

Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz

Arbeitsmarktservice Österreich, Service für Unternehmen — Key Account Management

Seit zehn Jahren beschäftigt sich das Arbeitsmarktservice mit der Einführung eines Key Account Managements, um die Betreuung von Großkunden zu professionalisieren und vermehrt offene Stellen zu akquirieren. Für einen effizienten Betrieb fehlten noch wesentliche Controlling- und Steuerungsinstrumente. Mängel im Projektmanagement und in der Projektüberwachung verzögerten die Einführung.

Kurzfassung

Prüfungsziel

Prüfungsziel war die Beurteilung, ob das Arbeitsmarktservice (AMS) durch die Einführung eines Key Account Managements vermehrt offene Stellen erschließen konnte sowie die Beurteilung der Effizienz der Einführung und Abwicklung des laufenden Key Account Managements. (TZ 1)

Grundlagen eines Key Account Managements und Einführung

Key Account Management ist eine Marketingorganisation für eine bevorzugte Behandlung von Kunden (Key Accounts), die eine Schlüsselposition für den Erfolg eines Unternehmens besitzen. Ziele sind der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung, aber auch die Anwerbung von Neukunden und die Sicherung der Marktnähe. Speziell geschulte Key Account Manager bilden die Schnittstelle zu den Großkunden und koordinieren die Kundenbeziehung. (TZ 2)

Der Vorstand des AMS Österreich hatte gemäß Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG den so genannten längerfristigen Plan zur Umsetzung der arbeitsmarktpolitischen Zielvorgaben zu erstellen. Bereits der längerfristige Plan für die Jahre 1999 bis 2002 sah die Einführung einer Kundensegmentierung vor. Die folgenden längerfristigen Pläne fordern seit der Planungsperiode 2002 bis 2004 in nahezu unveränderter Form den Aufbau eines Key Account Managements

für die 500 größten, überregional tätigen Unternehmen Österreichs. (TZ 4)

Richtlinie „Key Account Management (KAM) im AMS“

Nachdem ein Pilotprojekt von März 2006 bis April 2007 unter der Beteiligung der Landesgeschäftsstellen Niederösterreich, Wien, Steiermark, Salzburg und Vorarlberg grundsätzlich positive Ergebnisse erbrachte, erließ die Bundesgeschäftsstelle für die Betreuung von Großkunden die ab 1. November 2008 gültige vorläufige Richtlinie „Key Account Management (KAM) im AMS“ (KAM-Richtlinie). Mit 15. September 2009 wurde die endgültige KAM-Richtlinie nach weiteren Überarbeitungen in Kraft gesetzt. (TZ 4)

Ende 2008 beschäftigte das AMS neun Key Account Manager (7,7 Vollzeitäquivalente), die 77 der geplanten 500 Unternehmen betreuten. Im Endausbau des Key Account Managements waren 18 vollbeschäftigte Key Account Manager vorgesehen. (TZ 4)

Gründe für die Einführung eines Key Account Managements

Die Gesamtzufriedenheit der Arbeitgeber mit der Hilfe des AMS bei der letzten Stellenbesetzung wies mit 64,6 % österreichweit für 2007 positive Werte auf, stagnierte jedoch bundesweit auf hohem Niveau mit 62,3 % (2005) bzw. 64,4 % (2006). Die Entwicklung des Einschaltgrads mit 31,8 % österreichweit für 2007 – welcher den Marktanteil des AMS bezogen auf die gesamten Stellenvermittlungen angab – und der Zufriedenheit der Arbeitgeber mit der Stellenvermittlung mit 23,9 % österreichweit für 2007 zeigte den Bedarf nach einer verstärkten zielgerichteten Betreuung von Großkunden, wie es ein Key Account Management bieten konnte. (TZ 5)

Erfahrungen aus Pilotprojekt

Bei der Einführung des bundesweiten Key Account Managements übernahm das AMS Niederösterreich im Zuge des vorangehenden Pilotprojekts eine führende Rolle. (TZ 6)

Die Initiative des AMS Wien zur Gewinnung von Groß- und Imagekunden lieferte einen beachtlichen Beitrag zur Steigerung der Stellenmeldungen und des Einschaltgrads. (TZ 7)

Zielsetzungen

Eine Kosten–Nutzenrechnung zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Festlegung, die 500 größten, überregional tätigen Unternehmen Österreichs im Rahmen eines Key Account Managements zu betreuen, fehlte. Eine aktuelle Berechnung des AMS Österreich zeigte, dass 2008 rd. 19 % bzw. 82.118 der bundesweit gemeldeten Stellen von diesen Unternehmen stammten. (TZ 8)

Das AMS Österreich erwartete durch das Key Account Management – gestützt auf die grundsätzlich positiven Ergebnisse des Pilotprojekts – eine vermehrte und effizientere Akquisition von offenen Stellen. Verbunden damit sollte eine Rationalisierung der Arbeitsabläufe im Service für Unternehmen durch deren bundesweite Standardisierung eingeleitet werden. Eine finanzielle Bewertung der bundesweiten Rationalisierungsmöglichkeiten durch die Einführung eines Key Account Managements nahm das AMS Österreich jedoch nicht vor. (TZ 9)

Die Art und Weise der Betreuung legten die Key Account Manager mit den KAM–Kunden in den so genannten überregionalen Vereinbarungen fest. Bei deren Abschluss war jedoch die Befassung der Bundesgeschäftsstelle nicht vorgesehen. Es fehlte eine bundesweite Koordination der Vertriebspolitik des AMS gegenüber KAM–Kunden, um deren service- und kostenoptimale Gestaltung zu erreichen. (TZ 10)

Entgegen den betriebswirtschaftlichen Intentionen eines Key Account Managements waren KAM–Kunden je nach Leistungswunsch auch nach dessen Einführung mit mehreren Ansprechpartnern im AMS konfrontiert. (TZ 11)

Probetrieb

Die positiven Ergebnisse des Pilotprojekts zur Einführung des Key Account Managements zeigten, dass der Erfolg eines Key Account Managements maßgeblich von der Einschulung geeigneter Personen sowie vom persönlichen Engagement der verantwortlichen Key Account Manager abhing. (TZ 12)

