

Optimierung des Key Account Managements der Brau Union Österreich AG im Geschäftsfeld Gastronomie

**Bachelorarbeit von
Bernhard Mitteröcker**

**Optimierung
des Key Account Managements
der Brau Union Österreich
im Geschäftsfeld Gastronomie.**

International Management

Fachhochschule Mittweida

Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences



betreut von

Prof. Dr. rer. oec. J. N. Stelling
Diplom-Kaufmann

und

Prof. Dr. Andreas Hollidt

eingereicht von

Bernhard Mitteröcker

Enzersdorf / Fische, Mai 2010

Eigenständigkeitserklärung

Ich, Herr Bernhard Mitteröcker, bestätige hiermit, die vorliegende Arbeit eigenständig verfasst und nur angeführte Quellen verwendet zu haben.

Weiters habe ich diese Arbeit bisher nirgends zu Prüfungszwecken vorgelegt.

Enzersdorf / Fischa, 18.05.2010

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG	7
2. BIERWIRTSCHAFT	9
2.1 DER ÖSTERREICHISCHE BIERMARKT	9
2.2 BRAU UNION ÖSTERREICH AG	10
2.2.1 Überblick Brau Union Österreich (2007).....	10
2.2.2 Organisationsstruktur.....	11
2.2.3 Segmentierte Marktbearbeitung.....	13
2.2.4 Marken der Brau Union Österreich AG.....	13
3. KEY ACCOUNT MANAGEMENT – THEORIE	15
3.1 BEGRIFF KEY ACCOUNT MANAGEMENT	15
3.2 BEDEUTUNG DES KEY ACCOUNT MANagements	16
3.2.1 Marktdynamik - extern.....	16
3.2.2 Produktmanagement und Vertriebsorganisation – intern	18
3.2.3 Klassischer Verkauf versus Key Account Management.....	19
3.2.4 Wertschöpfungskette von Porter.....	19
3.3 AUSWAHL UND DEFINITION DER KEY ACCOUNTS.....	22
3.3.1 Kategorisierung des Kundenstammes nach Vergangenheitswerten	22
3.3.2 Kundenkategorisierung nach Zukunftswerten	23
3.3.3 Portfolio-Methodik für die Kundenkategorisierung.....	23
3.4 ORGANISATION IM KEY ACCOUNT MANAGEMENT.....	26
3.4.1 Key Account Management Team	26
3.4.2 Auswahl eines Key Account Teams	28
3.4.3 Primär- und Sekundärorganisation.....	31
3.4.4 Aufbauorganisation – Hierarchie des Key Account Managements	32
3.4.5 Aufbauorganisation - Organisationsformen	35
3.4.5.1 Key Account Management als Stabstelle.....	35
3.4.5.2 Key Account Management in der Linienfunktion.....	36
3.4.5.3 Key Account in der Matrixorganisation	37
3.4.5.4 Key Account Management in divisionalen Organisationen	38
4. KEY ACCOUNT MANAGEMENT IN DER BRAU UNION ÖSTERREICH AG – GESCHÄFTSFELD GASTRONOMIE	39
4.1 ALLGEMEINE ZAHLEN-2008.....	39
4.1.1 Kundenstruktur im Key Account Management	40
4.2 ORGANISATION DES KEY ACCOUNT MANagements IN DER BRAU UNION ÖSTERREICH AG.....	42
4.2.1 Organisationsstruktur – Verkaufsregion Ost	42
4.2.2 Eingliederung Key Account Management	43
4.2.3 Aufbauorganisation	45
4.2.4 Hierarchische Eingliederung.....	45
4.2.5 Eingliederung des Key Account Managements – eigenes Profit Center.....	46
4.2.6 Key Account Management Team in der Brau Union Österreich AG.....	47
4.2.6.1 Exkurs Key Account Management Team	47
4.4 AUSWAHL UND DEFINITION DER KEY ACCOUNTS IN DER BRAU UNION ÖSTERREICH AG	49

5. OPTIMIERUNG DES KEY ACCOUNT MANagements IN DER BRAU UNION ÖSTERREICH AG.....	50
5.1 OPTIMIERUNG ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	50
5.1.1 <i>Organisationsstruktur neu</i>	50
5.1.2 <i>Optimierung Hierarchie</i>	52
5.2 OPTIMIERUNG KUNDENSTRUKTUR	53
5.2.1 <i>Kundenverschiebungen</i>	53
5.2.1.1 <i>Berücksichtigung der Planung</i>	55
5.3 OPTIMIERUNG KEY ACCOUNT TEAM	57
5.3.1 <i>Befragung der drei Key Account Manager</i>	57
5.3.2 <i>Optimierungspotential Key Account Team</i>	58
6. QUELLENVERZEICHNIS	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Biermarkt Österreich	9
Abbildung 2: Überblick Brau Union Österreich.....	10
Abbildung 3: Brauereistandorte	10
Abbildung 4: Organigramm 1 Brau Union Ö AG.....	11
Abbildung 5: Markenportfolio Brau Union Ö	14
Abbildung 6: Segmente Brau Union Ö.....	14
Abbildung 7: Klassischer Verkauf vs. Key Account Management	19
Abbildung 8: Wertschöpfungskette von Porter	20
Abbildung 9: Kundenkategorisierung Portfolio	25
Abbildung 10: Ebene im KAM Team.....	28
Abbildung 11: Eingliederung KAM.....	33
Abbildung 12: Auswertung Umfrage Eingliederung KAM	34
Abbildung 13: KAM als Stabstelle	35
Abbildung 14: KAM in Linienfunktion.....	36
Abbildung 15: KAM in der Matrixorganisation	37
Abbildung 16: KAM in der divisionalen Organisation.....	39
Abbildung 17: Übersicht KAM in der Brau Union	40
Abbildung 18: Organisationsstruktur KAM Brau Union	40
Abbildung 19: Organigramm Brau Union-Geschäftsfeld Gastronomie.....	42
Abbildung 20: Organigramm Verkaufsregion Ost	43
Abbildung 21: Organigramm Key Account Management.....	43
Abbildung 22: Hierarchische Stellung KAM in der Brau Union.....	46
Abbildung 23: Exkurs Key Account Team	48
Abbildung 24: Kundenklassen der Einzeloutlets	49
Abbildung 25: Organisationsstruktur neu.....	50
Abbildung 26: Abteilung KAM neu.....	51
Abbildung 27: Hierarchische Stellung neu	52
Abbildung 28: Verschiebung Kunden von KAM in Region	54
Abbildung 29: Verschiebung Kunden von Region in KAM	54
Abbildung 30: Kundenverschiebungen	55
Abbildung 31: Optimierung KAM Team	57
Abbildung 32: Ergebnis optimiertes KAM Team.....	59

1 Einleitung

Im Zuge des Studiums „Internationales Management“ an der Hochschule Mittweida, verfasse ich meine Bachelor Arbeit zum Thema „Optimierungsmöglichkeiten des Key Account Managements der Brau Union Österreich im Geschäftsfeld Gastronomie“.

Ich bin seit Oktober 2004 bei der Brau Union Österreich, dem größten Bieranbieter Österreichs, beschäftigt und per 1. Februar 2009 als „Key Account Manager“ tätig.

Davor sammelte ich Verkaufserfahrung als Gebietsleiter im Aussendienst.

Meine berufliche Veränderung und das Bemühen der Firmenleitung, diverse Strukturen im Key Account Management neu zu ordnen, waren Grund genug, um mich mit diesem Thema näher auseinanderzusetzen.

Da ich im Außendienst sowohl Key Accounts als auch regionale Kunden betreut habe, versuche ich neben den theoretischen Ansätzen, meine praktische Erfahrung miteinzubringen.

Betreffend Aufbau meiner Arbeit werde ich im folgenden Kapitel (2. Grundlagen) grob über die Bierwirtschaft und die Brau Union Österreich berichten, um sich durch die wichtigsten Daten und Fakten einen Überblick zu schaffen.

Im Kapitel 3 gehe ich detailliert auf das Thema Key Account Management im Allgemeinen ein und werde die wichtigsten Punkte dazu aufarbeiten, um sichtbar zu machen, wie Key Account Managemet von der theoretischen Seite funktioniert.

Nach dem theoretischen Teil werde ich im Kapitel 4 eine Bestandsaufnahme des Key Account Managements in der Brau Union Österreich AG durchführen. Hauptaugenmerk darin lege ich auf Bereiche, die meiner Meinung nach Optimierungspotential aufweisen.

Im Kapitel 5 gehe ich dann auf die Praxis und deren Optimierungsmöglichkeiten ein. Sowohl mein theoretisches Wissen, als auch praktische Erfahrung spielen bei meinen Optimierungsansätzen eine wichtige Rolle.

Da ich meine Arbeit über Monate berufsbegleitend verfasste, wurden Teile meiner Arbeit bereits in die Praxis umgesetzt.

2. Bierwirtschaft

2.1 Der österreichische Biermarkt

Als Einblick in die österreichische Bierwirtschaft, möchte ich einleitend einige wichtige Daten und Fakten zum nationalen Biermarkt präsentieren.

Die Daten belaufen sich auf das Jahr 2007.

Der weltweite Bierausstoß beträgt ca. 1.700 Mio. hl, wobei Europa einen Ausstoß von 508 Mio. hl vorweisen kann.

In Österreich wurden im Jahr 2007 9,15 Mio. hl konsumiert, was einen Pro Kopf Verbrauch von 108 l Bier / Jahr ergibt.

Im Pro Kopf Verbrauch sind lediglich die Deutschen mit 114 l und die Tschechen mit 159 l vor Österreich zu finden.¹

Biermarkt Österreich

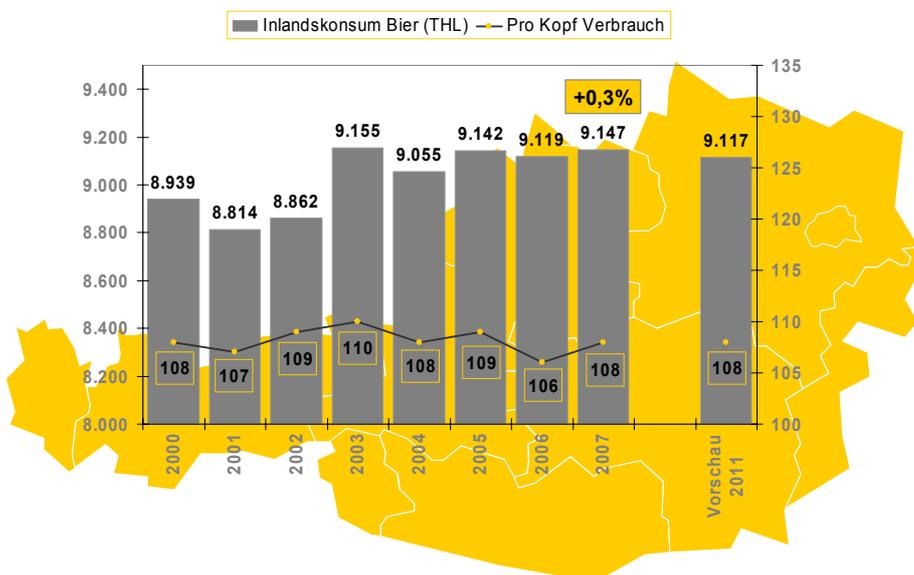


Abbildung 1: Biermarkt Österreich

Quelle: Unternehmenspräsentation Brau Union Österreich AG, Linz 2008, Seite 6

Die Brauereistruktur in Österreich stellt sich wie folgt zusammen:

7 Nationale Großbrauereien.	Ausstoßmenge > 500.000 hl
24 regionale Brauereien.	Ausstoßmenge 20.000 – 500.000 hl
137 lokale Brauereien	Ausstoßmenge ca.20.000hl.

¹ Vgl. Unternehmenspräsentation Brau Union Österreich AG, Linz 2008, Seite 5 f.

2.2 Brau Union Österreich AG

Die Brau Union Österreich AG ist seit dem Jahre 2003 dem internationalen Bierkonzern „Heineken“ zugehörig und ist mit einem Marktanteil von 50 % der größte Bieranbieter Österreichs.

2.2.1 Überblick Brau Union Österreich (2007)

Umsatzerlöse ohne Biersteuer	491 Mio €
Bierabsatz Inland	4,6 Mio hl
Marktanteil Österreich	50 %
Mitarbeiter inkl. Töchter	2.191
Kunden in Österreich	ca. 49.000
Eigener Fuhrpark	397 LKW

Abbildung 2: Überblick Brau Union Österreich

Quelle: Unternehmenspräsentation Brau Union Österreich AG, Linz 2008, Seite 32

Die Brau Union Österreich besitzt 8 Brauereistandorte in 5 verschiedenen Bundesländern:

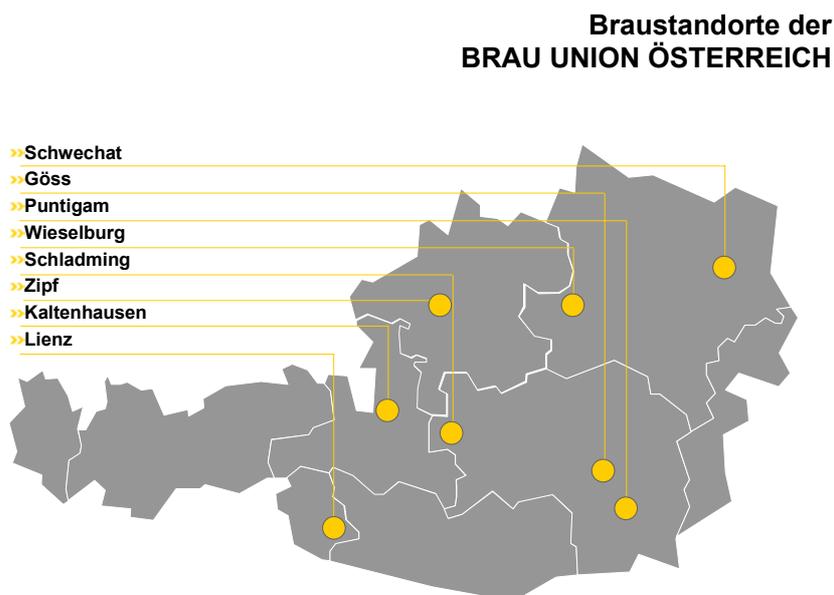


Abbildung 3: Brauereistandorte

Quelle: Unternehmenspräsentation Brau Union Österreich AG, Linz 2008, Seite 33

2.2.2 Organisationsstruktur

Ein sechsköpfiges Managementteam ist für die Geschäftsführung in der Brau Union Österreich verantwortlich.

