



Branchenstudie

Tankstellenmarkt 2012/2013 Deutschland // Ausgabe Nr. 9

Stand: Juli 2013

Inhaltsverzeichnis

I.	Auftrag und Auftragsdurchführung	3
II.	Executive Summary	5
II.1	Branchensituation	6
III.	Grundzüge des Tankstellenmarkts	9
III.1	Marktstruktur in Deutschland	10
III.2	Europäischer Tankstellenmarkt	14
IV.	Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung	19
IV.1	Betreibermodelle	20
IV.2	Verbände	22
V.	Geschäftsfelder der Stationen	24
V.1	Kraftstoffgeschäft	25
V.2	Shop, Gastronomie und Service	28
V.3	Biokraftstoff, Strom, Gas & Co.	32
V.3.1	Betriebswirtschaftliche Entwicklung der deutschen Tankstellenbetriebe	37
VI.	Chancen und Risiken im Überblick	42
VI.1	Chancen	43
VI.1.1	Chancen im Bereich Kraftstoff und Energie	43
VI.1.2	Chancen im Shopvertrieb	43
VI.2	Risiken	46
VI.2.1	Beschaffungs- und Betriebsrisiken	47
VII.	Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt	49
VII.1	Quantitative und qualitative Kriterien	50
VII.2	Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche	52
VII.2.1	Mineralölsteuer	52
VII.2.2	Umlaufvermögen	54
VII.2.3	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	54
VII.2.4	Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen	55
VIII.	Fazit	56
IX.	Anlagen	58

I. Auftrag und Auftragsdurchführung

I. Auftrag und Auftragsdurchführung

Beauftragung

Seit 2004 ist der Tankstellenmarkt unter Beobachtung durch Experten der Rating-Agentur Scope. Die Branchenstudie Tankstellenmarkt wurde seither regelmäßig für die Mitglieder des bft (Bundesverband Freier Tankstellen e.V., Bonn) aktualisiert und an die bestehenden wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen angepasst.

Zielsetzung der Studie

Ziel der Studie ist es, eine differenzierte Darstellung des Tankstellenmarktes zu geben sowie Chancen- und Risikopotentiale in diesem Markt aufzuzeigen. Es soll hier jedoch weder eine umfassende Bewertung des Tankstellenmarktes vorgenommen werden, noch die Einstufung der Branche in ein Bewertungsmodell unter Rating-Gesichtspunkten erfolgen. Vielmehr sollen branchenspezifische Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden, mit denen Tankstellenunternehmer ihre Geschäftschancen mehren und Risiken vermindern oder meiden können. Mit der vorliegenden Arbeit soll es ferner unterschiedlichsten Marktteilnehmern erleichtert werden, ein individuelles Unternehmen vor dem Hintergrund der gesamten Branche angemessen bewerten zu können.

Bewertungen

Alle Studieninhalte beruhen auf Angaben, Dokumenten und Informationen, die aus öffentlich zugänglichen Informationsquellen stammen oder im Rahmen von Interviews mit Tankstellenunternehmern oder Experten der Branche erarbeitet wurden. Für die Richtigkeit der Angaben kann keine Gewähr übernommen werden.

Die Studie wurde mit größtmöglicher Sorgfalt, nach bestem Wissen und unter Einhaltung methodischer Standards zur Anfertigung von Marktstudien angefertigt.

Projektteam von Scope

Thomas Morgenstern (COO) - Geschäftsleitung

Kai Zimmermann (Executive Analyst) - Projektleiter und Autor

Melanie Geiger (Assistant) - Research und Lektorat

II. Executive Summary

II. Executive Summary

II.1 Branchensituation

Immer wieder wird der Tankstellenmarkt in Deutschland als eine Branche beschrieben, die durch Wachstums- und Ertragsschwäche¹, Überkapazitäten und eine gewisse Konjunkturabhängigkeit gekennzeichnet ist und damit ein hohes Branchenrisiko aufweist.

Differenzierte Betrachtung

Der Anspruch dieser Branchenstudie besteht insbesondere darin, den Adressaten dieser Unterlage zu vermitteln, dass die Tankstellenbranche - wie andere Branchen auch - eine differenzierte Betrachtung benötigt. Nur eine differenzierte Analyse von Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren ermöglicht die adäquate Bestimmung und Berücksichtigung des Brancheneinflusses auf die geschäftlichen Perspektiven eines einzelnen Tankstellenunternehmens.

Betreibermodell

Es gilt zu beachten, dass in Abhängigkeit vom jeweiligen Betreibermodell und der gegebenen Eigentumskonstellation eines Tankstellenunternehmens erhebliche Unterschiede bezüglich dessen spezifischer Chancen- und Risikolage bestehen. Grundsätzlich ist daher 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 ganz verschiedene Lieferantenkonstellationen von Bedeutung (z.B. freier Treibstoffeinkauf mit und ohne feste Margenverträge, Systemlieferanteneinkauf versus Individualeinkauf von Shop Artikeln). Außerdem ist zu beachten, in welchem Umfang das betreffende Unternehmen werthaltiges Anlagenkapital - ggf. in Form stiller Reserven - aufgebaut hat.

Chancen- und Risikomerkmale

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

Hierzu zählen auf der Chancenebene beispielsweise

- die gesellschaftlichen Strukturen und die demografische Entwicklung
- die Zeit als knappe Ressource
- die Vereinfachung von Vorschriften
- die erweiterten Öffnungszeiten von Tankstellen
- die spezifischen Vorteile des Standortes Tankstelle und die entsprechend realisierbare Umsetzung des Convenience-Anspruches des Kunden
- und ein wachsendes Interesse von Konsumenten an persönlichem Kundendienst und Kundennähe.

¹ Feri Branchenrating Deutschland „Tankstellen“, 1. Quartal 2013.

Auf der Risikoebene werden Tankstellenunternehmen konfrontiert mit

- Margen- und Absatzrisiken
- Beschaffungs- und Betriebsrisiken
- relativ kurzfristigen Veränderungen gesetzlicher Vorschriften
- technologischen Neuerungen
- gesellschaftlichen Veränderungen
- und einem unter Umständen noch weiter zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdruck.

Die Beachtung der betreibermodellspezifischen sowie der allgemeinen Chancen und Risiken im Rahmen der unternehmerischen Handlungsspielräume führt mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit dazu, dass ein Tankstellenunternehmen sein individuelles Chancenpotential steigern und seine Risiken minimieren kann.

Erfolgsfaktoren

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

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

Ferner ist die Bedeutung von Faktoren zu berücksichtigen, die nicht auf der Ebene des einzelnen Unternehmens, sondern der gesamten Branche - bezogen auf die Gesamtzahl der Tankstellenunternehmen – erfolgsentscheidend sind.

Aufgrund der heterogenen Eigenschaften der Betriebe sowie der unterschiedlichen Ausnutzung von Erfolgsfaktoren in der täglichen Geschäftspraxis steht grundsätzlich zu befürchten, dass Pauschalbetrachtungen ohne eine genaue Differenzierung und ohne zusätzliche Berücksichtigung der in der Tankstellenbranche erfolgsrelevanten Sonderfaktoren das individuelle Bild einzelner Tankstellenunternehmen maßgeblich verzerren.

Demgegenüber zeigt sich in einer differenzierten Analyse der Tankstellenbranche nach Chancen und Risikopotentialen sowie nach Erfolgsfaktoren, dass eine pauschale Abwertung dieser Branche keinesfalls berechtigt ist.

Zwischenfazit

Ohne jeden Zweifel ist die Tankstellenbranche als Ganzes nicht unerheblichen Risiken und Gefährdungen ausgesetzt. Jedoch haben es die kaufmännisch solide geführten, marketingstarken und geschäftsfeldstrategisch geschickt agierenden Tankstellenunternehmen verdient, als zukunftsfähige und chancenreiche Unternehmen wahrgenommen zu werden. Diese können für ihre Eigen- und Fremdkapitalgeber ein lohnendes, rentables und stabiles Investment sein.

Aufgabe eines Kapitalgebers wird es allerdings immer sein müssen, das jeweilige Unternehmen individuell im Detail zu untersuchen und sich unter Anwendung von Branchen- und Geschäftsmodellkenntnissen die Frage zu stellen, ob dieses Unternehmen die gegebenen unternehmerischen Handlungsspielräume in der Weise nutzt, die die branchenspezifische Chancen maximiert und die bekannten Risiken minimiert. Dieses Entscheidungsprinzip gilt im Übrigen für alle Branchen entsprechend.

Aufgabe eines Tankstellenunternehmers wird es in diesem Zusammenhang immer sein müssen, die für eine adäquate Bewertung erforderliche Datentransparenz zu gewährleisten, d.h. sowohl quantitativ wie auch qualitativ den Status Quo und die Zukunftsperspektiven des Unternehmens detailliert zu beschreiben.

Die vorliegende Branchenstudie soll für beide Seiten eine hilfreiche Grundlage schaffen um diese Aufgaben zu lösen.

III. Grundzüge des Tankstellenmarkts

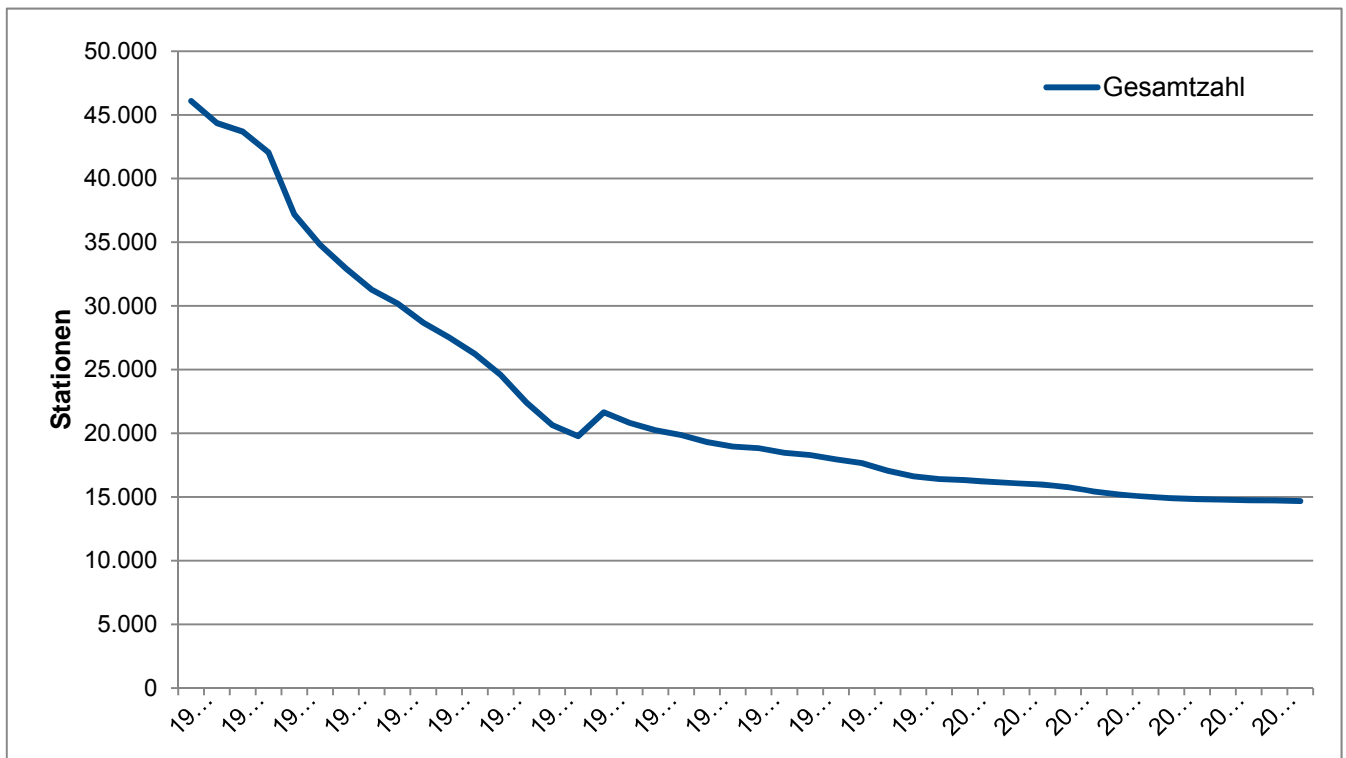
III. Grundzüge des Tankstellenmarkts

III.1 Marktstruktur in Deutschland

Tankstellenbestand²

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 darauf folgenden 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



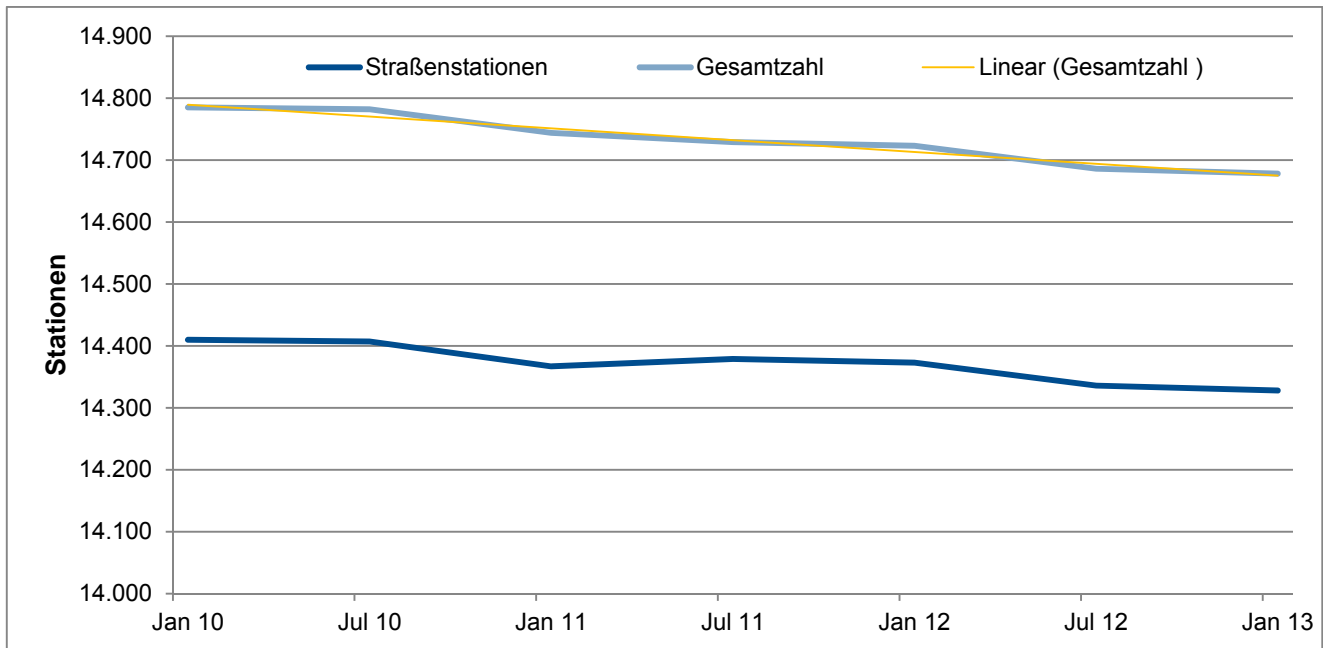
Quelle: Mineralölwirtschaftsverband e.V. (MWV), Juni 2013; Darstellung: Scope Ratings

Auch über das Jahr 2012 nahm die Zahl der Tankstellen weiter ab. So betrug die Gesamtzahl aller Stationen zum Jahresbeginn 2013 mit 14.678 insgesamt 66 Stationen weniger als noch im Januar 2011. Dies schließt sowohl die Anzahl der 350 Bundesautobahntankstellen (BAT) mit ein als auch den Nettobestand aller Straßenstationen von derzeit 14.328.

Sogenannte Gattungsbetriebe, die wegen ihrer Nähe zur Autobahn bislang als Bundesautobahntankstellen (BAT) gewertet wurden, werden seit Mitte 2011 in der statistischen Erfassung des EID zu den Straßentankstellen gerechnet. Aus diesem Grund wurden dem EID durch Tank & Rast seit Mitte 2011 nur noch 350 statt wie zuvor 377 BAT gemeldet. Ferner hat Tank & Rast seit dem 1. Januar 2013 das bisher gültige Quotensystem bei der Einlieferung an BATs zugunsten eines Mischsystems abgeschafft. Doch obwohl nun 27 ehemalige BAT-Stationen bei den Straßentankstellen mitgerechnet werden, hat sich deren Bestand seit Juli 2011 um 51 reduziert, da die Firmen entlang der Straße insgesamt mehr Tankstellen geschlossen als neu eröffnet haben.

² Vgl. Anlage 2 und 3

Kurzfristiger Trend



Quelle: MWV, Juni 2013; Darstellung: Scope Ratings

Für Januar 2013 zählte der EID insgesamt nur noch 14.678 Tankstellen in Deutschland, davon 14.328 Straßenstationen und 350 BAT.

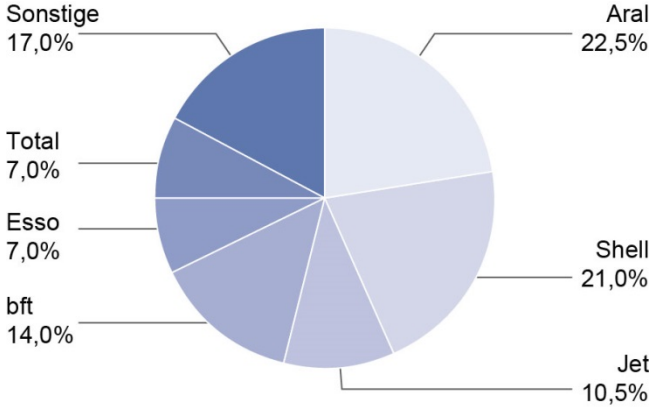
Netzbereinigung

Kleine und absatzschwache Stationen wurden inzwischen weitgehend ausgesteuert und durch größere durchsatzstärkere Anlagen an guten Standorten ersetzt, sodass sich die Effizienz des gesamten Tankstellennetzes in Deutschland sukzessiv verbessert hat. Verblieben sind vor allem die Unternehmen, die es schaffen mit den aktuell gestiegenen, aber immer noch vergleichsweise knappen Margen im Kraftstoffgeschäft profitable Ergebnisse zu erwirtschaften. Zudem sind einige kleinere Tankstellenbetreiber verblieben, die nach wie vor an ihre lange laufenden Grundstücksverträge sowie an frühere Investitionen gebunden sind.

Jüngst fällt bei einigen Gesellschaften sogar auf, dass diese inzwischen zunehmend weniger über eine weitere Konsolidierung, sondern vielmehr wieder verstärkt über Wachstum nachdenken – soweit und sofern dies bei den ganz großen Konzernen nicht durch das Kartellamt eingedämmt wird. Immerhin ist Deutschland nach wie vor der bedeutendste Mineralölmarkt in Europa. So betonen beispielsweise Aral wie Shell ihre Absichten das jeweilige Netz in Deutschland ausbauen zu wollen. Ob es insgesamt aber auf absehbare Zeit tatsächlich (deutlich) mehr Tankstellen in der Bundesrepublik geben wird bleibt fraglich, zumal historisch Zugänge bei einem Unternehmen regelmäßig mit Abgängen bei anderen Wettbewerbern verbunden waren. Der nachfolgende Abschnitt dokumentiert den zahlenmäßigen Status Quo an deutschen Straßen.

