

Interview: Unternehmensberater zur Zukunft der Tankstelle

Quo vadis Tankstelle?

Die Firma Aoty beschäftigt sich intensiv mit der Zukunft der Tankstellen. Hans-Peter Zurwesten und Mario Levenhagen, verantwortlich für den Bereich „Tankstellen, Energiewende und neue Mobilität“, im Gespräch.

Unsere mobile Welt verändert sich in rasender Geschwindigkeit – und mit ihr das Kerngeschäft der Tankstellen. Was gestern noch gut funktioniert hat, ist morgen vielleicht schon ein Ladenhüter. Alternative Antriebe, immer verbrauchsärmere Verbrennungsmotoren und rückläufiger Tabakkonsum: Dies sind nur drei Faktoren von vielen, die zu einem deutlichen Rückgang zukünftiger Umsätze in der Tankstelle führen. Doch wie lässt sich diesen neuen Marktgegebenheiten begegnen? Wie sehen Geschäftsmodelle der Zukunft aus? Welche Ansprüche haben Kunden? Wer sind die neuen Mitbewerber? Wie mache ich meine Tankstelle zukunftssicher? Diese Fragen stellen sich Tankstellenbetreiber und Mineralölgesellschaften.

tankstellenWelt: Herr Zurwesten, wie sieht für Sie die Tankstelle der Zukunft aus?
HANS-PETER ZURWESTEN: Das ist eine gute Frage – in meiner Vorstellung werden sich Tankstellenorganisationen zunehmend weg von Verkäufern beziehungsweise Verteilern fossiler Brennstoffe hin zu Energieversorgern entwickeln.
MARIO LEVENHAGEN: Und zu Mobilitätsversorgern. Tankstellen werden zukünftig zu Mobility- und Energy-Hubs.

tW: Können Sie uns näher definieren, was Sie damit meinen, Herr Levenhagen?
LEVENHAGEN: Ich spreche hier von einem verkehrsgünstig gelegenen Drehkreuz, bei dem Sie sich über die neuesten Trends und Entwicklungen im Energie- und Mobilitätsbereich informieren – und die für Sie passenden Produkte und Dienstleistungen auch gleich vor Ort kaufen können.

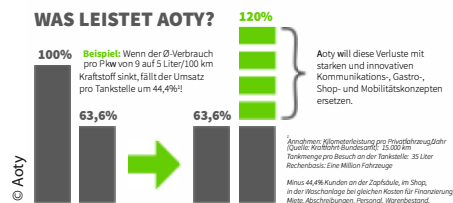


© Hans-Peter Zurwesten

Experte für die Tankstellenbranche: Hans-Peter Zurwesten.

tW: Das hört sich nach Utopie an.
LEVENHAGEN: Das stimmt aus heutiger Sicht, aber die Innovationsgeschwindigkeit nimmt jedes Jahr zu. Wer hätte vor zwei Jahren gedacht, dass der weltweit größte Anbieter von Personentransporten über kein einziges eigenes Fahrzeug verfügt und Uber heißt – und einen höheren Unternehmenswert hat als General Motors oder Ford? Oder dass die Internet-Übernachtungs-Plattform Airbnb mehr wert sein wird als die Hilton-Gruppe.

tW: Die betreiben aber beide keine Tankstellen.



Sinkt der Kraftstoffumsatz, so müssen die Verluste wettgemacht werden.

LEVENHAGEN: Stimmt. Mit dem Beispiel möchte ich auch vor allem deutlich machen, wie schnell sich in unserer Zeit radikale Veränderungen ergeben können. Und das wird spätestens mittelfristig auch die Tankstellen betreffen.

tW: Welche radikalen Veränderungen erwarten Sie im Tankstellengeschäft?

LEVENHAGEN: Ich beginne mal ganz konservativ mit konventionellen Verbrennern. Um die vorgegebenen CO₂-Grenzwerte auch nur ansatzweise zu erreichen, nimmt die Entwicklungsgeschwindigkeit des sogenannten Downsizings zu.

tW: Was meinen Sie mit Downsizing?

LEVENHAGEN: Die Verkleinerung der Motorenhubräume. Die zukünftigen Motoren verbrauchen viel weniger und kommen deshalb seltener zum Tanken.

ZURWESTEN: Ich gebe Ihnen dazu ein Beispiel: Wenn der heutige Durchschnittsverbrauch von neun Litern auf 100 Kilometer auf fünf Liter sinkt, verlieren die Tankstellen mehr als 40 Prozent ihrer Kundenbesuche an der Zapfsäule, im Shop oder in der Waschanlage – und das bei gleichen Kosten für Mieten, Finanzierung, Abschreibungen oder Personal.

LEVENHAGEN: Und dann sind da noch die aktuellen Umweltprobleme, mit denen sich insbesondere alle Großstädte und Ballungsräume beschäftigen müssen. Schon bald werden wegen der Feinstaubbelastungen zahlreiche deutsche Innenstädte für Dieselfahrzeuge gesperrt und wegen der CO₂-Belastungen wird es mittelfristig auch den Benzinern an den Kragen gehen. Weniger Fahrzeu-

ge mit Verbrennungsmotoren heißt auch weniger Kunden an der Tankstelle. Außer sie bieten Alternativen an – für neue Antriebsformen, neue Produkte, neue Dienstleistungen.

tW: Wie zum Beispiel?

