



---

1990-1999

## Die Ära der Wendepunkte

Rückblickend auf die Gründungsjahre hat die Vendingbranche eine Karriere hingelegt, die distinguiert nicht sein könnte. Denn in 25 Jahren hat sich der Wirtschaftszweig von einer ‚wilden Branche‘, primär auf ‚die schnelle Tasse Kaffee‘ abonniert, zum dienstleistungsorientierten Systemverpfleger emanzipiert. Ein Niveau-Weg, geschuldet wirtschaftlicher Hochs und Tiefs sowie der Verabschiedung vertrauter Terrains. Fundamental in diesem Kontext: die 90er Jahre. Sie rangierten unter dem Signum ‚Abspecken für die Effizienz-Saison‘ und konnten den Fluch kommunaler Verpackungssteuer sowie ihren verfassungsrechtlichen Sieg über den vermeintlichen Geldbeschaffer ihr Eigen nennen. Doch 10 Jahre vor dem Millennium galt es, sich als 3,5 Mrd. DM Umsatz-Markt virtuos auf eine breiter angelegte Heimatsuche zu begeben.

PARADIGMENWECHSEL

pro Ökologie

Geprägt war die letzte Dekade vor dem Jahrtausendwechsel durch politische und gesellschaftliche Veränderungen, deren Ausläufer noch heute die Psyche und das Verhaltensmuster der (deutschen) Konsumenten beeinflussen. Man startete sofort in 1990 mit einem Paradigmenwechsel pro Ökologie: Der Grüne Punkt als Kennzeichen für recyclebare Verpackungen wurde in Deutschland eingeführt. Die entsprechende Verordnung trat 1991 in Kraft. In diesem Tenor wurden ab 1993 nur noch Autos mit eingebautem 3-Wege-Katalysator zugelassen und seit Mitte des Jahrzehnts kamen Energiesparlampen erstmals in größerem Umfang zum Einsatz.

DEUTSCHLAND

Wiedervereinigung

1990 war jedoch nicht nur das Jahr der deutsch-deutschen Wiedervereinigung, innerhalb eines Jahres wurden sowohl auf Wolfgang Schäuble wie auch

30. APRIL 1991

### Letzter Trabant

auf Oskar Lafontaine Attentate verübt, die beide lebensgefährlich verletzten. Am 16. Juli konstituierte sich in Ost-Berlin die DDR-Treuhandanstalt, die für die Abwicklung der 8000 Volkseigenen Betriebe (VEB) zuständig war. Millionen Menschen verlieren in den Jahren danach ihre Arbeit. Und am 30. April 1991 rollte der letzte Trabant in Zwickau vom Band der Sachsenring Automobilwerke direkt ins Automobilmuseum der Stadt.

ARBEITSLOSENZAHL

### Vier-Millionen-Grenze überschritten

Im Februar 1994 überschritt erstmals seit Bestehen der Bundesrepublik die Arbeitslosenzahl die Vier-Millionen-Grenze. 4,029 Millionen Menschen waren im Januar 1994 ohne Arbeit. Am 15. April des Jahres meldete die Jürgen Schneider AG Konkurs an. Hauptgläubiger in der Milliarden-Immobilienpleite war die Deutsche Bank. Unbezahlte Handwerkerrechnungen in Höhe von 50 Millionen Mark bezeichnete Vorstandssprecher Hilmar Kopper später zynisch als „Peanuts“. 1994 wurde aus der Deutschen Bundesbahn durch Privatisierung die Deutsche Bahn AG, 1995 folgte die Deutsche Bundespost und privatisierte zur Deutschen Post AG und auch die Deutsche Telekom entsteht aus der bereits ausgegliederten Deutschen Bundespost Telekom. Am 18. November 1996 marschierte die Deutsche Telekom an die Börse und kassierte durch die 713 Millionen ausgegebene Aktien Einnahmen von 20 Milliarden Mark. Die vermeintliche ‚Volksaktie‘ löste durch ihren baldigen rasanten Absturz den Zorn und den Ruin vieler privater Anteilseigner aus. 1998 bekam die Telekom schließlich private Konkurrenz und dank Call-by-Call-Vorwahlen sank der Preis für Telefongespräche deutlich.

Der Ausverkauf ging jedoch auf internationaler Ebene weiter, denn am 7. Mai 1998 gaben die Daimler-Benz AG und der US-Autokonzern Chrysler ihren Zusammenschluss bekannt. Die Fusion der Autogiganten wurde für Daimler-Benz zum Milliardengrab - mit weitreichenden Folgen für Mitarbeiter und Zulieferunternehmen.

**POLITIK****Zerfall der Sowjetunion -  
Boris Jelzin****Bill Clinton -  
42. Präsident der USA**

Auch politisch wurden in den 90ern nicht nur die Weichen neu gestellt, sondern auch unschöne Einblicke gewährt. Mit der Unabhängigkeitserklärung der baltischen Staaten 1991 leitete man den Zerfall der Sowjetunion ein. Die Auflösung des ‚Ostblocks‘ setzte sich nach dem gescheiterten Augustputsch in Moskau fort, die GUS wurde gegründet und Boris Jelzin erster demokratisch gewählter Präsident Russlands. In etwa zur gleichen Zeit wird Bill Clinton zum 42. Präsidenten der USA gewählt. Am 30. Oktober 1996 ist Bundeskanzler Helmut Kohl (CDU) 5144 Tage im Amt und damit einen Tag länger Regierungschef als der bisherige ‚Rekordhalter‘ Konrad Adenauer. Zwei Jahre später endete nach 16 Jahren die längste Amtszeit eines Kanzlers in der Bundesrepublik und nur 1 Jahr später räumt der Alt-Bundeskanzler gezwungenermaßen in der CDU-Spendenaffäre die Führung verdeckter Partei-Konten ein. Bei der Bundestagswahl im September 1998 errang die SPD mit ihrem Spitzenkandidaten Gerhard Schröder und Bündnis 90/Die Grünen zusammen die Mehrheit und bildeten eine Koalition. Die Union erzielte ihr schlechtestes Ergebnis seit 1949. Der Grünen-Politiker Joschka Fischer wurde nach der Wahl Vizekanzler und der beliebteste Außenminister, den Deutschland je vorzuweisen hatte.

**EUROPÄISCHE UNION****Vertrag von Maastricht**

1992 unterzeichnete man den Vertrag von Maastricht als Grundlage der Europäischen Union, der am 1. November 1993 endgültig in Kraft trat. 1995 nahm die EU Österreich, Schweden und Finnland als neue Mitglieder auf. Drei Jahre später stimmte 1998 mit großer Mehrheit der Bundestag dann für die Einführung des Euro.

**REALITÄT****Währungsunion**

Am 1. Januar 1999 war die Währungsunion für Deutschland und zehn weitere Länder Realität. Die europäische Gemeinschaftswährung Euro (€) fungierte als Buchgeld, im Bargeldverkehr löste der Euro erst 2002 die D-Mark ab. Und im April 1999 kehrte das deutsche Parlament acht Jahre nach dem historischen

**MILITÄRISCHER KONFLIKT****Zerfall Jugoslawiens**

Umzugsbeschluss des Bundestags vom Juni 1991 offiziell von Bonn in den Berliner Reichstag zurück.

Von 1991 bis 1995 setzte der Zerfall Jugoslawiens der Welt- und Sicherheitspolitik massiv zu. Innenpolitische Differenzen führten zu Unabhängigkeitserklärungen der Teilrepubliken Slowenien, Kroatien, Mazedonien und Bosnien-Herzegowina: es kommt zu erbitterten Kriegen und verzweifelten Flüchtlingsströmen. 1993 löste sich auch die Tschechoslowakei auf und die Nachfolgestaaten Slowakei (Slowakische Republik) und Tschechien (Tschechische Republik) entstanden. Am 16. Oktober 1998 billigte der Bundestag die Beteiligung der Bundeswehr an einem Nato-Einsatz im Kosovokonflikt. Die NATO begann im März 1999 ohne UN-Mandat mit Luftangriffen. Deutschland beteiligte sich mit der Bundeswehr erstmals nach dem Zweiten Weltkrieg an einer militärischen Auseinandersetzung. Es wurde der erste Kampfeinsatz ihrer Geschichte.

Das ‚Jahrhunderthochwasser‘ mit Höchstständen an der Oder, sorgte im Juli 1997 für Überschwemmungen, die die Menschen wochenlang in Atem hielten und Schäden in Milliardenhöhe verursachten.

**FUSSBALL-WM 1990****Deutschland als Weltmeister**

Doch die 90er waren nicht nur durch wirtschaftliche und politische Nöte sowie menschlichen Tragödien gekennzeichnet. Am 8. Juli 1990 wird die deutsche Fußballnationalmannschaft mit Trainer Franz Beckenbauer in Rom mit einem 1:0-Sieg über Argentinien zum dritten Mal nach 1954 und 1974 Fußball-Weltmeister. Michael Schumacher erreichte 1994 in Adelaide (Australien) seine erste von sieben Fahrer-Weltmeisterschaften in der Formel 1. In Berlin brechen 1,5 Millionen Raver bei der Love Parade 1999 alle Rekorde. Tanzende Techno-Fans verwandelten den Tiergarten in die größte Open-Air-Diskotheke der Welt. Und auch die ‚Kunst‘ versetzte die Nation in Staunen: Im Juni 1995 verhüllte

## SCHAF DOLLY

**erstes geklontes Säugetier**

## WELTWEIT

**Mobiltelefone**

## KOMMUNIKATION

**via SMS und via E-Mail**

## HAUSHALTE

**Einzug der PCs**

## BETRIEBSSYSTEME

**Siegeszug von Microsoft**

## CD

**Massenspeicherung  
par excellence**

## INTERNET

**World Wide Web**

## FERNSEHEN

**Spartenporgramme**

das Künstlerpaar Christo und Jeanne-Claude den Reichstag in Berlin. Bis zum offiziellen Ende der Aktion am 6. Juli schauten sich fünf Millionen Besucher das ungewöhnliche Projekt an. Eine Kunst der anderen Art stimmte eher nachdenklich: 1996 wird das Schaf Dolly, als erstes geklontes Säugetier der Welt, geboren.

Ab etwa 1997/1998 wurde es populär per SMS zu kommunizieren und so fanden Mobiltelefone weite Verbreitung in der Bevölkerung. Mitte der 1990er macht die E-Mail dem Fax Konkurrenz und die ersten digitalen Anrufbeantworter kamen auf den Markt. Denn die in den 80ern begonnene Computerisierung entwickelte sich rasant: PCs fanden auch in Privathaushalten zunehmende Verbreitung und mit den Windows-Versionen 3.0, 95 und 98 setzte sich das Microsoft Betriebssystem endgültig durch. Bürotechnik- und EDV-Kenntnisse waren schon zu Beginn des Jahrzehnts für Büro-Arbeitskräfte unabdingbar. JAZ- und Zip-Laufwerke versuchten gegen Ende des Jahrzehnts mit mäßigem Erfolg die Diskette abzulösen, dagegen erwies sich die CD als Massenspeicher-Medium par excellence. Und so wurden CD-Brenner ab Ende des Jahrzehnts handelsüblich sowie monetär erschwinglich. Das Internet trat durch das ‚World Wide Web‘ seinen Siegeszug an, denn mit einem Modem konnte man sich über die Telefonleitung ins Internet einwählen. Ende des Jahrzehnts gab es die ersten „Standleitungen“ ins Netz und die Internetcafés luden zum Surfen ein. 1995 wurde durch die Gründung von Ebay ‚1,2,3 - meins‘ das Internet über alle Grenzen hinweg attraktiv und zum ‚State of the Art‘.

Das Fernsehen differenzierte sich immer weiter in Spartenprogramme: Es gab erste Fernsehsender in Deutschland, die wie Nickelodeon, Super RTL und KI.KA ausschließlich oder größtenteils Programme für Kinder senden. Aber auch Sportsender (DSF, 1993), Musiksender (VIVA, 1993 und VH-1, 1995) und Kultursender (ARTE, 1992) entstanden. Die Homeshopping-Sender H.O.T

(1995, heute: HSE24) und QVC (1996) gingen in Deutschland auf Sendung. Mit TV.München, TV.Berlin und Hamburg 1 entstanden ab Mitte des Jahrzehnts Regional-Privatfernsehsender.

#### PRIVAT-FERNSEHEN

##### Daily Talkshows

##### Stand-up-Comedy Shows

Das typische amerikanische Talkshowformat erreichte auch Deutschlands Privatsender. Hans Meiser moderierte die erste Daily Talkshow dieser Art und RTL Samstagnacht machte einige Comedians bekannt, u.a. Olli Dittrich und Wigald Boning. Überhaupt etablierte sich in den 90ern die Stand-up-Comedy in Deutschland, auch dank des Quatsch Comedy Clubs von Thomas Hermanns.

#### KÜNSTLERSZENE

##### Das Phänomen Kelly Family

##### Literarisches Quartett

Das Phänomen ‚Kelly Family‘ erwies sich in den deutschsprachigen Ländern im Bereich der Pop- bzw. Folkmusik als bis dato unerreicht und einzigartig. Den neun Geschwistern gelang 1994 mit der Single ‚An Angel‘ (Album: Over the Hump) ein sensationeller Erfolg. Jahrelang belegte die irische Familie in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts die ersten Plätze deutscher und österreichischer Hitparaden - sowie die Schlagzeilen der Boulevardblätter.

Die Fernsehsendung „Das Literarische Quartett“ (1988-2001), dessen feste Mitglieder zu dieser Zeit Marcel Reich-Ranicki, Hellmuth Karasek und Sigrid Löffler waren, stilisierte die deutsche Literaturszene zum vergnüglichen Unterhaltungselement hoch, das gnadenlos über Erfolg oder Misserfolg von Autoren entschied.

## Und die Vendingbranche?

Im rezessiven Wirtschaftsklima der 90er entschieden über Erfolg oder Misserfolg der Vendingprofession ebenfalls Unterhaltungselemente wie das inszenierte Erlebnis am Automat, die Dienstleistungsnuancierung, das fein ausgeklügelte Marketingkonzept sowie treffgenaue, marktaffine Trendprodukte. Eine vollkommen neue Situation für die Branche, die sich mit den markantesten Kennzeichen der Neuzeit auseinander setzen musste: Preiskampf und Verdrängungswettbewerb. Ein kurzer Blick zurück, erklärt, warum.

In einer Zeit, in der Arbeitnehmer noch ihre Thermoskanne mit in den Betrieb nahmen, formierten sich die ersten ‚Vendingpioniere‘ mit der damals verwegenen Idee vom Dienstleister, der Arbeitern und Arbeitnehmern Kaffee künftig durch Automaten unmittelbar am Arbeitsplatz serviert. Das war in den 70ern.



### In der Juli-Ausgabe der gv-praxis von 1973 schrieb Dr. Peter Roenpage:

„Es ist zwar hinreichend bekannt, dass Verpflegungsautomaten heute weder Luxus noch Spielerei, und dass Arbeitgeber und Gewerkschaften sich einig sind über die kostendeckenden und leistungssteigernden Effekte, dennoch sehen viele im Automateinsatz immer noch ein Abenteuer.“

### STATISTIK

28.000 Heißgetränkeautomaten waren im Jahr 1973 in Deutschland zu finden.  
Umsatz: 150,0 Mio. DM.  
In den 90ern standen viermal so viele Geräte im Markt, der Umsatz pro Automat hatte sich jedoch lediglich um rund 60 Prozent erhöht.



Dieses Zitat wurde in den 90ern 25 Jahre alt, doch so mancher Brancheninsider musste ihm immer noch Tagesaktualität zuweisen. Keine Frage, die Abenteuerphantasien so mancher Vendingkritiker gehörten der 70er-Vergangenheit an.

**Dennoch knabberte die Branche nach wie vor an ihrem allgemeinen Schattendasein und mangelnder öffentlichkeitswirksamer Profilierung.**

### Warum?

Weil sie ihre Hauptkarriere in einer ‚World of its own‘, dem Gemeinschaftsverpflegungs-Segment, gemacht hatten. In einer Welt, die von jeher mit eigenen Gesetzen und Regeln, sozusagen ‚unter Ausschluss der Öffentlichkeit‘, existiert und existieren musste. Ein geschützter Rahmen, der mit seinen industriellen Standorten zwar für ordentlichen Mengenabsatz sorgte, doch wenig inhaltliche Weiterentwicklung zuließ.

**Bereits 1988 brachte Prof. Dr. Ludwig G. Poth von der Uni Düsseldorf auf einem Operatortag eine strategische Marschrichtung auf den Punkt, die sogar bis dato Gültigkeit hat:** „Wir arbeiten nicht in einer Wachstumsbranche, sondern in einer Dienstleistungsbranche, deren Ziel es ist, qualitatives Wachstum zu erreichen.“ An diese Worte sollten sich während der 90er noch viele Vendingprofis erinnern. Denn gleich im ersten Drittel der neuen Dekade rauschten zwei existenzgefährdende Ereignisse in den Markt: Rezession mit allgemeinem Arbeitsplatzabbau und die Verpackungssteuer.



