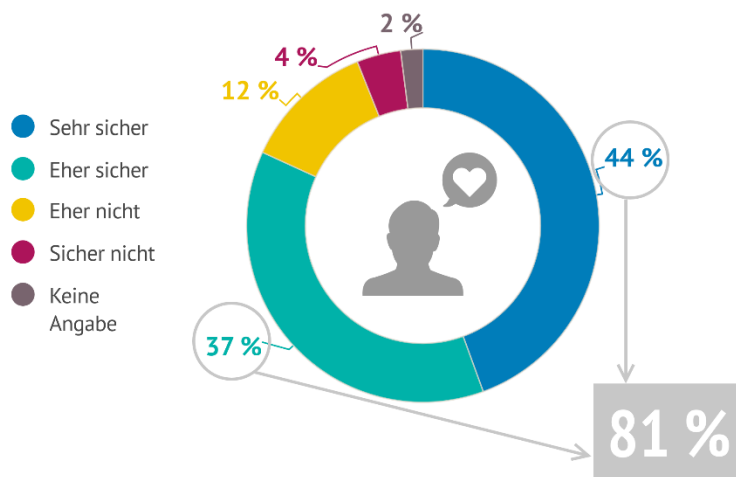


# hernstein management report 22

4. Report 2022/2023:

## Employee Experience aus Sicht der Führungskräfte

8 von 10 Führungskräften würden sich wieder beim eigenen Unternehmen bewerben



## Über den Hernstein Management Report

Seit über 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

### ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Auf welchem Stand befindet sich die Personalpolitik der Unternehmen in Bezug auf die Suche neuer und die Bindung und Motivation bestehender Mitarbeitender?
- Welche Schwerpunkte setzen die Unternehmen in der Mitarbeiterorientierung, welche Bedürfnisse und Bereiche stehen im Vordergrund?
- Welche Strategien zur Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen wirken aus Sicht der Führungskräfte am effektivsten?
- Wie hoch ist die Mitarbeiterbindung an das eigene Unternehmen, wie viele würden sich wiederbewerben? Und wie verhält es sich mit der eigenen Präferenz der Führungskräfte in dieser Frage?
- Sehen sich die Führungskräfte im Unternehmen richtig eingesetzt? Haben sie den Eindruck, dass ihr Aufgabengebiet mit ihren Fähigkeiten und Qualifikationen übereinstimmt?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: April 2022
- Befragte Personen: 1.500 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
  - Österreich: 609 befragte Personen
  - Deutschland: 891 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Maximale Schwankungsbreite der Ergebnisse: bezogen auf die Gesamtstichprobe von 1.500 Interviews: +/- 2,5 %
- Durchführendes Institut: [Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung](#)

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.hernstein.at/hmr](http://www.hernstein.at/hmr)

### FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Sibylle Wachter-Benedikt, BSc

+43/690/40476150

[sibylle.wachter-benedikt@hernstein.at](mailto:sibylle.wachter-benedikt@hernstein.at)

## Executive Summary

### Status der Personalpolitik: Arbeitskräftemangel trotz intensiver Personalsuche

- 71 % der Führungskräfte meinen, dass sich ihr Unternehmen bemühe, die am besten geeigneten Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt zu finden.
- Dem stehen 62 % gegenüber, die dennoch einen starken Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden im Unternehmen sehen.
- 67 % geben an, dass intensiv in Weiterbildung investiert werde, um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. Besonders ausgeprägt ist diese Strategie in der Finanzbranche mit 84 %, in IT/Telekom mit 81 % und im Gesundheits- und Sozialwesen mit 74 %.

### Mitarbeiterorientierung: Fokus auf Einarbeitung, Onboarding und Unterstützung bei privaten Krisen

- 59 % vergeben aktuell im Bereich „Unterstützung bei der Einarbeitung“ auf einer 6-stelligen Bewertungsskala einen der Top-2-Werte. Dahinter folgen mit jeweils 54 % das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unterstützung dieser bei privaten Krisen.
- Am wenigsten günstig wird der Bereich „Offboarding“, die Betreuung ausscheidender Mitarbeitender, bewertet: 38 % vergeben hier einen der Top-2-Werte.

