

EIN LEITFADEN FÜR VENDING-OPERATOR

# Welche Ihrer Automaten verdienen wirklich Geld?

Margen pro Standort  
kennen — nicht nur den  
Gesamtumsatz

## Autoren

Yanik Larsen  
Stefan Rosenau

---

*Auf Basis der BDV Operator-Studie 2024*

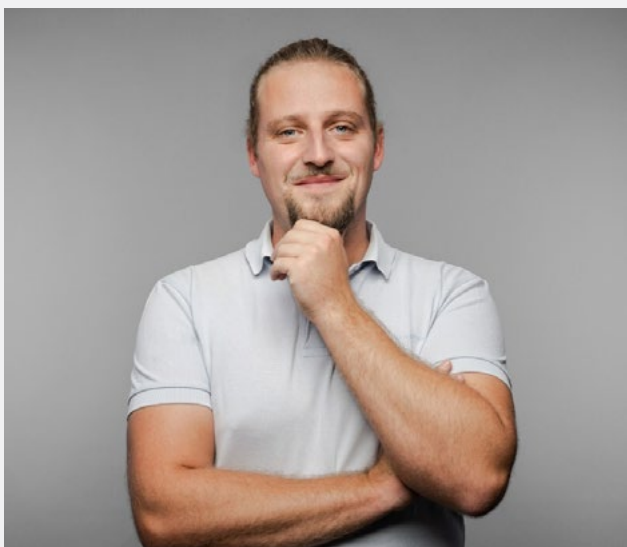
## Vorwort

Ich betreibe Maschinen in der Städteregion Aachen. Die Frage, um die es in diesem Leitfaden geht, kenne ich aus eigener Erfahrung: Welche meiner Standorte verdienen tatsächlich Geld — und welche subventioniere ich ohne es zu wissen?

Der Branchenumsatz ist 2024 um 18,7 % gestiegen. Die Vends pro Maschine liegen noch immer 14,2 % unter 2019. Wir verdienen mehr, weil wir die Preise erhöht haben — nicht weil mehr gekauft wird. Der Margendruck bleibt.

Die meisten Operator kennen ihre Flottenmarge. Nicht die Marge von Standort 47 oder Standort 203. Dieser Leitfaden hilft Ihnen, genau das zu ändern.

## Über die Autoren



**Yanik Larsen** ist Geschäftsführer der Larsen Automaten GmbH & Co. KG (BDV-Mitglied) in der Städteregion Aachen. Er berät mittelständische Operator zu Flottenrentabilität und lehrt seit 2023 Betriebswirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.



**Stefan Rosenau** ist Senior Account Executive bei KUARIO, verantwortlich für den deutschen Markt. KUARIO B.V. ist Mitglied des BDV und Stefan Rosenau ist aktiv im BDV Ausschuss für Zahlungssysteme — mit direktem Einblick in die regulatorischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des bargeldlosen Zahlens im Vending.

# Das Problem, über das niemand spricht

Ihr Umsatz ist gestiegen. Ihre Routen funktionieren. Und trotzdem ist die Marge am Quartalsende nicht dort, wo sie sein sollte.

Das ist kein Einzelfall. Der Produktumsatz ist 2024 um 18,7 % gestiegen — fast ausschließlich durch Preiserhöhungen, nicht durch mehr Verkäufe. Die tatsächliche Anzahl der Vends liegt noch immer 14,2 % unter dem Niveau von 2019. Weniger Transaktionen, höhere Preise — der Margendruck bleibt.

**Die entscheidende Frage lautet nicht:**

Was verdient meine Flotte?

**Sondern:**

Was verdient Standort Nr. 147 — nach Wareneinsatz, Fahrtkosten, Technikerzeit, Zahlungsgebühren und Abschreibung?

Laut der aktuellen BDV Operator-Studie nutzen nur etwa 33 % der Operator mit weniger als 1.000 Maschinen Telemetrie. Für die meisten liegen die Zahlungsdaten in separaten Systemen. Die Antwort auf diese Frage war schlicht nie an einem Ort verfügbar.