Die Key Account Manager legten individuelle Dokumentationen unterschiedlicher Qualität über die von ihnen betreuten KAM–Kunden an. (TZ 13)

Bereits in der vorläufigen KAM-Richtlinie verpflichtete das AMS Österreich die Key Account Manager, das Potenzial an offenen Stellen für das folgende Kalenderjahr zu schätzen. Die Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich verfügte jedoch Ende 2008 aufgrund interner Erhebungsprobleme über keine vollständigen Schätzungen. (TZ 14)

Bis Ende 2008 fehlten noch teilweise die technischen Voraussetzungen in der IT des AMS, um ein Controllingssystem zur Steuerung des Key Account Managements einzuführen. Insbesondere konnte auf direktem Weg keine detaillierte Zuordnung der offenen Stellen je Bundesland dargestellt werden. (TZ 15)

Projektmanagement und -überwachung

Es fehlte ein Gesamtkonzept der Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich, das einerseits einen detaillierten Überblick über die geplante Struktur und Organisation des Key Account Managements gewährt und andererseits quantifizierte Zielsetzungen für eine rasche und wirtschaftliche Einführung des Key Account Managements enthalten hätte. Erst im Dezember 2008 erstellte das Service für Unternehmen der Bundesgeschäftsstelle eine überblicksmäßige Unterlage über die Struktur und Abwicklung des Key Account Managements im AMS. (TZ 16)

Das AMS Österreich nahm weder eine Planung noch eine Erfassung der Ressourcen und Kosten der Einführung des Key Account Managements vor. Dadurch fehlten die nötigen Grundlagen für eine effiziente Projektsteuerung. Eine vom AMS Österreich nachträglich erstellte Schätzung ergab Kosten für das Pilotprojekt von rd. 148.400 EUR sowie für den Echtbetrieb von rd. 649.300 EUR bis Ende 2008. (TZ 17)

Auch die Verantwortlichkeiten bei der Einführung des Key Account Managements waren nicht klar geregelt. Terminvorgaben des Vorstands für eine rasche Einführung des Key Account Managements waren nicht nachvollziehbar; Terminverschiebungen blieben mehrfach ohne sichtbare Konsequenzen. Unabhängig vom Ablauf der Einführung des Key Account Managements erließ der Vorstand im April 2008 eine Dienstanweisung „Projektmanagement in der BGS“. (TZ 17)

Der Verwaltungsrat beschäftigte sich nur in geringem Ausmaß mit der Einführung eines Key Account Managements im AMS. Obwohl

bereits der längerfristige Plan 1999 bis 2002 die Einführung eines Key Account Managements als zentrale Strategie für den Ausbau des Services für Unternehmen enthielt, wurde dieses Thema erst 2004 vom Strategiausschuss des Verwaltungsrates konkret aufgegriffen. Der Verwaltungsrat widmete erstmals anlässlich seiner Sitzung am 20. März 2007 dem Fortgang des Key Account Managements im AMS einen eigenen Tagesordnungspunkt. (TZ 18)

Kenndaten zum Key Account Management (KAM)

Rechtsgrundlage	Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG, BGBl. Nr. 313/1994, i.d.g.F.		
Rechtsform	Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit		
Aufgaben	Durchführung der Arbeitsmarktpolitik des Bundes		
Stellenpotenzial für das KAM¹⁾; gemeldete offene Stellen	2006	2007	2008
		Anzahl	
alle Unternehmen Österreich	370.536	407.414	432.160
Wien	55.178	69.655	76.297
Niederösterreich	52.251	55.658	65.284
KAM-Kunden Österreich	65.780	77.302	82.118
Wien	29.361	36.850	37.568
Niederösterreich	19.518	21.560	24.923
KAM-Kunden, Stand Jänner 2009	Österreich	Wien	Nieder- österreich
		Anzahl	
KAM-Kunden gemäß vorläufiger KAM-Richtlinie	502	220	77
betreute KAM-Kunden im Echtbetrieb	51	13	18
Anzahl der Key Account Manager²⁾ Key Account Manager²⁾	—³⁾	2,5	7,7

¹⁾ Anteil der von den 500 für das AMS bedeutendsten Unternehmen bundesweit gemeldeten offenen Stellen

²⁾ in Vollzeitäquivalenten

³⁾ Pilotprojekt zur Einführung des KAM: 2,5 Vollzeitäquivalente 2006

Prüfungsablauf und -gegenstand

- 1 Der RH überprüfte von Oktober bis Dezember 2008 das Key Account Management (KAM) des Arbeitsmarktservices (AMS)¹⁾ bei der Bundesgeschäftsstelle in Wien und den Landesgeschäftsstellen Wien und Niederösterreich.

¹⁾ AMS bezeichnet die Gesamtorganisation des Arbeitsmarktservices bestehend aus der Bundesorganisation (AMS Österreich) und neun Landesorganisationen (AMS mit der Bezeichnung des jeweiligen Bundeslandes, z.B. AMS Wien) sowie den regionalen Organisationen auf Bezirksebene. Die Bundesorganisation besteht aus dem Vorstand, dem Verwaltungsrat und der Bundesgeschäftsstelle. Eine Landesorganisation besteht aus dem Landesgeschäftsführer, dem Landesdirektorium und der Landesgeschäftsstelle.

Ziel der Überprüfung waren die Beurteilung, ob das AMS durch die Einführung dieses Instruments vermehrt offene Stellen erschließen konnte sowie die Beurteilung der Effizienz der Einführung und der Abwicklung des laufenden KAM.

Zu dem im April 2009 übermittelten Prüfungsergebnis nahm das AMS Österreich im Juli 2009 Stellung; dem schloss sich das BMASK im Juli 2009 vollinhaltlich an. Der RH erstattete seine Gegenäußerung im August 2009.

