

Branchenstudie Tankstellenmarkt Deutschland 2017



Scope
Ratings

Executive Summary

Tankstellennetz wird langsam, aber stetig kleiner

Das deutsche Tankstellennetz hat sich im Jahr 2017 weiter verringert, wenn auch zuletzt weniger als im Jahr 2016. Zum 1.1.2018 zählte das Netz 14.478 Tankstellen und damit 24 Stationen weniger als noch ein Jahr zuvor.

Konsolidierungstrend setzt sich weiter fort

Der Konsolidierungstrend bzw. der Trend zu größeren Einheiten geht auch 2017 weiter, wobei sich die Marktanteile der unterschiedlichen Tankstellenbetreiber nur noch geringfügig verändern.

Aral, Shell und Total dominieren den Markt

Während sich die Marktanteile der Straßentankstellen nur gering ändern, ist bereits jetzt abzusehen, dass Aral, Shell und Total weiterwachsen. Die Konzernriesen kommen gemeinsam auf einen Marktanteil bei den Straßentankstellen auf 39 Prozent und beim Kraftstoff-Absatzmarktanteil sogar auf 51 Prozent.

Mittelstand profitiert weiterhin von Netzbereinigung

Die 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 dazu gewinnen. Auch europaweit ist ein Trend zu mehr Mittelstand weiterhin erkennbar.

Positive Margen Entwicklung beim Diesel

Auch wenn die Tankstellenmargen in Deutschland im europäischen Vergleich weiterhin im unteren Bereich angesiedelt sind, stiegen die Margen wieder leicht. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Brutto-Marge beim Diesel um 7,8 Prozent angestiegen und beim Eurosuper um 4,3 Prozent zurückgegangen.

Shop-Qualität bleibt entscheidender Erfolgsfaktor

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

Benzinpreise entfernen sich vom historischen Tief

Der Ölpreis hat seine Talfahrt hinter sich gelassen und hat sich wieder bei knapp 70 US-Dollar pro Barrel Brent eingependelt.

Steigende Mineralölsteuerinnahmen stärken Bundeshaushalt

Würde es nur noch E-Autos geben würden die Einnahmen aus der Energiesteuer um 90 Prozent einbrechen. Laut den aktuellen Zahlen vom Bundesfinanzministerium liegen die Einnahmen des Bundes aus der Energiesteuer bei 41 Milliarden Euro. Die Einnahmen sind 2017 gegenüber dem Vorjahr um 2,3 Prozent angestiegen. Der Anteil der Energiesteuer am gesamten Bundeshaushalt 2017 betrug 12,5 Prozent.

Auswirkungen der Diesel-Affäre sind klar zu spüren

Am 27.02.2018 viel in Leipzig das Urteil für das Fahrverbot von Diesel-Fahrzeugen. Im ersten Quartal 2018 ist die Anzahl der Neuzulassungen bei den Diesel-Fahrzeugen um 25,4 Prozent zurückgegangen, zum Vorjahresstichtag lag die Zahl noch bei minus 2,8 Prozent.

Analysts

Mine Burcu Gürsel
+49 69 6677389 15
mb.guersel@scoperatings.com

Olaf Tölke
+49 69 6677389 11
o.toelke@scoperatings.com

Related Research

European Automotive Suppliers:
Outlook & Application Study
March 2015

Scope Ratings GmbH

Lennéstraße 5
10785 Berlin

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

info@scoperatings.com
www.scoperatings.com

Bloomberg: SCOP

Table of content

Executive Summary	1
Vorbemerkungen	2
Grundzüge des Tankstellenmarkts .	3
Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung	18
Geschäftsfelder der Stationen	23
Chancen und Risiken im Überblick	39
Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt	54
Disclaimer	60

Vorbemerkungen

Differenzierte Betrachtung

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

Betreibermodell

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

Lieferantenkonstellation

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

Chancen- und Risiko-Merkmale

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

Chancen:

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

Risiken:

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

Erfolgsfaktoren

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

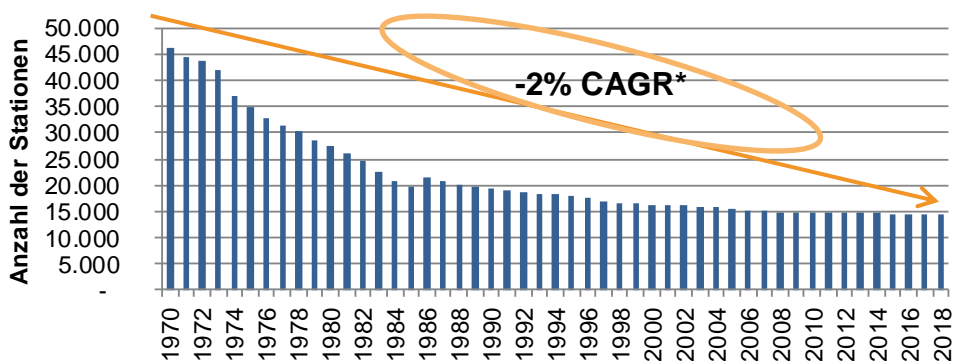
Im langfristigen Zeitverlauf bildet die Entwicklung der Gesamtzahl von Tankstellenunternehmen den gestiegenen Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche deutlich ab. Der Höchststand an Tankstellenunternehmen wurde um das Jahr 1970 erreicht, als über 46.000 Tankstellen auf dem Markt vertreten waren. In den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

Tankstellenbestand

Die Gesamtanzahl der Tankstellen (also Straßen- und Autobahntankstellen zusammen) betrug zum Jahresbeginn 2018 14.478 Stationen. Die Anzahl der Bundesautobahntankstellen (BAT) lag hier zum Jahresbeginn 2018 bei 360 Stationen, also zwei BAT mehr als noch im Vorjahr. Der Nettobestand aller Straßentankstellen beläuft sich zum 01.01.2018 auf 14.118, im Jahresvergleich ein Rückgang von 26 Straßentankstellen (01.01.2017: 14.144).

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

Abbildung 1: Tankstellenbestand (Stand 01.01.2018)



Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings 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.

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

Straßentankstellen weiter rückläufig (minus 26)

Autobahntankstellen legen leicht zu (plus 2)

Qualität statt Quantität bei den Konzern-Tankstellen

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

Steigende Effizienz im Tankstellennetz

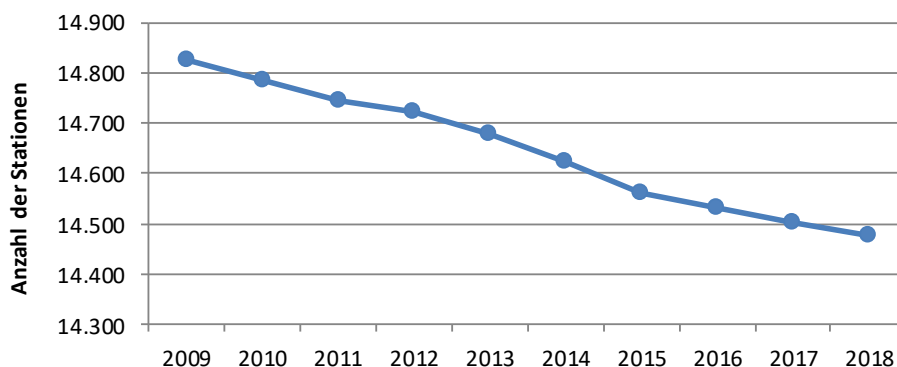
Kleine und absatzschwache Stationen wurden inzwischen weitgehend ausgesteuert und durch größere, durchsatzstärkere Stationen an besseren Standorten ersetzt. So konnte sich die Effizienz des gesamten Tankstellennetzes in Deutschland weiter verbessern. Verblieben sind vor allem die Unternehmen, die es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

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

Im Jahresvergleich abgemilderter Rückgang

Während im vergangenen Jahr der Rückgang bei 29 Stationen lag, sind es im aktuellen Jahr nur noch 24 Stationen. Somit setzt sich der Rückgang, wenn auch verlangsamt, auch in diesem Jahr fort (s. Abbildung 2). Dass es insgesamt aber auf absehbare Zeit tatsächlich wieder mehr Tankstellen in Deutschland 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.

Abbildung 2: Kurzfristiger Trend (9 Jahre)



Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Tankstellen in Deutschland nach Marken

Aral ist weiterhin die Nummer 1 Kraftstoffabsatzmarktanteil bei 21,5 %

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 01.01.2018 umfasst das Aral-Netz 2.334 (2017: 2.335) Straßentankstellen und 35 gemeldete BAT. Aral verzeichnet somit einen Rückgang von einer Station, während sie im Vorjahr einen Rückgang von 19 Stationen hatten. Trotz dieser Netzverkleinerung schätzt das EID-Magazin den Kraftstoff-Absatzmarktanteil wie im Jahr zuvor, auf 21,5 Prozent.

Shell weiterhin auf Platz 2, deutlich geringerer Rückgang als im Jahr zuvor

Shell ist weiterhin auf Platz 2 und betreibt zum 01.01.2018 1.924 (2017: 1.929) Straßenstationen und 55 BAT. Shell hat sein Netz um eine BAT erweitert. Bei den Straßentankstellen gab es einen im Vergleich zum Vorjahr deutlich geringeren Rückgang von fünf Stationen. Der Kraftstoff-Absatzmarktanteil von Shell liegt unverändert wie im Vorjahr bei 20 Prozent.

Total weiterhin auf Platz 3

Seit 2014 legt Total stark zu, hat aktuell 1.142 Stationen und liegt weiterhin auf dem 3. Platz der Rangliste der Straßentankstellen, gefolgt von Esso mit 970 Straßentankstellen auf Platz 4. Seit 2010 hat Total sein Tankstellennetz um 177 Tankstellen erweitert. 2017 wurden 15 Stationen in das Tankstellennetz von Total integriert, fünf wurden neu gebaut, zehn wurden übernommen und neun von 15 wurden geschlossen oder abgegeben, netto ist Total um 6 Tankstellen gewachsen.

bft Eigenmarken weiterhin auf Platz 5

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

7% Kraftstoffabsatzmarktanteil bei Esso

Mit 970 Stationen und einem Kraftstoffabsatzmarktanteil von 7 Prozent ist Esso ein Verlierer unter unseren TOP 3 Gewinnern und Verlierern. Die Zusammenarbeit mit der EG Group soll Esso ein Wachstum in Deutschland verschaffen. Durch die Vereinbarung des „Branded-Wholesaler-Models“ liegt der Anreiz darin, dass beide Seiten ihre jeweiligen Stärken einbringen. Esso ist weiterhin für das Marketing zuständig und will bis 2019 die restlichen Stationen auf das neue Synergie Design umrüsten.

Potenzial für die Entwicklung von weiteren Standorten

Auch in diesem Jahr glänzt AVIA mit einem Plus von 17 Stationen. Der AVIA-Chef Mark sieht weiterhin Potenzial für die Entwicklung von weiteren Standorten, auch wenn die Politik den Willen hat, Alternativen wie z.B. Strom im Verkehr weiter nach vorne zu bringen.

Star ist auf Digitalisierungskurs

Auch die Marke „star“, die von Orlen betrieben wird, ist leicht gewachsen mit 572 Tankstellen. Deren Fokus liegt in der Digitalisierung der Geschäftsprozesse vor allem bei der Kommunikation und dem Informationsaustausch mit den Tankstellenpartnern.

247 Stationen zählt Westfalen zu Beginn des Jahres 2018

Mit derzeit 247 Stationen ist Westfalen nach eigener Einschätzung Betreiber der größten konzernunabhängigen Tankstellen.

Abbildung 3: TOP 3 Gewinner

Unternehmen	Anzahl Tankstellen (Stand: 01.01.2018)	Stand 01.01.2011	Veränderung in %
Hoyer	197	118	67%
Classic (Lümann)	120	80	50%
Lother	111	92	21%

Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Abbildung 3a: TOP 3 Verlierer

Unternehmen	Anzahl Tankstellen (Stand: 01.01.2018)	Stand 01.01.2011	Veränderung in %
Pinoil	28	31	-10%
Esso	970	1.089	-11%
OMV	272	380	-28%

Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Eine negative Veränderung ist bei der OMV zu beobachten, die einen Rückgang von minus 28 Prozent innerhalb von sieben Jahren einstecken musste. Kleinere Marken wie OIL!, Q1 und JET haben in den letzten Jahren stark an Stationen zugelegt. Seit Jahren belegt Hoyer den ersten Platz bei den TOP 3 Gewinnern. Ein klarer Sieger in diesem Jahr, der es unter die Gewinner geschafft hat, ist Lother, der einen Zuwachs von 21 Prozent verzeichnen kann.

Alle Tankstellenbetreiber sind ambitioniert, ihr Tankstellengeschäft zu erweitern und zu modernisieren.

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

Abbildung 4: Anzahl Straßentankstellen nach Marken

Unternehmen	Anzahl Straßentankstellen (Stand: 01.01.2018)	Marktanteil in %
Aral	2.334	17%
Shell	1.924	14%
Total	1.142	8%
bft-Eigenmarken	1.000	7%
Esso	970	7%
AVIA	868	6%
JET (Phillips 66)	841	6%
Raiffeisen	681	5%
Orlen/Star	580	4%
Agip/ENI	453	3%
Deutsche Tamoi/HEM	405	3%
OMV	272	2%
Westfalen	247	2%
OIL!	226	2%
Hoyer	197	1%
Q1 Tankstellenvertrieb	196	1%
Classic (Lühmann)	120	1%
Lother (Nordoel, LTG)	111	1%
BayWa	99	1%
HPV Hanseatic Petrol	86	1%
Calpam	56	0,4%
Sprint Tank	55	0,4%
SCORE	46	0,3%
Bavaria Petrol	30	0,2%
Pinoil	28	0,2%
SVG	11	0,1%
sonstige mittelständische Eigenmarken	2.120	15%
Supermarkt-Stationen	270	2%
Doppelzählungen	-250	
Gesamt:	14.118	100%

Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Strategien unterschiedlicher Tankstellenbetreiber

Im aktuellen Jahr plant Aral weitere 200 Stationen auf REWE-To-Go umzustellen. Zurzeit hat Aral im Inventar 235 Shop-Standorte. Die Umstellung auf das REWE-To-Go Shop-Konzept sei eine Erfolgsgeschichte, denn damit treffe das Unternehmen die Bedürfnisse der mobilen Kunden, sagte der Vorstandsvorsitzender der ARAL AG, Patrick Wendeler, gegenüber dem EID.

Shell plant 2018 unter dem Motto „Go Well“ weitere 150 Shops zu modernisieren, seit 2011 wurden bereits 700 Stationen angepasst. Des Weiteren plant das Unternehmen mit etablierten Partnern, wie Starbucks im Premium-Kaffee-Segment, Amazon im Versandhandel und Subway in der Systemgastronomie zusammenzuarbeiten.

200 Stationen sollen auf REWE-To-Go umgestellt werden

Weitere 150 Shops unter dem Motto „Go Well“

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 wettbewerbsintensiven Markt wie Deutschland behaupten“, sagte der Tankstellenchef Carré. „Auch in Zukunft wird Shell weitere Investitionen tätigen und ihre Tankstellen modernisieren.“

Kraftstoffabsatzmarktanteil von Total liegt bei 9,5%

Das Ziel von 10 Prozent, welches der ehemalige Tankstellendirektor Guillaume Larroque dem letzten EID-Tankstellen-Special im Interview sagte, hat Total dieses Jahr fast geschafft: Der Kraftstoffabsatzmarktanteil liegt zum 31. Dezember 2017 bei 9,5 Prozent. Unter der neuen Führung mit Thomas Strauß sollen auch im aktuellen Jahr weitere 500 Stationen mit dem neuen Design „T-Air“ umgerüstet werden, aktuell sind 360 T-Air-Stationen auf den deutschen Straßen zu sehen. In Zukunft will das Unternehmen seine Netzdichte in wirtschaftlich stärkeren Räumen wie im Südwesten und im Norden des Landes ausbauen und dabei den Fokus auf die Entwicklung Lkw-freundlicher Tankstellen sowie Truckstopps legen, sagte der Tankstellendirektor Strauß gegenüber dem EID.

