



Branchenstudie

Tankstellenmarkt 2022

Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

marketing⁺
UNIVERSITÄT SIEGEN

Strategieberatung
Prof. Schramm-Klein

Kernmerkmale des Tankstellenmarkts in Deutschland

- Einflussfaktoren auf den Tankstellenmarkt
 - Regulative Einflüsse auf nationaler Ebene
 - Geopolitische Disruptionen (z.B. Krieg in der Ukraine)
 - langfristige Aus- und Nachwirkungen der Corona-Pandemie auf Mobilitätsverhalten
 - Weitere Einflussfaktoren: Inflation, gestörte Lieferketten, Energieknappheit
- Schlüsselakteure im deutschen Markt
 - sog. „Big Five“: BP (Aral), Phillips 66 (Jet), EG Group (Esso), Shell, TotalEnergies mit ca. 68 % Marktanteil
 - oligopolistische Marktstruktur mit besonders intensivem Wettbewerb
- Markttransparenz und Preisgestaltung
 - Meldungen an Markttransparenzstelle und hohe Preistransparenz, u.a. durch Preismast und Tankpreis-Apps
 - Preisstruktur: A-Preise (Marken-Anbieter), B-Preise (z.B. bft, S+B, Star, Hem, Jet), C-Preise (z.B. Supermarkttankstellen, Automatentankstellen)
 - Besonderheit des Tankstellenmarktes: Kraftstoffe sind sog. Commodities: Austauschbarkeit und Preisorientierung

Entwicklung des Tankstellenmarkts

- Anzahl der Tankstellen stagniert bei rd. 14.460 Tankstellen in Deutschland
 - Verschiebungen zwischen Anbietern und Betreibern
 - Strukturwandel begünstigt größere, effizientere Tankstellen und den Ausbau moderner Shops, während kleinere, ineffizientere Stationen zurückgehen
 - Modernisierung und Effizienzsteigerung als besondere Herausforderungen für kleine und mittelständische Anbieter
 - Besonderheiten im ländlichen Raum: Tankstellen nehmen eine besondere Funktion ein
- Kraftstoffabsatz sinkt langfristig, in 2021 und 2022 jedoch Sondereffekte mit leichter Steigerung
 - Anstieg des Pkw-Bestands von 41,7 Mio. (2010) auf 48,8 Mio. (2023)
 - Zunahme von Elektro- und Hybridfahrzeugen, Rückgang von Verbrennungsmotoren
 - Elektroantriebe von 1.588 (2010) auf über 1 Mio. (2023).
 - Hybridfahrzeuge von 28.862 (2010) auf ca. 2,3 Mio. (2023).
 - zudem: Kraftstoffverbrauch pro Pkw rückläufig (Neuwagen verbrauchen weniger)

Geschäftsfelder der einzelnen Tankstellen-Stationen



Kraftstoffgeschäft



Shop-Geschäft



Serviceleistungen

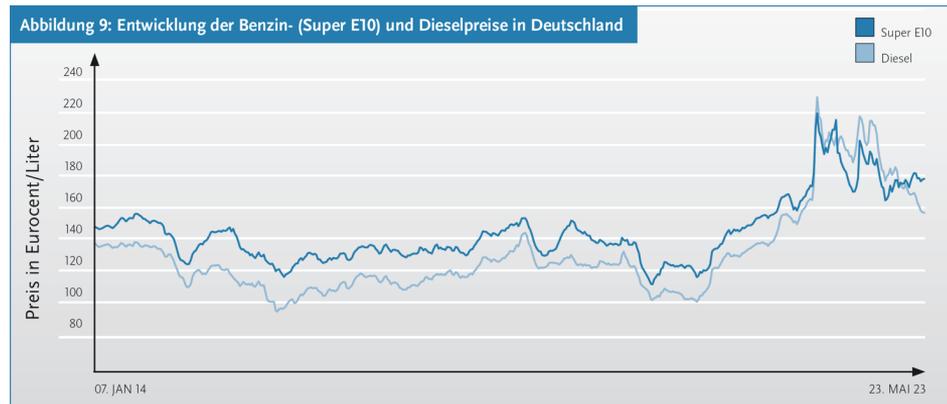
- Kraftgeschäft als Kerngeschäftsfeld, Hauptbesuchsanlass und Frequenzbringer mit langfristigen Geschäftsfeldveränderungen
- Shop-Geschäft mit tankstellenspezifischen Besonderheiten, hoher Flächenproduktivität, hohen Potenzialen und hohen Profilierungsoptionen
- Services als Margenbeitrag mit zunehmendem Fokus auf personalarme bzw. personallose Leistungen
- Tankstellen übernehmen zentrale Rolle in der (kritischen) Infrastruktur

