



BRANCHENSTUDIE

TANKSTELLENMARKT 2011
DEUTSCHLAND

AUSGABE NR. 8

JANUAR 2012

Inhaltsverzeichnis

I.	Auftrag und Auftragsdurchführung	3
II.	Executive Summary	5
II.1	Branchensituation	6
III.	Grundzüge des Tankstellenmarkts	8
III.1	Marktstruktur in Deutschland	9
III.2	Europäischer Tankstellenmarkt	15
IV.	Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung	19
IV.1	Betreibermodelle	20
V.	Geschäftsfelder der Stationen	22
V.1	Kraftstoffgeschäft	23
V.2	Shop, Gastronomie und Service	28
V.3	Biokraftstoff, Strom, Gas & Co.	33
V.3.1	Betriebswirtschaftliche Entwicklung der deutschen Tankstellenbetriebe	37
VI.	Chancen und Risiken im Überblick	42
VI.1	Chancen	43
VI.1.1	Chancen im Bereich Kraftstoff und Energie	43
VI.1.2	Chancen im Shopvertrieb	44
VI.2	Risiken	47
VI.2.1	Beschaffungs- und Betriebsrisiken	47
VI.2.2	Die gesellschaftlichen Veränderungen	47
VI.2.3	Preisdominierte Kaufentscheidungen	48
VI.2.4	Margenentwicklung	49
VII.	Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt	51
VII.1	Quantitative und qualitative Kriterien	52
VII.2	Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche	54
VII.2.1	Mineralölsteuer	54
VII.2.2	Umlaufvermögen	56
VII.2.3	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	56
VII.2.4	Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen	57
VIII.	Fazit	58
IX.	Anlagen	60

I. Auftrag und Auftragsdurchführung

I. Auftrag und Auftragsdurchführung

Beauftragung

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

Zielsetzung der Studie

Ziel der Studie ist es, eine differenzierte Darstellung des Tankstellenmarktes zu geben sowie Chancen- und Risikopotentiale in diesem Markt aufzuzeigen. Es soll hier jedoch weder eine umfassende Bewertung des Tankstellenmarktes vorgenommen werden, noch die Einstufung der Branche in ein Bewertungsmodell unter Rating-Gesichtspunkten erfolgen. Vielmehr sollen branchenspezifische Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden, mit denen Tankstellenunternehmer ihre Geschäftschancen mehren und Risiken vermindern oder meiden können. Mit der vorliegenden Arbeit soll es 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 oder Experten der Branche erarbeitet wurden. Für die Richtigkeit der Angaben kann keine Gewähr übernommen werden.

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

Projektteam von Scope

Thomas Morgenstern, Geschäftsführung Scope Credit Rating GmbH, Certified Rating Analyst (BdRA)

Kai Zimmermann, Projektleiter, Certified Rating Analyst (BdRA)

Kathrin Henze, Research und Lektorat

Melanie Geiger, Marco Horn, Layout und Design

II. Executive Summary

II. Executive Summary

II.1 Branchensituation

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

Differenzierte Betrachtung

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

Betreibermodell

Es gilt zu beachten, dass in Abhängigkeit vom jeweiligen Betreibermodell und der gegebenen Eigentumskonstellation eines Tankstellenunternehmens erhebliche Unterschiede bezüglich dessen spezifischer Chancen- und Risikolage bestehen. Grundsätzlich ist daher zwischen konzerngebundenen und konzernungebundenen Tankstellenbetrieben sowie verschiedenen Mischformen zu unterscheiden. Aus diesen ergeben sich weitere Strukturvarianten bis hin zu Betriebsformen wie Supermarkttankstellen, die als Nebenerwerbsbetriebe geführt werden.

Lieferantenkonstellation

Über die unterschiedlichen Betreibermodelle hinaus sind für das Chancen- und Risikoprofil des Tankstellenunternehmens ganz verschiedene Lieferantenkonstellationen von Bedeutung (z.B. freier Treibstoffeinkauf mit und ohne feste Margenverträge, Systemlieferanteneinkauf versus Individualeinkauf von Shop Artikeln). Außerdem ist zu beachten, in welchem Umfang das betreffende Unternehmen werthaltiges Anlagenkapital - ggf. in Form stiller Reserven - aufgebaut hat.

Chancen- und Risikomerkmale

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

Hierzu zählen auf der Chancenebene beispielsweise

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

Auf der Risikoebene werden Tankstellenunternehmen konfrontiert mit

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

¹ Feri Branchenrating Deutschland, „Tankstellen“, 4. Quartal 2011

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 individuelles Chancenpotential steigern und seine Risiken minimieren kann.

Erfolgsfaktoren

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

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

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

Aufgrund der heterogenen Eigenschaften der Betriebe sowie der unterschiedlichen Ausnutzung von Erfolgsfaktoren in der täglichen Geschäftspraxis steht grundsätzlich zu befürchten, dass Pauschalbetrachtungen ohne eine genaue Differenzierung und ohne zusätzliche Berücksichtigung der in der Tankstellenbranche erfolgsrelevanten Sonderfaktoren das individuelle Bild einzelner Tankstellenunternehmen maßgeblich verzerren. Demgegenüber zeigt sich in einer differenzierten Analyse der Tankstellenbranche nach Chancen und Risikopotentialen sowie nach Erfolgsfaktoren, dass eine pauschale Abwertung dieser Branche keinesfalls berechtigt ist.

Zwischenfazit

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

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

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

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

III. Grundzüge des Tankstellenmarkts

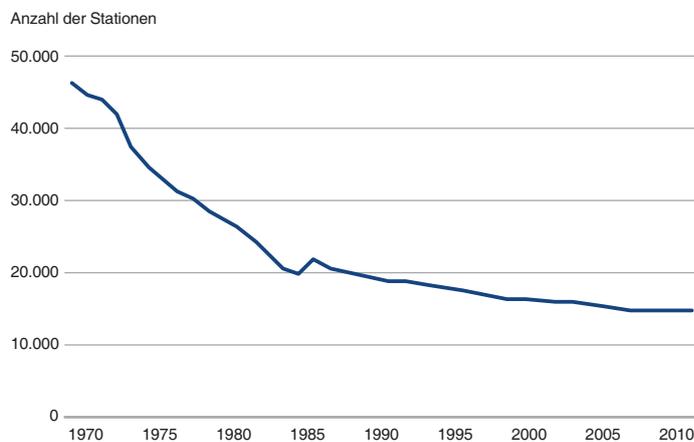
III. Grundzüge des Tankstellenmarkts

III.1 Marktstruktur in Deutschland

Tankstellenbestand²

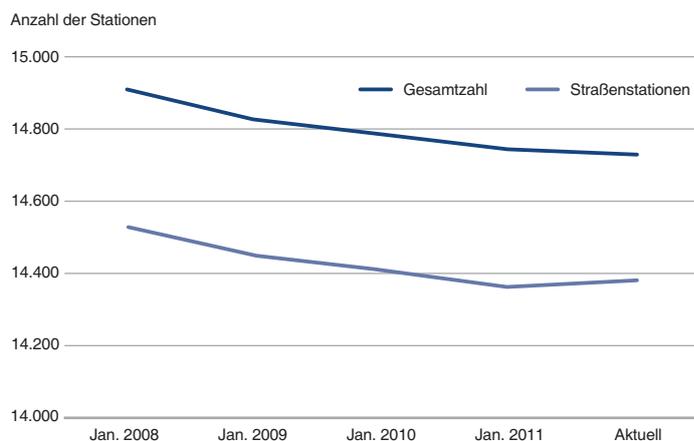
Im langfristigen Zeitverlauf bildet die Entwicklung der Gesamtzahl von Tankstellenunternehmen den gestiegenen Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche deutlich ab. Der Höchststand an Tankstellenunternehmen wurde um das Jahr 1970 erreicht, als über 46.000 Tankstellen auf dem Markt vertreten waren. In den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

Langzeitentwicklung des Tankstellenbestandes



Quelle: Mineralölwirtschaftsverband e.V. (MWV), Dezember 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

Aktueller Trend beim Tankstellenbestand

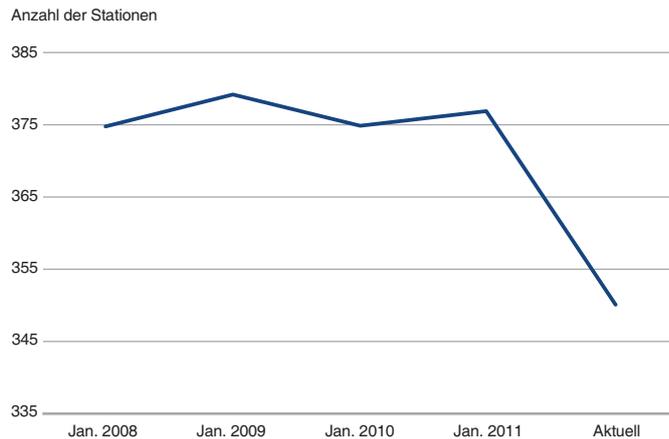


Quelle: Mineralölwirtschaftsverband e.V. (MWV), Dezember 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

² Vgl. Anlage 2 und 3

Auch im Jahr 2011 nahm die Zahl der Tankstellen weiter ab. So betrug die Gesamtzahl aller Stationen zum Jahresbeginn mit 14.744 insgesamt 41 Stationen weniger als noch im Januar 2010. Dies schließt sowohl die Anzahl der 377 Bundesautobahntankstellen (BAT) mit ein als auch den Nettobestand – samt Zubauten und Schließungen – aller Straßenstationen, der sich im Anfang 2010 um 40 Stationen auf 14.367 Standorte reduzierte.

Entwicklung Bundesautobahntankstellen (BAT)



Quelle: Energieinformationsdienst (EID) 32/08 bis 28/11; Darstellung: Scope Credit Rating

Sogenannte Gattungsbetriebe, die wegen ihrer Nähe zur Autobahn bislang als Bundesautobahntankstellen (BAT) gewertet wurden, werden seit Mitte 2011 in der statistischen Erfassung des EID zu den Straßentankstellen gerechnet. Für sie sind inzwischen ausschließlich die betreibenden Gesellschaften zuständig. Das ist der Grund warum Tank & Rast dem EID in einer neuen Umfrage nur noch 350 statt 377 BAT gemeldet hat. Ferner wird Tank & Rast ab 1. Januar 2013 das bisher gültige Quotensystem bei der Einlieferung an BATs zugunsten eines Mischsystems abschaffen. Doch obwohl nun 27 ehemalige BAT-Stationen bei den Straßentankstellen mitgerechnet werden, hat sich deren Bestand seit Jahresbeginn 2011 nur um 12 Stationen erhöht, da die Firmen entlang der Straße insgesamt mehr Tankstellen geschlossen als neu eröffnet haben.

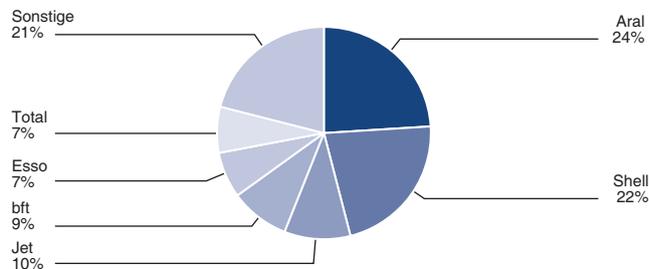
Für Juli 2011 zählt der EID insgesamt 14.729 Tankstellen in Deutschland, davon 14.379 Straßenstationen und 350 BAT.

Netzbereinigung

Zwar gehen Branchenexperten davon aus, dass auch weiterhin über alle Marktteilnehmer hinweg eine normale Anpassung der Tankstellenanzahl stattfinden wird, jedoch scheinen die kleinen und absatzschwachen Stationen inzwischen weitgehend ausgesteuert und durch größere durchsatzstärkere Anlagen an guten Standorten ersetzt worden zu sein. Diesem Trend sind in den vergangenen Jahren nicht nur die Big Player der Branche gefolgt, sodass sich die Effizienz des gesamten Tankstellennetzes sukzessiv verbessert hat. Verblieben sind vor allem die Unternehmen, die es schaffen mit den zwar verbesserten, aber immer noch knappen Margen im Kraftstoffgeschäft, profitable Ergebnisse zu erwirtschaften. Zudem sind aber auch einige kleinere Tankstellenbetreiber verblieben, die nach wie vor an ihre lange laufenden Grundstücksverträge sowie an frühere Investitionen gebunden sind. Dieser Umstand macht ihnen einen Ausstieg praktisch unmöglich, selbst wenn dieser aus wirtschaftlicher Sicht opportun erscheint. Dennoch hat die gesamte Branche durch die bislang erfolgte Netzbereinigung bereits deutlich an Qualität zugelegt.

Marktteilnehmer und Marktanteile

Absatzanteil Kraftstoff

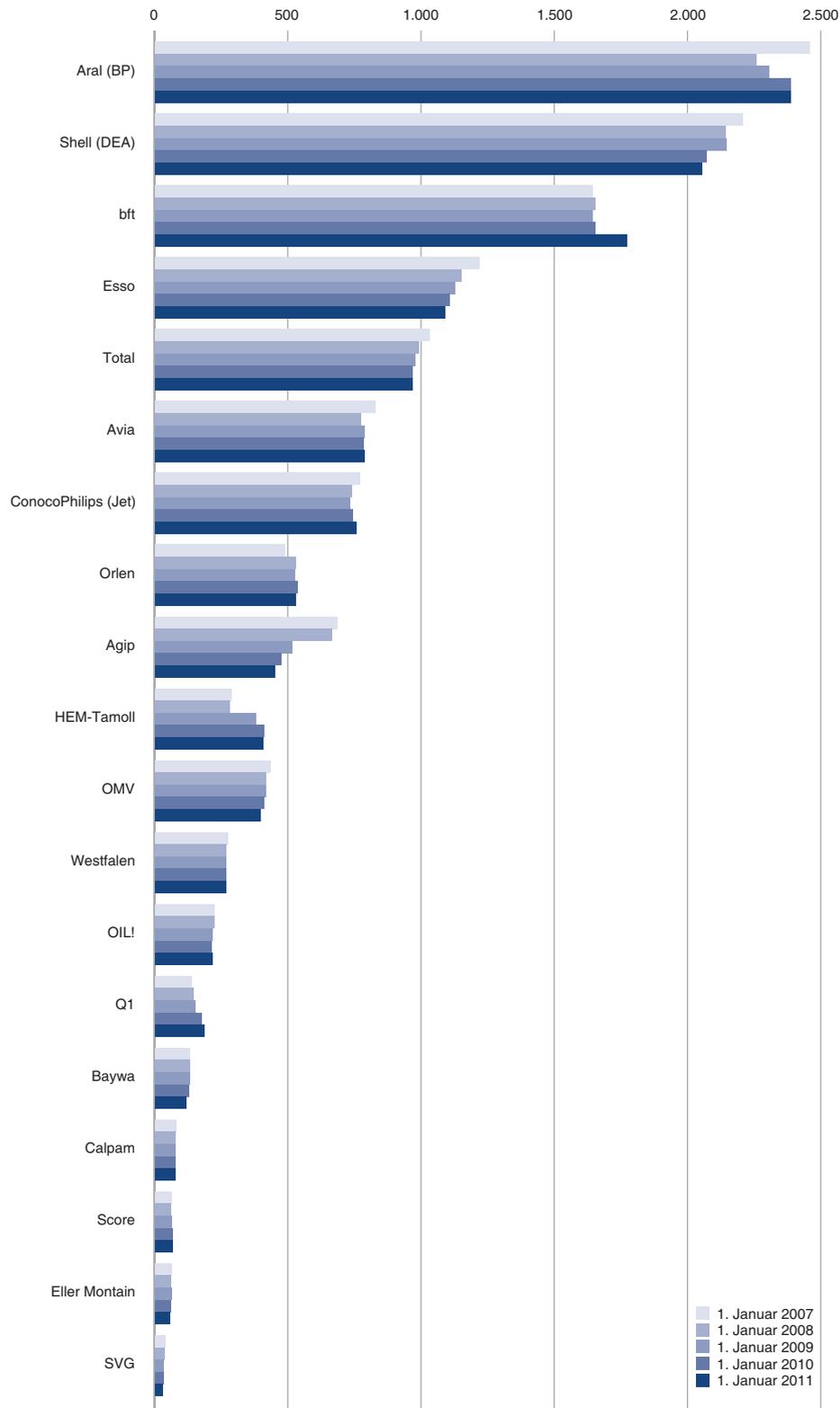


Quelle: Energieinformationsdienst (EID) 28/11; Darstellung: Scope Credit Rating

Bezogen auf die Zahl der bundesdeutschen Straßentankstellen hat sich das Netz von Branchenprimus Aral seit Anfang 2011 um neun Stationen verkleinert. Damit hält die deutsche BP-Tochter aktuell 2.397 Stationen, die nach aktuellen Schätzungen des EID einen Marktanteil beim inländischen Kraftstoffabsatz von ca. 23,5% erreichen. Ausschlaggebend für die Erlangung der Spitzenposition auf dem deutschen Tankstellenmarkt war in erster Linie die Zusammenarbeit mit mittelständischen Markenpartnern in den vergangenen drei Jahren. Das Aral-Netz umfasste im Juli 2010 ganze 2.413 Straßentankstellen und damit 138 Stationen mehr als noch zu Anfang in 2008, als die erfolgreiche Mittel-stands-offensive gestartet wurde. Hierzu kommen laut der EID zum Juli 2011 noch 54 BAT.