Da Key Account Management in den Bereich Verkauf fällt, möchte ich ausschließlich auf die Organisationsstrukturen des Verkaufs eingehen.

In den vorangegangenen Kapiteln haben Sie Kennzahlen vom gesamten Unternehmen präsentiert bekommen.

Im Bereich „Verkauf“ unterteilt man jedoch in zwei große Geschäftsfelder. Zum einen in das Geschäftsfeld Gastronomie und zum anderen in das Geschäftsfeld Lebensmittelhandel.

Ich beschäftige mich in meiner Arbeit ausschließlich mit dem Geschäftsfeld Gastronomie und dem Key Account Management in der Gastronomie.

Das Geschäftsfeld Gastronomie unterteilt sich in 3 Verkaufsregionen und der Abteilung „strategisches Absatzmanagement“:

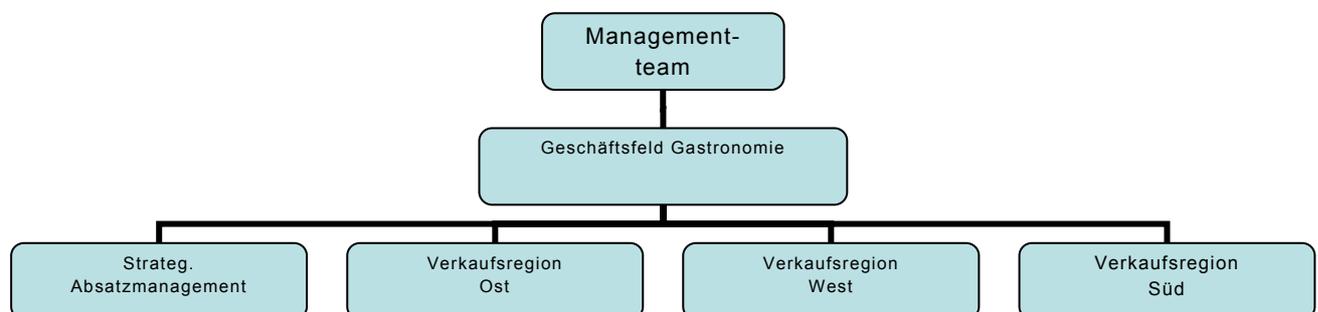


Abbildung 4: Organigramm 1 Brau Union Ö AG

Quelle: Intranet Brau Union Österreich AG

Die drei Verkaufsdirektoren (Ost, West, Süd) führen ein Verkaufsteam, welches sich aus Verkaufsmanagern und deren Gebietsleitern (Aussendienst) zusammensetzt.

Der Verkaufsdirektor berichtet als Profit Center Leiter an den Geschäftsfeldleiter Gastronomie.

Die Abteilung „strategisches Absatzmanagement“ umfasst Abteilungen wie Trademarketing oder Verkaufsconsulting und unterstützt die jeweiligen Verkaufsregionen bei der Umsetzung der Verkaufsaktivitäten und im Bereich Controlling.

Eine genauere Organisationsstruktur bezugnehmend auf das Key Account Management in der Brau Union Österreich folgt im Kapitel 4, wo die Ist Situation des Key Account Managements im Unternehmen genau unter die Lupe genommen wird.

2.2.3 Segmentierte Marktbearbeitung

Seit 01. Jänner 2008 wurde die Marktbearbeitung im Geschäftsfeld Gastronomie streng segmentiert.

Im Gegensatz zu früher, wo die Verkaufsgebiete rein geographisch unterteilt wurden, unterteilt man sie nun auch in die „Gastronomie Segmente“

Drink & Fun und
Eat & Travel.

Zu „Drink & Fun“ zählen Lokaltypen wie Discos, Cafe-Bars, Pubs oder Events-Clubbing. Lokale, wo nicht „Essen“, sondern Kommunikation und Spaß im Vordergrund steht.

Dem „Eat & Travel“ gehören Hotels, Gasthäuser, Cafe-Restaurants, Restaurants oder traditionelle Feste an.

Die Segment Spezialisten (Verkaufsmanager, Key Account Manager, Gebietsleiter) können somit gezielter auf Wünsche und Bedürfnisse der Einzelkunden eingehen.

2.2.4 Marken der Brau Union Österreich AG

Die Brau Union Österreich führt neben ihren selbst gebrauten Bieren auch ein breites Sortiment an Handelswaren, wie

ausländische Bierspezialitäten,
Fruchtsäfte, Limonaden, Mineralwässer,
Wein und Sekt.

Ziel ist es, der beste Dienstleister in der österreichischen Getränkebranche zu sein, und dem Gastronomen alles aus einer Hand bieten zu können.

Im Fokus stehen jedoch die eigenen Biermarken, welche in verschiedene Segmente geteilt sind.

Die Markenvielfalt in der Brau Union Österreich macht es möglich, jedem Gastronomietyp die richtige Marke zuzuordnen. ¹

¹ Vgl. <http://heiport.heiway.net/irj/portal>



Abbildung 5: Markenportfolio Brau Union Ö

Quelle: Quelle: Unternehmenspräsentation Brau Union Österreich AG, Linz 2008, Seite 39

Die Darstellung zeigt, dass in der Markenwelt der Brau Union Österreich zwischen

- Premium Segment,
- Mainstream Segment und
- Economy Segment

unterschieden wird, wobei das Economy Segment beinahe ausschließlich dem Geschäftsfeld Lebensmittelhandel zuzuordnen ist und im „Diskonter Bereich“ wieder zu finden ist.

In der Gastronomie würde eine Markenzuordnung folgendermaßen aussehen:

Segment	Botschaft	Gastronomietyp (Beispiele)
Premium	Luxus, Image	Restaurant, 4*/5* Hotellerie, Trendgastronomie
Mainstream	Tradition, gesellig	Gasthaus, Feste, traditionelle Gastronomie

Abbildung 6: Segmente Brau Union Ö

Anhand dieser Darstellung lässt sich abermals die segmentierte und gezielte Marktbearbeitung erkennen.

3. Key Account Management – Theorie

3.1 Begriff Key Account Management

Account bedeutet im Englischen Konto. Firmen führen ihre Umsätze nach Konten.

Key ist im Englischen der Schlüssel. Wir sprechen hierbei also vom „Schlüsselkunden Management“.

In der Regel kann der Begriff „Key Account“ mit Topkunde oder Großkunde gleichgesetzt werden.¹

Der oft gebrauchte Ausdruck „Key Account Kunde“ ist somit falsch, da „Account“ bereits für Kunde steht.

Key Accounts stellen für das Unternehmen einen hohen Kundenwert dar. Deshalb wird diesen Kunden eine herausragende Stellung eingeräumt, was die Marktbearbeitung und Betreuung betrifft.

Die ersten Ansätze stammen aus den USA, wo Ende der Sechzigerjahre über 250 Unternehmen das „National Account Management“ (NAM) für national tätige Unternehmen einführten.

Zu Beginn der siebziger Jahre kam das Schlüsselkunden-Management nach Europa.

In den Achtzigerjahren wurde das KAM professionalisiert. Zahlreiche Publikationen zu den Themen

- Käufer-Verkäufer-Beziehung,
- persönliche Beziehungen zwischen Unternehmungen,
- Aufgabenprofile eines Key Account Managers oder
- Organisationsvarianten

wurden veröffentlicht.

¹ Vgl. Sidow, H.D.: KAM-Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien, Landsberg/Lech 1997, S. 13

In den Neunzigerjahren konzentrierte man sich immer mehr auf die Bedürfnisse und Forderungen von internationalen Schlüsselkunden. So entwickelte sich etwa das „Euro Key Account Management“ oder das „international account management“.¹

Ende der 70er Jahre tauchten die Begriffe Key Account Management, Account Management oder Kundengruppenmanagement auch im deutschsprachigen Raum in Theorie und Praxis auf.

Obwohl die Bezeichnungen unterschiedlich definiert sind, geht es dabei immer um eine starke und maßgeschneiderte Vertriebsorganisation für spezielle Kundengruppen bzw. Großkunden.²

3.2 Bedeutung des Key Account Managements

Die Gründe für die Entstehung eines Key Account Managements können bei Unternehmungen sowohl interne als auch externe Gründe haben.

Stagnierende Märkte, verschärfter Wettbewerb oder steigende Kosten zwingen viele Unternehmungen zu einer Rationalisierung der Marktbearbeitung und einer Neuordnung des Verkaufs, um die Außendienst Effizienz zu bewahren bzw. zu optimieren. Die Folge daraus ist in vielen Fällen die Implementierung eines Key Account Managements³

3.2.1 Marktdynamik - extern

Der schnelllebige und dynamische Markt bedeutet, dass man Trends und Herausforderungen seiner Kunden (vor allem bei Großunternehmen) so rasch als möglich erkennen sollte, um gegenüber dem Wettbewerb erfolgreich zu sein.

¹ Vgl. Zupancic, Dirk: International Key Account Management Teams, St. Gallen 2001, S. 98

² Vgl. Metzner, R.: Sie brauchen mehr Kundenorientierung. Brauchen Sie dafür ein KAM?, Marketing Journal, 2/1980, S. 140

³Vgl. Vgl. Obenaus, D.E.: Sind Marketinginvestitionen immer key-account-gerecht?, Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 10/1985, S. 228

Die Trends und Herausforderungen in der Zukunft lassen sich wie folgt umschreiben:

- **Stagnierende Märkte:** Auf Märkten, wo kein Wachstumspotential vorhanden ist, ist der Verdrängungswettbewerb umso größer. Durch neue Marketing- und Verkaufsmaßnahmen des Mitbewerbs kann der eigene Konkurrenzvorteil rasch verloren gehen.
- **Rationalisierungsdruck:** Der immer höher werdende Kostendruck der großen Unternehmen, bewirkt einen massiven Preiskampf innerhalb der Anbieter. Der Share Holder Value Ansatz verlangt ein hohes Maß an „Free Cashflows“, da dieser ein wichtiger Faktor des Unternehmenswerts ist.
- **Diffusionsprozess:** Technische Innovationen verbreiten sich rascher und werden vom Mitbewerb schnell nachgeahmt.
- **Lebenszyklus:** Produkt- und Marktlebenszyklus nehmen ab. Dies bewirkt einen höheren Forschungs- und Entwicklungsaufwand.
- **Globalisierung:** Durch die Globalisierung kommt es immer häufiger zur internationalen Konkurrenz auf bislang nationalen Märkten. Großkonzerne bringen Klein- und Mittelbetriebe immer mehr unter Druck.
- **Einkaufspolitik:** Gerade bei internationalen Großkonzernen entscheiden nicht mehr einzelne Personen über den Einkauf. Einkaufssysteme samt mehreren Personen beeinflussen die Kaufentscheidung. Der Kostendruck veranlasst die Kunden, immer härter einzukaufen.¹

Anhand dieser Punkte lässt sich erkennen, dass die Aufgaben der Abteilungen Verkauf und Marketing in Zukunft immer schwieriger werden.

Das frühe Erkennen und Bewältigen dieser Herausforderungen, gerade bei den größten und wichtigsten Kunden, ist Aufgabe des Key Account Managements.

¹ Vgl. Küng, Toscano, Schillig, Willi: Key Account Management, Praxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006, S. 21

3.2.2 Produktmanagement und Vertriebsorganisation – intern

Interne Ursachen für die Bestellung eines Key Account Managements sind Schwächen des Produktmanagements und der Vertriebsorganisation (regionale Verkaufsorganisation).¹

Gründe für die mangelnde Kundenorientierung des Produkt Managements:

- Der Produktmanager ist in der Aufbauorganisation falsch und hierarchisch zu tief eingegliedert und kann durch seine mangelnde Kompetenz wenig in Richtung Kunde bewirken.
- Auch bei richtiger Eingliederung des Produktmanagers kann es durch seine unzureichende Erfahrung und seiner geringen Kompetenz zu Problemen im Kundenmanagement kommen.
- Der Verkauf hat keinen Einfluss auf Produktinnovationen.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die Konzepte meist zu theoretisch und praxisfremd erscheinen, was auf Gegenwehr des Vertriebs stößt.

