

# DIVERSITY & INCLUSION IN ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN

Report 2021

**Ward Howell**  
INTERNATIONAL

  
**KARMASIN**  
RESEARCH & IDENTITY

# INHALT

3	Editorial
4	Die Macht der Vielfalt Definition von Diversity & Inclusion
5	Ziele & Methodik der Befragung
8	Stellenwert von Diversity & Inclusion in Unternehmen
10	Vorteile & Vorbehalte diverser Unternehmen
12	Bekanntheit & Umsetzung von D&I-Maßnahmen
17	Geringe Diversity in Österreichs Betrieben
18	Fazit
22	Mit Diversity & Inclusion wettbewerbsfähig in die Zukunft

## Literaturnachweise:

McKinsey (2018).  
Delivering through Diversity.

Deloitte – Fraunumfrage 2019  
[https://academic.oup.com/jid/article/220/Supplement\\_2/S30/5552351](https://academic.oup.com/jid/article/220/Supplement_2/S30/5552351)

Tan, T. Q. (2019). Principles of Inclusion, Diversity, Access, and Equity. The Journal of Infectious Diseases, 30-32.

WKO. Charta der Vielfalt. Von WKO:  
[https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/diversity/Management-Vorteile/Diversity\\_Management\\_-\\_Vorteile.html](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/diversity/Management-Vorteile/Diversity_Management_-_Vorteile.html)  
abgerufen 07.2021

## Impressum

**Herausgeber:**  
Ward Howell International  
Management Consulting GmbH

**Für den Inhalt verantwortlich:**  
Mag. Natalie Bairaktaridis

**Konzeption & Text:**  
skias. strategy + relations.

**Grafik & Design:**  
Acts Communications GmbH

**Copyrights & Foto Credits:**  
Adobe Stock  
feel image / Matern

# VIelfALT BRINGT MEHRWERT

Im Rahmen des **New Way of Work** und des zunehmenden **digitalen Disruptionspotentials** ganzer Industrien steht dennoch eines im Vordergrund: Der:die Mitarbeiter:in. Sie bringen neue Themen, Sichtweisen, Werte und Hintergründe in die Arbeitswelt ein. Daher sind Diversity & Inclusion entscheidende Themen für Unternehmen, mit denen sie nachhaltig die **Attraktivität der Employer Brand** erhöhen und den **wirtschaftlichen Erfolg** des Unternehmens steigern können.

Mit der repräsentativen Studie „Diversity & Inclusion als Wettbewerbsvorteil“ wollen wir ein aktuelles Stimmungsbild von Österreichs Unternehmen zeigen. Denn: Wo stehen wir wirklich?

Die Ergebnisse zeigen: **In Österreich gibt es noch Potenzial** nach oben. Potenzial, das derzeit nicht genutzt wird, weil heimische Unternehmen einfach nicht ausreichend Kenntnis besitzen, um sich konkret damit auseinanderzusetzen. Vor allem im internationalen Vergleich sind wir kein Frontrunner. Diversity & Inclusion in Österreich heißt derzeit oft nur geschlechterspezifische Vielfalt und Barrierefreiheit.



Wir wollen mit unserer Arbeit etwas verändern und mit dieser Studie einen Beitrag leisten, um Unternehmen die positiven Auswirkungen von Diversity & Inclusion zu verdeutlichen. Die Entwicklung und Etablierung von Diversity & Inclusion Management in Unternehmen ist für uns ein wesentlicher Parameter, der bereits bei der Auswahl von Mitarbeiter:innen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellen kann.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'N. Bairaktaridis'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal flourish at the end.

Natalie Bairaktaridis  
Managing Partner  
Ward Howell International

# DIE MACHT DER VIELFALT



**Vielfältige und integrative Teams sind zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal und Erfolgsfaktor** für Unternehmen geworden. Die Verankerung von Diversity & Inclusion in der Unternehmensstrategie ist zweifelsohne eine Herausforderung. Gleichzeitig ist es aber eine Lösung, die sich vor allem auf die Mitarbeiter:innen bezieht und dadurch langfristigen Erfolg bringt. Die proaktive Förderung einer diversen und inklusiven Unternehmenskultur wirkt sich nachweislich auf die Attraktivität als Arbeitgeber:in und auf den Unternehmensgewinn aus. Wie die vorliegende Befragung zeigt, stehen hier Österreichs Unternehmen jedoch noch am Anfang.

## Was bedeutet Diversity & Inclusion?

Unter **Diversity** versteht man die Präsenz der sozialen Vielfalt im Hinblick auf Erscheinungsbild, Status und Chancen innerhalb der Gesellschaft. In erster Linie geht es darum, dass alle Menschen anhand ihrer sozialen Zuschreibung zu Gruppen **unterschiedlicher Dimensionen** andere Wertvorstellungen, Herangehensweisen und Blickwinkel auf Situationen haben. Die Dimensionen sind: Geschlecht, sexuelle Orientierung, Glaube/ Religion, Behinderung, Alter, Ethnizität, und Hautfarbe. Diese unterschiedlichen Dimensionen machen ein Unternehmen und Herangehensweisen der Mitarbeiter:innen derart vielfältig.

Diese Perspektiven auf Situationen gibt es zu nutzen und zu stärken.

**Inclusion** ist das bewusste und kontinuierliche Bemühen, alle Menschen – unabhängig von den Dimensionen – in die Arbeit bzw. das Unternehmen einzubeziehen und daran teilhaben zu lassen. Alle Mitglieder und Meinungen eines Unternehmens werden gleichermaßen geschätzt, respektiert und willkommen geheißen.

## Ziele und Methode der Befragung

Anhand der telefonisch durchgeführten Interviews von **300 österreichischen Unternehmen** im Zeitraum von Mai bis Juli 2021 wurde der Stellenwert, der Fortschritt sowie die eingesetzten Instrumente und Bedürfnisse zum Thema Diversity & Inclusion untersucht.

Befragt wurden 150 Unternehmen ab 50 bis 200 Mitarbeiter:innen sowie weitere 150 Unternehmen mit einer Unternehmensgröße ab 200 Mitarbeiter:innen, **repräsentativ aus unterschiedlichen Branchen und allen Bundesländern** ausgewählt. Durchgeführt wurde die Befragung von Karmasin Reseach & Identity unter der Leitung von Dr. Sophie Karmasin.