Umrüstung der restlichen Stationen bis 2019 geplant

Mit 970 Stationen und einem Kraftstoffabsatzmarktanteil von 7 Prozent ist Esso dennoch ein Verlierer unter unseren TOP 3 Gewinnern und Verlierern. Die Zusammenarbeit mit der EG Group soll Esso ein Wachstum in Deutschland verschaffen. Durch die Vereinbarung des „Branded-Wholesaler-Models“ liegt der Anreiz dabei, dass beide Seiten ihre jeweiligen Stärken einbinden. Esso ist weiterhin für das Marketing zuständig und will bis 2019 die restlichen Stationen auf der neuen Synergie Design umrüsten.

AVIA lobt den Mittelstand für neue Kooperationen

AVIA hat in einzelne Servicestationen investiert, aber auch zugleich bereits am Markt bestehende Stationen übernommen. Der Chef der AVIA betont gegenüber dem EID die Flexibilität des Mittelstands für neue Kooperationen. Kritisch sieht er jedoch den Punkt, dass Neubauprojekte aktuell auf Grund der Marktüberhitzung kostengünstiger seien als Zukäufe. Aufgrund der guten Markt- bzw. Absatzlage ist die Nachfrage für Übernahmen groß und die Anleger sind bereit, hohe Summen für bestehende Stationen auszugeben.

Eine weitere Truck-Wasch-Anlage in Amelsbüren

Ein interessantes Projekt, welches Westfalen im Jahr 2018 umsetzen wird, ist die Eröffnung einer weiteren Truck-Wasch-Anlage in Amelsbüren. Eine Truck-Wasch-Anlage besitzt das Unternehmen schon in Kerpen, die sie am 30. Juni 2017 eröffnet haben. Weitere Investitionen will die Westfalen in das AdBlue-Zapfsäulennetz stecken, bis dato sind schon ein Drittel der Stationen damit ausgestattet: 69 für Lkw, 39 für Pkw und 30 Standorte sollen dieses Jahr noch hinzukommen.

Vier Zugänge und zwei Abgänge**Autobahntankstellen**

2017 gab es insgesamt vier Zugänge und zwei Abgänge, netto belief sich die Zahl der Autobahntankstellen (BAT) auf 360 am 01.01.2018. Total und Aral verzeichnen jeweils mit einem Abgang Shell, UNITI, JET und Tank & Rast jeweils mit einem Zugang.

UNITI, Shell und Total dominieren entlang der Autobahnen

Entlang der Bundesautobahnen (BAB) dominieren UNITI (62), Shell (55) und Total (45) die Autobahntankstellen (BAT) und kommen auf einen gemeinsamen Marktanteil von 45 Prozent. Shell und Aral kommen zusammen auf einen Marktanteil von 25 Prozent.

Verteilung von 18 BAT

Im laufenden Jahr werden 18 Autobahntankstellen vertragsgemäß Total-Vorgänger Elf aufgeteilt. Im Zuge der Übernahme von Leuna/Minol Anfang der 90er Jahre wurden der Elf-Nachfolgegesellschaft von Total mithilfe einer Ausnahmeregelung diese Anlagen zugewiesen. Total wird acht von den 18 behalten, und was mit den anderen zehn passiert, wird sich bei der zweiten Vergaberunde, also bei der Auktion der Einlieferungsrechte herausstellen.

Abbildung 5: Autobahntankstellen nach Marken

	Autobahn Tankstellen 01.01.2018
Uniti	62
Shell	55
Total	45
bft	37
BP/Aral	35
Esso	34
Tank & Rast	31
ENI	24
JET	20
Orlen	11
OMV	6
Gesamt:	360

Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Erläuterung: Gattungsbetriebe

Exkurs: BAT und BAB

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

Erläuterung: Quotenmodell

In den 1990er Jahren hat die Tank & Rast die Bewirtschaftung der Bundesautobahntankstellen übernommen. Rund 90 Prozent der Rechte für die Einlieferung und den Vertrieb von Kraftstoffen vergibt sie an Mineralölunternehmen. In der Vergangenheit wurden die Rechte an den Autobahntankstellen über das Quotenmodell vergeben, die Mineralölunternehmen haben nach Marktanteilen an den Straßentankstellen ihr Vertriebsrecht erhalten. Seit 2011 hat das Bundeskartellamt dieses System geändert, weil es die Gefahr einer Beschränkung von möglichen Markteintritten gesehen hat. Ab dem Jahr 2013 wurden die Vertriebsrechte neu verteilt: 65 Prozent über das Quotenmodell, 30 Prozent wurden versteigert und 5 Prozent wurden Tank & Rast zugeschlagen. Somit hatte die erste Vergaberunde eine Verteilung von 65/30/5. Die zweite Vergaberunde, welche im aktuellen Jahr stattfindet, hat eine Verteilung von 49/41/10. Das heißt, die für die Auktion zur Verfügung stehenden 310 Autobahntankstellen werden wie folgt verteilt: 152 werden nach dem Quotenmodell zugeteilt, 127 werden verauktioniert und 31 fallen auf die Tank & Rast.

Neue Vergaberunde 49/41/10

**Franchise-Nehmer und
Franchise-Geber**

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

Heterogener Markt

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

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

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

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

Europäischer Tankstellenmarkt

Nicht nur in Deutschland, sondern auch in Gesamteuropa ist ein Rückgang der Zahl der Tankstellen zu beobachten. Laut einer CBRE Studie lag 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 Rumänien, Tschechien und Niederlande. In allen anderen Ländern ist der Trend zu weniger, aber ertragreicheren Stationen erkennbar. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die einzelnen Länder:

Abbildung 6: Europatrends

Land/Jahr	2009	2013	2015	2016	%	Tendenz
Italien	22.100	21.585	20.730	20.750	0%	↑
Deutschland*	14.826	14.678	14.562	14.531	0%	↓
Frankreich	12.600	11.798	11.476	11.200	-2%	↓
Spanien	9.450	10.309	10.617	10.767**	1%	↑
England	9.180	8.600	8.616	8.494	-1%	↓
Niederlande	4.280	3.630	3.631	4.184	15%	↑
Tschechische Republik	3.570	3.728	3.757	3.906	4%	↑
Schweiz	3.630	3.590	3.531	3.424	-3%	↓
Belgien	3.250	3.175	3.158	3.109	-2%	↓
Bulgarien	2.870	3.106	2.994	3.000	0%	↑
Österreich	2.800	2.515	2.640	2.673	1%	↑
Rumänien	2.200	1.962	1.965	2.100	7%	↑
Dänemark	2.010	1.998	2.014	2.028	1%	↑
Norwegen	1.790	1.730	1.789	1.575	-12%	↓

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

**Schätzwert für Spanien keine Daten gefunden, Darstellung: Scope Ratings GmbH

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

Abbildung 7: Mittelstand in EU

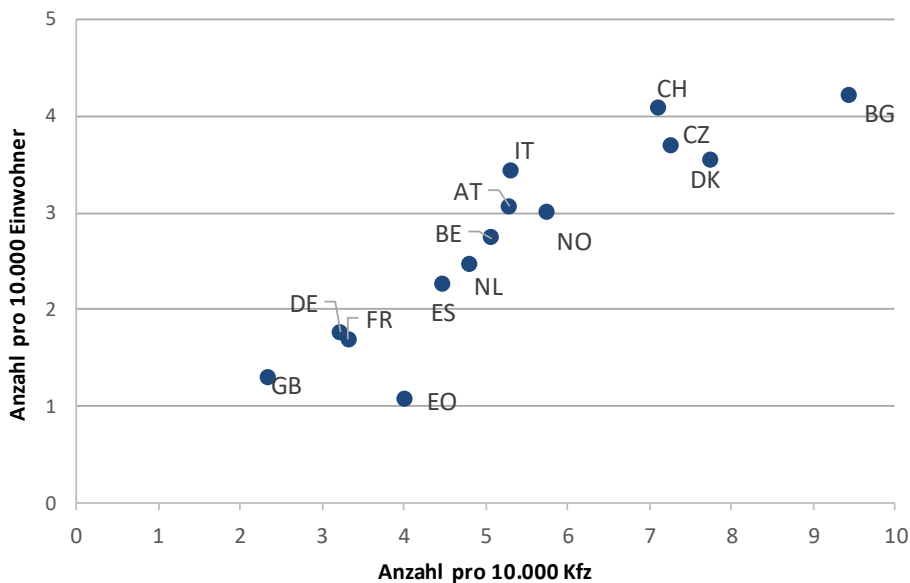
Land	Anteil unabhängiger Tankstellen		
	2014	2015	Veränderung in %
Bulgarien	64%	69%	5%
Tschechien	62%	61%	-1%
Polen	46%	44%	-2%
Belgien	35%	37%	2%
Ungarn	36%	35%	-1%
Rumänien	35%	34%	-1%
Slowakei	31%	29%	-2%
Deutschland	32%	28%	-4%
Spanien	26%	28%	2%
Großbritannien	20%	23%	3%
Österreich	19%	23%	4%
Niederlande	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 Ratings GmbH

Tankstellendichte

Auch in diesem Jahr gehört Großbritannien gemäß statistischer Daten aus dem Jahr 2016/2017 zu den europäischen Ländern, die über die geringste Dichte an Tankstellen verfügen, knapp gefolgt von Deutschland und Frankreich. Dies könnte daran liegen, dass der deutsche Tankstellenmarkt im europäischen Vergleich schon über eines der effizientesten Tankstellennetze verfügt.

Abbildung 8: Tankstellendichte



Quelle: Statista, ACEA; Darstellung: Scope Ratings 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 nicht nur die Produkte und Anbieter des Mineralölhandels umfassen, als vielmehr Informationen zum Marktgeschehen im Einzelhandelssektor geben. Insofern sind Bewertungen der Zukunftsfähigkeit von Tankstellen und ihrer Entwicklungsperspektiven, die im Wesentlichen nur auf treibstoffspezifische Marktgegebenheiten und -daten abheben, zwar weiterhin bedeutsam, jedoch oft nicht alleine aussagekräftig. Insbesondere können mit einer Fokussierung auf den Treib- und Schmierstoffhandel im Einzelfall häufig keine verbindlichen Aussagen zur Wirtschaftlichkeit von Tankstellen getroffen werden, da die Bewertungen vor dem Hintergrund der Strukturverschiebungen im Produkt- und Dienstleistungsspektrum vieler Branchenmitglieder zu Fehleinschätzungen führen würde.

Positive Entwicklung in den Brutto-Margen beim Diesel

Margenentwicklung

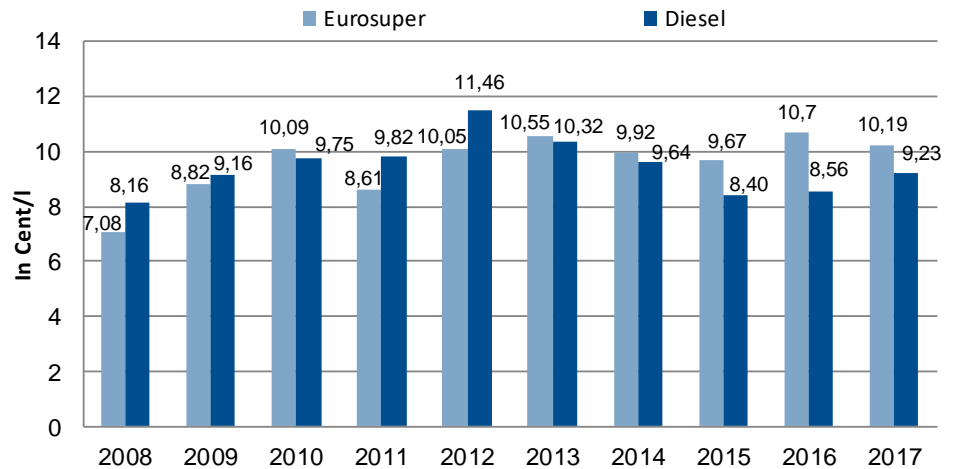
Das Geschäftsjahr 2017 war ein erfolgreiches Jahr für den deutschen Tankstellenmarkt. Während die Brutto-Margen in der ersten Jahreshälfte deutlich zurück gingen, haben sie sich in der zweiten Jahreshälfte spürbar verbessert. Die Margen für Diesel in Deutschland sind im Jahr 2017 angestiegen und liegen bei 9,23 Cent/Liter (2016: 8,56 Cent/Liter), beim Eurosuper gab es einen leichten Rückgang; hier liegt die Marge bei 10,19 Cent/Liter (2016: 10,7 Cent/Liter). Nachdem alle Kosten, abgezogen werden, dürften den Gesellschaften als Kraftstoffmarge bis zu 2 Cent pro Liter übriggeblieben sein. Aufgrund der konjunkturell guten Beschäftigung im Transportgewerbe stieg die mengenmäßige Nachfrage nach Dieselmotorkraftstoff. Derzeit wird jeweils knapp die Hälfte des Diesels durch Pkw und Lkw verbraucht, der verbleibende Teil unter anderem durch Busse und Zugmaschinen.

Verhältnismäßig ist die Marge der deutschen Tankstellen im europäischen Vergleich niedrig, jedoch ausreichend. Die deutschen Eurosuper-Margen lagen über 10 Cent und die Diesel-Margen im Jahr 2017 unter 10 Cent. Deutschland lag dabei für das Gesamtjahr 2017 im aktuellen Wood Mackenzie-Vergleich zwischen 16 europäischen Ländern mit 10,19 Cent/l für Eurosuper bzw. 9,23 Cent/l für Diesel jeweils auf Platz 14.

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

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

Abbildung 9: Entwicklung der Bruttomargen in Deutschland



Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Hohe Tankstellendichte und
Betreibereffizienz halten den
Druck auf die Margen hoch

Im europäischen Vergleich bei den Brutto-Tankstellenmargen ist eine Verbesserung beim Diesel zu beobachten. Im Vorjahr befand sich Deutschland auf Platz 15 und in diesem Jahr auf Platz 14. Beim Eurosuper ist keine Veränderung zu sehen, hier ist Deutschland wie im Vorjahr immer noch auf dem 14. Platz. Es zeigt sich aber auch, dass trotz der europaweit vergleichsweise geringen Tankstellendichte in Deutschland die relativ hohen Kosten im Vergleich zu den europäischen Konkurrenten zu relativ niedrigen Margen führen. Aufgrund des starken Wettbewerbs auf dem deutschen Tankstellenmarkt und den niedrigen Benzinpreisen fallen die Margen sehr schmal aus. Seitdem die Markttransparenzstelle im Dezember 2013 eingeführt wurde, schwankt der Preis an den Tankstellen am Tag um 20 Cent nach oben oder unten. Gegen 22 Uhr ist der Kraftstoff am teuersten. Die Experten begründen die Preiserhöhung durch die relativ frühen Schließzeiten der Niedrigpreistankstellen. Die Verbraucher haben somit nicht die Möglichkeit, zur Niedrigpreiskonkurrenz auszuweichen und sind gezwungen, an den teureren Markentankstellen, die meist rund um die Uhr offen haben, zu tanken. Laut der WirtschaftsWoche änderte sich der Kraftstoffpreis bis zu 14-mal am Tag an den Zapfsäulen. Auch im Jahr 2017 schwankten die Preise sehr stark. Das Minimum bei Super E 10 lag bei 1,33 € pro Liter und das Maximum bei 1,39 € pro Liter. Der Durchschnittspreis lag 2017 bei 1,36 € sechs Cent mehr als 2016 (2016: 1,28 €).