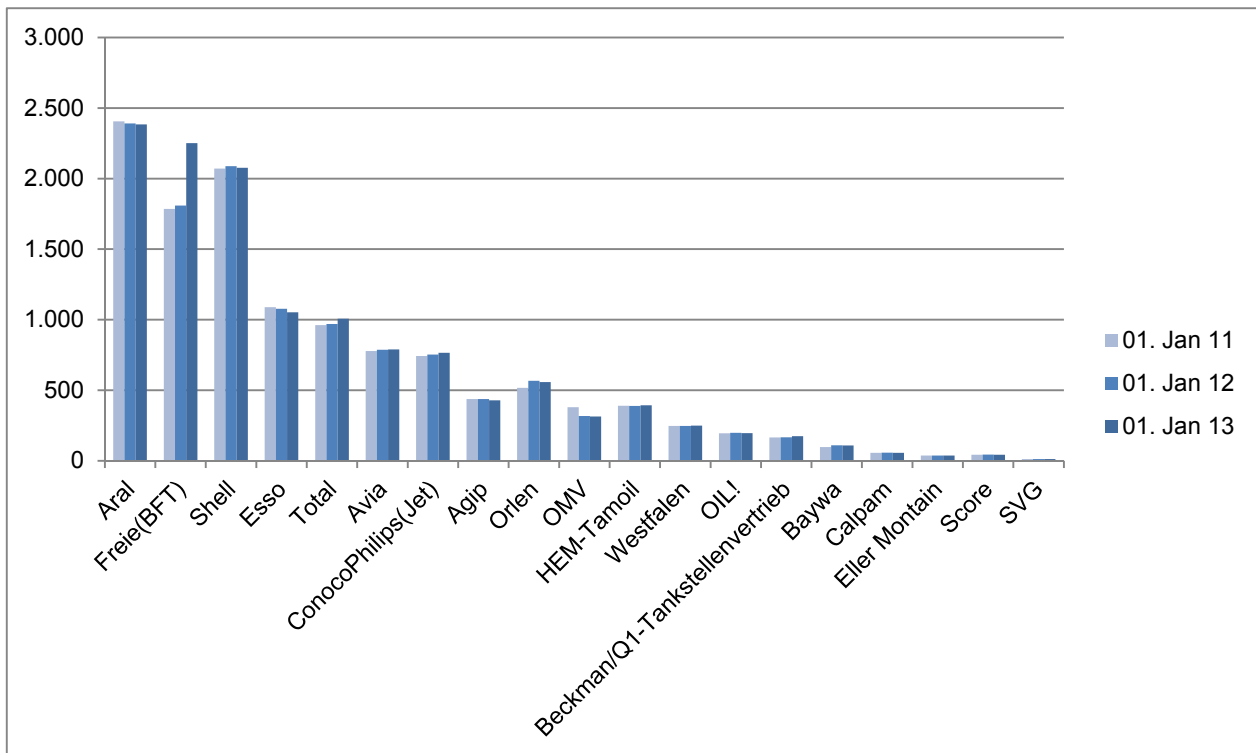
Marktteilnehmer und Marktanteile

Absatzanteil Kraftstoff



Quelle: Energieinformationsdienst (EID) 01/13; Darstellung: Scope Ratings

Anzahl Straßentankstellen nach Gesellschaft



Quelle: EID, MWV, Juni 2013; Darstellung: Scope Ratings

Gemessen an der Zahl der Stationen haben sich die Tankstellennetze der beiden Großkonzerne Aral und Shell in den vergangenen Monaten kaum verändert. Aktuell umfasst das Aral-Netz über 2.384 Straßentankstellen und 52 gemeldeten BAT, während Shell über 2.077 Straßenstationen und 47 BAT verfügt. Damit fällt Shell zahlenmäßig an der Straße erstmals hinter den bft (Bundesverband Freier Tankstellen e.V.) zurück, der gemäß EID-Angaben seit Januar 2012 innerhalb eines Jahres ganze 442 Stationen hinzugewonnen hat.

Der Zuwachs betrifft rund 200 Tankstellen der Kette OIL! als Tochter des größten unabhängigen deutschen Mineralölhändlers und –importeurs Marquard, & Bahls/Mabanaft, die erst Anfang 2010 zur Uniti (Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e.V.) gewechselt waren, nun aber aufgrund der neu entwickelten „strategischen Partnerschaft“ der Uniti mit dem Mineralölwirtschaftsverband e. V. (MWV) wieder zurückgekehrt sind. Mit der gleichen offiziellen Begründung wechselten noch weitere drei Wettbewerber (Q! Tankstellenvertrieb, HPV Hanseatic Petrol Vertriebs GmbH, Sprint Tank GmbH), wobei deren Mitgliedschaften bei der Uniti teils erst zum Jahreswechsel enden bzw. deren Tankstellen teilweise bereits im bft vertreten waren.

Durch die neuen Tankstellen konnte der bft auch seinen Anteil am Kraftstoffabsatz deutlich erhöhen. Der EID schätzt diesen aktuell auf 14% gegenüber 10% zu Beginn des Jahres 2012. Aufgrund der relativ hohen Kraftstoffpreise in den vergangenen Monaten sowie der anhaltenden Preissensibilität der tankenden Kunden seit dem Einsetzen der Finanz- Wirtschaftskrise konnten neben dem bft zum Teil auch andere Mittelständler und B-Preiser Absatzmengen hinzugewinnen, die im Gegenzug den A-Marken und hier insbesondere den beiden Preisführern Aral und Shell verloren gingen:

	Absatzmarktanteil 01. Januar 2013	Veränderung zum 01. Januar 2012
Aral	22,5 %	- 0,5 %
Shell	21,0 %	-0,5 %
JET	10,5 %	0,0 %
bft	14,0 %	+4,0%
Esso	7,0 %	-0,5 %
Total	8,0 %	+0,5 %
Sonstige	17,0 %	-3,0 %

Quelle: EID 01/13 und EID 05/12; Darstellung: Scope Ratings

In diesem Zusammenhang muss außerdem beachtet werden, dass in den Vorjahren immer mehr Stationen zwar offensichtlich auf Marken wie Aral oder Shell „umgeflaggt“ wurden, es sich im eigentlichen Sinn aber dennoch weiterhin um freie Tankstellenunternehmen handelt.

Ferner ist es eine Tatsache, dass immer mehr kleine und mittelständische Firmen unter das Dach eines großen Verbandes schlüpfen, um z.B. bei der Beschaffung sowie in Marketingfragen Verbundvorteile zu nutzen. In Deutschland existieren kaum noch nicht organisierte Tankstellen. Ebenso kommt dem Bereich der bereits angesprochenen Supermarkt-Tankstellen hierzulande im europäischen Vergleich nur eine geringe Bedeutung zu. So kann es kaum verwundern, dass sich der bft als Marke gesehen, zwischen Aral und Shell als neue Nummer zwei entlang der deutschen Straße behauptet.

Auf Platz vier und fünf in der Rangliste der Straßentankstellen folgen nach Shell der Konzern Esso mit aktuell 1.052 Tankstellen und Aufhohler Total mit 1.007 Betrieben (einschließlich der rund 130 „weißen“ Tankstellen von EMWO Elf Mineralölwerk Osnabrück und Sebald Kutscheid). Ebenfalls wachsen konnte die Marke JET auf derzeit 765 Straßenstationen, deren Dachgesellschaft in Deutschland nach einer Aufspaltung des U.S.-Mutterkonzerns nicht mehr ConocoPhillips Gemany GmbH, sondern JET Tankstellen Deutschland GmbH heißt.

Keine größeren Veränderungen gab es dagegen bei den weiteren Gesellschaften, die mehr als 500 Straßenstationen betreiben wie z.B. bei der deutsche AVIA - hinter der sich 26 Gesellschafter und mehrere Lizenznehmer verbergen – mit 789 Stationen, dem Genossenschafts-Verbund Raiffeisen (623, ohne die 108 Stationen von BayWa) und der polnischen Kette Orlen mit aktuell 558 Straßentankstellen.

Entlang der Autobahn greifen seit 2013 geänderte Einlieferungsregeln. Lediglich 65% laufen dann noch über die Quote gemäß dem Absatzanteil an der Straße. Für das verbleibende Drittel der Stationen wurden die Einlieferungen versteigert, wobei Shell, die über diverse Plakettenverträge derzeit die größte Präsenz an der Autobahn hat, verstärkt zugeschlagen hat. Höhere Einlieferungsrechte als in der Vergangenheit ergeben sich bezogen auf die Bundesautobahnen schließlich auch für den bft und andere Unterpreiser, da diese wie bereits dargelegt marktanteilig zu den Gewinnern der jüngeren Vergangenheit zählen.

Heterogener Markt

Im Einzelfall können die ökonomischen Variablen von Agenturtankstellen, freien und sonstigen Tankstellen aufgrund der unterschiedlichen Betreibermodelle weder pauschal betrachtet noch direkt miteinander verglichen werden. Insbesondere spiegeln die verschiedenen statistischen Erhebungen die tatsächliche Entwicklung der Branche an vielen Stellen nur unzureichend wieder.

Einerseits wird ein beachtlicher Teil des Tankstellenumsatzes meist nicht dem Tankstellengewerbe zugerechnet, aber andererseits unterscheiden sich die verschiedenen Betreibermodelle in Bezug auf die individuelle Ausgestaltung hinsichtlich des Eigentums, den unternehmerischen Erfolg und die dafür zu tragenden Risiken stark. Beispielsweise fließt bei der Mehrzahl der Betriebe – den Pächter- bzw. Agenturtankstellen – nicht der gesamte Warenwert in den Umsatz ein, sondern lediglich eine Verkaufsprovision. Aus diesem Grund sind Branchendurchschnittswerte nur mit erheblichen Einschränkungen auf einzelne Tankstellenbetriebe übertragbar.

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 beispielsweise deutlich am Beispiel der diversen Kundenbindungssysteme (z.B. Payback) bei den Betreibern von Farbentankstellen, die einen Teil des Umsatzes dem Kunden als Bonuspunkte gutschreiben, während sich mittelständische Unternehmen derzeit noch häufiger zur direkten Weitergabe eines Preisvorteils an den Kunden entscheiden.

Weitere Unterschiede betreffen die Unternehmenspositionierung entlang der Lieferkette. Beispielsweise war die Verfügbarkeit von Additiven, die die Mineralölkonzerne herstellen, bislang ausschließlich den eigenen Vertriebskanälen vorbehalten. Diesbezüglich verläuft die Grenze jedoch fließend, da sich teilweise das oben angesprochene Phänomen beobachten lässt, dass Konzerne selektiv Stationen an mittelständische Betreiber abgeben, jedoch nach außen hin die Marke unverändert fortgeführt wird. Mit dem „Brand“ selbst erschließt sich der neue Eigentümer als Tankstellenunternehmer gleichzeitig die zur jeweiligen Marke gehörenden Vorteile, beispielsweise 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, während in der Regel ein mittelständischer Betreiber aufgrund seiner unterschiedlichen Kostenstruktur verstärkt vom Ausbau des Zusatzgeschäfts profitiert.

III.2 Europäischer Tankstellenmarkt

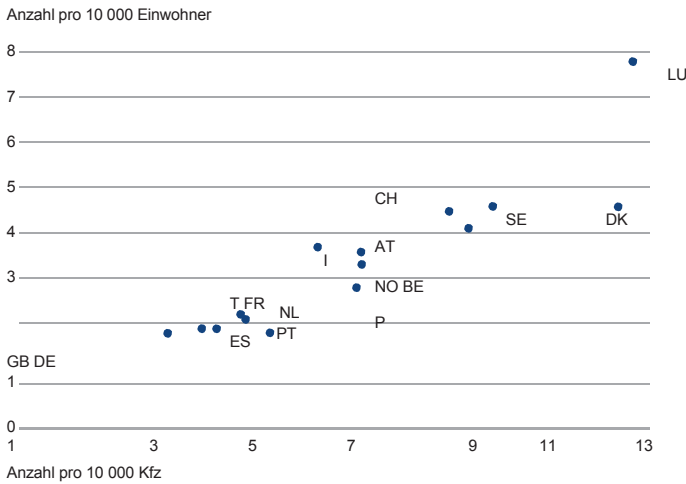
Tankstellendichte

Deutschland gehört gemäß statistischer Daten aus dem Jahr 2008/2009³ schon seit geraumer Zeit zu den europäischen Ländern, die über die geringste Dichte an Tankstellen verfügen. Insgesamt muss daher davon ausgegangen werden, dass der deutsche Tankstellenmarkt im europäischen Vergleich heute über eines der effizientesten Tankstellennetze verfügt. Die Unternehmen, die im Verlauf der Konsolidierung in Deutschland verbliebenen sind, haben ihre Geschäftsaktivitäten in starkem Maße auch auf ergänzende Geschäftsfelder ausgedehnt. Während nur rund die Hälfte aller Tankstellen in Europa über einen Shopbetrieb verfügt, konzentriert sich in Deutschland lediglich noch ein geringer einstelliger Prozentsatz ausschließlich auf den Kraftstoffabsatz.

Je mehr sich jedoch Tankstellenunternehmen von spezialisierten Treib- und Schmierstoffhandelsunternehmen mit Einzelhandelszusatzgeschäft zu spezialisierten Einzelhandelsgeschäften mit Treib- und Schmierstoffzusatzgeschäft wandeln, desto relevanter werden statistische Marktdaten, die weniger die Produkte und Anbieter des Mineralölhandels umfassen, als vielmehr Informationen zum Marktgeschehen im Einzelhandelssektor. 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 alleine aussagekräftig. Insbesondere können mit einer Fokussierung auf den Treib- und Schmierstoffhandelsmarkt 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.

³ www.retail-index.com, Eurostat, EID, bft sowie eigene Recherchen

Tankstellendichte in Europa

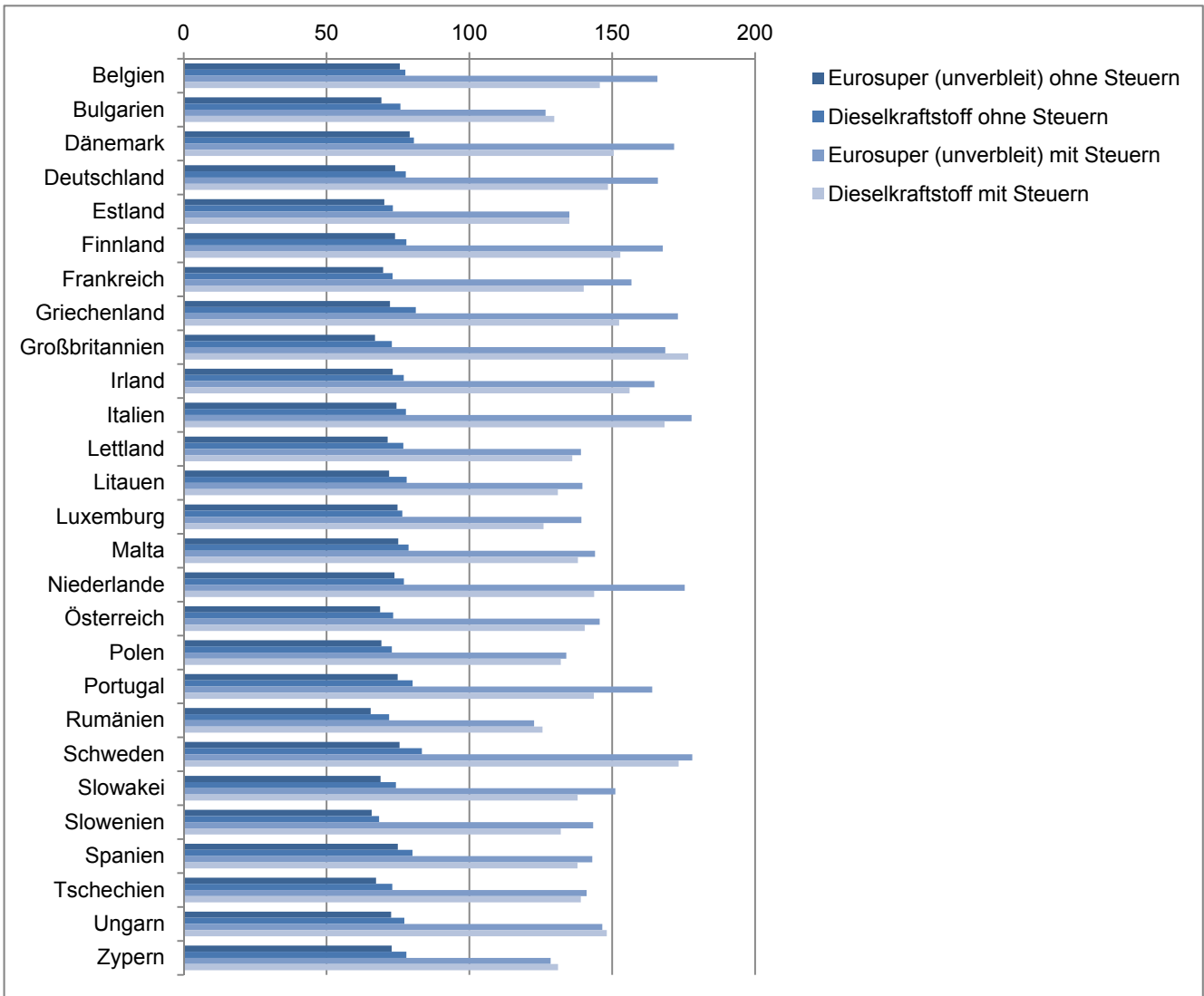


Quelle: Eigene Darstellung, 2009; Darstellung: Scope Ratings

Verbraucherpreise im europäischen Vergleich

Hinsichtlich der Entwicklung der europäischen Verbraucherpreise für Treibstoffe hat sich die Platzierung Deutschlands im Vergleich zum Vorjahr deutlich verschoben. Lag der inländische Preis für Eurosuper ohne Steuer in 2011 noch auf Platz 20 und bei Dieselmotorkraftstoff Platz 26 von 27 Ländern und damit auf vergleichsweise niedrigem Niveau, so rangieren die deutschen Preise nun für Eurosuper auf Platz 9 und für Diesel auf Platz 11 unter den europäischen Ländern. Aus Sicht des Konsumenten ist Kraftstoff also ungeachtet der zusätzlich anfallenden Steuerbelastung verhältnismäßig teuer geworden.

Verbraucherpreise in Cent/l



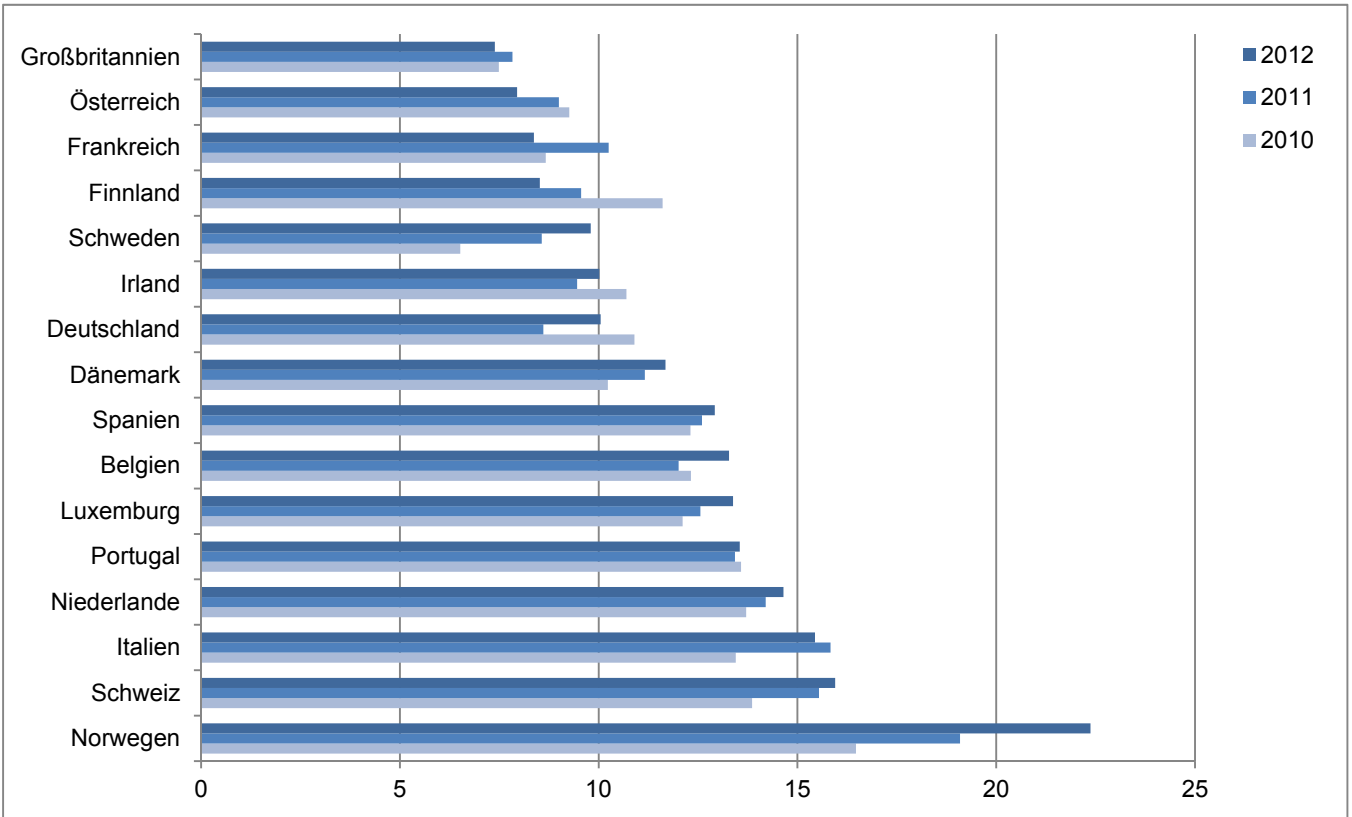
Quelle: MWV, EID, Juli 2012; Darstellung: Scope Ratings

Nach Steuern betrachtet hat sich die Position Deutschlands im internationalen Vergleich ebenfalls nochmalig verschlechtert und sorgt letzten Endes nach wie vor für eine relativ unattraktive Marktausgangslage für Investoren bzw. Tankstellenunternehmen. Die aktuelle Preisposition mit Steuern für Eurosuper lag im Juli 2012 auf Platz 8 (2011: Platz 11) und für Dieselmotorkraftstoff Platz 8 (2011: Platz 10) von 27 Ländern. Die hohe Steuerbelastung in Deutschland wirkt sich damit zusätzlich zum Nachteil der Verbraucher aus. Sofern es mittelfristig zu einer europaweiten Steuerharmonisierung im Treibstoffsektor kommen sollte, würde sich die ökonomische Situation für deutsche Tankstellenunternehmen entsprechend verbessern.

