



# BRANCHENSTUDIE

TANKSTELLENMARKT  
2019 / 2020  
DEUTSCHLAND

AUSGABE Nr. 15

Januar 2021

# Branchenstudie Tankstellenmarkt Deutschland 2019/2020



## Executive Summary

### Rückgang der Netzdichte verlangsamt sich

Das deutsche Tankstellennetz hat sich im Jahr 2019 weiter verringert, wenn auch zuletzt weniger als im Jahr 2018. Zum 1.1.2020 zählte das Netz 14.449 Tankstellen und damit 10 Stationen weniger als noch ein Jahr zuvor.

### Die Anzahl der Tankstellen stagniert

Nicht nur die Fahrzeuge werden zukunftsfähiger, auch die Tankstellen. Die Effizienz und das Angebot einer Tankstelle werden durch Sanierung, Modernisierung und Ausbau weiter verbessert. Auch wenn die Anzahl der Tankstellen stagniert, steigt die Anzahl der Zapfpunkte und Ladestationen.

### Konsolidierungstrend setzt sich weiter fort

Der Konsolidierungstrend bzw. der Trend zu größeren Einheiten gehen auch 2019 weiter, wobei sich die Marktanteile der unterschiedlichen Tankstellenbetreiber nur noch geringfügig verändern.

### Deutsche Brutto-Tankstellenmargen sind leicht gefallen

Im europäischen Vergleich sind die Tankstellenmargen für den Eurosuper leicht gefallen und beim Diesel sind sie unverändert geblieben. Deutschland ist weiterhin im unteren Bereich angesiedelt. Im Jahresvergleich ist die Brutto-Marge um 0,2 Prozent beim Diesel bzw. 1,5 Prozent beim Eurosuper zurückgegangen.

### Die Eine Million Marke wurde im Shop-Bereich geknackt

Sowohl die konzernunabhängigen als auch die abhängigen Tankstellen haben im Jahr 2019 Rekord-Umsätze im Shop- und Waschgeschäft verzeichnet. Die Eine Million Marke wurde geknackt, in den von Eurodata mehr als 6.000 ausgewerteten Tankstellen ist ein Plus von 2 Prozent im gesamten Shop-Geschäft im Jahresvergleich zu sehen.

### Zukunftspotenzial der Tankstellen - Diversifikation

Tankstellen haben nicht nur lange Öffnungszeiten, sie sind gut erreichbar und verfügen über optimale Parkmöglichkeiten. Mehr Bedeutung bekommen die immer vielfältigeren Zusatzangebote an Tankstellen. Das Sortiment wird nicht nur den regionalen und lokalen Gegebenheiten angepasst, es werden neue Trends mitaufgenommen. Durch die Zusammenarbeit mit Paketlieferanten, das vielfältige Angebot an Convenience-Food und durch die Anbringung von Photovoltaik-Anlagen auf den Flachdächern der Tankstellen, macht das Zukunftspotenzial der Tankstellen stärker. Auch in der Pandemie hat die Tankstelle ihre Systemrelevanz bewiesen.

### CO<sub>2</sub>-Bepreisung ab 2021 für fossile Brennstoffe

Um die gesetzten Reduzierungsziele des Klimaschutzpaketes bis 2030 zu erreichen, hat die Bundesregierung beschlossen, ab dem 1. Januar 2021 eine CO<sub>2</sub>-Bepreisung für fossile Brennstoffe in Deutschland einzuführen. Mit diesen Maßnahmen soll eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Bereichen Gebäude und Verkehr gesenkt werden. Für die Endverbraucher bedeutet es, dass sie ab dem 1. Januar 2021 ein Preisaufschlag in Höhe von 7 Cent pro Liter für Heizöl und Kraftstoff erwartet.

### Mineralölindustrie steht stark unter Druck

Regulatorische Auflagen, Pandemie und das Überangebot an Öl belasten die Mineralölindustrie. Die Industrie kämpft mit rapidem Preisverfall, der sinkenden Nachfrage durch die Corona-Pandemie und der Nachfrageverschiebung durch alternative Energien.

## Analyst

Mine Burcu Gürsel  
+49 30 27891 339  
[mb.guersel@scopeinvestors.com](mailto:mb.guersel@scopeinvestors.com)

## Scope Investor Services

Lenéstraße 5  
10785 Berlin

Phone +49 30 27891 0  
Fax +49 30 27891 100

[info@scopeinvestors.com](mailto:info@scopeinvestors.com)  
[www.scopeinvestors.com](http://www.scopeinvestors.com)

Bloomberg: SCOP



## Branchenstudie Tankstellenmarkt Deutschland 2019/2020



Scope  
Investor  
Services

### **Kontaktloses Bezahlen ein voller Erfolg in der Pandemie**

Das Jahr der Pandemie war auch stellenweise ein Vorteil für den Tankstellenmarkt. Die Besitzer der Tankstellen klagten darüber, ihr Bargeld schwierig loszuwerden. Um die Viren-Verbreitung einzudämmen, appellierten alle Retailer zum kontaktlosen Bezahlen, was sich auch ausgezahlt hat, wenn auch durch eine Pandemie. Das kontaktlose Bezahlen ist in Deutschland zur Normalität geworden.

### **Die erwartete Nachfrage ist ausgeblieben**

Zum Stichtag 01. Januar 2020 waren laut dem KBA genau 136.617 Elektrofahrzeuge angemeldet bzw. im Bestand. Das Wachstum ist unterdurchschnittlich und die Erreichung des Zieles der Regierung, bis 2022 eine Million E-Autos auf den Straßen von Deutschland zu sehen, ist sehr unwahrscheinlich.

### **Klimaneutrale Mobilität - H<sub>2</sub>**

Der Bestand an wasserstoffbetriebenen Pkw stieg von 374 (1. Januar 2019) auf 507 an, ein Plus von 35,6 Prozent. Weltweit sind 432 Wasserstoff-Tankstellen in Betrieb, davon 330 öffentlich zugänglich und 87 im Besitz von Deutschland. Ziel ist es, bis 2023 440 Wasserstoff-Tankstellen in Deutschland zu eröffnen. Es dauert drei bis fünf Minuten, um einen Wasserstofftank mit 700 bar Hochdruck zu befüllen. Wasserstoffbrennstoffzellen-Fahrzeuge erreichen heute eine Reichweite bis zu 700 Kilometer, durchaus mehr als ein E-Fahrzeug.

### **Analyst**

Mine Burcu Gürsel  
+49 30 27891 339  
[mb.guersel@scopeinvestors.com](mailto:mb.guersel@scopeinvestors.com)

### **Scope Investor Services**

Lennéstraße 5  
10785 Berlin

Phone +49 30 27891 0  
Fax +49 30 27891 100

[info@scopeinvestors.com](mailto:info@scopeinvestors.com)  
[www.scopeinvestors.com](http://www.scopeinvestors.com)



Bloomberg: SCOP

### Table of content

Executive Summary .....	1
Vorbemerkungen.....	3
Grundzüge des Tankstellenmarkts .	4
Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung.....	16
Geschäftsfelder der Stationen .....	21
Chancen und Risiken im Überblick.....	38
Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt .....	49

### Vorbemerkungen

#### Differenzierte Betrachtung

Der Anspruch dieser Branchenstudie besteht insbesondere darin, den Adressaten einen Überblick über den Markt und eine differenzierte Analyse der Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren der Tankstellenunternehmen in Deutschland zu geben.

#### Betreibermodell

In Abhängigkeit des jeweiligen Betreibermodells und der gegebenen Eigentums-konstellation eines Tankstellenunternehmens bestehen erhebliche Unterschiede bezüglich dessen spezifischer Chancen- und Risikolage. Grundsätzlich ist zwischen konzerngebundenen und konzernungebundenen Tankstellenbetrieben sowie verschiedenen Mischformen zu unterscheiden. Aus diesen ergeben sich weitere Strukturvarianten bis hin zu Betriebsformen wie Supermarkttankstellen bzw. Stationen die als Nebenerwerbsbetriebe geführt werden.

#### Lieferantenkonstellation

Über die unterschiedlichen Betreibermodelle hinaus sind für das Chancen- und Risikoprofil des Tankstellenunternehmens verschiedene Lieferantenkonstellationen von Bedeutung. So lassen sich Tankstellen mit freiem Treibstoffeinkauf, mit und ohne feste Margenverträge, Systemlieferanteneinkauf oder Individualeinkauf von Shop-Artikeln unterscheiden.

#### Chancen- und Risiko-Merkmale

Im Rahmen einer Branchenstudie erscheint es unerlässlich, die wesentlichen Betreiber- und Eigentumskonzepte auf ihre spezifischen Chancen- und Risiko-Merkmale hin zu analysieren. Neben diesen betreibermodell-spezifischen Aspekten ist die Tankstellenbranche jedoch auch über alle Branchenunternehmen hinweg durch eine Vielzahl allgemeiner geschäftlicher Chancen und Risiken geprägt.

#### Chancen:

- gesellschaftliche Strukturen und demografische Entwicklung
- Zeit als knappe Ressource von Konsumenten und Wertschätzung von verlängerten Öffnungszeiten
- Convenience-Anspruch der Kunden und Digitalisierung
- wachsendes Interesse von Konsumenten an persönlichem Kundendienst und Kundennähe

#### Risiken:

- Kostendruck
- Relativ kurzfristige Veränderungen gesetzlicher Vorschriften
- technologische Neuerungen (alternative Antriebskonzepte)

#### Erfolgsfaktoren

Jene Faktoren, über die individuelle unternehmerische Handlungsspielräume definiert werden, verdienen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit. Schließlich bestimmen gerade diese über den wirtschaftlichen Erfolg eines Tankstellenunternehmens. Im Wesentlichen können fünf Gruppen sogenannter Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die in einer komplexen Wechselwirkung zueinanderstehen:

- Standortqualität
- Breites Dienstleistungsangebot, Einbeziehung von Zusatzgeschäften
- Kaufmännisches Know-how
- Offensives / systematisches Marketing
- Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Tankstellenunternehmer

### Grundzüge des Tankstellenmarkts

#### Marktstruktur in Deutschland

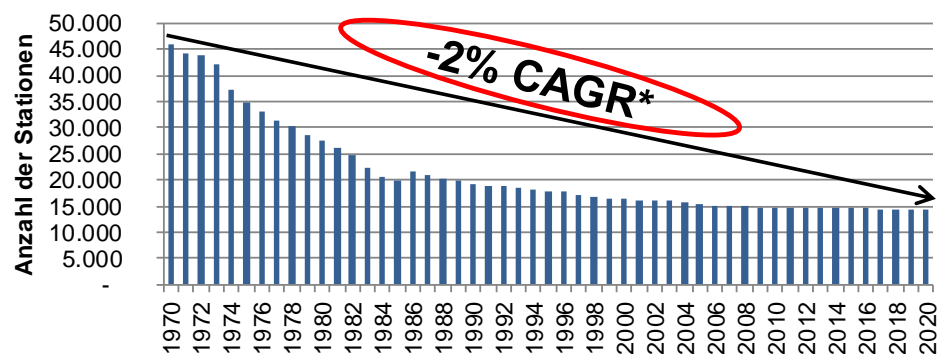
Im langfristigen Zeitverlauf bildet die Entwicklung der Gesamtzahl von Tankstellenunternehmen den gestiegenen Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche deutlich ab. Der Höchststand an Tankstellenunternehmen wurde um das Jahr 1970 erreicht, als über 46.000 Tankstellen auf dem Markt vertreten waren. In den darauffolgenden Jahren schrumpfte der Bestand kontinuierlich – wenngleich verlangsamt – auf unter 15.000 Stationen. Gleichzeitig lässt sich aus der jüngsten Vergangenheit eine Verlagerungstendenz hin zum Mittelstand erkennen, die weiter unten im Punkt *Marktteilnehmer* näher beschrieben wird.

#### Tankstellenbestand

Die Gesamtanzahl der Tankstellen (also Straßen- und Autobahntankstellen zusammen) betrug zum Jahresbeginn 2020 14.449 Stationen. Die Anzahl der Bundesautobahntankstellen (BAT) hat sich kaum verändert und lag hier zum Jahresbeginn 2020 bei 358 Stationen. Der Nettobestand aller Straßentankstellen beläuft sich zum 01.01.2020 auf 14.091, im Jahresvergleich ein Rückgang von acht Straßentankstellen (01.01.2019: 14.099).

**Anmerkung:** Auch wenn der Tankstellenbestand kontinuierlich sinkt, bedeutet dies nicht, dass auch die Nachfrage nach Kraftstoffen sinkt. Wie später ausgeführt, steigt der Gesamtabsatz von Kraftstoffen, und die Zahl der Automobilzulassungen weiter auf Rekordhöhen. Ein Effekt, der die Tankstellendichte betrifft, ist, dass die Automobilhersteller mittlerweile effizientere und verbrauchsärmere Autos als vor 10 Jahren bauen. Das heißt, dass Autos weitere Reichweiten erzielen und somit seltener tanken müssen.

Abbildung 1: Tankstellenbestand (Stand 01.01.2020)



Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services, \*CAGR stellt die jährliche Wachstumsrate dar

#### Netzbereinigung

Um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu steigern, werden umsatzschwächere, oft kleinere Standorte von Konzernen entweder ganz aus dem Angebot herausgenommen oder aber an Mittelständler abgetreten. Tankstellen an adäquaten bestehenden Standorten werden hingegen modernisiert und in ihrer Shop-Qualität an die Konzernstandards angepasst.

Diese konsequente Ausrichtung nach Größe und Standort liefert für mittelständische Tankstellenunternehmer Chancen, ihr Netz gezielt auszuweiten. Sie können so von dem Konsolidierungsdruck der großen Tankstellen profitieren.

Straßentankstellen weiter rückläufig (minus 8)

Autobahntankstellen nehmen leicht ab (minus 2)

Qualität statt Quantität bei den Konzern-Tankstellen

Mittelstand kann vom Konsolidierungsdruck der „Großen“ profitieren und neue Netzanteile gewinnen

### Steigende Effizienz im Tankstellennetz

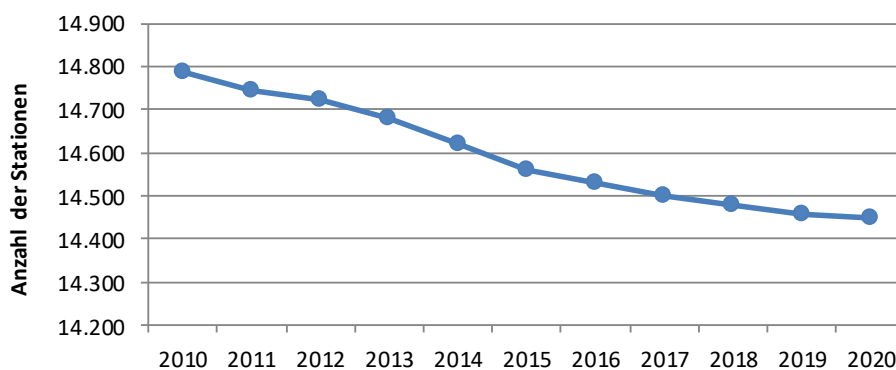
Kleine und absatzschwache Stationen wurden inzwischen weitgehend ausgesteuert und durch größere, durchsatzstärkere Stationen an besseren Standorten ersetzt. So konnte sich die Effizienz des gesamten Tankstellennetzes in Deutschland weiter verbessern. Verblieben sind vor allem die Unternehmen, die es schaffen, mit den aktuell gestiegenen, aber immer noch vergleichsweise knappen Margen im Kraftstoffgeschäft positive Ergebnisse zu erwirtschaften. Zudem sind einige kleinere Tankstellenbetreiber verblieben, die nach wie vor an ihre langfristigen Grundstücksverträge sowie an frühere Investitionen gebunden sind.

Insbesondere die beiden führenden Tankstellenunternehmen Aral und Shell konnten diese Strategie erfolgreich fortführen. Jährlich konnte so im Rahmen einer kontinuierlichen Optimierung eine zweistellige Zahl an Stationen aus dem Markt genommen oder veräußert werden. Dies betraf vor allem kleine und umsatzschwache Standorte. Gleichzeitig wurden größere und mit einem umfangreichen Zusatzangebot ausgestattete Stationen eröffnet, so dass sich die absolute Veränderung bei der Anzahl der Stationen in Grenzen hält.

### Im Jahresvergleich moderater Rückgang

Während im Jahr 2018 der Rückgang bei 19 Stationen lag, sind es im aktuellen Jahr nur noch 10 Stationen. Auch in diesem Jahr setzt sich der Rückgang der Tankstellen moderat fort (s. Abbildung 2). Dass es insgesamt auf absehbare Zeit tatsächlich wieder mehr Tankstellen in Deutschland geben wird, bleibt unwahrscheinlich, zumal historische Zugänge bei einem Unternehmen regelmäßig mit Abgängen bei anderen Wettbewerbern verbunden waren. Der nachfolgende Abschnitt dokumentiert den zahlenmäßigen Status quo an deutschen Straßen.

**Abbildung 2: 10-Jahres Trend**



Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

### Tankstellen in Deutschland nach Marken

#### Aral ist weiterhin die Nummer 1 Kraftstoff-Absatzmarktanteil bei 21 %

Im Jahresvergleich gibt es keinerlei Veränderungen bei Aral. Gemessen an der Zahl der Stationen ist Aral weiterhin auf Platz 1 und betreibt zum 01.01.2020 2.291 (2019: 2.291) Straßentankstellen und 46 BAT. Der Kraftstoff-Absatzmarktanteil von Aral liegt unverändert wie im Vorjahr bei 20 Prozent.

#### Shell weiterhin auf Platz 2, leichter Rückgang gegenüber Vorjahr

Shell ist weiterhin auf Platz 2 und betreibt zum 01.01.2020 1.956 (2019: 1.959) Straßentankstellen und 55 BAT. Bei den Straßentankstellen gab es im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Rückgang von 3 Stationen. Der Kraftstoff-Absatzmarktanteil von Shell liegt unverändert wie im Vorjahr bei 20 Prozent.

#### Total weiterhin auf Platz 3

Zum 01.01.2020 hat Total 1.149 (2019: 1.149) Straßentankstellen und 28 BAT in seinem Bestand. Am Bestand der Straßentankstellen hat sich im Vergleich zum Vorjahr nichts verändert, zu verzeichnen ist lediglich das Plus von einer BAT. Total ist weiterhin auf dem dritten Platz der Ranglisteder Straßentankstellenbetreiber. Mit 9,5 Prozent Kraftstoff-

Absatzmarktanteil ist Total die Nummer 4 unter den TOP 5 der Tankstellennetze nach Kraftstoff-Absatzmarktanteilen.

### bft Eigenmarken auf Platz 4

Obwohl die Zahl der im bft organisierten Stationen deutlich zunahm, ist die Anzahl der Betreiber unter der bft-Eigenmarke konstant bei 1.000 Stationen geblieben. Die Marktstärke des bft zeigt, dass Mittelstandsstationen weiterhin ein wichtiges Gefüge im Tankstellennetz bilden und ihre Marktanteile halten können. Dabei können Mittelständler von der Konsolidierungswelle der Konzerntankstellen profitieren.

### 7% Kraftstoffabsatzmarktanteil bei Esso

Mit einem Rückgang von 24 Stationen und einem Kraftstoff-Absatzmarktanteil von 7 Prozent ist Esso ein Verlierer unter unseren TOP 3 Gewinnern und Verlierern. Ein wahrer Gewinner sind sie bei der Einlieferung von den Bundesautobahntankstellen. Durch die Zusammenarbeit von EG/Echo (Esso) präsentieren sie mit nun gemeinsam 58 BAT eine mehr als im Vorjahr.

### Potenzial für die Entwicklung von weiteren Standorten

AVIA verzeichnet dieses Jahr einen Rückgang von zwei Tankstellen, was sie aber nicht davon abhält ihre Wachstumsziele ambitioniert zu verfolgen.

**Abbildung 3: TOP 3 Gewinner**

Unternehmen	Anzahl Tankstellen (Stand: 01.01.2020)	Stand 01.01.2011	Veränderung in %
Classic (Lümann)	150	80	88%
Hoyer	217	118	84%
Lother (Nordoel, LTG)	112	92	23%

Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

**Abbildung 3a: TOP 3 Verlierer**

Unternehmen	Anzahl Tankstellen (Stand: 01.01.2020)	Stand 01.01.2011	Veränderung in %
Esso	937	1.089	-14%
Pinoil	26	31	-16%
OMV	271	380	-29%

Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Eine negative Veränderung ist bei der OMV zu beobachten, die einen Rückgang von minus 29 Prozent innerhalb von neun Jahren einstecken musste. Kleinere Marken wie OIL!, Q1 und Classic (Lümann) haben in den letzten Jahren stark an Stationen zugelegt. Mit 88 Prozent Zuwachs belegt Classic (Lümann) dieses Jahr den ersten Platz bei den TOP 3 Gewinnern. Ein klarer Sieger in diesem Jahr, der es unter die Gewinner geschafft hat, ist Lother, der einen Zuwachs von 23 Prozent verzeichnen kann.

Alle Tankstellenbetreiber sind ambitioniert, ihr Tankstellengeschäft zu erweitern und zu modernisieren, welches ihnen auch in den letzten Jahren sehr gut gelingt. Die Anpassung an Convenience ist ihnen gut gelungen, das resultiert aus den Umsätzen im Shop-Geschäft.

In der Abbildung 4 sind die Straßentankstellen nach Marken und deren Marktanteile dargestellt. Wie auch in den Jahren zuvor ist Aral Marktführer bei den Straßentankstellen, gefolgt von Shell und Total.

Abbildung 4: Anzahl Straßentankstellen nach Marken

Unternehmen	Anzahl Straßentankstellen (Stand: 01.01.2020)	Marktanteil in %
Aral	2.291	16%
Shell	1.956	14%
Total	1.149	8%
bft	1.000	7%
Esso	937	7%
AVIA	871	6%
JET (Phillips 66)	813	6%
Raiffeisen	690	5%
Orlen/Star	584	4%
ENI/Agip	463	3%
Deutsche Tamoil/HEM	407	3%
OMV	271	2%
Westfalen	252	2%
OIL!	231	2%
Hoyer	217	1%
Q1 Energie	197	1%
Classic (Lühmann)	150	1%
Lothar (Nordoeel, LTG)	113	1%
BayWa	101	1%
HPV Hanseatic Petrol	94	1%
Calpam	54	0,4%
Sprint Tank	46	0,3%
SCORE	46	0,3%
Bavaria Petrol	31	0,2%
Pinoil	26	0,2%
SVG	11	0,1%
sonstige mittelständische Eigenmarken	2.080	15%
Supermarkt-Stationen	270	2%
Doppelzählungen	-260	
<b>Gesamt:</b>	<b>14.091</b>	<b>100%</b>

Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

### Strategien unterschiedlicher Tankstellenbetreiber

#### 550 Rewe-To-Go Stationen

Aral folgt weiterhin seiner Strategie und hat mittlerweile ca. 550 Shops nach dem Rewe-To-Go-Konzept umgerüstet, 120 sollen dieses Jahr folgen. Ziel ist es, 1.000 Stationen mit Rewe-To-Go zu implementieren.

#### H<sub>2</sub> bei Shell

Shell baut alternative Kraftstoffe weiter aus. Gemeinsam mit seinem Partner H<sub>2</sub>-Mobility hat das Unternehmen weitere Wasserstoffsäulen in den Betrieb genommen.

#### Kraftstoff-Absatzmarktanteil von Total liegt bei 9,5%

Der Kraftstoff-Absatzmarktanteil ist bei Total im Vergleich zum letzten Jahr unverändert geblieben, zum 31. Dezember 2019 liegt der Anteil bei 9,5 Prozent. Bis 2025 will Total in die Errichtung von 40.000 Ladepunkten investieren und somit eine Grundlage für „Mobilität und Neue Energien“ schaffen.



### 24 Abgänge bei Esso

Mit 24 Abgängen und einem Kraftstoff-Absatzmarktanteil von 7 Prozent ist Esso einer der Verlierer. Mit Hilfe der DeutschlandCard unterstützt Esso seine Markenpartner durch gezielte Promotion-Aktionen.

### E-Fuels-Testflotte

Ab dem kommenden Jahr werden bei der Uniti organisierte Tankstellenbetreiber den E-Fuels-Verkauf an einigen ihrer Stationen testen, durch Berlin soll eine „E-Fuels-Testflotte“ rollen, um diesem Zukunftskraftstoff Akzeptanz zu verschaffen.

### Wachstumspläne bei AVIA

Die Wachstumspläne bei AVIA halten weiter an. Mit der Mobile-Payment-Lösung möchte der AVIA-Vorstand seinen Kunden nicht nur die völlige Wahlfreiheit beim Bezahlen anbieten, sondern auch ein zeitgemäßes Angebot an Waren und Service bieten.

### Zwei Abgänge bei den BAT

#### Autobahntankstellen

2019 gab es insgesamt zwei Abgänge nur bei Esso, netto belief sich die Zahl der Autobahntankstellen (BAT) auf 358 am 01.01.2020.

### Verändertes Bild bei den Einlieferungen

Weiterhin dominiert entlang der Bundesautobahn (BAB) EG/Echo (Esso) mit 58 gefolgt von Shell (55) und UNITI (48). Die BAT kommen auf einen gemeinsamen Marktanteil von 45 Prozent. Shell und Aral kommen zusammen auf einen Marktanteil von 28 Prozent, genau wie im Jahr zuvor.