Ziele und Aufgaben eines Key Account Managements

- 2 KAM ist eine Marketingorganisation²⁾ für eine bevorzugte Behandlung von Kunden, die eine Schlüsselposition für den Erfolg eines Unternehmens besitzen. Ziele sind der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung, aber auch die Gewinnung von Neukunden und die Sicherung der Marktnähe. Solche für den Unternehmenserfolg strategisch wichtigen Kunden werden als Key Accounts (**KAM-Kunden**) bezeichnet. Speziell geschultes Personal, bezeichnet als Key Account Manager, nimmt die Betreuung der KAM-Kunden wahr. Sie bilden die Schnittstelle zu den KAM-Kunden und koordinieren die Kundenbeziehung.

²⁾ Ziel des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Bedürfnisse des Marktes. Die Marketingorganisation umfasst alle generellen und dauerhaften Regelungen zur Gestaltung des Marketings eines Unternehmens. Darunter fallen im Wesentlichen die organisatorische Einbettung und Ausgestaltung der mit Marketingaufgaben befassten Einheiten eines Unternehmens und der Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente, wie Werbung, Marktforschung, Auswahl der Vertriebskanäle usw.

Arbeitsmarktpolitische Zielvorgaben

- 3 Das AMS hatte gemäß § 29 Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG, BGBl. Nr. 313/1994, folgende Ziele zu verfolgen:
 - die Verhütung und Beseitigung von Arbeitslosigkeit,

- die Zusammenführung von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage sowie
- die Versorgung der Wirtschaft mit Arbeitskräften.

Neben den grundsätzlichen in § 29 Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG geregelten Zielen bildeten die gemäß § 59 Abs. 2 Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG vom ressortmäßig für das AMS zuständigen Bundesminister (bis Ende Jänner 2009 der Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit, danach der Bundesminister für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) gegebenen allgemeinen Zielvorgaben den Rahmen für die Durchführung der Arbeitsmarktpolitik durch das AMS.

Im Jahr 2006 überarbeitete und erweiterte der Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit im Einvernehmen mit den Sozialpartnern die allgemeinen Zielvorgaben zur Arbeitsmarktpolitik aus dem Jahr 2001. Dementsprechend sollte das AMS für Unternehmenskunden eine adäquate Organisationsform wählen, um diesen Kunden einen zeitgemäßen Dienstleistungsstandard anbieten zu können. Weiters sollte die Kommunikation bei Schlüsselkontakten professionalisiert und effektiver gestaltet werden.

Im Regierungsübereinkommen 2008 bis 2013 für die 24. Gesetzgebungsperiode wird der Arbeitsmarktpolitik verstärkt Raum gewidmet und neben zahlreichen anderen arbeitsmarktpolitischen Zielen die „Erhöhung der Vermittlungsraten durch verstärkte Akquisition offener Stellen“ gefordert.

Umsetzung der arbeitsmarktpolitischen Zielvorgaben

- 4 Auf der Grundlage dieser vielfältigen arbeitsmarktpolitischen Zielvorgaben hatte der Vorstand des AMS Österreich gemäß § 9 Abs. 2 in Verbindung mit § 40 Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG seit 1994 den so genannten längerfristigen Plan zu erstellen. Dieser bedurfte der Genehmigung des Verwaltungsrates¹⁾ sowie der Zustimmung des ressortmäßig zuständigen Bundesministers im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Finanzen. Der längerfristige Plan bezog sich auf einen Planungszeitraum von drei Jahren und wurde aufgrund der laufenden Veränderungen am Arbeitsmarkt vom Vorstand gemäß § 40 Abs. 3 Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG jährlich aktualisiert.

¹⁾ Der paritätisch mit Vertretern der Bundesregierung sowie der Interessensvertretungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer besetzte Verwaltungsrat hatte u.a. die Geschäftsführung des Vorstands und der Landesgeschäftsführer zu überwachen. Dabei bediente er sich verschiedener Ausschüsse (z.B. Strategieausschuss).

Umsetzung der arbeitsmarktpolitischen Zielvorgaben

Bereits der längerfristige Plan für die Jahre 1999 bis 2002 sah die Einführung einer Kundensegmentierung sowie einer Schlüsselkundenbetreuung (Key Account Management) mit klaren Zuständigkeiten im Bereich Service für Unternehmen (SfU) vor. Im AMS war der Bereich SfU für die Belange der Arbeitgeber zuständig. SfU-Abteilungen waren sowohl in der Bundesgeschäftsstelle des AMS als auch in den Landesgeschäftsstellen und teilweise bis auf Regionalebene eingerichtet. Beginnend mit dem längerfristigen Plan 2002 bis 2004 legte das AMS die Erhöhung des Einschaltgrads¹⁾ bzw. des Marktanteils als Hauptziele für das SfU fest. Dazu sollte das SfU im Sinne einer verstärkten Kundenorientierung umstrukturiert werden. Als wesentliche Maßnahme zur Erreichung dieses Ziels war in sämtlichen längerfristigen Plänen bis 2012 in nahezu unveränderter Form der Aufbau eines KAM für die 500 größten, überregional tätigen Unternehmen Österreichs vorgesehen.

¹⁾ Das AMS legte den Einschaltgrad als Anteil jener über das AMS besetzten Stellen, gemessen an allen Neuaufnahmen von Beschäftigungsverhältnissen in Österreich laut Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, fest. Der Einschaltgrad widerspiegelte damit den Marktanteil des AMS bezogen auf die gesamten Stellenvermittlungen.

Die Umsetzung bundesweiter Ziele, wie die Einführung eines einheitlichen KAM, konnte die Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich über ihre Koordinations- und Richtlinienkompetenz gemäß § 4 Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG verwirklichen. Die generelle Betreuung der Arbeitgeber regelte die Bundesgeschäftsstelle in der ab 1. Juli 2008 gültigen „Bundesrichtlinie Kernprozess Unternehmen unterstützen“.

Nachdem ein Pilotprojekt von März 2006 bis April 2007 unter der Beteiligung der Landesgeschäftsstellen Niederösterreich, Wien, Steiermark, Salzburg und Vorarlberg grundsätzlich positive Ergebnisse erbrachte, erließ die Bundesgeschäftsstelle für die Betreuung von Großkunden die ab 1. November 2008 gültige vorläufige Richtlinie „Key Account Management (KAM) im AMS“ (KAM-Richtlinie). Die Inkraftsetzung einer endgültigen KAM-Richtlinie sicherte das AMS noch in der ersten Jahreshälfte 2009 zu; diese verschob sich aufgrund einer weiteren Überarbeitung bis 15. September 2009.