**Die Strukturveränderungen innerhalb der Wirtschaft beeinflussten nicht nur die Beschäftigtenzahl negativ, sondern auch das Konsumentenverhalten jener, die noch einen Arbeitsplatz hatten.**

■ Die stagnierenden Löhne froren naturgemäß auch die Ausgabebereitschaft der Automatenkunden auf ein Minimum ein. Es hagelte Verluste. Das Stammgeschäft im Vending verlor an Boden, der bequeme, sichere Umsatz am Standautomat in der Werkshalle gehörte der Vergangenheit an.

**Der Part der Automatenhersteller und Importeure stellte eine traurige Umsatzbilanz auf:**

1992 **3,8 Prozent minus**

1993 **12,2 Prozent minus**

1994 **6,0 Prozent minus**

■ Dazu noch die unselige **Diskussion rund um die Verpackungssteuer**, die bis zu 80 Prozent Umsatzeinbußen bei betroffenen Operatoren verursachte.

■ Höhepunkt dieser Entwicklung war **die Satzung der Stadt Frankfurt am Main, die ab 1.1.1995 jeden Automatenbecher, auch wenn er recycelt wird, mit 40 Pfennig belastete**. Inklusive MwSt. waren es 46 Pfennig, so dass der Automatenkaffee von durchschnittlich 0,60 auf 1,10 DM Abgabepreis stieg.

**Not machte bekanntlich erfinderisch und das, was die Vendingbranche von 1994 bis 1998 mit Grandezza bewerkstelligte, verdient Hochachtung.**

**Thomas Thiele**, Operator aus Berlin und damals Vorstandsmitglied des BDV, Köln, formulierte es auf einem Trendtreffen des Verbandes eher bescheiden: **„Der Markt wächst durch den allgemeinen Arbeitsplatzabbau nicht, also müssen wir uns mit ihm bewegen.“**

De facto verschrieb man sich mit aller kreativen Kraft einem:

**Neue Anwendungsformen außerhalb des Classic-Marktes GV für Automaten zu finden, sich an Bedürfnisse anpassen und in Marktnischen einnisten.**

Das war die zentrale Aufgabe der 90er.



Evolutionäre Entwicklungen in punkto Technik und Füllprodukte wurden zwischen den 70ern und 80ern seitens der Industrie mit Verve vorangetrieben:

- Einfache Bedienung,
- Service- und Reinigungsfreundlichkeit,
- Rieselfähigkeit von Produkten,
- technische Verbesserungen des Innenlebens für größere Zuverlässigkeit
- sowie optische Wirkung, um hier nur die wichtigsten Dinge zu nennen.

Alle folgenden Innovationen und Detailverbesserungen, angefangen beim Espressoverfahren (1975), einem elektronischen Münzwechsler mit zwei Auszahlröhren für flexibleren Rückgeldmodus (1977) oder dem ersten Schaufenster-Automat mit Spiralen (1977), bauten auf diesen Elementen auf.

**Wenig bis keine innovative Kraft steckte man dagegen in den Boomjahren in die weichen Verkaufsfaktoren wie Design, Marketing sowie die Dienstleistungsnuancierung. Besonders letztere erwies sich als entscheidender Entwicklungspfad der 90er.**

**Die Chance steckte in der Differenzierung durch den Dienstleistungsgrad, der auf zwei Ebenen wirkte.**

**Erstens** in Bezug auf eine breitere Produktpalette in Sachen ‚Hard- und Software‘.

**Zweitens**, darauf aufbauend, auf unverwechselbare Versorgungskonzepte: Für den Chef Espresso, auf den Etagen Pumpkannenservice und in der Produktion Kombi-Standgeräte inklusive Snackideen, ein solches Rundumpaket wurde im Prinzip ‚über Nacht‘ zum Tagesgeschäft der Operator.

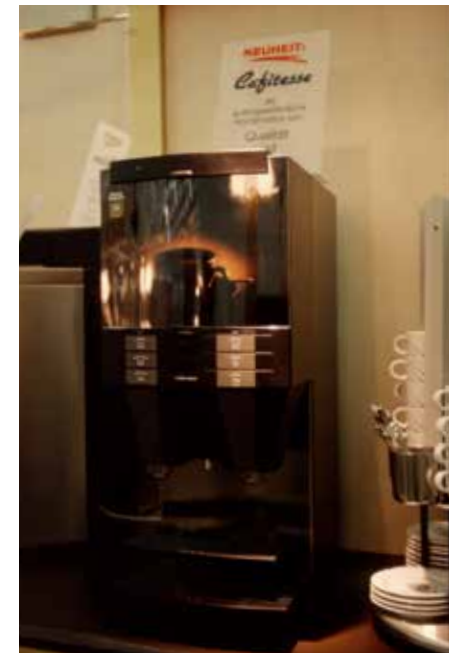
**Die Struktur- und Wirtschaftskrise, die den großen Standautomaten innerhalb der Industriebetriebe einen massiven Dämpfer verpasste, brachte deshalb die konzeptionelle Kreativität der Hersteller und Entwickler auf Hochtouren.**

**Das Table-Top-Konzept wurde geboren und damit der Angriff auf den Dienstleistungsmarkt.**

Mengen von 15 bis 100 Tassen pro Gerät und Tag sowie Investitionskosten um die 2.000,- bis 4.000,- DM erschlossen für Operator Zielgruppen, an die vorher niemand auch nur im Traum dachte: Friseure, Autohäuser, Anwaltskanzleien, Tankstellen, Baumärkte - die Liste ließe sich noch lange fortführen. Das Potenzial ist selbst bis zur heutigen Stunde des 21. Jahrhunderts noch nicht ausgeschöpft, à la longue verbergen sich hier Chancen en masse. Und dass es da kein Vertun gibt, für das Aufspüren und Nutzen selbiger sorgten Industrie und Operator seit 1997 gemeinsam. Beide setzten auf argumentativ ausgefeilte Merchandising- und Marketingprogramme.

**Branding avancierte zum Zauberwort.**

Die neu designten Automaten wurden als Werbeflächen genutzt für die Produkte, die man aus ihnen erhalten konnte. Markenprodukte, in die schon Millionen investiert wurden, sollten jetzt auch im Automaten Qualität signalisieren. Die Marktforschung belegte, dass die Umsätze an gebrandeten Automaten höher



waren als an herkömmlichen, zur Anuga 1997 legte dann auch der BDV eine neue Studie zum Thema vor. Der attraktiv verpackte - oft auch durch Design und Soft-Branding clever emotionalisierte so genannte ‚added value‘ ließ ein ‚Nein, danke‘ auf Kundenseite schwerer werden.

Zum Beispiel testete auch Kraft Jacobs Suchard Mitte der 90er den Effekt der Markeninszenierung am Automaten. Ein Kaffeeautomat im bekannten Design der Kaffeemarke Krönung wies einen um mehr als die Hälfte höheren Absatz aus - trotz des gleichen Preises und des gleichen Inhalts wie beim Vergleichsautomaten.

**Das Selbstbewusstsein der Branche hatte sich seit 1995 in eine Richtung gestärkt: Die Qualifizierung zum (gastronomischen) Dienstleister, der einen entscheidenden Vorsprung hat, nämlich die Möglichkeit, über Automaten Rund-um-die-Uhr-Service zu gewährleisten, veränderte entscheidend Image und Auftritt des Vendingsegmentes.**

Der feinsinnige (Generationen)Wandel, den die Branche in den 90ern vollzogen hat und weiter in die Zukunft schrieb, fegte die althergebrachten Automaten-Vorurteile, mit denen man sich 1987 noch heftig auseinandersetzen musste, endgültig vom Tisch.

Benno Lohausen, damals Geschäftsführer von Wittenborg, hatte auf der Anuga '97 für diese Entwicklung ein griffiges Statement parat:  
**„Früher hieß es ‚Instant‘ gegen ‚Bohne‘. Heute: Idee gegen Idee.“**









## IDEE gegen IDEE

---

### KOMBI-GERÄTE

#### Two-In-One-Prinzip

### AUTOMAT FÜR ZWEI

#### Refreshmentcenter

### HARTE 90ER JAHRE

#### Synthese aus Markendenken und Serviceorientierung

### Und dies gilt auch für den zweiten Markt, den die Automaten-Dienstleister in den 90ern verstärkt im Visier hatten: Public Vending.

Hier halfen neue Kombi-Geräte, die nach dem ‚Two-In-One-Prinzip‘ funktionierten und eine Antwort auf die schwierigen Marktverhältnisse waren.

Standorte, deren Wirtschaftlichkeit zwei oder drei Geräte verbieten, konnten nun mit einem bedient werden. Denn es genügte ein Automat mit der Leistung von zweien: Getränke und Snacks. So hauchte man dem Begriff ‚Refreshmentcenter‘ Leben ein und feierte in U-Bahnstationen, Fußgängerzonen, Freizeitparks, Kinos & Co. erste Erfolge.

In diesen harten 90ern hat die Branche die Synthese aus Markendenken und Serviceorientierung vollbracht. Auch das bereits Ende der 80er ange dachte Modell des Gesamtverpflegers, über die Getränkeversorgung und die Zwischenverpflegung hinaus, realisierten einige Operator der neuen Generation. Diverse von ihnen mauserten sich zu regionalen Cateringunternehmen, deren Stärke sich in persönlicher Betreuung und maximaler Individualität ausdrückte.

**Doch diese heftigen Marktbewegungen - auf der einen Seite schrumpfend, auf der anderen Seite prosperierend - führten insgesamt zu einer härteren Gangart. Verdrängungswettbewerb, Firmenkonzentrationen und Preiskämpfe gestalteten das Bild.** Konsolidierungen großer Firmen, Caterer, die ebenso unter dem enger gewordenen Markt litten, erkannten, dass mit Operating Geld zu verdienen war und bauten den Bereich aus.

Frieder Steigler, Inhaber von Servomat Steigler, betonte anlässlich eines Presseinterviews im Mai 1998: „Der Markt spezialisiert sich weiterhin. Und dabei muss jeder sehen, dass er recht bald seine Heimat findet.“

## ■ Qualifizierungen und Markt-Trends in den 90ern

### Klar trennende Segmentierung in drei Bereiche, die sich in Sachen Angebotsphilosophie und Hard-Ware-Ausstattung nochmals splitten:

- 1.** Classic-Markt GV mit reduzierter ‚Standard-Getränkeversorgung‘ aus Großgeräten, dafür forcierter ‚Full-Line-Vending‘-Versorgung mit ZV- und/oder Hauptverpflegungsofferten. Umsatzerhöhung an bestehenden Standorten. Durch Kombi-Geräte, Pausen- und Refreshmentcenter in Mid-Size- und Mid-Price-Kategorien sowie kleinen, dezentralen Systemen.
- 2.** Offensiv ausgelobter Office Coffee Service in Betrieben und Bürocentern mit einem Bündel an Zusatzservices, Accessoires & Co., Marketinginstrument „Automat“: Aus Versorgungspunkten macht man Kommunikationspunkte. Espressokultur wird nach vorne gebracht, Vendinggeräte mit Kolbentechnik sorgen für ‚Original-Qualität‘.
- 3.** Public Vending, Aufstellplätze von großen Getränke- und Warenautomaten in der Öffentlichkeit einerseits, das Segment der Dienstleistungsbetriebe andererseits - hier allerdings mit klarer Ausrichtung Table-Top-Geräte. Erlebnis am Automaten schaffen. Durch Aktionen à la Cateringbetriebe; Specials anbieten, Give-Aways, Verlosungen. Handelsware zum EK-Preis abgeben: Imagepflege. Sympathie steigern, Mitarbeiter als Aktionsbetreuer vor Ort. Organische Sortimentspolitik. Akzente setzen durch Saisonales, Markenprodukte aus der TV-Werbung werden erstmals auch im Automaten promotet.



### Diese Spezialisierung forderte zunehmend:

- marketingorientierteres Kundenverständnis
- elastischere Angebotspakete
- individuellere Servicekonzepte und Sorglos-Lösungen mit Fokus auf Maßschneidung für unterschiedlichste Konzepte.  
Geht einher mit Individual-Branding.
- stringente Systematisierung
- wertiges, gastronomisch anregendes Automaten-Layout.  
Automatenstation mit Richtlinien eines Café-Bar-Outlets.  
Perfekter Auftritt, Mobiliar, Accessoires in einer Linie. Tonangebendes Beispiel der 90er: Coffee-Shop-System Starbucks, U.S.A.
- Dynamik durch Markenartikler, Freizeit-, Fun- und Systemgastronomie.  
Strenge Zielgruppenansprache und permanente Optimierung des Angebotes.
- Generelles Upgrading in punkto Produktqualität, CI, Design und Funktionalität.
- Emotionalisierung, Vermenschlichung der Automaten via Interaktivität, Lichtoptik; Audio-Voice, Touch Screen.
- Erhöhung der Formen- und Farbenvielfalt. Interieurgegenstand, Schmuckstück oder Fun-Automat für Public Vending.
- Beziehungs-Management als Basis professioneller Akquise;  
Verkauf = (Bedarfs)Analyse.
- Erhöhung des Dienstleistungsgrades i.S.v. Verbreiterung der Produktpalette (Hard- und Software) Wettbewerbsentscheidend: das Quäntchen mehr an Dienstleistung und damit raus aus dem Preisvergleich!



## TRENDS

**Klassische Profile  
verschmelzen**

**Konzentration aufs  
Kerngeschäft**

**Übergeordnetes Ziel: Potenzialausschöpfung par excellence.**

Nichts ging mehr ohne ‚added value‘, attraktiv verpackt und clever emotionalisiert. Sprich: Weg vom Primärprodukt, hin zum Zweitnutzen. Pure Technik wird in konzeptionelle Dienstleistungsrahmen eingebettet.

**Die Segmentierung bedingte auf Hersteller- und Operator-Seite eine Konsolidierung.** Einige wenige Global Player bestimmten den Markt, Service-Subunternehmer machten sich hingegen mit speziellem, einzigartigem Leistungsprofil unentbehrlich. Klassische Profile der Händler, Hersteller und Operator verschmelzen miteinander. Zentralisierungs-/Fusionsbestrebungen inspirieren zu Kooperationsansätzen. Folge: Konzentration aufs Kerngeschäft; hier: perfekte Top-Leistung.

**Electronic Cash.** Unter anderem rund um die GeldKarte gab es bereits in den 90ern Gerangel. Diskussionen um Standardisierungen der Systeme, Zertifizierung der Geldkartenleser sowie Automatensteuerung - eine Forderung des Zentralen Kreditausschusses - und Infrastruktur in Sachen Ladeterminals bewegten die Branche.

**Der Markt befürchtete es und kalkulierte es bereits in den 90ern ein: die Marktberreinigung durch Europa und Euro.**



## Marktprofil 1997

---

<b>Unternehmen:</b>	<b>ca. 1.200 Vending-Serviceunternehmer (Operator)</b> mit überwiegend Regional-/Lokal-Struktur
<b>Beschäftigte:</b>	<b>15.000 Automaten-Servicekräfte</b>
<b>Gerätevolumen:</b>	<b>110.000 Heißgetränke-Automaten</b> <b>200.000 Kaltgetränke-Automaten</b> <b>55.000 Snack- und Verpflegungsautomaten</b>
<b>Umsatz 1997:</b>	<b>Insgesamt 3,5 Mrd. DM</b> , davon: 1,5 Mrd. DM mit Kaltgetränken (Wareneinsatz: ca. 800,0 Mio. DM), 1,0 Mrd. DM mit Heißgetränken (Wareneinsatz: ca. 350,0 Mio. DM) 1,0 Mrd. mit Snacks und Verpflegung (Wareneinsatz: ca. 450,0 Mio. DM), davon rund 300,0 Mio. DM in Eigenregie.
<b>Hersteller:</b>	<b>knapp 30 in Deutschland für Getränke- und Verpflegungsautomaten;</b> Umsatz rund 500,0 Mio. DM
<b>Office Coffee Service:</b>	<b>Röstkaffeeabsatz 2.122 Tonnen</b> Globalplayer: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Eduscho/Tchibo (20.000 Brüher, brancheninterne Schätzzahlen)</li><li>2. Coffenco (15.000 Brüher)</li><li>3. Darboven (12.000 Brüher)</li><li>4. Aramark (4.000 Brüher)</li><li>5. Dallmayr (2.000 Brüher)</li></ol>

**Ein Jahrzehnt der quantitativen und damit einhergehend auch qualitativen Wendepunkte, die durch folgende Unternehmen, Institutionen und Geschehnisse nicht nur vorangetrieben, sondern auch maßgeblich geformt wurden.**







## SELECTA: Das Merkur-Imperium räumt ab - oder auf?

---

Die Schweizer Merkur-Gruppe begann ihr Geschäft in den klassischen Bereichen Restaurant/Café, Betriebsverpflegung, Kaffee und Confiserie (Europaweiter Umsatz 1990 alleine in der Betriebsverpflegung: 550 Mio. Schweizer Franken). Bis 1985 war die Gruppe ausschließlich auf dem Schweizer Terrain tätig. Neue Umsatzchancen erkannte das Management, als man 1985 die Schweizer Operatingfirma Selecta AG - so zu sagen als vierte Umsatzsäule - übernahm. Damit war der Einstieg ins Automatengeschäft problemlos möglich, denn mit dem Operating-Marktführer in der Schweiz wurde zugleich jede Menge Know-how eingekauft. In den deutschen Markt stieg die Merkur-Gruppe dann mit der Übernahme des traditionsreichen Café Kranzler in Berlin und einer Filiale der Selecta in Stuttgart ein.

