

**Marc Knuff**

# Unterstützungsmöglichkeiten des Key Account Managements durch das Controlling in der Konsumgüterbranche

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Examicus Verlag  
ISBN: 9783656983040

**Marc Knuff**

**Unterstützungsmöglichkeiten des Key Account Managements durch das Controlling in der Konsumgüterbranche**

Examicus - Verlag für akademische Texte

Der Examicus Verlag mit Sitz in München hat sich auf die Veröffentlichung akademischer Texte spezialisiert.

Die Verlagswebseite [www.examicus.de](http://www.examicus.de) ist für Studenten, Hochschullehrer und andere Akademiker die ideale Plattform, ihre Fachtexte, Studienarbeiten, Abschlussarbeiten oder Dissertationen einem breiten Publikum zu präsentieren.

Universität Dortmund  
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Lehrstuhl für Controlling und Unternehmensrechnung

Diplomarbeit

***Unterstützungsmöglichkeiten des Key Account Management  
durch das Controlling am Beispiel der Konsumgüterbranche***

Verfasser: Marc Knuff

Ennepetal, den 23. August 1999

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Problemstellung und Gang der Arbeit.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Begriffliche Grundlagen zum Key Account Management .....</b>	<b>3</b>
2.1 Historische Entwicklung der Beziehung zwischen Herstellern und Handel in der Konsumgüterbranche.....	3
2.2 Vertikales Marketing.....	6
2.3 Key Account Management.....	14
2.3.1 Die strategische Ebene des Key Account Management.....	16
2.3.2 Die funktionale Ebene des Key Account Management.....	17
2.3.3 Die organisatorische Ebene des Key Account Management.....	19
2.3.3.1 Nicht-institutionalisiertes, funktionales Key Account Management .....	20
2.3.3.2 Institutionalisiertes Key Account Management .....	22
2.3.3.2.1 Key Account Management als Stabsfunktion .....	22
2.3.3.2.2 Key Account Management als Linienfunktion ....	25
2.3.3.2.3 Key Account Management als Dimension im Rahmen einer Matrixorganisation.....	26
<b>3 Ziele und Aufgaben des Key Account Management.....</b>	<b>29</b>
3.1 Erhöhung der Kundenbindung .....	32
3.1.1 Schaffung von Kundenzufriedenheit.....	38
3.1.2 Aufbau von Wechselbarrieren.....	45
3.2 Steigerung der Rentabilität.....	48
3.2.1 Senkung der Transaktionskosten.....	50
3.2.2 Steigerung der Erträge.....	52
3.2.3 Erschließung von Synergiepotentialen.....	56
<b>4 Controlling-Instrumente zur Unterstützung des Key Account Management .....</b>	<b>59</b>
4.1 Data-Warehouse als informationstechnologische Voraussetzung des Controlling im Key Account Management .....	61