Gemäß der KAM-Richtlinie mussten im Hinblick auf dessen bundesweite bzw. länderübergreifende Ausrichtung die zu betreuenden KAM-Kunden über mindestens je einen Standort in zwei Bundesländern verfügen. Ende 2008 beschäftigte das AMS neun Key Account Manager (7,7 Vollzeitäquivalente; VZÄ), die 51 der geplanten 500 Unternehmen betreuten. Im Endausbau des KAM waren 18 vollbeschäftigte Key Account Manager vorgesehen.

Kriterien für die Einführung eines Key Account Managements

5.1 Das AMS führte regelmäßig Kundenbefragungen sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite sowie Erhebungen von Arbeitsmarktdaten durch, um die eigene Leistung beurteilen zu können bzw. Informationen für eine weitere Leistungssteigerung zu gewinnen. Aus der Fülle der Kriterien vermittelten vor allem der Einschaltgrad (siehe TZ 4), die Zufriedenheit mit der Stellenvermittlung¹⁾ und die Zufriedenheit mit der Hilfe des AMS bei der letzten Stellenbesetzung einen deutlichen Hinweis auf die Qualität der Leistungen des SfU des AMS bzw. auf einen allfälligen Handlungsbedarf. Im Kriterium Zufriedenheit mit der Stellenvermittlung war u.a. die Passgenauigkeit der Stellenvermittlung²⁾ enthalten.

1) Unter Zufriedenheit mit der Stellenvermittlung verstand das AMS, wie gut die vom AMS angebotenen Arbeitskräfte hinsichtlich des vereinbarten Anforderungsprofils den Vereinbarungen entsprochen haben.

2) Die Passgenauigkeit der Stellenvermittlung beschrieb die Übereinstimmung zwischen dem jeweiligen Anforderungsprofil der Arbeitgeber an den Stellenwerber und den vom AMS angebotenen Arbeitskräften.

Der Einschaltgrad entwickelte sich in den Jahren 2005 bis 2007 wie folgt:

Einschaltgrad ³⁾	2005	2006	2007
		in %	
Österreich	28,6	29,5	31,8
Wien	17,0	18,8	22,1
Niederösterreich	28,1	29,4	30,8

3) Der Einschaltgrad stellt den Marktanteil des AMS bezogen auf die gesamten Stellenvermittlungen dar.

Die Befragungen zur Zufriedenheit mit der Stellenvermittlung ergaben für den gleichen Zeitraum folgendes Ergebnis:

Zufriedenheit mit der Stellenvermittlung ⁴⁾	2005	2006	2007
		in %	
Österreich	28,5	26,1	23,9
Wien	26,2	23,8	23,9
Niederösterreich	25,1	23,6	21,8

4) jene Arbeitgeber, welche die Bewertungen „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ abgegeben haben

Kriterien für die Einführung eines Key Account Managements

Hinsichtlich der Passgenauigkeit der Stellenvermittlung gaben 2007 laut AMS Österreich über 17 % der befragten Unternehmen ein negatives Urteil ab.

Die Gesamtzufriedenheit der Arbeitgeber mit der Hilfe des AMS bei der letzten Stellenbesetzung wies positive Werte auf, stagnierte jedoch bundesweit auf hohem Niveau:

Zufriedenheit mit der Hilfe bei der letzten Stellenvermittlung ¹⁾	2005	2006	2007
		in %	
Österreich	62,3	64,4	64,6
Wien	61,9	62,7	66,0
Niederösterreich	61,9	61,9	63,4

¹⁾ jene Arbeitgeber, welche die Bewertungen „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ abgegeben haben

5.2 Nach Ansicht des RH zeigte die bisherige Entwicklung des Einschaltgrads und der Zufriedenheit mit der Stellenvermittlung noch ein erhebliches Steigerungspotenzial auf und damit den Bedarf nach einer verstärkten zielgerichteten Betreuung von Großkunden, wie es ein KAM bieten konnte.

5.3 *Das AMS Österreich stimmte der generellen Auffassung des RH zu, dass ein professionell agierendes KAM einen wichtigen Beitrag hinsichtlich der Akquisition offener Stellen, der Erhöhung des Einschaltgrads, der Akzeptanz und der Zufriedenheit der Unternehmenskunden leistet. Allerdings würden viele vom RH zur Beurteilung des KAM herangezogenen Kriterien Unschärfen beinhalten und sich die derzeitigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sehr stark auf die Möglichkeiten einer erfolgreichen Stellenakquisition auswirken.*

Betreuung von Großkunden vor Einführung

AMS Niederösterreich

6 Das AMS Niederösterreich betreute bis Ende 2005 die Unternehmenskunden auf Grundlage einer internen Richtlinie zur Kundentypologie. Dabei hatte jede regionale Geschäftsstelle die in ihrem Arbeitsmarktbezirk liegenden Unternehmen entsprechend ihrer regionalen Bedeutung in vier Kundengruppen einzuteilen. Danach richtete sich die Intensität der Betreuung. Ausschlaggebend für die Zuordnung waren im Wesentlichen die gemeldeten bzw. akquirierten offenen Stellen sowie die

Besetzungsquote¹⁾ der beiden letzten abgeschlossenen Geschäftsjahre. Bei der Einführung des bundesweiten KAM übernahm das AMS Niederösterreich im Zuge des vorangehenden Pilotprojekts eine führende Rolle.

¹⁾ Die Besetzungsquote ist der Anteil der offenen Stellen je Unternehmen, welche vom AMS besetzt werden konnten.

