

# Branchenstudie Tankstellenmarkt Deutschland 2015



## Executive Summary

### Weiter sinkende Netzdichte

Das deutsche Tankstellennetz ist auch im Jahr 2015 weiter leicht geschrumpft. Es zählte zum 1.1.2016 14.531 Tankstellen und damit 31 Stationen weniger als noch ein Jahr zuvor.

### Konsolidierungstrend setzt sich fort

Der Konsolidierungstrend bzw. der Trend zu größeren Einheiten geht auch 2015 weiter, wobei sich die Marktanteile der unterschiedlichen Tankstellenbetreiber nur geringfügig verändert haben.

### Mittelstand profitiert weiterhin von Netzbereinigung

Netzbereinigung hat weiter eine wichtige Rolle, um die Wirtschaftlichkeit grosser Anbieter zu verbessern. Die häufig mittelständischen Unternehmen die als Käufer auftreten, können hingegen durch die Zukäufe Marktanteile ergattern.

### Europaweit weniger Tankstellen, jedoch mehr Mittelstand

26 Prozent aller in Europa tätigen Stationen sind zur Zeit mittelständisch geprägt. Europaweit ist ein Trend zu einem höheren Anteil von mittelständischen Anbietern zu erkennen. Der Anteil wuchs in 2015 um 6 Prozent.

### Deutsche Brutto-Tankstellenmarge sinkt, besonders beim Diesel

Die Tankstellenmargen in Deutschland sind im europäischen Vergleich weiterhin im unteren Bereich angesiedelt und sanken auch in 2015. Diesel mit 12,5 Prozent Margenrückgang besonders betroffen.

### Shop-Qualität immer wichtiger

Eine höhere Bedeutung bekommen immer mehr die Zusatzangebote an Tankstellen. Vor allem die Qualität von Tankstellenshops kann hier ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Investitionen in Technik und Produktpräsentation machen sich bezahlt.

### Historisch-niedrige Bezinpreise, Tanktourismus rückläufig

Der Ölpreis hat seine Talfahrt auch in 2015 fortgesetzt und unterschritt Anfang 2016 sogar die 30 US-Dollar Schwelle pro Barrel Brent. Ein solcher Tiefstand wurde zuletzt im Jahr 2003 notiert. Tanktourismus in der Folge rückläufig.

## Analysts

Mine Burcu Gürsel  
[mb.guersel@scoperatings.com](mailto:mb.guersel@scoperatings.com)

Olaf Tölke  
[o.toelke@scoperatings.com](mailto:o.toelke@scoperatings.com)

## Business Development



Gabriel von dem Bussche  
[g.vondembussche@scoperatings.com](mailto:g.vondembussche@scoperatings.com)

## Scope Investor Services GmbH

Lennéstraße 5  
10785 Berlin

Phone +49 30 27891 0  
Fax +49 30 27891 100  
Service +49 30 27891 300

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

  Bloomberg: SCOP

## Vorbemerkungen

### Differenzierte Betrachtung

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

### Betreibermodell

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

### Lieferantenkonstellation

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

### 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 betreibermodell-spezifischen Aspekten ist die Tankstellenbranche jedoch auch über alle Branchenunternehmen hinweg durch eine Vielzahl allgemeiner geschäftlicher Chancen und Risiken geprägt.

#### Chancen:

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

#### Risiken:

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

### Erfolgsfaktoren

Jene Faktoren über die individuelle unternehmerische Handlungsspielräume definiert werden, verdienen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit. Schließlich bestimmen gerade 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:

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

## Grundzüge des Tankstellenmarkts

### Marktstruktur in Deutschland

Im langfristigen Zeitverlauf bildet die Entwicklung der Gesamtzahl von Tankstellenunternehmen den gestiegenen Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche deutlich ab. Der Höchststand an Tankstellenunternehmen wurde um das Jahr 1970 erreicht, als über 46.000 Tankstellen auf dem Markt vertreten waren. In den 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

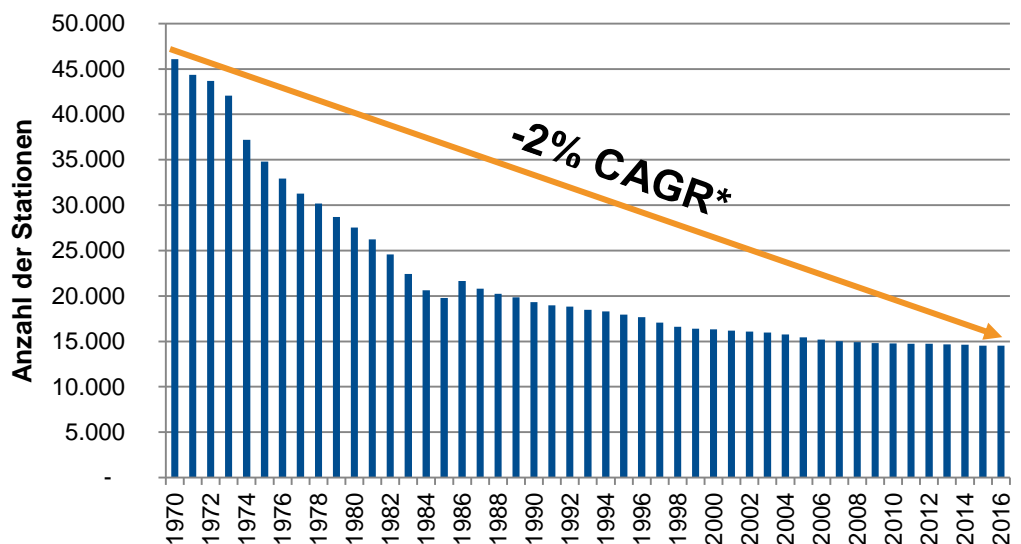
Auch im Jahr 2015 nahm die Zahl der Tankstellen weiter ab. So betrug die Gesamtzahl aller Stationen zum Jahresbeginn 2016 mit 14.531 insgesamt 31 Stationen weniger als noch im Januar 2015. Dies schließt die Anzahl der 355 Bundesautobahntankstellen (BAT) nicht mit ein, diese hat sich um 2 Stationen erweitert. Der Nettobestand aller Straßenstationen beläuft sich zum 01.01.2016 auf 14.176.

2015 mit Rückgang von 31 Stationen

Leichter Rückgang, minus 18 Stationen, auch im zweiten Halbjahr 2015

Im zweiten Halbjahr 2015 setzte sich die leichte Abnahme fort. Zum 01.07.2015 betrug die Anzahl aller Straßen-Tankstellen nur noch 14.191. Also eine weitere Abnahme von 18 Straßen-Stationen. Seit 2013 werden wieder so viele Tankstellen geschlossen, wie seit 2009 nicht mehr.

Tabelle 1: Tankstellbestand (Stand 01.01.2016)



Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH, \*CAGR stellt die jährliche Wachstumsrate dar

### Netzbereinigung

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

Qualität statt Quantität bei den Konzern-Tankstellen

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

**Steigende Effizienz im Tankstellennetz**

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

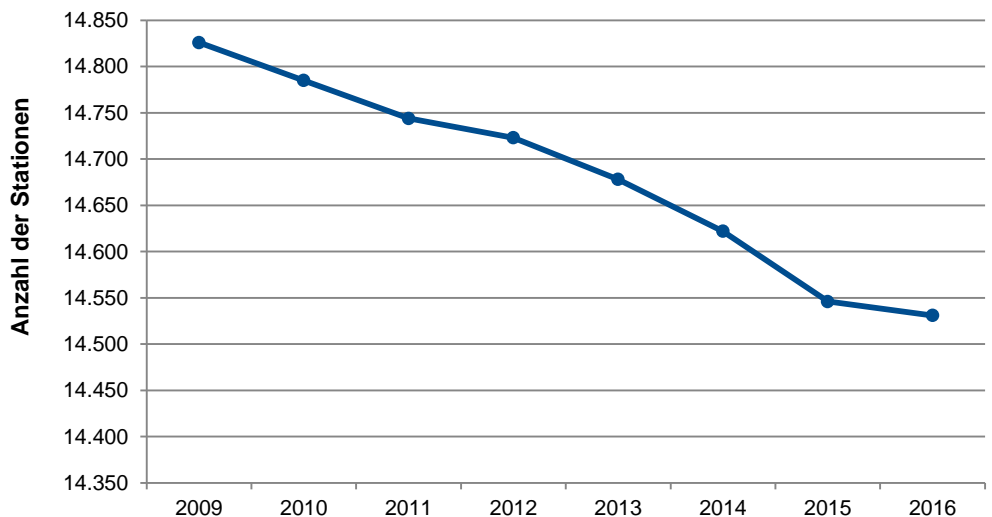
Kleine und absatzschwache Stationen wurden inzwischen weitgehend ausgesteuert und durch größere durchsatzstärkere Stationen an besseren Standorten ersetzt. So konnte sich die Effizienz des gesamten Tankstellennetzes in Deutschland weiter verbessern. Verblieben sind vor allem die Unternehmen, die es schaffen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

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

**Rückgang in 2015 abgebremst**

Im vergangenen Jahr ist der Rückgang an Stationen leicht abgebremst. (s. Tabelle 2) Ob es insgesamt aber auf absehbare Zeit tatsächlich wieder mehr Tankstellen in der Bundesrepublik geben wird bleibt unwahrscheinlich, 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.

**Tabelle 2: Kurzfristiger Trend (7 Jahre)**



Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

## Tankstellen in Deutschland nach Marken

### Aral ist weiter Marktführer

Aral ist weiterhin die Nummer 1 im deutschen Tankstellenmarkt. Gemessen an der Zahl der Stationen haben sich die Tankstellennetze der beiden Großkonzerne Aral und Shell kaum verändert. Zum 01.01.2016 umfasst das Aral-Netz über 2.354 Straßentankstellen und 36 gemeldeten BAT. Aral büßt somit einen Rückgang von 23 Stationen ein. Hinter diesem Rückgang verbergen sich 16 Neuzugänge und 39 Abgänge. Trotz dieser Netzverkleinerung dürfte sich gemäß EID-Schätzung der Kraftstoffabsatzmarktanteil von Aral um 0,5 Prozent auf 21,5 Prozent erhöht haben.

### Kraftstoffabsatzmarktanteil bei 21,5 Prozent

### Shell weiterhin auf Platz 2, allerdings mit starken Verlusten

Shell ist weiterhin mit starkem Vorsprung auf Platz 2 und betreibt zum 01.01.2016 1.957 Straßenstationen und 55 BAT. Auch Shell hat sein Netz um 28 Stationen reduziert. Der Marktanteil von Shell liegt beim Kraftstoffabsatz bei ca. 20 Prozent.

### Qualität statt Quantität

Shell setzt auf Qualität statt Quantität - „nicht wer die meisten Stationen im Netz hat, ist erfolgreich, sondern nur wer volumenstarke, attraktive Stationen hat, kann sich langfristig in einem so wettbewerbsintensivem Markt wie Deutschland behaupten“, sagte der Tankstellenchef Carré. Auch in Zukunft wird Shell weitere Investitionen tätigen und ihre Tankstellen modernisieren.

### Total weiterhin auf Platz 3

Seit 2014 legt Total stark zu und hat aktuell (01.01.2016) 1.126 Stationen und liegt weiterhin auf dem 3. Platz der Rangliste der Straßentankstellen, gefolgt von Esso mit 1.000 Straßentankstellen auf Platz 4. Total hat sein Tankstellennetz innerhalb von fünf Jahren um 140 Stationen erhöht. In 2015 sind 17 Tankstellen neu hinzugekommen, unter den 31 Zugängen sind neun Neubauten und 22 Partnerstationen.

### Total will 2018 bei 10 Prozent Marktanteil sein

Der Tankstellendirektor Guillaume Larroque sagte gegenüber der EID, „Unser Ziel in Deutschland bleibt, 2018 einen Marktanteil von 10 Prozent zu erreichen“. Das französische Unternehmen fokussiert ihre neuen Standorte vor allem auf die wirtschaftlich starken Regionen im Süden, aber auch auf den Nordwesten Deutschlands.

### BfT Eigenmarken weiterhin auf Platz 5

Obwohl die Zahl im bft organisierter Stationen deutlich zunahm, ist die Anzahl der Betreiber unter der bft Eigenmarke konstant bei 1.000<sup>1</sup> Stationen geblieben. Die Marktstärke des bft zeigt, dass Mittelstandsstationen weiterhin ein wichtiges Gefüge im Tankstellennetz bilden und ihre Marktanteile halten können. Dabei können Mittelständler von der Konsolidierungswelle der Konzerntankstellen profitieren.

### AVIA kooperiert mit der Westfalen AG

AVIA verkündete eine gemeinsame Kooperation mit der Westfalen AG aus Münster bei Tank- und Flottenkarten an. Seit dem letzten Jahr im November akzeptieren die 200 Westfalen-Tankstellen in Nordwestdeutschland die AVIACARD zur bargeldlosen Zahlung von Waren und Dienstleistungen. Mit dieser Kooperation erhöht AVIA ihre Akzeptanzstellen auf 2.400 Stationen, die Westfalen Card kann nun an 5.500 Stationen der Marken Westfalen, Markant, AVIA, Agip, Aral, OMV und Total verwendet werden.

**Tabelle 3: TOP 3 Gewinner/Verlierer**

Unternehmen	Anzahl Tankstellen (Stand: 01.01.2016)	Stand 01.07.2011	Veränderung in %
Hoyer	191	118	62%
Classic (Lühmann)	115	80	44%
Total	1.126	962	17%

<sup>1</sup> Angaben laut bft

Unternehmen	Anzahl Tankstellen (Stand: 01.01.2016)	Stand 01.07.2011	Veränderung in %
Shell	1.957	2.071	-5,5%
Esso	1.000	1.089	-8,2%
OMV	291	380	-23,4%

Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**Tabelle 4: Anzahl Straßen-Tankstellen nach Marken**

Unternehmen	Anzahl Straßen-Tankstellen (Stand: 01.01.2016)	Marktanteil in %
Aral	2.354	17%
Shell	1.957	14%
Total	1.126	8%
Esso	1.000	7%
bft- Eigenmarken	1.000	7%
AVIA	836	6%
JET (Phillips 66)	805	6%
Raiffeisen	666	5%
Orlen	564	4%
Agip/ENI	447	3%
Deutsche Tamoil/HEM	400	3%
OMV	291	2%
Westfalen	249	2%
OIL!	221	2%
Hoyer	191	1%
Q1 Tankstellenvertrieb	185	1%
Classic (Lühmann)	115	1%
Lothar (Nordoel, LTG)	100	1%
BayWa	90	1%
HPV Hanseatic Petrol	80	1%
Calpam	57	0,4%
Sprint Tank	56	0,4%
SCORE	46	0,3%
Bavaria Petrol	30	0,2%
Pinoil	29	0,2%
SVG	11	0,1%
sonstige mittelständische Eigenmarken	2.250	16%
Supermarkt-Stationen	270	2%
Doppelzählungen	-250	
<b>Gesamt:</b>	<b>14.176</b>	<b>100%</b>

Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

## Autobahntankstellen

### Wieder neue Autobahntankstellen

Auch in diesem Jahr stieg wieder die Anzahl der Autobahntankstellen (BAT). Durch die beiden neuen Tank & Rast Anlagen Thüringer Wald Nord mit der Marke Esso und Thüringer Wald Süd unter der Marke Aral, stieg die Anzahl der BAT auf 355.