Margenentwicklung

Bei den Brutto-Margen der Tankstellenunternehmen, d.h. dem Verkaufspreis je Liter abzüglich Produkteinkaufskosten und Mineralölsteuern, lagen die deutschen Eurosuper-Margen in 2012 seit April und die Diesel-Margen bereits seit März konstant im zweistelligen Prozentbereich. Im aktuellen Wood Mackenzie-Vergleich zwischen 16 europäischen Ländern liegt Deutschland für das Gesamtjahr 2012 mit 10,05 Cent/l für Eurosuper bzw. 11,46 Cent/l für Diesel auf den Plätzen 10 und 12. Dies bedeutet zunächst eine Verbesserung zum Vorjahr in dem die beiden deutschen Brutto-Tankstellenmargen im internationalen Wettbewerb noch auf den Plätzen 14 (bei Eurosuper) und 13 (bei Diesel) zu finden waren.

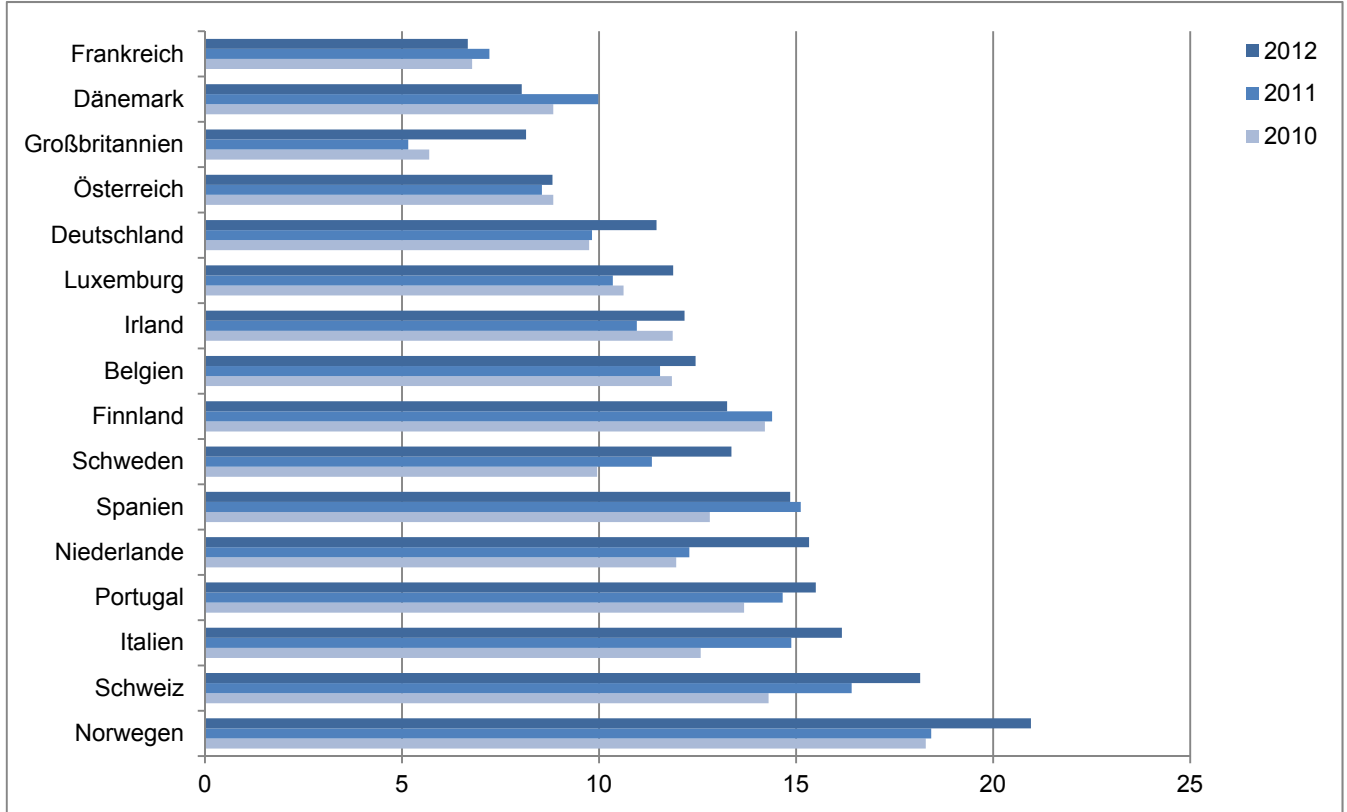
Brutto-Tankstellenmargen Eurosuper



Quelle: EID 01/13; Darstellung: Scope Ratings

Einschränkend muss jedoch erläutert werden, dass neben den hohen Bio-Beimischungskosten von bis zu 3 Cent/l gedanklich auch die durch die Großkonzerne fast ausnahmslos gewährten Boni und Rabatte abzuziehen sind, da sich die abgebildeten Berechnungen „brutto“ auf die Pumpenpreise der A-Gesellschaften stützen und derartige Preisvergünstigungen weder in der Statistik erfasst noch vom Autofahrer bezahlt werden. Daneben sind auch andere Tankstellenmärkte in Europa in Bezug auf den Margenausweis aus verschiedensten Gründen nach unten zu relativieren.

Brutto-Tankstellenmargen Dieselkraftstoff



Quelle: EID 01/13; Darstellung: Scope Ratings

Grundsätzlich wird die Umsatzrendite der Tankstellenunternehmen in erster Linie von den Betriebskosten der Unternehmen bestimmt. Daneben können örtliche besondere Wettbewerbssituationen zu zeitweiligen Kürzungen der Gewinnmarge führen. Unter anderem folgende Betriebskostenarten verdienen dabei aufgrund ihrer Preisentwicklung und/oder ihres Aufkommens ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit bzw. unterliegen einem erhöhten Preissteigerungsrisiko:

- Speditionskosten (Maut, Treibstoffpreise)
- Energiekosten (z.B. Strom)
- Finanzierungskosten und Avalgebühren
- Disagiokosten für Kreditkarten
- Wartungskosten für technische Anlagen (z.B. Auflage zur Erstellung eines Explosionsgutachtens)
- Versicherungskosten
- Schwundkosten (höherer Einstandspreis des Treibstoffes)

IV. Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

IV. Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

IV.1 Betreibermodelle

In Deutschland sind mehrere Betreibermodelle in zwei Hauptgruppen und entsprechenden Mischformen bekannt (vgl. auch Anlage 6). 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 offen steht. 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.



Quelle: Scope Ratings

Eigenanlagen eines Großanbieters

Bei diesem Betreibermodell, das zu den Konzerntankstellen gehört, handelt es sich um Eigenanlagen eines Großanbieters wie z.B. Shell, BP oder ESSO. Die Tankstelle befindet sich in diesem Fall 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 absolut untergeordneter Bedeutung.

Pächter (ohne Eigentum der Anlage)

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).

Agenturneher (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 Agenturneher 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 Agenturneher 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 Kommitenten 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 ist darin zu sehen, 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 Tankstellenmehrfachbetreiber dar. Dies 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 Punkto 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 selbstständigen 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. Mitteldestilaten 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 der Betreiber. Handels- und Shopartikel 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.

IV.2 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: Unternehmiergeprägte 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.

Unternehmiergeprägte Verbände

Der **Mineralölwirtschaftsverband e. V. (MWV)** ist ein Mitgliedsverband des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und in erster Linie eine institutionalisierte Interessenvertretung der großen Mineralölkonzerne. 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). Hauptgeschäftsführer seit 2004 ist Klaus Picard. Mitglied im MWV sind Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die Rohöl in eigenen oder konzernverbundenen Raffinerien verarbeiten sowie Mineralölprodukte über eine eigene oder konzernverbundene Vertriebsorganisation in Deutschland vertreiben. Derzeit gehören dem Verband nach eigenen Angaben folgende elf Unternehmen an.

- BP Europa SE
- Eni Deutschland GmbH
- Esso Deutschland GmbH
- Gunvor Raffinerie Ingolstadt GmbH
- Holborn Europa Raffinerie GmbH
- JET Tankstellen Deutschland GmbH
- OMV Deutschland GmbH
- ORLEN Deutschland GmbH
- Shell Deutschland Oil GmbH
- Total Deutschland GmbH

Die **UNITI**, mit vollem Namen **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 UNIT gehören zum Verband ca. 4.500 Tankstellen. 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. Direkte Mitglieder der UNITI sind aber auch einige Firmen, die zugleich Mitglied des Mineralölwirtschaftsverbandes e.V. (MWV) sind. Hierzu gehören Total Deutschland GmbH, Orlen Deutschland GmbH, OMV Deutschland GmbH.

Der **Bundesverband Freier Tankstellen und Unabhängiger Deutscher Mineralölhändler (bft)** ist ein eingetragener Verein von Betreibern konzernfreier, unabhängiger Tankstellen, mit dem Ziel als mittelständische Unternehmer durch ein einheitliches Marketingkonzept gegen die etablierten Mineralölkonzerne bestehen zu können. Im bft sind sowohl Einzel- als auch Mehrfachtankstellenunternehmer organisiert. Über die Einkaufsgesellschaft Freier Tankstellen mbH (eft) in Bonn bündelt der Verband ferner auch den Einkaufs- und Beschaffungsbedarf seiner Mitglieder und schafft diesen einen gemeinschaftlichen Zugang zu knapp 100 Kooperationspartnern und Lieferanten in allen Geschäfts- und Betriebsbereichen der Tankstelle. Die eft ist auch Veranstalter der Branchenmesse „Tankstelle & Mittelstand“, die alle zwei Jahre in Münster veranstaltet wird. Diese Messe besteht im Jahre 2013 seit 30 Jahren. Der bft selbst beheimatet derzeit über 500 Mitglieder mit insgesamt 2.173 bft-Tankstellen (Stand: Juni 2012), die sich auf sechs Landesgruppen verteilen und ist außerdem eines von vier Verbandsmitgliedern, die sich im Dachverband MEW organisieren.

Eine Sonderstellung nimmt der **MEW Mittelständische Energiewirtschaft Deutschland e.V. (MEW)** ein. Er 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 die sich grundsätzlich als mittelständische Energieversorger verstehen. Zudem wurde der Verband unter Beibehaltung des Kürzels in MEW Mittelständische Energiewirtschaft Deutschland e.V. umbenannt. Zu den Mitgliedern der MEW gehört auch der Bundesverband Freier Tankstellen e. V. (bft).

Pächter- und Partnerverbände

Wie auf Seite 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 besonderes bedeutend für den deutschen Tankstellenmarkt erscheint auf Seite 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 bayrischen 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.

V. Geschäftsfelder der Stationen

V. Geschäftsfelder der Stationen

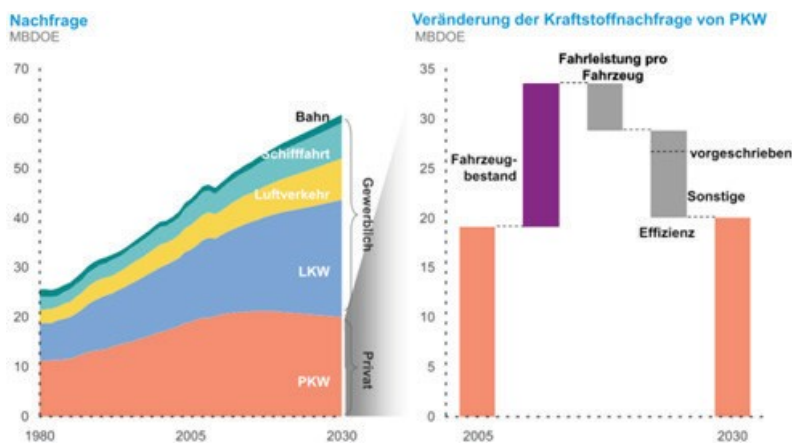
V.1 Kraftstoffgeschäft

Entwicklung der Nachfrage

Eine aktuelle Studie von ExxonMobil über die künftige Entwicklung von Energieträgern im Verkehrssektor kommt zu dem Schluss, dass Öl generell noch auf längere Sicht der vorwiegende Energieträger bleibt, bei einer jährlich durchschnittlichen Wachstumsrate der weltweiten Energienachfrage von ca. 1,2% bis 2030. Innerhalb der Energieprognose 2012-2040 gehen die Autoren der ExxonMobil Studie davon aus, dass Mineralöl bis 2040 seine Rolle als wichtigster Energielieferant an Erdgas abgeben wird, wenngleich es mit 25% eine tragende Säule im allgemeinen Energiemix bleiben wird.

Bezogen auf den gesamten Energiesektor ist Verkehr momentan mit 20% das drittgrößte Teilsegment nach Stromerzeugung und Industrie. Haushalte und Gewerbe liegen deutlich abgeschlagen dahinter. Der Verkehrssektor wird derzeit noch sehr stark vom Öl dominiert (rund 98%). Trotz eines erwartungsgemäß steigenden Fahrzeugbestandes ist im PKW-Bereich bis 2030 jedoch von einer konstanten bis leicht nachlassenden Kraftstoffnachfrage auszugehen.

Kraftstoffbedarf PKW

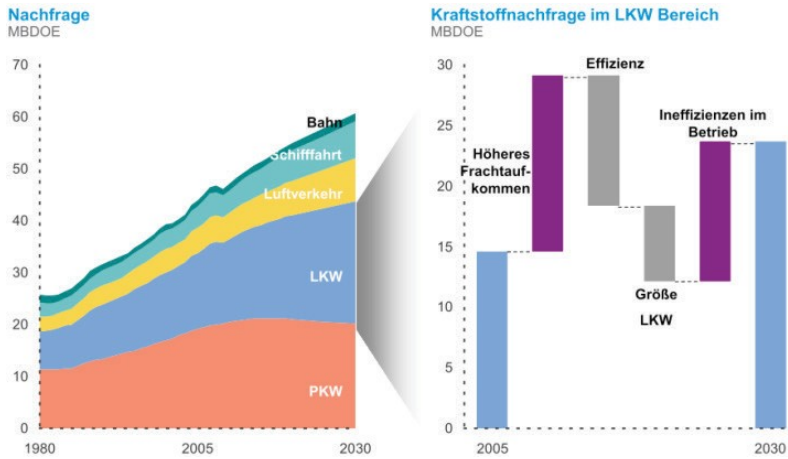


Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

Grund hierfür sind die sich verändernde Fahrleistung sowie eine sich fortsetzende technologische Entwicklung hinsichtlich der Effizienz im Kraftstoffverbrauch. Bis 2040 dürfte sich der Bedarf an fossilen Ottokraftstoffen laut ExxonMobil um nahezu 80% reduziert haben. Dennoch werden auch 2030 aus heutiger Sicht noch über 85% der Fahrzeuge über Verbrennungsmotoren betrieben.

Durch Zunahmen im gewerblichen Verkehr und insbesondere im LKW-Transportbereich lässt sich auf kürzere Sicht eine weiterhin steigende Kraftstoffnachfrage erwarten. Offen bleibt jedoch welcher Treibstoff am Markt künftig der dominierende sein wird, denn vor dem Hintergrund der vorgeschriebenen CO²-Grenzwerte wird sich auch der Anteil der alternativen Antriebstechnologien erhöhen.

Kraftstoffbedarf LKW

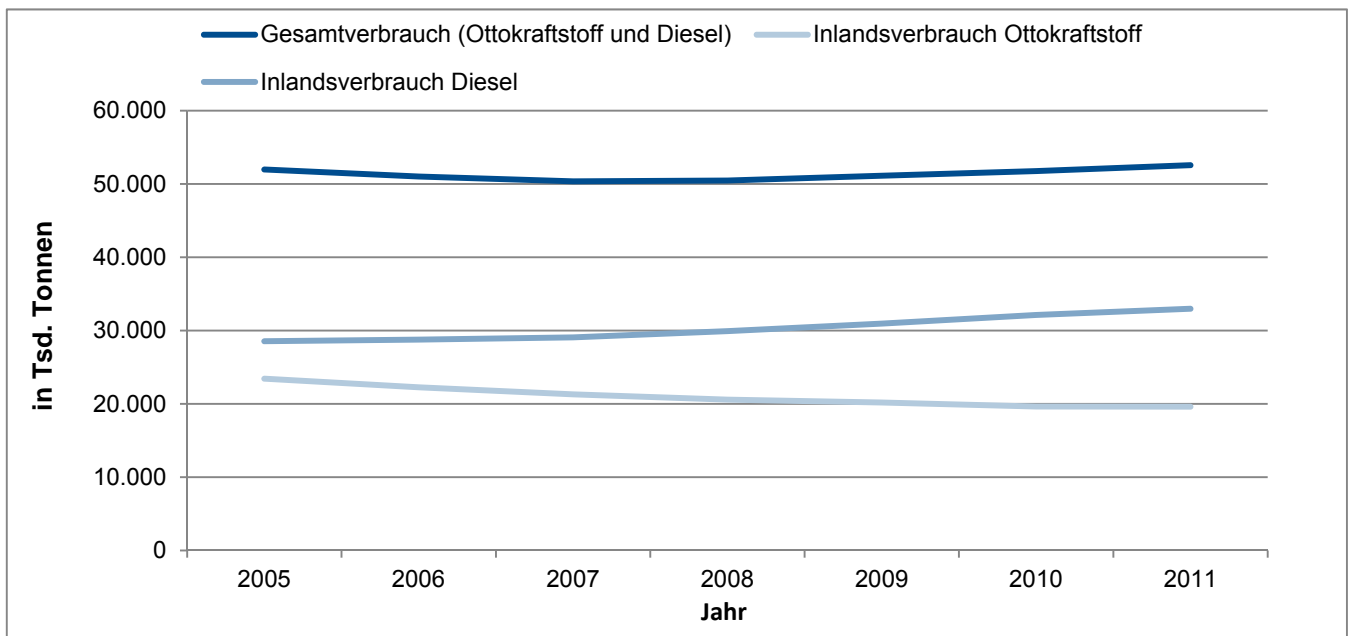


Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

Kraftstoffverbrauch

Zwar ist der inländische Absatz von Ottokraftstoffen seit Jahren rückläufig, allerdings wird dies momentan durch den stark gestiegenen Absatz an Dieselmotorkraftstoffen überkompensiert.

