



PROF. DR. SCHNECK RATING

BRANCHENSTUDIE TANKSTELLENMARKT

AKTUALISIERUNG DEZEMBER 2008

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	3
Auftrag und Auftragsdurchführung	4
1. Executive Summary	5
2. Einführung	9
2.1 Die historische Entwicklung des Tankstellenmarkts	9
2.2. Die Auswirkungen von Basel II auf die Kreditvergabe von Banken	12
2.3. Die Bedeutung der Branchenbewertung	13
2. Aktuelle Situation und Struktur des Tankstellenmarktes	17
3.1. Die zentrale Stellung des Shopgeschäftes und weiterer Geschäftsfelder	17
3.2. Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung	21
3.3. Finanzierungsstruktur der Tankstellen	23
3.4. Marktverschiebungen und Konzentrationsprozesse	25
3.5. Europäischer Tankstellenmarkt	26
3.6. Betriebswirtschaftliche Entwicklung der deutschen Tankstellenbetriebe	28
3. Chancen und Risiken im Überblick	35
4.1. Chancen	35
4.1.1. Demographische Struktur und ihre Entwicklung	35
4.1.2. Gesellschaftliche Struktur und ihre Entwicklung	36
4.1.3. Zeit als knappe Ressource	37
4.1.4. Ladenschlusszeiten und Sortiment	37
4.1.5. Die Vereinfachung von Vorschriften	38
4.1.6. Die spezifischen Vorteile von Tankstellen	38
4.2. Risiken	40
4.2.1. Beschaffungs- und Betriebsrisiken	40
4.2.2. Die gesellschaftlichen Veränderungen	44
4.2.3. Die technologischen Neuerungen	45
4.2.4. Die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen	49
4.2.5. Preisdominierte Kaufentscheidungen	50
4.2.6. Margenentwicklung	51
4. Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt	53
5.1. Quantitative und qualitative Kriterien	53
5.2. Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche	57
5.2.1. Mineralölsteuer	58
5.2.2. Umlaufvermögen	60
5.2.3. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	61
5. Bewertung	62
6. Anlagen	63

Abkürzungsverzeichnis

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

Auftrag und Auftragsdurchführung

BEAUFTRAGUNG

Die Firma Prof. Dr. Schneck Rating GmbH (PSR Rating) wurde in 2008 mit der Aktualisierung dieser Branchenstudie durch den eft (Einkaufsverband Freier Tankstellen e.V.), Bonn und der UNITI (Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmer e.V.), Berlin beauftragt. Die Erstfassung der Studie wurde in 2004 durch die Firma Prof. Dr. Schneck Rating GmbH durchgeführt. 2005, 2006 und 2007 erfolgten jeweils Aktualisierungen der Branchenstudie.

ZIELSETZUNG DER STUDIE

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

BEWERTUNGEN

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

ARBEITSGRUNDSÄTZE, METHODIK UND HAFTUNG

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

ANALYSTEN DER PROF. DR. SCHNECK RATING GMBH

Kai Zimmermann
Julia Siegel

Tübingen, im Dezember 2008

Prof. Dr. Schneck Rating GmbH

1. Executive Summary

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

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

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

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

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

¹ Constanze Nüsperling und Joachim Roterling: Entwicklungstrends und Herausforderungen für den Tankstellenmarkt in Deutschland und Europa, Tankstellenmarkt Oktober / November 2002; Feri Branchen Rating Deutschland, Tankstellen, 3. Quartal 2008 und „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2008

² Vgl. Abschnitte 4.2.1. und 5.2.1.

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

Hierzu zählen auf der Chancenebene

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

Auf der Risikoebene werden Tankstellenunternehmen mit

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

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

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

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

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

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

- unmittelbar
- kurzfristig und
- maßgeblich herbeiführen können.

Ferner sind die Erfolgsfaktoren insoweit differenziert zu betrachten, als der Aufwand an Zeit, Finanzmitteln / Investitionen und Führungsstärke / -talent des Unternehmers für ihre Umsetzung unterschiedlich hoch ist, um das Unternehmen erfolgsorientiert auszurichten. Als Erfolgsfaktoren, die tendenziell von höherer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Mitgliedsunternehmen und in der Regel vergleichsweise leicht beeinflussbar und umsetzbar sind, wurden das *Dienstleistungsangebot / die Einbeziehung von Zusatzgeschäften* sowie das *kaufmännische Know-how* identifiziert.

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

Die starke Erhöhung der *Mineralölsteuer* sowie erhebliche, nach oben gerichtete, Bewegungen des Rohölmarktes haben in den letzten Jahren zu teilweise sprunghaften Erhöhungen des Treibstoffpreinsniveaus geführt. Bei den Tankstellenunternehmen hatte dies eine Bilanzverlängerung und Verschiebung von Umsatzrelationen sowie - dadurch bedingt - eine Senkung der Eigenkapitalquote und der Gesamtkapitalrendite zur Folge. Bei den Unternehmen steigt zwar der Umsatz je abgesetztem Liter Treibstoff an, der Ertrag jedoch nicht analog².

Ferner werden das *Umlaufvermögen*³ sowie die *Forderungen aus Lieferungen & Leistungen*⁴ aus Unkenntnis des Tankstellenunternehmens bei Unternehmens- bzw. Branchenbewertungen durch Dritte oft nicht adäquat, d.h. bonitätsverbessernd, eingestuft.

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

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

³ Vgl. 5.2.2.

⁴ Vgl. 5.2.3.

⁵ Vgl. Anlage 1

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

Risikomindernd bzw. in diesem Zusammenhang entlastend wirkt sich dagegen die Regelung des 2006 in Kraft getretenen Energiesteuergesetzes aus, wonach Mineralölsteuerforderungen größer als 5.000 € im Handelsgeschäft bei angepasster Vertragsgestaltung aus der Sicherheitsleistung herausgenommen werden können (§ 60 Energiesteuergesetz⁵).

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

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

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

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

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

2. Einführung

2.1. Die historische Entwicklung des Tankstellenmarkts

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

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

In der jüngeren Historie der Tankstellenentwicklung haben sich weitere, zum Teil signifikante Veränderungen der (betriebs-) wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ergeben. Zum einen sind seit mehreren Jahren Rabattsysteme bzw. moderne Kundenbindungssysteme in großer Zahl bei konzerngebundenen Tankstellenunternehmen eingeführt worden. Kunden, die an diesem System teilnehmen, erhalten Bonuspunkte, die später in Prämien oder Barrückzahlungen umgewandelt werden können; teilweise wird auch ein direkter Rabatt gewährt. Konzernungebundene Unternehmen sind diesem Trend größtenteils nicht gefolgt und setzen den dadurch gewonnenen Margenspielraum zur Bewahrung der in der Regel gegebenen regionalen Preisführerschaft direkt ein, d.h. sie verkaufen den Kraftstoff günstiger, insgesamt hat sich durch diese Entwicklung jedoch die Bruttomarge für die Tankstellenbetreiber reduziert.

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

Die Konsumenten reagierten hierauf u.a. mit Einsparschritten (Reduzierung der Fahrleistung, Erwerb verbrauchsarmer Fahrzeuge), die die Wettbewerbslage für Tankstellenbetriebe erschweren. Ferner verstärkt sich das Preisbewusstsein und die Preisempfindlichkeit der Konsumenten noch weiter. Daran haben auch die in 2008 stark rückläufigen Kraftstoffpreise bisher nichts geändert. Auch im Jahr der weltweiten Finanzkrise bleiben die Entscheidungen der Verbraucher preisdominiert und der Konsum selektiv.

Die einhergehende Erhöhung des Wettbewerbsdrucks bildet sich in der Entwicklung der Gesamtzahl von Tankstellenunternehmen deutlich ab. Der Höchststand an Tankstellenunternehmen wurde um das Jahr 1970 erreicht, als knapp über 45.000 Tankstellen auf dem Markt vertreten waren. In den darauf folgenden Jahren verringerte sich deren Bestand kontinuierlich, schrumpfte in jüngster Vergangenheit allerdings nur noch geringfügig. So betrug die Zahl der Stationen zum 1. Januar 2008 mit 14.902 (einschließlich 375 Autobahntankstellen) lediglich 130 weniger als noch 12 Monate zuvor⁶. Die letzte größere Schließungswelle war im Jahr 2004 zu verzeichnen, in dem etwa 300 Stationen aus dem Markt genommen wurden.

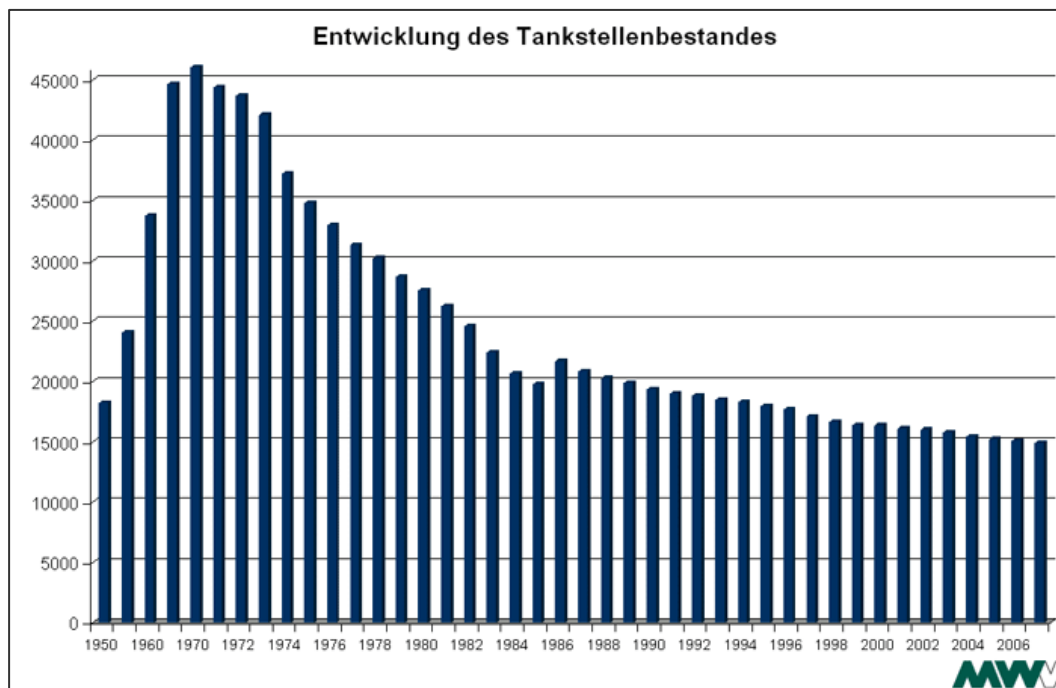


Abbildung 1: Entwicklung des Tankstellenbestandes in Deutschland 1950 bis 2007, Quelle: MWV, Stand 2008

Marktteilnehmer halten den deutschen Tankstellenmarkt zwar grundsätzlich weiterhin für überbesetzt und wünschen sich einen weiteren Rückbau des Netzes, dieser erfolgt jedoch nur langsam, da das Geschäft trotz der im europäischen Vergleich niedrigen Margen derzeit durchaus profitabel ist⁷.