**Abbildung 5: Autobahntankstellen nach Marken**

	Autobahn Tankstellen 01.01.2020
EG/Echo Esso	58 (60)
Shell	55 (55)
Uniti	48 (48)
BP/Aral	46 (46)
bft	40 (40)
Tank&Rast	31 (31)
Total	28 (28)
JET	15 (15)
OMV	14 (14)
Orlen	12 (12)
ENI	11 (11)
<b>Gesamt:</b>	<b>358</b>

Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

### Erläuterung: Gattungsbetriebe

#### Exkurs: BAT und BAB

Sogenannte Gattungsbetriebe, die wegen ihrer Nähe zur Autobahn bislang als BATs gewertet wurden, werden seit Mitte 2011 in der statistischen Erfassung des EID zu den Straßentankstellen gerechnet. Aus diesem Grund werden dem EID durch Tank & Rast seit Mitte 2011 nur noch 350 statt zuvor 377 BATs gemeldet. Ferner wurde durch Tank & Rast zum 1. Januar 2013 das bisher gültige Quotensystem bei der Einlieferung an BATs zugunsten eines Mischsystems abgeschafft.

### Erläuterung: Quotenmodell

In den 1990er Jahren hat die Tank & Rast die Bewirtschaftung der Bundesautobahntankstellen übernommen. Rund 90 Prozent der Rechte für die Einlieferung und den Vertrieb von Kraftstoffen vergibt sie an Mineralölunternehmen. In der Vergangenheit wurden die Rechte an den Autobahntankstellen über das Quotenmodell vergeben, die Mineralölunternehmen haben nach Marktanteilen an den Straßentankstellen ihr Vertriebsrecht erhalten. Seit 2011 hat das Bundeskartellamt dieses System geändert, weil es die Gefahr einer Beschränkung von möglichen Markteintritten

**Neue Vergaberunde 49/41/10**

gesehen hat. Ab dem Jahr 2013 wurden die Vertriebsrechte neu verteilt: 65 Prozent über das Quotenmodell, 30 Prozent wurden versteigert und 5 Prozent wurden Tank & Rast zugeschlagen. Somit hatte die erste Vergaberunde eine Verteilung von 65/30/5. Die zweite Vergaberunde, welche im aktuellen Jahr stattfindet, hat eine Verteilung von 49/41/10. Das heißt, die für die Auktion zur Verfügung stehenden 310 Autobahntankstellen werden wie folgt verteilt: 152 werden nach dem Quotenmodell zugeteilt, 127 werden verauktioniert und 31 fallen auf die Tank & Rast.

**Franchise-Nehmer und Franchise-Geber**

An den BATs wird das Shop- und Gastrogeschäft auf Franchising umgestellt. Dieses bedeutet für den Pächter, dass er rechtlich ein selbstständiger und eigenverantwortlich operierender Unternehmer ist. Für das unternehmerische Gesamtkonzept müssen die Franchise-Nehmer dem Franchise-Geber (Tank & Rast) Gebühren zahlen. Als Anreiz werden den Franchise-Nehmern längere Vertragslaufzeiten geboten.

**Heterogener Markt**

Die verschiedenen Betreibermodelle unterscheiden sich in Bezug auf die individuelle Ausgestaltung hinsichtlich der Eigentümer, dem unternehmerischen Erfolg und der dafür zu tragenden Risiken stark. Die ökonomischen Variablen von Agenturtankstellen, freien und sonstigen Tankstellen können aufgrund der unterschiedlichen Betreibermodelle schlecht miteinander verglichen werden.

Branchendurchschnittswerte sind nur mit erheblichen Einschränkungen auf einzelne Tankstellenbetriebe übertragbar. So fließt z.B. bei der Mehrzahl der Betriebe – den Pächter- bzw. Agenturtankstellen – nicht der gesamte Warenwert, sondern lediglich eine Verkaufsprovision in den ausgewiesenen Umsatz ein.

Über die Unterschiede zwischen den einzelnen Tankstellenbetrieben hinaus verfolgen sowohl die international agierenden Markenkonzerne als auch die mittelständischen Tankstellenverbände und Mineralölunternehmer ganz unterschiedliche strategische Konzepte. Dies zeigt sich deutlich am Beispiel der diversen Kundenbindungssysteme. So schreiben die Betreiber von Farbentankstellen ihren Kunden einen Teil des Umsatzes als Bonuspunkte gut, während sich viele mittelständische Unternehmen derzeit noch häufiger zur direkten Weitergabe eines Preisvorteils an den Kunden entschließen.

Weitere Unterschiede betreffen die Unternehmenspositionierung entlang der Lieferkette. Teilweise werden jedoch jetzt auch Mittelständler beliefert, die Markenstationen übernommen haben, so dass nach außen hin die Marke unverändert fortgeführt wird. Mit der Übernahme der „Brand“ erschließen sich so dem Mittelständler die zur Marke gehörenden Vorteile auch in Bezug auf die Produktpalette. Im Gegenzug hält sich der abgebende Mineralölkonzern – für den der Absatz seiner Raffinerieerzeugnisse von primärer Bedeutung ist – den Vertriebskanal auf eine für ihn kosteneffiziente Weise offen. Der mittelständische Betreiber kann seinerseits aufgrund seiner unterschiedlichen Kostenstruktur verstärkt vom Ausbau des Zusatzgeschäfts profitieren.

### Europäischer Tankstellenmarkt

Nicht nur in Deutschland, sondern auch in Gesamteuropa ist ein Rückgang der Zahl der Tankstellen zu beobachten. Ein Land, welches mit besonderem Wachstum auffällt, ist Spanien. Aus der Sicht von Scope ist das darauf zurückzuführen, dass Haushalte in ländliche Gebiete ausweichen, weil die Mietkosten in den Städten zunehmen und somit Spanien sein Netz an Tankstellen wieder vergrößert. In allen anderen Ländern ist der Trend zu weniger, aber ertragreicheren Stationen erkennbar. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die einzelnen Länder:

**Abbildung 6: Europatrends**

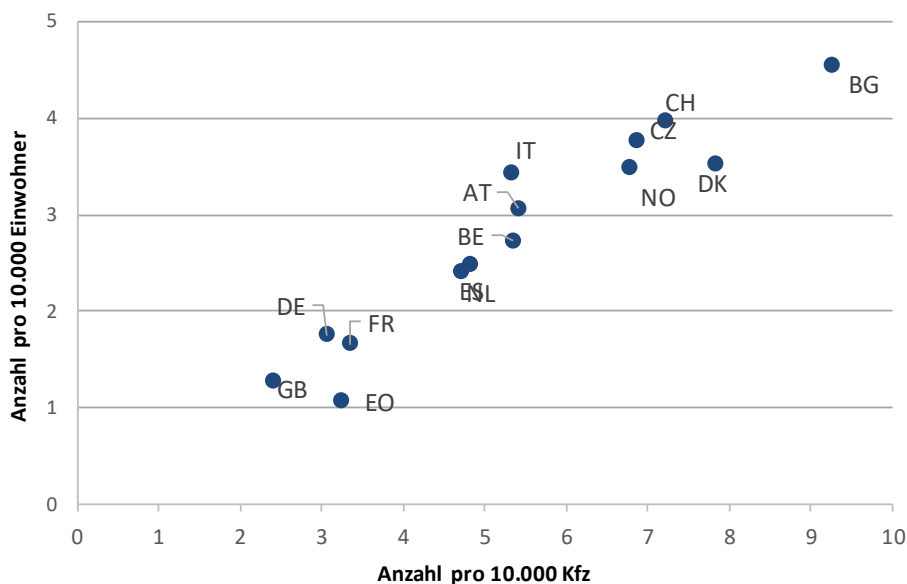
Land/Jahr	2009	2013	2015	2016	2017	2018	%	Tendenz
Italien	22.100	21.585	20.730	20.750	20.500	20.800	1,5	↑
<b>Deutschland</b>	14.476	14.678	14.562	14.531	14.478	14.459	-0,1	↓
Spanien	9.450	10.309	10.617	10.497	11.495	11.609	1,0	↑
Frankreich	12.600	11.798	11.476	11.269	11.147	11.068	-0,7	↓
England	9.180	8.600	8.616	8.494	8.422	8.442	0,2	↑
Niederlande	4.280	4.216	4.198	4.184	4.164	4.142	-0,5	↓
Tschechische Republik	3.570	3.728	3.757	3.906	3.940	3.991	1,3	↑
Schweiz	3.630	3.590	3.531	3.424	3.382	3.367	-0,4	↓
Bulgarien	3.250	3.175	3.158	3.109	3.109	3.200	6,7	↑
Belgien	2.870	3.106	2.994	3.000	3.000	3.096	-0,4	↓
Österreich	2.800	2.515	2.640	2.673	2.685	2.699	0,5	↑
Rumänien	2.200	1.962	1.965	2.100	2.100	2.100	0,0	→
Dänemark	2.010	1.998	2.014	2.028	2.013	2.034	1,0	↑
Norwegen	1.790	1.730	1.789	1.575	1.817	1.848	1,7	↑

Quelle: CBRE Global Research and Consulting 2014/2015; EID 01/2018; Statista; Fuelseurope;  
 \*Seit 2018 werden die Straßentankstellen und die Autobahntankstellen gemeinsam aufgeführt, aus diesem Grund stimmen die Werte mit den vorherigen Studien nicht überein.  
 Darstellung: Scope Investor Services

### Tankstellendichte

Auch in diesem Jahr gehört Großbritannien gemäß statistischen Daten aus dem Jahr 2018/2019 zu den europäischen Ländern, die über die geringste Dichte an Tankstellen verfügen, knapp gefolgt von Deutschland und Frankreich. Dies könnte daran liegen, dass der britische Tankstellenmarkt im europäischen Vergleich schon über eines der effizientesten Tankstellennetze verfügt.

Abbildung 7: Tankstellendichte



Quelle: Statista, ACEA, Die Welt in Zahlen; Darstellung: Scope Investor Services

Die Unternehmen, die im Verlauf der Konsolidierung in Deutschland verblieben sind, haben ihre Geschäftsaktivitäten in starkem Maße auch auf ergänzende Geschäftsfelder ausgedehnt. Während nur rund die Hälfte aller Tankstellen in Europa über einen Shop-Betrieb verfügt, konzentriert sich in Deutschland lediglich noch ein geringer einstelliger Prozentsatz ausschließlich auf den Kraftstoffabsatz.

Je mehr sich jedoch Tankstellenunternehmen zu spezialisierten Einzelhandelsgeschäften mit Treib- und Schmierstoffzusatzgeschäft wandeln, desto relevanter werden statistische Marktdaten, die nicht nur die Produkte und Anbieter des Mineralölhandels umfassen, als vielmehr Informationen zum Marktgeschehen im Einzelhandelssektor geben. Insofern sind Bewertungen der Zukunftsfähigkeit von Tankstellen und ihrer Entwicklungsperspektiven, die im Wesentlichen nur auf treibstoffspezifische Marktgegebenheiten und -daten abheben, zwar weiterhin bedeutsam, jedoch oft nicht allein aussagekräftig. Insbesondere können mit einer Fokussierung auf den Treib- und Schmierstoffhandel im Einzelfall häufig keine verbindlichen Aussagen zur Wirtschaftlichkeit von Tankstellen getroffen werden, da die Bewertungen vor dem Hintergrund der Strukturverschiebungen im Produkt- und Dienstleistungsspektrum vieler Branchenmitglieder zu Fehleinschätzungen führen würde.

### Margenentwicklung

Das Geschäftsjahr 2019 war ein erfolgreiches Jahr für den deutschen Tankstellenmarkt. Während die Brutto-Margen in der ersten Jahreshälfte deutlich angestiegen sind, sind sie in der zweiten Jahreshälfte leicht gesunken und haben sich zum 01.01.2020 gut eingependelt.

### Seitwärtsbewegung bei den Brutto-Margen

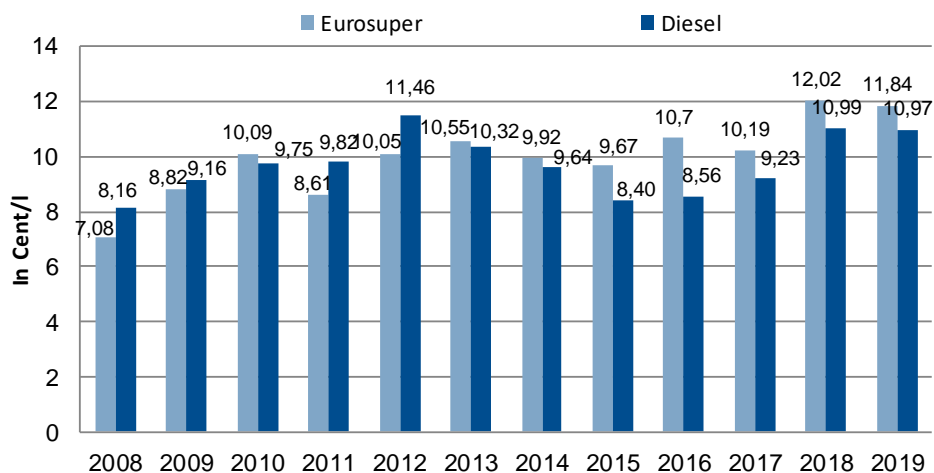
Die Margen für Diesel und Eurosuper sind in Deutschland im Jahr 2019 leicht angestiegen bzw. leicht gefallen und liegen beim Diesel bei 10,97 Cent/Liter (2018: 10,71 Cent/Liter). Beim Eurosuper gab es einen leichten Abfall; hier liegt die Marge bei 11,84 Cent/Liter (2018: 12,02 Cent/Liter). Nach Abzug aller Kosten dürften den Gesellschaften als Kraftstoffmarge bis zu 2 Cent pro Liter übriggeblieben sein. Aufgrund der konjunkturell guten Beschäftigung im Transportgewerbe stieg die mengenmäßige Nachfrage nach Dieselmotorkraftstoff. Derzeit wird jeweils knapp die Hälfte des Diesels durch Pkw und Lkw verbraucht, der verbleibende Teil unter anderem durch Busse und Zugmaschinen.

Im europäischen Vergleich ist die Marge der deutschen Tankstellen verhältnismäßig niedrig, jedoch ausreichend. Die deutschen Margen lagen für Eurosuper und Diesel über 11 bzw. bei 10,97 Cent pro Liter im Jahr 2019. Deutschland lag dabei für das Gesamtjahr 2019 im aktuellen Wood Mackenzie-Vergleich zwischen 16 europäischen Ländern mit Eurosuper auf Platz 14, im Vorjahr lag Deutschland auf Platz 12. Beim Diesel liegt Deutschland im Jahresvergleich unverändert auf Platz 14.

**Anmerkung:** Die hier verwendeten Brutto-Margen werden von der britischen Beratungsgesellschaft Wood Mackenzie errechnet. Es folgt eine detaillierte Darstellung zum Kalkulationsprinzip:

- Die Berater rechnen die Vorsteuer-Pumpenpreise gegen die Kosten des Produkts.
- Wood Mackenzie bezieht die Pumpenpreise vom EID und von öffentlichen Quellen, diese werden um die Mehrwert- und Energiesteuer bereinigt.
- In die Berechnung der Produktkosten werden die von der Argus erhobenen Benzin- und Dieselpreise zu 95 Prozent sowie Biodiesel/Bioethanol-Blendings mit 5 Prozent und Frachtkosten einbezogen.
- Für die Umrechnung von US-Dollar in Euro nutzt das Beratungshaus die durchschnittlichen Monats-Wechselkurse von der Europäischen Zentralbank (EZB).
- Die Umrechnung von Tonnen in Liter erfolgt nach der IEA-Standard-Konversionsrate (15 Grad Celsius).

**Abbildung 8: Entwicklung der Bruttomargen in Deutschland**



Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Hohe Tankstellendichte und  
Betreiber-effizienz halten den  
Druck auf die Margen hoch

Im europäischen Vergleich der Brutto-Tankstellenmargen ist keine Verbesserung beim Eurosuper zu beobachten, eher eine Verschlechterung. Es zeigt sich aber auch, dass trotz der europaweit vergleichsweise geringen Tankstellendichte in Deutschland die

relativ hohen Kosten im Vergleich zu den europäischen Konkurrenten zu relativ niedrigen Margen führen. Aufgrund des starken Wettbewerbs auf dem deutschen Tankstellenmarkt und den niedrigen Benzinpreisen fallen die Margen sehr schmal aus. Seitdem die Markttransparenzstelle im Dezember 2013 eingeführt wurde, schwankt der Preis an den Tankstellen am Tag um 20 Cent nach oben oder unten. Gegen 22 Uhr ist der Kraftstoff am teuersten. Die Experten begründen die Preiserhöhung durch die relativ frühen Schließzeiten der Niedrigpreistankstellen. Die Verbraucher haben somit nicht die Möglichkeit, zur Niedrigpreiskonkurrenz auszuweichen und sind gezwungen, an den teureren Markentankstellen, die meist rund um die Uhr geöffnet haben, zu tanken. Laut der WirtschaftsWoche ändere sich der Kraftstoffpreis bis zu 14-mal am Tag an den Zapfsäulen.

Auch im Jahr 2019 schwankten die Preise extrem. Das Minimum bei Super E 10 lag bei 1,35 € pro Liter und das Maximum bei 1,57 € pro Liter, das entspricht einer Spanne von 22 Cent pro Liter. Der Durchschnittspreis lag 2019 mit 1,43 € drei Cent niedriger als 2018 (2018: 1,46 €). Beim Diesel ist die Spanne nicht so breit wie beim Eurosuper, die Spanne zwischen dem Minimum und Maximum liegt bei 7 Cent pro Liter. Das Minimum lag beim Diesel bei 1,24 € pro Liter und das Maximum bei 1,31 € pro Liter, der Durchschnitt betrug 1,27 € pro Liter.

#### Großbritannien und Österreich auf deutschem Niveau

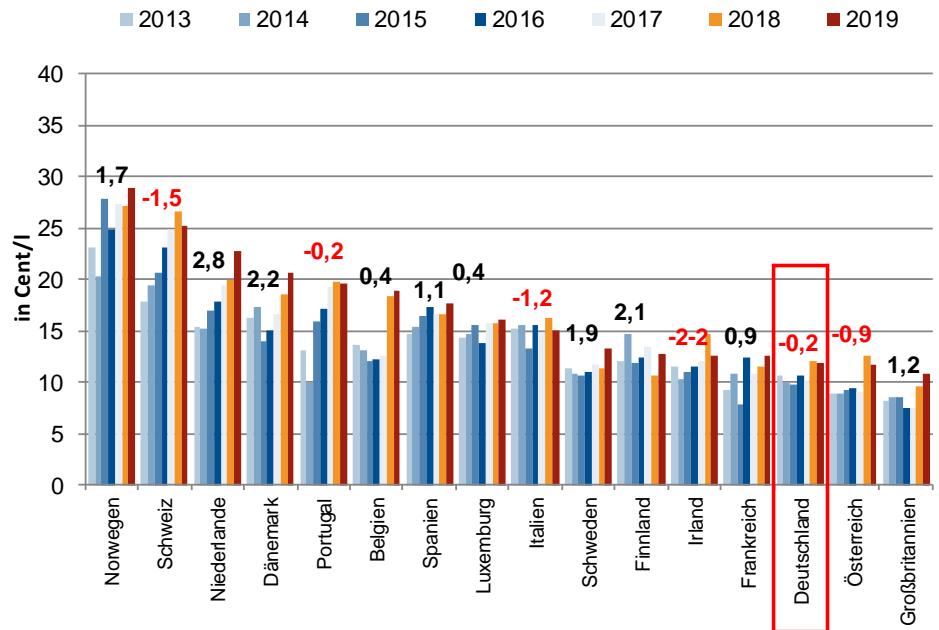
Beim Eurosuper bewegen sich auch Österreich und Großbritannien im unteren Bereich der Brutto-Margen. In Großbritannien herrscht eine ähnlich hohe Wettbewerbsintensität wie in Deutschland. In Großbritannien sind die Supermarkttankstellen mit ihren Niedrigpreisen für den Erlösdruck verantwortlich. Beim Diesel befindet sich neben den zuvor genannten Ländern auch noch Frankreich im unteren Bereich.

**Abbildung 9: Europäische Brutto-Margen Eurosuper (Cent/l)**

Land	Eurosuper						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Norwegen	23,18	20,25	27,81	24,87	27,35	27,19	28,84
Schweiz	17,90	19,40	20,64	23,19	24,85	26,63	25,16
Niederlande	15,43	15,24	17,04	17,80	19,41	19,94	22,76
Dänemark	16,22	17,32	14,02	15,03	16,57	18,49	20,65
Portugal	13,02	9,87	15,97	17,07	19,19	19,82	19,58
Belgien	13,69	13,15	12,00	12,21	12,49	18,45	18,87
Spanien	14,65	15,33	16,42	17,24	16,69	16,67	17,72
Luxemburg	14,39	14,75	15,61	13,88	15,70	15,66	16,02
Italien	15,27	15,47	13,31	15,54	14,88	16,21	14,99
Schweden	11,25	10,77	10,57	10,98	11,67	11,41	13,32
Finnland	12,11	14,70	11,89	12,37	13,40	10,60	12,69
Irland	11,43	10,27	10,90	11,49	12,05	14,70	12,50
Frankreich	9,15	10,83	7,86	12,47	10,73	11,59	12,50
<b>Deutschland</b>	<b>10,55</b>	<b>9,92</b>	<b>9,67</b>	<b>10,65</b>	<b>10,19</b>	<b>12,02</b>	<b>11,84</b>
Österreich	8,83	8,91	9,25	9,41	9,03	12,62	11,68
Großbritannien	8,11	8,44	8,51	7,55	7,41	9,51	10,75

Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Abbildung 10: Europäische Brutto-Margen Eurosuper u. Margendifferenz zum Vorjahr



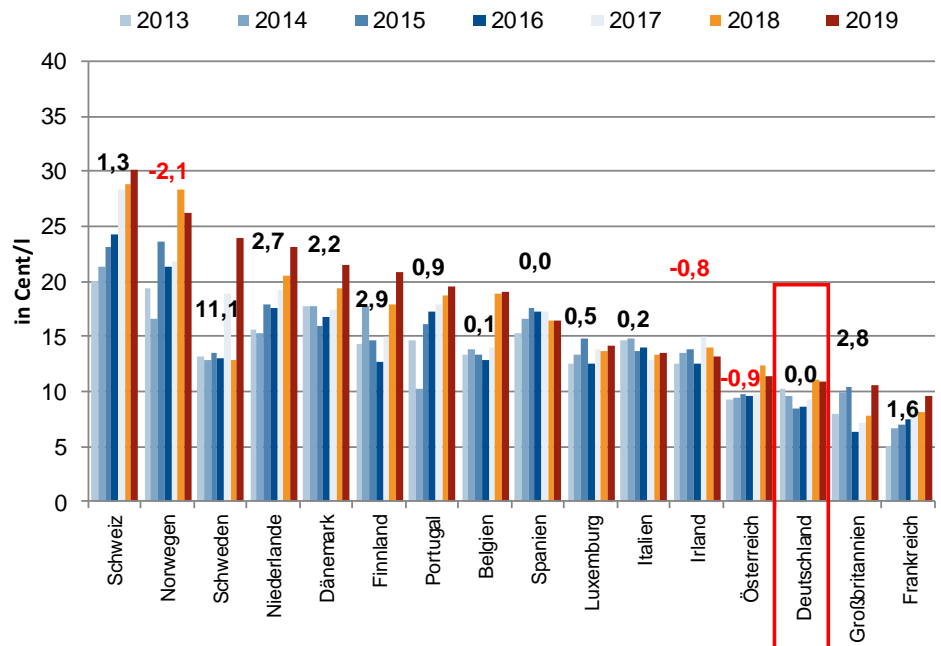
Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Abbildung 11: Europäische Brutto-Margen Diesel (Cent/l)

Land	Diesel						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Schweiz	20,05	21,34	23,13	24,33	28,38	28,85	30,1
Norwegen	19,35	16,57	23,54	21,26	21,83	28,28	26,18
Schweden	13,25	12,81	13,58	13,08	18,93	12,9	23,95
Niederlande	15,65	15,23	17,86	17,53	19,25	20,48	23,14
Dänemark	17,75	17,74	15,90	16,75	17,49	19,29	21,46
Finnland	14,28	17,80	14,68	12,68	15,00	17,86	20,77
Portugal	14,63	10,25	16,12	17,19	17,98	18,7	19,59
Belgien	13,28	13,82	13,31	12,83	13,93	18,92	19,06
Spanien	15,29	16,60	17,58	17,31	17,23	16,47	16,5
Luxemburg	12,58	13,40	14,82	12,55	13,76	13,74	14,21
Italien	14,71	14,86	13,68	14,06	12,89	13,35	13,56
Irland	12,49	13,43	13,76	12,57	15,04	13,99	13,19
Österreich	9,34	9,50	9,77	9,57	9,74	12,33	11,4
<b>Deutschland</b>	<b>10,32</b>	<b>9,64</b>	<b>8,4</b>	<b>8,56</b>	<b>9,23</b>	<b>10,99</b>	<b>10,97</b>
Großbritannien	7,91	9,88	10,4	6,28	7,13	7,78	10,61
Frankreich	5,08	6,74	7,00	7,53	8,90	8,11	9,66

Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Abbildung 12: Europäische Brutto-Margen Diesel u. Margendifferenz zum Vorjahr



Quelle: EID, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Einschränkend muss jedoch erläutert werden, dass neben den hohen Bio-Beimischungskosten von bis zu 3 Cent/l auch die durch die Großkonzerne fast ausnahmslos gewährten Boni und Rabatte abzuziehen sind, um die ökonomische Brutto-Marge darzulegen. Das ist der Fall, da sich die abgebildeten Berechnungen „brutto“ auf die Pumpenpreise der A-Gesellschaften stützen und derartige Preisvergünstigungen nicht erfasst werden. Weiterhin sollte berücksichtigt werden, dass in Norwegen die hohe Marge durch eine deutlich geringere Bevölkerungsdichte und erheblich erschwerte Logistik relativiert werden muss. Des Weiteren profitierte Norwegen vom schwachen Euro gegenüber der Norwegischen Krone. Dass Großbritannien auf dem letzten Platz landet, liegt daran, dass die Werte des Königreichs von Wechselkursschwankungen beeinflusst werden und ein starker Wettbewerb bei den Supermarkttankstellen herrscht. Aufgrund der hohen Besteuerung in Großbritannien ist - in der Regel - Diesel teurer als Benzin.

