

BRANCHENSTUDIE TANKSTELLENMARKT

Aktualisierung Dezember 2005

PROF. DR. SCHNECK RATING



Inhaltsverzeichnis:

	Seite
1. Executive Summary	5
2. Einführung	9
2.1. Die historische Entwicklung des Tankstellenmarkts.....	9
2.2. Die Auswirkungen von Basel II auf die Kreditvergabe von Banken.....	11
2.3. Die Bedeutung der Branchenbewertung.....	12
3. Aktuelle Situation und Struktur des Tankstellenmarktes	16
3.1. Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung.....	16
3.2. Die zentrale Stellung weiterer Geschäftsfelder	18
3.3. Finanzierungsstruktur der Tankstellen	22
3.4. Marktverschiebungen und Konzentrationsprozesse	24
3.5. Europäischer Tankstellenmarkt	25
3.6. Betriebswirtschaftliche Entwicklung der deutschen Tankstellenpächter	27
4. Chancen und Risiken im Überblick	31
4.1. Chancen	31
4.1.1. Die Unbeweglichkeit des Einzelhandels.....	31
4.1.2. Die Vereinfachung von Vorschriften	32
4.1.3. Die spezifischen Vorteile von Tankstellen	33
4.2. Risiken	35
4.2.1. Beschaffungs- und Betriebsrisiken	35
4.2.2. Die gesellschaftlichen Veränderungen	38
4.2.3. Die technologischen Neuerungen.....	39
4.2.4. Die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen.....	39
4.2.5. Preisdominierte Kaufentscheidungen.....	41
4.2.6. Margenentwicklung.....	42
5. Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt	44
5.1. Quantitative und qualitative Kriterien	44
5.2. Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche	48
5.2.1. Mineralölsteuer	49
5.2.2. Umlaufvermögen.....	50
5.2.3. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.....	50
6. Bewertung	51
Anlagen:	52

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bft	Bundesverband Freier Tankstellen e.V.
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
€Cent	Cent
EID	Energieinformationsdienst
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
MWV	Mineralölwirtschaftsverband e.V.
S.	Seite
UNITI	Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmer e.V.
u.a.	unter anderem/n
u.U.	unter Umständen
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Auftrag und Auftragsdurchführung

Beauftragung:

Die Firma Prof. Dr. Schneck Rating GmbH wurde im November 2005 mit der Aktualisierung dieser Branchenstudie durch die Interessengemeinschaft Mittelständischer Mineralölverband beauftragt. Die Erstfassung der Studie wurde in 2004 durch die Firma Prof. Dr. Schneck Rating GmbH durchgeführt und abgefasst.

Zielsetzung der Studie:

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

Bewertungen:

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

Arbeitsgrundsätze, Methodik und Haftung:

Die Studie wurde mit größtmöglicher Sorgfalt, nach bestem Wissen und unter Einhaltung der wissenschaftlichen Vorgehensweise zur Anfertigung von Marktstudien angefertigt.

Analysten der Prof. Dr. Schneck Rating GmbH:

Bernhard Drüner, Beate Schweiker

Reutlingen, den 21.12.2005

Prof. Dr. Schneck Rating GmbH

1. Executive Summary

In verschiedenen Untersuchungen und Publikationen neueren Datums¹ wird der Tankstellenmarkt in Deutschland als Branche beschrieben, die durch Wachstums- und Ertragsschwäche, Überkapazitäten, überdurchschnittliche Konjunkturabhängigkeit und damit ein hohes Branchenrisiko gekennzeichnet ist.

Ziel der vorliegenden Branchenstudie ist es nicht, den vorhandenen Tankstellen-Branchenbewertungen und -abwertungen eine weitere pauschal gehaltene Darstellung der Branchenprobleme, -herausforderungen und Risiken hinzu zu fügen oder womöglich umgekehrt den Versuch zu unternehmen, die schwierige Marktlage deutscher Tankstellenunternehmen durch eine subjektive Analyse aufhellen und verbessern zu wollen. Der Anspruch dieser Branchenstudie besteht vielmehr darin, den Adressaten dieser Unterlage zu vermitteln, dass die Tankstellenbranche – wie andere Branchen auch – eine differenzierte Betrachtung verdient und nicht pauschal als Krisenbranche bewertet werden darf.

Nur eine differenzierte, firmenspezifische Analyse von Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren ermöglicht die adäquate Bestimmung und Berücksichtigung des Brancheneinflusses auf die geschäftlichen Perspektiven eines einzelnen Tankstellenunternehmens.

Zunächst ist zu beachten, dass in Abhängigkeit von dem jeweiligen Betreibermodell und der gegebenen Eigentumskonstellation des Tankstellenunternehmens erhebliche Unterschiede bezüglich der spezifischen Chancen- und Risikolage des einzelnen Unternehmens vorhanden sind. Es ist zwischen konzerngebundenen und konzernungebundenen Tankstellenbetrieben sowie den verschiedenen Mischformen zu unterscheiden, die sich aus diesen Strukturvarianten ergeben und auch Betriebsformen wie Supermarkttankstellen umfassen, die als Nebenerwerbsbetriebe geführt werden .

Ferner sind für das Chancen und Risikoprofil des Tankstellenunternehmens verschiedene Lieferantenkonstellationen von Bedeutung (z.B. freier Treibstoffeinkauf mit und ohne feste Margenverträge, Systemlieferanteneinkauf versus Individualeinkauf von Shopartikeln). Darüber hinaus ist zu beachten, in welchem Umfang das betreffende Unternehmen werthaltiges Anlagenkapital – ggf. in Form Stiller Reserven - aufgebaut hat. Insofern ist es im Rahmen einer Branchenstudie zwingend notwendig, die wesentlichen Betreiber- und Eigentumskonzepte und ihre jeweiligen Chancen- und Risiko-Merkmale zu analysieren.

¹ Constanze Nüspelerling und Joachim Roterling: Entwicklungstrends und Herausforderungen für den Tankstellenmarkt in Deutschland und Europa, Tankstellenmarkt Oktober/November 2002, Feri Branchen Rating Deutschland, Tankstellen, 3.Quartal 2005 und „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2005

Neben diesen Betreibermodell-spezifischen Aspekten ist die Tankstellenbranche jedoch auch über alle Branchenunternehmen hinweg von einer Vielzahl geschäftlicher Chancen und Risiken geprägt.

Hierzu zählen auf der Chancenebene

- die relative Unbeweglichkeit von Wettbewerbsunternehmen speziell im Einzelhandel,
- die zukünftige weitere Vereinfachung gesetzlicher Vorschriften ,
- die spezifischen Vorteile des Standortes Tankstelle und die entsprechend leicht realisierbare Umsetzung des Convenience-Anspruches des Kunden. .
- ein wachsendes Interesse von Konsumenten an persönlichem Kundendienst und Kundennähe.

Auf der Risikoebene werden Tankstellenunternehmen mit

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

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

Die Faktoren, die diese unternehmerischen Handlungsspielräume definieren, verdienen daher ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit, schließlich bestimmen der Umfang und die Professionalität ihrer Anwendung über den wirtschaftlichen Erfolg eines Tankstellenunternehmens. Ferner ist die Beachtung dieser sog. *Erfolgsfaktoren* insofern nicht nur auf der Ebene des einzelnen Unternehmens, sondern auch der Branche von Bedeutung, als - bezogen auf Gesamtzahl der Branchenunternehmen - die Höhe des Anteils der Unternehmen, die diese Faktoren bewusst in ihrer täglichen Geschäftspraxis nutzen, über den Erfolg der Branche und ihre Wahrnehmung als *Erfolgsbranche* mitentscheidet.

Im Wesentlichen können fünf Gruppen von Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die in einer komplexen Wechselwirkung zu einander stehen:

- Standortqualität
- Kaufmännisches Know-how
- Offensives / systematisches Marketing
- Breites Dienstleistungsangebot; Zusatzgeschäfte
- Kooperationsfähigkeit und –bereitschaft innerhalb der Branchenunternehmen
- Kundenbindungssysteme

Zu beachten ist dabei jedoch, dass sich die Erfolgsfaktoren und die sie bildenden Komponenten in Ihrer Bedeutung dahingehend unterscheiden, in welchem Umfang sie eine positive Veränderung der finanziellen Lage des Unternehmens, d.h. vor allem seiner Vermögenslage und seines Ertragswertes

- unmittelbar,
- kurzfristig und
- maßgeblich

herbeiführen können.

Ferner sind die Erfolgsfaktoren insoweit differenziert zu betrachten, als der Aufwand an Zeit, Finanzmitteln/Investitionen und Führungsstärke/-talent des Unternehmers für ihre Umsetzung unterschiedlich hoch ist, um das Unternehmen erfolgsorientiert auszurichten.

Als Erfolgsfaktoren, die tendenziell von höherer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Mitgliedsunternehmen und in der Regel vergleichsweise leicht beeinflussbar und umsetzbar sind, wurden das *Dienstleistungsangebot / die Einbeziehung von Zusatzgeschäften* sowie das *kaufmännische Know-how* identifiziert.

Neben den Erfolgsfaktoren sind in der Tankstellenbranche noch *erfolgsrelevante Sonderfaktoren* zu berücksichtigen, die maßgeblich die quantitative Bewertung von Tankstellenunternehmen negativ verzerren.

Die starke Erhöhung der *Mineralölsteuer* in den letzten Jahren und die teilweise sprunghafte Erhöhung des Treibstoffpreisniveaus in den vergangenen Jahren aufgrund entsprechender Bewegungen des Rohölmarktes hat bei Tankstellenunternehmen, die Treibstoff *nicht* auf Provisionsbasis verkaufen, zu einer Bilanzverlängerung und Verschiebung von Umsatzrelationen sowie zu einer Senkung der Eigenkapitalquote und der Gesamtkapitalrendite geführt. Bei diesen Tankstellenunternehmen steigt zwar der Umsatz je abgesetztem Liter Treibstoff an, der Ertrag jedoch nicht.

Ferner werden das *Umlaufvermögen* sowie die *Forderungen aus Lieferungen & Leistungen* aus Unkenntnis des Geschäftsmodells eines Tankstellenunternehmens bei Unternehmens- bzw. Branchenbewertungen durch Dritte oft nicht adäquat, d.h. bonitätsverbessernd eingestuft.

Den zuletzt genannten Punkt kann die Tankstellenbranche durch Aufklärung und Erläuterung des Geschäftsmodells gegenüber Dritten sukzessive entschärfen; die vorliegende Branchenstudie soll im Übrigen ein Beitrag hierzu leisten.

Auf die Höhe der Mineralölsteuer hat die Tankstellenbranche keinen Einfluss. Ihre Branchenvertreter können lediglich die verantwortlichen politischen Entscheidungsträger für diese Zusammenhänge sensibilisieren und darauf aufmerksam machen, dass Mineralölsteuererhöhungen bzw. eine Erhöhung des Treibstoffpreisniveaus nicht nur

umweltpolitisch motivierte, verkehrstechnische oder gesellschaftliche Lenkungseffekte erzielen, sondern auch in erheblichem Maße die Fremdfinanzierungsfähigkeit derjenigen Tankstellenunternehmen gefährden, die die höhere Mineralölsteuer bei ihren Kraftstofflieferanten absichern müssen. Somit können Mineralölsteuererhöhungen das Rating Ergebnis erheblich belasten.

Mineralölsteuerforderungen größer als 5000 € können jedoch im Handelsgeschäft bei angepasster Vertragsgestaltung aus der Sicherheitsleistung herausgenommen werden (§ 53 MinöStV).

Die differenzierte Analyse der Tankstellenbranche nach Chancen und Risikopotentialen sowie nach Erfolgsfaktoren zeigt, dass eine *pauschale Abwertung* dieser Branche ihre Berechtigung so nicht hat.

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

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

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

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

2. Einführung

2.1. Die historische Entwicklung des Tankstellenmarkts

Die Entstehung des Tankstellenmarkts geht mit derjenigen des Automobils einher. So war die erste „Tankstelle“ der Welt im August 1888 aus einer Notlage der Bertha Benz heraus in Wiesloch, Baden-Württemberg, entstanden. Mit der zunehmenden Verbreitung des Automobils in den darauf folgenden Jahrzehnten entstand auch ein zunehmender Bedarf an Kraftstoffen zu deren Betrieb. Aus diesem Bedarf heraus entwickelte sich der Tankstellenmarkt, der in den ersten Jahrzehnten ein äußerst großes Wachstum aufwies.

Dieser Wachstumstrend hielt bis zu den beiden Ölpreiskrisen der 70er Jahre an, durch welche die Rohölpreise innerhalb kürzester Zeit um ein Vielfaches anstiegen. Obgleich diese Krisen nach einigen Jahren wirtschaftlich überwunden waren, setzte dennoch ein drastischer Rückgang der Tankstellenzahl ein, welcher über die kommenden Jahre andauern sollte. Vor allem die Tankstellen, deren Rentabilität nicht sichergestellt werden konnte, waren von dieser Marktberreinigung betroffen. Die Rentabilität einer Tankstelle ist dann in Gefahr, wenn bezogen auf die Kostenstruktur zu wenig Absatz bzw. Umsatz erzielt wird oder bezogen auf das Absatz- und Umsatzniveau ein zu hoher Kostenapparat unterhalten wird. Ferner trugen seit Mitte der 80er Jahre zunehmende Umweltschutzaufgaben, ein wachsender Wettbewerbsdruck und zunehmende Preissensibilität der Kunden ihren Teil zu dieser Entwicklung bei.

In der jüngeren Historie der Tankstellenentwicklung haben sich weitere, zum Teil signifikante Veränderungen der (betriebs-)wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ergeben.

Zum einen sind seit mehreren Jahren Rabattsysteme bzw. moderne Kundenbindungssysteme in großer Zahl bei konzerngebundenen Tankstellenunternehmen eingeführt worden. Kunden, die an diesem System teilnehmen, erhalten Bonuspunkte, die später in Prämien oder Barrückzahlungen umgewandelt werden können. Konzernungebundene Unternehmen sind diesem Trend nicht gefolgt und setzen den dadurch gewonnenen Margenspielraum zur Bewahrung der in der Regel gegebenen regionalen Preisführerschaft ein. Insgesamt hat sich durch diese Entwicklung jedoch die Marge für die Tankstellenbetreiber reduziert.

Zum anderen hat die seit 2001 zu beobachtende Destabilisierung der politischen Lage in vielen Regionen der Welt durch internationalen Terrorismus sowie die zunehmende Häufigkeit und Heftigkeit von Naturkatastrophen zu einer höheren Nervosität an internationalen Rohstoffmärkten geführt, die sich in einer deutlich gestiegenen Volatilität des Preisniveaus ausdrückt. Ferner hat die seit Jahren steigende Nachfrage nach Rohstoffen insbesondere durch asiatische Wachstumsstaaten zu einem erhöhten Preisniveau u.a. auf den Märkten für Rohöl- und Treibstoffprodukten geführt.

Konsumenten reagieren hierauf u.a. mit Einsparschritten (Reduzierung der Fahrleistung, Erwerb verbrauchsarmer Fahrzeuge), die die Wettbewerbslage für Tankstellenbetriebe erschweren. Ferner verstärkt sich das Preisbewusstsein und die Preisempfindlichkeit der Konsumenten noch weiter.

Die Erhöhung des Wettbewerbsdrucks bildet sich in der Entwicklung der Gesamtzahl von Tankstellenunternehmen deutlich ab. Der Höchststand an Tankstellenunternehmen wurde um das Jahr 1970 erreicht, als knapp über 45.000 Tankstellen auf dem Markt vertreten waren.

In den darauf folgenden Jahren verringerte sich deren Bestand kontinuierlich, so dass das deutsche Tankstellennetz mit Stand 1.7.2005 aus 15.324² Stationen besteht. In der Abbildung 1 wurde der Tankstellenbestand für den Zeitraum 1950 bis 2004 grafisch dargestellt. Bei einer statistischen Analyse lässt sich ein Abwärtstrend erkennen, der lediglich im Jahr 1986 unterbrochen wurde. Dieser Abwärtstrend zeigt jedoch seit Anfang der 80er Jahre eine eindeutig abflachende Tendenz. Es kann daher die These aufgestellt werden, dass die Anzahl der Tankstellen sich einer natürlichen Untergrenze genähert hat, zumal die Tankstellendichte in Deutschland eine der niedrigsten in Europa ist und Tankstellenunternehmen zunehmend ihre Geschäftsaktivitäten auf neue bzw. weitere Geschäftsfelder ausdehnen.

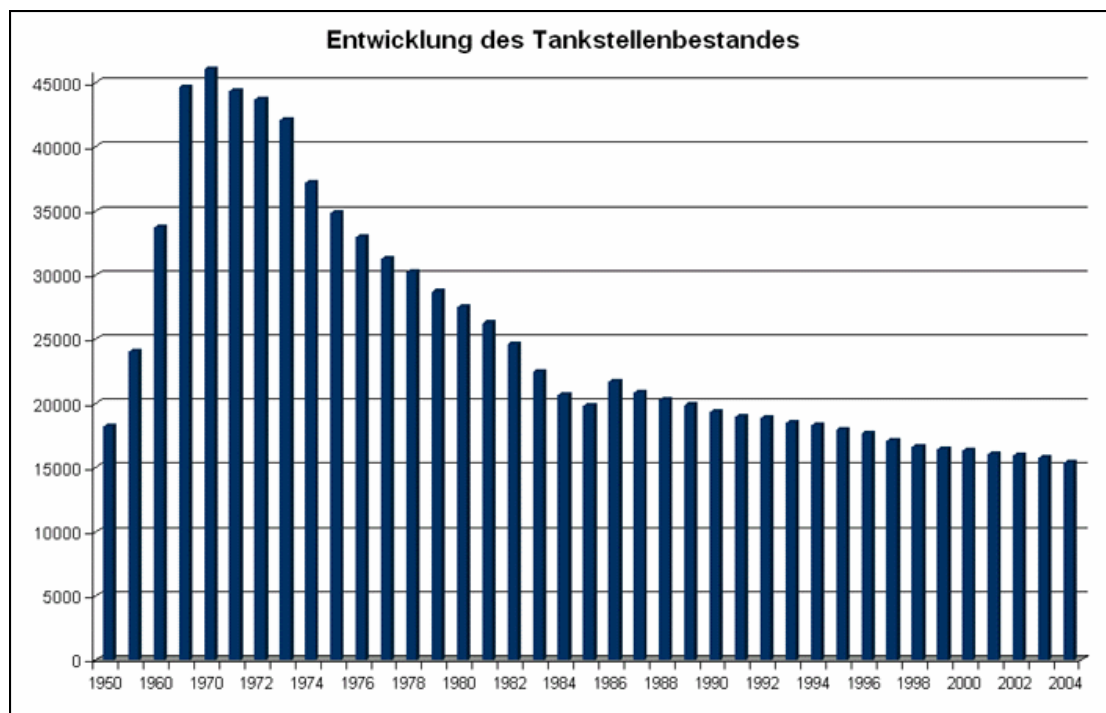


Abb. 1, Entwicklung des Tankstellenbestandes in Deutschland 1950 bis 2004, Quelle: MWV

² Energie Informationsdienst, Nr. 31/2005

Neben den historisch bestimmten Einflussfaktoren hat für die aktuelle und zukünftige Entwicklungsperspektive von Tankstellenunternehmen eine zusätzliche Einflussgröße erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies ist die Finanzierung von Tankstellenunternehmen vor dem Hintergrund der drastischen Umbrüche des internationalen und insbesondere des deutschen Bankenmarktes im Zusammenhang mit der Verabschiedung der sog. BASEL II Regelungen.