LEVENHAGEN: Höchstwahrscheinlich Ladungen für Elektroautos oder vielleicht auch Wasserstoff für Brennstoffzellenfahrzeuge.

tW: Aber aktuell gibt es doch in Deutschland weniger als 50.000 reine E-Fahrzeuge und kaum Wasserstoffautos. Und auch die staatliche Förderung hat nichts bewegt. Wie soll das denn ein Markt sein?

ZURWESTEN: Das ist nur eine Momentaufnahme. Warten Sie die IAA im September ab. Da werden insbesondere die deutschen Hersteller eine Vielzahl neuer und vor allem attraktiver E-Fahrzeuge präsentieren. Und dieses Angebot wird dann sehr schnell zu wesentlich höheren Absatzzahlen führen.

tW: Was ist mit den niedrigen Reichweiten und den überhöhten Kaufpreisen?

LEVENHAGEN: Wir werden es auf der IAA sehen. Hersteller wie Opel werden mit dem Ampera ein bezahlbares E-Fahrzeug mit einer Reichweite um 400 Kilometer herausbringen. Das baut Druck auf die Wettbewerber auf und es werden unzählige weitere Alternativen folgen. Dann kippt der Markt – schneller als wir heute denken.

tW: Aber dann könnte man als Tankstelle doch auch erstmal abwarten?

ZURWESTEN: Kann man, aber das wäre aus unserer Sicht ein Fehler. Denn plötzlich gibt es für die Tankstellen in diesem Markt auch neue Konkurrenten wie zum Beispiel Aldi, Lidl, McDonald's, Ikea,



© Aoty

**Plant die Tankstellenzukunft:
Agenturchef Mario Levenhagen.**

die Volksbanken oder auch den Bäcker um die Ecke, die allesamt Lademöglichkeiten auf Kundenparkplätzen anbieten. Hier sollten sich die Tankstellen frühzeitig in Stellung bringen. Ich denke niemand will auf das große Tankstellensterben warten.

LEVENHAGEN: Und dafür braucht es die richtigen Strategien, Konzepte und vor allem Geschäftsmodelle. Die Tankstellen müssen ihre Vorteile wirksam präsentieren.

tW: Welche Vorteile meinen Sie?

LEVENHAGEN: Tankstellen sind fast immer verkehrsgünstig gelegen. Es sind etablierte Plätze, an die sich die Menschen gewöhnt haben und die sie akzeptieren. Sie stehen für Mobilität, Service, Shop und zukünftig vielleicht auch für Energie und eine gute Gastronomie.

ZURWESTEN: Und die Tankstelle selbst wird dabei ein völlig anderes Erscheinungsbild haben.

tW: Inwiefern? Was heißt völlig anders?

ZURWESTEN: Das heißt vor allem, dass es sich um einen modernen, innovativen

und sauberen Ort handeln wird, an dem Sie von kompetenten Mitarbeitern eine freundliche Beratung erhalten und in einer ansprechenden Lokalität ein sehr gutes Angebot an beispielsweise regionalen Bioprodukten und Getränken bekommen.

tW: Wie sollten die Tankstellen mit diesem Wandel umgehen?

ZURWESTEN: In erster Linie sollten sie nicht die Augen davor verschließen und hoffen, dass der Sturm einfach vorüberzieht. Das wird er nicht.

LEVENHAGEN: Auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie die praktische Umsetzung sind dringlich – wie zum Beispiel die Auswahl der richtigen Standorte für Pilotprojekte, um neue Ideen zu testen. Dafür haben wir ein eigenes Datenmodell entwickelt, mit dem Gesellschaften transparent ermitteln können, welche Ihrer Tankstellen, zu welchem Zeitpunkt, in welchem Umfang am besten für die Einführung von Elektromobilität geeignet sind. Das kann in dieser Form heute keiner am Markt bieten. Wir schaffen damit Planungs- und Investitionssicherheit.

ZURWESTEN: Unsere Berater kennen sich im gesamten Markt der Tankstellen sehr gut aus.

LEVENHAGEN: Und mit Innovationen in den Bereichen Mobilität, Energie, neue Technologien und Dienstleistungen. Natürlich mit den Antworten auf die Fragen, wie man das am besten kommuniziert und wie sich mit all dem Geld verdienen lässt. Denn darauf kommt es schließlich an.

tW: Ein gutes Schlusswort. Herr Zurwesten, Herr Levenhagen, besten Dank für das interessante Gespräch.

Hans Rongisch

AOTY

Die Frankfurter Unternehmensberatung Aoty kombiniert Spezialisten, Abteilungen und Unternehmen aus Strategie und Kommunikation miteinander und genau auf die Kundenanforderungen abgestimmt. So können sich Projektteams jederzeit dynamisch Herausforderungen anpassen. Das führt zu einem größtmöglichen Spezialisierungsgrad bei minimalem Verwaltungsaufwand. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die

Ausarbeitung von Strategien für unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit. Besonderer Fokus liegt auf der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in den Bereichen Tankstellen, Elektromobilität und New Mobility sowie Energie- und Smart Energy. Gemeinsam mit ihren Kunden begleitet Aoty die operative Umsetzung der Konzepte – vom Pilotprojekt bis zum Regelbetrieb. www.aoty.de