## Struktur der Stichprobe

Schwankungsbreite/Konfidenzintervall für n=300 maximal +/- 5,8% (mit 95%iger Sicherheit)

GESCHLECHT		
männlich	189	63 %
weiblich	111	37 %
ALTER		
Bis 30 Jahre	39	13 %
Bis 50 Jahre	161	54 %
Älter als 50 Jahre	100	33 %
POSITION IM UNTERNEHMEN		
Geschäftsführung/ Eigentum	212	71 %
Leitende Mitarbeiter:innen/Prokura (nicht Personalabteilung)	54	18 %
Personalabteilung	23	8 %
Anderes, und zwar: *)	11	4 %
ANZAHL MITARBEITER:INNEN		
Ab 50 bis 200 MA	150	50 %
Über 200 MA	150	50 %
BRANCHE		
Herstellung von Waren	77	26 %
Handel inkl. KFZ-Werkstätten	47	16 %
Erziehung & Unterricht	38	13 %
Gesundheit & Sozialwesen	33	11 %
Verkehr & Lagerei	16	5 %
Beherbergung & Gastronomie	13	4 %
Finanz- & Versicherungsdienstleistungen	12	4 %
Information + Kommunikation	6	2 %
Unterhaltung, Erholung	6	2 %
Bau	3	1 %
Grundstücks- und Wohnungswesen	3	1 %
Sonstige wirtschaftliche, wissenschaftliche, technische & sonstige Dienstleistungen	46	15 %

\*) andere Positionen: Qualitätsmanagement, Assistenz der Geschäftsführung

# UMWELTTHEMEN STEHEN IM FOKUS

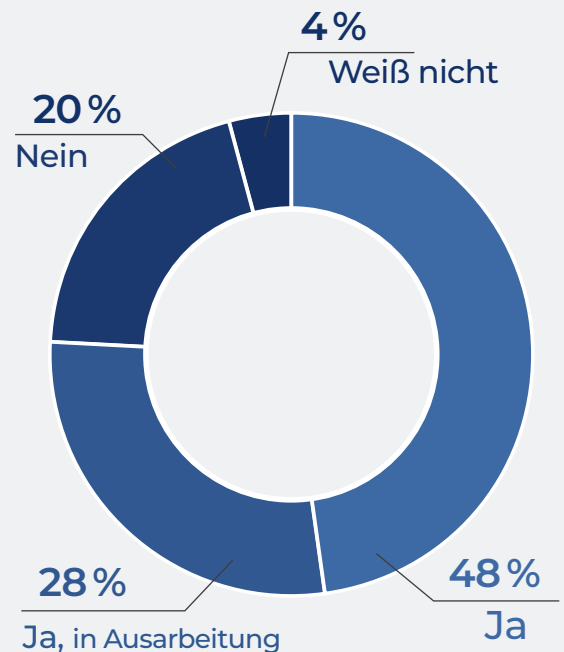
Das Thema **Nachhaltigkeit** ist bei einem Großteil der österreichischen Unternehmen **fixer Bestandteil der Unternehmensstrategie**. Drei von vier Unternehmen geben an, bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen (48%) bzw. daran zu arbeiten (28%), wobei sich größere Unternehmen ab 200 Mitarbeiter:innen mit Nachhaltigkeitsfragen stärker auseinandersetzen (56%) als kleinere mit bis zu 200 Mitarbeiter:innen (45%).

Evident ist, dass die Unternehmen vor allem **ökologische Themen** als wichtige Elemente ihrer Nachhaltigkeitsstrategie ansehen. 86% der Befragten widmen sich Maßnahmen im Bereich der Ressourcenschonung, gefolgt von Maßnahmen zur Reduktion der CO<sup>2</sup>-Emissionen mit 82% und dem Abfallmanagement mit 81%.

## Geringe Relevanz von Diversity & Inclusion

Themen, die die Werte Diversity & Inclusion betreffen, verfolgen Unternehmen in geringerem Ausmaß. 72% der Unternehmen geben an, vor allem die Gleichberechtigung von Mann und Frau zu fördern. 62% fördern außerdem Menschen mit verschiedenen Kulturen und diverser sexueller Orientierung. Auf einen ausgewogenen Anteil in den Teams in Bezug auf Geschlecht und Kultur achten rund 60% der Unternehmen. Die Eingliederung und Förderung von Menschen mit Behinderung verfolgen lediglich 51% der Unternehmen aktiv.

Gibt es eine Nachhaltigkeitsstrategie in Ihrem Unternehmen?

