

Branchenstudie Tankstellenmarkt Deutschland 2013/2014



Executive Summary

Weiter sinkende Netzdichte

Das deutsche Tankstellennetz ist im aktuellen Jahr 2014 leicht geschrumpft. Es zählte zum Jahresbeginn 14.622 Tankstellen und damit 56 Stationen weniger als im Jahr 2013. Im ersten Halbjahr 2014 nahm die Zahl der Tankstellen weiter ab und belief sich zum 1.7.2014 auf 14.596.

Konsolidierungstrend setzt sich fort

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

Mittelstand profitiert von Netzbereinigung

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

Europaweit weniger Tankstellen

20% aller in Europa tätigen Stationen sind zur Zeit mittelständisch geprägt. Europaweit ist ein Trend zu einem höheren Anteil von mittelständischen Anbietern zu erkennen.

Deutsche Brutto-Tankstellenmargen weiterhin niedrig aber leicht steigend

Die Tankstellenmargen in Deutschland sind im europäischen Vergleich weiterhin im unteren Bereich angesiedelt. Ein leichter Mengenzugewinn wurde jedoch verzeichnet.

Shopqualität immer wichtiger

Eine höhere Bedeutung bekommen immer mehr die Zusatzangebote an Tankstellen. Vor allem die Qualität von Tankstellenshops kann hier ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Das Konsumentenverhalten zeigt, dass sich die langen Öffnungszeiten und die einfache Anfahrt auszahlen und das oft relative hohe Preisniveau an Tankstellenshops kompensieren.

MTS, Niedriglohn und Carsharing neue Themen

Auf politischer Ebene sind die Tankstellenbetreiber vor allem von der Einführung der Markttransparenzstelle und der Einführung des Mindestlohns ab 2015 betroffen. Für beide Themenfelder ist allerdings eine Analyse verfrüht.

Scope Capital Services GmbH

Lennéstraße 5
D-10785 Berlin

Phone +49 (0)30 27891-0

Fax +49(0)30 27891-100

Service +49(0)30 27891-300

Mail : capitalservices@scope.de

Vorbemerkungen

Differenzierte Betrachtung

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

Betreibermodell

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

Lieferantenkonstellation

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

Chancen- und Risikomerkmale

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

Chancen:

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

Risiken:

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

Erfolgsfaktoren

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

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

Grundzüge des Tankstellenmarkts

Marktstruktur in Deutschland

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

Tankstellenbestand

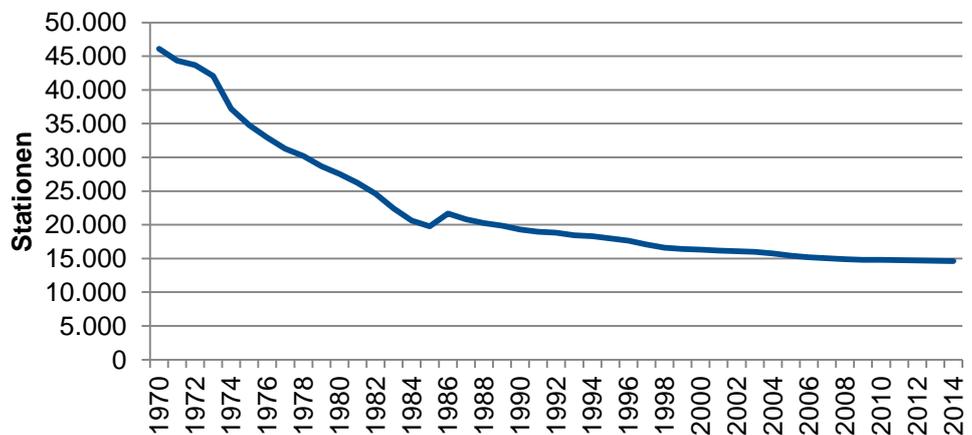
Auch im Jahr 2013 nahm die Zahl der Tankstellen weiter ab. So betrug die Gesamtzahl aller Stationen zum Jahresbeginn 2014 mit 14.622 insgesamt 56 Stationen weniger als noch im Januar 2013. Dies schließt sowohl die Anzahl der 350 Bundesautobahntankstellen (BAT) mit ein als auch den Nettobestand aller Straßenstationen von 14.272.

Im ersten Halbjahr 2014 setzte sich die leichte Abnahme fort. Zum 1.7.2014 betrug die Anzahl aller Tankstellen nur noch 14.596. Also eine weitere Abnahme von 30 Straßen-Stationen. Nachdem in den Jahren 2009-2012 das Sinken der Tankstellendichte immer weniger wurde, sind in 2013 wieder so viele Tankstellen geschlossen worden wie seit 2009 nicht mehr.

2013 mit Rückgang von 56 Stationen

Leichter Rückgang, minus 30 Stationen, auch in 2014

Figure 1: Tankstellbestand (Stand 1.7.2014)



Quelle: EID, Juni 2014; Darstellung: Scope Capital Services

Netzbereinigung

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

Qualität statt Quantität bei den Konzern-Tankstellen

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

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

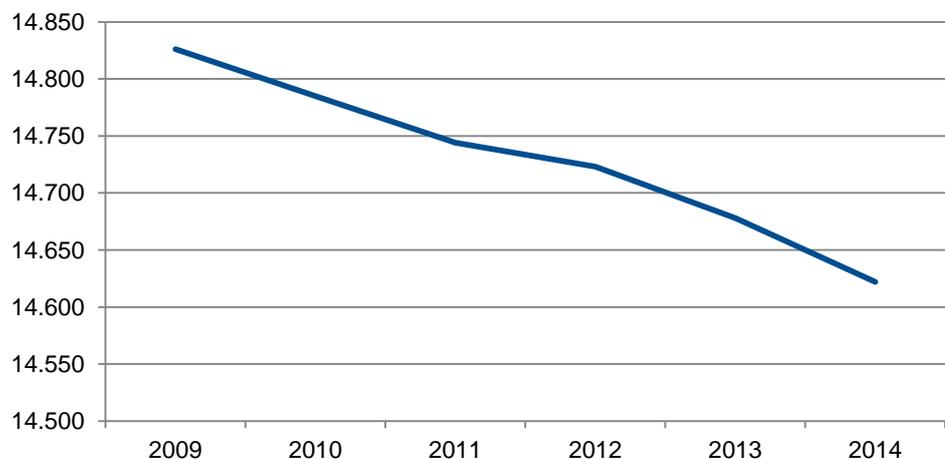
Steigende Effizienz im Tankstellennetz

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

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

Ob es insgesamt aber auf absehbare Zeit tatsächlich wieder mehr Tankstellen in der Bundesrepublik geben wird bleibt fraglich, zumal historisch Zugänge bei einem Unternehmen regelmäßig mit Abgängen bei anderen Wettbewerbern verbunden waren. Der nachfolgende Abschnitt dokumentiert den zahlenmäßigen Status Quo an deutschen Straßen.

Figure 2: Kurzfristiger Trend (5 Jahre)



Quelle: EID, Juni 2014; Darstellung: Scope Capital Services

Aral weiter Marktführer

Tankstellen in Deutschland nach Marken

Gemessen an der Zahl der Stationen haben sich die Tankstellennetze der beiden Großkonzerne Aral und Shell kaum verändert. Aktuell umfasst das Aral-Netz über 2.377 Straßentankstellen und 37 gemeldeten BAT, während Shell über 1.995 Straßenstationen und 57 BAT verfügt. Dies entspricht einem Rückgang um 3 bzw. 33 Stationen im Vergleich zum Vorjahr.

Shell weiterhin auf Platz 2, allerdings mit starken Verlusten

Shell ist weiterhin mit starkem Vorsprung auf Platz 2 und betreibt zum 1.7.2014 1.995 Stationen. Der Konsolidierungsdruck ist bei Shell besonders stark. Der Umbau des Netzes wurde alleine in den letzten zwölf Monaten bis Anfang Juli 2014 mit der Herausnahme von 57 Stationen konsequent vorangetrieben.