Österreich und Großbritannien
auf deutschem Niveau

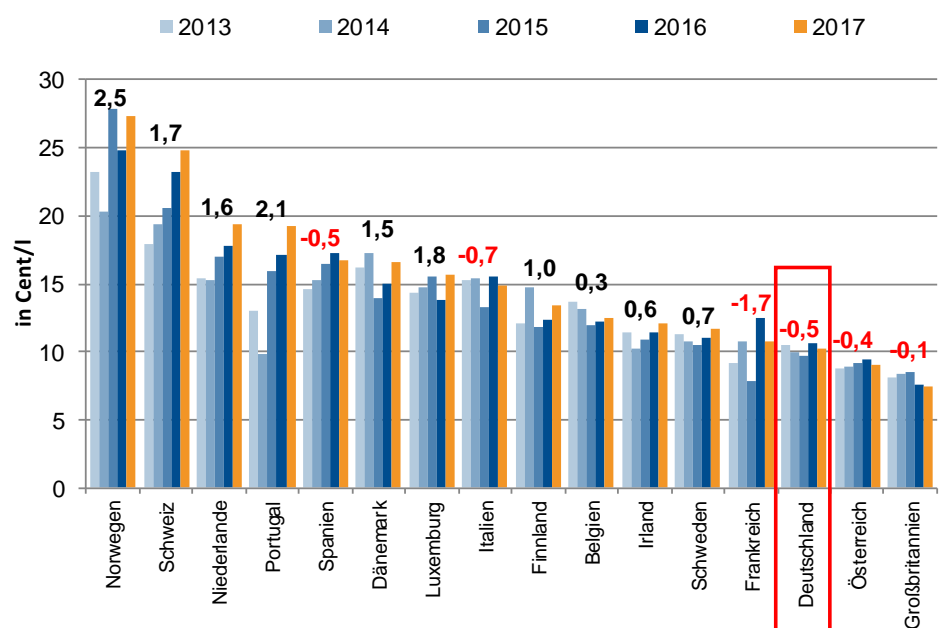
Beim Eurosuper bewegen sich auch Österreich und Großbritannien im unteren Bereich der Brutto-Margen. In Österreich herrscht eine ähnlich hohe Wettbewerbsintensität wie in Deutschland. In Großbritannien sind die Supermarkttankstellen mit ihren Niedrigpreisen für den Erlösdruck verantwortlich. Beim Diesel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

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

Land	Eurosuper			
	Gesamt 2014	Gesamt 2015	Gesamt 2016	Gesamt 2017
Norwegen	20,25	27,81	24,87	27,35
Schweiz	19,40	20,64	23,19	24,85
Niederlande	15,24	17,04	17,80	19,41
Portugal	9,87	15,97	17,07	19,19
Spanien	15,33	16,42	17,24	16,69
Dänemark	17,32	14,02	15,03	16,57
Luxemburg	14,75	15,61	13,88	15,70
Italien	15,47	13,31	15,54	14,88
Finnland	14,70	11,89	12,37	13,40
Belgien	13,15	12,00	12,21	12,49
Irland	10,27	10,90	11,49	12,05
Schweden	10,77	10,57	10,98	11,67
Frankreich	10,83	7,86	12,47	10,73
Deutschland	9,92	9,67	10,65	10,19
Österreich	8,91	9,25	9,41	9,03
Großbritannien	8,44	8,51	7,55	7,41

Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

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



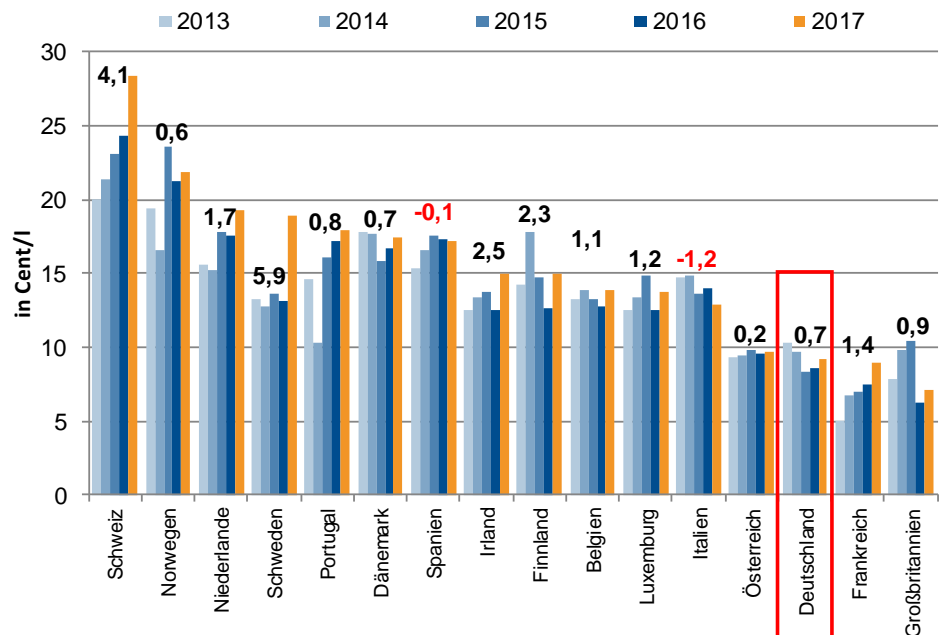
Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

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

Land	Diesel			
	Gesamt 2014	Gesamt 2015	Gesamt 2016	Gesamt 2017
Schweiz	21,34	23,13	24,33	28,38
Norwegen	16,57	23,54	21,26	21,83
Niederlande	15,23	17,86	17,53	19,25
Schweden	12,81	13,58	13,08	18,93
Portugal	10,25	16,12	17,19	17,98
Dänemark	17,74	15,90	16,75	17,49
Spanien	16,60	17,58	17,31	17,23
Irland	13,43	13,76	12,57	15,04
Finnland	17,80	14,68	12,68	15,00
Belgien	13,82	13,31	12,83	13,93
Luxemburg	13,40	14,82	12,55	13,76
Italien	14,86	13,68	14,06	12,89
Österreich	9,50	9,77	9,57	9,74
Deutschland	9,64	8,4	8,56	9,23
Frankreich	6,74	7,00	7,53	8,90
Großbritannien	9,88	10,4	6,28	7,13

Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

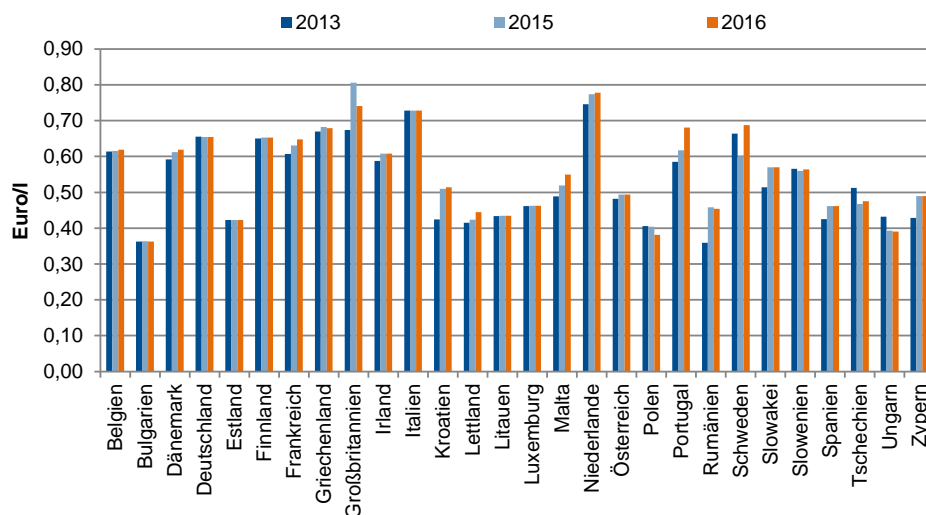
Abbildung 13: Europäische Brutto-Margen Diesel u. Margendifferenz zum Vorjahr



Quelle: EID, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

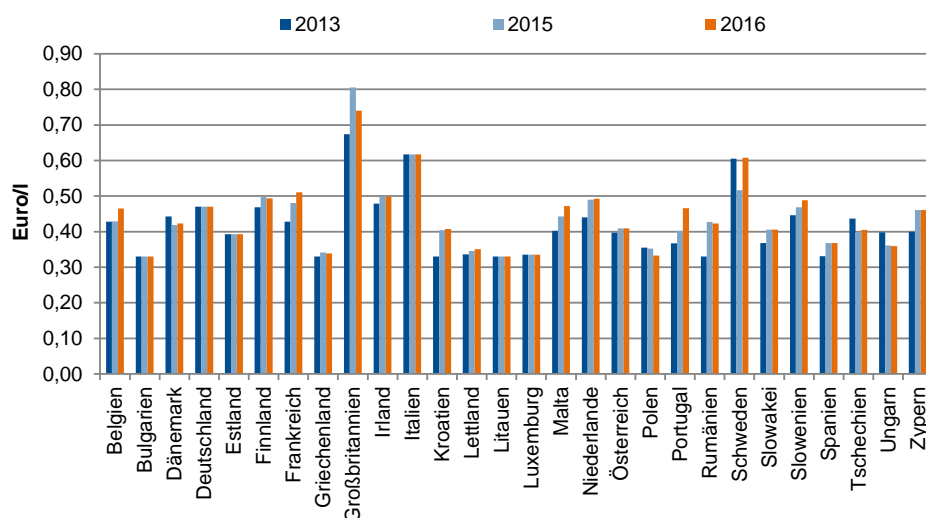
Einschränkend muss jedoch erläutert werden, dass neben den hohen Bio-Beimischungskosten von bis zu 3 Cent/l auch die durch die Großkonzerne fast ausnahmslos gewährten Boni und Rabatte abzuziehen sind, um die ökonomische Bruttomarge darzulegen. Das ist der Fall, da sich die abgebildeten Berechnungen „brutto“ 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 vom schwachen Euro gegenüber der Norwegischen Krone. Dass Großbritannien auf dem letzten Platz landet, liegt daran, dass die Werte des Königreichs von Wechselkursschwankungen beeinflusst werden und ein starker Wettbewerb bei den Supermarkttankstellen herrscht. Aufgrund der hohen Besteuerung in Großbritannien ist - in der Regel - Diesel teurer als Benzin.

Abbildung 14: Energiesteuer für den Ottokraftstoff in Europa (Stand Mai 2016)



Quelle: EU-Kommission, VCÖ 2016; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Abbildung 15: Energiesteuer für den Diesel in Europa (Stand Mai 2016)



Quelle: EU-Kommission, VCÖ 2016; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

Betreibermodelle

Zwei Hauptgruppen

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

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

Abbildung 16: Verhaltenskodex für das Tankstellengeschäft



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

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

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

Eigenanlagen der Konzerne

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

Pächter (ohne Eigentum der Tankstelle)

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

Agenturnehmer (mit Eigentum an der Anlage)

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

Kommissionär

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

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

Mehrfachtankstellenunternehmer

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

Mineralöl- bzw. Treibstoffhändler

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

Freie Tankstellen

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

Nebenerwerbstankstellen

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

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

Verbände

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

Unternehmergeprägte Verbände

Bundesverband Freier Tankstellen und Unabhängiger Deutscher Mineralölhändler e. V.

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

Der bft selbst beheimatet derzeit knapp 500 Mitglieder mit insgesamt 2.499 Tankstellen (Stand: Januar 2018), die sich auf sechs Landesgruppen verteilen, und ist außerdem eines von vier Verbandsmitgliedern, die sich im Dachverband MEW organisieren.

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

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

Breites Verbandswesen

bft vertritt 2.499 Tankstellen

Zuwachs von 40% seit 2011

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

UNITI vertritt 6.000 Tankstellen

24% Zuwachs seit 2011

Die **UNITI, (UNITI Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e.V.)** ist eine sowohl für Kraft- und Schmierstoffe als auch für Heizöle zuständige berufsständische Vertretung, in der etwa 200 meist mittelständische Gesellschaften im Verbraucher-, Wiederverkäufer- sowie Großhandelsgeschäft organisiert sind. Nach Angaben der UNITI gehören zum Verband 6.000 Tankstellen. Mit Unitol hat der Verband eine eigenständige Tankstellen-Marke, der einige Verbandsmitglieder einen Teil ihrer Tankstellen unterstellt haben.

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

Abbildung 17: Anteile nach Verbänden, Verbandsorganisierte Unternehmen

bft	UNITI	MWV
14%	35%	51%

Pächterverbände

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

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

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

Geschäftsfelder der Stationen

Kraftstoffgeschäft

Kraftstoffverbrauch

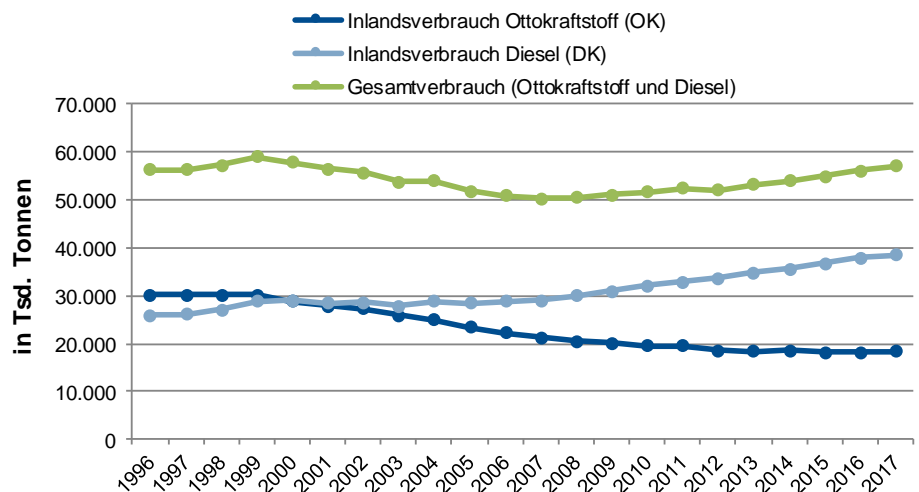
1% Anstieg beim Absatz vom Ottokraftstoff

Zu Beginn des Jahres 2018 ist ein leichter Anstieg beim Verbrauch des Ottokraftstoffes in Deutschland zu beobachten. Während dieser im Jahre 2016 bei 18.238 Tsd. Tonnen lag, liegt er im Jahre 2017 bei 18.469 Tsd. Tonnen. Der Verbrauch von Dieselmotorkraftstoffen ist auch im Jahr 2017 weiter angestiegen und liegt im aktuellen Jahr bei 38.610 Tsd. Tonnen. Dies entspricht einem Plus von 2 Prozent (2016: 37.901).

Seit 1996: Diesel plus 49%; Ottokraftstoff minus 39%

Bei der Betrachtung eines längeren Zeitraums (siehe Abbildung 18) wird das Auseinanderdriften des jeweiligen Kraftstoffabsatzes noch deutlicher. Legte der Absatz bei Diesel seit 1996 um ca. 49 Prozent zu, ging der Absatz von Ottokraftstoffen im gleichen Zeitraum um ca. 39 Prozent zurück.

Abbildung 18: Kraftstoffverbrauch (Inland)



Quelle: MWV (vorläufige Berechnungen für 2017); Darstellung: Scope Ratings GmbH

Umsatzsteigerung von 3% beim Diesel

Kraftstoffabsatz

Gemäß den spezialisierten Branchendienst EURODATA fällt auf, dass der Umsatz im Segment Kraftstoffe- und Schmierstoffe von Diesel in dem Zeitraum von 2014 bis 2017 um 4 Prozent zugenommen hat und der von Ottokraftstoffen im gleichen Zeitraum um 3 Prozent zurückgegangen ist. Der Diesel setzt sich damit immer weiter vom Ottokraftstoff ab.