So scheint auch nach einer EID-Umfrage vom 1. Juli 2008 der Schrumpfungsprozess nun gänzlich zum Erliegen zu gekommen zu sein, da trotz Tiefststand des GFK-Konsumklimaindex als Reaktion der Konsumenten auf die gestiegenen Preise sich auch im Juli noch 14.883 Tankstellen - einschließlich 377 Autobahnstationen - auf dem deutschen Markt befanden. Das sind lediglich 19 weniger als zu Jahresbeginn⁸.

⁶ Energie Informationsdienst, Nr. 06/2008

⁷ Energie Informationsdienst, Nr. 30/2008

⁸ Energie Informationsdienst, Nr. 32/2008

⁹ Energie Informationsdienst, Nr. 31/2007

Denn viele Unternehmen haben inzwischen die Rentabilität ihrer Netze überprüft und unrentable Stationen aussortiert. Insgesamt hat die Branche dadurch bereits deutlich an Qualität zugelegt. Das davon nicht nur die Konzerne profitieren zeigt sich auch daran, dass neben Shell und Orlen in 2007 nur noch der Bundesverband Freier Tankstellen (bft) Tankstellen zugewinnen konnte.

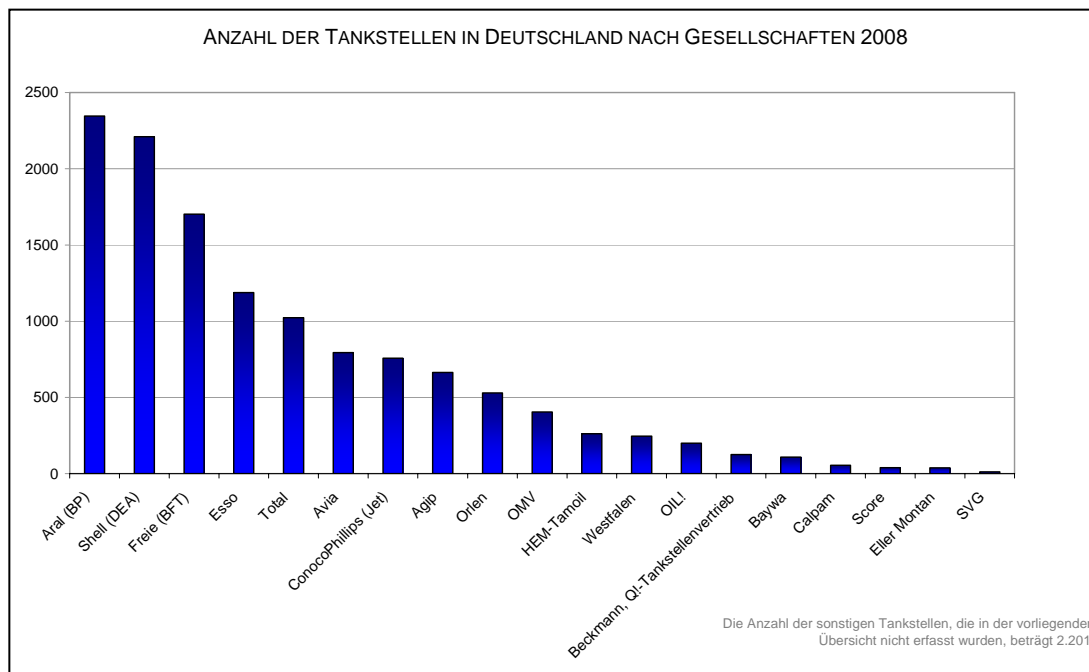


Abbildung 2: Anzahl der Tankstellen nach Marken, Quelle: Eigene Darstellung, Stand 2008

Bei einer dynamischen Betrachtung nach Marken ist auffällig, dass Shell die einzige A-Markengesellschaft ist, deren Tankstellennetz in den vergangenen drei bis vier Jahren nicht geschrumpft ist. Anders verhält sich dies beim Marktführer Aral und auch Esso scheint seine Aufräumarbeiten im eigenen Netz noch nicht beendet zu haben.

Weitgehend stabil zeigt sich der Bundesverband freier Tankstellen (bft) mit seinen rund 470 organisierten Mitgliedsunternehmen die als eine Marke genommen Platz 3 der deutschen Tankstellengesellschaften, noch vor Esso, belegen. Auch der Bundesverband der mittelständischen Tankstellenunternehmen (UNITI) konnte die Zahl der unter seinem Dach organisierten Tankstellen im laufenden Jahr auf etwa 4.600 ausbauen.

Im Umkehrschluss zur Tatsache, dass immer mehr kleine und mittelständische Firmen unter das Dach eines großen Verbandes schlüpfen, um z.B. bei der Beschaffung, aber auch in Marketingfragen Verbundvorteile zu nutzen, existieren in Deutschland kaum noch nicht organisierte Tankstellen. Und auch dem Bereich der Supermarkt-Tankstellen kommt im Gegensatz zu Frankreich hierzulande nur eine geringe Bedeutung zu.

Insgesamt muss davon ausgegangen werden, dass der deutsche Tankstellenmarkt im europäischen Vergleich über das effizienteste Netz verfügt⁹ und die Tankstellendichte in Deutschland inzwischen eine der niedrigsten in Europa ist. Die Anzahl der Tankstellen in Deutschland scheint sich daher einer Untergrenze genähert zu haben und die verbleibenden Unternehmen dehnen ihre Geschäftsaktivitä-

ten in starkem Maße auch auf neue bzw. weitere Geschäftsfelder aus. Während nur rund die Hälfte aller Tankstellen in Europa über einen Shopbetrieb verfügt, konzentrieren sich in Deutschland lediglich noch 3% ausschließlich auf den Kraftstoffverbrauch¹⁰.

Neben den historisch bestimmten Einflussfaktoren hat für die aktuelle und zukünftige Entwicklungsperspektive von Tankstellenunternehmen eine zusätzliche Einflussgröße erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies ist die Finanzierung von Tankstellenunternehmen vor dem Hintergrund der drastischen Umbrüche des internationalen Bankenmarktes im Zusammenhang mit den weltweit zum 1.1.2007 eingeführten sog. Basel II-Regelungen. Einzig die USA wollen erst 2009 mit der Verpflichtung zum Rating aller Kreditnehmer beginnen.

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

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

Angesichts der zunehmenden Ausfallrisiken in den volatilen, globalisierten Märkten, die sich auch an den rapide ansteigenden Insolvenzraten ablesen lassen, ist die verschärfte Risikoselektion und -identifizierung bei der Kreditvergabe wichtiger Bestandteil von Basel II.

Festzuhalten ist jedoch, dass die Besonderheiten einzelner Branchenbereiche und Unternehmensgrößen bei der Entwicklung der Basel II-Regeln trotz einiger Nachbesserungen nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Das gilt insbesondere für Unternehmen wie die der hier beurteilten Branche, die hohe Umsätze bei niedriger Marge und schnellem Warenumsatz erwirtschaften.

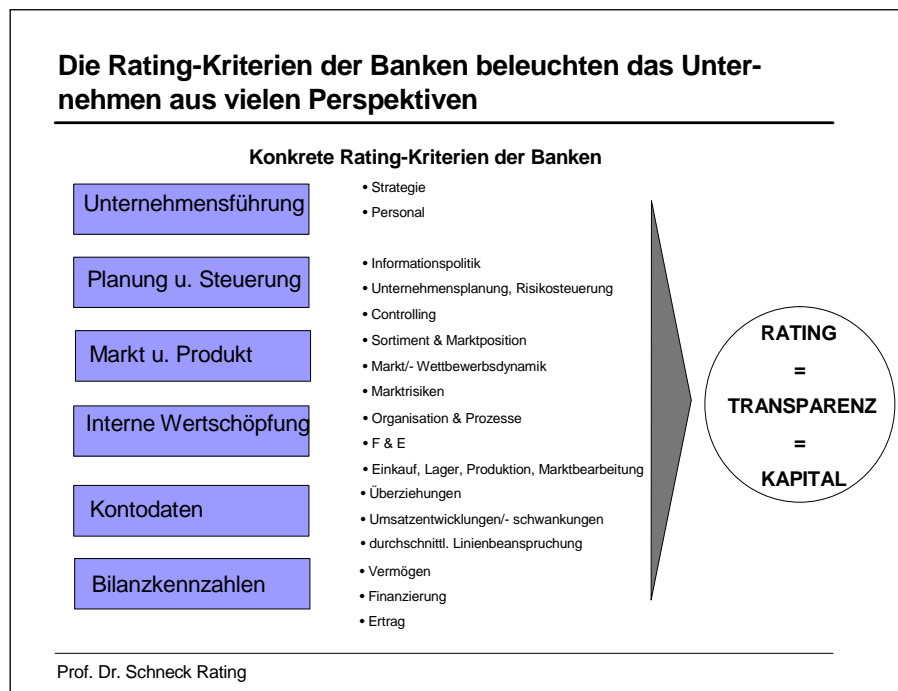


Abbildung 3: Rating-Kriterien der Banken, Quelle: Prof. Dr. Schneck Rating GmbH

¹⁰ ebda.

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

Rating nimmt damit eine immer größere Bedeutung im Bereich der Unternehmensfinanzierung ein und ist somit ein Thema mit dem sich jedes Unternehmen - auch Tankstellenunternehmen - auseinandersetzen sollte. Denn auch oder gerade in Zeiten der Finanzkrise bleiben Ratings unverzichtbar¹¹.

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

Dass die mit Basel II verbundenen Herausforderungen durch Tankstellenunternehmen aktiv angenommen werden, zeigt sich daran, dass seit 2004 in der Branche von einer Vielzahl von Unternehmen eine spezielle Rating-Softwarelösung auf Basis der Standard-Ratingsoftware R-Cockpit™ eingesetzt wird, mit der die Bonität der Unternehmen über eine Rating-Analyse überprüft, Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet und in Gutachtenform dargestellt werden kann¹². Seit 2006 können mit dieser Softwarelösung Pächtertankstellen einer auf die Branche zugeschnittenen Rating-Bewertung unterzogen werden. Eine internationale Vergleichbarkeit wird zudem dadurch gewährleistet, dass R-Cockpit™ auf die weltweit anerkannte Rating-Notation von Standard & Poor's zurückgreift.

