

## »Unser Ziel ist, dass Mitarbeiter weniger Zeit mit dem Regal und mehr Zeit mit dem Kunden verbringen«

Julia Stone, Director Digital & Innovations bei der Billa AG, über Herausforderungen und Chancen von digitalen Werkzeugen und Services im Lebensmittelhandel

New-Skills-Gespräche des AMS (32)  
www.ams.at/newskills



# BILLA

»Bei der Digitalisierung der Mitarbeiter ist es enorm wichtig, dass man alle in der richtigen Geschwindigkeit und mit der richtigen Information abholt und mitnimmt.«, so Julia Stone, Director Digital & Innovations bei der Billa AG. Dass Digitalisierung in jeder Abteilung stattfinden sollte, ist der Managerin ebenso wichtig, wie die laufende Suche nach den passenden digitalen Tools, sowohl für Kundinnen bzw. Kunden als auch Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. Denn Julia Stone ist überzeugt, dass die Digitalisierung im Handel den Menschen nicht ersetzen, sondern seine Kernkompetenzen wieder in den Mittelpunkt rücken wird. Im Interview spricht sie über verschiedene Zielgruppen von digitalen Services und Tools, wie diese die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit unterstützen sollen und warum das Gießkannenprinzip bei Digitalisierung keinen Sinn macht.

### Welche Veränderungen hat die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen beziehungsweise Ihre Branche gebracht?

*Julia Stone:* Digitalisierung ist ja ein Begriff, der sehr weit gesponnen werden kann. Die Herausforderung für uns als Nahversorger ist, den Kunden auf der einen und die Ware auf der anderen Seite bestmöglich zu »verheiraten«. Unser Ziel bei allen Digitalisierungsprozessen ist es, den Kunden so gut wie möglich zu servieren, und das in allen Lebenslagen. Das kann zu Hause sein mit »Billa brings« oder in der Filiale via Click & Collect beziehungsweise beim stationären Einkauf. Zudem sehen wir Digitalisierung am Point of Sale als Mittel zum Zweck, den Mensch-zu-Mensch-Kontakt zu forcieren, also zum Point of Experience zu machen. Woran wir nicht glauben ist, dass es in Zukunft Filialen geben wird, in denen man – wie bei Amazon Go – auf keine Mitarbeiter mehr trifft.

### Welche Potenziale sehen Sie für Ihr Unternehmen in puncto Digitalisierung?

*Julia Stone:* Wenn man in die Filiale geht, ist man nicht mehr ganz Herr seiner eigenen Zeit. Man muss an der Feinkost oder

an der Kassa warten, man muss einen Mitarbeiter suchen, wenn man etwas wissen möchte. Der erste Schritt in der Entwicklung des Point of Experience ist, Passiv- beziehungsweise Wartezeiten zu minimieren. Das Ziel ist, dass jeder Kunde aktiv mehr Zeit hat und gleichzeitig auch mehr Inhalte und Informationen zur Verfügung hat. Für die Mitarbeiter sollen durch die Digitalisierung mehr Ressourcen in Form von digitalen Werkzeugen zur Verfügung stehen, um besser servieren zu können. In Zukunft könnten etwa Mitarbeiter zu Sommeliers werden, ohne dass sie die genauen Details ständig im Kopf haben müssen. Das kann etwa mit Hilfe eines Wikis am Weinregal mittels digitaler Touchpoints funktionieren oder durch einen Chatbot, der bereits vorausschauend die richtigen Inhalte parat hat. Die Umsetzung dieser Vision benötigt noch viele kleine Schritte, aber das Grundprinzip bleibt dasselbe: Digitalisierung nicht nur als Selbstzweck, sondern als Strategie, die sich an den Bedürfnissen der Kunden und der Mitarbeiter ausrichtet.

### Ihr Unternehmen war ja das erste, das ein Lieferservice im Lebensmittelhandel angeboten hat. Wie sieht es mit der Verbreitung von solchen E-Commerce-Angeboten in Ihrer Branche aus?