Fakt war, innerhalb kürzester Zeit schluckte man diverse bekannte Operatingfirmen. Mittelständische Unternehmen, die vor dem Generationswechsel standen und den lukrativen Angeboten von Merkur, respektive Selecta, gerne nachgaben. Im Frühjahr 1988 wurden mit der Nova und dem zweiten Betrieb ‚Hamburger Automatenbetrieb‘ von Peter Hofmann die ersten Zelte in der Hansestadt aufgeschlagen. Hofmann war seinerzeit Mitglied des BDV-Vorstandes und sorgte mit dem Verkauf seines Unternehmens für Gesprächsstoff. Ebenfalls im Frühjahr veräußerte die ‚Hildesheimer Getränkeindustrie‘ ihr Operatinggeschäft und von da an begann der Bekanntheitsgrad rasant zu wachsen. Merkur/Selecta war plötzlich eine Hausnummer, die für Aufkäufe in jeder Dimension gut war. Die ausgelobte Strategie war: ein flächendeckendes Netz von Operatoren aufzubauen, vor allem in Ballungsgebieten. Mit dem Ziel, jedes Jahr zwei bis drei Firmen zu akquirieren. Weiße Flecken waren Anfang der 90er der bayerische und der westdeutsche Raum sowie Berlin.

### **Anfang der 90er titelte die Fachpresse provokant:**

„Wird im Jahr 2000 Selecta der Operating-Spezialist in Europa sein?“

„Die Merkur-Gruppe verändert ein Stück Branchenlandschaft - Konsolidierter Gruppenumsatz '90: 63 Mio. DM.“

**Der damalige Deutschland Geschäftsführer Dietrich Müller sorgte für ordentlich Wirbel und der PV-Report kommentierte die Marktaktivitäten: „Müller und seine Crew treten als wahre Firmenhamsterer auf“.**

## ■ Operating-Mitglieder der Merkur-Gruppe 1990

■ Drinkautomatic, Goslar	2,2 Mio. DM
■ Hamburger Automatenbetrieb	4,0 Mio. DM
■ Multimatic, Friedrichsdorf	4,0 Mio. DM
■ Mog, Hilden	4,2 Mio. DM
■ Gretschus, Hamburg	8,0 Mio. DM
■ Nova, Hamburg	8,0 Mio. DM
■ Hildesheimer Getränkeindustrie	9,3 Mio. DM
■ Automatika, Radolfzell	10,3 Mio. DM
■ Selecta, Stuttgart	16,9 Mio. DM
■ Unkonsolidierter Umsatz	66,9 Mio. DM



### Umsatzverteilung in den vereinigten Unternehmen:

- 53 % Klassisches Operating
- 19 % Kioske, Cafeterien
- 17 % Handel mit Füllprodukten
- 6 % Vermietung und Service
- 5 % Automatenverkauf

Die Merkur-Gruppe, die nach dem Selecta-Erwerb in Merkur Holding AG umfirmierte, bildete das Dach des Ganzen und führte nun die Verkaufsautomaten-Sparte als Konzerntochter weiter. Wichtige Aufgabe des damaligen

**PROBLEM****Zu viel Gerede über  
Becher und Produktpreise**

Geschäftsführers Dietrich Müller: die selbständigen Unternehmer zu einer Gruppe zusammenschweißen, was sich als schwierig erwies, da es sich bei den aufgekauften Operatoren regional auch um Konkurrenten handelte. Konzeptionell feilte er an der 90er-Dienstleistungs-Devise. In einem Interview mit der GV-Praxis bestätigte er die veränderten Markterfordernisse: „Es wird zu viel über Becher und Produktpreise geredet, bei Markenartikeln darf das nicht sein, hier muss die Dienstleistung entscheiden.“ Für die nächsten Jahre peilte Selecta 15 Standorte in der Bundesrepublik an mit einem Vereinheitlichungsprozess in punkto Namen und Marke. Im Bereich Hardware ging die klare Positionierung einfacher von statten. Im Kaltgetränkereich erkor man Sielaff und Vendo zu Lieferpartnern, im Warenautomatenbereich ABA und Rhea Vendors machte im lukrativen Heißgetränkereich das Rennen. Die attraktive Größenordnung damals: Selecta hatte einen Order-Bedarf von 500 bis 600 neuen Automaten pro Jahr.

**PARTNERSCHAFTEN****Sielaff und Vendo  
ABA und Rhea Vendors**

1994 hatte Merkur/Selecta in Deutschland 23 kleinere und mittlere Operating-firmen gekauft und legte mit 640 Mitarbeitern einen Umsatz von 108 Mio. DM vor. Die mittlerweile 12 eigenständigen GmbHs verschmolz man in einer einheitlichen Organisation, der Selecta Deutschland GmbH. Neben den 4 regionalen Zentren in Hamburg, Hannover, Frankfurt und Stuttgart führte man vor Ort Kundendienstleiter mit einer Anzahl von Serviceteams, die aus zwei bis drei Technikern und sechs bis sieben Füllkräften bestanden. Hauptverantwortlich für das Geschäft sollte der Regionaldirektor mit einem Verkaufsleiter zur Seite sein, an den vier bis fünf Gebietsverkaufsleiter berichteten. Außerdem gab es nur noch zwei Zentrallager für ganz Deutschland und ein technisches Zentrum in Sarstedt, die die Versorgung mit Food und Technik sicherstellten.

## FAZ-BERICHTERSTATTUNG

**Selecta fährt Verluste ein**

Hinter dieser radikalen Umorganisation steckten natürlich Praxiserfahrungen, die weniger positiv waren. Die FAZ berichtete 1995, dass die Selecta Deutschland weiterhin Verluste einfuhr.

## WICHTIG

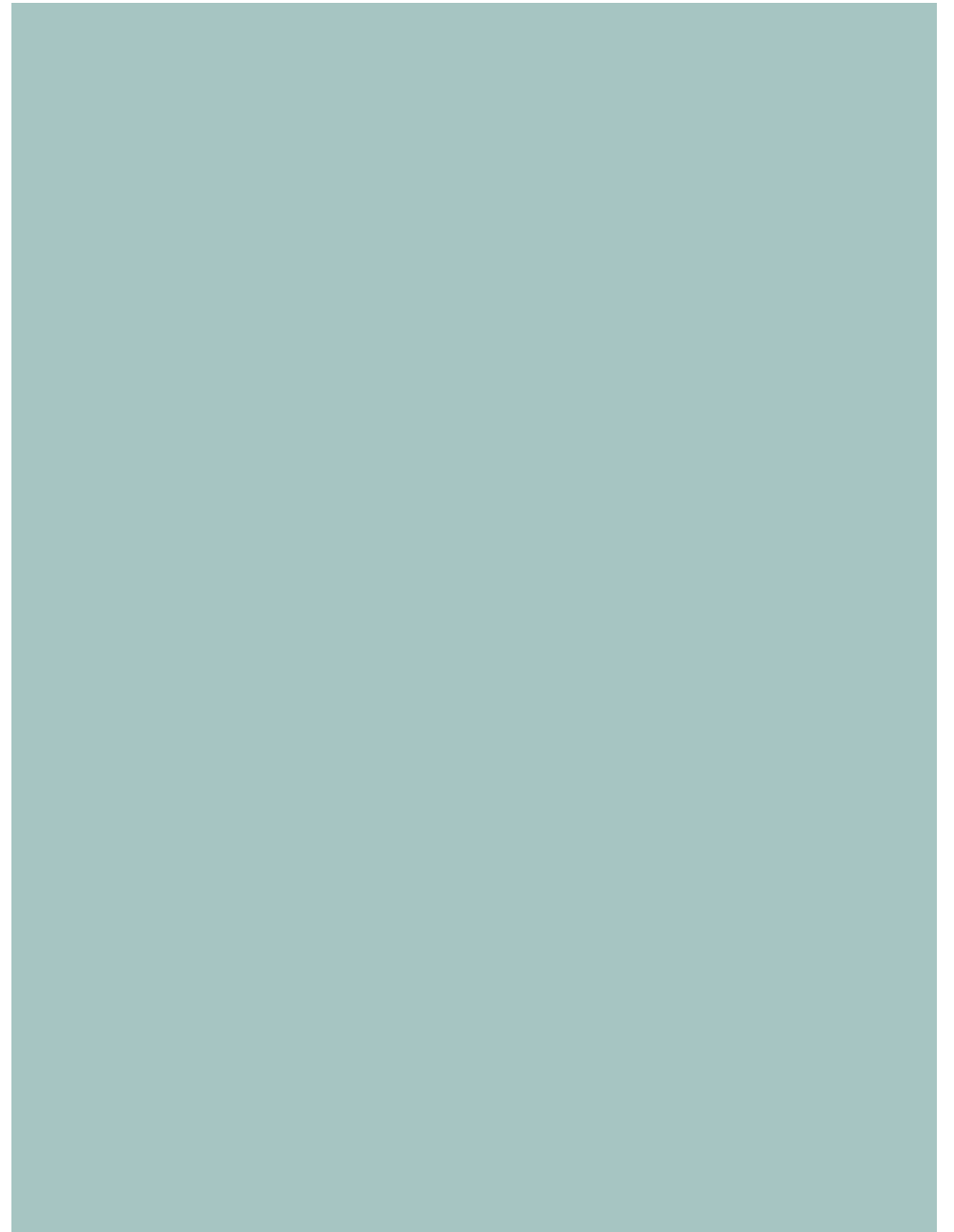
**Bereinigung  
des bestehenden  
Geschäftes****Wörtlich hieß es in dem FAZ-Artikel:**

„Mercur ist zwar in diesem Geschäft mit einem Marktanteil von 12 % die Nummer 1 in Deutschland, doch man hat diese Position nur erreichen können, indem viele kleine Unternehmen zu offenbar überhöhten Preisen gekauft wurden.“

In diesem Sinne galt es, eine Bereinigung des bestehenden Geschäftes vorzunehmen. Selecta durchforstete die gesamte Kundenliste und trennte die Spreu vom Weizen. Im Klartext: Es gab viele (Groß-)Kunden, die einfach nicht rentabel zu bedienen waren. Aufstellplätze mussten aufgegeben werden. So lagen die Ziele klar im operativen Bereich, das heißt primär schwarze Zahlen zu schreiben, die funktionstüchtigen Serviceteams bei Laune zu halten und mit Ideen neue Kunden zu gewinnen.

Infolge der weiter voran schreitenden Restrukturierung von Mercur nahm man 1996 den Namen Valora Holding AG an. Und als Teil der Restrukturierung wurde die Verkaufsautomaten-Sparte 1997 als Selecta Management AG verselbständigt und an die Schweizer Börse gebracht.

2001 stimmten die Selecta-Aktionäre schließlich dem Kaufangebot von Compass Group PLC zu und Selecta wurde zum europäischen Vending-Zweig von Compass Group PLC, dem weltweit größten Cateringunternehmen.



## Kampf, Satz und Sieg: Verpackungssteuer

---

Rund 7 Jahre beherrschte die Verpackungsverordnung und drohende kommunale Verpackungssteuern für Einweggeschirr, -besteck und -verpackungen die 90er Jahre. Im Brennpunkt für die Vendingbranche: der Automatenbecher.

**Die Situation:** Die 1991 erlassene VerpackungsVo des Bundesumweltministerium schrieb vor, dass ab 1.1.1993 gebrauchte Becher zurückzunehmen und einer stofflichen Verwertung zuzuführen waren. Ebenso verpflichtete das Gesetz die Operatingunternehmen in der Nähe ihrer Automaten Sammelbehälter für gebrauchte Becher aufzustellen. Allerdings interpretierten unterschiedliche Kommunen die Verordnung auch unterschiedlich und legten sie entsprechend ihrer Satzungsausgestaltung individuell aus.

### Drei Varianten kristallisierten sich bis 1995 heraus:

#### 1. Befreiungsklausel.

So geschehen in Kassel und Dresden. Um in den Genuss der vollständigen Steuerbefreiung zu kommen, musste der Operator gegenüber der Stadt beweisen, dass er alle Becher, die im Automaten eingesetzt waren, zurückerhalten und stofflich verwertet hat. Die Erfahrung zeigte jedoch: Mit herkömmlichen Bechersammlern war eine 100prozentige Rücknahme nicht zu erzielen. Eine Bepfandung des Bechers mit 0,20 DM oder 0,30 DM plus die Aufstellung von Becher-rücknahmeautomaten waren seinerzeit eine Lösung. So entwickelte die Branche eine Reihe von Rücknahmeautomaten, die ein gänzlich neues Geschäftsfeld auffächerten. Ließ der Operator dann noch die Becher durch einen speziellen Recycler weiterverarbeiten (was er jedoch der Stadt auch beweisen musste), konnte er eine Steuerbefreiung erreichen. Wollte und konnte der Operator



keine Rücknahmeautomaten aufstellen und bevorzugte herkömmliche Bechersammler ohne Befandung, so blieb ihm nichts anderes übrig, als aus seiner zu erwartenden Rücknahmequote die sich hieraus zu ergebende Steuerbelastung zu berechnen und: dementsprechend die Verkaufspreise für Kaffee & Co. zu erhöhen. Dabei auch noch zwingend: der Nachweis der tatsächlichen Verwertung der gesammelten Becher.

## 2. Steuerermäßigungsklausel.

Das Modell in der Stadt Kiel. Im Norden konnte ein Antrag auf Ermäßigung der Besteuerung gestellt werden. Bei anschließendem Nachweis einer lückenlosen Sammlung und des vollständigen Recyclings konnten Operator eine Steuerermäßigung von bis zu 100 % erhalten. Auch hier erwies sich eine Befandung mit Einsatz von Becherrücknahmeautomaten als unvermeidlich.



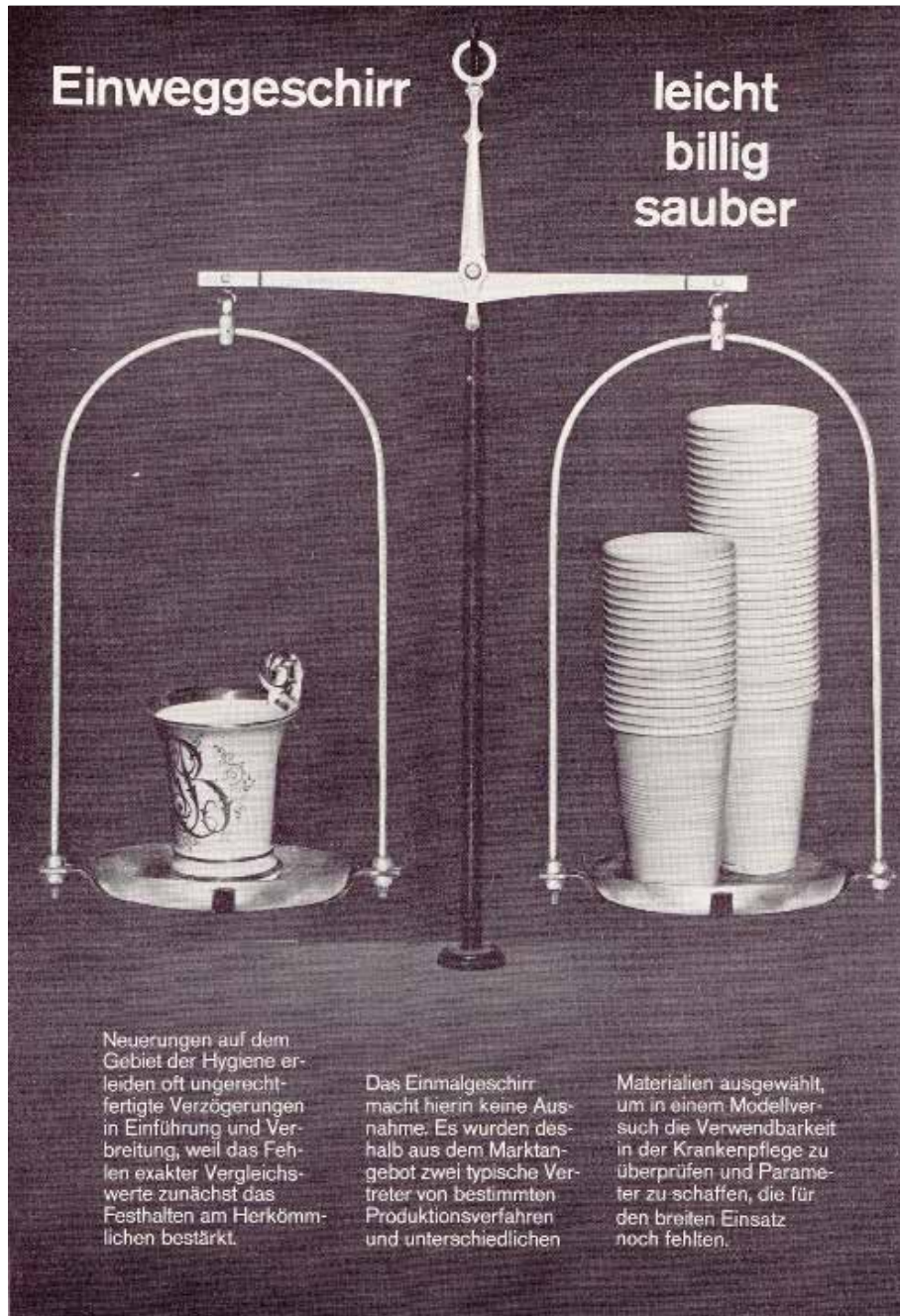
## 3. Keine Befreiungsklausel und keine Steuerermäßigung.