Kraftstoffgeschäft

- Bereich mit größten Veränderungen und absehbarer Erfordernis der Geschäftsfeldinnovation
- Besonders hoher Commoditisierungsgrad: hochgradig austauschbar, Preis als Kaufargument
- Positive Entwicklungen im Kraftstoffgeschäft
 - Kraftstoffabsatz 2022 mit leichter Zunahme gegenüber 2021, aber unter Vorkrisenniveau
 - Durchschnittlicher Absatz 2022: 3.736 Kubikmeter je Tankstelle
 - Bruttoverdienst entwickelt sich positiv mit durchschnittlich 57.407 EUR
 - Bruttoverdienst je Liter Ottokraftstoff: 1,53 Cent
 - Bruttoverdienst je Liter Diesekraftstoff: 1,52 Cent
- Kraftstoffmargen haben sich im Grundsatz attraktiv entwickelt
 - je nach Geschäfts- und Einkaufsmodell der Tankstellen bzw. -Betreiber profitieren die unterschiedlichen Akteure in der Wertschöpfungskette jedoch in unterschiedlichem Maße

Entwicklung der Kraftstoffpreise

- Preisentwicklung durch steigenden Trend gekennzeichnet mit Sondereffekt 2022 zunächst durch Ukraine-Krieg und weiterhin durch den 3-monatigen „Tankrabatt“
 - hohe gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Preisen und Margen im Kraftstoffgeschäft
 - ausgeprägte Transparenz der Preise durch Markttransparenzstelle und „Tankpreis-Apps“
 - Tankstellen stehen fast „klassisch“ in der Kritik, ihre Margenspielräume auszunutzen und zu optimieren
 - Schwankungen im Tagesablauf beeinflussen Marge und schaffen Margenspielräume
 - Sonderaspekt „Tankrabatt“: Weitergabe durch ifo Institut und Bundeskartellamt untersucht und bestätigt (85-100 %)



Quelle: ADAC 2023.

Shop-Geschäft

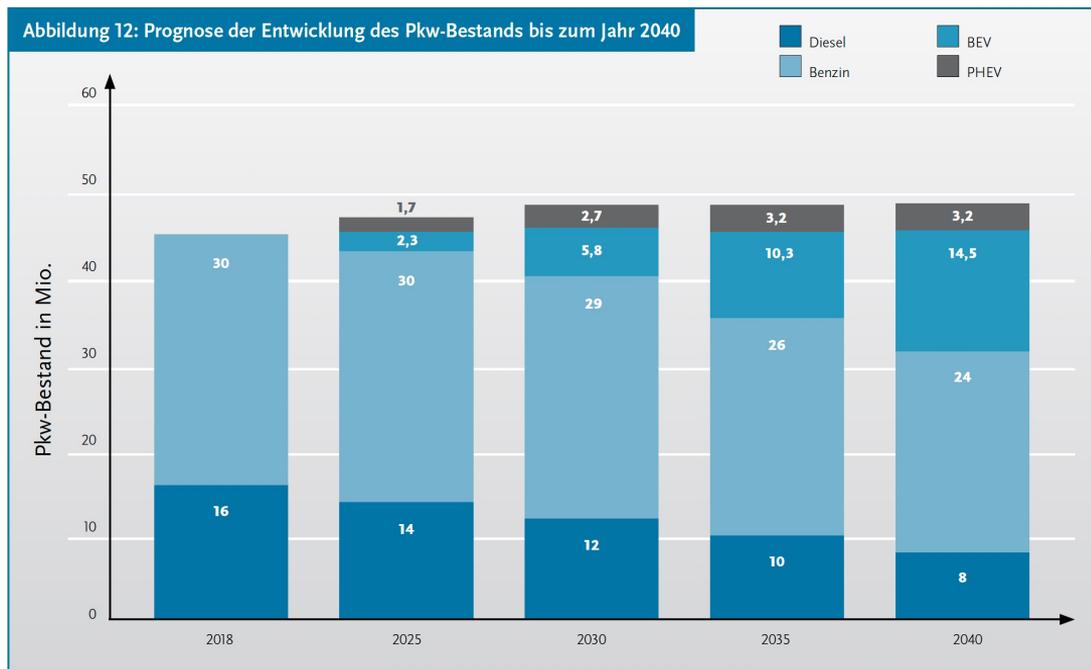
- Geschäftsfeld mit großem Zukunftspotenzial
 - Berücksichtigung der gesetzlichen Limitationen in der Sortimentsgestaltung („Reisebedarf“)
 - Besondere Bedeutung von Produktverfügbarkeit und von Convenience als Kaufargument – nicht dem Preis
- Positive Entwicklungen im Shop-Geschäft
 - Durchschnittlicher Shop-Umsatz 2022: ca. 1,1 Mio. EUR
 - Durchschnittliche Verkaufsfläche 2022: 80 Quadratmeter
 - Flächenproduktivität 2022: 13.982 EUR pro Quadratmeter (höher als viele Supermärkte)
- Hohes Differenzierungspotenzial durch Shop-Gestaltung
 - Optimierung von Shop-Sortimenten, Gastronomie, Ruhe- und Logistikbereichen
 - Ziel: Angenehmes Einkaufserlebnis für Kunden
 - Sortimentsgestaltung:
 - Nicht nur Produktangebot, sondern auch Markengestaltung ist wichtig
 - Spezialisierungsoptionen in bestimmten Warengruppen (z.B. Tabakwaren, Spirituosen)
 - Einführung von Eigenmarken für Differenzierung und höhere Margen