Das Tankstellennetz von Shell – der Nummer 2 im deutschen Markt –, das in den letzten fünf Jahren über 150 Standorte verloren hat, ist 2011 um netto 18 Tankstellen gewachsen. Dazu führte vor allem die Hereinnahme von 37 Edeka-Supermarktstationen bei den „Gelb-Roten“. Nach Abschluss dieses Deals verbleiben nur noch 280 reine Supermarkt-tankstellen in Deutschland. Bei Shell hingegen erhöht sich die Gesamtzahl noch durch die mehr als 200 enthaltenen weißen Rheinland-Kraftstoff Stationen, die zu „B“-Konditionen anbieten. Der geschätzte Marktanteil von Shell beträgt damit rund 22,0% bei momentan 2.089 Straßentankstellen und 43 Autobahntankstellen.

Anzahl der Straßentankstellen nach Gesellschaften



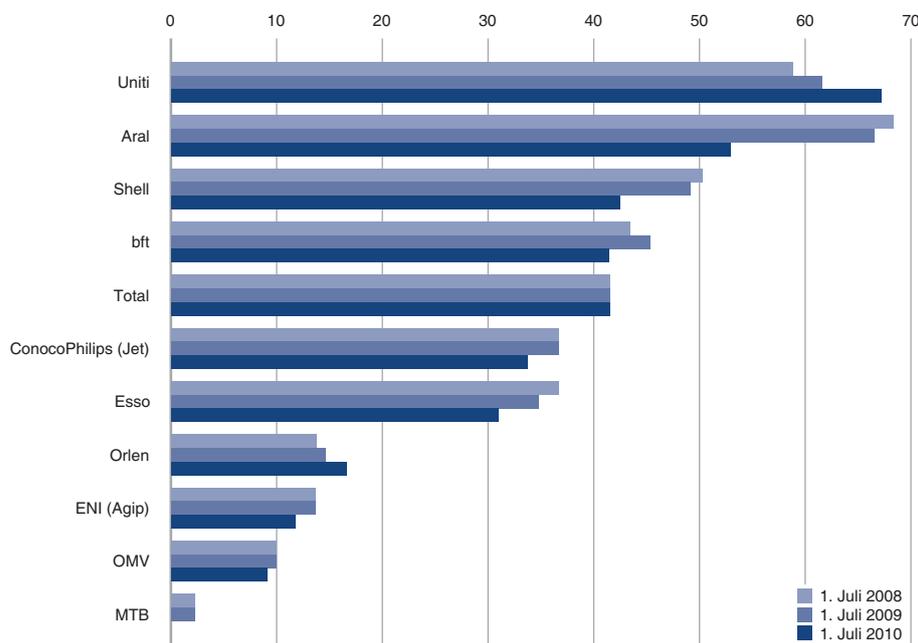
Quelle: EID, MWV, Dezember 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

Entgegen dem Trend bei den beiden Großkonzernen konnten Freie Tankstellen- und Mittelstandsverbände wie bft (Bundesverband Freier Tankstellen e.V.) oder Uniti (Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e.V.) seit 2009 deutlich zulegen. Bis Juli 2011 ist die statistische Anzahl um 146 Stationen auf 1.793 hochgeschwungen. Damit sieht sich der deutsche Mineralölmittelstand als Gewinner aus der Krise kommen, da er nicht durch Negativmargen aus dem Raffineriegeschäft belastet wird und sich aufgrund der spezifischen Kostenstruktur das Retailgeschäft in diesem Segment als besonders lukrativ erwiesen hat. Hinzu kommt seit 2009, dass die Abwertung der Lagerbestände durch verfallende Rohölpreise weitgehend entfällt. Der geschätzte Marktanteil am Kraftstoffabsatz liegt derzeit für den Mittelstand bei etwa 9% und damit auf Platz vier nach Aral, Shell und Jet.

In diesem Zusammenhang muss außerdem beachtet werden, dass immer mehr Stationen zwar unter einem Brand wie Aral oder Shell geführt werden, es sich im eigentlichen Sinn aber dennoch weiterhin um freie Tankstellenunternehmen handelt. Diese „Wanderbewegung“ im Retailgeschäft hin zum Mittelstand hat aus Sicht der Konzerne keineswegs nur Rentabilitätsgründe, sondern erfolgt auch vor strategischen Gesichtspunkten. Der Absatz kann über langfristige Lieferverträge gesichert werden, während man sich auf das Raffineriegeschäft konzentriert.

Ferner ist es eine Tatsache, dass immer mehr kleine und mittelständische Firmen unter das Dach eines großen Verbandes schlüpfen, um z.B. bei der Beschaffung sowie in Marketingfragen Verbundvorteile zu nutzen. In Deutschland existieren kaum noch nicht organisierte Tankstellen. Ebenso kommt dem Bereich der bereits angesprochenen Supermarkt-Tankstellen hierzulande im europäischen Vergleich nur eine geringe Bedeutung zu. So kann es kaum verwundern, dass sich der bft als Marke gesehen, hinter Aral und Shell auch in der Rangliste der Straßentankstellen nach Gesellschaften als klare Nummer drei im deutschen Tankstellensektor behauptet. Fasst man schließlich die Gesellschaften von bft und Uniti zusammen, dann führen diese auch die Statistik bei den Autobahntankstellen an bundesdeutschen Straßen an, und zwar mit 111 von insgesamt 350 BAT-Stationen.

Bundesautobahntankstellen (BAT) nach Gesellschaften



Quelle: Energieinformationsdienst (EID) 32/08 bis 28/11; Darstellung: Scope Credit Rating

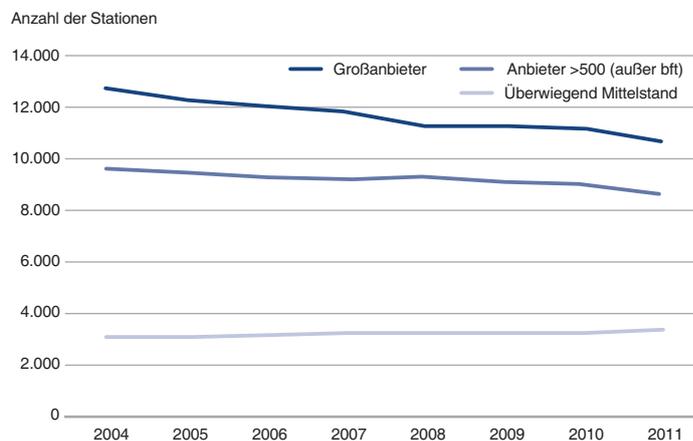
Auf Platz vier und fünf nach dem bft folgen entlang der Straße der unter Druck geratene Konzern Esso mit aktuell 1.090 Tankstellen und Total mit 963 Betrieben (einschließlich der rund 130 „weißen“ Tankstellen von EMWO Elf Mineralölwerk Osnabrück und Sebald Kutscheid), deren Anzahl seit letztem Jahr annähernd konstant geblieben ist. Beide Anbieter erreichen einen geschätzten Marktanteil von je ca. 7,5%.

Zahlenmäßig folgt darauf die deutsche AVIA - hinter der sich 26 Gesellschafter und mehrere Lizenznehmer verbergen – mit 788 Stationen und CONOCOPhillips mit der Marke „JET“ und 748 Straßentankstellen. „JET“ befindet sich derzeit im Aufwind und erreicht einen geschätzten Marktanteil von 10% laut EID. Mehr als 500 Straßenstationen betreiben außerdem noch jeweils der Genossenschafts-Verbund Raiffeisen (623, ohne die 107 Stationen von BayWa) und die polnische Kette Orlen, die aufgrund von Zukäufen bei OMV ihr deutsches Netz auf 554 Straßentankstellen ausweiten konnten. Damit macht Orlen mit der B-Marke „Star“ in der aktuellen EID-Erhebung vom Juli 2011 insgesamt den größten Sprung nach vorne.

Marktverschiebung

Wie am konkreten Beispiel von bft und Uniti so lässt sich bei einer groben Einteilung der Anbieter im deutschen Tankstellenmarkt - nur zwischen Großanbieter bzw. Konzern und Anbieter die überwiegend dem Mittelstand zugerechnet werden – ganz pauschal und ohne eine genaue Abgrenzung der Betreibermodelle nach Anzahl der Stationen im Markt ein stabiler Trend zum Mittelstand erkennen:

Marktverschiebung nach Anbieterformen (Deutschland)



Quelle: Anlage 3; Darstellung: Scope Credit Rating

Diese Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit der bereits beschriebenen Netzbereinigung. Ausschlaggebende Faktoren sind diesbezüglich vor allem abweichende strategische Ausrichtungen der Anbieter sowie Unterschiede in der Tiefe der Wertschöpfungskette, die bei den Mineralölkonzernen nur zu einem kleinen Teil auf das Retailgeschäft abstellt, während 80%-90% der Gewinne regelmäßig durch die Exploration und Produktion von Energieträgern sowie die Weiterverarbeitung der Rohstoffe in den Raffinerien erzielt werden. Hieraus ergeben sich gravierende Unterschiede hinsichtlich der Kostenstrukturen gegenüber dem deutschen Mineralölmittelstand, dessen Kerngeschäft sich rein aus Handel und Absatz von Kraftstoffen sowie dem Shop- und Dienstleistungsgeschäft zusammensetzt.

Heterogener Markt

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

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

Über die Unterschiede zwischen den einzelnen Tankstellenbetrieben hinaus verfolgen sowohl die international agierenden Markenkonzerne als auch die mittelständischen Tankstellenverbände und Mineralölunternehmer ganz unterschiedliche strategische Konzepte. Dies zeigt sich beispielsweise deutlich am Beispiel der diversen Kundenbindungssysteme (z.B. Payback) bei den Betreibern von Farbtankstellen, die einen Teil des Umsatzes dem Kunden als Bonuspunkte gutschreiben, während sich mittelständische Unternehmen hier in der Regel zur direkten Weitergabe eines Preisvorteils an den Kunden entscheiden.

Weitere Unterschiede betreffen die Unternehmenspositionierung entlang der Lieferkette. Beispielsweise war die Verfügbarkeit von Additiven, die die Mineralölkonzerne herstellen, bislang ausschließlich den eigenen Vertriebskanälen vorbehalten. Diesbezüglich verläuft die Grenze jedoch immer mehr fließend, da sich zunehmend das oben angesprochene Phänomen beobachten lässt, dass Konzerne selektiv Stationen an mittelständische Betreiber abgeben, jedoch nach außen hin die Marke unverändert fortgeführt wird. Mit dem „Brand“ selbst erschließt sich der neue Eigentümer als Tankstellenunternehmer gleichzeitig die zur jeweiligen Farbe gehörenden Vorteile, beispielsweise in Bezug auf die Produktpalette. Im Gegenzug hält sich der abgebende Mineralölkonzern – für den der Absatz seiner Raffinerieerzeugnisse von zentraler Bedeutung ist - den Vertriebskanal auf eine für ihn kosteneffiziente Weise offen, während in der Regel ein mittelständischer Betreiber aufgrund seiner unterschiedlichen Kostenstruktur auch verstärkt vom Ausbau des Zusatzgeschäfts profitiert.

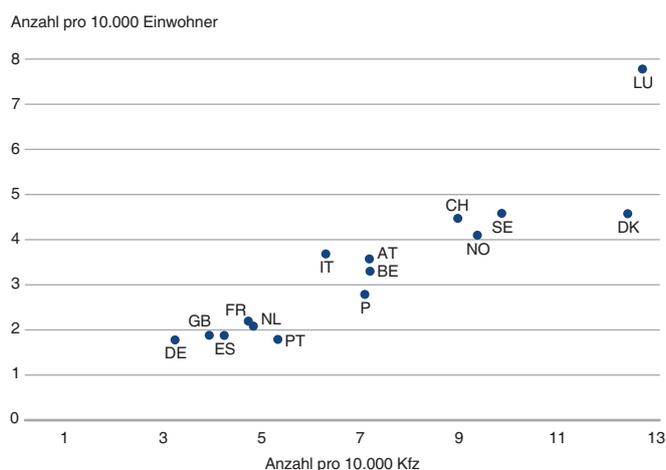
III.2 Europäischer Tankstellenmarkt

Tankstellendichte

Deutschland gehört gemäß statistischer Daten aus dem Jahr 2008/2009³ schon seit geraumer Zeit zu den europäischen Ländern, die über die geringste Dichte an Tankstellen verfügen.

Eine entsprechende Übersicht gibt die untenstehende Abbildung, aus der hervorgeht, dass Deutschland - in dieser Länderauswahl - bezogen auf die Anzahl der Kraftfahrzeuge vor Großbritannien die geringste Tankstellendichte aufweist. Bezogen auf die Einwohnerzahl ist Deutschland in dieser Ländergruppe gemeinsam mit Polen und vor Spanien und Großbritannien ebenfalls auf einem Tabellenschlussplatz hinsichtlich der Tankstellendichte zu finden (weniger als 2 Tankstellen je 10.000 Einwohner). In Deutschland wurde damit eine Entwicklung weitgehend vollzogen, die in einigen anderen europäischen Staaten vermutlich noch aussteht.

Tankstellendichte in Europa



Quelle: Eigene Darstellung, 2009; Darstellung: Scope Credit Rating

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

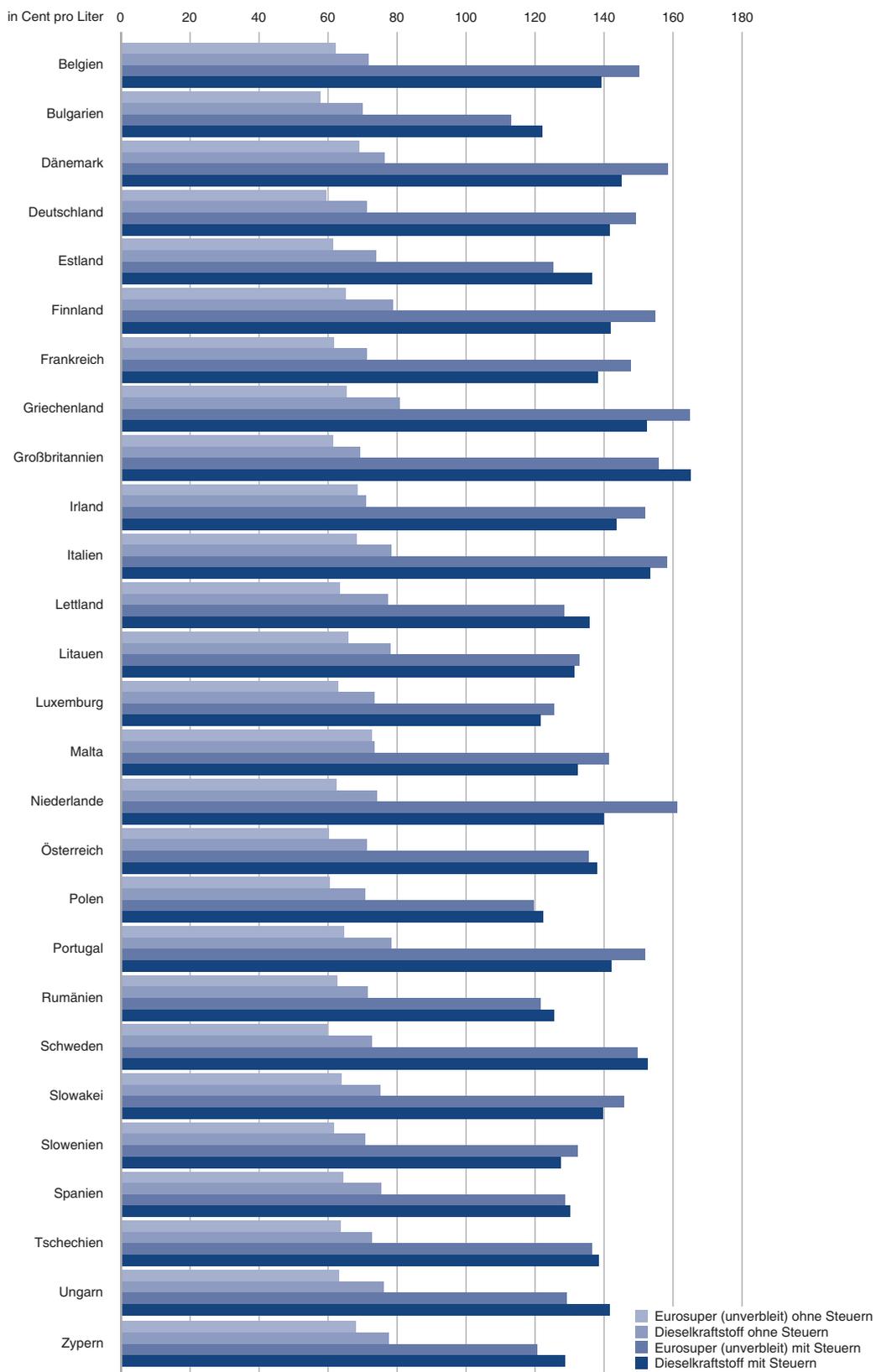
Insgesamt muss also davon ausgegangen werden, dass der deutsche Tankstellenmarkt im europäischen Vergleich über das effizienteste Netz verfügt und die Tankstellendichte in Deutschland inzwischen zu den niedrigsten in Europa gehört. Die Unternehmen, die nach den Konsolidierungsprozessen in Deutschland verbliebenen sind, dehnen ihre Geschäftsaktivitäten in starkem Maße auch auf neue bzw. weitere Geschäftsfelder aus. Während nur rund die Hälfte aller Tankstellen in Europa über einen Shopbetrieb verfügt, konzentriert sich in Deutschland lediglich noch ein geringer einstelliger Prozentsatz ausschließlich auf den Kraftstoffabsatz.