Hardliner Satzungen der Städte Frankfurt und Marburg. Selbst bei Rücknahme und Recycling von Automatenbecher gemäß der VerpackungsVo, galt es, Steuern von 0,40 DM pro Becher zu zahlen. Die Folge: Preiserhöhung zur Kompensation der Steuerbelastungen. Die Crux: es blieb nicht bei den 0,40 DM, denn unter Berücksichtigung der anteiligen Umsatzsteuer von 0,06 DM war eine Preiserhöhung pro Becher von 0,50 DM erforderlich. Um die Steuer zu vermeiden, mussten Vendingunternehmer auf Mehrwegsysteme umstellen. Wiederum drei Möglichkeiten standen zur Verfügung:

- Einsatz von automatengängigen Mehrwegbechern aus Kunststoff. Befandung der Becher und Einsatz von Rücknahmeautomaten. Eventuell eigenes Spülsystem oder Nutzung eines externen Systems. Verwendung der Becher-









sperr- bzw. Becherverkaufstaste, damit der Kunde den Becher mehrmals oder auch eine eigene Tasse verwenden konnte.

- Beibehaltung des Einwegbechersystems unter Verwendung der Bechersperrtaste. Die Preiserhöhung traf dann nur jenen Kunden, der das Getränk im Automatenbecher zog.
- Umstellen der Automaten auf becherlosen Betrieb. Kunden mussten von vorneherein eigene Trinkgefäße mitbringen.

#### FOLGEN

##### **Becherverbot auf privatrechtlicher Basis**

##### **Umsatzverluste von 28 bis 87 Prozent**

##### **Automaten-Ausrüstung mit Becherstornotasten**

In der Öffentlichkeit führte die anhaltende Abfalldiskussion darüber hinaus dazu, dass Betriebe und öffentliche Einrichtungen mit aufgestellten Becherautomaten auf privatrechtlicher Basis ein Becherverbot aussprachen.

Anlässlich eines Trend-Treffens des BDV 1995 in Mainz, präsentierten drei Frankfurter Unternehmen die Folgen der Verpackungssteuer nach nur drei Monaten Laufzeit. Die Selecta GmbH musste bei ihren 12 Frankfurter Kunden einen Umsatzverlust von 28 % hinnehmen. In einem Unternehmen, in dem alle Becher verboten wurden, lag der Verlust bei 87 %, berichtete der damalige Selecta Statthalter Rainer Dünschede. Außerdem: Innerhalb von zwei Monaten musste Selecta 3.400 DM Verpackungssteuer an die Stadt abführen. Bernd Falkenbach von der Getränkeindustrie Main-Taunus konnte diese Zahlen nur bestätigen. Vorsorglich hatte das Liederbacher Unternehmen 128 Heißgetränkeautomaten mit Becher-Storno-Tasten ausgerüstet. Der Umsatzverlust ließ sich aber dadurch nicht aufhalten. In einem ansässigen Chemieunternehmen lag er im Januar und Februar 1995 bei 47,7 %. In einem Krankenhaus im Frankfurter Süden habe sich der Umsatz um 42 % verringert, in einem Autohaus um 54 %. Den Absatzverlust im Januar bezifferte Falkenbach auf 31.000 Becher, respektive 18 % minus. Im Februar auf 79.400 Becher oder 43 %.

**Aufs Jahr gerechnet, so sagte Bernd Falkenbach damals wörtlich:**

„dürften wir rund 700.000 Drinks weniger verkaufen als ein Jahr zuvor. Das sind knallharte Fakten, die deutlich machen, dass eine Preisanhebung von 80 Pfennig auf 1,20 DM kaum vom Kunden akzeptiert wird.“

Michael Heuser von der Firma Dallmayr schloss sich den Szenario-Ausführungen des Kollegen Falkenbach an. Bei einem großen Chemie-Unternehmen registrierte er 41 % Umsatzrückgang im Monat Februar, in einem anderen Chemiewerk sogar 74 %. Hochgerechnet auf das Jahr 1995 hätten die Einnahmen der Stadt Frankfurt durch die Verpackungssteuer bei 2,8 Mio. DM liegen können. Eine stattliche Summe, die klar macht, wieso die Weichen für die Entwicklung einer gesamten Branche gestellt wurden. Wie unsinnig in letzter Konsequenz die Verpackungssteuer war, zeigte die Tatsache, dass Party-Einweggeschirr nicht von der Steuer erfasst wurde, weil die Ortsgebundenheit nicht feststellbar war. Mit anderen Worten: Ein in Frankfurt gekaufter Plastikbecher könnte ja auch in Hamburg benutzt werden.

**Die Reaktionen der Vendingbranche auf die Verpackungssteuer: Durch die Bereitstellung eines Becherverkaufsautomaten durch Dritte schuf man eine Umgehung der Verpackungssteuer, da der Becherverkaufsautomat wie ein Einzelhandelsgeschäft bewertet wurde.**

De facto war oberstes Gebot, die benutzten Becher zu entsorgen, da die Branche auf den Automatenbecher angewiesen war.

**Michael Heuser erklärte:**

„Ich sehe keine andere Möglichkeit, als auf eine Spüllösung umzustellen.“

In diesem Sinne klärte die 1992 durch den BDV als Initiator und Mitgesellschafter gegründete WEG Werkstoff-Entsorgungs-GmbH über Müllvermeidung und Ressourcenschonung auf und entsorgte ab Oktober 1992 flächendeckend in Gesamtdeutschland Polystyrol-Trinkbecher und verwertete sie stofflich, nachdem sich damals andere Möglichkeiten zur Entsorgung gebrauchter Automatenbecher nach den Kriterien der VerpackungsVo nicht finden ließen. In diesen frühen Tagen erschien das Duale System Deutschland zwar bereits auf der Bildfläche, doch erst 1995 war es in der Lage, zu 80 % auch Automatenbecher zu entsorgen. Am 21.3.1994 beschlossen dann die Gesellschafter der WEG den Geschäftsbetrieb zum 30.6.1994 einzustellen.

#### **Maßgebende Gründe für die Beendigung der Tätigkeit der WEG:**

- Der Wegfall eines Großkunden im Bereich Hartpapierbecherentsorgung
- Ein stetiger Rückgang des Coupon-Verkaufs für Plastikbecher
- Die vorgesehene Neufassung der VerpackungsVo, die auf eine Stärkung des Dualen Systems abzielt und erhebliche Nachteile für die WEG zur Folge gehabt hätte.
- Die Feststellung, dass sich immer mehr Operator alternativer Entsorgungsmöglichkeiten (Duales System mit dem ‚Grünen Punkt‘) bedienen
- Die hohen Betriebskosten, die aufgrund der Marktsituation durch den Couponverkauf allein nicht mehr zu decken waren.

#### **Bereits 1993 plädierte Klaus Heuberger, damals Sprecher der BDV-Vorstandes, für den Erhalt des Automatenbechers:**

„Wir sind auf den Automatenbecher angewiesen. Der Heißgetränkeautomat ist das wirtschaftliche Rückgrat der meisten Operating-Betriebe. Der Kampf gegen Becherverbote, Besteuerungen und Becherkritik liegt im ureigenen Interesse der Operator.“

## KONZERTIERTE AKTION

**BDV-Geschäftsführer und RA Norbert Monßen, EVA, McDonald's sowie Burger King kippen in Karlsruhe die Verpackungssteuer**

**Drei Jahre später, am 7. Mai 1998, war der Spuk vorbei. Das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe erteilte der kommunalen Verpackungssteuer eine klare Absage.**

Die Lobbyarbeit und das Verfahren gegen die Verpackungssteuer dauerten sieben Jahre, die von BDV-Geschäftsführer und praktizierendem Rechtsanwalt Norbert Monßen geführt und maßgeblich vorangetrieben wurden. Sie brachten bei der Kasseler Verpackungssteuersatzung die Steuerbefreiungsklausel und nachdem Monßen das Normenkontrollverfahren gegen die Satzung vor dem Hessischen Verwaltungsgericht einleitete, die die Sache dem Bundesverwaltungsgericht in Berlin zur Klärung vorlegte und das in seinem Urteil die Kasseler Verpackungssteuersatzung als rechtmäßig bezeichnete, erhob er am 4. September 1995 beim Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe eine Verfassungsbeschwerde.

Nach Auffassung des BDV verstießen kommunale Verpackungssteuersatzungen gegen die Finanzverfassung und verletzten die betroffenen Unternehmer zudem in ihren Grundrechten.

Zuvor kündigte der damalige BDV-Vorstandssprecher Pierre Pernet in der Presse an, dass alle rechtlichen und politischen Möglichkeiten ausgeschöpft würden, mit dem erklärten Ziel, die Einführung der bundesweiten Verpackungssteuer zu verhindern.

Und auch die 1994 auf Initiative des BDV gegründete European Vending Association (EVA) mit Sitz in Brüssel, reichte im Sommer 1995 eine offizielle Beschwerde bei der Europäischen Kommission gegen die deutschen kommunalen Verpackungssteuern ein. In einer konzertierten Aktion bündelten McDonald's, Burger King, EVA und BDV ihre juristischen Kräfte und setzten sich am Ende erfolgreich in Karlsruhe durch.

Die Analyse von EVA und BDV brachte wirtschaftliche Gründe zutage, die die Europäische Kommission aufforderte, festzustellen, Deutschland habe seine Verpflichtungen aus dem EG-Vertrag verletzt, da es die deutschen Kommunen nicht davon abgehalten habe, Steuern auf Verpackungsmaterial zu erheben, das regelmäßig in Verkaufsautomaten und Fast-Food-Restaurants verwendet wird. Schwere Geschütze. Doch die Beschwerde beschrieb detailliert die dramatischen Einkommenseffekte dieser Verpackungssteuern für die Vending-Industrie nicht minder schwer mit Einbußen von bis zu 62 %. „Betreiber von Fast-Food-Restaurants und von Verkaufsautomaten können diese Einkommenseffekte in einer wirtschaftlich vertretbaren Weise nicht vermeiden, indem die Verkaufsautomaten umgebaut werden“, machte Pierre Pernet, der außerdem EVA-Vorstandsvorsitzender war, unmissverständlich klar. Man solle bitteschön bei der Rechnung nicht vergessen, dass die Umstellung von Geräten mit Einwegbechern zu einer Wahl zwischen Einweg- und Mehrwegbechern zwischen 500,- und 1000,- DM pro Maschine koste. Außerdem sei eine steigende Zahl von Getränkeautomaten (Mitte der 90er 15 %) 'In-Cup-Systeme'. Aus technischen Gründen ließen sich letztere nicht auf Mehrwegbecher umstellen. Erste Schätzungen für die gesamte Vendingbranche zeigten, dass Verluste von fast 200 Mio. DM für zusätzliche Investitionen und Verkaufsverluste pro Jahr zu befürchten wären. Die EVA schätzte damals, dass der deutsche Vendingmarkt um etwa 50 % zurückgehen würde, wenn die Verpackungssteuern im gesamten deutschen Markt erhoben würden.

„Im schlimmsten Fall - wenn Deutschland überhaupt nicht reagiert - besteht die Möglichkeit, dass die Europäische Kommission Deutschland vor den Europäischen Gerichtshof in Luxemburg bringt,“  
**sagte Moritz Röttinger, der damalige EVA-Präsident, in der Presse.**

## BDV: Das Gesicht einer Branche

---

1989 setzte der damals amtierende BDV-Vorstand Peter Hoffmann, Heinrich Dietrich, Hans-Dieter Leimbach, Kurt Naujoks und Bernt C. Voelkel erstmalig mit Rechtsanwalt Norbert Monßen einen Geschäftsführer ein und verlegte die Geschäftsstelle nach Köln. Dafür erhielt der Vorstand harsche Kritik, doch die Entscheidung sollte sich in den darauf folgenden 10 Jahren als Segen erweisen. War die Verbandsarbeit bis zur 90er Dekade noch im Wesentlichen von dem ehrenamtlichen Einsatz der Vorstands- und Beiratsmitglieder geprägt, so wirkte sich der Einsatz von Norbert Monßen, der ab 1990 hauptamtlich für den BDV tätig wurde, bald gewinnbringend aus.

Die Zahl der Ausschüsse und Arbeitsgruppen nahm zu und eine große Variation von Veranstaltungen band die Mitglieder enger an den Verband. Die Zahl der Mitglieder nahm seither – trotz des Konzentrationsbedingten Wegfalls vieler eigenständiger Operating-Unternehmen – kontinuierlich zu. Waren es 1990 noch 177 Mitglieder, lag die Anzahl aktiver ‚BDV-Angehörigen‘ 1998 bereits bei 279. Weit über 100 Mitglieder waren Ende der 90er in den Verbandsgremien aktiv. Die 90er avancierten wahrlich zu den Blütezeiten des agilen Verbandes aus Köln.

### Die Highlights:

- 1990** Einführung der Regionalen Operatortreffen
- 1992** Umbenennung in ‚Bundesverband Deutscher Verpflegungs- und Vending-Unternehmen‘
- 1992** Einführung der Fülltechnikerschulungen inkl. Prüfungszertifikat
- 1992** Einführung der jährlichen Trend-Treffen
- 1992** Gründung der Versicherungsstelle
- 1993** Herausgabe des Operator-Handbuches



- 1994 Mitgründung der EVA mit Sitz in Brüssel
- 1996 Einführung der jährlichen Herstellertreffen
- 1996 Einführung der Pressekonferenz für die JHV
- 1997 Einführung des ‚BDV-Gütesiegel‘ für Operator
- 1998 Urteil des BVerfG Karlsruhe: Kommunale Verpackungssteuern sind verfassungswidrig

Einen Meilenstein setzte 1995 der damalige Vorstand gemeinsam mit dem Beirat, als das ‚Sonthofener Programm‘ vorgestellt und von der Mitgliederversammlung zur strategischen Zielsetzung der künftigen Verbandsarbeit verabschiedet wurde. Zugleich schrieb man in der Satzung fest, den Vorstand auf 7 Mitglieder - darunter 5 Operator - zu vergrößern und den Beirat abzuschaffen.

**Der Vorstand gliederte sich in 7 Ressorts,  
die Ende der 90er wie folgt verteilt waren:**

- Europa (Leitung Pierre Pernet, Vorstandssprecher)
- Schulung (Leitung Norbert Zirkelbach, stv. Vorstandssprecher)
- Technik (Leitung Karl-Heinz Blum)
- Finanzen (Leitung Klaus Heuberger)
- Umwelt & Hygiene (Leitung Ingeborg Moll)
- PR/Corporate Identity (Leitung Jürgen Weber)
- Markt (Leitung Thomas Thiele)

Die einzelnen Ressorts unterteilten sich nach aktuellen Trends und Markterfordernissen in Arbeitsgruppen und Ausschüsse. Zum Beispiel subsummierte das Ressort Technik den Verpflegungsausschuss, die Projektgruppe Bargeldlose Zahlungssysteme, die AG EURO, und die AG Elektronische Geldbörse.



## Gütesiegel zur Professionalisierung

Als Antwort auf die strategische 90er-Aufgabe neue Vending-Anwendungsformen außerhalb des Classic-Marktes zu erobern und die Graduierung der Dienstleistungsnuancen öffentlichkeitswirksam zu publizieren, ‚besiegelte‘ der Verband im Mai 1997 auf seiner Jahreshauptversammlung einen wettbewerbsentscheidenden Meilenstein:

**Das Gütesiegel für Operator. Eine quasi Plakette à la ‚Stiftung Warentest‘ im Sinne des professionellen Qualitätsmanagements.**

### **BDV-Geschäftsführer Norbert Monßen erklärte damals:**

„Wir geben Ihnen damit ein Instrument, mit dem Sie am Markt besser bestehen können. Jetzt können Sie einen Schritt aus der Anonymität heraus tun; nach dem Motto: ‚seht her, hier ist jemand, der mehr kann als nur Blechkisten aufstellen.‘“



Unabhängige Prüfer kontrollierten die Betriebe, die das Gütesiegel für zwei Jahre erhielten, auf Einhaltung der vom Verband erarbeiteten strengen fachlichen Kriterien und wirtschaftlichen Ehtikregeln.