AMS Wien

7.1 Das AMS Wien betreute bis Herbst 2005 seine Unternehmenskunden ebenfalls auf Grundlage einer internen Richtlinie zur Kundentypologie. Die Vorgaben entsprachen im Wesentlichen jenen des AMS Niederösterreich. Im Bundesländervergleich erzielte das AMS Wien jedoch den weitaus niedrigsten Einschaltgrad (17,0 %). Im Juli 2005 beschloss das Landesdirektorium des AMS Wien deshalb die Schaffung einer eigenen Einrichtung zur Großkundenbetreuung gemäß § 18 Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG. Ziel dieser Maßnahme war es, die Geschäftsbeziehungen zu ausgewählten Groß- und Imagekunden²⁾ zu intensivieren und durch verstärktes Akquirieren offener Stellen einen höheren Einschaltgrad zu erreichen. Der Einschaltgrad stieg von 17,0 % im Jahr 2005 nach vorläufigen Berechnungen auf 23,7 % im Jahr 2008. Die Anzahl der gemeldeten Stellen erhöhte sich im gleichen Zeitraum von 46.079 auf 76.297.

²⁾ Als Imagekunden bezeichnete das AMS Unternehmen, die eine hohe Werbewirkung in der Öffentlichkeit als Dienstgeber besaßen. Ein hohes Stellenangebot an das AMS war keine Bedingung.

Obwohl die neu geschaffene Einrichtung die Vorgaben erfüllte, beschloss das AMS Wien im Mai 2008 deren Auflösung und begründete dies mit dem nun abgeschlossenen Pilotprojekt zur Einführung eines bundesweiten KAM und der Übernahme dieses Konzepts in die Landesgeschäftsstellen. Der Großteil der Mitarbeiter dieser Einrichtung sowie die rd. 85 von ihnen betreuten Groß- und Imagekunden wurden an die branchenmäßig zuständigen regionalen Geschäftsstellen zurückgeführt. Vier Mitarbeiter wurden in der Landesgeschäftsstelle mit den Aufgaben des bundesweiten KAM betraut. Den betreuten Unternehmen sicherte das AMS Wien schriftlich die Beibehaltung der bisherigen Intensität der Betreuung zu.

7.2 Nach Ansicht des RH lieferte die Initiative des AMS Wien zur Gewinnung von Groß- und Imagekunden einen beachtlichen Beitrag zur Steigerung der Stellenmeldungen und des Einschaltgrads. Der RH empfahl dem AMS Österreich, im Zusammenwirken mit dem AMS Wien zu überprüfen, ob sich die geänderte Organisation der Kundenbetreuung auf die Stellenakquisition negativ auswirkte und wie dem gegebenenfalls gegengesteuert werden könnte.

Betreuung von Großkunden vor Einführung

7.3 Laut Stellungnahme des AMS Österreich sei eine Prüfung der aktuellen Rückgänge im Bereich der Stellenzugänge zwar möglich; es werde jedoch nicht zu belegen sein, ob die geänderte Organisationsform oder die Einbrüche am Arbeitsmarkt dafür ausschlaggebend waren. Die derzeitige Organisationsform (KAM und Großkundenbetreuung) würde in jedem Fall eine umfassende Betreuung der Unternehmen sicherstellen.

7.4 Der RH hielt an seiner Empfehlung fest, weil bspw. eine Befragung der Großkunden in Wien wertvolle Hinweise für die inhaltliche Ausrichtung des bundesweiten KAM und dessen Zusammenarbeit mit einer Landesgeschäftsstelle des AMS liefern könnte.

Bisherige Erfahrungen bei der Einführung

Auswahl der Kunden

8.1 Gemäß längerfristigem Plan 2002 bis 2004 sollte das einzuführende KAM die 500 größten, überregional tätigen Unternehmen Österreichs betreuen. Das SfU der Bundesgeschäftsstelle schätzte im Jahr 2002, dass rd. 20 % der insgesamt an das AMS gemeldeten offenen Stellen von rd. 100 Unternehmen stammten, die von mehr als einer regionalen Geschäftsstelle betreut wurden. Nähere Überlegungen über die Wirtschaftlichkeit dieser Festlegung auf der Basis einer Kostenplanung fehlten jedoch.

Eine auf Anregung des RH erstellte Berechnung des AMS Österreich auf Basis der Kundendefinition der vorläufigen KAM-Richtlinie aus 2008 zeigte, dass rd. 19 % bzw. 82.118 der bundesweit gemeldeten Stellen von den 500 für das AMS bedeutendsten Unternehmen stammten. Im Einzelnen meldeten die zehn wichtigsten Kunden des AMS Österreich jährlich zwischen rd. 1.600 und rd. 8.000 offene Stellen.

Weiters zeigte die Berechnung, dass KAM-Kunden vor allem in der Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs gegenüber den anderen Unternehmenskunden des AMS tendenziell dynamischer steigende Stellenmeldungen aufwiesen. Deren Stellenmeldungen stiegen bundesweit von 2006 bis 2008 um 24,8 %. Im Vergleich dazu stiegen die bundesweit gemeldeten offenen Stellen aller Unternehmen nur um 16,6 %.

Stellenpotenzial für das KAM; gemeldete offene Stellen	2006	2007 Anzahl	2008	Erhöhung von 2006 auf 2008 in %
alle Unternehmen Österreich	370.536	407.414	432.160	16,6
KAM-Kunden Österreich	65.780	77.302	82.118	24,8
		in %		
KAM-Potenzial	17,8	19,0	19,0	—

8.2 Der RH hielt fest, dass die Konzentration des Stellenaufkommens auf wenige Unternehmen die Zweckmäßigkeit der Einführung eines KAM im AMS untermauerte. Jedoch basierte die Festlegung der Anzahl der Großkunden, die durch ein KAM betreut werden sollten, nicht auf konkreten Wirtschaftlichkeitsberechnungen.

Der RH empfahl dem AMS Österreich, die Anzahl jener Unternehmen, die für eine Key Account Betreuung grundsätzlich in Betracht kommen, auf der Basis einer Kosten-Nutzenrechnung zu bestimmen. Über die konkrete Aufnahme einer Key Account Betreuung eines Großkunden sollte in einem zweiten Schritt je nach dem notwendigen individuellen Betreuungsaufwand und den zu erwartenden zusätzlichen Stellen entschieden werden.

8.3 *Laut Stellungnahme des AMS Österreich beabsichtigte es, die Auswahl von KAM-tauglichen Unternehmen durch die Erstellung einer Kundenanalyse sowie einer Kundenpotenzialanalyse aufgrund quantitativer und qualitativer Potenziale ohne Kosten-Nutzenrechnung beizubehalten.*

8.4 Der RH wies darauf hin, dass neben einer Kundenpotenzialanalyse eine Kosten-Nutzenrechnung einen wesentlichen Baustein für eine effiziente Abwicklung des KAM darstellt. Um dies zu gewährleisten, sollten Kostenüberlegungen bei der Auswahl der vom KAM zu betreuenden Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden.