### Freizeit, Arbeitsinhalte und Anerkennung gelten als die stärksten Bindungsfaktoren

- 61 % der Führungskräfte sind der Ansicht, dass ausreichend Zeit für Familie, Freunde und Hobbys die Bindung an das Unternehmen sehr stark fördere. Dahinter folgen die Arbeitsinhalte (53 %) und die Anerkennung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte (50 %).
- An 4. Stelle liegen Boni und Prämien mit 47 %. Anderen materiellen Rahmenbedingungen wie Dienstwagen (22 %), eigenes Büro (20 %) oder Handy/Notebook (20 %) wird geringe Wirkung beigemessen.
- Der Bindungsfaktor Freizeit wird vor allem von weiblichen Führungskräften geschätzt. 67 % von ihnen sehen darin eine hohe Wirkung, bei ihren männlichen Kollegen sind es 58 %.

### Führungskräfte: Mehrheit der Mitarbeitenden würde sich wiederbewerben

- Aus Sicht der Führungskräfte würde sich eine klare Mehrheit von 64 % der Mitarbeitenden wieder beim Unternehmen bewerben, falls sie auf Arbeitssuche wären.
- Besonders hoch ist diese Wiederbewerbungsquote in Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden (78 %). Nach Branchen liegen der Finanzsektor (71 %) und IT/Telekom (68 %) vorne.

### Hohe Bindung der Führungskräfte an das eigene Unternehmen

- 81 % geben an, dass sie selbst sich bei ihrem Unternehmen wiederbewerben würden, 44 % davon sehr sicher. Nur 4 % erklären, dass sie dies sicher nicht tun würden.
- Eine besonders hohe Bindung gibt es bei Führungskräften des oberen Managements (85 %), Befragten mit 20 oder mehr Jahren Führungserfahrung (84 %) und wiederum im Finanzsektor (93 %) bzw. in der IT/Telekom-Branche (90 %).

Richtig eingesetzt: Tätigkeit der Führungskräfte entspricht deren Fähigkeiten

- 90 % der Führungskräfte meinen, dass sie im Unternehmen ihren eigenen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt würden. 52 % davon sehen dies voll und ganz so.
- Besonders ausgeprägt ist diese Meinung bei Führungskräften 40+ (Österreich: 56 %; Deutschland: 59 %), Inhaberinnen und Inhabern (73 %) und Führungskräften mit generalistischer Verantwortung (64 %).

## >> Der Report: **Employee Experience aus Sicht der Führungskräfte**

In diesem Hernstein Management Report wird das Thema Employee Experience eingehend analysiert. Darunter ist zu verstehen, wie Mitarbeitende während ihrer gesamten Laufbahn im Unternehmen begleitet werden und wie auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird. Österreichische und deutsche Führungskräfte wurden befragt, welche diesbezüglichen Wahrnehmungen sie zu den Mitarbeitenden haben und wie ihre eigene, persönliche Sichtweise dazu ist. Der Mitarbeiterorientierung, als einem wesentlichen Teil der Employee Experience, kommt gerade in Zeiten des Arbeitskräftemangels eine große Bedeutung zu.

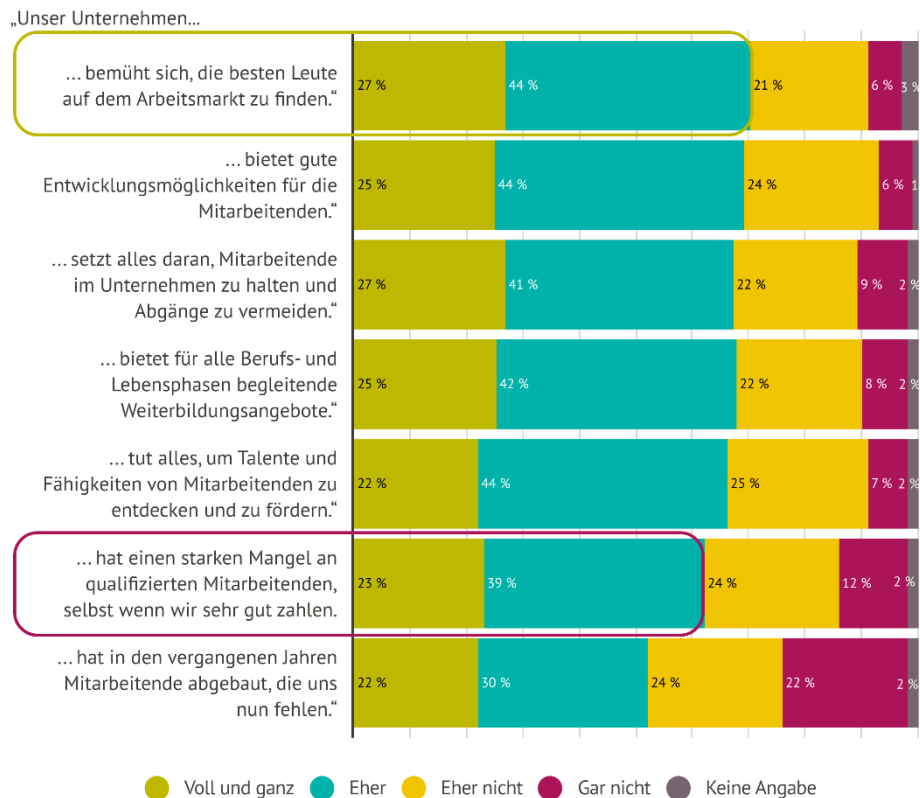
## Status der Personalpolitik: Arbeitskräftemangel trotz intensiver Personalsuche