### Aktionsradius des BDV in den 90ern

- Jährliche Erhebung über die ‚Renner‘ in Snackautomaten, die Löhne von Fülltechnikern/Technikern
- Herausgabe: Katalog der Becherrücknahmeautomaten, Table-Top-Spezialitäten, ‚Merkblatt Wasserqualität mit Wasser-Checkliste‘, Info-Broschüre EURO, Lieferantenverzeichnis, Broschüre „Das sollten Sie wissen!“
- Entwicklung: Muster-Angebotsschreiben, branchenbezogene Musterverträge, HACCP-Konzept
- Vertretung: ANUGA-Messestand
- Studienreisen
- Versendung: Pressespiegel, Mitgliederzeitschrift ‚BDV Intern‘ (je im Drei-Wochen-Turnus), Presseinfos an allg. Presse, Pressegespräche
- Einführung: Clearingstelle für Operator und Hersteller
- Internetvorbereitung: bdv-online.de
- Konzeption: Muster-Reinigungsset, Muster-Transportkarren, technische Daten, Betriebsanleitungen usw. auf Diskette, Betriebsvergleich unter Operatoren, Broschüre Verpflegungsdienstleistungen (Operating, Catering), Kriterienkatalog für Softwarelösungen, Kleingerätekonzept
- Rechtsberatung
- Lobbyarbeit - Verpackungssteuer, Zusatzstoff-Zulassungs-Vo, Einheitspreis-Richtlinie, EURO
- Ständige Treffen mit dem ZKA zur Förderung der Geldkarte
- Pressearbeit der Operator bei Verleihung des Gütesiegels
- Teilnahme an EVA-Veranstaltungen
- Treffen der Europäischen Vending-Verbände





**Lobbyarbeit sowie  
umfassende Beratung**

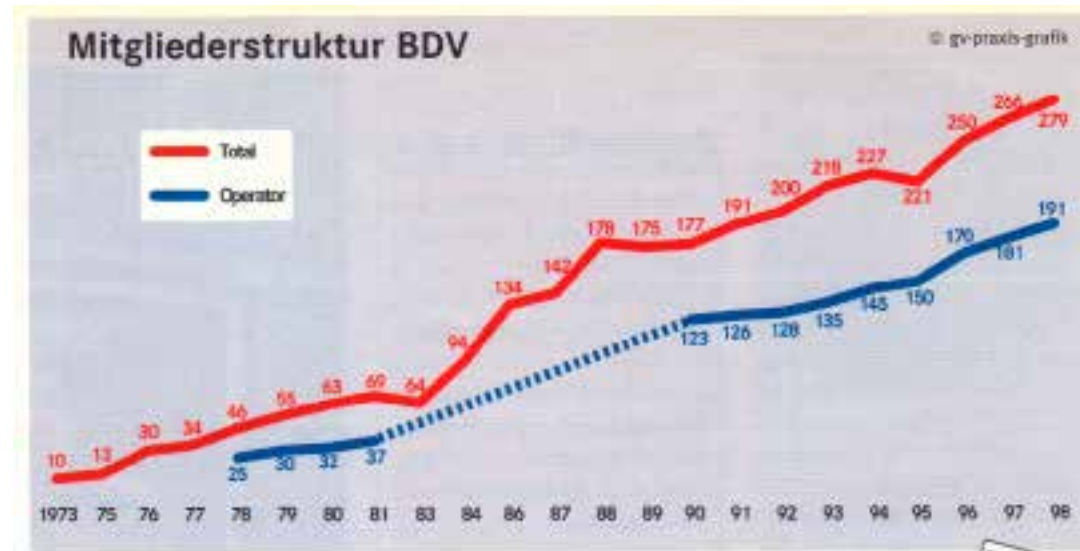
Interview mit Norbert Monßen in der gv-praxis 1996:

**Worin sehen Sie als Geschäftsführer des ‚Bundesverbandes Deutscher Verpflegungs- und Vending-Unternehmen e.V.‘ eigentlich Ihre wichtigsten zentralen Aufgaben?**

Norbert Monßen:

**Meine wichtigsten zentralen Aufgaben sehe ich wie folgt:**

- alles zu tun, um das Ansehen der Vending-Branche zu steigern,
- die Professionalität der Operator durch Informationen, Schulungen, Beratung und Erfahrungsaustausch im Kollegenkreis zu fördern,
- von der Vending-Branche belastende Regelungen abzuwehren und insbesondere den Operator umfassende Hilfestellung bei branchenspezifischen Rechts- und Steuerproblemen zu geben,
- das geplante BDV-Gütesiegel einzuführen,
- die Operator dahin zu führen, zu all-kompetenten Verpflegungsspezialisten zu werden und sich neben Caterern und Gastronomen einen festen Platz in der Gastronomiebranche zu sichern,
- die - unvermeidbar - gegenläufigen Interessen der Verbandsmitglieder bei der Verbandsarbeit unter einen Hut zu bringen und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu steigern,
- sicherzustellen, daß BDV-Operator die schwierige Umstellung auf den EURO bewältigen können,
- die Kontakte und die Zusammenarbeit mit anderen Verbänden ständig weiterzuentwickeln,
- noch möglichst viele professionelle Operator als BDV-Mitglieder zu gewinnen
- die Weiterentwicklung und die Ausweitung der automatengestützten Verpflegungssysteme auf allen Gebieten zu fördern.



## Neue Bundesländer: Beinahe Ausverkauf einer jungen Branche

---

### VENDING

#### Das scheinbare Zauberwort für alle Probleme

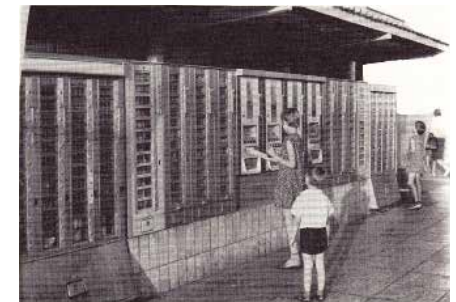
Der Verkauf von Kalt- und Heißgetränken sowie von Snacks über Automaten spielte in der ehemaligen DDR so gut wie gar keine Rolle. Mit der Währungsunion am 1. Juli 1990 begann der Aufbau eines Vending-Marktes nahezu bei null. Die Gründe für den dann einsetzenden Boom lagen vor allem in der wirtschaftlichen Situation der Betriebe, die – frei von der gesetzlichen Verpflichtung eine Personalverpflegung gewährleisten zu müssen – nach neuen Wegen und Organisationsformen einer Gemeinschaftsverpflegung suchten. Vending erschien vielen als das Zauberwort für alle Probleme.

Das Know-How für den Aufbau des Vending-Marktes, die Voraussetzungen für ein effektives Operating in den Neuen Ländern kamen zum großen Teil von den etablierten Firmen aus dem Altbundesgebiet. Doch erschlossen und aufgebaut haben diesen Markt die Leute in den Neuen Ländern selbst. Der Einstieg als selbstständiger Operator erfolgte oft, um einer absehbaren Arbeitslosigkeit zu entgehen. Viele haben sich ausgehend von einem nebenberuflichen Einstieg eine neue Existenz aufgebaut. Kaum einer war mit der Branche groß geworden.

Die Operator der Neuen Ländern kamen aus den unterschiedlichsten Berufsgruppen: Lehrer, Ingenieure, Lagerverwalter. Nicht selten haben Mitarbeiter aus Betriebskantinen versucht, nach der Schließung ihrer Küche die Versorgung der Kollegen über Automaten weiterzuführen.

In einem Interview mit der gv-praxis Ende 1993 berichtete zum Beispiel Manfred Lopatte von seinen Erfahrungen. Er war zuvor 12 Jahre als Wirtschaftsleiter eines Großbetriebes in Mansfeld tätig und gründete darauf aufbauend einen Automaten-Service als Familienbetrieb. „Wir haben uns auf das Operating gründlich vorbereitet und uns reale Ziele gesetzt. Mit Unterstützung der AP-Gruppe in Dieburg sehen wir auch künftig gute Chancen für den Markt“.

Erfolgreich behaupteten sich vor allem jene Operator, die ihren Kunden



ein komplexes Servicepaket anbieten. Dazu gehörten individuelle Finanzierungsmodelle ebenso wie regelmäßige Wartung, Zuverlässigkeit und ein 24h-Stunden-Service bei Störungen.

Doch nicht immer erfüllten sich die Erwartungen. Viel Auf und Ab spielte sich zum Beispiel bei der Zusammenarbeit mit kleineren Operatoren ab. Manche überschätzten ihre finanziellen Möglichkeiten oder waren ganz einfach für die Branche nicht geeignet. Probleme gab es auch mit den Behörden. Vor allem, wenn es darum ging, den Betrieb baulich zu vergrößern.

Beim Akquirieren von Standorten hat rund drei Jahren nach der Vereinigung ein Umdenkprozess stattgefunden. Ging es am Anfang noch darum, so viele Automaten wie möglich aufzustellen, so geschah das in den frühen 90ern nur noch nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip.

Nicht grenzenlose Ausdehnung, sondern Optimierung war nach den ersten Boomjahren angesagt.

**Denn waren anfangs aufgrund der schnellen Akzeptanz der Geräte kontinuierliche Umsatzsteigerungen zu verzeichnen, sanken in Abhängigkeit vom Standort und dessen sozialem Umfeld sofort die Umsätze pro Automat bei:**

- Betriebsschließungen
- Entlassungen
- Umstellung des Verpflegungskonzepts.

Mit der Entwicklung des Marktes ergaben sich auch Veränderungen in den

**Auch Hartmut Litzmann aus Arnstadt bei Thüringen sah in der Einstellung der Eigenversorgung ehemaliger volkseigener Betriebe seine Chance, als Operator einzusteigen.**

„Wir wollten genau diesen Bereich mit Automaten-systemen abfangen. Unsere Idee haben wir gut umgesetzt, so dass wir seit 1991 auch im öffentlichen Sektor aktiv sein konnten.“

## INTENSIV UND DIREKT

**Beziehungen mit Zulieferern vor Ort**

Beziehungen zu den Herstellern. Wie zum Beispiel Servi plus in Chemnitz. Erfolgt in der Gründungsphase sämtliche Lieferungen noch aus Saarbrücken, hatte man drei Jahre später bereits intensive und direkte Beziehungen mit den Zulieferern vor Ort aufgebaut, die zudem ebenfalls immer häufiger im Osten präsent waren. Alleine die Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH (CCEG) betrieb 1993 in den NBL 13 Niederlassungen. Der damalige Pressesprecher Kai Falk verwies in einem Pressegespräch darauf, dass „die CCEG bis dato 48.000 technische Verkaufshilfen und 8.000 Kühlautomaten in einem außerordentlich attraktiven Markt platzieren konnte. Obwohl die Volumenzuwächse im Verkauf gegenüber der Anfangsphase zurückgegangen sind, verzeichnen wir immer noch Steigerungsraten“.

## PLUS

**Fasziniert von der Automatenidee**

Die Hersteller von Produkten, die über Automaten verkauft werden, profitierten in jeder Hinsicht mit davon, dass ihre Marken bei den Verbrauchern noch vor der Währungsunion bereits bekannt waren. Die Werbung über sämtliche Medienkanäle, die in der DDR zu empfangen waren bzw. gelesen und gehört werden konnten, hatte hier ganze Vorarbeit geleistet.

## MINUS

**Knebelverträge mit Langzeitfolgen**

Doch leider traten nicht alle Vertriebs- und Beraterfirmen seriös an die motivierten Neuunternehmen in Sachen Vending heran. Im Osten gab es viele Menschen, die von der Automatenidee fasziniert waren. Für bestimmte professionelle Vertriebler ein gefundenes Fressen, um zu überkauften Preisen und mit Knebelverträgen nach dem Motto: ‚Produktbindung, sonst kein Kundendienst‘, Neukunden Hals über Kopf als ‚Klein-Operator‘ zu kuren. Das überfallartige Auftreten der Verkaufsprofis, die mit dem Veräußern überkaufter Automaten inklusive Aufstellplätze den schnellen ‚Reibach‘ machten, hatte nur fünf Jahre nach der Öffnung der Grenzen und der Märkte eine Spur des Misstrauens gesät. Ludwig Fr. Boell, 35 Jahre Vendingunternehmer und eine veritable Persön-

## EINSCHRÄNKUNG

**Nicht alle Berater- und Vertriebsfirmen waren seriös**

LUDWIG FR. BOELL

## Engagement für die 'über'n Tisch gezogenen'

lichkeit in der Branche, engagierte sich im Sommer 1991 explizit für, wie er es plakativ 1995 ausdrückte „die über'n Tisch gezogenen“. Der damals 60jährige hatte im Laufe seiner vierjährigen Beratungstätigkeit Ost etwa 150 Vending-unternehmer kennen gelernt, von denen nach seiner Einschätzung zwei Drittel schlichtweg übervorteilt wurden.

### Die Gründe für den unvermeidlichen Crash bis Mitte der 90er:

- Die wenigsten Einsteiger verfügten über ein kaufmännisches Wissen.
- Automaten standen als Synonym für automatisches Geldverdienen nach dem Motto: oben rein, unten raus.
- Niemand konnte sich mit Hilfe von Fachleuten in Ruhe mit der Materie und der Technik vertraut machen.
- Das Automatenimage war im Osten so positiv, dass es jedes gesunde Misstrauen zerstreute.

### Hätte die Industrie den Vertrauensschaden nicht begrenzen können?

Ludwig Boell konstatierte die Situation 1995 in der Oktoberausgabe der gv-praxis überaus realistisch: „Die hatten sicher Kenntnis von den Machenschaften, aber keinen Einfluss und waren natürlich froh, wenn diese unseriösen Vertriebsfirmen hundert oder auch mehr Automaten auf einen Schlag orderte.“

### Im Klartext: Der Umsatz war im Zweifel wichtiger als die Moral.

Der BDV-Vorstand beschloss in den Markt einzugreifen, indem er Basisarbeit Ost leistete und unterstützend im Markt mitwirkte.

Unseriöse Händler, die in den 60ern das Image der Verpflegungsautomaten-

**Geschäftsführer Monßen traf sich 1990 mit dem damaligen Sektorenleiter Gemeinschaftsverpflegung im DDR-Ministerium für Handel und Versorgung Heinz Neef und bot eine Kooperation an.**

„Der BDV ist der Meinung, dass man die DDR als weißen Fleck auf der Vending Landkarte Europas nicht schwarzen Schafen aus der Operator-Branche überlassen sollte“, machte der Jurist zu Beginn der Dekade deutlich.

branche in der Bundesrepublik durch dubiose Geschäfte beeinträchtigt haben, sollten in der DDR nicht Fuß fassen dürfen. Vorsorglich hatte sich der BDV deswegen bereits mit den Handwerkskammern und den Kammern für Handel und Gewerbe in der DDR in Verbindung gesetzt und darauf hingewiesen, dass das Operating-Geschäft Spezialistensache ist. Gleichzeitig sagte der BDV diesen Institutionen und allen Ratsuchenden Hilfe und Unterstützung beim Aufbau eines Operating-Geschäftes zu. Zahlreiche BDV-Operator waren bereits zu Beginn der 90er in der DDR aktiv, einige in Form von neu gegründeten Unternehmen, andere von ihren Firmensitzen in der Bundesrepublik und von West-Berlin aus.

So veranstaltete die Schriefers-Gruppe am 19. und 20. Juni 1990 ein Symposium inklusive Fachausstellung mit dem Namen ‚Moderne Verpflegung mit System‘ in der Ost-Berliner Dynamo-Halle.

Rund 2.000 Besucher hörten Referate und informierten sich an den Ständen – auch von namhaften Nahrungsmittel-Lieferanten der DDR, die Schriefers für das neue Vendingsegment hatte begeistern können (u.a. die Schokoladenfabrik ‚Rotstern‘, Hansa-Keks, das Fleisch-Kombinat und die Berliner Städtischen



## VEREINT

**AP Ost und Schriefers Gruppe  
bündelten ihre Kräfte**

Großküchen).