Rationalisierungseffekte

9.1 Das AMS Österreich erwartete – gestützt auf die grundsätzlich positiven Ergebnisse des Pilotprojekts durch das KAM – eine vermehrte und effizientere Akquisition von offenen Stellen. Verbunden damit sollte eine Rationalisierung der Arbeitsabläufe im SfU durch deren bundesweite Standardisierung eingeleitet werden. Weiters sollte die Bünde-

Bisherige Erfahrungen bei der Einführung

lung verschiedener Arbeitsabläufe zu einer Entlastung der regionalen Einheiten des SfU führen und die Intensität der Betreuung bundesweit koordiniert werden.

Im Einzelnen schwankte die Intensität der Betreuung je Großkunden und Bundesland erheblich und dementsprechend der personelle Einsatz. So bewarb das AMS Wien intensiv das Mittel der Vorauswahl¹⁾. Die Vorauswahlquote lag bei der Ende Mai 2008 aufgelösten Großkundenbetreuung des AMS Wien zuletzt bei rd. 80 %; dies stelle laut AMS Österreich einen sehr hohen Wert dar.

¹⁾ Vorauswahl bedeutet, dass das AMS dem Unternehmen nur eine bestimmte Anzahl ihm geeignet erscheinender potenzieller Arbeitskräfte vorschlägt.

Eine finanzielle Bewertung der bundesweiten Rationalisierungsmöglichkeiten durch die Einführung eines KAM nahm das AMS Österreich jedoch nicht vor. Eine vom AMS Österreich erstellte Berechnung ergab Kosten von 13,10 EUR je durch das KAM akquirierter offener Stelle. Die Kostenberechnung gab jedoch keine Auskunft über die gegenüber der konventionellen Stellenakquisition erzielbaren finanziellen Vorteile.

9.2 Der RH empfahl dem AMS Österreich, die mögliche Effizienzsteigerung durch das KAM im Bereich des SfU bundesweit auf Kostenbasis laufend zu quantifizieren und gezielt zu nutzen.

9.3 *Laut Stellungnahme des AMS Österreich habe es an Effizienzsteigerungen in allen Bereichen hohes Interesse; die Empfehlung werde daher umgesetzt. Dabei sollte über eine ausschließlich kostenmäßige Sicht hinausgegangen werden.*

Koordination der Vertriebspolitik

10.1 Die Art und Weise der Betreuung legten die Key Account Manager mit den KAM-Kunden in den so genannten überregionalen Vereinbarungen fest. Die Basis dafür bildete die vorläufige KAM-Richtlinie. Diese ließ einen weiten Gestaltungsspielraum hinsichtlich der konkreten Leistungen des AMS zu. Im Zuge der Einführung des KAM wurde vom AMS Österreich der Einfluss des KAM zur bundesweiten Koordination der Vertriebspolitik des AMS mehrmals diskutiert; auch erwog das AMS Österreich die Einführung eines zentralen Vertriebsmanagements. Konkrete Beschlüsse dazu fasste das AMS jedoch nicht. Beim Abschluss einer überregionalen Vereinbarung durch die Key Account Manager war in der Folge eine Befassung der Bundesgeschäftsstelle nicht vorgesehen.

- 10.2** Nach Ansicht des RH schränkte die fehlende Einbindung der Bundesgeschäftsstelle beim Abschluss einer überregionalen Vereinbarung eine bundesweite service- und kostenoptimale Gestaltung der Vertriebspolitik des AMS gegenüber KAM-Kunden erheblich ein. Der RH empfahl dem AMS Österreich, beim Abschluss von überregionalen Vereinbarungen die Bundesgeschäftsstelle mitzubefassen und die Vertriebspolitik durch die Bundesgeschäftsstelle zu koordinieren.
- 10.3** *Das AMS Österreich schloss sich der Empfehlung des RH, die Vertriebspolitik durch die Bundesgeschäftsstelle zu koordinieren, an. Die Bundesgeschäftsstelle sei jedoch nicht für den operativen Abschluss der überregionalen Vereinbarung bzw. für die operative Abwicklung der Geschäftsfälle sowie die Kundenbetreuung zuständig.*
- Aufgaben der Key Account Manager**
- 11.1** Die vorläufige KAM-Richtlinie konzentrierte die Aufgaben der Key Account Manager auf die Stellenakquisition und die Kundenbindung. Die Zusage von Förderungen lag nicht im Kompetenzbereich der Key Account Manager. Begründet wurde diese Einschränkung mit den dezentralen Förderkompetenzen im AMS. Dadurch waren KAM-Kunden je nach Leistungswunsch auch nach Einführung des KAM mit mehreren Ansprechpartnern im AMS konfrontiert.
- 11.2** Der RH wies darauf hin, dass die derzeitigen Aufgaben der Key Account Manager nicht vollständig den betriebswirtschaftlichen Intentionen eines KAM entsprachen. Er empfahl dem AMS Österreich, unabhängig von den Entscheidungskompetenzen innerhalb des AMS den Kontakt gegenüber KAM-Kunden möglichst beim KAM zu bündeln.
- 11.3** *Das AMS Österreich teilte in seiner Stellungnahme mit, den Wunsch nach nur einer Ansprechperson zu teilen und die Empfehlung des RH umsetzen zu wollen. Es verwies aber auf seine im Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG gesetzlich vorgegebene dezentrale Ausrichtung, welche auf jeden Fall beibehalten werde.*
- Bedeutung der Key Account Manager**
- 12.1** Die am Pilotprojekt beteiligten Landesgeschäftsstellen sowie die Bundesgeschäftsstelle erkannten die Bedeutung und Verantwortung der Key Account Manager. Daher wählten diese die geeigneten Mitarbeiter am Pilotprojekt sorgfältig aus und unterzogen sie einer intensiven KAM-Einschulung (z.B. strategische Vertriebsplanung, Potenzial- und Marktanalyse).