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

Verbraucherpreise im europäischen Vergleich

Für eine Bewertung des deutschen Tankstellenmarktes im europäischen Vergleich ist ferner zu berücksichtigen, dass bereinigt um Steuern, die Verbraucherpreise für Treibstoffe in Deutschland bei Eurosuper Platz 20 und bei Dieselkraftstoff Platz 26 von 27 Ländern und damit auf vergleichsweise niedrigem Niveau rangieren. Aus Sicht des Konsumenten wäre Kraftstoff also grundsätzlich relativ preisgünstig zu beziehen.

Vergleich der Verbraucherpreise



Quelle: MWV, EID, November 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

Die Steuerbelastung des Treibstoffes in Deutschland sorgt jedoch seit Jahren im internationalen Vergleich für eine relativ unattraktive Marktausgangslage für Investoren bzw. Tankstellenunternehmen (Preisposition für Eurosuper Platz 11 und für Dieseldieselkraftstoff Platz 10 von 27 Ländern. Sofern es mittelfristig zu einer europaweiten Steuerharmonisierung im Treibstoffsektor kommen sollte, würde sich die ökonomische Situation für deutsche Tankstellenunternehmen entsprechend verbessern.

IV. Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

IV. Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

IV.1 Betreibermodelle

In Deutschland sind fünf Betreibermodelle in zwei Hauptgruppen und entsprechenden Mischformen bekannt (vgl. auch Anlage 6). Die erste Gruppe wird in Fachkreisen auch als Farben- oder Konzerntankstellen bezeichnet, die Kraftstoffe eines Großanbieters unter dessen Farbe verkaufen. Die zweite Gruppe umfasst alle markenungebundenen Tankstellen, die sich noch durch die Bedeutung des Kraftstoffverkaufs für das Unternehmen differenzieren lassen.

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



Quelle: Scope Credit Rating

Eigenanlagen eines Großanbieters

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

Pächter

Dieses Betreibermodell umfasst ebenfalls Tankstellen, die sich im Besitz eines Großanbieters befinden. Der Betrieb der Tankstelle erfolgt hier jedoch nicht durch Angestellte des Großanbieters, sondern durch einen Pächter. Es handelt sich also um einen Pächter 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 erhöhtes Konfliktpotential zwischen Großanbieter und dem jeweiligen Pächter als Tankstellenbetreiber vor. Zudem bestehen auch hier lediglich geringe Spielräume für Marketingkampagnen des Betreibers, da diese Aufgaben vom Großanbieter zentral gesteuert werden, wie es auch bei den Eigenanlagen der Fall ist (z.B. durch Kundenbindungsprogramme).

Agenturnehmer

Während sich die Tankstelle bei den vorausgegangenen Modellen im Besitz des Großanbieters befand, gehört die Tankstelle im dritten Betreibermodell dem Betreiber selbst. Es handelt sich also in diesem Fall um einen Agenturnehmer mit eigenen Anlagen. Dieser „pachtet“ lediglich den Markennamen des Großanbieters und verkauft dessen Kraftstoffe. Auch dieses Modell kann zu den Konzerntankstellen gezählt werden, da die Kraftstoffe unter dem Namen des Großanbieters verkauft werden. Für den Verkauf des Kraftstoffs erhält der Agenturnehmer wie der Pächter eine feste Provision pro Liter Kraftstoff. Unterschiede existieren neben den veränderten Besitzverhältnissen in diesem Modell,

vor allem hinsichtlich der Möglichkeit, weitere Geschäftsfelder (z.B. Shops) eigenständig aufzubauen, wohingegen diese bei den beiden vorausgegangenen Modellen vom Großanbieter in der Regel zentral entschieden und gesteuert werden. Gerade dem Aspekt solcher zusätzlicher Geschäftsfelder kommt heute eine sehr hohe Bedeutung zu, wie in den anschließenden Kapiteln noch gezeigt wird.

Mehrfachtankstellenunternehmer

Eine Mischform stellen die konzernunabhängigen mittelständischen Tankstellenmehrfachbetreiber dar. Dies sind eigenständige Unternehmer, die sowohl Marken- als auch markenungebundene Tankstellen betreiben. Durch die bereits im vorangegangenen Kapitel geschilderten Vorteile erfährt gerade diese Gruppe momentan einen deutlichen Zulauf von beiden Seiten des Marktspektrums (Marktverschiebung). Auf dem volumenstarken, aber margenschwachen deutschen Retailmarkt machen sich die Vorteile dieser Betriebsform in Punkto optimierter Kostenstruktur bemerkbar, die durch die zunehmende Kooperationsbereitschaft der Mineralölkonzerne selektiv mit den Vorteilen einer Marke zusammengeführt werden können.

Zudem lässt sich das Leistungsportfolio im Fall eines selbständigen Tankstellenunternehmers um den Geschäftszweig Mineralölhandel erweitern, der neben eigenen Tankstellen auch fremde Stationen beliefert.

Mineralöl- bzw. Treibstoffhändler

Aufgrund des sehr unterschiedlichen Risikoprofils wird eine Differenzierung zwischen dem reinen Handelsgeschäft und dem klassischen Tankstellenunternehmer vorgenommen. Ersteres bezieht z.T. auch den Handel mit sog. Mitteldestilaten wie beispielsweise Heizöl mit ein. Der Abverkauf erfolgt auf Rechnung, wodurch erhebliche Ausfallrisiken entstehen können. Diese entstehen im klassischen Tankstellengeschäft i.d.R. nicht, da der Zahlungsverkehr direkt gegen Bar bzw. über abgesicherte Kunden- und Kreditkarten abgewickelt wird.

Treibstoffhändler sind demnach zunächst keine Tankstellenunternehmer, werden aber dennoch an dieser Stelle angeführt, da es im mittelständischen Bereich oftmals zur Vermischung beider Unternehmensformen kommt.

Freie Tankstellen

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

Nebenerwerbstankstellen

Das letzte Modell umfasst Nebenerwerbstankstellen, bei denen der Verkauf von Kraftstoffen nicht zum Kerngeschäft zu zählen ist. Es handelt sich hierbei unter anderem um Tankstellen, die an Supermärkte, Autohäuser oder große Autowaschanlagen angegliedert sind. Der Verkauf von Kraftstoffen soll hier vor allem einen weiteren Kundennutzen bieten und darüber hinaus einen zusätzlichen Deckungsbeitrag zum Kerngeschäft erwirtschaften. Der Betreiber ist wirtschaftlich nicht von dem Verkauf der Kraftstoffe abhängig und dehnt den Tankstellenbetrieb in der Regel nicht in weitere, angrenzende Geschäftsfelder aus. In Folge resultieren unterschiedliche Entscheidungsgrundlagen in Bezug auf Standort, Sortiment und Leistungsspektrum der Stationen oder allgemeiner formuliert in Bezug auf Attraktivität und Vorteilhaftigkeit einer Station aus Sicht unterschiedlicher Anbieter.

V. Geschäftsfelder der Stationen

V. Geschäftsfelder der Stationen

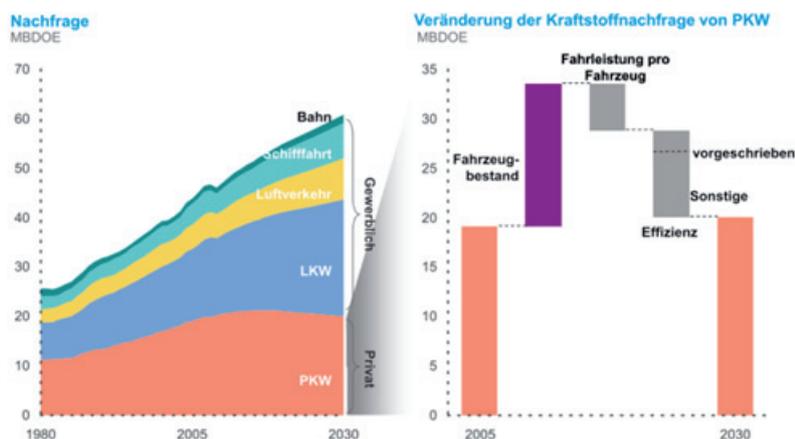
V.1 Kraftstoffgeschäft

Entwicklung der Nachfrage

Eine aktuelle Studie von ExxonMobil über die künftige Entwicklung von Energieträgern im Verkehrssektor kommt zu dem Schluss, dass Öl generell noch auf lange Sicht der vorwiegende Energieträger bleibt, bei einer jährlich durchschnittlichen Wachstumsrate der weltweiten Energienachfrage von ca. 1,2% bis 2030. Innerhalb des gesamten Energiesektors ist Verkehr mit 20% das drittgrößte Teilsegment nach Stromerzeugung und Industrie. Haushalte und Gewerbe liegen deutlich abgeschlagen dahinter. Der Verkehrssektor wird sehr stark vom Öl dominiert (rund 98%).

Trotz eines erwartungsgemäß steigenden Fahrzeugbestandes ist im PKW-Bereich bis 2030 von einer konstanten bis leicht nachlassenden Kraftstoffnachfrage auszugehen.

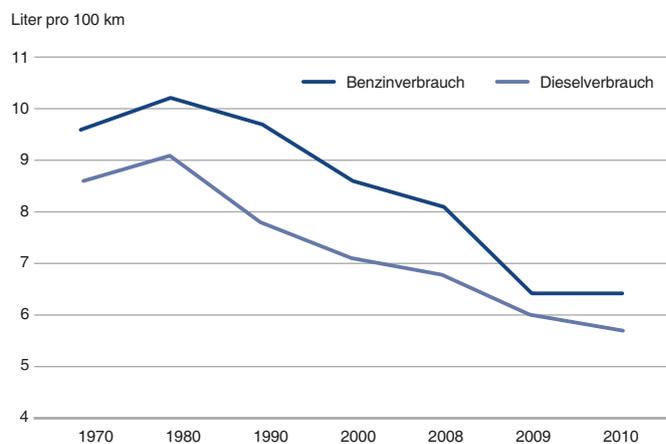
Kraftstoffbedarf PKW



Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

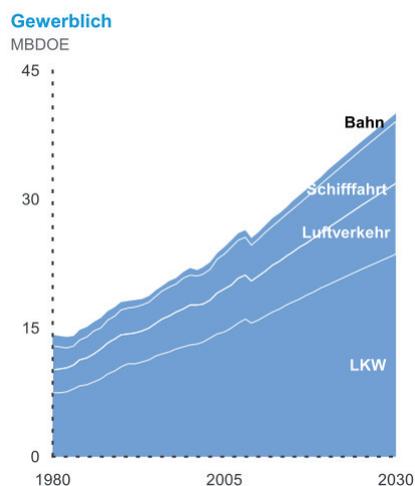
Grund hierfür sind die sich verändernde Fahrleistung sowie eine sich fortsetzende technologische Entwicklung hinsichtlich der Effizienz im Kraftstoffverbrauch. Dennoch werden auch 2030 aus heutiger Sicht noch über 85% der Fahrzeuge über Verbrennungsmotoren betrieben.

Technischer Fortschritt



Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook, MWV (Primärquelle), 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

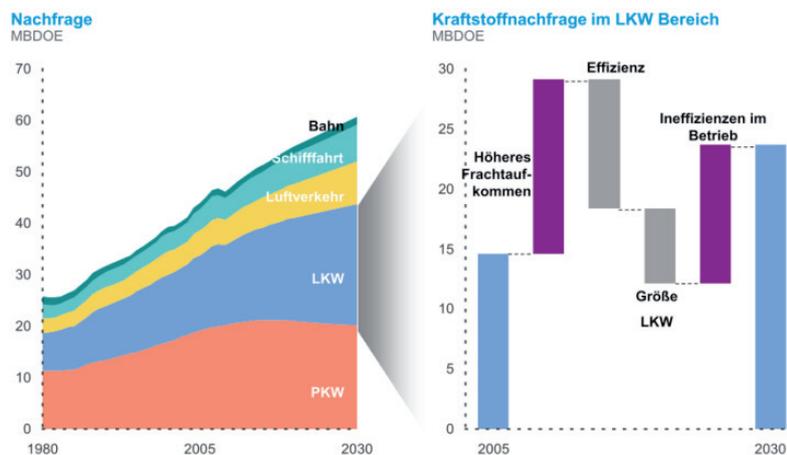
Entwicklung des gewerblichen Verkehrs



Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

Durch Zunahmen im gewerblichen Verkehr und insbesondere im LKW-Transportbereich lässt sich alles in allem eine weiterhin deutlich steigende Kraftstoffnachfrage erwarten.

Kraftstoffbedarf LKW



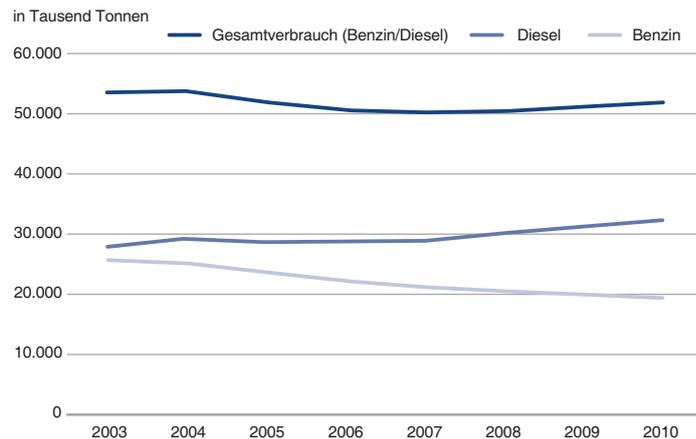
Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

Offen bleibt jedoch welcher Treibstoff am Markt künftig der dominierende sein wird.

Kraftstoffverbrauch

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

Kraftstoffverbrauch (Inland)



Quelle: MWV Jahresbericht 2010; Darstellung: Scope Credit Rating

Als negative Tendenz des jahrelangen Dieselbooms wird dieser Kraftstoff jedoch zunehmend knapp. Die Konsequenz sind steigende Preise für Diesel. Bereits im Laufe des Jahres 2011 wurde schon beinahe das Niveau von E-10-Benzin erreicht und die Dieselfahrer müssen sich laut einer Studie des Center Automotive Research (CAR) der Universität Duisburg-Essen eventuell noch auf weitere Preissprünge einstellen⁴. Denn neben massiven Subventionshilfen für den Schwerlastverkehr und der künstlich über Steuern erzeugten Nachfrage im PKW-Bereich führen auch eine wachsende Nachfrage von Seiten der Schifffahrt aufgrund von Umweltvorschriften sowie mangelnde Raffineriekapazitäten zu einer überproportionalen Verknappung im Dieselsegment, die den Preis an der Zapfsäule voraussichtlich schneller nach oben treibt als bei Benzin.

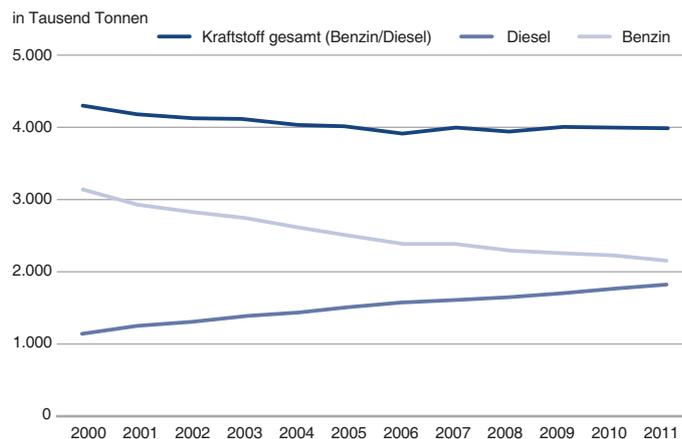
Raffinerien stehen aufgrund des Dieselbooms momentan noch in zunehmendem Maß vor technischen Problemen, da der Diesel-Ausstoß nicht beliebig erhöht und gleichzeitig die Produktion anderer Destillate wie Benzin oder Heizöl gedrosselt werden kann. Folglich wird aus diesen Kreisen zunehmend die Forderung an die europäischen Regierungen laut, die bestehende Steuerbegünstigung von Diesel aufzuheben.