Serviceangebote

- Hauptkategorien von Serviceleistungen an Tankstellen sind Autowäsche, Autopflege und Reparatur/Wartung
 - v.a. Kfz-Reparatur/Wartung werden an Tankstellen nur noch selten angeboten (u.a. wegen Notwendigkeit von spezifischem Werkzeug, digitalen Analyseeinrichtungen und Fachpersonal)
- Durchschnittlicher Umsatz mit Serviceleistungen pro Tankstelle rd. 111.234 EUR
- Autowäsche als wichtigste Serviceleistung an Tankstellen
 - 56% des Gesamtumsatzes im Servicebereich
 - Portalwaschanlagen dominieren, oft im SB-Betrieb
 - Durchschnittlich 6.877 Autowäschen pro Tankstelle im Jahr 2022

Alternative Energieträger

- Prognose:
 - bis 2040 steigt der Pkw-Bestand leicht an
 - Verbrennungsmotoren machen auch dann noch den größten Anteil an den Pkw aus (rd. 64 %)
- Langfristiges Ziel der Klimaneutralität erfordert Veränderungen der eingesetzten Energieträger
 - Alternative Antriebssysteme, insbesondere Elektromobilität
 - Diversifikation jenseits der Elektromobilität ist notwendig: Dekarbonisierung der bestehenden Fahrzeugflotte z.B. mit HVO oder E-Fuels



Quelle: Umweltbundesamt 2021.

Alternative Energieträger als Geschäftsfelder für Tankstellen: Elektromobilität

- Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität
 - Kanzler Scholz auf der IAA Mobility: Gesetzesinitiative, dass Tankstellen zum Aufbau von Schnellladesäulen verpflichtet soll (an 80 % der Standorte)
 - Tankstellen verfügen über Infrastruktur und verkehrsgünstige Standorte und sind etabliert als Ort, an dem Autos „auftanken“
 - Potenzial nicht nur als weiteres Geschäftsfeld, sondern auch für zusätzliche Dienstleistungen auf Grund längerer Standzeiten der Autos
- Nicht unerhebliche Hürden, die nicht alleine von den Tankstellen-Betreibern beeinflusst werden können
 - Erhebliche Investitionen in technische Infrastruktur: Netzkapazität und Standorte müssen optimiert werden
 - Längere Ladezeiten im Vergleich zum herkömmlichen Tanken
 - Erhöhter Platzbedarf und Komplexität der Ladeinfrastruktur, v.a. in Übergangsphasen
 - Vollständig neue Wettbewerbssituation für die Tankstellen, bei der die Wettbewerber z.T. große Standort- und Geschäftsmodell-Vorteile haben
 - „Markt“ ist z.T. schon „vorverteilt“, z.B. Privathaushalte und Unternehmen, Kommunen, Energieunternehmen, Handel, Gastronomie, Parkhäuser, ...