Gründe für mangelnde Kundenorientierung der regionalen Vertriebsorganisation:

- Eine falsche Zuordnung der Kunden. Damit ist gemeint, dass die unterschiedlich bedeutsamen Kunden nicht von der entsprechenden Verkaufshierarchie bearbeitet werden. (Vorstand, Verkaufsdirektor, Verkaufsleiter, Gebietsleiter)
- Mangelnde Qualität in der Kundenbetreuung, weil die Verkäufer nicht die analytischen und planerischen Fähigkeiten haben bzw. nie gelernt haben oder die Zeit fehlt effizientes Großkunden Management zu betreiben.
- Mangelhafte zentrale Serviceleistungen für den Vertrieb.
z.B.: unzureichende Information über diverse Großkunden

¹ . Metzner, R.: Sie brauchen mehr Kundenorientierung. Brauchen Sie dafür ein KAM?, Marketing Journal, 2/1980, S. 140f

3.2.3 Klassischer Verkauf versus Key Account Management

Folgende Abbildung verdeutlicht die Abgrenzung des Key Account Managements zum „klassischen Verkauf“.

Klassischer Verkauf	Key Account Management
Kunden sind Einkäufer, sie konzentrieren sich auf Materialeinstandspreise, Produktqualität und Lieferpräzision	Kunden optimieren die Prozesskosten, multiples Kontaktmanagement bei Kunden und Kundenkoordination
Verkauft werden Produkte und Mengen, Know How wird vor allem produktbezogen gebraucht, Verkaufsleistung steht im Vordergrund	Verkauft werden Wirtschaftlichkeit (Prozesskosten), Problemlösung, Erfolgsbeitrag, es werden Know-how über Kundenbranche, Kundenunternehmen und Produkte gebraucht, die integrierte Leistung für Kunden steht im Vordergrund.
Einzelkämpfer im Verkauf „besitzen“ ihre Kunden; wichtiger Bezug sind einzelne Geschäftstransaktionen	Der Key Account Manager wird zur „Spinne im Netz“ und koordiniert intern wie beim Kunden.
Arbeitsteilung nach geographischen Gebieten, „Gemischtverkauf“ von Generalisten	Spezialisierung nach Kunden und globale Koordination; präzise Leistung für Kunden.

Abbildung 7: Klassischer Verkauf vs. Key Account Management

Quelle: Belz, Müllner, Zupancic; Spitzenleistungen im Key Account Management Auflage 2, München 2008, S. 34

3.2.4 Wertschöpfungskette von Porter

Als Unternehmen sollte man gerade bei Key Accounts bei der Angebotslegung und der laufenden Kundenbetreuung nicht als reiner „Preisverkäufer“ auftreten.

Durch die angespannte Mitbewerber-Situation bei Schlüsselkunden wäre man dadurch sehr leicht austauschbar.

Die Kenntnisse der Strategien des Kunden sind ein wichtiger Faktor, um eine langfristige Geschäftsbeziehung sichern zu können.

Als Anbieter bei Key Accounts sollte man sich in den Dienst des Problemlösers stellen. Voraussetzung dafür ist die Analyse der Wertschöpfungskette bezüglich Erfolgs- und Misserfolgskriterien, um die Leistungsfähigkeit des Kunden zu optimieren.

Die Wertschöpfungstheorie von Porter ist ein Instrument für eine derartige Analyse.

Porter unterscheidet zwischen zwei Arten von Aktivitäten, die in ihrer Abfolge die Erstellung der Leistung ergeben.

- *Primäre Aktivitäten (Kernprozesse)*

Sie werden direkt der Leistungserstellung zugeordnet.

Wie etwa Logistik, Herstellungsprozess, Verkauf oder Marketing

- *Unterstützende Aktivitäten (Basisprozess)*

Sie sind für die Aufrechterhaltung der Kernprozesse verantwortlich.

Strategie, Führung, Personal, Finanzen, Controlling oder Informatik.



Abbildung 8: Wertschöpfungskette von Porter

Quelle: Küng, Toscano, Schillig, Willi: Key Account Management, Praxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006, S. 72

Ziel jedes Unternehmens muss es sein, die Aktivitäten/Prozesse so zu kombinieren, dass sich aus deren Verknüpfungen Vorteile gegenüber der Konkurrenz ergeben.

Die erfolgreichsten Unternehmen gestalten die Wertschöpfungskette so, dass sie in Anbetracht der Kundenbedürfnisse einen Kosten- und Differenzierungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb mit sich bringt.

Die Herausforderung für das Key Account Management besteht darin, die Wertschöpfungskette des eigenen Unternehmens mit der des Kunden zu verknüpfen.

Die dadurch entwickelten Synergien sollen zu einem „Win-Win-Verhältnis“ führen.¹

¹ Vgl. Küng, Toscano, Schillig, Willi: Key Account Management, Praxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006, S. 72

3.3 Auswahl und Definition der Key Accounts.

Die Basis des „Key Account Management Prozesses“ ist die Auswahl und Bestimmung, welche Kunden als Key Accounts bezeichnet werden.

Je präziser und straffer diese Auswahl getroffen wird, desto zielgerichteter kann das „Schlüsselkunden Management“ betrieben werden.

Die Auswahl und Definition seiner Schlüsselkunden vom Gesamtkundenstock wird in den Unternehmungen unterschiedlich getroffen.

Neben Umsatz und Deckungsbeiträgen, sind Konkurrenzsituation und Kundenattraktivität wichtige Bewertungsgrundlagen.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass die Kundenstruktur bei fast allen Unternehmen ähnlich ist. Die altbekannte 20/80 Regel, wonach 20 % der Kunden ca. 80 % des Umsatzes bzw. der Deckungsbeiträge erzielen, trifft in den meisten Fällen zu.

Diese Kunden werden dann sehr oft als Key Accounts bezeichnet, da sie bei einem Verlust ein großes Loch in die Verkaufszahlen hinterlassen würden.

3.3.1 Kategorisierung des Kundenstammes nach Vergangenheitswerten

Anhand von Daten aus Buchhaltung bzw. Controlling werden hier die Kunden nach ihrer Bedeutung in Gruppen eingeteilt.

Im Gegensatz zur Segmentierung im Marketing, geht es bei dieser Auswahl nicht um anonyme Zielgruppen (Produktverwender, Händler), sondern um das Geschäftsergebnis des eigenen Unternehmens.

Das Problem dieser Methode ist die Vergangenheitsorientierung. Sie liefert keine Aussage in Hinblick auf das Potential des Kunden und die Position des Unternehmens beim Kunden in der Zukunft.

Die altbekannte „ABC Analyse“ findet bei vielen Unternehmen ihre Anwendung. Je nach Verkaufszahlen oder Deckungsbeitrag werden die Kunden in

Key Accounts

A – Kunden

B – Kunden

C –Kunden oder D-Kunden

eingeteilt.

Key Accounts werden vom Key Account Management betreut.

Um die A- und B-Kunden nimmt sich zumeist die klassische Verkaufsorganisation an, wogegen C-Kunden am besten in Call Centers aufgehoben sind.

D-Kunden werden, wenn möglich an andere Vertriebskanäle abgegeben.¹

3.3.2 Kundenkategorisierung nach Zukunftswerten

Eine Weiterentwicklung der vergangenheitsorientierten Kategorisierung ist die Integration der zukünftigen Ziele.

Sehr oft wird diese Methode gemeinsam mit den „Vergangenheitswerten“ eingesetzt.

Wichtig ist dabei die Einschätzung der Ziele durch die Verkaufsverantwortlichen auf Basis der Verganzenheitszahlen. Nachteil dieser Methode ist die gefühlsmäßige Einschätzung. Weiters kann es zu verschiedenen Meinungen bzw. Prognosen innerhalb der Verkaufsteams kommen.

Großer Vorteil ist die einfache Verarbeitung in der Datenbank.

3.3.3 Portfolio-Methodik für die Kundenkategorisierung

Angelehnt an die Produkt Portfolio Methode, kann man auch seine Kunden anhand der „Portfolio Methodik“ kategorisieren.

¹ Vgl. Biesel, H. Hartmut; Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden 2002, S. 28

Das zweidimensionale Kundenportfolio orientiert sich einerseits an

- die Attraktivität des Kunden für das Unternehmen und andererseits an
- die Positionierung des eigenen Unternehmens beim Kunden.

Kriterien „Attraktivität des Kunden“:

- erzielte Geschäftsergebnisse
- Attraktivität der vom Kunden belieferten Märkte
- Wachstumschancen des Kunden in seinem Markt
- Umsatzziele mit (unseren) Produkten

Kriterien „Positionierung des eigenen Unternehmens“

- Umsatzanteil des Unternehmens vom Gesamtumsatz des Key Accounts
- Deckungsbeitrag des Key Accounts
- Beziehungsqualität zu den Kaufentscheidern
- Betriebswirtschaftliche Lösungsansätze für den Key Account

Für jede Dimension muss eine Bewertung stattfinden, wo die einzelnen Kriterien nach Wichtigkeit (in %) und nach Erfüllungsgrad (Skala von 1-10) bewertet werden.

Erfüllungsgrad und Wichtigkeit multipliziert, ergibt die Bewertung für das Portfolio

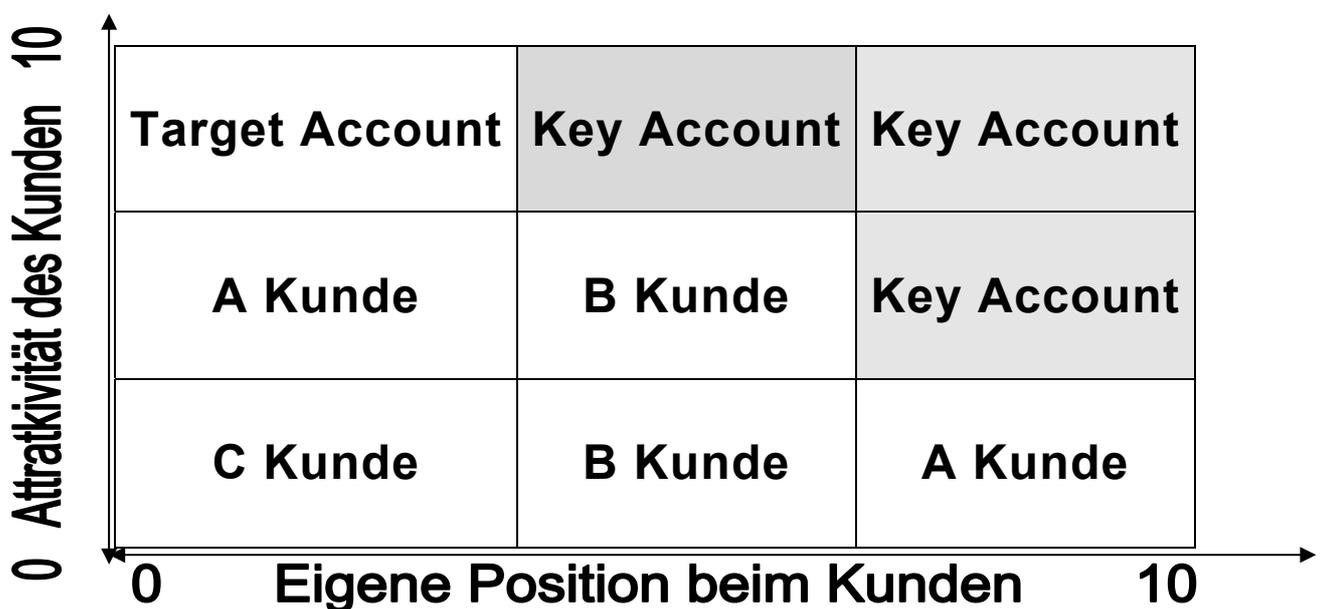


Abbildung 9: Kundenkategorisierung Portfolio

Quelle: Küng, Toscano, Schillig, Willi: Key Account Management, Prxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006, S. 72

Pragmatische Lösungen zur Kundenkategorisierung:

Da es in der Praxis oft sehr schwierig und zeitaufwändig ist, seine Kunden durch „akademischen Methoden“ (Punkte 3.3.1.1 – 3.3.1.3) zu kategorisieren, greift man meist auf eine „pragmatische Lösung“ zurück, um den Arbeitsaufwand so gering wie möglich zu halten.

Bei der pragmatischen Lösung definiert man Kriterien, die ein Kunde erfüllen muss, um als Key Account bezeichnet zu werden.

Folgende Kriterien könnten dafür herangezogen werden:

- Umsatz der letzten Geschäftsjahre
- Vorschau für laufendes/nächstes Jahr
- Zielumsatz
- DB Ziel für das nächste Jahr
- Bewertung der Imageposition
- Nationale oder Internationale Tätigkeit des Kunden
- Bedeutung für einzelne Geschäftsbereiche oder für das ganze Unternehmen
- Umsatzanteil des Kunden am eigenen Gesamtumsatz

Von diesen Kriterien sollte sich ein Unternehmen für maximal 4 entscheiden.

Wenn der Kunde 3 von 4 Kriterien erfüllt, ist er als Key Account einzustufen.

Viele Firmen machen den Fehler, dass sie bei ihrer Auswahl den Umsatz als wichtigstes Kriterium heranziehen, wobei der absolute Umsatz wenig aussagekräftig ist, vor allem dann, wenn hohe Sonderzahlungen (Listungsgebühren, Boni, Werbekostenzuschüsse,...) bezahlt werden.

Der absolute, nicht der relative Deckungsbeitrag ist wesentlich aussagekräftiger.¹

¹ Vgl. Küng, Toscano, Schillig, Willi: Key Account Management, Prxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006, S. 55 f.

3.4 Organisation im Key Account Management

Die Aufstellung und Positionierung des Key Account Managements erfolgt in den Unternehmungen sehr unterschiedlich.