⁴ Zeit-Online „Benzin wird teurer – und Diesel noch mehr“, 12. Dezember 2011

Kraftstoffabsatz

Vergleicht man die obenstehende Abbildung mit der Auswertung gemäß des spezialisierten Branchendienstes EURO-DATA⁵ in der nachfolgenden Grafik, so fällt auf, dass sich der Absatz der einzelnen Kraftstoffarten nicht homogen im Markt verteilt. Bei einer durchschnittlichen Pächtertankstelle übersteigt laut EURODATA der Absatz von Ottokraftstoffen den Verkauf von Diesel noch immer um rund 27%.

Durchschnittlicher Kraftstoffabsatz



Quelle: EURODATA, 12/2010; Darstellung: Scope Credit Rating

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

Nach Angaben des Bundeskartellamtes erscheint der inländische Wettbewerb beim Dieselmotorkraftstoffabsatz jedoch empfindlich gestört. Demnach verkaufen ARAL, BP, Shell, Esso, Total und Jet derzeit rund 65% des gesamten Dieselmotorkraftstoffs in Deutschland, betreiben gemeinsame Raffinerien und beliefern sich bei Bedarf gegenseitig. Freie Anbieter schaffen es infolgedessen oft nicht einmal in Zeiten steigender Rohölpreise das Niveau der Margen zu halten. Angeblich arbeitet das Wirtschaftsministerium bereits an einer Änderung des Wettbewerbsrechts, die es den fünf großen Mineralölgesellschaften verbietet, Treibstoff an freie Tankstellen teurer zu verkaufen als an die eigenen Kunden. Momentan lassen sich aus Verbrauchersicht jedoch sogar häufig im Verlauf eines Tages vom Rohölmarkt unabhängige Preissprünge beobachten. Insbesondere im Berufsverkehr erscheint der Kraftstoff vielerorts teurer als zu verkehrsberuhigten Zeiten.

Kraftstoff als Lockmittel

Grundsätzlich zeigt sich aus einer Ertragsverteilung im Tankstellengeschäft, dass der Rohertragsanteil des Kraftstoffverkaufs insgesamt in den vergangenen Jahren immer weiter zurückgegangen ist und sich 2010 - bei einer im Pachtbetrieb geführten Farbertankstelle - auf 19,3%⁶ (2004: 22,6%) des gesamten Rohertrags belief. Kraftstoff wird immer mehr zu einem Lockmittel für das Folgegeschäft mit dem Kunden. Im anschließenden Abschnitt sollen daher weitere Geschäftsfelder von Tankstellen vorgestellt werden, die in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen haben und in Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach noch mehr an Bedeutung gewinnen werden. Beim Folgegeschäft ist in der Hauptsache das ertragsstarke Shoppeschäft hervorzuheben. Daneben zählen beispielsweise auch Autowaschanlagen und die Reparaturen zu den zusätzlichen Geschäftsfeldern, die es wie das Treibstoffgeschäft jeweils differenziert zu betrachten gilt.

⁵ Vgl. 5.3.1

⁶ Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) „Branchen special Tankstellen“ Nr. 38, Oktober 2011

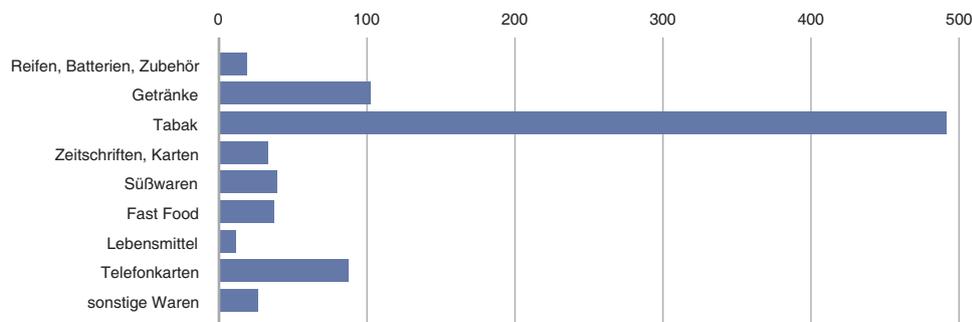
V.2 Shop, Gastronomie und Service

Shopgeschäft

Die herausragende Stellung in der Umsatzstruktur von Tankstellenbetrieben nimmt seit einigen Jahren das Shopgeschäft, also der Einzelhandel mit Artikeln für den täglichen Bedarf, ein. Dessen Sortiments- und Dienstleistungsbreite wird voraussichtlich auch in Zukunft erweitert werden, z.B. mit Coffeeshops, Backshops, Bistroecken, Lotto- und Toto-Aannahmestellen etc.

Gemäß dem Zahlenmaterial der über EURODATA – die im Wesentlichen Agenturtankstellen umfassen - erfassten Tankstellenbetriebe konnten bei Betrieben in den alten Bundesländern 2010 durchschnittlich 868 Tsd. € im Shopbereich umgesetzt werden. Mit dem Plus von 1,5% zum Vorjahr ist gleichzeitig ein neuer Umsatzhöchststand erreicht. Die Tankstellenbetriebe in den Neuen Bundesländern weisen dagegen wiederholt einen leichten Rückgang des Shopumsatzes um 1,3% zum Vorjahr aus. Bezogen auf die rückläufigen Gesamtumsätze aus dem gewöhnlichen Geschäftsbetrieb behalten die gesamtdeutschen Shopumsätze in 2010 einen Anteil von 85,5%, soviel wie nie seit dem Jahr 2000.

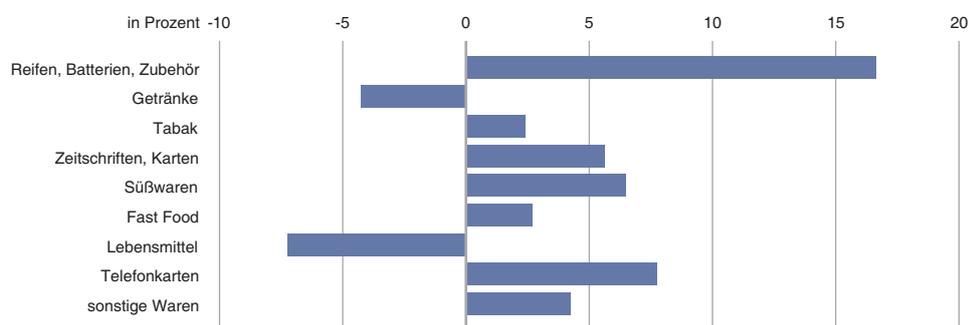
Durchschnittlicher Shopumsatz Agentur (in TEUR)



Quelle: VR Branchen Special (BVR) Nr. 38., Oktober 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

Auch das Shopgeschäft der SB-Farbertankstellen hat sich in 2010 mit einem Umsatzplus von 1,2% gegenüber dem Vorjahr als leicht steigend erwiesen. Die folgende Übersicht zeigt in welchen Segmenten das Wachstum generiert wurde:

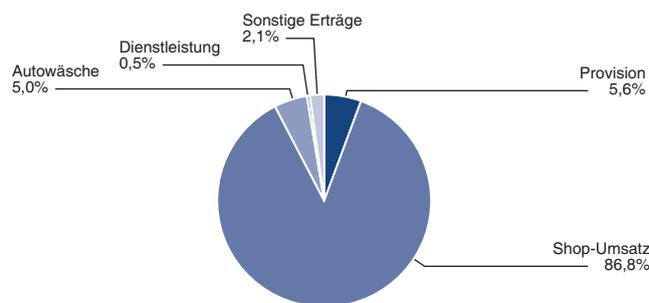
Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr (Agenturshop)



Quelle: BVR Nr. 38., Oktober 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen, dass der Shopumsatz auch bei SB-Farbertankstellen durchschnittlich einen Anteil von fast 87% am Gesamtumsatz der Tankstelle erreicht, zählt die Optimierung des Shopgeschäfts heute zu den wichtigsten strategischen Herausforderung der Tankstellen.

Typische Umsatzverteilung bei (Agentur) Tankstellen



Quelle: BVR Nr. 38., Oktober 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

Dabei gilt es vor allem die speziellen Vorteile des Tankstellennetzes, wie lange Öffnungszeiten, verkehrsgünstige Standorte oder die Zubringerfunktion des Kraftstoffgeschäfts zu nutzen und positive Image-Elemente stärker zu betonen.

Stärken und Potenziale der Kanäle

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

Quelle: Lekkerland, European Business School, 2009

Letzteres bedeutet ganz allgemein die Shop-, Gastronomie- und Servicekonzepte weiterzuentwickeln, um den Kunden eine möglichst attraktive Einkaufsbedingungen und umfassende Dienstleistungen anzubieten, die sich von anderen Anbietern abheben. Aktuell setzt die Branche hierbei insbesondere auf die Ausweitung von Gastronomiekonzepten, da der Retail-Umsatz in absoluten Zahlen seit Jahren stagniert. Würden die Umsätze nicht durch die verkaufsstarken Tabakwaren gestützt, dann würde sich laut der Berechnungen des Marktforschers USP Market Intelligence (heute Nielsen Company) sogar für den gesamten Convenience-Markt in Tankstellen ein Minus von 5% ergeben. Laut Carlo Caldi, Marketing Chief Officer bei Tank & Rast gehe es bei den Tankstellen künftig um mehr Gastronomie, mehr Kommunikation, mehr Emotionalität und mehr Kompetenz im Food-Bereich, jedoch auch um weniger Non-Food. Deutlich gesteigert hat sich auch die Wahrnehmung der Tankstellen als Backshops. Dementsprechend wichtiger wird das Angebot an Kaffee und warmen Speisen sowie ein Frische-Sortiment. Beispielsweise plant die Großbäckerei Kamps die Einführung einer gläsernen Produktion von ofenfrischen Backwaren direkt in den Verkaufsstellen. Das Konzept ist bereits serienreif und soll zeitnah an hochfrequentierten Standorten im ganzen Land umgesetzt werden.

Die zentrale Stellung von Shop, Gastronomie und Serviceleistungen wird insofern künftig erhalten bleiben und eine marktgerechte Sortimentspolitik entscheidet demnach mehr als in früheren Jahren über weiter wachsende Umsatz- und Ergebnisbeiträge in diesen Bereichen und somit letztendlich über die Rentabilität eines Tankstellenbetriebes insgesamt.

Ein aktuelles Thema im Bereich des Shopsortiments betrifft den nächtlichen Verkauf von alkoholischen Getränken nach 22.00 Uhr an Tankstellen und im Einzelhandel, der seit 2009 in Baden-Württemberg mit Signalwirkung für andere Bundesländer verboten wurde. Welche Bedeutung den Getränkeumsätzen insgesamt zahlenmäßig zukommt, lässt sich aus der Relation zum Gesamtumsatz der Tankstellenshops erkennen. Bei einer SB-Farbtankstelle beträgt diese knapp 10,5%⁷, wobei noch einbezogen werden muss, dass die Umsatzbedeutung durch abhängige Folgeverkäufe weiter steigt. Im Einzelfall erweisen sich die Umsatzeinbußen an Tankstellen zwischen 22.00 Uhr und 5.00 Uhr allerdings als sehr unterschiedlich. Untersucht man die typische Umsatzverteilung an Tankstellen wie z.B. bei USP market intelligence GmbH München in 2007 geschehen, so fällt auf, dass nach 21 Uhr – und damit noch vor dem Zeitraum des Verbots – der Umsatz i.d.R. stark abflacht.

Laut der Ergebnisse einer aktuellen Studie von Marketing und Convenience - Shop System GmbH (MCS) gaben allerdings immerhin 12,6% der Konsumenten an, vor allem nachts das Shopangebot von Tankstellen zu nutzen. Hierbei ist die Tendenz sogar stark steigend; 2006 waren es noch 6,1%. Weitere 5,2% nutzen insbesondere die morgendlichen Stunden, 47,8% bevorzugen keine besondere Tageszeit⁸.

Demgegenüber haben sich die befürchteten Absatzrückgänge aufgrund des eingeführten „Rauchverbots“ zahlenmäßig bislang nicht bewahrheitet. Durch den erschwerten Zugang an Automaten und das rückläufige Innenstadtgeschäft konnten die Tankstellen in 2007 zunächst sogar deutliche Zuwächse verzeichnen, denen in 2008 nur marginale Umsatzeinbußen von weit unter einem halben Prozent folgten. In 2009 haben Tabakwaren dagegen wieder um 1,8% und in 2010 – wie oben gezeigt - um weitere 2,1% zugelegt.

Alles in allem erreichte der Rohertrag des Shopgeschäftes im Jahr 2010 bei einer im Pachtbetrieb geführten SB-Farbtankstelle 58,1%. Damit liegt der Wert 3,7% über dem Vorjahr, während sich der absolute Rohertrag insgesamt gleichzeitig konstant hielt⁹.

Konzepte in der Praxis

Interessant ist, dass sich Tankstellenbetriebe nach Expertenangaben in wachsendem Maße als Franchisenehmer für hochwertige Franchisesysteme anbieten bzw. angefragt werden. Die Basis hierfür bilden die in der Regel gegebene, überdurchschnittliche Standortqualität (vor allem die Kundenfrequenz, die Parkplatzausstattung, Qualität der Räumlichkeiten) sowie die in den letzten Jahren deutlichen Fortschritte im Erscheinungsbild von Tankstellenbetrieben. Aus dem Einsatz eines Franchisesystems können sich zum Teil signifikante Synergieeffekte ergeben – eine attraktive Franchisemarke und ein leistungsfähiger Tankstellenbetrieb führen zu insgesamt erhöhtem Kundenaufkommen und vertiefter Kundenbindung.

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



Quelle: Scope Credit Rating

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.

⁷ BVR Nr. 38, Oktober 2011

⁸ Marketing und Convenience-Shop System GmbH (MCS) „Convenience-Shops und Nahversorger im Urteil des Verbrauchers“, 2009

⁹ BVR Nr. 38, Oktober 2011

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

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 die Möglichkeit, auf individualvertraglicher Basis mit zusätzlichen Lieferanten Verträge über weiterführende Dienstleistungen abzuschließen. Mit dieser Option haben sie den Vorteil, 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 bestehen weitere Möglichkeiten, das Shopgeschäft zu strukturieren. Zum einen werden Shopgeschäfte von Tankstellenbetrieben zunehmend interessant für den Einsatz der bereits eingangs erwähnten Franchisesysteme (z.B. McDonald's, Burger King, Subway)¹⁰. Zum anderen kann ein Tankstellenbetreiber 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 Option, sich von anderen Tankstellen gezielt zu differenzieren, muss allerdings auf die Preisvorteile der Einkaufsgemeinschaft verzichten und darüber hinaus alle Entscheidungen selbst treffen.

Autoreparatur- Und Wartungsleistungen

Im Gegensatz zum Shopgeschäft haben Reparaturwerkstätten an Tankstellen in den vergangenen Jahren an Bedeutung verloren. Dieser Umstand ist mit technologischen Veränderungen im Automobilbereich zu erklären. War eine Autoreparatur lange Zeit mit mechanischen Werkzeugen möglich, so ist heute eine Vielzahl sehr spezieller Diagnosegeräte notwendig, um die Fehlerbehebung zu ermöglichen. Für diese Geräte sind wiederum hohe Investitionen erforderlich, die lediglich mit einer großen Anzahl von Aufträgen amortisiert werden können. Diese kann allerdings nicht von Tankstellenwerkstätten, sondern nur von größeren und spezialisierten Vertragswerkstätten erreicht werden. Daher beschränkt sich das Potential im Tankstellenbereich auf technisch weniger anspruchsvolle Dienstleistungen, wie Reifen- und Ölwechsel und auf den Verkauf standardisierter Ersatzteile, wie Leucht- und Betriebsmittel. Autoreparatur- und Wartungsleistungen steuerten inklusive Wagenpflege und sonstigen Dienstleistungen in 2010 nur noch 1,7%¹¹ zum Rohertrag eines Farbentankstellen-Pachtbetriebes bei und liegt 0,1% unter dem Vorjahresniveau.