Die vom Gesetzgeber für 2015 festgesetzte Treibhausgaserminderungsquote (THG-Quote) von zunächst 3,5 % wurde ab dem Jahr 2017 auf 4 % und Anfang 2020 auf 6 % erhöht.



### Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

#### Betreibermodelle

#### Zwei Hauptgruppen

In Deutschland sind mehrere Betreibermodelle in zwei Hauptgruppen und entsprechenden Mischformen bekannt. Die erste Gruppe wird in Fachkreisen auch als Farben- oder Konzerntankstellen bezeichnet, die Kraftstoffe eines Großanbieters unter dessen Marke verkaufen. Die zweite Gruppe umfasst alle markenungebundenen Tankstellen, die sich noch durch die Bedeutung des Kraftstoffverkaufs für das Unternehmen differenzieren lassen.

Zentral dazwischen steht der Mehrfachtankstellenunternehmer, dem der Marktzugang zu beiden Seiten hin offensteht. Dies bedeutet, dass er gleichzeitig Stationen mit und ohne Marke betreiben kann und damit in Bezug auf Ausnutzung der mit den Betreibermodellen verbundenen Vor- und Nachteile das höchste Maß an Gestaltungsfreiheit besitzt.

**Abbildung 13: Verhaltenskodex für das Tankstellengeschäft**



Quelle: Scope Investor Services

#### Verhaltenskodex

Am 29.04.2015 unterzeichneten die Verbände der Tankstellenbetreiber und der Mineralölunternehmen den „Verhaltenskodex für das Tankstellengeschäft“ beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie unter der Anwesenheit der Staatssekretärin Brigitte Zypries. Durch den Verhaltenskodex soll eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Tankstellengesellschaft und dem Tankstellenpächter gewährleistet werden. Ziel ist es, eine angemessene Wirtschaftlichkeit und ein faires Miteinander für alle Parteien zu erreichen. Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit hatten diese Initiative notwendig gemacht.

Gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, dem Bundesverband Freier Tankstellen e.V., dem Mineralölwirtschaftsverband e.V. und dem UNITI-Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e.V. als Verbände der Tankstellengesellschaften einerseits und andererseits mit den Tankstellenbetreiberverbänden, dem Bundesverband Tankstellen und Gewerbliche Autowäsche e.V., dem Tankstellen-Interessenverband e.V., dem Verband des Kraftfahrzeuggewerbes Bayern e.V. und dem Zentralverband des Tankstellengewerbes e.V., wurde der Verhaltenskodex erarbeitet. Der Kodex beinhaltet vier große Themen, unter anderem die Vertragsanbahnung, die Grundsätze der Zusammenarbeit, die Vertragsbeendigung und die Eigentümerverträge.

Verankert sind in dem Kodex, dass die Tankstellengesellschaften den Pächtern ein „angemessenes, existenzsicherndes Einkommen ermöglichen“. Die Tankstellengesellschaften müssen Interessenten über alle wirtschaftlichen Risiken gemäß einer vom

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie erstellten Checkliste informieren. Damit im Falle eines Streits nicht gleich gerichtlich verhandelt werden muss, einigten sich die Verbände auf die Einrichtung einer gemeinsamen Schlichtungsstelle. Im Falle einer Stilllegung des Geschäftes soll den Betreibern Investitionsschutz gewährt werden, d.h. die Lasten sollen kompensiert werden.

#### **Eigenanlagen der Konzerne**

Bei diesem Betreibermodell, das zu den Konzerntankstellen gehört, handelt es sich um Eigenanlagen eines Großanbieters wie z.B. Shell, Aral oder ESSO. Die Tankstelle befindet sich im Besitz des Großanbieters, der diese in eigenem Namen mit Angestellten betreibt. Der Angestellte hat lediglich begrenzte Einflussmöglichkeiten auf den Betrieb der Tankstelle, da Aktivitäten wie Produktentscheidungen, Marketing und Einkauf zentral durch den Großanbieter gesteuert werden. Dieses Modell ist zahlenmäßig in der Praxis allerdings von sehr untergeordneter Bedeutung.

#### **Pächter (ohne Eigentum der Tankstelle)**

Dieses Betreibermodell umfasst ebenfalls Tankstellen, die sich im Besitz eines Großanbieters befinden. Der Betrieb der Tankstelle erfolgt hier jedoch nicht durch Angestellte des Großanbieters, sondern durch einen Pächter. Es handelt sich also um einen Pächter mit Agenturvertrag, aber ohne eigene Anlage. Da der Pächter auch in diesem Modell exklusiv den Kraftstoff im Namen und auf Rechnung des Großanbieters verkauft, zählt auch dieses Modell zu den Konzerntankstellen. Angesichts variierender Margen im Kraftstoffhandel liegt bei diesem Modell ein erhöhtes Konfliktpotential zwischen Großanbieter und dem jeweiligen Pächter als Tankstellenbetreiber vor. Zudem bestehen auch hier lediglich geringe Spielräume für Marketingkampagnen des Betreibers, da diese Aufgaben vom Großanbieter zentral gesteuert werden, wie es auch bei den Eigenanlagen der Fall ist (z.B. durch Kundenbindungsprogramme).

#### **Agenturnehmer (mit Eigentum an der Anlage)**

Während sich die Tankstelle bei den vorausgegangenen Modellen im Besitz des Großanbieters befand, gehört die Tankstelle im dritten Betreibermodell dem Betreiber selbst. Es handelt sich also in diesem Fall um einen Agenturnehmer mit Agenturvertrag und mit eigenen Anlagen. Dieser „pachtet“ lediglich den Markennamen des Großanbieters und verkauft dessen Kraftstoffe. Auch dieses Modell kann zu den Konzerntankstellen gezählt werden, da die Kraftstoffe unter dem Namen des Großanbieters verkauft werden. Für den Verkauf des Kraftstoffs erhält der Agenturnehmer wie der Pächter eine feste Provision pro Liter Kraftstoff. Unterschiede existieren neben den veränderten Besitzverhältnissen in diesem Modell vor allem hinsichtlich der Möglichkeit, weitere Geschäftsfelder (z.B. Shops) eigenständig aufzubauen, wohingegen diese bei den beiden vorausgegangenen Modellen vom Großanbieter in der Regel zentral entschieden und gesteuert werden. Gerade dem Aspekt solcher zusätzlicher Geschäftsfelder kommt heute allerdings eine sehr hohe Bedeutung zu, wie in den anschließenden Kapiteln noch gezeigt wird.

#### **Kommissionär**

Im Fall des Kommissionärs handelt es sich um konzernfremde Anlagen, die sich entweder im Eigentum des Betreibers selbst oder eines außenstehenden Dritten befinden. Kommissionär ist ganz allgemein die Bezeichnung für einen selbstständigen Kaufmann (i.S.v. Unternehmer), der Waren nicht auf eigene Rechnung, sondern gegen eine Provision verkauft. Die Grundlage dafür bietet ein entsprechender Kommissionsvertrag mit einem Kommittenten als Gegenpartei. Investor ist der mittelständische Betreiber. Er übernimmt allerdings Erscheinungsbild und Konzept der Gesellschaft und erschließt sich so einen anderen, ggf. zusätzlichen Kundenkreis (Flottenkartenkunden). Außerdem verkauft er ausschließlich Kraftstoffe des

Großanbieters. Das wesentliche Abgrenzungsmerkmal zu den beiden vorgenannten Betreibermodellen besteht darin, dass der mittelständische Betreiber als Investor auftritt. Der Verkauf der Kraftstoffe erfolgt nicht im Namen und für Rechnung des Konzernpartners.

#### **Mehrfachtankstellenunternehmer**

Eine Mischform stellen die konzernunabhängigen mittelständischen Mehrfachtankstellenbetreiber dar. Diese sind eigenständige Unternehmer, die sowohl Marken- als auch markenungebundene Tankstellen betreiben. Durch die bereits im vorangegangenen Kapitel geschilderten Vorteile erfährt gerade diese Gruppe momentan einen deutlichen Zulauf von beiden Seiten des Marktspektrums (Marktverschiebung). Auf dem volumenstarken, aber relativ margenschwachen deutschen Retailmarkt machen sich die Vorteile dieser Betriebsform in puncto optimierter Kostenstruktur bemerkbar, die durch eine gestiegene Kooperationsbereitschaft der Mineralölkonzerne selektiv mit den Vorteilen einer Marke zusammengeführt werden können. Zudem lässt sich das Leistungsportfolio im Fall eines selbständigen Tankstellenunternehmers grundsätzlich um den Geschäftszweig Mineralölhandel erweitern, der neben eigenen Tankstellen auch fremde Stationen beliefert.

#### **Mineralöl- bzw. Treibstoffhändler**

Aufgrund des sehr unterschiedlichen Risikoprofils wird eine Differenzierung zwischen dem reinen Handelsgeschäft und dem klassischen Tankstellenunternehmer vorgenommen. Ersteres bezieht z.T. auch den Handel mit sog. Mitteldestillaten wie beispielsweise Heizöl mit ein. Der Abverkauf erfolgt auf Rechnung, wodurch erhebliche Ausfallrisiken entstehen können. Diese entstehen im klassischen Tankstellengeschäft i.d.R. nicht, da der Zahlungsverkehr direkt gegen bar bzw. über abgesicherte Kunden- und Kreditkarten abgewickelt wird. Treibstoffhändler sind demnach zunächst keine Tankstellenunternehmer, werden aber dennoch an dieser Stelle angeführt, da es im mittelständischen Bereich oftmals zur Vermischung beider Unternehmensformen kommt.

#### **Freie Tankstellen**

Die verbleibenden Tankstellen werden unter der Gruppe der markenungebundenen Tankstellen zusammengefasst, wobei zwischen zwei Modellen unterschieden werden soll. Zunächst wird das Modell der Freien Tankstellen erläutert. Hierbei handelt es sich um Tankstellen, die weder im Kraftstoffvertrieb noch bei zusätzlichen Geschäftsfeldern an einen Großanbieter gebunden sind. Der Betreiber ist entweder Inhaber oder ebenfalls Pächter der Tankstelle. Der Einkauf des Kraftstoffes erfolgt in aller Regel in eigener Regie des Betreibers. Handels- und Shop-Artikel werden z.T. über gemeinsame Einkaufsgruppen oder Verbände durch die markenungebundenen Tankstellenunternehmer bezogen. Durch dieses Vorgehen werden die zersplitterten Einkaufsvolumina der einzelnen Tankstellenunternehmen zu einer Marktmacht gebündelt und Preisvorteile realisiert, die für ein einzelnes Unternehmen nicht erzielbar wären. Auch für den Kauf von technischen Anlagen oder die Belieferung mit Verkaufsartikeln werden innerhalb der Verbände Rahmenvereinbarungen getroffen, die sich für die Einkaufsmöglichkeiten der Einzelunternehmen positiv auswirken. Trotz dieser organisierten Strukturen bleibt jedes Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich völlig selbstständig. Allerdings sind auch innerhalb der markenungebundenen Tankstellen Konzentrationsprozesse zu beobachten, die zur Bildung von verbundenen Tankstellenkettenbetrieben geführt haben. Auch Mischformen zwischen diesem Organisationsmodell und den oben genannten Pachtmodellen sind in der Praxis durchaus üblich.

### Nebenerwerbstankstellen

Das letzte Modell umfasst Nebenerwerbstankstellen, bei denen der Verkauf von Kraftstoffen nicht zum Kerngeschäft zu zählen ist. Es handelt sich hierbei unter anderem um Tankstellen, die an Supermärkte, Autohäuser oder große Autowaschanlagen angegliedert sind. Der Verkauf von Kraftstoffen soll hier vor allem einen weiteren Kundennutzen bieten und darüber hinaus einen zusätzlichen Deckungsbeitrag zum Kerngeschäft erwirtschaften. Der Betreiber ist wirtschaftlich nicht von dem Verkauf der Kraftstoffe abhängig und dehnt den Tankstellenbetrieb in der Regel nicht in weitere, angrenzende Geschäftsfelder aus.

In Folge resultieren unterschiedliche Entscheidungsgrundlagen in Bezug auf Standort, Sortiment und Leistungsspektrum der Stationen oder allgemeiner formuliert in Bezug auf Attraktivität und Vorteilhaftigkeit einer Station aus Sicht unterschiedlicher Anbieter.

### Verbände

Der Tankstellensektor in Deutschland ist entsprechend seiner Vielfalt hinsichtlich der verschiedenen Betreibermodelle auch von einem breit gefächerten Verbandswesen geprägt. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Kategorien von Verbänden unterscheiden: Unternehmergeprägte Verbände, deren Mitglieder den Kraftstoffvertrieb i.d.R. auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko betreiben, sowie die verschiedenen Pächterverbände. Zur ersten Kategorie zählen im Wesentlichen der MWV, die UNITI sowie die freien Tankstellenunternehmer unter dem Dach des bft.

### Unternehmergeprägte Verbände

#### **Bundesverband Freier Tankstellen und Unabhängiger Deutscher Mineralölhändler e. V.**

Der **Bundesverband Freier Tankstellen und Unabhängiger Deutscher Mineralölhändler e.V.** (abgekürzt **bft**) ist ein eingetragener Verein von Betreibern freier Tankstellen mit dem Ziel, als mittelständische Unternehmer durch ein einheitliches Marketingkonzept gegen die etablierten Mineralölkonzerne bestehen zu können.

Der bft selbst beheimatet derzeit knapp 500 Mitglieder mit insgesamt 2.637 Tankstellen (Stand: Januar 2020), die sich auf sechs Landesgruppen verteilen, und ist außerdem eines von vier Verbandsmitgliedern, die sich im Dachverband MEW organisieren.

Die **Einkaufsgesellschaft Freier Tankstellen mbH (eft)** in Bonn wiederum bündelt den Einkaufs- und Beschaffungsbedarf ihrer Mitglieder und schafft diesen einen gemeinschaftlichen Zugang zu knapp 100 Kooperationspartnern und Lieferanten in allen Geschäfts- und Betriebsbereichen der Tankstelle.

Der Verband **MEW Mittelständische Energiewirtschaft Deutschland e.V. (MEW)** bildet als Dachverband mit Sitz im Berliner Regierungsviertel eine Verbindungsstelle zum Parlament und den Bundesministerien. Seine Vorgängerorganisation war die 1971 in Bonn gegründete Interessengemeinschaft mittelständischer Mineralölverbände (IG), die sich seither für die Belange der mittelständischen Mineralölwirtschaft in Deutschland einsetzte. Als engerer Zusammenschluss wurde 2008 der gemeinsame Dachverband MEW Die mittelständische Mineralöl- und Energiewirtschaft Deutschland e.V. ins Leben gerufen. Zu Beginn des Jahres 2011 erfolgte eine Öffnung des Dachverbandes auch für solche Verbände und Unternehmen, die nicht überwiegend im Mineralölgeschäft tätig sind, sondern sich grundsätzlich als mittelständische Energieversorger verstehen. Zudem wurde der Verband unter Beibehaltung des Kürzels in MEW Mittelständische Energiewirtschaft Deutschland e.V. umbenannt.

Der **Mineralölwirtschaftsverband e.V. (MWV)** ist ein Mitgliedsverband des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und in erster Linie eine institutionalisierte Interessenvertretung der großen Mineralölkonzerne.

Breites Verbandswesen

bft vertritt 2.637 Tankstellen

Zuwachs von 48% seit 2011

Zu seinen Aufgaben zählt er die Vertretung der Mineralölindustrie in rechtlichen Belangen, insbesondere bei der Vorbereitung von Gesetzen und Verordnungen sowie die Behandlung von Problemen der technischen Standardisierung (Normung). Dr. Klaus Picard war mehr als 10 Jahre der Hauptgeschäftsführer im MWV; im April 2015 hat der MWV-Vorstand Prof. Dr. Christian Küchen zu seinem Nachfolger berufen. Mitglied im MWV sind Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die das Rohöl in eigenen oder konzernverbundenen Raffinerien verarbeiten sowie Mineralölprodukte über eine eigene oder konzernverbundene Vertriebsorganisation in Deutschland vertreiben.

#### UNITI vertritt 6.091 Tankstellen

25% Zuwachs seit 2011

Die **UNITI, (UNITI Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e.V.)** ist eine sowohl für Kraft- und Schmierstoffe als auch für Heizöle zuständige berufsständische Vertretung, in der etwa 200 meist mittelständische Gesellschaften im Verbraucher-, Wiederverkäufer- sowie Großhandelsgeschäft organisiert sind. Nach Angaben der UNITI gehören zum Verband 6.091 Tankstellen. Mit Unitol hat der Verband eine eigenständige Tankstellen-Marke, der einige Verbandsmitglieder einen Teil ihrer Tankstellen unterstellt haben.

Der Verband setzt sich zusammen aus klassischen Mineralöl- und Festbrennstoffhändlern, Schmierstoffproduzenten und inzwischen einer großen Zahl von Handelsunternehmen, die auch Strom, Gas sowie alternative und regenerative Energien anbieten. Die UNITI fördert die gemeinsamen Belange ihrer Mitglieder in beruflicher, wirtschaftlicher und fachlicher Art. Sie vertritt die Interessen von ca. 1.700 Mineralölunternehmen und repräsentiert somit einen bedeutenden Teil des organisierten Mineralölmittelstandes.

**Abbildung 14: Anteile nach Verbänden, Verbandsorganisierte Unternehmen**

bft	UNITI	MWV
15%	35%	50%

#### Pächterverbände

Wie auf Seiten der unternehmergeprägten Verbände so sind die Aufgabenstellungen auch auf Seiten der Pächterverbände vielfältig und reichen von der Begleitung der Mitglieder in betrieblichen Fragen über deren Interessenvertretung gegenüber Industrie, Politik und Behörden bis hin zur Bereitstellung branchenrelevanter Informationen für Medien und Öffentlichkeit.

Als besonders bedeutend für den deutschen Tankstellenmarkt erscheint auf Seiten der Pächterverbände zunächst der **Bundesverband Tankstellen und Gewerbliche Autowäsche e.V. (BTG)**, in dem neben Tankstellen auch gewerbliche Autowaschanlagen sowie Fachbetriebe für Fahrzeugaufbereitung organisiert sind. Daneben zu nennen sind der **Zentralverband des Tankstellengewerbes e.V. (ZTG)** mit Sitz in Bonn sowie der **Deutsch-Österreichische Tankstellenverband e.V. (DÖT)** als Interessenvertretung von Tankstellenpächtern und Tankstelleneigentümern in Deutschland und Österreich, der enge Kooperationen zum Fachverband der Garagen-, Tankstellen- und Servicestationsunternehmungen in der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) sowie zum bayerischen Tankstellenverband (im Kfz-Gewerbe Bayern) pflegt.

Zusammenfassend ergibt sich, dass nach Verbänden gesehen, die weitaus meisten Tankstellen in Deutschland von mittelständischen Betreibern geführt werden und in entsprechenden Verbänden organisiert sind.

### Geschäftsfelder der Stationen

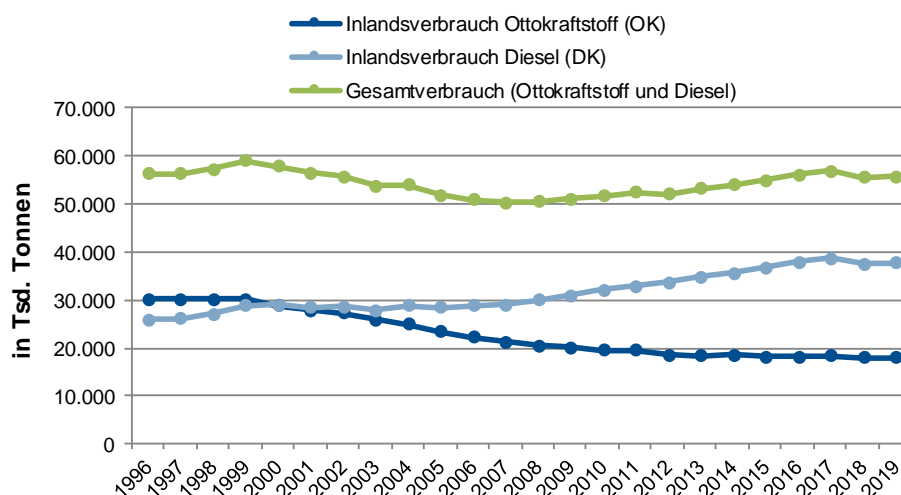
#### Kraftstoffgeschäft

##### Kraftstoffverbrauch

Seit 1996: Diesel plus 45%;  
Ottokraftstoff minus 41%

Bei der Betrachtung eines längeren Zeitraums (siehe Abbildung 15) wird das Auseinanderdriften des jeweiligen Kraftstoffabsatzes noch deutlicher. Legte der Absatz beim Diesel seit 1996 um ca. 45 Prozent zu, ging der Absatz von Ottokraftstoffen im gleichen Zeitraum um ca. 41 Prozent zurück.

Abbildung 15: Kraftstoffverbrauch (Inland)



Quelle: MWV; Darstellung: Scope Investor Services

Umsatzrückgang von minus 1%  
beim Diesel

##### Kraftstoffabsatz

Gemäß dem spezialisierten Branchendienst EURODATA fällt auf, dass im Segment Kraft- und Schmierstoffe der Umsatz von Diesel im Zeitraum 2014 bis 2019 um 18 Prozent zugenommen hat, während er im Jahresvergleich 2018 zu 2019 um ein Prozent abgenommen hat. Der von Ottokraftstoffen ist im gleichen Zeitraum 2014 bis 2019 um neun Prozent und im Jahresvergleich 2017 zu 2019 auch um ein Prozent angestiegen. Der Diesel setzt sich damit immer weiter vom Ottokraftstoff ab. Neben dem Fahrzeugbestand hängt der Kraftstoffabsatz also zunehmend von der Verkehrsleistung ab, und die wiederum korreliert mit der konjunkturellen Entwicklung.

Bestand an Lkws um 4%  
gestiegen

Die Gründe für den weiterhin hohen Dieselsabsatz sind unterschiedlich. Der Bestand an Dieselfahrzeugen liegt zum 01. Januar 2020 bei 15,1 Millionen Pkws, und der Bestand an Lkws in Deutschland hat innerhalb eines Jahres um vier Prozent zugenommen. Besonders der weiter ansteigende Güterverkehr innerhalb Europas fördert den Dieselsabsatz, wobei sich jedoch die auf diesem Markt tätigen Logistikdienstleister nicht durch das Privatkundengeschäft der Tankstellen versorgen.

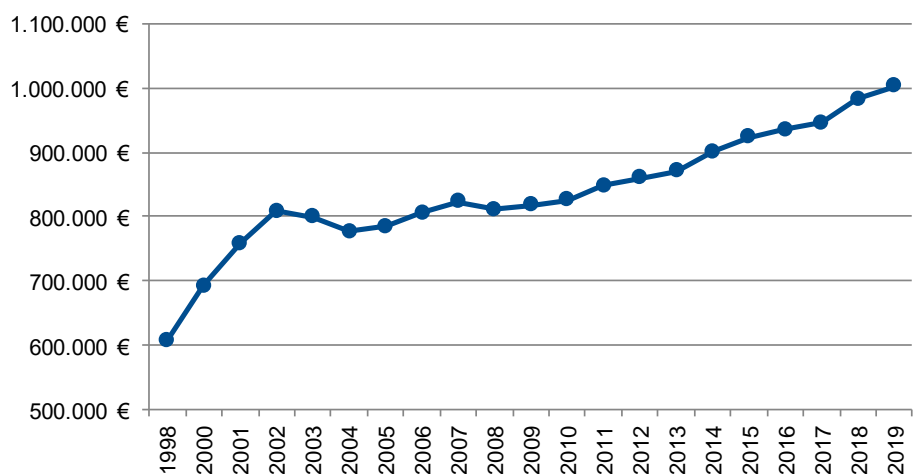
### Shop-Umsatz entscheidender Faktor

#### Shop-Geschäft

Das Shop-Geschäft gehört zu den wichtigsten Umsatzquellen einer Tankstelle. Wie in Abbildung 16 zu sehen ist, ist der Shop-Umsatz nachhaltig im Laufe der Jahre angestiegen. Dieser Trend wird sich nach unserem Ermessen auch fortsetzen. Aufgrund des veränderten Mobilitätsverhaltens der Menschen, zunehmender Shop-Attraktivität und der Flexibilität durch fast durchgängige Öffnungszeiten ist der Tankstellen-Shop für viele Konsumenten attraktiv.