Wirtschaftswachstum auch beim Diesel zu spüren

Die Gründe für den weiterhin hohen Dieselsabsatz sind unterschiedlich. Der Bestand an Dieselfahrzeugen hat einen neuen Rekord erreicht und liegt bei 15,2 Millionen PKW's. Die gute Konjunktur kurbelt zurzeit den Kraftstoffabsatz an. Besonders der weiter ansteigende Güterverkehr innerhalb Europas fördert den Dieselsabsatz, wobei sich jedoch die auf diesem Markt tätigen Logistikdienstleister nicht durch das Privatkundengeschäft der Tankstellen versorgen.

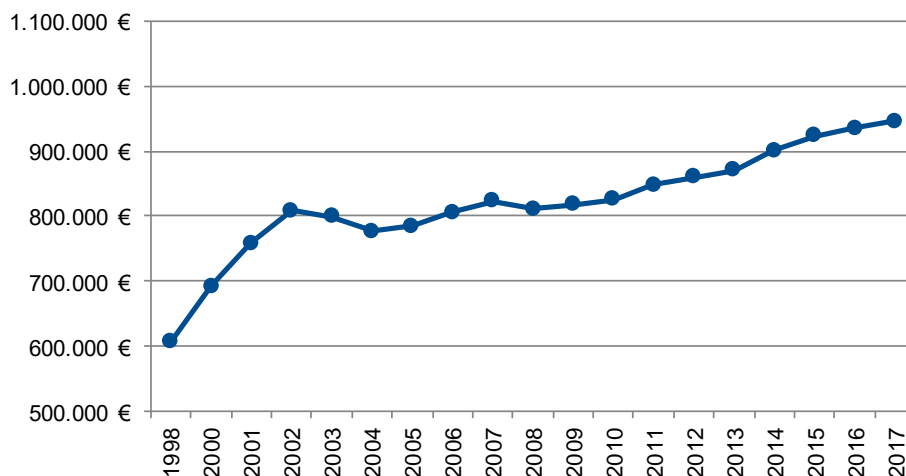
Shop-Umsatz entscheidender Faktor

Shop-Geschäft

Das Shop-Geschäft gehört zu den wichtigsten Umsatzquellen einer Tankstelle. Wie in Abbildung 19 zu sehen ist, ist der Shop-Umsatz nachhaltig im Laufe der Jahre angestiegen. Dieser Trend wird sich nach unserem Ermessen fortsetzen. Aufgrund des veränderten Mobilitätsverhaltens der Menschen, zunehmender Shop-Attraktivität und der Flexibilität durch fast durchgängige Öffnungszeiten ist der Tankstellen-Shop für viele Konsumenten attraktiv.

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

Abbildung 19: Shop-Umsatz pro Tankstelle



Quelle: Eurodata 2017 Darstellung: Scope Ratings 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.

Stärken und Potenziale verschiedener Absatzkanäle

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

Gut zu erreichen, schnelle Bedienung, lange Öffnungszeiten

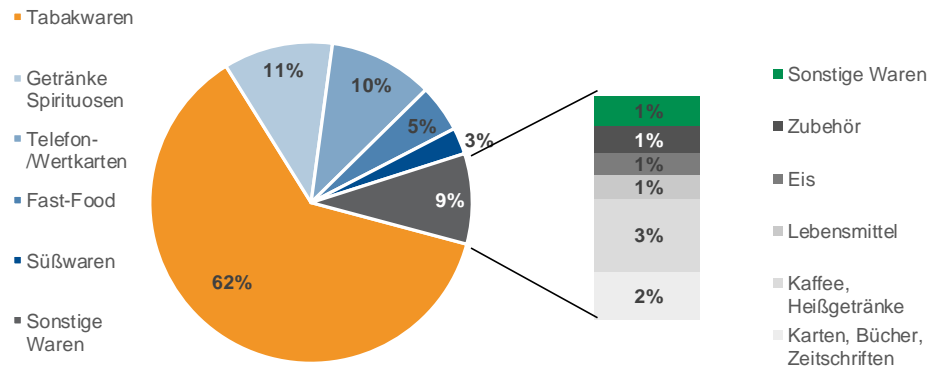
Ausweitung gastronomischer Dienstleistungen

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 60 Prozent), würde sich laut den 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

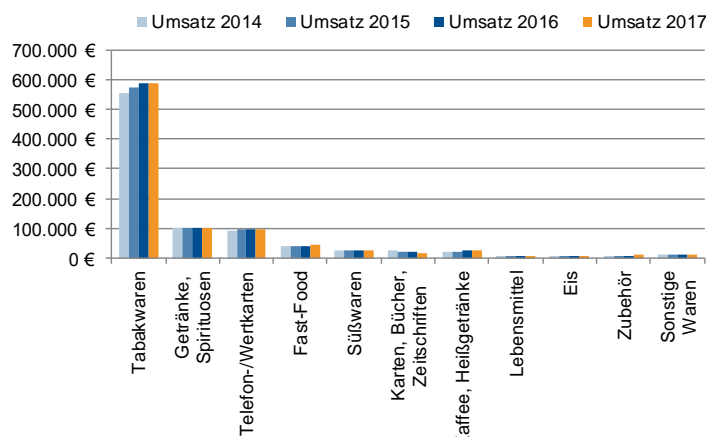
Die wichtigste Produktkategorie von Tankstellen-Shops bleibt weiterhin der Tabak, der über alle Größenklassen hinweg 62 Prozent am Shop-Umsatz ausmacht (Abbildung 20). Darauf folgen die Produktgruppen Getränke und Telefonkarten.

Abbildung 20: Shop-Umsatz nach Produktkategorien 2017



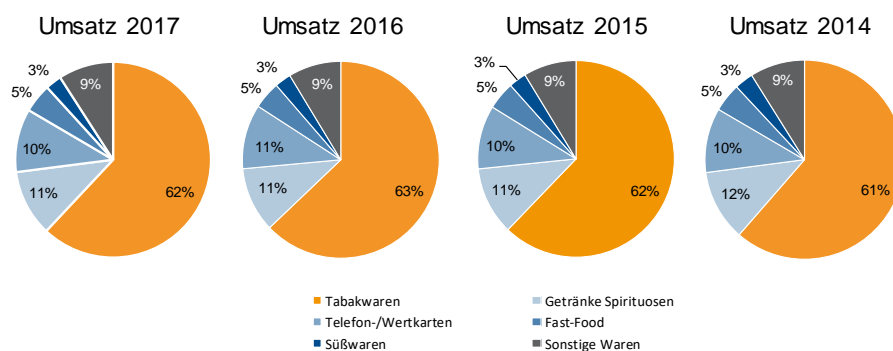
Quelle: Eurodata 2017, Darstellung: Scope Ratings GmbH

Abbildung 21: Shop-Umsatz nach Produktkategorien im Jahresvergleich in €



Quelle: Eurodata 2017, Darstellung: Scope Ratings GmbH

Abbildung 22: Shop-Umsatz nach Produktkategorien im Jahresvergleich in %



Quelle: Eurodata 2017, Darstellung: Scope Ratings GmbH

Shop-Konzepte in der Praxis

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

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

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

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

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

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

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

Die Einkaufsgesellschaft freier Tankstellen verlängert Vertrag mit Lekkerland um fünf Jahre

Die Einkaufsgesellschaft freier Tankstellen mbh (eft) hat den Vertrag mit Lekkerland um fünf Jahre, bis Ende 2022 verlängert. Für den Tankstellen-Mittelstand ist der eft die Service-, Dienstleistungs- und Handelsgesellschaft. Für den Bundesverband Freier Tankstellen (bft) und der unabhängigen deutscher Mineralölhändler e.V. fasst die Einkaufsgesellschaft freier Tankstellen mit ihrer langjährigen politischen und Branchen-Know-how den Einkauf und Verkauf von Handelsware, Tankstellenausrüstung und Einrichtungsgegenständen zusammen. Die Verlängerung des Vertrages sieht vor, dass Lekkerland weiterhin die 501 bft-Mitglieder mit 2.499 Tankstellen mit Getränken, Süßwaren, Tabakwaren inklusive E-Zigaretten, Tiefkühlbackwaren, electronic-value-Produkte (e-va) und Non-Food-Artikel beliefert.

Autoreparatur durch technische Komplexität mit sinkender Umsatzrelevanz

Umsatzsteigerung im Jahr 2017

Autowäschen im Zusatzgeschäft wichtigste Einnahmequelle

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

Autoreparatur- und Wartungsleistungen

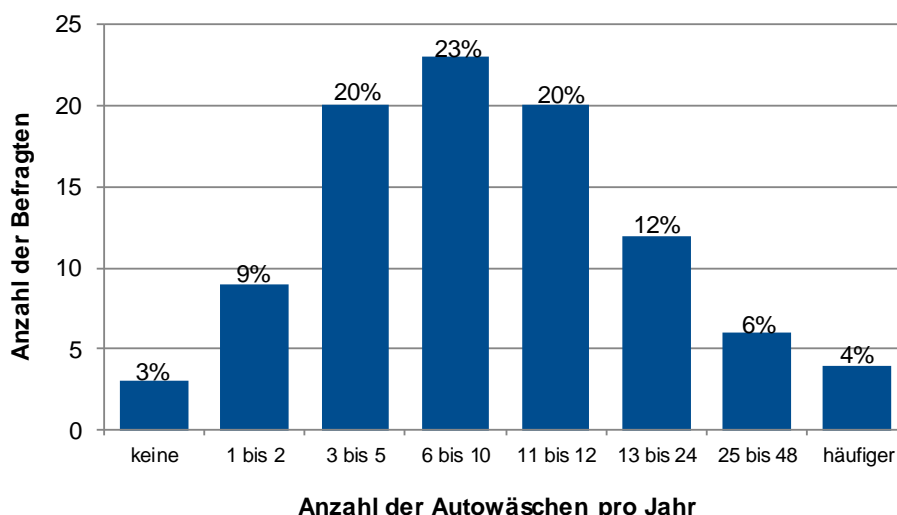
Im Gegensatz zum Shop-Geschäft haben Reparaturwerkstätten an Tankstellen in den vergangenen Jahren an Bedeutung verloren. Dieser Umstand ist mit technologischen Veränderungen im Automobilbereich zu erklären. War eine Autoreparatur lange Zeit mit mechanischen Werkzeugen möglich, so ist heute eine Vielzahl sehr spezieller Diagnosegeräte notwendig, um die Fehlerbehebung zu ermöglichen. Für diese Geräte sind wiederum hohe Investitionen erforderlich, die lediglich mit einer großen Anzahl von Aufträgen amortisiert werden können. Letztere kann allerdings nicht von Tankstellenwerkstätten, sondern nur von größeren und spezialisierten Vertragswerkstätten erreicht werden. Daher beschränkt sich das Potential im Tankstellenbereich auf technisch weniger anspruchsvolle Dienstleistungen wie Reifen- und Ölwechsel und auf den Verkauf standardisierter Ersatzteile wie Leucht- und Betriebsmittel. Autoreparatur- und Wartungsleistungen steuerten inklusive Wagenpflege und sonstigen Dienstleistungen im Jahr 2017 nur 4,0 Prozent zum Umsatz einer Markentankstelle bei, im Jahr 2016 lag diese Zahl bei 3,2 Prozent.

Autowäsche

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

Gemessen am durchschnittlichen Gesamtumsatz einer Tankstelle lag der Umsatz im Bereich Autowäsche im Jahr 2017 bei 5,3 Prozent. Im Jahr 2016 lag dieser Wert noch bei 5,8 Prozent. Auch in diesem Jahr ist die Autowäsche im Ranking einer der höchsten Umsatzposten: Platz 4, hinter Tabak (53,0%), Getränke (9,4%) und Telefonkarten (9,0%). Laut dem Statistik-Portal „Statista“ waschen 23 Prozent der Deutschen ihr Fahrzeug 6 - bis 10-mal pro Jahr (s. Abbildung 23).

Abbildung 23: Häufigkeit der Autowäsche



Quelle: Statista 2016, Darstellung: Scope Ratings GmbH

Daten und Fakten über die Autowäsche

Es gibt insgesamt 15.000 Portalwaschanlagen an Tankstellen, Autohäusern und Werkstätten sowie 2.000 Autowaschstraßen. Mit 300 Millionen Wäschen jedes Jahr haben diese zahlenmäßig zum Vorjahr zugenommen. 58 Prozent der Autos werden regelmäßig in einer Portalwaschanlage oder Waschstraße gewaschen, ein Viertel der Autos werden per Hand gewaschen, acht bis zehn Prozent der Autos werden grundsätzlich nicht gewaschen. Die Gründe hierfür sind vielschichtig: kein Interesse an Fahrzeugpflege, Garagenfahrzeuge, die nur selten gefahren werden, oder es handelt sich um Oldtimer. Weniger als 10 Prozent der Autofahrer sind SB-Wäscher. Die SB-Wäscher waschen am häufigsten, 74 Prozent der befragten Kunden gaben an, jede Woche oder häufiger ihr Fahrzeug in einer SB-Anlage zu waschen. Hierfür investieren sie im Durchschnitt ca. 3 Euro pro Besuch. 84 Prozent der Waschstraßen- und 80 Prozent der Portalanlagen-Kunden gaben an, ca. zweimal im Monat das Auto zu waschen. Waschstraßen-Nutzer besuchen vorwiegend ihre Stamm-Waschstraße.

Harte Konkurrenz auf der Waschstraße

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

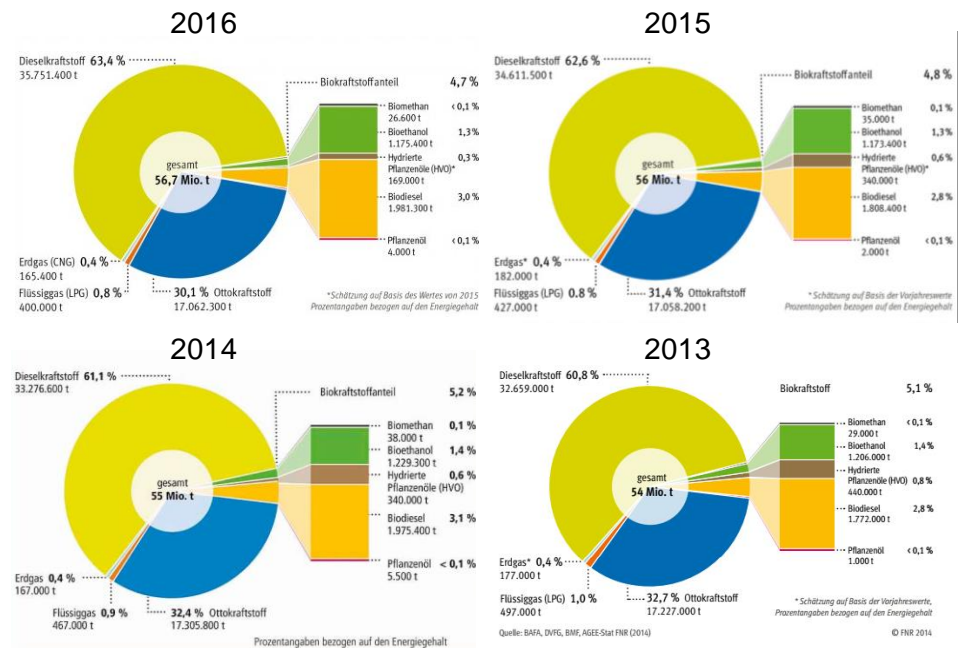
Damit könnten sie in Zukunft den Tankstellenbetreibern Marktanteile entziehen, soweit diese nicht beispielsweise mit attraktiven Waschanlagen oder All in Service (z.B. mehrstufige textile Reinigungsanlagen, persönliche Serviceangebote) versuchen, ihre Marktposition zu behaupten oder weiter auszubauen.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

Alternative Energieträger

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

Biokraftstoffe

Abbildung 24: Der Anteil der Biokraftstoffe sinkt auch im Folgejahr



Quelle: FNR nach BAFA, Destatis, DVFG, BMF (Juli 2017); Darstellung: FNR

Weniger Biokraftstoffe

Biokraftstoffe, darunter fallen Biomethan, Bioethanol und v.a. Biodiesel, hatten in Deutschland im Jahr 2012 noch einen Anteil von insgesamt 5,7 Prozent erreicht. Mittlerweile ist der Anteil stark zurückgegangen und liegt momentan bei etwa 4,7 Prozent. Gründe für den Rückgang ist vor allem die Verminderung bei der staatlichen Förderung der Reinkraftstoffe. In der Vergangenheit wurde der Biodiesel mit einem reduzierten Steuersatz von 18,6 Cent/l entlastet. Ab 2015 beträgt die Energiesteuer 65,45 Cent/l. Wurden in den vergangenen Jahren Biokraftstoffe gefördert, will die EU-Kommission künftig weniger Anreize für den Verbrauch von Biokraftstoffen setzen. Grund hierfür sind die hohe Flächenkonkurrenz und die Verdrängung von Flächen für den Anbau von Lebensmitteln. In 2015 musste die Biokraftstoffindustrie in Deutschland rund 5 Prozent an Absatz einbüßen. Das liegt daran, dass die Mineralölunternehmen die Treibhausgas-minderungspflicht 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, Strom, Wasserstoff

Insgesamt ist in diesem Segment ein deutlicher Rückgang zu beobachten. Deutliche Sieger im Bereich Alternative Antriebsarten sind die Hybrid- und Elektro-Fahrzeuge.