2.2. Die Auswirkungen von Basel II auf die Kreditvergabe von Banken

Die unter dem Schlagwort „Basel II“ bekannte neue Eigenkapitalvereinbarung der Banken verschärft und präzisiert die Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute. Ziel des Regelwerks ist es, die Risikosteuerung der Banken zu verbessern.

Angesichts der zunehmenden Ausfallrisiken in den volatilen globalisierten Märkten, die sich auch an den rapide ansteigenden Insolvenzraten ablesen lassen, ist die verschärfte Risikoselektion und -identifizierung bei der Kreditvergabe wichtiger Bestandteil von Basel II. Festzuhalten ist jedoch, dass die Besonderheiten einzelner Branchenbereiche und Unternehmensgrößen bei der Entwicklung der Basel II-Regeln trotz einiger Nachbesserungen nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Das gilt insbesondere für Unternehmen wie die der hier beurteilten Branche, die hohe Umsätze bei niedriger Marge und schnellem Warenumsatz erwirtschaften.

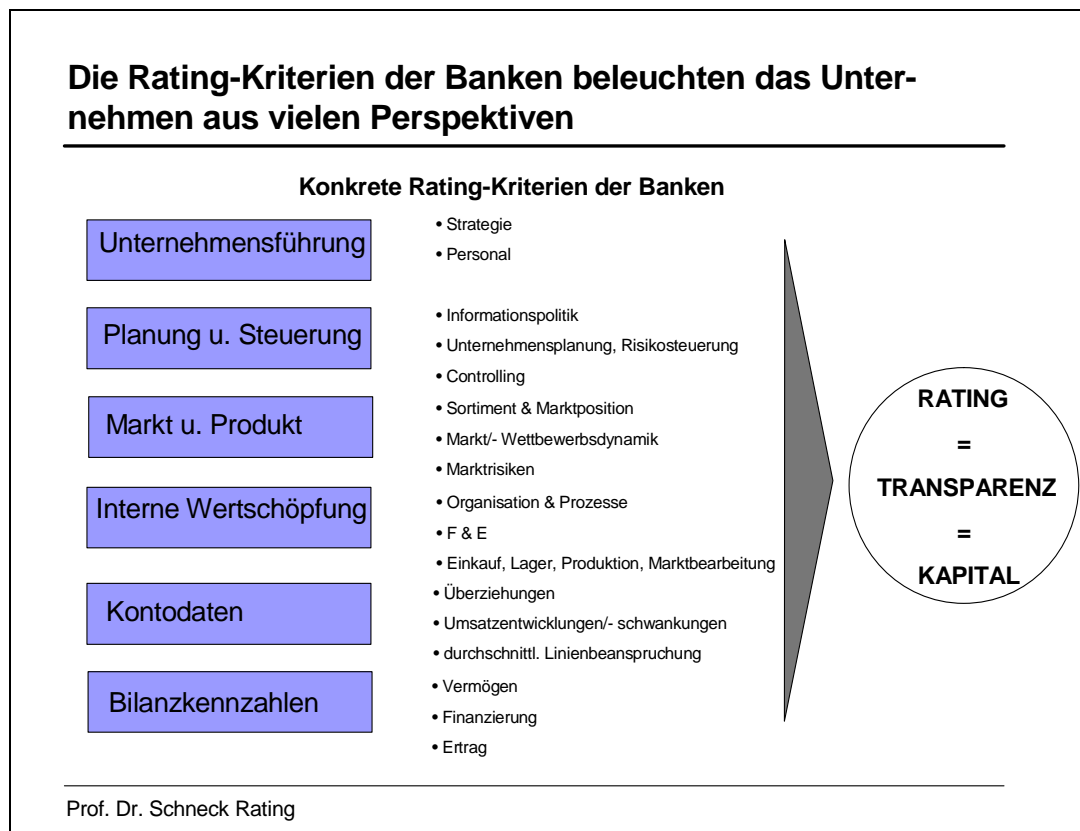


Abb. 2, Rating-Kriterien der Banken

Zentrales Element von Basel II ist die Verpflichtung der Kreditinstitute, ihre Kapitalunterlegung der verliehenen Gelder stärker an der Bonität der Kunden auszurichten. Je höher die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Kredit zurückgezahlt wird und die vereinbarten Kreditbedingungen eingehalten werden, desto weniger Eigenkapital muss nach der Neuregelung von der Bank als Absicherung hinterlegt werden. Unterschiedliche Risiken erzeugen somit bei den Instituten unterschiedlich hohe Kosten, die sie über die Zinsen an ihre Kunden weitergeben. Um dieses Ausfallrisiko zu ermitteln, werden nach Basel II alle Unternehmen einem Rating unterzogen. Je besser das Rating, desto signifikant attraktiver die Kreditkonditionen.

Rating nimmt damit eine immer größere Bedeutung im Bereich der Unternehmensfinanzierung ein und ist somit ein Thema mit dem sich jedes Unternehmen – auch Tankstellenunternehmen - auseinandersetzen sollte.

Unternehmen gehen häufig davon aus, dass die absolute Unternehmensgröße gemessen anhand von Umsatz, Vermögenswerten, Cash-flow, Mitarbeiterzahl oder Marktkapitalisierung als entscheidender Faktor zur Bewertung des Kreditrisikos eines Unternehmens herangezogen wird. Dies ist insoweit richtig, als kleinere Unternehmen erfahrungsgemäß einem größeren Risiko ausgesetzt sind, da ihre Größe mögliche Schwächen gegenüber Wettbewerbern verschärfen kann. Allerdings gibt es nach Ansicht der Mehrzahl der Rating-Agenturen zum Erreichen einer bestimmten Rating-Kategorie keine Mindestgröße, denn die Größe an sich stellt keine Begrenzung des Ratings nach oben dar.

Dass die mit Basel II verbundenen Herausforderungen durch Tankstellenunternehmen aktiv angenommen werden, zeigt sich daran, dass seit 2004 in der Branche von einer Vielzahl von Unternehmen eine spezielle Rating-Softwarelösung auf Basis der Standard-Ratingsoftware R-CockpitTM eingesetzt wird, mit der die Bonität der Unternehmen über eine Rating-Analyse überprüft, Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet und in Gutachtenform dargestellt werden kann³. R-CockpitTM nutzt dabei die Rating-Notation von Standard&Poor's.

2.3. Die Bedeutung der Branchenbewertung

Neben den in Abschnitt 2.2. beschriebenen Rating-Kriterien ist das Chancen- und Risikoprofil der Branche, in dem ein Unternehmen operiert, von maßgeblicher Bedeutung. Die Wettbewerbsposition innerhalb dieser Branche sowie die geographische und operative Diversifizierung nach Bereichen und Produkten sind nach einer Analyse der international operierenden Rating-Agentur *Standard & Poors* die ausschlaggebenden Faktoren für die Bewertung des Geschäftsrisikos eines Unternehmens. Diese Faktoren wiederum bestimmen die Höhe des finanziellen Risikos, das für eine bestimmte Rating-Kategorie angemessen ist.

³ Rating Software R-CockpitTM, Tankstellenedition

Bei der Unternehmensanalyse stehen Faktoren wie die operativen Stärken und Schwächen eines Unternehmens innerhalb der Branche und auf seinen Absatzmärkten im Vordergrund sowie die Frage, ob sein Finanzprofil bestehende Risiken verringert oder verschärft.

Welche Bereiche in der Kreditanalyse neben der Größe eines Unternehmens noch von Belang sind, ergibt sich zum einen aus den branchenspezifischen Erfolgsfaktoren, aber auch aus der Anfälligkeit der Branche oder des Emittenten gegenüber externen Einflüssen.

Als Datenquellen für die Brancheninformationen und Branchenbewertungen dienen den Banken in der Regel Behörden, statistische Ämter oder Ministerien, Berufs- und Industrieverbände, Wirtschaftsforschungsinstitute, internationale Organisationen sowie spezialisierte Brancheninformationsdienste und Experten.

Von besonderer Bedeutung ist dabei der Umstand, dass *jede* Branche sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Unternehmen aufweist. Selbst binnenkonjunkturabhängige Branchen wie das Baugewerbe, der Textil- wie auch der Automobilhandel verfügen über Unternehmen mit hervorragender Wachstums- und Ertragsstärke.

Auch innerhalb der Tankstellenbranche sind erhebliche Unterschiede bezüglich der wirtschaftlichen Situation und Leistungsfähigkeit einzelner Unternehmen festzustellen. So kommt das Analysehaus Feri⁴ in seinem Tankstellen-B Branchenbericht u.a. zu der Bewertung, dass die Marktchancen der mittleren und größeren Unternehmen trotz des gleich bleibend hohen Branchenrisikos deutlich positiver einzuschätzen sind als der Branchendurchschnitt.

Eine pauschale Branchenanalyse ist fahrlässig, lässt differenzierte Betrachtungen außer Acht und wertet damit ganze Branchen- und Erwerbszweige ab. Auch für leistungsfähige Unternehmen wird dadurch eine Ausgangslage geschaffen, die zu keiner adäquaten Rating-Bewertung führen und im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen eine grundlegende Benachteiligung für die Finanzierung des Unternehmens nach sich ziehen kann.

Die Grundlage einer differenzierten Branchenanalyse besteht darin, auf der Basis eines genauen Verständnisses des Geschäftsmodells die gegenwärtigen und zukünftigen Chancen- und Risikofaktoren einer Branche zu untersuchen und die Erfolgspotentiale zu beschreiben, mit denen insbesondere die innovativen, marketingstarken und professionell geführten Branchenunternehmen ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit absichern und auch weiter ausbauen können.

⁴ Feri Branchen Rating Deutschland, Tankstellen, 3.Quartal 2005

Die Beschreibung der Erfolgsfaktoren kann wiederum für Dritte Anhaltspunkte dafür liefern, worauf zu achten ist, wenn erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen einer Branche unterschieden und pauschale Beurteilungen vermieden werden sollen. Schließlich entscheidet der Umfang, in dem ein Tankstellenunternehmen nachweislich seine Erfolgspotentiale ausschöpft darüber, wie wahrscheinlich das Eintreten einer Chance für den Geschäftsbetrieb des Unternehmens ist und wie hoch ggf. der zusätzliche Wertbeitrag, d.h. der zusätzliche Umsatz oder Deckungsbeitrag, für das Unternehmen ist.

In einigen Branchenuntersuchungen zum Tankstellenmarkt wird darauf abgehoben, dass der deutsche Tankstellenmarkt - bezogen auf die Marktsituation und -perspektiven - nach wie vor überbesetzt sei und weiteren Konzentrationsbewegungen entgegen geht. In der Tat haben die sog. „großen Vier“ (ARAL, Shell, Esso und Total) auch vom 01.07.2004 bis zum 01.07.2005 Tankstellen geschlossen⁵, die für sie nicht mehr profitabel zu führen waren. Trotz Tankstellenbestandserweiterungen durch andere Marken setzt sich somit auch aktuell per Saldo der seit Jahren zu beobachtende schrittweise Rückgang der Gesamtzahl der Tankstellenunternehmen fort⁶.

Allerdings ist im Umgang mit einer allgemeinverbindlichen Prognose bezüglich eines weiteren Tankstellenabbaus Vorsicht angezeigt, da es sich hierbei nicht um ein mit 100% Sicherheit eintretendes Ereignis, sondern allenfalls um eine Entwicklung handelt, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit so eintreten kann, aber nicht zwangsläufig so eintreten muss. Die Wahrscheinlichkeit, mit der dieses Ereignis einer weiteren Konzentrationsentwicklung so eintritt, ist u.a. davon abhängig, in welchem Umfang andere Chancen und Risiken in der Branche eintreten werden, die den Gesamtbedarf an Tankstellen und die Nachfrage nach ihrem Produktsortiment bestimmen, zumal das Produktsortiment bereits heute durchschnittlich lediglich zu 25% von Treibstoff-Verkauf geprägt ist. Eine Prognose zur Existenzchance von Tankstellen, die alleine auf Entwicklungen des Treibstoffmarktes abhebt, wird mit großer Wahrscheinlichkeit zu falschen Ergebnissen führen.

Mittelständische Tankstellenbetriebe haben während der vergangenen 10 Jahre nach Angabe ihrer Verbände ca. 25 % des Tankstellenbestandes von 1994 endgültig aus dem Markt genommen. Diese Schließungen wurden regelmäßig überkompensiert durch Tankstellen aus dem Lager der ehemaligen Markenpächter, die auch Eigentümer der Stationen waren und deren Markenverträge aus verschiedenen Gründen nicht verlängert wurden.

⁵ Energie Informationsdienst, Nr. 31/2005

⁶ vgl. Abb. 1, S. 10

Solch ein Ausscheiden aus dem Markenlager bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass diese Stationen weniger leistungsfähig sein müssen. Sie können bei entsprechendem Geschäftsmodell, mit dem Know-how des Pächters insbesondere für den Folgemarkt, der Kundennähe und nicht zuletzt mit der Beratung durch kompetente Verbände durchaus erfolgreich im Markt bestehen. Die zum Teil langjährige Mitgliedschaft in den Verbänden zeugt von der Wettbewerbsfähigkeit dieser mittelständischen Tankstellen.

Ferner ist anzumerken, dass es auch bei einem weiteren Anhalten der Konzentrationsbewegung darauf ankommt, in welchem Maß ein Tankstellenunternehmen von Erfolgspotentialen Gebrauch macht bzw. deren Umsetzung in der Vergangenheit beachtet hat, um zu beurteilen, ob speziell dieses Unternehmen wirtschaftlich gefährdet ist oder aber möglicherweise sogar von einer solchen Marktentwicklung profitieren kann.

Beispielsweise haben einzelne Marktanbieter wie AGIP, Avia, OMV Tamoil/HEM, OIL!, BayWA und Mitgliedsfirmen des BFT ihre Marktpräsenz zwischen Juli 2004 und Juli 2005 zum Teil signifikant ausgebaut⁷

Nachfolgend werden daher detailliert die Chancen- und Risikofaktoren des Tankstellenmarktes herauszuarbeiten sein, um Dritten und vor allem Branchenaußenseitern eine grundsätzliche Abwägung bezüglich der Zukunftsperspektiven dieser Branche zu ermöglichen. Daran anschließend werden im Kapitel 5 die Erfolgsfaktoren beschrieben, mit denen Tankstellenunternehmer darauf Einfluss nehmen können, in welchem Umfang Chancen eintreten und Risiken vermieden werden können.

Die Branchenstudie ist kein Ersatz für ein differenziertes Rating eines Tankstellensbetriebs, sondern allenfalls eine Grundlage hierfür.

Im Kapitel 3 sollen zunächst die Strukturen der Tankstellenunternehmen in Deutschland und ihre Einbettung in internationale bzw. europäische Marktentwicklungen sowie die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage untersucht werden, um eine Ausgangsbasis für eine Bewertung von Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren zu schaffen.

⁷ Energie Informationsdienst, Nr. 31/2005

3. Aktuelle Situation und Struktur des Tankstellenmarktes

Im vorangegangenen Kapitel wurden einige Rahmenbedingungen des Tankstellenmarktes vorgestellt und ein Einblick in die Branche gegeben. In diesem Kapitel soll nun auf den Tankstellenmarkt detailliert eingegangen und dessen Besonderheiten im Einzelnen erläutert werden. Zunächst scheint es sinnvoll zu sein, das gesamte Marktvolumen zu betrachten.

In Deutschland wurden 2004 rd. 697 Milliarden Fahrzeugkilometer von Pkws und Lkws zurückgelegt⁸ und dabei ca. 65 Millionen Liter Kraftstoff verbraucht⁹. Von dieser gesamten Kraftstoffmenge werden ca. 72% an Tankstellen und etwa 28% über andere Vertriebskanäle verkauft.

Bei Betrachtung der Kraftstoffarten beträgt der Anteil an Ottokraftstoffen, der über den Vertriebswege der Tankstellen verkauft wird, 95%, während vom gesamten Dieselaabsatz lediglich ca. 50% über Tankstellen vertrieben werden.

Der niedrigere Tankstellenverkaufsanteil des Diesels lässt sich darauf zurückführen, dass große Mengen der Dieselmkraftstoffe direkt an gewerbliche und öffentliche Großunternehmen, wie z.B. Speditionen und den öffentlichen Personennahverkehr geliefert werden und daher nicht über das Tankstellennetz vertrieben werden.¹⁰

3.1. Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

In Deutschland sind nach Aussagen aller Experten fünf Betreibermodelle und entsprechende Mischformen bekannt (vgl. auch Anlage 6). Die ersten drei Modelle werden in Fachkreisen auch als Farbentankstellen bezeichnet, die Kraftstoffe eines Großanbieters unter dessen *Farbe* verkaufen. Die andere Gruppe umfasst alle Markenungebundenen Tankstellen, die sich noch durch die Bedeutung des Kraftstoffverkaufs für das Unternehmen differenzieren lassen.



Abb. 3, Darstellung der verschiedenen Modelle für den Tankstellenbetrieb

⁸ DIW Wochenbericht, Berlin, 37/2005

⁹ Bat Arbeitskreis, Stand Januar 2005

¹⁰ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2005

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

Das zweite 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, der die Tankstelle pachtet. Es handelt sich also um einen *Pächter ohne eigene Anlagen*. 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 sinkender Margen im Kraftstoffhandel liegt bei diesem Modell ein höheres Konfliktpotential zwischen Großanbieter und Tankstellenbetreiber vor. Es 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).

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 *Pächter 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 der Firma des Großanbieters verkauft werden. Für den Verkauf des Kraftstoffs erhält der Pächter ebenfalls 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. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser zusätzlichen Geschäftsfelder soll darauf in einem anschließenden Kapitel gesondert eingegangen werden.

Die bisher dargestellten Modelle umfassen alle Tankstellen, die unter der Marke eines Großanbieters firmieren. Diese Gruppe umfasste am Jahresanfang 2005 9.522 von insgesamt 15.428 Tankstellen (61,7%)¹¹.

¹¹ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2005 mit Hinweis auf den Energie Informationsdienst

Eine Mischform stellen die konzernunabhängigen mittelständischen Tankstellenkettenbetreiber dar. Dies sind Händler, die sowohl Marken- als auch markenungebundene Tankstellen betreiben.

Die verbleibenden Tankstellen werden unter der Gruppe der markenungebundenen Tankstellen zusammengefasst, wobei zwischen zwei Modellen unterschieden, werden soll.

Zunächst soll das Modell der *Freien Tankstellen* erläutert werden. 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 auch Pächter der Tankstelle.

Der Einkauf des Kraftstoffes erfolgt in aller Regel in eigener Regie der Betreiber. Handels- und Shopartikel werden z.T. über gemeinsame Einkaufsgruppen / 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 Tankstellenkettenbetrieben geführt haben. Auch Mischformen zwischen diesem Organisationsmodell und den oben genannten Pachtmodellen sind in der Praxis durchaus üblich.

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 zusätzlichen 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.