### UNITI, Shell und Total dominieren entlang der Autobahnen

Entlang den Bundesautobahnen (BAB) dominieren UNITI (60), Shell (55) und Total (45) mit den Autobahntankstellen (BAT) und kommen auf einen gemeinsamen Marktanteil von 45%. Shell und Aral kommen zusammen auf einen Marktanteil von 25%.

### Auch bft mit starker Präsenz

Höhere Einlieferungsrechte als in der Vergangenheit ergeben sich bezogen auf die Bundesautobahnen schließlich auch für den bft und andere Niedrigpreiser, da diese wie bereits dargelegt marktanteilig zu den Gewinnern der jüngeren Vergangenheit zählen.

### Erläuterung:

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

**Tabelle 5: Autobahntankstellen nach Marken**

	Autobahn Tankstellen 01.01.2016
UNITI	60
Shell	55
Total	45
bft	38
BP/Aral	36
Esso	34
Tank & Rast	27
ENI	24
JET	19
Orlen	11
OMV	6
<b>Gesamt:</b>	<b>355</b>

Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

### Heterogener Markt

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

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

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

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



## Europäischer Tankstellenmarkt

Nicht nur in Deutschland, sondern auch in Gesamteuropa ist ein Rückgang der Tankstellen zu beobachten. Laut einer CBRE Studie liegt die Gesamtzahl der Tankstellen im Jahr 2014 bei 120.277, während es im Vorjahr 2013 noch 120.648 waren, ein Rückgang von 0,35 Prozent. (Durch die Hinzunahme von vier weiteren Ländern in die Statistik hat sich die Gesamtzahl von 90.000 auf 120.277 erhöht.) In Nord- und Westeuropa liegt die Anzahl der Stationen bei etwa 78.227 und in Zentral- und Osteuropa bei etwa 42.000. Länder mit besonderem Wachstum sind Spanien, Österreich und Norwegen. In allen restlichen Ländern ist der Trend zu weniger, aber ertragsreicheren Stationen erkennbar. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die einzelnen Länder:

**Tabelle 6: Europatrends**

Land	2009	2013	2015	Veränderung in %	Tendenz
Italien	22.100	21.585	20.730	-4%	↓
Deutschland	14.476	14.328	14.272	-0,4%	↓
Frankreich	12.600	11.798	11.476	-3%	↓
Spanien	9.450	10.309	10.617	3%	↑
UK	9.180	8.600	8.616	0,2%	↑
Tschechien	3.570	3.728	3.757	0,8%	↑
Niederlande	4.280	3.630	3.631	0%	↔
Schweiz	3.630	3.590	3.531	-1,6%	↓
Belgien	3.250	3.175	3.158	-0,5%	↓
Bulgarien	2.870	3.106	2.994	-3,6%	↓
Österreich	2.800	2.515	2.640	5%	↑
Dänemark	2.010	1.998	2.014	0,8%	↑
Rumänien	2.200	1.962	1.965	0,2%	↑
Norwegen	1.790	1.730	1.789	3,4%	↑

Quelle: CBRE Global Research and Consulting, 2014/2015; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

Dabei nahm der Anteil der unabhängigen Tankstellen in Europa seit 2007 um 6 Prozent zu und liegt mittlerweile bei 26 Prozent.

**Tabelle 7: Mittelstand in EU**

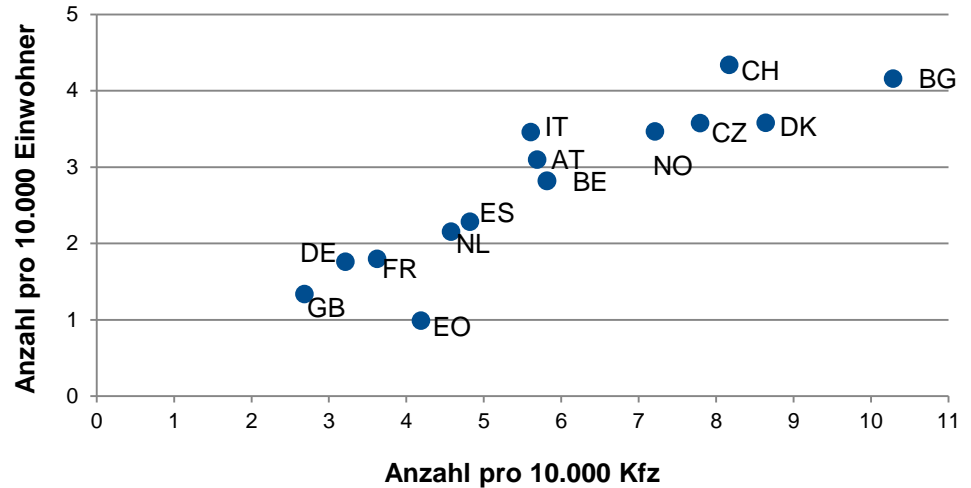
Anteil unabhängiger Tankstellen			
Land	2014	2015	Veränderung in %
Bulgarien	64%	69%	5%
Tschechien	62%	61%	-1%
Polen	46%	44%	-2%
Belgien	35%	37%	2%
Ungarn	36%	35%	-1%
Rumänien	35%	34%	-1%
Slowakei	31%	29%	-2%
<b>Deutschland</b>	<b>32%</b>	<b>28%</b>	<b>-4%</b>
Spanien	26%	28%	2%
Großbritannien	20%	23%	3%
Österreich	19%	23%	4%
Niederlande	16%	12%	-4%
Frankreich	13%	8%	-5%
Dänemark	6%	7%	1%
Norwegen	7%	3%	-4%
Schweiz	4%	2%	-2%
Italien	2%	0,2%	-2%

Quelle: CBRE Global Research and Consulting, September 2013, 2014/2015; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

### Tankstellendichte

Großbritannien gehört gemäß statistischer Daten aus dem Jahr 2014/2015 zu den europäischen Ländern, die über die geringste Dichte an Tankstellen verfügt, knapp gefolgt von Deutschland. Dies könnte daran liegen, dass der deutsche Tankstellenmarkt im europäischen Vergleich schon über eines der effizientesten Tankstellennetze verfügt.

**Tabelle 8: Tankstellendichte**



Quelle: Statista; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

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

Je mehr sich jedoch Tankstellenunternehmen zu spezialisierten Einzelhandelsgeschäften mit Treib- und Schmierstoffzusatzgeschäft wandeln, desto relevanter werden statistische Marktdaten, die 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.

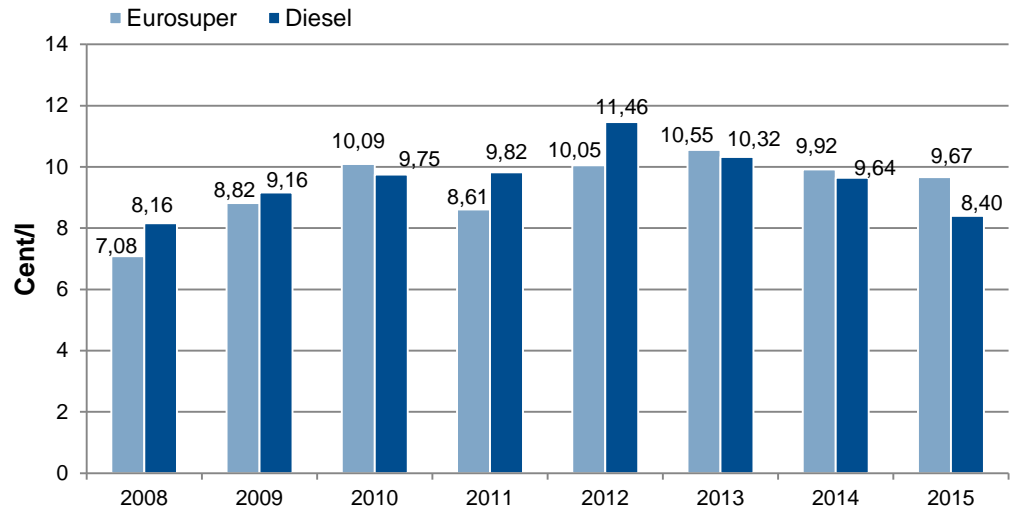
### Margenentwicklung

Die Margen für Diesel und Eurosuper in Deutschland sind in 2015 weiter gesunken und liegen bei 8,40 Cent/l bzw. bei 9,67 Cent/l. Besonders der Diesel ist mit einem Rückgang von 12,8 Prozent unter Druck, während der Eurosuper mit 2,5 Prozent Margenrückgang noch moderat ausfällt.

Obwohl die Abgesetzte Menge (Tabelle 16) beim Diesel weitaus höher liegt, ist die Marge für den Eurosuper Cent/Liter höher. Bei den Brutto-Margen der Tankstellenunternehmen, d.h. dem Verkaufspreis je Liter abzüglich Produkteinkaufskosten und Energiesteuern, lagen die deutschen Eurosuper-Margen und die Diesel-Margen in 2015 im Durchschnitt unter 10 Cent. Deutschland lag dabei für das Gesamtjahr 2015 im aktuellen Wood Mackenzie-Vergleich zwischen 16 europäischen Ländern mit 9,67 Cent/l für Eurosuper auf Platz 13 bzw. 8,40 Cent/l für Diesel auf Platz 15.

**Margen im europäischen Vergleich für den Eurosuper leicht angestiegen**

**Tabelle 9: Entwicklung der Bruttomargen in Deutschland**



Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**Hohe Tankstellendichte und  
Betreibereffizienz halten den  
Druck auf die Margen hoch**

Dies bedeutet zwar zunächst eine Verschlechterung zum Vorjahr in dem die beiden deutschen Brutto-Tankstellenmargen im internationalen Wettbewerb noch auf den Plätzen 13 (bei Eurosuper) und 13 (bei Diesel) lagen. Es zeigt aber auch, dass trotz der europaweiten vergleichsweise geringen Tankstellendichte in Deutschland die relativ hohen Kosten im Vergleich zu den europäischen Konkurrenten zu relativ niedrigen Margen führen. Aufgrund des starken Wettbewerbs auf dem deutschen Tankstellenmarkt und den niedrigen Benzinpreisen, fallen die Margen sehr schmal aus. Seit dem die Markttransparenzstelle im Dezember 2013 eingeführt wurde, schwankt der Preis an den Tankstellen 20 Cent nach oben oder unten. Bis zu 14-mal am Tag ändere sich der Kraftstoffpreis an den Zapfsäulen. Vor allem in 2015 schwankten die Preise sehr stark. Der Durchschnittspreis für einen Liter Superbenzin lag im Januar 2015 bei 1,292€, hat im Sommer seinen höchsten Punkt mit 1,503€ erreicht und lag im Januar 2016 wieder bei 1,249€.

**Österreich und Frankreich auf  
deutschem Niveau**

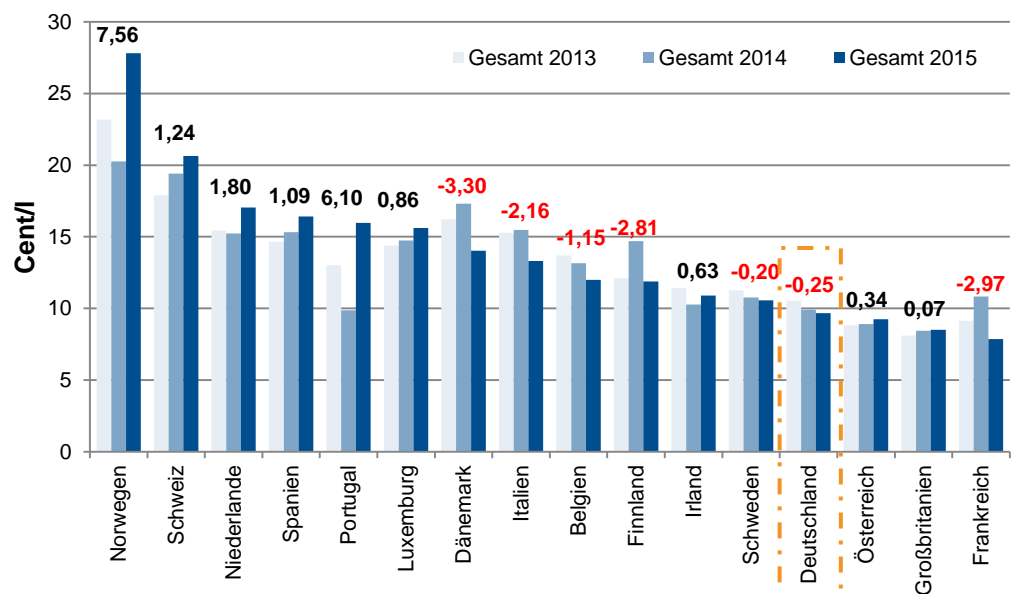
Auch Österreich und Frankreich bewegen sich im unteren Bereich. In Österreich herrscht wie in Deutschland ähnlich hohe Wettbewerbsintensität. In Frankreich sind die Supermarkttankstellen mit ihren Niedrigpreisen für den Erlösdruck verantwortlich

**Tabelle 10: Europäische Brutto-Margen Eurosuper (Cent/l)**

Land	Eurosuper		
	Gesamt 2013	Gesamt 2014	Gesamt 2015
Norwegen	23,18	20,25	27,81
Schweiz	17,90	19,40	20,64
Niederlande	15,43	15,24	17,04
Spanien	14,65	15,33	16,42
Portugal	13,02	9,87	15,97
Luxemburg	14,39	14,75	15,61
Dänemark	16,22	17,32	14,02
Italien	15,27	15,47	13,31
Belgien	13,69	13,15	12,00
Finnland	12,11	14,70	11,89
Irland	11,43	10,27	10,90
Schweden	11,25	10,77	10,57
<b>Deutschland</b>	<b>10,55</b>	<b>9,92</b>	<b>9,67</b>
Österreich	8,83	8,91	9,25
Großbritannien	8,11	8,44	8,51
Frankreich	9,15	10,83	7,86

Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**Tabelle 11: Europäische Brutto-Margen Eurosuper u. Margendifferenz zum Vorjahr**