27 % der befragten Führungskräfte stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass sich ihr Unternehmen bemühe, die am besten geeigneten Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt zu finden, weitere 44 % eher. Diesen insgesamt 71 % stehen 62 % der Führungskräfte gegenüber, die meinen, dass es dennoch einen starken Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden im Unternehmen gebe; genauer gesagt stimmen dem 23 % zur Gänze und 39 % eher zu. Dies illustriert die gegenwärtige Lage auf dem Arbeitsmarkt, der in wenigen Jahren und in vielen Berufsbereichen von einem Angebots- zu einem Nachfrageüberhang von Arbeitskräften gedreht hat.

Dementsprechend sind die Unternehmen auch bemüht, Mitarbeitende zu halten: 68 % der Befragten sind der Meinung, dass ihr Unternehmen alles dafür tue (27 % sehr, 41 % eher), und 69 % geben an, ihr Unternehmen biete gute Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende (25 % sehr, 44 % eher). Unterstützt wird diese Strategie durch eine aktive Weiterbildungspolitik, die 67 % der Führungskräfte in ihrem Unternehmen sehen (wiederum 25 % sehr, 42 % eher).

Dennoch nimmt eine knappe Mehrheit der Führungskräfte auch problematische Entwicklungen wahr: 52 % erklären, dass in den vergangenen Jahren Mitarbeitende im eigenen Unternehmen abgebaut wurden, die nun fehlen und neu rekrutiert werden müssen.

## 6 von 10 sehen starken Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden



Grafik 1: Status der Personalpolitik in den Unternehmen

Als überdurchschnittlich stark wird die Weiterbildung im Unternehmen von Führungskräften aus dem Personalbereich eingeschätzt: 78 % stimmen der Aussage zu, dass Weiterbildung im Unternehmen großgeschrieben wird, davon 34 % voll und ganz. Diese Werte liegen klar über dem Durchschnitt aller Befragten (gesamt: 67 %; voll und ganz: 25 %).

Nach Branchen zeigt sich, dass der Know-how-intensive IT- und Telekom-Bereich besonders stark auf Weiterbildung setzt: 81 % meinen, dass diese in ihrem Unternehmen einen zentralen Stellenwert habe (39 % voll und ganz). Hoch ist die Weiterbildungsorientierung auch im Gesundheits- und Sozialwesen (gesamt: 74 %; voll und ganz: 33 %) und im Finanzdienstleistungsbereich, wo das Ergebnis aber differenziert zu betrachten ist: Der Gesamtwert liegt mit 84 % sogar höher als bei IT/Telekom, der Teilwert für eine uneingeschränkte Zustimmung („voll und ganz“) entspricht jedoch dem allgemeinen Durchschnittswert von 25 %. Die Meinung, dass es in dieser Branche eine besonders aktive Weiterbildungs politik gibt, findet nur teilweise Unterstützung.

