

Edeka Ex- und Xpress
ZWEI KONZEPTE

Shop-Konstrukteur Stracke
SELBSTTEST

Tabakwaren
FAKTENLAGE

convenience

SHOP magazin für new channels

06_2019

Die
Diskussion
**COFFEE
TO-GO**
PAPPE ODER
PORZELLAN

www.convenience-shop.de

Reiner Graul

Der Spezialist

20 JAHRE CONVENIENCE



Der Spezialist

Der Convenience-Branche attestiert Reiner Graul Offenheit und Konstruktivität. Nach zwei Jahrzehnten, die er mit seiner Unternehmensberatung darin unterwegs ist, begibt er sich mit Chefredakteur Hans Jürgen Krone auf eine Tour d'Horizon.

Interview: **Hans Jürgen Krone**

➤ **Herr Graul, hätten Sie vor 20 Jahren gedacht, dass Sie so lange für den Convenience-Markt tätig sein würden?**

Reiner Graul: Nicht wirklich. Das war schon ein ganz neuer Markt für mich. Ich hatte Erfahrungen aus dem Lebensmittelhandel und habe mein erstes Tankstellen/Convenience-Projekt 1998 begonnen und war fasziniert, weil es sehr spannend war. Die Branche hat sich über all die Jahre als eine sehr angenehme Community gezeigt, die we-



Fotos: Peter Eilers

Gordon in die Selbstständigkeit gegangen. Er erkannte sehr früh, wie wichtig das war, was später beispielsweise mit Category Management in der Branche aufkam. Er hatte diese Dinge schon Jahrzehnte zuvor entwickelt und sich mit Outlet-Studien eine Expertise erarbeitet, die einzigartig war. Leider ist er 1996 überraschend gestorben. Dann gab es zunächst einen externen Geschäftsführer. 1997 hat man sich entschlossen, das Unternehmen zu verkaufen. Das war die Zeit, in der ich als Consultant in der Beratung tätig war. Da gab es Bormann & Gordon – mit einem Mitarbeiter, einem Projekt und viel Hoffnung ausgestattet. Ich war von vornherein davon überzeugt, dass das Unternehmen zu meiner Expertise passt. Ich hatte vorher unter anderem bei Nielsen gearbeitet und mich schon immer mit dem Handel beschäftigt. So fand ich das Angebot verlockend und wollte das Unternehmen weiterentwickeln bzw. wiederaufbauen. Die Chance habe ich bekommen.

Damals war der deutsche Convenience-Markt immer noch ein recht unbekanntes Feld. Nicht so einfach für jemanden, der seine Arbeit immer auf der Grundlage von konkreten Zahlen und Fakten macht?

Graul: Das war eine spannende Zeit. Es wurde sehr viel experimentiert. Gerade in den Anfangsjahren definierte jeder Markenartikler das Thema New Channels, und dabei vor allem Tankstellen-Shops, als neuen Potenzialkanal, ob das jetzt Wasch-, Putz-, Reinigungsmittel, Taschentücher oder Tiernahrung war, alles musste in die Tankstelle. Später hat sich gezeigt, dass ein C-Store nicht alles braucht und dort nicht alles unbedingt seine Berechtigung hat. Für die Zahlen haben wir erst einmal Netzwerke aufbauen müssen. Industrienetzwerke gab es teilweise. Wir sind auf Tankstellenbetreiber wie Aral, Shell, Total und Esso oder Mittelständler wie Doetsch und Westfalen zugegangen und haben mit ihnen kooperiert. Hier ging es vor allem um Möglichkeiten, Produkte in den Shops zu testen.

Gleichzeitig waren Sie einer der Ersten, der sich sehr ernsthaft für die Convenience-Kunden und deren Verhalten interessiert hat. Wie kam das?

Graul: Wir wussten einfach zu wenig über die Shopper. Da gab es viele Fragen. 2004 haben wir uns umfassend darangewagt. Aufhänger war das Thema Pricing. Sind die Preise an der Tankstelle zu hoch? Die Frage wurde damals

heftig diskutiert. Die Studie, die wir im Auftrag der Industrie dann durchgeführt haben, zeigte deutlich, dass die Produkt-Preise in den Shops schon damals ziemlich ausgereizt waren.

Haben Sie damit eine heilige Kuh geschlachtet? Wie waren die Reaktionen?

Graul: Ich habe bei vielen Mineralölgesellschaften, Verbänden etc. die Ergebnisse ganz offen unter dem Motto „Apothekenimage“ präsentiert und viel Schelte abbekommen. Damit konnte man natürlich sehr viel Bekanntheit erzeugen, aber nicht unbedingt positive. Dennoch führte das zu der Erkenntnis, dass das Thema Preis ernst genommen werden muss. Wenn ich auch nicht sagen kann, dass heute auf dem Gebiet alles in Ordnung ist, so hatten wir doch richtigerweise den Finger in die Wunde gelegt und viele Player zum Nachdenken gebracht. Ich bin der festen Überzeugung, dass man langfristig nur erfolgreich sein kann, wenn man die Fakten ungeschminkt darstellt und nicht das berichtet, was gewünscht wird.