Total verdrängt Esso von Platz 3

Auf Platz drei und vier in der Rangliste der Straßentankstellen folgen nach Shell der Konzern Total mit aktuell 1.093 Tankstellen und Esso mit 1.019 Betrieben (einschließlich der rund 130 „weißen“ Tankstellen von EMWO Elf Mineralölwerk Osnabrück und Sebald Kutscheid). Total konnte stark zulegen, an Esso vorbei ziehen und sich als Drittgrößter Marktteilnehmer in Deutschland etablieren. Esso hingegen gab etwa 70 Stationen ab.

BfT Eigenmarken weiterhin auf Platz 5

Obwohl die Zahl im bft organisierter Stationen deutlich zunahm, ist die Anzahl der Betreiber unter der BfT Eigenmarke konstant bei 1000 Stationen geblieben. Die Marktstärke des BfT zeigt, dass Mittelstandsstationen weiterhin ein wichtiges Gefüge im Tankstellennetz bilden und ihre Marktanteile halten können. Dabei können Mittelständler von der Konsolidierungswelle der Konzerntankstellen profitieren.

AVIA und OIL! mit Zuwächsen

Bemerkenswerte Zuwächse gab es z.B. auch bei der deutschen AVIA - hinter der sich 30 Gesellschafter und mehrere Lizenznehmer verbergen – mit 809 Stationen. Signifikantes Wachstum gab es ebenfalls bei OIL!, die 20 Tankstellen übernehmen konnten. Die weiteren Marktteilnehmer wie Orlen, ENI, Tamoil oder OMV blieben weitestgehend unverändert. Ganz verschwunden vom Markt ist der Anbieter Eller Montan.

Figure 3: TOP 3 Gewinner/Verlierer

Unternehmen	Anzahl Tankstellen (Stand:1.7.2014)	Stand 1.1. 2011	Veränderung in %
Hoyer	178	118	51%
Classic (Lühmann)	108	80	35%
Total	1097	962	14%

Unternehmen	Anzahl Tankstellen (Stand:1.7.2014)	Stand 1.1. 2011	Veränderung in %
Shell	1995	2071	-4%
Esso	1019	1089	-6%
OMV	305	380	-20%

Quelle: EID, Juni 2014; Darstellung: Scope Capital Services

Figure 4: Anzahl Strassentankstellen nach Marken

Unternehmen	Anzahl Strassen-Tankstellen (Stand:1.7.2014)	Marktanteil in %
Aral	2377	17%
Shell	1995	14%
Total	1097	8%
Esso	1012	7%
bft- Eigenmarken	1000	7%
AVIA	813	6%
JET	782	5%
Raiffeisen	631	4%
Orlen	556	4%
ENI	440	3%
Deutsche Tamoil/HEM	380	3%
OMV	302	2%
Westfalen	250	2%
OIL!	219	2%
Q1	179	1%
Hoyer	178	1%
Classic (Lühmann)	108	1%
BayWa	95	1%
Lother (Nordoel, LTG)	100	1%
HPV Hanseatic Petrol	79	1%
Sprint Tank	58	0,4%
Calpam	57	0,4%
Score	43	0,3%
Pinoil	30	0,2%
Bavaria Petrol	30	0,2%
SVG	11	0,1%
sonstige mittelständische Eigenmarken	1400	10%
Supermarkt-Stationen	270	2%
Doppelzählungen	-250	
TOTAL:	14242	

Quelle: EID, Juni 2014; Darstellung: Scope Capital Services

- Erstmals wieder neue Autobahntankstellen seit 2011**
Autobahntankstellen
 Im ersten Halbjahr 2014 gab es das erste Mal seit 2011 wieder neue Stationen an deutschen Autobahnen. So eröffneten Tank&Rast und Uniti unter der Marke Westfalen jeweils zwei Stationen.
- Shell dominant entlang der Autobahnen**
 Entlang der Autobahn greifen seit 2013 geänderte Einlieferungsregeln. Lediglich 65% laufen dann noch über die Quote gemäß dem Absatzanteil an der Straße. Für das verbleibende Drittel der Stationen wurden die Einlieferungen versteigert, wobei Shell, die über diverse Plakettenverträge derzeit die größte Präsenz an der Autobahn hat, verstärkt zugeschlagen hat.
- Auch Uniti, Total und BfT mit starker Präsenz**
 Höhere Einlieferungsrechte als in der Vergangenheit ergeben sich bezogen auf die Bundesautobahnen schließlich auch für den bft und andere Niedrigpreiser, da diese wie bereits dargelegt marktanteilig zu den Gewinnern der jüngeren Vergangenheit zählen. Uniti, Total und der BfT sind darauffolgend die Betreiber mit den meisten Anteilen. Zusammen mit Shell vereinen sie 56% aller Bundesautobahntankstellen (BAT) -Tankstellen.
- Erläuterung:**
 Sogenannte Gattungsbetriebe, die wegen ihrer Nähe zur Autobahn bislang als BAT gewertet wurden, werden seit Mitte 2011 in der statistischen Erfassung des EID zu den Straßentankstellen gerechnet. Aus diesem Grund werden dem EID durch Tank & Rast seit Mitte 2011 nur noch 350 statt wie zuvor 377 BAT gemeldet. Ferner wurde durch Tank & Rast zum 1. Januar 2013 das bisher gültige Quotensystem bei der Einlieferung an BATs zugunsten eines Mischsystems abgeschafft.

Figure 5: Autobahntankstellen nach Marken

	Autobahn Tankstellen 01.07.2014
Uniti	59
Shell	57
Total	44
bft	39
BP/Aral	37
Esso	32
Tank & Rast	26
ENI	24
JET	20
Orlen	10
OMV	6
INSGESAMT	354

Quelle: EID, Juni 2014; Darstellung: Scope Capital Services

Heterogener Markt

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

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

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

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

Europäischer Tankstellenmarkt

Wie in Deutschland nimmt auch in Gesamteuropa die Anzahl an Tankstellen ab. In Nord-, West- und Zentraleuropa liegt laut einer CBRE Studie von 2013 die Anzahl der Stationen bei etwa 90.000. Während in Nord- und Westeuropa der Rückgang offensichtlich ist und im Jahr 2013 um 3% gesunken ist, ist das Tankstellennetz in Ost- und Zentraleuropa um 6,6% gestiegen. Länder mit besonderem Wachstum sind Tschechien, Slowakei und Polen. In allen restlichen Ländern ist der Trend zu weniger aber ertragsreicheren Stationen erkennbar. Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die einzelnen Länder:

Figure 6: Europtrends

Land	2009	2013	Veränderung in %	Tendenz	Besonderheit
Italien	22100	21585	-2%	↓	Tankstellen optimieren ihr Shopangebot
Deutschland	14476	14328	-1%	↔	weiterhin ansteigender Benzinverbrauch
Frankreich	12600	11798	-6%	↓	Supermarkt Tankstellen dominieren den Markt
Spanien	9450	10309	9%	↑	Repsol Marktführer in Spanien
UK	9180	8600	-6%	↓	Trend hin zu Betreibermodellen
Polen	6850	6800	-1%	↑	Wiederbelebtes Wachstum im Tankstellennetz
Tschechien	3570	3700	4%	↑	steigende Spritkosten reduzieren den Benzinabsatz
Niederlande	4280	3630	-15%	↔	Bezinverbrauch sinkt stark
Schweiz	3630	3590	-1%	↓	sehr hohe Tankstellendichte (Pro Station 2.200 Einwohner)
Belgien	3250	3175	-2%	↓	20% der Stationen sind reine EC Tankstellen
Bulgarien	2870	3106	8%	↓	über 60% sind kleinere Mittelständler
Österreich	2800	2515	-10%	↓	viele Shops kooperieren mit Supermärkten
Dänemark	2010	1998	-1%	↓	Tankstellen in 90% von großen Marken
Rumänien	2200	1962	-11%	↔	Gazprom mit Markteintritt in 2012, starkes Wachstum in 2013
Norwegen	1790	1730	-3%	↓	Längere Öffnungszeiten von Mikrosupermärkten reduzieren den Shopvorteil an Tankstellen
Ungarn	1670	1680	1%	↔	alle Großen Markentankstellen verkleinern ihr Portfolio
Slowakei	710	723	2%	↑	94% aller Tankstellen mit Shopangebot

Quelle: CBRE Global Research and Consulting, September 2013; Darstellung: Scope Capital Services

Dabei nahm der Anteil der unabhängigen Tankstellen in Europa seit 2007 um 4% zu und liegt mittlerweile bei 20%. In der gleichen Zeit haben die großen drei Tankstellen 11% eingebüßt.