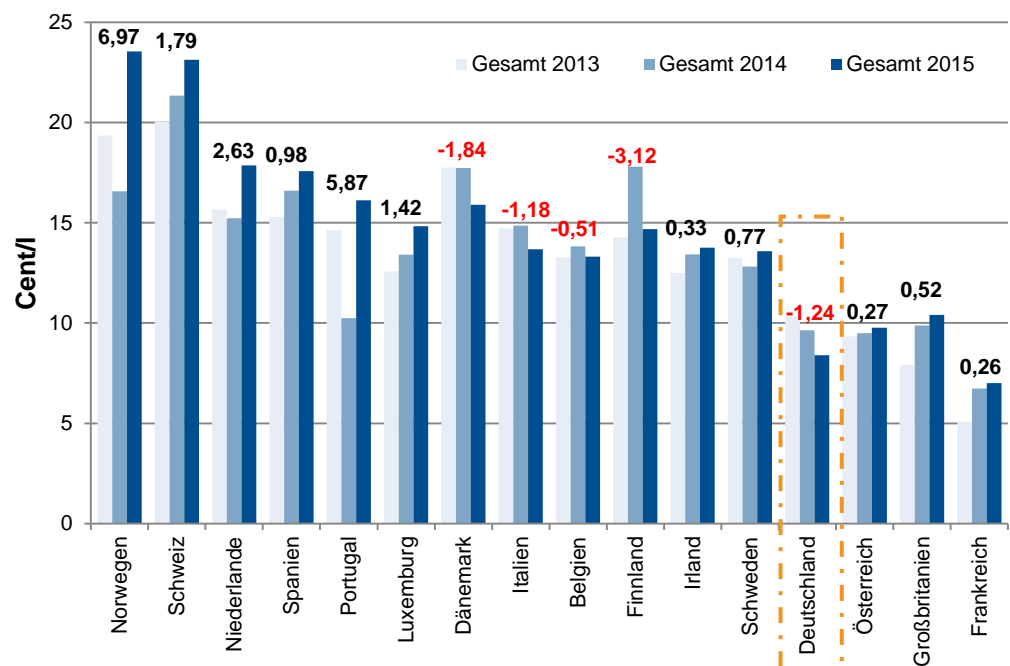
Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**Tabelle 12: Europäische Brutto-Margen Diesel (Cent/l)**

Land	Diesel		
	Gesamt 2013	Gesamt 2014	Gesamt 2015
Norwegen	19,35	16,57	23,54
Schweiz	20,05	21,34	23,13
Niederlande	15,65	15,23	17,86
Spanien	15,29	16,60	17,58
Portugal	14,63	10,25	16,12
Luxemburg	12,58	13,40	14,82
Dänemark	17,75	17,74	15,90
Italien	14,71	14,86	13,68
Belgien	13,28	13,82	13,31
Finnland	14,28	17,80	14,68
Irland	12,49	13,43	13,76
Schweden	13,25	12,81	13,58
<b>Deutschland</b>	<b>10,32</b>	<b>9,64</b>	<b>8,40</b>
Österreich	9,34	9,50	9,77
Großbritannien	7,91	9,88	10,4
Frankreich	5,08	6,74	7,00

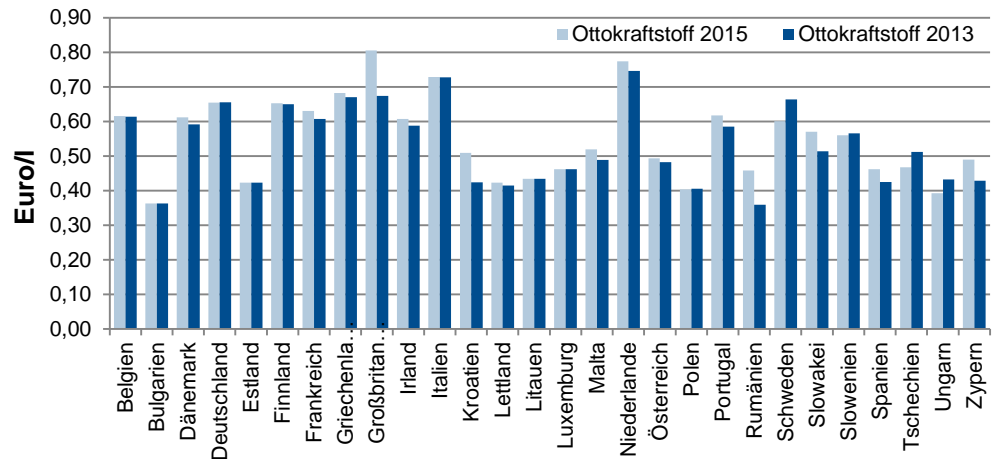
Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**Tabelle 13: Europäische Brutto-Margen Diesel u. Margendifferenz zum Vorjahr**



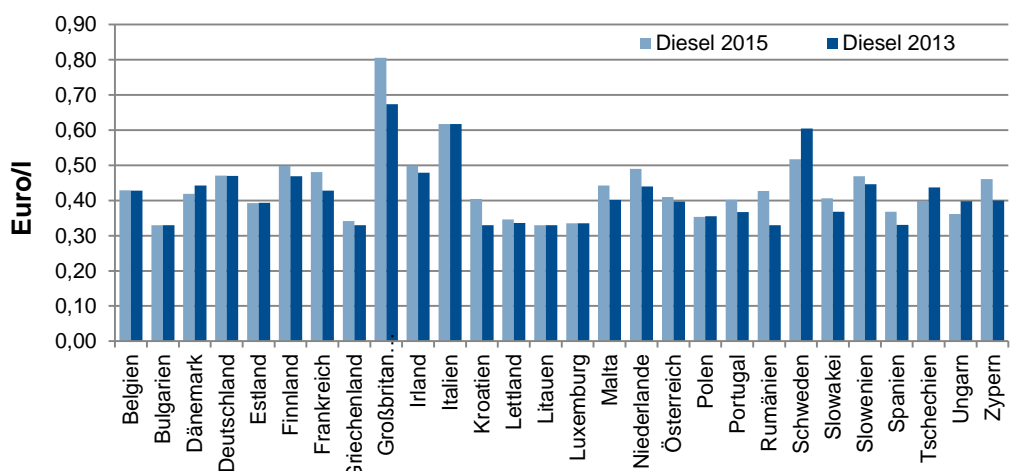
Quelle: EID, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**Tabelle 14: Energiesteuer für den Ottokraftstoff in Europa (Stand Juni 2015)**



Quelle: EU-Kommission, VCÖ 2015; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**Tabelle 15: Energiesteuer für den Diesel in Europa (Stand Juni 2015)**



Quelle: EU-Kommission, VCÖ 2015; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

Einschränkend muss jedoch erläutert werden, dass neben den hohen Bio-Beimischungskosten von bis zu 3 Cent/l auch die durch die Großkonzerne fast ausnahmslos gewährten Boni und Rabatte abzuziehen sind, um die ökonomische Bruttomarge darzulegen. Das ist der Fall, da sich die abgebildeten Berechnungen „brutto“ auf die Pumpenpreise der A-Gesellschaften stützen und derartige Preisvergünstigungen nicht erfasst werden. Weiterhin sollte berücksichtigt werden, dass in Norwegen die hohe Marge durch eine deutlich geringere Bevölkerungsdichte und erheblich erschwerte Logistik relativiert werden muss. Des Weiteren profitierte Norwegen durch den schwachen Euro gegenüber der Norwegischen Krone. Dass Großbritannien auf den vorletzten Platz landet, liegt daran, dass die Werte des Königreichs von Wechselkursschwankungen beeinflusst werden. Aufgrund der hohen Besteuerung in Großbritannien ist - in der Regel - Diesel teurer als Benzin. Ab dem Jahr 2020 will der Bürgermeister Boris Johnson der Hauptstadt, eine „ultra low emissions“-Zone einrichten und die Einfahrtsgebühr für Diesel-Fahrzeuge verdoppeln. Laut einer Studie des King's College in London sind die Schadstoffe in Dieselabgasen für den Tod vieler Menschen in London verantwortlich. Mit der Einfahrtsgebühr will der Bürgermeister diesem Trend entgegenwirken und die Gefahren reduzieren.

## Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

### 2 Hauptgruppen

#### Betreibermodelle

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

Zentral dazwischen steht der Mehrfachtankstellenunternehmer, dem der Marktzugang zu beiden Seiten hin 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 Investor Services GmbH

#### Verhaltenskodex

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

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



Verankert sind in dem Kodex das die Tankstellengesellschaften den Pächtern ein „angemessenes, existenzsicherndes Einkommen zu ermöglichen“. Die Tankstellengesellschaften müssen Interessenten über alle wirtschaftlichen Risiken, gemäß einer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie erstellter Checkliste informieren. Damit im Falle eines Streits nicht gleich gerichtlich verhandelt werden muss, einigen sich die Verbände auf die Einrichtung einer gemeinsamen Schlichtungsstelle. Im Falle einer Stilllegung des Geschäftes, sollen den Betreibern Investitionsschutz gewährt werden, d.h. die Lasten sollen kompensiert werden.

### Eigenanlagen der Konzerne

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

### Pächter (ohne Eigentum der Tankstelle)

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

### 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 Kommittenten als Gegenpartei. Investor ist der mittelständische Betreiber. Er übernimmt allerdings Erscheinungsbild und Konzept der Gesellschaft und erschließt sich so einen anderen, ggf. zusätzlichen Kundenkreis (Flottenkunden). 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 selbständigen Tankstellenunternehmers grundsätzlich um den Geschäftszweig Mineralölhandel erweitern, der neben eigenen Tankstellen auch fremde Stationen beliefert.

#### Mineralöl- bzw. Treibstoffhändler

Aufgrund des sehr unterschiedlichen Risikoprofils wird eine Differenzierung zwischen dem reinen Handelsgeschäft und dem klassischen Tankstellenunternehmer vorgenommen. Ersteres bezieht z.T. auch den Handel mit sog. 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 Shop-Artikel werden z.T. über gemeinsame Einkaufsgruppen oder Verbände durch die markenungebundenen Tankstellenunternehmer bezogen. Durch dieses Vorgehen werden die zersplitterten Einkaufsvolumina der einzelnen Tankstellenunternehmen zu einer Marktmacht gebündelt und Preisvorteile realisiert, die für ein einzelnes Unternehmen nicht erzielbar wären. Auch für den Kauf von technischen Anlagen oder die Belieferung mit Verkaufsartikeln werden innerhalb der Verbände Rahmenvereinbarungen getroffen, die sich für die Einkaufsmöglichkeiten der Einzelunternehmen positiv auswirken. Trotz dieser organisierten Strukturen bleibt jedes Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich völlig selbstständig. Allerdings sind auch innerhalb der markenungebundenen Tankstellen Konzentrationsprozesse zu beobachten, die zur Bildung von verbundenen Tankstellenkettenbetrieben geführt haben. Auch Mischformen zwischen die-

sem Organisationsmodell und den oben genannten Pachtmodellen sind in der Praxis durchaus üblich.

### Nebenerwerbstankstellen

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

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

### Verbände

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

### Unternehmergeprägte Verbände

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

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

Der bft selbst beheimatet derzeit über 500 Mitglieder mit insgesamt 2.449 Tankstellen (Stand: Juli 2015), die sich auf sechs Landesgruppen verteilen und ist außerdem eines von vier Verbandsmitgliedern, die sich im Dachverband MEW organisieren.

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

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

### Breites Verbandswesen

### BfT vertritt 2.449 Tankstellenbesitzer

### Zuwachs von 30% seit 2011

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.

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). Seit mehr als 10 Jahren war der Hauptgeschäftsführer im MWV Dr. Klaus Picard, seit April 2015 hat der MWV-Vorstand Prof. Dr. Christian Küchen zu seinem Nachfolger berufen. 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.

**UNITI vertritt 5.700 Tankstellen-Unternehmer**

**Ca. 15 Prozent Zuwachs seit 2011**

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 UNITI gehören zum Verband ca. 5.700 Tankstellen. Mit Unitol hat der Verband eine eigenständige Tankstellen-Marke, der einige Verbandsmitglieder einen Teil ihrer Tankstellen unterstellt haben.

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

**Tabelle 15: Anteile nach Verbänden**

**Verbandsorganisierte Unternehmen\***

bft	UNITI	MWV
15%	39%	77%

\*auf Grund von Doppelmitgliedschaften über 100%

### Pächterverbände

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 bayerischen Tankstellenverband (im Kfz-Gewerbe Bayern) pflegt.

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

## Geschäftsfelder der Stationen

### Kraftstoffgeschäft

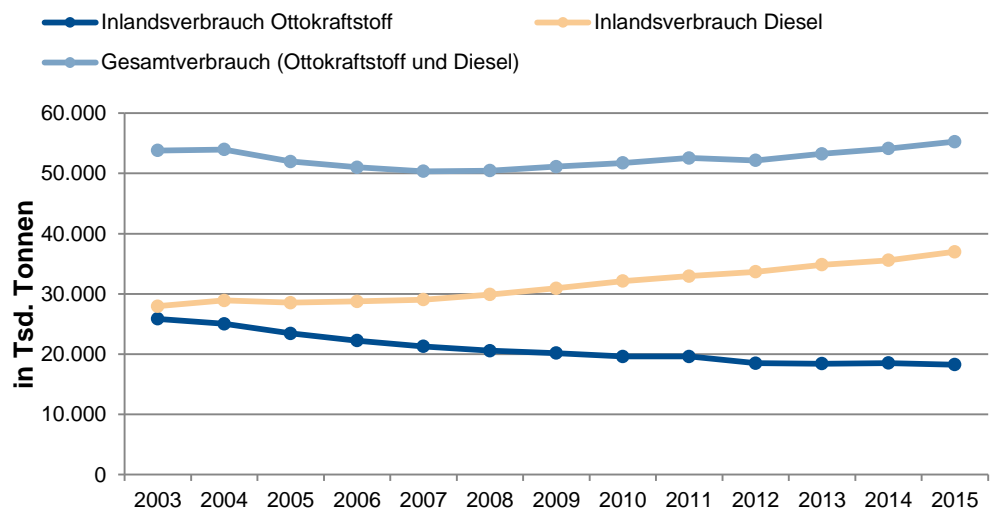
#### Kraftstoffverbrauch

2015 ein kleiner Rückgang beim Ottokraftstoff

Auch zu Beginn des Jahres 2016 ist ein leichter Rückgang des Ottokraftstoffes zu beobachten. Während der Verbrauch des Ottokraftstoffes im Jahre 2014 bei 18.527 Tsd. Tonnen lag, liegt er im Jahre 2015 bei 18.265 Tsd. Tonnen. Der Konsum von Dieselmotorkraftstoffen ist auch in 2015 weiter angestiegen und liegt im Jahr 2015 bei 36.999 Tsd. Tonnen (plus 4 Prozent).