Welche Mitarbeiter dem Key Account Management angehören, in welche Hierachiestufe man das Key Account Managemnet eingliedern kann und wie eine Aufbauorganisation aussehen kann, wird ich in den nächsten Punkten verdeutlicht.

3.4.1 Key Account Management Team

Die Bearbeitung von Key Accounts ist von komplexen Arbeitsabläufen geprägt.

Gutes Key Account Management bedarf einer Vielzahl an Aufgaben und Tätigkeiten, die nicht von einer Person alleine durchführbar sind.

Aus diesem Grund ist ein gut aufgestelltes „Key Account Team“ von großer Bedeutung.

Auch wenn Wirtschaftswissenschaftler, wie Reinhard K. Sprenger, Prof. Erich Staudt oder Peter F. Drucker betonen, dass „Teams“ ein veraltetes Thema im Management sind¹, sind diese im Key Account Management nicht wegzudenken.

Durch Forschungen wurden folgende Ansätze zum Thema Gruppen erarbeitet:

- „Zwei oder mehrere Personen, deren Gesamtzahl so gering ist, dass jede Person mit der anderen in direkten Kontakt (Face to Face) treten kann
- Das tatsächliche Auftreten solcher Kontakte (Interaktionen) muss ein gewisses Mindestmaß überschreiten.
- Ein festgelegter Kreis von Mitgliedern.
- Ein gemeinsames Tun und Wollen.“²

¹ Vgl. Belz, Christian; Müllner, Markus; Zupancic, Dirk: Spitzenleistungen im Key Account Management Auflage 2, München 2008, S. 149 f.

² Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: Management-Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1997, S. 518

Die angeführten Punkte sind im Bereich Key Account Management schwer in die Praxis umzusetzen.

Aufgrund dessen, dass die interne Zusammenarbeit aber auch die Kundenbearbeitung auf nationaler oder internationaler Ebene erfolgt, ist ein direkter Kontakt (Face to Face) oft nicht möglich.

Die Key Account Teams sind gefordert, virtuell zusammenzutreffen und sich eventuell auch persönliche Termine zu vereinbaren, um die Teamzusammengehörigkeit zu fördern.

Ein regelmäßiges Zusammentreffen aller Teammitglieder ist aus den oben genannten Gründen ebenfalls schwierig, sollte aber trotzdem definiert und eingehalten werden.

Ein festgelegter Kreis von Mitgliedern ist aufgrund der Interaktionsfrequenz nur beschränkt in die Praxis übertragbar. Gute Key Account Teams halten jedoch die Fluktuation ihrer Mitglieder so gering als möglich.

Ein gemeinsames Tun und Wollen ist oberstes Ziel und Aufgabe des Key Account Managers, dies zu koordinieren.¹

¹ Vgl. Zupancic, Dirk: International Key Account Management Teams, St. Gallen 2001, S. 149 ff.

3.4.2 Auswahl eines Key Account Teams

1. Schritt: Analyse der gegenwärtigen Kundenbeziehungen

In der Annahme, dass ein Kunde zum Key Account wird oder in einem Unternehmen ein Key Account Management neu eingeführt wird, gibt es bereits Kontakte zu den jeweiligen Accounts.

Eine Bestandsaufnahme sollte alle beteiligten Personen auf Kunden- und Lieferantenseite identifizieren.

Ein sogenanntes Beziehungsdiagramm kann dabei sehr hilfreich sein.

2. Schritt: Ein internes Team zusammenstellen

Als Unternehmen sollte man sich die Fragen stellen,

- welche Funktionen,
- welche Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten und Ressourcen und
- wie viel Zeitaufwand pro Mitarbeiter

notwendig sind, um seine Key Accounts optimal zu betreuen.

3. Schritt: Analyse der Kundenbedürfnisse

Nachdem die interne Analyse abgeschlossen ist, konzentriert man sich auf die Bedürfnisse und Perspektiven auf Kundenseite.

Voraussetzung dafür ist, dass man die jeweiligen Abteilungen und handelnden Person kennt, um die richtigen Ansprechpartner den einzelnen Teammitgliedern zuzuordnen.¹

Unternehmen	Kunde
Key Account Manager	Einkauf
Geschäftsführung	Geschäftsführung
Aussendienst	Standortleiter
Technik	Haustechniker
Buchhaltung	Buchhaltung

Abbildung 10: Ebene im KAM Team

Quelle: Belz, Müllner, Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management 2. Auflage, München 2008, S. 155

¹ Vgl. Belz, Müllner, Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management 2. Auflage, München 2008, S. 152 f.

Die Zusammenstellung des Teams sollte dem Key Account Manager obliegen, da er seine Kunden und Mitarbeiter kennt. Obwohl es keine genaue Definition gibt, wie groß ein Key Account Management Team sein muss, sollte es so straff wie möglich gehalten werden, da dies dem Kunden gegenüber Flexibilität vermittelt.

Die einzelnen Positionen in einem Key Account Team werden nach den Gegebenheiten der jeweiligen Unternehmen und deren Kunden definiert. Grundsätzlich meint jedoch die Forschung, dass folgende Positionen in jedem Team vorkommen sollen:

„Key Account Manager:

Er nimmt die Gesamtverantwortung gegenüber dem Schlüsselkunden wahr.

Vorgesetzter des Key Account Managers:

Er übernimmt die Führung mehrerer Key Account Manager, d.h. der Vorgesetzte steht den Key Account Managern als Coach zur Seite und soll durch sein eigenes Verhalten als Vorbild gelten.

Pate der Geschäftsleitung:

Jedem Schlüsselkunden sollte ein Geschäftsleitungsmitglied als Pate zur Seite stehen. Die wichtigsten Aufgaben des Paten bestehen darin, bei bedeutenden Verhandlungen mit Schlüsselkunden ebenfalls anwesend zu sein und die Kontakte zur Geschäftsleitung des Schlüsselkunden zu pflegen.

Innendienstmitarbeiter:

Diesen kommen hauptsächlich administrative Aufgaben innerhalb des Key Account Managements zu. Gewöhnlich werden die besten Innendienstmitarbeiter mit der Bearbeitung und der Betreuung von Aufträgen der Topkunden betraut.

Außendienstmitarbeiter:

Während der Key Account Manager in der Regel die „Zentrale“ des Schlüsselkunden bearbeitet, übernehmen in geographisch großen Märkten die Außendienstmitarbeiter die „Feldbearbeitung“. Das heißt allfällige Aussenstellen des Schlüsselkunden, wie Filialen, Abteilungen, etc. werden durch Außendienstmitarbeiter in enger Abstimmung mit Key Account Manager betreut.

Technische Mitarbeiter:

Im Bereich technisch anspruchsvoller Produkte gehören stets technische Mitarbeiter zum Account Team. Erst mit diesen Spezialisten ist der Key Account Manager in der Lage, dem Schlüsselkunden echte Problemlösungen anzubieten.“¹

¹ Küng, Pius; Toscano-Ruffilli, Rosella; Schilling, Beat; Willi-Piezzi, Daniela: Key Account Management, Praxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006, S. 142 f.

3.4.3 Primär- und Sekundärorganisation

In einer Aufbauorganisation eines Unternehmens kann man zwischen zwei Strukturformen unterscheiden.

Unter Primärorganisation versteht man die Grundstruktur eines Unternehmens, die durch Sekundärorganisationen überlagert werden kann.

Der Bereich Key Account Management weist klassische Sekundärstrukturen in einem Unternehmen auf.

In beinahe allen großen Firmen läuft das Key Account Management parallel zu der bereits bestehenden Primärorganisation und greift als Sekundärorganisation nicht oder nur bedingt in die Primärstrukturen ein.

Obwohl mit den verschiedensten internen Abteilungen und Bereichen zusammengearbeitet wird, bleibt deren grundsätzliche Weisungsbefugnis erhalten.

Ein gewisses Spannungsfeld zwischen den beiden Organisationen kann folgende Problembereiche auslösen:

- Kompetenzkonflikte zwischen den Organisationen
- Konflikt bei der Abstellung von Mitarbeitern
- Interessenskonflikte
- Abschiebung von Verantwortung
- Unterschiedliche Entlohnung zwischen Primär- und Sekundärorganisation

Der Key Account Manager als Teamleiter ist daher das wichtigste Koordinationsinstrument, wie folgende Studie (Befragung von internationalen Konzernen) belegt:

„Für 93 % aller Befragten ist die Überzeugungskraft ein wesentlicher Aspekt zu erfolgreichen Führung eines Key Account Teams.

Nur 24% sehen disziplinarische Vorgesetztenrechte von Key Account Managern als positives Instrument.

Bei 56% spielt die Einbindung einer höheren Instanz eine wichtige Rolle“¹

¹ Vgl. Zupancic, Dirk: International Key Account Management Teams, St. Gallen 2001, S. 98

Ansatzpunkte für eine optimale Koordination innerhalb des Key Account Teams wären zum Beispiel:

- Eindeutige Stellung und klares Ansehen des Key Account Managers im Unternehmen.
- Mitspracherecht bei Personalentscheidungen, sofern diese einen Mitarbeiter im Key Account Team betrifft.
- Vorbildwirkung und Kompetenz. Vom Key Account Manager sollten alle Teammitglieder profitieren, vor allem was den Umgang mit Kunden betrifft.
- Erfolgsbeteiligung. Wenn das Key Account Management erfolgreich ist, sollten alle Teammitglieder profitieren.
- Vertrauensaufbau durch den Key Account Manager.

3.4.4 Aufbauorganisation – Hierarchie des Key Account Managements

Die Integration des Key Account Managements in die Organisation eines Unternehmens kann auf verschiedenen Arten erfolgen.

Abgesehen von der Organisationsform (siehe folgende Punkte), ist die hierarchische Einbettung in das Unternehmensorganigramm ein entscheidender Faktor.

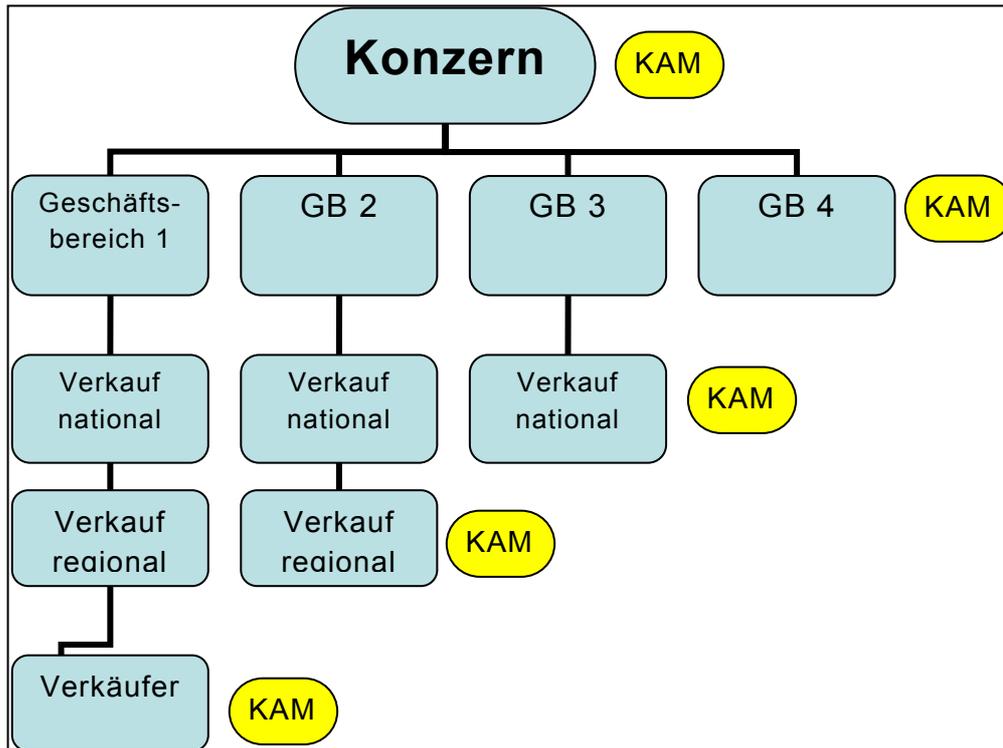


Abbildung 11: Eingliederung KAM

Wie die Abbildung 12 zeigt, kann das Key Account Management in allen Ebenen eingebaut werden. Angefangen beim einzelnen Verkäufer, bis hin zur obersten Geschäftsstelle in einem Konzern.

Key Account Management hierarchisch hoch angesiedelt:

+ Ansehen und Autorität der Manager sind dementsprechend groß.

Key Account Manager hierarchisch tief angesiedelt:

+ Die Manager sind wesentlich näher am Markt und beim Kunden.