Alternative Energieträger als Geschäftsfelder für Tankstellen: Alternative Kraftstoffe

- Neben Ladestationen für Elektromobilität sind weitere alternative Kraftstoffe denkbar, z.B. Biokraftstoffe, HVO und E-Fuels, Wasserstoff, ...
 - Relevanz bisher gering, im Jahr 2022 lag der Anteil von Biokraftstoffen bei 5,9 %, Engagement der Automobilindustrie im Bereich Wasserstoff/Brennstoffzelle aktuell gering
- Synthetische Kraftstoffe als „Brückentechnologie“ sind eine denkbare Möglichkeit zur Defossilierung der bestehenden Flotte an Verbrennungsmotoren
 - Ermöglichen den Gebrauch von Verbrennungsmotoren
 - Nutzung bestehender Logistiksysteme und Möglichkeit des Vertriebs über bestehende Tankstelleninfrastruktur
 - Potenziell wichtiger Beitrag mit Blick auf die EU-Richtlinie für Neuwagen ab 2035
- E-Fuels potenziell CO₂-neutral, wenn mit erneuerbaren Energien hergestellt, und im Gegensatz zu Strom lagerfähig
 - Umstritten, wegen energieintensivem Herstellungsprozess und geringerem Wirkungsgrad im Vergleich zur direkten Nutzung von Elektrizität, jedoch sinnvoll bei Produktion an Orten mit Überschuss an erneuerbaren Energien
 - Aktuell teurer als fossile Kraftstoffe
- HVO („Hydrierte“ Pflanzenöle) chemisch ähnlich zu herkömmlichem Diesel
 - in bestehenden Dieselmotoren verwendbar, aktuell aber nur als Beimischung zulässig
 - wenn Integration der DIN EN 15940 Norm erfolgen sollte, könnten HVO durch Tankstellen auch in Reinform angeboten werden

Digitalisierung im Tankstellenbereich

- Effektivitäts- und Effizienzsteigerungspotenziale
 - Digitalisierungs-Pull durch Tankstellenbetreiber und eigene Initiativen
 - Digitalisierung-Push durch Technologieentwicklung, Integration in Wertschöpfungsketten und (internationale) Supply-Chain-Prozesse sowie die Kundennachfrage
- „Heute“:
 - „Back-End-Prozesse“: z.B. Warenmanagement, Bestandsmanagement, Umweltmanagement, ...
 - Forecourt und Shop: z.B. Kundeninteraktion und -bindung, (mobile) Zahlungslösungen, Pay@Pump-Lösungen, tankstellenspezifische Apps
- „Morgen“:
 - Smart Stores & Unmanned Stores: Technologiegetriebene Einzelhandelskonzepte, die den Einkaufsprozess optimieren, z.B. Self-Scanning, Automatenysteme, „Grab-and-Go“, potenziell personallos
 - Internet of Things und Autonomes Fahren
- Erhöhter Beratungs- und Informationsbedarf während Übergangszeiten, v.a. auch Berücksichtigung von Kunden, die mit dem Innovationstempo überfordert sind
- Sicherheitsaspekte: Anfälligkeit für technische Störungen und Cyberangriff

Chancen und Risiken für den Tankstellenmarkt

- Steigende Bedeutung der Individualmobilität mit hoher Bedeutung des Autos - und auch langfristig des Verbrenners
 - Tankstellen sind „gesetzt“ in der Infrastruktur
 - Sondersituation im ländlichen Raum: Mobilitätserfordernis der Bevölkerung und Versorgungsfunktion im Bereich der Nahversorgung
- Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Kraftstoffe positiv, aber mittel- bis langfristig Umstellung der Angebote erforderlich
- Shop-Geschäft mit besonderem Potenzial
 - weiter hohe und steigende Bedeutung von Convenience
 - sehr hohe Flächenproduktivität
 - neue Shop-Konzepte bis hin zur Automatisierung als Smart Store
 - (Nah-) Versorger im urbanen und ländlichen Raum
 - jedoch: Konkurrenz durch bereits weit entwickelte Konzepte des Lebensmittelhandels
- Weitere Shop- und Servicepotenziale im Fall der Etablierung von Ladesäulen nicht nur möglich, sondern notwendig wegen längerer Standzeiten
- Beim Geschäftsmodellwandel sind optisches „Make-over“ und Imagewandel erforderlich

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

hsk@uni-siegen.de

**Prof. Schramm-Klein GmbH
Auf der Hütte 16
57271 Hilchenbach
02733/ 286629-0
www.schramm-klein.de**