Kraftstoffverbrauch (Inland)

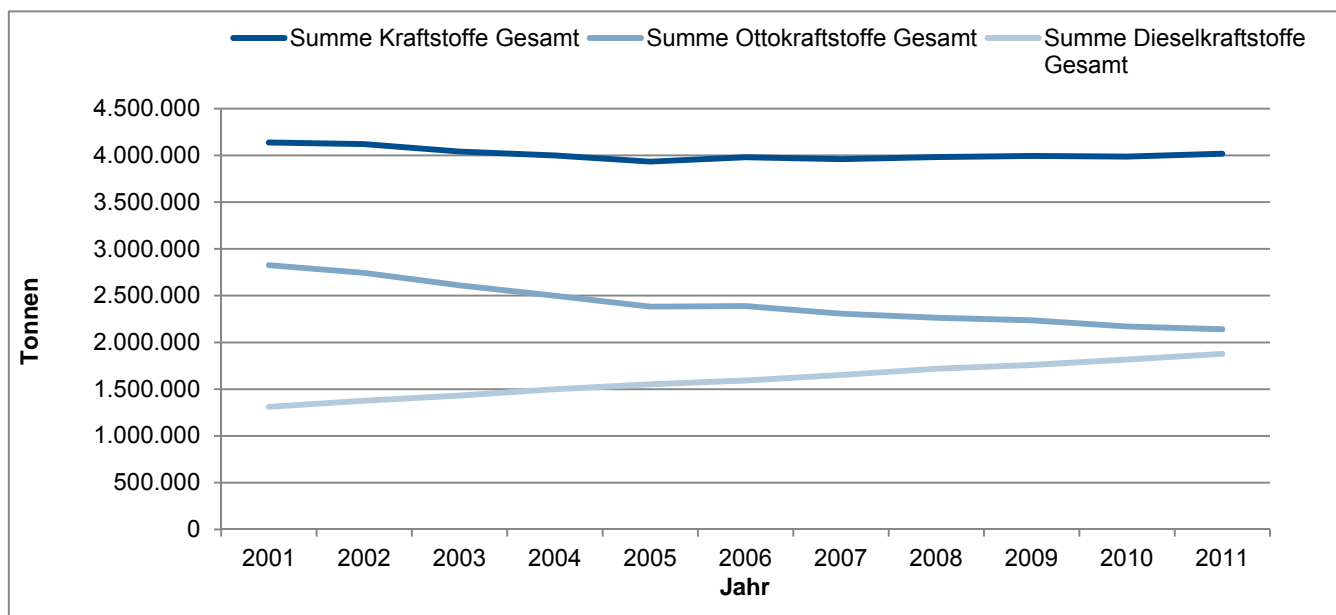


Quelle: MWV Jahresbericht 2011; Darstellung: Scope Ratings

Kraftstoffabsatz

Vergleicht man die obenstehende Abbildung mit der Auswertung gemäß des spezialisierten Branchendienstes EURODATA⁴ in der nachfolgenden Grafik, so fällt auf, dass sich der Absatz der einzelnen Kraftstoffarten nicht homogen im Markt verteilt. Bei einer durchschnittlichen Pächtertankstelle übersteigt laut EURODATA der Absatz von Ottokraftstoffen den Verkauf von Diesel noch immer um rund 14%.

Kraftstoffabsatz - Eurodata



Quelle: EURODATA, 12/2011; Darstellung: Scope Ratings

Der niedrigere Tankstellenverkaufsanteil des Diesels lässt sich zunächst darauf zurückführen, dass große Mengen der Dieseldkraftstoffe direkt an gewerbliche und öffentliche Großunternehmen, wie z.B. Speditionen und den öffentlichen Personennahverkehr geliefert werden und daher nicht über das Tankstellennetz vertrieben werden. Dennoch werden auch hier inzwischen die konstanten Rückgänge bei Ottokraftstoffen in der jüngeren Vergangenheit in fortschreitendem Maß durch Zuwächse beim Absatz von Diesel (und inzwischen auch bei den alternativen Kraftstoffen) kompensiert.

Nach Angaben des Bundeskartellamtes erscheint der inländische Wettbewerb beim Dieseldabsatz jedoch empfindlich gestört. Demnach verkaufen ARAL, BP, Shell, Esso, Total und Jet rund 65% des gesamten Dieseldtreibstoffs in Deutschland, betreiben gemeinsame Raffinerien und beliefern sich bei Bedarf gegenseitig. Freie Anbieter schaffen es infolgedessen oft nicht einmal in Zeiten steigender Rohölpreise das Niveau der Margen zu halten.

Angeblich arbeitet das Wirtschaftsministerium bereits an einer Änderung des Wettbewerbsrechts, die es den fünf großen Mineralölgesellschaften verbietet, Treibstoff an freie Tankstellen teurer zu verkaufen als an die eigenen Kunden. Momentan lassen sich aus Verbrauchersicht jedoch sogar häufig im Verlauf eines Tages vom Rohölmarkt unabhängige Preissprünge beobachten. Insbesondere im Berufsverkehr erscheint der Kraftstoff vielerorts teurer als zu verkehrsberuhigten Zeiten.

Kraftstoff als Lockmittel

Grundsätzlich zeigt sich aus einer Ertragsverteilung im Tankstellengeschäft, dass der Rohertragsanteil des Kraftstoffverkaufs (einschließlich Motorenöl) insgesamt in den vergangenen Jahren immer weiter zurückgegangen ist und sich 2011 - bei einer im Pachtbetrieb geführten Farbentankstelle - auf 18,4%⁵ (2004: 22,6%) des gesamten Roher-

⁴ Vgl. Abschnitt V.3.1

⁵ Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), „Branchen Special Tankstellen“ Nr. 38, Oktober 2012
Juli 2013

trags belief. Kraftstoff mutiert anscheinend immer mehr zu einem Lockmittel für das Folgegeschäft mit dem Kunden.

Im anschließenden Abschnitt sollen daher weitere Geschäftsfelder von Tankstellen vorgestellt werden, die in den vergangenen Jahren stetig an Bedeutung gewonnen haben und in Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach noch mehr an Bedeutung gewinnen werden.

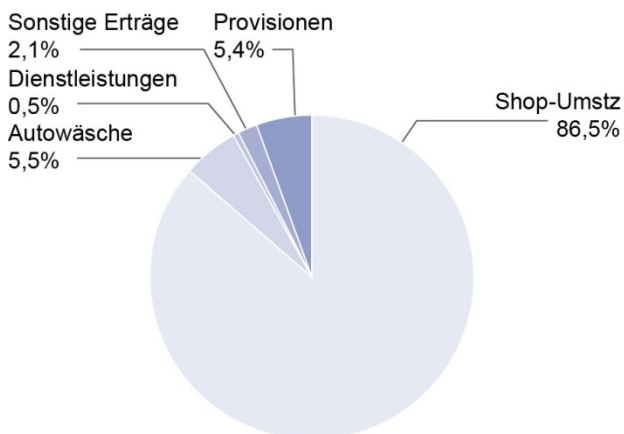
Beim Ergänzungs- und Folgegeschäft ist in erster Linie das ertragsstarke Shopgeschäft hervorzuheben. Daneben zählen aber beispielsweise auch Autowaschanlagen und die Reparaturen zu den zusätzlichen Geschäftsfeldern, die es wie das Treibstoffgeschäft jeweils differenziert zu betrachten gilt.

V.2 Shop, Gastronomie und Service

Shopgeschäft

Die herausragende Stellung in der Umsatzstruktur von Tankstellenbetrieben nimmt seit einigen Jahren das Shopgeschäft, also der Einzelhandel mit Artikeln für den täglichen Bedarf, ein. Bei einer im Agentur- bzw. Pachtbetrieb geführten Tankstelle mit Kraftstoffvertrieb auf Provisionsbasis werden über den Shop z.T. sogar Umsatzanteile von weit über 80% erreicht – eine deutliche Indikation für die generelle Bedeutung der Shops.

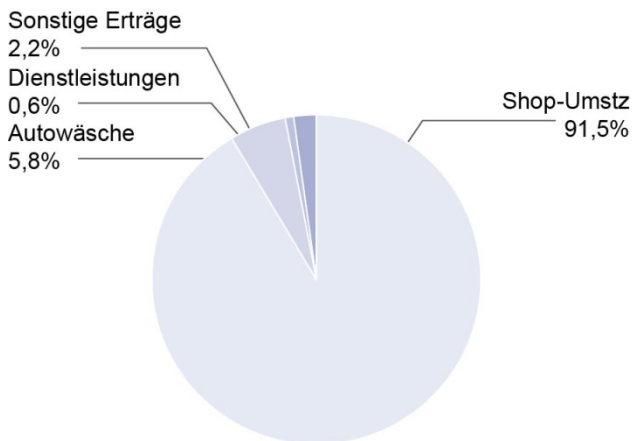
Umsatzverteilung im Provisionsmodell



Quelle: BVR Nr. 38., Oktober 2012; Darstellung: Scope Ratings

Innerhalb des reinen Erweiterungsgeschäfts ohne Kraftstoffprovision – und somit repräsentativ für die meisten Tankstellenunternehmen – nimmt der Shopanteil mit über 91% eine noch dominierendere Position ein. Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten Segmente des Ergänzungsgeschäfts im Vergleich:

Umsatzanteile im Ergänzungsgeschäft



Quelle: BVR Nr. 38., Oktober 2012, eigene Berechnungen; Darstellung: Scope Ratings

Vor diesem Hintergrund zählt die Optimierung des Shopgeschäftes zu den wichtigsten strategischen Herausforderungen der Tankstellen als wirtschaftende Unternehmen.

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 selbst auch integrierte Gastronomie- und Servicekonzepte weiterzuentwickeln, um damit den Kunden möglichst attraktive Einkaufsbedingungen und umfassende Dienstleistungen anzubieten, die Tankstellen von anderen Absatzkanälen abheben.

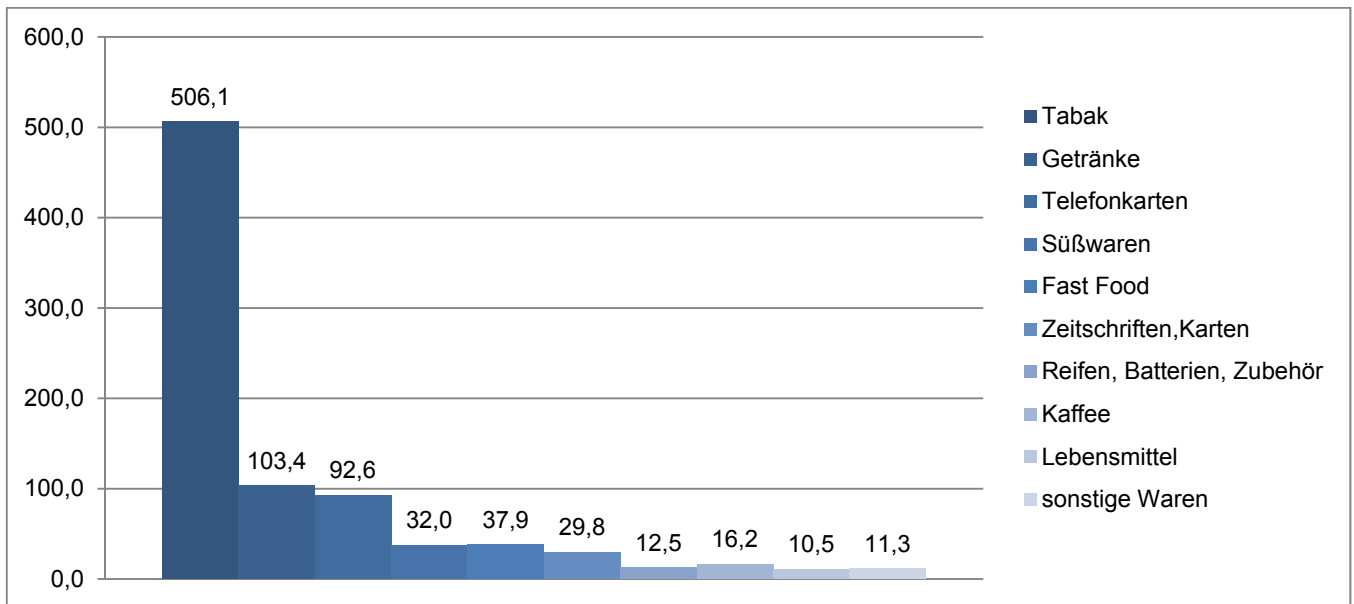
Stärken und Potenziale verschiedener Absatzkanäle

- Die **Tankstelle** und das **Fachgeschäft** sind besonders gut erreichbar, besonders schnell und besonders freundlich. Verbessern könnten sich beide noch bei der Preisgünstigkeit.
- **Kiosk** und **Imbiss** werden von Kunden ähnlich gesehen, sie gelten als besonders persönlich und schnell, haben aber nur eine geringe Auswahl.
- Die Stärke der Selbstbedienungsformate: Erreichbarkeit, zudem beim **Supermarkt** die Auswahl und beim **Discounter** die Preisgünstigkeit. Die Schwäche ist ihre Anonymität.
- **Restaurants** und **Coffeeshops** punkten bei der Persönlichkeit und werden zudem – vermutlich gefördert von Standards internationaler Filialsystemanbieter – als besonders sauber angesehen.
- Sauber, schnell und erreichbar sind auch die **Fast-Food-Restaurants**, weswegen sie auch besonders von den pragmatischen Deutschen gemocht werden.

Quelle: Lekkerland, European Business School, 2009

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, dann würde sich laut der Berechnungen des Marktforschers USP Market Intelligence (heute Nielsen Company) sogar für den gesamten Convenience-Markt in Tankstellen ein Minus von 5% ergeben. Auch laut Tank & Rast geht es bei den Tankstellen künftig um mehr Gastronomie, mehr Kommunikation, mehr Emotionalität und mehr Kompetenz im Food-Bereich, jedoch auch um weniger Non-Food.

Shopumsatz in 1.000 €



Quelle: BVR Nr. 38., Oktober 2012; Darstellung: Scope Ratings

Die zunächst befürchteten Absatzrückgänge aufgrund des eingeführten „Rauchverbots“ haben sich zahlenmäßig bislang nicht bewahrheitet. Durch den erschwerten Zugang an Automaten und das rückläufige Innenstadtgeschäft konnten die Tankstellen in 2007 zunächst sogar deutliche Zuwächse verzeichnen, denen in 2008 nur marginale Umsatzeinbußen von weit unter einem halben Prozent folgten. In 2009 haben Tabakwaren dagegen wieder um 1,8% und in 2010 um weitere 2,1% zugelegt. 2011 betrug der Zuwachs schließlich sogar 4,5%. Damit bleiben Tabakwaren mit großem Abstand die Absatzrenner in den Tankstellenshops.

Hierauf folgen die alkoholischen und nicht-alkoholischen Getränke. Kontrovers diskutiert wird das seit 2009 in Baden-Württemberg mit Signalwirkung für andere Bundesländer eingeführte, Alkoholverbot. Dieses betrifft den nächtlichen Verkauf von alkoholischen Getränken nach 22.00 Uhr an Tankstellen und im Einzelhandel. Welche Bedeutung den Getränkeumsätzen zahlenmäßig zukommt, lässt sich anhand der obigen Abbildung erkennen, wobei allerdings noch einbezogen werden muss, dass die Umsatzbedeutung durch abhängige Folgeverkäufe weiter steigt.

Im Einzelfall erweisen sich die Umsatzeinbußen an Tankstellen zwischen 22.00 Uhr und 5.00 Uhr allerdings als sehr unterschiedlich. Untersucht man die typische Umsatzverteilung an Tankstellen wie z.B. bei USP market intelligence GmbH München in 2007 geschehen, so fällt auf, dass nach 21 Uhr – und damit noch vor dem Zeitraum des Verbots – der Umsatz i.d.R. stark abflacht. Laut der Ergebnisse einer Studie von Marketing und Convenience - Shop System GmbH (MCS) gaben allerdings immerhin 12,6% der Konsumenten an, vor allem nachts das Shopangebot von Tankstellen zu nutzen. Hierbei ist die Tendenz sogar stark steigend; 2006 waren es noch 6,1%. Weitere 5,2% nutzen insbesondere die morgendlichen Stunden, 47,8% bevorzugen keine besondere Tageszeit⁶.

Alles in allem erreichte der Rohertrag des Shopgeschäfts im Jahr 2011 bei einer im Pachtbetrieb geführten Markentankstelle 57,2%. Damit liegt der Wert zwar um 0,9% unter dem des Vorjahres, jedoch hat sich der absolute Rohertrag im Shopsegment gleichzeitig um 1,4% auf 164.400 Euro verbessert⁷.

⁶ MCS, „Convenience-Shops und Nahversorger im Urteil des Verbrauchers“, 2009

⁷ BVR Nr. 38, Oktober 2012

Konzepte in der Praxis

Für den Betrieb des Shopgeschäfts sind diverse Konzepte in der Praxis verbreitet, die im Einzelnen vorgestellt werden sollen:



Quelle: Scope Ratings

Das fremdbestimmte Shopgeschäft ist vor allem bei Betreibermodellen „Eigenanlage“ und „Pächter ohne eigene Anlagen“ anzutreffen. In 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 Shopgeschäft ist das am weitesten verbreitete Modell bei allen Betreibermodellen. Hier bieten sich dem Betreiber diverse Möglichkeiten, um den Shopbetrieb zu strukturieren.

Eine wichtige Option im eigenverantwortlichen Shopgeschäft ist die Einschaltung eines Systemlieferanten, der von Fall zu Fall als Großhändler, Systempartner und Logistiker fungiert und maßgeschneiderte Shop-, Logistik- und Komplettlösungen bieten sowie den Tankstellenunternehmer in Belangen ihres 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. **Einkaufsgemeinschaft** ist 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 Shopgeschäft sind besonders die aktive Bewerbung sowie eine hohe Imagestärke des Produktangebots.

Grundsätzlich bestehen noch weitere Möglichkeiten das Shopgeschäft zu strukturieren. Beispielsweise werden Shopgeschäfte 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 Shopgeschäft, da er über alle Fragen von der Produktauswahl, über den Einkauf und das Marketing bis zur Preisgestaltung unmittelbaren 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.

Autoreparatur- und Wartungsleistungen

Im Gegensatz zum Shopgeschäft 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. Diese 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 in 2011 nur 0,6% zum Umsatz aus dem Ergänzungsgeschäft (ohne Kraftstoffprovision) einer Markentankstelle bei.

Autowäsche

Der durchschnittliche Umsatz von Markentankstellen konnte in 2011 gegenüber dem Vorjahr um 12,8% auf 54.100 Euro gesteigert werden. Zwar beträgt der Umsatzanteil am Ergänzungsgeschäft (ohne Kraftstoffprovisionen) dennoch nur 5,8%, aus Perspektive der Tankstellen ist jedoch interessant, dass die Fahrzeughalter die Autowäsche gerne mit weiteren Aktivitäten verbinden. Auf der Spitzenposition lagen in den letzten Jahren hierbei das Tanken mit 67%, gefolgt vom Einkaufen mit 34%⁸. Allerdings etablieren sich in Ballungsräumen auch zunehmend Unternehmen am 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 (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.

V.3 Biokraftstoff, Strom, Gas & Co.⁹

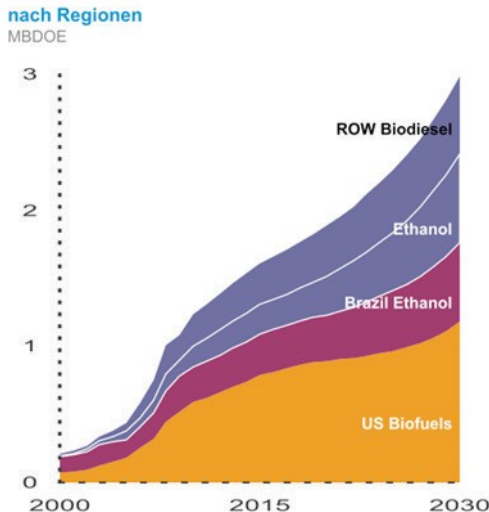
Neben den beiden klassischen Treibstoffsorten (Ottokraftstoffe und Diesel), die bereits an anderen Stellen beschrieben wurde, erstreckt sich das Spektrum der möglichen Kraftstoffe im Verkehr auf Autogas, Erdgas, Bio-Kraftstoffe und Bio-Beimischungen, Strom, Wasserstoff und weitere Energieträger. Dem Rechnung tragend sollen gemäß der aktuellen Zielsetzung der Europäischen Union im Jahr 2020 mindestens 10% aller Kraftstoffe im Verkehr aus erneuerbaren Energien stammen.