Im Pilotzeitraum vom 1. April 2006 bis 31. März 2007 konnten fünf Key Account Manager (2,5 Vollzeitäquivalente) bei den von ihnen

Bisherige Erfahrungen bei der Einführung

betreuten Unternehmen zusätzlich rd. 4.700 offene Stellen akquirieren. Mehr als 80 % der zusätzlichen Stellen akquirierte dabei die Landesgeschäftsstelle Niederösterreich.

12.2 Nach Ansicht des RH zeigte der außerordentliche Zuwachs an offenen Stellen in Niederösterreich, dass der Erfolg eines KAM maßgeblich vom persönlichen Engagement der verantwortlichen Key Account Manager und deren Einschulung abhing. In diesem Zusammenhang beurteilte der RH die damals vom AMS Österreich gesetzten Maßnahmen zur Sicherung der Qualität des KAM auf Personalebene positiv und empfahl diese fortzusetzen.

12.3 *Laut Stellungnahme des AMS Österreich hätten qualitätssichernde Maßnahmen einen großen Stellenwert, daher werde die Empfehlung umgesetzt.*

Planung und Controlling des Geschäftserfolgs

13.1 Bereits laut vorläufiger KAM-Richtlinie sollten die Key Account Manager Unternehmensprofile über die zu betreuenden KAM-Kunden erstellen. Ein Unternehmensprofil sollte einen KAM-Kunden hinsichtlich seiner Bedeutung für das AMS und seiner Bedürfnisse als Grundlage für eine effiziente Betreuung beschreiben. Als Instrument dafür war von der Bundesgeschäftsstelle die Einführung einer so genannten KAM-Toolbox vorgesehen, welche die Information im Intranet des AMS bündeln sollte.

Konkrete Vorgaben für eine einheitliche Dokumentation der Geschäftsbeziehungen mit den KAM-Kunden fehlten. Stattdessen legten die Key Account Manager individuelle Dokumentationen unterschiedlicher Qualität an. Erst Ende 2008 startete die Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich eine Initiative, die Datenerfassung zu vereinheitlichen.

13.2 Der RH empfahl dem AMS Österreich, Vorgaben für eine bundesweit einheitliche Dokumentation und Verwendung der Unternehmensprofile zu treffen, um eine effiziente Betreuung der KAM-Kunden zu gewährleisten.

13.3 *Laut Stellungnahme des AMS Österreich seien die Entwicklungs- und Realisierungsarbeiten für die KAM-Toolbox im AMS Intranet bereits weit gediehen; die Empfehlung des RH werde daher umgesetzt. Dadurch stünden wesentliche Unterlagen, wie Vorlagen und Analyseinstrumente, österreichweit für die KAM-Mitarbeiter zur Verfügung.*

- 14.1** In der Einführungsphase verzichtete das AMS auf eine Vorgabe von Zielwerten hinsichtlich der zu akquirierenden Stellenanzahl für die Key Account Manager, um die grundsätzlichen Möglichkeiten einer Key Account-Betreuung auszuloten und die vorhandene Motivation der neuen Key Account Manager nicht zu beeinträchtigen. Bereits in der vorläufigen KAM-Richtlinie verpflichtete das AMS Österreich die Key Account Manager, das Potenzial an offenen Stellen für das folgende Kalenderjahr zu schätzen. Die Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich verfügte jedoch Ende 2008 aufgrund interner Erhebungsprobleme über keine vollständigen Schätzungen.
- 14.2** Der RH empfahl dem AMS Österreich, die Voraussetzungen für eine Schätzung der im Jahr 2009 zu erwartenden offenen Stellen zu schaffen, um laufend den Erfolg des KAM in Form von Soll/Ist-Vergleichen messen zu können.
- 14.3** *Laut Stellungnahme des AMS Österreich seien Erhebungsprobleme im Jänner 2009 behoben und mittlerweile eine Schätzung für das Jahr 2009 erstellt worden.*
- 15.1** Laut vorläufiger KAM-Richtlinie war das SfU der Bundesgeschäftsstelle verpflichtet, ein Controllingsystem zur Steuerung des KAM einzuführen. Bis Ende 2008 fehlten dafür noch teilweise die technischen Voraussetzungen in der IT des AMS. Insbesondere konnte auf direktem Weg keine detaillierte Zuordnung der offenen Stellen je Bundesland dargestellt werden.
- 15.2** Der RH empfahl dem AMS Österreich, die nötigen IT-technischen Voraussetzungen für die Einführung eines Controllingsystems zur Steuerung des KAM zu schaffen.
- 15.3** *Laut Stellungnahme des AMS Österreich sei der IT-Dienstleister beauftragt worden, die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen. Die Aufnahme des Produktivbetriebs des Systems stünde kurz bevor.*

Projektmanagement und -überwachung

Gesamtkonzept

- 16.1** Seit 2001 erfolgten mehrere Präsentationen des SfU der Bundesgeschäftsstelle über die Ziele und Aufgaben des KAM sowohl intern als auch bei den Tagungen der Landesgeschäftsführer. Die Ergebnisse des Pilotprojekts zur Einführung des KAM sowie Erfahrungsberichte im Umgang mit Großkunden ergänzten diese Präsentationen. Es fehlte jedoch ein Gesamtkonzept der Bundesgeschäftsstelle des AMS Öster-

reich, das einerseits einen detaillierten Überblick über die geplante Struktur und Organisation des KAM gewährt und andererseits quantifizierte Zielsetzungen für eine rasche und wirtschaftliche Einführung des KAM enthalten hätte.

Auf Anregung des RH erstellte das SfU der Bundesgeschäftsstelle im Dezember 2008 eine überblicksmäßige Unterlage über die Struktur und Abwicklung des KAM.

- 16.2** Der RH beanstandete, dass für eine rasche und wirtschaftliche Einführung des KAM quantifizierte und verbindliche Zielvorgaben fehlten. Er empfahl dem AMS Österreich, die vorliegende Unterlage zur Organisation und Struktur des KAM als Basis für dessen zielgerichtete Weiterentwicklung heranzuziehen und in eine endgültige KAM-Richtlinie einzuarbeiten.