## Mitarbeiterorientierung: Unterstützung bei Einarbeitung, Onboarding und privaten Krisen im Fokus

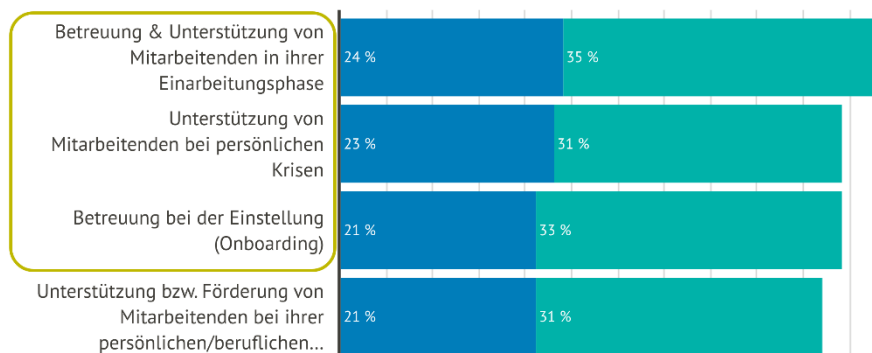
Schon aufgrund der Notwendigkeit, Arbeitskräfte im Unternehmen zu halten, kommt der Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden hohe Bedeutung zu. Die Führungskräfte attestieren hier ihren Unternehmen einen hohen Entwicklungsstand bei der Unterstützung von Mitarbeitenden in der Einarbeitungsphase und beim Onboarding sowie bei persönlichen Krisen. Als weniger weit entwickelt sehen sie die Konzepte für das „Offboarding“, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen.

Um diese Einschätzungen zu treffen, wurden die Führungskräfte gefragt, wie sie in diesen Bereichen den Status quo in ihrem Unternehmen anhand einer Skala von 1 bis 6 beurteilen. Der Wert 1 drückt dabei die bestmögliche Bewertung aus, der Wert 6 die kritischste.

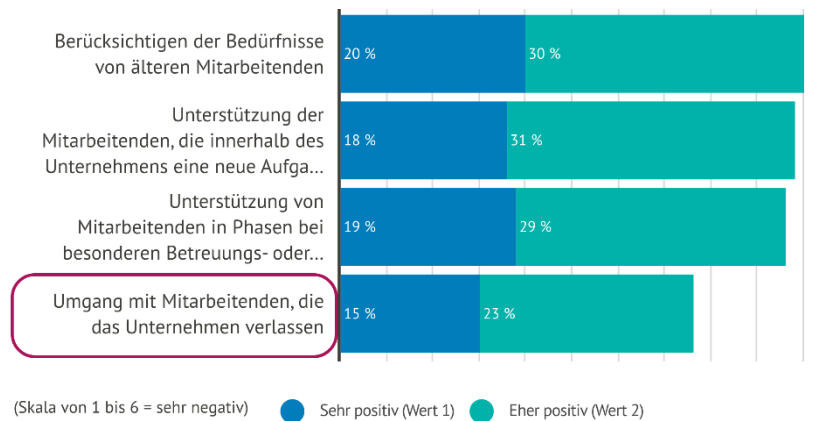
Demnach vergeben 59 % der Führungskräfte im Hinblick auf die „Unterstützung bei der Einarbeitung“ einen der Top-2-Werte und jeweils 54 % im Hinblick auf die Bereiche bzw. Themen „Onboarding“ (Unterstützung beim unmittelbaren Einstieg ins Unternehmen) und „Unterstützung bei persönlichen Krisen“. Interessanterweise weicht hier die Bewertung für die „Unterstützung bei besonderen Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen“ ab, den 48 % mit einem Top-2-Wert benoten.

Den relativ geringsten Entwicklungsstand sehen die Unternehmen beim „Offboarding“, also wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Hier vergeben 38 % einen der beiden Top-Werte, deutlich weniger als beim funktionalen Gegenstück, dem Onboarding neuer Mitarbeitender (54 %).

### Status quo in einzelnen Bereichen und Phasen der Mitarbeiterorientierung



Grafik 2a: Entwicklungsstand bei Phasen und Funktionsbereichen der Mitarbeiterorientierung