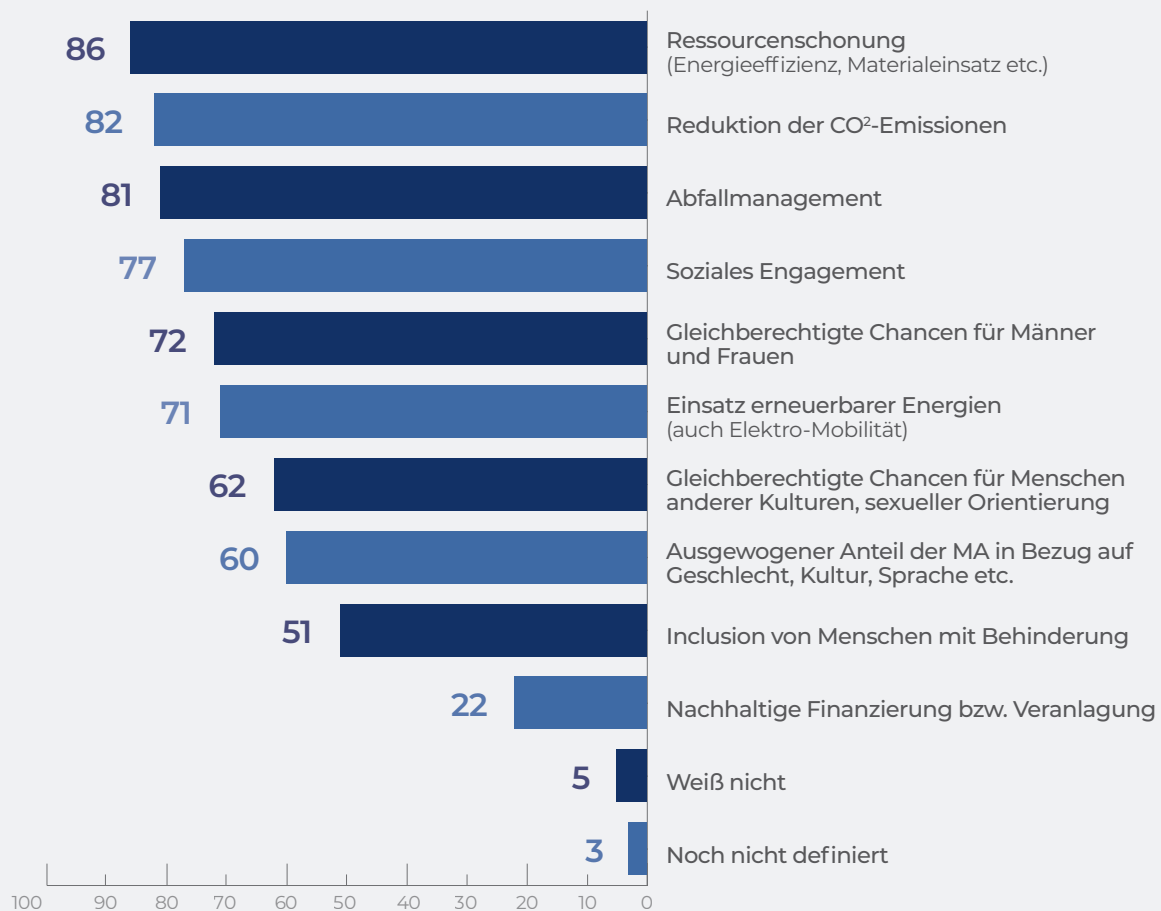


Drei von vier Unternehmen haben eine Nachhaltigkeitsstrategie oder arbeiten daran.

n=300 | %-Werte

## Welche Themenfelder umfasst die Nachhaltigkeitsstrategie in Ihrem Unternehmen?

Mehrfachnennungen | Basis: Es gibt laut Frage 1 eine Nachhaltigkeitsstrategie oder ist in Ausarbeitung



n=230 | %-Werte

# UNZUREICHENDE AUSEINANDERSETZUNG MIT D&I

In Österreichs Unternehmen herrscht zu den Begriffen Diversity & Inclusion noch ein **unzureichendes Verständnis**. In den meisten Fällen müssen die Begrifflichkeiten klar definiert werden, um in weiterer Folge Detailfragen dazu erörtern zu können.

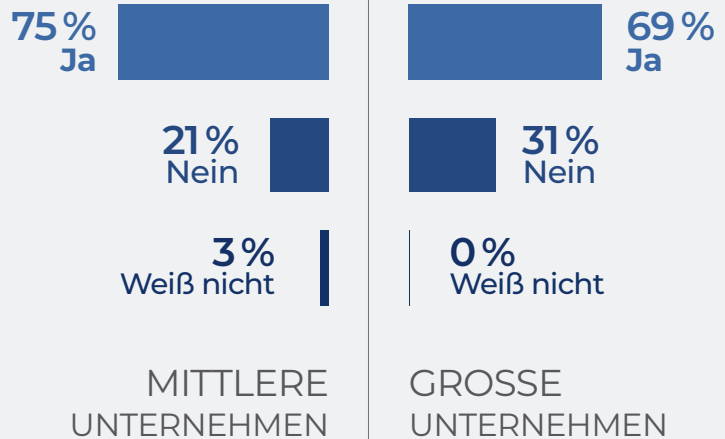
## Höheres Bewusstsein bei KMUs

Während im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsstrategie Diversity & Inclusion keine große Gewichtung einnehmen, so sind die Unternehmen auf dezidierte Nachfrage diesen Themen gegenüber sehr wohl aufgeschlossen. Für immerhin **zwei Drittel der Unternehmen ist D&I von Bedeutung**. Ein interessanter Aspekt ist auch, dass das **Bewusstsein** dafür bei **KMUs stärker** ausgeprägt ist als bei größeren Unternehmen. 75% der Betriebe bis 200 Mitarbeiter:innen geben an, sich mit Fragen der Vielfalt und Inklusion zu beschäftigen. Bei den größeren Unternehmen sind es lediglich 69%.

## Beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit Fragen zu Diversity & Inclusion?

Wir verstehen unter Diversity: Ausgewogener Anteil bzw. gleichberechtigte Chancen von Mitarbeiter:innen hinsichtlich ihrer kulturellen und sozialen Vielfalt innerhalb des Unternehmens.

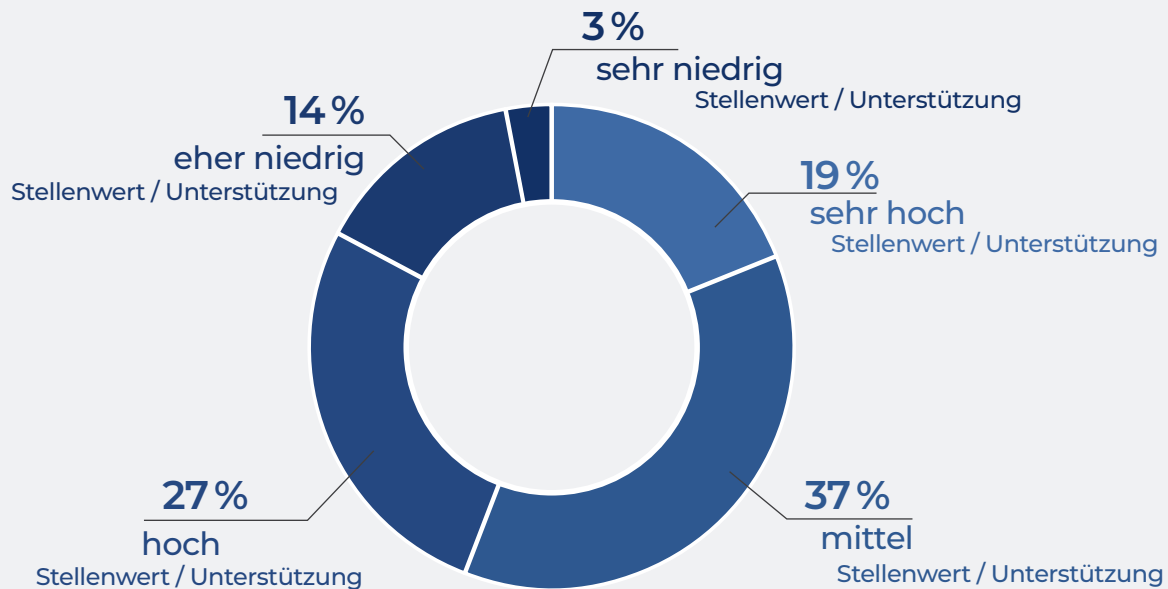
Wir verstehen unter Inclusion: Bewusste Förderung von Individuen innerhalb des Unternehmens.



n=150 | %-Werte

## Welchen Stellenwert haben Fragen zu Diversity & Inclusion aktuell in Ihrem Unternehmen?

Inwiefern werden Fragen und Maßnahmen zu Diversity & Inclusion in Ihrem Unternehmen intern von den Mitarbeiter:innen unterstützt bzw. mitgetragen?