⁸ ABH Marketingservice GmbH „Autowäsche in Deutschland“, 2010

⁹ Forschungszentrum für Umweltforschung „Mobilität der Zukunft“, 2011

Biokraftstoffe

Der Anteil der Biokraftstoffe steigt



Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

Obwohl alternative Antriebe (Elektroantrieb, Brenn- und Wasserstoffzelle) noch keine nennenswerte Marktdurchdringung erreicht haben, kommt Biokraftstoffen eine zentrale Rolle für das Erreichen der Vorgaben zur CO²-Einsparung zu, die durch die Bundesregierung und EU gesetzt wurden. Ausschlaggebend ist hierbei der Umstand, dass sie gut für die Nutzung in konventionellen Antriebssystemen geeignet sind. Hinsichtlich der Biokraftstoffe gibt die Europäische Union in einer entsprechenden Richtlinie einen Zeitplan in mehreren Stufen vor, nach dem alle Mitgliedsstaaten ihren Kraftstoffverbrauch bis zum Jahr 2020 zu 10% mit Biokraftstoffen abdecken sollen.

In Deutschland wurde diese Richtlinie zur Mindestbeimischung von Biokraftstoffen zu Motorenbenzin und Dieselmotorkraftstoff im Biokraftstoffquotengesetz (BioKraftQuG; BT-Drs 16/2709) festgehalten. Insbesondere im Straßenverkehr haben Biokraftstoffe seit dem Jahr 2000 deswegen eine positive Entwicklung erfahren. Im Jahr 2007 wurde mit einem Absatzanteil von 7% ein vorläufiger Höhepunkt erreicht. Gleichzeitig ist der zuvor noch geförderte Absatz reiner Biokraftstoffe in sich zusammengebrochen und zahlreiche kleinere Biodieselanbieter mussten aufgrund des Wegfalls staatlicher Preisregulationen Insolvenz anmelden. Als Beimischungskomponente wird der Absatz von Biodiesel jedoch weiter ansteigen. Die Erhöhung des Bioethanolanteils im Benzin von bisher bis zu 5% auf bis zu 10% unter dem Namenszusatz „E10“ wird von zwei Dritteln der Verbrauchern dagegen immer noch abgelehnt. Dass diese neue Benzinsorte nicht in allen Fahrzeugen eingesetzt werden kann, wurde von Anbieterseite auf eine Weise kommuniziert, die Autobesitzer bis heute verunsichert. Mittelfristig sind zum Erreichen des politischen Beimischungsziels sowie der Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien synthetische Kraftstoffe notwendig, was hohe Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung sowie in die Ausweitung der unzureichenden Produktionskapazitäten voraussetzt. Gleichzeitig besteht seitens der Automobilindustrie ein hoher Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der Motoren. Momentan beträgt die technische Beimischungsgrenze für Biodiesel ca. 7%. Außerdem ist die Politik gefordert, durch steuerliche Maßnahmen und der Schaffung geeigneter gesetzlicher Rahmenbedingungen den Aufbau der notwendigen Vertriebsinfrastruktur einzusteuern, um die für 2020 vorgegebenen Ziele zu erreichen. Der derzeitige Marktanteil von Super E10 am nationalen Benzinverbrauch erreicht 14%.

Erdgas, Biomethan, Flüssiggas

Autogas und Erdgas sehen sich derzeit einer nachlassenden Euphorie gegenüber. In beiden Fällen wächst die Zahl der öffentlich zugänglichen Tankstellen aber zumindest bei Erdgas nicht signifikant. Mit rund 94.000 zugelassenen Erdgasautos und rund 900 inländischen Stationen bleibt das Geschäft in diesem Bereich bisher weit hinter den Erwartungen der Branche zurück. Besser hat sich der Autogassektor entwickelt, mit inzwischen ca. 6.500 Tankstellen und deutlich über 450.000 Autogas-Fahrzeugen.

Autogas-Tankstellen in BRD nach Gesellschaften

Gesellschaft	Anzahl
AVIA	363
Esso	349
Shell	294
Total	259
Aral	243
Orlen	225
Deutsche Tamoil / HEM	187
Westfalen	104
ENI	104
Q1	104
OIL!	100
OMV Deutschland	98
JET (Phillips66)	89
Hoyer	88
Lother (Nordoel, LTG)	54
Sprint Tank	52
Lümann (CLASSIC)	44

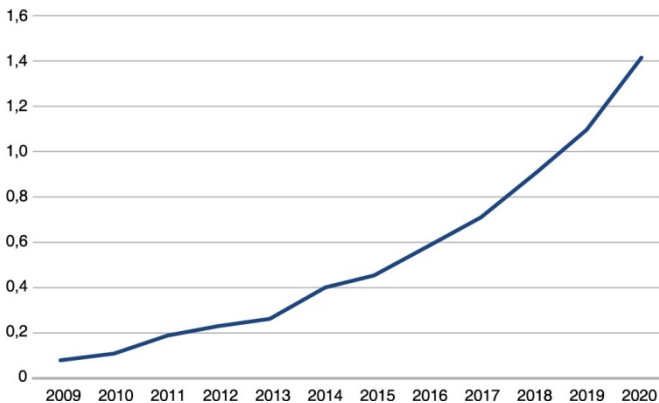
Erdgas-Tankstellen in BRD nach Gesellschaften

Gesellschaft	Anzahl
Aral	185
Esso	91
Total	80
Shell	57
AVIA	33
Orlen	25
Westfalen	20
Deutsche Tamoil / HEM	17
ENI	16
OMV Deutschland	12
OIL!	8
Q1	5
Hoyer	5
Bavaria Petrol	5
JET (Phillips66)	4
BayWa	4
Score	2

Quelle: EID 01/13; Darstellung: Scope Ratings

Entwicklungsszenario Erdgasfahrzeuge

Anzahl in Millionen



Quelle: Forschungszentrum für Umweltpolitik FU Berlin „Mobilität der Zukunft“, September 2011; Darstellung: Scope Ratings

Vorteile bietet Erdgas als Kraftstoff beispielsweise im Hinblick auf die Versorgungsinfrastruktur, da bundesweit bereits Erdgasleitungen bestehen. Aus Wettbewerbssicht ist jedoch zu kritisieren, dass sich die Betreiber von Erdgastankstellen in starke Abhängigkeit zum Oligopol der Gaswirtschaft begeben. Außerdem sind die Kosten zur Errichtung einer Erdgastankstelle hoch. Besonders im mittelständischen Segment sind daher substantielle Investitionen ohne staatliche Anreize nicht zu erwarten. Dagegen spielt Autogas nach dem Wegfall des Biodiesels gerade für mittelständische Unternehmen schon heute eine wichtige Rolle. Das Erreichen des oben dargestellten Fernziels für 2020 erscheint aus heutiger Sicht ambitioniert.

Elektroantrieb

Auf kurze Sicht wird auch das Tanken an der Steckdose die klassischen Treibstoffe kaum ersetzen und spielt im Hinblick auf die Erreichung der EU-Vorgaben für 2020 eine nachrangige Bedeutung. Im Vorfeld muss hier erst langfristig eine komplett neue Infrastruktur geschaffen werden. Entscheidend ist zudem die Entwicklung der Batterietechnik zum Massenmarkt, die allerdings sehr kostenintensiv ist. Der Marktentwicklung stehen momentan noch gravierende Investitionsunsicherheiten entgegen. Aber dennoch beeinflusst gerade diese Antriebsform neben der Automobilindustrie schon heute viele andere Branchen – beispielsweise den Tankstellensektor. In diesem Umfeld könnten Tankstellen eine wichtige Rolle spielen, indem sie als Ladestation bzw. als Akku-Wechselstation fungieren. Aufgrund des bereits etablierten Stationsnetzes sehen Tankstellenunternehmen hier klare Wettbewerbsvorteile. Dennoch rechnen sich auch andere Wettbewerber diesbezüglich gute Marktchancen aus (z.B. Fastfood-Ketten, bei denen die vorhandenen Parkplätze ebenfalls leicht zu Aufladestationen umgerüstet werden könnten). Außerdem stellt sich auch hier die Frage nach der Abhängigkeit von den großen Energieversorgern als Lieferanten.

Die beschleunigte Markteinführung der Elektromobilität ist in Deutschland politisch gewollt und wird seit 2008 unter dem Dach der High-Tech-Strategie 2020 mit Millionenbeträgen gefördert. Nach einer Zählung vom Oktober 2010 gibt es in Deutschland 844, in der Schweiz 669 und in Österreich 270 öffentlich zugänglicher Stromtankstellen. Die höchste Netzdichte an Auflade-Möglichkeiten findet sich unter anderem in der Region Neckar-Alb, im Raum Erlangen-Nürnberg und in bestimmten Gegenden des Ruhrgebiets. Dabei sind diese Tankstellen meist mit den klassischen Stationen für Benzin identisch, es gibt nur wenige reine Stromtankstellen. Ferner gibt es aber in einigen Parkhäusern Aufladestationen, an denen man sein Fahrzeug aufladen kann, wenn man es zum Beispiel zum Einkaufen abgestellt hat. Zu den Betreibern von normalen Stromtankstellen gehören klassische Anbieter für Kraftstoffe wie Aral, Shell, TOTAL oder Jet. Diese unterscheiden sich jedoch von den Herstellern und Anbieter

von Stromtankstellen. Hierzu gehören beispielsweise Energieversorger wie RWE, aber auch andere Firmen wie Bauer Elektronik, die LIC Langmatz GmbH, die K+S Elektronik GmbH und die HTS-Elektronik GmbH, je nachdem ob es sich hier um eine Stromtankstelle oder eine Parkhaus-Ladestation handelt. Die erste solargespeiste Stromtankstelle wurde dagegen schon vor etlichen Jahren durch ein bft-Mitglied in München errichtet.

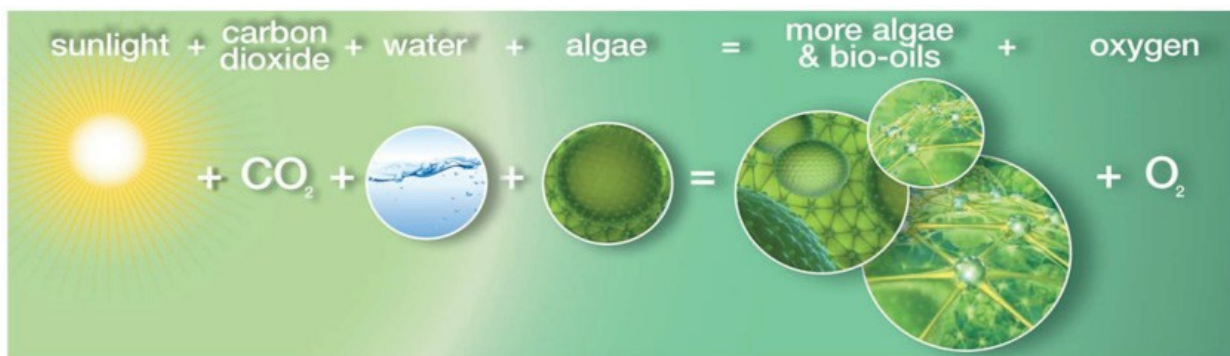
Wasserstoff- und Brennstoffzellen

Im Bereich der Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie ist nach Ansicht von Experten eine wirkliche Marktdurchdringung vor 2030 nicht zu erwarten. Auch hier mangelt es bislang noch an der notwendigen Ladeinfrastruktur, deren Aufbau ebenfalls aufgrund der hohen Kosten von rund 1 Mio. Euro pro Tankstelle von gravierenden Investitionsunsicherheiten geprägt wird. Zumal die Serienreife bei Brennstoffzellenfahrzeugen gemäß dem derzeitigen Technologiestand nicht vor 2020 erwartet wird. Zudem ist völlig unklar, ob sich diese Technologie im Privatfahrzeugbereich mittelfristig überhaupt durchsetzen wird. Vorerst beschäftigt sich die Branche jedoch noch mit dem Gelingen der technologisch notwendigen Forschungsdurchbrüche.

Biomasse aus Algen

Noch weit innovativer und aus jetziger Sicht eher visionär erscheint die Möglichkeit Biokraftstoffe aus Algen zu gewinnen. Dennoch beschäftigen sich bereits unterschiedlichste Unternehmen (z.B. Luftfahrtgesellschaften) mit diesem Thema ihre konventionellen Treibstoffe in der Zukunft auf diesem Weg substituieren zu können.

Energie aus Algen



Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

Fazit

Welche alternativen Antriebskonzepte und folglich alternativen Treibstoffe sich letztendlich in Zukunft am Markt durchsetzen werden, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht bestimmt werden. Das Risikopotential für Tankstellenunternehmen besteht vor dem Hintergrund der damit verbundenen Investitionssummen darin, sich entweder zu früh für eine alternative Treibstofftechnologie zu entscheiden, die sich am Markt nicht durchsetzt, oder aber zu spät zu erkennen, welche Technologie erfolgreich sein wird und den Markteintritt damit zu verpassen.

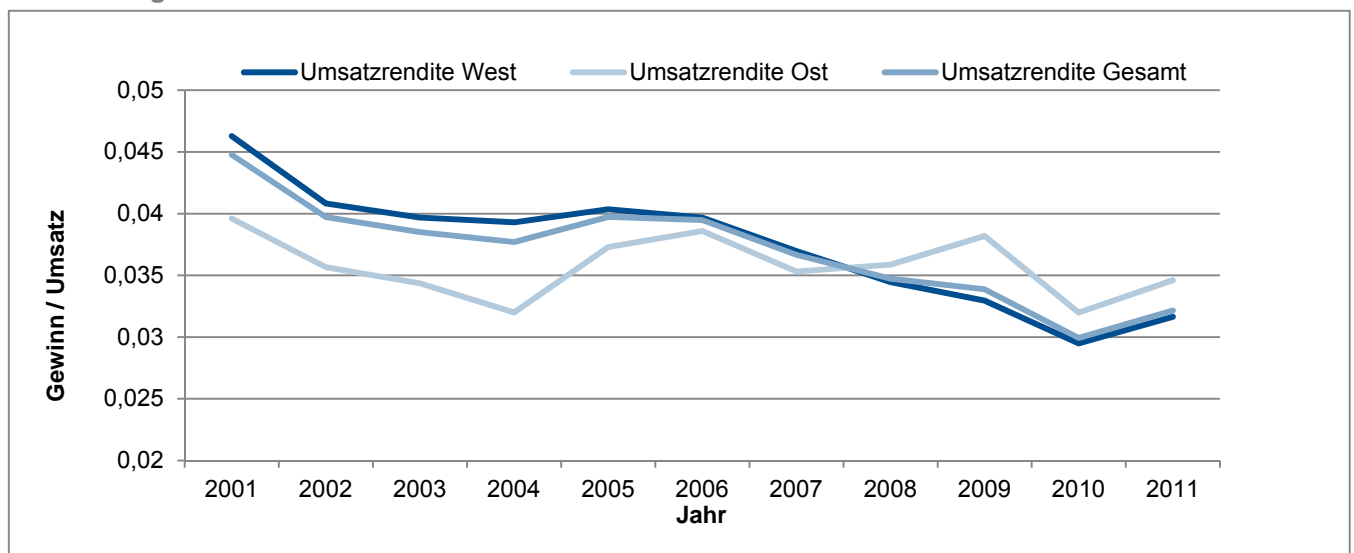
V.3.1 Betriebswirtschaftliche Entwicklung der deutschen Tankstellenbetriebe

Die nachfolgenden Analysen zur betriebswirtschaftlichen Lage deutscher Tankstellenbetriebe basieren auf statistischen Daten der EURODATA¹⁰, eines spezialisierten Branchendienstes, dessen Auswertungen auf den betriebswirtschaftlichen Ergebniszahlen von insgesamt 5.513 Unternehmen beruhen (Stand 12/2011), von denen 1.166 in den Neuen Bundesländern und 4.347 Unternehmen in den Alten Bundesländern ihren Sitz haben. Zu beachten ist, dass es sich bei den EURODATA Unternehmen überwiegend um Pächterbetriebe handelt, so dass die Zahlen nicht komplett die Tankstellenbranche und ihre betriebswirtschaftliche Verfassung repräsentieren. Die aus diesen Daten abgeleiteten Bewertungen basieren daher auf der Analyse von durchschnittlichen Zahlenangaben und können nur Anhaltspunkte für die Gesamtbranche geben. Für die Beurteilung eines individuellen Tankstellenbetriebes muss die jeweilige Situation und Entwicklungsperspektive gesondert betrachtet werden.

Umsatzrendite

Die Ergebnissituation der Tankstellen hat sich - über alle Standorte hinweg - in 2011 wieder verbessert:

Entwicklung Umsatzrendite



Quelle: EURODATA, 12/2011; Darstellung: Scope Ratings

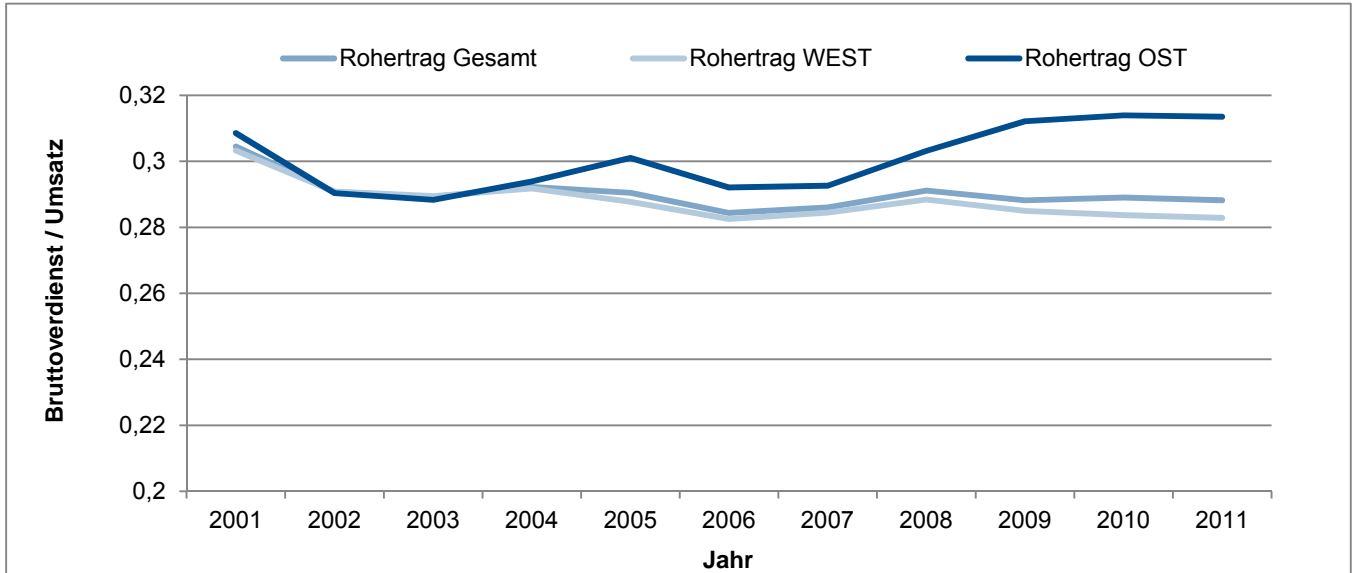
Die Umsatzrendite der bei EURODATA erfassten Tankstellenunternehmen zeigt im Westen wie auch für Gesamtdeutschland einen signifikanten Rückgang seit dem Jahr 2001, der nur in den Neuen Bundesländern zeitweise unterbrochen wurde. Nachdem sich in 2006 und 2007 die durchschnittliche Umsatzrendite über die gesamte Republik hinweg stark angeglichen hat, reißt ab dem Jahr 2009 die Renditelücke zwischen Ost und West wieder auf, wobei die Ostdeutschen Tankstellen nun vergleichsweise deutlich bessere Werte erzielen. Dennoch erreichen alle Regionen in 2010 ihren historischen Tiefststand im Durchschnittsverhältnis der Jahresgewinne zu den Umsätzen. Im Westen fällt der Wert sogar erstmals unter die 3-Prozent-Marke. Aktuell befindet sich dagegen sowohl die durchschnittliche Umsatzrendite im Osten der Republik als auch im Westen wieder im Aufwind. Die durchschnittliche Umsatzrendite über Gesamtdeutschland für 2011 lag in Folge wieder bei 3,2% (Vorjahr: 3,0%)