Betrachtet man einen größeren Zeitraum, so wird das Auseinanderdriften des jeweiligen Kraftstoffabsatzes noch deutlicher. Legte der Absatz bei Diesel seit 2007 um ca. 20 Prozent zu, ging der Absatz von Ottokraftstoffen im gleichen Zeitraum um ca. 14 Prozent zurück.

**Tabelle 16: Kraftstoffverbrauch (Inland)**



Quelle: MWV Jahresbericht 2015; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

#### Kraftstoffabsatz

Mehr Ottokraftstoffabsatz als Diesel an Tankstellen

Vergleicht man die obenstehende Abbildung mit der Auswertung gemäß des spezialisierten Branchendienstes EURODATA, so fällt auf, dass sich der Absatz der einzelnen Kraftstoffarten wie auch schon in den vergangenen Jahren nicht homogen im Markt verteilt. Je nach Größenklasse der Pächtertankstelle übersteigt laut EURODATA der Absatz von Ottokraftstoffen den Verkauf von Diesel mittlerweile um bis zu 24 Prozent, während sich beim Gesamtverbrauch der Diesel immer weiter vom Ottokraftstoff absetzt.

Neuer Rekord bei Dieselmotorkraftstoffen

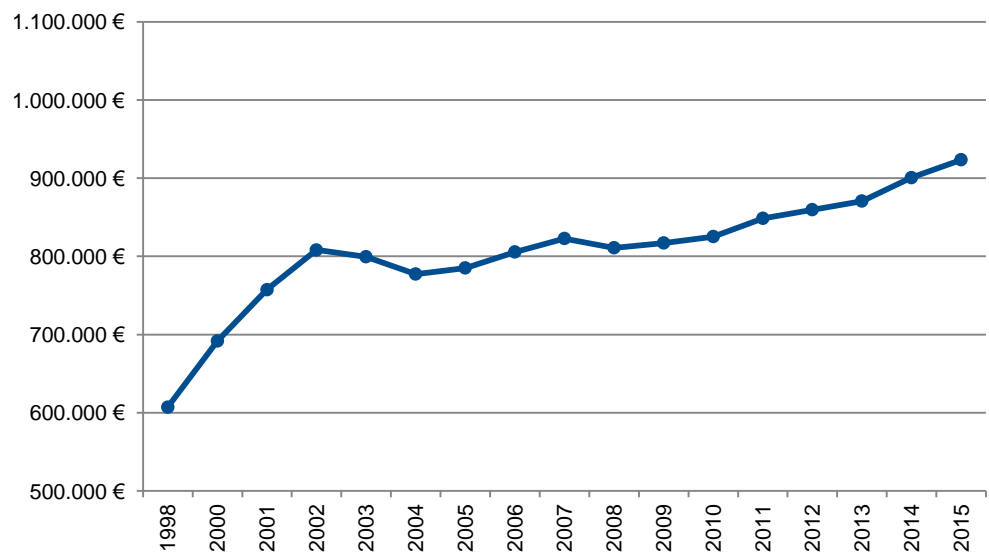
Die Gründe für den weiterhin hohen Dieselmotorkraftstoffabsatz sind unterschiedlich. Die Neuzulassungen von Dieselfahrzeugen haben Anfang dieses Jahres (2016) einen neuen Rekord erreicht, es wurden 14 Millionen Dieselfahrzeuge in Deutschland zugelassen. Besonders der weiter ansteigende Güterverkehr innerhalb Europas fördert den Dieselmotorkraftstoffabsatz, wobei sich genau solche Logistikdienstleister nicht durch das Privatkundengeschäft der Tankstellen versorgen.

### Shop-Umsatz entscheidender Faktor

### Shop-Geschäft

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

**Tabelle 17: Shop-Umsatz pro Tankstelle**



Quelle: Eurodata 2015, Darstellung: Scope Investor Services GmbH, \*Umsatz für 2013 ist ein Schätzwert

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

### Gut zu erreichen, schnelle Bedienung, lange Öffnungszeiten

### Stärken und Potenziale verschiedener Absatzkanäle

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

### Ausweitung gastronomischer Dienstleistungen

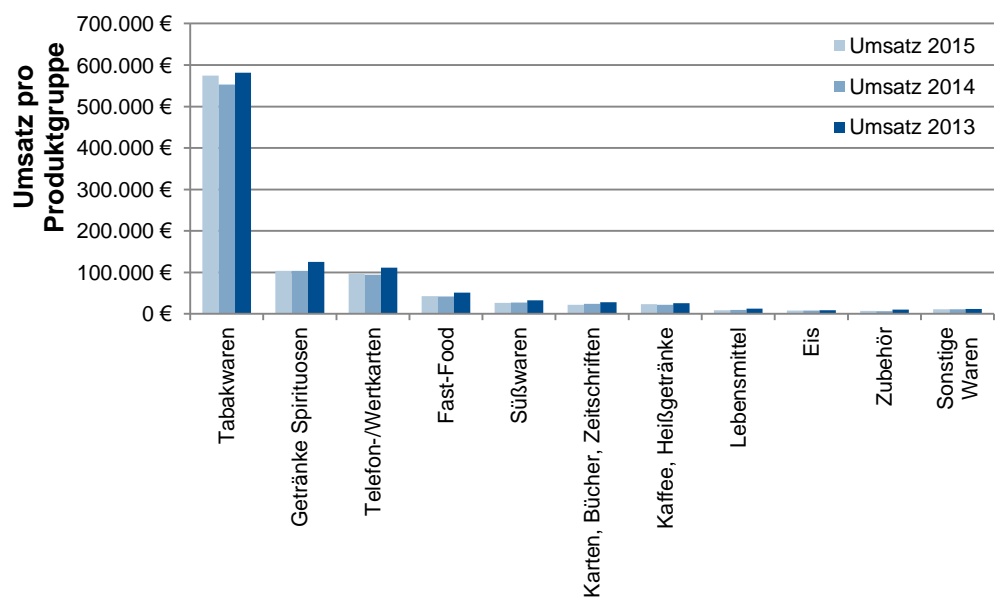
In der jüngeren Vergangenheit setzt die Branche dabei eher auf die Ausweitung von Gastronomiekonzepten, da der Retail-Umsatz in absoluten Zahlen seit langer Zeit stagniert. Würden die Umsätze nicht durch die verkaufsstarken Tabakwaren gestützt (hier meistens Umsatzanteil von über 65 Prozent), dann würde sich laut der Berechnungen des Marktforschers USP Market Intelligence (heute Nielsen Company) sogar

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

### Wichtige Produktgruppen im Shop-Bereich

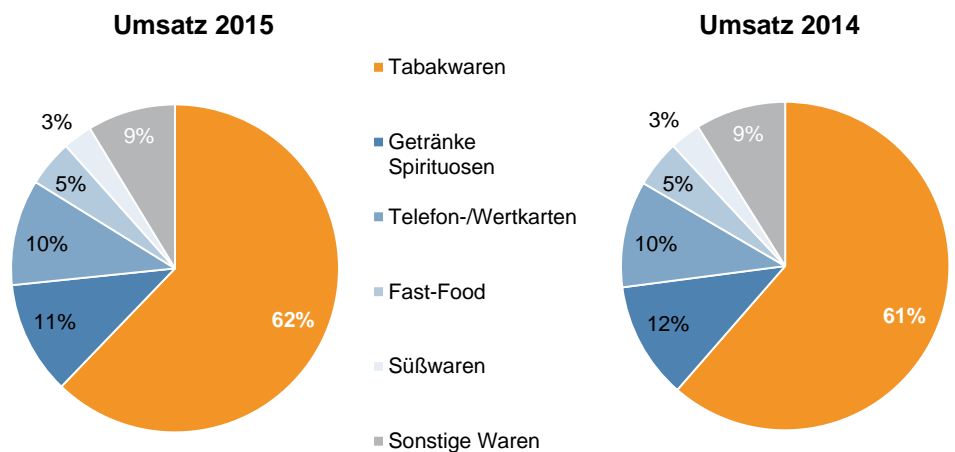
Die wichtigste Produktkategorie von Tankstellen bleibt weiterhin der Tabak, der über alle Größenklassen hinweg 62% am Shop-Umsatz ausmacht (Tabelle 19). Darauf folgen die Produktgruppen Getränke und Telefonkarten:

**Tabelle 18: Shopumsatz nach Produktkategorien**



Quelle: Eurodata 2015, Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**Tabelle 19: Shopumsatz nach Produktkategorien**



Quelle: Eurodata 2015, Darstellung: Scope Investor Services GmbH



### Shop Konzepte in der Praxis

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

Eine wichtige Option im eigenverantwortlichen Shop-Geschäft ist die Einschaltung eines Systemlieferanten, der von Fall zu Fall als Großhändler, Systempartner und Logistiker fungiert und maßgeschneiderte Shop-, Logistik- und Komplettlösungen bieten sowie 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. Einkaufsgemeinschaften sind vor allem im Mittelstand verbreitet. Es handelt sich hierbei um eine Kooperationsform bzw. einen freiwilligen Zusammenschluss von Unternehmen zum Zwecke der Erhöhung ihrer Wirtschaftlichkeit. Mitglieder von Einkaufsgemeinschaften haben über die Kooperation hinaus jedoch regelmäßig die Möglichkeit, auf individualvertraglicher Basis mit zusätzlichen Lieferanten Verträge über weiterführende Dienstleistungen abzuschließen. Mit dieser Option sichern sie sich den Vorteil, selbst zu entscheiden, welche Bereiche fremdbeeinflusst bzw. eigenverantwortlich gestaltet sein sollen.

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

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

Nicht zuletzt kann ein Tankstellenbetreiber aber auch eine vollkommen eigenständige Strategie entwickeln und ungebunden die Produkte für den Shop bei mehreren Lieferanten beziehen. In diesem Fall hat er die größten Einflussmöglichkeiten auf das Shop-Geschäft, da er über alle Fragen von der Produktauswahl, über den Einkauf und das Marketing bis zur Preisgestaltung 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 durch technische Komplexität mit sinkender Umsatzrelevanz

### Autoreparatur- und Wartungsleistungen

Im Gegensatz zum Shop-Geschäft haben Reparaturwerkstätten an Tankstellen in den vergangenen Jahren an Bedeutung verloren. Dieser Umstand ist mit technologischen Veränderungen im Automobilbereich zu erklären. War eine Autoreparatur lange Zeit mit mechanischen Werkzeugen möglich, so ist heute eine Vielzahl sehr spezieller Diagnosegeräte notwendig, um die Fehlerbehebung zu ermöglichen. Für diese Geräte sind wiederum hohe Investitionen erforderlich, die lediglich mit einer großen Anzahl von Aufträgen amortisiert werden können. 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 2015 nur 3,6 Prozent zum Umsatz einer Markentankstelle bei, in 2014 lag diese Zahl bei 4 Prozent.

## Autowäuschen im Zusatzgeschäft wichtigste Einnahmequelle

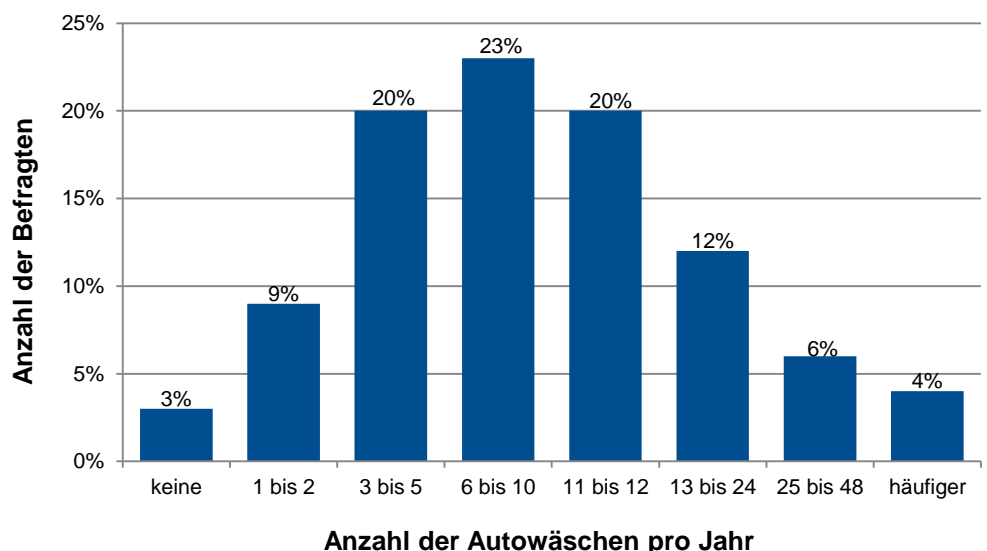
### Autowäsche

Die Autowäsche ist im Segment des Zusatzgeschäfts bzw. Service (also neben Kraftstoffvertrieb und Shop) die wichtigste Einnahmequelle einer Tankstelle. Im Servicebereich ist die Autowäsche der größte Umsatzposten und hat dort je nach Größenklasse der Tankstelle einen Anteil zwischen 38 Prozent und 64 Prozent.

## Autowäsche eines der wichtigsten Umsatzposten einer Tankstelle

Gemessen am Gesamtumsatz der Tankstelle steigt der Umsatzanteil auf 5,7 Prozent vom Gesamtgeschäft an. 2014 lag dieser noch bei 5,5 Prozent und in 2013 bei 5 Prozent. Die Autowäsche bleibt im Ranking der höchsten Umsatzposten auf Platz 4, hinter Tabak, Getränke und Telefonkarten. Laut dem Statistik-Portal „Statista“, waschen 23 Prozent der Deutschen ihr Fahrzeug 6 bis 10 pro Jahr (siehe Tabelle 20).

**Tabelle 20: Häufigkeit der Autowäsche**



Quelle: Statista 2016, Darstellung: Scope Investor Services GmbH

## Harte Konkurrenz auf der Waschstraße

Aus Perspektive der Tankstellen bleibt jedoch interessant, dass die Fahrzeughalter die Autowäsche gerne mit weiteren Aktivitäten verbinden. Auf der Spitzenposition lag in den letzten Jahren hierbei das Tanken mit 67 Prozent, gefolgt vom Einkaufen mit 34 Prozent. Allerdings etablieren sich in Ballungsräumen auch zunehmend Unternehmen im Markt, die sich als Waschstraßenbetreiber auf das Waschgeschäft spezialisiert

haben und in direkte Konkurrenz zu den Tankstellen treten. Diese verfügen häufig über sehr effiziente Anlagen und können dadurch ihre Leistung zu geringeren Preisen auf dem Markt anbieten. Auch das US-amerikanische Unternehmen „Groupon“ wirbt mit Rabatt-Angeboten für die Außen- und Innenreinigung des Pkws. Für einen kleinen Preis wird der Pkw von Hand gereinigt. Die meisten Angebote beinhalten die Pflege der Mittelkonsole, Aschenbecher, Lüftungsgitter und Armaturenbrett. Das säubern von Türverkleidung, Einstiegsleisten und Türfalzen. Das gesamte Fahrzeug und die Fußmatten werden abgesaugt. Auf Wunsch können auch die Felgen und die Reifen gereinigt werden.