Figure 7: Mittelstand in EU

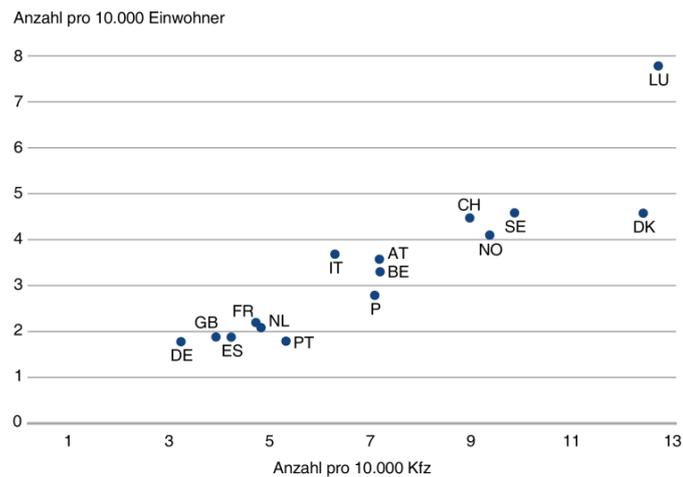
Land	Anteil unabhängiger Tankstellen
Bulgarien	64%
Tschechien	62%
Polen	46%
Ungarn	36%
Belgien	35%
Rumänien	35%
Deutschland	32%
Slowakei	31%
Spanien	26%
Großbritannien	20%
Österreich	19%
Niederlande	16%
Frankreich	13%
Norwegen	7%
Dänemark	6%
Schweiz	4%
Italien	2%

CBRE Global Research and Consulting, September 2013; Darstellung: Scope Capital Services

Tankstellendichte

Deutschland gehört gemäß statistischer Daten aus dem Jahr 2013 schon seit geraumer Zeit zu den europäischen Ländern, die über die geringste Dichte an Tankstellen verfügen. Dies könnte daran liegen, dass der deutsche Tankstellenmarkt im europäischen Vergleich schon über eines der effizientesten Tankstellennetze verfügt.

Figure 8: Tankstellendichte



Eigene Darstellung 2011: Scope Capital Services

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

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

Verbraucherpreise im europäischen Vergleich

Im europaweiten Vergleich liegt Deutschland weiterhin auf den hinteren Plätzen in Bezug auf die Verbraucherpreise. So liegt Deutschland auf Platz 26 von 27 Ländern für Eurosuper vor Steuerzahlungen. Nur in Großbritannien können die Preise für Eurosuper noch unterboten werden. Das gleiche gilt für Dieselpreise. Deutliche Unterschiede treten jedoch in einer Nachsteuerbetrachtung hervor. Hier erreichen die Preise in Deutschland Platz 11 bzw. 14 von 27 Ländern. So werden die entsprechenden Vorteile günstiger Vorsteuerpreise zu Lasten der Verbraucher durch eine hohe Steuerbelastung des Produkts überkompensiert. So würde eine europaweite Steuerharmonisierung im Treibstoffsektor die ökonomische Situation deutscher Tankstellenunternehmen klar verbessern.

Margenentwicklung

Bei den Brutto-Margen der Tankstellenunternehmen, d.h. dem Verkaufspreis je Liter abzüglich Produkteinkaufskosten und Mineralölsteuern, lagen die deutschen EuroSuper-Margen und die Diesel-Margen in 2013 im Durchschnitt im zweistelligen Centbereich. Deutschland lag dabei für das Gesamtjahr 2013 im aktuellen Wood Mackenzie-Vergleich zwischen 16 europäischen Ländern mit 10,53 Cent/l für Eurosuper bzw. 10,31 Cent/l für Diesel jeweils auf Platz 13. Dies bedeutet zwar zunächst eine Verbesserung zum Vorjahr in dem die beiden deutschen Brutto-Tankstellenmargen im internationalen Wettbewerb noch auf den Plätzen 14 (bei Eurosuper) und 13 (bei Diesel) lagen. Es zeigt aber auch, dass trotz der europaweiten vergleichsweise geringen Tankstellendichte in Deutschland die relativ hohen Kosten im Vergleich zu den Europäischen Konkurrenten zu relativ niedrigen Margen führen.

Margen im europäischen Vergleich leicht gestiegen

Hohe Tankstellendichte und Betreibereffizienz halten den Druck auf die Margen hoch

Entwicklung der Bruttomargen in D

Jahr	Super	Diesel
2008	7,08	8,16
2009	8,82	9,16
2010	10,09	9,75
2011	8,61	9,82
2012	10,05	11,46
2013	10,53	10,31

Figure 9: Europäische Brutto-Margen (Cent/l)

Europäische Brutto-Tankstellenmargen Euro Super

Land	Gesamt 2013
Norwegen	23,85
Schweiz	17,89
Italien	15,56
Niederlande	15,42
Spanien	14,64
Luxemburg	14,37
Belgien	13,69
Finnland	13,16
Portugal	13,02
Dänemark	12,99
Irland	11,43
Schweden	11,24
Deutschland	10,53
Frankreich	10,00
Österreich	9,48
Großbritannien	8,10

Europäische Brutto-Tankstellenmargen Diesel

Land	Gesamt 2013
Norwegen	20,14
Schweiz	20,05
Niederlande	15,63
Spanien	15,29
Finnland	15,25
Italien	14,99
Portugal	14,91
Belgien	13,26
Schweden	13,24
Luxemburg	12,51
Irland	12,49
Dänemark	11,81
Deutschland	10,31
Österreich	10,07
Großbritannien	7,91
Frankreich	5,32

Mineralölsteuer in Europa (Stand Januar 2013)

Rang	Land	Super (ct/liter)
1	Niederlande	74,6
2	Italien	72,8
3	UK	67,4
4	Griechenland	67,0
5	Schweden	66,4
6	Deutschland	65,5
7	Finnland	65,0
8	Belgien	61,4
9	Frankreich	60,7
10	Dänemark	59,2
26	Polen	40,6
27	Bulgarien	36,3
28	Rumänien	35,9

Rang	Land	Diesel (ct/liter)
1	Großbritannien	67,4
2	Italien	61,7
3	Schweden	60,5
4	Irland	47,9
5	Deutschland	47,0
6	Finnland	65,5
7	Slowenien	44,6
8	Dänemark	44,3
9	Niederlande	44,0
10	Tschechien	43,7
26	Kroatien	33,0
27	Griechenland	33,0
28	Bulgarien	33,0

Quelle: EU-Kommission, VCÖ 2013

Einschränkend muss jedoch erläutert werden, dass neben den hohen Bio-Beimischungskosten von bis zu 3 Cent/l auch die durch die Großkonzerne fast ausnahmslos gewährten Boni und Rabatte abzuziehen sind, um die ökonomische Bruttomarge darzulegen. Das ist der Fall, da sich die abgebildeten Berechnungen „brutto“ auf die Pumpenpreise der A-Gesellschaften stützen und derartige Preisvergünstigungen nicht erfasst werden. Weitherhin sollte berücksichtigt werden, dass in Norwegen die hohe Marge durch eine deutlich geringere Bevölkerungsdichte und erheblich erschwerte Logistik relativiert werden muss.