---

4.2	Instrumente zur Auswahl und Wirtschaftlichkeitsanalyse der Key Accounts.....	72
4.2.1	ABC-Analyse .....	73
4.2.2	Kundenportfolio-Analysen.....	77
4.2.2.1	Kundenattraktivität-relative Lieferposition-Portfolio .....	78
4.2.2.2	Kundenattraktivität-eigene Wettbewerbsposition-Portfolio.....	82
4.2.2.3	Kundenportfolio-Analysen im tabellarischem Überblick.....	87
4.2.3	Kundendeckungsbeitragsrechnung.....	88
4.2.4	Kundendeckungsbeitragsflußrechnung .....	93
4.2.5	Kundenbezogene Prozeßkostenrechnung.....	98
4.2.6	Kundenlebenszyklusanalyse.....	112
4.2.6.1	Kundenstrukturanalyse.....	119
4.2.6.2	Customer Lifetime Value-Konzept .....	121
4.3	Controlling-Instrumente zur Überprüfung der Beziehungsqualität zu den Key Accounts .....	123
4.3.1	Messung der Kundenzufriedenheit.....	124
4.3.1.1	Methode der kritischen Ereignisse .....	127
4.3.1.2	Multiattributive, merkmalsorientierte Methode .....	131
4.3.2	Messung der Kundenbindung.....	135
<b>5</b>	<b>Schlußbetrachtung.....</b>	<b>139</b>
	<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>141</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1:</i> Strategien im vertikalen Marketing.....	7
<i>Abb. 2:</i> Voraussetzungen der Kooperationsstrategie .....	9
<i>Abb. 3:</i> Das Efficient Consumer Response-Konzept.....	10
<i>Abb. 4:</i> Transaction- vs. Relationship-Marketing.....	13
<i>Abb. 5:</i> Die Ebenen des Key Account Management.....	16
<i>Abb. 6:</i> Nicht-institutionalisiertes, funktionales KAM .....	21
<i>Abb. 7:</i> Vor- und Nachteile des nicht-institutionalisierten, funktionalen KAM.....	22
<i>Abb. 8:</i> KAM als Stabsfunktion .....	23
<i>Abb. 9:</i> Vor- und Nachteile des KAM als Stabsfunktion.....	24
<i>Abb. 10:</i> KAM als Linienfunktion .....	25
<i>Abb. 11:</i> Vor- und Nachteile des KAM als Linienfunktion .....	26
<i>Abb. 12:</i> KAM als Dimension im Rahmen der Matrixorganisation .....	27
<i>Abb. 13:</i> Vor- und Nachteile der Matrixorganisation .....	28
<i>Abb. 14:</i> Die Ziele des Key Account Management .....	32
<i>Abb. 15:</i> Positive Effekte der Kundenbindung .....	34
<i>Abb. 16:</i> Gründe der erhöhten Sicherheit durch die Kundenbindung.....	34
<i>Abb. 17:</i> Abbau von Risiken durch die Kundenbindung .....	35
<i>Abb. 18:</i> Zwischenziele zur Erreichung einer erhöhten Kundenbindung .....	37
<i>Abb. 19:</i> Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit .....	38
<i>Abb. 20:</i> Unterschied zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbegeisterung.....	39
<i>Abb. 21:</i> Konzepte zur Schaffung von Kundenzufriedenheit .....	40
<i>Abb. 22:</i> Beiträge der Stufen der Wertschöpfungskette zur Kundenzufriedenheit .....	42
<i>Abb. 23:</i> Beschwerdeprozeßkette.....	44
<i>Abb. 24:</i> Arten von Wechselbarrieren.....	46
<i>Abb. 25:</i> Maßnahmen zur Steigerung der Rentabilität.....	49
<i>Abb. 26:</i> Transaktionskostenarten.....	51
<i>Abb. 27:</i> Möglichkeiten zur Steigerung der Erträge .....	53
<i>Abb. 28:</i> Controlling-Instrumente zur Unterstützung des Key Account Management.....	61
<i>Abb. 29:</i> Architektur eines Data-Warehouse .....	66
<i>Abb. 30:</i> Daten einer Kundendatenbank .....	68
<i>Abb. 31:</i> Instrumente zur Auswahl und Wirtschaftlichkeitsanalyse der Key Accounts.....	72
<i>Abb. 32:</i> ABC-Analyse .....	74