**Grafik 2b: Entwicklungsstand bei Phasen und Funktionsbereichen der Mitarbeiterorientierung**

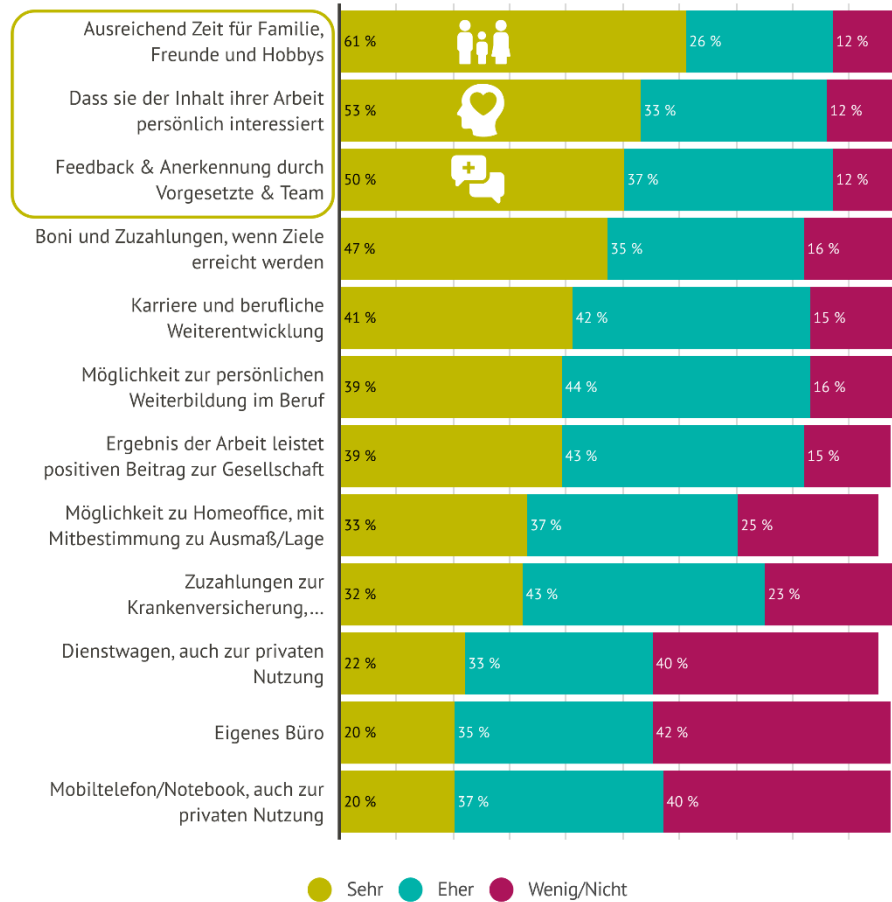
Das Unterstützungsangebot in der Einarbeitungsphase wird nach Branchen sehr unterschiedlich beurteilt: Das größte Bemühen ihrer Unternehmen sehen Führungskräfte im IT- und Telekom-Bereich mit 67 % und in der Finanzdienstleistungsbranche mit 66 %. Ebenfalls recht hoch liegt dieser Wert im Transport- und Logistik-Bereich mit 63 %. Alle übrigen untersuchten Branchen liegen unter der 60 %-Marke. Am kritischsten sind die Führungskräfte im Handel, wo 48 % einen der beiden Top-Werte vergeben und meinen, dass ihr Unternehmen einen hohen Entwicklungsstand aufweise, wenn es um die Einarbeitung neuer Mitarbeitender geht.

Besonders bemüht zeigen sich, zumindest aus Sicht der Führungskräfte, Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden. Hier vergeben 66 % einen der beiden Top-Werte, mehr als bei allen größeren Betrieben.

## Freizeit, Arbeitsinhalte und Anerkennung sind für Führungskräfte die stärksten Bindungsfaktoren

61 % der Führungskräfte meinen, dass die ausreichende Verfügbarkeit von Zeit für Familie, Freunde und Hobbys die langfristige Bindung an das Unternehmen sehr stark fördere. Weitere 26 % sind eher dieser Meinung. In Summe sehen also 87 % der Befragten eine starke Bindungskraft dieses Faktors. (Fast) ebenso viele sind sehr oder eher der Ansicht, dass die Anerkennung durch Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen und das Interesse an den persönlichen Arbeitsinhalten eine hohe Bindung an das Unternehmen bewirkt (87 % bzw. 86 %). Konzentriert man die Betrachtung auf die „Sehr“-Nennungen, zeigt sich, dass Freizeit klar als der stärkste Faktor gesehen wird.

## Führungskräfte: Dadurch lässt sich Mitarbeiterbindung erzielen



Differenz auf 100% = Keine Angabe

Grafik 3: Faktoren der Mitarbeiterbindung aus Sicht der Führungskräfte

In Summe lässt sich jedenfalls sagen, dass immateriellen Faktoren und intrinsischen Motiven eine deutlich höhere Bindungskraft zugeschrieben wird als materiellen Rahmenbedingungen. Boni und Prämien rangieren mit insgesamt 82 % Zustimmung in der Liste der Bindungsfaktoren noch recht weit oben. Einem Dienstwagen sowie einem eigenen Büroraum, Mobiltelefon und Notebook wird hingegen eine vergleichsweise geringe Effektivität beschieden, die IT-Ausstattung wird häufig als selbstverständlich vorausgesetzt.