2.3. Die Bedeutung der Branchenbewertung

Neben den in Abschnitt 2.2. beschriebenen Rating-Kriterien ist das Chancen- und Risikoprofil der Branche, in dem ein Unternehmen operiert, von maßgeblicher Bedeutung. Die Wettbewerbsposition innerhalb dieser Branche sowie die geographische und operative Diversifizierung nach Bereichen und Produkten sind nach einer Analyse der international operierenden Rating-Agentur *Standard & Poor's* die ausschlaggebenden Faktoren für die Bewertung des Geschäftsrisikos eines Unternehmens. Diese Faktoren wiederum bestimmen die Höhe des finanziellen Risikos, das für eine bestimmte Rating-Kategorie angemessen ist. Bei der Unternehmensanalyse stehen Faktoren wie die operativen Stärken und Schwächen eines Unternehmens innerhalb der Branche und auf seinen Absatzmärkten im Vordergrund sowie die Frage, ob sein Finanzprofil bestehende Risiken verringert oder verschärft.

¹¹ Vgl. "Warum Rating-Agenturen unverzichtbar bleiben" vom 12.11.2008, www.boerse.ard.de

¹² Rating-Software R-Cockpit™ Tankstellenedition

Welche Bereiche in der Kreditanalyse neben der Größe eines Unternehmens noch von Belang sind, ergibt sich zum einen aus den branchenspezifischen Erfolgsfaktoren, aber auch aus der Anfälligkeit der Branche oder des Emittenten gegenüber externen Einflüssen. Als Datenquellen für die Brancheninformationen und Branchenbewertungen dienen den Banken in der Regel Behörden, statistische Ämter oder Ministerien, Berufs- und Industrieverbände, Wirtschaftsforschungsinstitute, internationale Organisationen sowie spezialisierte Brancheninformationsdienste und Experten.

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

Auch innerhalb der Tankstellenbranche sind erhebliche Unterschiede bezüglich der wirtschaftlichen Situation und Leistungsfähigkeit einzelner Unternehmen festzustellen. So kommt das Analysehaus Feri¹³ in seinem Tankstellen-Branchenbericht u.a. regelmäßig zu der Bewertung, dass die Marktchancen der größeren Unternehmen trotz des gleich bleibend hohen Branchenrisikos deutlich positiver einzuschätzen sind als der Branchendurchschnitt. In etwas abgeschwächter Form treffe diese Feststellung auch für die mittlere Unternehmensgruppierung zu.

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

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

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

Nachdem sich das Tempo des Tankstellensterbens in den letzten Jahren soweit verringert hat, bis es Mitte 2008 fast vollständig zum Erliegen gekommen ist, ist im Umgang mit einer allgemeinverbindlichen Prognose bezüglich eines weiteren Bestandabbaus Vorsicht geboten.

¹³ Feri Branchen Rating Deutschland, Tankstellen, 3. Quartal 2008 (wie bereits 3. Quartal 2007)

¹⁴ Energie Informationsdienst, Nr. 32/2008

Die Ausdünnung des Tankstellennetzes bewirkte eine wesentliche Vergrößerung des Geschäftsvolumens. Damit stieg auch die Anzahl der Kundenkontakte erheblich. Auf dieser Grundlage konnten zusätzliche Geschäftsfelder aufgebaut werden. Die Wahrscheinlichkeit einer weiteren Konzentrationsentwicklung, hängt davon ab, in welchem Umfang Chancen und Risiken in der Branche eintreten werden, die den Gesamtbedarf an Tankstellen und die Nachfrage nach ihrem gesamten Produktsortiment bestimmen.

Dies betrifft in zunehmendem Maße auch die zusätzlichen Geschäftsfelder zumal die Provisionen für das Kraftstoffgeschäft bereits heute nur noch rund ein Fünftel ausmachen, während die Shop-Artikel bereits mit über 50% zum Rohertrag beitragen und auch das Waschgeschäft noch immer mit 15% am Umsatz beteiligt ist. Eine Prognose zur Existenzchance von Tankstellen, die alleine auf Entwicklungen des Treibstoffmarktes abhebt, würde deswegen zu unrichtigen Ergebnissen führen. Insgesamt bleibt eine Vorhersage über die zukünftige Marktentwicklung im Tankstellenbereich damit schwierig.

Als zu Beginn des laufenden Jahres die Drop-Mengen wegen der hohen Preise stetig sanken, verhinderte bei den großen Markengesellschaften vor allem der Service sowie die Differenzierung der Kraftstoffpreise ein weiteres Abrutschen des Kraftstoffabsatzes. Um die Abwanderung von Kunden zu preiswerten Anbietern abzumildern brachten die Großkonzerne auch verstärkt sogenannte Kundenbindungssystemen zum Einsatz. Hingegen bot diese spezielle Marktsituation den Unternehmen, die den Autofahrern Preisvorteile beim Verkauf von Benzin und Diesel bieten konnten sogar Vorteile. Dies bestätigte unlängst sogar Aral Chef Stefan Brok¹⁴.

Zu diesen preiswerten Anbietern im Markt gehören auch die mittelständischen Tankstellenunternehmen, die bis zum Jahre 2004 nach Angabe ihrer Verbände ca. 25% des Tankstellenbestandes von 1994 endgültig aus dem Markt genommen und damit ihren Beitrag zur Effizienzsteigerung des deutschen Tankstellennetzes bereits erbracht hatten.

Diese Schließungen wurden jedoch regelmäßig überkompensiert durch den Zugang von Tankstellenunternehmen aus dem Lager der Mineralölkonzerne, die auch Eigentümer der Stationen waren und deren Markenverträge aus verschiedenen Gründen nicht verlängert wurden.

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

Und so musste auch der BVR seine Aussage vom April 2008¹⁵ revidieren, dass sich im Tankstellengewerbe eine „strukturelle Verlagerung“ hin zu den Farbentankstellen abzeichnen würde und kommt im Oktober 2008¹⁶ zu dem Schluss, dass sich die Situation bei den Farbentankstellen „nicht fortgesetzt“ hat.

¹⁵ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), April 2008

¹⁶ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2008

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

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

An dieser Stelle sei jedoch auch darauf hingewiesen, dass weder diese noch andere Branchenstudien ein Ersatz für ein differenziertes Rating eines Tankstellensbetriebs sind, sondern allenfalls eine Grundlage hierfür.

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

3. Aktuelle Situation und Struktur des Tankstellenmarktes

Im vorangegangenen Kapitel wurden einige Rahmenbedingungen des Tankstellenmarkts vorgestellt und ein Einblick in die Branche gegeben. Da das Kerngeschäft der Tankstellenbetriebe zunehmend von Shopverkäufen (z.B. Convenience Produkten, Tabakwaren) und weiteren Geschäftsfeldern bestimmt wird und der Verkauf von Kraftstoffen in den Hintergrund getreten ist, werden diese Aktivitäten und ihre Bedeutung zunächst im Einzelnen erläutert, bevor auf die Tankstellenarten und deren Finanzierungsstruktur eingegangen werden soll.

3.1. Die zentrale Stellung des Shopgeschäftes und weiterer Geschäftsfelder

Die Ertragsverteilung im Tankstellengeschäft zeigt, dass der Rohertragsanteil des Kraftstoffverkaufs in den vergangenen Jahren immer weiter zurückgegangen ist und sich 2007 - bei einer im Pachtbetrieb geführten Farbentankstelle - auf 20,1% (2004: 22,6%) des gesamten Rohertrags belief¹⁷.

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

Die herausragende Stellung in der Umsatzstruktur von Tankstellenbetrieben nimmt seit einigen Jahren das *Shopgeschäft*, also der Einzelhandel mit Artikeln für den täglichen Bedarf ein, dessen Sortiments- und Dienstleistungsbreite auch in Zukunft voraussichtlich erweitert werden wird, z.B. mit Coffeeshops, Backshops, Bistroecken, Lotto- und Toto-Aannahmestellen etc. Dies lässt sich besonders deutlich anhand des Wachstums der verwendeten Geschäftsflächen und dem dazu gehörenden Umsatz belegen. In den vergangenen 15 Jahren ist die Shopfläche einer Tankstelle von durchschnittlich 30 Quadratmetern auf 80-110 Quadratmetern angewachsen, wobei sich der Shopumsatz im Mittel verfünffacht hat¹⁸ und heute in den Alten Bundesländern in der Größenordnung von 8.000 €/ qm¹⁹ bewegt.

Gemäß dem Zahlenmaterial der in der EURODATA organisierten Tankstellenbetriebe konnten bei Betrieben in den Alten Bundesländern 2007 durchschnittlich 856 Tsd. € im Shopbereich umgesetzt und damit ein neuer Umsatzhöchststand erzielt werden. Tankstellenbetriebe in den Neuen Bundesländern wiesen erneut, wenn auch nur geringfügig, einen Rückgang des Shopumsatzes aus²⁰.

Das Analysehaus Feri²¹ rechnet im „Bereich der Lebensmittel und der anderen Waren des täglichen Lebens“ bei schwächerer Expansion der Gesamtwirtschaft und insbesondere durch die Discounter die

¹⁷ ebda.

¹⁸ „Tankstellenshops verlieren erstmals Kunden“, Handelsblatt, 15.5.2003

¹⁹ EURODATA, 12/2007 durchschnittlicher Umsatz Tankstellen West im Shopbereich 2007: 856 Tsd. € p.a.

²⁰ EURODATA, 12/2007

²¹ Feri Branchen Rating Deutschland, Tankstellen, 3. Quartal 2008

²² „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2008

„ihre Ladenschlusszeiten ausweiten und bei den Verbrauchern nochmals an Attraktivität hinzugewinnen“ würden, mit einer weiteren „Beruhigung“.

Demgegenüber sieht der BVR im Shopgeschäft für das Jahr 2007 (Umsatz +1,9%) einen „Fortschritt“ gegenüber den Minusjahren 2003 bis 2005 und eine Verbesserung gegenüber der eher „zaghaften Erholung“ im Jahr 2006 von +1%²². 2006 und 2007 habe das Shopgeschäft damit wieder zugenommen, wobei dies nicht mit der Dynamik in den Jahren 1998 bis 2002 zu vergleichen sei, als der Geschäftsbereich nominal noch um durchschnittlich fast 7% pro Jahr gewachsen sei.