Auch die AP-Automaten-Partnergruppe ‚Ost‘ bündelte genau wie die Schriefers-Gruppe ihre Kräfte und baute ein verlässliches Versorgungs- und Beratungsnetz auf, um den Vendingmarkt Ost auf gesunde Füße zu stellen. Vom 21. bis 23. August 1992 lud man zur Halbjahrestagung ins Ostseebad Heringsdorf. Denn trotz hoher Arbeitslosigkeit, betrieblicher Umstrukturierungen, Konzentration durch Großoperatoren und nicht zuletzt auch Investitionsproblemen, konnten sich die kleinen und mittleren Operator aus der AP-Familie gut im Markt behaupten. Geschäftsführer Walter Hiebl wurde auch nicht müde das ausgelobte AP-Versprechen zu bekräftigen: „Die AP fühlt sich für Sie verantwortlich – sie ist immer für Sie da!“

Auf gesunde Füße stellen – in Ost und West –, wollten sich auch einige bekannte Vendingunternehmen, die sich in den 90ern zu Fusionen und Kooperationen – sei es aus Industrie oder Operatinggeschäft – entschlossen.



## Marktkonsolidierung via Fusion oder Kooperation

---

Zum 1. Januar 1991 beteiligte sich der Hamburger Kaffeeröster Tchibo zu 74 % an der Müller Automaten GmbH, Essen. Der in Essen ansässige Operator zählte zu den größten Vendinganbietern Deutschlands und betreute mit seinen Filialen in Köln, Aachen, Bocholt und Münster rund 2.000 Verkaufsautomaten. Seinen Service für die Betriebe wickelte Müller – der außerdem zur CA-Automaten Gruppe gehörte – mit 80 Mitarbeitern in der Zentrale in Essen und insgesamt 140 Mitarbeitern inklusive der Franchisebetriebe ab. Die neue Kaffeekompetenz mit Tchibo brachte eine Verdopplung der Lagerfläche auf 6.000 qm mit sich, denn das gesamte technische Know-how lag bei Müller. Die Stoßrichtung des gebündelten Engagements in Sachen Technik & Kaffee sollte einmal in Richtung Ost-Deutschland und dann auch zur Platzierung von Full-Line-Vendingstationen gehen. Im Osten waren zunächst Berlin, Leipzig, Halle und Chemnitz und Dresden im Visier. Tchibo gelang mit diesem Schachzug der Markteintritt in das Operator-Segment und zusammen mit Müller Automaten bot man einen Dienstleistungsradius, der bis dato von keinem anderen Großröster in Deutschland offeriert wurde.

Ab dem 1. Juli 1994 wurden die Firmenkommantitgesellschaft Müller Automaten und Müller Automaten und Service GmbH komplett in die Tchibo Café Service GmbH integriert. Der Bereich Vending von Müller sollte mit diesem Schritt in der neuen Gesellschaft als Profitcenter weitergeführt und auf die nationale Expansion vorbereitet werden.

### FUSION 1

#### Tchibo & Eduscho Café Service

**Im März 1997 präsentierten sich Tchibo und Eduscho als neue ‚Ehepartner‘ unisono dem Markt. Die Devise: Qualitativ-Formel 1+1=3.**

„Tchibo & Eduscho Café Service“, so der neue Familienname, der Sinnbild für die Bündelung von operativer Systemstärke und strategischem Marketingser-

vice war. Stringent zielgruppenadäquat marschierte die neu formierte Allianz in den deutschen Markt mit einem Umsatzvolumen von 250,0 Mio. DM. Über 300 Mitarbeiter der beiden Kaffeespezialisten standen fortan den rund 40.000 Kunden beratend zur Seite. Schwerpunktthema der gemeinsamen Zukunft: Food at work; respektive die Segmente Catering, Vending und OCS.

**Die Kombination beider Ansätze, sprich, die Kaffee-Convenience- und Technik- Systemlösungen von Tchibo und die individuellen Absatzförderungskonzepte von Eduscho, sollten Kunden qualitativ mehr bieten als die simple Addition der Unternehmen.**

**Dieses Mehr-Wert-Konzept fasste Geschäftsführer Herbert Rübenach Ende der 90er unter der Formel  $1 + 1 = 3$  zusammen:**

„Die Reorganisation generiert eine Leistungsfähigkeit, die weder Tchibo noch Eduscho vorher alleine hätte garantieren können.“

So stand mit der Ehe eine Außendienstmannschaft von 180 Mitarbeitern zur Verfügung und rund 50 Betreuer arbeiteten beratend im Business to Business. Zu den starken (Kaffee)Marken kam ein Ideen- und Schulungspaket hinzu, das als Baukasten-System angelegt, flexibel und individuell auf Kundenbedürfnisse eingehen konnte. Neben einem Basisprogramm aus Consulting, Checklisten zur Qualitätsanalyse, Mitarbeitertraining und Motivationshilfen, versuchte man den Begriff „Partnerschaft“ durch eine Fülle von Absatzförderungsmaßnahmen vor Ort Leben einzuhauchen.

## **„Partnerkonzept“ der Marke Eduscho**

### **Beispielgebende Leistungsgemeinschaft**

So hielt auch die Marke Eduscho offensiv Einzug ins Vending, das damals einen mengenmäßigen Marktanteil von über 30 Prozent ausmachte. Das sogenannte „Partnerkonzept“, das ab Juni '99 aktiv werden sollte, war speziell auf Operator zugeschnitten und beinhaltete ein besonders niveaivolles Kaffee- und Schokosortiment, umrahmt von einem kompletten Service- und Marketing-Programm, über das die Partnerschaft von Operator und Café Service zu einer beispielgebenden Leistungsgemeinschaft werden sollte. Dazu schloß der „Tchibo und Eduscho Café Service“ mit ausgewählten Vending-Partnern Verträge. Aufgrund der Marktpotenz des neuen Café-Service ergab sich die Frage, ob mittelständische Operatorkreise Angst vor verstärktem Verdrängungswettbewerb hätten haben müssen. Dies sei in keiner Weise gegeben, „wir können das Eigenoperating nicht flächendeckend betreiben und brauchen den Operator an unserer Seite“, betonte Rübenach. Mit der Idee des Partnerkonzeptes habe man ohnehin eine Qualitätsforderung sowie -argumentation, die aus der Branche heraus kamen, handfest umgesetzt. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

## **FUSION 2**

### **Neue Gebietsverteilungen ServiPlus GmbH**

**Und noch ein Beispiel, wie sich aus unternehmerischen ‚Eheschließungen‘ neue Gebietsverteilungen herleiten:** Im August 1990 trafen sich die ServiPlus GmbH Saarbrücken und die neuen Unternehmensleiter der künftigen ServiPlus-Service-Gesellschaften in Sachsen, Brandenburg, Mecklenburg und Sachsen-Anhalt zur Vertragsunterzeichnung, die eine Partnerschaft zum Aufbau eines Automatengeschäftes besiegelte. Auf Initiative und mit Hilfe von ServiPlus Saarbrücken wurden in Halle, Leipzig, Potsdam, Frankfurt/Oder, Dresden und Chemnitz selbstständige, mittelständische Unternehmen gegründet. Einschließlich der bereits in Chemnitz von ServiPlus installierten zentralen Werkstatt, glaubte man, in den nächsten drei bis fünf Jahren etwa 500 Arbeitsplätze

### **Geplante Investitionen von 60 bis 70 Mio. DM**

schaffen zu können. Das Saarbrücker Unternehmen betonte damals der Presse gegenüber, dass es nur auf der Basis dieser Partnerschaft möglich sei, die selbst gesetzten ehrgeizigen Ziele eines servicebetonten, regionalen Geschäftes zu verwirklichen. Gemeinsam wolle man einer der bedeutendsten Operator Deutschlands werden. Dazu sei man bereit, erhebliche Mittel zu investieren. Bei einem für das Gebiet der DDR geplanten Bestand von 12.000 bis 15.000 Automaten bedeute dies in den nächsten fünf Jahren ein Volumen von 60 bis 70 Mio. DM. Hinzu kämen die Mittel zum Aufbau der zentralen Niederlassung in Chemnitz und die von den Partnerunternehmen zu erbringenden Investitionen von nochmals 10 Mio. DM.

### **FUSION 3**

### **Alois Dallmayr Automaten Service GmbH schluckt Servi Plus**

Auch hier sah die Welt drei Jahre später anders aus: Zum 1. April 1994 übernahm die Alois Dallmayr Automaten Service GmbH das Getränke- und Snackgeschäft der Servi Plus Getränke- und Versorgungsautomaten Service GmbH, Saarbrücken. Damit verbunden war die Übernahme des gesamten Personals. Dallymayr verfügte 1994 in den neuen Bundesländern über eine sehr leistungsstarke Organisation, so dass die Arrondierung durch die Geschäftsübernahme von Servi Plus zu einer wesentlichen Verbesserung der Marktposition bei gleichzeitiger Realisierung von Synergieeffekten führte. Servi Plus konzentrierte sich dagegen wieder auf seine angestammten regional nah gelegenen Märkte in Südwestdeutschland, Frankreich und Luxemburg, um in diesem Absatzgebiet stärker wachsen zu können.

## FUSION 4

**Neuer Eigentümer für  
Zanussi Vending****„Unsere Kernintention: organisches Wachstum“**

**Es ging wie ein Lauffeuer durch die Branche: Zum 30. September 1999 verkaufte die Electrolux-Gruppe für 470,0 Mio. DM den Geschäftsbereich Zanussi Vending an die Investmentgesellschaft Compass Partners.**

Spekulationen und Mutmaßungen blieben nicht aus, was künftig von dem - mit zusätzlicher Kapitalpotenz ausgestatteten - international tätigen Vending-Unternehmen mit rund 600 Mitarbeitern und einem 98er Umsatz von 220,0 Mio. DM zu erwarten war. Anlässlich der Anuga 1999 führte die gv-praxis exklusiv mit Managing Director Goffredo Buttazzoni und Deutschland-Geschäftsführer Erwin Pas ein spannendes Interview zur Unternehmensübernahme des Jahrzehnts.

**Sie sind mit einem neuen Eigentümer in den Herbst gestartet, welche Konsequenzen haben sich daraus für Ihr Geschäftsleben ergeben? Und wie würden Sie den Stellenwert der Vending Division definieren, im Vergleich zur Situation vorher?**

**Goffredo Buttazzoni:** Man muss völlig sachlich sehen, dass ein Umsatz von 250,0 Mio. DM - auf diesen Wert wird Zanussi Vending 1999 kommen - etwas weniger als ein Prozent innerhalb der Electrolux Konzern-Aktivitäten ausmacht. Das sagt sehr viel über den eigentlichen Stellenwert aus, aber auch über die Unabhängigkeit, die wir genießen durften. Mein Part war zum Schluss nur noch die Präsentation der Ergebnisse. Diese waren glücklicherweise sehr, sehr gut, man vertraute meinem Team und mir. Nichtsdestoweniger begrüße ich die neue Konstellation, sie stellt eine enorme Chance für uns dar.

### Was heisst das en détail?

**Buttazzoni:** Compass Partners besitzen keinerlei Know-how in punkto Vending, sie haben deshalb kein Interesse am operativen Geschäft, sehen jedoch die Prosperität dieses Segmentes und schätzen die Gelegenheit, Zanussi Vending zu fördern, sehr hoch ein. In diesem Kontext war eine klare Bedingung seitens Compass, ein Unternehmen inklusive des Experten-Managements zu übernehmen. Denn ohne die fachlich hochqualifizierten Mitarbeiter wäre der Wert des Business extrem gesunken, das haben wir bei den Verhandlungen sehr deutlich gemacht. Und eine Investmentgesellschaft ist ihren Investoren verpflichtet und naturgemäß an lukrativem Wachstum und zukunftsweisender Entwicklung interessiert.

### Und ganz besonders am Ertrag.

### Wo liegt für Sie die Zukunftsherausforderung?

**Buttazzoni:** Da haben Sie vollkommen recht. Wir sind in der Vergangenheit unglaublich gewachsen, in den letzten fünf Jahren haben wir den Umsatz verdreifacht. Die Gründe sind nicht neu, Vending ist ein Wachstumsmarkt.

### Vorausgesetzt, man trifft die Bedürfnisse des Marktes auf den Punkt?

**Buttazzoni:** Ich denke, wir dürfen von uns behaupten, dass dies gelungen ist. Aber für die Zukunft liegt genau hier die Herausforderung in dem Sinne, dass wir nicht nachlassen dürfen, genauestens die Bedürfnisse der Verbraucher und der Kunden zu erspüren und zu entschlüsseln. Unsere (neue) Range erfüllt die Wünsche exklusiver Espresso-Liebhaber genauso wie Heiß- und/oder Kaltgetränke-Mengendienstleistung bis zum individuellen Snack- und Food-Service. Wichtig auch dabei ein ausgewogenes Angebot von Frisch- und Instantprodukten, trendgerechtem Automatenauftritt in Sachen Design sowie authentischer, sensorischer Qualitäten. Unser ‚italienisches Meisterstück‘ als Inkarnation dieses, zugebenermaßen hohen Anspruchs, haben wir in der NHR New High Range umgesetzt.

**Wie würden Sie Ihren USP definieren?**

**Buttazzoni:** Wir sehen uns als Full-Line-Versorger, der Problemlösungen entwickeln möchte. Doch ich denke, so definieren sich auch andere Mitbewerber. Der Unterschied liegt darin, dass wir versuchen, via Preiswürdigkeit Marktanteile zu gewinnen. Damit meine ich, Automaten von dem Stigma teurer Investitionsgüter zu befreien. Deshalb reduzieren wir die Gesamtkosten der Maschinen, gleichzeitig investieren wir in Forschung & Entwicklung, um Reinigungs- und Hygienesystematiken zu vereinfachen sowie Füllmechanismen bequemer zu machen.

**Kann man also sagen, Sie haben den in Europa für Food-Produkte benutzten Begriff ‚Convenience‘ auf Automaten übertragen?**

Buttazzoni: Durchaus. Die Zukunft liegt in der äußeren Einfachheit, was nicht heißt, dass es sich in punkto Technik und Konzept um innere Simplifikation handelt. Das ist wohl das herausragende Merkmal.

**Verraten Sie uns etwas mehr über Ihre wirtschaftlichen Ziele?**

**Buttazzoni:** Wir beabsichtigen unter anderem, außerhalb Europas kräftig zu wachsen. Latein-Amerika, ganz besonders Argentinien, Brasilien und Chile, dort besteht eine vergleichbare Kaffeekultur wie in Italien und Spanien. Hier die automatische Interpretation zu finden, ist eines unserer Hauptziele. Auch USA ist ein wichtiger Standort für das Vendingbusiness, auch hier gilt es verstärkt, auf lokaler Ebene Präsenz zu zeigen.

**Wie sieht es mit der Übernahme anderer Unternehmen aus, die Finanzkraft ist ja nun vorhanden?**

**Buttazzoni:** Das zählt nicht zu unserem primären Augenmerk, doch Sie sprechen ein elementares Thema an. Der Erwerb von kleineren Vending-Companies ist Bestandteil unserer strategischen Neuausrichtung und, das sage ich ganz



offen, à la longue ziehen wir es in Betracht. Unsere Kernintention gehört jedoch dem organischen Wachstum, die Hauruck-Methode passt nicht zu unserem Selbstverständnis.

#### **Schönes Stichwort. Können Sie Ihr Selbstverständnis in Worte kleiden?**

**Buttazoni:** Egal, was Sie im Leben tun, es gehört immer eine Portion Glück dazu, um im richtigen Moment, das Richtige tun zu können. Das ist einer der wichtigsten Faktoren auf der Welt. Was mich betrifft und auch Zanussi Vending, kann ich nur sagen, wir hatten bislang immer das Glück auf unserer Seite.

#### **Das heißt, auch Compass Partners ist ein solcher Glücksfall?**

**Buttazoni:** Ja, absolut. Compass Partners, das möchte ich betonen, sind in der Lage und möchten es auch ganz explizit, uns wesentlich mehr Unterstützung zu geben als Electrolux. Diese Investmentleute mögen uns und das Vending-Business, sie helfen, die Branche nach vorne zu bringen. Klar, nicht ohne Eigennutz, doch das ist legitim.

#### **Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, die Erfüllungen eines Traumes sozusagen, was wäre das?**

**Buttazoni:** Ich bin bereits jetzt schon sehr stolz auf unsere Firma, die wir in rund acht Jahren alle gemeinsam zu einem solch reputanten Unternehmen aufgebaut haben. Doch träumen würde ich davon, den heutigen Umsatz von Zanussi Vending zu verdreifachen, ich sag' mal in den nächsten fünf Jahren.

#### **Alle Achtung, das kann man ambitioniert nennen. Welche Konsequenzen ziehen Sie da für das Deutschland-Geschäft?**

**Buttazoni:** Na, ich denke, Erwin Pas wird es schaffen, die 30,0 Mio. DM in den nächsten zwei Jahren zu verdoppeln.

**Pas:** Hoppla, das ist in der Tat sehr ambitioniert. Geben Sie mir ein Jahr mehr, o.k.?

## FUSION 5

**AP und CA  
gehen Hand in Hand****„Wir sind enger zusammengerückt“ - die APCA Überraschung**

Durch die zunehmenden Konzentrationen, kam es in den 90ern zu enger geschnürten, durch wenige große Unternehmen geprägte Volumenpakete. Eine überraschende Reaktion darauf hieß Automaten- und Vending Support GmbH, kurz APCA genannt. Der Zusammenschluss der AP-Gruppe, Eichenzell, und der CA-Automaten-Vertriebs GmbH, Hamburg, verstand sich als Einkaufs- und Marketingorganisation kleinerer und mittlerer Operator. Mit dem erklärten Ziel: Wettbewerbsfähigkeit erhalten, Synergieeffekte kreativ nutzen.