16.3 *Das AMS Österreich sagte dies zu.*

Projektmanagement

- 17.1** Das AMS Österreich nahm weder eine Planung noch eine Erfassung der Ressourcen und Kosten der Einführung des KAM vor. Gleichfalls fehlte eine zusammenhängende Dokumentation des Projektablaufs, wodurch der Ablauf der Einführung des KAM teils nur aufwendig rekonstruiert werden konnte. Die ab Ende 2007 durchgeführte Einführungsplanung (Roll-out) stellte ebenfalls keinen konkreten Bezug zwischen Ressourceneinsatz und anfallenden Kosten her. Dadurch fehlten für eine effiziente Projektsteuerung die nötigen Grundlagen. Eine vom AMS Österreich nachträglich erstellte Schätzung ergab Kosten für das Pilotprojekt von rd. 148.400 EUR sowie für den Echtbetrieb von rd. 649.300 EUR bis Ende 2008.

Auch die Verantwortlichkeiten bei der Einführung des KAM waren nicht klar geregelt. Weiters waren Terminvorgaben des Vorstands für eine rasche Einführung des KAM nicht nachvollziehbar. Verschiebungen im Roll-out blieben mehrfach ohne sichtbare Konsequenzen und wurden vom Vorstand intern schriftlich nicht näher kommentiert. Unabhängig vom Ablauf der Einführung des KAM erließ der Vorstand im April 2008 eine Dienstanweisung „Projektmanagement in der BGS“.¹⁾

¹⁾ BGS: Bundesgeschäftsstelle

- 17.2** Der RH bemängelte, dass ein geeignetes Projektmanagement für eine rasche und effiziente Umsetzung des KAM fehlte. Der RH empfahl dem AMS Österreich, die strikte Anwendung der vorliegenden Dienstan-

weisung zum Projektmanagement und deren Einhaltung zu überwachen.

17.3 *Das AMS Österreich sicherte die Umsetzung der Empfehlung zu.*

Überwachung des Projektfortschritts

18.1 Der Verwaltungsrat nahm die Umsetzungsberichte des Vorstands seit 2002 zum jeweiligen längerfristigen Plan zustimmend zur Kenntnis. Diese befassten sich in einzelnen Punkten mit der Einführung eines KAM im AMS.

Obwohl bereits der längerfristige Plan 1999 bis 2002 die Einführung eines KAM als zentrale Strategie für den Ausbau des SfU enthielt, wurde dieses Thema erst 2004 vom Strategieausschuss des Verwaltungsrates konkret aufgegriffen. Der Verwaltungsrat widmete erstmals anlässlich seiner Sitzung am 20. März 2007 einen eigenen Tagesordnungspunkt dem Fortgang des KAM im AMS.

18.2 Der RH beurteilte kritisch, dass der Verwaltungsrat die bereits zehn Jahre in Anspruch nehmende Umsetzung des KAM tolerierte. Er empfahl dem AMS Österreich, dass sich der Verwaltungsrat mit einem derart strategisch bedeutsamen Projekt intensiver befassen und dessen Fortschritt verstärkt überwachen sollte.

18.3 *Das AMS Österreich sagte dies zu.*

Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen

19 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen an das Arbeitsmarktservice Österreich hervor:

(1) Im Zusammenwirken mit dem AMS Wien wäre zu überprüfen, ob sich die geänderte Organisation der Kundenbetreuung im AMS Wien auf die Stellenakquisition negativ auswirkte und wie dem gegebenenfalls gegengesteuert werden könnte. (TZ 7)

(2) Die Anzahl jener Unternehmen, die für eine Key Account Betreuung grundsätzlich in Betracht kommen, sollte auf der Basis einer Kosten-Nutzenrechnung bestimmt werden. Über die konkrete Key Account-Betreuung eines Großkunden sollte in einem zweiten Schritt je nach dem notwendigen individuellen Betreuungsaufwand und den zu erwartenden zusätzlichen Stellen entschieden werden. (TZ 8)

- (3) Die mögliche Effizienzsteigerung durch das Key Account Management im Bereich des Service für Unternehmen sollte bundesweit auf Kostenbasis laufend quantifiziert und gezielt genutzt werden. (TZ 9)
- (4) Die Bundesgeschäftsstelle sollte beim Abschluss von überregionalen Vereinbarungen mitbeteiligt und die Vertriebspolitik durch die Bundesgeschäftsstelle koordiniert werden. (TZ 10)
- (5) Der Kontakt gegenüber KAM-Kunden wäre möglichst beim Key Account Management zu bündeln. Die Entscheidungskompetenzen innerhalb des AMS sollten davon nicht berührt werden. (TZ 11)
- (6) Die Maßnahmen zur Sicherung der Qualität des Key Account Managements auf Personalebene sollten fortgesetzt werden. (TZ 12)
- (7) Vorgaben für eine bundesweit einheitliche Dokumentation und Verwendung der Unternehmensprofile wären zu treffen, um eine effiziente Betreuung der KAM-Kunden zu gewährleisten. (TZ 13)
- (8) Es sollten die Voraussetzungen für eine Schätzung der im Jahr 2009 zu erwartenden offenen Stellen geschaffen werden, um laufend den Erfolg des Key Account Managements in Form von Soll/Ist-Vergleichen messen zu können. (TZ 14)
- (9) Die nötigen IT-technischen Voraussetzungen für die Einführung eines Controllingsystems zur Steuerung des Key Account Managements wären zu schaffen. (TZ 15)
- (10) Die vorliegende Unterlage zur Organisation und Struktur des Key Account Managements sollte als Basis für dessen zielgerichtete Weiterentwicklung herangezogen und in eine endgültige KAM-Richtlinie eingearbeitet werden. (TZ 16)
- (11) Die vorliegende Dienstanweisung zum Projektmanagement sollte strikt angewendet und deren Einhaltung überwacht werden. (TZ 17)
- (12) Der Verwaltungsrat sollte sich mit einem strategisch bedeutsamen Projekt, wie der Einführung des Key Account Managements, intensiver befassen und dessen Fortschritt verstärkt überwachen. (TZ 18)