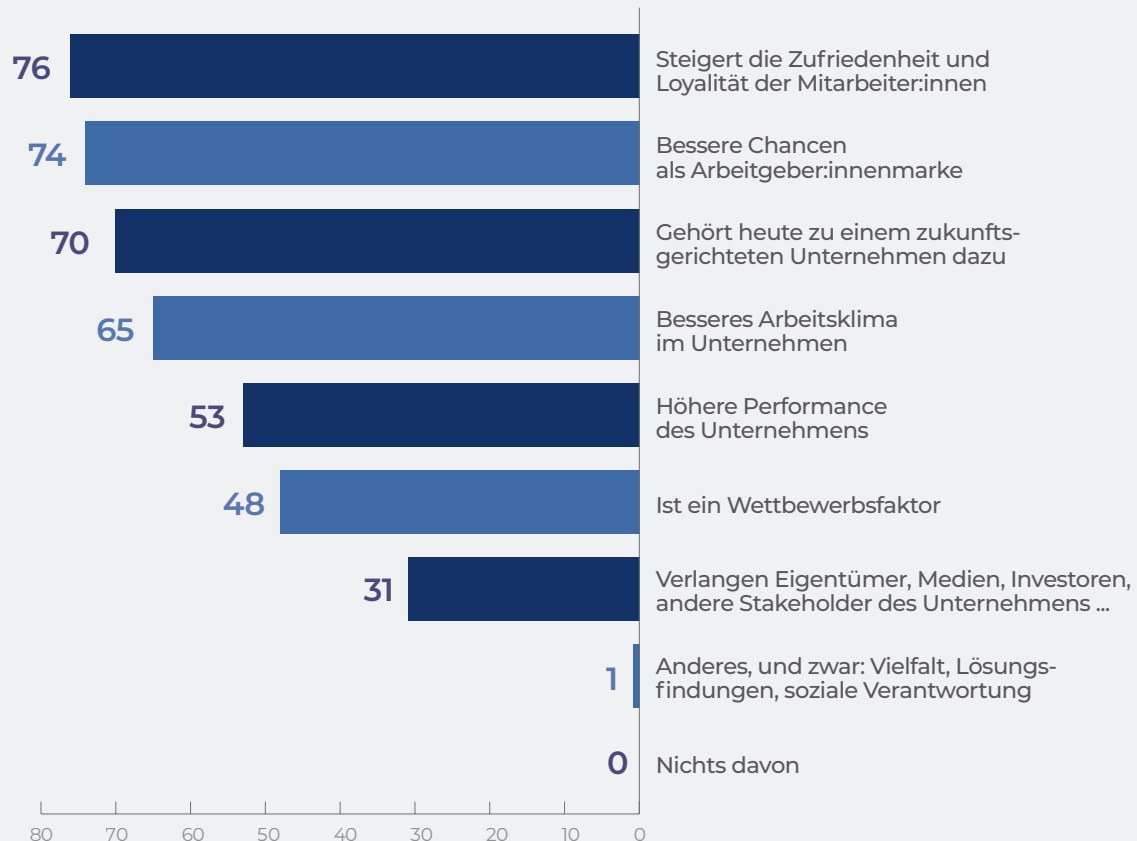


Obwohl sich ein Großteil mit dieser Thematik beschäftigt, ist der Stellenwert von D&I nur für 46% der Betriebe (sehr) hoch, ebenso werden diese Fragen nur in 46% der Fälle von den Mitarbeiter:innen selbst (sehr) unterstützt.

# VORTEILE & VORBEHALTE DIVERSER UNTERNEHMEN

Welche Vorteile sehen Sie in einer  
diversen und inklusiven Organisation?

Mehrfachnennungen



n=300 | %-Werte

Ein umfassender strategischer **D&I-Ansatz** ist ein **Schlüsselfaktor für den New Way of Work** in Unternehmen: Wenn es darum geht, die **Zufriedenheit und Loyalität** der Mitarbeiter:innen zu steigern, so sehen 76% der Befragten klare Vorteile für diversere und inklusivere Organisationen. Für 74% erhöht sich dadurch die Attraktivität der Arbeitgeber:innenmarke und für 65% der Betriebe wirkt sich eine ausgeprägte D&I-Strategie positiv auf das Arbeitsklima aus.

Während zahlreiche internationale Studien belegen, dass sich Diversity & Inclusion maßgeblich auf die wirtschaftliche Performance des Unternehmens auswirken, **erkennen lediglich 48%** der österreichischen Unternehmen **diesen Wettbewerbsvorteil**. Für immerhin 31% ist das diesbezügliche Einfordern von Eigentümern, Medien, Investoren und anderer Stakeholder des Unternehmens eine Motivation, diese Werte in ihrer Organisation stärker zu manifestieren.