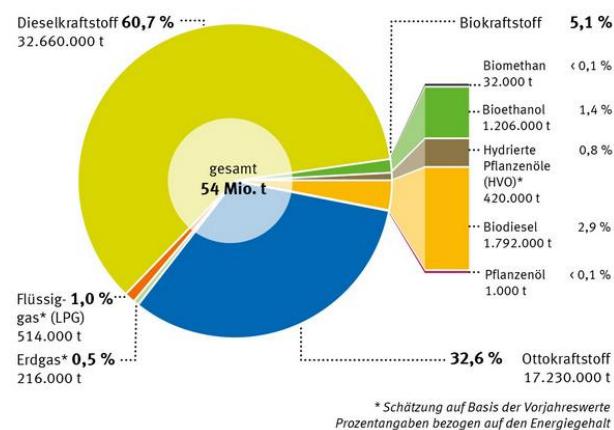
Damit könnten sie in Zukunft den Tankstellenbetreibern Marktanteile entziehen, soweit diese nicht beispielsweise mit attraktiven Waschanlagen oder All in Service (z.B. mehrstufige textile Reinigungsanlagen, persönliche Serviceangebote) versuchen, ihre Marktposition zu behaupten oder weiter auszubauen.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

## Alternative Energieträger

Neben den beiden klassischen Treibstoffsorten (Ottokraftstoffe und Diesel), die bereits an anderen Stellen beschrieben wurden, erstreckt sich das Spektrum der möglichen Kraftstoffe im Verkehr auf Autogas, 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 Prozent aller Kraftstoffe im Verkehr aus erneuerbaren Energien stammen.

## Biokraftstoffe

### Der Anteil der Biokraftstoffe sinkt



Quelle: FNR 2014; Darstellung: FNR 2014

## Weniger Biokraftstoffe

Biokraftstoffe, darunter fallen Biomethan, Bioethanol und v.a. Biodiesel, hatten in Deutschland in 2012 noch einen Anteil von insgesamt 5,7 Prozent erreicht. Mittlerweile ist der Anteil stark zurückgegangen und liegt momentan bei etwa 5,1 Prozent.

Gründe für den Rückgang sind vor allem der Rückgang bei der staatlichen Förderung der Reinkraftstoffe. Bis dahin wurde Biodiesel mit einem reduzierten Steuersatz von 18,6 Cent/l entlastet. Ab 2015 beträgt die Energiesteuer 65,45 Cent/l.

Wurde in den vergangenen Jahren Biokraftstoffe gefördert, will die EU-Kommission weniger Anreize für den Verbrauch von Biokraftstoffe setzen. Grund sind hierfür die

hohe Flächenkonkurrenz und die Verdrängung von Flächen für den Anbau von Lebensmitteln.

In 2015 musste die Biokraftstoffindustrie in Deutschland rund 5 Prozent an Absatz einbüßen. Das liegt daran, dass die Mineralölunternehmen die Treibhausgasminde- rungspflicht einhalten müssen. Ab dem Jahr 2015 muss die Mineralölindustrie den Treibhausgasausstoß ihrer Kraftstoffe um 3,5 Prozent reduzieren, dieser Wert wird in 2017 auf 4 Prozent steigen und in 2020 auf 6 Prozent.

## Erdgas, Biomethan, Flüssiggas

Autogas und Erdgas gehören zu den weiterhin wachsenden Segmenten im Tank- stellenmarkt. Auch wenn sich das Wachstum abschwächt und nicht mehr die Wach- tumsraten der Vorjahre erreicht.

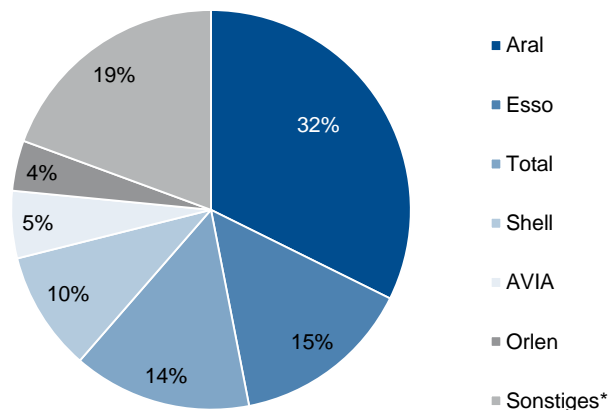
**LPG- Netz wächst weiter, wenn auch langsam**

Für 2015 wurden insgesamt 44,4 Mio. PKWs in Deutschland zugelassen, 67,2 Pro- zent mit Benzin, 31,2 Prozent mit Diesel und nur 1,1 Prozent mit Flüssiggas (LPG) und 0,18 Prozent mit Erdgasantrieb (CNG). Im Nachrüstbereich spielt Erdgas nur noch eine sehr geringe Rolle, während der Neubaubereich sich sehr stark auf Erdgas fokussiert. Diese Konstellation sollte den Grundstein legen, dass sich der zahlenmäßige Unterschied zwischen Autogas und Erdgas verringert.

**Mehr Autogas- als Erdgas Neuzulassungen in 2015**

Während bereits die Gesamtzahl von aktuell mehr als 500.000 mit LPG betriebenen Kraftfahrzeugen für die Bedeutung dieses alternativen Kraftstoffs spricht, sind auch die jüngsten Zahlen zu Neuzulassungen positiv zu bewerten. Im Januar 2015 legte die Zahl gegenüber dem Vorjahresmonat laut Kraftfahrt-Bundesamt immerhin um stolze 65,5 Prozent auf 581 Pkw zu. Ende 2013 standen für LPG hier über 500.000 Fahrzeuge während es nur 85.000 Erdgas angetriebene Fahrzeuge gab.

**Tabelle 21: Marktanteile Erdgas-Tankstellen**



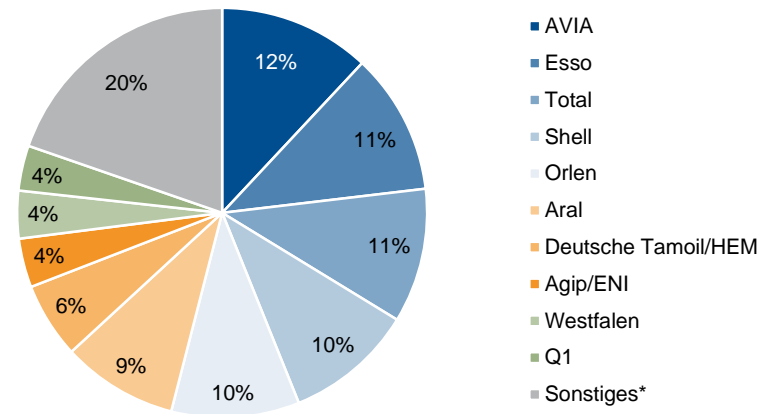
\* alles <3%

Quelle: EID Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**85.000 Erdgas-Fahrzeugen stehen lediglich nur 917 Erdgas-Tankstellen gegenüber**

Für die Erdgas-betriebenen Fahrzeuge stehen 2015 genau 917 Tankstellen zur Ver- fügung, was nur einen leichten Rückgang gegenüber dem Vorjahr (925) darstellt. Marktführer sind hier, wie auch bei den normalen Treibstoffen, die großen Konzerne wie Aral, Esso und Total.

**Tabelle 22: Marktanteile Autogas-Tankstellen**



\* alles <3%

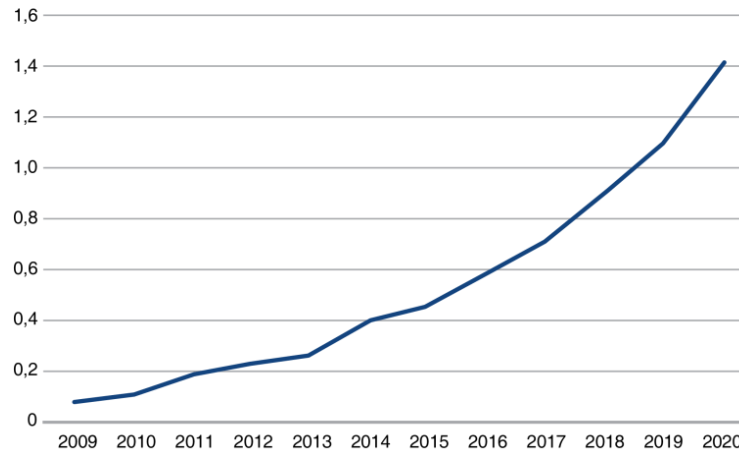
Quelle: EID Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

**AVIA beim LPG Tankstellen-Netz Marktführer**

Für LPG gibt es deutschlandweit 7.047 Tankstellen, was einer Zunahme von 116 Stationen gegenüber dem Vorjahr entspricht. Auf einzelne Marken heruntergebrochen sind auch hier neben den Konzernen AVIA, Esso und Total Marktführer.

### Entwicklungsszenario Erdgasfahrzeuge

Anzahl in Millionen



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

**Mineralöl bleibt bis 2040 der wichtigste Energieträger**

### Hintergrund: Entwicklung der Energieträger

Die Energiewende gestaltet sich weiterhin als Langstreckenlauf. Nicht nur national sondern auch global. Auch im Jahre 2040 wird noch der allergrößte Teil des weltweiten Energiebedarfs im Transportsektor - 88 Prozent – vom Öl gedeckt werden, laut der Energieprognose 2015 von ExxonMobil. Gegenüber 2014 (94Prozent) ist das zwar ein Rückgang. Das Verkehrsaufkommen auf der Welt wird steigen, vor allem die Schwellen- und Entwicklungsländern haben einen enormen Nachholbedarf. Die ExxonMobil-Prognostiker erwarten bis 2040 einen Anstieg der globalen Fahrzeugflotte von heute (2014) 1 Milliarde auf 1,8 Milliarden. Mit der Erhöhung der Fahrzeug-

flotten wird sich automatisch auch der Energiebedarf des Verkehrssektors auf 30 Prozent erhöhen und somit auch der Ölbedarf. Von den restlichen 12 Prozent gehen 5 Prozent zu den Biokraftstoffen, weitere 5 Prozent an Erdgas und 2 Prozent aus dem Energiekuchen für Strom, bis 2040 laut ExxonMobil.

#### Entwicklung der Antriebsarten und des Pkw Bestandes

**Der absolute Fahrzeugbestand ist gestiegen auf 61,5 Mil.**

Mit 61,5 Millionen Fahrzeugen erreichte der Fahrzeugbestand in Deutschland am 1. Januar 2016 einen neuen Höchststand. Im Vergleich zu 2014 wuchs der registrierte Fahrzeugbestand um 900.000 Einheiten an.

**In 2040 Verringerung der Fahrzeuge auf 42 Mil.**

Interessant wird es bei der Entwicklung der Antriebsarten und dem absoluten Pkw Bestand. Momentan fahren in Deutschland rund 44,4 Mio. Personenkraftwagen. In 2040 wird sich der Gesamtbestand an Fahrzeugen nur unwesentlich auf 42 Mio. Fahrzeuge verringern. Allerdings verschieben sich die Anteile der jeweiligen Antriebsarten bis dahin erheblich, auch wenn der Zuwachs an alternativen Antriebsarten erst Mitte der 2020er richtig Fahrt aufnehmen wird. Das Ziel der Bundesregierung lautet, dass bis zum Jahr 2020, 1 Millionen Elektroautos auf deutschen Straßen sein dürften. Aktuell sind es rund 30 Modelle bei ca. 50.000 E-Autos.

**Mehr Dieselmotoren bis 2040**

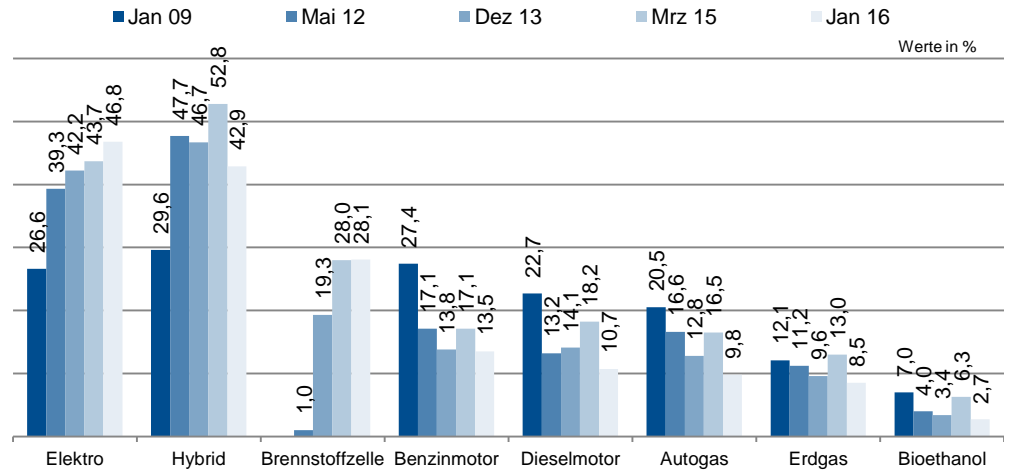
Bei den Antriebsarten ist laut ExxonMobil davon auszugehen, dass sich vor allem die Ottomotoren mit momentan 30 Mio. auf 12 Mio. in 2040 stark reduzieren werden, während die Dieselmotoren ihren Bestand von 14 Mio. auf 15 Mio. Fahrzeuge vergrößern werden. Grund ist hier die EU Vorgabe bis 2020 den CO<sub>2</sub> Ausstoß von 136g/km auf 95g/km zu reduzieren. Da Dieselmotoren einen geringeren spezifischen CO<sub>2</sub>- Ausstoß haben, werden die Autobauer voraussichtlich mehr Dieselmotoren verkaufen.

Anfang 2016 waren erstmalig 14 Millionen Dieselfahrzeuge in Deutschland registriert. Ein neuer Rekord für Deutschland. Der Diesel-Skandal von VW wirft jedoch langsam negatives Image auf den Dieselantrieb. Dennoch wollen Deutschland und Europa ihre ambitionierten CO<sub>2</sub> -Ziele im Verkehr erreichen.