Zu beachten sei weiter, dass 2007 im Shop-Bereich nur drei Segmente an Umsatz zugelegt haben. Dies betrifft den Fast Food-Bereich (+8,0), die Tabakwaren (+7,4%) und den Umsatz der Kaffeautomaten innerhalb der „sonstigen Waren“ (+22%). Der vergleichsweise kleine Bereich Reifen, Batterien und Zubehör (RBZ), die Getränke, Lebensmittel und Telefonkarten wären dagegen stark zurückgegangen²³. Angesichts der weltweiten Konjunkturschwächung sieht der BVR für 2009 lediglich eine „moderate Entwicklung des privaten Konsums“ und damit auch für das Shopgeschäft.

Eine marktgerechte Sortimentspolitik entscheidet demnach mehr als in früheren Jahren über weiter wachsende Umsatz- und Ergebnisbeiträge aus dem Shopgeschäft und letztendlich die Profitabilität eines Tankstellenbetriebes.

Ein aktuelles Thema im Bereich des Shop-Sortiments betrifft den nächtlichen Verkauf von alkoholischen Getränken an Tankstellen und im Einzelhandel, der ab dem kommenden Jahr beispielsweise in Baden-Württemberg mit Signalwirkung für andere Bundesländer verboten werden soll. Auf diesen entfallen nach internen deutschlandweiten Ermittlungen der Shell AG etwa 43% der Fast-Food-Umsätze, wobei noch einbezogen werden muss, dass die Umsatzbedeutung durch abhängige Folgeverkäufe weiter steigt²⁴. Neben der Gefährdung von rund 1.500 Arbeitsplätzen durch das Gesetz befürchtet der Verband des Kraftfahrzeuggewerbes auch, durch die Regulierung würde sich lediglich der Konsum zeitlich vor 22 Uhr verlagern, das Problem des Alkoholmissbrauchs aber keineswegs gelöst werden. Die Branche reagiert darauf und beabsichtigt 18.000 Leute zum Thema Alkoholverkauf und Jugendschutz zu schulen.

Demgegenüber haben sich die befürchteten Absatzrückgänge aufgrund des eingeführten „Rauchverbots“ zahlenmäßig nicht bewahrheitet. Durch den erschwerten Zugang an Automaten und das rückläufige Innenstadtgeschäft konnten die Tankstellen aktuell sogar Zuwächse zu verzeichnen.

Alles in allem erreichte der Rohertrag des Shopgeschäfts im Jahr 2007, bei einer im Pachtbetrieb geführten Farbentankstelle, 55,6% des gesamten Rohertrags und damit 2,2% mehr als noch im Jahr 2006²⁵.

Interessant ist, dass sich Tankstellenbetriebe nach Expertenangaben in wachsendem Maße als Franchisenehmer für hochwertige Franchisesysteme²⁶ anbieten bzw. angefragt werden. Die Basis hierfür

²³ ebda.

²⁴ Getränke-Zeitung, Nr. 19 (04.09.2008)

²⁵ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2008

²⁶ Vgl. bzgl. Franchise-Systemen und Definitionen: Deutscher Franchise Verband e.V. (DFV), www.dfv-franchise.de

²⁷ Berechnung des ifo Instituts; vgl. BTG Jahresbericht 2007

bilden die in der Regel gegebene, überdurchschnittliche Standortqualität (vor allem die Kundenfrequenz, die Parkplatzausstattung, Qualität der Räumlichkeiten) sowie die in den letzten Jahren deutlichen Fortschritte im Erscheinungsbild von Tankstellenbetrieben. Aus dem Einsatz eines Franchisesystems können sich zum Teil signifikante Synergieeffekte ergeben - eine attraktive Franchisemarke und ein leistungsfähiger Tankstellenbetrieb führen zu insgesamt erhöhtem Kundenaufkommen und vertiefter Kundenbindung.

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

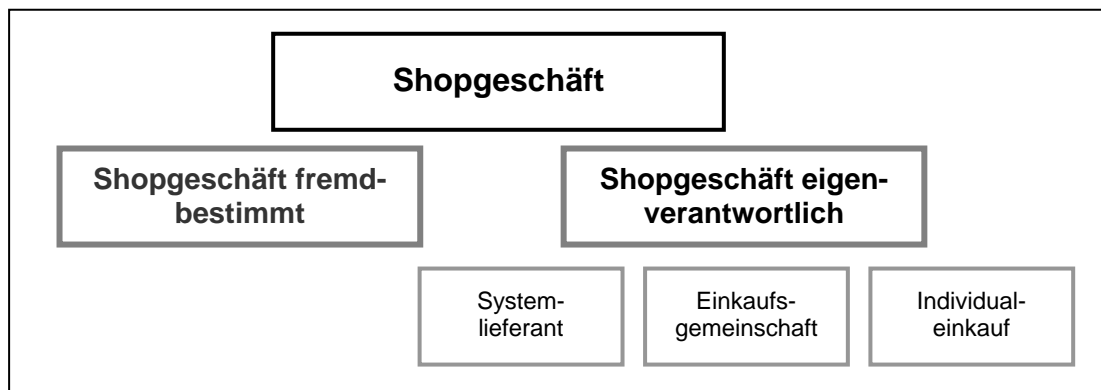


Abbildung 4: Übersicht über Organisationskonzepte des Shopgeschäfts, Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4 stellt die unterschiedlichen Organisationskonzepte für das Shopgeschäft an einer Tankstelle dar. Daraus wird ersichtlich, dass sich das Shopgeschäft in zwei Formen unterscheidet, die durch den Grad der Eigenverantwortung des Betreibers deutlich voneinander unterschieden werden können.

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

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

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

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

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

Grundsätzlich bestehen weitere Möglichkeiten, das Shopgeschäft zu strukturieren. Zum einen werden Shopgeschäfte von Tankstellenbetrieben zunehmend interessant für den Einsatz von Franchisesystemen (z.B. McDonald's, Burger King, Subway). Zum anderen kann ein Tankstellenbetreiber auch eine eigenständige Strategie entwickeln und selbstständig die Produkte für den Shop bei mehreren Lieferanten beziehen. In diesem Fall hat er die größten Einflussmöglichkeiten auf das Shopgeschäft, da er über alle Fragen von der Produktauswahl, über den Einkauf und das Marketing bis zur Preisgestaltung unmittelbaren Einfluss nehmen kann. Dadurch hat er die Option, sich von anderen Tankstellen gezielt zu differenzieren, muss allerdings auf die Preisvorteile der Einkaufsgemeinschaft verzichten und darüber hinaus alle Entscheidungen selbst treffen.

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

Autoreparatur- und Wartungsleistungen steuern nur noch 1,9% zum Rohertrag eines Farbentankstellen-Pachtbetriebes bei²⁷.

Neben der Reparaturwerkstatt ist die *Autowäsche* als ein weiteres zusätzliches Geschäftsfeld zu nennen. Der Anteil der Wagenwäsche am Gesamtertrag lag in den vergangenen Jahren etwa konstant bei 16,5%²⁸ und ist in 2007 auf 15,4% gekippt, wobei gemäß Branchenexperten dieser Anteil bis zu 25% betragen könnte. Allerdings gibt es in diesem Geschäftsfeld Entwicklungen zu beobachten, die sich für die zukünftigen Entwicklungsperspektiven auswirken könnten²⁹.

Zum einen haben sich insbesondere in Ballungsräumen zunehmend Unternehmen im Markt etabliert, 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 da-

²⁸ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2007

²⁹ vgl. auch Kapitel 4.1.

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

3.2. Die verschiedenen Tankstellenarten und deren Bedeutung

Zunächst scheint es sinnvoll zu sein, das gesamte Marktvolumen zu betrachten. In Deutschland wurden alleine mit dem Pkw 2007 rd. 894 Milliarden Personenkilometer zurückgelegt³⁰.

Auch wenn die Fahrleistung in der Vergangenheit zugenommen hat und sich in Zukunft voraussichtlich weiter steigern wird - bis 2025 im Pkw-Bereich aufgrund des nach wie vor wachsenden Motorisierungsgrades auf geschätzte 1.030 Milliarden Personenkilometer³¹ - hat der Pro-Kopf-Verbrauch von Kraftstoffen im Fünfjahresvergleich 2000 / 2005 (trotz relativ stabiler Bevölkerungszahl³²) bei Ottokraftstoffen deutlich abgenommen (-18,8%) und bei Diesel lediglich um 1,7% zugelegt³³.

Der Kraftstoffverbrauch (2005: 65 Millionen Liter³⁴) wird zu 72% an Tankstellen und etwa 28% über andere Vertriebskanäle gedeckt. Bei Betrachtung der Kraftstoffarten beträgt der Anteil an Ottokraftstoffen, der über den Vertriebsweg der Tankstellen verkauft wird 95%, während vom gesamten Dieselseinsatz lediglich ca. 50% über Tankstellen vertrieben werden.

Der niedrigere Tankstellenverkaufsanteil des Diesels lässt sich 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 werden³⁵.

In Deutschland sind nach Aussagen aller Experten fünf Betreibermodelle und entsprechende Mischformen bekannt (vgl. auch Anlage 7). Die ersten drei Modelle werden in Fachkreisen auch als Farbetankstellen bezeichnet, die Kraftstoffe eines Großanbieters unter dessen *Farbe* verkaufen. Die andere Gruppe umfasst alle markenungebundenen Tankstellen, die sich noch durch die Bedeutung des Kraftstoffverkaufs für das Unternehmen differenzieren lassen.

³⁰ Verband der Automobilindustrie (VDA) Jahresbericht 2008

³¹ ebda.