Rückgang bei den CNG Fahrzeugen

Laut dem Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) sind zum 1. Januar 2018 insgesamt 63,7 Mio. (2017: 62,6 Mio.) Fahrzeuge registriert, dies entspricht einen Zuwachs von 1,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahresstichtag. Im Bestand befinden sich 46,8 Mio. (2017: 45,8 Mio.) Personenkraftwagen. Die häufigsten Kraftstoffarten bei den Pkw blieben mit 65,5 Prozent der Benziner und 32,8 Prozent der Diesel. Flüssig- und erdgasbetriebene Pkw erreichten gemeinsam einen Anteil von 1,1 Prozent. Bei diesen Kraftstoffarten sind auch die höchsten Rückgänge im Jahresvergleich zu beobachten. Beim Flüssiggas ist eine Veränderung von minus 6,0 Prozent und beim Erdgas ein Minus von 2,2 Prozent zu verzeichnen.

6% Rückgang bei den LPG Fahrzeugen

Die jüngsten Zahlen zu den Autogas-Fahrzeugen zeigen einen Rückgang von 6 Prozent. Heute liegt die Zahl der Autogas-Fahrzeuge bei 421.283, während sie im Vorjahr noch bei knapp einer halben Million lag.

Positive Entwicklung bei Hybrid- und Elektro Fahrzeugen

In dem letzten Jahr (2017) gab es einen deutlichen Zuwachs bei den Hybrid- und Elektro-Fahrzeugen. Der Bestand an Hybrid- und Elektro-Fahrzeugen stieg um 43,1 Prozent (236.710) beziehungsweise um 58,3 Prozent (53.861) gegenüber 2016.

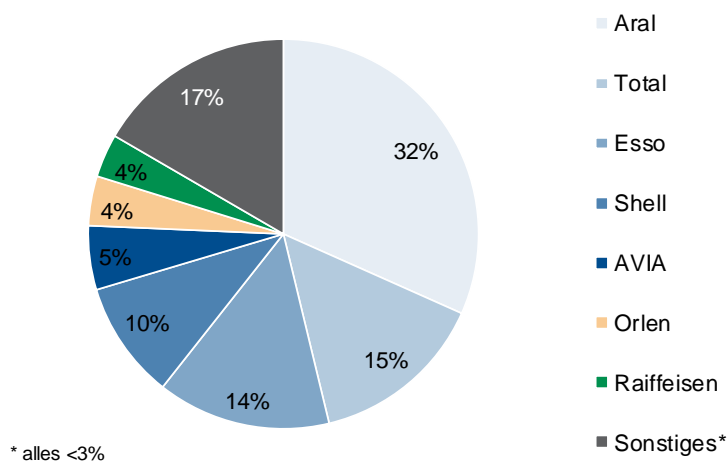
Steuerliche Begünstigung verlängert

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

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

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

Abbildung 25: Marktanteile Erdgas-Tankstellen

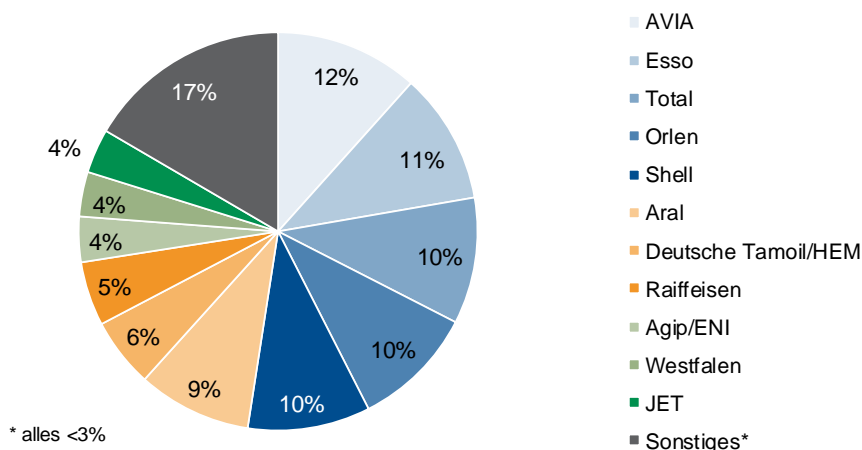


Quelle: EID Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Rückgang von 2,2 Prozent beim Bestand von CNG Fahrzeugen

Zum 1. Januar 2018 betrug der Bestand an Erdgas-Tankstellen in Deutschland 863 (2017: 882), ein Rückgang von 2 Prozent. Marktführer sind hier, wie auch bei den normalen Treibstoffen, die großen Konzerne wie Aral, Total und Esso.

Abbildung 26: Marktanteile Autogas-Tankstellen

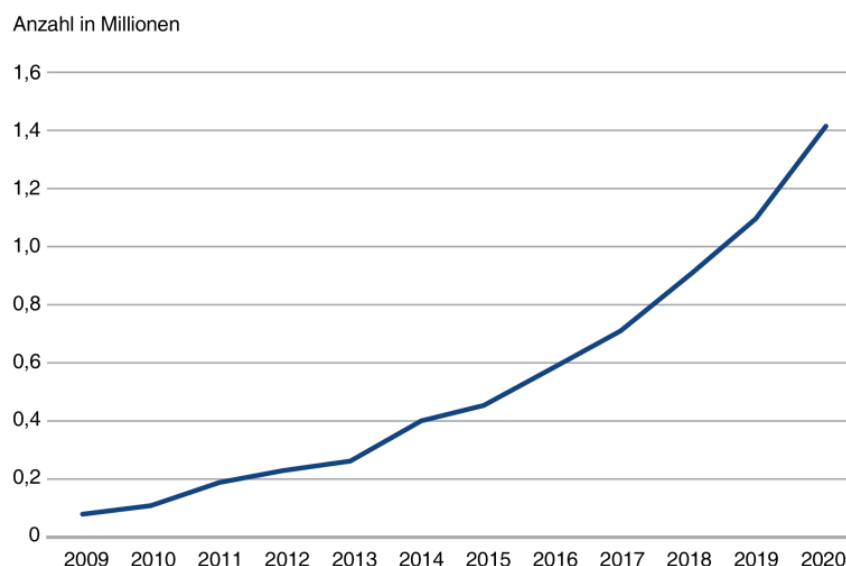


Quelle: Quelle: EID Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

AVIA beim LPG-Tankstellennetz Marktführer

Laut Kraftfahrtbundesamt sind im Jahr 2017 4.400 Autogas-Fahrzeuge neu zugelassen, dies entspricht einem Zuwachs von ca. 50 Prozent im Jahresvergleich. Die LPG-Fahrer haben fast an jeder zweiten öffentlichen Tankstelle die Möglichkeit LPG zu tanken. Auf einzelne Marken heruntergebrochen, sind auch hier die Konzerne AVIA, Esso und Total die Marktführer.

Abbildung 27: Entwicklungsszenario Erdgasfahrzeuge



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

E-Mobilität

Eine Million E-Autos das war das Ziel der Regierung bis 2020. Zurzeit sind in Deutschland 53.861 E-Fahrzeuge unterwegs (Stand 1. Januar 2018)

Der Markthochlauf von Elektrofahrzeugen hängt unter anderem von der Entwicklung externer Einflussgrößen ab, beispielsweise vom Rohöl- oder Strompreis.

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

Gegenstand der Förderung:

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

- Reines Batterieelektrofahrzeug
- Von außen aufladbares Hybridelektrofahrzeug (Plug-In Hybrid) oder
- Brennstoffzellenfahrzeug

Art und Höhe der Förderung:

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

Fördervoraussetzungen:

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

Norwegen als Vorreiter

Deutschland könnte viel von der norwegischen Politik lernen. Seit Jahren subventioniert der Staat die umweltfreundliche Alternative. Norwegen ist der drittgrößte Markt der Welt für Elektroautos. In Norwegen werden seit Jahren Elektroautos vom Staat mit großen Summen subventioniert. Die Käufer eines E-Autos müssen keine Mehrwertsteuer und keine Anmeldungsteuer zahlen. Hinzu kommen noch andere Vorteile, von denen die Besitzer eines E-Autos profitieren, wie zum Beispiel die Befreiung von der Maut bis zum kostenlosen Parken und Strom tanken. Aktuell ist fast jedes fünfte verkaufte Auto in Norwegen ein Elektroauto. In einem Land mit nur 5 Millionen Einwohnern gibt es bereits mehr als 100.000 Elektroautos. Das Ziel von Norwegen ist es, dass 2025 alle neu zugelassenen Autos Nullemissionsfahrzeuge sind.

Das Problem in Norwegen ist, dass dem Angebot an E-Autos nicht ausreichend Ladestationen gegenüberstehen. Der Verband der E-Auto-Fahrer rät Einwohnern von Oslo, sich ein E-Auto anzulegen, wenn sie über eine eigene Ladestation verfügen.

Lade-Infrastruktur

BMW Group, Daimler AG, Ford Motor Company sowie Volkswagen mit Audi und Porsche sind gemeinsam ein Joint Venture eingegangen.

Das gemeinsam gegründete Unternehmen Ionity, soll in Europa ein Netz von Schnellladestationen für Elektro Autos aufbauen. Das Unternehmen plant bis 2020 rund 400 Schnellladestationen entlang der europäischen Hauptverkehrsachsen zu realisieren. Alle 120 Kilometer sollen die Ladestationen aufgebaut werden, für die Standortwahl arbeitet Ionity mit der Autobahn-Servicefirma Tank & Rast zusammen. Die Stationen sollen mit mehreren Ladesäulen ausgestattet werden, an denen verschiedene Fahrzeugtypen ihre Batterie aufladen können. Die Stationen verfügen über den europäischen Ladestandard Combined Charging System (CCS). Innerhalb von ein paar Minuten sollen sich die Akkus auf 80 Prozent der Kapazität mit High Power Charging (HPC) aufladen lassen, dies wird mit einer Leistung von 350 kW pro Ladepunkt ermöglicht.

Laut Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (BDEW) liegt aktuell die Zahl der Ladepunkte bei 10.700 an 4.730 Ladesäulen, darunter insgesamt 530 Schnellladesäulen. Es wurden Energieunternehmen und weitere Marktteilnehmer wie zum Beispiel Parkhaus- und Parkplatzbetreiber erfasst. Für eine Million E-Autos werden 70.000 Normalladepunkte und 7.000 Schnellladepunkte benötigt, um ein flächendeckendes E-Tankstellennetz anzubieten.

Die Bundesregierung hat für den Ausbau dieser Ladeinfrastruktur ein Förderprogramm entwickelt, das am 01. März 2017 gestartet ist. Es stehen 300 Millionen Euro zur Verfügung, um dieses Projekt umzusetzen. Eine neue Ladesäule kostet ca. 30.000 Euro.

In Deutschland müssen sich im Schnitt 11.800 Menschen eine Ladesäule teilen, 25-mal so viele, wie in Oslo. In Oslo kommen auf eine Ladesäule 488 Einwohner und in Amsterdam sind es 650.

Abbildung 28: Ladeinfrastruktur in den 50 größten deutschen Städten

Ladeinfrastruktur in den 50 größten deutschen Städten
(sortiert nach Einw. Pro Ladesäule)

Nr.	Stadt	Einwohner pro Ladesäule	Nr.	Stadt	Einwohner pro Ladesäule
1	Stuttgart	2.694	26	Essen	15.265
2	Osnabrück	7.113	27	Hannover	15.500
3	Mülheim	7.935	28	Wuppertal	16.802
4	Karlsruhe	8.099	29	Kiel	17.805
5	Hamburg	8.131	30	Nürnberg	19.124
6	Aachen	8.887	31	Oberhausen	19.471
7	Dortmund	9.041	32	Dresden	20.142
8	Oldenburg	9.187	33	Bielefeld	20.187
9	Braunschweig	9.668	34	Mainz	20.634
10	Frankfurt	9.748	35	Köln	20.796
11	Berlin	10.597	36	Bochum	21.043
12	Düsseldorf	10.932	37	Bonn	21.987
13	Freiburg	11.134	38	Rostock	23.322
14	Leipzig	11.323	39	Krefeld	25.488
15	Chemnitz	11.476	40	Potsdam	25.807
16	Augsburg	12.361	41	Ludwigshafen	27.453
17	Saarbrücken	12.429	42	Hamm	28.326
18	Münster	12.569	43	Hagen	30.656
19	Kassel	12.637	44	Wiesbaden	30.691
20	München	12.686	45	Magdeburg	31.430
21	Bremen	13.379	46	Mönchengladbach	35.454
22	Mannheim	14.222	47	Duisburg	41.512
23	Erfurt	14.491	48	Gelsenkirchen	45.947
24	Halle	14.510	49	Leverkusen	46.711
25	Lübeck	14.914	50	Solingen	52.909

Hinweis: In Oslo steht im Durchschnitt 488 Einwohnern eine Ladesäule zur Verfügung, Amsterdam stellt 650 Einwohner jeweils eine öffentliche Ladesäule zur Verfügung.

Deutschland hat noch sehr wenige öffentliche Ladesäulen für Elektroautos (Stand: Oktober 2017)

CAR

Wasserstoff H₂

Eine weitere Alternative zu den klassischen Kraftstoffarten ist der Wasserstoff (H₂). H₂ als Treibstoff für emissionsfreie Brennstoffzellenfahrzeuge. Dabei wird mit Hilfe von Strom Wasser elektrolytisch in Wasserstoff und Sauerstoff zerlegt.

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

Die Unternehmen Air Liquide, Daimler, Linde, OMV, Shell und TOTAL haben 2015 die übergeordnete Betreibergesellschaft H₂ MOBILITY Deutschland GmbH & Co. KG gegründet. Für die deutschlandweite Infrastruktur ist H₂-Mobility zuständig.

Die Anzahl der Wasserstoff-betriebenen Fahrzeuge bzw. Brennstoffzellen Fahrzeuge in Deutschland ist so gering, dass die Zahl nicht statistisch erfasst wird. Laut Schätzungen sind ca. 300 Fahrzeuge in Deutschland unterwegs.