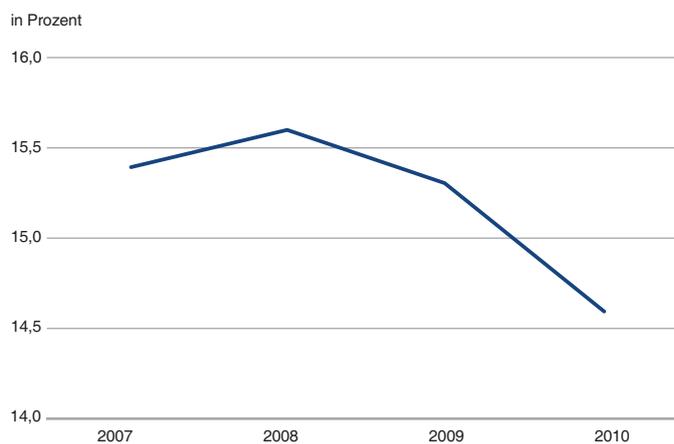
¹⁰ Siehe Homepage des Deutschen Franchise Verband e.V. (DFV): www.dfv-franchise.de

¹¹ BVR Nr. 38, Oktober 2011

Autowäsche

Der Anteil der Wagenwäsche am Gesamtertrag lag vor 2007 etwa konstant bei 16,5% und ist in 2007 auf 15,4% gekippt. 2008 ergab sich prozentual eine leichte Erholung um 1,3% auf 15,6%, die sich in 2009 wieder auf 15,3% reduziert hat, wobei gemäß Branchenexperten dieser Anteil bis zu 25% betragen könnte. 2010 erreichte die Autowäsche lediglich noch 14,6% gesamten Rohertrag einer SB-Farbertankstelle. Aus Perspektive der Tankstellen ist jedoch interessant, dass die Fahrzeughalter die Autowäsche gerne mit weiteren Aktivitäten verbinden. Auf der Spitzenposition liegt hierbei das Tanken mit 67%, gefolgt vom Einkaufen mit 34%¹². Allerdings etablieren sich in Ballungsräumen auch zunehmend Unternehmen im Markt, die sich als Waschstraßenbetreiber auf das Waschgeschäft spezialisiert haben und in direkte Konkurrenz zu den Tankstellen treten. Diese verfügen häufig über sehr effiziente Anlagen und können dadurch ihre Leistung zu geringeren Preisen auf dem Markt anbieten. Damit könnten sie in Zukunft den Tankstellenbetreibern Marktanteile entziehen, soweit diese nicht beispielsweise mit attraktiven Waschanlagen (z.B. mehrstufige textile Reinigungsanlagen, persönliche Serviceangebote) versuchen, ihre Marktposition zu behaupten oder weiter auszubauen. Ferner nimmt auch der Gesetzgeber durch verstärkte Umweltschutzbestimmungen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Waschgeschäfts. Dies hat eventuell weitere technische Investitionen zur Folge, erhöht jedoch gleichzeitig die Markteintrittsbarrieren für weitere Wettbewerber.

Trend Wagenwäsche (Anteil Wagenwäsche am Gesamtertrag)



Quelle: BVR Nr. 38., Oktober 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

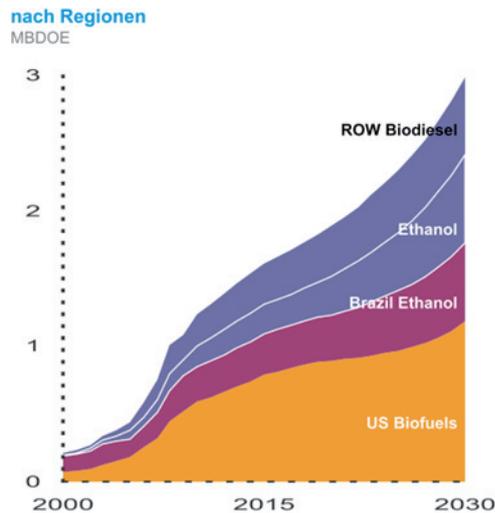
12 ABH Marketingservice GmbH "Autowäsche in Deutschland in Deutschland", 2010

V.3 Biokraftstoff, Strom, Gas & Co.¹³

Da die Situation bei den klassischen Kraftstoffsorten (Ottokraftstoffe und Diesel) bereits an anderen Stellen (Abschnitt 5.1) beschrieben wurde, sollen im Folgenden die wichtigsten Alternativen behandelt werden:

Biokraftstoffe

Der Anteil der Biokraftstoffe steigt



Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

Trotz, dass alternative Antriebe (Elektroantrieb, Brenn- und Wasserstoffzelle) noch keine nennenswerte Marktdurchdringung erreicht haben, kommt Biokraftstoffen eine zentrale Rolle für das Erreichen der Vorgaben zur CO₂-Einsparung zu, die durch die Bundesregierung und EU gesetzt wurden. Ausschlaggebend ist hierbei der Umstand, dass sie gut für die Nutzung in konventionellen Antriebssystemen geeignet sind. Hinsichtlich der Biokraftstoffe gibt die Europäische Union in einer entsprechenden Richtlinie einen Zeitplan in mehreren Stufen vor, nach dem alle Mitgliedsstaaten ihren Kraftstoffverbrauch bis zum Jahr 2020 zu 10% mit Biokraftstoffen abdecken sollen. In Deutschland wurde diese Richtlinie zur Mindestbeimischung von Biokraftstoffen zu Motorenbenzin und Dieselmotoren im Biokraftstoffquotengesetz (BioKraftQuG; BT-Drs 16/2709) festgehalten. Insbesondere im Straßenverkehr haben Biokraftstoffe seit dem Jahr 2000 deswegen eine positive Entwicklung erfahren. Im Jahr 2007 wurde mit einem Absatzanteil von 7% ein vorläufiger Höhepunkt erreicht. Gleichzeitig ist der zuvor noch geförderte Absatz reiner Biokraftstoffe in sich zusammengebrochen und zahlreiche kleinere Biodieselanbieter mussten aufgrund des Wegfalls staatliche Preisregulationen Insolvenz anmelden. Als Beimischungskomponente wird der Absatz von Biodiesel jedoch weiter ansteigen. Die Erhöhung des Bioethanolanteils im Benzin von bisher bis zu 5% auf bis zu 10% unter dem Namenszusatz „E10“ wird von den Verbrauchern dagegen flächendeckend abgelehnt. Dass diese neue Benzinsorte nicht in allen Fahrzeugen eingesetzt werden kann, wurde von Anbieterseite auf eine Weise kommuniziert, die Autobesitzer bis heute verunsichert. Mittelfristig sind zum Erreichen des politischen Beimischungsziels sowie der Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien synthetische Kraftstoffe notwendig, was hohe Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung sowie in die Ausweitung der unzureichenden Produktionskapazitäten voraussetzt. Gleichzeitig besteht seitens der Automobilindustrie ein hoher Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der Motoren. Momentan beträgt die technische Beimischungsgrenze für Biodiesel ca. 7%. Außerdem ist die Politik gefordert, durch steuerliche Maßnahmen und der Schaffung geeigneter gesetzlicher Rahmenbedingungen den Aufbau der notwendigen Vertriebsinfrastruktur einzusteuern, um die für 2020 vorgegebenen Ziele zu erreichen.

¹³ Forschungszentrum für Umweltpolitik „Mobilität der Zukunft“, September 2011

Erdgas, Biomethan, Flüssiggas

Autogas und Erdgas sehen sich derzeit einer nachlassenden Euphorie gegenüber. In beiden Fällen wächst die Zahl der öffentlich zugänglichen Tankstellen aber zumindest bei Erdgas nicht signifikant. Mit rund 70.000 zugelassenen Erdgasautos und 899 inländischen Stationen bleibt das Geschäft in diesem Bereich bisher weit hinter den Erwartungen der Branche zurück. Besser hat sich der Autogassektor entwickelt, mit inzwischen 6.200 Tankstellen und rund 450.000 Autogas-Fahrzeugen.

Autogas-Tankstellen in BRD nach Gesellschaften

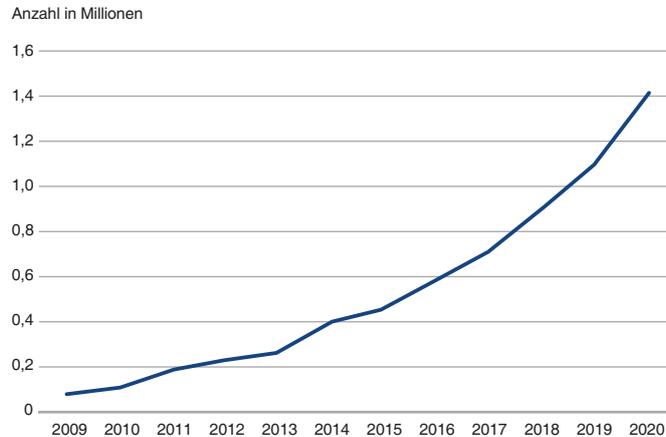
Gesellschaft	Anzahl
AVIA	348
Esso	304
Total	230
Shell	221
Tamoil	188
Orlen	186
Aral	163
Q1	104
Westfalen	100
OMV Deutschland	97
OIL!	96
Conoco/Phillips (JET)	91
ENI	68
Hoyer	65
Lother (Nordoel, LTG)	52
Lühmann (CLASSIC)	36
Calpam	28

Erdgas-Tankstellen in BRD nach Gesellschaften

Gesellschaft	Anzahl
Aral	183
Esso	89
Total	73
Shell	51
AVIA	30
Orlen	25
Tamoil	17
Westfalen	17
ENI	17
OMV Deutschland	14
Q1	6
Bawaria Petrol	5
Conoco/Phillips (JET)	4
BayWa	4
OIL!	4
SVG	2
Score	2

Quelle: EID 28/11; Darstellung: Scope Credit Rating

Entwicklungsszenario Erdgasfahrzeuge



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

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

Elektroantrieb

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

Die beschleunigte Markteinführung der Elektromobilität ist in Deutschland politisch gewollt und wird seit 2008 unter dem Dach der High-Tech-Strategie 2020 mit Millionenbeträgen gefördert. Nach einer Zählung vom Oktober 2010, gibt es in Deutschland 844, in der Schweiz 669 und in Österreich 270 öffentlich zugänglicher Stromtankstellen. Die höchste Netzdichte an Auflade-Möglichkeiten findet sich unter anderem in der Region Neckar-Alb, im Raum Erlangen-Nürnberg und in bestimmten Gegenden des Ruhrgebiets. Dabei sind diese Tankstellen meist mit den klassischen Stationen für Benzin identisch, es gibt nur wenige reine Stromtankstellen. Ferner gibt es aber in einigen Parkhäusern Aufladestationen, an denen man sein Fahrzeug aufladen kann, wenn man es zum Beispiel zum Einkaufen abgestellt hat. Zu den Betreibern von normalen Stromtankstellen gehören klassische Anbieter für Kraftstoffe wie Aral, Shell, TOTAL oder Jet. Diese unterscheiden sich jedoch von den Herstellern und Anbietern von Stromtankstellen. Hierzu gehören beispielsweise Energieversorger wie RWE, aber auch andere Firmen wie Bauer Elektronik, die LIC Langmatz GmbH, die K+S Elektronik GmbH und die HTS-Elektronik GmbH, je nachdem ob es sich hier um eine Stromtankstelle oder eine Parkhaus-Ladestation handelt. Die erste solargespeiste Stromtankstelle wurde dagegen schon vor etlichen Jahren durch ein bft-Mitglied in München errichtet.

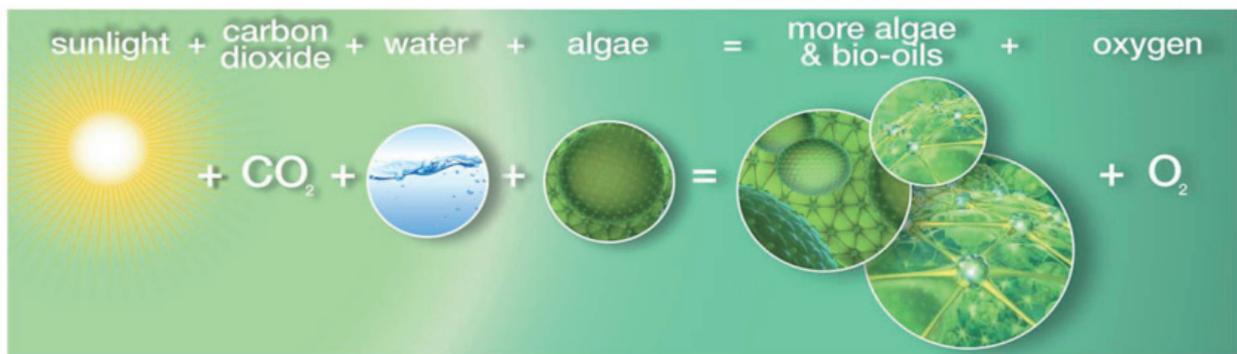
Wasserstoff- und Brennstoffzellen

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

Biomasse aus Algen

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

Energie aus Algen



Quelle: ExxonMobil 2010 Energy Outlook; Darstellung: ExxonMobil

Fazit

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

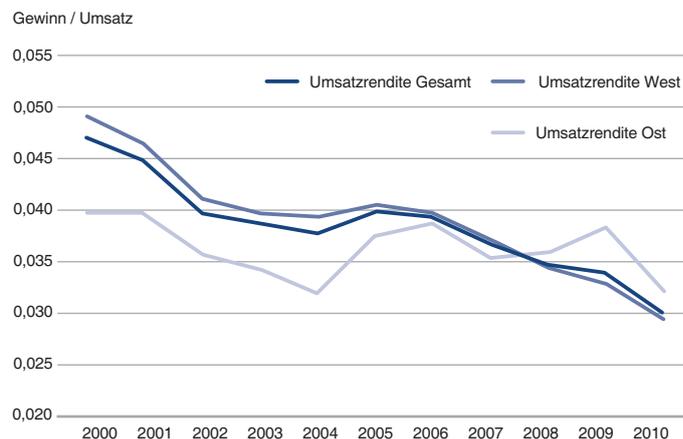
V.3.1 Betriebswirtschaftliche Entwicklung der deutschen Tankstellenbetriebe

Die nachfolgenden Analysen zur betriebswirtschaftlichen Lage deutscher Tankstellenbetriebe basieren auf statistischen Daten der EURODATA¹⁴, eines spezialisierten Branchendienstes, dessen Auswertungen auf den betriebswirtschaftlichen Ergebniszahlen von insgesamt 5.506 Unternehmen beruhen (Stand 12/2010), von denen 1.163 in den Neuen Bundesländern und 4.343 Unternehmen in den Alten Bundesländern ihren Sitz haben. Zu beachten ist, dass es sich bei den EURODATA Unternehmen um Pächterbetriebe handelt, so dass die Zahlen nicht komplett die Tankstellenbranche und ihre betriebswirtschaftliche Verfassung repräsentieren. Die aus diesen Daten abgeleiteten Bewertungen basieren daher auf der Analyse von durchschnittlichen Zahlenangaben und können nur Anhaltspunkte für die Gesamtbranche geben. Für die Beurteilung eines individuellen Tankstellenbetriebes muss die jeweilige Situation und Entwicklungsperspektive gesondert betrachtet werden.

Umsatzrendite

Die Ergebnissituation der Tankstellen hat sich - über alle Standorte hinweg - markant verschlechtert:

Entwicklung Umsatzrendite



Quelle: EURODATA, 12/2010; Darstellung: Scope Credit Rating

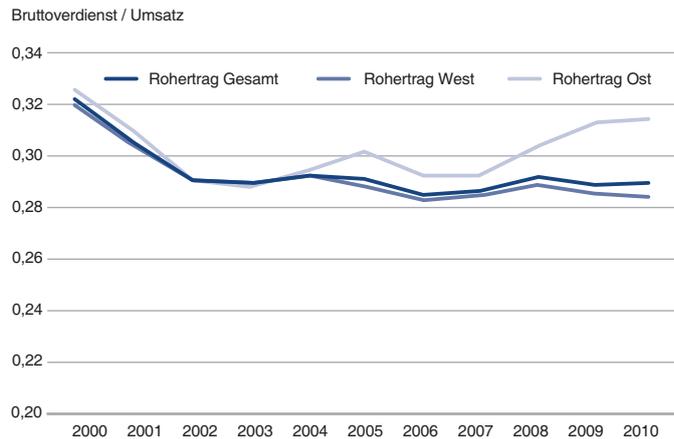
Die Umsatzrendite der bei EURODATA erfassten Tankstellenunternehmen zeigt im Westen wie auch für Gesamtdeutschland einen signifikanten Rückgang seit dem Jahr 2000, der nur in den Neuen Bundesländern zeitweise unterbrochen wurde. Aktuell befindet sich jedoch auch die durchschnittliche Umsatzrendite im Osten der Republik weit unterhalb ihres Ausgangsniveaus aus dem Jahr 2000 von knapp 4%. In 2010 tendieren sämtliche Kurven gegen die 3% Marke und die Renditelücke zwischen Ost und West aus 2009 schließt sich fast vollständig.

¹⁴ Vgl. <http://de.eurodata.eu/de/branchen>

Rohhertrag

Beim Rohhertrag lassen die Unternehmen der Neuen Bundesländer seit 2007 eine leicht aufstrebende Tendenz erkennen. Bis 2008 war diese kurzzeitig auch in den Alten Bundesländern erkennbar, ist dann jedoch abgerissen:

Entwicklung Rohhertrag



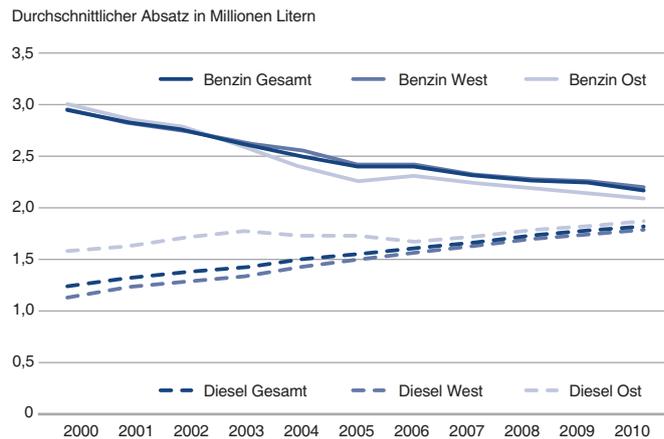
Quelle: EURODATA, 12/2010; Darstellung: Scope Credit Rating

Bei der Auswertung der Rohhertragsentwicklung lässt sich ab dem Jahr 2005 eine deutlich positivere Entwicklung der im Osten der Bundesrepublik ansässigen Tankstellenunternehmen beobachten. Die Ausprägung der Differenz zum Bundesschnitt reduzierte sich von 2006 auf 2007 zunächst leicht, hat sich seit 2008 dann allerdings sichtlich verstärkt. Damit fällt die aktuelle Differenz zwischen Ost und West beim Rohhertrag im Jahr 2010 deutlich höher aus als in allen Jahren zuvor. Den Gesamtmarkt betreffend setzte, nach einem signifikanten Rückgang bis zum Tiefststand im Jahr 2006 mit etwas über 28%, wieder eine erkennbare Aufwärtstendenz ein. Im Gegensatz zu den Ost-Stationen riss dieser Trend im Westen allerdings schon in 2009 wieder ab, sodass der Westen momentan wieder auf die historische Tiefstmarke zusteuert.