*Julia Stone:* Der Reifegrad bezüglich E-Grocery ist in Österreich noch nicht bei hundert Prozent angekommen, wir durchlaufen noch die Phase der Transformation. Aus neuen Angeboten entwickelt sich ja immer ein neues Kaufverhalten, auch wenn diese Möglichkeiten oft nur bestimmte Kunden ansprechen. Bei den E-Commerce-Services wie dem Lieferservice haben wir mittlerweile einen sehr loyalen Kundenstamm, viele von ihnen sind Early Adopters. Der Convenience-Faktor ist bei diesen Kunden angekommen, aber es ist noch kein Massenphänomen, wie dies beispielsweise im Fashion-Bereich der Fall ist. Ich glaube aber, dass sich auch E-Grocery noch stark weiterentwickeln wird. Das Spannende wird sein, welche Last-Mile-Optionen sich als bedeutend herausstellen werden.

### **Welche Zielgruppen sprechen Sie mit den Online-Angeboten an?**

*Julia Stone:* Das Online-Geschäft kann kein Substitut für die Filialen sein, dazu sind die Präferenzen und Bedürfnisse der Kunden viel zu unterschiedlich, es muss ergänzend funktionieren. Nehmen Sie zum Beispiel eine Familie, die gerne in der Filiale einkauft. An einem Tag sind alle krank, und draußen regnet es. In so einem Fall wird das Lieferservice gerne in Anspruch genommen. Wir haben auch Kunden, die das Service nur nutzen, wenn sie Gäste erwarten oder eine Party veranstalten. Andere wiederum machen am Wochenende den Großeinkauf mit dem Lieferservice und gehen unter der Woche für Kleinigkeiten in die Filiale. Das mache zum Beispiel ich sehr gerne so.

### **E-Grocery ist nicht so schnell gewachsen, wie es zum Beispiel beim Online-Handel von Elektronikgeräten der Fall war.**

#### **Sie sehen aber noch Wachstumspotenzial?**

*Julia Stone:* Elektrohandel und Fashion feilen schon viel länger an den Online-Angeboten. Aber auch hier hat es einige Zeit gebraucht, bis die Nutzerzahlen eine bestimmte Größe erreicht haben. Lange hat man beispielsweise gesagt, dass sich niemand gerne online Schuhe kaufen wird, weil man sie ja vorher probieren möchte – dann kam Zalando, und es war für viele Kunden kein Thema mehr. Einige dieser Anbieter haben hingegen heute ein Problem mit den hohen Rücksendequoten. Und während die einen diese Herausforderungen in ihren Business-Cases haben, ist es für uns die Kühlkette, die wir sicherstellen müssen. Schnelles Wachstum geht, wenn ich ein Paket mit unsensibler Ware verschicke. Für uns ist es gar nichts anders möglich, als auf qualitatives Wachstum zu setzen. Denn wenn ich beim Faschierten sicherstellen muss, dass es die gesamte Lieferkette hindurch vier Grad hat oder die Schokolade bei dreißig Grad Außentemperatur nicht geschmolzen, aber auch nicht tiefgekühlt beim Kunden ankommt, stehe ich vor ganz anderen Herausforderungen. Und deshalb ist unsere Strategie sicherzustellen, dass die Qualität beim Kunden ankommt. Das heißt, dass wir manche Prozesse durchaus drosseln, um sie auch wirklich qualitativ entwickeln zu können.