Viele der Erwartungen, die wir Mitte bis Ende der 90er Jahre an den Convenience-Markt hatten, sind dann nicht eingetreten. Wie haben Sie diese Entwicklung erlebt?

Graul: Das liegt vor allem daran, dass sich die Rahmenbedingungen für die Convenience-Branche geändert haben. Neben den Preisen als limitierender Faktor waren es beispielsweise die Ladenöffnungszeiten, deren Liberalisierung der Branche zu schaffen gemacht hat. Auch habe ich bereits sehr früh darauf hingewiesen, dass das Thema Wettbewerb nicht unterschätzt werden darf. Dabei geht es nicht um Tankstelle versus Tankstelle, sondern um Tankstelle versus LEH, Discounter, Bäckereien und so weiter. Alle haben inzwischen gemerkt, dass To-go ein Riesenthema ist. Dieser so genannte Außer-Haus-Markt wird uns in den kommenden 20 Jahren intensiv beschäftigen. Die Branche muss sich all den Wettbewerbern stellen.

Die klassischen Convenience-Player haben sich dennoch über die Jahre viel besser gehalten, als man es vor zwei Jahrzehnten vorausgesagt hat. Die Zahl der Tankstellen ist seitdem fast konstant geblieben. Wurde viel auch richtig gemacht?

Graul: Ohne die Backshops, Bistros und die ganzen neuen Sortimente, die nach und nach dazukamen, wäre die Entwicklung deutlich schlechter gewesen. Da ist sehr viel richtig ge-

sentlich offener und konstruktiver miteinander umgeht als der Lebensmittelhandel. Das habe ich von Anfang an geschätzt.

Ihr Marktforschungs-Unternehmen Bormann & Gordon hat eine noch längere Tradition im Convenience-Markt. Rolf Bormann interessierte sich schon sehr früh für das Thema?

Graul: Ja, er war früher Geschäftsführer bei Mars gewesen und ist dann mit Bormann &

macht worden. Durch diese bessere Ausrichtung auf die Convenience-Shopper ist es aus meiner Sicht gelungen, tragfähige Geschäfte zu erhalten.

Sie sind mit Ihrer Arbeit sehr nutzenorientiert und erst dann zufrieden, wenn aus Ihren Erkenntnissen auch entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Ist die Convenience-Branche im ausreichenden Maße ein lernendes System?

Graul: Beim Pricing beispielsweise hat man eben systemimmanente Probleme. So wie das in der Branche heute gelebt wird, wird Pricing immer ein Problem bleiben. Zwischen Industrie, Großhandel Mineralölgesellschaften und Pächtern gibt es zahlreiche Einzelinteressen, die nicht beeinflussbar erscheinen. Viele Pächter sind aus meiner Sicht mit dem Thema am Ende allein und bekommen diesbezüglich keine ausreichende Unterstützung von den Marktpartnern. Ergebnis ist, dass sie sich kaum oder gar nicht um Preise kümmern und damit viele Fehler machen.

Haben die hohen Preise mit dafür gesorgt, dass das Shop-Geschäft nach wie vor

hauptsächlich ein Marken- und kein Eigenmarken-Geschäft ist?

Graul: Aus dem, was ich in den vergangenen 20 Jahren erforscht und getestet habe, ergibt sich ganz klar, dass das Eigenmarkengeschäft in Convenience-Shops nur sehr schwer zu entwickeln ist. Die Shopper haben eine bestimmte Erwartung. Sie glauben zu wissen, dass es teurer ist. Preiswertere Angebote mit Eigenmarken helfen bisher auch nicht, diese Wahrnehmung zu verändern.

Wie stehen die Shopper zu neuen Konzepten wie Rewe to go?

Graul: Die Situation, beispielsweise bei der Preiswahrnehmung, kann sich durch Kooperationskonzepte wie Rewe/Aral verändern. Wir haben im aktuellen Shopper-Monitor das Thema Rewe to go aufgegriffen. Überraschenderweise gehen viele Shopper davon aus, dass die Preise dort günstiger sind. Das geht so weit, dass sie das auch von den Kraftstoffpreisen dort glauben.

Was sagen die Shopper zum Konzept, finden sie das stimmig?

Graul: Shopperseitig funktioniert das offenbar gut. Die Kunden nehmen es positiv

wahr: Bessere Sortimente, mehr Auswahl, mehr Frische, bessere Preise, das zieht sich durch die Antworten.

Können Sie uns schon noch etwas aus dem aktuellen Shopper-Monitor verraten?