Kraftstoffabsatz

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

Entwicklung Kraftstoffabsatz



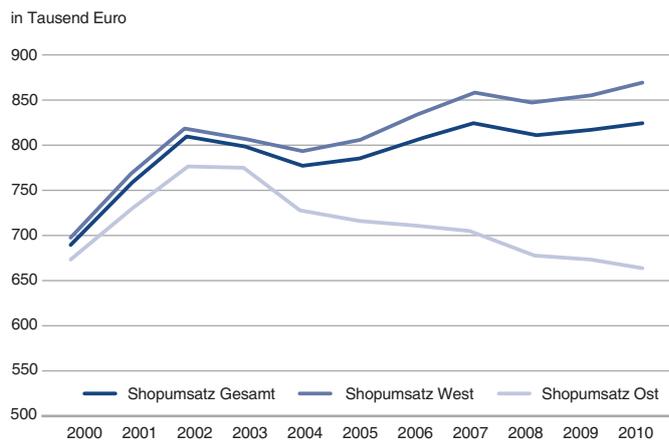
Quelle: EURODATA, 12/2010; Darstellung: Scope Credit Rating

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

Shopumsatz

Der Shopumsatz hat seit mehreren Jahren einen dominierenden Anteil am Geschäftsvolumen einer Tankstelle erreicht und reduziert in erheblichem Maße die gegebenen Abhängigkeit von Entwicklungen im Bereich der Lieferantensstruktur für Kraftstoffe sowie der Automobilindustrie und des Individualverkehrs. 2010 erzielten die Tankstellenshops insgesamt und insbesondere in Westdeutschland einen neuen Umsatzhöchststand, während im Osten die durchschnittlichen Umsätze der Tankstellen-Shops seit 2003 immer weiter abnehmen:

Entwicklung Shopumsatz



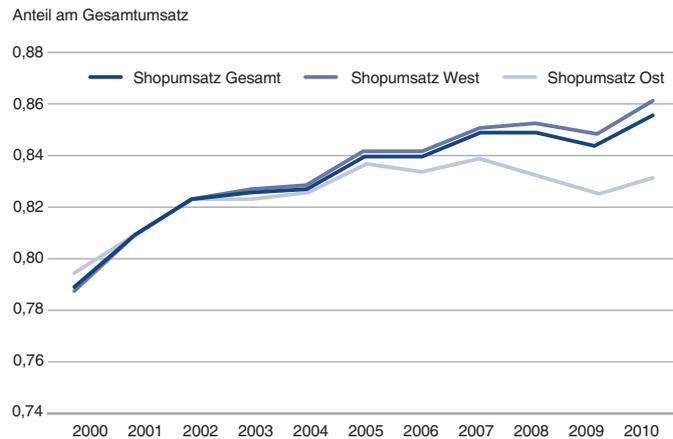
Quelle: EURODATA, 12/2010; Darstellung: Scope Credit Rating

Die Entwicklung der Shopumsätze verlief in Ost und West parallel bis 2002. Während dieser Zeit hat sich der durchschnittliche jährliche Shopumsatz über alle Unternehmen betrachtet von knapp 700 Tsd. € pro Tankstelle in 2000 auf über 800 Tsd. € pro Tankstelle gesteigert (+14%). In den darauf folgenden Jahren war zunächst eine rückläufige Entwicklung im Shopbereich zu verzeichnen, die bei den Betrieben in den Neuen Bundesländern bis 2004 sehr ausgeprägt verlief und in abgeschwächter Form bis heute anhält. Seit 2009 wurde das Ausgangsniveau von 675 Tsd. € dort deutlich unterschritten. Dagegen steigen die Zahlen auf West- und damit auf Gesamtdeutschland bezogen seit 2005 wieder an. Lediglich in 2008 mussten auch die westdeutschen Tankstellenunternehmen nochmals kurzzeitig einen leichten Absatzrückgang hinnehmen. In 2010 wurde in den Alten Bundesländern mit einem durchschnittlichen Shopumsatz pro Betrieb von 868 Tsd. € inzwischen ein neuer Umsatzhöchststand erzielt. Während die erzielten Shopumsätze an ostdeutschen Tankstellen im selben Jahr gerade noch durchschnittlich 664 Tsd. € betragen.

Anteil Shop am Gesamtumsatz

Maßgeblich für die Beurteilung der Tankstellenbranche sind damit gegenwärtig und auch zukünftig in allererster Linie Entwicklungen auf dem Gebiet des Einzelhandels, samt den einhergehenden Strukturveränderungen in diesem Bereich. Hierfür spricht ein landesweites Rekordhoch beim durchschnittlichen Anteil der Shopumsätze von fast 86% in 2010:

Entwicklung Anteil Shopumsatz



Quelle: EURODATA, 12/2010; Darstellung: Scope Credit Rating

Relativ zum Gesamtumsatz hat im Zeitraum 2000 bis heute der Shopumsatz klar an Bedeutung gewonnen und erzielte - wie die obenstehende Abbildung zeigt - 2008 einen Anteil nahe 85% im Vergleich zu 78% im Jahr 2000. In den Alten Bundesländern wurde die 85%-Marke in den Jahren 2007 und 2008 sogar zeitweise überschritten, in 2009 dagegen knapp verfehlt. Indessen entwickelte sich der Anteil der Shopumsätze im Osten bereits seit geraumer Zeit rückläufig, aber auch hier wurde in 2009 noch ein Anteil von deutlich mehr als 82% erreicht. Für 2010 ergibt sich in beiden Teilen der Republik ein deutlicher Anstieg auf 86% im Westen und über 83% im Osten. Zusammengefasst erreicht der durchschnittliche Shopumsatz ebenfalls knapp 86% und damit eine neue Höchstmarke für Gesamtdeutschland.

Festzuhalten ist, dass der hohe Shopanteil am Umsatz auch dem Umstand geschuldet ist, dass der Kraftstoffumsatz in der EURODATA Statistik als Nettomarge pro Liter gezeigt wird und der eigentliche Kraftstoffumsatz nicht ausgewiesen wird. (Auf Basis des Rohertrages einer SB-Farben-tankstelle erreicht der Anteil des Shopgeschäftes allerdings mit rund 58,1% ebenfalls eine bemerkenswerte Größenordnung¹⁵.)

15 BVR Nr. 38, Oktober 2011

VI. Chancen und Risiken im Überblick

VI. Chancen und Risiken im Überblick

Im folgenden Abschnitt werden Chancen und Risiken im Tankstellenmarkt verdeutlicht. 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.

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 und Kostenerhöhungen. Qualitative Schäden bestehen beispielsweise im Auftreten neuer Wettbewerber am Markt.

VI.1 Chancen

VI.1.1 Chancen im Bereich Kraftstoff und Energie

Durch die Diskussionen über Rohstoffknappheit und die Klimaveränderung hat das Elektroauto im Laufe der letzten Jahre immer mehr an Zuspruch gewonnen. Die Bundesregierung verlangt, dass die Automobilindustrie in Deutschland bei der Entwicklung von Elektrofahrzeugen international eine Führungsrolle einnimmt und fördert dieses Vorhaben mit einer Milliarde Euro. Die Zielvorgabe¹⁶ ist, dass bis zum Jahr 2020 über eine Million Elektroautos auf den deutschen Straßen fahren sollen.

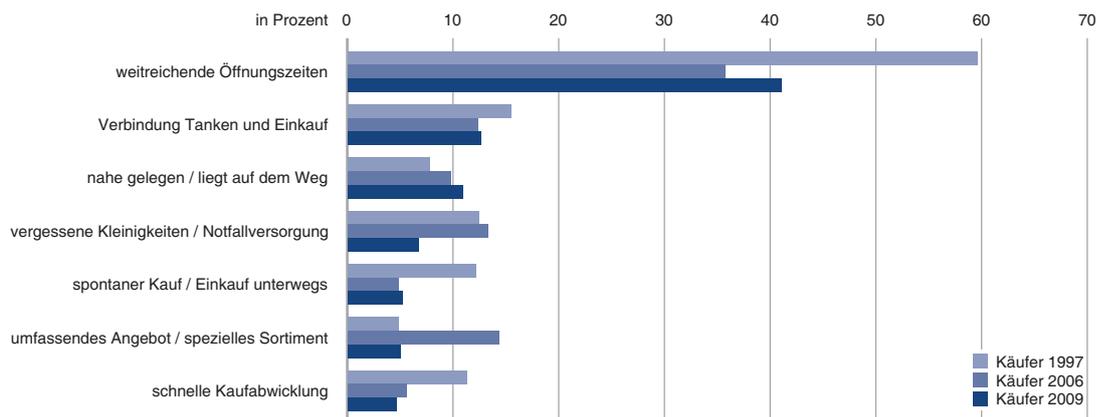
In diesem Umfeld könnten Tankstellen eine wichtige Rolle spielen, indem sie als Ladestation aber auch als Akku-Wechselstation fungieren. Aufgrund des bereits etablierten Netzwerks sieht die Branche hier klare Wettbewerbsvorteile. Dennoch rechnen sich auch andere Wettbewerber diesbezüglich gute Marktchancen aus (z.B. Fastfood-Ketten, bei denen die vorhandenen Parkplätze ebenfalls leicht zur Aufladestation umgerüstet werden könnten).

¹⁶ www.bundesregierung.de, Kongress Elektromobilität, November 2011

VI.1.2 Chancen im Shopvertrieb

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

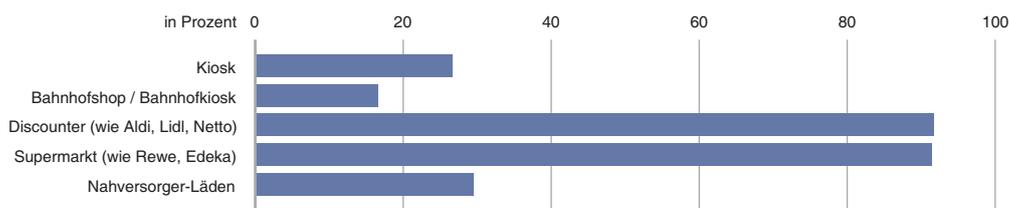
Motive für den Einkauf im Tankstellenshop



Quelle: Marketing und Convenience-Shop System GmbH (MCS), 2010; Darstellung: Scope Credit Rating

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

Wo Tankstellenkunden noch kaufen („Ja“-Antworten)



Quelle: Marketing und Convenience-Shop System GmbH (MCS), 2010; Darstellung: Scope Credit Rating

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

Sortiment

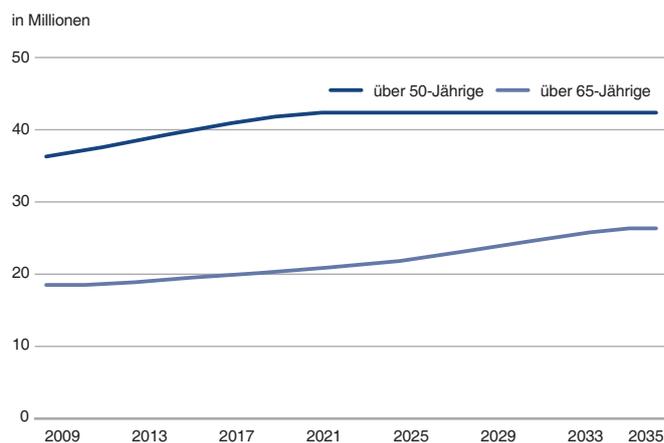
Weiterhin wurde in den letzten Jahren das Waren- und Dienstleistungsangebot an Tankstellen immer weiter ausgebaut. So sind Geldautomaten, Briefkästen oder auch der Verkauf von Non-Food-Artikeln wie CDs und Toto-Lotto-Scheinen im Tankstellenshop heute keine Seltenheit mehr. Auch weitere angeschlossene Geschäftsfelder, die von einer Autovermietung, Backshops, Coffeeshops, Bistroecken, Fast-Food-Angeboten bis zu einem Internetcafé reichen, werden bereits von vielen Tankstellenshops realisiert.

Partner / Franchise

Nicht nur die Tankstellenunternehmer selbst, sondern auch ihre Partner im Shop- und Zusatzgeschäft haben diese Situation erkannt. So formuliert der Convenience-Produkthersteller und Tankstellen-Systemlieferant Lekkerland-Tobaccoland die Grundlage seiner Geschäftspolitik wie folgt: „Convenience - unser Geschäft; schnelles und bequemes Einkaufen, überall und zu jeder Zeit“¹⁷.

Kunden – Senioren

Bevölkerungsentwicklung



Quelle: Destatis, 2010; Darstellung: Scope Credit Rating

Eine deutliche Steigerung der Attraktivität gewinnt die Zielgruppe der sogenannten „Silvershopper“ aus marketingstrategischer Sicht noch durch die Zunahme der Generation 50+ oder „Best Ager“. Denn nach einer Studie der USP Convenience Akademie sind die heutigen 50-Jährigen die reichste Generation aller Zeiten und sie sind bereit ihr Geld auszugeben. Im Durchschnitt verkonsumieren die immer fitteren Senioren ganze 82% ihres Einkommens. Hierbei spielen jedoch Qualitätserwartungen eine große Rolle und werden auch in Convenience-Shops nicht abgelegt.

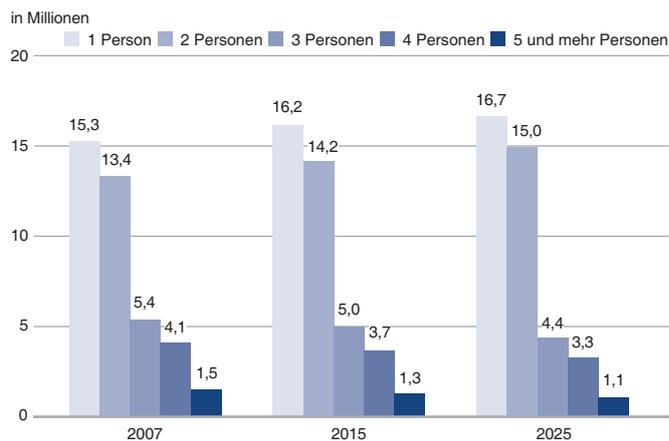
Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Veränderung der demographischen Struktur für das Tankstellengeerbe auch Risiken bedeuten kann, die unter 6.2.2. beschrieben sind.

¹⁷ Vgl. www.lekkerland.de „Convenience – Unser Geschäft“, Dezember 2011

Kunden – Singles und kleine Haushalte

Zeitliche Flexibilität und Bequemlichkeit bei der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs gehören auch zu dem wichtigsten Aspekt für die Kaufentscheidung einer weiteren Kundengruppe, die seit Jahren zunimmt - die der Singles und kleinen Haushalte. Dass sich diese Tendenz in Zukunft weiter verstärken wird belegt die nachfolgende Darstellung nach Daten des Statistischen Bundesamtes:

Entwicklung der privaten Haushalte bis 2025



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung und Destatis: Bevölkerung - Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel in Deutschland, 2008; Darstellung: Scope Credit Rating

Einpersonenhaushalte sind - wie auch Zweipersonenhaushalte in denen beide Partner berufstätig sind - in besonderem Maße dadurch geprägt, dass in der Regel wenig Zeit für die Erledigung von Einkäufen zur Verfügung steht. Gerade diese Kundengruppe schätzt daher flexibles, schnelles und bequemes Einkaufen und verfügt beispielsweise über eine besonders hohe Affinität zum aufstrebenden Bereich des Convenience-Food, dem gerade im Tankstellen-Sektor eine wichtige Bedeutung zukommt.

Preissensibilität im Zusatzgeschäft

Wie im Kraftstoffbereich achten allerdings die überwiegenden Teile aller Kundengruppen seit der Krise auch bei den Shopeinkäufen darauf, was sie kaufen und wie teuer es ist. Damit unterliegt auch der Convenience-Markt einer gestiegenen Preissensibilität. Dennoch sehen schon heute mehr als 24% der Kunden den Tankstellenshop als eine echte Alternative zur Erledigung des Lebensmitteleinkaufs. Für mehr als 58% der Verbraucher spielen Sonderangebote beim Kauf von Lebensmitteln des täglichen Bedarfs eine große Rolle. Somit bieten sich auch in Bezug auf die Preispolitik und Aktionsangebote noch beträchtliche Zukunftschancen für die Tankstellenshops¹⁸.