³² 2000: 82,0 Mio.; 2005: 82,4 Mio.; 2007: 82,2 Mio. gemäß statistischem Bundesamt

³³ Energie Informationsdienst, Nr. 31/2007

³⁴ DIW Wochenbericht Berlin, 37/2005

³⁵ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2007

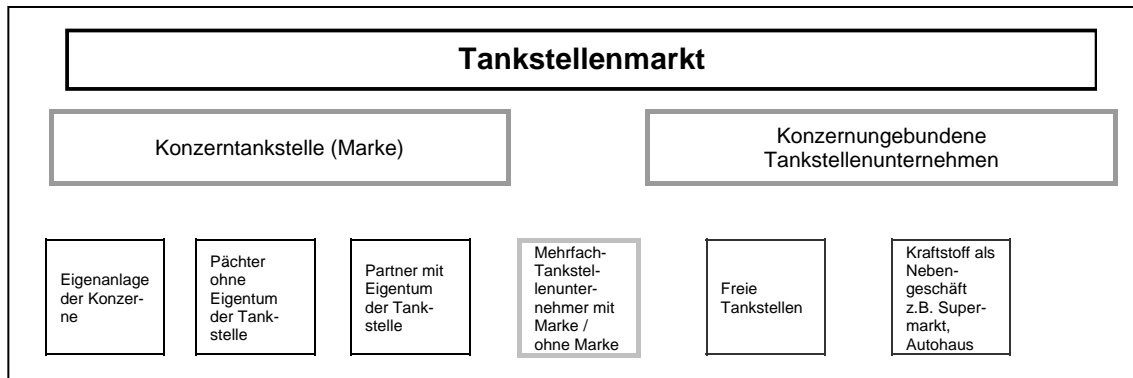


Abbildung 5: Darstellung der verschiedenen Modelle für den Tankstellenbetrieb, Quelle: Eigene Darstellung

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

Das zweite Betreibermodell umfasst ebenfalls Tankstellen, die sich im Besitz eines Großanbieters befinden. Der Betrieb der Tankstelle erfolgt hier jedoch nicht durch Angestellte des Großanbieters, sondern durch einen Pächter, der die Tankstelle pachtet. Es handelt sich also um einen *Pächter ohne eigene Anlagen*. Da der Pächter auch in diesem Modell exklusiv den Kraftstoff im Namen und auf Rechnung des Großanbieters verkauft, zählt auch dieses Modell zu den Konzerntankstellen. Angesichts sinkender Margen im Kraftstoffhandel liegt bei diesem Modell ein höheres Konfliktpotential zwischen Großanbieter und Tankstellenbetreiber vor.

Es bestehen auch hier lediglich geringe Spielräume für Marketingkampagnen des Betreibers, da diese Aufgaben vom Großanbieter zentral gesteuert werden, wie es auch bei den Eigenanlagen der Fall ist (z.B. durch Kundenbindungsprogramme).

Während sich die Tankstelle bei den vorausgegangenen Modellen im Besitz des Großanbieters befand, gehört die Tankstelle im dritten Betreibermodell dem Betreiber selbst. Es handelt sich also in diesem Fall um einen *Pächter mit eigenen Anlagen*. Dieser „pachtet“ lediglich den Markennamen des Großanbieters und verkauft dessen Kraftstoffe. Auch dieses Modell kann zu den Konzerntankstellen gezählt werden, da die Kraftstoffe unter der Firma des Großanbieters verkauft werden. Für den Verkauf des Kraftstoffs erhält der Pächter ebenfalls eine feste Provision pro Liter Kraftstoff. Unterschiede existieren neben den veränderten Besitzverhältnissen in diesem Modell vor allem hinsichtlich der Möglichkeit, weitere Geschäftsfelder (z.B. Shops) eigenständig aufzubauen, wohingegen diese bei den beiden vorausgegangenen Modellen vom Großanbieter in der Regel zentral entschieden und gesteuert werden. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser zusätzlichen Geschäftsfelder soll darauf in einem anschließenden Kapitel gesondert eingegangen werden.

Die bisher dargestellten Modelle umfassen alle Tankstellen, die unter der Marke eines Großanbieters (> 500 Betriebe, ohne bft) firmieren. Diese Gruppe umfasste am 1.7.2008 9.211 von insgesamt 14.506 (Strassen-)Tankstellen (63,5%)³⁶.

³⁶ Energie Informationsdienst Nr. 32/08

Eine Mischform stellen die konzernunabhängigen mittelständischen Tankstellenmehrfachbetreiber dar. Dies sind Händler, die sowohl Marken- als auch markenungebundene Tankstellen betreiben. Die verbleibenden Tankstellen werden unter der Gruppe der markenungebundenen Tankstellen zusammengefasst, wobei zwischen zwei Modellen unterschieden werden soll.

Zunächst soll das Modell der *Freien Tankstellen* erläutert werden. Hierbei handelt es sich um Tankstellen, die weder im Kraftstoffvertrieb noch bei zusätzlichen Geschäftsfeldern an einen Großanbieter gebunden sind. Der Betreiber ist entweder Inhaber oder auch Pächter der Tankstelle. Der Einkauf des Kraftstoffes erfolgt in aller Regel in eigener Regie der Betreiber. Handels- und Shopartikel werden z.T. über gemeinsame Einkaufsgruppen / Verbände durch die markenungebundenen Tankstellenunternehmen bezogen. Durch dieses Vorgehen werden die zersplitterten Einkaufsvolumina der einzelnen Tankstellenunternehmen zu einer Marktmacht gebündelt und Preisvorteile realisiert, die für ein einzelnes Unternehmen nicht erzielbar wären. Auch für den Kauf von technischen Anlagen oder die Belieferung mit Verkaufsartikeln werden innerhalb der Verbände Rahmenvereinbarungen getroffen, die sich für die Einkaufsmöglichkeiten der Einzelunternehmen positiv auswirken.

Trotz dieser organisierten Strukturen bleibt jedes Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich völlig selbstständig. Allerdings sind auch innerhalb der markenungebundenen Tankstellen Konzentrationsprozesse zu beobachten, die zur Bildung von Tankstellenkettenbetrieben geführt haben. Auch Mischformen zwischen diesem Organisationsmodell und den oben genannten Pachtmodellen sind in der Praxis durchaus üblich.

Das letzte Modell umfasst *Nebenerwerbstankstellen*, bei denen der Verkauf von Kraftstoffen nicht zum Kerngeschäft zu zählen ist. Es handelt sich hierbei unter anderem um Tankstellen, die an Supermärkte, Autohäuser oder große Autowaschanlagen angegliedert sind. Der Verkauf von Kraftstoffen soll hier vor allem einen 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.

3.3. Finanzierungsstruktur der Tankstellen

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



Abbildung 6: Warenfluss der Kraftstoffe, Quelle: Eigene Darstellung

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

In Deutschland werden ca. 80%³⁷ der Tankstellen nicht von deren Inhaber geführt, sondern sind an Betreiber verpachtet (*Pächter ohne eigene Anlagen*). Die Betreiber führen die Tankstellen als eigenständige Unternehmer und entrichten einen Pachtbetrag. Diese Betreiber (Pächter) erhalten für Ihre Vertriebstätigkeit 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 / Liter³⁸ 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.

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 Marktmarginen aber nur geringere Margen erzielen als Firmen, die sich frei versorgen.

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

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

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

³⁷ laut BFT Workshop November 2007

³⁸ Anhaltswert aus Energie Informationsdienst 06/06, Seite 10

3.4. Marktverschiebungen und Konzentrationsprozesse

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

Zunächst sind in diesem Zusammenhang die Zusammenschlüsse diverser Großanbieter zu nennen. In den vergangenen Jahren schlossen sich die Deutsche Shell mit DEA sowie British Petroleum (BP) mit ARAL zusammen. Wären bei diesen Transaktionen alle Tankstellen der Unternehmen zusammengefasst worden, hätten sich die oligopolen Strukturen des Marktes stark verschärft. Aus diesem Grund wurde dieser Schritt durch das Bundeskartellamt, nach Angaben von Branchenexperten, nur vorbehaltlich der Abgabe eines Teils der Tankstellen und der Raffineriekapazität an weitere Anbieter, genehmigt. Vorher umfasste das Tankstellennetz der ehemals vier Unternehmen ca. 6.350 Tankstellen und verringerte sich nach dieser Transaktion gemäß Expertenangaben auf ca. 4.900 Tankstellen. Die zur Übernahme angebotenen Tankstellen sind teilweise von anderen Großanbietern, aber auch von freien Anbietern und internationalen Tankstellenbetreibern wie der österreichischen OMV, der polnischen Orlen und der italienischen AGIP aufgekauft worden, die gemäß Branchenangaben das Ziel verfolgen, auch im deutschen Tankstellenmarkt aktiv(er) anzubieten³⁸.

Durch diese Verschiebungen traten auch geografisch veränderte Strukturen auf, da Shell / DEA bzw. BP / ARAL das Tankstellennetz vor allem in den ländlichen Gebieten abbauten. In diesen Gebieten können aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte geringere Mengen an Kraftstoffen verkauft werden, als es in Ballungsräumen der Fall ist. Bei einer Standortentscheidung, die sich ausschließlich an der zu verkaufenden Kraftstoffmenge orientiert, ist es daher nahe liegend, diese Tankstellen abzustoßen und eine Konzentration auf Ballungsgebiete anzustreben.

Die mittelständischen und kleineren internationalen Anbieter (OMV, Orlen, AVIA) hingegen streben ein rentables Gesamtkonzept an, das sich nicht ausschließlich an der Kraftstoffnachfrage orientiert und können durch geeignete Kooperationen auch mit einer geringeren Kraftstoffmenge und / oder einer Nischenstrategie rentable Unternehmen betreiben. Schließlich haben Tankstellen im ländlichen Raum nach Branchenangaben nicht selten die Funktion der früheren „Tante Emma-Läden“ bzw. der Nahversorger übernommen. Im Fall von Orlen wird auf den „forcierten Einsatz“ eines „B-Marken-Konzepts („Star“) gesetzt. Die landesweite Umflaggung auf „Star“ war im Oktober 2008 bis auf 15 Stationen bereits abgeschlossen³⁹.

Ferner lässt sich in den vergangenen Jahren beobachten, dass sich die Leistungsfähigkeit der Tankstellen ständig erhöht hat. Als Indikator kann hierfür die Anzahl der Automobile herangezogen werden, welche ihren Kraftstoffbedarf an einer bestimmten Tankstelle beziehen. Während eine Tankstelle in den 70er Jahren lediglich in der Lage war, einen Fahrzeugbestand von ca. 300 Autos zu versorgen⁴⁰, waren es zum Jahreswechsel 2006 / 2007 3.308 Kraftwagen (Pkw und Nutzfahrzeuge)⁴¹. Dieser Trend kann vor allem auf zwei Ursachen zurückgeführt werden.

³⁸ Vgl. auch die dargestellten Veränderungen der Tankstellenbestände, Kapitel 2.3.

³⁹ Energie Informationsdienst, Nr. 32/2008

⁴⁰ Öl – Rohstoff und Energieträger; MWV 1996

⁴¹ Zahlenangaben gemäß Verband der Automobilindustrie (VDA), Jahresbericht 2007 und Tankstellenbestand vgl. Anlage 2

⁴² Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2006, vgl. auch Kapitel 3.2.