Aufgrund des ständigen Preiswechsels an den Tankstellen verliert der Pächter zur Vormittagszeit ca. 1.000 Euro Umsatz im Monat. Das liegt daran, dass der Kraftstoffpreis zwischen 17 und 19 Uhr am günstigsten ist und es eine Preisdifferenz zum Vormittag von ca. zehn Cent gibt. Deshalb steuern die Kunden die Tankstelle eher abends an und die Pächter bleiben zum Beispiel auf ihren Backwaren sitzen.

**Abbildung 16: Shop-Umsatz pro Tankstelle**



Quelle: Eurodata 2019 Darstellung: Scope Investor Services, Umsatz für 2013 ist ein Schätzwert

Vor diesem Hintergrund zählt die Optimierung des Shop-Geschäfts zu den wichtigsten strategischen Herausforderungen der Tankstellen. Dabei gilt es vor allem, die speziellen Vorteile des Tankstellennetzes wie lange Öffnungszeiten, verkehrsgünstige Standorte oder die Zubringerfunktion des Kraftstoffgeschäfts zu nutzen und positive Image-Elemente stärker zu betonen. Letzteres bedeutet ganz allgemein, neben den Shops auch integrierte Gastronomie- und Servicekonzepte weiterzuentwickeln, um damit den Kunden möglichst attraktive Einkaufsbedingungen und umfassende Dienstleistungen anzubieten, die Tankstellen von anderen Absatzkanälen abheben.

#### Stärken und Potenziale verschiedener Absatzkanäle

Die Tankstelle und das Shop-Geschäft sind in der Regel gut erreichbar. Tanken und Einkaufen ist schnell erledigt. Lange Aufenthaltszeiten sind ungewöhnlich. Auch wenn das Preisniveau hoch ist, nehmen viele Kunden auf Grund der flexiblen Öffnungszeiten und der praktischen Erreichbarkeit den Preisnachteil in Kauf. Längere Öffnungszeiten sollten den Tankstellen weiterhin Erfolge bringen. Bis auf Rheinland-Pfalz, Saarland und Sachsen haben alle Bundesländer die Regelung der 6/24-Öffnungszeiten übernommen, d.h. Geschäfte können an sechs Tagen in der Woche rund um die Uhr öffnen.

In der jüngeren Vergangenheit setzt die Branche dabei eher auf die Ausweitung von Gastronomiekonzepten, da der Retail-Umsatz in absoluten Zahlen seit langer Zeit stagniert. Würden die Umsätze nicht durch die verkaufstarken Tabakwaren gestützt (hier meistens Umsatzanteil von über 60 Prozent), würde sich laut den Berechnungen des Marktforschers USP Market Intelligence (heute Nielsen Company) sogar für den

Gut zu erreichen, schnelle Bedienung, lange Öffnungszeiten

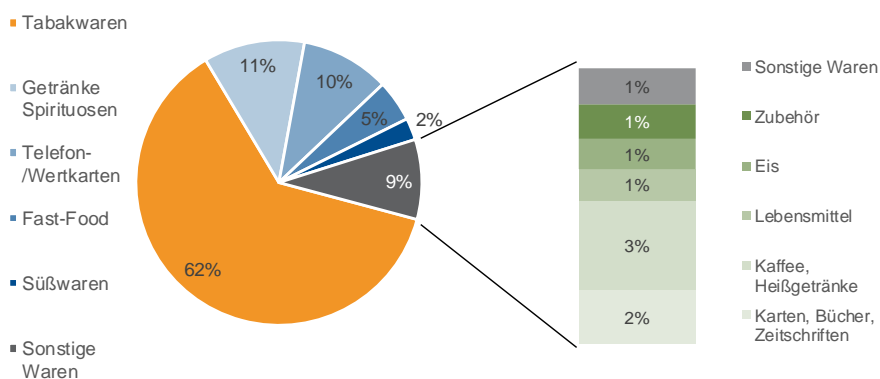
Ausweitung gastronomischer Dienstleistungen

gesamten Convenience-Markt in Tankstellen ein Minus von 5 Prozent ergeben. Auch laut Tank & Rast geht es bei den Tankstellen künftig um mehr Gastronomie, mehr Kommunikation, mehr Emotionalität und mehr Kompetenz im Food-Bereich.

### Wichtige Produktgruppen im Shop-Bereich

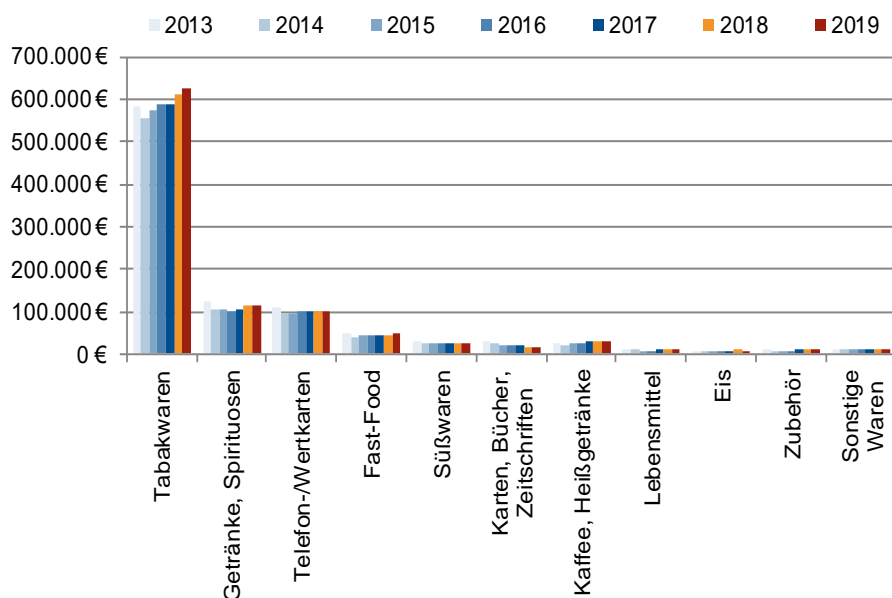
Die wichtigste Produktkategorie von Tankstellen-Shops bleibt weiterhin der Tabak, der über alle Größenklassen hinweg 62 Prozent am Shop-Umsatz ausmacht (Abbildung 17). Darauf folgen die Produktgruppen Getränke und Telefonkarten.

**Abbildung 17: Shop-Umsatz nach Produktkategorien 2018**



Quelle: Eurodata 2019, Darstellung: Scope Investor Services

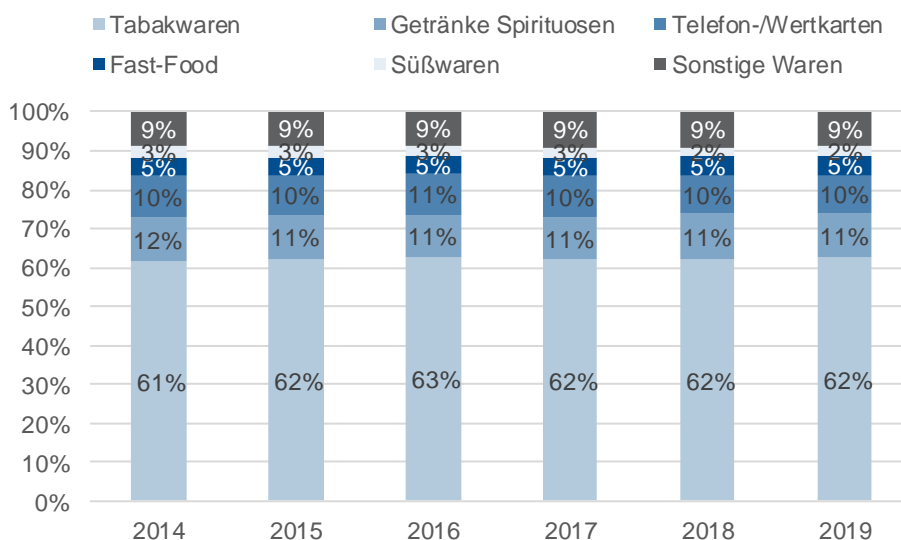
**Abbildung 18: Shop-Umsatz nach Produktkategorien im Jahresvergleich in €**



Quelle: Eurodata 2019, Darstellung: Scope Investor Services



Abbildung 19: Shop-Umsatz nach Produktkategorien im Jahresvergleich in %



Quelle: Eurodata 2019, Darstellung: Scope Investor Services

### Shop-Konzepte in der Praxis

Das fremdbestimmte Shop-Geschäft ist vor allem bei den Betreibermodellen „Eigenanlage“ und „Pächter ohne eigene Anlagen“ anzutreffen. Bei diesen Modellen wird z.T. die gesamte Steuerung des Shops zentral durch den Großanbieter durchgeführt, während der Angestellte/Pächter lediglich für die Abwicklung des Verkaufs und das Auffüllen der Warenbestände zuständig ist. Andere Gesellschaften bieten Marketing und Beratung ohne Steuerung an.

Das eigenverantwortliche Shop-Geschäft ist das am weitesten verbreitete Modell bei allen Betreibermodellen. Hier bieten sich dem Betreiber diverse Möglichkeiten, den Shop-Betrieb zu strukturieren.

Eine wichtige Option im eigenverantwortlichen Shop-Geschäft ist die Einschaltung eines Systemlieferanten, der von Fall zu Fall als Großhändler, Systempartner und Logistiker fungiert und maßgeschneiderte Shop-, Logistik- und Komplettlösungen bieten sowie dem Tankstellenunternehmer in Belangen seines Geschäftes beratend zur Seite stehen kann. Verträge werden üblicherweise nicht exklusiv mit einem einzigen Lieferanten geschlossen, der die gesamte Sortimentsbelieferung übernimmt, sondern mit mehreren Lieferanten, die jeweils eine Teilaufgabe bewältigen.

Durch die Nachfragebündelung über Einkaufsgemeinschaften erhalten die einzelnen Betriebe verbesserte Konditionen. Einkaufsgemeinschaften sind vor allem im Mittelstand verbreitet. Es handelt sich hierbei um eine Kooperationsform bzw. einen freiwilligen Zusammenschluss von Unternehmen zum Zwecke der Erhöhung ihrer Wirtschaftlichkeit. Mitglieder von Einkaufsgemeinschaften haben über die Kooperation hinaus jedoch regelmäßig die Möglichkeit, auf individualvertraglicher Basis mit zusätzlichen Lieferanten Verträge über weiterführende Dienstleistungen abzuschließen. Mit dieser Option sichern sie sich den Vorteil, selbst zu entscheiden, welche Bereiche fremdbeeinflusst bzw. eigenverantwortlich gestaltet sein sollen.

Generelle Erfolgsfaktoren für das eigenbestimmte Shop-Geschäft sind besonders die aktive Bewerbung sowie eine hohe Imagestärke des Produktangebots.

Grundsätzlich bestehen noch weitere Möglichkeiten, das Shop-Geschäft zu strukturieren. Zum einen werden Shop-Geschäfte von Tankstellenbetrieben zunehmend interessant für den Einsatz von Franchisesystemen (z.B. McDonald's, Burger King, Subway). Aufgrund der in der Regel gegebenen überdurchschnittlichen Standortqualität (vor allem die Kundenfrequenz, die Parkplatzausstattung, Qualität der Räumlichkeiten) sowie den in den letzten Jahren deutlichen Fortschritten im Erscheinungsbild von Tankstellenbetrieben werden diese in wachsendem Maße als Franchisenehmer für hochwertige Franchisesysteme angefragt. Aus dem Einsatz eines Franchisesystems können sich zum Teil signifikante Synergieeffekte ergeben – eine attraktive Franchisemarke und ein leistungsfähiger Tankstellenbetrieb führen regelmäßig zu insgesamt erhöhtem Kundenaufkommen und vertiefter Kundenbindung.

Nicht zuletzt kann ein Tankstellenbetreiber aber auch eine vollkommen eigenständige Strategie entwickeln und ungebunden die Produkte für den Shop bei mehreren Lieferanten beziehen. In diesem Fall hat er die größten Einflussmöglichkeiten auf das Shop-Geschäft, da er über alle Fragen von der Produktauswahl, über den Einkauf und das Marketing bis zur Preisgestaltung unmittelbar Einfluss nehmen kann. Dadurch erreicht er die maximale Freiheit, um sich von anderen Tankstellen gezielt zu differenzieren, muss allerdings auf sämtliche Preisvorteile bei Einkaufsgemeinschaften verzichten und darüber hinaus alle Entscheidungen auf sich gestellt treffen.

#### **Die Einkaufsgesellschaft freier Tankstellen**

Für den Tankstellen-Mittelstand ist der oft die Service-, Dienstleistungs- und Handelsgesellschaft. Für den Bundesverband Freier Tankstellen und Unabhängiger deutscher Mineralölhändler e.V. (bft) fasst die Einkaufsgesellschaft freier Tankstellen mit ihrem langjährigen politischen und Branchen-Know-how den Einkauf und Verkauf von Handelsware, Tankstellenausrüstung und Einrichtungsgegenständen zusammen. Lekkerland beliefert die 500 bft-Mitglieder mit ihren 2.637 Tankstellen mit Getränken, Süßwaren, Tabakwaren inklusive E-Zigaretten, Tiefkühlbackwaren, electronic-value-Produkte (e-va) und Non-Food-Artikel.

#### **Übernahme der Lekkerland AG & Co. KG durch die Rewe-Gruppe**

Die Lekkerland Gruppe ist ein Großhändler, der auf die Belieferung von Tankstellen und Kiosken im Bereich Tabakwaren, Lebensmittel und auf diese Kundengruppen zugeschnittenes Non-Food-Sortiment spezialisiert ist. Seit 2016 beliefert Rewe im Rahmen des Konzeptes Rewe-To-Go Aral-Tankstellen. Durch den Zusammenschluss wollen beide Unternehmen einen neuen Geschäftsbereich „Convenience“ gründen. Durch die Expertise der beiden Unternehmen in den jeweiligen Bereichen, Ware und Category Management sowie die logistische Leistungsfähigkeit und durch die vielfältige Großhandels-Expertise, erhoffen sie sich die Nachfrage in der Unterwegsversorgung abdecken zu können. Im Lebensmittelhandel gehört Convenience zu dem Bereich mit den größten Wachstumsperspektiven. Hierfür bieten Tankstellen den perfekten Raum.

**Autoreparatur durch technische Komplexität mit sinkender Umsatzrelevanz**

**Umsatzrückgang im Jahr 2019**

**Autowäschen im Zusatzgeschäft wichtigste Einnahmequelle**

**Autowäsche einer der wichtigsten Umsatzposten einer Tankstelle im Ranking auf Platz 4**

### Autoreparatur- und Wartungsleistungen

Im Gegensatz zum Shop-Geschäft haben Reparaturwerkstätten an Tankstellen in den vergangenen Jahren an Bedeutung verloren. Dieser Umstand ist mit technologischen Veränderungen im Automobilbereich zu erklären. War eine Autoreparatur lange Zeit mit mechanischen Werkzeugen möglich, so ist heute eine Vielzahl sehr spezieller Diagnosegeräte notwendig, um die Fehlerbehebung zu ermöglichen. Für diese Geräte sind wiederum hohe Investitionen erforderlich, die lediglich mit einer großen Anzahl von Aufträgen amortisiert werden können. Letztere kann allerdings nicht von Tankstellenwerkstätten, sondern nur von größeren und spezialisierten Vertragswerkstätten erreicht werden. Daher beschränkt sich das Potential im Tankstellenbereich auf technisch weniger anspruchsvolle Dienstleistungen wie Reifen- und Ölwechsel und auf den Verkauf standardisierter Ersatzteile wie Leucht- und Betriebsmittel. Autoreparatur- und Wartungsleistungen steuerten inklusive Wagenpflege und sonstigen Dienstleistungen im Jahr 2019 nur 3,6 Prozent zum Umsatz einer Markentankstelle bei, ähnlich wie im Jahr 2018 (3,7 Prozent).

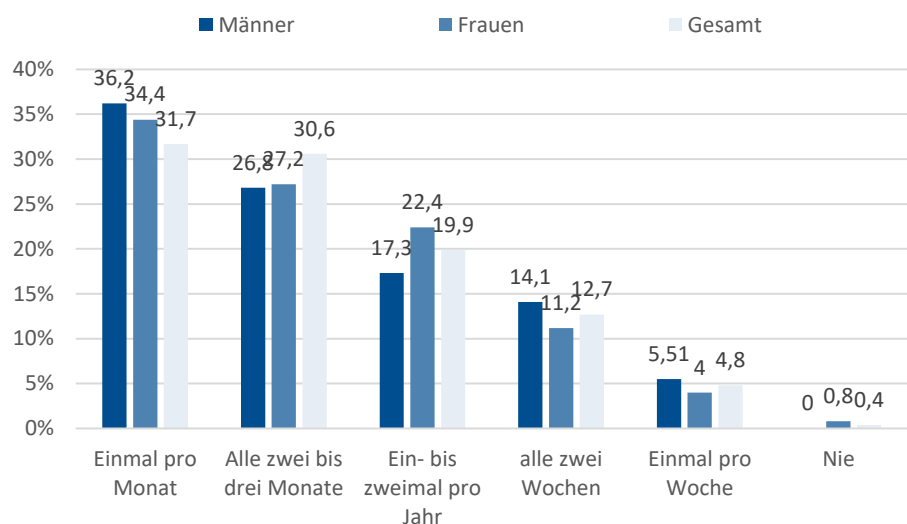
### Autowäsche

Die Autowäsche ist im Segment des Zusatzgeschäfts bzw. Services (also neben Kraftstoffvertrieb und Shop) die wichtigste Einnahmequelle einer Tankstelle. Im Servicebereich ist die Autowäsche der größte Umsatzposten und hat dort je nach Größenklasse der Tankstelle einen Anteil zwischen 38 Prozent und 65 Prozent.

Gemessen am durchschnittlichen Gesamtumsatz einer Tankstelle lag der Umsatz im Bereich Autowäsche im Jahr 2019 bei 5,3 Prozent. Im Jahr 2018 lag dieser Wert noch bei 5,6 Prozent. Auch in diesem Jahr ist die Autowäsche im Ranking einer der höchsten Umsatzposten: Platz 4 hinter Tabak (53,8%), Getränke (9,8%) und Telefonkarten (8,6%).

In der Abbildung 20 ist zu sehen, dass ca. 32 Prozent der Befragten angaben ihr Auto einmal im Monat zu waschen. Auch Frauen legen viel Wert auf die Pflege ihres Autos, die Differenz zwischen Frauen und Männern ist nur minimal.

**Abbildung 20: Häufigkeit der Autowäsche**



Quelle: statista 2019, Darstellung: Scope Investor Services

**Daten und Fakten über die Autowäsche**

Es gibt insgesamt 13.000 Portalwaschanlagen an Tankstellen, Autohäusern und Werkstätten sowie 2.000 Autowaschstraßen. Mit 500 Millionen Wäschen jedes Jahr

haben diese zahlenmäßig zum Vorjahr zugenommen. 58 Prozent der Autos werden regelmäßig in einer Portalwaschanlage oder Waschstraße gewaschen, ein Viertel der Autos werden per Hand gewaschen, acht bis zehn Prozent der Autos werden grundsätzlich nicht gewaschen. Die Gründe hierfür sind vielschichtig: kein Interesse an Fahrzeugpflege, Garagenfahrzeuge, die nur selten gefahren werden, oder es handelt sich um Oldtimer. Weniger als 10 Prozent der Autofahrer sind SB-Wäscher. Die SB-Wäscher waschen am häufigsten, 70 Prozent der befragten Kunden gaben an, jede Woche oder häufiger ihr Fahrzeug in einer SB-Anlage zu waschen. Hierfür investieren sie im Durchschnitt ca. 3 Euro pro Besuch. 84 Prozent der Waschstraßen und 80 Prozent der Portalanlagen-Kunden gaben an, ca. zweimal im Monat das Auto zu waschen. Waschstraßen-Nutzer besuchen vorwiegend ihre Stamm-Waschstraße.

#### Harte Konkurrenz auf der Waschstraße

Aus Perspektive der Tankstellen bleibt jedoch interessant, dass die Fahrzeughalter die Autowäsche gerne mit weiteren Aktivitäten verbinden. Auf der Spitzenposition lag in den letzten Jahren hierbei das Tanken mit 67 Prozent, gefolgt vom Einkaufen mit 34 Prozent. Allerdings etablieren sich in Ballungsräumen auch zunehmend Unternehmen im Markt, die sich als Waschstraßenbetreiber auf das Waschgeschäft spezialisiert haben und in direkte Konkurrenz zu den Tankstellen treten. Diese verfügen häufig über sehr effiziente Anlagen und können dadurch ihre Leistung zu geringeren Preisen auf dem Markt anbieten.

Damit könnten sie in Zukunft den Tankstellenbetreibern Marktanteile entziehen, soweit diese nicht beispielsweise mit attraktiven Waschanlagen oder All in Service (z.B. mehrstufige textile Reinigungsanlagen, persönliche Serviceangebote) versuchen, ihre Marktposition zu behaupten oder weiter auszubauen. Ferner nimmt auch der Gesetzgeber durch verstärkte Umweltschutzbestimmungen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Waschgeschäfts. Dies hat eventuell weitere technische Investitionen zur Folge, erhöht jedoch gleichzeitig die Markteintrittsbarrieren für weitere Wettbewerber.

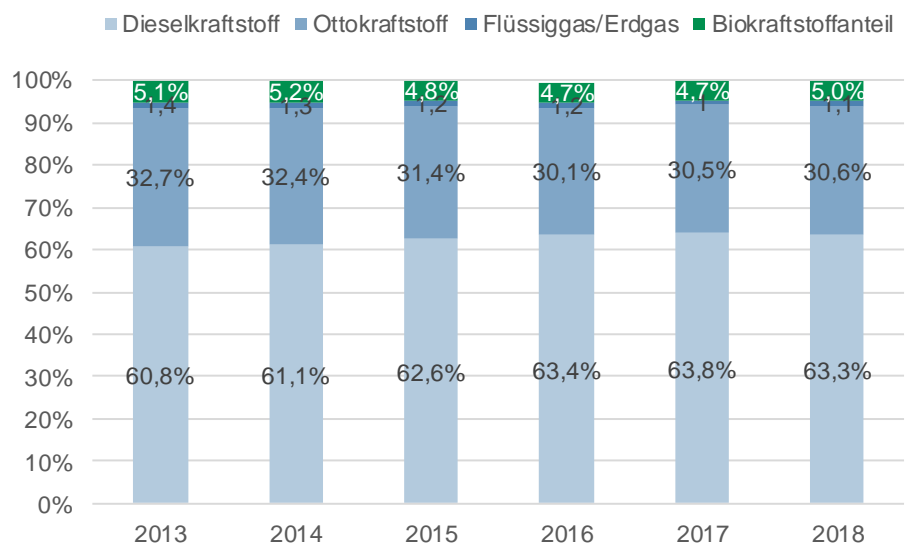
### Alternative Energieträger

Neben den beiden klassischen Treibstoffsorten (Ottokraftstoffe und Diesel), die bereits an anderen Stellen beschrieben wurden, erstreckt sich das Spektrum der möglichen Kraftstoffe im Verkehr auf Autogas bzw. Flüssiggas, Erdgas, Bio-Kraftstoffe und Bio-Beimischungen, Strom, Wasserstoff und weitere Energieträger.

Um die gesetzten Reduzierungsziele des Klimaschutzpaketes bis 2030 zu erreichen, hat die Bundesregierung beschlossen, ab dem 1. Januar 2021 eine CO<sub>2</sub>-Bepreisung für fossile Brennstoffe in Deutschland einzuführen. Mit diesen Maßnahmen soll eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Bereichen Gebäude und Verkehr erreicht werden. Für die Endverbraucher bedeutet es, dass sie ab dem 1. Januar 2021 einen Preisaufschlag in Höhe von 7 Cent pro Liter für Heizöl und Kraftstoff erwartet.

### Biokraftstoffe

**Abbildung 21: Anteil der Biokraftstoffe**



Quelle: FNR nach BAFA, Destatis, DVFG, BMF (Juli 2019); Darstellung: Scope Investor Services

### Weniger Biokraftstoffe

Biokraftstoffe, darunter fallen Biomethan, Bioethanol und v.a. Biodiesel, hatten in Deutschland im Jahr 2012 noch einen Anteil von insgesamt 5,7 Prozent erreicht. Mittlerweile ist der Anteil stark zurückgegangen und liegt momentan bei etwa 5 Prozent. Grund für den Rückgang ist vor allem die Verminderung bei der staatlichen Förderung der Reinkraftstoffe. In der Vergangenheit wurde der Biodiesel mit einem reduzierten Steuersatz von 18,6 Cent/l entlastet. Seit 2015 beträgt die Energiesteuer 65,45 Cent/l. Wurden in den vergangenen Jahren Biokraftstoffe gefördert, will die EU-Kommission künftig weniger Anreize für den Verbrauch von Biokraftstoffen setzen. Grund hierfür sind die hohe Flächenkonkurrenz und die Verdrängung von Flächen für den Anbau von Lebensmitteln. In 2015 musste die Biokraftstoffindustrie in Deutschland rund 5 Prozent an Absatz einbüßen. Das liegt daran, dass die Mineralölunternehmen die Treibhausgaserminderungspflicht einhalten müssen. In diesem Jahr wurde dieser Wert auf 6 Prozent erhöht.