Kundenbindung

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, wie zum Beispiel Bonusprogramme.

Konzern ungebundene Tankstellen und Billiganbieter verzichten zum Teil jedoch bewusst auf solche Marketinglösungen und bevorzugen die direkte Weitergabe von Preisvorteilen in Form reduzierter Kraftstoffpreise.

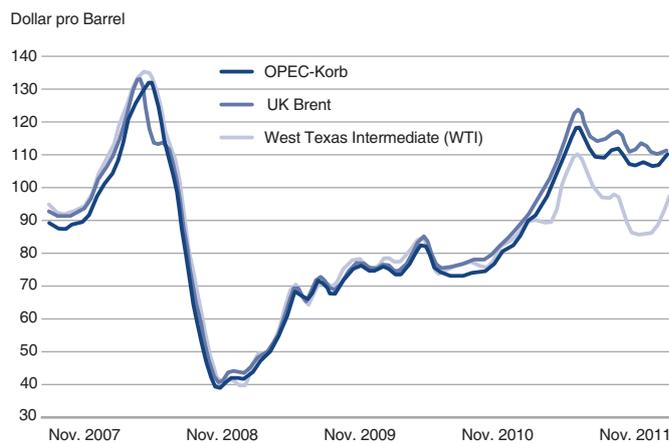
¹⁸ Vgl. MSC „Convenience-Shops und Nahversorger im Urteil des Verbrauchers“, 2009

VI.2 Risiken

VI.2.1 Beschaffungs- und Betriebsrisiken

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

Rohölpreisentwicklung seit November 2007 (Monatsdurchschnitte)



Quelle: MWV, Dezember 2011; Darstellung: Scope Credit Rating

Dabei waren in den bis Mitte 2008 stark aufstrebenden Märkten diejenigen Unternehmen, die feste Margenlieferverträge abgeschlossen hatten, zwar vom Margenrisiko befreit, hatten jedoch das Absatzrisiko zu tragen, das im Zuge von teilweise deutlichen Tankstellenpreiserhöhungen aufgrund einer vorübergehenden Nachfragezurückhaltung der Konsumenten wiederum stellenweise zu erheblichen Umsatzeinbußen führte.

Unternehmen, die keinen festen Margenvertrag abgeschlossen hatten, konnten – insbesondere bei einer starken regionalen Wettbewerbslage – Preissteigerungen im Wareneinkauf nicht vollständig an den Endkunden weitergeben. Die Ursache für diese Margen- und Absatzrisiken, die Schwankungen der Rohölpreise, haben bereits in den Jahren vor 2008 zunehmend an Bedeutung gewonnen. Denn der Rohölpreis reagiert aufgrund der in den letzten Jahren zugespitzten weltpolitischen Lage zunehmend sensibler auf einzelne politische Ereignisse und Krisenfälle.

VI.2.2 Die gesellschaftlichen Veränderungen

Demographische Entwicklung und Gesellschaft

Demografische Entwicklungen können vom Unternehmen nicht beeinflusst werden und müssen als daher extern gegeben angesehen werden. Laut einer aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamts wird sich in den kommenden Jahrzehnten der Altersdurchschnitt der Bevölkerung in Deutschland weiter erhöhen, wodurch auch das Alter der Tankstellenkunden tendenziell ansteigen wird¹⁹. Solche gesellschaftliche Veränderungen können auch zu Veränderungen der Bedürfnisse der (Tankstellen-) Kundschaft und der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen der Tankstellen führen, die schwer berechenbar sind und so betrachtet, als Risiko einzustufen sind. Dem stehen jedoch gleichzeitig Wettbewerbsvorteile aus Sicht derjenigen Unternehmen gegenüber, die sich entsprechend auf die veränderten Kundenbedürfnisse einstellen.

¹⁹ Statistisches Bundesamt Wiesbaden „Bevölkerung Deutschlands bis 2060“, 2009

Soziale und Ökologische Aspekte

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

Alkoholverbot und Nichtrauchergesetze

Weitere Risiken betreffen im Zusammenhang mit dem Shopgeschäft das im April 2009 in Baden-Württemberg eingeführte Verbot zum Verkauf von Alkohol an Tankstellen nach 22 Uhr sowie für den Tabakwarenbereich, das eingeführte Rauchverbot. Letzteres hat in den Tankstellenshops bisher nicht die befürchteten Absatzminderungen ausgelöst hat, insbesondere weil bei alternativen Vertriebskanälen (Automaten) der Zugang zu Tabakwaren erschwert wurde. Und auch die Auswirkungen des Alkoholverbots sind bislang im Einzelfall äußerst unterschiedlich, wobei als Konsequenz des Verbots zu erwarten wäre, dass auch Folgekäufe von nicht-alkoholischen Getränken, Backwaren, Süßigkeiten und Zigaretten nicht mehr stattfinden und somit die Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Stationen in Gefahr gerät.

VI.2.3 Preisdominierte Kaufentscheidungen

Differenzierungsstrategien

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 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. Eine derartige Strategie könnte auch im Kraftstoffvertrieb aufkommen und die bereits sehr engen Kalkulationsrahmen völlig sprengen.

Tanktourismus

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

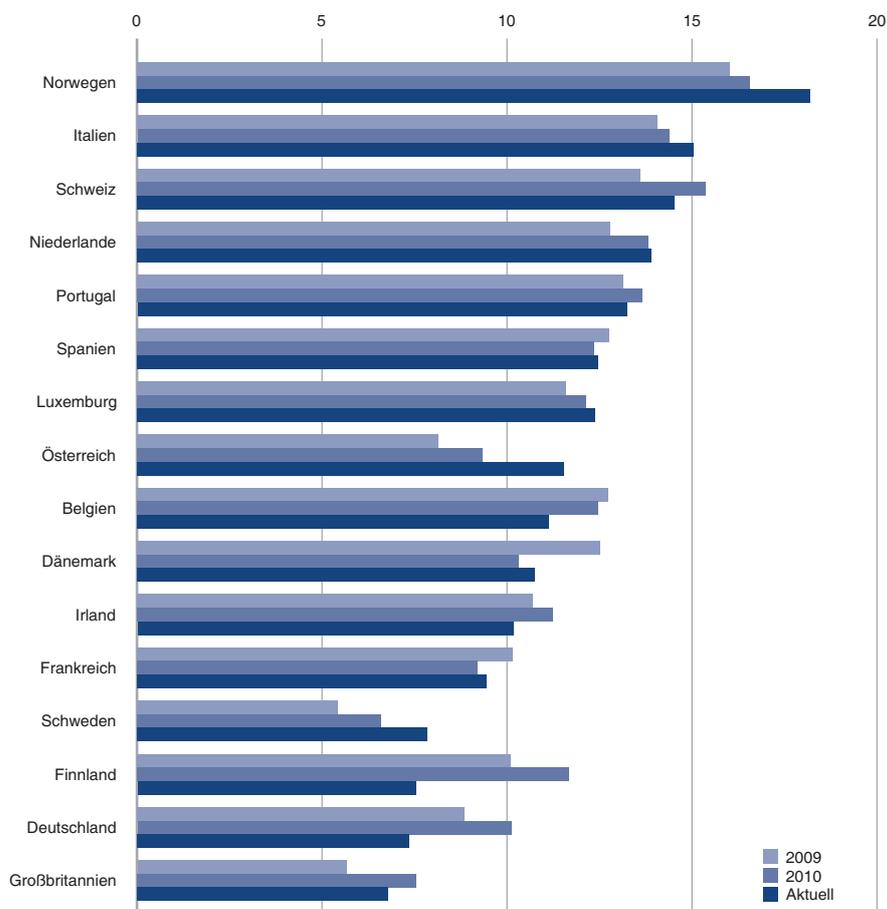
Preissensibilität

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

VI.2.4 Margenentwicklung

Bei den Brutto-Margen der Tankstellenunternehmen, d.h. dem Verkaufspreis je Liter abzüglich Produkteinkaufskosten und Mineralölsteuern, waren von Januar bis Mai in Deutschland dieses Jahr lediglich die Dieselmargen auskömmlich. Im Benzinbereich hat die Verwirrung um die E10-Einführung keine auskömmlichen Margen zugelassen. Hinsichtlich Eurosuper liegt Deutschland deswegen im aktuellen Wood Mackenzie-Vergleich zwischen 16 europäischen Ländern mit 7,30 Cent/l auf dem vorletzten Platz, obwohl sich die Marge zuvor relativ konstant von 6,06 Cent/l im Jahr 2005 bis auf 10,50 Cent/l zum Halbjahr 2010 verbessert hatte:

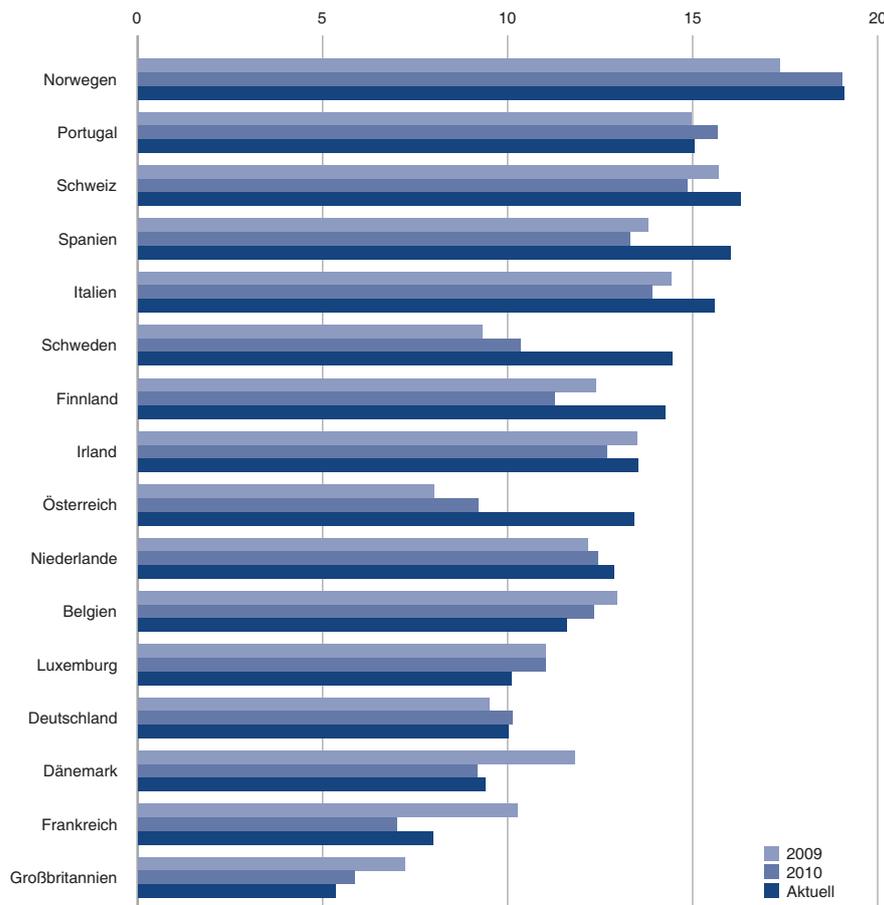
Margenvergleich Eurosuper (in Cent pro Liter)



Quelle: EID 28/11; Darstellung: Scope Credit Rating

Auch im Dieselpbereich stieg die deutsche durchschnittliche Brutto-Marge ab 2006 insgesamt von 6,66 € Cent / Liter bis auf 10,28 € Cent / Liter im ersten Halbjahr 2010. Jedoch lässt sich gemäß EID beim Dieselpkraftstoff bis Mai 2011 ebenfalls ein Absinken auf 9,62 € Cent / Liter beobachten. Im europäischen Vergleich erreichen die deutschen Tankstellenunternehmen bezüglich der Margensituation daher Platz 13 von 16 Ländern und bewegen sich somit auch hier im untersten Viertel des Rankings:

Margenvergleich Dieselpkraftstoff (in Cent pro Liter)



Quelle: EID 28/11; Darstellung: Scope Credit Rating

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 und / oder ihres Aufkommens ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit bzw. unterliegen einem erhöhten Preissteigerungsrisiko:

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

VII. Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

VII. Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

VII.1 Quantitative und qualitative Kriterien

Quantitative Kriterien

Der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Tankstellenunternehmens, d.h. die bestmögliche Nutzung der beschriebenen unternehmerischen Chancen bzw. die weitestgehende Vermeidung entsprechender Risiken, bildet sich schließlich in den Ergebnis- und Bilanzkennzahlen des jeweiligen Unternehmens ab. Im Kapitel 5 wurde die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation der Tankstellenbranche auf Basis der EURODATA-Statistik nach geografischer Lage getrennt dargestellt und damit bereits ein rein quantitativer Branchenüberblick gegeben.

Qualitative Kriterien

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

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

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

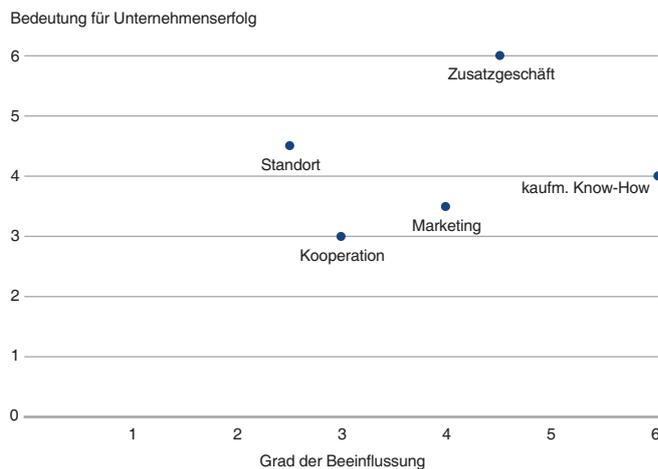
Für Tankstellenunternehmen wurden im Wesentlichen fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

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

Eine stichwortartige Beschreibung der Erfolgsfaktoren wurde in der Anlage 9 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.

Erfolgsfaktoren im Tankstellengeschäft



Darstellung: Scope Credit Rating

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

- unmittelbar
- kurzfristig und
- maßgeblich

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

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

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

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

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

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

VII.2 Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche

Neben den unter 7.1. beschriebenen Erfolgskriterien, die die Zukunftsfähigkeit und finanzielle Solidität von Tankstellenunternehmen bestimmen, wurden vier Sonderfaktoren identifiziert, die maßgeblichen Einfluss auf die Bewertung der Tankstellenbranche haben. Diese Sachverhalte verdienen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit, da sie in Standardbetrachtungen bislang in der Regel keine Berücksichtigung finden und sich Bewertungsergebnisse (z.B. im Rating) dadurch zu Ungunsten des jeweiligen Tankstellenunternehmens verschieben:

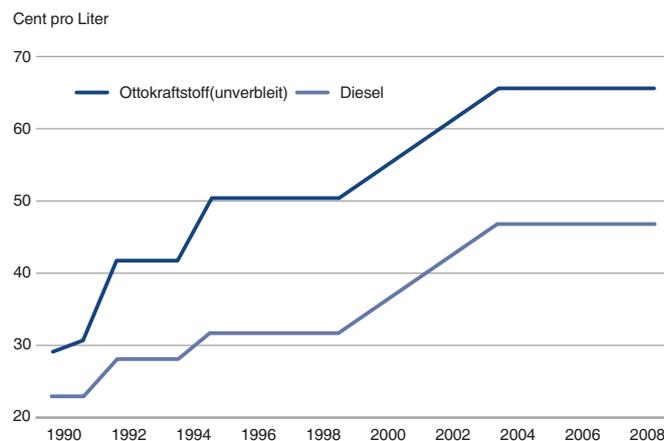
- Mineralölsteuer
- Umlaufvermögen (Vermarktbarkeit von Lagerbeständen)
- Forderungen aus Lieferungen & Leistungen
- Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen

VII.2.1 Mineralölsteuer

Kennzahlenverschiebung

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

Mineralölsteuersätze bis 2008



Quelle: MWV, Stand 2008; Darstellung: Scope Credit Rating

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

Ohne die Mineralölsteuererhöhungen (inkl. Mehrwertsteuererhöhung) der letzten Jahre hätten Tankstellenunternehmen - bei ansonsten gleichen Bedingungen - oftmals keine Verschlechterung ihres Rating-Ergebnisses hinnehmen müssen bzw. hätten eine gleichbleibende Bewertung erzielen können. Die angesprochenen Effekte gelten für sämtliche Kraftstoffarten und richten sich in Richtung und Höhe nach den jeweils enthaltenen Steueranteilen in der Zusammensetzung der Verbraucherpreise. Allerdings liegt der Mineralölsteueranteil in Deutschland sowohl bei Ottokraftstoff als auch bei Diesel seit 2003/2004 unverändert bei 65,5 €-Cent/Liter bzw. 47,0 €-Cent²⁰. Zudem wurde seit 1. Januar

20 Vgl. Anlage 4 und Preisstatistik des MWV unter www.mwv.de, Dezember 2011

2007 der für die meisten Waren gültige Regelsatz der Mehrwertsteuer auf 19% erhöht, sodass sich derzeit keine erneuten Effekte aus Steueranpassungen ableiten lassen. Dennoch lassen sich vor dem Hintergrund politischer Entwicklungen erneute Erhöhungen der Steuern langfristig nicht ausschließen, was entsprechend negative Auswirkungen auf die Kennzahlenbewertung der Tankstellenbetriebe hätte.