„Eine Umfrage von Dr. Pius Küng & Partner (Wo ist in Ihrem Unternehmen das Key Account Management eingegliedert?) ergab folgendes Ergebnis:“¹

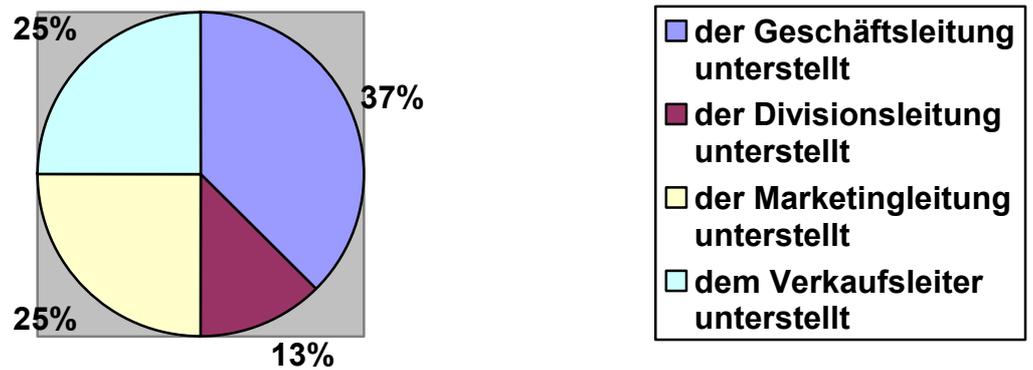


Abbildung 12: Auswertung Umfrage Eingliederung KAM

¹ Küng, Pius; Toscano-Ruffilli, Rosella; Schilling, Beat; Willi-Piezzi, Daniela: Key Account Management, Praxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006, S. 115.

3.4.5 Aufbauorganisation - Organisationsformen

3.4.5.1 Key Account Management als Stabstelle

Der Key Account Manager als Stabstelle fungiert lediglich als Berater und unterstützt die jeweilige Abteilung, der er zugeordnet ist.

Hierbei spricht man von der Organisationsform mit der geringsten Integration des Key Account Managements.

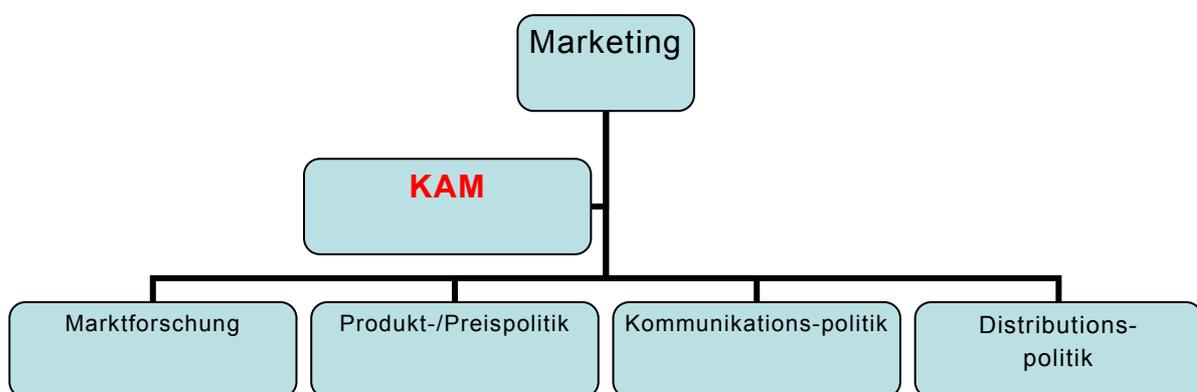


Abbildung 13: KAM als Stabstelle

Quelle: Belz, Müllner, Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management 2. Auflage, München 2008, S. 275

Charakteristika:

- Primärorganisation wird nur gering beeinflusst.
- Der Manager verfügt über keine formalen Entscheidungsbefugnisse und ist daher stark vom Willen der Abteilungen abhängig.
- Die Kompetenzen des Managers sind stark begrenzt.

Die Stabs-Organisation ist vor allem bei kleineren Unternehmen verbreitet, da das Key Account Management bei einer Neueinführung und durchlaufener Testphase relativ kostengünstig eliminiert werden kann.

Bei Großunternehmen ist die Stabs-Organisation durch ihre schwache Einbindung in die Organisation häufig kein Thema.

3.4.5.2 Key Account Management in der Linienfunktion

Der Key Account Manager ist als Linienverantwortlicher für die Betreuung der Großkunden verantwortlich.

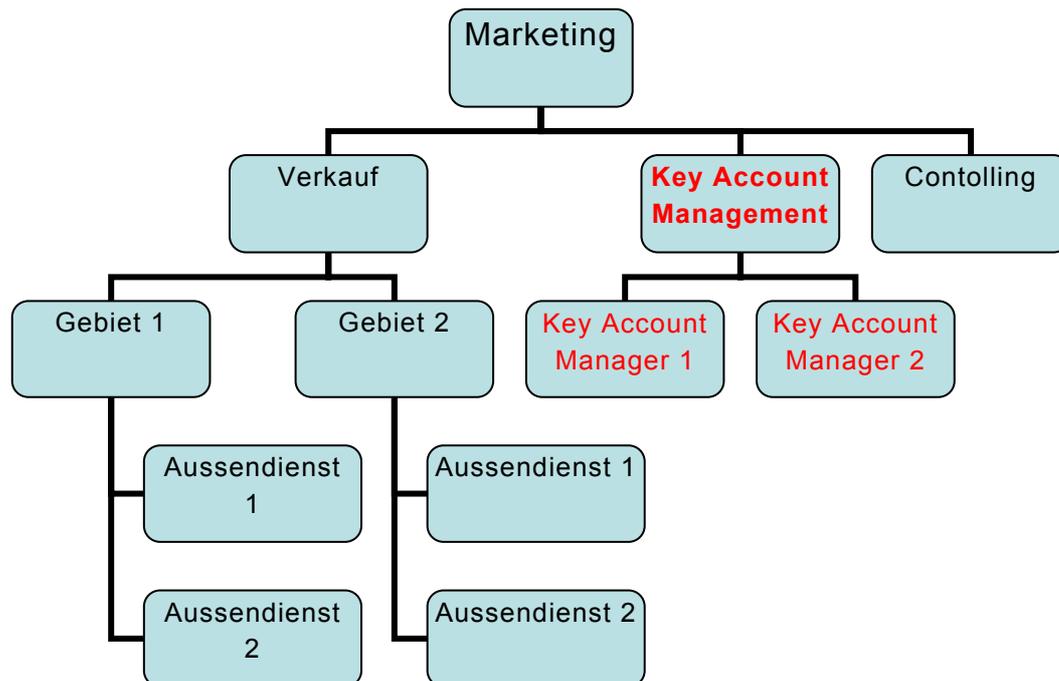


Abbildung 14: KAM in Linienfunktion

Quelle: Belz, Müllner, Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management 2. Auflage, München 2008, S. 275

Bezugnehmend auf Punkt 3.4.3 ist die Differenzierung zwischen Primär- und Sekundärorganisation bei der Linienorganisation am größten.

Gerade bei einer Neugründung des Key Account Managements ist es gut erkennbar, wie aus der bestehenden Gesamtorganisation eine Parallelfunktion geschaffen wird, wo das Key Account Management als eigene Linie Verantwortung übernehmen muss.

Charakteristika:

- + Unabhängige und eigenständige Stellung im Unternehmen.
- + Konzentration auf die Kernaufgaben im Key Account Management.
- + Eindeutige Zurechenbarkeit von Kosten, Absatzzahlen und DBs.
- + Erhöhung der Autorität des Key Account Managers.
- Eventuelle Überlastung der Leitungsspitze.
- Konfliktpotential mit anderen Funktionsbereichen.
- Gefahr, dass in der Linie das Gesamtziel missachtet wird und ein Bereichsegoismus entsteht.

3.4.5.3 Key Account in der Matrixorganisation

Hier steht das Key Account Management mit einem zweiten Funktionsbereich (Bsp. Marketing) auf der gleichen hierarchischen Ebene.

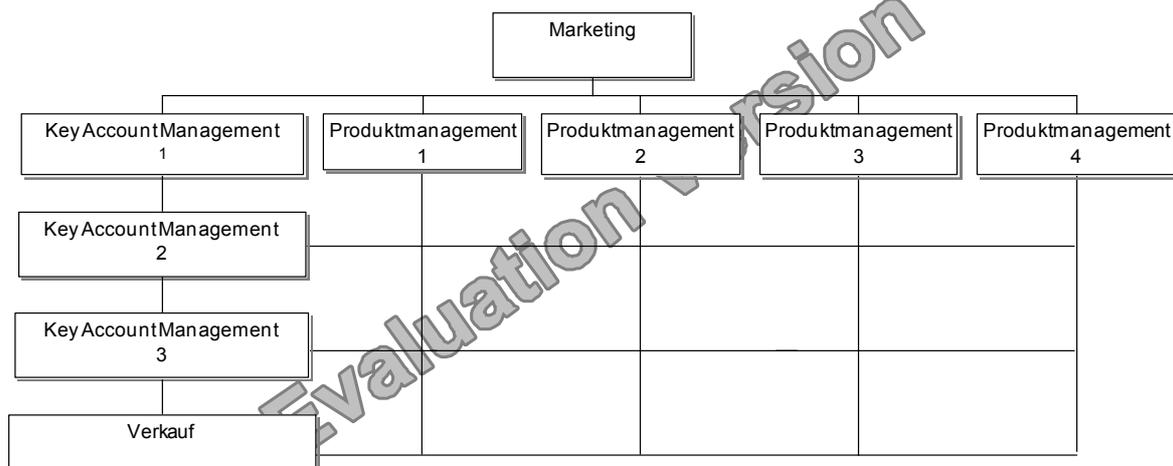


Abbildung 15: KAM in der Matrixorganisation

Quelle: Quelle: Belz, Müllner, Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management 2. Auflage, München 2008, S. 275

Wie aus der Abbildung 15 zu entnehmen ist, sind die Weisungsbefugnisse beider Bereiche (Key Account Management und Produktmanagement) auf ihre Kompetenzen beschränkt.

Das Key Account Management kümmert sich um die Bearbeitung der Kunden, wogegen sich die Produktmanager um Probleme des Produkts selbst annehmen.

Charakteristika:

- + Hohe Integration, da die Kommunikationswege sehr kurz sind.
- + Keine organisatorische Zersplitterung
- Hohes Konfliktpotential innerhalb der weisungsgebundenen Stellen in der Matrixorganisation
- Außendienstmitarbeiter tun sich schwer, da sie sowohl Anweisungen vom Key Account Manager, als auch vom Produktmanager wahrnehmen müssen.

3.4.5.4 Key Account Management in divisionalen Organisationen

Eine Sonderform der Organisationstypen im Key Account Management ist die divisionale Organisation, die in der Praxis eher selten zum Einsatz kommt.

Divisionale Organisation bedeutet, dass jede Geschäftseinheit (Verkaufsregion) neben Verkaufs –innendienst, -aussendienst, Produktion, Logistik, usw. auch ihr eigenes regionales Key Account Management besitzt. Abteilungen wie Controlling, Marketing, Personal oder Forschung werden zentral organisiert und stehen somit allen Regionen zur Verfügung.

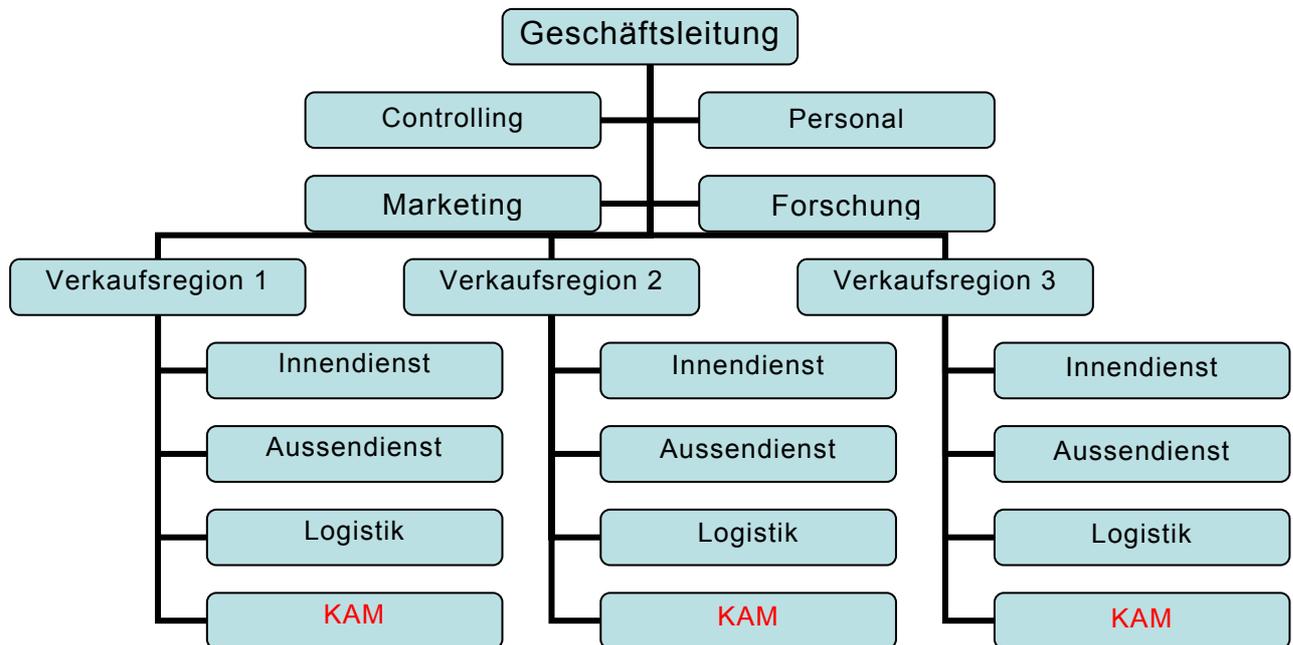


Abbildung 16: KAM in der divisionalen Organisation

Quelle: Küng, Pius; Toscano-Ruffilli, Rosella; Schilling, Beat; Willi-Piezzi, Daniela: Key Account Management, Praxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006, S. 113

4. Key Account Management in der Brau Union Österreich AG – Geschäftsfeld Gastronomie

4.1 Allgemeine Zahlen-2008

Die folgende Grafik dient dazu, einen Überblick über die Größe und Dimension des Key Account Managements in der Brau Union Österreich zu bekommen.¹

Teilorganisationen	Organisationen	Outlets	Anteil HL*
58	112	1.132	3,3 %

¹ Vgl. Absatzentwicklung Brau Union Österreich AG 2008_12, Verkaufsconsulting, 07. 01. 2009

Abbildung 17: Übersicht KAM in der Brau Union

Quelle: Hellwagner, Robert; Key Account Management, Linz 2009, S. 12

* Anteil des Hektoliter Volumens im Key Account Management, gemessen am Gesamtvolumen der Brau Union Österreich AG – Geschäftsfeld Gastronomie.