3.2. Die zentrale Stellung weiterer Geschäftsfelder

Im vorausgegangenen Kapitel wurden die unterschiedlichen Betreibermodelle dargestellt, die im deutschen Tankstellenmarkt vertreten sind. Es wurde jedoch bereits bei deren Vorstellung angemerkt, dass der Verkauf von Kraftstoffen heute in der Regel nur noch einen Teil des Kerngeschäfts von Tankstellen bildet. Dies kann anhand der Ertragsverteilung im Tankstellengeschäft aufgezeigt werden, denn der Rohertragsanteil des Kraftstoffverkaufs

des Tankstellenbetreibers ist in den vergangenen Jahren immer weiter zurückgegangen und belief sich 2004 – bei einer im Pachtbetrieb geführten SB-Farbentankstelle – auf 22,6% des gesamten Rohertrags¹².

In diesem Kapitel sollen weitere Geschäftsfelder von Tankstellen vorgestellt werden, die in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen haben und auch in Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach noch mehr an Bedeutung gewinnen werden. Bei den zusätzlichen Geschäftsfeldern ist besonders das Folgegeschäft des Kraftstoffverkaufs zu nennen, das die Reparaturwerkstatt, die Autowaschanlage und das Shopgeschäft umfasst. Allerdings ist auch in diesem Bereich die Situation differenziert zu betrachten.

Die herausragende Stellung nimmt seit einigen Jahren das *Shopgeschäft*, also der Einzelhandel mit Artikeln für den täglichen Bedarf, ein, dessen Sortiments- und Dienstleistungsbreite zunehmend erweitert wird, z.B. mit Coffeeshops, Backshops, Bistroecken, Lotto- und Toto-Aannahmestellen etc. Dies lässt sich besonders deutlich anhand des Wachstums der verwendeten Geschäftsflächen und dem dazu gehörenden Umsatz belegen. In den vergangenen 14 Jahren ist die Shopfläche einer Tankstelle von durchschnittlich 30 Quadratmetern auf 80-110 Quadratmetern angewachsen, wobei sich der Umsatz im Mittel verfünffacht hat¹³ und heute in den Alten Bundesländern im Durchschnitt rund 5.200 €/ qm¹⁴ beträgt. Zum Vergleich: Die Otto Reichelt GmbH, Berlin, die mit mehr als 2700 Mitarbeitern 85 Lebensmittelfilialunternehmen in der Edeka-Organisation betreibt, erwirtschaftet mit ihren modernisierten Filialen 6.100 €/ qm und liegt damit weit über der Flächenproduktivität vergleichbarer Neukauf-Märkte (3.800 €/ qm)¹⁵.

Der Rohertrag des Shopgeschäfts erreichte 2004 – bei einer im Pachtbetrieb geführten SB-Farbentankstelle – 48,3% des gesamten Rohertrags¹⁶.

Allerdings sank der Umsatz im Shopgeschäft nach -2,0% in 2003 in 2004 um weitere 2,2,¹⁷. Neben der generellen Schwäche der Binnenkonjunktur werden hierfür die Einführung des Dosenpfands und die Erhöhung der Tabaksteuer verantwortlich gemacht¹⁸. Festzuhalten ist jedoch, dass auch hier eine pauschale Analyse zu einer fehlerhaften Bewertung führt. Schließlich hat beispielsweise der Umsatzanteil mit Fast Food Produkten von 2003 auf 2004 in den Alten Bundesländern um fast 12% zugelegt und signalisiert gerade in diesem Bereich überdurchschnittliche Wachstumschancen¹⁹.

¹² „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2005 mit Hinweis auf BTG Jahresbericht 2004

¹³ „Tankstellenshops verlieren erstmals Kunden“, Handelsblatt, 15.5.2003

¹⁴ EURODATA

¹⁵ RUNDSCHAU für den Lebensmittelhandel, www.rundschau.de vom 27.4.2005

¹⁶ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2005 mit Hinweis auf BTG Jahresbericht 2004

¹⁷ ebenda

¹⁸ ebenda

¹⁹ Energie Informationsdienst, Nr. 31/2005 mit Verweis auf BTG/Eurodata

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

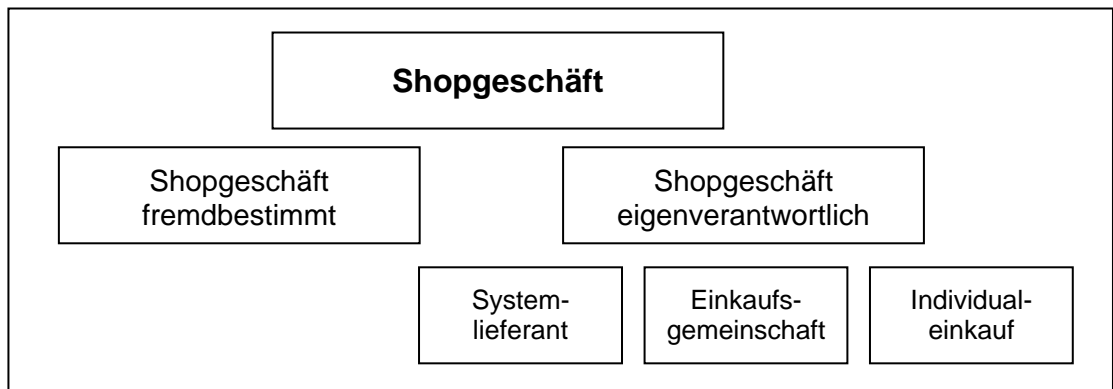


Abb. 4, Übersicht über Organisationskonzepte des Shopgeschäfts

Abbildung 4 stellt die unterschiedlichen Organisationskonzepte für das Shopgeschäft an einer Tankstelle dar. Daraus wird ersichtlich, dass sich das Shopgeschäft in zwei Formen unterscheidet, die durch den Grad der Eigenverantwortung des Betreibers deutlich voneinander unterschieden werden können. Das fremdbestimmte Shopgeschäft ist vor allem bei Betreibermodellen „Eigenanlage“ und „Pächter ohne eigene Anlagen“ anzutreffen. In diesen Modellen wird z.T. die gesamte Steuerung des Shops zentral durch den Großanbieter durchgeführt, während der Angestellte/ Pächter lediglich für die Abwicklung des Verkaufs und das Auffüllen der Warenbestände zuständig ist. Andere Gesellschaften bieten Marketing und Beratung ohne Steuerung an.

Das eigenverantwortliche Shopgeschäft ist das am weitesten verbreitete Modell bei allen Betreibermodellen. Hier bieten sich dem Betreiber diverse Möglichkeiten, um den Shopbetrieb zu strukturieren.

Zum einen kann er die gesamte Shopbelieferung von einem einzigen Systemlieferanten wie „Lekkerland“ oder der „Marketing und Convenience - Shop System GmbH (MCS)“ durchführen lassen. Positiv wirken sich dabei die Erfahrung und die Marktkenntnis des Lieferanten aus, die der Tankstellenbetreiber sonst selbst einbringen müsste. Allerdings geht damit auch ein Einflussverlust des Betreibers einher, da der Shop vom Lieferanten quasi fremdbestimmt wird.

Zum anderen können sich mehrere Betreiber zusammenschließen und im Rahmen einer Einkaufsgemeinschaft im Markt auftreten. Damit wird es möglich, günstige Vereinbarungen für alle Beteiligten der Gemeinschaft zu erzielen. Dieses Vorgehen ist besonders bei den konzernungebundenen Tankstellen anzutreffen, die sich in Verbänden strukturiert haben und in diesem Rahmen entsprechende Einkaufsgemeinschaften bilden.

Die Verträge werden üblicherweise nicht exklusiv mit einem einzigen Lieferanten geschlossen, der die gesamte Sortimentsbelieferung übernimmt, sondern mit mehreren Lieferanten, die jeweils eine Teilaufgabe bewältigen. Die Mitglieder der Einkaufsgemeinschaft haben darüber hinaus noch die Möglichkeit, auf individualvertraglicher Basis mit zusätzlichen Lieferanten Verträge über weiterführende Dienstleistungen abzuschließen. Mit dieser Option haben sie die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, welche Bereiche fremdbestimmt bzw. eigenverantwortlich gestaltet sein sollen. Wichtig sind dabei für den Erfolg des Shopgeschäfts gemäß Branchenexperten eine aktive Bewerbung und eine hohe Imagestärke des Produktangebots.

Grundsätzlich besteht noch eine weitere Möglichkeit, das Shopgeschäft zu strukturieren. Ein Tankstellenbetreiber kann auch eine eigenständige Strategie entwickeln und selbstständig die Produkte für den Shop bei mehreren Lieferanten beziehen. In diesem Fall hat er die größten Einflussmöglichkeiten auf das Shopgeschäft, da er über alle Fragen von der Produktauswahl, über den Einkauf und das Marketing bis zur Preisgestaltung unmittelbaren Einfluss nehmen kann. Dadurch hat er die Möglichkeit, sich von anderen Tankstellen gezielt zu differenzieren, muss allerdings auf die Preisvorteile der Einkaufsgemeinschaft verzichten und darüber hinaus alle Entscheidungen selbst treffen.

Im Gegensatz zum Shopgeschäft haben *Reparaturwerkstätten* an Tankstellen in den vergangenen Jahren an Bedeutung verloren. Dieser Umstand ist mit technologischen Veränderungen im Automobilbereich zu erklären; war eine Autoreparatur lange Zeit mit mechanischen Werkzeugen möglich, so ist heute eine Vielzahl sehr spezieller Diagnosegeräte notwendig, um die Fehlerbehebung zu ermöglichen. Für diese Geräte sind wiederum hohe Investitionen erforderlich, die lediglich mit einer großen Anzahl von Aufträgen amortisiert werden können; diese kann allerdings nicht von Tankstellenwerkstätten, sondern nur von größeren und spezialisierten Vertragswerkstätten erreicht werden. Daher beschränkt sich das Potential im Tankstellenbereich auf technisch weniger anspruchsvolle Dienstleistungen wie Reifen- und Ölwechsel und auf den Verkauf standardisierter Ersatzteile wie Leucht- und Betriebsmittel. Autoreparatur- und –Wartungsleistungen steuern daher auch nur noch 3% zum Rohertrag eines SB-Farbertankstellen-Pachtbetriebes bei²⁰.

Neben der Reparaturwerkstatt ist die *Autowäsche* als ein weiteres zusätzliches Geschäftsfeld zu nennen. Der Anteil der Wagenwäsche am Gesamtertrag ist in den vergangenen Jahren bei ca. 16%²¹ konstant geblieben, wobei gemäß Branchenexperten dieser Anteil bis zu 25% betragen kann.

²⁰ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2005

²¹ ebenda

Allerdings gibt es in diesem Geschäftsfeld zwei Entwicklungen zu beobachten, die sich für die zukünftigen Entwicklungsperspektiven auswirken könnten²².

Zum einen treten insbesondere in Ballungsräumen zunehmend Unternehmen auf den Markt, die sich als Waschstrassenbetreiber auf das Waschgeschäft spezialisiert haben und in direkte Konkurrenz zu den Tankstellen treten. Diese verfügen häufig über sehr effiziente Anlagen und können dadurch ihre Leistung zu geringeren Preisen auf dem Markt anbieten. Damit könnten sie in Zukunft den Tankstellenbetreibern Marktanteile entziehen, soweit diese nicht beispielsweise mit attraktiven Waschanlagen (z.B. mehrstufige textile Reinigungsanlagen) versuchen, Ihre Marktposition zu behaupten oder weiter auszubauen.

Zum anderen nimmt auch der Gesetzgeber durch verstärkte Umweltschutzbestimmungen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Waschgeschäfts. Dies hat eventuell weitere technische Investitionen zur Folge, erhöht jedoch auch die Markteintrittsbarriere für weitere Wettbewerber.

3.3. Finanzierungsstruktur der Tankstellen

In den vorausgegangenen Kapiteln wurden die Struktur des deutschen Tankstellenmarkts vorgestellt und die diversen Organisationsmodelle dieses Marktes näher erläutert. In diesem Kapitel soll auf die Finanzierungsstruktur der Tankstellen eingegangen werden, die sich ebenfalls von anderen Märkten unterscheidet.

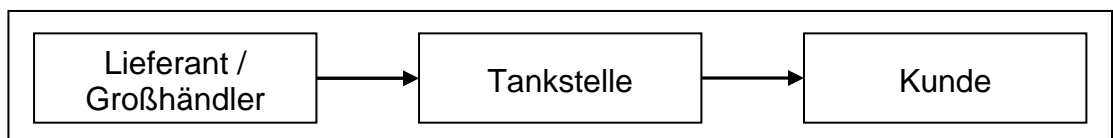


Abb. 5, Warenfluss der Kraftstoffe

Zunächst sollen die Finanzierungsflüsse zwischen den Kraftstoff-Lieferanten und der Tankstelle dargestellt werden.

Aktuell werden in Deutschland ca. 80%²³ der Tankstellen nicht von deren Inhaber geführt, sondern sind an Betreiber verpachtet (*Pächter ohne eigene Anlagen*). Die Betreiber führen die Tankstellen als eigenständige Unternehmer und entrichten einen Pachtbetrag.

²² vgl. auch Kapitel 4.1.2.

²³ laut BfT Workshop November 2005

Diese Betreiber (Pächter) erhalten für Ihre Vertriebstätigkeit eine Provision für die verkauften Kraft- und Schmierstoffe. Im Branchendurchschnitt erhalten sie knapp über 1 €Cent pro Liter Kraftstoff²⁴. Bei einem Verkauf von ca. 250.000 bis 350.000 Liter pro Monat errechnen sich für eine Tankstelle dieser Größenordnung dadurch jährliche Einnahmen von rund 30.000 EUR bis 42.000 EUR aus dem Kraftstoffverkauf. Die letztendliche Höhe dieser Einnahmen ist damit ausschließlich von der Höhe des Kraftstoffabsatzes abhängig. Diesen variablen Einnahmen – zu denen die Erträge aus Shopgeschäft und sonstigen Dienstleistungen noch hinzukommen – stehen die fixen Kosten des Tankstellenbetriebes gegenüber. Das Betriebsrisiko der Tankstelle wird somit u.a. vom Absatzrisiko des Kraftstoffes bestimmt.

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

Nachdem die Finanzierung der Kraftstoffe hinsichtlich Lieferant und Tankstelle beschrieben wurde, soll nun auf den Treibstoffverkauf der Tankstelle an den Kunden eingegangen werden. Die Bezahlung der Kraftstoffe durch den Kunden erfolgt gewöhnlich mit Bargeld oder Debit-/EC-Karte. Darüber hinaus sind zwei Sonderfälle genauer zu erläutern.

Zum einen begleichen einige Kunden ihre Rechnung mit Kreditkarte (z.B. VISA, Eurocard), die mit einem gewissen Zeitverzug und Gebühren abgerechnet wird. Durch diese Verzögerung fallen der Zeitpunkt der Leistung und der Zeitpunkt der Bezahlung auseinander. Diese zeitliche Verschiebung und Gebühren müssen durch den Tankstellenbetreiber finanziert werden, dessen Ertrag sich dadurch schmälert.

Zum anderen werden für einige Kundengruppen, vor allem Speditionen, Taxifahrer oder Firmenkunden Sammelrechnungen ausgestellt, die nach gewissen Zeiträumen abgerechnet werden. Vorteilhaft wirkt sich bei diesen Kundengruppen der nahezu konstante und relativ hohe Kraftstoffverbrauch aus. Darüber hinaus haben diese Kundengruppen oftmals nur mit einer Tankstelle derartige Vereinbarungen getroffen, wodurch eine gewisse 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.

²⁴ Energie Informationsdienst 06/2005

3.4. Marktverschiebungen und Konzentrationsprozesse

Wie bereits im Kapitel 2.1 dargestellt, hat sich die Zahl der Tankstellen im Markt seit Beginn der 70er Jahre kontinuierlich verringert. In diesem Kapitel soll nun der Frage nach den Hintergründen für den Rückgang der Tankstellen nachgegangen werden.

Zunächst sind in diesem Zusammenhang die Zusammenschlüsse diverser Großanbieter zu nennen. In den vergangenen Jahren schlossen sich die Deutsche Shell mit DEA sowie British Petroleum (BP) mit ARAL zusammen. Wären bei diesen Transaktionen alle Tankstellen der Unternehmen zusammengefasst worden, hätten sich die oligopolen Strukturen des Marktes stark verschärft. Aus diesem Grund wurde dieser Schritt durch das Bundeskartellamt, nach Angaben von Branchenexperten, nur vorbehaltlich der Abgabe eines Teils der Tankstellen und der Raffineriekapazität an weitere Anbieter genehmigt. Vorher umfasste das Tankstellennetz der ehemals vier Unternehmen ca. 6350 Tankstellen und verringerte sich nach dieser Transaktion gemäß Expertenangaben auf ca. 4900 Tankstellen. Die zur Übernahme angebotenen Tankstellen sind teilweise von anderen Großanbietern, aber auch von freien Anbietern und internationalen Tankstellenbetreibern wie der österreichischen OMV, der polnischen ORLEN und der italienischen AGIP aufgekauft worden, die das Ziel verfolgen, auch im deutschen Tankstellenmarkt aktiv(er) anzubieten.

Durch diese Verschiebungen traten auch geografisch veränderte Strukturen auf, da Shell/DEA bzw. BP/ARAL das Tankstellennetz vor allem in den ländlichen Gebieten abbauten. In diesen Gebieten können aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte geringere Mengen an Kraftstoffen verkauft werden, als es in Ballungsräumen der Fall ist. Bei einer Standortentscheidung, die sich ausschließlich an der zu verkaufenden Kraftstoffmenge orientiert, ist es daher nahe liegend, diese Tankstellen abzustoßen und eine Konzentration auf Ballungsgebiete anzustreben. Die mittelständischen und kleineren internationalen Anbieter (OMV, Orlen, AGIP, u.ä.) hingegen streben ein rentables Gesamtkonzept an, das sich nicht ausschließlich an der Kraftstoffnachfrage orientiert und können durch geeignete Kooperationen auch mit einer geringeren Kraftstoffmenge rentable Unternehmen betreiben.

Ferner lässt sich in den vergangenen Jahren beobachten, dass sich die Leistungsfähigkeit der Tankstellen ständig erhöht hat. Als Indikator kann hierfür die Anzahl der Automobile herangezogen werden, welche ihren Kraftstoffbedarf an einer bestimmten Tankstelle beziehen. Während eine Tankstelle in den 70er Jahren lediglich in der Lage war, einen Fahrzeugbestand von ca. 300 Autos zu versorgen²⁵, waren es 2004 bereits 3.171 Kraftwagen (Pkw und Nutzfahrzeuge)²⁶. Dieser Trend kann vor allem auf zwei Ursachen zurückgeführt werden.

²⁵ Zahlenangaben zum Kraftwagenbestand gemäß VDA Verband der Automobilindustrie, Frankfurt, 2005

²⁶ „Öl – Rohstoff und Energieträger“, MWV, Juli 1996

Zum einen verringerte sich der Kraftstoffverbrauch pro PKW in den vergangenen Jahren konstant²⁷, wodurch die Reichweite eines PKWs kontinuierlich angewachsen ist. Die erhöhte Reichweite wiederum ermöglichte eine Verschlankung des Tankstellennetzes, da die räumliche Nähe zunehmend an Bedeutung verliert.