KAPITEL 01:

# Was der Gesamtumsatz Ihnen nicht sagt

Auf Flottenebene können Ihre Zahlen solide aussehen. Wareneinsatz bei 43 %, Personalkosten bei 32 % – beides nah am Branchendurchschnitt. Soweit vertraut.

Auf Standortebene sieht die Realität oft anders aus. Ein Servicemitarbeiter mit Fahrzeug kostet kalkulatorisch €45 pro Stunde – so ausgewiesen in der aktuellen BDV Operator-Studie. Für Kaltgetränke- und Snackautomaten beträgt die Arbeitszeit am Gerät 15–20 Minuten: das sind €11–15 pro Besuch, Anfahrt noch nicht eingerechnet. Bei realistischen Fahrtzeiten zwischen Standorten landet ein einzelner Besuch schnell bei €25–35. Multipliziert über 52 Wochen und Hunderte von Maschinen entstehen Kosten, die erst dann gezielt optimierbar werden, wenn Sie wissen, welche Standorte diesen Aufwand tatsächlich rechtfertigen.

Der Branchendurchschnitt sagt Ihnen, wie Ihr Betrieb im Vergleich zur Branche dasteht. Er sagt Ihnen nicht, welche 15 % Ihrer Maschinen die anderen 85 % quersubventionieren.

## Wie das in der Praxis aussieht – an einer ganz normalen Maschine:

Jahresumsatz	€4800
Wareneinsatz (~43 %)	-€2064
Zahlungsabwicklung (~4 %*)	-€192
Servicebesuche (52x €30)	-€1560
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>€984</b>

Diese Maschine ist nicht verlustbringend. Aber €984 im Jahr – das sind €82 pro Monat. Ein einziger ungeplanter Störungsbesuch – Techniker, Fahrzeug, Anfahrt – kostet schnell €45 oder mehr und frisst mehr als die Hälfte des monatlichen Deckungsbeitrags auf. Ein leichter Umsatzrückgang oder steigende Wareneinsatzkosten tun dasselbe – still, automatisch, unsichtbar auf Flottenebene.

Das Problem entsteht nicht durch eine einzelne Entscheidung – es entsteht aus der Kombination. Und es bleibt unsichtbar, solange Sie den Deckungsbeitrag nur auf Flottenebene sehen.

KAPITEL 02:

# Die Bedrohung, die im Dunkeln bleibt

Die sichtbaren Kostentreiber kennen Sie: Wareneinsatz bei 43 %, Lohnsteigerungen von 9–12 % bei Neueinstellungen, Geldmanagement mindestens 1–1,5 % des Umsatzes. Sie haben reagiert — Preise angepasst, Routen gestrafft. Richtig. Aber das reicht nicht, solange das zweite Problem unsichtbar bleibt.

In jeder Vending-Flotte gibt es Verluststandorte: Maschinen, bei denen Servicekosten, Wareneinsatz, Zahlungsgebühren und Abschreibung zusammen höher sind als der erzielte Umsatz. Das Problem ist nicht, dass diese Standorte existieren — das ist in jedem Flottengeschäft Realität. Das Problem ist, dass die meisten Operator nicht wissen, welche das sind.

## Warum? Weil die nötigen Daten entweder fehlen oder auf verschiedene Systeme verteilt sind:

- Ihr bargeldloser Zahlungsanbieter zeigt Transaktionsvolumen und Gebühren — selten nach einzelner Maschine aufgeschlüsselt.
- Bargeld-Einnahmen werden manuell erfasst. Laut BDV Operator-Studie 2024 akzeptieren 50 % aller deutschen Automaten ausschließlich Bargeld: Für diese Maschinen bleibt die Ertragslage eine Schätzung.
- Ohne Telemetrie (67 % der kleineren Operator) werden Entscheidungen auf Basis von Erfahrung und Routenrhythmus getroffen, nicht nach tatsächlichem Bedarf.