### Erheblicher Anstieg bei Hybrid- und Elektro Fahrzeugen

### 35,6 % Anstieg bei den wasserstoffbetriebenen PKWs

### 6,1% Rückgang bei den LPG Fahrzeugen

#### Strom, Wasserstoff, Erdgas, Flüssiggas

Deutliche Sieger im Bereich alternative Antriebsarten sind die Hybrid- und Elektro-Fahrzeuge. Der Bestand an Hybrid- und Elektro-Fahrzeugen stieg um 58 Prozent (539.383) beziehungsweise um 64,3 Prozent (136.617) gegenüber 2018. Die Anzahl an Plug-in-Hybridfahrzeugen wuchs von 66.997 auf 102.175 an, ein Plus von 52,5 Prozent.

Der Bestand an wasserstoffbetriebenen Pkw stieg von 374 (1. Januar 2019) auf 507 an, ein Plus von 35,6 Prozent.

Laut dem Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) sind zum 1. Januar 2020 insgesamt 65,8 Mio. (2019: 64,8 Mio.) Fahrzeuge registriert, dies entspricht einem Zuwachs von 1,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahresstichtag. Im Bestand befinden sich 47,7 Mio. (2019: 47,1 Mio.) Personenkraftwagen. Die häufigsten Kraftstoffarten bei den Pkw blieben mit 65,9 Prozent das Benzin und 31,7 Prozent der Diesel. Flüssig- und erdgasbetriebene Pkw erreichten gemeinsam einen Anteil von 1,0 Prozent. Beim Flüssiggas ist auch der höchste Rückgang im Jahresvergleich zu beobachten, ein Minus von 6,1 Prozent. Beim Erdgas wiederum ist ein Plus von 1,8 Prozent zu verzeichnen.

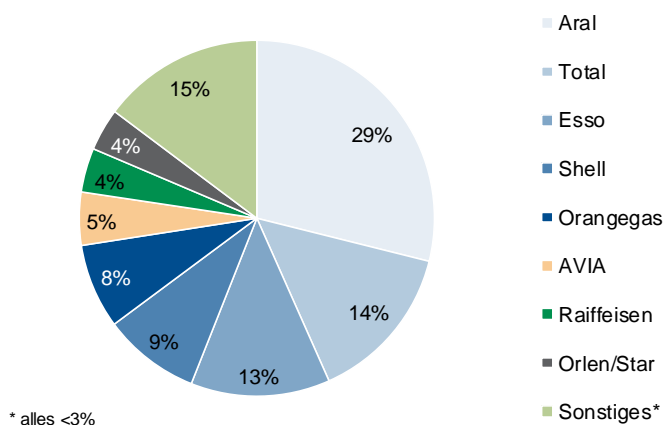
#### Steuerliche Begünstigung verlängert

Nach dem derzeitigen Stand wurde die steuerliche Begünstigung von Autogas (LPG) bis Ende 2022 verlängert, sie wird aber jährlich um 20 Prozent abgeschmolzen. Nach Ablauf der Verlängerung ab 2023 ist dann der reguläre Steuersatz von 409 Euro je 1.000 Kilogramm Flüssiggas anzuwenden. Die Regelung zur Verlängerung der Steuerbegünstigungen für Erdgas (CNG) bis Ende 2026 wurde beibehalten.

Die Fokussierung auf CNG, so der Gesetzgeber, ergebe sich, weil sie einen deutlichen Beitrag zum Klimaschutz gewährleiste. Zudem bestehe wegen des geringeren Marktanteils und schlechterer Tankstelleninfrastruktur gegenüber LPG zurzeit noch ein größerer Förderbedarf. Eine Verlängerung der Steuerermäßigung für LPG und CNG in voller Höhe sei, angesichts der insgesamt zu erwartenden sinkenden Steuereinnahmen im Kraftstoffbereich und angesichts des erklärten Ziels des Subventionsabbaus, nicht zu rechtfertigen.

Aus fachlicher Sicht bedeutet eine Beendigung der Steuerbegünstigung für LPG ab 2022 einen Anstieg der Verbraucherpreise für LPG. Es ist damit zu rechnen, dass der Absatz von LPG-Autos und LPG als Kraftstoff einbrechen wird. Zudem werden die Vorgaben der Mobilitäts- und Kraftstoffstrategie der Bundesregierung aus 2013 (MKS) konterkariert.

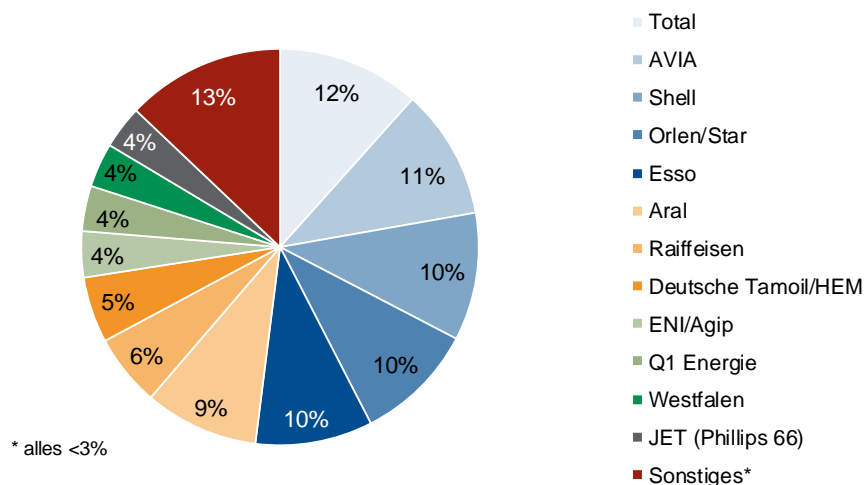
**Abbildung 22: Marktanteile Erdgas-Tankstellen**



Quelle: EID Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Zum 1. Januar 2020 betrug der Bestand an Erdgas-Tankstellen in Deutschland 849 (2019: 857), ein Rückgang von 1 Prozent. Marktführer sind hier, wie auch bei den normalen Treibstoffen, die großen Konzerne wie Aral, Total und Esso. Der Kauf eines CNG-Fahrzeuges wird mit 8.000 € vom Staat bezuschusst. Volkswagen will bis 2025 die Anzahl der CNG-Fahrzeuge auf eine Million steigern und Total will im gleichen Atemzug die Anzahl der CNG-Tankstellen auf 2.000 erweitern. Erdgas besitzt unter den fossilen Energieträgern den geringsten CO<sub>2</sub>-Gehalt, eignet sich optimal als Ergänzung der erneuerbaren Energien und ist ausreichend vorhanden.

**Abbildung 23: Marktanteile Autogas-Tankstellen**



Quelle: Quelle: EID Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

#### Total beim LPG-Tankstellennetz Marktführer

Die LPG-Fahrer haben fast an jeder zweiten öffentlichen Tankstelle die Möglichkeit LPG zu tanken. Auf einzelne Marken heruntergebrochen sind auch hier die Konzerne Total, AVIA und Shell die Marktführer.

#### E-Mobilität (batterieelektrische Fahrzeuge)

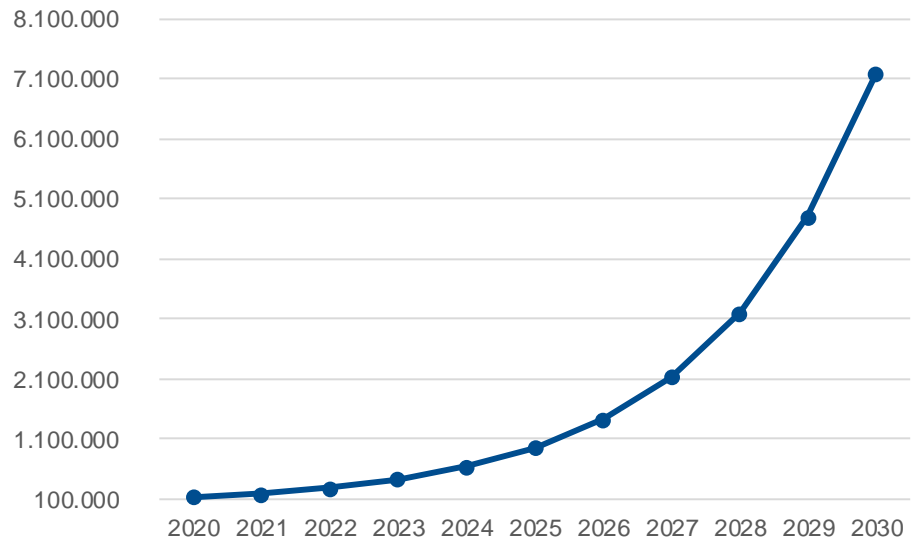
Zum Stichtag 1. Januar 2020 waren laut KBA genau 136.617 Elektrofahrzeuge angemeldet bzw. im Bestand. Das Wachstum ist unterdurchschnittlich und die Erreichung des Zieles der Regierung, bis 2022 eine Million E-Autos auf den Straßen von Deutschland zu sehen, ist sehr unwahrscheinlich.

Die erwartete Nachfrage ist ausgeblieben, was auf die Entwicklung externer Einflussgrößen zurückzuführen ist: i) es gibt keine flächendeckende Infrastruktur an Ladesäulen ii) die Reichweite der batteriebetriebenen Fahrzeuge ist nicht ausreichend iii) die Innovation in der Batterietechnik ist ausgeblieben iv) das Förderprogramm der Regierung ist sehr mager v) Deutschland ist kontraproduktiv im Stromerzeugungsmix und vi) der Strompreis ist zu hoch. All diese Einflussgrößen müssten erst einmal optimiert werden, um die Nachfrage voranzutreiben.

#### Scope-Scenario:

Das von der Regierung ausgerufene neue Ziel von einer Million E-Fahrzeugen für den Zeitraum von 2009 - 2022, impliziert eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) von 65,3 Prozent. Aus Sicht von Scope ist das Erreichen der eine Million E-Fahrzeuge frühestens zwischen 2025 und 2026 möglich, mit einem unseres Erachtens realistischeren CAGR von 50 Prozent. Abbildung 24 zeigt das Entwicklungsszenario von rein elektrisch betriebenen Fahrzeugen.

**Abbildung 24: Entwicklungsszenario batterieelektrischer Fahrzeuge**



Quelle: Scope, Darstellung: Scope Investor Services

Ebenso entscheidend sind das Erreichen von Kostensenkungszielen, insbesondere bei Fahrzeugbatterien, und die Akzeptanz der Kunden für diese neue Form der Mobilität sowie ein ausreichendes Angebot an Fahrzeugen. Ein weiterer Faktor, der Einfluss auf die Nachfrage hat, ist eine Kaufprämie für E-Fahrzeuge, die seitens der Politik nicht angeboten wird, wie zum Beispiel im Gegensatz zu Norwegen. Die Bundesregierung hat lediglich einen Umweltbonus eingeführt, um den Absatz der Elektrofahrzeuge zu fördern. Das Förderverfahren sieht wie folgt aus:

#### **Gegenstand der Förderung:**

Gefördert wird Kauf oder Leasing eines neuen, erstmals zugelassenen, elektrisch betriebenen Fahrzeuges gemäß § 2 des Elektromobilitätsgesetzes, im Einzelnen ein

- reines Batterieelektrofahrzeug
- von außen aufladbares Hybridelektrofahrzeug (Plug-In Hybrid) oder
- Brennstoffzellenfahrzeug.

#### **Art und Höhe der Förderung:**

Die Höhe des Umweltbonus beträgt für ein reines Batterieelektrofahrzeug und ein Brennstoffzellenfahrzeug 2.000 Euro und für ein von außen aufladbares Hybridelektrofahrzeug 1.500 Euro. Die Förderung wird nur dann gewährt, wenn der Automobilhersteller dem Käufer mindestens den gleichen Anteil vom Netto-Listenpreis des Basismodells (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) Listenpreis) als Nachlass gewährt. Der Netto-Listenpreis des Basismodells darf 60.000 Euro netto nicht überschreiten.

#### **Fördervoraussetzungen:**

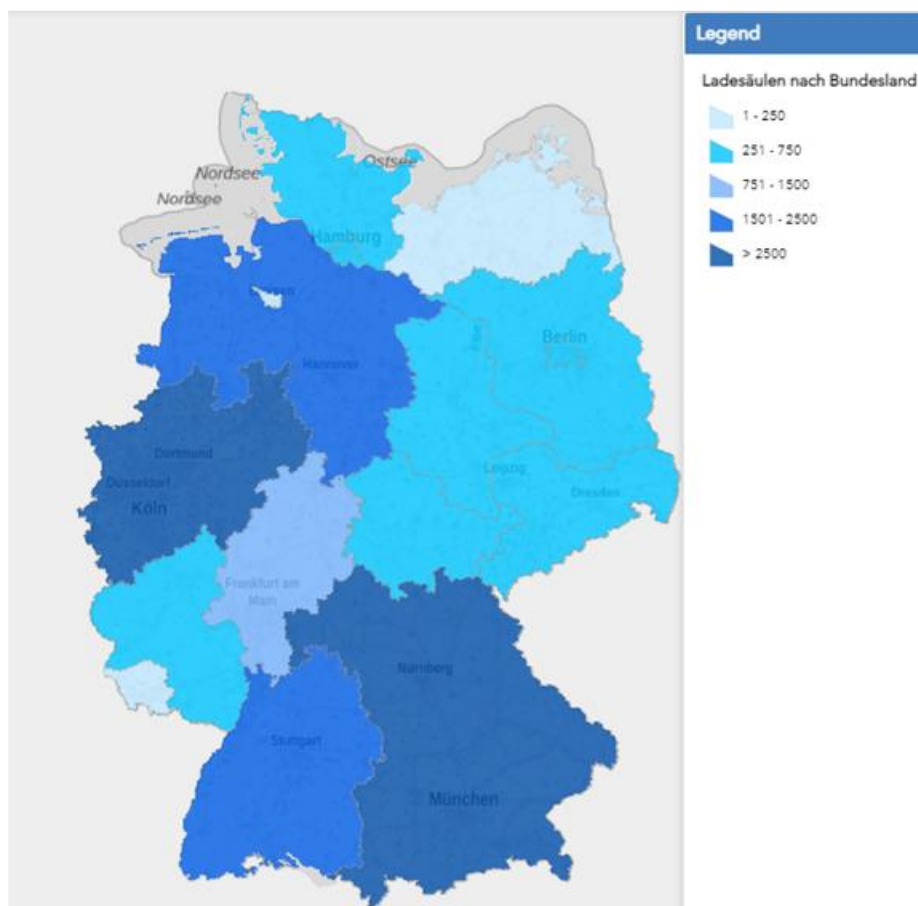
- Es werden nur die Fahrzeugmodelle gefördert, die sich auf der Liste vom BAFA für förderfähige Fahrzeuge befinden.
- Kauf oder Leasing sowie die Erstzulassung müssen ab dem 18. Mai 2016 erfolgt sein.
- Das Fahrzeug muss im Inland auf den Antragsteller zugelassen werden (Erstzulassung) und mindestens sechs Monate zugelassen bleiben.



### Ladeinfrastruktur

Der Ausbau der Ladeinfrastruktur ist die wichtigste Voraussetzung, um die Ziele einer nachhaltigen Mobilität zu erreichen. In Deutschland gibt es laut der Bundesnetzagentur 32.110 Ladepunkte, Stand November 2020. Die Stationen sind mit mehreren Ladesäulen ausgestattet, an denen verschiedene Fahrzeugtypen ihre Batterie aufladen können. Die Stationen verfügen über den europäischen Ladestandard Combined Charging System (CCS). Einige Automobilhersteller gaben bekannt künftig alle Modelle mit CCS zu produzieren. Das kombinierte Ladesystem gewährleistet sowohl das Laden an Normalladesäulen mit Wechselstrom (AC-Ladesäulen) als auch das Schnellladen mit Gleichstrom (DC-Ladesäulen). Damit können alle Anwendungsfälle abgedeckt werden. Innerhalb von wenigen Minuten sollen sich die Akkus auf 80 Prozent der Kapazität mit High Power Charging (HPC) aufladen lassen; dies wird mit einer Leistung von 350 kW pro Ladepunkt ermöglicht.

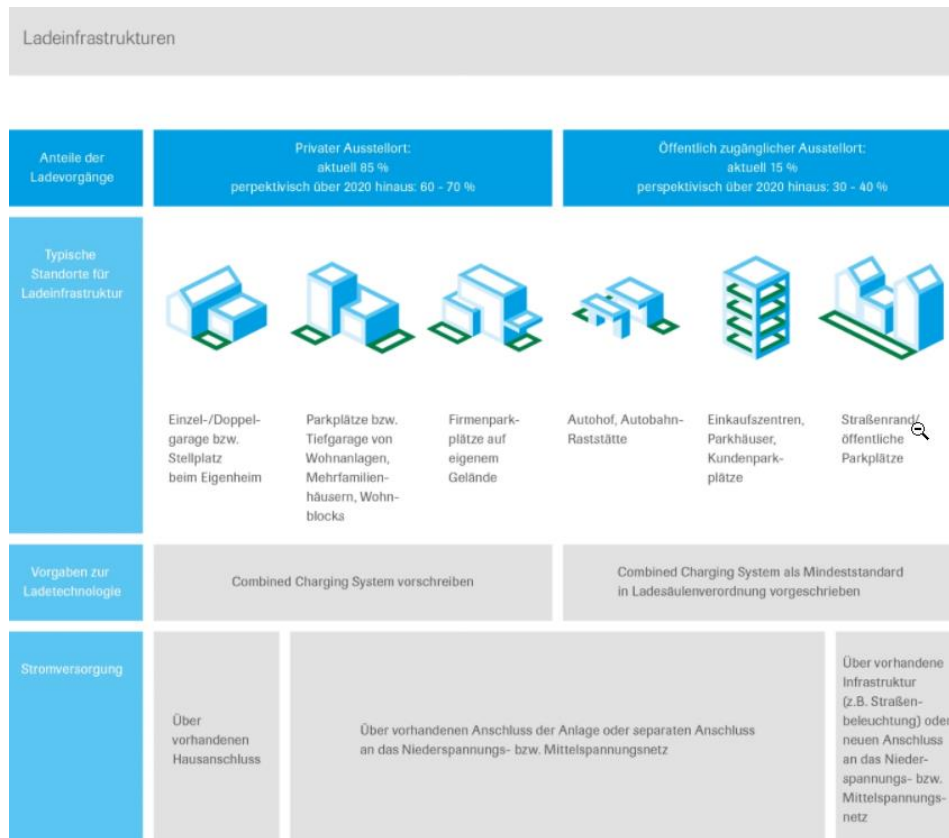
**Abbildung 25: Ladeinfrastruktur in Deutschland**



Quelle: Bundesnetzagentur, Darstellung: Scope Investor Services

Neben der Infrastruktur ist auch die Benutzerfreundlichkeit ein entscheidender Faktor. Entscheidend dafür sind i) ein ungehinderter Zugang, ii) ein einheitliches, einfaches Bezahlssystem und iii) die Ladedauer. Die Ladedauer und die Position der Ladesäule hängen von den unterschiedlichen Anwendungsfällen ab: Das Laden zu Hause, beim Arbeitgeber, am Zielort, je mit kurzer oder langer Verweilzeit, sowie das Schnellladen unterwegs auf längeren Fahrstrecken. Am häufigsten sind die Ladevorgänge am Arbeitsplatz oder am Wohnort (siehe Abbildung 26). Um die Ladevorgänge im privaten Raum (85%) zu gewährleisten muss die Elektromobilität künftig in das Bau-, Wohneigentums- und Mietrecht integriert werden.

Abbildung 26: Ladeinfrastrukturen



Quelle: VDA, Darstellung: Scope Investor Services

### Wasserstoff H<sub>2</sub>

Eine weitere Alternative zu den klassischen Kraftstoffarten ist der Wasserstoff (H<sub>2</sub>). H<sub>2</sub> als Treibstoff für emissionsfreie Brennstoffzellenfahrzeuge. Dabei wird mit Hilfe von Strom Wasser elektrolytisch in Wasserstoff und Sauerstoff zerlegt.

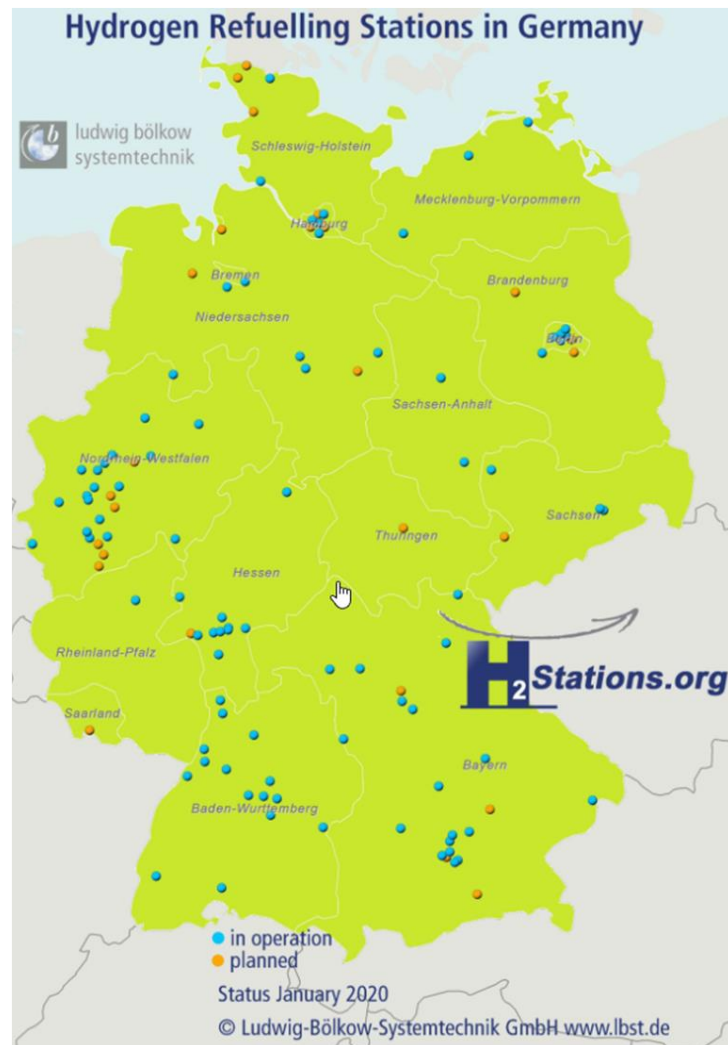
Im Fahrzeug wird der Wasserstoff dann in einem Motor verbrannt – oder in einer Brennstoffzelle wieder „verstromt“, womit sich dann ein E-Motor antreiben lässt.

Der Bestand an wasserstoffbetriebenen Pkw wurde dieses Jahr zum ersten Mal statistisch im KBA erfasst, der Bestand stieg von 374 (1. Januar 2019) auf 507 an, ein Plus von 35,6 Prozent.

Die Unternehmen Air Liquide, Daimler, Linde, OMV, Shell und TOTAL haben 2015 die übergeordnete Betreibergesellschaft H<sub>2</sub> MOBILITY Deutschland GmbH & Co. KG gegründet. Für die deutschlandweite Infrastruktur ist H<sub>2</sub>-Mobility zuständig.

Weltweit sind 432 Wasserstoff-Tankstellen in Betrieb, davon 330 öffentlich zugänglich und 87 im Besitz von Deutschland. Ziel ist es, bis 2023 440 Wasserstoff-Tankstellen in Deutschland zu eröffnen. Es dauert drei bis fünf Minuten, um einen Wasserstofftank mit 700 bar Hochdruck zu befüllen. Wasserstoffbrennstoffzellen-Fahrzeuge erreichen heute eine Reichweite bis zu 700 Kilometer, durchaus mehr als ein E-Fahrzeug.

**Abbildung 27: Wasserstoff-Tankstellen in Deutschland**

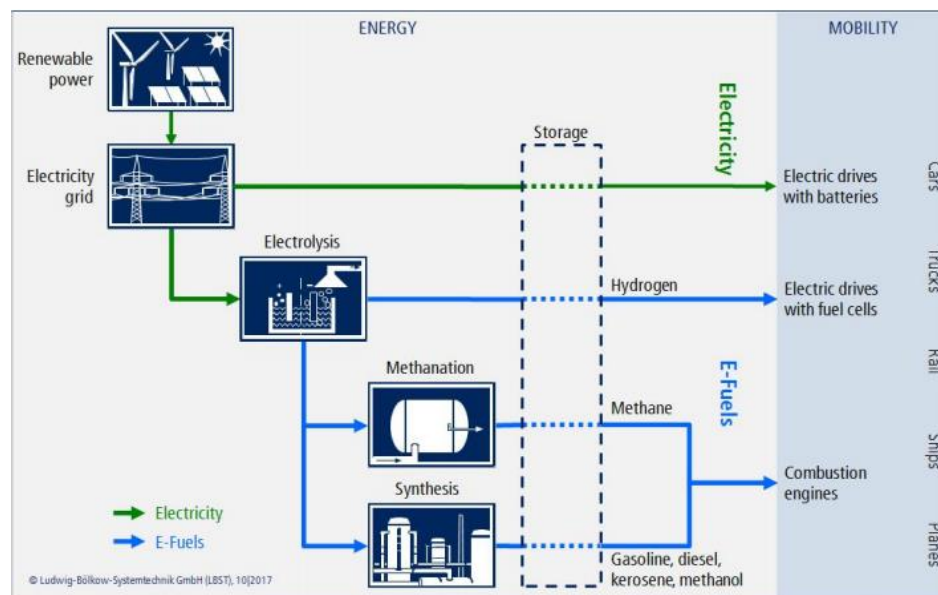


Quelle: Ecomento, Darstellung: Scope Investor Services

### E-Fuels: Synthetische Kraftstoffe

**Definition von E-Fuels:** E-Fuels sind auf Basis von erneuerbarem Strom hergestellte gasförmige und flüssige Kraftstoffe wie Wasserstoff, Methan sowie synthetische Otto- und Dieselmotorkraftstoffe inklusive Kerosin.