Zum anderen hat sich die Rentabilität der Branche verändert. Die Margen pro verkauftem Liter Kraftstoff sind seit den 70er Jahren – mit Ausnahme der überdurchschnittlich guten 90er Jahre – weitestgehend unverändert geblieben²⁸, während die Kosten für den Betrieb der Tankstelle, für Ersatz- und Ausbauinvestitionen angestiegen sind. Darüber hinaus waren diverse Veränderungen zur Einhaltung von geänderten Vorschriften notwendig, die vor allem den Umweltschutz betreffen, sodass die Wirtschaftlichkeit eines Tankstellenbetriebes im Bereich der Kraftstoffe lediglich über eine Steigerung der Umsatzvolumen und vor allem ein höheres Fahrzeug-/ Kundenaufkommen darzustellen war.

3.5. Europäischer Tankstellenmarkt

Deutschland gehört gemäß statistischer Daten aus dem Jahr 2002 zu den europäischen Ländern die über die geringste Dichte an Tankstellen verfügen.

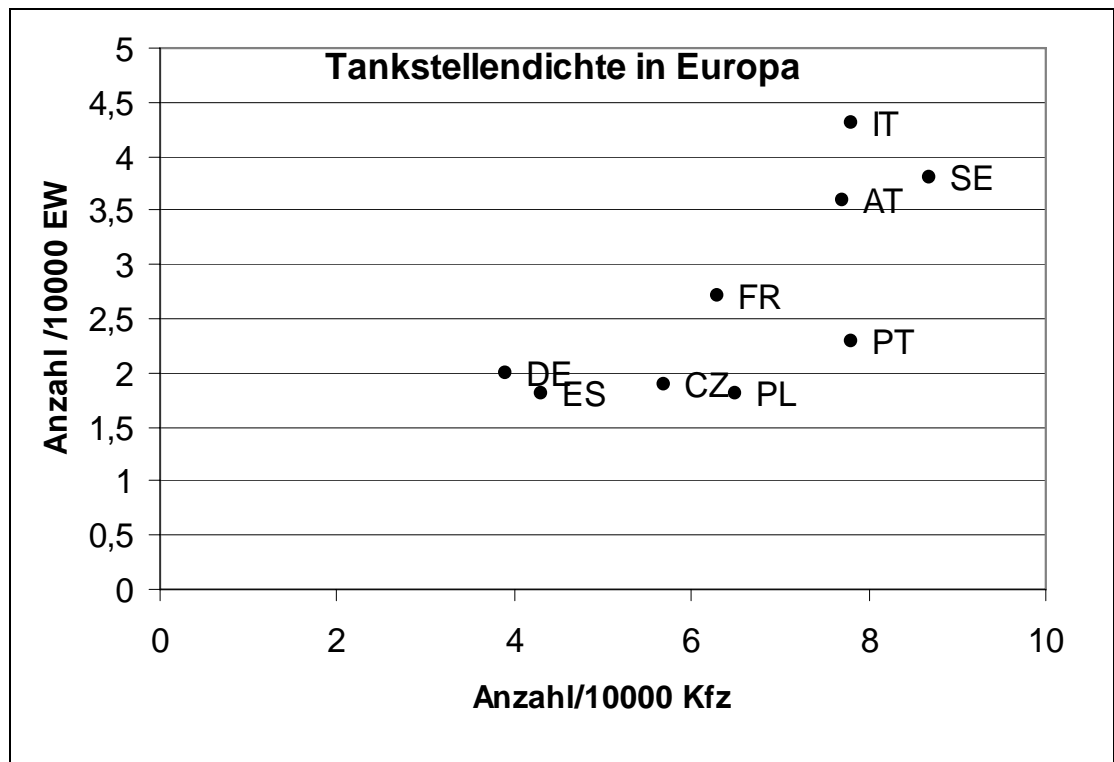


Abb. 6, Tankstellendichte in Europa, Quelle: tankstellen markt, 10/11 2002, Datamonitor

²⁷ Die Ökologische Steuerreform: Einstieg, Fortführung und Fortentwicklung zur Ökologischen Finanzreform, Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Stand Februar 2004

²⁸ www.mwv.de, Preiszusammensetzung für Superbenzin 1972 bis 2004, Stand Dezember 2005

Eine entsprechende Übersicht gibt die Abbildung 6, aus der hervorgeht, dass Deutschland bezogen auf die Anzahl der Kraftfahrzeuge die geringste Tankstellendichte aufweist. Bezogen auf die Einwohnerzahl ist Deutschland gemeinsam mit Spanien, Tschechien, Polen und Portugal ebenfalls auf einem Tabellenschlussplatz hinsichtlich der Tankstellendichte zu finden. In Deutschland ist damit eine Entwicklung weitgehend vollzogen, die in den meisten anderen europäischen Staaten noch aussteht.

In einem Aufsatz zum Thema „Die Zukunftsperspektiven des Tankstellenmarktes in Deutschland und Europa“²⁹ gelangen die Autoren u.a. zu der Feststellung, dass keine andere Branche einen vergleichbar hohen Strukturwandel in den letzten Jahren zu verkräften hatte und verweisen dabei auf den erheblichen Konsolidierungsdruck, dem Tankstellenunternehmen insbesondere im deutschen Markt seit einigen Jahren ausgesetzt waren. Je mehr sich Tankstellenunternehmen von spezialisierten Treib- und Schmierstoffhandelsunternehmen mit Einzelhandelszusatzgeschäft zu spezialisierten Einzelhandelsgeschäften mit Treib- und Schmierstoffzusatzgeschäft wandeln³⁰ desto relevanter werden statistische Marktdaten, die weniger die Produkte und Anbieter des Mineralölhandels umfassen als vielmehr Informationen zum Marktgeschehen im Einzelhandelssektor. Insofern sind Bewertungen der Zukunftsfähigkeit von Tankstellen und ihrer Entwicklungsperspektiven, die im Wesentlichen auf treibstoffspezifische Marktgegebenheiten und -daten abheben zwar weiterhin als relevant einzustufen, jedoch nicht alleine aussagekräftig. Insbesondere können mit einer Fokussierung auf den Treib- und Schmierstoffhandelsmarkt keine verbindlichen Aussage zur Wirtschaftlichkeit der Tankstellenbranche als solcher getroffen werden, da diese Bewertungen vor dem Hintergrund der Strukturverschiebungen im Produkt- und Dienstleistungsspektrum vieler Branchenmitglieder zu Fehleinschätzungen führen werden.

Für eine Bewertung des deutschen Tankstellenmarktes im europäischen Vergleich ist ferner zu berücksichtigen, dass *bereinigt um Steuereffekte* die Verbraucherpreise für Treibstoffe in Deutschland lediglich in der zweiten Hälfte der Statistik rangieren (Dieselkraftstoff, Platz 15 und Eurosuper Platz 17 von 25)³¹.

Die Steuerbelastung des Treibstoffes in Deutschland sorgt jedoch *gegenwärtig* im internationalen Vergleich für eine relativ unattraktive Marktausgangslage für Investoren bzw. Tankstellenunternehmen (Preisposition für Dieselkraftstoff, Platz 3 und Eurosuper Platz 4 von 25). Sofern es mittelfristig zu einer europaweiten Steuerharmonisierung im Treibstoffsektor kommen sollte, würde sich diese Situation für deutsche Tankstellenunternehmen verbessern.

²⁹ Constanze Nüsperling und Joachim Rotering: Entwicklungstrends und Herausforderungen für den Tankstellenmarkt in Deutschland und Europa, Tankstellenmarkt Oktober/November 2002

³⁰ Vgl. Ausführungen unter Kapitel 3.2.

³¹ Statistik, des Energie Informationsdienst, Hamburg, Juli 2005 (Vgl. Anlage 4)

3.6. Betriebswirtschaftliche Entwicklung der deutschen Tankstellenpächter

Die nachfolgenden Analysen zur betriebswirtschaftlichen Lage deutscher Tankstellenpächter basieren auf statistischen Daten der EURODATA, eines spezialisierten Branchendienstes, dessen Auswertungen auf den betriebswirtschaftlichen Ergebniszahlen von insgesamt 6.442 Unternehmen beruhen (Stand 6/2005), von denen 1.383 in den Neuen Bundesländern und 5.059 Unternehmen in den Alten Bundesländern ihren Sitz haben.

Von besonderem Interesse für die vorliegende Studie ist neben Auswertungen der Umsatzrendite und des Rohertrages die Entwicklung des Shopumsatzes, sowohl in absoluten Zahlen als auch relativ zum Gesamtumsatz.

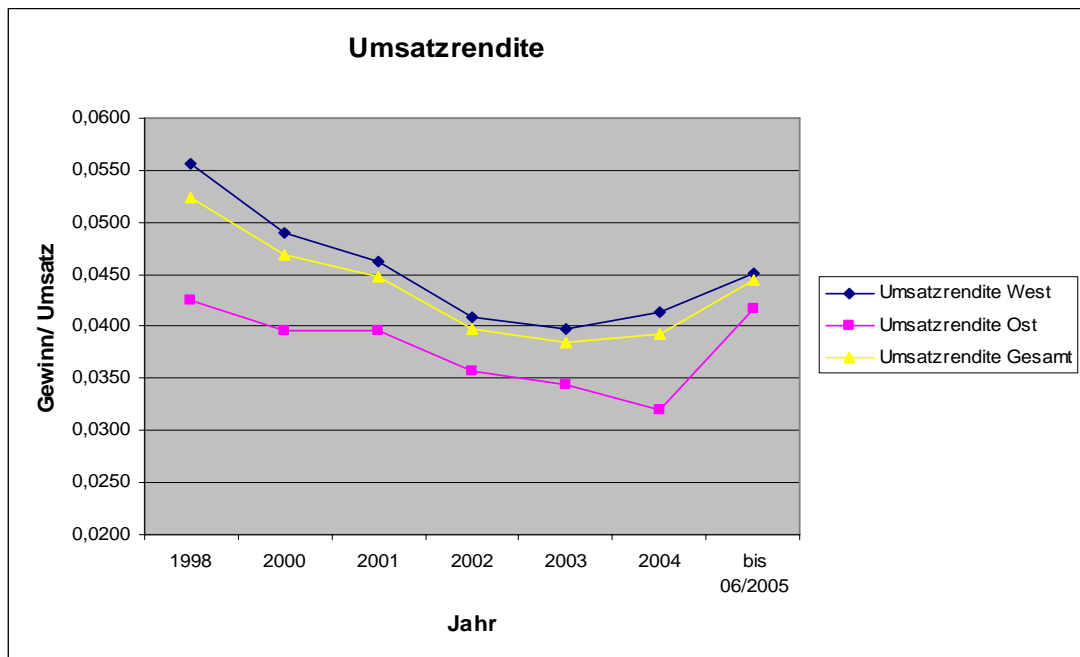


Abb. 7, Umsatzrendite, Quelle: EURODATA

Die Umsatzrendite der bei EURODATA erfassten Tankstellenunternehmen zeigt nach einem signifikanten Rückgang im Zeitraum 1998 bis 2002 eine Stabilisierung im Zeitraum 2003 bis 2004 bei insgesamt rund 3,8% und für die erste Jahreshälfte 2005 einen Anstieg auf knapp 4,5%, wobei Unternehmen mit Sitz in den Neuen Bundesländern in der Renditeentwicklung 2004 – im Gegensatz zu Unternehmen aus den Alten Bundesländern - eine negative Entwicklung genommen haben, jedoch im ersten Halbjahr 2005 wieder deutlich aufholen konnten.

Die Auswertung der Rohertragsentwicklung zeigt keine wesentlichen Unterschiede zwischen den im Osten oder Westen der Bundesrepublik ansässigen Tankstellenunternehmen.

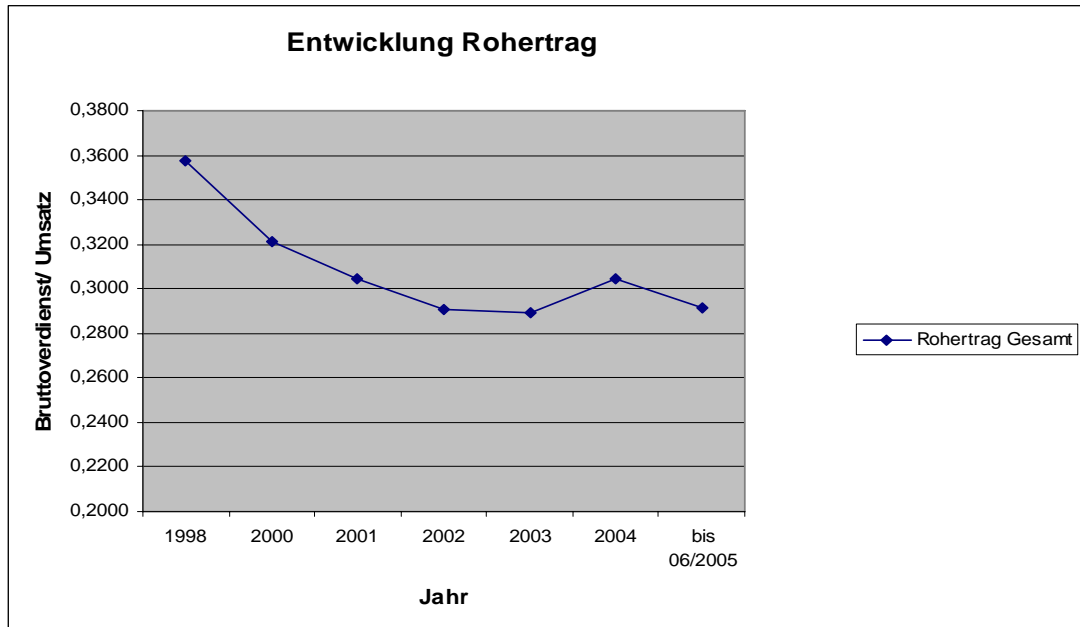


Abb. 8, Rohertrag, Quelle EURODATA

Nach Erreichen der Talsohle in 2003 und einer Erholung in 2004 ist hier jedoch im ersten Halbjahr 2005 wieder ein Rückgang auf das Niveau von 2003 zu verzeichnen.

Die Betrachtung der Shopumsatzentwicklung zeigt, dass dieser – über alle Unternehmen betrachtet – sich von durchschnittlich 600.000 €/ Tankstelle p.a. in 1998 auf rund 800.000 € / Tankstelle p.a. in 2003 gesteigert (+33%) und somit einen vorläufigen Höhepunkt erreicht hat, wobei in den Neuen Bundesländern von 2002 auf 2003 bereits ein leichter Umsatzrückgang feststellbar war, der sich für das Jahr 2004 in den Gesamtzahlen fortgesetzt und in den Neuen Bundesländern spürbar verstärkt hat.

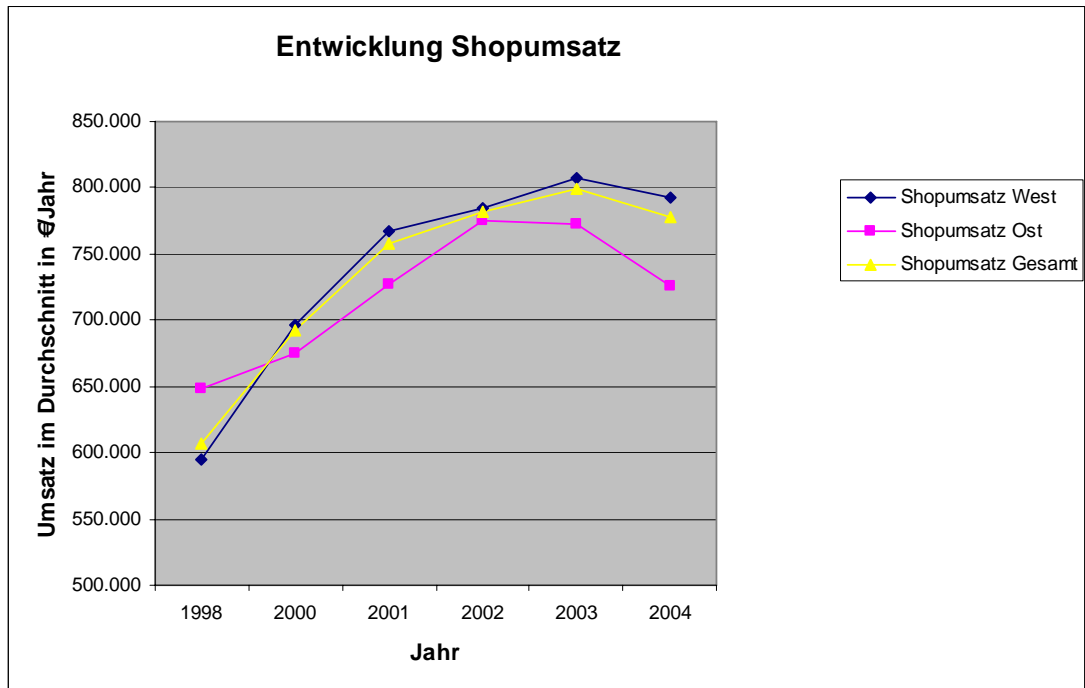


Abb. 9, Shopumsatz absolut, Quelle EURODATA

Relativ zum Gesamtumsatz hat im Zeitraum 1998 bis 2004 der Shopumsatz klar an Bedeutung gewonnen und erzielte - wie die folgende Grafik zeigt - 2004 einen Anteil von durchschnittlich rund 86% (1998: 75%), wenngleich sich im ersten Halbjahr 2005 eine Absenkung auf 84% ergeben hat, die auf einen deutlichen Rückgang des Umsatzanteils bei Tankstellenbetrieben in den Alten Bundesländern zurückzuführen ist..

Festzuhalten ist, dass der hohe Anteil am Umsatz auch dem Umstand geschuldet ist, dass der Kraftstoffumsatz in der EURODATA Statistik lediglich als Nettomarge / Liter gezeigt wird und der eigentliche Kraftstoffumsatz nicht ausgewiesen wird. Selbst auf Basis des Rohertrages (Bruttoverdienst) umfasst der Anteil des Shopgeschäftes jedoch immer noch eine Größenordnung von knapp 50%³².