Auch die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, entwickelt laut Führungskräften im Vergleich eine geringere Bindungskraft. Mit einer Gesamtzustimmung von 70 % liegt dieses Angebot im unteren Mittelfeld. Dafür könnte es verschiedene Gründe geben: Einerseits ist es denkbar, dass Homeoffice von vielen Beschäftigten schon als Standard angesehen wird. Andererseits sind Akzeptanz und Beliebtheit unterschiedlich, da manche Beschäftigte aufgrund ihrer persönlichen Situation das Büro vorziehen.



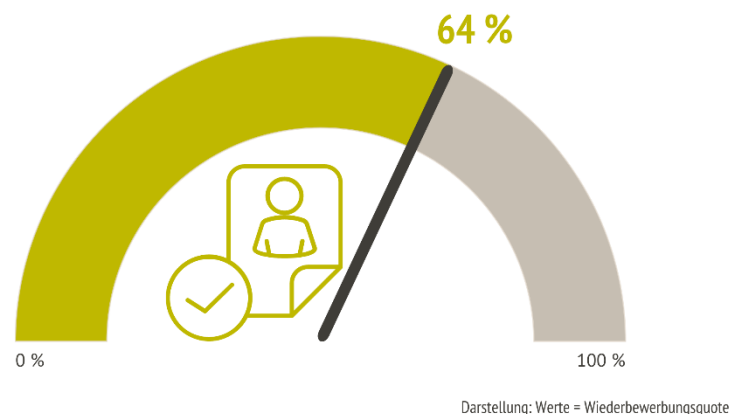
Beim Top-Bindungsfaktor „Freizeit“ zeigen sich folgende Besonderheiten nach einzelnen Führungskräfte-Gruppen:

- Weibliche Führungskräfte messen diesem Aspekt noch mehr Bedeutung bei als ihre männlichen Kollegen. Während von den befragten Frauen 67 % meinen, dass Freizeit sehr wichtig für die langfristige Bindung der Mitarbeitenden sei, sind es unter den Männern 58 %.
- Ebenso zeigt sich ein Unterschied, wenn auch weniger stark ausgeprägt, nach Ländern: 64 % der österreichischen Führungskräfte sehen sehr starke Bindungseffekte durch Freizeit. In Deutschland sind es 58 %.
- Im unteren und mittleren Management ist diese Meinung mit 66 % bzw. 64 % deutlich ausgeprägter als im oberen Management (52 %) und unter den Inhaberinnen und Inhabern (51 %).
- Einen wesentlichen Einfluss in dieser Frage hat auch die Führungserfahrung: Befragte mit bis zu 3 Jahren Führungstätigkeit sehen zu 58 % einen hohen Bindungseffekt von Freizeit, ihre Kolleginnen und Kollegen mit 20 oder mehr Jahren Führungserfahrung zu 68 %.

## „Bindungsbilanz“ der Führungskräfte: Mehrheit der Mitarbeitenden würde sich wiederbewerben

64 %: So viele Mitarbeitende würden sich aus Sicht der befragten Führungskräfte wieder im eigenen Unternehmen bewerben, wenn sie auf Arbeitssuche wären. Somit dürfte eine klare Mehrheit eine wirksame Bindung an den aktuellen Arbeitgeber haben, so schätzen es zumindest deren Führungskräfte ein.

### Mehr als 6 von 10 Mitarbeitenden würden sich laut Führungskräften wiederbewerben

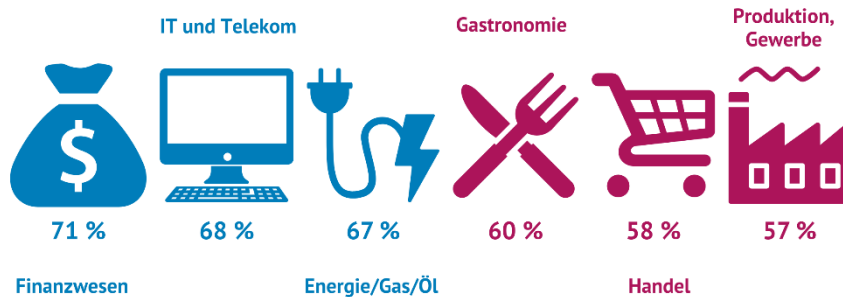


Grafik 4: Mitarbeitende, die sich wieder im Unternehmen bewerben würden („Wiederbewerbungsquote“)

Auffällig ist das Ergebnis nach der Größe des Betriebs: Die bei Weitem stärkste Bindungskraft und höchste Wiederbewerbungsquote dürfte in Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten gegeben sein. Hier liegt die mittlere Quote bei 78 %. Zum Vergleich: Bei Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten liegt dieser Wert mit 58 % am niedrigsten. Bei sehr großen Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten steigt er auf 66 % an.