**Verbraucher zweifeln am Diesel**

Laut Marktforschungsinstitut „puls“, beginnen die Verbraucher langsam an der Fähigkeit des Diesels zu zweifeln. Im Vergleich der aktuellen Umfrage im Januar 2016 zu der Umfrage vom März 2015, fiel der Wert bei 1.000 Befragten in punkto Zukunftsfähigkeit, von 18,2 Prozent auf 10,7 Prozent. Als Gewinner aus der Umfrage ging das Elektrofahrzeug hervor, der seinen Konkurrenten den Hybridantrieb vom ersten Platz verdrängt hat.

**Tabelle 23: Auswertung der Zukunftsfähigkeit unterschiedlicher Antriebsarten**



Quelle: puls Marktforschung, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

## 2040 noch 2 Drittel mit Verbrennungsmotoren

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

Die alternativen Antriebstechniken, mit Elektro-, Plug-in-Hybrid-, Voll-Hybrid- oder Erdgas-Motoren werden ihren Anteil bis 2040 von 700.000 auf 15 Mio. Fahrzeuge mehr als verzweifachten. Der Ausbau fortschrittlicher Antriebstechnologien wird aber bis 2030 schleppend vorangehen und voraussichtlich erst zwischen 2030 und 2040 bedeutend an Anteilen dazugewinnen.

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

Bezogen auf den gesamten Energieverbrauch ist Verkehr momentan mit 19 Prozent das drittgrößte Teilsegment nach Stromerzeugung und Industrie. Haushalte und Gewerbe liegen deutlich abgeschlagen dahinter.

## Wachstum auf Globaler Basis

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

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 CO<sub>2</sub>-Grenzwerte wird sich auch der Anteil der alternativen Antriebstechnologien erhöhen.

### Das Steckdosen-Netz für E-Autos wird ausgebaut

Langstreckenfahrten mit dem Elektroauto bedürfen der genauen Reiseplanung, weil immer noch ein flächendeckendes Netz von Ladestationen fehlt. Der Raststättenbetreiber Tank & Rast baut das Steckdosen-Netz für E-Autos an Autobahnen aus, geplant sind knapp 50 Standorte mit Ladesäulen in 2016 auszurüsten. Der Stromkonzern RWE wird bis April 2016 49 Autobahnraststätten mit jeweils einer Ladesäule ausstatten, an der parallel zwei Fahrzeuge Strom tanken können. Abhängig vom Fahrzeugmodell soll eine Viertelstunde Ladezeit für eine Reichweite von 100 Kilometern ausreichen. Zur Einführung gibt es den Strom vorerst gratis. Die Preisgestaltung nach der Einführungsphase ist noch offen. Tank & Rast will insgesamt 400 Standorte mit den Stromtankstellen ausrüsten. Alle 30 Kilometer würde dann eine Ladesäule zur Verfügung stehen. Zurzeit gibt es 4.000 Stromtankstellen in Deutschland, drei Viertel werden von RWE betrieben. Von den 4.000 Stromtankstellen sind 1.800 frei zugänglich, die restlichen befinden sich auf Firmen- und Behördenparkplätzen, die aber auch von dritten genutzt werden können. Die höchste Dichte betreibt RWE, teilweise in Kooperation mit Autoherstellern, mit 270 Ladepunkten in der Metropole Berlin. Bis 2020 hat sich die Bundesregierung als Ziel gesetzt, eine Million Strom-Fahrzeuge auf den Straßen zu haben. Von diesem Ziel ist die Bundesregierung jedoch noch weit entfernt. Laut dem Verband der Automobilindustrie waren im Frühjahr 2015 ca. 2.500 E-Autos in Deutschland unterwegs. Mit dem Projekt der Schnelladenetze an den Autobahnen, ist RWE zuversichtlich, mehr E-Autos Zulassungen zu fördern.

Berlin hat die höchste Dichte an Ladestationen



## Chancen und Risiken im Überblick

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

### Chancen

#### Markttransparenzstelle

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

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

Der Probetrieb der MTS dauerte 3 Monate und zum 01. Dezember 2013 wurde der Regelbetrieb aufgenommen.

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

Hier zeigen sich jedoch handwerkliche Fehler bei der Ausgestaltung. Zum einen zeigen Studien aus Österreich, wo ein analoges System verwandt wird, dass es hier zu einem langfristigen Anstieg der Benzinpreise gekommen ist und somit das Gegenteil des ursprünglichen Zieles erreicht wurde. Zum anderen wird unterstellt, dass Tankstellen über eine vertikale Integration in große Mineralölkonzerne eine überdurchschnittliche Gewinnmarge generieren können. Dies mag für vollintegrierte Konzerne gelten, ist allerdings nicht Gegenstand dieser Studie, da dies eine Untersuchung der Ölförderung, Raffinerieverarbeitung und anschließendem Verkauf inklusive internem Transferpricing notwendig machen würde. Schwerwiegender wiegt bei dieser Annahme, dass entsprechend der aktuellen Zahlen die unabhängigen Tankstellen, die im bft organisiert sind, bereits die zweitgrößte „Marke“ stellen und in ihrer Eigenschaft als unabhängige Tankstellenbetreiber Preisnehmer der Mineralölkonzerne sind. Darüber hinaus zeigen aktuelle Zahlen, dass die Bruttomargen in Deutschland europaweit bereits zu den geringsten gehören.

#### MTS sowohl Chance als auch Risiko

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

Durch einen Vergleich der Preise in Echtzeit ist es für die Verbraucher einfacher geworden, die günstigste Tankstelle zu finden. Allerdings setzt es die Betreiber unter erheblichen Margendruck, da immer ein aktueller Vergleich gegeben ist und bspw. im wettbewerbsstarken Umfeld einer Großstadt somit Preiserhöhungen nur schwer durchsetzbar sind und somit den gesamten Tag mit minimaler Marge nur verkauft werden kann. Dies bedeutet allerdings auch, dass für diese Betreiber der Verkauf von Kraftstoffen effektiv keinen Ergebnisbeitrag mehr liefern kann.

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

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

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

### Chancen im Waschbetrieb

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

### Chancen im Bereich Kraftstoff und Energie

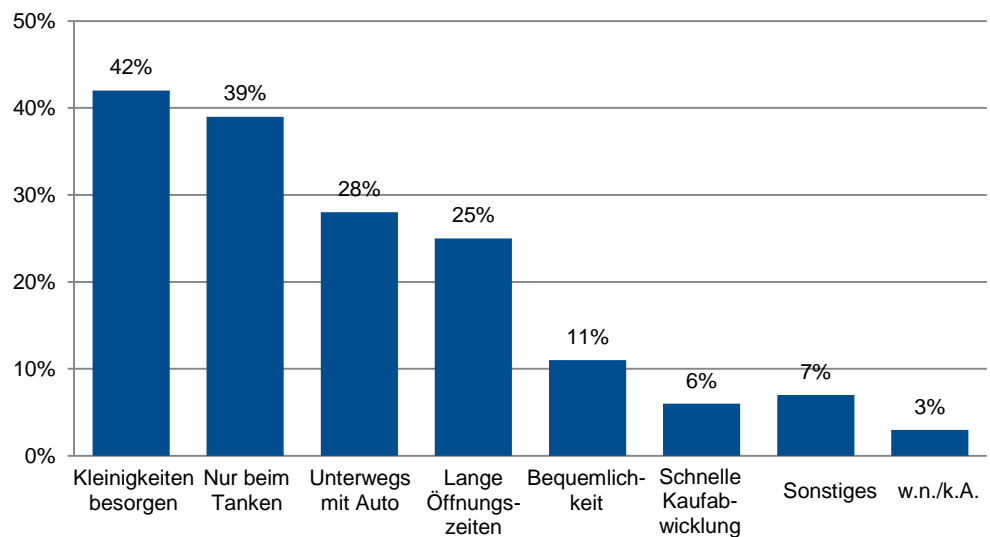
Langfristig ergeben sich Chancen insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Antriebskonzepte und durch Alternativen zu den ölbasierten Kraftstoffen im Bereich Energie. Zwar wird beides die klassischen Treibstoffe auf kürzere Sicht kaum ersetzen, doch beeinflussen diese Entwicklungen schon 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 Zielvorgabe 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 Wett-

bewerbsvorteile. 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).

### Chancen im Shop-Vertrieb

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

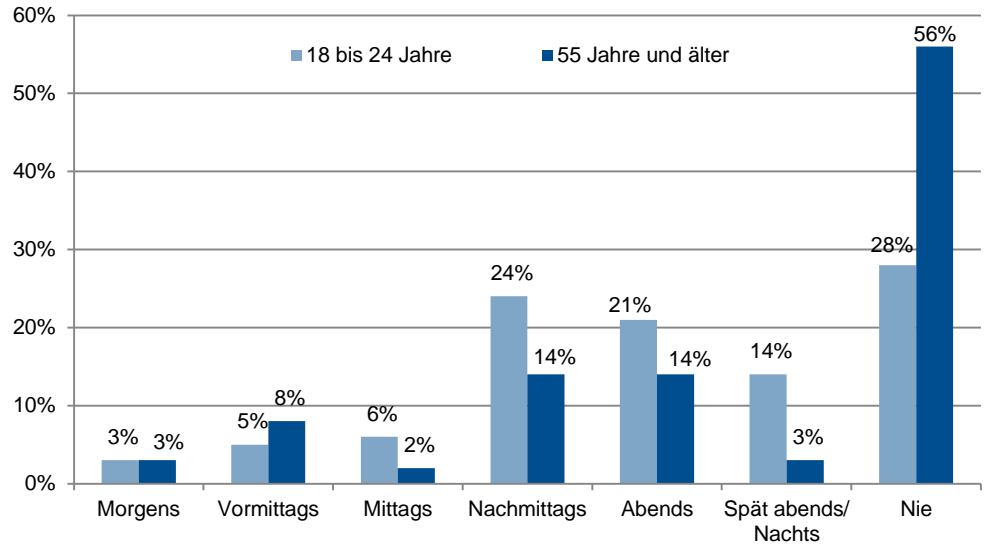
**Tabelle 24: Kaufgründe an Tankstellen in Deutschland**



Quelle: YouGov und star-Tankstelle, November 2014; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

Laut einer Studie vom Institut YouGov, kaufen 39 Prozent der mehr als 1.000 Befragten an Tankstellen ein, wenn sie tanken müssen. 25 Prozent der Befragten nutzen die langen Öffnungszeiten um an der Tankstelle einzukaufen. Zumal die Tankstellenbetriebe nach derzeitigem Stand für die meisten Sonn- und Feiertage weiterhin exklusiv die Shop-Funktion erfüllen. 11 Prozent geben an, in nahegelegenen Tankstellen aus Bequemlichkeit einzukaufen.

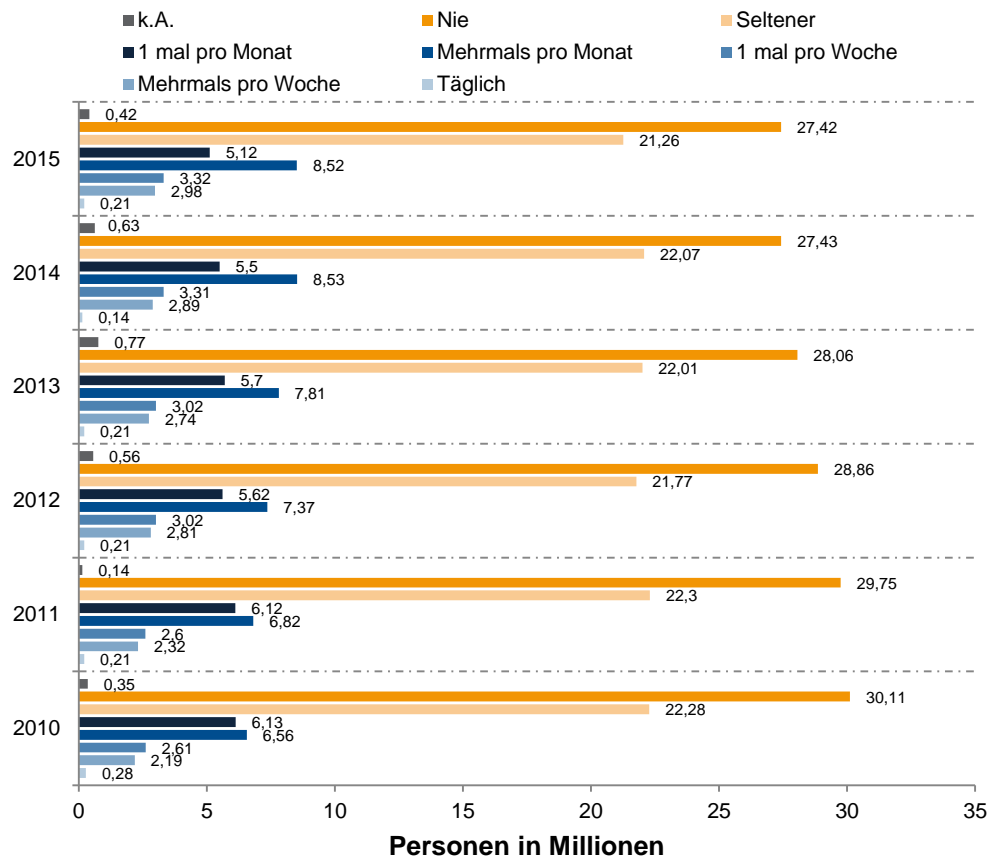
**Tabelle 25: Einkaufszeiten nach Altersstruktur**



Quelle: YouGov und star-Tankstelle, November 2014; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

58 Prozent aller Deutschen kaufen an Tankstellen ein, in der Altersgruppe 18-24 Jahren sind es sogar 72 Prozent. Wie in der Tabelle zu sehen ist, gehen die jungen Deutschen zwischen 18 und 24 Jahre am häufigsten nachmittags und abends an der Tankstelle einkaufen.

**Tabelle 26: Häufigkeit des Einkaufs von Lebensmitteln, Getränken, Zigaretten oder Zeitschriften an der Tankstelle**



Quelle: Statista, 2015; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

## 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 Lotto-Scheinen im Tankstellenshop heute keine Seltenheit mehr. Auch weitere angeschlossene Geschäftsfelder wie Autovermietung, Back- und Kaffeeshops, Bistroecken, Fast-Food-Angebote sowie W-Lan Service, werden bereits von vielen Tankstellenshops angeboten.

## Partner / Franchise

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

### **Kunden**

Eine 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 Prozent ihres Einkommens. Hierbei spielen jedoch Qualitätserwartungen eine große Rolle und werden auch in Convenience-Shops nicht abgelegt. Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Veränderung der demographischen Struktur für das Tankstellengewerbe auch Risiken bedeuten kann.