<i>Abb. 33:</i> Vor- und Nachteile der ABC-Analyse .....	76
<i>Abb. 34:</i> Vor- und Nachteile der Kundenportfolioanalyse .....	78
<i>Abb. 35:</i> Kundenattraktivität-relative Lieferposition-Portfolio .....	80
<i>Abb. 36:</i> Die Potentialdimension .....	82
<i>Abb. 37:</i> Qualitative Kundenattraktivität .....	83
<i>Abb. 38:</i> Kundenattraktivitätsportfolio .....	84
<i>Abb. 39:</i> Das Account-Portfolio.....	85
<i>Abb. 40:</i> Kundenportfolio-Analyse im Überblick.....	87
<i>Abb. 41:</i> Schema der Kundendeckungsbeitragsrechnung .....	91
<i>Abb. 42:</i> Vor- und Nachteile der Deckungsbeitragsrechnung .....	93
<i>Abb. 43:</i> Berechnung und Interpretation der zu quantifizierenden Effekte ....	95
<i>Abb. 44:</i> Ausgangsdaten für eine Deckungsbeitragsflußrechnung .....	96
<i>Abb. 45:</i> Beispiel einer Deckungsbeitragsflußrechnung .....	97
<i>Abb. 46:</i> Vor- und Nachteile der Deckungsbeitragsflußrechnung .....	98
<i>Abb. 47:</i> Entwicklung der Lohneinzelkosten und der Gemeinkosten zwischen 1880-1980.....	99
<i>Abb. 48:</i> Prozeßliste am Beispiel einer „KAM“-Kostenstelle .....	104
<i>Abb. 49:</i> Auflösung und Verdichtung der Unternehmensaktivitäten im Rahmen der Prozeßkostenrechnung .....	105
<i>Abb. 50:</i> Prozeßkostenstellenrechnung am Beispiel der „KAM“- Kostenstelle .....	106
<i>Abb. 51:</i> Der Prozeß der Kundenauftragsbetreuung .....	107
<i>Abb. 52:</i> Prozeßkalkulation am Beispiel der Kundenauftragsbetreuung .....	108
<i>Abb. 53:</i> Kundenprozeßorientierte Produktkalkulation .....	110
<i>Abb. 54:</i> Vor- und Nachteile der kundenbezogenen Prozeßkostenrechnung	112
<i>Abb. 55:</i> Kundenlebenszyklus.....	113
<i>Abb. 56:</i> Vor- und Nachteile der Kundenlebenszyklusanalyse.....	118
<i>Abb. 57:</i> Kundenaltersstruktur .....	120
<i>Abb. 58:</i> Customer Lifetime Value-Konzept .....	122
<i>Abb. 59:</i> Instrumente zur Überprüfung der Beziehungsqualität zu den Key Accounts.....	124
<i>Abb. 60:</i> Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit .....	125
<i>Abb. 61:</i> Ablaufschema der Methode der kritischen Ereignisse .....	128
<i>Abb. 62:</i> Vor- und Nachteile der Methode der kritischen Ereignisse .....	130
<i>Abb. 63:</i> Leistungskriterien „Technischer Service .....	132
<i>Abb. 64:</i> Ablaufschema der multiattributiven, merkmalsorientierten Methode.....	133
<i>Abb. 65:</i> Vor- und Nachteile der multiattributiven, merkmalsorientierten Methode.....	134

---

<i>Abb. 66:</i> Ablaufschema des Verfahrens zur Messung der Kundenbindung .	136
<i>Abb. 67:</i> Vor- und Nachteile dieses Verfahrens zur Messung der Kundenbindung .....	136
<i>Abb. 68:</i> Die KZI-KLI-Matrix .....	137

---

## Abkürzungsverzeichnis

Aufl.....	Auflage
bzw.....	beziehungsweise
KAM.....	Key Account Management
KAI.....	Key Account Informationssystem
vgl.....	vergleiche

---

# 1 Problemstellung und Gang der Arbeit

Die starken Konzentrationsprozesse in der Konsumgüterbranche haben zu einer bilateralen Oligopolisierung des Marktes geführt. Die Geschäftsbeziehungen zu den verbliebenen, nachfragemächtigen Handelskonzernen haben dadurch für die Hersteller an Bedeutung gewonnen. Die Hersteller haben sich deshalb gezwungen gesehen, auch mit strukturellen Veränderungen auf diese Entwicklung zu reagieren. Die Unternehmen haben ihre primären (meist regionalen) Verkaufsstrukturen durchbrochen und diese durch eine kundenorientierte Struktur, das Key Account Management, ersetzt bzw. überlagert<sup>1</sup>.