³² „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2005

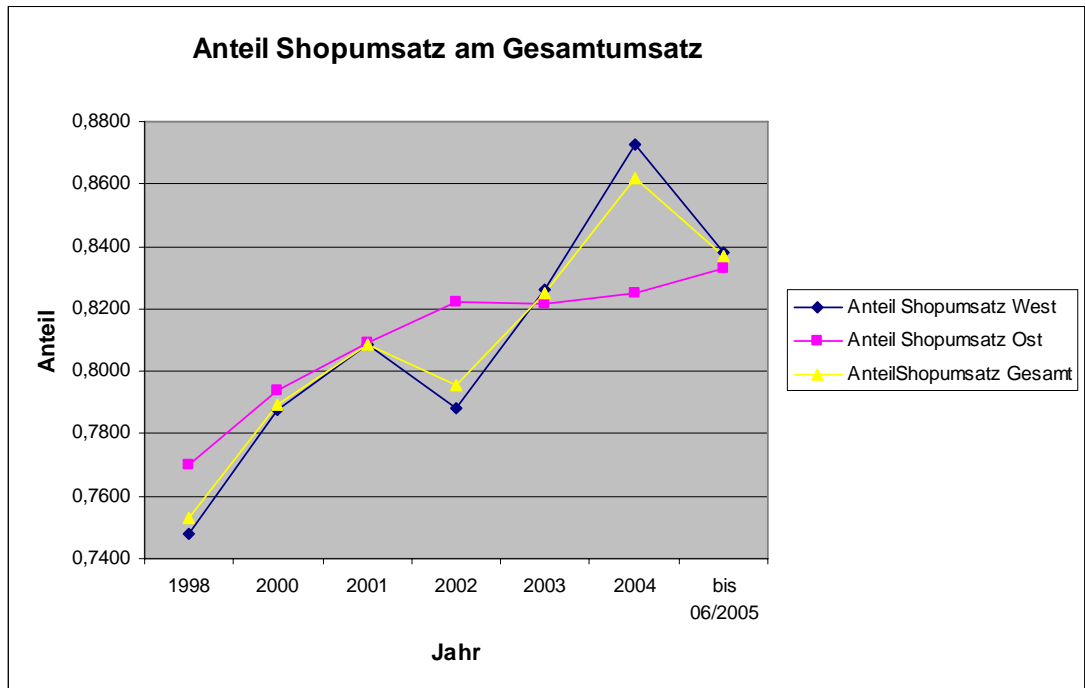


Abb. 10, Shopumsatz, relativ zum Gesamtumsatz, Quelle EURODATA

Zentrale Ergebnisse:

- Die Ergebnissituation der Tankstellen hat sich – über alle Standorte hinweg - 1998–2002 markant verschlechtert, 2003 und 2004 stabilisiert und hat sich im 1. Halbjahr 2005 verbessert, wobei die Renditeentwicklung von Unternehmen in den Alten und Neuen Bundesländern teilweise deutliche Unterschiede aufweist.
- Beim Rohertrag ist nach Erreichen der Talsohle in 2003 und einer Erholung in 2004 im ersten Halbjahr 2005 wieder ein Rückgang auf das Niveau von 2003 zu verzeichnen.
- Der Shopumsatz hat inzwischen einen dominierenden Anteil am Geschäftsvolumen einer Tankstelle erreicht und reduziert in erheblichem Maße die ursprüngliche Abhängigkeit von Entwicklungen im Bereich der Rohöl-/Kraftstoff-Lieferantenstrukturen sowie der Automobilindustrie und des Individualverkehrs, wenngleich sich 2004 – in den Neuen Bundesländern bereits 2003 – ein Rückgang der Shopumsätze eingestellt hat, der im 1. Halbjahr 2005 auch in einen Rückgang des Shopumsatzes am Gesamtumsatz mündete.
- Maßgeblich für die Beurteilung der Tankstellenbranche sind damit gegenwärtig und auch zukünftig in der aller ersten Linie Entwicklungen auf dem Gebiet des Einzelhandels und sich abzeichnender Strukturveränderungen in diesem Bereich.

4. Chancen und Risiken im Überblick

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Struktur des Tankstellenmarkts erläutert wurde, soll nun auf die Chancen und Risiken dieses Marktes genauer eingegangen werden. Dazu ist es notwendig, die Begriffe Chance und Risiko für diese Studie zu definieren. Eine Chance soll als die Wahrscheinlichkeit verstanden werden, mit der ein positives Geschäftsereignis eintritt, wohingegen ein Risiko als die Wahrscheinlichkeit verstanden werden soll, mit der ein negatives Ereignis eintritt. Sowohl Chance als auch Risiko wirken von außen auf das Unternehmen ein und können von diesem selbst nicht oder nur geringfügig beeinflusst werden.

Wichtig für das Begriffsverständnis ist, dass der Wertbeitrag, den eine realisierte Chance leisten kann, nicht nur quantitativer Natur sein kann, z.B. in Form eines zusätzlichen Umsatzes, Deckungsbeitrags, Senkung von Kosten usw., sondern auch eine qualitative Ausprägung annehmen kann, wie z.B. die Verbesserung einer strategischen Position durch Reduzierung der Anzahl der Wettbewerber, den Gewinn oder die Bindung leistungsfähiger Mitarbeiter etc.. Der qualitative Wertbeitrag wirkt sich in der Regel mit zeitlicher Verzögerung auch positiv auf quantitative Kennziffern des Unternehmens aus.

Für den Risikobegriff gilt analog mit umgekehrtem Vorzeichen eine entsprechende Interpretation: Quantitativ messbare Schäden sind beispielsweise Umsatz- und Deckungsbeitragsverluste Kostenerhöhungen. Qualitative Schäden bestehen beispielsweise im Auftreten neuer Wettbewerber am Markt etc.

4.1. Chancen

4.1.1. Die Unbeweglichkeit des Einzelhandels

Die für u.a. für den Einzelhandel zuständige Dienstleistungsgewerkschaft *ver.di* veröffentlichte im September 2004 auf ihrer Internethomepage gemeinsam mit kirchlichen Arbeitnehmervertretungen einen Aufruf mit der Überschrift: „10 gute Gründe für den Ladenschluss“. Darin wird u.a. ausgeführt, dass längere Ladenschlusszeiten oder deren Freigabe aus Sicht von *ver.di*

- keinen zusätzlichen Umsatz bringen
- zusätzliche Betriebskosten ohne Mehrumsatz verursachen
- innenstadtnahe Einzelhandelsgeschäfte veröden lassen
- eine „Minderheit von Kunden“ begünstigt, „die ihren Spaß daran haben, zu jeder denkbaren Zeit shoppen zu gehen“ und dies auf Kosten der Beschäftigten tun
- den „Zeitwohlstand“ der Gesellschaft gefährdet.

Diese Stellungnahme erfolgt vor dem Hintergrund, dass das Bundesverfassungsgericht im Juni 2004 zwar entschieden hat, die geltenden Ladenschlusszeiten vorerst weiter bestehen zu lassen, gleichzeitig jedoch die Bundesregierung aufgefordert hat, zu prüfen, ob die Länder zu einer umfassenden Neuregelung ermächtigt werden sollen³³. Im Ergebnispapier der Koalitionsarbeitsgruppe zur Föderalismusreform vom 7.11.2005 wird dieser Empfehlung entsprochen und die Verlagerung der Gesetzgebungskompetenz auf die Bundesländer vorgeschlagen³⁴. Verschiedene Bundesländer sowie der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE) plädieren für eine völlige Freigabe der Ladenschlusszeiten an Werktagen³⁵. Der HDE zielt dabei direkt auf die Beseitigung von „Wettbewerbsverzerrungen gegenüber Bahnhöfen, Flughäfen und *Tankstellen*“.

Inwieweit und wann sich die Befürworter einer weiteren Liberalisierung der Ladenschlussregelungen in Deutschland durchsetzen können, ist schwer abzusehen. Der Widerstand von Seiten gewerkschaftlicher und kirchlicher Interessenvertretungen wird jedoch voraussichtlich weiterhin erheblich sein und damit die in diesem Zusammenhang vorteilhafte Ausgangslage für Shopgeschäfte der Tankstellenbetriebe weiter begünstigen - mindestens für Sonn- und Feiertage dürfte dieser Umstand auch langfristig erhalten bleiben.

Unabhängig von der Diskussion um die Ladenöffnungszeiten ist festzustellen, dass nach Einschätzung von Branchenexperten die bereits erfolgten Liberalisierungen im Ladenschluss wenig Auswirkungen auf das Tankstellengeschäft haben.

4.1.2. Die Vereinfachung von Vorschriften

Neben der Unbeweglichkeit des Einzelhandels liegt eine weitere Chance in der Vereinfachung von gesetzlichen Vorschriften. Auch diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie von den Tankstellenbetreibern nicht oder nur indirekt über ihre Lobbyverbände beeinflusst werden können, aber unmittelbar auf ihre Möglichkeiten einwirken. Aus der jüngsten Vergangenheit können zwei Beispiele angeführt werden, die dazu geführt haben, dass sich neue Chancen für Tankstellenbetreiber ergaben.

Der erste Fall bezieht sich auf den Verkauf von frisch zubereiteten Lebensmitteln. Dieser unterliegt in Deutschland zahlreichen Bestimmungen, die es Tankstellen bis 2003 unmöglich machten, diese anbieten zu können. Bisher mussten Lebensmittel fertig zubereitet und verpackt angeliefert werden. Im Rahmen einer Gesetzesänderung wurde auf diese Einschränkung verzichtet³⁶.

³³ www.FAZ.NET, 10.6.2004

³⁴ Ergebnis der Koalitionsarbeitsgruppe zur Föderalismusreform vom 7.11.2005, II, 4.a., S. 11

³⁵ www.FAZ.NET, 10.6.2004

³⁶ BGBl. I Nr. 63/1997

Damit ist es Tankstellen nunmehr möglich, in gewissen Grenzen auch frische Produkte zuzubereiten und ihre Marktposition im Gastronomiebereich zu verbessern

Als ein weiteres Beispiel kann hier die Autowäsche am Sonntag genannt werden, die seit dem 15.07.2004 in Schleswig-Holstein zulässig ist. Ermöglicht wurde dies durch eine Änderung des Sonn- und Feiertagsgesetzes durch den Kieler Landtag, welche die unterschiedlichen Interessenslagen von Wirtschaft, Bürgern und Kirchen in Einklang bringen soll. "Die Novellierung des Gesetzes war notwendig, um die Akzeptanz für den verfassungsrechtlich garantierten Schutz der Sonn- und Feiertage weiterhin zu erhalten"³⁷. Auch in Bayern zeichnet sich gemäß Branchenexperten zunehmend eine liberalere Handhabung bezüglich der Erlaubnis von Autowäschen am Sonntag ab.³⁸

4.1.3. Die spezifischen Vorteile von Tankstellen

Eine maßgebliche Motivation für den Einkauf von Lebensmitteln oder Gütern des täglichen Bedarfes an einer Tankstelle ist die zeitliche Flexibilität, die sich sowohl auf die Dauer des Einkaufs, als auch die langen Öffnungszeiten erstreckt. Dem vergleichsweise geringen Zeitbedarf wird gerade durch jüngere Kunden eine hohe Bedeutung zugemessen. Gemäß Branchenexperten sind Kunden heute bereit einen deutlichen Preisaufschlag von 18,5% an der Tankstelle zu akzeptieren, Warteschlangen jedoch nicht. Auch die Verfügbarkeit von Parkplätzen, die in Großstädten und Ballungsräumen mittlerweile stark eingeschränkt ist, spricht für den Einkauf an einer Tankstelle, da diese oftmals über einige Parkmöglichkeiten in nächster Nähe verfügt. In den letzten Jahren wurde daher das Waren- und Dienstleistungsangebot an der Tankstelle immer weiter ausgebaut. Dies wird anhand der steigenden Shopgrößen deutlich³⁹. Geldautomaten, Briefkästen oder auch der Verkauf von Non-Food-Artikeln wie CDs und Toto-Lotto-Scheinen sind heute keine Seltenheit mehr.⁴⁰ Auch weitere angeschlossene Geschäftsfelder, die von einer Autovermietung, Backshops, Coffeeshops, Bistroecken, Fast-Food-Angeboten bis zu einem Internetcafé reichen können, sind für Tankstellenshops denkbar und werden teilweise bereits realisiert.⁴¹

Nicht nur die Tankstellenunternehmer, sondern auch ihre Partner im Shop- und Zusatzgeschäft haben diese Situation erkannt. So formuliert der Convenience-ProduktHersteller und Tankstellen-Systemlieferant Lekkerland-Tobaccoland⁴² die Grundlage seiner Geschäftspolitik wie folgt: „Convenience – unser Geschäft; schnelles und bequemes Einkaufen, überall und zu jeder Zeit“.

³⁷ Ulrich Lorenz, Staatssekretär von Schleswig-Holstein, nach www.carwashinfo.de

³⁸ Gesetzentwurf zur Änderung des Feiertagsgesetzes und der Bedürfnisgewerbeverordnung, www.stmi.bayern.de

³⁹ „Tankstellenshops verlieren erstmals Kunden“, Handelsblatt, 15.5.2003

⁴⁰ ebda.

⁴¹ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2005

⁴² Homepage: www.letob.de

Es wird ausgeführt, dass für den Erfolg der Convenience-Shops ausschlaggebend „nicht nur die Lage, Erreichbarkeit und vor allem Öffnungszeiten, sondern auch die Kaufabwicklung“ sind. „In einem zunehmend anonymen Alltag spielen beim Einkauf emotionale Faktoren eine immer größere Rolle. Konsumenten sehnen sich nach spontaner Kommunikation und Freundlichkeit“. Die Produktangebote der Systemlieferanten und die Ansprache der Kunden am Point of Sale stellen auf genau diese Erwartungshaltung der Kunden ab.

Ferner bieten insbesondere Tankstellen und ihr Produktangebot u.a. durch die Regelmäßigkeit der Kundenbesuche sowie die extreme Austauschbarkeit bzw. Differenzierungsarmut des Produktes „Treibstoff“ äußerst geeignete Ansatzpunkte für Kundenbindungsprogramme. Diese lassen sich in zwei Kategorien unterteilen:

Preisorientierte Bindungsprogramme, die den Kunden unmittelbare Preisvorteile verschaffen und preisunabhängige, die in Form von Bonusprogrammen mittelbare Vorteile wie den preisreduzierten oder unentgeltlichen Bezug von Waren bei Erreichen z.B. von Bonuspunktlimits einräumen. Die Ausprägung derartiger Programme ist europaweit gesehen jedoch noch sehr heterogen. Während in England und Norwegen derartige Programme bereits sehr weit entwickelt sind, wurden sie in Deutschland erst in den letzten Jahren eingeführt⁴³. Inzwischen wurden sie jedoch stetig ausgebaut und sind aus dem Erscheinungsbild der Tankstellenbranche kaum mehr wegzudenken.

Neben der Absicht, Kunden damit stärker an eine Marke zu binden, ermöglichen Bonusprogramme auch die Registrierung und Auswertung des Fahrverhaltens von Kunden und gestatten so die Selektion und gezielte Ansprache von Vielfahrern und damit den so genannten „A-Kunden“ einer Tankstelle.

Konzern ungebundene Tankstellen und Billiganbieter verzichten zum Teil jedoch bewusst auf solche Marketinglösungen und bevorzugen die direkte Weitergabe von Preisvorteilen in Form reduzierter Kraftstoffpreise⁴⁴. Ferner sehen sie einen Schwerpunkt in der persönlichen Ansprache und Betreuung ihrer Kunden, um eine nachhaltige Kundenbindung zu schaffen.

⁴³ Constanze Nüspeling und Joachim Rotering: Entwicklungstrends und Herausforderungen für den Tankstellenmarkt in Deutschland und Europa, Tankstellenmarkt Oktober/November 2002, S.30 ff.

⁴⁴ Moring, A. in: Hamburger Abendblatt vom 19.11.2005

4.2. Risiken

4.2.1. Beschaffungs- und Betriebsrisiken

Während der beiden Ölpreiskrisen 1973 und 1978 vervielfachte sich der Preis für Rohöl innerhalb kürzester Zeit (siehe Grafik). Dies hatte nicht nur einen ebenso massiven Anstieg der Benzinpreise zur Folge, sondern rückte die Mineralölbranche spätestens ab diesem Zeitpunkt weltweit in das Zentrum des Interesses für die Beurteilung der internationalen wirtschaftlichen Lage. Preiserhöhungen in diesem Bereich werden mit erheblichen Gefährdungen der konjunkturellen Lage einer Volkswirtschaft oder Wirtschaftsregion gleichgesetzt.

Verbraucher, Massenmedien und Politikvertreter reagieren daher äußerst sensibel auf Preisbewegungen dieser Branche, insbesondere dann, wenn deren Ursache nicht klar erkennbar ist oder aber nicht mit steigenden Rohstoffpreisen oder Währungsrelationsverschiebungen erklärt werden können.

Während die Ölpreiskrisen der 70er Jahre Geschichte sind, stellen die seit 2001 zu beobachtende Destabilisierung der politischen Lage in vielen Regionen der Welt durch internationalen Terrorismus sowie die zunehmende Häufigkeit und Heftigkeit von Naturkatastrophen eine wachsende Bedrohung für die Stabilität an internationalen Rohstoffmärkten dar. Dies drückt sich in einer deutlich gestiegenen Volatilität des Preisniveaus aus.

Ferner hat die seit Jahren steigende Nachfrage nach Rohstoffen insbesondere durch asiatische Wachstumsstaaten zu einem erhöhten Preisniveau u.a. auf den Märkten für Rohöl- und Treibstoffprodukte geführt.

Die Vermutung, dass Konsumenten hierauf mit Einsparschritten, z.B. Reduzierung der Fahrleistung, reagieren, lässt sich anhand diesbezüglicher Untersuchungen nicht nachhaltig bestätigen. Zwar ist für 2003 ein leichter Rückgang der Fahrleistungen von allen deutschen Pkw und Lkw zu verzeichnen; 2004 erreichte die Fahrleistung mit 697 Mrd. Kilometern jedoch einen neuen Höchstwert. Der durchschnittliche Verbrauch der Kraftfahrzeuge hat sich 2004 nur geringfügig reduziert; der gesamte Verbrauch an Kraftstoff hat sich mit +1,6% erhöht⁴⁵.

⁴⁵ DIW Berlin, Wochenbericht, 37/2005

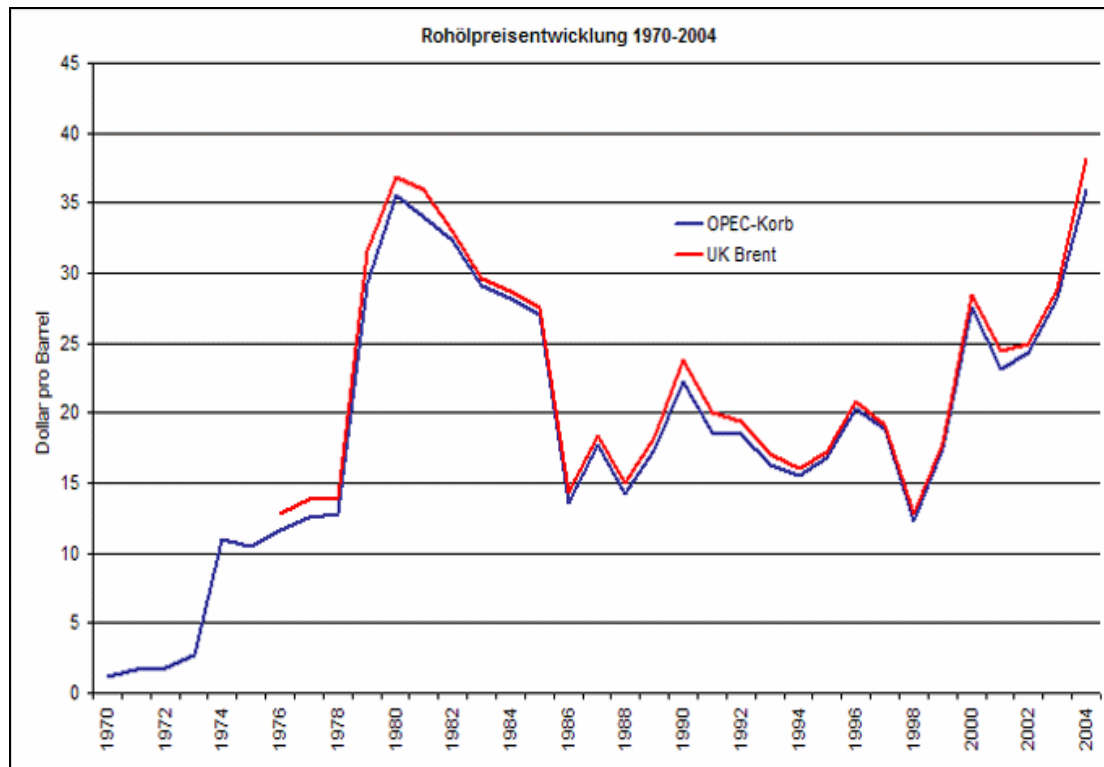


Abb. 11, Rohölpreisentwicklung 1970-2004, Quelle MWV, Stand 19.12.2004

Die Rohölpreisbewegungen stellen ein zentrales betriebswirtschaftliches Risiko der Tankstellenunternehmen dar - sowohl in Form eines Beschaffungs- als auch eines Absatzrisikos.