## Vorbehalte gegenüber D&I

Mehrfachnennungen



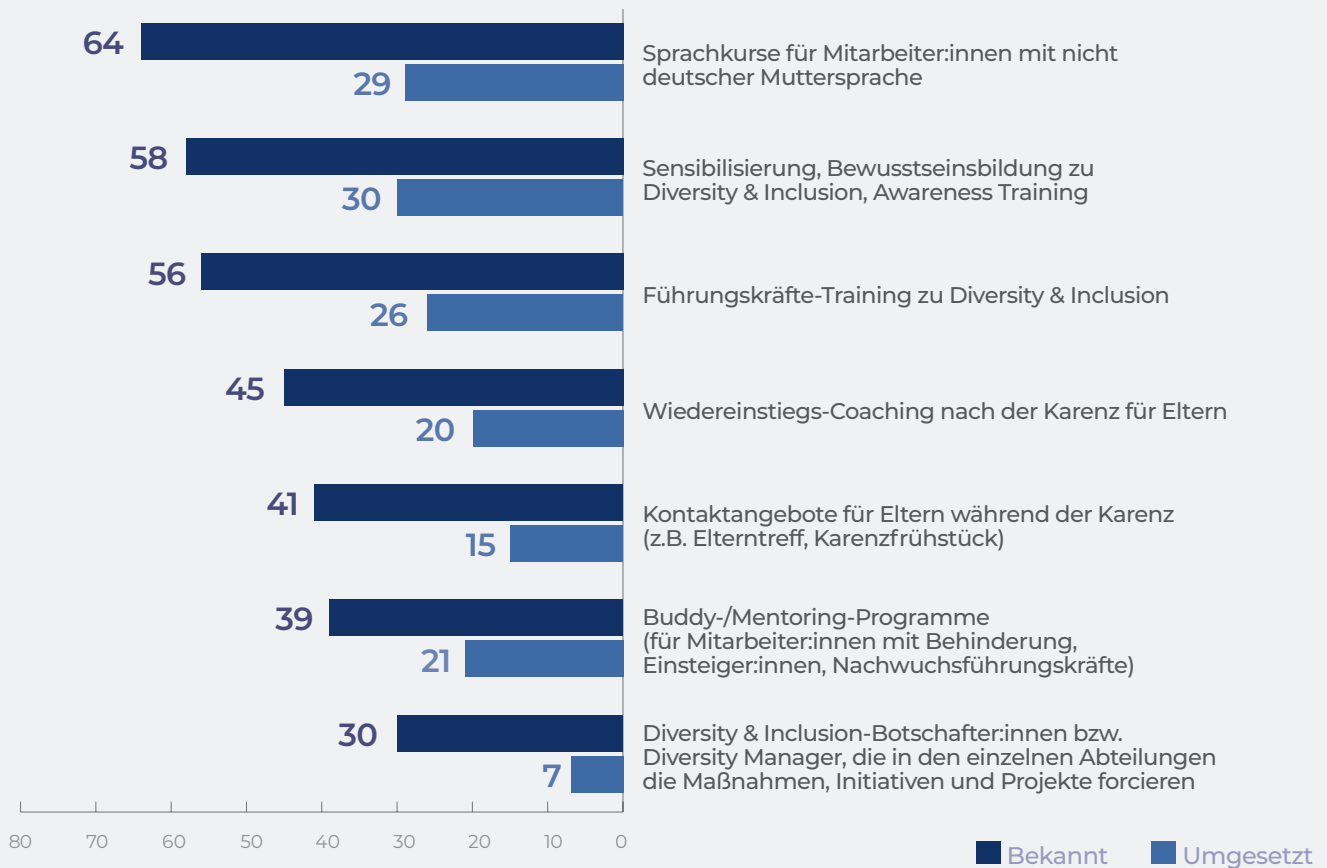
Als Herausforderungen im Hinblick auf Diversity & Inclusion werden unter anderem zu **lange Projektzeiten**, nicht erkennbare Erfolge bzw. **fehlende Notwendigkeit** genannt. Die größte Barriere scheint zu wenig bzw. unkonkretes Wissen zu sein.

n=300 | %-Werte

# BEKANNTHEIT UND UMSETZUNG VON MASSNAHMEN

Welche Maßnahmen und Initiativen im Bereich Ausbildung und Coaching zu Diversity & Inclusion sind Ihnen bekannt?

Welche Maßnahmen wurden in Ihrem Unternehmen zum Thema Diversity & Inclusion eingeleitet oder umgesetzt? (Mehrfachnennungen)



n=300 | %-Werte

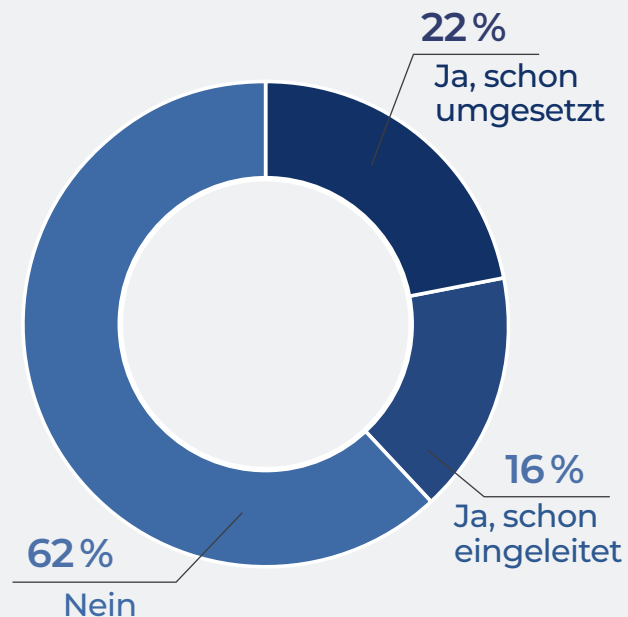
Wie groß der **Handlungsbedarf** bei Österreichs Unternehmen im Bereich D&I ist, zeigt die Frage nach konkreten Maßnahmen und Umsetzungsschritten: In rund zwei Drittel der Unternehmen (62%) sind weder Initiativen noch einzelne Maßnahmen eingeleitet worden.

Von dem Drittel jener Unternehmen, die bereits Maßnahmen umsetzen, sind **KMUs die Vorreiter:innen**. Hier sind es 24% aller Unternehmen, die sich bereits konkret in der Implementierung von Projekten befinden. Bei den Unternehmen über 200 Mitarbeiter:innen sind es 19%.

## Zwei Drittel der Unternehmen noch ohne Maßnahmen zu Diversity & Inclusion

Umso spezifischer die Maßnahmen zu Diversity & Inclusion sind, desto weniger sind diese den Unternehmen bekannt. Lediglich allgemeine Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten oder Parkplätze für Menschen mit Behinderung kennen die Mehrheit der Befragten. Auf den Folgeseiten werden Bekanntheit und Umsetzung von Maßnahmen in den Bereichen Weiterbildung, Infrastruktur, Kommunikation, Arbeitsorganisation und Entlohnung dargestellt.

Haben Sie im Unternehmen Projekte, Initiativen und/oder Maßnahmen zu Diversity & Inclusion eingeleitet oder umgesetzt?