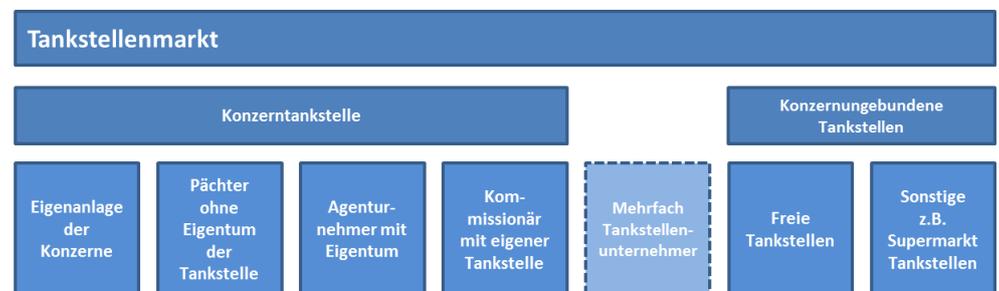
Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

Betreibermodelle

2 Hauptgruppen

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

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



Quelle: Scope Capital Services

Eigenanlagen der Konzerne

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 im Besitz des Großanbieters, der diese in eigenem Namen mit Angestellten betreibt. Der Angestellte hat lediglich begrenzte Einflussmöglichkeiten auf den Betrieb der Tankstelle, da Aktivitäten wie Produktentscheidungen, Marketing und Einkauf zentral durch den Großanbieter gesteuert werden. Dieses Modell ist zahlenmäßig in der Praxis allerdings von sehr untergeordneter Bedeutung.

Pächter (ohne Eigentum der Tankstelle)

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

Agenturnehmer (mit Eigentum an der Anlage)

Während sich die Tankstelle bei den vorausgegangenen Modellen im Besitz des Großanbieters befand, gehört die Tankstelle im dritten Betreibermodell dem Betrei-

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

Kommissionär

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

Mehrfachtankstellenunternehmer

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

Mineralöl- bzw. Treibstoffhändler

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

Freie Tankstellen

Die verbleibenden Tankstellen werden unter der Gruppe der markenungebundenen Tankstellen zusammengefasst, wobei zwischen zwei Modellen unterschieden werden soll. Zunächst wird das Modell der Freien Tankstellen erläutert. Hierbei handelt es sich um Tankstellen, die weder im Kraftstoffvertrieb noch bei zusätzlichen Geschäftsfeldern an einen Großanbieter gebunden sind. Der Betreiber ist entweder Inhaber oder ebenfalls Pächter der Tankstelle. Der Einkauf des Kraftstoffes erfolgt in aller Regel in eigener Regie der Betreiber. Handels- und 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.

Nebenerwerbstankestellen

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

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

Verbände

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

Unternehmergeprägte Verbände

Bundesverband Freier Tankstellen und Unabhängiger Deutscher Mineralölhändler e. V.

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

Breites Verbandswesen

Bft vertritt 2.339 Tankstellenbesitzer

Zuwachs von 30% seit 2011

Der bft selbst beheimatet derzeit über 500 Mitglieder mit insgesamt 2.339 Tankstellen (Stand: Juli 2014), die sich auf sechs Landesgruppen verteilen und ist außerdem eines von vier Verbandsmitgliedern, die sich im Dachverband MEW organisieren.

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

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

Der **Mineralölwirtschaftsverband e. V. (MWV)** ist ein Mitgliedsverband des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und in erster Linie eine institutionalisierte Interessenvertretung der großen Mineralölkonzerne. Zu seinen Aufgaben zählt er die Vertretung der Mineralölindustrie in rechtlichen Belangen, insbesondere bei der Vorbereitung von Gesetzen und Verordnungen sowie die Behandlung von Problemen der technischen Standardisierung (Normung). Hauptgeschäftsführer seit 2004 ist Klaus Picard. Mitglied im MWV sind Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die Rohöl in eigenen oder konzernverbundenen Raffinerien verarbeiten sowie Mineralölprodukte über eine eigene oder konzernverbundene Vertriebsorganisation in Deutschland vertreiben.

Uniti vertritt 5.700 Tankstellen-Unternehmer**Ca. 15% Zuwachs seit 2011**

Die **UNITI**, mit vollem Namen **UNITI Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e.V.**, ist eine sowohl für Kraft- und Schmierstoffe als auch für Heizöle zuständige berufsständische Vertretung, in der etwa 200 meist mittelständische Gesellschaften im Verbraucher-, Wiederverkäufer- sowie Großhandelsgeschäft organisiert sind. Nach Angaben der Uniti gehören zum Verband ca. 5.700 Tankstellen. Mit Unitol hat der Verband eine eigenständige Tankstellen-Marke, der einige Verbandsmitglieder einen Teil ihrer Tankstellen unterstellt haben.

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

Figure 10: Anteile nach Verbänden**Verbandsorganisierte Unternehmen***

bft	Uniti	MWV
13%	40%	77%

*auf Grund von Doppelmitgliedschaften über 100%

Pächterverbände

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

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

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

Geschäftsfelder der Stationen

Kraftstoffgeschäft

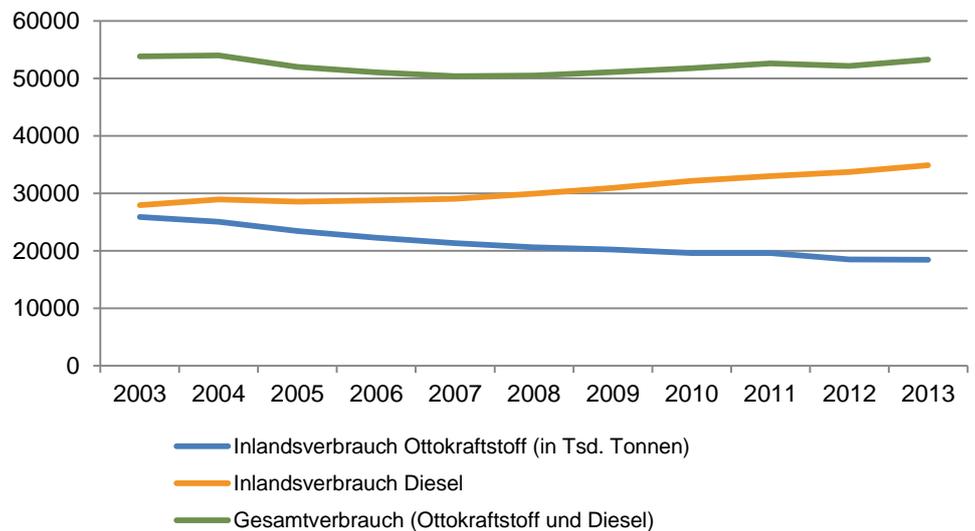
Kraftstoffverbrauch

Rückgang beim Verbrauch von Ottokraftstoffen ungebremst

Der inländische Absatz von Ottokraftstoffen ist seit Jahren rückläufig und konnte auch im Jahr 2013 nicht gestoppt werden. Mit 18.422 Tsd. Tonnen hat sich der Absatz von Ottokraftstoffen weiter um 0,4% zum Vorjahr reduziert. Hingegen ist der Absatz von Dieselmotorkraftstoffen auch 2013 weiter angestiegen und liegt im Jahr 2013 bei 34.840 Tsd. Tonnen (plus 3,4%).

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

Figure 11: Kraftstoffverbrauch (Inland)



Quelle: MWV Jahresbericht 2013; Darstellung: Scope Capital Services

Kraftstoffabsatz

Mehr Ottokraftstoffabsatz als Diesel an Tankstellen

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

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.

Die Gründe für den weiterhin hohen Dieselsabsatz sind unterschiedlich. Zwar gehen die Neuzulassungen von Dieselfahrzeugen seit 2011 wieder leicht zurück (2013 waren es ca 1,40 Millionen), dennoch ist immer noch jedes vierte Auto mit Dieselmotor. Besonders der weiter ansteigende Güterverkehr innerhalb Europas fördert den Dieselsabsatz, wo bei sich genau solche Logistikdienstleister nicht durch das Privatkundengeschäft der Tankstellen versorgen.

Kraftstoff als Lockmittel

Faktor "Shopqualität" immer wichtiger

Grundsätzlich zeigt sich aus einer Ertragsverteilung im Tankstellengeschäft, dass der Rohertragsanteil des Kraftstoffverkaufs (einschließlich Motorenöl) in den vergangenen Jahren immer weiter zurückgegangen ist und 2013 im Durchschnitt zwischen 12% und 3,5% vom Gesamtumsatz ausmachte.

Um dieser Tatsache gerecht zu werden, müssen Tankstellenbetreiber immer mehr auf eine konkurrenzfähige Shopqualität achten, während der Kraftstoffverkauf oft nur noch als Lockmittel dient.