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

### **Preissensibilität im Zusatzgeschäft**

Wie im Kraftstoffbereich achten allerdings die überwiegenden Teile aller Kundengruppen seit der Krise auch bei den Shop-Einkäufen darauf, was sie kaufen und wie teuer es ist. Damit unterliegt auch der Convenience-Markt einer gestiegenen Preissensibilität. Dennoch sehen schon heute mehr als 24 Prozent der Kunden den Tankstellenshop als eine echte Alternative zur Erledigung des Lebensmitteleinkaufs. Für mehr als 58 Prozent der Verbraucher spielen Sonderangebote beim Kauf von Lebensmitteln des täglichen Bedarfs eine große Rolle. Somit bieten sich auch in Bezug auf die Preispolitik und Aktionsangebote noch beträchtliche Zukunftschancen für die Tankstellenshops.

## Kundenbindungsprogramm: die neuen Konzepte der Tankstellen

### Konzept von Shell

Shell bindet ihre Kunden mit dem Bonusprogramm **ClubSmart**. Mit dieser Karte bietet Shell ihren Kunden die Möglichkeit Punkte zu sammeln und diese durch Prämien einzulösen. 1-5 Punkte pro Liter gibt es auf die Kraftstoffe von Shell und auf ausgewählte Produkte in den Tankstellenshops. In Zusammenarbeit mit der Autovermietung Sixt und der Fluggesellschaft AirBerlin können ClubSmart Mitglieder auch Punkte sammeln und einlösen. Beim Wechsel des Strom- und Gasanbieters zu Shell PrivatEnergie, können auch Shell ClubSmart Punkte gesammelt werden. In einem gesonderten Katalog, kann man sich einen Überblick über die Produkte machen, die man mit den gesammelten Punkten einlösen kann. Darüber hinaus verspricht Shell den ClubSmart Card Besitzern eine Tiefpreisgarantie, d.h. ClubSmart Mitglieder zahlen höchstens 0,02€/Liter über dem niedrigsten Zapfsäulenpreis des entsprechenden Produktes an den nach Luftlinie nächsten 10 Markentankstellen (etwa JET, Esso, star) innerhalb Deutschlands im Umkreis Ihrer Shell Stationen. An Bundesautobahntankstellen gelten die in Fahrtrichtung nächsten zwei vor- und nachgelagerten **Bundesautobahntankstellen** auf derselben Autobahn innerhalb Deutschlands. Auch ADAC-Mitglieder profitieren bei Shell, pro getanktem Liter Shell Kraftstoff erhalten die ADAC-Mitglieder einen Sofort-Rabatt von 1 Cent oder alternativ doppelte Punkte beim Shell ClubSmart Prämienprogramm.

Mit der **Postbank Karte** profitiert man bei Shell mit Preisvorteilen und der Möglichkeit bei den Shell Tankstellen kostenlos Geld abzuheben.

Des Weiteren eröffnet Shell im Großraum Berlin insgesamt 70 Business Lounges in Zusammenarbeit mit Regus. „**Regus Express**“ heißt das neue Konzept der Shell Tankstellen. Das Konzept ermöglicht den Kunden, eine Lounge für Geschäftstreffen anzumieten, das WLAN zu nutzen oder das Smartphone aufzuladen. Laut einer Umfrage haben zwei Drittel aller Beschäftigten in Deutschland angegeben, dass sie öfters von unterwegs arbeiten als früher. Jedoch fehlt es in Deutschland an Möglichkeiten, sich mit Geschäftspartnern zu treffen, in Ruhe E-Mails zu bearbeiten, Dokumente zu drucken, Kopien zu erstellen oder Kuriersendungen zu empfangen und zu verschicken. Die effizienteste Lösung sahen Shell und Regus darin, entlang des Berliner Straßennetzes, Business Lounges und Arbeitsstationen zu eröffnen.

### Konzept von Aral

Auch Aral bindet Ihre Kunden mit den **PAYBACK** und Tankkarten. Auch hier werden Payback Punkte gesammelt und gegen Prämien eingelöst, wie z.B. im Bistro Bereich oder bei der Autowäsche. Punkte können in verschiedenen Produktbereichen der ARAL Tankstelle gesammelt werden.

ARAL führt weiterhin noch eine andere Strategie durch, um Ihre Kunden an sich zu binden. So hat ARAL im April 2014 in Kooperation mit REWE ein neues Pilotprojekt gestartet „REWE to go“. Für Kunden mit einem knappen Zeitbudget bietet die ARAL Tankstelle den Besuchern die Möglichkeit, schnell und bequem einzukaufen. Die REWE to go Shops umfassen ein deutlich ausgeweitetes Sortiment an Convenience-Produkten. Die Testphase des neuen Konzepts läuft 12 Monate und umfasst zehn Aral Tankstellen im Nordrhein-Westfälischen Raum. Die Teststandorte verfügen über ein „Frische-Sortiment“ mit bis zu 1.200 Artikeln.

## Kosteneinsparung durch LED Umstellung signifikant

### Konzept von Tamoil-Tochter HEM

Neben Aral und Shell bietet auch die Deutsche Tamoil-Tochter HEM ihren Kunden Preisvorteile. Als erstes Mineralölunternehmen bietet die Tankstellenkette HEM ihren Kunden eine Tiefpreisgarantie-App „clever-tanken.de“ für das Handy. Die „clever-tanken-App“ vergleicht die Preise der Tankstellen in der Umgebung. Grundlage für die Preisgarantie sind die vom unabhängigen Verbraucherportal „clever-tanken“ verwendeten Daten der Markttransparenzstelle.

### Kostenumrüstung der Tankstellen

Der Hauptkostenträger einer Tankstelle sind die Stromkosten. Daher ist es wichtig diese Kosten mit gezielten Maßnahmen zu minimieren. Zu den Maßnahmen gehört zum Beispiel die automatische Lichtsteuerung über Dämmerungsschalter, ersetzen der Glühbirnen durch LED Leuchten, Kostenvergleiche diverser Stromanbieter und das nachhaltige Steuern der Geräte im Shop.

Licht emittierenden Dioden (LED) ist die Beleuchtung der Zukunft, da sie sowohl sparsam als auch flexibel einsetzbar ist. Mit der richtig gewählten LED-Technik kann der Tankstellenunternehmer in seinem Tankstellenshop neue Akzente für seine Kunden setzen und höhere Umsätze bei sinkenden Stromkosten erzielen. Durch die Installation einer energieeffizienten Beleuchtung reduziert diese die Energiekosten bei einem Strompreis von 0,15 Euro/kWh um 8.600 Euro. Pro Monat spart der Tankstellenbetreiber 717 Euro an Energie- und zusätzlich 1.000 Euro an Instandhaltungskosten.

In der Übersicht ist die mögliche Energieeinsparung einer Tankstelle dargestellt:

**Tabelle 27: Übersicht der Ersparnisse bei Umrüstung auf LED**

Energiebetrachtung: Installation einer energieeffizienten Beleuchtung						
	Leistungs- aufnahme	Stromver- brauch p.a.	Stromkosten bei 0,15 Euro/kWh	Parameter	Leuchtdauer Tag/Std.	Leuchtdauer Tag/Jahr
herkömmliche Beleuchtung	14 kW	89.774 kWh	13.466 Euro p.a.	Forecourt	11 Std.	365
LED-Beleuchtung	4,5 kW	32.438 kWh	4.866 Euro p.a.	Shop	24 Std.	365
Bilanz	-9,5 kW	-57.336 kWh	-8.600 Euro p.a.			
Investitionsvergleich (erste fünf Jahre)				Amortisationszeit		
	Investitions- summe	Installation	Wartung/Tausch	Mehrkosten durch Umrüstung	monatliche Kosten- ersparnis	Amortisations- zeit in Monaten
herkömmliche Beleuchtung	0 Euro	0 Euro	5.000 Euro			
LED-Beleuchtung	19.500	4.000 Euro	0 Euro	18.500 Euro	716,67 Euro	25,81

Quelle: Tankstellenmarkt, März 2015; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

In den letzten Jahren hat sich die Lichtqualität auf dem LED Markt soweit verbessert, dass eine 50 Watt LED die gleiche Helligkeit erzeugt wie eine herkömmliche 400 Watt Leuchte. Auf das Jahr gerechnet ergibt das ein Ersparnis von 889,14 €.

Die **ED-Tankstellen** haben den Außenbereich der Tankstellen auf Licht emittierenden Dioden (LED) umgestellt.

Mit der Umrüstung auf die moderne LED-Technik haben die ED-Tankstellen ihren Kunden eine angenehme, helle und freundliche Atmosphäre geschaffen, die gleichzeitig auch zum Ersparnis der Stromkosten geführt hat.

### Finanzierung der Energiesparmaßnahmen

Es gibt eine Vielzahl von Fördermitteln und Zuschüssen vom Bund und manchmal auch von den Ländern. Es hängt immer vom Einzelfall ab in welcher Höhe es Fördermittel gibt, diese fallen von Region zu Region unterschiedlich aus. In Bayern werden energieeffiziente Projekte zum Beispiel durch die Förderbank Bayern unterstützt. Die NRW.BANK bietet in Nordrhein-Westfalen Fördermittel für den Mittelstand an. Die KfW, die Kreditanstalt für Wiederaufbau stellt klassische zinsgünstigere Kredite bereit und die Bezuschussung einer Energieberatung. Aber auch eine



Energieberatung wird mit 60 bis 80 Prozent bezuschusst. Auch das Bundesministerium für Ausfuhrkontrolle (BAFA) bietet Möglichkeiten, energieeffiziente Maßnahmen zu fördern. Gefördert werden das Heizen mit erneuerbaren Energien, insbesondere Wärmepumpen und der Einsatz von hocheffizienten Querschnittstechnologien. Querschnittstechnologien sind Techniken die eine Steigerung der Energieeffizienz mit sich bringen. Die Förderung von LED-Leuchtmitteln ist in Kombination mit einer anderen Querschnittstechnologie auch möglich

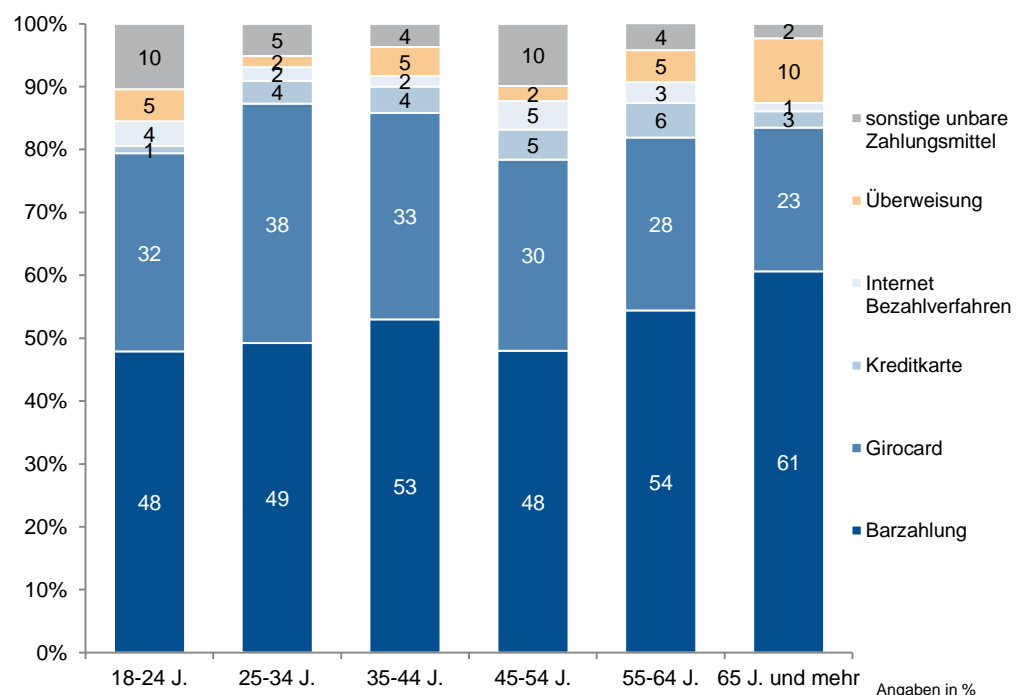
## Bezahlverhalten in Deutschland

Das Zahlungsmittel Bargeld ist die Nummer 1 unter den Bezahlmethoden in Deutschland, wenn auch rückläufig. Kleine und mittlere Beträge werden öfters mit der EC-Karte bezahlt. Bei Bestellungen im Internet wird das Internetbezahlverfahren verwendet. Besonders offen zeigt sich die jüngere Generation die an Internet und Smartphones gewohnt sind, neue Bezahlverfahren zu verwenden.

Bei 53 Prozent der getätigten Umsätze hat sich die Verwendung vom Point of Sale (POS) etabliert. Wurden im Jahr 2008 noch 58 Prozent bar bezahlt, so sind es im Jahr 2014 nur noch 53 Prozent. Im Vergleich der erhobenen Jahre von 2008-2014 wird ein erheblicher Rückgang beobachtet. Die wertmäßige Barzahlungsquote ist pro Jahr um 0,8 Prozentpunkte zurückgegangen. Stärker gesunken ist der Barzahlungsanteil. Gemessen an der Transaktionszahl, lag dieser Anteil in 2008 bei 83 Prozent, so liegt er nun in der jüngsten Studie bei 79 Prozent.

97 Prozent der Befragten verfügen über eine Girocard. Der Anteil der gezahlten Beträge mit der EC-Karte auch Girocard genannt, ist im selben Jahr von 25 Prozent auf 29 Prozent gestiegen. Das wichtigste unbare Zahlungsinstrument am POS ist die Girocard, aufgrund ihrer hohen Verbreitung und sehr guten Akzeptanz im Handel, kann sie im Handel eine gute Basis für zahlungskartengebundene Innovationen bilden.