Graul: Wir haben erstmals auch den Bereich Travel Retail, also das Geschäft an Bahnhöfen und Flughäfen, untersucht. Der Kanal tickt zum Beispiel beim Impulskaufverhalten deutlich anders als Tankstellen. Man sieht, dass die Kunden dort wesentlich geplanter einkaufen. Und zwischen einem Hauptbahnhof und einem Regionalbahnhof gibt es ganz unterschiedliche Shopper-Erwartungen. Ich finde sehr spannend, dass zwar auch dort, wie überall bei Convenience, das Schlagwort „Lage Lage Lage“ gilt, aber Themen wie Sortimente, Preise und Personal zwischen den Marktteilnehmern unterschiedlicher wahrgenommen werden. Manches Unternehmen wird überrascht sein, wie viel „Potenzial“ sein eigenes Personal noch hat, vor allem, wenn es um Freundlichkeit gegenüber den Kunden geht.

Aber ist das nicht ein Problem der ganzen Branche?

Graul: Es gibt einzelne Unternehmer, die sich persönlich stark darum bemühen, dass das Personal freundlich ist, Teamtrainings macht und auch gute Verkaufsgespräche führt. Manche unterschätzen diesen Bereich auch. Lassen Sie mich in diesem Kontext auf eine persönliche Beobachtung zum Thema Rewe to go kommen: Meine Stammtankstelle wurde ebenfalls auf RTG umgeflagt. Früher hatten die Mitarbeiter blaue Outfits, jetzt sind es dieselben nur in grün. Aber die Shops sollen jetzt Supermarkt-Atmosphäre bieten und diese Kompetenz vermitteln. Dafür muss man sicherstellen, dass das Personal dies verkörpert und nicht nur ein andersfarbiges Shirt trägt. Es bringt nichts, das Design und die Sortimente zu verändern, wenn das neue Konzept nicht ganzheitlich mit und von den Mitarbeitern kommuniziert wird. Was die guten Edeka- und Rewe-Kaufleute auch in dieser Hinsicht an Qualität auf ihre Flächen bringen, zeigt doch, wie wichtig das Unternehmertum ist und welche Chance es bietet.

Seit Mitte der 90er Jahre habe ich den Interessierten immer wieder gesagt, dass das Convenience Retail-Konzept nicht am grünen Tisch erdacht, sondern von den Kun-



Zurückblickend empfindet Reiner Graul seinen Einstieg in die Convenience-Branche als eine sehr spannende und experimentierfreudige Zeit.



„Die richtigen Sortimente zu haben, ist aus meiner Sicht der Königsweg.“

Reiner Graul

täten ausbauen, und zwar sowohl innerhalb ihrer Supermärkte als auch mit eigenen C-Store-Konzepten?

Graul: So ist es. Dazu kommen noch die Bäckereien, vor allem nachdem sie von den Discountern mit ihren Backstationen unter Druck gesetzt wurden. Jetzt haben sie den Convenience-Markt als wichtigstes Wachstumsfeld angenommen. Dasselbe gilt für den LEH. Wenn der in seinen Convenience-Bereichen eine 0,5 Liter Flasche Coca-Cola für 1,30, 1,50 Euro oder sogar teurer verkaufen kann, dann ist das eine ganz andere Wertschöpfung als bei vielen

Standard-Sortimenten des LEH. Dass solche so genannten Convenience Shopping-Trips im Gegensatz zu vielem anderen sehr ertragreich sind, ist inzwischen im Denken der Händler angekommen. Dazu kommt die ganze Entstrukturierung des Alltags, die weiter dazu führt, dass wir uns immer mehr unterwegs versorgen. Der Handel ist gut beraten, mehr Convenience-Angebote zu machen.

Wie stellt sich die Industrie auf diese Tendenzen ein?

Graul: Das haben viele Industrie-Unterneh-

men noch nicht erkannt. Sie wollen ihre Produkte einfach in großen Gebinden und großen Mengen in Großflächen-Märkten verkaufen. Es ist noch nicht bei allen angekommen, dass die Zukunft anders aussieht. Aber es gibt viele Ansätze. Wir führen aktuell einige Test-Projekte für Unternehmen durch, die über Veränderungen nachdenken. Sie beschäftigen sich intensiv damit, was die richtigen Formate für diesen To-go-Konsum sind, statt einfach die Produkte aus den Regalen des normalen LEH in die C-Stores und die Convenience-Fläche des LEH zu stellen und zu hoffen, dass sie dort jemand kauft. Auf den Standort bezogen die richtigen Sortimente zu haben, ist aus meiner Sicht der Königsweg.

Man sieht allerdings auch, dass in vielen C-Stores das Retail-Angebot unattraktiver ist als die Gastro-Konzepte. Damit bietet man der Industrie natürlich auch kein wirklich spannendes Umfeld.