Mit Hilfe des Key Account Management sollte die Kundenorientierung in den Unternehmensgrundsätzen verankert und somit eine stärkere Bindung und eine höhere Rentabilität der Schlüsselkunden erreicht werden.

Das Problem des Key Account Management bestand jedoch darin, daß es zwar organisatorisch umgesetzt worden ist, dem Key Account Manager aber selten adäquate kundenbezogene Informationen zur Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungskontrolle zur Verfügung gestellt worden sind. Der Key Account Manager hat sich auf seinen Sachverstand und seine Intuition verlassen müssen, was häufig eine gewisse Ineffizienz des Key Account Management zur Folge gehabt hat.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung sind zwar vereinzelt Instrumente zur Entscheidungsunterstützung und -kontrolle des Key Account Managers entwickelt worden, die jedoch nie in einen Gesamtzusammenhang gestellt worden sind.

Das Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, die in der Literatur weit verstreuten Controlling-Instrumente zusammenzutragen und zu systematisieren und dem Key Account Manager somit von seiten des Controlling umfassende Informationen zur Verfügung zu stellen, die es ihm ermöglichen, seine Entscheidungen besser zu fundieren und die Effizienz der getroffenen Entscheidungen zu kontrollieren.

---

Die Arbeit untergliedert sich in drei Kapitel, in denen die historische Entwicklung der Hersteller-Handels-Beziehung, die Konzeption und Zielstruktur des Key Account Management und die Controlling-Instrumente zur Unterstützung des Key Account Management behandelt werden.

In Kapitel 2 erfolgt zunächst eine Beschreibung der historischen Entwicklung der Hersteller-Handels-Beziehung und eine Darstellung der strategischen Optionen im Rahmen des vertikalen Marketing des Herstellers. Darauf aufbauend wird das Konzept des Key Account Management ausführlich erläutert. Hierbei wird insbesondere Wert auf die Differenzierung der Ebenen des Key Account Management gelegt.

Kapitel 3 ist den strategischen Zielsetzungen des Key Account Management gewidmet. Es werden die strategischen Ziele zunächst in eine Zielhierarchie überführt und anschließend Marketing-Konzepte zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen beschrieben.

Das 4. Kapitel bildet den Schwerpunkt der Arbeit. In diesem Kapitel werden Controlling-Instrumente aufgezeigt, die die Auswahl der Key Accounts unterstützen, die Rentabilitätsentwicklung der Key Accounts aufzeigen und die Beziehungsqualität des Key Account Management kontrollieren helfen. Ferner werden die Vor- und Nachteile dieser Instrumente dargestellt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Diller, Hermann: Euro-Key-Account-Management, in: Marketing ZFP, 1992, Nr. 4, S. 239-245, hier: S. 239.

---

## 2 Begriffliche Grundlagen zum Key Account Management

### 2.1 Historische Entwicklung der Beziehung zwischen Herstellern und Handel in der Konsumgüterbranche

Die Nachkriegszeit war durch einen großen Nachholbedarf in praktisch allen Produktbereichen gekennzeichnet<sup>2</sup>. „Es war die Phase sog. Verkäufermärkte, Märkte also, in denen die Nachfrage das Angebot zum Teil deutlich überragte“<sup>3</sup>. Im Mittelpunkt des Wettbewerbsgeschehens lag die Warenversorgung<sup>4</sup>. Mit der Verbesserung der Versorgungslage der Bevölkerung ging der Wandel des Marktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt und damit die Verschiebung des Engpasses von der Produktions- zur Abnehmerseite einher<sup>5</sup>. Der Preis wurde zum dominierenden Wettbewerbsparameter.