¹⁰ Vgl. <http://at.eurodata.eu/edtas>

Rohrertrag

Der durchschnittliche Rohrertrag war in 2011 in West- wie Ostdeutschland rückläufig zum Vorjahr:

Entwicklung Rohrertrag



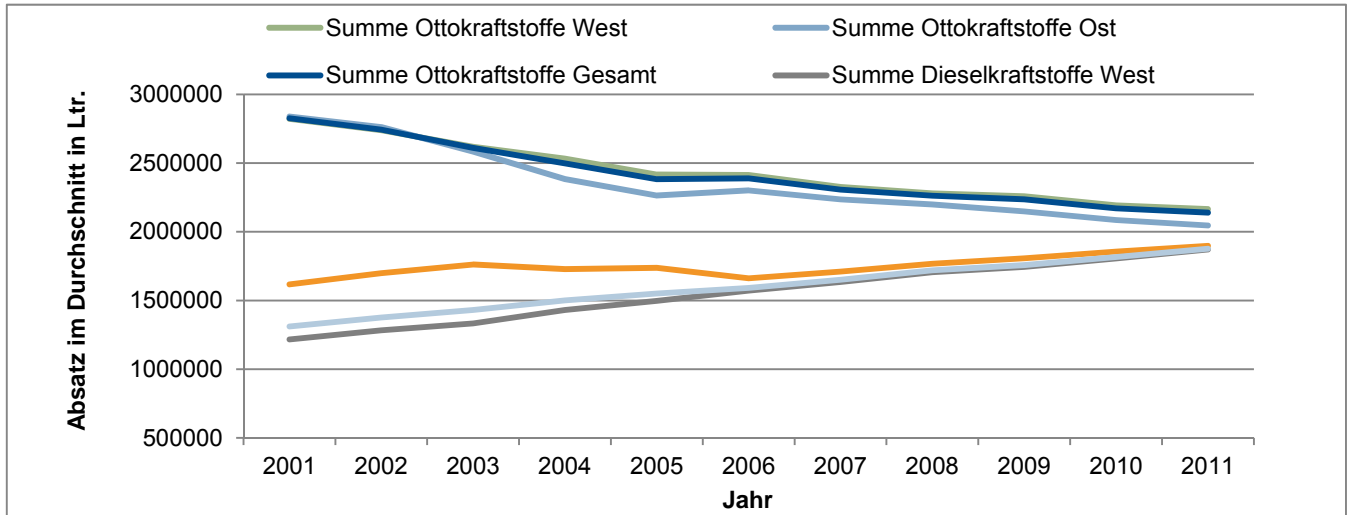
Quelle: EURODATA, 12/2011; Darstellung: Scope Ratings

Beim Rohrertrag lassen die Unternehmen der Neuen Bundesländer von 2007 bis 2010 zunächst eine aufstrebende Tendenz erkennen. Bis 2008 ist diese kurzzeitig auch in den Alten Bundesländern erkennbar, reißt danach jedoch dort ab. Nach in beiden Fällen eher seitwärts gerichteten Entwicklungen fällt die aktuelle Differenz zwischen den beiden Teilen der Bundesrepublik im Jahr 2011 mit 31,4% bei den ostdeutschen Tankstellen und 28,3% im Westen beim Rohrertrag höher aus als in allen anderen Jahren zuvor. Durch leichte Verschlechterungstendenzen in beiden Gebieten steuert der Gesamtmarkt derzeit Richtung 28,8%. Die bisherige Tiefstmarke war das Jahr 2006 mit 28,4%.

Kraftstoffabsatz

Im Kraftstoffsektor ist bei Dieselmotoren im Betriebsdurchschnitt eine anhaltende Steigerung des Absatzes zu verzeichnen. Im Ottomotorenbereich verläuft die Entwicklung entgegengesetzt. Normalbenzin wurde durch Superbenzin inzwischen vom Markt verdrängt.

Entwicklung Kraftstoffabsatz



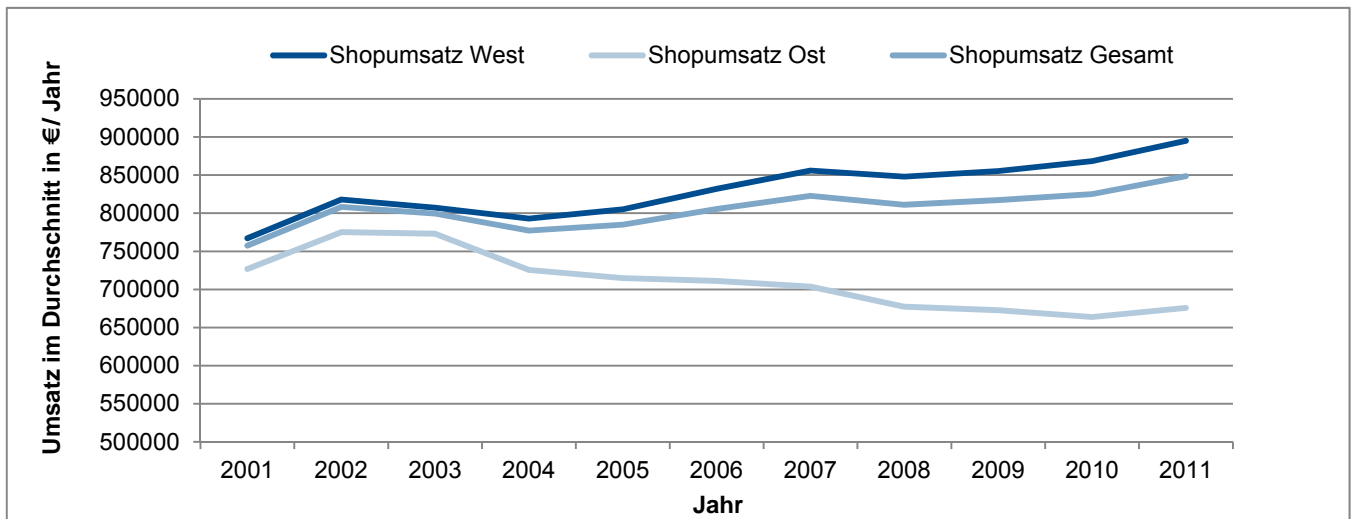
Quelle: EURODATA, 12/2011; Darstellung: Scope Ratings

Die Analyse der durchschnittlichen Absatzzahlenentwicklung im Treibstoffbereich zeigt seit Jahren in der Gesamtentwicklung eine Zunahme im Dieselmotorenbereich, wobei in den Neuen Bundesländern bereits 2003 ein Sättigungspunkt erreicht zu sein schien und die Dieselmotorenabsatzzahlen je Tankstellenbetrieb sich dort, mit Ausnahme des Jahres 2005, zunächst eher rückläufig entwickelten. Seit 2007 hat dagegen der Dieselmotorenabsatz auch im Osten wieder angezogen. Auffällig ist seither die Angleichung der Absatzzahlen für Diesel in Ost und West seit 2006. Im Bereich der Ottomotoren bleibt es dagegen bei einer rückläufigen Entwicklung, die lediglich im Jahr 2006 für kurze Zeit unterbrochen wurde. In der langjährigen Betrachtung der Ottomotorenabsatzzahlen, ergibt sich durch die literbezogene Margenvergütung der Tankstellenbetriebe ein anhaltender Rückgang des Margenvolumens. Dieser kann nur durch die Zuwächse beim Absatz von Diesel (und alternativen Kraftstoffen) kompensiert werden.

Shopumsatz

Der Shopumsatz hat seit mehreren Jahren einen dominierenden Anteil am Geschäftsvolumen einer Tankstelle erreicht und reduziert in erheblichem Maße die gegebenen Abhängigkeit von Entwicklungen im Bereich der Lieferantenstruktur für Kraftstoffe sowie der Automobilindustrie und des Individualverkehrs.

Entwicklung Shopumsatz



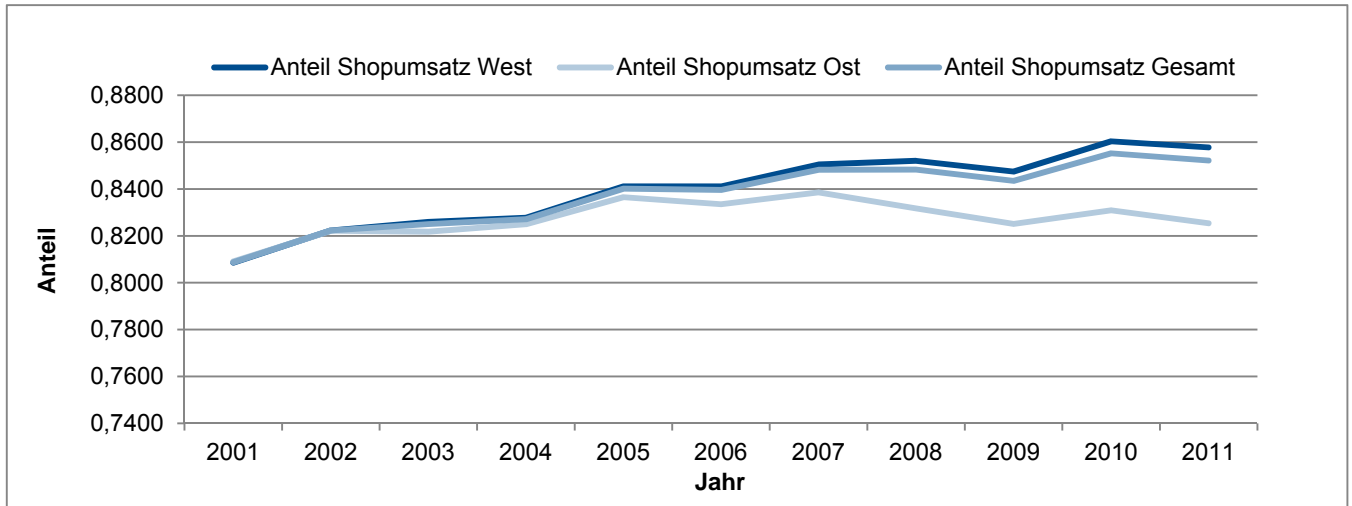
Quelle: EURODATA, 12/2011; Darstellung: Scope Ratings

2011 erzielten die Tankstellenshops insgesamt und insbesondere in Westdeutschland einen neuen Umsatzhöchststand. Während der durchschnittliche Shopumsatz im gesamten Land bei rund 849 Tsd. Euro liegt, kommen die Alten Bundesländer für sich genommen sogar auf über 895 Tsd. Euro. Auch die ostdeutschen Stationen haben 2011 erstmals wieder einen Aufwärtstrend zu verzeichnen. Nachdem die durchschnittlichen Umsätze der Tankstellen-Shops dort seit 2003 bis auf 664 Tsd. Euro im Jahr 2004 gesunken waren, steigt der Durchschnitt der Shopumsätze in 2011 wieder auf 676 Tsd. Euro.

Anteil Shop am Gesamtumsatz

Anteilig am Gesamtumsatz konnte das landesweites Rekordhoch beim durchschnittlichen Anteil der Shopumsätze von fast 86% vom Vorjahr in 2011 nicht mehr ganz erreicht werden:

Entwicklung Anteil Shopumsatz am Gesamtumsatz



Quelle: EURODATA, 12/2011; Darstellung: Scope Ratings

Dennoch hat seit 2001 der Shopumsatz klar an Bedeutung gewonnen und erzielt - wie die obenstehende Abbildung zeigt - auch derzeit noch einen Anteil von über 85% im Vergleich zu knapp 81% im Jahr 2001. 2010 ergab sich zuletzt in beiden Teilen der Republik ein deutlicher Anstieg auf 86% im Westen und über 83% im Osten. Zusammengefasst erreicht der durchschnittliche Shopumsatz ebenfalls knapp 86% und damit eine neue Höchstmarke für Gesamtdeutschland. 2011 ergaben sich sowohl im Osten als auch im Westen jeweils leichte Verschlechterungen im Nachkommabereich, die zusammengenommen zu einem Rückgang auf dem Gesamtmarkt auf 85% geführt haben.

Festzuhalten ist abschließend, dass der hier gezeigte, signifikant hohe Shopanteil am Umsatz auch dem Umstand geschuldet ist, dass der Kraftstoffumsatz in der EURODATA Statistik als Nettomarge pro Liter gezeigt wird und der eigentliche Kraftstoffumsatz dabei nicht ausgewiesen wird.

VI. Chancen und Risiken im Überblick

VI. Chancen und Risiken im Überblick

Im folgenden Abschnitt werden spezielle Chancen und Risiken im Tankstellenmarkt erläutert.

VI.1 Chancen

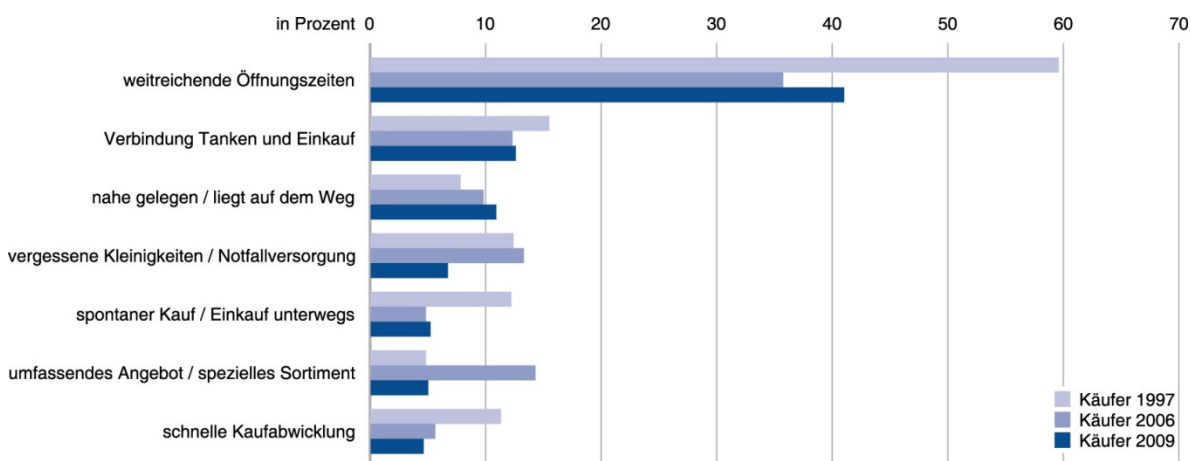
VI.1.1 Chancen im Bereich Kraftstoff und Energie

Langfristig ergeben sich Chancen insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Antriebskonzepte und durch Alternativen zu den ölasierten Kraftstoffen im Bereich Energie. 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 Zielvorgabe¹¹ ist, dass bis zum Jahr 2020 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 Netzwerks 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 Aufladestation umgerüstet werden könnten).

VI.1.2 Chancen im Shopvertrieb

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

Motive für den Einkauf im Tankstellenshop

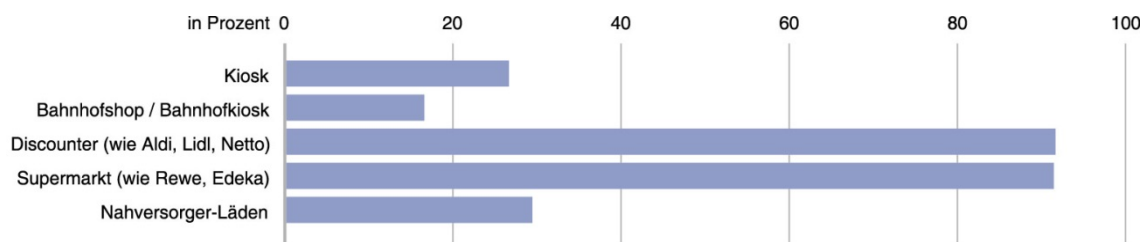


Quelle: MCS, 2010; Darstellung: Scope Ratings

¹¹ www.bundesregierung.de, Kongress Elektromobilität, November 2011

Laut einer Studie der Marketing und Convenience-Shop System GmbH (MCS) bleiben aus Sicht der Verbraucher die weitreichenden Öffnungszeiten trotz der Liberalisierung der Ladenschlusszeiten in den meisten Bundesländern sowie des umstrittenen Nachtverkaufsverbots für alkoholische Getränke der Hauptgrund für die Einkäufe des täglichen Bedarfs in Tankstellen-Shops. Zumal die Tankstellenbetriebe nach derzeitigem Stand für die meisten Sonn- und Feiertage weiterhin exklusiv die Shopfunktion erfüllen.

Wo Tankstellenkunden noch kaufen („Ja“-Antworten)



Quelle: MCS, 2010; Darstellung: Scope Ratings

Die weiteren Hauptmotive lassen sich überwiegend als Bequemlichkeit beim Einkauf zusammenfassen. Dabei werden Wahrnehmungen und Gewohnheiten auch durch Einkäufe in den „klassischen“ Handelsformaten Supermarkt und Discounter geprägt.

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 CDs und Toto-Lotto-Scheinen im Tankstellenshop heute keine Seltenheit mehr. Auch weitere angeschlossene Geschäftsfelder, die von einer Autovermietung, Backshops, Coffeeshops, Bistroecken, Fast-Food-Angeboten bis zu einem Internetcafé reichen, werden bereits von vielen Tankstellenshops realisiert.

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-Tobaccoland die Grundlage seiner Geschäftspolitik wie folgt: „Convenience - unser Geschäft; schnelles und bequemes Einkaufen, überall und zu jeder Zeit“¹².

Kunden

Eine deutliche Steigerung der Attraktivität gewinnt seit einiger Zeit die wachsende Zielgruppe der Senioren. Denn nach einer Studie der USP Convenience Akademie sind die heutigen über 50-Jährigen die reichste Generation aller Zeiten und sie sind bereit ihr Geld auszugeben. Im Durchschnitt verkonsumieren die immer fitteren Senioren ganze 82% 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, die unter VI.2 beschrieben sind.

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-Food, 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 Shopeinkäufen 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% der Kunden den Tankstellenshop als eine echte Alternative zur Erledigung des Lebensmitteleinkaufs. Für mehr als 58% 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 Tankstellenshops¹³.

¹² Vgl. www.lekkerland.de, „Convenience – Unser Geschäft“, Dezember 2011

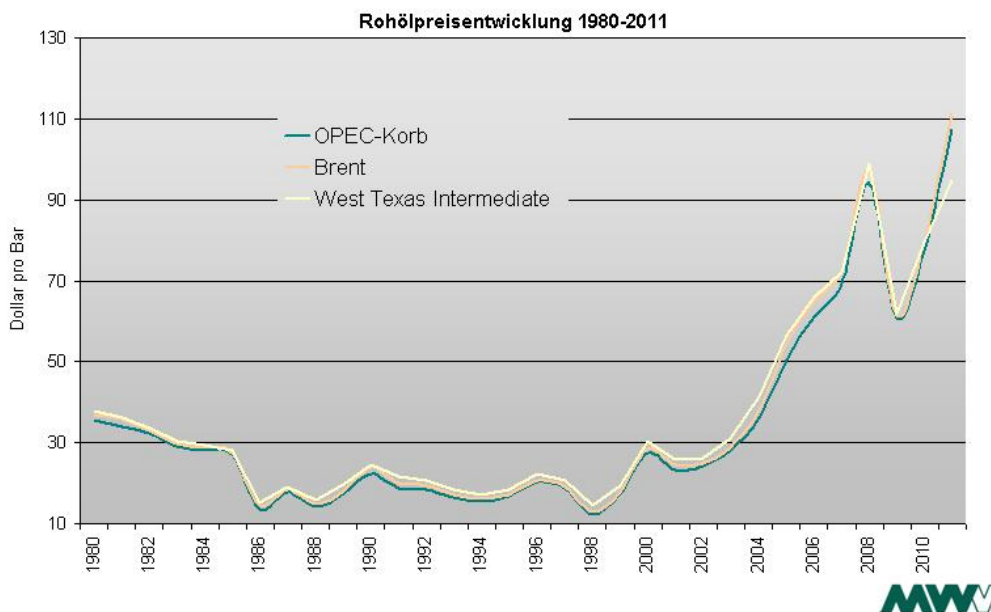
¹³ Vgl. MSC „Convenience-Shops und Nahversorger im Urteil des Verbrauchers, 2009

VI.2 Risiken

Volatilität am Beschaffungsmarkt

Die starke Volatilität des Ölpreises sowie die erhöhte Aufmerksamkeit der Verbraucher auf Bewegungen des Preises pro Barrel und der Preisveränderungen an den Preistafeln von Tankstellen, stellen ein mittelbares Risiko für die Branche dar.