In einer Studie des Deutschen Instituts für Service Qualität 2014 kam heraus, dass die Shops immer beliebter werden, die mit zunehmender Produktvielfalt und langen Öffnungszeiten (im Durchschnitt 20 Stunden) zu einem kleinen Einkauf zwischen durch einladen. Die Benzinpreise der Tankstellen beeinflusst die Wahl der Autofahrer nicht mehr entscheidend. Deutlich relevanter als der Benzinpreis ist hingegen die Nähe der Tankstelle.

Im anschließenden Abschnitt sollen daher vor allem das Geschäftsfeld „Tankstellenshop“ vorgestellt werden. Daneben zählen aber beispielsweise auch Autowaschanlagen und die Reparaturen zu den zusätzlichen Geschäftsfeldern, die es wie das Treibstoffgeschäft jeweils differenziert zu betrachten gilt.

Shopgeschäft

Shopumsatz entscheidender Faktor

Die herausragende Stellung in der Umsatzstruktur von Tankstellenbetrieben nimmt seit einigen Jahren das Shopgeschäft, also der Einzelhandel mit Artikeln für den täglichen Bedarf, ein. Bei einer Tankstelle, der Größenklasse (edtas Marktvergleich) 1-8 beträgt der Umsatzanteil des Shops in allen Größenklassen, Ost und West zusammen, über 80%. Spitzenwerte liegen bei 87%.

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

Stärken und Potenziale verschiedener Absatzkanäle

Gut zu erreichen, schnelle Bedienung, lange Öffnungszeiten

Die Tankstelle und das Shopgeschäft sind in der Regel gut erreichbar und schnell abzuwickeln. Lange Aufenthaltszeiten sind ungewöhnlich. Auch wenn das Preisniveau hoch ist, nehmen viele Kunden auf Grund der flexiblen Öffnungszeiten und der praktischen Erreichbarkeit den Preisnachteil in Kauf.

Ausweitung gastronomischer Dienstleistungen

In der jüngeren Vergangenheit setzt die Branche dabei eher auf die Ausweitung von Gastronomiekonzepten, da der Retail-Umsatz in absoluten Zahlen seit langer Zeit

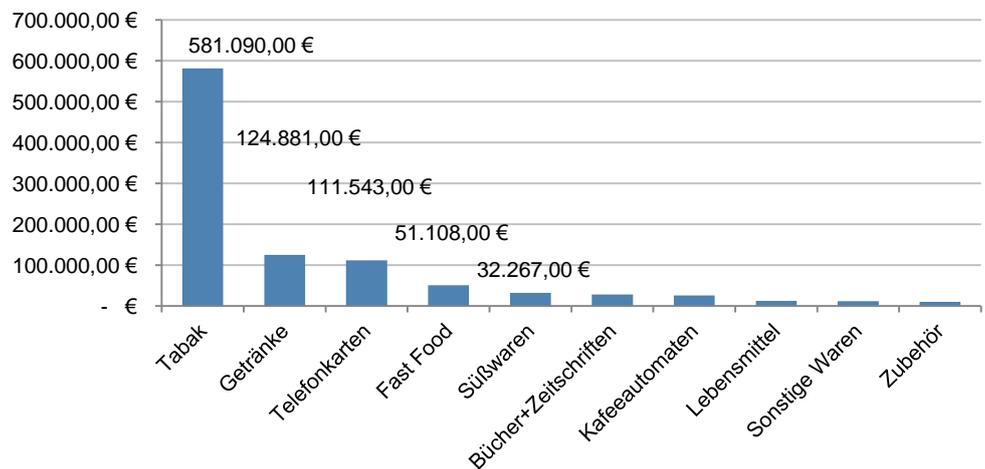
stagniert. Würden die Umsätze nicht durch die verkaufsstarken Tabakwaren gestützt (hier meistens Umsatzanteil von über 65%), dann würde sich laut der Berechnungen des Marktforschers USP Market Intelligence (heute Nielsen Company) sogar für den gesamten Convenience-Markt in Tankstellen ein Minus von 5% ergeben. Auch laut Tank & Rast geht es bei den Tankstellen künftig um mehr Gastronomie, mehr Kommunikation, mehr Emotionalität und mehr Kompetenz im Food-Bereich, jedoch auch um weniger Non-Food.

Wichtige Produktgruppen im Shopbereich

Die wichtigste Produktkategorie von Tankstellen bleibt weiterhin der Tabak, der über alle Größenklassen hinweg zwischen 58%-79% am Shopumsatz ausmacht. Darauf folgen die Produktgruppen Getränke und Telefonkarten:

Figure 12: Shopumsatz

Umsatz pro Produktgruppe



Quelle: Eurodata 2014, Darstellung Scope Capital Services

Shop Konzepte in der Praxis

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

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

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

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

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

Grundsätzlich bestehen noch weitere Möglichkeiten, das Shopgeschäft zu strukturieren. Zum einen werden Shopgeschäfte von Tankstellenbetrieben zunehmend interessant für den Einsatz von Franchisesysteme (z.B. McDonald's, Burger King, Subway)¹⁰. Aufgrund der in der Regel gegebenen, überdurchschnittlichen Standortqualität (vor allem die Kundenfrequenz, die Parkplatzausstattung, Qualität der Räumlichkeiten) sowie den in den letzten Jahren deutlichen Fortschritten im Erscheinungsbild von Tankstellenbetrieben werden diese in wachsendem Maße als Franchisenehmer für hochwertige Franchisesysteme angefragt. Aus dem Einsatz eines Franchisesystems können sich zum Teil signifikante Synergieeffekte ergeben – eine attraktive Franchisemarke und ein leistungsfähiger Tankstellenbetrieb führen regelmäßig zu insgesamt erhöhtem Kundenaufkommen und vertiefter Kundenbindung.

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

Autoreparatur- und Wartungsleistungen

Autoreparatur durch technische Komplexität mit sinkender Umsatzrelevanz

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 2013 nur 1,6% zum Umsatz einer Markentankstelle bei.

Autowäsche

Autowäuschen im Zusatzgeschäft wichtigste Einnahmequelle

Die Autowäsche ist im Segment des Zusatzgeschäfts bzw. Service (also neben Kraftstoffvertrieb und Shop) die wichtigste Einnahmequelle einer Tankstelle. Im Servicebereich ist die Autowäsche der größte Umsatzposten und hat dort je nach Größenklasse der Tankstelle einen Anteil zwischen 38% und 63%.

Autowäsche 5 wichtigster Umsatzposten einer Tankstelle

Der durchschnittliche Umsatz einer Markentankstellen (Referenztankstelle der Größenklasse 4, 168 Stunden) lag in 2013 bei 43.129 Euro. Gemessen am Gesamtumsatz der Tankstelle geht der Umsatzanteil auf 5% vom Gesamtgeschäft zurück. 2011 lag dieser noch bei 5,8%. Dennoch bleibt die Autowäsche im Ranking der höchsten Umsatzposten auf Platz 5, hinter Tabak, Telefonkarten, Getränke und Kraftstoffverkauf. Laut dem Statistik-Portal „Statista“ gehen seit 2010 der Gesamtumsatz von Autowaschanlagen Betreibern wieder von 1.475 Millionen auf 746 Millionen in 2012 zurück (fast -50%).

Eine Studie von Star bezeugt diesen Trend. Laut der Studie vom 6. März 2014 waschen die Deutschen immer seltener ihr Auto. 43% der Befragten gaben an nur noch alle 2 Monate oder seltener ihr Auto zu waschen.

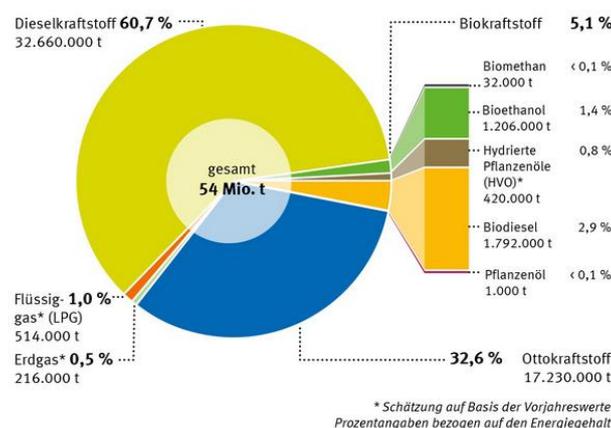
Aus Perspektive der Tankstellen bleibt jedoch interessant, dass die Fahrzeughalter die Autowäsche gerne mit weiteren Aktivitäten verbinden. Auf der Spitzenposition lagen in den letzten Jahren hierbei das Tanken mit 67%, gefolgt vom Einkaufen mit 34%. Allerdings etablieren sich in Ballungsräumen auch 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.