### **Welche weiteren Services ermöglicht die Digitalisierung?**

*Julia Stone:* Die Digitalisierungsprozesse haben uns einige produktive Nebeneffekte beschert, auf die wir nun aufbauen können. Ein Beispiel: Wir haben im Zuge der E-Commerce-Angebote unser gesamtes Sortiment digitalisiert. Das wiederum ermöglicht uns, den Kunden mehr Informationen zur Verfügung zu stellen, etwa nachhaltige Produkte gesammelt zu präsentieren. Als nächstes Service lancieren wir ein Scan-and-Go-System, das es den Kunden ermöglicht, die Ware am Regal zu Scannen und ohne an der Kassa warten zu müssen das Geschäft verlassen zu können. Wer also zu Mittag nur eine Wurstsemmel und ein Getränk kaufen will, kann schnell mobil bezahlen. Das Service ist nicht für den großen Einkauf gedacht, sondern für einzelne Situationen, in denen man nur eine Kleinigkeit braucht. Und es ist, wie alle anderen E-Commerce-Angebote, als Ergänzung gedacht. Dieses Angebot konnten wir allerdings nur gut entwickeln, weil wir bereits die nötigen Schritte mit dem E-Commerce gemacht hatten. Und so haben wir bei der Entwicklung der digitalen Werkzeuge immer im Hinterkopf, wie wir das für die Gesamtdigitalisierung einsetzen können und was das für unseren größten Schatz, die Filialen, bedeutet. Denn am

Ende, und da bin ich auch ein firm believer, werden die Filialen bleiben. Was sich ändern wird ist, wie die Information über die Produkte zu den Kunden aber auch zu den Mitarbeitern kommt, wie sie aufbereitet ist, wie man einkauft. Und das entwickelt sich gerade laufend weiter. Es wird spannend, was wir da in Zukunft noch anbieten können.

### **Was hat sich im Zuge der Digitalisierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Filialen geändert?**

*Julia Stone:* Im Bezug auf den Digitalisierungsgrad haben wir bei den Mitarbeitern ein sehr weites Spektrum – von Digital Natives bis hin zu langjährigen Mitarbeitern, die bis dato wenig Bezug zu digitalen Technologien am Arbeitsplatz hatten. Bei der Digitalisierung der Mitarbeiter ist es enorm wichtig, dass man alle in der richtigen Geschwindigkeit und mit der richtigen Information abholt und mitnimmt. Die eine Gruppe darf nicht gelangweilt und die andere nicht überrollt werden. Und – ähnlich wie bei den Angeboten für die Kunden – darf nicht von heute auf morgen alles komplett umgestellt werden, sondern man muss verschiedene Optionen anbieten. Ein großer Schritt in Richtung »Digitalisierung« der Mitarbeiter war die Einführung einer Mitarbeiter-App. Diese ermöglicht es, unterschiedliche Informationen zu bekommen, die Schichtpläne einzusehen, eine Community zu kreieren, auf einem »Schwarzen Brett« zu posten und sich zum Beispiel Tipps von anderen Filialen zu holen oder ein Wiki zu nützen. Da die Benutzung auf freiwilliger Basis ist, waren wir positiv überrascht, wie gut dieses Tool angenommen wurde. Denn es gibt weiterhin noch das Intranet und andere traditionelle Wege, um zu den nötigen Informationen zu kommen. Eine weitere App versucht, die Mitarbeiter in ihrer Arbeit zu unterstützen, etwa bei Bestellungen, bei Informationen über die Warenplatzierung oder den Sortimentwechsel.

### **In der Filiale stehen die Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeiter also nicht mehr mit dem Regalmeterplan in der Hand vor dem Regal, sondern mit einem digitalen Device?**

*Julia Stone:* Nein, die Regalmeterpläne stehen sowohl in der App als auch als Ausdruck zur Verfügung, weil jeder Mitarbeiter unterschiedlich arbeiten möchte. Wir versuchen aber schon, die digitale Variante zu forcieren, auch um Papier und Zeit zum Ausdrucken zu sparen. Die interne App ist der Weg dazu, und wir bekommen viel Feedback über die Funktionen und Vorschläge, was sonst noch zur Verbesserung der Prozesse und zur Arbeitserleichterung beitragen könnte. Da holen wir uns ganz bewusst die Expertise der Mitarbeiter, denn, und das ist für die Digitalisierungsprozesse auch sehr wichtig, sie wissen es einfach besser als wir in der Zentrale. Wir haben die Basics entwickelt und machen Vorschläge, aber bei der Entwicklung der Werkzeuge und der Details sind wir ganz stark auf die Mitarbeiter angewiesen.