Mit insgesamt über 200 Operatoren und einem verkauften Portionsvolumen per anno von rund 120 Millionen, formierte sich im Februar 1996 ein neuer Marktführer im Vendingbereich.

Die Marktstimmung präsentierte sich zuerst gespalten. Einige Lieferanten erkannten schnell, welche Chancen mit APCA erwachsen können, andere verhielten sich eher abwartend. In Anbetracht der Größenordnung, der unter dem APCA-Dach gebündelten Unternehmen, ging es bei Einkaufsverhandlungen um attraktive Mengen, die sich kein Zulieferer entgehen lassen konnte. Wo vorher 20 Jahresgespräche geführt wurden, genügten nun ein bis zwei Zusammenkünfte, das ersparte Zeit sowie Personalkosten. Doch

**Helmut J. Düvel, Geschäftsführer der APCA-Gesellschaft sowie Geschäftsleiter der Express- Getränke in Meinerzhagen kommentierte die Fusion in einem Gespräch mit der gv-praxis:**

„In der Tat sind wir nun einer der größten Operator in Deutschland, der Zusammenschluss verschafft uns mehr Kompetenz.“

„Und macht uns zu dem Gesprächspartner schlechthin“,  
**ergänzte Düvels Geschäftsführerkollege und AP-Gründer  
Walter A. Hiebl.**

natürlich wurden so Lieferbeziehungen auch kontrollierbarer und kräftemäßig ausgeglichener. Mittelständische Operator, die vorher lediglich schwer bis gar nicht (oder eben nur via dem „berühmten Knebelvertrag“) an vernünftige Einstandspreise kamen, hatten damit die Gewähr, dass für sie fair und einheitlich Konditionen festgelegt werden. Dies traf ganz besonders auf die NBL zu.

„Wer bei uns gelistet ist, der muss sich auch beweisen. Es geht nicht, dass dann ein Unternehmen mit Preisbrechern an unsere Kleinkunden rangeht“, **betonte damals das Geschäftsführerduo Düvel/ Hiebl unmissverständlich. Letztlich gehe es doch darum, den Markt aktiv mitzugestalten und vor allem anderen Unternehmen ebenso eine Chance zu lassen.**

### Neue Machtverhältnisse prägen Einflussnahme

Die neu gewonnenen Machtverhältnisse boten natürlich auch das nötige Rüstzeug, um wirksamen Einfluss zu nehmen. Von Mitbewerbern und sogar von Kunden anfangs belächelt, hatte der Markt das APCA-Team nach relativ kurzer Zeit ernst zu nehmen. „Die ersten 100.000 DM haben wir abgewickelt; konzentrieren uns aber auf die sogenannten ‚Brot- und Butter‘-Produkte, womit schnell Erfolge zu sehen sind“, erklärte Düvel die Strategie. Über 100 Artikel rund ums Vendingsegment hatte die Gesellschaft 1996 bereits im Programm, Ziel war, die Systematik kontinuierlich auszudehnen. So listete man zwecks Vergleich immer mindestens zwei Produkte von einer Gattung.

Hatte man denn keine Bedenken, dass bei dem einen oder anderen Operator ob dieser Stärkenpräsenz Angstbarrieren oder Hemmschwellen aufkommen könnten? „Genau das Gegenteil soll unser Engagement bewirken. Das

**GENERALINTERESSEN****aus Wettbewerbern  
werden Partner**

APCA-Dach soll gerade den mittelständischen und kleinen Operatoren die Angst nehmen, ihnen die Existenz erleichtern“, bestärkte Klaus Heuberger, Geschäftsführer der CA- Automaten-Vertriebs GmbH, den Sinn und Zweck der Verbundgruppe. So sei auch jeder Operator und jeder Newcomer als Partner willkommen. „Die Welt ist klein geworden, wir sind enger zusammengedrückt,“ erklärte der vierte im Bunde, Uwe Claasen, ebenfalls Geschäftsführer der CA Automaten-Vertriebs-GmbH. So forciere der härter gewordene Markt sogar die Tendenz, dass mit Blick auf Generalinteressen aus Wettbewerbern Partner werden.

**„Die Welt ist klein  
geworden, wir sind enger  
zusammen gerückt“.**

**SERVICE****Inhaltliche Dienstleistungen  
wie Vertriebs- und  
Marketingberatung**

Je nach geographischer ‚Lieferlage‘ konnte jeder Operator in den Genuss des vielfältigen Serviceangebotes der APCA kommen, das auch inhaltliche Dienstleistungen wie Vertriebs- und Marketingberatung sowie Strategiegespräche beinhaltete. Auf die Frage, ob man etwa dem BDV Konkurrenz machen wolle, hob das Quartett sofort abwehrend die Hände und betonte mit Vehemenz: „Nein, auf gar keinen Fall. Der BDV ist der Anwalt der Operatoren, das können und wollen wir gar nicht leisten. Unser Spezialgebiet liegt mehr im strategischen Marketing und in der Einkaufsoptimierung.“ Hinzu kam, dass sich in der APCA ein Pool von Fachleuten aus dem Food- und Techniksegment tummelte, die im regelmäßigen Infoaustausch, sofort anwendbare Problemlösungen liefern konnten.

**STÄRKE****Überregionalität mit intensivem regional-operativen Vendinggeschäft**

Die Stärken des neuen Operatorverbundes APCA lagen in der Überregionalität, jeder einzelne Partner arbeitete allerdings intensiv regional. Das hieß, marktpolitische Fäden wurden professionell in der Zentrale gezogen, das operative Vending vor Ort mit, wie Claasen damals so treffend bemerkte, „jeder Menge Herzblut getätigt, denn gutsitzende Maßanzüge kann nur der Mittelstand liefern.“



## EURO-Vorbereitung:

### Ein Kraftakt

---

**Mit jeder Menge Herzblut machte sich die Vendingbranche auch daran, alle Vorkehrungen für die Euro-Umstellung am 1.1.2002 zu treffen, denn der Countdown lief seit 1998. Hinzu kam der bevorstehende Millenniumswechsel, der für alle (Branchen) ein gewichtiges Ereignis, nicht zuletzt wegen der 2000-Problematik war.**

Bis 2002 blieben dann aber nur noch zwei Jahre, um sämtliche Automaten anzupassen und Umsatzverluste auf ein Minimum zu reduzieren. Berücksichtigte man, dass - je nach Automatentyp - die Anpassung bzw. der Austausch der Zahlungssysteme und die in vielen Fällen erforderliche Änderung der Automatensteuerung zwischen 500,- und 1.500,- DM kosteten und dass in den ersten Wochen des Jahres 2002 Umsatzverluste unvermeidlich sein würden, summierte sich die Belastung der Vending-Branche durch die Währungsumstellung von über 2 Mio. Automaten (davon 370.000 Getränke- und Verpflegungsautomaten) auf 425,0 Mio. DM.

Zwar konnte Ende der 90er niemand exakt voraussagen, ab wann die Konsumenten mehr Euro-Bargeld als DM-Münzen und -Geldscheine in der Tasche haben werden, ob dies schon Mitte Januar oder erst Anfang Februar 2002 der Fall sein würde, doch durfte eins nicht übersehen werden: Handel und Banken hatten mit aller Deutlichkeit erklärt, dass sie vom 1.1.2002 an nur noch Euro-Bargeld an die Verbraucher ausgeben werden. Kaum ein Konsument konnte deshalb daran interessiert sein, allzu lange Zeit in verwirrendes Zweierlei von Münzsorten in der Geldbörse zu haben.

Zwar gab es Münzgeräte, die zu einer parallelen Annahme von DM- und Euro-Münzen in der Lage waren, doch scheuten viele Operator die hohe Investition von immerhin rund DM 1.000, pro Gerät. Gut waren auch jene Operator dran, deren Automaten mit bargeldlosen Zahlungssystemen, schnell und

unkompliziert auf den Euro umstellbar, betrieben wurden. Dies war jedoch in der Regel nur bei Aufstellplätzen in größeren Betrieben oder in den eher noch seltenen Fällen der GeldKarten-betriebenen Automaten möglich.

#### ■ **BDV exklusiv**

Die ‚Zehn-Euro-Gebote‘

**Der BDV entwickelte in den 90ern die ‚Zehn-Euro-Gebote‘ der Vending-Branche und lancierte seit seiner Gründung 26 Jahre vorher die größte Veranstaltung seiner Geschichte: die Euro-Konferenz.**

Über 300 Experten aus Vending- und Großverbraucher-Branche versammelten sich am 6. Mai 1999 in der Stuttgarter Liederhalle, um sich d e m Jahrhundertthema konzentriert zu widmen. Hochkarätige Referenten aus den Führungsetagen von Bundesbank, Europäischer Zentralbank, ZKA, Hauptverband des Deutschen Einzelhandels sowie der Steuer- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Schitag, Ernst & Young waren einmal mehr Kennzeichen einer allgemeingültigen Brisanz der Währungsumstellung. Pragmatisch fachbezogen legte darüber hinaus ein Vortrags-Reigen von Automaten spezialisten unmissverständlich eine profunde Betroffenheitsanalyse auf den Tisch mit dem Appell an alle Verdränger: „Kein Zögern, kein Zaudern, der Euro kommt nicht, er ist definitiv da.“

„Glauben Sie mir, die Automatenindustrie liegt uns besonders am Herzen“, ein Eingeständnis, das damals in der Liederhalle keiner der Anwesenden

von Peter Walter, seinerzeit Direktor der Deutschen Bundesbank, erwartet hätte. Tatkräftige Konsequenz nach einer Anhörung der Automatenverbände vom Februar 1999 im Frankfurter Domizil der Herrscherin über die Finanzinstitute: Die modifizierte Stichtagsregelung vom 1.1.2002 (Szenario: Euro als alleiniges Zahlungsmittel) auf den 28.2.2002. Und selbst darüber hinaus werden DM bei

**„Glauben Sie mir, die Automatenindustrie liegt uns besonders am Herzen“**

den Banken angenommen, „unbegrenzt“, wie Walter bestätigte. Dies sei ganz klar als freiwillige Vereinbarung getroffen worden und aus Rücksicht auf die speziellen Rahmenbedingungen der Vendingbranche geschehen, auch um den juristisch vielfach umschriebenen „Big-Bang“ zu vermeiden. Wie sollten auch 80.000 Tonnen Münzen innerhalb weniger Tage zurückgenommen werden, ein wahrlich logistisches Mirakel. De facto wurden jedoch sämtliche Geldautomaten der Banken zum Januar 2002 mit Euro bestückt, denn 70 Prozent der Auszahlungen erfolgten über diesen Kanal. Die Endverbraucher wurden zudem mit sogenannten „Starter-Kits“ ausgestattet. „Diese Packerl ‚Münz-Haushaltsmischungen‘ hatten einen Wert von zehn Euro und waren eingeschweißt in Plastikfolie.“ Unabdingbare Fortschreibung: Der Einzelhandel musste mit kleinen Stückelungen versorgt sein und weiterhin DM annehmen. Ebenso die Automaten. Rege Fragen aus dem Auditorium rankten sich um dieses Thema, denn im Oktober/November 2001 mussten genügend Münzen für die Befüllung vakant sein. Walter riet dazu dem überaus kritischen Publikum massiv: „Machen Sie Druck auf Ihre Hausbanken, dass es in der Praxis funktioniert.“

Eine weitere Hürde, die es zu nehmen galt, war die Programmierung der Münzprüfer. Die Testzentren der Landeszentralbanken in Hamburg und Mainz testeten ab Februar 1999 die Münzen, und Herstel-

ler konnten vor Ort ihre Prüfgeräte in der ersten Stufe kalibrieren. Die Crux an der Sache: Konnte damit gerechnet werden, dass ausreichend Münzen der anderen europäischen Länder zeitnah zur Verfügung standen? Moderator der Euro-Konferenz war BDV-Vorstandssprecher Pierre Pernet, der zudem führendes Mitglied der European Vending Association (EVA) in Brüssel. Er erklärte

**„Natürlich ist die Verfügbarkeit sehr wichtig, doch noch wichtiger ist, dass die Münzen in Europa von gleicher Qualität sind und nur minimale Abweichungen vorweisen.“**



darauf hin: „Natürlich ist die Verfügbarkeit sehr wichtig, doch noch wichtiger ist, dass die Münzen in Europa von gleicher Qualität sind und nur minimale Abweichungen vorweisen.“ Hier sorgte die EVA mit Eindringlichkeit für Druck via Brüsseler Lobbyarbeit. Größter Coup der Vendingvertretung auf europäischer Ebene: Die Änderung technischer Spezifikationen im Juli 1998 der 20 Cent und 50 Cent-Münzen, die aus demselben Material mit derselben Dicke geplant waren. Alleine der Durchmesser hätte sie unterschieden. Durch Manipulationen der 20 Cent-Münze hätte jeder Automat die geringwertigere Münze für ein 50 Cent-Stück gehalten. Riesige Verluste für Operator wären an der Tagesordnung gewesen, zumal die 50 Cent künftig als Standardmünze gelten sollte.

#### KAMPFANSAGE PRO VENDING

#### Es ging um Existenzen

Segensreich, dass die EVA in einer derart schlagkräftigen Konstellation in Brüssel Präsenz zeigte. Denn eine Form von irritierter Nachdenklichkeit löste Volker Pottmann, Quality-Manager der Europäischen Zentralbank mit seinem Beitrag aus. Gleich eingangs stellte er klar, dass sein Institut keine Qualitätskontrollen durchführe, sondern sich lediglich für Qualitätssicherung zuständig zeichne. „Wir sind nicht die europäische Qualitätspolizei. Wir führen Gespräche, leiten Missstände weiter und holen die Zustimmung der AG der Europäischen Finanzminister ein. Hinzu kommt, dass wir eine Beraterfunktion für die Münzdirektoren AG innehaben.“ In den 15 Minuten, in denen er jetzt spreche, würden eine halbe Million Münzen hergestellt. Und das QS-System in Anlehnung an die ISO-Struktur, das Pottmann & Team entwickelt hatten, „beruht auf Eigenverantwortung“. Ab Mai 1999 starteten die „Besuche in den Münzstätten vor Ort, inklusive Listenerstellung visueller Münzfeh-

**„Wir können nicht darauf hoffen, dass der spanische Finanzminister recht bald mit seinem Kollegen aus Portugal konferiert und der dann mit Frankreich und so weiter und so fort.“**

ler". Und diese Listen würden dann aller Wahrscheinlichkeit nach „weitergeleitet“. So ließ es sich Pernet im Umkehrschluss nicht nehmen, darauf hinzuweisen, dass die engen Kontakte zur europäischen Presse, die bereits bei dem 20 Cent/50 Cent-Dilemma zur Aufklärung beigetragen haben, auch weiterhin gepflegt würden. Ganz beiläufig merkte er an: „Wir können nicht darauf hoffen, dass der spanische Finanzminister recht bald mit seinem Kollegen aus Portugal konferiert und der dann mit Frankreich und so weiter und so fort.“ Letztlich gehe es um Existenzen; um die der Vendingbranche generell und um die der Operator im speziellen. Dies scheinen manche Organisationen im allgemeinen Euro-Fieber zu übersehen, betonte der BDV- und EVA-Mann und erntete in Stuttgart für seine Kampfansage pro Vending viel Applaus.

Zur komplexen Aufgabe der eigentlichen Qualitätskontrolle von Euro-Münzen stellte dann Alfred Nürbauer, damals Münzleiter der Staatlichen Münze Baden-Württemberg, in Ansätzen einen Maßnahmenplan vor, der 16! Kapitel enthielt. Ein dezidiertes Maximum an Sicherheit also. Wie Pernet in einem Gespräch am Rande betonte, „typisch deutsch“, andere europäische Länder seien lange nicht so genau und gewissenhaft. Nürbauer gab dem Euro-Auditorium darüber hinaus damals einen wertvollen Tipp: „Die beiden Testzentren laufen, gehen Sie hin und nutzen Sie das Angebot. Ansonsten, wer testen möchte, rufen Sie einfach bei den Münzstätten an und vereinbaren Sie einen Termin. Man wird offen für Ihre Angelegenheiten sein.“ Einziger Wermutstropfen: dort konnten nur deutsche Münzen getestet werden.