Rohölpreisentwicklung seit November 2007 (Monatsdurchschnitte)



Quelle: MWV, Dezember 2012; Darstellung: Scope Ratings

Dabei waren in den bis Mitte 2008 stark aufstrebenden Märkten diejenigen Unternehmen, die feste Margenlieferverträge abgeschlossen hatten, zwar vom Margenrisiko befreit, hatten jedoch das Absatzrisiko zu tragen, das im Zuge von teilweise deutlichen Tankstellenpreiserhöhungen aufgrund einer vorübergehenden Nachfragezurückhaltung der Konsumenten wiederum stellenweise zu erheblichen Umsatzeinbußen führte. 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 zuge-spitzten weltpolitischen Lage zunehmend sensibler auf einzelne politische Ereignisse und Krisenfälle. Die obenstehende Grafik verdeutlicht die strake 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 Bevölkerungsvorausberechnungen 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 gesellschaftliche 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, als Risiko einzustufen sind. Dem stehen jedoch gleichzeitig Wettbewerbsvorteile aus Sicht derjenigen Unternehmen gegenüber, die sich entsprechend auf die veränderten Kundenbedürfnisse einstellen.

Soziale und Ökologische Aspekte

Auch umweltpolitisch befindet sich die Gesellschaft im Wandel. Hatten Themen wie Umweltschutz und -belastung, vor einigen Jahren noch geringe gesamtgesellschaftliche Bedeutung, so herrscht heute eine hohe Sensibilität für diese Themen vor. Dies zeigt sich auch an ökologischen und gesundheitlichen Aspekten, die stärker in den Mittelpunkt gerückt werden und Tankstellenbetriebe in der Vergangenheit zu erheblichen Neuinvestitionen gezwungen haben und dies auch zukünftig ggf. werden.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Weitere Risiken betreffen - einerseits im Zusammenhang mit dem wichtigen Shopgeschäft - gesetzliche Verbote wie das im April 2009 in Baden-Württemberg eingeführte Verbot zum Verkauf von Alkohol an Tankstellen nach 22 Uhr sowie das für den Tabakwarenbereich, das eingeführte Rauchverbot. Obwohl die Auswirkungen solcher Verbote im Einzelfall durchaus unterschiedlich sind, besteht generell die Gefahr, dass z.B. über den Verlust an Folgekäufe oder ganz allgemein die Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Stationen in Gefahr gerät.

Die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen entscheidet andererseits ebenso über Erfolg und Misserfolg im originären Kraftstoffgeschäft. Jüngstes Beispiel ist die neu entstandene Markttransparenzstelle für Kraftstoffe. Ursprünglich stand einmal eine Ein-Wochen-Frist im Gesetzentwurf. Jetzt sollen beim Bundeskartellamt Tankstellentarife 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 der zusätzlich anfallende Verwaltungsaufwand jedoch laut der Verbandssprecher in Grenzen. Mehr als 13.000 der 15.000 Tankstellen in Deutschland seien internationalen oder mittelständischen Ketten angeschlossen, und würden ihre Preisdaten ohnehin zentral elektronisch steuern. Für Kleinunternehmer seien Modelle mit automatischen Übermittlungsgeräten für 500 bis 1000 Euro oder einem Umbau der Kasse denkbar. Dennoch entstehen hierdurch zunächst Kosten für die technische Umsetzung. Ob sich dadurch insgesamt das Preisniveau nach unten oder nach oben entwickeln wird und welche Gesellschaften in Konsequenz mit Absatzeinbrüchen rechnen müssen, lässt sich derzeit allerdings noch kaum vorhersagen.

Differenzierungsstrategien

Grundsätzlich zählt Kraftstoffe zur Gruppe der homogenen Güter, die sich nicht oder allenfalls gering 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 niedrigeren 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.

Preissensibilität

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

VII. Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

VII. Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

VII.1 Quantitative und qualitative Kriterien

Quantitative Kriterien

Der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Tankstellenunternehmens, d.h. die bestmögliche Nutzung der beschriebenen unternehmerischen Chancen bzw. die weitest gehende Vermeidung entsprechender Risiken, bildet sich schließlich in den Ergebnis- und Bilanzkennzahlen des jeweiligen Unternehmens ab. Im Kapitel V wurde die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation der Tankstellenbranche auf Basis der EURODATA-Statistik nach geographischer 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 ganz allgemein Instrumente und betriebliche Voraussetzungen verstanden, auf deren Einsatz und Einrichtung der Tankstellenunternehmer 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 nahe liegend, dass sich das Chancen- und Risikoprofil einer Tankstelle individuell in Abhängigkeit von der Erfolgsfaktororientierung ihres Inhabers bzw. ihres Managements unterscheidet.

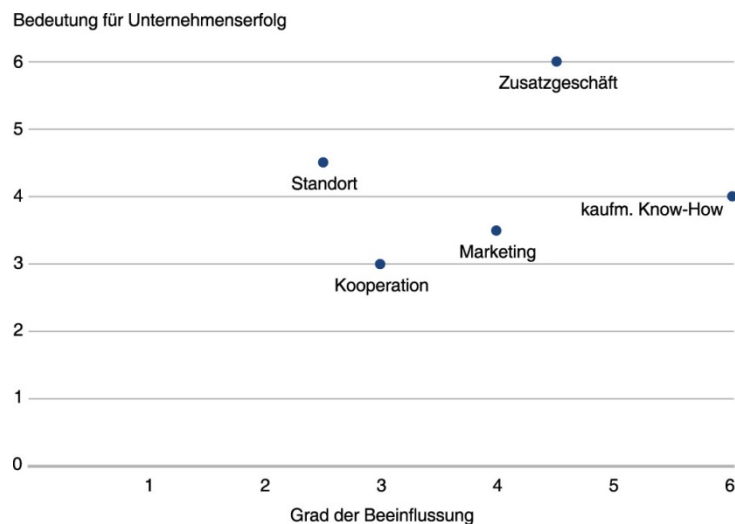
Für Tankstellenunternehmen wurden im Wesentlichen fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

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

Eine stichwortartige Beschreibung der Erfolgsfaktoren wurde in der Anlage 7 beigefügt.

In der nachfolgenden graphischen Übersicht wird dargestellt, welche Bedeutung der jeweilige Faktor für den Gesamterfolg der Tankstellen-Unternehmen hat und in welchem Maße der einzelne Unternehmer objektiv diese Erfolgsfaktoren umsetzen / beeinflussen kann.

Erfolgsfaktoren im Tankstellengeschäft



Darstellung: Scope Ratings

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 und
- 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.

VII.2 Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche

Neben den unter 7.1. 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 zu Ungunsten des jeweiligen Tankstellenunternehmens verschieben können:

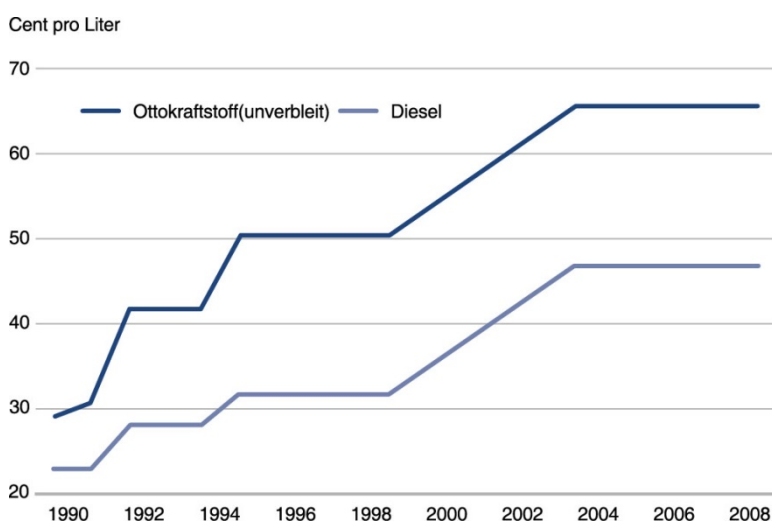
- Mineralölsteuer
- Umlaufvermögen (Vermarktbarkeit von Lagerbeständen)
- Forderungen aus Lieferungen & Leistungen
- Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen

VII.2.1 Mineralölsteuer

Kennzahlenverschiebung

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

Mineralölsteuersätze bis 2008



Quelle: MWV, Stand 2008; Darstellung: Scope Ratings

Die historisch drastischen Erhöhungen des 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 eine Bilanzverlängerung automatisch die wichtige Eigenkapitalquote des betreffenden Unternehmens. Ferner verringert sich durch die steuerbedingte Aufblähung des Umsatzvolumens die Umsatzrentabilität und die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens.

Ohne die Mineralölsteuererhöhungen (inkl. Mehrwertsteuererhöhung) der letzten Jahre hätten Tankstellenunternehmen – bei ansonsten gleichen Bedingungen – oftmals keine Verschlechterung ihres Rating-Ergebnisses 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. Allerdings liegt der Mineralölsteueranteil in Deutschland sowohl bei Ottokraftstoff als auch bei Diesel seit 2003/2004 unverändert bei 65,5 €-Cent/Liter bzw. 47,0 €-Cent¹⁴. Zudem wurde seit 1. Januar 2007 letztmals der für die meisten Waren gültige Regelsatz der Mehrwertsteuer auf 19% erhöht, sodass sich derzeit keine erneuten Effekte aus Steueranpassungen ableiten lassen. Dennoch lassen sich vor dem Hintergrund politischer Entwicklungen erneute Erhöhungen der Steuern langfristig nicht ausschließen, was dann entsprechend negative Auswirkungen auf die Kennzahlenbewertung der Tankstellenbetriebe hätte.

Würde dagegen eine Anpassung des Mineralölsteuerniveaus in Deutschland auf das deutlich niedrigere europäische Durchschnittsniveau¹⁵ vorgenommen, so hätte dies im Gegenzug eine spürbare Erhöhung der Umsatzrendite und Bewertungsverbesserung (z.B. im Rating) für Tankstellenunternehmen zur Folge.

Margenverträge

Ferner wird ganz generell folgendes deutlich: Bei der Bewertung eines Tankstellunternehmens ist der Abschluss eines Margenvertrags insoweit positiv zu berücksichtigen, als Produktpreiserhöhungen die Ergebnisstärke des Unternehmens nominal nicht belasten¹⁶, obwohl sich auf den ersten Blick die Umsatzrendite und die Gesamtkapitalrendite in den letzten Jahren dadurch 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 Mineralöl-Steueranteil auf Otto- und Dieselmotorkraftstoffe sowie den erhöhten Produktpreis zu berücksichtigen.

Im Zusammenhang mit den angesprochenen Margenverträgen soll an dieser Stelle kurz grundsätzlich auf die Finanzierung der Kraftstoffe eingegangen werden. Die folgende Abbildung zeigt zunächst den generellen Warenfluss der Kraftstoffe:



Quelle: Scope Ratings

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 Marktmarginen aber nur geringere Margen erzielen als Firmen, die sich frei versorgen.

In Deutschland werden ca. 80%¹⁷ der Tankstellen nicht von deren Inhaber geführt, sondern sind an Betreiber (bzw. Pächter) verpachtet. Die Betreiber führen die Tankstellen als eigenständige Unternehmer und entrichten einen Pachtbetrag. Die Pächter erhalten für Ihre Vertriebstätigkeit lediglich eine Provision für 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/Liter¹⁸ für eine Tankstelle dieser Größenordnung dadurch jährliche Einnahmen von rund 25.000 EUR bis 35.000 EUR 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 Shopgeschäft 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.

¹⁴ Vgl. Anlage 4 und Preisstatistik des MWV unter www.mwv.de, 2013

¹⁵ Vgl. Anlage 5

¹⁶ Erhöhte Finanzierungskosten (Bestandsfinanzierung) werden hierbei vernachlässigt.

¹⁷ Schätzung des Bundesverband Freier Tankstellen e.V.

¹⁸ Anhaltswert gem. EID 06/10

VII.2.2 Umlaufvermögen

Treib- und Schmierstoffvorräte

Die dem Umlaufvermögen zugeordneten Treibstoffbestände (Superbenzin bzw. Diesel) sind absolute „Schnelldreher“, d.h. der Warenumsatz 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 in nicht bonitätsverbessernd in standardisierte Bewertungsansätze ein.

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

Shopartikel

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

VII.2.3 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, Euro, Amex, Diners) sowie Kreditkarten aus dem Dieselgeschäft (Forderungen an DKV, Shell, BP etc.). Ca. 60-80% 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

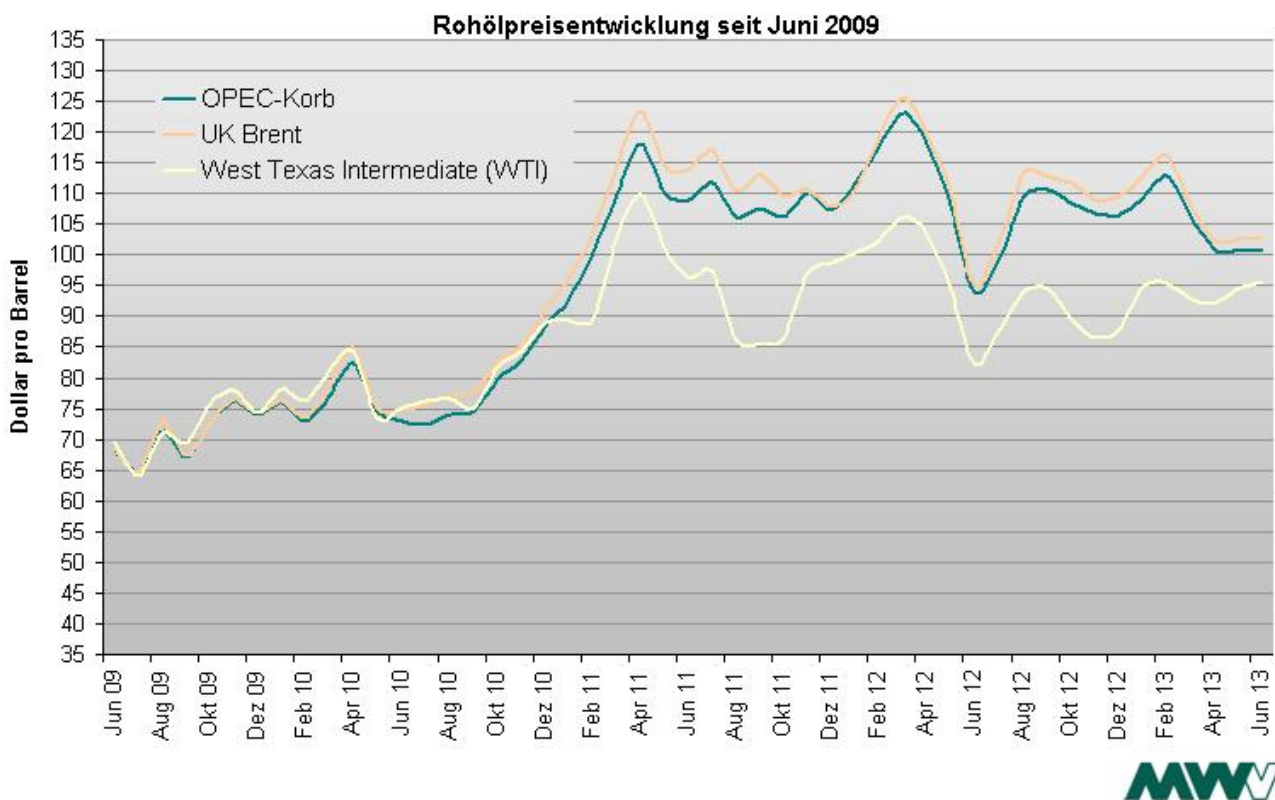
Zum einen begleiten einige Kunden ihre Rechnung mit Kreditkarte (z.B. VISA, Eurocard), die mit Zeitverzögerung und Gebühren abgerechnet wird. Durch diese Verzögerung fallen der Zeitpunkt der Leistung und der Zeitpunkt der Bezahlung auseinander. Diese zeitlichen Verschiebungen müssen durch den Tankstellenbetreiber 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 Mineralöl- 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 eigne 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. Darüber hinaus 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.

VII.2.4 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 aufwärts gerichtet und befand sich seit der zweiten Jahreshälfte 2011 in einer sehr dynamischen Seitwärtsbewegung mit hohen Ausschlägen im Jahr 2012. Die jüngste Abwärtstendenz, die sich seit Jahresbeginn 2013 abzeichnete, stagniert momentan seit Mai des Jahres.



Quelle: : Mineralölwirtschaftsverband e.V. (MWV), Juli 2013

VIII. Fazit

VIII. Fazit

Die differenzierte Analyse der Tankstellenbranche nach Chancen- und Risikopotentialen sowie nach Erfolgskriterien zeigt, dass eine pauschale Abwertung dieser Branche, wie sie in vielen der bislang erstellten Branchenanalysen gepflegt wird, ihre Berechtigung so nicht hat.

Ohne jeden Zweifel ist diese Branche weiterhin spezifischen und signifikanten Risiken ausgesetzt. Allerdings zeigt die Untersuchung insbesondere der Chancen und Erfolgskriterien auch, dass die kaufmännisch solide geführten, marketingstarken und geschäftsfeldstrategisch geschickt agierenden Tankstellenunternehmer es verdient haben, als zukunftsfähige und chancenreiche Unternehmen wahrgenommen zu werden, die für ihre Eigen- und Fremdkapitalgeber ein lohnendes, rentables und stabiles Investment sein können.

Dabei ist zu beachten, dass Tankstellenunternehmen und ihr Geschäftsfeldfokus in größerem Maße als dies in vielen Branchenbetrachtungen bislang zum Ausdruck kommt, unter dem Aspekt einer Orientierung als vielseitige, innovative Dienstleistungs- und Handelsunternehmen an exponierten und meist stark frequentierten Standorten zu betrachten sind und immer weniger als von Mineralölkonzernen und Rohölpreisentwicklungen abhängige und spezialisierte Treib- und Schmierstoffhandelsunternehmen.

Die jüngeren Investments internationaler Tankstellenkonzerne im Zuge der Umstrukturierung des deutschen Marktes belegen deutlich, dass die Zukunftsperspektiven dieser Branche von verschiedenen Marktteilnehmern auch in Deutschland positiv beurteilt werden, sofern die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren konsequent beachtet und umgesetzt werden.

Aufgabe eines Investors wird es dabei immer sein müssen, das jeweilige Unternehmen individuell im Detail zu untersuchen und unter Anwendung von Branchen- und Geschäftsmodellkenntnissen sich die Frage zu stellen, ob dieses Unternehmen die gegebenen unternehmerischen Handlungsspielräume in einer Weise nutzt oder nutzen kann, die geeignet ist branchenspezifische Chancen zu maximieren und die bekannten Risiken zu minimieren.

Aufgabe eines Tankstellenunternehmers wird es in diesem Zusammenhang sein müssen, die für eine adäquate Bewertung erforderliche Datentransparenz zu gewährleisten, d.h. sowohl quantitativ wie auch qualitativ den Status Quo und die Zukunftsperspektiven des Unternehmens und des Gesamtmarktes detailliert zu beschreiben.

Die vorliegende Branchenstudie soll für beide Seiten eine hilfreiche Grundlage schaffen, diese Aufgaben zu lösen.