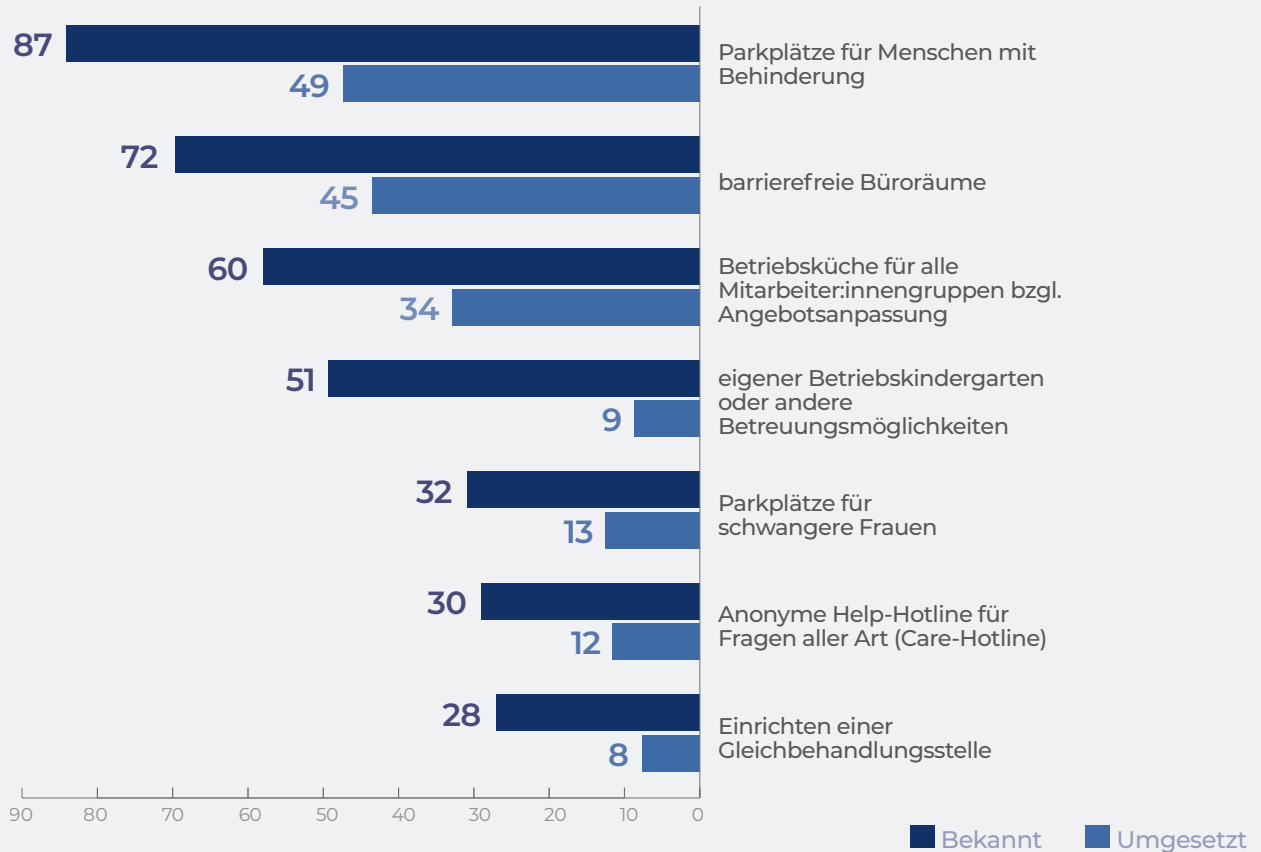


von den Befragten: (Anzahl Mitarbeiter:innen)  
24% 50-200 Mitarbeiter:innen  
19% > 200 Mitarbeiter:innen

# INFRASTRUKTURELLE MASSNAHMEN STEHEN IM VORDERGRUND

Welche Maßnahmen und Initiativen im Bereich Infrastruktur zu Diversity & Inclusion sind Ihnen bekannt?

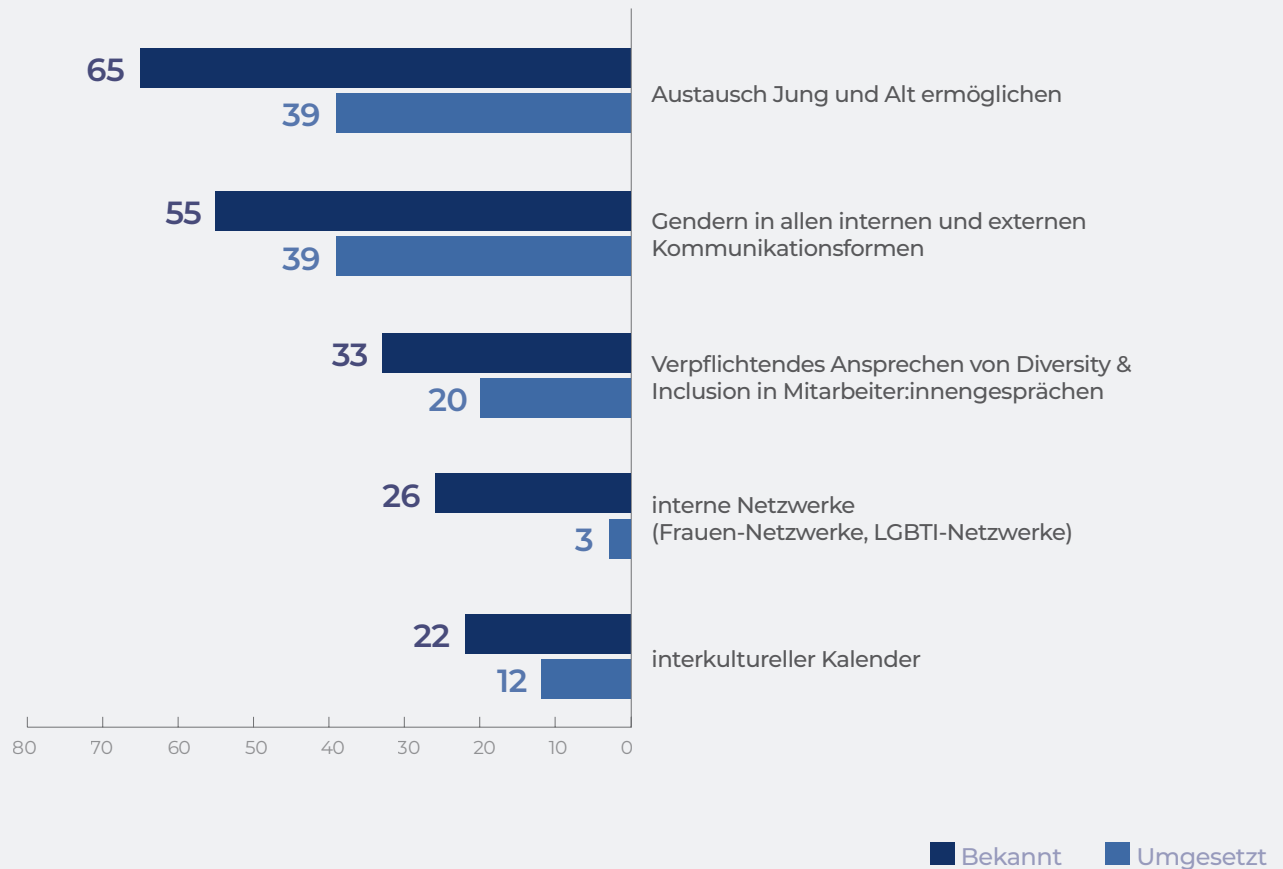
Welche Maßnahmen wurden in Ihrem Unternehmen zum Thema Diversity & Inclusion eingeleitet oder umgesetzt? (Mehrfachnennungen)



n=300 | %-Werte

## Welche Maßnahmen und Initiativen zu Diversity & Inclusion im Bereich Kommunikation sind Ihnen bekannt?

Welche Maßnahmen wurden in Ihrem Unternehmen zum Thema Diversity & Inclusion eingeleitet oder umgesetzt? (Mehrfachnennungen)