Deutschland besitzt zurzeit nach Japan (91) das zweitgrößte Wasserstoff-Tankstellennetz mit 45 Stationen kurz gefolgt von den USA mit 40 Tankstellen. Weltweit wurden im vergangenen Jahr insgesamt 64 Tankstellen eröffnet, davon gingen 24 in Deutschland in Betrieb. Die meisten öffentlichen Tankstellen befinden sich in Baden-Württemberg (13), Bayern (8) und Nordrhein-Westfalen (7). Deutschland liegt an fünfter Stelle hinter Dänemark, Norwegen, Japan und Österreich bei Wasserstoff-Tankstellen pro Einwohner. Das Ziel ist bis 2023 440 Wasserstoff-Tankstellen in Deutschland zu eröffnen. Es dauert drei bis fünf Minuten um einen Wasserstofftank mit 700 bar Hochdruck zu befüllen. Wasserstoffbrennstoffzellen-Fahrzeuge erreichen heute eine Reichweite bis zu 500 Kilometer, durchaus mehr als ein E-Fahrzeug.

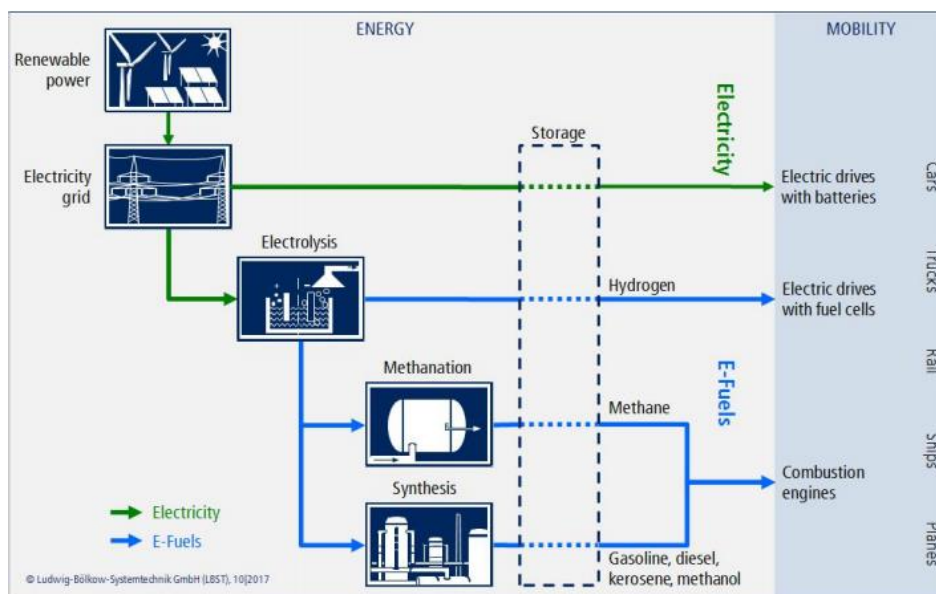
Abbildung 29: Wasserstoff-Tankstellen in Deutschland



Quelle: Ecomento

E-Fuels: Synthetische Kraftstoffe

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

Abbildung 30: Schematische Übersicht E-Fuels


Quelle: dena

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

Hintergrund: Entwicklung der Energieträger

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

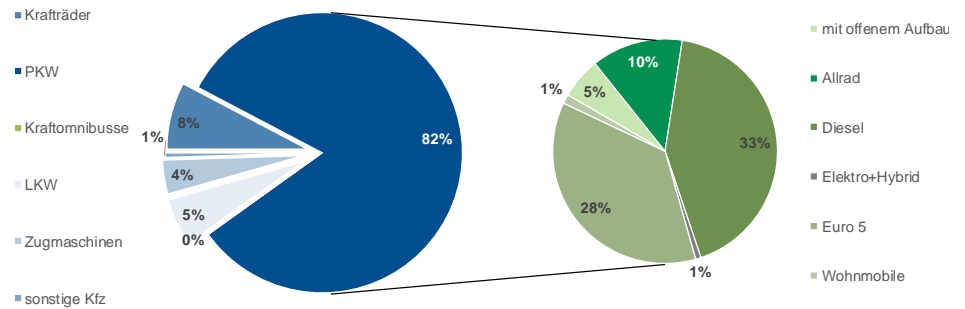
Entwicklung der Antriebsarten und des Pkw Bestandes

Auch in diesem Jahr erreichte der Fahrzeugbestand mit 63,7 Millionen Kraftfahrzeugen in Deutschland am 1. Januar 2018 einen neuen Höchststand. Im Vergleich zum Vorjahresstichtag wuchs der registrierte Fahrzeugbestand um mehr als eine Million - ein Plus von 1,7 Prozent.

Mineralöl bleibt bis 2040 der wichtigste Energieträger

63,7 Millionen registrierte Fahrzeuge

Abbildung 28: Fahrzeugbestand



Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt; Darstellung: Scope Ratings GmbH

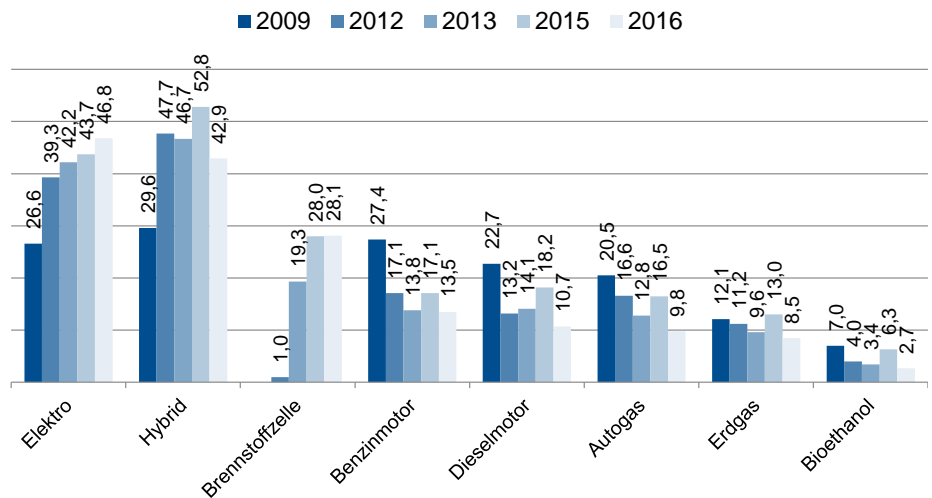
Zuwachs von 58,3% bei E-Autos

Interessant wird es bei der Entwicklung der Antriebsarten und dem absoluten Pkw-Bestand. Momentan fahren in Deutschland rund 46,5 Mio. Personenkraftwagen. Im Jahr 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 Jahre richtig Fahrt aufnehmen wird. Ziel der Bundesregierung ist es, dass bis zum Jahr 2020 eine Million Elektroautos auf deutschen Straßen fahren, wobei die Realität anders aussieht. Aktuell gibt es in Deutschland insgesamt 53.861 E-Autos.

Zunahme der Akzeptanz von Hybrid-Fahrzeugen

Laut der Studie von Aral, die alle zwei Jahre durchgeführt wird, haben 41 Prozent der Befragten angegeben, sich in den nächsten 18 Monaten ein anderes Fahrzeug zuzulegen. Bei der Frage, welches Auto als „umweltfreundlich“ einzustufen ist, nennen die Befragten mit 45 Prozent Tesla, gefolgt von Toyota mit 25 Prozent und BMW mit 23 Prozent. Jeder zweite gibt an, sich einen Benziner zu kaufen. Beim Diesel ist die Präferenz der Kaufinteressenten deutlich zurückgegangen. In der aktuellen Studie geben nur 18 Prozent an, sich ein Diesel-Fahrzeug zu kaufen; vor zwei Jahren lag die Zahl noch bei 31 Prozent. Auch die Zahlen vom Kraftfahrt-Bundesamt zeigen auf, dass die Neuzulassungen beim Diesel-Fahrzeug im Jahresvergleich um 13,2 Prozent abgenommen haben. Ein weiterer Gewinner laut Umfrage ist der Hybridmotor, der mit den Jahren an Attraktivität und Akzeptanz bei den Verbrauchern zunimmt. 15 Prozent der Befragten glauben an die Effizienz vom Hybrid-Fahrzeug, während es beim E-Fahrzeug nur 5 Prozent sind.

Abbildung 29: Auswertung der Zukunftsfähigkeit unterschiedlicher Antriebsarten



Quelle: puls Marktforschung, Januar 2016; Darstellung: Scope Ratings GmbH

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

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

Mittlerweile stellt sich bei den Alternativen Antriebsarten der Plug-In-Hybrid als die vielversprechendste Technik heraus, da er den geringsten CO₂-Ausstoß hat, gleichzeitig aber die größte Reichweite.

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

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 im Jahr 2040, verglichen mit 800 Mio. heute. Dennoch ist langfristig mit einer abnehmenden Nachfrage für entsprechende Energieträger zu rechnen, da sowohl eine Umstellung auf alternative Antriebe stattfinden, aber auch die Effizienz der Fahrzeuge überproportional steigen wird. Exxon erwartet hier eine Verbesserung von aktuell 9,8 Liter pro 100 km auf durchschnittlich nur noch 5,1 Liter pro 100 km im Jahr 2040.

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

Chancen und Risiken im Überblick

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

Chancen

Markttransparenzstelle

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

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

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

MTS sowohl Chance als auch Risiko

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

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

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

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

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

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

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

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

Chancen im Waschbetrieb

Das Betreiben einer Waschanlage kann das Umsatz-Klumpenrisiko des Tankstellen-Shops reduzieren und eine lukrative Einnahmequelle darstellen. Die Wachstumspotentiale sind nach einer Nachfragedelle in den letzten Jahren 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 im Bereich Energie Chancen, insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Antriebskonzepte und durch Alternativen zu den ölbasierten Kraftstoffen. Zwar wird beides die klassischen Treibstoffe auf kürzere Sicht kaum ersetzen, doch beeinflussen diese Entwicklungen schon heute nicht nur die Automobilindustrie, sondern auch viele angrenzende Bereiche – wie z.B. die Tankstellenbranche. So hat beispielsweise in den Diskussionen über die Rohstoffknappheit und die Klimaveränderung das Elektroauto im Laufe der letzten Jahre immer mehr an Zuspruch gewonnen. Die Bundesregierung verlangt, dass die Automobilindustrie in Deutschland bei der Entwicklung von Elektrofahrzeugen international eine Führungsrolle einnimmt und fördert dieses Vorhaben mit einer Milliarde Euro. Die Zielvorgabe ist, dass bis zum Jahr 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 Netzes sieht die Branche hier klare Wettbewerbsvorteile. Dennoch rechnen sich auch andere Wettbewerber diesbezüglich gute Marktchancen aus (z.B. Fastfood-Ketten, bei denen die vorhandenen Parkplätze ebenfalls leicht zur Auflade-Station umgerüstet werden könnten).

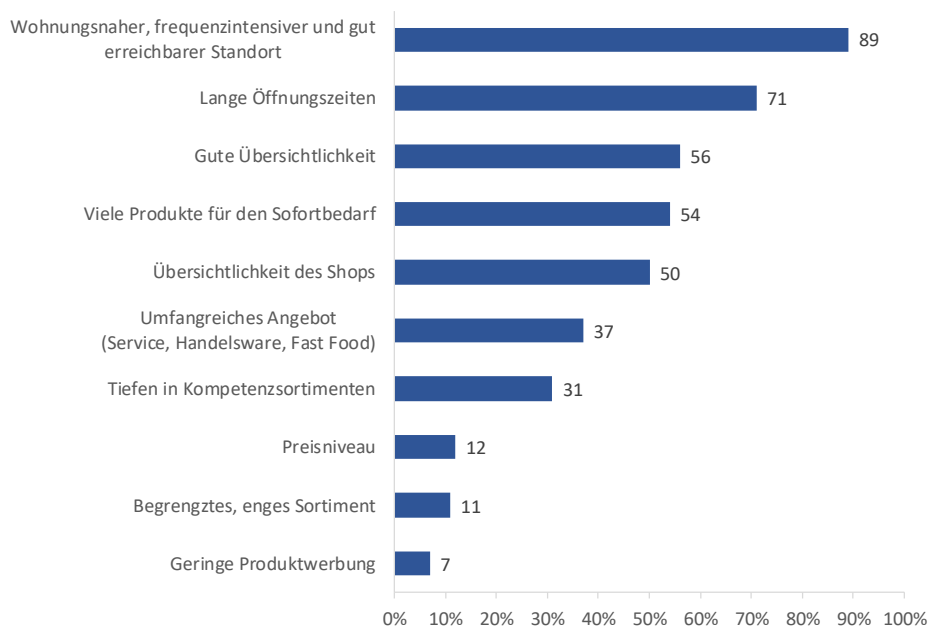
Chancen im Shop-Betrieb

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

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

Eine maßgebliche Motivation für den Einkauf von Lebensmitteln oder Gütern des täglichen Bedarfes in einem Convenience Shop oder an einer Tankstelle ist die zeitliche Flexibilität, die sich sowohl auf die Dauer des Einkaufs, als auch die langen Öffnungszeiten und Standortvorteile erstreckt. Auch aus der aktuellen BBE Studie geht hervor, dass die Verbraucher den wohnortnahen Einkauf, die langen Öffnungszeiten und die gute Erreichbarkeit als wichtige Kaufgründe für einen Convenience Shop nennen, siehe Abbildung 33.

Abbildung 33: Wichtigste Kaufgründe für Convenience Shops



Quelle: BBE Studie, 2017; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Bei der Frage „Wie oft nutzen Sie die folgenden Möglichkeiten, sich unterwegs zu verpflegen?“ (Antwort Auswahl: mindestens einmal monatlich oder häufiger genutzt) gaben 22 Prozent der Befragten an, dass sie an einer Tankstelle Halt machen um sich zu verpflegen. In Berlin sind es sogar 26 Prozent der Befragten, siehe Abbildung 34.

Abbildung 34: Nutzungshäufigkeit einzelner Einkaufsstätten nach Regionen

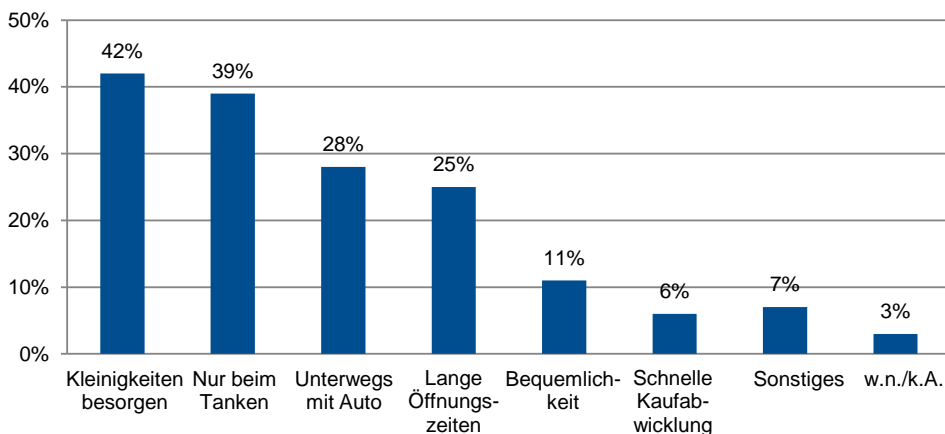
Einkaufsstätte	Gesamt	Nord	Ost	SW	West	Berlin	NRW	BW
Einkauf in bzw. an einem Kiosk	22,9	29,8	19,1	14,6	22,4	37,8	25,4	17,9
Tankstellen-Shop	21,7	24,8	19,1	21,9	22,0	25,7	21,4	18,3
Einen Bäcker oder einen Back-Shop, ein Café	65,9	63,8	61,7	66,4	66,6	71,6	69,4	61,9
Imbiss bei einem Metzger	34,5	30,5	33,5	38,0	34,3	39,2	30,1	29,4
Kauf von Lebensmitteln in einem Supermarkt, Drogerie, Obst- und Gemüsehandler	73,8	75,2	74,6	73,0	72,7	82,4	73,4	70,6
Convenience-Shop mit „ready-to-eat“ Angeboten wie z.B. Rewe-To-Go	19,7	26,2	16,7	19,7	20,2	23,0	22,0	17,5
Einen Imbiss-Stand oder -Wagen	35,8	34,8	37,3	27,7	33,6	52,7	36,4	32,5
Ein Restaurant der Systemgastronomie, z.B. Mc Donalds, Subway etc.	36,1	36,9	31,1	37,2	36,8	43,2	35,8	35,7
Automaten mit Snacks, Süßwaren oder Getränken	17,3	20,6	15,8	12,4	16,9	25,7	21,4	12,7

Anteile in %; SW=Süd West, NRW=Nordrhein-Westfalen, BW=Baden-Württemberg

Quelle: BBE Studie, 2017; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Laut einer Studie vom Institut YouGov kaufen 39 Prozent (Abbildung 35) der mehr als 1.000 Befragten nur dann an Tankstellen ein, wenn sie auch 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.