Die horizontalen Preiskämpfe der Handelsunternehmen führten zu einer kritischen „Ertragssituation zahlreicher Einzelhändler zu Beginn der 70er Jahre“<sup>6</sup>. Im Gesamtdurchschnitt der Branche wurde eine dauerhafte Unterdeckung mit Umsatzrenditen von -1,6 bis -2,6 % erwirtschaftet<sup>7</sup>. Viele Einzelhändler mußten ihre Geschäfte schließen. Von 1968 bis 1979 ging die Zahl der Einzelhandelsgeschäfte in Deutschland von 187.000 auf 95.000 zurück<sup>8</sup>.

---

<sup>2</sup> Vgl. Becker, Jochen: Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum Kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing), in: Tomczak, Torsten; Belz, Christian (Hrsg.): Kundennähe realisieren, Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Günter Haedrich zum 60. Geburtstag, St. Gallen 1994, S. 15-31, hier: S. 17.

<sup>3</sup> Becker, Jochen: Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum Kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing), S. 17.

<sup>4</sup> Vgl. Meffert, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente -Praxisbeispiele, 8. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 1092.

<sup>5</sup> Vgl. Becker, Jochen: Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum Kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing), S. 17.

<sup>6</sup> Gegenmantel, Rolf: Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden 1996, S. 2.

<sup>7</sup> Vgl. Kemna, Harald: Key-Account-Management – Verkaufserfolg der Zukunft durch Kundenorientierung, München 1979, S. 44f.

<sup>8</sup> Vgl. Sandler, Guido: Account-Management in der Praxis, in: Marketing ZFP, Heft 4, 1980, S. 225-228, hier: S. 225.

Diese „Konzentration der vorher amorphen Struktur vieler Einzelhändler auf wenige nachfragestarke Handelskonzerne“<sup>9</sup> zog eine Oligopolisierung des Marktes nach sich. Besonders deutlich wird dieser Konzentrationsprozeß im Lebensmittelhandel. Dort bestritten 1995 die 10 größten Lebensmittelhandelskonzerne mehr als 78 % des gesamten Branchenumsatzes<sup>10</sup>. Zeitlich nachgelagert findet man diese Konzentrationstendenzen auch im EU-Binnenmarkt wieder. Die 15 größten europaweit agierenden Handelskonzerne vereinen bereits 35,8 % des europäischen Lebensmittelhandelsumsatzes<sup>11</sup>.

Zwischen den wenigen verbliebenen Konkurrenten entwickelte sich ein enormer horizontaler Verdrängungswettbewerb. Da die eigenen Rationalisierungspotentiale, insbesondere die Einsparungen bei den Personal- und Logistikkosten, erschöpft schienen, versuchten die Handelsunternehmen – in Kenntnis der gestiegenen Verhandlungsmacht – die Kosten des gegenseitigen Wettbewerbs auf die Hersteller abzuwälzen<sup>12</sup>.

Zu den Maßnahmen, die die Handelskonzerne gegenüber den Herstellern ergriffen, gehörten neben der Realisierung von Größenvorteilen durch den Konzentrationsprozeß, die Verlagerung der Entscheidungskompetenzen in die Zentralen, die Lösung von der vertikalen Preisbindung und die Reorganisation der vertikalen Wertschöpfungskette in der Konsumgüterbranche.

Die Handelsunternehmen reduzierten ihre dezentralen Entscheidungsstellen und verlagerten die Entscheidungskompetenzen in nationale Einkaufs- bzw. Handels-

---

<sup>9</sup> Sidow, Hans D.: Key Account Management – Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien, 3. Aufl., Landsberg/Lech 1997, S. 22; vgl. auch: Gegenmantel, Rolf: Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, S. 4.

<sup>10</sup> Vgl. o. V.: Mehr Billiganbieter im Lebensmittelhandel, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 29, 1995, S. 15.

<sup>11</sup> Vgl. Lechner, Adalbert: Europäisches Key-Account-Management in der Markenartikelindustrie, in: Der Markt, 1991, Nr. 3, S. 101-103, hier: S. 102.