Alternative Energieträger

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

Biokraftstoffe

Der Anteil der Biokraftstoffe sinkt



Quelle: FNR 2014; Darstellung: FNR 2014

Weniger Biokraftstoffe

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

Gründe für den Rückgang sind vor allem der Rückgang bei der staatlichen Förderung der Reinkraftstoffe. Bis dahin wurde Biodiesel mit einem reduzierten Steuersatz von 18,6 Cent/l entlastet. Ab 2013 beträgt die Energiesteuer 45,03 Cent/l.

Wurde in den vergangenen Jahren Biokraftstoffe gefördert, will die EU-Kommission weniger Anreize für den Verbrauch von Biokraftstoffe setzen. Grund sind hierfür die hohe Flächenkonkurrenz und die Verdrängung von Flächen für den Anbau von Lebensmitteln.

Erdgas, Biomethan, Flüssiggas

Autogas und Erdgas gehören zu den weiterhin wachsenden Segmenten im Tankstellenmarkt. Auch wenn sich das Wachstum abschwächt und nicht mehr die Wachstumsraten der Vorjahre erreicht.

LPG- Netz wächst weiter, wenn auch langsam

Für 2013 wurden 6.257 neue LPG (Autogas) Fahrzeuge zugelassen sowie 7.835 neue Erdgasfahrzeuge. Im Nachrüstbereich spielt Erdgas nur noch eine sehr geringe Rolle, während der Neubaubereich sich sehr stark auf Erdgas fokussiert. Diese Konstellation sollte den Grundstein legen, dass sich der zahlenmäßige Unterschied zwischen Autogas und Erdgas verringert.

Mehr Erdgas- als Autogas Neuzulassungen in 2013

Per Ende 2013 standen für LPG hier über 500.000 Fahrzeuge während es nur 85.000 Erdgas angetriebene Fahrzeuge gab.

Figure 13: Erdgas/Autogas

Tankstelle	Anzahl Autogas	Marktanteil
BfT	566	8,26%
Esso	358	5,22%
Avia	353	5,15%
Shell	293	4,28%
Total	289	4,22%
Orlen	256	3,74%
Aral	255	3,72%
Deutsche Tamoil/HEM	191	2,79%
Westfalen	107	1,56%
Q1	106	1,55%
ENI	105	1,53%
Oil!	102	1,49%
OMV	99	1,44%
Hoyer	92	1,34%
JET	89	1,30%
Raiffeisen	78	1,14%
Lother (Nordoel, LTG)	57	0,83%
Sprint	50	0,73%
D TOTAL	6852	

Tankstelle	Anzahl Erdgas	Marktanteil
Aral	189	20,30%
Esso	88	9,45%
Total	81	8,70%
Shell	58	6,23%
BfT	58	6,23%
Avia	28	3,01%
Orlen	25	2,69%
Westfalen	20	2,15%
Deutsche Tamoil/HEM	17	1,83%
ENI	16	1,72%
Oil!	12	1,29%
OMV	10	1,07%
Raiffeisen	10	1,07%
Q1	5	0,54%
Hoyer	5	0,54%
Bavaria Petrol	5	0,54%
Sprint	5	0,54%
JET	4	0,43%
D TOTAL	931	

Quelle: EID 6/2013 Darstellung: Scope Capital Services

500.000 Autogasfahrzeuge stehen lediglich 85.000 Erdgas-Fahrzeugen gegenüber

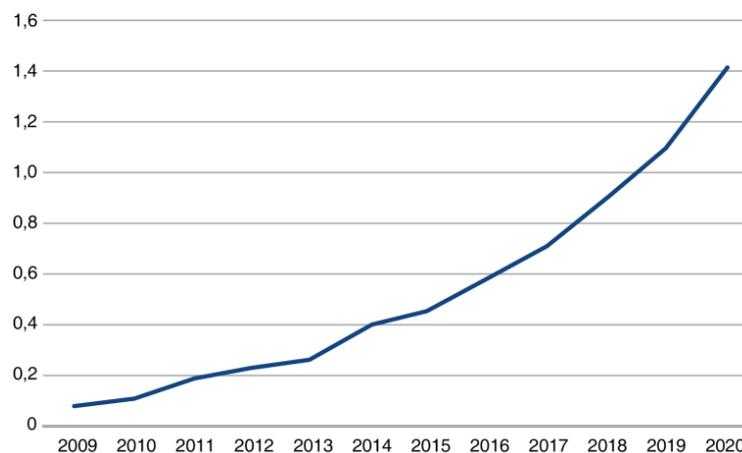
Für die Erdgas-betriebenen Fahrzeuge stehen über 900 Tankstellen zur Verfügung, was nur eine leichte Zunahme gegenüber dem Vorjahr darstellt. Marktführer sind hier, wie auch bei den normalen Treibsstoffen, die großen Konzerne wie Aral, Esso und Total.

BfT beim LPG Tankstellen-Netz Marktführer

Für LPG gibt es deutschlandweit über 6.500 Tankstellen, was einer Zunahme von 300 Stationen gegenüber dem Vorjahr entspricht. Auf einzelne Marken heruntergebrochen sind auch hier neben Konzernen Esso, AVIA und Shell vor allem die BfT Tankstellen mit 566 Stationen führend.

Entwicklungsszenario Erdgasfahrzeuge

Anzahl in Millionen



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

Mineralöl und Ergas bleiben bis 2040 die wichtigsten Energieträger**Hintergrund: Entwicklung der Energieträger**

Die Energieprognose 2014 von ExxonMobil prognostiziert die künftige Entwicklung von Energieträgern im Verkehrssektor bis 2040 und kommt zu dem Schluss, dass mit einem Anteil von zusammen fast 60 Prozent Mineralöl und Erdgas auch 2040 die wichtigsten Energieträger bleiben. Voraussichtlich ab 2030 wird Erdgas, Mineralöl als wichtigsten Energieträger ablösen, da u.a. ausreichend verfügbar, flexibel einsetzbar und es der fossile Energieträger mit dem niedrigsten CO₂ Gehalt ist.

Der absolute Fahrzeugbestand bleibt bis 2040 nahezu konstant**Entwicklung der Antriebsarten und des PKW Bestandes**

Interessant wird es bei der Entwicklung der Antriebsarten und dem absoluten PKW Bestand. Momentan fahren in Deutschland rund 44 Mio. Fahrzeuge. In 2040 wird sich der Gesamtbestand an Fahrzeugen nur unwesentlich auf 42 Mio. Fahrzeuge verringern. Allerdings verschieben sich die Anteile der jeweiligen Antriebsarten bis dahin erheblich, auch wenn der Zuwachs an alternativen Antriebsarten erst Mitte der 2020er richtig Fahrt aufnehmen wird.

Mehr Dieselmotoren bis 2040

Bei den Antriebsarten ist laut ExxonMobil davon auszugehen, dass sich vor allem die Ottomotoren mit momentan 30 Mio. auf 12 Mio. in 2040 stark reduzieren werden, während die Dieselmotoren ihren Bestand von 13 Mio. auf 15 Mio. Fahrzeuge vergrößern werden. Grund ist hier die EU Vorgabe bis 2020 den CO₂ Ausstoß von 136g/km auf 95g/km zu reduzieren. Da Dieselmotoren einen geringeren spezifischen CO₂- Ausstoß haben, werden die Autobauer voraussichtlich mehr Dieselmotoren verkaufen.