### **Gibt es Kompetenzen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Filiale aufgrund der Digitalisierung nicht mehr benötigen?**

*Julia Stone:* Die Kerntätigkeiten sind für die Mitarbeiter in den Filialen gleich geblieben. Nehmen wir das Beispiel Inventur und Bestellung. Durch die App werden die Mitarbeiter in dieser Tätigkeit unterstützt, indem sie etwa Vorschläge für die Kalkulation bekommen. Aber sie können und müssen immer noch nach der eigenen Erfahrung und Einschätzung entscheiden, was tatsäch-

lich benötigt wird. Außerdem hat sich unser Serviceangebot stark erweitert. Dadurch hat sich die Beratungsleistung und der Kundenkontakt in der Filiale erhöht, die Mitarbeiter benötigen also immer noch ihre Kernkompetenzen der Kundeninformation und Kundenberatung. Deshalb ist das Ziel der Digitalisierung, dass die Mensch-zu-Mensch-Interaktionen gefördert wird, indem die Mitarbeiter mehr Ressourcen und Zeit dafür zur Verfügung haben. Unser Ziel ist, dass die Mitarbeiter weniger Zeit mit dem Regal und mehr Zeit mit dem Kunden verbringen.

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Filialen benötigen also mittlerweile ein gewisses digitales Grundwissen beziehungsweise Verständnis? Zumindest was die Angebote von Billa betrifft?**

*Julia Stone:* Genau, aber es ist kein Detailwissen notwendig, sondern es geht zunächst einmal darum, die Frage und das Bedürfnis des Kunden einordnen zu können und über die nächsten Schritte Bescheid zu wissen. Oft steht bei der Entwicklung und Einführung von digitalen Services nur der externe Kunde im Mittelpunkt der Überlegungen, es wird aber vergessen, dass diese Kunden ja auch in die Filiale kommen und informiert werden möchten. Und manche Kunden sind bereits hyperdigitalisiert und stellen Fragen, wie zum Beispiel: Wie funktioniert das mit meinem E-Bon? Laut Google gibt es Produkt XY bei Billa, kann ich das hier kaufen oder nur über die App? Da sind schon einige digitale Fremdwörter im Spiel, und das war zu Beginn für Nicht-Digital-Natives unter den Mitarbeitern eine Herausforderung. Hier muss man als Unternehmen genau hinschauen und mitbedenken, was mit den Mitarbeitern passiert, wenn sie hier überfordert sind. Wir haben rund zwanzigtausend Mitarbeiter, dadurch haben wir ebenso viele Botschafter, und es ist uns wichtig, dass die Mitarbeiter digitale Botschafter und nicht digitale Angstmacher sind. Deshalb bauen wir digitale Multiplikatoren auf, die wenig digitalisierte Mitarbeiter an das Thema heranführen sollen. Da hilft uns ganz stark unsere Lehrlingsausbildung mit digitalem Schwerpunkt, für die wir auch ein eigenes Curriculum entwickelt haben. Denn ist es einfach schon ein gutes Gefühl, wenn man an einen Kollegen verweisen kann, der sich genauer mit der Thematik auskennt.

**Rund um den Themenkomplex »Digitalisierung« gibt es auch viele Angstsznarien, vor allem wenn es um das Substitutionspotenzial von menschlicher Arbeit geht ...**

*Julia Stone:* Schon seit Jahren kursieren Hiobsbotschaften, was die Job-Sicherheit von Mitarbeitern im Einzelhandel betrifft. Wir sehen das jedoch nicht so, ganz im Gegenteil, wir haben aufgrund der Digitalisierung Mitarbeiter aufgebaut. Das kommunizieren wir auch an unsere Mitarbeiter. Wenn wir vom Point of Experience sprechen, dann geht es uns darum, das Service zu verbessern und zu vereinfachen, und zwar sowohl für die Kunden als auch für die Mitarbeiter, denn das sind die beiden Gruppen die tagtäglich miteinander in Kontakt sind.