Würde dagegen eine Anpassung des Mineralölsteuerniveaus in Deutschland auf das deutlich niedrigere europäische Durchschnittsniveau²¹ vorgenommen, so hätte dies im Gegenzug eine spürbare Erhöhung der Umsatzrendite und Bewertungsverbesserung (z.B. im Rating) für Tankstellenunternehmen zur Folge.

Margenverträge

Ferner wird ganz generell folgendes deutlich: Bei der Bewertung eines Tankstellunternehmens ist der Abschluss eines Margenvertrags insoweit positiv zu berücksichtigen, als Produktpreiserhöhungen die Ergebnisstärke des Unternehmens nominal nicht belasten²², obwohl sich auf den ersten Blick die Umsatzrendite und die Gesamtkapitalrendite in den letzten Jahren dadurch signifikant reduziert haben.

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

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



Quelle: Scope Credit Rating

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

In Deutschland werden ca. 80%²³ der Tankstellen nicht von deren Inhaber geführt, sondern sind an Betreiber verpachtet (Pächter). Die Betreiber führen die Tankstellen als eigenständige Unternehmer und entrichten einen Pachtbetrag. Die Pächter erhalten für Ihre Vertriebstätigkeit lediglich eine Provision für die verkauften Kraft- und Schmierstoffe.

Bei einem Verkauf von ca. 250.000 bis 350.000 Liter pro Monat errechnen sich bei einer Nettomarge von 1 € Cent / Liter²⁴ für eine Tankstelle dieser Größenordnung dadurch jährliche Einnahmen von rund 25.000 EUR bis 35.000 EUR aus dem Kraftstoffverkauf. Die letztendliche Höhe dieser Einnahmen ist damit ausschließlich von der Höhe des Kraftstoffabsatzes abhängig. Diesen variablen Einnahmen - zu denen die Erträge aus Shopgeschäft und sonstigen Dienstleistungen noch hinzukommen - stehen die fixen Kosten des Tankstellenbetriebes gegenüber. Das Betriebsrisiko der Tankstelle wird somit u.a. vom Absatzrisiko des Kraftstoffes bestimmt.

21 Vgl. Anlage 5

22 Erhöhte Finanzierungskosten (Bestandsfinanzierung) werden hierbei vernachlässigt.

23 Schätzung des Bundesverband Freier Tankstellen e.V.

24 Anhaltswert gem. EID 06/10

VII.2.2 Umlaufvermögen

Treibstoffvorräte

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

Schmierstoffvorräte

Gleiches gilt für Schmierstoff-Vorräte, die einem ähnlich niedrigen Vermarktungs- / Liquidierungsrisiko wie die Treibstoff-Vorräte unterliegen.

Treibstoffvorräte

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

VII.2.3 Forderungen Aus Lieferungen Und Leistungen

Werthaltige Forderungen

Der größte Teil des Forderungsbestandes eines Tankstellenunternehmens besteht aus werthaltigen Forderungen. Diese resultieren vornehmlich aus dem Zahlungsverkehr über Debit- (EC-Karte) und Kreditkarten (Visa, Euro, Amex, Diners) sowie Kreditkarten aus dem Dieselsegeschäft (Forderungen an DKV, Shell, BP etc.). Ca. 60-80% sind somit abgesicherte Forderungen aus Transaktionen mit Banken und Großunternehmen mit hervorragender Bonitätseinstufung. Auch dieser Sachverhalt wird in der Regel nicht adäquat berücksichtigt bzw. fließt in Standardbewertungen häufig nicht - wie es sein müsste - bonitätsverbessernd ein.

Dabei läuft der Trend weg von Bargeld und Schecks hin zur Kartenzahlung. Mit Blick auf die Finanzierung der Tankstellenunternehmen sind in diesem Zusammenhang allerdings zwei Sonderfälle zu beachten:

Kreditkarten

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

Sammelrechnungen

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

VII.2.4 Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen

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

VIII. Fazit

VIII. Fazit

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

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

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

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

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

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

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

IX. Anlagen

IX. Anlagen

Anlage 1, Energiesteuergesetz § 60

Quelle: Energiesteuergesetz (EnergieStG), Geltung ab 01.08.2006

Kapitel 5 Steuerentlastung, § 60 Steuerentlastung bei Zahlungsausfall

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

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

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

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

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

Anlage 2, Entwicklung des Straßentankstellenbestandes in Deutschland

Quellen: Energie-Informationssdienst, Hamburg; Gesellschaft für Nebenbetriebe der Bundesautobahnen mbH (GFN); Berechnungen Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 2011) www.mwv.de

Entwicklung des Straßentankstellenbestandes

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

* bis 1956 wurden Autobahntankstellen nicht erfasst

Anlage 3, Straßentankstellen in Deutschland nach Gesellschaften

Quelle: Energie-Informationsdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V.
 (Stand 2011) www.mwv.de

	01. Jan 2001	01. Jan 2003	01. Jan 2005	01. Jan 2006	01. Jan 2007	01. Jan 2008	01. Jan 2009	01. Jan 2010	01. Jan 2011
Aral	2.395	2.393	2.567	2.522	2.476	2.275	2.325	2.407	2.406
Shell	1.515	1.432	2.230	2.220	2.225	2.156	2.162	2.080	2.071
DEA	1.681	1.635	unter Shell						
Esso	1.385	1.351	1.272	1.230	1.214	1.150	1.126	1.106	1.089
BP	958	914	unter Aral						
Total	1.056	1.054	1.156	1.055	1.026	981	975	965	962
Avia	680	618	814	809	817	764	782	775	778
ConocoPhillips(Jet)	710	750	739	754	755	725	721	733	743
Agip	388	377	682	681	673	651	504	460	437
Orlen			494	477	468	516	511	520	517
OMV	81	116	382	404	413	396	396	388	380
HEM-Tamoil	223	199	236	256	266	261	358	387	390
Westfalen	177	207	216	218	253	246	246	249	247
OIL!		180	198	202	202	200	195	193	195
Beckmann/Q1- Tankstellenvertrieb			136	115	117	125	131	157	165
Baywa	106	106	113	109	111	109	108	106	97
Kuwait Petroleum	74	89	91	78					
Calpam	74	76	66	61	57	54	55	56	56
Eller Montan	44	41	40	40	40	38	38	37	37
Score	36	38	37	39	39	39	41	43	43
SVG	16	16	12	12	13	12	12	12	12
Eggert(EM)	169	169							
Freie(BFT)	1.726	1.515	1.542	1.581	1.648	1.659	1.647	1.660	1.785
Sonstige	2.830	2.695	2.405	2.324	2.223	2.140	2.114	2.076	1.957
Gesamt	16.324	15.971	15.428	15.187	15.036	14.527	14.447	14.410	14.367

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

Quelle: Statistisches Bundesamt, Energie-Informationsdienst, Hamburg; Berechnungen des Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand Dezember 2011) www.mwv.de

	Nettopreis Ct/l	Verbraucherpreis Ct/l	Davon: Produktpreis Ct/l	Mineralölsteuer Ct/l	Mehrwertsteuer Ct/l	Deckungsbeitrag Ct/l
Okt 05	47,0	130,5	36,5	65,5	18,0	10,5
Okt 06	39,2	121,5	30,4	65,5	16,8	8,8
Okt 07	48,3	135,4	38,9	65,5	21,6	9,4
Okt 08	47,9	134,9	34,9	65,5	21,5	12,9
Okt 09	43,8	130,1	33,1	65,5	20,8	10,7
Okt 10	52,4	140,3	40,7	65,5	22,4	11,7
Jan 11	59,9	149,2	48,0	65,5	23,8	11,9
Feb 11	58,6	147,7	49,1	65,5	23,6	9,5
Mrz 11	65,3	155,6	52,8	65,5	24,8	12,5
Apr 11	69,0	160,1	57,3	65,5	25,6	11,7
Mai 11	69,5	160,6	55,6	65,5	25,6	13,9
Jun 11	65,8	156,3	52,1	65,5	25,0	13,7
Jul 11	66,9	157,5	55,1	65,5	25,1	11,8
Aug 11	64,4	154,6	52,4	65,5	24,7	12,0
Sep 11	68,0	158,9	55,0	65,5	25,4	13,0
Okt 11	66,2	156,7	52,0	65,5	25,0	14,2

* Notierung Rotterdam

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

*** Die jeweiligen Monatszahlen werden veröffentlicht, sobald die Angaben vom Statistischen Bundesamt vorliegen (ca.Mitte/Ende des jeweiligen Folgemonats).

Anlage 5, Vergleich der Verbraucherpreise in der EU

Quelle: Energie-Informationdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V.
(Stand 28. November 2011) www.mwv.de

Land	ohne Steuern		mit Steuern	
	Eurosuper unverbleit Cent/l	Dieselmotorkraftstoff Cent/l	Eurosuper unverbleit Cent/l	Dieselmotorkraftstoff Cent/l
Belgien	62,3	71,7	149,6	138,5
Bulgarien	57,7	70,0	112,8	121,7
Dänemark	69,3	76,6	158,1	144,7
Deutschland	59,6	71,4	148,8	141,0
Estland	61,8	74,2	124,9	136,2
Finnland	65,1	78,6	154,5	141,3
Frankreich	62,1	71,3	147,4	137,6
Griechenland	65,5	80,9	164,5	151,9
Großbritannien	61,8	69,5	155,2	164,4
Irland	68,7	71,3	151,3	143,0
Italien	68,1	78,3	157,7	152,9
Lettland	63,7	77,3	128,3	135,3
Litauen	65,9	78,0	132,3	131,0
Luxemburg	63,0	73,3	125,6	121,2
Malta	72,6	73,6	141,0	132,0
Niederlande	62,4	73,7	160,4	138,8
Österreich	60,3	71,2	135,4	137,8
Polen	60,3	70,8	119,3	122,2
Portugal	64,8	78,4	151,4	141,3
Rumänien	62,5	71,7	121,1	125,6
Schweden	59,9	72,7	149,4	152,2
Slowakei	64,0	75,0	145,2	138,7
Slowenien	62,0	71,0	132,0	126,9
Spanien	64,7	75,5	128,6	129,9
Tschechien	63,8	72,8	136,4	138,3
Ungarn	63,3	76,3	129,0	141,4
Zypern	67,8	77,8	120,5	128,6
Rangfolge von Deutschland	26	20	11	10

Anlage 6, Unterschiedliche Tankstellenbetriebsformen (unter anderem)

Varianten

1. Konzern - / Farben - / Marken - Tankstellen

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

Betriebsform zu 1a. (Eigentümer ist Mineralölgesellschaft)

Mineralölgesellschaft betreibt Tankstelle mit Nebenbetrieben auf eigenem oder gepachtetem Grund

- Alt. 1 Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern)
Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns
Konzern setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein
Pächter betreibt Nebengeschäft (Shop / Waschen / Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung
- Alt. 2 Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern)
Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns
Konzern setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein
Pächter betreibt teilweise Nebengeschäfte im Namen und auf Rechnung des Konzerns

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

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

- Alt. 1 Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern)
Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns
Konzern beteiligt sich evtl. teilweise am Tankstelleninvestment
Eigentümer erhält von Konzern eine nach oben variable, nach unten feste Marge / Provisionsgarantie für verkauften Kraftstoff
Eigentümer setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein
Pächter betreibt Nebengeschäft (Shop / Waschen / Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung
- Alt. 2 Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern)
Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns
Konzern beteiligt sich evtl. teilweise am Tankstelleninvestment
Eigentümer erhält von Konzern eine nach oben variable, nach unten feste Marge / Provisionsgarantie für verkauften Kraftstoff
Eigentümer betreibt Nebengeschäft (Shop / Waschen/Pflege etc.) in eigenem Namen und auf eigene Rechnung
- Alt. 3 Eigentümer vermietet Tankstelle an Konzern
Treibstoffverkaufspreis wird vom Konzern festgesetzt (Preishoheit Konzern)
Treibstoffverkauf erfolgt im Namen und auf Rechnung des Konzerns
Eigentümer erhält von Konzern feste Miete
Konzern setzt Pächter nach seiner Wahl zum Betreiben der Tankstelle ein

2. Marken- / Konzernfreie Tankstelle

Eigentum: b. Mittelständische Gesellschaft oder Einzeltankstelle

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

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

Anlage 7, Qualitative Erfolgskriterien eines Tankstellenunternehmens

Standortqualität

1. Vorteilhafte Lage der Tankstelle
 - Kfz-Frequenz der vorbeiführenden Strasse
 - Geschwindigkeit des Verkehrs und Abfahrtmöglichkeiten
 - Konstanz der Kfz-Frequenz
 - Nachbarschaft (Gewerbe, Wohn, Handels, Mischgebiet)
 - Wirtschaftsstärke der Region (z.B. AI-Quote)
2. Moderner Zustand der technischen Anlagen
 - Alter der Tankstelle
 - Letzte Modernisierung/Renovierung
 - Umweltaftlasten
 - Bauzustand des Objekts
 - Optik (saubere und aufgeräumte Anlage)
3. Adäquate technische Ausstattung und Größe
 - Umsatzadäquate Größe des Betriebsgeländes
 - Umsatzadäquate Größe des Ladengeschäftes
 - Absatzadäquate Ausstattung mit Zapfsäulen
 - Erfüllung eventueller CD / CI-Vorgaben
 - Umweltschutzmaßnahmen
4. Attraktives, lokales Marktpotential
 - Kfz-Zulassungsdichte
 - Anzahl der Mitbewerber im Einzugsgebiet
 - Kfz/Tankstelle Relation
 - Wettbewerbssituation im Einzelhandel

Kaufmännisches Know-How

1. Systematische Personalarbeit bzw. Minimierung der Fluktuationsrate
 - Regelmäßige Qualifizierung des Personals (Technik, Produkte, Kundenkontakt)
 - Regelmäßiges Mitarbeitergespräch
 - Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter
2. Aktuelle Information über betriebswirtschaftliche Lage des Unternehmens
 - Definition und Erfassung von Erfolgskennziffern zur Steuerung des Unternehmens auf Tages-, Wochen- und Monatsbasis
 - Jahres G+V sowie Bilanzplanung als Grundlage eines Soll-Ist-Vergleiches auf Monatsbasis
 - Aktuelle Liquiditätsplanung auf Monatsbasis
 - Benchmarking mit vergleichbaren Tankstellenunternehmen
3. Aktives und systematisches Forderungsmanagement
 - Regelmäßige Erstellung einer Offenen-Posten-Liste
 - Systematische Umsetzung geeigneter Inkassomaßnahmen
4. Adäquate Versicherung des Unternehmens gegen alle wesentlichen Betriebsrisiken (z.B. Feuer, Haftpflicht, Betriebsunterbrechung, Unfall, Umweltschäden)
5. Regelmäßige und adäquate Information der Kapitalgeber über die Geschäftssituation (ggf. auch der/des Lieferanten)
 - Regelmäßiges Rating des Unternehmens
 - Jahresbericht für Banken/Kapitalgeber, persönliches Gespräch

6. Aktives Kostenmanagement

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

7. Führung des Unternehmens unter Beachtung der quantitativen Bewertungskriterien eines Unternehmensratings

Offensives / Systematisches Marketing

1. Markenstärke

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

2. Persönlichkeit der Dienstleistung

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

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

4. Offensive Vermarktung von Produktneuheiten (Biodiesel)

5. Systematische Wettbewerbsanalyse

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

Breites Dienstleistungsangebot, Einbeziehung von Zusatzgeschäften

1. Systematische Strategiearbeit

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

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

- Investition in entsprechende Sachanlagen und Personalqualifikationen

Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft

Organisationsgrad der Unternehmer in Verband oder Erfa-Gruppen

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

Als europäische Rating-Agentur konzentriert sich Scope (www.scope-group.com) auf die Bewertung der wirtschaftlichen Stabilität bzw. der Ausfallrisiken von Unternehmen. Das Leistungsspektrum umfasst sowohl kompakte quantitative Analysen als auch ganzheitlichen Bewertungsgutachten lokaler Gesellschaftsstrukturen sowie international ansässiger Unternehmen und Unternehmensgruppen (Schwerpunkt Europa, Asien und Amerikas). Ausgelöst durch Finanzierungsvorhaben, M&A-Projekte und insbesondere Risikomanagementaktivitäten unterstützt die Analysekompetenz von Scope die Zielsetzung einer fundierten und validen Entscheidungsgrundlage. Unternehmensbewertungen, Peer Group Analysen sowie die Unterstützung bei der Entwicklung von Risikomanagementsystemen ergänzen das Leistungsportfolio von Scope.

www.scope-group.com

© Scope Credit Rating GmbH, Tübingen
All rights reserved.

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

Impressum

- Herausgeber
Scope Credit Rating GmbH
- Autoren
Thomas Morgenstern, Kai Zimmermann
- Research und Lektorat
Kathrin Henze
- Layout
Melanie Geiger, Marco Horn
- Kontakt
Scope Credit Rating
Potsdamer Platz 1
10785 Berlin
Tel.: 030-27 891-300
Fax: 030-27 891-100
E-Mail: info@scope.de