In der Lücke zwischen diesen Daten versteckt sich die Antwort auf die Frage, welche Ihrer Maschinen wirklich Geld verdienen.

KAPITEL 03:

# Warum diese Frage jetzt dringlicher wird

Laut aktueller BDV Operator-Studie erwarten 54 % der Operator einen Rückgang bei Produktionsaufstellern, 42 % bei Büroaufstellern. Unter den befragten Operatoren entfallen auf diese beiden Sektoren gemeinsam rund 76 % der Maschinenaufstellungen.

Wenn Ihre Aufstellplatz-Basis schrumpft, müssen Sie entscheiden: Welche Standorte behalten Sie? Wo lohnt es sich, aktiv zu verhandeln? Wo geben Sie proaktiv ab und setzen die Kapazität anderswo ein — etwa in Krankenhäuser/Pflege, Bildung oder Freizeit, Sektoren, in denen laut BDV jeweils rund 50 % der Operator Wachstum erwarten?

**Die Operator, die diese Entscheidung datengestützt treffen können, werden die kommende Konsolidierungsphase anders durchlaufen als jene, die es nicht können.**

KAPITEL 04:

# Was Sie pro Standort wissen müssen

Bevor es um Technologie geht: Welche Informationen würden Sie überhaupt brauchen, um eine fundierte Entscheidung für jeden einzelnen Standort zu treffen?

- ✓ **Transaktionsdaten pro Gerät:**  
Umsatz, Anzahl der Transaktionen und durchschnittlicher Bonwert — täglich, pro Maschine. Nicht als monatliche Zusammenfassung nach Route oder Anbieter.
- ✓ **Servicekosten pro Besuch:**  
Bei €45/Stunde und 15–20 Minuten Arbeitszeit (ohne Fahrt) entspricht das €25–35 pro Besuch. Die meisten Operator kennen ihre Personalkosten nur als Prozentsatz des Gesamtumsatzes, nicht nach Standort.
- ✓ **Wareneinsatz auf Standortebeine:**  
Der Branchendurchschnitt von 43 % verbirgt die Ausreißer: Kaltgetränke und Frischeprodukte liegen deutlich höher. Ein Durchschnittswert als Planungsgröße für alle Standorte verschleiern, wo die Marge tatsächlich leidet.
- ✓ **Zahlungsabwicklungskosten im tatsächlichen Verhältnis:**  
Bei einem Kaltgetränk für €1,75 kann die Kartengebühr rund 4-6 % des Transaktionswerts ausmachen. Barzahlung hat eigene Kosten: Geldmanagement, Zählen, Sicherheitsdienstleistungen — mindestens 1–1,5 %, zuzüglich interner Arbeitszeit.
- ✓ **Nettobeitrag pro Standort:**  
Was bleibt, wenn Sie Wareneinsatz, Servicekosten, Zahlungsgebühren und anteilige Maschinenabschreibung vom Umsatz eines Standorts abziehen? Diese Zahl ist die ehrlichste Kennzahl dafür, wie profitabel ein Standort tatsächlich ist — und sie fehlt in den meisten Betrieben.

KAPITEL 04:

# Was Sie pro Standort wissen müssen

## Wo steht Ihr Betrieb?

- Können Sie Umsatz und Zahlungsmix pro Gerät sehen — oder nur nach Route?
- Kennen Sie Ihren Wareneinsatz pro Standort — oder nur als Flottenkennzahl?
- Können Sie Servicekosten pro Standort über das letzte Jahr beziffern?

Wenn die Antwort auf die meisten dieser Fragen „Nein“ lautet — oder nur mit erheblichem manuellem Aufwand möglich ist — dann besteht in Ihrem Betrieb eine Transparenzlücke.