**Gibt es eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bis dato wenig von der Digitalisierung betroffen war?**

*Julia Stone:* Ganz im Gegenteil, unsere Mission ist, dass Digitalisierung in jeder Abteilung passiert. Ein Bereich, in denen es in den letzten Jahren aufgrund der Digitalisierung besonders viele Verän-



Foto: REWE International AG

**Mag.ª Julia Stone** ist Direktorin Digital & Innovations bei Billa AG. Mit internationaler Expertise und fast zwei Jahrzehnten Erfahrung in der Digitalen Branche ist Julia Stone die treibende Kraft für die Weiterentwicklung des OmniChannels als auch für digitale Transformation innerhalb von Billa. Für die bisherigen Erfolge wurde Julia Stone und ihr Team auch mit unterschiedlichen Awards ausgezeichnet, wie zum Beispiel Austrian Retail Innovation Award des Handelsverbandes.

derungen gab, ist das Marketing. Der Medien-Mix hat sich stark geändert, lange Zeit waren Radio und TV die wichtigsten Medien. Durch die mobile Nutzung hat sich das Zielgruppenverhalten sehr verändert, zum Beispiel schauen unterschiedliche Gruppen ORF-Fernsehen oder Netflix. Dazu kommt Social Media, um in den direkten Kontakt mit den Kunden treten zu können. Bei der Logistik haben wir die große Frage nach der besten Abwicklung der »Letzten Meile«. Denn die Straße ist der teuerste Abschnitt in dieser Wertschöpfungskette, und die Herausforderung für die Unternehmen im E-Grocery-Bereich ist es, wie die Ware so frisch wie möglich bei den Kunden ankommt. Der Kunde möchte, dass die Produkte genauso geliefert werden, als hätte er sie selbst nach Hause transportiert.

**Welche Anforderungen werden an die Zustellerinnen und Zusteller gestellt?**

*Julia Stone:* Uns ist es wichtig, ein auf allen Ebenen der Kette spezialisiertes Logistik-Unternehmen zu haben, das als absoluter Experte die Lieferung von sensiblen Gütern, wie es Lebensmittel sind, vornimmt. Die Zusteller sind außerdem nicht nur für die reine Übergabe an der Tür zuständig, sondern auch Ansprechpartner für die Kunden. Dazu gehört auch die Option, die Ware zu kassieren oder eventuell Retouren entgegenzunehmen. Zunächst ist es natürlich wichtig, dass die Kühlkette passt. Die Mitarbeiter werden aber nicht nur im Umgang mit den Lebensmitteln geschult, sondern auch im Umgang mit den Kunden. Denn es ist ein anspruchsvoller Job, wenn nach einer großen Lieferung in den fünften Stock ohne Lift auch noch der Kunden an der Tür serviert werden muss.

## Welche Entwicklung erwarten Sie in Bezug auf Digitalisierung im Lebensmittelhandel in den nächsten drei bis fünf Jahren?

*Julia Stone:* Ein spannender Nebeneffekt von Digitalisierung ist Transparenz. Der Fokus wird immer stärker in Richtung »Servicierung des Kunden« gehen, immer mit der Frage, welche Werkzeuge dafür noch entwickelt werden können. Data Analytics wird in Zukunft noch wichtiger werden, also die Möglichkeit auf Basis von Daten und Algorithmen Voraussagen über das Kaufverhalten treffen zu können. Dadurch werden spezialisierte IT- oder Marketing-Berufe relevant, die es vorher entweder gar nicht gab oder die zumindest im Lebensmittelhandel nicht so stark vertreten waren. Gerade im Bereich »Marketing« wird sich da noch vieles tun. Denn wenn man seine Kunden beziehungsweise gewisse Segmente auf eine ganz neue Art und Weise versteht, können Informationen und Services ganz anders kommuniziert werden. Durch die Digitalisierung ist plötzlich viel Werkzeug da, um gezielter zu arbeiten, es muss aber immer der Nutzen für die jeweiligen Gruppen im Mittelpunkt stehen, denn nur so sind am Ende dann wirklich alle glücklicher.