**Abbildung 28: Schematische Übersicht E-Fuels**



Hintergrund der E-Fuels ist der Grundsatzstreit über die Erreichung der Klimaschutzziele, zu deren Erreichung sich Deutschland verpflichtet hat. Ziel ist es, bis 2050, die Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 1990 um 80 bis 95 Prozent zu reduzieren. Einige Politiker wollen das Konzept „all electric society“, das heißt künftig sollen alle Lebensbereiche mittels Stroms aus erneuerbaren Quellen elektrifiziert werden. Kohle, Öl und Gas sollen dabei keine Rolle mehr spielen. Bei E-Fuels ist das der Fall. E-Fuels werden auf Basis von erneuerbarem Strom hergestellt. Die Überlegung ist, den in Norddeutschland in Überschüssen produzierten Windstrom für die Produktion von E-Fuels zu verwenden, da es sonst keine sinnvolle Verwendung für die Energie gibt.

### Hintergrund: Entwicklung der Energieträger

Die Energiewende gestaltet sich weiterhin als Langstreckenlauf - nicht nur national, sondern auch global. Auch noch im Jahr 2040 wird der allergrößte Teil des weltweiten Energiebedarfs im Transportsektor – 88 Prozent – laut der Energieprognose von ExxonMobil vom Öl gedeckt werden. Das Verkehrsaufkommen weltweit wird steigen, vor allem die Schwellen- und Entwicklungsländer haben einen enormen Nachholbedarf. Die ExxonMobil-Prognostiker erwarten bis 2040 einen Anstieg der globalen Fahrzeugflotte von 1 Milliarde auf 1,8 Milliarden. Mit der Erhöhung der Fahrzeugflotten wird sich automatisch auch der Energiebedarf des Verkehrssektors auf 30 Prozent erhöhen und somit auch der Ölbedarf. Von den restlichen 12 Prozent gehen bis 2040 laut ExxonMobil 5 Prozent an Biokraftstoffe, weitere 5 Prozent an Erdgas und 2 Prozent an Strom. Mit 60 Prozent bleiben auch 2040 Mineralöl und Erdgas die wichtigsten Energieträger. Bis 2040 wird der Anteil der erneuerbaren Energien am Energiemix bis zu 30 Prozent zunehmen.

### Entwicklung der Antriebsarten und des Pkw-Bestandes

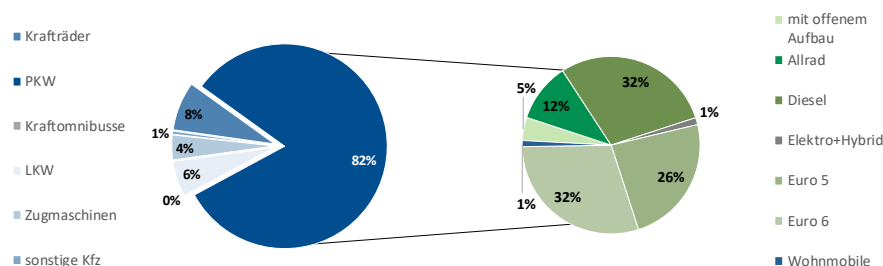
Auch in diesem Jahr erreichte der Fahrzeugbestand mit 65,8 Millionen Kraftfahrzeugen in Deutschland am 1. Januar 2020 einen neuen Höchststand. Im Vergleich zum

Mineralöl und Erdgas bleiben wichtige Energieträger

65,8 Millionen registrierte Fahrzeuge

Vorjahresstichtag wuchs der registrierte Fahrzeugbestand um mehr als eine Million - ein Plus von 1,7 Prozent.

**Abbildung 29: Fahrzeugbestand**



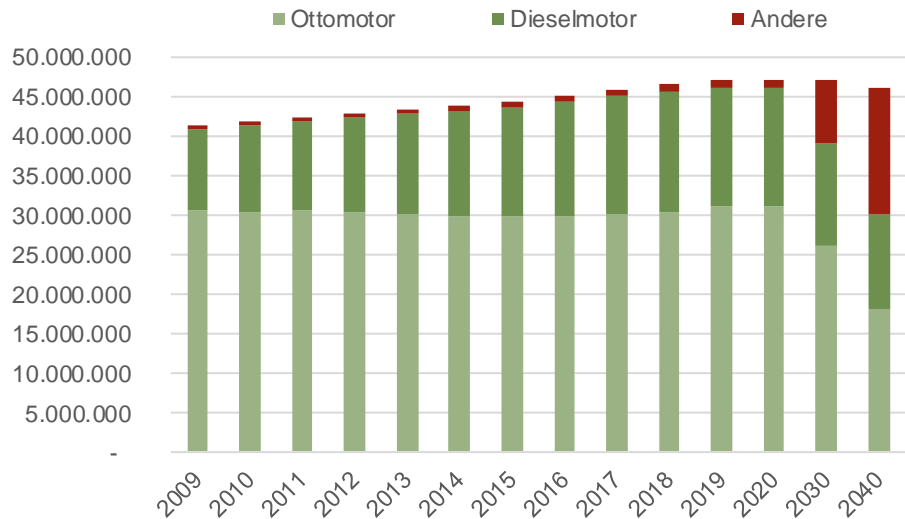
Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt; Darstellung: Scope Investor Services

### Zuwachs von 64,3% bei E-Autos

Interessant wird es bei der Entwicklung der Antriebsarten und dem absoluten Pkw-Bestand. Momentan fahren in Deutschland rund 47,7 Mio. Personenkraftwagen. Laut einer Studie der ExxonMobil wird sich bis zum Jahr 2040 der Gesamtbestand an Fahrzeugen nur unwesentlich auf 47 Mio. Fahrzeuge verringern. Allerdings verschieben sich die Anteile der jeweiligen Antriebsarten bis dahin erheblich, auch wenn der Zuwachs an alternativen Antriebsarten erst ab 2030 richtig Fahrt aufnehmen wird. Das neue Ziel der Bundesregierung ist es, dass bis zum Jahr 2022 eine Million Elektroautos auf deutschen Straßen fahren, wobei die Realität anders aussieht. Aktuell gibt es in Deutschland insgesamt 136.617 E-Autos; dies entspricht einer Veränderung zum Vorjahr von plus 64,3 Prozent – nicht ausreichend für das ehrgeizige Ziel.

Laut der Studie von Aral, die alle zwei Jahre durchgeführt wird, haben 41 Prozent der Befragten angegeben, sich in den nächsten 18 Monaten ein anderes Fahrzeug zuzulegen. Bei der Frage, welches Auto als „umweltfreundlich“ einzustufen ist, nennen die Befragten mit 45 Prozent Tesla, gefolgt von Toyota mit 25 Prozent und BMW mit 23 Prozent. Jeder zweite gibt an, sich einen Benziner zu kaufen. Beim Diesel ist die Präferenz der Kaufinteressenten deutlich zurückgegangen. In der aktuellen Studie geben nur 18 Prozent an, sich ein Diesel-Fahrzeug zu kaufen; vor zwei Jahren lag die Zahl noch bei 31 Prozent. Ein weiterer Gewinner laut Umfrage ist der Hybridmotor, der mit den Jahren an Attraktivität und Akzeptanz bei den Verbrauchern zunimmt. 15 Prozent der Befragten glauben an die Effizienz des Hybrid-Fahrzeugs, während es beim E-Fahrzeug nur 5 Prozent sind.

Abbildung 30: Pkw-Bestand gesamt bis 2040



Quelle: Exxon Mobil; KBA; Darstellung: Scope Investor Services

Nach aktuellem Stand werden noch 99 Prozent aller Autos mit Verbrennungsmotoren angetrieben. Auch 2040 sollen weiterhin zwei Drittel mit Verbrennungsmotoren fahren, auch wenn bis dahin die Effizienz gestiegen sein wird.

Die alternativen Antriebstechniken wie Elektro-, Plug-in-Hybrid-, Voll-Hybrid- oder Erdgas-Motoren werden sich bis 2040 von 700.000 auf 15 Mio. Fahrzeuge mehr als verzwanzigfachen. Der Fortschritt von Antriebstechnologien wird aber bis 2030 schleppend vorangehen und voraussichtlich erst zwischen 2030 und 2040 bedeutend an Akzeptanz dazugewinnen.

Mittlerweile stellt sich bei den Alternativen Antriebsarten der Plug-In-Hybrid als die vielversprechendste Technik heraus, da er den geringsten CO<sub>2</sub>-Ausstoß hat, gleichzeitig aber die größte Reichweite.

Bezogen auf den gesamten Energieverbrauch liegt der Verkehr momentan mit 19 Prozent an dritter Stelle nach Stromerzeugung und Industrie. Haushalte und Gewerbe liegen deutlich abgeschlagen dahinter.

Aufgrund des Wachstums der Schwellenländer wird insbesondere der Individualverkehr auf globaler Basis stark zunehmen. Erwartet wird ein Anstieg auf über 1,7 Mrd. Fahrzeuge im Jahr 2040, verglichen mit 800 Mio. heute. Dennoch ist langfristig mit einer abnehmenden Nachfrage für entsprechende Energieträger zu rechnen, da sowohl eine Umstellung auf alternative Antriebe stattfinden, aber auch die Effizienz der Fahrzeuge überproportional steigen wird. Exxon erwartet hier eine Verbesserung von aktuell 9,8 Liter pro 100 km auf durchschnittlich nur noch 5,1 Liter pro 100 km im Jahr 2040.

Durch Zunahmen im gewerblichen Verkehr und insbesondere im Lkw-Transportbereich lässt sich in näherer Zukunft eine weiterhin steigende Kraftstoffnachfrage erwarten. Offen bleibt jedoch, welcher Treibstoff am Markt künftig der dominierende sein wird, denn vor dem Hintergrund der vorgeschriebenen CO<sub>2</sub>-Grenzwerte wird sich auch der Anteil der alternativen Antriebstechnologien erhöhen, siehe Abbildung 30.

## Chancen und Risiken im Überblick

Im folgenden Abschnitt werden die branchenspezifischen Chancen und Risiken im Tankstellenmarkt erläutert.

### Chancen

#### Markttransparenzstelle

Grundlage für die Markttransparenzstelle für Kraftstoffe ist das im Dezember 2012 in Kraft getretene Gesetz zur Einrichtung einer Markttransparenzstelle für den Großhandel mit Strom und Gas. Hierdurch wurde eine spezielle Bestimmung auch für den Kraftstoffbereich in das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen eingefügt. Mittels Verordnung zur Markttransparenzstelle für Kraftstoffe (MTS-K-VO) vom 22. März 2013 wurden die näheren Bestimmungen festgelegt.

Seit dem 31. August 2013 sind Tankstellenunternehmen und Tankstellenbetreiber dazu verpflichtet, Preisänderungen für Super E5, Super E10 und Diesel an die MTS in Echtzeit zu liefern. Diese Daten können von sog. Verbraucher-Informationsdiensten abgerufen und den Verbrauchern direkt zur Verfügung gestellt werden. Aktuell bieten 23 Anbieter Möglichkeiten zum Abruf der Daten an. Die MTS selbst stellt die Daten dem Verbraucher nicht unmittelbar zur Verfügung.

Der Probebetrieb der MTS dauerte 3 Monate, und zum 1. Dezember 2013 wurde der Regelbetrieb aufgenommen.

Die MTS entstand aus einem politischen Kompromiss, dessen Ziel eine sog. Benzinpreisbremse war. Dem Grundgedanken folgend sollten ursprünglich Preisänderungen am Vortag gemeldet werden und im Anschluss für 24 Stunden Gültigkeit besitzen. Durch diesen Mechanismus sollte die Volatilität der Benzinpreise, die sich teilweise um mehrere Cent am Tag veränderten, verringert werden. Durch den über 24 Stunden garantierten Preis sollte ein Druck auf die höherpreisigen Tankstellen ausgeübt werden und somit langfristig das Benzinpreisniveau sinken.

Hier zeigten sich jedoch handwerkliche Fehler bei der Ausgestaltung. Zum einen zeigen Studien aus Österreich, wo ein analoges System verwandt wird, dass es hier zu einem langfristigen Anstieg der Benzinpreise gekommen ist und somit das Gegenteil des ursprünglichen Zieles erreicht wurde. Zum anderen wird unterstellt, dass Tankstellen über eine vertikale Integration in große Mineralölkonzerne eine überdurchschnittliche Gewinnmarge generieren können. Dies mag für vollintegrierte Konzerne gelten, ist allerdings nicht Gegenstand dieser Studie, da dies eine Untersuchung der Ölförderung, Raffinerieverarbeitung und anschließendem Verkauf inklusive internem Transferpricing notwendig machen würde. Die im bft zusammengeschlossenen Tankstellen stellen die drittgrößte Gruppierung im Tankstellenmarkt. Sie versorgen sich aber nicht zentral. Jede der rund 500 Mitgliedsfirmen des bft kauft ihre Kraftstoffe selbst ein. Ca. 75 Prozent der Versorgung erfolgt über inländische Raffinerien der Mineralölkonzerne, 25 Prozent über Importe. Letztere sorgen dafür, dass die Bezugspreise der Freien Tankstellen sich immer an den internationalen Notierungen messen. Darüberhinaus zeigen aktuelle Zahlen, dass die Bruttomargen in Deutschland europaweit bereits zu den niedrigsten gehören.

Die MTS bedeutet somit insbesondere für die freien und unabhängigen Tankstellen sowohl Chance als auch Risiko. Durch die MTS wird die Preisdifferenz gegenüber den A-Marken deutlicher herausgestellt. Allerdings gilt dieser Transparenzvorteil auch in umgekehrter Richtung und droht somit die Nischenfunktion der unabhängigen Tankstellen, die oftmals über Preisdifferenzierung erfolgt, auszuhebeln.

Durch einen Vergleich der Preise in Echtzeit ist es für die Verbraucher einfacher geworden, die günstigste Tankstelle zu finden.

MTS sowohl Chance als auch Risiko

Allerdings setzt es die Betreiber unter erheblichen Margendruck, da immer ein aktueller Vergleich möglich ist. Im wettbewerbsstarken Umfeld einer Großstadt sind Preiserhöhungen dadurch nur schwer durchsetzbar. So kann den gesamten Tag nur mit minimaler Marge verkauft werden. Dies bedeutet allerdings auch, dass für diese Betreiber der Verkauf von Kraftstoffen oft keinen effektiven Gewinn mehr liefern kann.

Die sich daraus ergebenden Risiken bestehen insbesondere darin, dass sich hierdurch ein Investitionsstau bei mittelständischen Tankstellen durch die fehlenden Finanzmittel ergeben kann. Hierunter kann auf der einen Seite die Attraktivität der Tankstellen leiden, aber auch der Ausbau alternativer Energieträger – sei es Auto- oder Erdgas, Strom oder Wasserstoff – setzt Investitionen der Tankstellenbetreiber in die Infrastruktur voraus. Sollte hier langfristig nicht die Möglichkeit bestehen, einen dem unternehmerischen Risiko angemessenen Gewinn zu erzielen, kann dies zu einem Schrumpfen des mittelständischen Segmentes führen. Die Konsequenz wäre eine Dominanz und entsprechende Marktmacht der konzerngebundenen Unternehmen, was wiederum dem Ziel der MTS zuwiderläuft.

Die genauen Auswirkungen der Schaffung der MTS lassen sich somit erst im Laufe der Zeit abschätzen und werden mit großer Wahrscheinlichkeit auch nicht einzeln aufzuschlüsseln sein, da Faktoren, die nicht mit der MTS im Zusammenhang stehen, ebenfalls Einfluss nehmen werden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine bereits im Dezember 2013 durchgeführte Befragung des Allensbach Instituts zur MTS. Hier wurde festgestellt, dass 24 Prozent der Autofahrer die Möglichkeit genutzt haben, sich bei der MTS über die Kraftstoffpreise zu informieren, obwohl diese erst seit September im Probetrieb und seit Dezember im Regelbetrieb lief. Dies bedeutet allerdings nicht zwangsläufig, dass dann auch die günstigste Tankstelle ausgewählt wurde, sondern unter Umständen die nächstgelegene oder das Tanken generell verschoben wurde.

#### **Chancen im Waschbetrieb**

Das Betreiben einer Waschanlage kann das Umsatz-Klumpenrisiko des Tankstellen-Shops reduzieren und eine lukrative Einnahmequelle darstellen. Die Wachstumspotentiale sind nach einer Nachfragedelle in den letzten Jahren wiedergegeben, allerdings sind meist hohe Investitionen in aktuelle Technik notwendig, da es bereits viele spezialisierte Waschbetriebe gibt, die sich ausschließlich auf Autowäsche fokussieren.

#### **Chancen im Bereich Kraftstoff und Energie**

Langfristig ergeben sich im Bereich Energie Chancen, insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Antriebskonzepte und durch Alternativen zu den ölbasierten Kraftstoffen. Zwar wird beides die klassischen Treibstoffe auf kürzere Sicht kaum ersetzen, doch beeinflussen diese Entwicklungen schon heute nicht nur die Automobilindustrie, sondern auch viele angrenzende Bereiche – wie z.B. die Tankstellenbranche. So hat beispielsweise in den Diskussionen über die Rohstoffknappheit und die Klimaveränderung das Elektroauto im Laufe der letzten Jahre immer mehr an Zuspruch gewonnen. Die Bundesregierung verlangt, dass die Automobilindustrie in Deutschland bei der Entwicklung von Elektrofahrzeugen international eine Führungsrolle einnimmt und fördert dieses Vorhaben mit einer Milliarde Euro. Die Zielvorgabe ist, dass bis zum Jahr 2022 über eine Million Elektroautos auf den deutschen Straßen fahren sollen. In diesem Umfeld könnten Tankstellen eine wichtige Rolle spielen, indem sie als Ladestation, aber auch als Akku-Wechselstation fungieren. Aufgrund des bereits etablierten Netzes sieht die Branche hier klare Wettbewerbsvorteile. Dennoch rechnen sich auch andere Wettbewerber diesbezüglich gute Marktchancen aus (z.B. Fastfood-Ketten, bei denen die vorhandenen Parkplätze ebenfalls leicht zur Auflade-Station umgerüstet werden könnten).



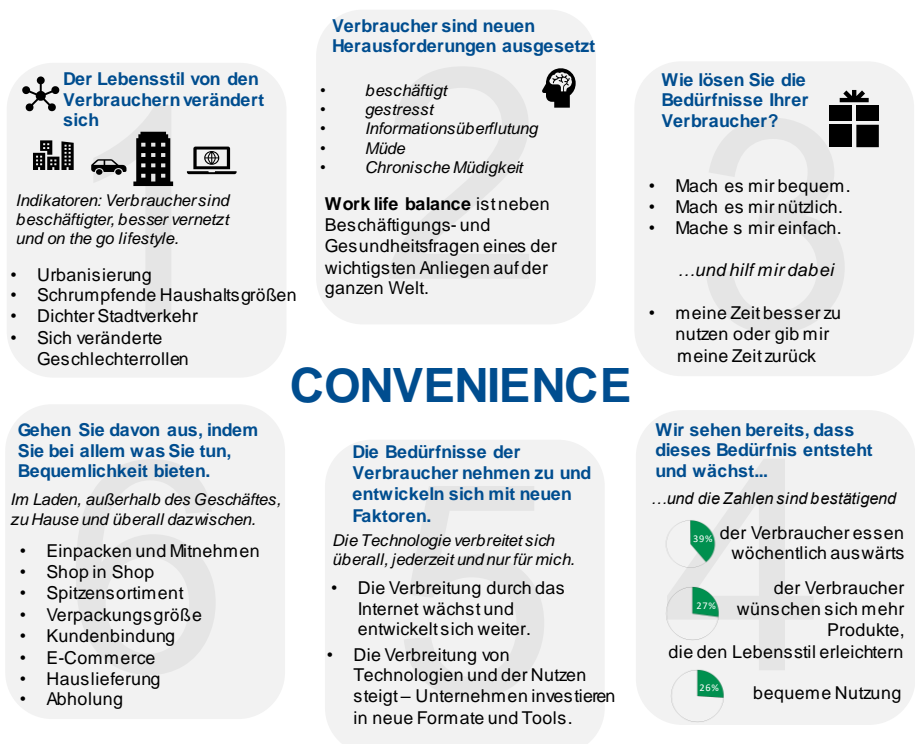
### Chancen im Shop-Betrieb

Eine wichtige Einnahmequelle für Tankstellen-Betreiber ist das Shop-Geschäft. Wie in den vorherigen Kapiteln schon erwähnt fällt die Marge im Kraftstoffbereich sehr mager aus. Das Zusatzgeschäft ist eine gute Möglichkeit für die Tankstellen-Betreiber, weitere Umsätze zu generieren.

Durch den zunehmenden Wertewandel und die modernen Lebenswelten isst der Verbraucher häufiger unterwegs und hat weniger Zeit, einkaufen zu gehen oder zu Hause zu kochen. Die Produktinnovationen nehmen zu und die Hersteller passen ihr Angebot an diesen Trend an.

Die Zahlen aus dem aktuellen Nielsen-Report „The Quest for Convenience“ zeigen, dass die Verbraucher weltweit nach mehr „bequemeren“ Produkten Ausschau halten. 27 Prozent der Verbraucher weltweit geben an, nach Produkten zu schauen, die ihnen das Leben erleichtern, 26 Prozent nach welchen die bequem zu bedienen sind, 20 Prozent nach welchen, die für kleine Haushalte geeignet sind und 19 Prozent suchen auf einen bestimmten Bedarf zugeschnittene Produkte.

**Abbildung 31: Weltweit wachsende Nachfrage nach Convenience Produkten**



Quelle: Nielsen Report, August 2018; Darstellung: Scope Investor Services

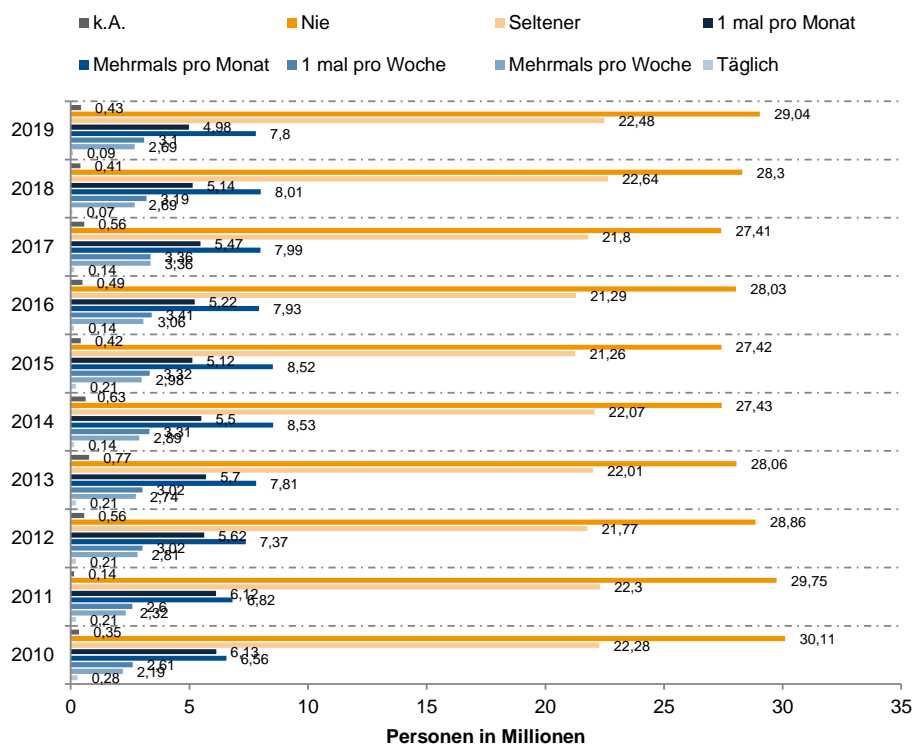
Global sind sechs Trends zu beobachten: Urbanisierung, schrumpfende Haushaltsgrößen, dichter Stadtverkehr, sich verändernde Geschlechterrollen, Generationsbedürfnisse und zunehmende Verbreitung von Technologien. Diese Trends steigern die Nachfrage nach mehr Convenience Produkten und haben zugleich Auswirkungen auf viele Branchen, die den Herausforderungen dieser Trends ausgeliefert sind. Der Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Sektor ist erheblich verbraucherabhängig. Aus diesem Grund ist der Sektor damit beschäftigt, seine Produkte auf die Bedürfnisse der Verbraucher auszurichten. Das führt zu einer Reihe von Produkten und Dienstleistungen, die das Leben der Verbraucher vereinfachen sollen, wie

z.B. Fertig- und „To-Go“-Gerichte, Lebensmittel-Lieferdienste und technologiegetriebene „On-Demand“-Services. Aus dem Nielsen-Report geht hervor, dass 33 Prozent der befragten Verbraucher weltweit Restaurants oder Lieferdienste nutzen, 11 Prozent sogar mindestens einmal pro Woche. 57 Prozent der Befragten haben in den letzten sechs Monaten ein Fastfood-Restaurant besucht; hier wurde am meisten das Mittag- und Abendessen durch Außer-Haus-Essen ersetzt. 39 Prozent der Befragten gaben an, wöchentlich außerhalb der eigenen vier Wände zu essen.

