

# Man muss seine Mitbewerber genau kennen

Die Wettbewerbssituation für Tankstellenshops hat sich grundlegend gewandelt. Ein Gespräch mit Reiner Graul, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Bormann & Gordon, über Discounter und Bäckereien als neue Mitbewerber und die mögliche Zukunft der Stationen als Unterwegsversorger.



## ZUR PERSON:

Reiner Graul ist seit mehr als 15 Jahren in der Beratung und Forschung in der Convenience-Branche tätig. Seit 1999 ist er geschäftsführender Gesellschafter bei Bormann & Gordon, einer der führenden deutschen Unternehmensberatungen. Auf den TOTAL Jahrestreffen 2017 trat Reiner Graul als Referent auf.

**„** *bonjour: Herr Graul, wenn früher im Tankstellengeschäft von lokalen Mitbewerbern die Rede war, dann waren damit andere Tankstellen gemeint. Heute stehen die Stationen zunehmend auch im Wettbewerb mit Supermärkten, Discountern oder Bäckereien. Wie ist diese Entwicklung zu erklären? An den verlängerten Öffnungszeiten allein kann es ja nicht liegen.*

**Reiner Graul:** Die langen Öffnungszeiten sind sicherlich eine Voraussetzung für die veränderte Wettbewerbssituation. Aber die eigentliche Ursache sehe ich darin, dass sich der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) insgesamt deutlich weiterentwickelt hat. Er besetzt heute sehr überzeugend Felder, die bislang vor allem den Tankstellen vorbehalten waren. Nehmen wir als Beispiel gekühlte Getränke. Früher hatten die Tankstellen in diesem Segment fast eine Alleinstellung als Unterwegsversorger. Heute ist es so, dass Sie gekühlte Getränke genauso im Supermarkt, beim Bäcker oder sogar im Drogeriemarkt kaufen können. Diese Anbieter haben richtig erkannt, dass darin ein Zusatzgeschäft für sie liegt.

*bonjour: Wer sein Getränk im Supermarkt oder im Discounter kauft, muss dafür mehr Zeit einplanen als an der Tankstelle.*

**Reiner Graul:** Der Zeitvorteil der Tankstellen hat sich erheblich reduziert! Parkplätze hatten die Supermärkte immer schon. Aber inzwischen ist auch die Kundenführung in den Märkten längst so organisiert, dass man sich dort sehr schnell versorgen kann. Man wird als Kunde nicht mehr so stark zwangsgelenkt, das gekühlte Angebot befindet sich meist in Kassennähe, und es gibt oft auch Expresskassen. In Verbindung mit einem vernünftigen Preis wird das als attraktives Angebot wahrgenommen. Wir haben zu gekühlten Getränken eine Studie durchgeführt, die diese Entwicklung sehr gut verdeutlicht: Dabei hat sich gezeigt, dass heute in den Getränke Kühlregalen der Supermärkte auf etwa 20 Prozent der Flächen Bier angeboten wird. Vor zehn Jahren war das nicht der Fall. Hier hat der Handel erkannt: Es existiert eine relevante Größe an Kunden, die gezielt Bier für den Sofortkonsum kaufen wollen.

*bonjour: Welche Bereiche sind von der Entwicklung noch betroffen?*

**Reiner Graul:** Das Snackangebot der Backshops wird inzwischen ebenfalls sehr stark von Supermärkten und Bäckereien abgedeckt. Aber auch die Discounter haben mittlerweile Aufback-Stationen eingerichtet, an denen man nicht nur Brot bekommt, sondern auch eine Pizzazunge oder ein süßes Teilchen und dazu einen guten Kaffee für wenig Geld. Kalte Getränke, Kaffee und Backartikel sind Produkte, die gezielt gekauft werden. Dass die Tankstellen hier im direkten Wettbewerb mit Discountern, Bäckern und anderen Anbietern stehen, hat dazu geführt, dass der Zielkauf an den Stationen erkennbar nachgelassen hat. Und diese Entwicklung wirkt sich auch auf andere