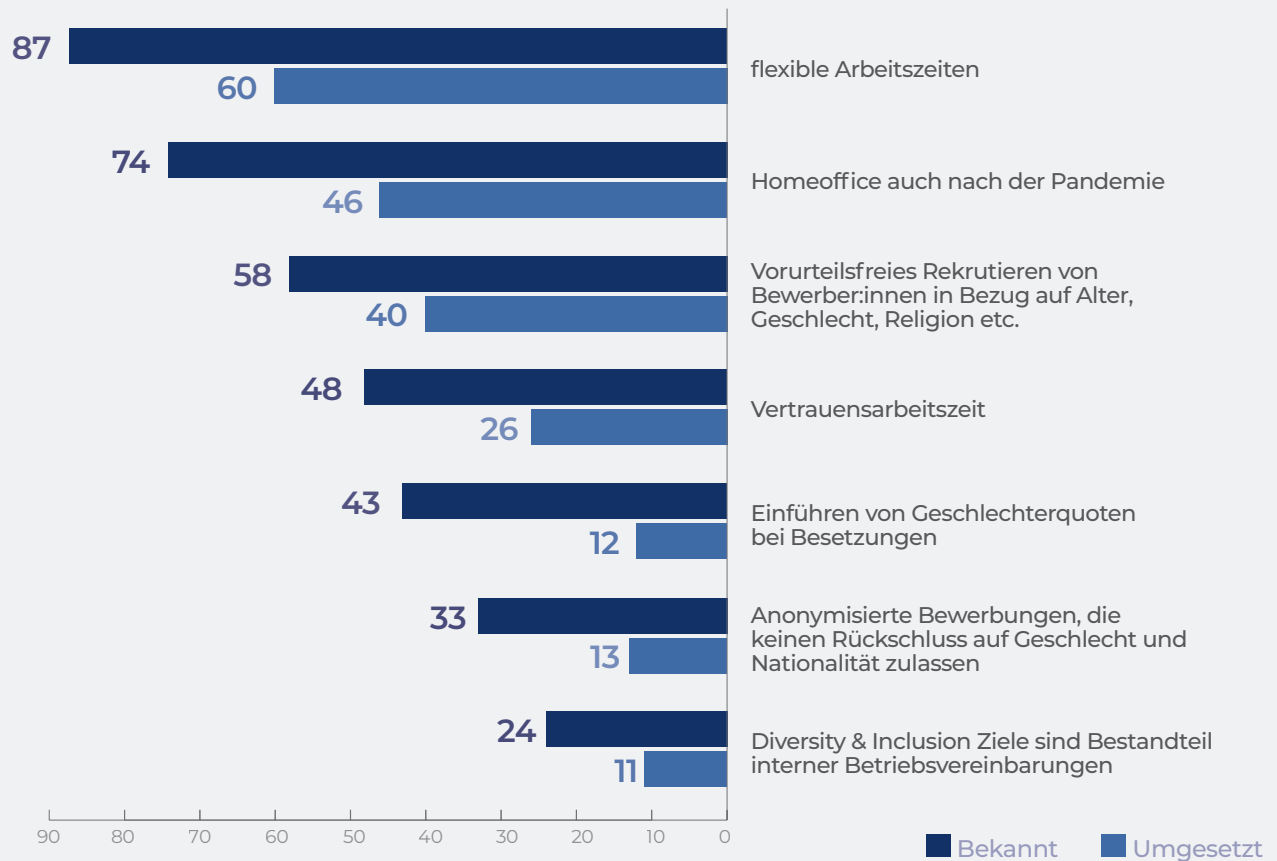


n=300 | %-Werte

# FLEXIBLE ARBEITSZEITEN UND HOMEOFFICE BESONDERS GEFRAGT

Welche Maßnahmen und Initiativen zu Diversity & Inclusion im Bereich Arbeitsorganisation sind Ihnen bekannt?

Welche Maßnahmen wurden in Ihrem Unternehmen zum Thema Diversity & Inclusion eingeleitet oder umgesetzt? (Mehrfachnennungen)

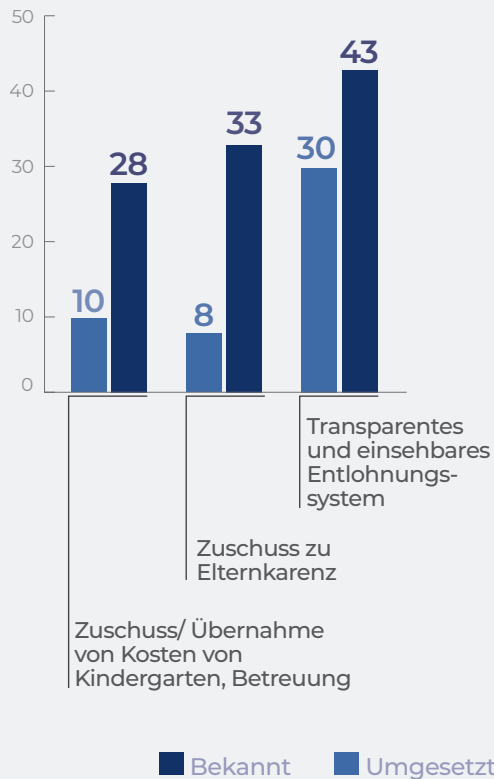


n=300 | %-Werte

# GERINGE DIVERSITY IN ÖSTERREICHS BETRIEBEN

Welche Maßnahmen und Initiativen zu Diversity & Inclusion im Bereich Gehalt und Entlohnung sind Ihnen bekannt?

Mehrfachnennungen



n=300 | %-Werte

Wie hoch ist der Männer- und Frauen-Anteil im Management und bei Mitarbeiter:Innen bzw. der Anteil dieser mit Behinderung?

Mehrfachnennungen

ANTEIL MANAGEMENT



ANTEIL MITARBEITER:INNEN



ANTEIL MIT BEHINDERUNG



Der Frauenanteil im Management liegt bei 34%, also weit unter der Hälfte des gesamten Führungsteams. Obwohl Studien zeigen, dass ein hoher Frauenanteil im Management ein Wettbewerbsvorteil ist, ist die Tendenz nach einer gleichberechtigteren Aufteilung nur leicht steigend. Der Anteil von Menschen mit Behinderung in Österreichs Unternehmen ist mit 2% deutlich geringer als im EU-Durchschnitt.

n=300 | %-Werte

# FAZIT 1

DREI VON VIER UNTERNEHMEN HABEN EINE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE ODER ARBEITEN DARAN.