Eine maßgebliche Motivation für den Einkauf von Lebensmitteln oder Gütern des täglichen Bedarfs in einem Convenience Shop oder an einer Tankstelle ist die zeitliche Flexibilität, die sich sowohl auf die Dauer des Einkaufs als auch die langen Öffnungszeiten und Standortvorteile erstreckt.

Abbildung 32 zeigt das Ergebnis einer Umfrage in Deutschland zur Häufigkeit des Einkaufens von Lebensmitteln, Getränken, Zigaretten oder Zeitschriften an Tankstellen in den Jahren 2010 bis 2019. Gemäß den vorliegenden Daten ist in den zehn Jahren von 2010 bis 2019 das „tägliche“ Einkaufen an einer Tankstelle um 68 Prozent zurück gegangen, während in den Kategorien „Mehrmals pro Woche, 1 Mal pro Woche, Mehrmals pro Monat“ Zuwächse von jeweils 20 Prozent zu verzeichnen sind. Eine positive Beobachtung ist, dass die „Seltener“ Kategorie leicht geschrumpft ist.

**Abbildung 32: Häufigkeit des Einkaufens von Lebensmitteln, Getränken, Zigaretten oder Zeitschriften an der Tankstelle**



Quelle: Statista, 2019; Darstellung: Scope Investor Services

### Sortiment

In den vergangenen Jahren wurde das Waren- und Dienstleistungsangebot an Tankstellen immer weiter ausgebaut. So sind Geldautomaten, Briefkästen oder auch der Verkauf von Non-Food-Artikeln wie Geschenkkarten und E-Loading zum Aufladen von Prepaid-Guthaben heute keine Seltenheit mehr. Auch weitere angeschlossene

Geschäftsfelder wie Autovermietung, Back- und Kaffeeshops, Bistroecken, Fast-Food-Angebote sowie W-Lan-Service werden bereits von vielen Tankstellen-Shops angeboten.

#### **Partner / Franchise**

Nicht nur die Tankstellenunternehmer selbst, sondern auch ihre Partner im Shop- und Zusatzgeschäft haben diese Situation erkannt. So formuliert der Convenience-ProduktHersteller und Tankstellen-Systemlieferant Lekkerland die Grundlage seiner Geschäftspolitik wie folgt: „Convenience – unser Geschäft; schnelles und bequemes Einkaufen, überall und zu jeder Zeit“.

#### **Kunden**

Eine wachsende Zielgruppe sind die Senioren. Denn nach einer Studie der USP Convenience Akademie sind die heute über 50-Jährigen die reichste Generation aller Zeiten und sie sind bereit, ihr Geld auszugeben. Im Durchschnitt verkonsumieren die immer fitteren Senioren ganze 82 Prozent ihres Einkommens. Hierbei spielen jedoch Qualitätserwartungen eine große Rolle und werden auch in Convenience-Shops nicht abgelegt. Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Veränderung der demographischen Struktur für das Tankstellengewerbe auch Risiken bedeuten kann.

Eine weitere Kundengruppe, die seit Jahren zunimmt, ist die der Singles und kleinen Haushalte. Zeitliche Flexibilität und Bequemlichkeit bei der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs gehören diesbezüglich zu den wichtigsten Aspekten für eine Kaufentscheidung. Ein- wie auch Zweipersonenhaushalte, in denen beide Partner berufstätig sind, sind in ganz besonderem Maße dadurch geprägt, dass in der Regel wenig Zeit für die Erledigung von Einkäufen zur Verfügung steht. Gerade diese Kundengruppe schätzt daher flexibles, schnelles und bequemes Einkaufen und verfügt beispielsweise über eine besonders hohe Affinität zum aufstrebenden Bereich des Convenience-Foods, dem gerade im Tankstellen-Sektor eine wichtige Bedeutung zukommt.

#### **Kundenbindung**

Tankstellen bieten durch die Regelmäßigkeit der Kundenbesuche sowie die extreme Austauschbarkeit bzw. Differenzierungsarmut des Produktes „Treibstoff“ äußerst geeignete Ansatzpunkte für Kundenbindungsprogramme, wie zum Beispiel Bonusprogramme. Konzernungebundene Tankstellen und Billiganbieter verzichten zum Teil jedoch bewusst auf solche Marketinglösungen und bevorzugen die direkte Weitergabe von Preisvorteilen in Form reduzierter Kraftstoffpreise.

#### **Preissensibilität im Zusatzgeschäft**

Wie im Kraftstoffbereich achten allerdings die überwiegenden Teile aller Kundengruppen seit der Krise auch bei den Shop-Einkäufen darauf, was sie kaufen und wie teuer es ist. Damit unterliegt auch der Convenience-Markt einer gestiegenen Preissensibilität. Dennoch sehen schon heute mehr als 24 Prozent der Kunden den Tankstellenshop als eine echte Alternative zur Erledigung des Lebensmitteleinkaufs.

Für mehr als 58 Prozent der Verbraucher spielen Sonderangebote beim Kauf von Lebensmitteln des täglichen Bedarfs eine große Rolle. Somit bieten sich auch in Bezug auf die Preispolitik und Aktionsangebote noch beträchtliche Zukunftschancen für die Tankstellenshops.

#### **Bezahlverhalten in Deutschland**

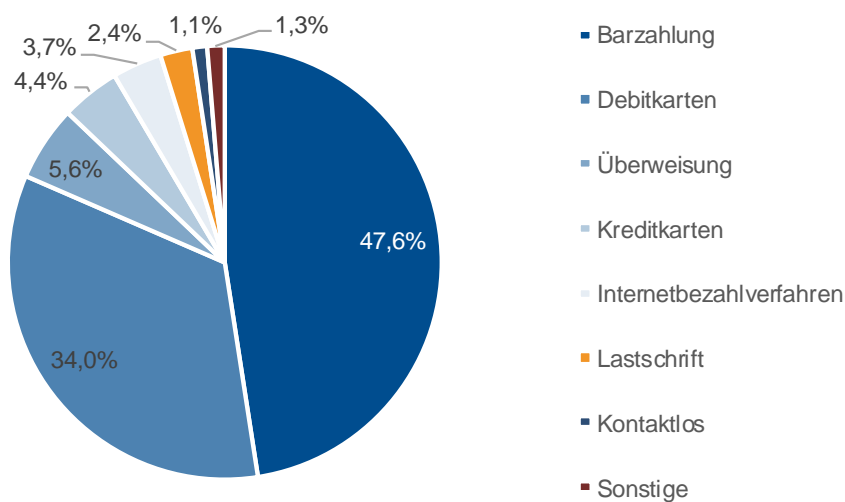
Bargeld ist, wenn auch rückläufig, die Nummer 1 unter den Bezahlmethoden in Deutschland. Kleine und mittlere Beträge werden öfters bar bezahlt. Bei Online-Bestellungen haben sich mittlerweile Internetbezahlverfahren etabliert. Besonders offen

zeigt sich die jüngere Generation, die an Internet und Smartphones gewohnt ist, neue Bezahlverfahren zu verwenden.

2017 wurden 74 Prozent (2014: 79%) der Transaktionen mit Banknoten und Münzen getätigt. Ausgaben von 5 bis 50 Euro werden größtenteils bar bezahlt. Bei den Debitkarten liegt die Anzahl der Transaktionen bei 19 Prozent, was einen Zuwachs von fünf Prozentpunkten gegenüber der letzten Studie von 2014 darstellt.

Der Bargeldanteil am Umsatz beträgt 2017 48 Prozent. Bei der letzten Studie im Jahr 2014 lag dieser noch bei 54 Prozent, ein Rückgang von sechs Prozentpunkten. Der Anteil am Umsatz über Debitkarten liegt bei 35 Prozent (2014: 29%). Der von Kreditkarten liegt bei 5 Prozent und der Einsatz erfolgt hier bei größeren Beträgen ab 81 Euro. Ein großer Zuwachs ist beim kontaktlosen Bezahlen zu beobachten. Hier ist der Anteil auf über ein Prozent gestiegen. Internetbezahlverfahren ist auf 4 Prozent gestiegen. 88 Prozent der Befragten möchten auch in Zukunft unverändert mit Bargeld bezahlen. Die Gründe hierfür sind, dass sie sich auf das Bargeld verlassen können, die Privatsphäre ist geschützt und es dient als eine sichere Zahlungsmethode. Im europäischen Vergleich herrscht in Deutschland ein konservatives Zahlungsverhalten. Wird in Zukunft nur noch mit Karten, Überweisungen und Apps bezahlt, so haben Unternehmen die Möglichkeit, die Bezahlenden zu nutzen und auszuwerten; der Konsument wird transparent und jegliche Privatsphäre ist nicht mehr geschützt. Die jüngeren Verbraucher, die im Umgang mit Smartphones geübter sind, suchen dagegen nach Alternativen zu den klassischen Zahlungsmethoden. Es gibt eine langsame, aber stetige Veränderung beim Bezahlverhalten, insgesamt besteht eine hohe Zufriedenheit bei den klassischen Bezahlmethoden.

**Abbildung 33: Anteil von Zahlungsinstrumenten nach Umsatz**



Quelle: Deutsche Bundesbank, 2017; Darstellung: Scope Investor Services

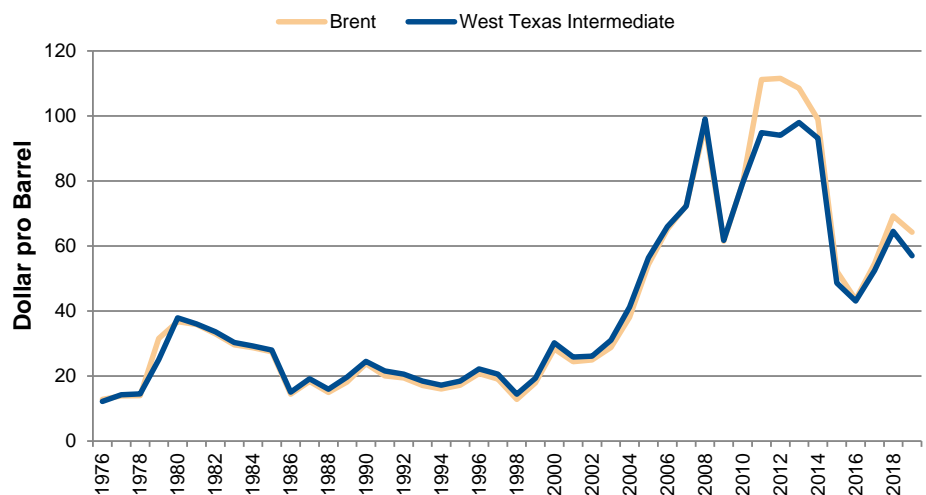
## Risiken

### Beschaffungs- und Betriebsrisiken

#### Volatilität am Beschaffungsmarkt

Die starke Volatilität des Ölpreises sowie die erhöhte Aufmerksamkeit der Verbraucher auf Bewegungen des Preises pro Barrel und die Preisveränderungen an den Preistafeln von Tankstellen stellen ein mittelbares Risiko für die Branche dar. Auch die Politik hat einen großen Einfluss auf die Volatilität des Ölpreises. Die Erwartungen für das aktuelle Jahr sind moderat steigende Preise.

Abbildung 34: Rohölpreisentwicklung seit 1976 (Jahresdurchschnitte)



Quelle: MWV, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Unternehmen, die in attraktiven Marktphasen feste Margenlieferverträge abschließen, sind zwar vom Margenrisiko befreit, müssen dafür jedoch das Absatzrisiko tragen. Steigt also der Preis an der Tanksäule, müssen sie Umsatzeinbußen durch vorübergehende Nachfragezurückhaltung kompensieren können. Unternehmen, die keinen festen Margenvertrag abgeschlossen hatten, konnten – insbesondere bei einer starken regionalen Wettbewerbslage – Preissteigerungen im Wareneinkauf nicht vollständig an den Endkunden weitergeben. Die Ursache für diese Margen- und Absatzrisiken, die Schwankungen der Rohölpreise, haben bereits in den Jahren vor 2008 zunehmend an Bedeutung gewonnen. Denn der Rohölpreis reagiert aufgrund der in den letzten Jahren zugespitzten weltpolitischen Lage zunehmend sensibler auf einzelne politische Ereignisse und Krisenfälle. Abbildung 34 verdeutlicht die starke Dynamik in den letzten Jahren im Bereich Öl. Weiterhin werden die Tankstellenunternehmen momentan auch durch den steigenden Strompreis getroffen, dem die oftmals energieintensiven Stationen lediglich durch kostspielige Modernisierungsmaßnahmen entgegenwirken können.

#### Demographische Entwicklung und Gesellschaft

Demografische Entwicklungen können vom Unternehmen nicht beeinflusst werden und müssen daher als extern gegeben angesehen werden. Laut einer aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts wird sich in den kommenden Jahrzehnten der Altersdurchschnitt der Bevölkerung in Deutschland weiter erhöhen, wodurch auch das Alter der Tankstellenkunden tendenziell ansteigen wird. Solche gesellschaftlichen Veränderungen können auch zu Veränderungen der Bedürfnisse der (Tankstellen-)Kundschaft und der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen der Tankstellen führen, die schwer berechenbar sind und so betrachtet

**Gesetzesänderungen weiterhin ein Risiko für den Erfolg von Tankstellen-Shops**

als Risiko einzustufen sind. Dem stehen jedoch gleichzeitig Wettbewerbsvorteile aus Sicht derjenigen Unternehmen gegenüber, die sich entsprechend auf die veränderten Kundenbedürfnisse einstellen.

**Gesetzliche Rahmenbedingungen**

Weitere Risiken betreffen – im Zusammenhang mit dem wichtigen Shop-Geschäft – gesetzliche Verbote wie das im April 2009 in Baden-Württemberg eingeführte Verbot zum Verkauf von Alkohol an Tankstellen nach 22 Uhr sowie das EU-weit eingeführte Tabakwerbe-Verbot. Im Rahmen einer Evaluierung wurde das Gesetz zum Alkoholverkaufsverbot, im Jahre 2017 wieder aufgehoben. Obwohl die Auswirkungen solcher Verbote im Einzelfall durchaus unterschiedlich sind, besteht generell das Risiko, dass die Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Stationen z.B. über den Verlust an Folgekäufen oder ganz allgemein in Gefahr gerät.

Die Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen entscheidet über Erfolg und Misserfolg im originären Kraftstoffgeschäft. Ein Beispiel ist die entstandene Markttransparenzstelle für Kraftstoffe. Ursprünglich stand einmal eine Ein-Wochen-Frist im Gesetzentwurf, jetzt sollen beim Bundeskartellamt die Kraftstoffpreise im Fünfminutentakt veröffentlicht werden. Andererseits müssen nur die drei gängigsten Sorten Super E5, E10 und Diesel gemeldet werden. Zudem verzichtet die Bundesregierung auf die ursprünglich geplanten Angaben der jeweiligen Produktmengen und kommt damit der Kritik der Benzinbranche entgegen. Diese hatte in diesem Zusammenhang zunächst von einem "Bürokratiemonster" gesprochen und die Entwürfe dazu abgelehnt. Nach einer Überarbeitung halte sich nun jedoch der zusätzlich anfallende Verwaltungsaufwand laut dem Verbandssprecher in Grenzen. Ob sich dadurch insgesamt das Preisniveau nach unten oder nach oben entwickelt und welche Gesellschaften in Konsequenz mit Absatzeinbrüchen rechnen müssen, lässt sich zurzeit immer noch nicht sagen. Die Zahl der Preisveränderungen an einer Tankstelle hat sich jedoch nicht verringert, sondern erhöht.

**Rechtliche Grundlagen****Hintergrund:**

Im Berichtsjahr 2017 stand die Regelung des § 60 Energiesteuergesetz auf dem Prüfstand des Gesetzgebers. Von den Plänen, diese Regelung zu streichen, hat der Gesetzgeber nach massiven Protesten aus dem Mineralölmittelstand jedoch wieder Abstand genommen.

**§ 60 Energiesteuergesetz**

Nach § 60 Energiesteuergesetz (EnergieStG) wird dem Verkäufer auf Antrag eine Steuerentlastung für die im Verkaufspreis enthaltene Steuer gewährt, die beim Warenempfänger wegen Zahlungsunfähigkeit ausfällt,

- wenn der Steuerbetrag bei Eintritt der Zahlungsunfähigkeit 5.000 Euro übersteigt,
- wenn keine Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass die Zahlungsunfähigkeit im Einvernehmen mit dem Verkäufer herbeigeführt worden ist,
- wenn der Zahlungsausfall trotz vereinbarten Eigentumsvorbehalts, laufender Überwachung der Außenstände, rechtzeitiger Mahnung bei Zahlungsverzug unter Fristsetzung und gerichtlicher Verfolgung des Anspruchs nicht zu vermeiden war und
- wenn Verkäufer und Warenempfänger nicht wirtschaftlich miteinander verbunden sind.

Die genannten Voraussetzungen müssen kumulativ erfüllt sein, so dass mangels Vergütungsfähigkeit der gesamte Anspruch entfällt, wenn auch nur eine dieser Voraussetzungen nicht erfüllt ist. (BFH, Urteil v. 11.1.2011, VII R 11/10, BFH/NV 2011 S. 1022).

Die gerichtliche Verfolgung eines Anspruchs bedeutet, die rückständigen Forderungen, mit denen der Abnehmer in Zahlungsverzug geraten ist, beim Zivilgericht mit den Mitteln, die nach den Vorschriften der ZPO zur Verfügung stehen, rechtshängig zu machen. Auf die konkreten Erfolgsaussichten einer gerichtlichen Geltendmachung des Anspruchs im Rahmen einer Kausalitätsbetrachtung ex-post kommt es nicht an. Somit kann auf die rechtzeitige gerichtliche Verfolgung des Anspruchs auch damit nicht verzichtet werden, wenn ein Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens gestellt ist. (BFH, Urteil v. 11.1.2011, VII R 11/10, BFH/NV 2011 S. 1022).

Die gerichtliche Verfolgung muss zudem zügig erfolgen, um Zahlungsausfälle zu vermeiden. Ein Mahnsystem, bei dem sichergestellt ist, dass im Falle der Nichtbegleichung der Forderung spätestens etwa zwei Monate nach der Belieferung die gerichtliche Verfolgung in die Wege geleitet wird, ist hinzunehmen. Dabei handelt es sich nicht um eine starre Frist. Vielmehr hängt es von den Umständen des jeweiligen Einzelfalls ab, welche Maßnahmen als ausreichend anzusehen sind, um den Vergütungsanspruch zu erhalten. (BFH, Beschluss v. 14.12.2010, VII B 144/10, BFH/NV 2011 S. 853).

### **Differenzierungsstrategien**

Grundsätzlich zählen die Kraftstoffe zur Gruppe der homogenen Güter, die sich nicht oder allenfalls geringfügig voneinander unterscheiden. Eine Differenzierung über das Produkt selbst ist daher nur sehr schwer möglich. Auf dem Markt bestehen neben der Produktdifferenzierung jedoch generell Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung, bei der gleichartige Güter zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden. Da heute eine Vielzahl von Gütern sehr homogen gestaltet ist, findet diese Differenzierungsstrategie allgemein vermehrt Anwendung. Eine derartige Strategie könnte auch im Kraftstoffvertrieb aufkommen und den bereits sehr engen Kalkulationsrahmen sprengen.

### **Tanktourismus**

Verschärfend kommt hinzu, dass die steuerliche Belastung der Kraftstoffe nicht flächendeckend in der EU vereinheitlicht worden ist. Dadurch ist ein zunehmender „Tanktourismus“ ins benachbarte Ausland entstanden. Dies hatte in den letzten Jahren für zahlreiche Tankstellenbetreiber im grenznahen Bereich die Schließung des Geschäfts zur Folge. Die Einführung einer Preisreduzierung von Kraftstoffkäufen für Grenzbewohner mit dem Ziel der Vermeidung des Tanktourismus wurde zwar politisch diskutiert, konnte aber (bislang) nicht umgesetzt werden.

### **Tanktourismus in der aktuellen Preisphase rückläufig**

Aktuell ist der Tanktourismus in Grenznähe zu billigeren Nachbarländern wie z.B. Polen und Luxemburg durch die anhaltend niedrigen Benzinpreise zurückgegangen, wenn auch die Preisunterschiede bestehen blieben. Schätzungen des luxemburgischen Verbandes der Tankstellenbetreiber gehen in den letzten 2 Jahren von einem Umsatzrückgang bei Tankstellen in Grenznähe in Höhe von 10 Prozent aus. An der deutsch-schweizerischen Grenze haben sich hingegen die Rollen durch den Kurssturz des Franken gedreht. Aktuell ist es hier für die Schweizer vorteilhaft, ihr Auto an einer deutschen Tankstelle zu betanken.

### **Preissensibilität**

Der Preis hat bei Kaufentscheidungen im Vergleich zur Vergangenheit eine signifikant größere Bedeutung, da sich die Preissensibilität der Konsumenten im Zuge der enormen rohölpreisbedingten Preiserhöhungen bis Mitte 2008 nachhaltig ausgeprägt und inzwischen auch teilweise das Shop-Geschäft erfasst hat. In Phasen ansteigender Kraftstoffpreise ist seither aus Sicht der Tankstellenbetreiber stets zu befürchten, dass Kunden ihren Konsum an zusätzlichen Shop-Artikeln beim Gang zur Tankstelle vermehrt einschränken werden.

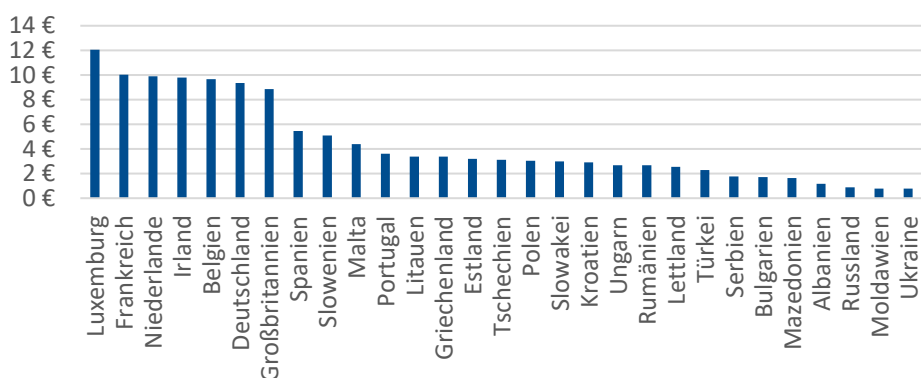
### Mindestlohn eher ein Risiko

#### Mindestlohn

Zum 1. Januar 2015 wurde ein allgemein gültiger gesetzlicher Mindestlohn eingeführt. Dieser sieht vor, dass jeder Arbeitnehmer einen Anspruch auf eine Vergütung von 8,50 Euro pro Zeitstunde hat, seit dem 01.01.2020 liegt dieser bei 9,35 Euro pro Stunde. Dies ist der erste flächendeckende und verbindliche Mindestlohn in Deutschland.

Seit der Einführung des Mindestlohns ist es in der Tankstellen-Branche schwieriger geworden, Mitarbeiter einzustellen. Viele weichen lieber auf bequemere Tätigkeiten aus, die ebenfalls den Mindestlohn garantieren. Seit der Einführung des Mindestlohns klagen kleine Betriebe unter acht Mitarbeitern über den hohen Verwaltungsaufwand bei der Dokumentation der Arbeitszeiten. Auch klagen die Tankstellen-Betreiber über jährliche Mehrkosten, die durch den Mindestlohn entstanden sind. Die Einführung des Mindestlohnes kostet die Stationen durchschnittlich 10.000 bis 20.000 Euro.

Abbildung 35: Mindestlohn 2019



Quelle: arbeitsrecht.de; Darstellung: Scope Investor Services

Abbildung 35 zeigt die Mindestlöhne in europäischen Ländern. In Dänemark, Italien, Zypern, Österreich, Finnland und Schweden sowie in den EFTA-Staaten (EFTA = European Free Trade Association) Island, Norwegen und Schweiz gab es zum 1. Januar 2016 keine nationalen Mindestlöhne. In Zypern legt die Regierung für bestimmte Berufe Mindestlöhne fest. In Dänemark, Italien, Österreich, Finnland und Schweden sowie in Island, Norwegen und der Schweiz werden in bestimmten Branchen Mindestlöhne im Rahmen von Tarifverträgen festgelegt. Deutschland gehört zu den Ländern, die den höchsten Mindestlohn bezahlen.