2040 noch 2 Drittel mit Verbrennungsmotoren

Stand Heute werden noch 99% aller Autos mit Verbrennungsmotoren angetrieben. Auch 2040 sollen weiterhin 2 Drittel mit Verbrennungsmotoren fahren, auch wenn bis dahin die Effizienz gestiegen sein wird.

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

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

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

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

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

Chancen und Risiken im Überblick

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

Chancen

Markttransparenzstelle

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

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

Der Probetrieb der MTS dauerte 3 Monate und zum 01. Dezember 2013 wurde der Regelbetrieb aufgenommen. Dies bedeutet auch, dass aufgrund des kurzen Zeitraumes für 2013 keine belastbaren Ergebnisse aus den Zahlen der MTS gewonnen werden können. Auch für das erste Quartal 2014 sind aufgrund einer Vielzahl saisonaler Einflussfaktoren nur bedingt Auswirkungen auf den Tankstellenmarkt ersichtlich, die sich durch Zahlen belegen lassen.

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

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

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

gen Tankstellen, die oftmals über Preisdifferenzierung erfolgt, auszuhebeln.

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

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

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

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

Mindestlohn

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

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

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

Dem muss aber entgegengehalten werden, dass das Lohnniveau für Aushilfen an

Tankstellen nur in sehr ländlichen und/oder strukturschwachen Gebieten den geplanten Mindestlohn signifikant unterschreitet. In den restlichen Gebieten ist von keinen signifikanten Auswirkungen auszugehen.

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

Chancen im Waschbetrieb

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

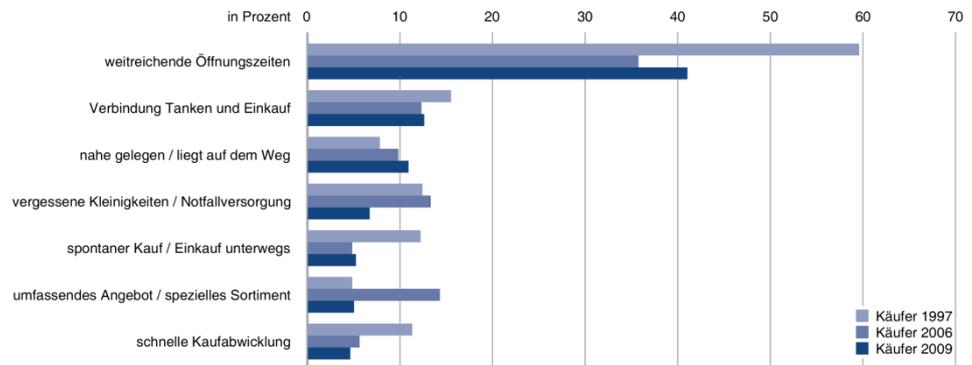
Chancen im Bereich Kraftstoff und Energie

Langfristig ergeben sich Chancen insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Antriebskonzepte und durch Alternativen zu den ölbasierten Kraftstoffen im Bereich Energie. Zwar wird beides die klassischen Treibstoffe auf kürzere Sicht kaum ersetzen, doch beeinflussen diese Entwicklungen schon heute nicht nur die Automobilindustrie, sondern auch viele angrenzende Bereiche – wie z.B. die Tankstellenbranche. So hat beispielsweise in den Diskussionen über die Rohstoffknappheit und die Klimaveränderung das Elektroauto im Laufe der letzten Jahre immer mehr an Zuspruch gewonnen. Die Bundesregierung verlangt, dass die Automobilindustrie in Deutschland bei der Entwicklung von Elektrofahrzeugen international eine Führungsrolle einnimmt und fördert dieses Vorhaben mit einer Milliarde Euro. Die 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).

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:

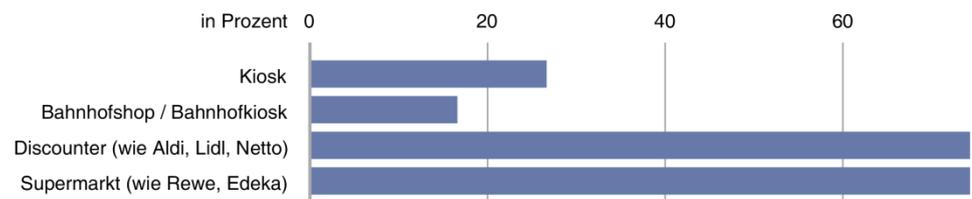
Motive für den Einkauf im Tankstellenshop



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

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

Wo Tankstellenkunden noch kaufen („Ja“-Antworten)



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

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

Sortiment

In den vergangenen Jahren wurde das Waren- und Dienstleistungsangebot an Tankstellen immer weiter ausgebaut. So sind Geldautomaten, Briefkästen oder auch der Verkauf von Non-Food-Artikeln wie CDs und Toto-Lotto-Scheinen im Tankstel-

lenshop 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“.

Kunden

Eine deutliche Steigerung der Attraktivität gewinnt seit einiger Zeit die wachsende Zielgruppe der Senioren. Denn nach einer Studie der USP Convenience Akademie sind die heutigen über 50-Jährigen die reichste Generation aller Zeiten und sie sind bereit ihr Geld auszugeben. Im Durchschnitt verkonsumieren die immer fitteren Senioren ganze 82% ihres Einkommens. Hierbei spielen jedoch Qualitätserwartungen eine große Rolle und werden auch in Convenience-Shops nicht abgelegt. Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Veränderung der demographischen Struktur für das Tankstellengewerbe auch Risiken bedeuten kann, die unter 6.2.2. beschrieben sind.

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

Kundenbindung

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

Preissensibilität im Zusatzgeschäft

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

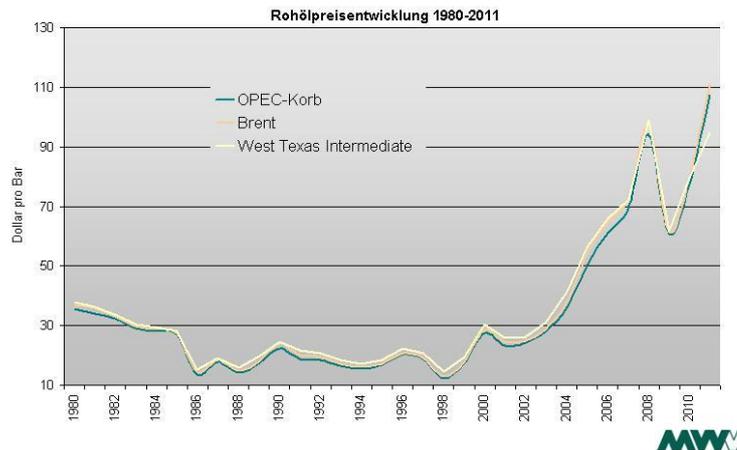
Risiken

Beschaffungs- und Betriebsrisiken

Volatilität am Beschaffungsmarkt

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

Rohölpreisentwicklung seit November 2007 (Monatsdurchschnitte)



Quelle: MWV, Dezember 2012; Darstellung: Scope Capital Services

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. Die obenstehende Grafik verdeutlicht die starke Dynamik in den letzten Jahren im Bereich Öl. Weiterhin werden die Tankstellenunternehmen momentan auch durch den steigenden Strompreis getroffen, dem die oftmals energieintensiven Stationen lediglich durch kostspielige Modernisierungsmaßnahmen entgegenwirken können.