## Der Lebensmittelhandel ist durch die Digitalisierung also ausdifferenzierter geworden?

*Julia Stone:* Ich denke, der Lebensmittelhandel ist nicht komplizierter geworden, aber komplexer. Und auch die Kunden sind in ihren Bedürfnissen vielschichtiger als früher. Billa hat als Rundumversorger keine spezifische Zielgruppe, wir sprechen alle an,

und deshalb darf man auch niemanden auf der Strecke lassen. Es gibt Kunden, an denen unsere digitalen Services komplett vorbei gehen, weil sie kein Bedürfnis danach haben. Andere wiederum sind direkt hungrig danach. Deshalb ist es wichtig, für jede Zielgruppe etwas im Angebot zu haben.

## Möchten Sie sich am Ende unseres Gespräches noch an einer Definition von Digitalisierung versuchen?

*Julia Stone:* Jeder muss für sich selbst definieren, was Digitalisierung heißt. Für uns ist es wichtig, die Zielgruppe, die es betrifft, im richtigen Format und in der richtigen Menge abzuholen. Bei Digitalisierung macht das Gießkannenprinzip keinen Sinn. Es sind Menschen, die bei uns einkaufen, und Menschen sind einfach unterschiedlich. Aber das Grundverständnis davon, was Digitalisierung für jeden einzelnen bedeutet, ist Key. Es tut mir auch immer weh, wenn ich lese, dass Menschen von der Digitalisierung ersetzt werden sollen. Daran glaube ich nicht. Das beste Beispiel sind Programmierer, die heute besonders heißbegehrt am Markt sind. Das sind Menschen, die gebraucht werden, und keine Maschinen.

## Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview mit Julia Stone führte Alexandra Bröckl vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft ([www.ibw.at](http://www.ibw.at)) im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich.



Die **New-Skills-Gespräche des AMS** werden im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (öibf; [www.oebf.at](http://www.oebf.at)) gemeinsam mit dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; [www.ibw.at](http://www.ibw.at)) umgesetzt. ExpertInnen aus Wirtschaft, Bildungswesen, Politik und aus den Interessenvertretungen wie auch ExpertInnen aus der Grundlagen- bzw. der angewandten Forschung und Entwicklung geben im Zuge der New-Skills-Gespräche lebendige Einblicke in die vielen Facetten einer sich rasch ändernden und mit Schlagworten wie Industrie 4.0 oder Digitalisierung umrissenen Bildungs- und Arbeitswelt.

Initiiert wurden die mit dem Jahr 2017 beginnenden New-Skills-Gespräche vom AMS Standing Committee on New Skills, einer aus ExpertInnen des AMS und der Sozialpartner zusammengesetzten Arbeitsgruppe, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die breite Öffentlichkeit wie auch die verschiedenen Fachöffentlichkeiten mit einschlägigen aus der Forschung gewonnenen Informationen und ebenso sehr mit konkreten Empfehlungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung – sei diese nun im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Qualifizierungsmaßnahmen oder in den verschiedensten Branchenkontexten der Privatwirtschaft organisiert, im berufsbildenden wie im allgemeinbildenden Schulwesen, in der Bildungs- und Berufsberatung u.v.m. verankert – zu unterstützen.

[www.ams.at/newskills](http://www.ams.at/newskills)

## [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at)

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

### Anschrift der Interviewten

Mag.<sup>a</sup> Mag. Julia Stone, MBA, Dipl. DigM  
Director Digital & Innovations  
Billa AG  
Lehrbachgasse 13, Gebäude H  
E-Mail: [mediarelations@rewe-group.at](mailto:mediarelations@rewe-group.at)  
Internet: [www.billa.at](http://www.billa.at)

Alle Publikationen der Reihe **AMS info** können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at).

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe **AMS report** veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: [verlag@communicatio.cc](mailto:verlag@communicatio.cc), Internet: [www.communicatio.cc](http://www.communicatio.cc)

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

Jänner 2020 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