IX. Anlagen

IX. Anlagen

Anlage 1, Energiesteuergesetz § 60

Quelle: Energiesteuergesetz (EnergieStG), Geltung ab 01.08.2006

Kapitel 5 Steuerentlastung, § 60 Steuerentlastung bei Zahlungsausfall

(1) Eine Steuerentlastung wird auf Antrag dem Verkäufer von nachweislich nach § 2 Abs. 1 Nr. 1 bis 4 versteuerten Energieerzeugnissen für die im Verkaufspreis enthaltene Steuer gewährt, die beim Warenempfänger wegen Zahlungsunfähigkeit ausfällt, wenn

1. der Steuerbetrag bei Eintritt der Zahlungsunfähigkeit 5.000 Euro übersteigt,
2. keine Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass die Zahlungsunfähigkeit im Einvernehmen mit dem Verkäufer herbeigeführt worden ist,
3. der Zahlungsausfall trotz vereinbarten Eigentumsvorbehalts, laufender Überwachung der Außenstände, rechtzeitiger Mahnung bei Zahlungsverzug unter Fristsetzung und gerichtlicher Verfolgung des Anspruchs nicht zu vermeiden war,
4. Verkäufer und Warenempfänger nicht wirtschaftlich miteinander verbunden sind; sie gelten auch als verbunden, wenn sie Teilhaber oder Gesellschafter desselben Unternehmens oder Angehörige im Sinne des § 15 der Abgabenordnung sind oder wenn Verkäufer oder Warenempfänger der Leitung des Geschäftsbetriebs des jeweils anderen angehören.

(2) Die Steuerentlastung hängt davon ab, dass sie bis zum Ablauf des Jahres, das dem Jahr folgt, in dem die Zahlungsunfähigkeit des Warenempfängers eingetreten ist, schriftlich beantragt wird. Dem Antrag sind beizufügen:

1. Unterlagen über die Beschaffenheit, Herkunft und Versteuerung des Mineralöls,
2. Nachweise über den Verkauf an den Warenempfänger,
3. Nachweise über die eingetretene Zahlungsunfähigkeit des Warenempfängers.

(3) Die Steuerentlastung erfolgt unter der auflösenden Bedingung einer nachträglichen Leistung des Warenempfängers. Der Verkäufer hat dem Hauptzollamt nachträgliche Leistungen des Warenempfängers unverzüglich anzuzeigen. Führt die Leistung nicht zum Erlöschen der Forderung des Verkäufers, vermindert sich die Erstattung oder Vergütung um den Teil der Teilleistung, der dem Steueranteil an der ausgefallenen Forderung entspricht. Das Hauptzollamt kann anordnen, dass der Verkäufer seine Forderung gegen den Warenempfänger in Höhe des ausgefallenen Steuerbetrages an die Bundesrepublik Deutschland (Bundesfinanzverwaltung) abtritt.

Anlage 2, Entwicklung des Straßentankstellenbestandes in Deutschland

Quellen: Energie-Informationdienst, Hamburg; Gesellschaft für Nebenbetriebe der Bundesautobahnen mbH (GFN); Berechnungen Mineral-
 ölwirtschaftsverband e.V. (Stand Jahresbeginn 2013) www.mwv.de

Entwicklung des Straßentankstellenbestandes

Jahr	Anzahl
1950*	18.200
1970	46.091
2000	16.324
2001	16.198
2002	16.068
2003	15.971
2004	15.770
2005	15.428
2006	15.187
2007	15.036
2008	14.902
2009	14.826
2010	14.785
2011	14.744
2012	14.723
2013	14.678

* bis 1956 wurden Autobahntankstellen nicht erfasst

Anlage 3, Straßentankstellen in Deutschland nach Gesellschaften

	1. Jan 2003	1. Jan 2005	1. Jan 2006	1. Jan 2007	1. Jan 2008	1. Jan 2009	1. Jan 2010	1. Jan 2011	1. Jan 2012	1. Jan 2013
Aral	2.393	2.567	2.522	2.476	2.275	2.325	2.407	2.406	2.391	2.384
Shell	1.432	2.230	2.220	2.225	2.156	2.162	2.080	2.071	2.088	2.077
DEA	1.635	unter Shell	unter Shell	unter Shell	unter Shell	unter Shell	unter Shell	unter Shell	unter Shell	unter Shell
Esso	1.351	1.272	1.230	1.214	1.150	1.126	1.106	1.089	1.077	1.052
BP	914	unter Aral	unter Aral	unter Aral	unter Aral	unter Aral	unter Aral	unter Aral	unter Aral	unter Aral
Elf/Minol										
Fina										
Total	1.054	1.156	1.055	1.026	981	975	965	962	969	1.007
Avia	618	814	809	817	764	782	775	778	787	789
Cono-coPhilips(Jet)	750	739	754	755	725	721	733	743	753	765
Agip	377	682	681	673	651	504	460	437	437	428
Orlen		494	477	468	516	511	520	517	567	558
OMV	116	382	404	413	396	396	388	380	317	314
HEM-Tamoil	199	236	256	266	261	358	387	390	389	393
Westfalen	207	216	218	253	246	246	249	247	247	249
OIL!	180	198	202	202	200	195	193	195	198	196
Beckman/Q1-Tankstellen-		136	115	117	125	131	157	165	166	174
Baywa	106	113	109	111	109	108	106	97	110	108
Kuwait Petroleum	89	91	78							
Calpam	76	66	61	57	54	55	56	56	57	56
Eller Montain	41	40	40	40	38	38	37	37	37	37
Score	38	37	39	39	39	41	43	43	44	43
SVG	16	12	12	13	12	12	12	12	12	12
Eggert(EM)	169									
Freie(BFT)	1.515	1.542	1.581	1.648	1.659	1.647	1.660	1.785	1.809	2.251
Sonstige	2.695	2.405	2.324	2.223	2.140	2.114	2.076	1.957	1.918	1.435
Gesamt	15.971	15.428	15.187	15.036	14.527	14.447	14.410	14.367	14.373	14.328

Quelle: Energie-Informationsdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand Jahresbeginn 2013) www.mwv.de

Anlage 4, Zusammensetzung des Verbraucherpreises für Superbenzin (95 Oktan, E5)

Quelle: Statistisches Bundesamt, Energie-Informationsdienst, Hamburg; Berechnungen des Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand Juli 2013) www.mwv.de

	Nettopreis Ct/l	Verbraucherpreis Ct/l	Davon: Produkt- preis Ct/l*	Mineralöl- steuer Ct/l	Mehrwert- steuer Ct/l	Deckungs- beitrag Ct/l**
Okt 05	47,0	130,5	36,5	65,5	18,0	10,5
Okt 06	39,2	121,5	30,4	65,5	16,8	8,8
Okt 07	48,3	135,4	38,9	65,5	21,6	9,4
Okt 08	47,9	134,9	34,9	65,5	21,5	12,9
Okt 09	43,8	130,1	33,1	65,5	20,8	10,7
Okt 10	52,4	140,3	40,7	65,5	22,4	11,7
Okt 11	66,2	156,7	52,0	65,5	25,0	14,2
Okt 12	73,9	165,8	59,3	65,5	26,5	14,7
Nov 12	69,2	160,2	55,5	65,5	25,6	13,6
Dez 12	67,7	158,5	55,5	65,5	25,3	12,3
Jan 13	67,9	158,6	57,3	65,5	25,3	10,6
Feb 13	71,5	160,0	61,1	65,5	26,0	10,4
Mär 13	66,9	157,5	60,0	65,5	25,2	6,9
Apr 13	70,0	161,2	54,4	65,5	25,7	15,6
Mai 13	68,6	160,0	54,8	65,5	25,5	13,8
Jun 13	68,9	159,9	54,5	65,5	25,5	14,4

* Notierung Rotterdam

** beinhaltet u.a. Kosten für Transport, Lagerhaltung, gesetzliche Bevorratung, Verwaltung, Vertrieb sowie seit Januar 2007 Kosten für Beimischung von Biokomponenten

Anlage 5, Vergleich der Verbraucherpreise in der EU

Quelle: Energie-Informationsdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 23. Juli 2012) www.mwv.de

Land	ohne Steuern		mit Steuern	
	Eurosuper unverbleit Cent/l	Dieselmotorkraftstoff Cent/l	Eurosuper unverbleit Cent/l	Dieselmotorkraftstoff Cent/l
Belgien	75,68	77,61	165,82	145,66
Bulgarien	69,23	75,88	126,64	129,71
Dänemark	79,12	80,58	171,65	150,55
Deutschland	70,05	77,75	166,00	148,50
Estland	70,22	73,21	135,00	135,00
Finnland	73,97	77,95	167,70	152,80
Frankreich	69,79	73,11	156,72	140,00
Griechenland	72,22	81,23	173,00	152,40
Großbritannien	66,98	72,86	169,55	176,61
Irland	73,16	77,01	164,74	156,10
Italien	74,51	77,77	177,79	168,30
Lettland	71,38	76,89	139,04	136,02
Litauen	71,92	78,05	139,59	130,99
Luxemburg	74,85	76,50	139,21	125,93
Malta	75,10	78,71	144,00	138,00
Niederlande	73,76	77,09	175,40	143,70
Österreich	68,76	73,31	145,60	140,40
Polen	69,22	72,87	133,91	132,01
Portugal	74,89	80,11	164,00	143,60
Rumänien	65,46	71,90	122,63	125,60
Schweden	75,57	83,39	178,03	173,25
Slowakei	68,90	74,31	151,10	137,90
Slowenien	65,78	68,38	143,30	132,00
Spanien	74,93	80,06	143,01	137,84
Tschechien	67,32	73,03	141,02	139,01
Ungarn	72,63	77,24	146,55	148,12
Zypern	72,81	77,92	128,44	131,03
Rangfolge von Deutschland	9	11	8	8

Anlage 6, Unterschiedliche Tankstellenbetriebsformen (unter anderem)

Varianten

1. Konzern - / Farben - / Marken - Tankstellen

- Eigentum: a. Mineralölgesellschaft
 b. Mittelständische Gesellschaft oder Einzeltankstelle

Betriebsform zu 1a. (Eigentümer ist Mineralölgesellschaft)

Mineralölgesellschaft betreibt Tankstelle mit Nebenbetrieben auf eigenem oder gepachtetem Grund

Alt. 1 Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns Konzern setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein Pächter betreibt Nebengeschäft (Shop / Waschen / Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung

Alt. 2 Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns Konzern setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein Pächter betreibt teilweise Nebengeschäfte im Namen und auf Rechnung des Konzerns

Betriebsformen zu 1b. (Eigentümer ist Mittelständische Gesellschaft bzw. Einzeltankstelle)

Eigentümer betreibt Tankstelle mit Nebenbetrieben auf eigenem oder gepachtetem Grund und schließt mit Konzern einen Marken- oder Kommissionsvertrag unter Konzernfarbe ab.

Alt. 1 Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns Konzern beteiligt sich evtl. teilweise am Tankstelleninvestment Eigentümer erhält von Konzern eine nach oben variable, nach unten feste Marge / Provisionsgarantie für verkauften Kraftstoff Eigentümer setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein Pächter betreibt Nebengeschäft (Shop / Waschen / Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung

Alt. 2 Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns Konzern beteiligt sich evtl. teilweise am Tankstelleninvestment Eigentümer erhält von Konzern eine nach oben variable, nach unten feste Marge / Provisionsgarantie für verkauften Kraftstoff Eigentümer betreibt Nebengeschäft (Shop / Waschen/Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung

Alt. 3 Eigentümer vermietet Tankstelle an Konzern
Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns Eigentümer erhält von Konzern feste Miete
Konzern setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein

2. Marken- / Konzernfreie Tankstelle

Eigentum: b. Mittelständische Gesellschaft oder Einzeltankstelle

Unterschiedliche Betriebsformen konzernungebundener, freier Eigentümer – Tankstellen (unter anderem) Eigentümer betreibt Tankstelle mit Nebenbetrieben auf eigenem oder gepachtetem Grund

- Alt. 1 Treibstoffverkaufspreis wird vom Eigentümer festgesetzt (Preishoheit Eigentümer) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Eigentümers Eigentümer kauft Treibstoff auf freien Markt ein (kein fester Lieferant)
Eigentümer betreibt Nebengeschäft (Shop/ Waschen/ Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung
- Alt. 2 Treibstoffverkaufspreis wird vom Eigentümer festgesetzt (Preishoheit Eigentümer) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Eigentümers Eigentümer kauft Treibstoff auf freien Markt ein (kein fester Lieferant)
Eigentümer setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein Pächter betreibt Nebengeschäft (Shop/ Waschen/ Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung
- Alt. 3 Treibstoffverkaufspreis wird vom Eigentümer festgesetzt (Preishoheit Eigentümer) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Eigentümers
Eigentümer schließt Treibstoffbelieferungsvertrag mit festen Lieferanten – ohne feste Marge – ab
Eigentümer setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein Pächter betreibt Nebengeschäft (Shop/ Waschen/ Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung
- Alt. 4 Treibstoffverkaufspreis wird vom Eigentümer festgesetzt (Preishoheit Eigentümer) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Eigentümers
Eigentümer schließt Treibstoffbelieferungsvertrag mit festen Lieferanten – mit fester Marge – ab
Eigentümer setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein Eigentümer betreibt Nebengeschäft (Shop/ Waschen/ Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung
- Alt. 5 Treibstoffverkaufspreis wird vom Eigentümer festgesetzt (Preishoheit Eigentümer) Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Eigentümers
Eigentümer schließt Treibstoffbelieferungsvertrag mit festen Lieferanten – mit fester Marge – ab
Eigentümer betreibt Nebengeschäft (Shop/ Waschen/ Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung

Anlage 7, Qualitative Erfolgskriterien eines Tankstellenunternehmens

Standortqualität

1. Vorteilhafte Lage der Tankstelle

- Kfz-Frequenz der vorbeiführenden Strasse
- Geschwindigkeit des Verkehrs und Abfahrtsmöglichkeiten
- Konstanz der Kfz-Frequenz
- Nachbarschaft (Gewerbe, Wohn, Handels, Mischgebiet)
- Wirtschaftsstärke der Region (z.B. AI-Quote)

2. Moderner Zustand der technischen Anlagen

- Alter der Tankstelle
- Letzte Modernisierung/Renovierung
- Umweltlasten
- Bauzustand des Objekts
- Optik (saubere und aufgeräumte Anlage)

3. Adäquate technische Ausstattung und Größe

- Umsatzadäquate Größe des Betriebsgeländes
- Umsatzadäquate Größe des Ladengeschäftes
- Absatzadäquate Ausstattung mit Zapfsäulen
- Erfüllung eventueller CD / CI-Vorgaben
- Umweltschutzmaßnahmen

4. Attraktives, lokales Marktpotential

- Kfz-Zulassungsdichte
- Anzahl der Mitbewerber im Einzugsgebiet
- Kfz/Tankstelle Relation
- Wettbewerbssituation im Einzelhandel

Kaufmännisches Know-How

1. Systematische Personalarbeit bzw. Minimierung der Fluktuationsrate
 - Regelmäßige Qualifizierung des Personals (Technik, Produkte, Kundenkontakt)
 - Regelmäßiges Mitarbeitergespräch
 - Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter
2. Aktuelle Information über betriebswirtschaftliche Lage des Unternehmens
 - Definition und Erfassung von Erfolgskennziffern zur Steuerung des Unternehmens auf Tages-, Wochen- und Monatsbasis
 - Jahres G+V sowie Bilanzplanung als Grundlage eines Soll-Ist-Vergleiches auf Monatsbasis
 - Aktuelle Liquiditätsplanung auf Monatsbasis
 - Benchmarking mit vergleichbaren Tankstellenunternehmen
3. Aktives und systematisches Forderungsmanagement
 - Regelmäßige Erstellung einer Offenen-Posten-Liste
 - Systematische Umsetzung geeigneter Inkassomaßnahmen
4. Adäquate Versicherung des Unternehmens gegen alle wesentlichen Betriebsrisiken (z.B. Feuer, Haftpflicht, Betriebsunterbrechung, Unfall, Umweltschäden)
5. Regelmäßige und adäquate Information der Kapitalgeber über die Geschäftssituation (ggf. auch der/des Lieferanten)
 - Regelmäßiges Rating des Unternehmens
 - Jahresbericht für Banken/Kapitalgeber, persönliches Gespräch
6. Aktives Kostenmanagement
 - Fähigkeit zu umsatzbezogenem Kostenmanagement; d.h. Definition und Umsetzung eines maximalen Kostenumfanges / Liter und damit einer entsprechenden Zielmarge / Liter (Optimierung von Einkaufskonditionen, Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperationen und Fusionen etc.)
7. Führung des Unternehmens unter Beachtung der quantitativen Bewertungskriterien eines Unternehmensratings

Offensives / Systematisches Marketing

1. Markenstärke

- Konsequenter Einsatz der Gestaltungselemente
- Hoher Wiedererkennungswert bei Mehrfachtankstellen
- Corporate Design und Identity aufbauen

2. Persönlichkeit der Dienstleistung

- Kundenbindung durch persönliche Ansprache und Bonusprogramme
- Nutzung des Wettbewerbsvorteils „Atmosphäre eines Familienunternehmens“
- Verkauf wird nicht als Transaktion sondern als Dienstleistung begriffen
- Die Kunden möchten eine saubere und gepflegte Tankstelle vorfinden, an der sie sich gerne aufhalten und nicht nur das Gefühl haben, lediglich Betriebs- und Schmierstoffe einzukaufen
- Die Tankstelle als Kommunikations- und Wohlfühlzentrum

3. Akquisition speziell bei Großkunden / Multiplikatoren, Direktansprache (Call Center, persönlicher Besuch)

4. Offensive Vermarktung von Produktneuheiten (Biodiesel)

5. Systematische Wettbewerbsanalyse

- Verdeckter Einkauf bei Wettbewerbern (sog. „Mystery Shopping“)
- Werbemaßnahmen (z.B. Bonusprogramme) beobachten
- Bei freier Preisgestaltung / Preissenkungsaktionen: zeitlichen Vorsprung nutzen und entsprechendes regionales Image aufbauen

Breites Dienstleistungsangebot, Einbeziehung von Zusatzgeschäften

1. Systematische Strategiearbeit

- Formulierung einer standortbezogenen Unternehmensstrategie
- USP (Unique Selling Proposition); Entwicklung, Formulierung und Umsetzung
- Regelmäßige Überprüfung der Unternehmensstrategie und ggf. Anpassung
- Entwicklung von Produktinnovationen (u.a. Dienstleistungen)

2. Konsequente Nutzung von Zusatzgeschäftspotentialen (Post, Bank, Kleiderreinigung, Gastronomie, Hotelvermittlung)

- Investition in entsprechende Sachanlagen und Personalqualifikationen

Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft

Organisationsgrad der Unternehmer in Verband oder Erfa-Gruppen

- Schulung/Qualifikation von Mitarbeitern der angeschlossenen Partnerunternehmen
- Best Practice Vergleiche (Kostenstrukturen, Renditekennzahlen, Marketingmaßnahmen)
- Schulung von Mitarbeitern bei Partnerunternehmen (Personalaustauschprogramme)
- Bildung von Einkaufsgemeinschaften zur Stärkung der Einkaufsmacht und Reduzierung der Abhängigkeit von Lieferanten
- Formulierung und Abstimmung politischer Interessen



Branchenstudie

Tankstellenmarkt 2012/2013 Deutschland // Ausgabe Nr. 9

Scope wurde im Jahre 2002 als unabhängige Ratingagentur mit Sitz in Berlin gegründet. Das Unternehmen ist europaweit auf das Rating und die Analyse von mittelständischen Unternehmen, Anleihen, Finanzinstitutionen, Zertifikaten, Investment- und Immobilienfonds spezialisiert. Scope ist von der ESMA als offiziell zertifizierte Credit Rating Agency (CRA) in der Europäischen Union zugelassen.

www.scoperatings.com

© Scope Ratings GmbH, Berlin

All rights reserved.

Diese Studie ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte liegen bei der Scope Ratings GmbH. Nachdruck und Vervielfältigung (z.B. durch Kopieren, über elektronische Systeme oder auf andere Weise) sind – ganz oder in Auszügen – ohne vorherige schriftliche Zustimmung nicht gestattet. Alle Angaben der bearbeitenden Analysten sind unter größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Gewissen erfolgt. Eine Gewähr kann jedoch nicht übernommen werden.



Kontakt

Scope Ratings GmbH

Scope Ratings GmbH

Lennéstraße 5
10785 Berlin

T: +49 (0)30 27891-0

F: +49 (0)30 27891-100

Service: +49 (0)30 7891-300

info@scoperatings.com

www.scoperatings.com