4.1.1 Kundenstruktur im Key Account Management

- Dreistufiger Aufbau KAM-Kunden:
(Darstellung im IT-System)

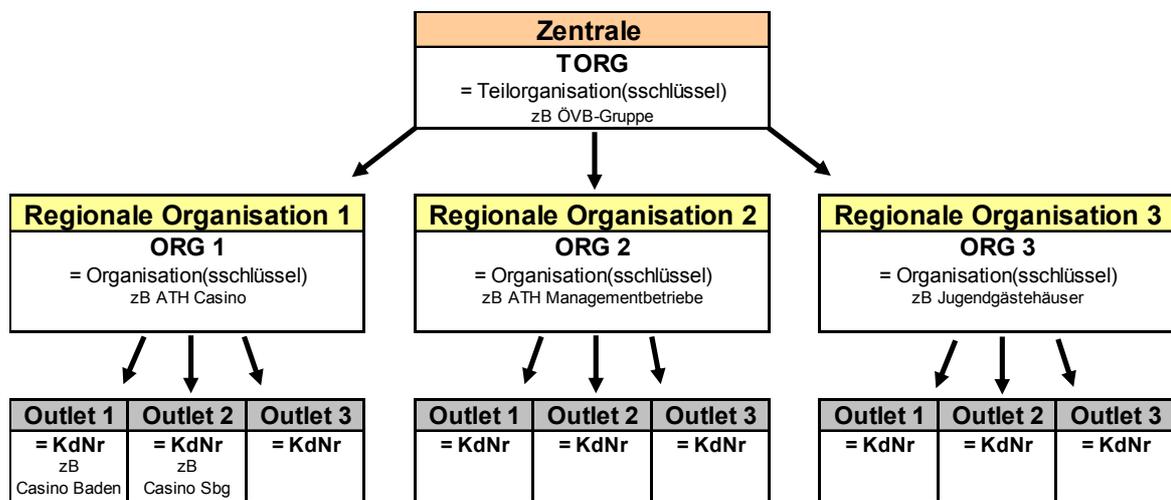


Abbildung 18: Organisationsstruktur KAM Brau Union

Quelle: Hellwagner, Robert; Key Account Management, Linz 2009, S. 11

Die in der Brau Union Österreich verwendeten Begriffe haben folgende Bedeutung:

TORG: Unter dem Begriff Teilorganisation versteht man die übergeordnete Zentrale (z.B. Konzern, Marketingverbund oder Franchisegeber). Ansprechpartner ist der Key Account Manager und teilweise auch die Geschäftsleitung.

ORG: Die Teilorganisation unterteilt sich in verschiedene Organisationen (ORG). Dies können Töchterbetriebe, Pächter oder Franchisenehmer sein, die das eigentliche Gastronomiegeschäft führen. Auf dieser Ebene werden durch den Key Account Manager Jahresvereinbarungen, Verträge und Konditionen verhandelt.

Outlet: Jede Organisation besitzt ihre Einzeloutlets, die vom lokalen Außendienstmitarbeiter betreut werden¹

¹ Hellwagner, Robert; Key Account Management, Linz 2009, S. 11

4.2 Organisation des Key Account Managements in der Brau Union Österreich AG

Obwohl die Brau Union Österreich AG ein nationaler Großkonzern ist, ist das Geschäft und die Kundenbetreuung im Gegensatz zu anderen Branchen sehr persönlich und emotional bzw. regional behaftet.

Die Notwendigkeit eines Key Account Managements war jedoch schon seit Bestehen des Unternehmens gegeben.

Das 2003 eingeführte Key Account Management wurde in den laufenden Jahren immer wieder umstrukturiert und reorganisiert.

Folgende Punkte haben ihre Gültigkeit vom 02.01.2009:

4.2.1 Organisationsstruktur – Verkaufsregion Ost

Wie bereits in Punkt 2.2.2 erwähnt zeigt Abbildung 20 die Organisation des Geschäftsfeldes Gastronomie mit ihren einzelnen Divisionen.

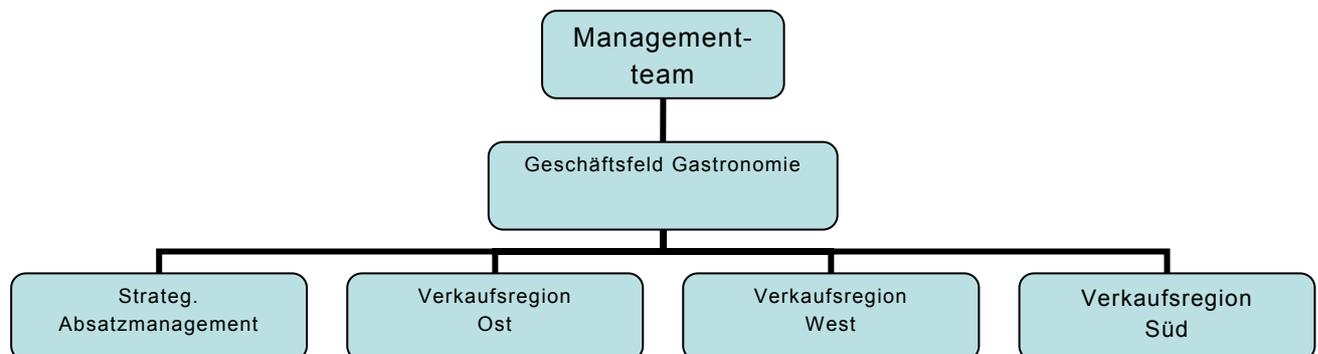


Abbildung 19: Organigramm Brau Union-Geschäftsfeld Gastronomie

Quelle: Quelle: Unternehmenspräsentation Brau Union Österreich AG, Linz 2008

Das Key Account Management ist der Region Ost unterstellt. Die Abbildung 21 konzentriert sich daher auf die genauen Organisationsstrukturen der Region Ost.

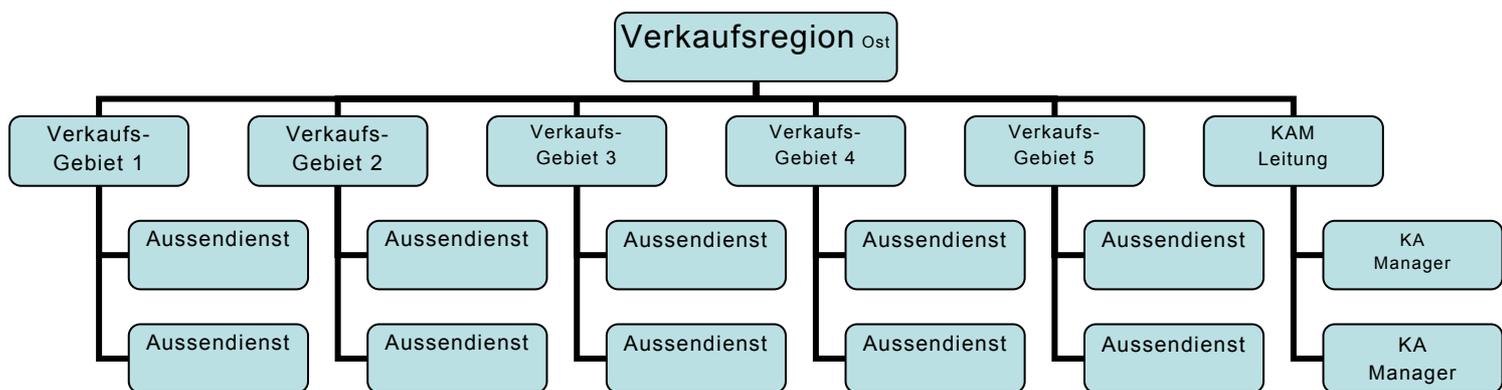


Abbildung 20: Organigramm Verkaufsregion Ost

Quelle: Unternehmenspräsentation Brau Union Österreich AG, Linz 2008

Die Verkaufsregion Ost unterteilt sich (wie alle anderen Verkaufsregionen auch) in einzelne Verkaufsgebiete, deren Verantwortung der jeweilige Verkaufsmanager übernimmt.

Dem Verkaufsmanager sind 5-7 Außendienstmitarbeiter unterstellt, die die Feldarbeit beim Kunden verrichten.

4.2.2 Eingliederung Key Account Management

Die Abteilung Key Account Management im engeren Sinn umfasst 4 Mitarbeiter.

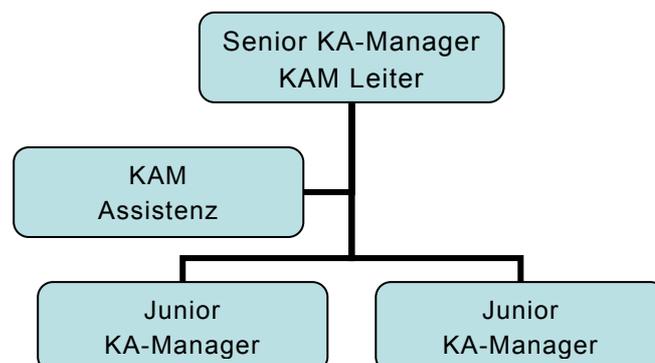


Abbildung 21: Organigramm Key Account Management

Der Senior Key Account Manager hat neben seinen Führungsaufgaben auch definierte Key Accounts zu betreuen.

Laut Organigramm berichtet der Senior Key Account Manager an den Leiter der Verkaufsdirektion Ost (Verkaufsdirektor Ost), welcher gleichzeitig mit der Leitung des Key Account Managements betraut ist.

Die beiden Junior Key Account Manager haben die Hauptaufgabe, ihre zugewiesenen Key Accounts zentral zu betreuen.

Unterstützung im Innendienst erhalten alle 3 Manager durch die Assistenz, wobei diese disziplinar dem Senior Key Account Manager unterstellt ist.

Betreuung und telefonische Bestellannahme der einzelnen Absatzstätten (Outlets) übernehmen die Außendienstmitarbeiter bzw. der telefonische Vorverkauf aus den regionalen Verkaufsgebieten.

Hier ist sehr deutlich das Bild zwischen der Primärorganisation und dem Key Account Management (Sekundärorganisation) zu sehen. (siehe Punkt 3.4.3)

Die im Punkt 3.4.3 bereits angedeuteten Problemfelder zwischen den beiden Organisationen, wie

- Konflikte bei der Abstellung von Mitarbeitern,
- Kompetenzkonflikte oder
- Interessenskonflikte

sind auch in der Brau Union Österreich zu erkennen.

Vor allem zwischen den Abteilungen Key Account Management und regionalem Verkaufsgebiet.

4.2.3 Aufbauorganisation

Wenn man die Organigramme der Brau Union Österreich AG näher betrachtet, kann man daraus schließen, dass die Verkaufsregionen nach dem Muster einer divisionalen Organisation aufgebaut sind. (Punkt 3.4.5.4)

Betrachtet man rein die Primärorganisation (ohne Key Account Management), ist dies auch der Fall.

Jede Verkaufsregion hat ihren Aussen- bzw. Innendienst, ihre Logistikabteilung, ihren Vertrieb, usw.

Abteilungen wie Marketing und Personal sind zentral organisiert.

Das Key Account Management selbst hat keinen divisionalen Charakter, da dies zwar regional eingegliedert ist (Verkaufsregion Ost), jedoch national operiert und überregionale Kunden zu betreuen hat.

Es ist also nicht der Fall, dass jede Verkaufsregion (Division) ihre eigene Key Account Management Abteilung hat.

Das Key Account Management wurde aus konzernstrategischen Gründen der Verkaufsregion Ost untergeordnet, arbeitet jedoch national mit allen Verkaufsregionen zusammen.

4.2.4 Hierarchische Eingliederung

Bezugnehmend auf die Abbildung 11 (Punkt 3.4.4) ist der Senior Key Account Manager in der Brau Union Österreich AG hierarchisch dem „regionalen Verkauf“ zuzuordnen.

Der Junior Key Account Manager ist hierarchisch einem Außendienstmitarbeiter gleichzusetzen.