Diejenigen Unternehmen, die feste Margenlieferverträge abgeschlossen haben sind in diesem Zusammenhang zwar vom Margenrisiko befreit, haben jedoch das Absatzrisiko zu tragen, das im Zuge von teilweise deutlichen Tankstellenpreiserhöhungen aufgrund einer vorübergehenden Nachfragezurückhaltung der Konsumenten zu Umsatzeinbußen führen kann.

Unternehmen, die keinen festen Margenvertrag abgeschlossen haben, können Preissteigerungen im Wareneinkauf aufgrund des gegebenen Wettbewerbs auch nicht vollständig an den Endkunden weitergeben. Sie müssen zusätzlich zu Absatzrisiken auch noch Margenkürzungen hinnehmen. Diesem Risiko steht dabei allerdings die Chance gegenüber, in Zeiten normaler Preisbewegungen eine höhere Rendite zu erwirtschaften.

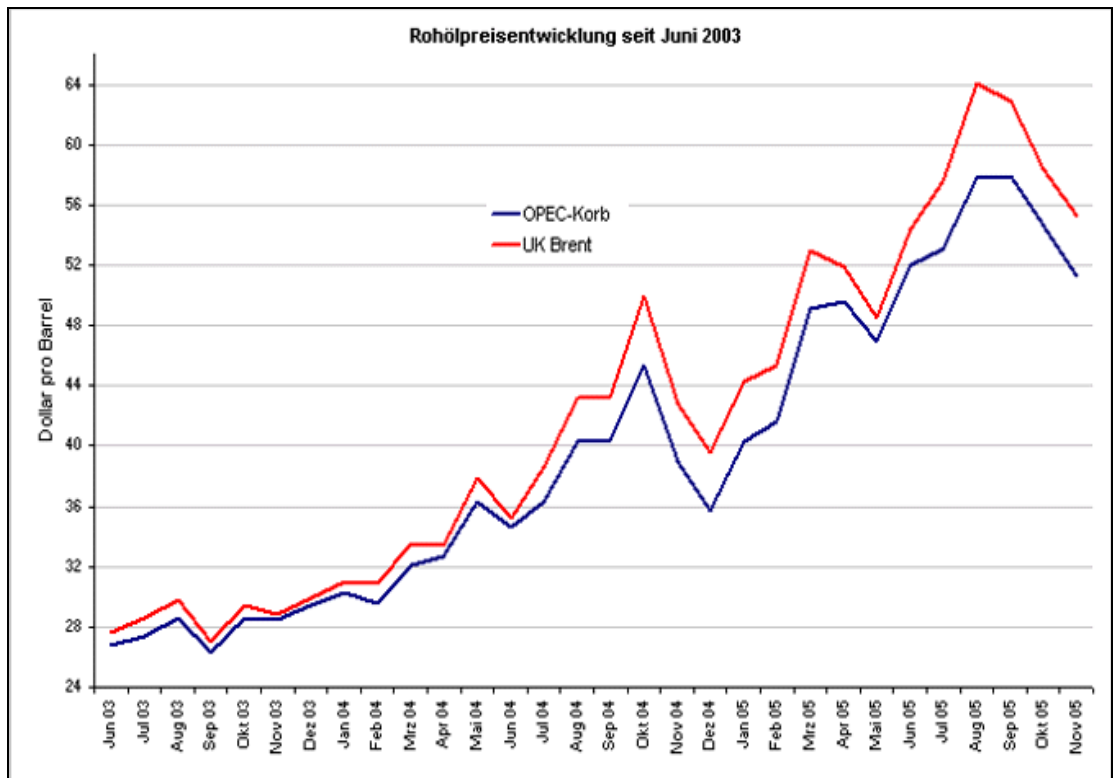


Abb. 12, Rohölpreisentwicklung Juni 2003 bis Nov 2005 im Monatsdurchschnitt, Quelle MWV, Stand 19.12.2004

Die Ursache für diese Margen- und Absatzrisiken, die Schwankungen der Rohölpreise, haben in den letzten Jahren, insbesondere jedoch auch in 2005, an Bedeutung gewonnen. Der Rohölpreis reagiert aufgrund der in den letzten Jahren zugespitzten weltpolitischen Lage zunehmend sensibler auf einzelnen politische Ereignisse und Krisenfälle (vgl. Abb. 11 und Abb. 12).

Betriebsrisiken für Tankstellen ergeben sich neben äußeren und globalen Entwicklungen jedoch alleine aufgrund der Eigenarten der Geschäftstätigkeit und insbesondere der Eigenschaften der Tankstellenprodukte. Eventuelle Risiken aus Umweltgefährdungen wurden in der Vergangenheit flächendeckend durch die Umsetzung geeigneter Sicherungsmaßnahmen beseitigt und in der gesamten Tankstellenbranche im Jahre 2000 abgeschlossen.

Regelmäßige Kontrollen durch unabhängige Überwachungsorgane (z. B. TÜV, Dekra, u.a.) und Aufsichtsämter (z.Bsp.: Gewerbeaufsicht, Hygieneaufsicht, u.a.) sowie die Einhaltung einschlägiger Gesetzesnormen, wie zum Bsp. dem BImSchG (Bundes-Immissionsschutzgesetz), dem Landeswassergesetz, der Hygieneverordnung, der Gefahrstoffverordnung und Anderen, minimieren darüber hinaus das Betriebsrisiko.

Ferner werden übliche Betriebsrisiken durch Versicherungen abgedeckt. Dabei ist es wichtig, die möglichen Risiken umfassend benennen zu können und entsprechend deren Eintrittswahrscheinlichkeit abzusichern.

4.2.2. Die gesellschaftlichen Veränderungen

Gesellschaftliche Entwicklungen können von 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.⁴⁶ Zu diesem Schluss gelangt auch eine Studie der Shell Deutschland Oil, die darüber hinaus eine weitere Zunahme der weiblichen Kundengruppen prognostiziert.⁴⁷ Die demographischen 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 in einer ersten Bewertung vor dem Hintergrund des Produktangebots und der Besonderheiten der Shopklientel (hohe Akzeptanz des Angebots speziell bei jüngeren Kunden) zunächst einmal als Risiko einzustufen sind. Allerdings bedarf insbesondere der demographische Einflussfaktor einer weiterführenden Untersuchung, um gegebenenfalls auch damit verbundene Chancenpotentiale speziell für die Tankstellenbranche zu analysieren und dabei vor allem die Bedarfslage und daraus abzuleitende Produkt- und Dienstleistungsangebote für ältere Kunden zu prüfen.

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

Des Weiteren ist es möglich, dass sich gesellschaftliche Trends ändern. Aktuell ist es „in“, an einer Tankstelle Teile des Einkaufs zu tätigen, sowie zunehmend diese auch als Dienstleistungs- und Imbissstützpunkt zu nutzen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich diese Trendentwicklung in Zukunft negativ verändert.

⁴⁶ „Bevölkerung Deutschlands bis 2050“, Statistisches Bundesamt Wiesbaden, 2003

⁴⁷ „Flexibilität bestimmt Motorisierung – Shell PKW Szenarien bis 2030“, Shell Deutschland Oil, 2004

4.2.3. Die technologischen Neuerungen

In den kommenden 25 Jahren ist mit einem Rückgang des Gesamtkraftstoffverbrauches von derzeit ca. 33 auf 27 Millionen Tonnen zu rechnen⁴⁸, der anhand mehrerer Modellszenarien hergeleitet wird. Dieser ist vor allem auf technologische Verbesserungen zurückzuführen, die es Motoren ermöglichen, weniger Kraftstoff zu verbrauchen.

Darüber hinaus könnten durch neue Erfindungen und Weiterentwicklungen auch Fahrzeuge gebaut werden, welche mit anderen Energieträgern angetrieben werden, die u.U. den Bestand von Tankstellen langfristig gefährden können, sofern sie nicht ebenfalls die neuen Energieträger anbieten. Dies wäre jedoch mit den Belastungen und Risiken aus der Finanzierung von Anschaffungsinvestitionen verbunden.

In Deutschland sind bislang jedoch erst rund 30.000 Erdgasfahrzeuge, sowie 41.000 Autogasfahrzeuge zugelassen⁴⁹ - gemessen an der Gesamtzahl von 48,9 Mio Fahrzeugen⁵⁰ der aktuell im Verkehr befindlichen Kraftfahrzeuge eine eher bescheidene Größe.

Auch weitere alternative Antriebskonzepte (Autogas, Biodiesel, Wasserstoff etc.) stellen einerseits ein Risiko für den Absatz konventioneller Treibstoffe dar, können jedoch für die Zukunft durchaus auch als Chance für die Erhaltung von Tankstellenunternehmen gesehen werden. Erdgas wird von 3,9%, Autogas von 5% und Biodiesel immerhin bereits von 12,2% der Tankstellen angeboten⁵¹.

4.2.4. Die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen

Besondere Aufmerksamkeit verdienen steuerliche Entwicklungen, die im Vergleich zu anderen (Handels-)Branchen zu einer überproportionalen Belastung des Produktsortiments der Tankstellen führen und deren Geschäftsrisiken – insbesondere im Falle weiterer spezifischer Belastungen – zusätzlich erhöhen können.

⁴⁸ „Flexibilität bestimmt Motorisierung – Shell PKW Szenarien bis 2030“, Shell Deutschland Oil, 2004

⁴⁹ Flüssiggas, Ausgabe 6, 2005, Strobel Verlag, Arnsberg, Seite 3

⁵⁰ Zahlenangaben des VDA Verband der Automobilindustrie, Frankfurt für 2004 (incl. Nutzfahrzeugen)

⁵¹ Energie Informationsdienst 31/05

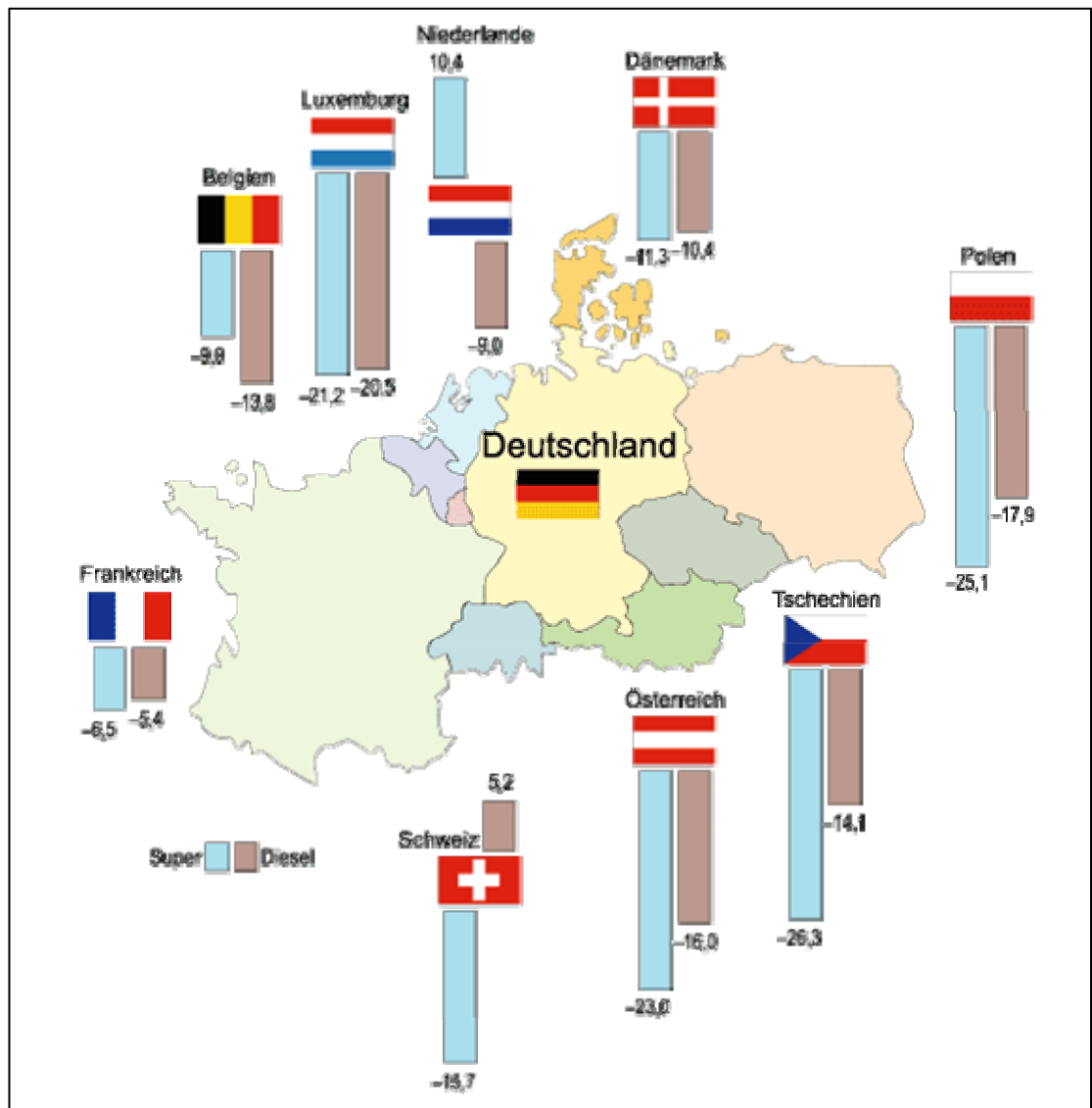


Abb. 13, Differenzen in der Mineralölbesteuerung; Angaben in Cent/Liter, Quelle MWV; Stand März 2005

In erster Linie ist im Fall der Tankstellenbranche die Mineralölsteuer zu nennen, die im Zuge der sog. Ökosteuereform drastisch erhöht wurde. In einem Informationsblatt des BMU⁵² heißt es:

„Ziel der Bundesregierung ist es, durch die Ökologische Steuerreform (ÖSR) zum Energiesparen und zur rationellen Energieverwendung anzuregen sowie erneuerbare Energien zu fördern“.

⁵² Die Ökologische Steuerreform: Einstieg, Fortführung und Fortentwicklung zur Ökologischen Finanzreform, Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Stand Februar 2004

Diese Zielsetzung hat u.a. in den mehrfachen Erhöhungen des Mineralölsteuersatzes ihren Niederschlag gefunden (5 Stufen seit 01.04.1999) – die Mineralölsteuerbelastung für Diesel- und Benzintreibstoff wurde seit dem 31.03.1999 um insgesamt 15,34 €Cent/Liter erhöht. Aus Sicht der Tankstellenverbände hat die ÖSR nur zu einer Verschärfung des Tanktourismusproblems geführt, nicht zu einer größeren Verbrauchsreduzierung.⁵³

Es gibt derzeit keine Anhaltspunkte dafür, dass die seit November 2005 im Amt befindliche neue deutsche Bundesregierung diesbezüglich die Steuerpolitik grundlegend verändern wird. Im Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD heißt es zum Thema Energiesteuern: "Deutschland als ein Staat in zentraler Lage im europäischen Binnenmarkt hat ein herausragendes Interesse, die Harmonisierung der Energiebesteuerung in der EU voranzutreiben. Dabei werden wir auf einfache und transparente Regelungen hinarbeiten. Angesichts der hohen Energiepreise ist es wichtig, die energieintensive Wirtschaft in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit nicht zu beeinträchtigen."⁵⁴

Neben ökologisch motivierten Steuererhöhungen oder dem Abbau von (steuer-) rechtlichen Vergünstigungen können sich jedoch auch andere Veränderungen der Gesetzeslage belastend auf die Geschäftsgrundlagen eines Tankstellenbetriebes auswirken – beispielsweise die aktuell diskutierte Erweiterung der Ladenöffnungszeiten, die 2003 eingeführten Pfandregelungen auf Einweg-Getränkeverpackungen, fiskalpolitisch bedingte Änderungen der Tabakwarensteuern.

Die Folgen dieser Maßnahmen werden teilweise drastisch verschärft, weil sie relativ überraschend erfolgen und in der technischen Umsetzung mit Branchenexperten nicht ausreichend abgestimmt sind.

4.2.5. Preisdominierte Kaufentscheidungen

Kraftstoffe zählen zur Gruppe der homogenen Güter, die sich nicht oder allenfalls gering voneinander unterscheiden. Eine Differenzierung über das Produkt selbst ist daher nur sehr schwer möglich. Auf dem Markt besteht neben der Produktdifferenzierung noch eine Preisdifferenzierung, bei der gleichartige Güter zu niedrigeren Preisen angeboten werden. Da heute eine Vielzahl von Gütern sehr homogen gestaltet ist, findet diese Differenzierungsstrategie vermehrt Anwendung. Als Beispiele seien hier die „Geiz ist Geil“ Kampagne von Saturn und die „Jubelpreis“ Offensive von Media Markt zu nennen. Eine derartige Strategie könnte auch im Kraftstoffvertrieb aufkommen und die bereits sehr engen Kalkulationsrahmen völlig sprengen.

⁵³ vgl. auch Kapitel 4.2.1.

⁵⁴ Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD vom 18.11.2005, S. 72

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, da sich die Unterschiede pro Tankfüllung auf bis zu 15 € belaufen können. Dies hatte für zahlreiche Tankstellenbetreiber die Schließung des Geschäfts zur Folge. Alleine im Grenznahen Bereich zu Österreich wurden in den vergangenen beiden Jahren ca. 200 Tankstellen geschlossen.

Die seit 2004 diskutierte Einführung einer Preisreduzierung von Kraftstoffkäufen für Grenzbewohner mit dem Ziel der Vermeidung des Tanktourismus wurde zwar bislang noch nicht umgesetzt, ist aber weiter in der politischen Diskussion.

Die Dominanz des Preisfaktors bei Kaufentscheidungen könnte zukünftig eine noch größere Bedeutung erlangen, da die Preissensibilität der Konsumenten im Zuge der letzten, rohölpreisbedingten Preiserhöhungen im Herbst 2005 nach Einschätzung von Branchenexperten noch weiter zugenommen hat. Die Preisdominanz könnte darüber hinaus auch das Shopgeschäft erfassen, da bei den aktuellen Benzinpreisen nur noch wenige Käufer bereit sind, für Shopartikel zusätzliches Geld auszugeben.