Das ist kein Managementversagen. Es ist die Struktur, in der die meisten Vending-Unternehmen heute arbeiten. Die Daten existieren bereits. Sie sind nur nicht so miteinander verbunden, dass sie eine verwendbare Antwort liefern.

KAPITEL 05:

## In der Praxis

Die folgenden Szenarien spiegeln typische Betriebssituationen mittelständischer Vending-Operator wider.

### Szenario 1: Der Produktionsstandort unter Druck

**Ohne Standortdaten:**

Ein Kunde reduziert seine Belegschaft um 25 % und damit den Automatenbedarf. Der Operator verhandelt aus dem Bauch, versucht alle Maschinen zu halten – und gibt am Ende Konzessionen, ohne zu wissen, welche Standorte netto-positiv waren.

**Mit Standortdaten:**

Er kann für jede der 17 Maschinen den Nettobeitrag beziffern: 11 klar über dem Kostenschwellenwert, 4 im Grenzbereich, 2 netto-negativ. Er verhandelt gezielt, gibt die 2 proaktiv ab und setzt die freie Kapazität für einen neuen Standort im Pflegeheim ein – einem Wachstumssektor.

### Szenario 2: Frischevending und Warenverlust

**Ohne Standortdaten:**

Er weiß, dass abgelaufene Ware einen erheblichen Teil der Frische-Marge frisst. Er weiß nicht, wo genau – und reduziert daher pauschal die Bestückungsmengen für die gesamte Frischeflotte. An starken Standorten entstehen Fehlbestände.

**Mit Standortdaten:**

Durch Transaktionsdaten identifiziert er 9 Maschinen mit einer Sell-through-Rate unter 45 % – allesamt Produktionsstandorte mit unregelmäßigen Schichten. Nur dort passt er Frequenz und Produktmix an. Warenverlust sinkt um rund 28% – ohne Umsatzeinbußen an den starken Standorten.

KAPITEL 05:

## In der Praxis

Die folgenden Szenarien spiegeln typische Betriebssituationen mittelständischer Vending-Operator wider.

### Szenario 3: Der Servicebesuch, der keiner sein musste

#### Ohne Standortdaten:

320 Maschinen, wöchentliche Routen – wie seit Jahren. Angenommen, 20 % der Besuche finden bei Maschinen statt, die noch zu über 60 % gefüllt sind: Das sind rund 64 Besuche pro Woche ohne nennenswerten Mehrwert. Bei €45 pro Stunde mit Fahrzeug und 15-20 Minuten Aufwand am Gerät entspricht das 16-21 Stunden vermeidbarer Kapazität pro Woche – Anfahrtszeiten noch nicht eingerechnet.

#### Mit Standortdaten:

Maschinen unter einem definierten Verbrauchsschwellenwert werden auf einen zweiwöchentlichen Rhythmus umgestellt. Die freiwerdende Kapazität wird für Neuaufstellungen genutzt, die bisher nicht bedient werden konnten.

**„Sie haben das Unternehmen aufgebaut. Mit diesem System können Sie es endlich sehen.“**

## Was das bedeutet?

Die Fragen, die dieser Leitfaden aufgeworfen hat — was verdient welcher Standort, welcher Servicebesuch war gerechtfertigt, wo subventioniere ich, ohne es zu wissen — lassen sich nur beantworten, wenn Zahlungsdaten, Betriebsdaten und Abrechnung in einem System zusammenlaufen. Nicht in drei.

Genau dafür haben wir KUARIO entwickelt. Ein Gerät verbindet Ihre Automaten mit allen bargeldlosen Zahlarten und direkt mit Ihrem Management-Dashboard — MDB-kompatibel, ohne separates Telemetrie-Modul. Echtzeit-Verkaufsdaten pro Automat, eine konsolidierte Abrechnung, eine Auszahlung.

**Ein Gerät.  
Eine Plattform.  
Eine Abrechnung.**



✉ [sales@kuario.com](mailto:sales@kuario.com)

🌐 [de.kuario.com](https://de.kuario.com)