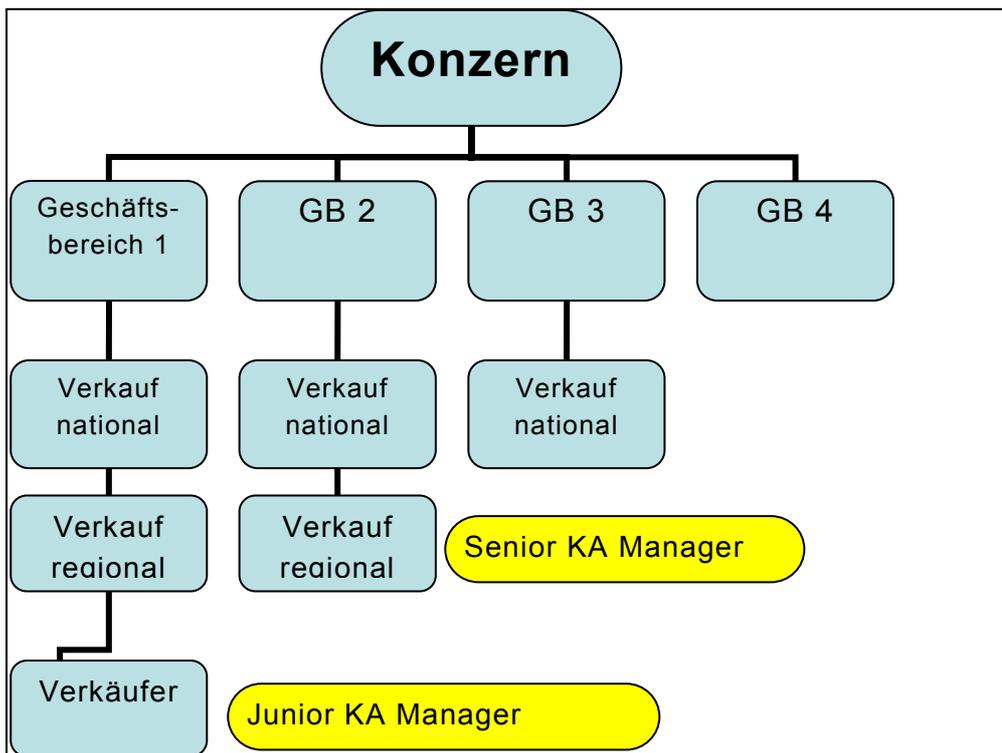


Abbildung 22: Hierarchische Stellung KAM in der Brau Union

4.2.5 Eingliederung des Key Account Managements – eigenes Profit Center

Neben den 3 Verkaufsregionen (Ost, Süd, West) ist seit 02. Jänner 2009 auch das Key Account Management ein eigenes Profitcenter.

„Das Profitcenter ist ein organisatorischer Teil eines Unternehmens, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird. Das Profitcenter kann auch aus einer Spartenorganisation heraus entstehen. Verantwortung und Entscheidungsbefugnis für die Produktgruppen werden im hohen Maß dem Spartenleiter übertragen. Die Sparten werden so zu relativ selbstständigen Einheiten. Die Spartenleiter planen ihre Geschäfte innerhalb eines vorgegebenen Handlungsspielraums selbst. Es wird für jede Sparte ein eigener Gewinn ermittelt und zur Beurteilung und Steuerung der Sparte herangezogen.

Durch die leistungsorientierte Beurteilung kann die Tätigkeit des betroffenen Bereichs besser gesteuert und auf seine Rentabilität überprüft werden.

Die Kernidee ist also, dass das Profitcenter wie ein eigenes Unternehmen denken und agieren soll.“¹

Vom Aspekt der „Ergebnisorientierung“ ist das Key Account Management einer Verkaufsregion gleichzusetzen.

Die Verantwortung für Umsatz und Deckungsbeitrag liegt in letzter Instanz beim Leiter des Key Account Managements.

4.2.6 Key Account Management Team in der Brau Union Österreich AG

Wie im Punkt „3.4.1“ erwähnt, wird ein klassischer Key Account von einem gesamten Team bearbeitet und betreut.

Durch die Charakteristik, dass Key Accounts der Brau Union Österreich AG mit deren Einzeloutlets überregional operieren kommt es bei einzelnen Großkunden zu einem sehr großen Key Account Team.

Anhand eines auserwählten Key Accounts wird veranschaulicht, wie sich ein Key Account Team in der Brau Union Österreich AG zusammenstellt.

4.2.6.1 Exkurs Key Account Management Team

Charakteristika des Key Accounts:

Bezeichnung:	Nach Absprache mit der Geschäftsleitung wird der Name des Kunden nicht veröffentlicht.
Größe:	43 Outlets in ganz Österreich.
Einkauf:	Verhandlungen und Konditionsvereinbarungen verlaufen zentral – zentraler Einkauf Operative Bestellungen ergehen je Absatzstätte - dezentral
Fakturierung:	Zentrale Verrechnung

¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Profitcenter>

In Anlehnung an die Punkte „3.4.1“ und „3.4.2“ stellt sich in diesem Exkurs das Key Account Team wie folgt zusammen:

Teammitglied-Theorie	Exkurs-Praxis	Person(en)
Key Account Manager	Junior Key Account Manager	1
Vorgesetzter	Senior KA-Manager/Dir. Region Ost	2
Pate d. Geschäftsleitung	Vorstandsvorsitzender	1
Innendienst	Assistenz Key Account Management	1
Außendienstmitarbeiter	Gebietsleiter	9
Vorverkauf	telefonischer Vorverkauf	6
Technische Mitarbeiter	Schankservice Mitarbeiter	3
Buchhaltung	Sachbearbeiter/in Kundenbuchhaltung	1
Kundenbindung	Sachbearbeiter/in Kundenbindung	5
Summe	Key Account Team	29

Abbildung 23: Exkurs Key Account Team

Quelle: Key Account Management Brau Union Österreich, Schwechat 2009

Für den angegebenen Kunden ergibt sich nun ein Key Account Management Team von 29 Personen.

Es handelt sich hierbei um einen der größten Key Accounts der Brau Union Österreich AG. Die Auswahl wurde bewusst von mir so getroffen, um etwaige Optimierungsansätze im Kaptitel 5 so gut als möglich erkennen und ausarbeiten zu können.

4.4 Auswahl und Definition der Key Accounts in der Brau Union Österreich AG

Die Einteilung der Gastronomiekunden in der Brau Union Österreich erfolgt grundsätzlich durch die „ABC Analyse“.

Jeder Kunde, der in den Stammdaten neu angelegt wird, wird durch Einschätzung seines Jahresvolumens (Hektoliter Bier) als A-, B-, C- oder D-Kunde definiert.

Die Definition Key Account in der Brau Union Österreich sagt nichts über die Größe (in Bezug auf Hektolitervolumen) eines Kunden aus.

Key Accounts in der Brau Union sind Kunden,

- die Absatzstätten in verschiedenen Verkaufsregionen besitzen und/oder diese zumindest mittelfristig geplant haben
- die einen zentralen Einkauf haben und/oder
- die ein zentrales Marketing haben und/oder
- bei denen ein zentraler Ansprechpartner sinnvoll bzw. gewünscht ist.

Die Definition der Kunden ist taxativ.¹

Die Einteilung und Definition der Kunden erfolgt einmal jährlich in einem Meeting aller Verkaufsdirektoren und dem Leiter des Key Account Managements.

Hierbei wird vor allem über Verschiebungen diverser Kunden entschieden, die Ihre Zugehörigkeit zwischen Region und Key Account Management wechseln.

Die Einteilung der Einzeloutlets erfolgt abermals nach Kundenklassen.

Siehe folgende Grafik:

Kundenklasse	A	B	C	D	Summe
Anzahl Outlets	125	135	288	584	1.132
Anteil Outlets	11%	12%	25%	52%	100%
Anteil Voumen (HL)	46%	20%	21%	13%	100 %

Abbildung 24: Kundenklassen der Einzeloutlets

Quelle: Quelle: Hellwagner, Robert; Key Account Management, Linz 2009, S. 13

¹ Hellwagner, Robert; Key Account Management, Linz 2009, S. 9

5. Optimierung des Key Account Managements in der Brau Union Österreich AG

5.1 Optimierung Organisationsstruktur

Wie im Kapitel 4 schon aufgezeigt sind Positionierung, Führung und Hierarchie im Key Account Management nicht eindeutig definiert.

Unter Einbeziehung aller Key Account Manager, dem Leiter des Key Account Managements (Verkaufsdirektor Ost) und dem Leiter der Abteilung „strategisches Absatzmanagement“ wurden folgende Unterpunkte zur Optimierung herangezogen.

5.1.1 Organisationsstruktur neu

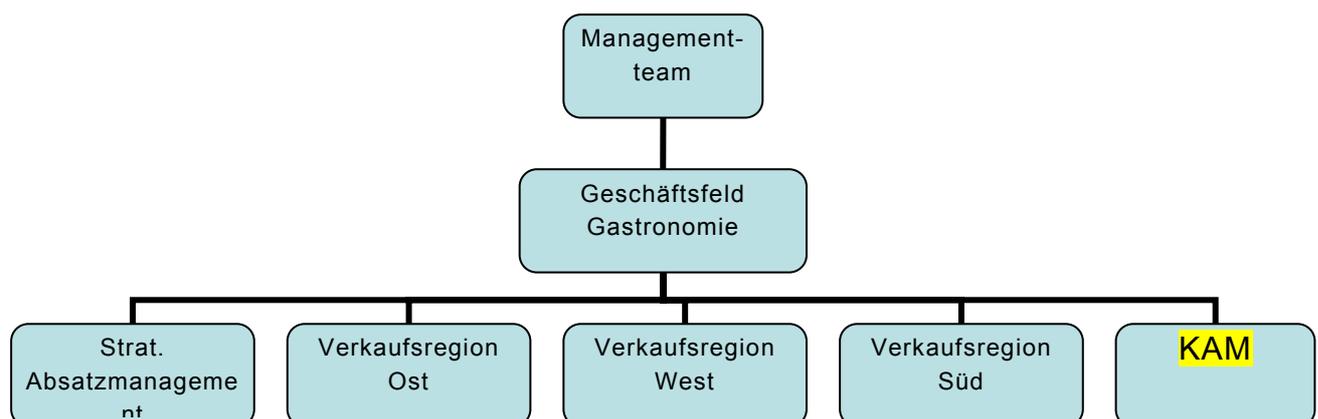


Abbildung 25: Organisationsstruktur neu

Quelle: Intranet Brau Union Österreich AG, Department, GA

In der neuen und optimierten Organisationsstruktur ist das Key Account Management nicht mehr Teil der Verkaufsdirektion Ost, sondern gleichrangig mit allen regionalen Verkaufsregionen dem Geschäftsfeldleiter Gastronomie unterstellt.

Die Leitung des Key Account Managements übernimmt der Leiter der Abteilung „strategisches Absatzmanagements“.

In der Abteilung Key Account Management selbst kommt es ebenfalls zu einer Straffung und Verdeutlichung der Strukturen:

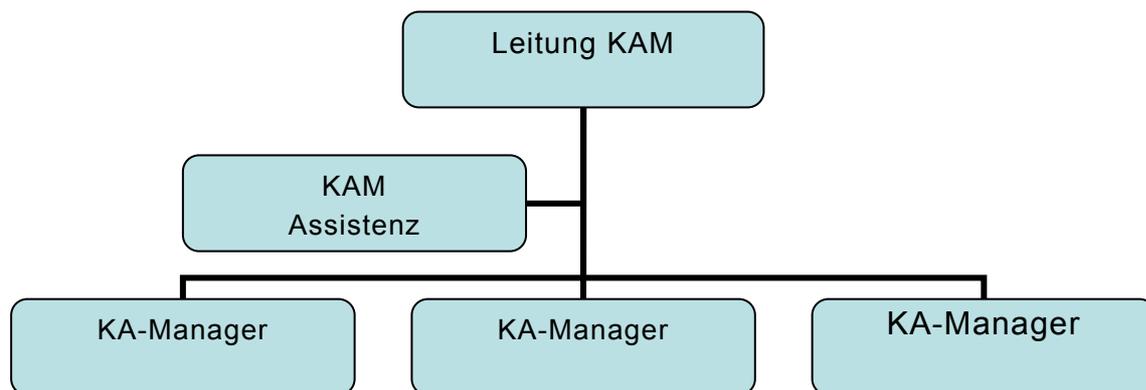


Abbildung 26: Abteilung KAM neu

Quelle: Strassl, Laetitia: KAM Präsentation VDJK 11, Linz 2009

Direkt unter der Leitung des Key Account Managements fungieren 3 gleichberechtigte Key Account Manager.

Verglichen mit der Abbildung 21 (4.2.2) unterscheidet man nicht mehr zwischen Senior- und Junior- Key Account Manager und schafft durch die Auflösung einer Ebene eine flache und eindeutige Organisationsstruktur.

Vorteile der Neuorganisation:

- Imageaufwertung der Abteilung durch hierarchische Gleichsetzung zu den regionalen Verkaufsregionen.
- Direkter Weg zur Geschäftsfeldleitung.
- Know How des Leiters der Abteilung „strategisches Absatzmanagement“. Dieser hat bereits in der Vergangenheit sehr eng mit den einzelnen Regionen und der Geschäftsfeldleitung zusammengearbeitet. Dies bewirkt schnellere Entscheidungswege.
- Der Verkaufsdirektor der Region Ost kann sich durch die Ausgliederung des Key Account Managements ausschließlich auf sein regionales Geschäft konzentrieren.
- Die neue Leitung des Key Account Managements ist national ausgerichtet und gewährleistet somit eine Gleichberechtigung aller Regionen.
- Durch den Wegfall der Führungsaufgaben kann sich der ehemalige Senior Key Account Manager mehr seinen Betreuungstätigkeiten widmen.

- Hierarchische Aufwertung der ehemaligen Junior Key Account Manager.¹

5.1.2 Optimierung Hierarchie

Wie schon im Punkt 5.1.1 verdeutlicht kommt es durch die Neustruktur im Key Account Management zu einer internen Aufwertung.