Deutlich fallen auch die Unterschiede nach Branchen aus: Die Führungskräfte aus dem Finanzsektor meinen im Durchschnitt, dass sich 71 % der Mitarbeitenden im Unternehmen bei diesem wiederbewerben würden. Dahinter folgen der IT- und Telekom-Bereich mit 68 % sowie eine Reihe anderer Branchen mit Werten zwischen 65 % und 66 %. Am unteren Ende rangieren die Branchen Tourismus, Handel und der Produktionssektor mit Wiederbewerbungsquoten von unter 60 %.

## Starke Unterschiede bei der Wiederbewerbungsquote nach Branchen



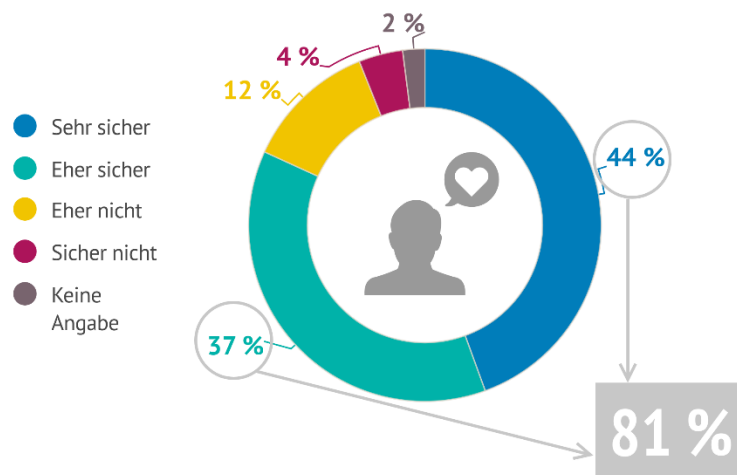
Darstellung: Werte = Wiederbewerbungsquote

Grafik 5: Wiederbewerbungsquote nach Branchen

## Hohe Bindung der Führungskräfte an das eigene Unternehmen

Bei den Führungskräften selbst kann von einer sehr hohen Bindung an das eigene Unternehmen ausgegangen werden, die Daten sprechen eine klare Sprache: 81 % der Befragten geben an, dass sie sich bei ihrem Arbeitgeber wiederbewerben würden, 44 % davon, also fast die Hälfte der Führungskräfte, sehr sicher. Lediglich 4 % haben eine so kritische Einschätzung, dass sie sich „sicher nicht“ wieder um diese Tätigkeit bemühen würden.

## 8 von 10 Führungskräften würden sich wieder beim eigenen Unternehmen bewerben



Grafik 6: Führungskräfte, die sich beim eigenen Unternehmen wiederbewerben würden

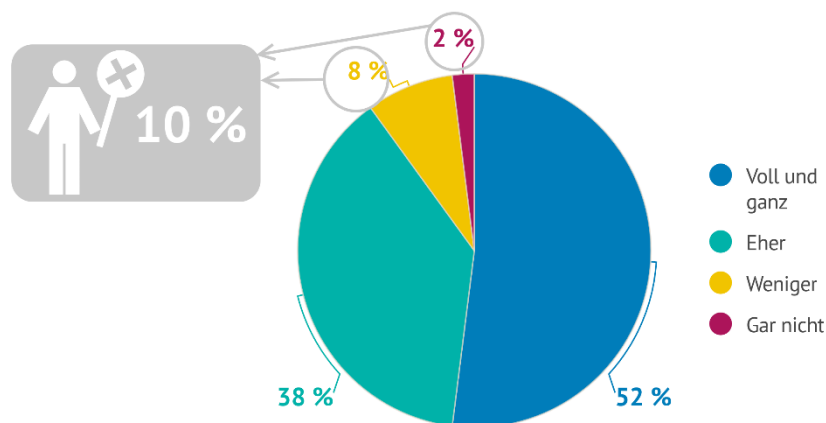
Die Detailauswertung der Befragungsdaten zeigt folgende Auffälligkeiten nach einzelnen Führungskräftegruppen:

- Die Bindung der Führungskräfte steigt mit der Hierarchiestufe: Vertreterinnen und Vertreter des unteren Managements würden sich zu 76 % wieder bei ihrem Unternehmen bewerben, jene des mittleren Managements zu 80 % und jene des oberen Managements zu 85 %.
- Weniger Arbeitszeit im Unternehmen bedeutet offenbar auch weniger Bindung: Während 82 % der vollzeitbeschäftigten Führungskräfte sich wiederbewerben würden, sind es unter den teilzeitbeschäftigten 72 %, also signifikant weniger.
- Ein weiterer Zeitfaktor: Die Stärke der Bindung an das Unternehmen steigt auch mit der Führungserfahrung. 84 % der Befragten mit 20 oder mehr Jahren Tätigkeit in einer Managementposition meinen, dass sie sich wiederbewerben würden, davon 56 % „sehr sicher“. Bei den Befragten mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrung liegt der Gesamtwert bei 80 %, also nicht sehr viel niedriger, jedoch geben lediglich 38 % davon an, dass sie sich bei dieser (fiktiven) Entscheidung sehr sicher sind.
- Nach Branchen und Betriebsgrößen bestätigt sich das Bild, das sich bei der Frage nach der Bindung der Mitarbeitenden ergeben hat: Bei den Finanzdienstleistungen (93 %) und im IT- und Telekom-Bereich (90 %) ist die Wiederbewerbsquote besonders hoch, im Handel vergleichsweise gering (69 %). Gleiches gilt sinngemäß für den Vergleich von Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten (88 %) und solchen mit mehr Mitarbeitenden, zum Beispiel die Kategorie der Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten, wo der Vergleichswert bei 75 % liegt.

## Richtig eingesetzt: Tätigkeit der Führungskräfte entspricht deren Fähigkeiten

Genau 90 % der befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass sie im Unternehmen ihren eigenen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. 52 %, also eine absolute Mehrheit, vertritt diese Auffassung voll und ganz. 10 % sind der gegenteiligen Meinung, wobei lediglich 2 % davon eine starke Diskrepanz zwischen ihren Aufgaben und Qualifikationen sehen. Diese hohe Übereinstimmung in der Selbstwahrnehmung dürfte eine Ursache für die starke Bindung der Führungskräfte an ihre Unternehmen darstellen.

### „Nur“ 10 % der Führungskräfte fühlen sich nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt



Grafik 7: Übereinstimmung von Fähigkeiten der Führungskräfte und Einsatzgebiet im Unternehmen

Einen deutlichen Unterschied bei dieser Einschätzung gibt es hinsichtlich des Alters der Führungskräfte. Österreichische Führungskräfte über 40 Jahre sind zu 56 % voll und ganz der Meinung, dass sie ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. Unter ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen sind es 59 %. Niedriger sind die Vergleichswerte der jüngeren Führungskräfte, bis 40 Jahre: Diese liegen in Österreich bei 47 % und in Deutschland bei 42 %.

Ein noch stärkeres Gefälle besteht nach Managementebenen: Im unteren Management sehen sich 45 % völlig ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt. Im mittleren Management sind es 50 %, im oberen 57 % und unter den Inhaberinnen und Inhabern 73 %. Dieses Ergebnis ist insofern nachvollziehbar, da in höherer Position die eigenen Aufgabenbereiche autonomer gestaltet werden können.

Eine weitere interessante Abweichung zeigt die Analyse nach inhaltlichen Aufgabenbereichen der Führungskräfte: Solche mit generalistischer Verantwortung stechen klar hervor. Sie sind zu 64 % voll und ganz der Ansicht, dass ihr Aufgabengebiet mit ihren Qualifikationen konform geht. Dahinter folgen Vertriebsverantwortliche mit 55 % und Personalverantwortliche mit 51 %.

Ein klarer Zusammenhang ist auch mit der Führungserfahrung zu sehen: Befragte mit 20 und mehr Jahren Führungserfahrung sind zu 70 % vollkommen überzeugt, dass ihre Position ihren Fähigkeiten entspricht. Bei Führungskräften mit bis zu 3 Jahren liegt dieser Wert bei 41 %.

## IMPRESSUM

### Auftraggeber

# hernstein

Wir verstehen Leadership

### Hernstein Institut für Management und Leadership

wko campus wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

+43/1/514 50-5600

[hernstein@hernstein.at](mailto:hernstein@hernstein.at)

[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

### Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Zehetnergasse 6/2, 1140 Wien

+43/650/3390275

[office@triple-m-mafo.at](mailto:office@triple-m-mafo.at)

[www.triple-m-mafo.at](http://www.triple-m-mafo.at)