Demografische Entwicklung und Gesellschaft

Demografische Entwicklungen können vom Unternehmen nicht beeinflusst werden und müssen 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 Wettbe-

werbsvorteile aus Sicht derjenigen Unternehmen gegenüber, die sich entsprechend auf die veränderten Kundenbedürfnisse einstellen.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

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

Die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen entscheidet andererseits ebenso über Erfolg und Misserfolg im originären Kraftstoffgeschäft. Jüngstes Beispiel ist die neu entstandene Markttransparenzstelle für Kraftstoffe. Ursprünglich stand einmal eine Ein-Wochen-Frist im Gesetzentwurf, jetzt sollen beim Bundeskartellamt Tankstellentarife im Fünfminutentakt veröffentlicht werden. Andererseits müssen nur die drei gängigsten Sorten Super E5, E10 und Diesel gemeldet werden. Zudem verzichtet die Bundesregierung auf die ursprünglich geplanten Angaben der jeweiligen Produktmengen und kommt damit der Kritik der Benzinbranche entgegen. Diese hatte in diesem Zusammenhang zunächst von einem "Bürokratiemonster" gesprochen und die Entwürfe dazu abgelehnt. Nach einer Überarbeitung halte sich nun der zusätzlich anfallende Verwaltungsaufwand jedoch laut der Verbandssprecher in Grenzen. Mehr als 13.000 der 15.000 Tankstellen in Deutschland seien internationalen oder mittelständischen Ketten angeschlossen, und würden ihre Preisdaten ohnehin zentral elektronisch steuern. Für Kleinunternehmer seien Modelle mit automatischen Übermittlungsgeräten für 500 bis 1000 Euro oder einem Umbau der Kasse denkbar. Dennoch entstehen hierdurch zunächst Kosten für die technische Umsetzung. Ob sich dadurch insgesamt das Preisniveau nach unten oder nach oben entwickeln und welche Gesellschaften in Konsequenz mit Absatzeinbrüchen rechnen müssen, lässt sich zur Zeit allerdings noch kaum vorhersagen.

Differenzierungsstrategien

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

Tanktourismus

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

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.

Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

Quantitative und qualitative Kriterien

Quantitative Kriterien

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

Qualitative Kriterien

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

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

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

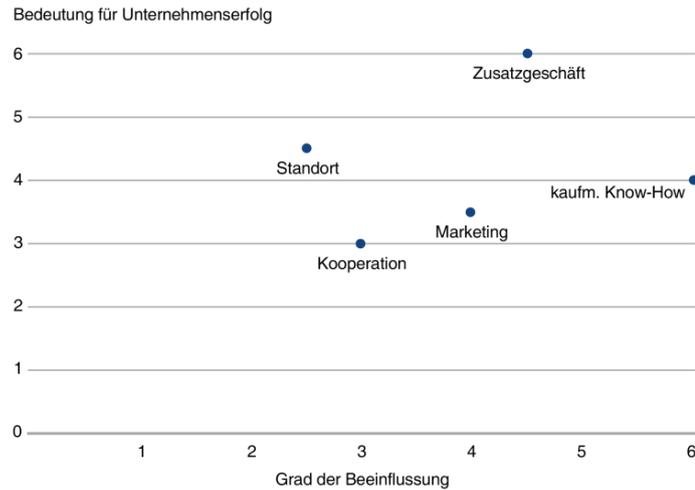
Für Tankstellenunternehmen wurden im Wesentlichen fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

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 beigelegt.

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

Erfolgsfaktoren im Tankstellengeschäft



Darstellung: Scope Capital Services

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 unklar warum!
- maßgeblich

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

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

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

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

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

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

Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche

Neben 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 Berücksichti-

gung finden und sich Bewertungsergebnisse (z.B. im Rating) dadurch zu Ungunsten des jeweiligen Tankstellenunternehmens verschieben können:

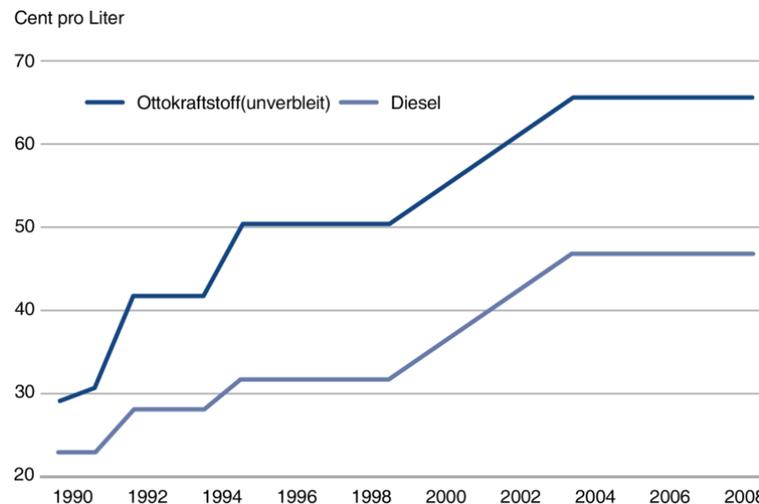
- Mineralölsteuer
- Umlaufvermögen (Vermarktbarkeit von Lagerbeständen)
- Forderungen aus Lieferungen & Leistungen
- Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen

Mineralölsteuer

Kennzahlenverschiebung

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

Mineralölsteuersätze bis 2008



Quelle: MWV, Stand 2008; Darstellung: Scope Capital Services

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

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

Margenverträge

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

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

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

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

Bei einem Verkauf von ca. 250.000 bis 350.000 Liter pro Monat errechnen sich bei einer Nettomarge von 1 € Cent/ Liter für eine Tankstelle dieser Größenordnung dadurch jährliche Einnahmen von rund 25.000 EUR bis 35.000 EUR aus dem Kraftstoffverkauf. Die letztendliche Höhe dieser Einnahmen ist damit ausschließlich von der Höhe des Kraftstoffabsatzes abhängig. Diesen variablen Einnahmen - zu denen die Erträge aus 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.

Umlaufvermögen

Treib- und Schmierstoffvorräte

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

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

Shopartikel

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

Forderungen aus Lieferungen Und Leistungen

Werthaltige Forderungen

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

Kreditkarten

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

Sammelrechnungen

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

Bewertungseffekte bei den Lagerbeständen

Da der Lagerbestand im Treibstoffsektor in Zeiten sinkender Preise eine der Marktentwicklung entsprechende Abwertung erfährt, geht mit der Verringerung des Ölpreises auch ein Wertverfall der Lagerbestände einer Tankstelle sowie des entsprechenden Umlaufvermögens und der Bilanzsumme einher. Durch die drastischen Verringerungen des Ölpreises ab dem Sommer 2008 nahm die Abwertung der Lagerbestände zeitweise ein hohes Ausmaß an. Mit der Erholung des Ölpreises ab 2009 ging aus Sicht der Tankstellenunternehmen gleichzeitig eine Umkehrung dieser preisbedingten Risiken in einen entsprechend positiven Wertzuwachs der Lagerbestände an Treibstoffen einher. Die Entwicklungstendenz blieb über das gesamte Jahr 2010 stabil aufwärts gerichtet und befindet sich seit der zweiten Jahreshälfte 2011 in einer dynamischen Seitwärtsbewegung mit hohen Ausschlägen im Jahr 2012.

Scope Capital Services GmbH

Lennéstraße 5
10785 Berlin

T: +49 (0)30 27891-0
F: +49 (0)30 27891-100
Service: +49 (0)30 27891-300
Mail: capitalservices@scope.de

Disclaimer

I. Wichtige Hinweise

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

II. Nutzungsbedingungen / Haftungsausschluss

© 2014 Scope Corporation AG und sämtliche Tochtergesellschaften, einschließlich Scope Ratings AG, Scope Analysis GmbH, Scope Capital Services GmbH (zusammen Scope). Alle Rechte vorbehalten. Die Informationen und Daten, die Scope's Marktstudien und die damit verbundenen Recherchen begleiten, stammen aus Quellen, die Scope als verlässlich und genau erachtet. Scope kann die Verlässlichkeit und Genauigkeit der Informationen und Daten jedoch nicht eigenständig nachprüfen. Scope's Marktstudien oder damit verbundene Recherchen werden in der vorliegenden Form ohne Zusicherungen oder Gewährleistungen jeglicher Art bereitgestellt. Unter keinen Umständen haftet Scope bzw. haften ihre Direktoren, leitenden Angestellten, Mitarbeiter und andere Vertreter gegenüber Dritten für direkte, indirekte, zufällige oder sonstige Schäden, Kosten jeglicher Art oder Verluste, die sich aus der Verwendung von Scope's Marktstudien, damit verbundenen Recherchen ergeben. Um hierin enthaltene Informationen und Daten zu reproduzieren, zu übermitteln, zu übertragen, zu verbreiten, zu übersetzen, weiterzuverkaufen oder für eine spätere Verwendung für solche Zwecke zu speichern, kontaktieren Sie bitte Scope Capital Services GmbH, Lennéstraße 5, D-10785 Berlin.