Zum einen ist in den letzten Jahren die Reichweite eines Pkws oder Lkws aufgrund des Rückgangs des durchschnittlichen Kraftstoffverbrauchs kontinuierlich angewachsen⁴². Die erhöhte Reichweite wiederum ermöglichte eine Verschlinkung des Tankstellennetzes, da die räumliche Nähe zunehmend an Bedeutung verliert.

Zum anderen hat sich die Rentabilität der Branche verändert. Die Brutto-Margen pro verkauftem Liter Kraftstoff sind seit den 70er Jahren - mit Ausnahme der überdurchschnittlich guten 90er Jahre - weitestgehend unverändert geblieben⁴³, während die Kosten für den Betrieb der Tankstelle, für Ersatz- und Ausbauinvestitionen angestiegen sind. Darüber hinaus waren diverse Maßnahmen zur Einhaltung von geänderten Vorschriften notwendig, die vor allem den Umweltschutz betreffen, sodass die Wirtschaftlichkeit eines Tankstellenbetriebes im Bereich der Kraftstoffe lediglich über eine Steigerung der Umsatzvolumen und vor allem ein höheres Fahrzeug- / Kundenaufkommen darzustellen war.

3.5. Europäischer Tankstellenmarkt

Deutschland gehört gemäß statistischer Daten aus dem Jahr 2005 / 2006 zu den europäischen Ländern die über die geringste Dichte an Tankstellen verfügen.

Eine entsprechende Übersicht gibt die Abbildung 7, aus der hervorgeht, dass Deutschland - in dieser Länderauswahl - bezogen auf die Anzahl der Kraftfahrzeuge nach Großbritannien die geringste Tankstellendichte aufweist. Bezogen auf die Einwohnerzahl ist Deutschland in dieser Ländergruppe gemeinsam mit Spanien und Großbritannien ebenfalls auf einem Tabellenschlussplatz hinsichtlich der Tankstellendichte zu finden (weniger als 2 Tankstellen je 10.000 Einwohner). In Deutschland wurde damit eine Entwicklung weitgehend vollzogen, die in den meisten anderen europäischen Staaten gemäß Brancheneinschätzungen noch aussteht.

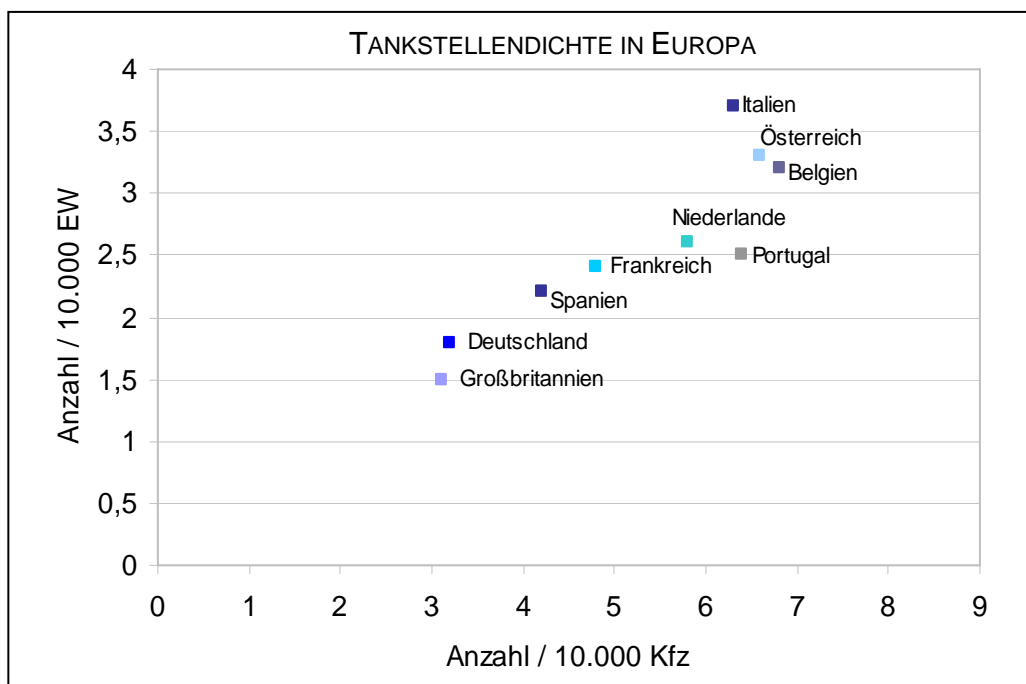


Abbildung 7: Tankstellendichte in Europa, Quelle: Eigene Darstellung

⁴³ www.mwv.de, Preiszusammensetzung für Superbenzin 1972 bis 2004, Stand Dezember 2005

In einem Aufsatz zum Thema „Die Zukunftsperspektiven des Tankstellenmarktes in Deutschland und Europa“⁴⁴ gelangen die Autoren u.a. zu der Feststellung, dass keine andere Branche einen vergleichbar hohen Strukturwandel in den letzten Jahren zu verkraften hatte und verweisen dabei auf den erheblichen Konsolidierungsdruck, dem Tankstellenunternehmen insbesondere im deutschen Markt seit einigen Jahren ausgesetzt waren. Auch der EID stellt fest, dass der deutsche Tankstellenmarkt inzwischen aufgrund des harten Wettbewerbs über das effizienteste Netz verfügt und ständig weiter Kosten optimiert⁴⁵.

Je mehr sich Tankstellenunternehmen von spezialisierten Treib- und Schmierstoffhandelsunternehmen mit Einzelhandelszusatzgeschäft zu spezialisierten Einzelhandelsgeschäften mit Treib- und Schmierstoffzusatzgeschäft wandeln⁴⁶ desto relevanter werden statistische Marktdaten, die weniger die Produkte und Anbieter des Mineralölhandels umfassen, als vielmehr Informationen zum Marktgeschehen im Einzelhandelssektor. Insofern sind Bewertungen der Zukunftsfähigkeit von Tankstellen und ihrer Entwicklungsperspektiven, die im Wesentlichen auf treibstoffspezifische Marktgegebenheiten und -daten abheben zwar weiterhin als relevant einzustufen, jedoch nicht alleine aussagekräftig.

Insbesondere können mit einer Fokussierung auf den Treib- und Schmierstoffhandelsmarkt keine verbindlichen Aussage zur Wirtschaftlichkeit der Tankstellenbranche als solcher getroffen werden, da diese Bewertungen vor dem Hintergrund der Strukturverschiebungen im Produkt- und Dienstleistungsspektrum vieler Branchenmitglieder zu Fehleinschätzungen führen werden.

Für eine Bewertung des deutschen Tankstellenmarktes im europäischen Vergleich ist ferner zu berücksichtigen, dass *bereinigt um Steuern* die Verbraucherpreise für Treibstoffe in Deutschland weit im Unterfeld der Statistik (Dieselkraftstoff Platz 24 und Eurosuper Platz 26 von 27 Ländern) rangieren⁴⁷, Kraftstoff aus Sicht des Konsumenten also relativ preisgünstig zu haben sein könnten.

Die Steuerbelastung des Treibstoffes in Deutschland sorgt jedoch *seit Jahren* im internationalen Vergleich für eine relativ unattraktive Marktausgangslage für Investoren bzw. Tankstellenunternehmen (Preisposition für Dieselkraftstoff, Platz 7 (2007: Platz 3) und Eurosuper Platz 8 von 27 (2007: Platz 5))⁴⁸. Sofern es mittelfristig zu einer europaweiten Steuerharmonisierung im Treibstoffsektor kommen sollte, würde sich diese Situation für deutsche Tankstellenunternehmen verbessern.

⁴⁴ Constanze Nüsperling und Joachim Rotering: Entwicklungstrends und Herausforderungen für den Tankstellenmarkt in Deutschland und Europa, Tankstellenmarkt Oktober/November 2002

⁴⁵ Energie Informationsdienst, Nr. 32/2008, Seite 18

⁴⁶ Vgl. Ausführungen unter Kapitel 3

⁴⁷ Vgl. Anlage 5, Energie-Informationsdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 17.11.08)

⁴⁸ ebda.

3.6. Betriebswirtschaftliche Entwicklung der deutschen Tankstellenbetriebe

Die nachfolgenden Analysen zur betriebswirtschaftlichen Lage deutscher Tankstellenbetriebe basieren auf statistischen Daten der EURODATA, eines spezialisierten Branchendienstes, dessen Auswertungen auf den betriebswirtschaftlichen Ergebniszahlen von insgesamt 4.895 Unternehmen beruhen (Stand 12/2007), von denen 1.068 in den Neuen Bundesländern und 3.827 Unternehmen in den Alten Bundesländern ihren Sitz haben. Zu beachten ist, dass es sich bei den EURODATA Unternehmen, um Pächterbetriebe handelt, so dass die Zahlen nicht komplett die Tankstellenbranche und ihre betriebswirtschaftliche Verfassung repräsentieren.

Die aus diesen Daten abgeleiteten Bewertungen basieren daher auf der Analyse von durchschnittlichen Zahlenangaben und können nur Anhaltspunkte für die Gesamtbranche geben. Für die Beurteilung eines individuellen Tankstellenbetriebes muss die jeweilige Situation und Entwicklungsperspektive gesondert betrachtet werden.