---

Unternehmen ab 200 Mitarbeiter:innen verfügen häufiger über eine Nachhaltigkeitsstrategie (56%) als Unternehmen bis 200 Mitarbeiter:innen (45%). Die **Themenfelder der Nachhaltigkeitsstrategie** beziehen sich dabei vorwiegend auf **Umwelt-Themen** (bis zu 86%), gefolgt von

**Diversity-Themen** mit 72%, Themen der Inclusion sind mit lediglich 51% vertreten. Demnach **fehlt** es noch am **Bewusstsein**, Diversity & Inclusion als nachhaltige Unternehmensstrategie anzuerkennen.



Es gilt, Diversity & Inclusion stärker als wesentlichen Bestandteil einer ESG- und Nachhaltigkeitsstrategie zu positionieren.

# FAZIT 2

DIVERSITY & INCLUSION SIND FÜR ÜBER ZWEI DRITTEL EIN THEMA. DOCH ES MANGELT AN KENNTNISSEN.

---

Unter den **KMUs beschäftigen sich mit 75% mehr** mit dem Thema als bei Unternehmen ab 200 Mitarbeiter:innen (69%). Der **Stellenwert ist aber nur bei 46% (sehr) hoch**. Vorteile werden vor allem in einer höheren Loyalität der Mitarbeiter:innen und einer attraktiveren Employer Brand gesehen.

**Diversity & Inclusion als Wettbewerbsvorteil sehen nur 48%**. Spezifische Nachteile werden selten genannt. **Die Ursachen dafür liegen in nicht ausreichenden Kenntnissen zu diesen Themen.**

Die umfassende Aufklärung über die Chancen diverser und inklusiver Organisationen ist ein wesentlicher Schritt für zukunftsorientierte Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



# FAZIT 3

MASSNAHMEN ZU DIVERSITY & INCLUSION WERDEN NUR VON 22% DER UNTERNEHMEN UMGESETZT.

---

62% der Unternehmen haben noch **keine Maßnahmen eingeleitet** oder **umgesetzt**. **KMUs** sind bei der Umsetzung mit 24% **deutlich besser** als Unternehmen ab 200 Mitarbeiter:innen (19%).

Die **Bekanntheit** unterschiedlicher **Maßnahmen** ist nur bei **allgemeinen Themen hoch**. Im Spitzenfeld liegen hier flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Behinderten-

parkplätze. Der Großteil der abgefragten Initiativen ist nur maximal der Hälfte der Unternehmen geläufig. Lediglich rund ein Drittel nutzen Maßnahmen wie Sprachkurse, ein transparentes Entlohnungssystem oder den Austausch zwischen den Generationen. **Zahlreiche** weitere vorgeschlagene **Maßnahmen** werden von nicht einmal 10% der Befragten umgesetzt.



Es besteht großer Aufholbedarf bei der Information und Kenntnis spezifischer Maßnahmen, damit Unternehmen diese stärker in ihrer D&I-Strategie einsetzen.

# FAZIT 4

MASSNAHMEN ZU DIVERSITY & INCLUSION WERDEN KAUM ZUR KOMMUNIKATION NACH AUSSEN GENUTZT.

---

**Weniger als die Hälfte** der Unternehmen **kommuniziert** seine **Diversity & Inclusion-Maßnahmen** nach außen. Die **Evaluierung** der Maßnahmen findet bei **45% der Be-**

**triebe gar nicht statt**, und wenn, dann vor allem in Form von Mitarbeiter:innengesprächen (39%) und internen Umfragen (23%). KPIs haben lediglich 8%.

Die Wirksamkeit von Maßnahmen zu Diversity & Inclusion muss stärker vermittelt werden.



# MIT DIVERSITY & INCLUSION WETTBEWERBSFÄHIG IN DIE ZUKUNFT



Der vorliegende D&I Report 2021 zeigt, dass in Österreichs Unternehmen großes Optimierungspotenzial für diverse und inklusive Unternehmenskulturen besteht. Auch wenn sich viele Unternehmen ansatzweise bereits damit auseinandersetzen, **mangelt es noch an Kenntnissen, strategischen Konzepten und der Überzeugung**, um Diversity & Inclusion als zusätzliches Asset anzuerkennen und einen Paradigmenwechsel einzuleiten.

## VORTEILE

- ⊕ Erhöhte Kreativität und Innovation
- ⊕ Bessere Gruppenperformance
- ⊕ Kostenreduktion (weniger Krankenstände, verbesserte Performance durch Wertschätzung)
- ⊕ Diverser Kandidat:innenpool
- ⊕ Erhöhte Flexibilität

# GEMEINSAM ZUM ERFOLG

Dieses „Gemeinsam“ ist auch die Basis für den Beratungsansatz von Ward Howell International. Denn der Mensch bzw. der:die **Mitarbeiter:in** darf gerade bei D&I-Themen **nicht aus dem Fokus** rücken.

Gemeinsam mit unseren Kund:innen unterstützen wir diese bei der **Etablierung eines erfolgreichen D&I-Managements** und erarbeiten ein maßgeschneidertes D&I-Assessment mit Führungskräften und Mitarbeiter:innen. Wir identifizieren fehlende strategische Ansätze hinsichtlich D&I und entwickeln Konzepte mit messbaren KPIs. Wir sehen unsere Aufgabe darin, unsere Kund:innen anzuleiten, den **Wandel** innerhalb des Unternehmens **rascher voranzutreiben**.

Uns ist bewusst, dass dieser Prozess einen Kulturwandel im Unternehmen einleitet, der sich in der Folge stetig weiterentwickelt. Daher ist unsere Beratung stark darauf ausgerichtet, die gesamte Organisation sowohl bottom-up als auch top-down einzubeziehen.

## ANSPRECH- PARTNER

Oyvind Bo ist seit 2018 Partner und Senior Vice President bei Ward Howell International in Wien.

Er ist seit über 15 Jahren erfolgreich im Bereich Executive Search tätig und betreut nationale und internationale Kund:innen aus den Bereichen Life Sciences, Financial Services, High-Tech, sowie Start-Ups und NGOs. Der gebürtige Norweger beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Diversity & Inclusion Management und leitet bei Ward Howell International die Praxisgruppe Diversity & Inclusion.

Oyvind Bo

T: +43 (0)1 524 08 60-38 | M: +43 (0)664 232 95 60  
oyvind.bo@ward-howell.com | ward-howell.com





**Ward Howell**  
INTERNATIONAL

**Ward Howell International**  
Management Consulting GmbH  
Stubenring 24/3  
1010 Wien