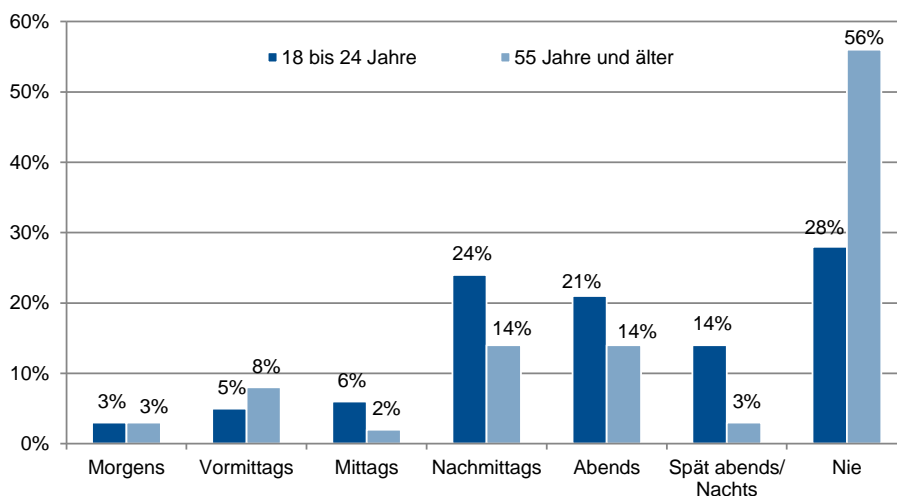
Abbildung 35: Kaufgründe an Tankstellen in Deutschland



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

58 Prozent aller Deutschen kaufen an Tankstellen ein, in der Altersgruppe 18-24 Jahre sind es sogar 72 Prozent. Wie in Abbildung 36 zu sehen ist, gehen die jungen Deutschen am häufigsten nachmittags und abends an der Tankstelle einzukaufen.

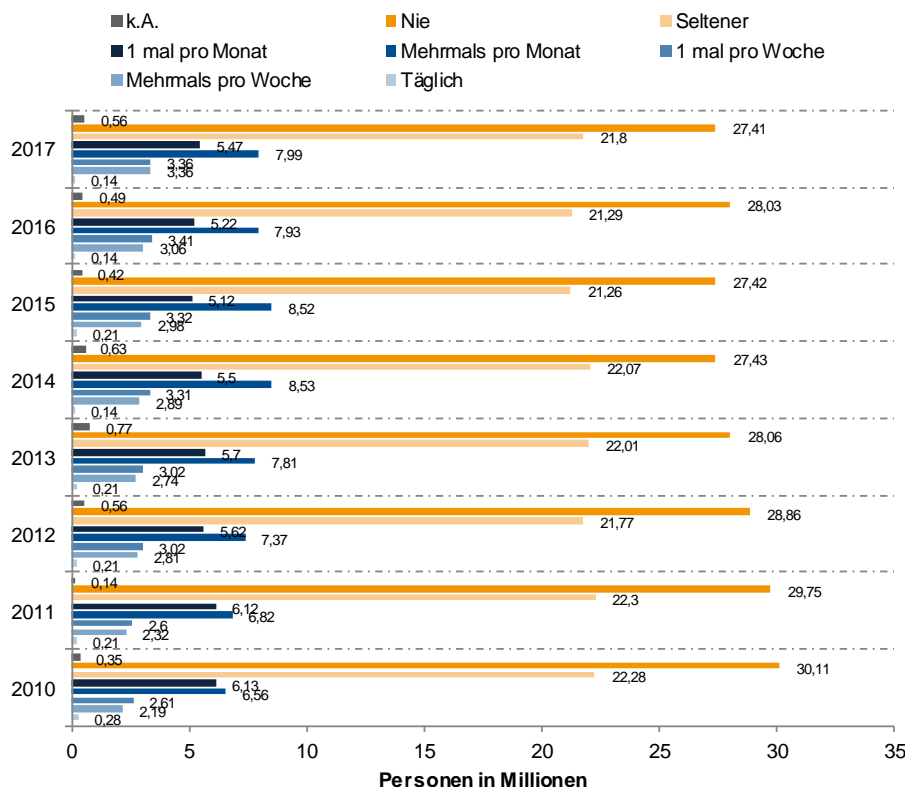
Abbildung 36: Einkaufszeiten nach Altersstruktur



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

Abbildung 37 zeigt das Ergebnis einer Umfrage in Deutschland zur Häufigkeit des Einkaufens von Lebensmitteln, Getränken, Zigaretten oder Zeitschriften an Tankstellen in den Jahren 2010 bis 2017. Gemäß den vorliegenden Daten ist in den acht Jahren von 2010 bis 2017 das „tägliche“ Einkauf an einer Tankstelle um 50 Prozent zurück gegangen, während in den Kategorien „Mehrmals pro Woche, 1 Mal pro Woche, Mehrmals pro Monat“ Zuwächse von insgesamt 104 Prozent zu verzeichnen sind. Eine weitere positive Beobachtung ist, dass die „Seltener und Nie“ Kategorie geschrumpft ist.

Abbildung 37: Häufigkeit des Einkaufens von Lebensmitteln, Getränken, Zigaretten oder Zeitschriften an der Tankstelle



Quelle: Statista, 2018; Darstellung: Scope Ratings 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 Geschenkkarten und E-Loading zum Aufladen von Prepaid-Guthaben heute keine Seltenheit mehr. Auch weitere angeschlossene Geschäftsfelder wie Autovermietung, Back- und Kaffeeshops, Bistroecken, Fast-Food-Angebote sowie W-Lan-Service werden bereits von vielen Tankstellen-Shops angeboten.

Partner / Franchise

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

Kunden

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

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

Kundenbindung

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

Kostensenkende Umrüstung der Tankstellen

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

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

Abbildung 38: 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 Shop	11 Std.	365
LED-Beleuchtung	4,5 kW	32.438 kWh	4.866 Euro p.a.		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	18.500 Euro	716,67 Euro	25,81
LED-Beleuchtung	19.500	4.000 Euro	0 Euro			

Quelle: Tankstellenmarkt, März 2015; Darstellung: Scope Ratings 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 eine Ersparnis von 889,14 €.

Eine große Mitgliedsfirma des bft hat den Außenbereich der Tankstellen auf Licht emittierende Dioden (LED) umgestellt. Mit der Umrüstung auf die moderne LED-Technik hat die Mitgliedsfirma ihren Kunden eine angenehme, helle und freundliche Atmosphäre geschaffen, die gleichzeitig Stromkosten spart.

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 zinsgünstiger Kredite bereit und die Bezuschussung einer Energieberatung mit 60 bis 80 Prozent. Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und 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 ebenfalls möglich.

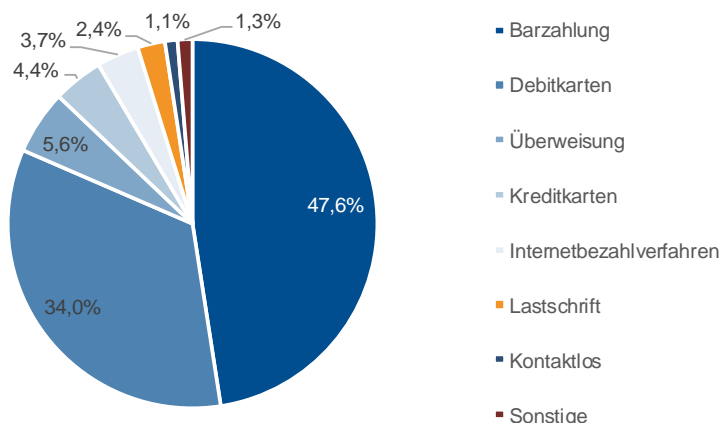
Bezahlverhalten in Deutschland

Bargeld ist, wenn auch rückläufig, die Nummer 1 unter den Bezahlmethoden in Deutschland. Kleine und mittlere Beträge werden öfters bar bezahlt. Bei Online-Bestellungen haben sich mittlerweile Internetbezahlverfahren etabliert. Besonders offen zeigt sich die jüngere Generation, die an Internet und Smartphones gewohnt ist, neue Bezahlverfahren zu verwenden.

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

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

Abbildung 39: Anteil von Zahlungsinstrumenten nach Umsatz



Quelle: Deutsche Bundesbank, 2017; Darstellung: Scope Ratings GmbH

Smartes Bezahlen bei Shell

Seit Beginn der zweiten Jahreshälfte 2017 bietet Shell in Kooperation mit PayPal ihren Kunden die Möglichkeit Kraftstoff gemütlich per Shell Smartpay zu bezahlen – und zwar per App. Zurzeit ist das Angebot nur begrenzt in Berlin und Hamburg verfügbar. Shell ist bestrebt, das Angebot so schnell wie möglich bundesweit auszuweiten; später will man das Angebot auch international, in den Niederlanden und den USA anbieten. Andere Tankstellenketten wie Aral und Esso planen ebenfalls die Einführung von Bezahlung per eigener App.

Neuigkeiten bei den Tankstellen

Konzept von Esso

Esso entwickelt zurzeit ein Konzept für die testweise Einführung von Zielvereinbarungen. In diesen Zielvereinbarungen werden bestimmte Anforderungen an den Pächter gestellt. Wenn der Pächter bestimmte Ziele erreicht, die zuvor definiert wurden, soll ihm mehr Geld bleiben. In dem Sinne: Leistung soll sich wieder lohnen. Esso will 2017 ein neues Kassensystem einführen. Zurzeit wird das System noch an ROC-Stationen (ROC = Retail Operating Company) getestet; läuft dieser Test positiv, wird das System bei den Pächtern und Händlern auch eingeführt. Eine weitere Umstrukturierung plant Esso bei der Kassenpacht. Bis zur Neuverhandlung der Verträge müssen die Händler eine Kassenpacht zahlen, weil sie damals das alte System gemietet hatten. Falls der Bundesgerichtshof (BGH) Kassenpachten als unzulässig einstuft, muss Esso reagieren und neue Verträge aufsetzen. Auch wenn die Partner jetzt unterschreiben, haben sie eher Vorteile als Nachteile. Für das alte Geld bekommen sie ein neues Kassensystem, und die Kreditkartengebühren entfallen. Der Partner bzw. Händler wird auf jeden Fall entlastet. Eine weitere Veränderung, die Esso vornimmt, ist die Verbesserung der Abwicklung beim Tankbetrug (Flitzer). Bis dato war der Vertriebsleiter der Ansprechpartner im Falle eines Tankbetruges. Dies verursachte Probleme bei der Erstattung der Flitzer-Schäden. In Zukunft, sprich ab 2017, soll das Esso-Portal Ansprechpartner bei Flitzern sein. Auch die Vorgehensweise bei vergessenem Geld oder nicht funktionierenden EC-Karten wird vereinheitlicht. Jede Tankstelle hatte eine andere Art und Weise, an das Problem heranzugehen. Esso hat an 75 Stationen in Hessen und Nordrhein-Westfalen Mystery-Shopper eingesetzt. Das Gesamtergebnis ist positiv, da viele Stationen auf Basis der Rückmeldungen Anpassungen umgesetzt haben. Die größten Verbesserungspotenziale bestehen bei der Umsetzung von Aktionen und bei der DeutschlandCard. Derzeit werden auch neue und moderne Shop-Konzepte für Esso entwickelt. Esso hat in Hamburg begonnen, sein neues Tankstellenkonzept Synergy in Deutschland einzuführen. Das erwartet die Kunden von Esso: ein modernes Forecourt mit frischen und kräftigen Farbakzenten, blaue Zapfsäulen für die Benzinsorten, Diesel erstrahlt in silbergrau und rote Elemente für die Beleuchtung, Säulenummerierung oder als Werbefläche. Der neu gestaltete Preismast ist ein Zeichen dafür, dass die Tankstelle auf Synergy umgestellt worden ist. Das neue Tankstellenkonzept von Esso ist bereits in England, Westeuropa, Nord- und Südamerika gut angelaufen. In diesem Jahr werden noch 30 weitere Stationen im Großraum Karlsruhe ans Netz gehen.

Konzept von Aral

2015 war für Aral eines der erfolgreichsten Jahre. Im Jahr 2015 hat die Marke den höchsten Absatz in den Hochleistungskraftstoffen Ultimate 102 und Ultimate Diesel erzielt. Ein weiterer Punkt für den Erfolg der Marke ist, dass Aral auf die Kundenbedürfnisse eingeht. Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität will Aral sich ganz klar durch die drei großen Geschäftsbereiche Kraftstoff, Shop und Autowäsche differenzieren. Hier steht vor allem die Qualität der Produkte im Fokus. Für den Geschäftsbereich Kraftstoff hat Aral ein neues Additivpaket auf den Markt gebracht. Das Additivpaket verspricht eine wirksame Reinigungs- und Reinhaltewirkung, durch dessen Einsatz sich der Kraftstoffverbrauch verringern soll. Die Pläne für die Netzentwicklung sehen wie folgt aus: Es werden permanent Stationen überprüft; die Stationen, die den Anforderungen nicht mehr gerecht werden, werden geschlossen und es wird in neue Stationen investiert. Es werden an potenziellen Standorten neue Stationen gebaut oder mit mittelständischen Partnern neu kooperiert. 2017 will Aral das bestehende Netz verbessern und 15 Stationen weiter ausbauen. Das Pilotprojekt REWE-to-go, das 2014 an ausgewählten Test-Stationen eingeführt wurde, geht jetzt in die Umsetzungsphase.

Aral will Ende 2016 50 Standorte, einschließlich der zehn Pilotstationen, komplett mit dem REWE-to-go Konzept ausrüsten. Bis 2021 will Aral 1.000 Standorte mit dem Konzept ausstatten und 2017 sollen über 200 Standorte neu eröffnet werden. Aral ist auch weiterhin bestrebt, die Qualität im Bereich Autowäsche weiter auszubauen. In der Vergangenheit hat Aral viel in die Technik der SuperWash-Anlagen investiert, bspw. in die Vorwaschbögen, in die Waschchemie oder in die Trocknungssysteme.

Konzept von Jet

Die Leser der Zeitschrift Auto Bild haben, wie in den Jahren zuvor, auch 2016 JET zur besten Tankstellenmarke in der Kategorie „Preis“ gewählt. YouGov und Handelsblatt haben JET zum Gewinner in den Kategorien „beliebteste Tankstellen-Marke in Deutschland“ und „bestes Preis-Leistungs-Verhältnis“ gekürt. Auch der ADAC bestätigt, dass sich die Kunden bei JET wohlfühlen und bei der Ganztagsbetrachtung der Kraftstoff um fünf Cent preiswerter ist als beim teuersten Anbieter.