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

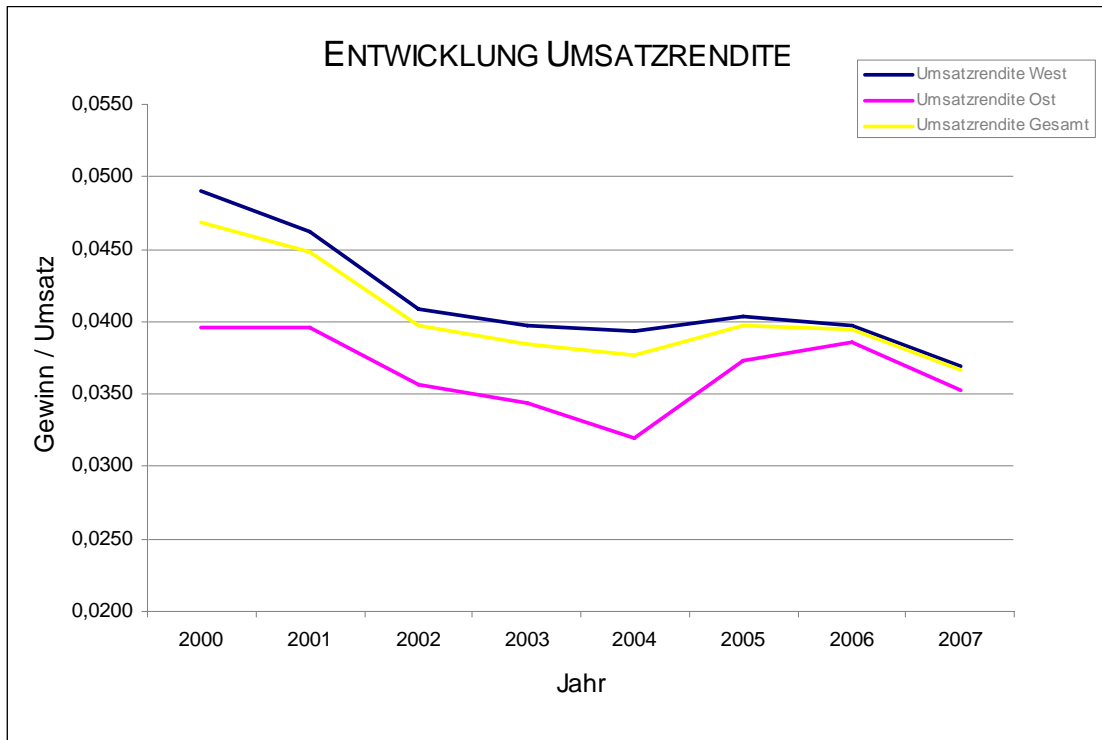


Abbildung 8: Umsatzrendite, Quelle: EURODATA

Die Umsatzrendite der bei EURODATA erfassten Tankstellenunternehmen zeigt im Westen wie auch für Gesamtdeutschland einem signifikanten Rückgang im Zeitraum 2000 bis 2002. Es folgte eine Periode der Stabilisierung zwischen den Jahren 2002 bis 2005 innerhalb derer die Werte gegen die 4% Marke tendieren. Ab dem Jahr 2005 setzt ein erneuter Abwärtstrend ein, der sich zum Ende der Analyse in 2007 hin beschleunigt und gegen 3,6% steuert.

Hingegen liegt die Umsatzrendite der Ost-Stationen bereits im Ausgangsjahr 2000 bei etwa 4% und bewegt sich nach einer größeren Abwärtsbewegung, die in 2001 einsetzt und bis 2004 andauert, wieder annähernd auf ihr Ausgangsniveau zurück. Bis zum Jahr 2006 ist die Entwicklung der Unternehmen mit Sitz in den Neuen Bundesländern jedoch überdurchschnittlich positiv und es kommt zu einer konsequenten Angleichung mit den Betrieben aus den Alten Bundesländern. Ab 2006 ist die Renditelücke zwischen Ost und West gemäß EURODATA-Zahlen damit fast geschlossen und auch die bereits beschriebene Abwärtstendenz im Jahr 2007 wird von allen Betrieben gleichermaßen durchlaufen.

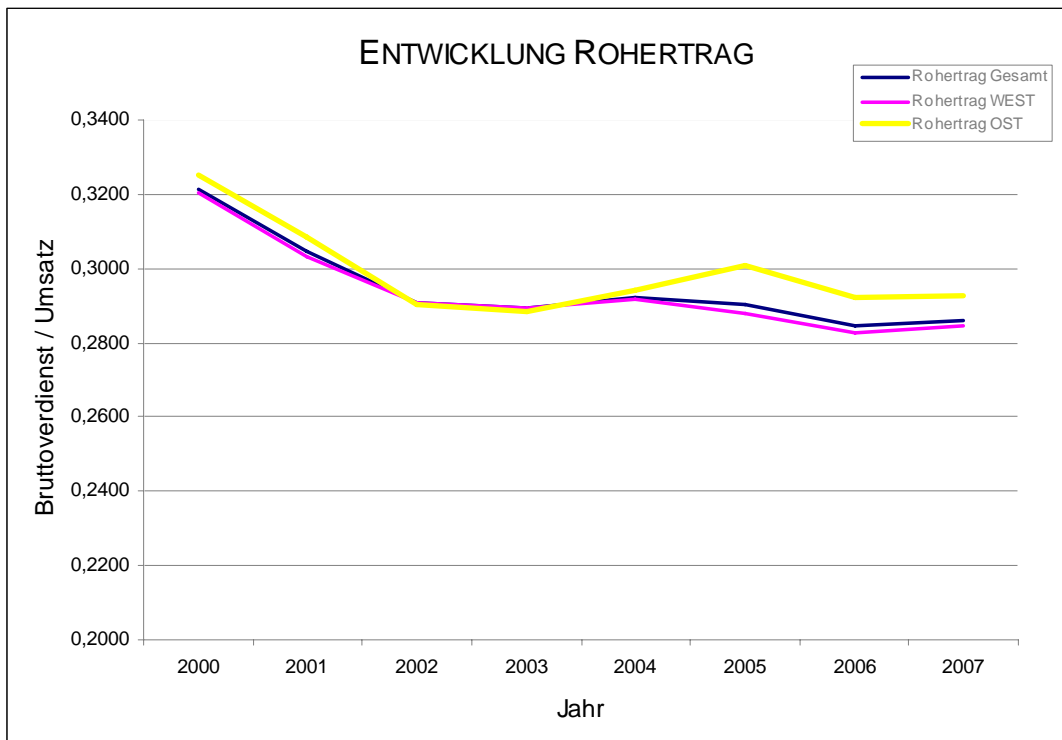


Abbildung 9: Rohertrag, Quelle: EURODATA

Auch bei der Auswertung der Rohertragsentwicklung lässt sich ab dem Jahr 2005 eine tendenziell positivere Entwicklung der im Osten der Bundesrepublik ansässigen Tankstellenunternehmen beobachten. Die Ausprägung der Differenz zum Bundesschnitt ist jedoch eher gering und reduziert sich ab dem Jahr 2006 zunehmend.

Insgesamt war im Jahr 2004, nach einer mehrjährigen Talfahrt, eine leichte Erholung der Rohertragsentwicklung zu verzeichnen, die im Osten sogar noch bis 2005 anhielt. Den Gesamtmarkt betreffend setzte sich die rückläufige Entwicklung jedoch - wenn auch mit erheblich niedrigerem Tempo - zwischen 2004 und 2006 weiter fort und erreichte in 2006 ihren bisherigen Tiefststand mit 28,4% (nach 29,1% in 2005). Für das Jahr 2007 kann dagegen sowohl für den westdeutschen als auch für den ostdeutschen Markt eine Seitwärtsbewegung mit leicht aufstrebender Tendenz festgestellt werden.

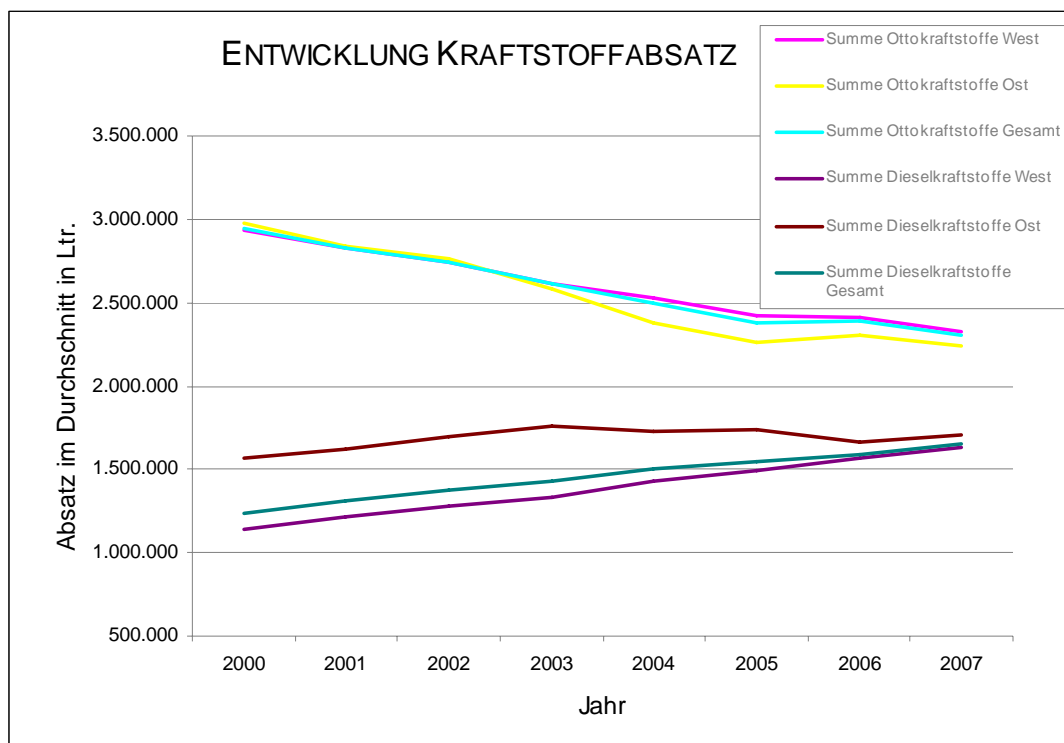


Abbildung 10: Kraftstoffabsatz, Quelle: EURODATA

Die Analyse der durchschnittlichen Absatzzahlenentwicklung im Treibstoffbereich zeigt seit Jahren in der Gesamttendenz eine Zunahme im Dieselkraftstoffbereich, wobei in den Neuen Bundesländern seit 2003 ein Sättigungspunkt erreicht zu sein schien und die Dieselabsatzzahlen je Tankstellenbetrieb sich dort, mit Ausnahme des Jahres 2005, eher rückläufig entwickelten. Im Jahr 2007 hat dagegen der Dieselabsatz auch im Osten wieder angezogen, während in den Alten Bundesländern bei Dieselkraftstoffen bereits seit 2000 stetige Absatzzunahmen zu verzeichnen waren. Auffällig ist die Angleichung der Absatzzahlen für Diesel in Ost und West für die beiden jüngsten Jahre 2006 und 2007.

Im Bereich der Ottokraftstoffe bleibt es dagegen bei einer rückläufigen Entwicklung, die lediglich im Jahr 2006 für kurze Zeit unterbrochen wurde. In der langjährigen Betrachtung der Ottokraftstoffabsatzzahlen, ergibt sich durch die literbezogene Margenvergütung der Tankstellenbetriebe ein anhaltender Rückgang des Margenvolumens, der durch den Dieselpbereich insgesamt nicht ausgeglichen werden kann. Weiter ist zu beobachten, dass das Normalbenzin bei den Ottokraftstoffen faktisch vom Markt verschwindet nachdem es zunächst durch die Mineralölkonzerne auf das Preisniveau von Superbenzin angehoben wurde⁴⁹.