4.2.6. Margenentwicklung

Die Margensituation für die Tankstellenunternehmen, d.h. der Verkaufspreis je Liter abzüglich Produkteinkaufskosten und Mineralölsteuern, hat sich trotz teilweise signifikanten Preisbewegungen für Kraftstoffe in den vergangenen Jahren nicht grundlegend verändert

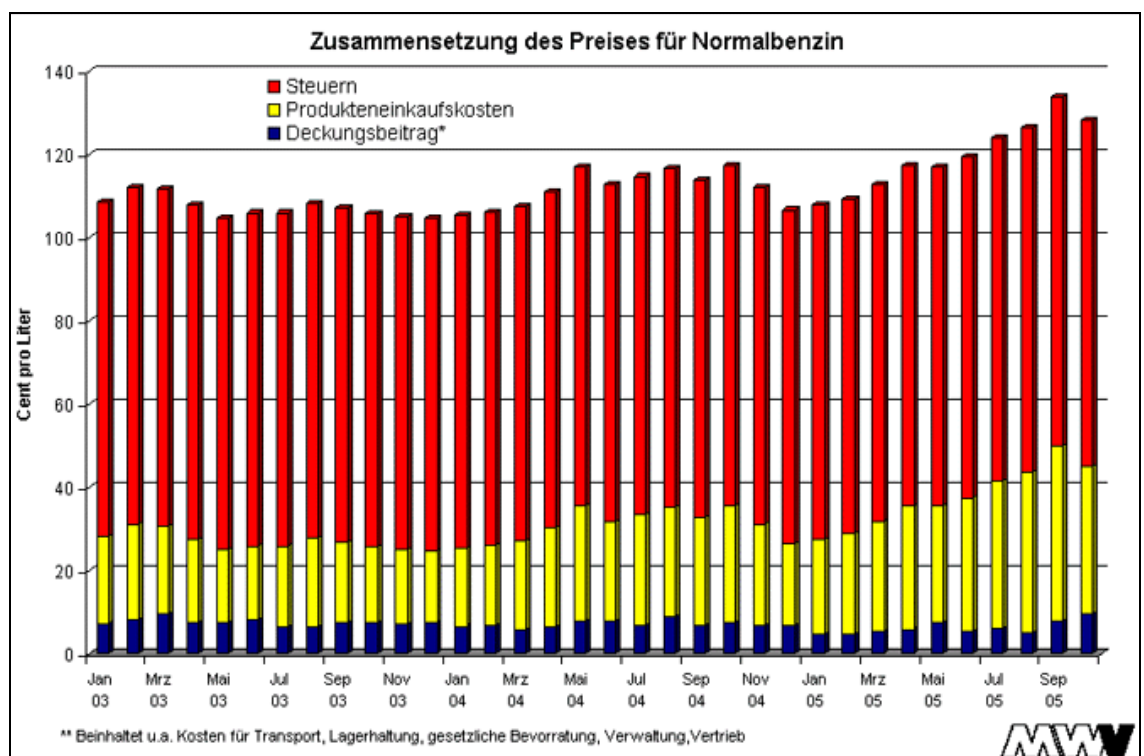


Abb. 14, Zusammensetzung des Preises für Normalbenzin, Quelle MWV

Nach stabilen Margen in den Jahren 2003 und 2004 hat sich insbesondere im 1. Quartal 2005 eine rückläufige Entwicklung ergeben, die sich jedoch bereits im 2. Quartal wieder verbessert hat⁵⁵.

Im europäischen Vergleich bewegen sich deutsche Tankstellenunternehmen bezüglich der Margensituation an letzter Position⁵⁶.

Die Umsatzrendite der Tankstellenunternehmen wird in erster Linie von den Betriebskosten der Unternehmen bestimmt. Daneben können örtliche besondere Wettbewerbssituationen zu zeitweiligen Kürzungen der Gewinnmarge führen. U.a. folgende Betriebskostenarten verdienen dabei aufgrund ihrer Preisentwicklung ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit bzw. unterliegen einem erhöhten Preissteigerungsrisiko:

- Speditionskosten (Maut, Treibstoffpreise)
- Energiekosten
- Avalgebühren
- Wartungskosten für technische Anlagen (z.B. die neu eingeführte gesetzliche Auflage zur Erstellung eines Explosionsgutachtens)
- Versicherungskosten
- Schwundkosten (höherer Einstandspreis des Treibstoffes)

⁵⁵ EID 31/05, S. 8

⁵⁶ Ebda., S. 30

5. Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

5.1. Quantitative und qualitative 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 3 wurde die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation der Tankstellenbranche auf Basis der EURODATA-Statistikzahlen bereits ausführlich dargestellt. Obwohl die EURODATA-Statistik verschiedene Untergruppen von Tankstellenunternehmen bildet, die z.B. nach Größe und geographischer Lage geordnet sind, liefert Sie dennoch ausschließlich einen allgemeinen Branchenüberblick.

Nachfolgend sollen daher differenziertere Anhaltspunkte und Hilfestellungen dafür gegeben werden, ein Tankstellenunternehmen im Branchenvergleich individuell einordnen zu können – sowohl quantitativ als auch qualitativ. Zunächst wird hierzu eine Übersicht der wesentlichen Vermögens- und Ertragslage-Kennzahlen und der entsprechenden Branchenwerte gegeben:

Vermögenslage	Ermittlung	Branchenvergleich Branchenwerte in Umsatzklassen in Mio € (Statistische Daten der Deutschen Bundesbank für Einzelhandel einschl. Kraftfahrzeughandel und Tankstellen) <2,5 / 2,5 – 50 / >50
Sachanlagen zu Umsatz	Sachanlagen/Umsatzerlöse	0,106 / 0,083 / 0,053
Vorräte zu Umsatz	Vorräte/Umsatzerlöse	0,163 / 0,139 / 0,091
Forderungen aus L.u.L. zu Umsatz	Forderungen aus L.u.L./Umsatzerlöse	0,057 / 0,054 / 0,035
Eigenkapitalquote	Eigenkapital/Summe Aktiva	-0,061 / 0,139 / 0,219
Verbindlichkeiten aus L.u.L. zu Materialaufwand	Verbindlichkeiten aus L.u.L./Materialaufwand	0,149 / 0,093 / 0,082

Ertragslage	Ermittlung	Branchenvergleich Branchenwerte in Umsatzklassen in Mio. € <2,5 / 2,5 – 50 / >50
Eigenkapitalrendite (nach Steuer)	Gewinn (nach Steuern) /Eigenkapital	-1,421 / 0,223 / 0,226
Gesamtkapitalrendite	[Gewinn(nach Steuern)+Zinsaufwendunge n lfd. Jahr] /Summe Aktiva	0,133 / 0,062 / 0,068
Umsatzrendite	Gewinn (nach Steuern)/ Umsatzerlöse	0,035 / 0,011 / 0,016
Finanzlage/	Ermittlung	Branchenvergleich
Anlagendeckungsgrad A	Eigenkapital/ Anlagevermögen	-0,226 / 0,553 / 0,749
Anlagendeckungsgrad B	(Eigenkapital +langfristige Verbindlichkeiten +langfristige Rückstellungen) /Anlagevermögen	1,358 / 1,350 / 1,189
Liquiditätsgrad 2	(Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände +Wertpapiere im Umlaufvermögen +Kasse, Schecks und Bankguthaben) /Verbindlichkeiten bis 1 Jahr	0,541 / 0,561 / 0,764
Liquiditätsgrad 3	Umlaufvermögen / Verbindlichkeiten bis 1 Jahr	1,222 / 1,217 / 1,290
EBIT Zinsdeckung	(Gewinn vor Steuern + Zinsaufwendungen) / Zinsaufwendungen	3,211 / 2,448 / 4,271
Kurzfristige Verschuldungsintensität	Verbindlichkeiten bis 1 Jahr /(Verbindlichkeiten gesamt – Verbindlichkeiten bis 1 Jahr)	1,434 / 3,469 / 6,438

Abb. 15, Kennzahlen und Branchenvergleichswerte, Quelle Prof. Dr. Schneck Rating GmbH

Bei der oben stehenden quantitativen Kennzifferauswahl und den korrespondierenden Branchenvergleichszahlen ist zu beachten, dass diese zwar eine quantitative Einordnung des betriebswirtschaftlichen Erfolges eines Tankstellenunternehmens innerhalb der Branche ermöglichen, jedoch keine mit einem individuellen Rating vergleichbare Aussagekraft besitzen.

Im Unterschied zu dem dargestellten Vorgehen eines Branchenvergleichs werden in einem Ratingverfahren die Kennziffernwerte unter Bonitäts Gesichtspunkten absolut bewertet und nicht in Form eines Vergleichs mit anderen Branchenunternehmen. D.h. beispielsweise, dass ein Tankstellenunternehmen mit einer Eigenkapitalquote von 20% im Branchenvergleich zwar eine relative Spitzenposition einnimmt, unter Ratinggesichtspunkten jedoch bereits als vergleichsweise labiles Unternehmen mit gerade noch ausreichenden Kapitalreserven bewertet werden muss.

Das Rating der Unternehmen hat daher eine größere Aussagekraft als ein Branchenvergleich, der immer eine relative Bezugsgröße hat.

Um beispielsweise bei zentralen Bilanzkennziffern die Ratingklasse „BBB-“ zu erreichen, bewegen sich für Tankstellenunternehmen die Maßstäbe für die

- Gesamtkapitalrendite bei $> 12,0\%$
- EBIT Zinsdeckung bei $> 2,8$
- Liquiditätsgrad $3 > 1,9$

Die Ratingklasse BBB- (Ratingsystematik nach den Prinzipien von Standard & Poors, einer der weltweit führenden Rating-Agenturen) umfasst Unternehmen, die nach internationalen Kapitalmarkt-Investitionskriterien gerade noch den sog. „Investmentgrade“ erreichen, das heißt aus Investoren-/Gesellschafterperspektive vergleichsweise bereits eine höhere Ausfallwahrscheinlichkeit aufweisen, jedoch noch nicht als spekulative Geldanlage betrachtet werden.

Neben den quantitativen Messgrößen sind sowohl bei der Bewertung eines Unternehmens im Branchenvergleich als auch im Zuge eines Ratingverfahrens die Analyse qualitativer Kriterien von Bedeutung, die im folgenden als Erfolgsfaktoren genannt und stichwortartig beschrieben werden sollen.

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

Für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit, der finanziellen Leistungskraft und des voraussichtlichen unternehmerischen Erfolges der Tankstellenbranche in ihrer Gesamtheit ist es daher entscheidend, wie viele Unternehmer in welchem Umfang diese Erfolgsfaktoren zur Steuerung und Entwicklung ihres Betriebes beachten und nutzen.

Vor diesem Hintergrund ist nahe liegend, dass sich das Chancen- und Risikoprofil einer Tankstelle individuell in Abhängigkeit von der Erfolgsfaktororientierung ihres Inhabers bzw. ihres Managements unterscheidet.

Für Tankstellenunternehmen wurden im Wesentlichen 5 Erfolgsfaktoren identifiziert:

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

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

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

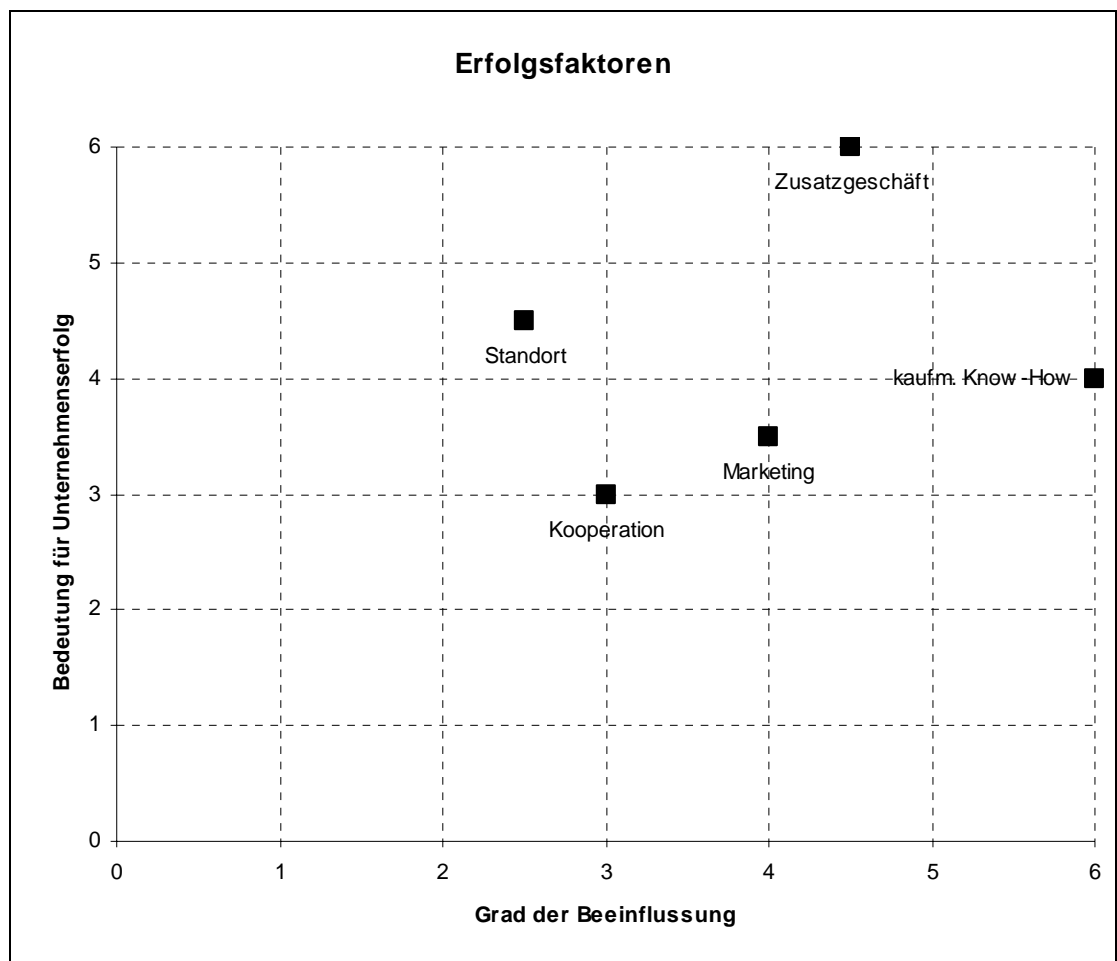


Abb. 16, Erfolgsfaktoren im Tankstellengeschäft; Quelle: eigen Darstellung

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

- unmittelbar,
- kurzfristig und
- maßgeblich

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

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

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

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

Ein vergleichsweise geringer Aufwand führt zu einer einfachen Beeinflussbarkeit des Erfolgsfaktors und zu einem entsprechend hohen Punktwert in der Abbildung.

In jeder Bewertungsdimension konnten maximal 6 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 (5.5. „Breites Dienstleistungsangebot, Einbeziehung von Zusatzgeschäften“ sowie 5.2. „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.

5.2. Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche

Neben den unter 5.1. beschriebenen Erfolgskriterien, die die Zukunftsfähigkeit und finanzielle Solidität von Tankstellenunternehmen bestimmen, wurden drei Sonderfaktoren identifiziert, die maßgeblichen Einfluss auf die Bewertung der Tankstellenbranche haben.

Diese Sachverhalte verdienen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit, da sie in der Standard-Betrachtung eines Unternehmens-Ratings bislang in der Regel keine Berücksichtigung finden und die Rating Ergebnisse sich dadurch zu Ungunsten des jeweiligen Tankstellenunternehmens verschieben:

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

5.2.1. Mineralölsteuer

Die in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzerlöse sowie die in der Bilanz enthaltenen Vorräte von Tankstellenunternehmen enthalten inzwischen ca. 70% Mineralölsteuer. Diese Werte haben sich durch die Mineralölsteuer-Entwicklung in der Vergangenheit permanent erhöht (vgl. die folgende Grafik).

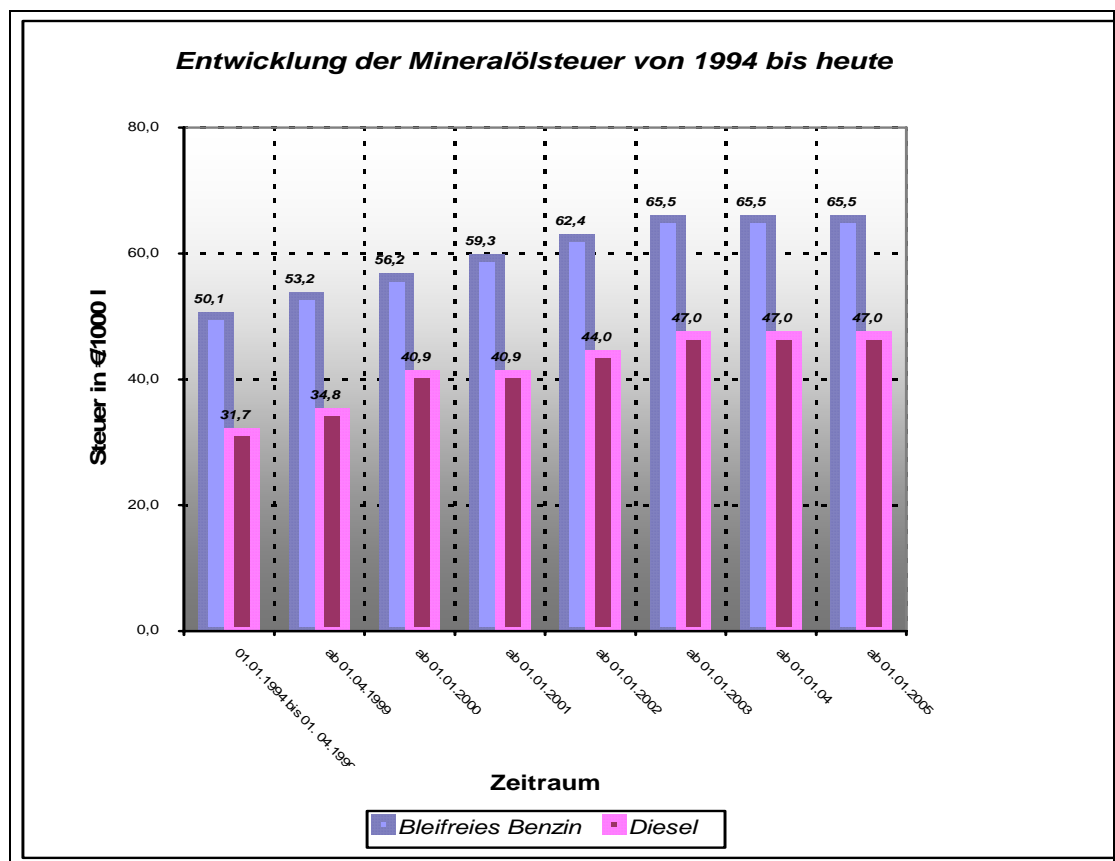


Abb.17, Entwicklung des Steueranteils pro Liter Kraftstoff, Quelle: MWV Stand 2005

Die langfristig drastische Erhöhung des Mineralölsteueranteils an den Umsatzerlösen und dem Umlaufvermögen hat zu einer deutlichen Verschiebung von Rating relevanten Bilanzkennziffern und Renditekennzahlen zu ungunsten der Tankstellenunternehmen geführt. U.a. reduziert sich durch die Bilanzverlängerung automatisch die Eigenkapitalquote des betreffenden Unternehmens.