Generell besteht beim Mindestlohn das Risiko, dass insbesondere auf mittelständisch geprägte Unternehmen, die stark auf Aushilfen setzen, zusätzliche Belastungen zukommen. Gerade der Tankstellenbereich greift zur Abdeckung von Nachtzeiten auf Teilzeit- und Aushilfskräfte zur Besetzung der Kasse zurück. Für die Bandbreiten der hier gezahlten Stundenlöhne liegen keine belastbaren Daten vor, da insbesondere bei Pächtermodellen und auch bei unabhängigen Tankstellen die Personalhoheit bei den jeweiligen Unternehmern liegt.

In Anlehnung an die Daten von EURODATA ist eine deutliche Zunahme der Personalkosten seit 2015 zu sehen. Da allerdings Personalkosten ca. 50 Prozent der operativen Kosten eines Tankstellenbetriebes ausmachen, macht sich auch eine kleinere Steigerung sofort im operativen Ergebnis bemerkbar und kann den Unterschied zwischen einem profitablen oder verlustbringenden Geschäft darstellen.

Dem muss aber entgegengehalten werden, dass das frühere Lohnniveau für Aushilfen an Tankstellen den Mindestlohn nur in sehr ländlichen und/oder strukturschwachen



Gebieten signifikant unterschritten hat. In den restlichen Gebieten ist von keinen signifikanten Auswirkungen auszugehen.

Ausweichmöglichkeiten bestehen dennoch, indem beispielsweise eine zunehmende Automatisierung insbesondere Nacht- und Nebenzeiten abdeckt. Dies erfordert einerseits einmalige Investitionen, erhöht aber die Flexibilität in Bezug auf die Personalplanung. Nachteilig wäre dabei aber, dass der größte Gewinnbringer das Shop-Geschäft ist, das bislang noch nicht durch Automaten abgedeckt werden kann.

## **Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt**

### **Quantitative und qualitative Kriterien**

#### **Quantitative Kriterien**

Der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Tankstellenunternehmens, d.h. die bestmögliche Nutzung der beschriebenen unternehmerischen Chancen bzw. die weitestgehende Vermeidung entsprechender Risiken, bildet sich schließlich in den Ergebnis- und Bilanzkennzahlen des jeweiligen Unternehmens ab. Im Kapitel Geschäftsfelder der Stationen wurde die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation der Tankstellenbranche auf Basis der EURODATA-Statistik nach geografischer Lage getrennt dargestellt und damit bereits ein rein quantitativer Branchenüberblick gegeben.

#### **Qualitative Kriterien**

Neben den quantitativen Messgrößen allein ist darüber hinaus sowohl bei der Bewertung eines Unternehmens im Branchenvergleich als auch beispielsweise im Zuge eines Rating-Verfahrens die Analyse qualitativer Kriterien von Bedeutung, die im Verlauf der Studie bereits als Erfolgsfaktoren bezeichnet wurden und nun nochmals näher beleuchtet werden sollen.

Unter Erfolgsfaktoren werden allgemein Instrumente und betriebliche Voraussetzungen verstanden, auf deren Einsatz und Einrichtung der Tankstellen-unternehmer direkten oder indirekten Einfluss hat. Ferner sind diese Faktoren geeignet, die Eintrittswahrscheinlichkeit von unternehmerischen Chancen zu maximieren bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken zu minimieren.

Für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit, der finanziellen Leistungskraft und des voraussichtlichen unternehmerischen Erfolges der Tankstellenbranche in ihrer Gesamtheit ist es daher entscheidend, wie viele Unternehmer in welchem Umfang diese Erfolgsfaktoren zur Steuerung und Entwicklung ihres Betriebes beachten und nutzen. Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, dass sich das Chancen- und Risikoprofil einer Tankstelle individuell in Abhängigkeit von der Erfolgsfaktororientierung ihres Inhabers bzw. ihres Managements unterscheidet.

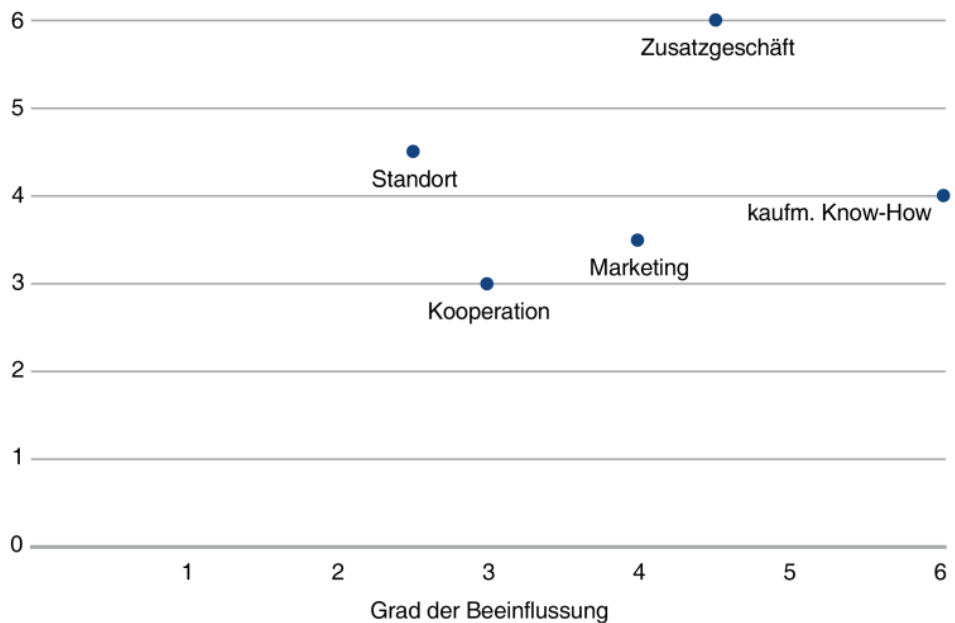
Für Tankstellenunternehmen wurden im Wesentlichen fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

1. Standortqualität
2. Kaufmännisches Know-how
3. Offensives / systematisches Marketing
4. Breites Dienstleistungsangebot; Einbeziehung von Zusatzgeschäften
5. Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Tankstellenunternehmer

In Abbildung 36 wird dargestellt, welche Bedeutung der jeweilige Faktor für den Gesamterfolg der Tankstellen-Unternehmen aus Sicht von Scope hat und in welchem Maße der einzelne Unternehmer objektiv diese Erfolgsfaktoren umsetzen / beeinflussen kann.

**Abbildung 36: Erfolgsfaktoren im Tankstellengeschäft**

Bedeutung für Unternehmenserfolg



Quelle: Scope Investor Services

Die Einstufung der Erfolgsfaktoren bezüglich der Bedeutung orientiert sich daran, in welchem Umfang der jeweilige Erfolgsfaktor geeignet ist, eine positive Veränderung der Ertrags- und Vermögenslage des Unternehmens

- unmittelbar
- kurzfristig
- maßgeblich

herbeizuführen, wobei ein höherer Wert eine entsprechend höhere Bedeutung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg beschreibt.

Der Grad der Umsetzbarkeit bzw. Beeinflussbarkeit der Erfolgsfaktoren wurde vor allem durch den Aufwand an

- Zeit
- Finanzmitteln / Investitionen und
- Führungsstärke / -talent des Unternehmers

definiert, der notwendig ist, um das Unternehmen erfolgsorientiert auszurichten.

Ein vergleichsweise geringer Aufwand führt zu einer einfachen Beeinflussbarkeit des Erfolgsfaktors und zu einem entsprechend hohen Punktwert in der Abbildung. In jeder Bewertungsdimension konnten maximal sechs Punkte erreicht werden. Die Bewertung wurde in Abstimmung mit Branchenexperten vorgenommen.

Die graphische Einordnung der Erfolgsfaktoren in den Dimensionen „Bedeutung für den Unternehmenserfolg“ und „Grad der Beeinflussbarkeit“ führt zu der Feststellung, dass insbesondere die Erfolgsfaktoren in der rechten oberen Hälfte der Grafik („Breites Dienstleistungsangebot; Einbeziehung von Zusatzgeschäften“ sowie „Kaufmännisches Know-how“) im Fokus der Tankstellenbranche stehen sollten, da sie tendenziell von höherer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Mitgliedsunternehmen und in der Regel leichter beeinflussbar und umsetzbar sind.

#### Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche

Neben den im Kapitel Quantitative und qualitative Kriterien beschriebenen Erfolgskriterien, die die Zukunftsfähigkeit und finanzielle Solidität von Tankstellenunternehmen bestimmen, wurden vier Sonderfaktoren identifiziert, die maßgeblichen Einfluss auf die Bewertung der Tankstellenbranche haben. Diese Sachverhalte verdienen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit, da sie in Standardbetrachtungen bislang in der Regel keine Berücksichtigung finden und sich Bewertungsergebnisse (z.B. im Rating) dadurch zuungunsten des jeweiligen Tankstellenunternehmens verschieben können:

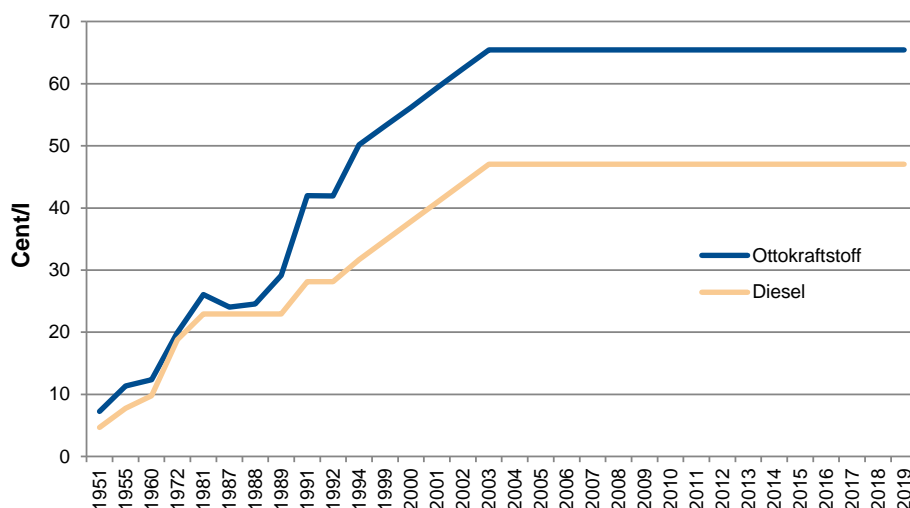
- Energiesteuer
- Umlaufvermögen (Vermarktbarkeit von Lagerbeständen)
- Forderungen aus Lieferungen & Leistungen
- Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen.

## Energiesteuer (früher Mineralölsteuer)

### Kennzahlenverschiebung

Die in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzerlöse sowie die in der Bilanz enthaltenen Vorräte von Tankstellenunternehmen enthalten inzwischen bis zu 70 Prozent Steuern. Diese Werte haben sich durch die Energieölsteuerentwicklung in der Vergangenheit permanent erhöht.

**Abbildung 37: Energiesteuersatz (früher Mineralölsteuersatz) ab 1951 bis 2018**

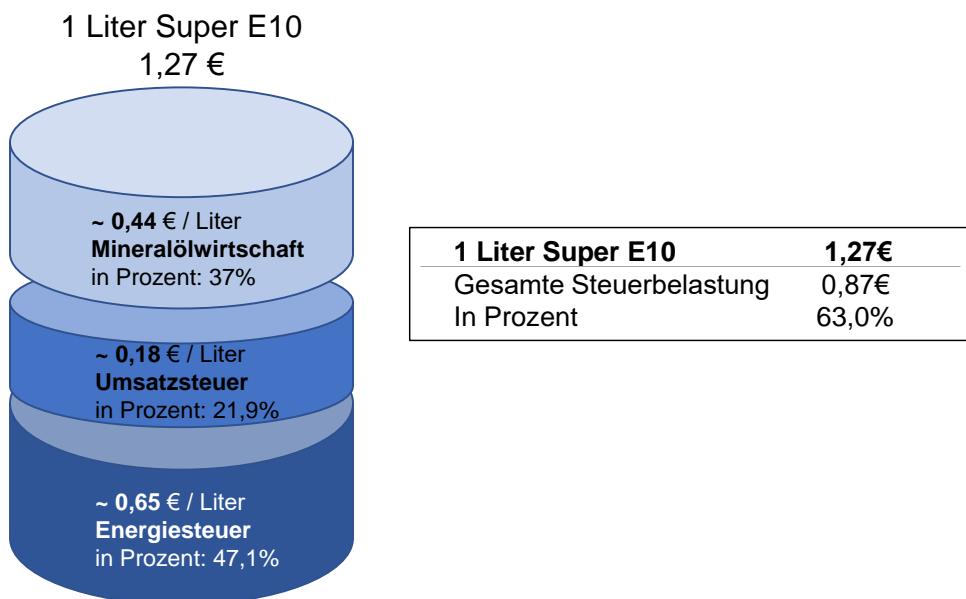


Quelle: MWV, Januar 2020; Darstellung: Scope Investor Services

Die historisch drastischen Erhöhungen des Energiesteueranteils (Mineralölsteueranteils) an den Umsatzerlösen und dem Umlaufvermögen hat zu einer stufenweisen Verschiebung von bewertungsrelevanten Bilanzkennziffern und Renditekennzahlen zu Ungunsten der Tankstellenunternehmen geführt. U.a. reduziert sich durch die Bilanzverlängerung automatisch die wichtige Eigenkapitalquote des betreffenden Unternehmens. Ferner verringern sich durch die steuerbedingte Aufblähung des Umsatzvolumens die Umsatzrentabilität und die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens.

Ohne die Energiesteuererhöhungen (inkl. Mehrwertsteuererhöhung) der letzten Jahre hätten Tankstellenunternehmen – bei ansonsten gleichen Bedingungen – oftmals keine Verschlechterung ihrer Kreditqualität hinnehmen müssen bzw. hätten eine gleichbleibende Bewertung erzielen können. Die angesprochenen Effekte gelten für sämtliche Kraftstoffarten und richten sich in Richtung und Höhe nach den jeweils enthaltenen Steueranteilen in der Zusammensetzung der Verbraucherpreise.

**Abbildung 38: Anteil Steuern am Benzinpreis in Deutschland**



Quelle: ADAC 2020; Darstellung: Scope Investor Services

### Margenverträge

Der Abschluss eines Margenvertrags verhindert, dass Produktpreiserhöhungen die Ergebnisstärke des Unternehmens nominal belasten, obwohl sich nominal die Umsatzrendite und die Gesamtkapitalrendite in den letzten Jahren signifikant reduziert haben.

Für die individuelle Bewertung eines Tankstellenunternehmens könnte ggf. sogar erwogen werden, in erster Linie auf die Entwicklung der Kraftstoffabsatzzahlen und der Marge je Liter abzuheben und die Verzerrung von Renditekennzahlen durch den gestiegenen Energie-Steueranteil auf Otto- und Dieselmotorkraftstoffe sowie den erhöhten Produktpreis zu berücksichtigen.

Der klassische Betreiber einer konzernunabhängigen (Mehrfach-)Tankstelle kauft seine Kraftstoffe in der Regel frei am Markt ein. Diejenigen, die ihre Kraftstoffe teilweise oder ganz über feste Margenbelieferungsverträge beziehen, sichern langfristig die Versorgung und tragen nicht das Margenrisiko. Sie können bei hohen Marktmargen aber nur geringere Margen erzielen als Firmen, die sich frei versorgen.

In Deutschland werden ca. 80 Prozent der Tankstellen nicht von deren Inhaber geführt, sondern sind an Betreiber verpachtet (Pächter). Die Betreiber führen die Tankstellen als eigenständige Unternehmer und entrichten einen Pachtbetrag. Die Pächter erhalten für ihre Vertriebstätigkeit lediglich eine Provision auf die verkauften Kraft- und Schmierstoffe.

Bei einem Verkauf von ca. 250.000 bis 350.000 Liter pro Monat errechnen sich bei einer Nettomarge von 1 €-Cent/Liter für eine Tankstelle dieser Größenordnung dadurch jährliche Einnahmen von rund 21.000 bis 30.000 Euro aus dem Kraftstoffverkauf. Die letztendliche Höhe dieser Einnahmen ist damit ausschließlich von der Höhe des Kraftstoffabsatzes abhängig. Diesen variablen Einnahmen - zu denen die Erträge aus Shop-Geschäft und sonstigen Dienstleistungen noch hinzukommen - stehen die fixen Kosten des Tankstellenbetriebes gegenüber. Das Betriebsrisiko der Tankstelle wird somit u.a. vom Absatzrisiko des Kraftstoffes bestimmt.

## Umlaufvermögen

### Treib- und Schmierstoffvorräte

Die dem Umlaufvermögen zugeordneten Treibstoffbestände (Superbenzin bzw. Diesel) sind absolute „Schnelldreher“, d.h. der Warenumschlag erfolgt innerhalb von 3 - 5 Tagen und unterliegt zu Tagespreisen nur einem geringen Vermarktungsrisiko. Bei der quantitativen und qualitativen Bewertung des Umlaufvermögens von Tankstellen wird dieser Umstand in der Regel nicht adäquat berücksichtigt bzw. fließt nicht bonitätsverbessernd in standardisierte Bewertungsansätze ein.

Gleiches gilt für Schmierstoffvorräte, die einem ähnlich niedrigen Vermarktungs-/Liquidierungsrisiko wie die Treibstoffvorräte unterliegen.

### Shop-Artikel

Ein ähnlicher Bewertungshinweis gilt ferner für das Umlaufvermögen des Tankstellenshops, das in der Regel ebenfalls zu rund 80 Prozent aus werthaltigen, schnelldrehenden Einzelhandelsartikeln (u.a. Tabakartikel) besteht.

## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

### Werthaltige Forderungen

Der größte Teil des Forderungsbestandes eines Tankstellenunternehmens besteht aus werthaltigen Forderungen. Diese resultieren vornehmlich aus dem Zahlungsverkehr über Debit-(EC-Karte) und Kreditkarten (Visa, Mastercard, Amex, Diners) sowie Kreditkarten aus dem Dieselgeschäft (Forderungen an DKV, Shell, BP etc.). Ca. 60-80 Prozent sind somit abgesicherte Forderungen aus Transaktionen mit Banken und Großunternehmen mit hervorragender Bonitätseinstufung. Auch dieser Sachverhalt wird in der Regel nicht adäquat berücksichtigt bzw. geht in Standardbeurteilungen häufig nicht bonitätsverbessernd ein. Dabei läuft der allgemeine Trend weg von Bargeld und Schecks hin zur Kartenzahlung. Mit Blick auf die Finanzierung der Tankstellenunternehmen sind in diesem Zusammenhang allerdings zwei Sonderfälle zu beachten:

### Kreditkarten

Zum einen begleiten einige Kunden ihre Rechnung mit Kreditkarte (z.B. VISA, Mastercard), die mit Zeitverzug und Gebühren abgerechnet wird. Durch diese Verzögerung fallen der Zeitpunkt der Leistung und der Zeitpunkt der Bezahlung auseinander. Diese zeitlichen Verschiebungen müssen durch den Tankstellenbetreiber finanziert werden, dessen Ertrag sich dadurch schmälert. Außerdem ist beim vermehrten Einsatz von Kreditkarten noch zu berücksichtigen, dass den Tankstellenunternehmen die sog. Disagiokosten der Kreditkartenzahlungen voll angelastet werden - d.h. auch auf den kompletten Energie- und Mehrwertsteueranteil der jeweiligen Kundenzahlung. Aus Sicht der Tankstellen entspricht dies quasi einer steuerlichen Doppelbelastung, die gleichzeitig für die abrechnenden Banken in einem „Benefit“ ohne eigene ersichtliche Leistung mündet.

### Sammelrechnungen

Zum anderen werden für einige Kundengruppen, vor allem Speditionen, Taxifahrer oder Firmenkunden, Sammelrechnungen ausgestellt, die ggf. ebenso erst nach gewissen Zeiträumen abgerechnet werden. Vorteilhaft wirkt sich bei diesen Kundengruppen allerdings der nahezu konstante und relativ hohe Kraftstoffverbrauch aus. Darüberhinaus haben diese Kundengruppen oftmals nur mit einer Tankstelle derartige Vereinbarungen getroffen, wodurch eine Exklusivität besteht und eine starke Kundenbindung aufgebaut und erhalten werden kann. Durch den Abschluss von Vorauszahlungsvereinbarungen können Tankstellenunternehmer die finanzielle Belastung des mit Sammelrechnungen verbundenen Vorfinanzierungsbedarfs sowie das Risiko von Zahlungsverzögerungen und -ausfällen reduzieren.

#### Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen

Da der Lagerbestand im Treibstoffsektor in Zeiten sinkender Preise eine der Marktentwicklung entsprechende Abwertung erfährt, geht mit der Verringerung des Ölpreises auch ein Wertverfall der Lagerbestände einer Tankstelle sowie des entsprechenden Umlaufvermögens und der Bilanzsumme einher. Durch die drastischen Verringerungen des Ölpreises ab dem Sommer 2008 nahm die Abwertung der Lagerbestände zeitweise ein hohes Ausmaß an. Mit der Erholung des Ölpreises ab 2009 ging aus Sicht der Tankstellenunternehmen gleichzeitig eine Umkehrung dieser preisbedingten Risiken in einen entsprechend positiven Wertzuwachs der Lagerbestände an Treibstoffen einher. Die Entwicklungstendenz blieb über das gesamte Jahr 2010 stabil aufwärtsgerichtet und befindet sich seit der zweiten Jahreshälfte 2011 in einer dynamischen Seitwärtsbewegung mit hohen Ausschlägen im Jahr 2012.





## Scope Investor Services

### Headquarters Berlin

Lennéstraße 5  
D-10785 Berlin

Phone +49 30 27891 0

### Frankfurt am Main

Neue Mainzer Straße 66-68  
D-60311 Frankfurt am Main

Phone +49 69 66 77 389-0

### Paris

1 Cour du Havre  
75008 Paris

Phone +33 1 53 43 29 89

### London

Suite 407  
2 Angel Square  
London EC1V 1NY

Phone +44 20 3457 0444

### Madrid

Paseo de la Castellana 95  
Edificio Torre Europa  
E-28046 Madrid

Phone +34 914 186 973

### Milan

Via Paleocapa 7  
IT-20121 Milan

Phone +39 02 30315 814

### Oslo

Haakon VII's gate 6  
N-0161 Oslo

Phone +47 21 62 31 42

[info@scopeinvestors.com](mailto:info@scopeinvestors.com)

[www.scopeinvestors.com](http://www.scopeinvestors.com)

## Nutzungsbedingungen / Haftungsausschluss

© 2019 Scope SE & Co. KGaA und sämtliche Tochtergesellschaften, einschließlich Scope Ratings GmbH, Scope Analysis GmbH, Scope Investor Services GmbH (zusammen Scope). Alle Rechte vorbehalten. Die Informationen und Daten, die Scope's Ratings, Rating-Berichte, Rating-Beurteilungen und die damit verbundenen Recherchen und Kreditbewertungen begleiten, stammen aus Quellen, die Scope als verlässlich und genau erachtet. Scope kann die Verlässlichkeit und Genauigkeit der Informationen und Daten jedoch nicht eigenständig nachprüfen. Scope's Ratings, Rating-Berichte, Rating-Beurteilungen oder damit verbundene Recherchen und Kreditbewertungen werden in der vorliegenden Form ohne Zusicherungen oder Gewährleistungen jeglicher Art bereitgestellt. Unter keinen Umständen haftet Scope bzw. haften ihre Direktoren, leitenden Angestellten, Mitarbeiter und andere Vertreter gegenüber Dritten für direkte, indirekte, zufällige oder sonstige Schäden, Kosten jeglicher Art oder Verluste, die sich aus der Verwendung von Scope's Ratings, Rating-Berichten, Rating-Beurteilungen, damit verbundenen Recherchen oder Kreditbewertungen ergeben. Ratings und andere damit verbundene, von Scope veröffentlichte Kreditbewertungen werden und müssen von jedweder Partei als Beurteilungen des relativen Kreditrisikos und nicht als Tatsachenbehauptung oder Empfehlung zum Kauf, Halten oder Verkauf von Wertpapieren angesehen werden. Die Performance in der Vergangenheit prognostiziert nicht unbedingt zukünftige Ergebnisse. Ein von Scope ausgegebener Bericht stellt kein Emissionsprospekt oder ähnliches Dokument in Bezug auf eine Schuldverschreibung oder ein emittierendes Unternehmen dar. Scope publiziert Ratings und damit verbundene Recherchen und Beurteilungen unter der Voraussetzung und Erwartung, dass die Parteien, die diese nutzen, die Eignung jedes einzelnen Wertpapiers für Investitions- oder Transaktionszwecke selbständig beurteilen werden. Scope's Credit Ratings beschäftigen sich mit einem relativen Kreditrisiko, nicht mit anderen Risiken wie Markt-, Liquiditäts-, Rechts- oder Volatilitätsrisiken. Die hierin enthaltenen Informationen und Daten sind durch Urheberrechte und andere Gesetze geschützt. Um hierin enthaltene Informationen und Daten zu reproduzieren, zu übermitteln, zu übertragen, zu verbreiten, zu übersetzen, weiterzuverkaufen oder für eine spätere Verwendung für solche Zwecke zu speichern, kontaktieren Sie bitte Scope Ratings GmbH, Lennéstraße 5, D-10785 Berlin.

Bundesverband Freier Tankstellen und Unabhängiger Mineralölhändler e. V.  
GF Stephan Zieger  
Ippendorfer Allee 1d  
53127 Bonn

Tel. 0228 9102944  
[bonn@bft.de](mailto:bonn@bft.de)  
[www.bft.de](http://www.bft.de)