**Tabelle 28: Übersicht des Bezahlverhaltens in Altersgruppen**



Quelle: Deutsche Bundesbank, 2014; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

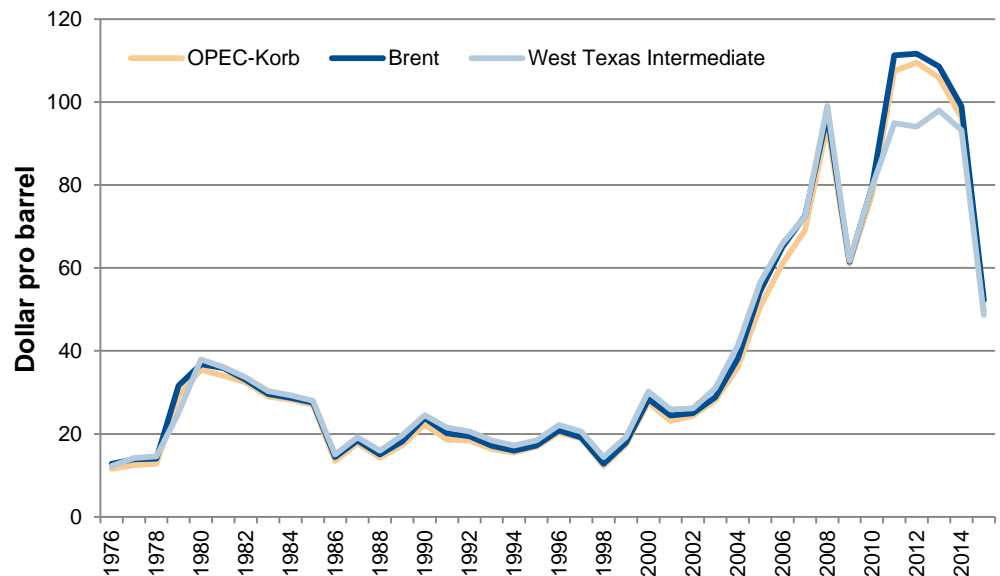
## Risiken

### Beschaffungs- und Betriebsrisiken

#### Volatilität am Beschaffungsmarkt

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

**Tabelle 29: Rohölpreisentwicklung seit 1976 (Jahresdurchschnitte)**



Quelle: MWV, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

Unternehmen die in attraktiven Marktphasen feste Margenlieferverträge abschließen sind zwar vom Margenrisiko befreit, müssen dafür jedoch das Absatzrisiko tragen. Steigt also der Preis an der Tanksäule, müssen sie Umsatzeinbußen durch vorübergehende Nachfragezurückhaltung kompensieren können. Unternehmen, die keinen festen Margenvertrag abgeschlossen hatten, konnten – insbesondere bei einer starken regionalen Wettbewerbslage – Preissteigerungen im Wareneinkauf nicht vollständig an den Endkunden weitergeben. Die Ursache für diese Margen- und Absatzrisiken, die Schwankungen der Rohölpreise, haben bereits in den Jahren vor 2008 zunehmend an Bedeutung gewonnen. Denn der Rohölpreis reagiert aufgrund der in den letzten Jahren zugespitzten weltpolitischen Lage zunehmend sensibler auf einzelne politische Ereignisse und Krisenfälle. 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.

Gesetzesänderungen weiterhin ein Risiko für den Erfolg von Tankstellen Shops

### Demografische Entwicklung und Gesellschaft

Demografische Entwicklungen können vom Unternehmen nicht beeinflusst werden und müssen als daher extern gegeben angesehen werden. Laut einer aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamts wird sich in den kommenden Jahrzehnten der Altersdurchschnitt der Bevölkerung in Deutschland weiter erhöhen, wodurch auch das Alter der Tankstellenkunden tendenziell ansteigen wird. Solche 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.

### Gesetzliche Rahmenbedingungen

Weitere Risiken betreffen - einerseits im Zusammenhang mit dem wichtigen Shop-Geschäft - gesetzliche Verbote wie das im April 2009 in Baden-Württemberg eingeführte Verbot zum Verkauf von Alkohol an Tankstellen nach 22 Uhr sowie das 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 1.000 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 und welche Gesellschaften in Konsequenz mit Absatzeinbrüchen rechnen müssen, lässt sich zur Zeit 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.

#### Tanktourismus in der aktuellen Preisphase rückläufig

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

### Preissensibilität

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

#### Ölpreis auf historischem Tief

### Weiterhin niedriger Benzinpreis

Der Ölpreis hat seine Talfahrt auch in 2015 fortgesetzt und unterschritt Anfang 2016 sogar die 30 US-Dollar Schwelle pro Barrel Brent. Ein solcher Tiefstand wurde zuletzt im Jahr 2003 notiert. Konnten sich in früheren Abwärts-Marktphasen die OPEC Staaten auf eine Drosselung der Produktion einigen, um den Preis zu stabilisieren, fand in 2015 ein Machtkampf um Marktanteile statt, welches die Produktion weiter antrieb. Saudi-Arabien und Russland produzierten nahe einer Rekordproduktion, während Amerika durch den Fracking Boom für weitere Angebotsüberschüsse sorgte. Auch wenn in den USA die Anzahl der Bohrtürme deutlich zurückging, stieg die Produktionsmenge durch Effizienzsteigerungen leicht.

Ob sich der Ölpreis im laufenden Jahr 2016 wieder von der 30 US Dollar Marke nach oben hinweg entwickeln kann ist indes noch nicht abzusehen, da die OPEC zwar die Einfrierung des Produktionsniveaus diskutieren, eine Einigung jedoch ungewiss ist, solange andere exportierende Ölstaaten und nicht-OPEC Mitglieder wie Iran, Irak und den USA die Produktion tendenziell steigern.

#### Mindestlohn eher ein Risiko

### Mindestlohn

Zum 01. Januar 2015 wurde ein allgemein gültiger gesetzlicher Mindestlohn eingeführt. Dieser sieht vor, dass jeder Arbeitnehmer einen Anspruch auf eine Vergütung von EUR 8,50 pro Zeitstunde hat. Dies ist der erste flächendeckende und verbindliche Mindestlohn in Deutschland.

Generell besteht hierbei das Risiko, dass insbesondere auf mittelständische geprägte Unternehmen, die stark auf Aushilfen setzen, zusätzliche Belastungen hinzukom-

men. Gerade der Tankstellenbereich greift zur Abdeckung von Nachtzeiten auf Teilzeit- und Aushilfskräfte zur Besetzung der Kasse zurück. Für die Bandbreiten der hier gezahlten Stundenlöhne liegen keine belastbaren Daten vor, da insbesondere bei Pächtermodellen und auch bei unabhängigen Tankstellen die Personalhoheit bei den jeweiligen Unternehmern liegt.

Insofern lassen sich nur Mutmaßungen anstellen, ob es ab dem Jahr 2015 zu zusätzlichen Belastungen für die Tankstellen in Form der Personalkosten kommen wird. Da allerdings Personalkosten ca. 50 Prozent der operativen Kosten eines Tankstellenbetriebes ausmachen, macht sich auch eine kleinere Steigerung sofort im operativen Ergebnis bemerkbar und kann den Unterschied zwischen einem profitablen oder verlustbringenden Geschäft darstellen.

Dem muss aber entgegengehalten werden, dass das Lohnniveau für Aushilfen an Tankstellen nur in sehr ländlichen und/oder strukturschwachen Gebieten den geplanten Mindestlohn signifikant unterschreitet. In den restlichen Gebieten ist von keinen signifikanten Auswirkungen auszugehen.

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

## Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

### Quantitative und qualitative Kriterien

#### Quantitative Kriterien

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

#### Qualitative Kriterien

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

Unter Erfolgsfaktoren werden 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.

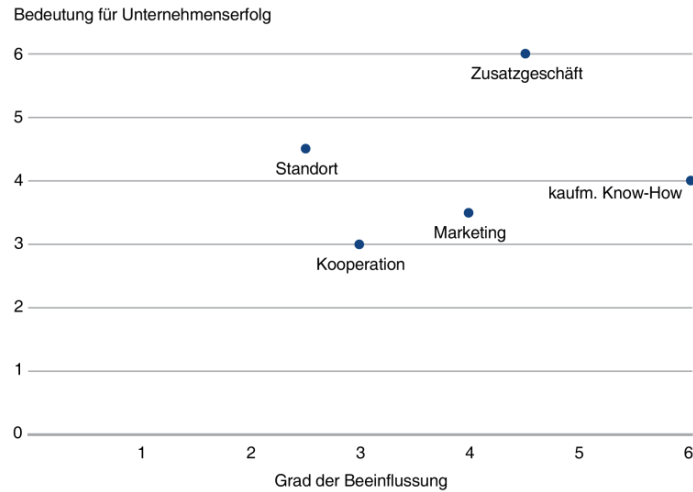
Für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit, der finanziellen Leistungskraft und des voraussichtlichen unternehmerischen Erfolges der Tankstellenbranche in ihrer Gesamtheit ist es daher entscheidend, wie viele Unternehmer in welchem Umfang diese Erfolgsfaktoren zur Steuerung und Entwicklung ihres Betriebes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

Für Tankstellenunternehmen wurden im Wesentlichen fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

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

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

## Erfolgsfaktoren im Tankstellengeschäft



Darstellung: Scope Investor Services GmbH

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

- unmittelbar
- kurzfristig
- maßgeblich

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

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

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

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

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

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

### Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche

Neben dem im Kapitel Quantitative und qualitative Kriterien beschriebenen Erfolgskriterien, die die Zukunftsfähigkeit und finanzielle Solidität von Tankstellenunternehmen bestimmen, wurden vier Sonderfaktoren identifiziert, die maßgeblichen Einfluss auf die Bewertung der Tankstellenbranche haben. Diese Sachverhalte verdienen ein

besonderes Maß an Aufmerksamkeit, da sie in Standardbetrachtungen bislang in der Regel keine Berücksichtigung finden und sich Bewertungsergebnisse (z.B. im Rating) dadurch zuungunsten des jeweiligen Tankstellenunternehmens verschieben können:

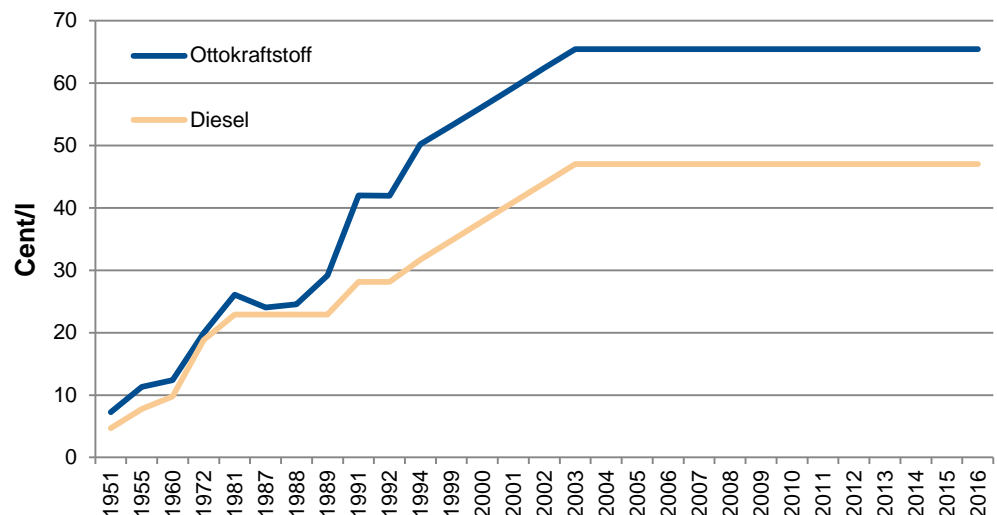
- Energiesteuer
- Umlaufvermögen (Vermarktbarkeit von Lagerbeständen)
- Forderungen aus Lieferungen & Leistungen
- Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen

## Energiesteuer (früher Mineralölsteuer)

### Kennzahlenverschiebung

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

**Tabelle 30: Energiesteuersatz (früher Mineralölsteuersatz) ab 1951 bis Januar 2016**



Quelle: MWV, Januar 2016; Darstellung: Scope Investor Services GmbH

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

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



### Margenverträge

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

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

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

In Deutschland werden ca. 80 Prozent der Tankstellen nicht von deren Inhaber geführt, sondern sind an Betreiber verpachtet (Pächter). Die Betreiber führen die Tankstellen als eigenständige Unternehmer und entrichten einen Pachtbetrag. Die Pächter erhalten für Ihre Vertriebstätigkeit lediglich eine Provision 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/ Liter 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 Shop-Geschäft und sonstigen Dienstleistungen noch hinzukommen - stehen die fixen Kosten des Tankstellenbetriebes gegenüber. Das Betriebsrisiko der Tankstelle wird somit u.a. vom Absatzrisiko des Kraftstoffes bestimmt.

### Umlaufvermögen

#### Treib- und Schmierstoffvorräte

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

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

#### Shop-Artikel

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

## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

### Werthaltige Forderungen

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

### Kreditkarten

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

### Sammelrechnungen

Zum anderen werden für einige Kundengruppen, vor allem Speditionen, Taxifahrer oder Firmenkunden Sammelrechnungen ausgestellt, die ggf. ebenso erst nach gewissen Zeiträumen abgerechnet werden. Vorteilhaft wirkt sich bei diesen Kundengruppen allerdings der nahezu konstante und relativ hohe Kraftstoffverbrauch aus. 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.

### 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 befindet sich seit der zweiten Jahreshälfte 2011 in einer dynamischen Seitwärtsbewegung mit hohen Ausschlägen im Jahr 2012.



### Scope Investor Services GmbH

Lennéstraße 5  
10785 Berlin

T: +49 (0)30 27891-0

F: +49 (0)30 27891-100

Service: +49 (0)30 27891-300

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

## Disclaimer

### I. Wichtige Hinweise

Verantwortlich für die Verbreitung der vorliegenden Marktstudie ist die Scope Investor Services GmbH, Berlin, Amtsgericht Berlin (Charlottenburg) HRB 91316, Geschäftsführer: Florian Schoeller.

### II. Nutzungsbedingungen / Haftungsausschluss

© 2016 Scope Corporation AG und sämtliche Tochtergesellschaften, einschließlich Scope Ratings AG, Scope Analysis GmbH, Scope Investor Services GmbH (zusammen Scope). Alle Rechte vorbehalten. Die Informationen und Daten, die Scope's Marktstudien und die damit verbundenen Recherchen begleiten, stammen aus Quellen, die Scope als verlässlich und genau erachtet. Scope kann die Verlässlichkeit und Genauigkeit der Informationen und Daten jedoch nicht eigenständig nachprüfen. Scope's Marktstudien oder damit verbundene Recherchen werden in der vorliegenden Form ohne Zusicherungen oder Gewährleistungen jeglicher Art bereitgestellt. Unter keinen Umständen haftet Scope bzw. haften ihre Direktoren, leitenden Angestellten, Mitarbeiter und andere Vertreter gegenüber Dritten für direkte, indirekte, zufällige oder sonstige Schäden, Kosten jeglicher Art oder Verluste, die sich aus der Verwendung von Scope's Marktstudien, damit verbundenen Recherchen ergeben. Um hierin enthaltene Informationen und Daten zu reproduzieren, zu übermitteln, zu übertragen, zu verbreiten, zu übersetzen, weiterzuverkaufen oder für eine spätere Verwendung für solche Zwecke zu speichern, kontaktieren Sie bitte Scope Investor Services GmbH, Lennéstraße 5, D-10785 Berlin.