Graul: Den Eindruck habe ich auch. Es ist teilweise erschreckend, dass in den Sortimenten häufig nur noch Feintuning stattfindet. Der Fokus liegt bei vielen eher auf dem Gastro-Angebot. Dabei ist es auch wichtig, die Kunden in den Retail-Sortimenten zu inspirieren, unterschiedliche Angebote zu machen und immer wieder Neuheiten zu zeigen. Natürlich hilft Komplexität im Sortiment keinem, aber ich glaube, es ist wichtig, die Balance hinzubekommen, aus der Konzentration heraus dennoch für genug Abwechslung zu sorgen, damit der Shopper auch Impulse erfährt. Daran können wir arbeiten. Die Kunst wird sein, auf den klassischen Retail-Bereich wieder einen Fokus zu legen, ohne die Regalflächen mit Langsamdrehern zu blockieren. Eins ist sicher: Stillstand wird nicht funktionieren.

Muss der Begriff Convenience, wie wir ihn verstehen, vor dem Hintergrund der Veränderungen in diesem Markt weiterentwickelt werden?

Graul: Gerne wird der Kanal Convenience lediglich mit Tankstelle, Kiosk etc. gleichgesetzt. Ich bevorzuge per se, ihn vom Shopper her zu definieren. Da gibt es einerseits den Kanalmix, aber andererseits diese Bequemlichkeit, die der Shopper sucht. Die kann er auch beim Discounter finden. Und auch, wenn wir über Online-Shopping nachdenken, muss man sagen: Es ist auch Convenience, wenn ich mir mit ein paar Klicks auf dem Handy oder am Computer Produkte be-

stellen kann, die mir dann in kürzester Zeit zugestellt werden.

Macht es aus Ihrer Sicht deshalb Sinn, dass wir als Fachmagazin künftig auch die Entscheider der Online-Branche ansprechen?

Graul: Unbedingt. Wenn man den Blick nach vorne richtet, wird man sehen, dass die damit verbundenen Möglichkeiten eine Weiterentwicklung zwingend erfordern. Das ist für mich Convenience pur. Die e-Shops sind rund um die Uhr geöffnet, bequeme Erreichbarkeit ist online überhaupt keine Frage, Lage spielt keine Rolle, und darüber hinaus gibt es auch gastronomische Angebote über diesen Kanal. Dazu kommen beispielsweise die Möglichkeiten, seinen Warenkorb zu speichern. So kann die Auswahl vom letzten Mal bestätigt, Veränderungen vorgenommen und Anregungen aufgenommen werden, die mir der Convenience Store-Verkäufer so meist nicht gibt. Perfekter geht Convenience

gar nicht. Aber auch in den e-Shops müssen die Sortimente stimmen. Vor allem aber muss die Navigation schnell machbar und gut nutzbar sein.

Müssen die realen Convenience Stores auf die Online-Wettbewerber wie das Kaninchen auf die Schlange starren, oder gilt es, die Möglichkeiten von eigenen Aktivitäten und Kooperationen mit den Online-Akteuren zu prüfen?

Graul: Das würde ich den beteiligten Unternehmen auf jeden Fall empfehlen. Auch die derzeitigen Packstationen sind an vielen Standorten schon Frequenzbringer, wenn gleich nicht jeder Kunde, der das nutzt, auch im Shop etwas kauft. Trotzdem ist das eine Frequenz, bei der sich der Shopbetreiber überlegen sollte, wie man sie nutzt. Gerade bei Tankstellen sehe ich da durchaus die Chance, beispielsweise mit Angebotskopplungen zu arbeiten.

Können Sie aus dem aktuellen Shopper-Monitor herauslesen, wie die Kunden dazu stehen?

Graul: Wir haben zumindest das Thema Digitalisierung berücksichtigt und hinterfragt, ob die Kunden vor Betreten eines Shops gerne Angebote aufs Handy geschickt bekommen. Da ist überraschenderweise relativ hohes Interesse vorhanden. 30 bis 40 Prozent der Befragten sagen, dass sie sich dafür interessieren würden.

Die C-Branche hat bisher vor allem die mobile Gesellschaft versorgt. Muss sie sich jetzt mehr um die digital vernetzte Gesellschaft kümmern?

Graul: Ja, gerade bei den jungen Zielgruppen ist die Offenheit dafür da. Deshalb muss auf diesem Gebiet künftig wirklich mehr entstehen. Die Digitalisierung wird auch vor der Convenience-Branche nicht Halt machen und massive Veränderungen bewirken.

ELIXYR
VALUE FOR MONEY

» Größenvielfalt von 20 - 37 Stück
» Top-Qualität zum günstigen Preis
» Geschmacksvielfalt mit bestem American Blend

GET IT NOW!

» Menthol weiter erhältlich
» Umsatz und attraktive Marge

Rauchen ist tödlich