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.

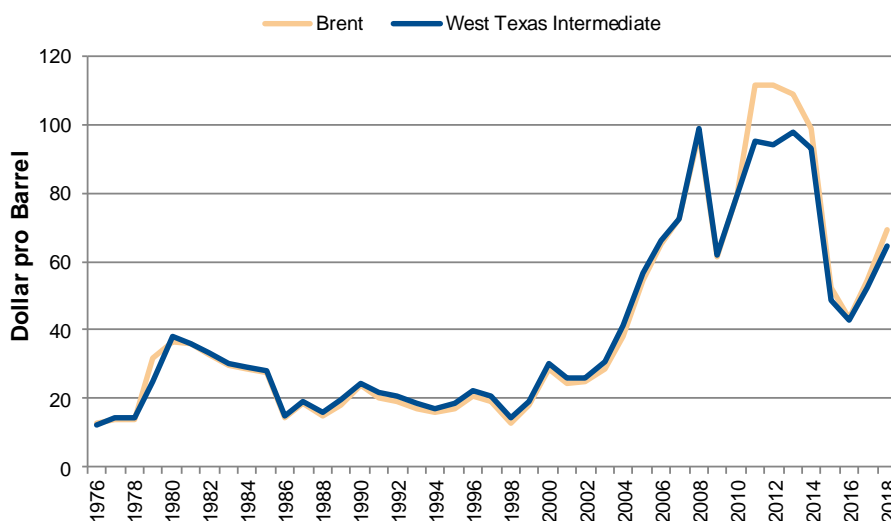
Risiken

Beschaffungs- und Betriebsrisiken

Volatilität am Beschaffungsmarkt

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

Abbildung 40: Rohölpreisentwicklung seit 1976 (Jahresdurchschnitte)



Quelle: MWV, Januar 2016; Darstellung: Scope Ratings 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. Abbildung 40 verdeutlicht die starke Dynamik in den letzten Jahren im Bereich Öl. Weiterhin werden die Tankstellenunternehmen momentan auch durch den steigenden Strompreis getroffen, dem die oftmals energieintensiven Stationen lediglich durch kostspielige Modernisierungsmaßnahmen entgegenwirken können.

Demografische Entwicklung und Gesellschaft

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

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

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

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

Rechtliche Grundlagen**Hintergrund:**

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

§ 60 Energiesteuergesetzes

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

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

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

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

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

Differenzierungsstrategien

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

Tanktourismus

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

Tanktourismus in der aktuellen Preisphase rückläufig

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

Preissensibilität

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

Ölpreis auf positiver Fahrt

Benzinpreis wieder angestiegen

Der Ölpreis hat seine Talfahrt hinter sich gelassen. Aktuell kostet ein Barrel (159 l) der Marke Brent knapp 70 US-Dollar, während im Jahr 2016 ein Barrel Brent die 30 US-Dollar Schwelle unterschritten hatte. Solch ein 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, der die Produktion weiter antrieb. Saudi-Arabien und Russland produzierten beinahe eine Rekordmenge, 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.

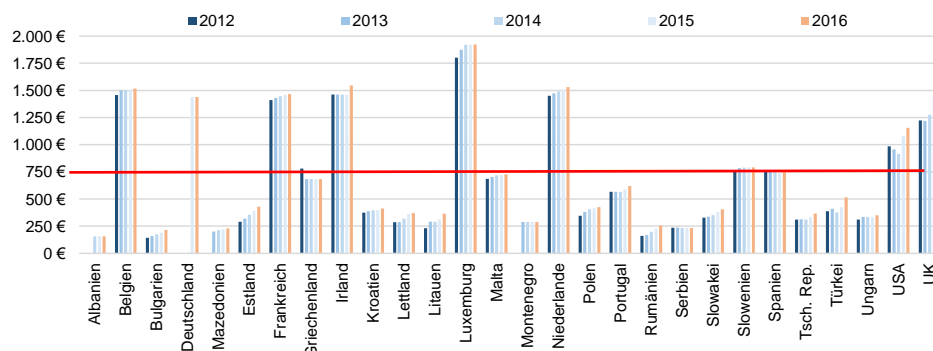
Mindestlohn eher ein Risiko

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, seit dem 01.01.2017 liegt dieser bei 8,84 € pro Stunde. Dies ist der erste flächendeckende und verbindliche Mindestlohn in Deutschland. Seit der

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

Abbildung 41: Mindestlohn



Quelle: doku.iab ; Darstellung: Scope Ratings GMBH

Abbildung 41 zeigt die Mindestlöhne in ausgewählten Ländern. Die rote Linie bildet den Mittelwert der Mindestlöhne in dem Jahr 2016. In Dänemark, Italien, Zypern, Österreich, Finnland und Schweden sowie in den EFTA-Staaten (EFTA = European Free Trade Association) Island, Norwegen und Schweiz gab es zum 1. Januar 2016 keine nationalen Mindestlöhne. In Zypern legt die Regierung für bestimmte Berufe Mindestlöhne fest. In Dänemark, Italien, Österreich, Finnland und Schweden sowie in Island, Norwegen und der Schweiz werden in bestimmten Branchen Mindestlöhne im Rahmen von Tarifverträgen festgelegt. Deutschland gehört zu den Ländern, die den höchsten Mindestlohn bezahlen.

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

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

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

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

Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

Quantitative und qualitative Kriterien

Quantitative Kriterien

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

Qualitative Kriterien

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

Unter Erfolgsfaktoren werden 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.

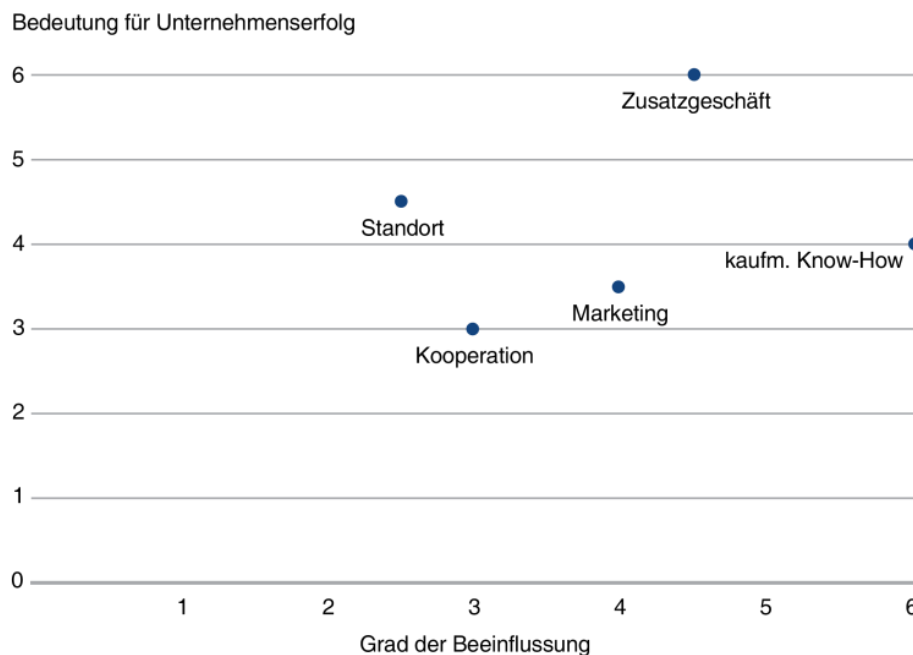
Für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit, der finanziellen Leistungskraft und des voraussichtlichen unternehmerischen Erfolges der Tankstellenbranche in ihrer Gesamtheit ist es daher entscheidend, wie viele Unternehmer in welchem Umfang diese Erfolgsfaktoren zur Steuerung und Entwicklung ihres Betriebes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

Für Tankstellenunternehmen wurden im Wesentlichen fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

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

In der Abbildung 42 wird dargestellt, welche Bedeutung der jeweilige Faktor für den Gesamterfolg der Tankstellen-Unternehmen aus Sicht von Scope hat und in welchem Maße der einzelne Unternehmer objektiv diese Erfolgsfaktoren umsetzen / beeinflussen kann.

Abbildung 42: Erfolgsfaktoren im Tankstellengeschäft



Quelle: Scope Ratings 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 zur 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:

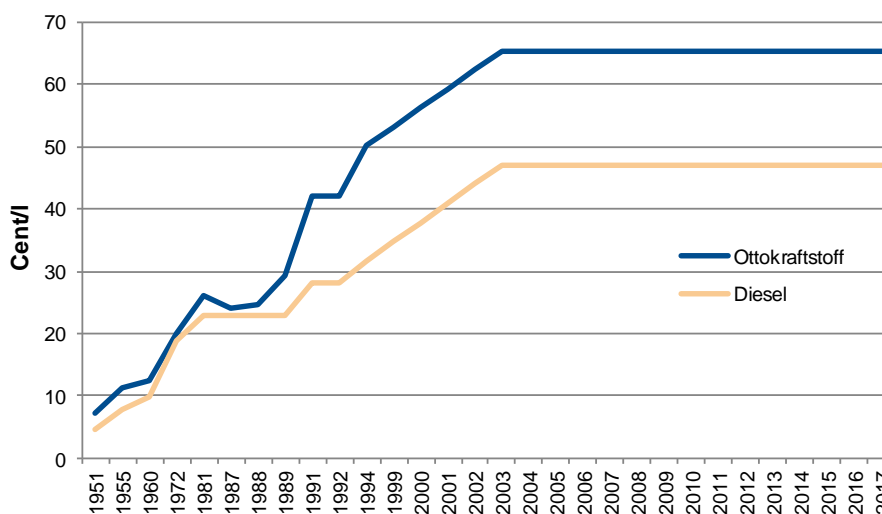
- Energiesteuer
- Umlaufvermögen (Vermarktbarkeit von Lagerbeständen)
- Forderungen aus Lieferungen & Leistungen
- Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen.

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 Steuern. Diese Werte haben sich durch die Energieölsteuerentwicklung in der Vergangenheit permanent erhöht:

Abbildung 43: Energiesteuersatz (früher Mineralölsteuersatz) ab 1951 bis 2017

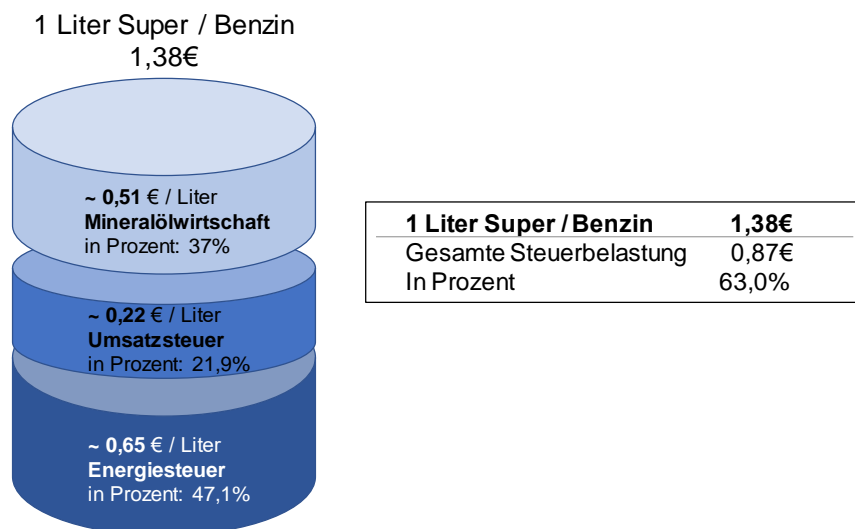


Quelle: MWV, Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

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.

Abbildung 44: Anteil Steuern am Benzinpreis in Deutschland



Quelle: Bundesfinanzministerium; Stand: 11. Januar 2018; Darstellung: Scope Ratings GmbH

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 Dieselmotoren sowie den erhöhten Produktpreis zu berücksichtigen.

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

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

Bei einem Verkauf von ca. 250.000 bis 350.000 Liter pro Monat errechnen sich bei einer Nettomarge von 1 € Cent/Liter für eine Tankstelle dieser Größenordnung dadurch jährliche Einnahmen von rund 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 Warenumsatz erfolgt innerhalb von 3 - 5 Tagen und unterliegt zu Tagespreisen nur einem geringen Vermarktungsrisiko. Bei der quantitativen und qualitativen Bewertung des Umlaufvermögens von Tankstellen wird dieser Umstand in der Regel nicht adäquat berücksichtigt bzw. fließt nicht bonitätsverbessernd in standardisierte Bewertungsansätze ein.

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

Shop-Artikel

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Werthaltige Forderungen

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

Kreditkarten

Zum einen begleichen einige Kunden ihre Rechnung mit Kreditkarte (z.B. VISA, Mastercard), die mit Zeitverzug und Gebühren abgerechnet wird. Durch diese Verzögerung fallen der Zeitpunkt der Leistung und der Zeitpunkt der Bezahlung auseinander. Diese zeitlichen Verschiebungen müssen durch den Tankstellenbetreiber finanziert werden, dessen Ertrag sich dadurch schmälert. Außerdem ist beim vermehrten Einsatz von Kreditkarten noch zu berücksichtigen, dass den Tankstellenunternehmen die sog. Disagioskosten 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 aufwärtsgerichtet und befindet sich seit der zweiten Jahreshälfte 2011 in einer dynamischen Seitwärtsbewegung mit hohen Ausschlägen im Jahr 2012.



Scope Ratings GmbH

Headquarters Berlin

Lennéstraße 5
D-10785 Berlin

Phone +49 30 27891 0

London

Suite 407
2 Angel Square
London EC1V 1NY

Phone +44 203-457 0 4444

Oslo

Haakon VII's gate 6
N-0161 Oslo

Phone +47 21 62 31 42

Frankfurt am Main

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

Phone +49 69 66 77 389-0

Madrid

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

Phone +34 914 186 973

Paris

21 Boulevard Haussmann
F-75009 Paris

Phone +33 1 53 43 29 89

Milan

Via Paleocapa 7
IT-20121 Milan

Phone +39 02 30315 814

info@scoperatings.com
www.scoperatings.com

Disclaimer

© 2018 Scope SE & Co. KGaA and all its subsidiaries including Scope Ratings GmbH, Scope Analysis GmbH, Scope Investor Services GmbH (collectively, Scope). All rights reserved. The information and data supporting Scope's ratings, rating reports, rating opinions and related research and credit opinions originate from sources Scope considers to be reliable and accurate. Scope cannot however independently verify the reliability and accuracy of the information and data. Scope's ratings, rating reports, rating opinions, or related research and credit opinions are provided "as is" without any representation or warranty of any kind. In no circumstance shall Scope or its directors, officers, employees and other representatives be liable to any party for any direct, indirect, incidental or otherwise damages, expenses of any kind, or losses arising from any use of Scope's ratings, rating reports, rating opinions, related research or credit opinions. Ratings and other related credit opinions issued by Scope are, and have to be viewed by any party, as opinions on relative credit risk and not as a statement of fact or recommendation to purchase, hold or sell securities. Past performance does not necessarily predict future results. Any report issued by Scope is not a prospectus or similar document related to a debt security or issuing entity. Scope issues credit ratings and related research and opinions with the understanding and expectation that parties using them will assess independently the suitability of each security for investment or transaction purposes. Scope's credit ratings address relative credit risk, they do not address other risks such as market, liquidity, legal, or volatility. The information and data included herein is protected by copyright and other laws. To reproduce, transmit, transfer, disseminate, translate, resell, or store for subsequent use for any such purpose the information and data contained herein, contact Scope Ratings GmbH at Lennéstraße 5 D-10785 Berlin.