## Der Einzelhandel modifizierte die Euro-Strategie

### Die zweite große Euro-Betroffenengruppe vertrat Horst Krüger, im Jahr 1999 Geschäftsführer des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels: „Ich finde es bemerkenswert, wie viele Experten hier zusammengekommen sind.“

Der Einzelhandel habe die Euro-Strategie etwas modifiziert, „dazu hat auch der Dialog mit Ihrem Verband beigetragen“, betonte Krüger. So wird der größte Teil der Aufgaben vor 2002 geregelt, wobei die doppelte und mehrfache Preisauszeichnung das dickste Problem darstellt. „Auch das Thema „Frontloading“ ist für Sie wie für uns von großem Belang“, erklärte Krüger. Brüssel forderte die Euro-Grundversorgung von Seiten der Unternehmen, auf Länderebene sei jedoch die Rede vom Verbraucher, der sich bis Dezember 2001 mit Euro versorgen solle. Damit der LEH ab 2002 ausschließlich Euro-Verkäufe durchführen konnte. „Wir stehen zur Entscheidung des Bundesfinanzministerium und wollen nicht, dass das Frontloading beim Verbraucher liegt.“

Ein bis dato nicht thematisiertes Schwestersujet brachte Dr. Hans-Ulrich Gutschmidt vom Zentralen Kreditausschuss, Bundesverband der Banken, aufs Tapet: die Geldkarte. „Da sich der Bargeldrücklauf auf 240,0 Mrd. DM beziffert und die Transportabwicklung im Rahmen der Kreditinstitute abläuft, werden wir künftig den Absatz der Geldkarte forcieren.“ Verständlich, hält man sich die Bargeldsummen vor Augen, pro Automat wurden 140.000,- Euro benötigt, an die Verbraucher wurden 40 Millionen der bereits erwähnten „Starter-Kits“ abgegeben. Kritischen Stimmen hielt Gutschmidt entgegen, dass auch das bargeldlose POS-Verfahren seine Zeit gebraucht hätte, sich dann aber rasant entwickelt hat. Um das Bremsargument, „rar gesäte Aufwerteterminals“, zu entkräften, werde in naher Zukunft jeder Geldautomat mit Geldkartenfunktion ausgerüstet. Zum 1.1. 2002 sollten alle Geräte Euro-fähig sein, die Händlerkarten sogar ab 2001. Unmissverständlich appellierte Pernet in punkto Transaktionskosten an den Referenten: „Die Geld-

#### AUTOMATEN IN EUROPA

### 8,6 Millionen benötigten einen Umbau

#### FAKT

### Wer zögert, zahlt drauf!

karte ist für Banken ein reines Geschäft, das können wir so nicht mittragen, wir könnten uns gegenseitig helfen, denken Sie darüber nach.“

Mucksmäuschenstill war es 1999 in Stuttgart, als Walter Tembrink von der Coca-Cola-Erfrischungsgetränke AG sein operatives „Real-Szenario“ über die Automaten-Umrüstung auf den Euro präsentierte. „Es geht heute um Ihr Geld, das ist Ihnen hoffentlich klar“, provozierte er gleich zu Anfang die Zuhörer, „Hunderttausende werden Sie investieren müssen.“ 8,6 Millionen Automaten in Europa benötigen einen Umbau und die reale Umrüstzeit betrage drei bis vier Wochen. In 972 Tagen sei der Euro da, und wer erst dann eine Bestandsaufnahme seiner „zu entsorgenden Automatentypen“ anfangen habe, habe verloren. In puncto Umsatz und Wettbewerbsfähigkeit. „Alleine für das Umprogrammieren der Schaltgeräte müssen Sie 1.350 Münzen durchfallen lassen – pro Gerät.“ Tembrink machte die Rechnung auf für den MS 1504: 1 h 19 Minuten, Kosten 170,- DM. Hinzu kommen die Preisgestaltungen bei den Euro-Rundungsregeln, „Sie können nicht 1:1 die Preise übernehmen, haben Sie in Ihren festen Verträgen mit Ihren Kunden Preissteigerungen vereinbart? Wohl kaum. Also müssen Sie die Verträge ändern in den Betrieben vor Ort.“ Wem es bis zu dieser Minute in der Liederhalle noch nicht klar war, der musste sich eingestehen: Wer zögert, zahlt drauf.

#### STAUGEFAHR!

### Die Münzprüfsysteme als Nadelöhr

Harte Worte, doch Tembrinks Einschätzung kam nicht von ungefähr. Die Sache war die, dass jeder Operator in Deutschland zur selben Zeit dasselbe Problem hatte und massiv Lösungsbedarf anmeldete. Staugefahr! Dreh- und Angelpunkt waren dabei die Münzprüfsysteme der Vendinggeräte. Moderne konnten vor Ort mittels Computer auf den neuesten währungstechnischen Stand gebracht werden, ältere Modelle mussten durch neue Münzprüfer ersetzt werden. Und das ging nur in den Werkstätten der Serviceunternehmen.

**DIE CRUX****Kapazitätsprobleme  
der Servicefirmen**

Eigentlich eine einfache Rechnung. Aber: Ganz zu schweigen vom logistischen und zeitlichen Aufwand, die Kapazitätsprobleme in den Servicefirmen waren die Crux. Und das nicht nur in punkto Nachrüstungsteile, sondern auch, was die Anzahl des zur Verfügung stehenden Personals angingt.

**UMRÜSTZEIT****auf ein Minimum  
reduzieren durch Vorarbeit**

Und: So elegant sich die Umprogrammierung moderner Geräte via Computer am POS anhörte, auch hier stellte sich die Frage: „Wer machts?“ Für die H.Heydt GmbH & Co. KG, Osnabrück, hatte der Vertriebsprofi eine Bestandsaufnahme der 2.740 Münzschatgeräte vorgenommen, inklusive Werkstattumrüstzeit, Werkstattkosten und POS-Umrüstzeit. Dies im Einzelnen zu präsentieren, würde den Rahmen sprengen, doch Fazit seiner Kalkulation: Die Umbauzeiten in der Werkstatt mit 3.494 Stunden bildeten den Engpass. Bei 165 Monatsstunden wären 21,2 Mann/Monate nötig, das heißt, 21 Techniker an 21 Programmierstationen tätig. Vor Ort, am POS, wären bei 1.083 Stunden für einen Monat 6,6 Techniker für die Umprogrammierung und die Preisumstellung erforderlich.

„Lassen Sie sich das auf der Zunge zergehen, 21 Techniker an 21 Programmierstationen. Ein Ding der Unmöglichkeit, so viele Mitarbeiter habe ich nicht. Der Euro kostet Geld, da gibt es kein Vertun.“ Zwischenbilanz: Wer die Umrüstzeit pro Automat nicht durch entsprechende Vorbereitung auf ein Minimum reduzierte, musste mit deutlichen Umsatzeinbußen rechnen, weil Teile der Automatenparks nicht verkaufsbereit waren.

Berichten des Handelblattes Ende der 90er zufolge, rechnete Europas größter Operating-Dienstleister Selecta ebenso wie viele mittelständische Operator damit, dass die Probleme bei der Euro-Umstellung manche Branchenkollegen zum Verkauf ihrer Unternehmen veranlassen. Eine Marktbereinigung via Währungs- umstellung? Euro-Jahr 2002 und im Vending verteilen sich die Kräfte neu? Die Sorgen waren zum Millenniumswechsel groß bei den Vendingunternehmen und lieferten Stoff für mannigfaltige Horrorszenarien, wohin es die Branche führen wird. Ähnlich der Verhältnisse rund um den wichtigsten ‚Vending-Rohstoff‘: dem Kaffee.

## Kaffeepreis - quo vadis?

---

### KUNDENFÄNGER

#### Kaffee, Schokolade und Sekt

Die Kaffeebauern streikten, der Dollarkurs schraubte sich nach oben und Europa meldete einen erhöhten Bedarf an. Die daraus resultierenden massiven Verteuerungen seitens der Kaffeeröster bedrohten 1997 das Geschäft der Operator.

Während der Handel die beiden Preiserhöhungen, die bei den meisten Röstern zusammen 4,50 bis 5,- DM ausmachten, nur sehr zögerlich weitergab - Kaffee gehörte in den 90ern mit Schokolade und Sekt zu den traditionellen Kundenfängern des Lebensmittelhandels -, stellte sich das Problem für die Automatenbetreiber ganz anders dar. Zwei Preiserhöhungen standen den Deutschen bisher ins Haus, über eine dritte dachten die Röster im letzten Drittel der Dekade nach. Dabei ging es immer um den in Deutschland so beliebten Arabica-Kaffee, bei anderen Sorten ließ sich nach Einschätzung des Deutschen Kaffeeverbandes eine Erhöhung kaum durchsetzen.

Konkret war, - wie der in Hamburg ansässige Verband damals mitteilte - der Preis für ein amerikanisches Pfund (1 lb = 454 g) Rohkaffee der Sorte Arabica seit Januar von durchschnittlich 1,20 US-Dollar auf 2,70 \$ Anfang Juni gestiegen. Im Mai lag er sogar kurzzeitig bei 3,25 \$. Die Gründe für diese extremen Preisschwankungen präsentierten sich vielschichtiger als gemeinhin gedacht. „Eine der Hauptursachen lagen jedoch in der Tatsache, dass sich Kaffee vorzüglich als Spekulationsobjekt eignete, da sollte man sich nichts vormachen“, konstatierte Harald Gruber, Pressesprecher des TransFair e.V.

Der Spekulationsthese stimmten, zumindest teilweise, auch die Kaffeeröster zu. Tenor in diesem Kontext: Eine Beruhigung an den Kaffeebörsen kann erst dann eintreten, wenn die großen internationalen Geldfonds - deren Interesse nicht das eigentliche Warengeschäft, sondern lediglich die Geldvermehrung ist - aus dem Markt herausgehen.

**„Eine der Hauptursachen lagen jedoch in der Tatsache, dass sich Kaffee vorzüglich als Spekulationsobjekt eignete, da sollte man sich nichts vormachen.“**

---

#### Gründe für den Preisanstieg von Arabica-Kaffee:

- **Streik der Kaffeebauern in Kolumbien (Januar 1997)**
  - **schlechte Ernteerwartungen und Angst vor Frösten in Brasilien (mit 35% der Gesamtproduktion größter Lieferant)**
  - **hoher Dollarkurs**
  - **Der Eigenbedarf der Brasilianer steigt (mit 11 Mio. Sack à 60 kg 1996 mittlerweile zweitgrößter Verbraucher der Welt)**
  - **erhöhter Bedarf in ganz Europa**
  - **Lagerabbau der Röster: nur noch Vorräte für vier Wochen (früher acht bis zwölf Wochen)**
- 

Und wie stand die Vendingbranche zu der Kaffeepreisproblematik? Nach den Worten von Jan-Marck Vrijlandt, Selecta, saßen bei den Preiserhöhungen die Kaffeeröster am längeren Hebel. „Die Operator sind im Vergleich in der schwächeren Position, Verhandlungen deshalb äußerst schwierig. Und auf die Frage, ob und wie sie die Verteuerung weitergeben sollen, reagieren die Automatenbetreiber sehr unterschiedlich.“ Auf welche Schwierigkeiten man stößt, wenn man in den 90ern die Preise erhöhen wollte, brachte Vrijlandt folgendermaßen auf den Punkt: „In den meisten Betrieben gibt es die magische 70-Pfennig-Grenze für eine Tasse Kaffee. Diese zu überschreiten ist äußerst problematisch.“ Man hatte damals also die beiden Preiserhöhungen nur in Betrieben weitergegeben, die noch unter den 70 Pfennig pro Becher lagen. Das waren jedoch lediglich fünf bis zehn Prozent der Betriebe. Die Verluste, die das Kaffeegeschäft einfuhr, galt es, mit anderen Produkten wieder auszugleichen. „Kosten können auch auf anderen Gebieten gesenkt werden. Bei den Getränken von überregionalen Marken stellen wir beispielsweise auf lokale Anbieter um.“ Hinzu kam, dass öffentliche Bereiche wie Tankstellen bereits als ein weiteres potentiell Betätigungsfeld gesehen wurden, „in dem sich Preiserhöhungen auch wesentlich leichter durchsetzen lassen“, betonte Vrijlandt.

Norbert Zirkelbach, damals Geschäftsführer von APS Winnenden hielt die Preiserhöhungen im Vending-Bereich für überzogen. „Doch was soll ich dagegen ausrichten? Natürlich hat auch mein Lieferant die Preise erhöht.“ Letztendlich bleibe er jedoch gelassen, denn er habe vorausschauend Vorräte angelegt. Für Frank Weber, Geschäftsführer von Klippstein, stellte sich die Situation ähnlich prekär dar: „Wir sind nur ein relativ kleiner Anbieter und müssen uns an den Großen orientieren“. So hatte Klippstein den Preis für 1 kg Kaffee nur um 2,20 DM erhöht. „Bei einem Becherpreis von 70 Pfennig kann die Preisschwankung

noch innerhalb der Kalkulation aufgefangen werden“. Die Verhandlungen in den Unternehmen erwiesen sich häufig als sehr schwierig und bei Preiserhöhungen zeigten sich die oft schon angeschlagenen Betriebsräte dann sehr hart. Uwe Theisen, Geschäftsführer der Theisen GmbH in Solingen, beschränkte sich darauf, die Preiserhöhungen weiterzugeben und zu hoffen, dass das Ende der Entwicklung erreicht ist. „Einen Rückgang im Verbrauch hat es aufgrund der höheren Abgabepreise aber glücklicherweise noch nicht gegeben.“

Kuhrts hingegen, stellte fest, dass die Preiserhöhungen von insgesamt fünf Mark pro Kilo zu Mehrkosten von vier Pfennig pro Tasse führten. „Wie der einzelne Operator damit umgeht, muss er wirklich selbst entscheiden. Daroben legte großen Wert auf die Qualität seiner Produkte, und die darf auf keinen Fall leiden.“ Viele der von den Hamburgern belieferten Automatenbefüller erhöhten deshalb dennoch die Preise, auch wenn sie die magische 70 Pfennig-Grenze überschritten. Wer dieses Risiko nicht eingehen konnte, musste sich Ausweichstrategien überlegen.

Die Crux an der Sache: Bei Erhöhungen, die den monetären Rahmen - bzw. psychologische Schwelle, denn die Rede ist nach wie vor von Pfennigbeträgen! - der Endverbraucher sprengten, bildeten sich ruck-zuck Kaffee-Koch-Gemeinschaften. Auf die weitere Entwicklung der Preise angesprochen, bemerkte Kuhrts, dass sich der Einkaufspreis von Arabica-Rohkaffee im Vergleich zum Beginn des Jahres ungefähr verdoppelt hatte. „Im Prinzip rechtfertigt dies eine dritte Preiserhöhung.“

Generell ließ sich die Marktproblematik für die Röster allerdings etwas leichter lösen als für die Operator. Erstere mussten zwar die höheren Rohkaffeepreise bezahlen, konnten aber aufgrund ihrer wirtschaftlichen Größe, Verteuerungen relativ leicht an die Vendingprofis weitergeben. Wie Kraft Jacobs Suchard

**„Einen Rückgang im Verbrauch hat es aufgrund der höheren Abgabepreise aber glücklicherweise noch nicht gegeben.“**



in einer Presseumfrage bestätigte, gab es noch keine Absatzrückgänge. „Wir haben unsere Kunden rechtzeitig informiert, so dass sie sich vorsorglich mit Kaffee-Produkten eindecken konnten.“

Auch Nestlé Food Service hatte ein besonderes Augenmerk auf die Qualität seiner Füllprodukte. „An der Rezeptur dürfen auf keinen Fall Abstriche gemacht werden,“ erklärte der damalige Geschäftsführer Pierre Pernet und fügte hinzu, „das größte Problem der Vendingbranche ist, dass der Gesamtmarkt Heißgetränke nicht mehr wächst.“ Hinzu kam in der 90ern, dass der einzelne Automat nur einen Zehn-Pfennig-Sprung machen konnte. „Die Operator sind sehr zurückhaltend und müssen sich zusehends nach der Decke strecken“. Um dem zu begegnen schlug Pernet 1997 eine Kostenbeteiligung der Betriebe bis zum Ende der Hochpreisphase vor und verwies außerdem auf den gravierenden Kostendruck. „Alle Konkurrenten sollten deshalb versuchen, gemeinsam ein höheres Preisniveau zu erreichen“, appellierte der Nestlé-Mann aus Frankfurt. Dagegen beurteilte Vrijlandt die aktuelle Hochpreisphase „als lediglich neues Kapitel im Verdrängungswettbewerb der Kaffeeröster.“ Dies konnte man am Zeitpunkt der Preiserhöhungen erkennen. So hatte Jacobs sofort erhöht, Nestlé erst später und Tchibo hatte sehr lange damit gewartet, um eventuell neue Kunden zu gewinnen. Eine positive Seite hatte der Anstieg des Rohkaffeeprices und der ganze Tumult Drumherum allerdings, wie Gruber betonte: „Die Volkswirtschaften Mittelamerikas, nach Jahren niedrigster Preise fast in den Ruin getrieben, konnten so endlich ihre Bilanzen ausgleichen.“

**Stichwort.** Denn um Ausgleich an allen Fronten ging es in den Jahren der Neuzeit: die 2000er Dekade nach dem Milleniumswechsel.