<sup>12</sup> Vgl. Belz, Christian; Senn, Christoph: Kernprobleme und Reserven im Key Account Management, in: Thexis, 1993, Nr. 3, S. 50-55, hier: S. 50; vgl. auch Gegenmantel, Rolf: Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, S. 2.

zentralen<sup>13</sup>. Die Mitarbeiter, die am Einkauf beteiligt waren, wurden hierzu zu sogenannten Buying-Centern zusammengefaßt<sup>14</sup>. Diese Verlagerung hatte eine Professionalisierung und damit eine Stärkung der Verhandlungsposition im Einkauf zum Ziel. Zusätzlich erleichterte diese Darstellung der eigenen Nachfrage- und Verhandlungsmacht die Durchsetzung von Forderungen gegenüber den Herstellern, was eine völlig neue Dimension von Forderungen und Ansprüchen erzeugte<sup>15</sup>.

Im sicheren Gefühl der Marketingführerschaft im Absatzkanal gingen die Ansprüche des Handels in letzter Zeit weit über die Aufhebung der vertikalen Preisbindung<sup>16</sup> und die Rabattgewährung hinaus, sondern beinhalteten auch eine Reorganisation der Wertschöpfungsketten im Absatzkanal, die „zu teilweise völlig neuen Arbeitsverteilungen und –abläufen führte“<sup>17</sup>. So übernahmen die Konsumgüterhersteller Aufgaben wie z. B. das Merchandising bzw. den „Regal-Service“ oder die Retrodistribution<sup>18</sup>, die früher vom Handel getätigt wurden<sup>19</sup>.

Durch die in einigen Fällen überzogenen Ansprüche des Handels entstand jedoch ein verstärkter Konzentrationsprozeß auf Seiten der Hersteller. Viele Hersteller hatten durch den Preis- und (Dienst-)Leistungsdruck des Handels nur noch minimale Gewinnmargen aufzuweisen oder waren sogar in die „roten Zahlen“ geraten<sup>20</sup>. Die

---

<sup>13</sup> Vgl. Sidow, Hans D.: Key Account Management – Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien, S. 21; vgl. auch: Diller, Hermann: Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept, in: Marketing ZFP, 1989, Nr. 4, S. 213-223, hier: S. 213.

<sup>14</sup> Vgl. Diller, Hermann: Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept, S. 213; vgl. auch: Gegenmantel, Rolf: Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, S. 4.

<sup>15</sup> Vgl. Belz, Christian; Senn, Christoph: Richtig umgehen mit den Schlüsselkunden, in: Harvard Business manager, 1995, Nr. 2, S. 45-54, hier: S. 49; vgl. auch: Irrgang, Wolfgang: Strategien im vertikalen Marketing der Industrie, in: Irrgang, Wolfgang (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München 1993, S. 1-24, hier: S. 3.

<sup>16</sup> Vgl. Olbrich, Rainer: Vertikales Marketing, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2612-2623, hier: Sp. 2613; vgl. auch: Belz, Christian; Senn, Christoph: Kernprobleme und Reserven im Key Account Management, S. 50.

<sup>17</sup> Diller, Hermann: Kundenmanagement, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1364-1376, hier: Sp. 1367.

<sup>18</sup> Irrgang, Wolfgang: Strategien im vertikalen Marketing der Industrie, S. 3.

<sup>19</sup> Vgl. Bernskötter, Hanns: So fördern Unternehmen erfolgreich ihr Großkunden-Geschäft, in: Marketing Journal, 1990, Nr. 3, S. 272-273, hier: S. 272; umfassende Ausführungen hierzu: Gegenmantel, Rolf: Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, S. 167.

<sup>20</sup> Vgl. Knöbel, Ulf: Was kostet ein Kunde? Kundenorientiertes Prozeßmanagement, in: Kostenrechnungspraxis, 1995, Nr. 1, S. 7-13, hier: S. 7.