Ferner verringert sich durch die steuerbedingte Aufblähung des Umsatzvolumens die Umsatzrentabilität und die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens.

Das heißt: Ohne die signifikanten Mineralölsteuererhöhungen der letzten Jahre würden Tankstellenunternehmen - bei ansonsten gleichen Bedingungen - ein besseres Rating-Ergebnis erzielen können.

5.2.2. Umlaufvermögen

Die dem Umlaufvermögen zugeordneten Treibstoffbestände (Benzin, Superbenzin, Diesel) und sind absolute „Schneldreher“; der Warenumschlag erfolgt innerhalb von 3-5 Tagen und unterliegen zu Tagespreisen nur einem geringen Vermarktungsrisiko. Bei der quantitativen und qualitativen Bewertung des Umlaufvermögens von Tankstellen wird dieser Umstand in der Regel nicht adäquat berücksichtigt bzw. fließt in Standard-Ratingbewertung nicht – wie es sein müsste - bonitätsverbessernd ein.

Ein ähnlicher Bewertungshinweis gilt für das Umlaufvermögen des Tankstellenshops, der in der Regel ebenfalls zu rund 90% aus schnelldrehenden Einzelhandelsartikel (u.a. Tabakartikel) besteht.

Die Schmierstoff-Vorräte unterliegen einem ähnlich niedrigen Vermarktungs-/ Liquidierungsrisiko wie die Treibstoff-Vorräte.

5.2.3. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Ein wesentlicher Teil des Forderungsbestandes eines Tankstellenunternehmens besteht aus werthaltigen Forderungen, die sich vornehmlich aus dem Zahlungsverkehr über Debit- (EC-Karte) und Kreditkarten (Visa, Euro, Amexco, Diners) sowie Kreditkarten aus dem Dieselgeschäft (Forderungen an DKV, Shell, BP etc.) ergeben.

Ca. 60-80% sind somit abgesicherte Forderungen aus Transaktionen mit Banken und Großunternehmen mit hervorragender Bonitätseinstufung.

Forderungen an Tankstellenpächter sind durch Bankbürgschaften, Grundschulden, Sparbücher etc. abgesichert.

Auch dieser Sachverhalt wird in der Regel nicht adäquat berücksichtigt bzw. fließt in Standard-Ratingbewertung nicht – wie es sein müsste - bonitätsverbessernd ein.

6. Bewertung

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

Ohne jeden Zweifel ist diese Branche weiterhin spezifischen und signifikanten Risiken ausgesetzt. Allerdings zeigt die Untersuchung insbesondere der Chancen und Erfolgskriterien auch, dass die kaufmännisch solide geführten, marketingstarken und geschäftsfeldstrategisch geschickt agierenden Tankstellenunternehmer es verdient haben, als zukunftsfähige und chancenreiche Unternehmen wahrgenommen zu werden, die für ihre Eigen- und Fremdkapitalgeber ein lohnendes, rentables und stabiles Investment sein können. Dabei ist zu beachten, dass Tankstellenunternehmen und ihr Geschäftsfeldfokus in größerem Maße, als dies in vielen Branchenbetrachtungen bislang zum Ausdruck kommt, unter dem Aspekt einer Orientierung als vielseitige, innovative Dienstleistungs- und Handelsunternehmen an exponierten und meist stark frequentierten Standorten zu betrachten sind und immer weniger als von Mineralölkonzernen und Rohölpreisentwicklungen abhängige und spezialisierte Treib- und Schmierstoffhandelsunternehmen. Schließlich zeigt u.a. das verstärkte Investment internationaler Tankstellenunternehmen im Zuge der Umstrukturierung des deutschen Marktes, dass die Zukunftsperspektiven dieser Branche von verschiedenen Marktteilnehmern auch in Deutschland positiv beurteilt werden, sofern die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren konsequent beachtet und umgesetzt werden.

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

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

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

Anlagen:

Anlage 1: Entwicklung des Tankstellenbestandes in Deutschland

Quellen: Energie-Informationsdienst, Hamburg, Gesellschaft für Nebenbetriebe der Bundesautobahnen mbH (GFN), Berechnungen Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 06.12.2005) www.mwv.de

Entwicklung des Tankstellenbestandes			
<i>Jahr</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Jahr</i>	<i>Anzahl</i>
1950 ¹⁾	18.200	1991	18.958
1955 ¹⁾	24.029	1992	18.836
1960	33.743	1993	18.464
1965	44.614	1994	18.300
1970	46.091	1995	17.957
1971	44.352	1996	17.660
1972	43.693	1997	17.066
1973	42.054	1998	16.617
1974	37.195	1999	16.404
1975	34.804	2000	16.324
1976	32.940	2001	16.068
1977	31.296	2002	15.971
1978	30.196	2003	15.770
1979	28.681	2004	15.428
1980	27.528		
1981	26.237		
1982	24.586		
1983	22.410		
1984	20.642		
1985	19.781		
1986	21.647		
1987	20.817		
1988	20.243		
1989	19.859		
1990	19.317		

¹⁾ bis 1956 wurden Autobahntankstellen nicht erfasst

Anlage 2: Tankstellen in Deutschland nach Gesellschaften

Quelle: Energie-Informationsdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 06.12.2005) www.mwv.de

	1. Jan 1999	1. Jan 2001	1. Jan 2003	1. Jan 2004	1. Jan 2005
Aral	2.418	2.395	2.393	2.699	2.567
Shell	1.616	1.515	1.432	2.393	2.230
DEA	1.623	1.681	1.635	unter Shell	unter Shell
Esso	1.440	1.385	1.351	1.328	1.272
BP	1.129	958	914	unter Aral	unter Aral
Elf/Minol	603				
Fina	323				
Total	186				
Total		1.056	1.054	1.106	1.156
Avia	819	680	618	763	814
ConocoPhillips(Jet)	626	710	750	751	739
Agip	403	388	377	595	682
Orlen				492	494
OMV	15	81	116	386	382
HEM-Tamoil	212	223	199	220	236
Westfalen	174	177	207	215	216
OIL!*			180	190	198
Beckmann (Q1)				124	136
Baywa	107	106	106	104	113
Kuwait Petroleum	55	74	89	94	91
Calpam	78	74	76	74	66
Eller Montan	49	44	41	40	40
Score	39	36	38	37	37
SVG	18	16	16	14	12
Eggert (EM)	105	169	169		
Freie (BFT)*	1.618	1.726	1.515	1.569	1.542
Sonstige	2.961	2.830	2.695	2.576	2.405
Gesamt	16.617	16.324	15.971	15.770	15.428

*Die Tankstellen von BfT und OIL! werden in der Regel zusammen ausgewiesen

Anlage 3: Zusammensetzung des Verbraucherpreises für Normalbenzin

Quelle: Statistisches Bundesamt, Energie-Informationsdienst, Hamburg;
 Berechnungen des Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 07.12.2005)
www.mwv.de

	Verbraucherpreis Ct/l	Produktenpreis Ct/l	Mineralölsteuer Ct/l	Mehrwertsteuer Ct/l	Deckungsbeitrag* Ct/l
Jan 01	95,8	19,8	59,3	13,2	3,4
Feb 01	102,5	21,7	59,3	14,1	7,4
Mrz 01	102,3	20,8	59,3	14,1	8,0
Apr 01	104,4	25,5	59,3	14,4	5,3
Mai 01	110,1	28,0	59,3	15,2	7,5
Jun 01	106,4	22,3	59,3	14,7	10,1
Jul 01	100,5	19,6	59,3	13,9	7,7
Aug 01	99,1	19,9	59,3	13,7	6,3
Sep 01	100,8	20,5	59,3	13,9	7,0
Okt 01	95,3	16,4	59,3	13,1	6,4
Nov 01	93,1	15,2	59,3	12,8	5,7
Dez 01	92,6	14,0	59,3	12,8	6,5
Jan 02	96,1	15,1	62,4	13,3	5,3
Feb 02	98,0	15,4	62,4	13,5	6,7
Mrz 02	101,5	18,7	62,4	14,0	6,5
Apr 02	106,8	21,5	62,4	14,7	8,2
Mai 02	104,7	20,1	62,4	14,4	7,7
Jun 02	103,6	19,0	62,4	14,3	8,0
Jul 02	103,4	19,5	62,4	14,3	7,3
Aug 02	104,1	19,9	62,4	14,4	7,4
Sep 02	105,5	20,9	62,4	14,6	7,6
Okt 02	106,0	20,6	62,4	14,6	8,4
Nov 02	101,9	17,5	62,4	14,1	8,0
Dez 02	102,1	19,5	62,4	14,1	6,1
Jan 03	108,7	20,9	65,5	15,0	7,3
Feb 03	112,2	22,9	65,5	15,5	8,3
Mrz 03	111,8	21,2	65,5	15,4	9,6
Apr 03	107,9	20,0	65,5	14,9	7,5
Mai 03	104,9	17,4	65,5	14,5	7,5
Jun 03	106,0	17,7	65,5	14,6	8,2
Jul 03	106,1	19,5	65,5	14,6	6,4
Aug 03	108,3	21,6	65,5	14,9	6,3
Sep 03	107,0	19,2	65,5	14,8	7,6
Okt 03	105,9	18,3	65,5	14,6	7,5
Nov 03	104,9	18,0	65,5	14,5	7,0
Dez 03	104,8	17,3	65,5	14,5	7,5
Jan 04	105,5	18,8	65,5	14,6	6,6
Feb 04	106,2	19,3	65,5	14,6	6,8
März 04	107,6	21,4	65,5	14,8	5,8

April 04	111,2	24,0	65,5	15,3	6,4
Mai 04	117,1	27,8	65,5	16,2	7,7
Juni 04	112,8	23,8	65,5	15,6	7,9
Juli 04	114,9	26,7	65,5	15,8	6,8
Aug 04	116,8	26,2	65,5	16,1	9,0
Sep 04	113,9	26,0	65,5	15,7	6,7
Okt 04	117,3	28,1	65,5	16,2	7,5
Nov 04	112,2	24,5	65,5	15,5	6,7
Dez 04	106,7	19,8	65,5	14,7	6,7
Jan 05	107,8	22,7	65,5	14,9	4,7
Feb 05	109,4	24,0	65,5	15,1	4,8
Mrz 05	112,9	26,6	65,5	15,6	5,3
Apr 05	117,4	29,8	65,5	16,2	5,9
Mai 05	117,1	27,9	65,5	16,2	7,6
Jun 05	119,5	32,0	65,5	16,5	5,5
Jul 05	124,3	35,4	65,5	17,1	6,2
Aug 05	126,5	38,7	65,5	17,4	4,9
Sept 05	133,9	42,3	65,5	18,5	7,6
Okt 05	128,4	35,7	65,5	17,7	9,5
Nov 05**	121,1	31,7	65,5	16,7	7,2

* beinhaltet u.a. Kosten für Transport, Lagerhaltung,
gesetzliche Bevorratung, Verwaltung, Vertrieb und Gewinn
** vorläufig

Anlage 4: Vergleich der Verbraucherpreise in der EU, Stand 21.11.2005

Quelle: Energie-Informationsdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 07.12.2005) www.mwv.de

Land	ohne Steuern		mit Steuern	
	Eurosuper unverbleit Cent/l	Diesel- kraftstoff Cent/l	Eurosuper unverbleit Cent/l	Diesel- kraftstoff Cent/l
Belgien	41,8	47,9	122,2	99,2
Dänemark	43,0	47,8	121,3	105,5
Deutschland	38,5	46,0	120,5	108,0
Estland	41,2	47,2	82,5	84,5
Finnland	42,8	47,1	124,0	96,5
Frankreich	38,3	45,2	116,3	103,9
Griechenland	45,1	52,1	89,8	92,1
Großbritannien	41,2	46,9	129,0	135,7
Irland	53,9	57,3	118,8	113,9
Italien	45,8	51,9	122,7	111,8
Lettland	43,5	48,8	83,9	85,3
Litauen	41,4	48,2	82,9	85,9
Luxemburg	44,8	50,9	102,4	89,0
Malta	68,5	59,5	117,4	99,2
Niederlande	46,9	50,5	134,9	105,4
Österreich	45,0	48,8	105,0	98,6
Polen	49,2	50,8	102,8	98,4
Portugal	46,2	51,3	120,4	100,1
Schweden	40,8	49,0	115,8	108,9
Slowakei	44,0	50,2	100,0	104,3
Slowenien	47,3	53,1	100,0	100,0
Spanien	44,3	50,0	98,1	92,9
Tschechien	45,3	50,2	102,1	100,2
Ungarn	43,3	50,9	102,3	102,7
Zypern	45,6	51,3	87,4	87,7
Rangfolge von Deutschland	24 (von 25)	24 (von 25)	7 (von 25)	5 (von 25)
übernommen aus: EID				

Anlage 5: Aktuelle Mineralöl­daten, Stand 02.12.2005

Quelle: Mineralöl­wirtschaftsverband e.V.(Stand 06.12.2005) www.mwv.de

Rohöleinfuhr Deutschland	Oktober 2005	September 2005	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Januar- Oktober 2005	Veränder.(v.H.) Jan.-Oktober 2005 / 2004
			Oktober	September		
Insgesamt	9.783	9.503	-0,3	6,1	93.405	1,8
darunter						
OPEC	2.773	2.527	12,2	9,5	22.065	19,6
Nordsee	2.960	2.585	-0,1	-10,6	27.495	-11,8
Durchschnittspreis (€/t)	357,69	371,75	29,2	48,6	308,10	39,9

Raffinerieproduktion Deutschland	Oktober 2005	September 2005	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Januar- Oktober 2005	Veränder.(v.H.) Jan.-Oktober 2005 / 2004
			Oktober	September		
Rohöleinsatz	9.779	9.779	-1,5	6,5	94.996	2,0
Sonstiger Einsatz (Wiedereinsatz, Additive)	956	822	7,3	-17,2	8.597	1,1
Gesamteinsatz	10.735	10.601	-0,7	4,2	103.593	1,9
Produktion von Mineralölprodukten	10.543	10.400	-0,8	4,0	101.816	2,0
darunter:						
Ottokraftstoff	2.185	2.116	2,2	3,0	21.095	3,6
Dieselkraftstoff	2.867	2.993	0,6	5,6	28.816	8,5
Heizöl, leicht	1.541	1.452	0,7	8,9	14.472	2,5
Heizöl, schwer	1.032	914	-7,9	-8,2	10.041	-5,7
Kapazitätsauslastung	99,7	103,0			98,7	

Produkteneinfuhr Deutschland	September 2005	August 2005	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Januar- August 2005	Veränder.(v.H.) Jan.-September 2005 / 2004
			September	August		
Insgesamt	3.410	3.260	11,2	2,7	25.489	2,6
darunter:						
Ottokraftstoff	170	220	-47,6	-34,2	2.179	-21,2
Dieselkraftstoff	269	265	2,7	5,6	1.899	-22,7
Heizöl, leicht	1.285	1.176	36,0	16,4	7.145	10,7
Heizöl, schwer	112	136	-12,6	-7,5	1.247	18,1

Inlandsablieferungen Deutschland	Oktober ** 2005	September 2005	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Januar- Oktober 2005	Veränder.(v.H.) Jan.-Oktober 2005 / 2004
			Oktober	September		
Ottokraftstoff	1.980	1.909	-7,9	-7,4	19.751	-5,7
Diesekraftstoff	2.490	2.547	0,7	-1,1	23.853	-0,2
Heizöl, leicht	2.200	2.430	6,7	-3,6	20.092	-0,7
Heizöl, schwer	480	486	-7,6	7,9	4.959	-3,1

Bestände (anrechenbare Ausbeute gemäß OECD - Definition) Deutschland	September 2005	August 2005	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Tages- verbrauch	Reichweite= Bestand: Tages- verbrauch
			September	August		
I n s g e s a m t	29.967	29.685	3,0	-0,4	246,5	121,6

* Mengenangaben in 1.000 t
Hochrechnung

** MWV-

Anlage 6: Unterschiedlichen Tankstellenbetriebsformen (unter anderem)

Varianten:

1. Konzern - / Farben - / Marken - Tankstellen

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

Betriebsform zu 1a. (Eigentümer ist Mineralölgesellschaft)

Mineralölgesellschaft betreibt Tankstelle mit Nebenbetrieben auf eigenem oder gepachtetem Grund

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

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

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

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

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

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

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

2. Marken- / Konzernfreie Tankstelle

→ Eigentum: b. Mittelständische Gesellschaft oder Einzeltankstelle

Unterschiedliche Betriebsformen konzernungebundener, freier Eigentümer - Tankstellen (unter anderem)

Eigentümer betreibt Tankstelle mit Nebenbetrieben auf eigenem oder gepachtetem Grund

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

Anlage 7 Qualitative Erfolgskriterien eines Tankstellenunternehmens

Standortqualität

Vorteilhafte Lage der Tankstelle

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

Moderner Zustand der technischen Anlagen

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

Adäquate technische Ausstattung und Größe

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

Attraktives, lokales Marktpotential

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

Kaufmännisches Know-How

Systematische Personalarbeit bzw. Minimierung der Fluktuationsrate

- Regelmäßige Qualifizierung des Personals (Technik, Produkte, Kundenkontakt)
- Regelmäßiges Mitarbeitergespräch
- Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter

Aktuelle Information über betriebswirtschaftliche Lage des Unternehmens

- Definition und Erfassung von Erfolgskennziffern zur Steuerung des Unternehmens auf Tages-, Wochen- und Monatsbasis
- Jahres G+V sowie Bilanzplanung als Grundlage eines Soll-Ist-Vergleiches auf Monatsbasis
- Aktuelle Liquiditätsplanung auf Monatsbasis
- Benchmarking mit vergleichbaren Tankstellenunternehmen

Aktives und systematisches Forderungsmanagement

- Regelmäßige Erstellung einer Offenen-Posten-Liste
- Systematische Umsetzung geeigneter Inkassomaßnahmen

Adäquate Versicherung des Unternehmens gegen alle wesentlichen Betriebsrisiken (z.B. Feuer, Haftpflicht, Betriebsunterbrechung, Unfall, Umweltschäden)

Regelmäßige und adäquate Information der Kapitalgeber über die Geschäftssituation (ggf. auch der/des Lieferanten)

- Regelmäßiges Rating des Unternehmens
- Jahresbericht für Banken/Kapitalgeber, persönliches Gespräch

Aktives Kostenmanagement

- Fähigkeit zu umsatzbezogenem Kostenmanagement; d.h. Definition und Umsetzung eines maximalen Kostenumfanges / Liter und damit einer entsprechenden Zielmarge / Liter (Optimierung von Einkaufskonditionen, Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperationen und Fusionen etc.)

Führung des Unternehmens unter Beachtung der quantitativen Bewertungskriterien eines Unternehmensratings

Offensives / systematisches Marketing

Markenstärke

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

Persönlichkeit der Dienstleistung

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

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

Offensive Vermarktung von Produktneuheiten (Biodiesel)

Systematische Wettbewerbsanalyse

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

Breites Dienstleistungsangebot, Einbeziehung von Zusatzgeschäften

Systematische Strategiearbeit

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

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

- Investition in entsprechende Sachanlagen und Personalqualifikationen

Kooperationsfähigkeit und –bereitschaft

Organisationsgrad der Unternehmer in Verband oder Erfa-Gruppen

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