Bereiche negativ aus. So leidet als Konsequenz beispielsweise der Riegelabsatz an Tankstellen: Wer seinen Snack gezielt beim Wettbewerber kauft, fällt für die Station eben auch als Impulskäufer am Riegelregal aus.  
**bonjour:** *Der LEH erweitert also sein Angebot auf ein Gebiet, das bislang Tankstellen bedient haben. Andersherum bewegen sich aber auch einige Mineralölgesellschaften in Richtung Supermarkt - indem sie an den Stationen mit dem LEH kooperieren. Halten Sie das für ein zukunftsweisendes Konzept?*

**Reiner Graul:** Flächendeckend lässt sich so ein Konzept sicherlich nicht umsetzen. Aber dass diese Angebote an geeigneten Standorten sehr erfolgreich sein können, zeigt sich bereits an Bahnhöfen und in anderen Hochfrequenzlagen.

**bonjour:** *Viele Stationen befinden sich in Nachbarschaft zu Discountern. Was kann ein Tankstellenbetreiber tun, um sich dieser Konkurrenz zu erwehren?*

**Reiner Graul:** Beim Preis und bei der Sortimentsgröße kann die Tankstelle den Discounter unmöglich schlagen.

Trotzdem muss ein Tankstellenbesitzer unbedingt für eine vernünftige Preisgestaltung und ein attraktives, gut präsentiertes Warenangebot sorgen. Darüber hinaus sollten mit Aktionen zusätzliche Kaufimpulse gesetzt werden. Aber auch „softe“ Aspekte können im Wettbewerb weiterhelfen: Freundliches Personal und guter Service stellen wichtige Kriterien dar bei der Wahl der Tankstelle. Und schon wegen ihrer Kompaktheit bietet die Tankstelle im Vergleich zum größeren und eher anonymen Supermarkt viel bessere Voraussetzungen, eine persönliche Bindung zu den Kunden aufzubauen. Man kann natürlich auch sein Serviceangebot erweitern – wie etwa durch einen Paketservice, den schon manche Stationen anbieten. Hier ist allerdings vorher streng abzuwägen, ob die räumlichen Kapazitäten ausreichen und ob das Kerngeschäft unter dem zusätzlichen Service leidet. Wenn durch die Paketannahme lange Wartezeiten für die Shop- und Tankkunden entstehen, dann ist das sicher kontraproduktiv.

**bonjour:** *Man muss seinen Standort also erst analysieren, um entscheiden zu können, welcher Service sich lohnt?*

**Reiner Graul:** Richtig. Und dazu gehört auch, dass man über sein Wettbewerbsumfeld Bescheid weiß. Es ist notwendig, seine Mitbewerber zu kennen, um seine eigenen Stärken und Schwächen einschätzen und sich verbessern zu können. Deshalb sollten Tankstellenpartner sich regelmäßig auch die Discounter und Bäcker im näheren Umkreis ansehen – nicht um sie zu kopieren, sondern um sich klarzumachen, wo die Vorteile und Nachteile ihres Geschäfts liegen.

**bonjour:** *Kommen wir auf die Zukunft der Tankstellenshops generell zu sprechen: In welche Richtung sollten die Gesellschaften Ihrer Ansicht nach konzeptionell gehen, um sich im Wettbewerb besser zu positionieren?*

**Reiner Graul:** Für mich liegt die Antwort in einer noch stärkeren Positionierung als Unterwegsversorger. Und damit meine ich: mit Quick-Service-Gastronomie. Auf diese Weise kann ein Vorteil ausgespielt werden, der die meisten Stationen auszeichnet: Lage, Lage, Lage! Bisher ist das Angebot an warmen Speisen und Snacks vor allem an den Straßentankstellen erst ansatzweise entwickelt. Ich bin jedoch sicher, dass das Quick-Service-Speiseangebot für viele Standorte eine Zukunftsoption ist. Das bedeutet für den Tankstellenbetreiber natürlich, dass er sich noch eine weitere Qualifikation aneignen muss – was sicher eine Herausforderung ist. Die Entwicklung muss aber auch baulich begleitet werden: Ein anspruchsvolles gastronomisches Angebot benötigt ein entsprechendes Ambiente. Mit dem neuen Design hat TOTAL diesen Weg ja auch schon beschritten.



**Gemeinsam stark:** Die Teilnehmer des Jahrestreffens von Bezirksleiter Dirk Grohall im sauerländischen Wenden.