Die hierarchische Stellung der einzelnen Mitarbeiter stellt sich wie folgt dar:

Position im KAM	Hierarchie (verglichen mit Region)
Leiter Key Account Management	Verkaufsdirektor
Key Account Manager	Verkaufsmanager

Abbildung 27: Hierarchische Stellung neu

Die hierarchische Stellung des Key Account Managers ist ein wesentlicher Aspekt in Hinblick auf die Führung und Steuerung der Gebietsleiter.

In der früheren Organisation waren Key Account Manager (Junior Key Account Manager) und Gebietsleiter hierarchisch gleichgestellt.

Obwohl der Key Account Manager auch in der optimierten Struktur nicht der direkte Vorgesetzte des Gebietsleiters ist, ergehen Anweisungen des Key Account Managers an den Gebietsleiters.

Eine hierarchisch unterschiedliche Stellung ist bei der Steuerung des Gebietsleiters ein wesentlicher Vorteil für den Key Account Manager.

¹ Vgl. Strassl, Laetitia: KAM Präsentation VDJK 11, Linz 2009, Seite 3

5.2 Optimierung Kundenstruktur

Im Punkt 4.1 wurde über die Größenordnung im Key Account Management in der Brau Union Österreich AG berichtet.

Obwohl die Abteilung im Vergleich zu den Regionen klein ist, überrascht der geringe Anteil des Gesamtvolumens. (3,34%)

Daher wird in den folgenden Unterpunkten die Struktur und Situation aller Gastronomiekunden genauer unter die Lupe genommen.

Die Zuordnung, ob Key Account oder regionaler Kunde spielt dabei eine große Rolle.

5.2.1 Kundenverschiebungen

Unter tatkräftiger Mithilfe der Abteilung „strategisches Absatzmanagement“ wurden österreichweit alle organisierten Kunden (mit einem Organisations Schlüssel) auf Ihre Charakteristik hinsichtlich Zuordnung geprüft.

Anhand der Definition von Key Accounts (siehe Punkt 4.4) kam es zu einigen Kundenverschiebungen.

Einerseits vom

KAM in die Region,

und andererseits von der

Region in das KAM.

Nach Abstimmung mit den Verkaufsdirektoren ergaben sich folgende Verschiebungen:

Vom KAM in die Region:

Organisation	Anzahl Outlets	Volumen* Bier HL p.a.
573	4	50
218	3	13
211	1	2
739	18	154
759	12	483
407	2	82
Summe	40	784

Abbildung 28: Verschiebung Kunden von KAM in Region

Quelle: Strassl, Laetitia: Kundenverschiebungen KAM 2010, Linz 2009

Von der Region in das KAM

Organisation	Anzahl Outlets	Volumen* Bier HL p.a.
527	3	51
642	2	52
747	31	2.800
014	10	700
795	5	230
486	1	175
798	16	880
751	23	332
007	3	220
440	3	260
503	1	4
194	6	260
480	6	290
Summe	110	6.254

Abbildung 29: Verschiebung Kunden von Region in KAM

Quelle: Strassl, Laetitia: Kundenverschiebungen KAM 2010, Linz 2009

* Volumen aus dem Jahre 2009

Die beiden Tabellen zeigen, dass sehr viele Organisationen falsch zugeordnet waren.

Für das Geschäftsjahr 2010 werden wie abgebildet 6 Organisationen vom Key Account Management in die jeweilige Verkaufsregion und 13 Organisationen von der Verkaufsregion in das Key Account Management wechseln.

Hektoliter bezogen ergibt dies für das Key Account Management ein positives Saldo von 5.470 HL.

Eine Optimierung der Betreuung ist somit gewährleistet.

Ausgehend von den Absatzzahlen 2009 beträgt der HL Anteil im Key Account Management (gemessen am Gesamtvolumen Gastronomie) für das Jahr 2010 3,9 %. (2008: 3,3 %).¹

Um den HL Anteil weiter zu steigern bedarf es für 2010 einer effizienten Prospektivkundenbearbeitung.

5.2.1.1 Berücksichtigung der Planung

Da es in der Vergangenheit sehr oft zu unterjährigen Verschiebungen von Kundenzugehörigkeit kam und dies die Planung des jeweiligen Profitcenters beeinflusste, wurde folgende Methodik entwickelt:

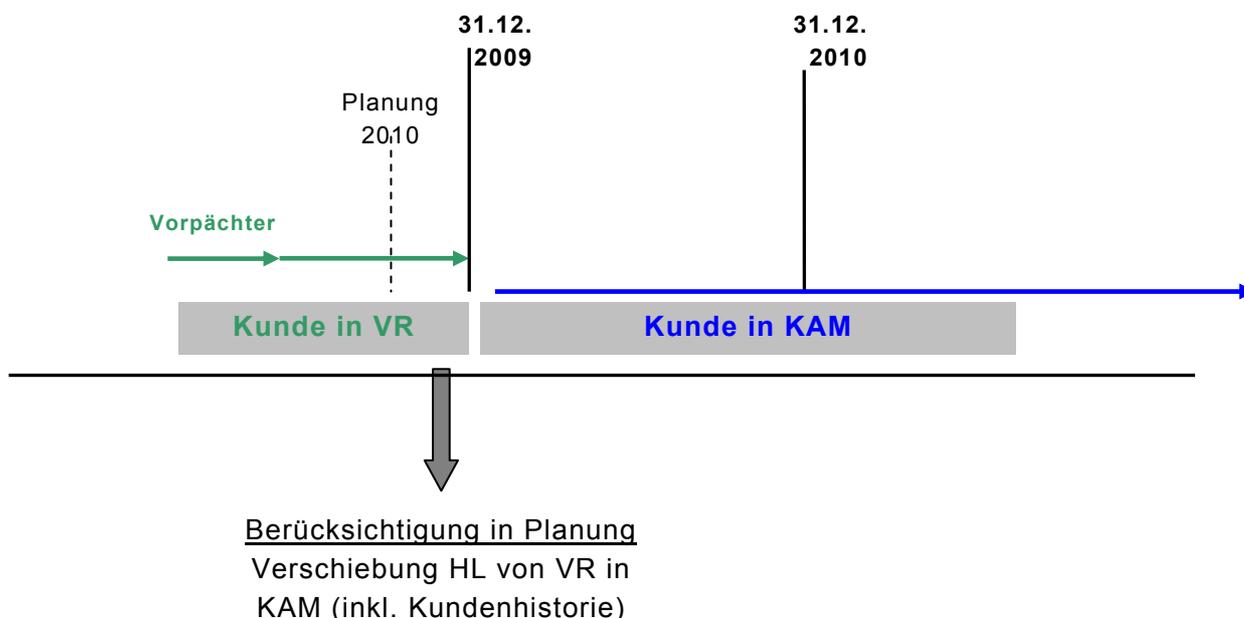


Abbildung 30: Kundenverschiebungen

Quelle: Hellwagner, Präsentation KAM Brau Union, Linz, Dezember 2009, S. 3

¹

Vgl. http://portal.brauunion.com/maintained/CO/request_restricted.php?FILE=2009/12_dezember/v_gastro/KAM_Absatzentwicklung.pdf

Kommt es zu einem Pächterwechsel und gleichzeitig zu einer Verschiebung von Region in KAM oder umgekehrt darf es EDV-technisch erst per 01. 01. des Folgejahres zu einer Verschiebung kommen. Somit kann jegliche Veränderung in der Jahresplanung berücksichtigt werden.

AUSNAHME: Kommt es nach dem 31. 10. zu einer Verschiebung, wird dies EDV-technisch erst mit 01. 01. des übernächsten Jahres berücksichtigt.

Die Planung, die per 01. 11. beginnt, lässt eine frühere Verschiebung nicht zu.

5.3 Optimierung Key Account Team

Im Punkt „4.2.6.1“ wurde anhand des Exkurs bereits dargestellt, aus wie vielen Personen sich ein Key Account Team bei einem Großkunden zusammensetzen kann.

Der 1. Optimierungsansatz ist eine Reduktion der Personenanzahl von derzeit 29 Personen.

Die einzelnen Abteilungen sind regional organisiert, das Key Account Management operiert national. Eine nationale Anpassung betreffend Zuständigkeit in den einzelnen Abteilungen wäre wünschenswert.

Ziel ist es durch eine Optimierung des Key Account Teams die internen Abläufe bzw. die administrativen Tätigkeiten zu minimieren, um sich mehr auf das eigentliche Geschäft -der Kundenbetreuung- konzentrieren zu können.

5.3.1 Befragung der drei Key Account Manager

In welchen Abteilungen sollte man die Personenanzahl reduzieren, um interne Abläufe zu beschleunigen? Wählen Sie anhand meines Beispiels 3 aus!

Teammitglied-Theorie	Exkurs-Praxis	Person(en)
Key Account Manager	Junior Key Account Manager	1
Vorgesetzter	Senior KA-Manager/Dir. Region Ost	2
Pate d. Geschäftsleitung	Vorstandsvorsitzender	1
Innendienst	Assistenz Key Account Management	1
Außendienstmitarbeiter	Gebietsleiter	9
Vorverkauf	telefonischer Vorverkauf	6
Technische Mitarbeiter	Schankservice Mitarbeiter	3
Buchhaltung	Sachbearbeiter/in Kundenbuchhaltung	1
Kundenbindung	Sachbearbeiter/in Kundenbindung	5
Summe	Key Account Team	29

Abbildung 31: Optimierung KAM Team

Die Befragung ergab die einheitliche Meinung, dass in den Bereichen
Außendienst,
Vorverkauf und
Kundenbindung
Optimierungsansätze zu finden sind.

5.3.2 Optimierungspotential Key Account Team

Nach der Auswahl der 3 Bereiche wurde mit den jeweiligen Bereichsleitern besprochen, ob eine Bündelung der Aufgaben durch eine geringere Anzahl an Mitarbeitern in der Gesamtorganisation (oder Primärorganisation) möglich ist.

Kundenbindung:

Wie in der Kundenbuchhaltung könnte man hier je Key Account Manager einen Sachbearbeiter installieren. In unserem Beispiel würde dies eine Minimierung von 5 Personen auf 1 Person bedeuten.

Außendienst:

Eine Reduktion der Gebietsleiter ist aufgrund der nationalen Ausprägung des Kunden etwas komplexer. Eine Reduktion von 9 auf 3 Gebietsleiter ist möglich.

Vorverkauf:

Eine Anpassung der Gebietsleiter bedeutet gleichzeitig eine Reduktion des telefonischen Vorverkaufs, da diese Bereiche zumeist ein Team bilden. Hier ist eine Reduktion von 6 auf 3 Personen möglich.

Abgesehen von den 3 auserwählten Bereichen, hat sich eine Position anhand meiner Arbeit von selbst optimiert.

Durch die Veränderungen der Organisationsstruktur (Punkt 5.1.1) hat der Key Account Manager (im Exkurs noch Junior Key Account Manager) nur mehr einen direkten Vorgesetzten. Im Exkurs war noch von zwei die Rede.

Das optimierte Key Account Team sieht nun wie folgt aus:

Teammitglied-Theorie	Exkurs-Praxis	Person(en)
Key Account Manager	Key Account Manager	1
Vorgesetzter	Leiter Key Account Management	1
Pate d. Geschäftsleitung	Vorstandsvorsitzender	1
Innendienst	Assistenz Key Account Management	1
Außendienstmitarbeiter	Gebietsleiter	3
Vorverkauf	telefonischer Vorverkauf	3
Technische Mitarbeiter	Schankservice Mitarbeiter	3
Buchhaltung	Sachbearbeiter/in Kundenbuchhaltung	1
Kundenbindung	Sachbearbeiter/in Kundenbindung	1
Summe	Key Account Team	16

Abbildung 32: Ergebnis optimiertes KAM Team

Die abgeänderten Positionen wurden rot markiert.

6. Quellenverzeichnis

- Unternehmenspräsentation Brau Union Österreich AG, Linz 2008
- <http://heiport.heiway.net/irj/portal>
- Sidow, H.D.: KAM-Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien, Landsberg/Lech 1997
- Zupancic, Dirk: International Key Account Management Teams, St. Gallen 2001
- Metzner R.: Sie brauchen mehr Kundenorientierung. Brauchen Sie dafür ein KAM?, Marketing Journal, 2/1980
- Obenaus, D. E.: Sind Marketinginvestitionen immer key-account-gerecht?, 1985
- Küng, Toscano, Schillig, Willi: Key Account Management, Praxistipps-Beispiele-Werkzeuge, St. Gallen 2006
- Belz, Müllner, Zupancic: Spitzenleistungen im Key Account Management, Auflage 2, München 2008
- Biesel, H. Hartmut: Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden 2002
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: Management-Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1997
- Absatzentwicklung Brau Union Österreich AG 2008_12, Verkaufsconsulting, 07. 01. 2009
- Hellwagner Robert: Key Account Management, Linz 2009
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Profitcenter>
- Mitteröcker, Bernhard: Exkurs Key Account Management Brau Union Österreich, Schwechat 2009
- Intranet Brau Union Österreich AG/Departments/GA
- Interne Server Brau Union: L:\TEAM\GA VR KAM\01 Unterlagen für MANAGER\04 Strassl Laetitia
- Strassl, Laetitia: KAM Präsentation VDJF 11, Linz 2009
- http://portal.brauunion.com/maintained/CO/request_restricted.php?FILE=2009/12_dezember/v_gastro/KAM_Absatzentwicklung
- Strassl, Laetitia: Kundenverschiebungen KAM 2010, Linz 2009