⁴⁹ „Alles Super –Aral schafft Normal-Benzin ab“, 30.01.2008, www.spiegel.de

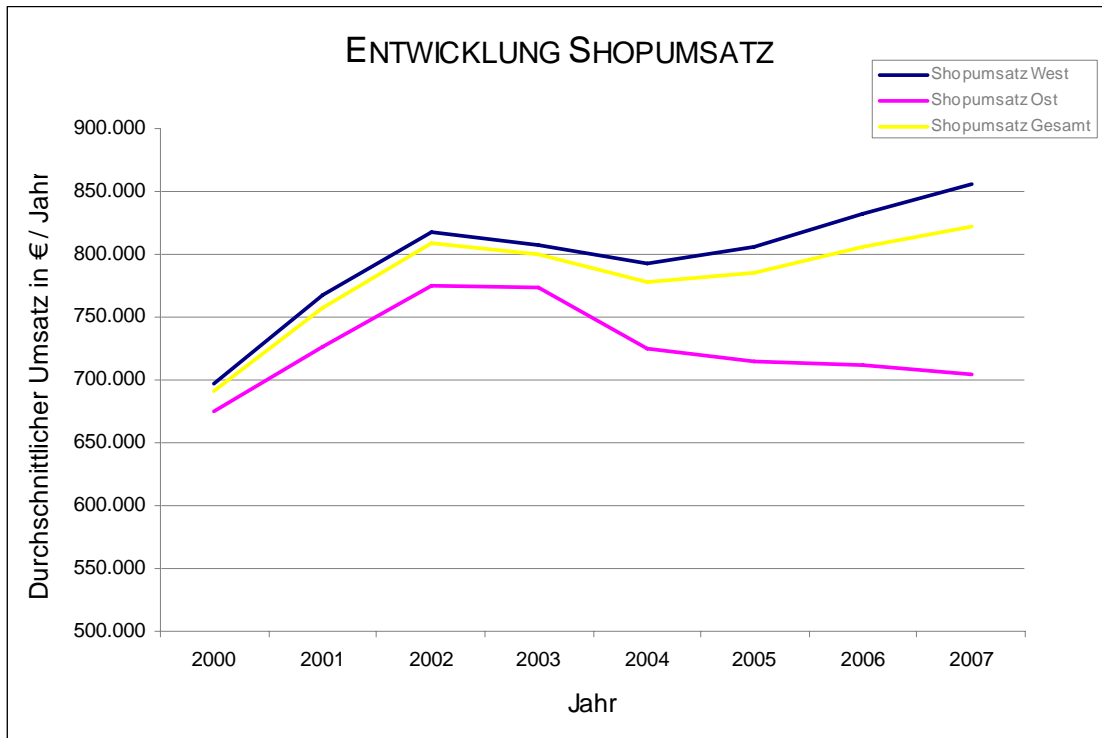


Abbildung 11: Shopumsatz, Quelle: EURODATA

Die Betrachtung der Shopumsatzentwicklung zeigt, dass dieser - über alle Unternehmen betrachtet - sich von durchschnittlich knapp 700.000 € / Tankstelle p.a. in 2000 auf über 800.000 € / Tankstelle p.a. in 2002 gesteigert (+14%) hat.

In den darauf folgenden Jahren war eine leicht rückläufige Entwicklung im Shopbereich zu verzeichnen, die vor allem bei Betrieben in den Neuen Bundesländern ausgeprägter verlaufen ist und dort auch noch anhält. Seit 2005 ist insgesamt wieder eine Erholung der Gesamtumsatzzahlen zu erkennen, wobei 2007 in den Alten Bundesländern mit einem durchschnittlichen Shopumsatz / Betrieb von 855.996 € ein neuer Umsatzhöchststand erzielt werden konnte, während im Osten ein weiteres Abflauen auf 703.718 € hingenommen werden musste.

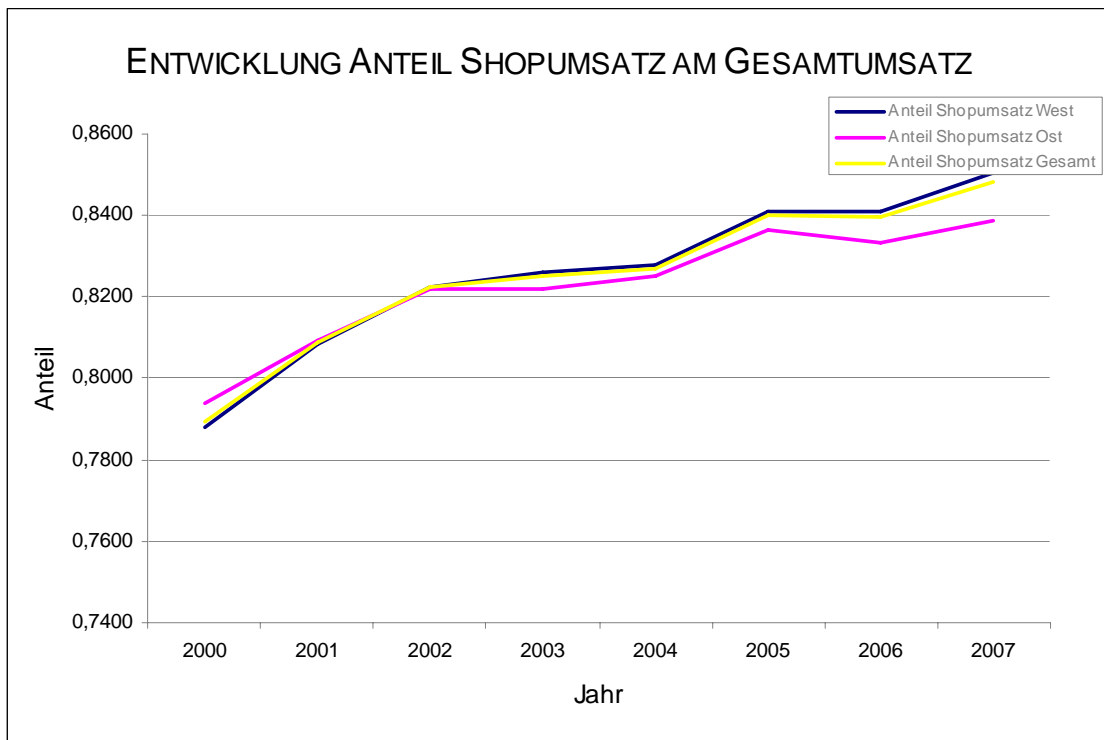


Abbildung 12: Shopumsatz relativ zum Gesamtumsatz, Quelle: EURODATA

Relativ zum Gesamtumsatz hat im Zeitraum 2000 bis 2005 der Shopumsatz klar an Bedeutung gewonnen und erzielte - wie die Abbildung 12 zeigt - 2005 einen Anteil von durchschnittlich rund 84% (2000: 78%). 2006 konnte dieser Anteil etwa gehalten werden, wenngleich sich bei Betrieben in den Neuen Bundesländern eine leichte Schwächung des Shopanteils ergeben hat. In 2007 erreichte der relative Umsatzanteil sowohl im Osten als auch Westen der Republik einen neuen Höchststand. Insgesamt liegt der Anteil des Shopumsatzes damit aktuell bei annähernd 85%.

Festzuhalten ist, dass der hohe Shopanteil am Umsatz auch dem Umstand geschuldet ist, dass der Kraftstoffumsatz in der EURODATA Statistik als Nettomarge / Liter gezeigt wird und der eigentliche Kraftstoffumsatz nicht ausgewiesen wird. Selbst auf Basis des Rohertrages (Bruttoverdienst) umfasst der Anteil des Shopgeschäftes immer noch eine Größenordnung von über 53%⁵⁰.

⁵⁰ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2008

ZENTRALE ERGEBNISSE

- Die Ergebnissituation der Tankstellen hat sich - über alle Standorte hinweg - 2000 bis 2002 markant verschlechtert, 2003 und 2004 stabilisiert und zeigte 2005 wieder eine leichte Erholung. Bis 2007 konnten Betriebe in den Neuen Bundesländern die bestehende Renditelücke zu den Unternehmen in den Alten Bundesländern zwar fast schließen, durchlaufen aber gleichermaßen einen Abwärtstrend.
- Beim Rohertrag lassen sowohl die Unternehmen der Neuen als auch die der Alten Bundesländer eine leicht aufstrebende Tendenz erkennen, wenngleich zuvor in den Jahren 2005 und 2006 eine langsam rückläufige Entwicklung gegeben war.
- Im Kraftstoffsektor ist im Dieselmotorbereich weiterhin im Betriebsdurchschnitt eine Steigerung des Absatzes zu verzeichnen. Im Ottokraftstoffbereich wird Normalbenzin durch Superbenzin faktisch vom Markt verdrängt. Der Absatz an Ottokraftstoffen insgesamt geht in 2007 leicht zurück nachdem in 2006, erstmals seit Jahren wieder, wenn auch in minimalem Umfang, eine Steigerung des durchschnittlichen Absatzes erzielt werden konnte.
- Der Shopumsatz hat seit mehreren Jahren einen dominierenden Anteil am Geschäftsvolumen einer Tankstelle erreicht und reduziert in erheblichem Maße die ursprüngliche Abhängigkeit von Entwicklungen im Bereich der Rohöl- / Kraftstoff-Lieferantenstrukturen sowie der Automobilindustrie und des Individualverkehrs. 2007 erzielten die Tankstellenshops insgesamt und insbesondere in Westdeutschland einen neuen Umsatzhöchststand. Im den Neuen Bundesländern flaut der Markt weiter ab.
- Maßgeblich für die Beurteilung der Tankstellenbranche sind damit gegenwärtig und auch zukünftig in aller erster Linie Entwicklungen auf dem Gebiet des Einzelhandels und der sich abzeichnenden Strukturveränderungen in diesem Bereich. Hierfür spricht ein durchschnittlicher Anteil der Shopumsätze von nahezu 85%, der seit Jahren steigt.

4. Chancen und Risiken im Überblick

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

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

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

Für das Verständnis des folgenden Abschnittes ist wesentlich, dass ein Sachverhalt sowohl Chancen bedeuten, als auch Risiken nach sich ziehen kann. Sofern dies der Fall ist, wird ein entsprechender Hinweis gegeben.

4.1. Chancen

4.1.1. Demographische Struktur und ihre Entwicklung

Der Altersaufbau in Deutschland wird sich innerhalb der nächsten Jahrzehnte deutlich verändern und zu einem signifikanten Anstieg des Anteils älterer Generationen an der Gesamtbevölkerung führen. In der Anlage 9 wird graphisch dem Altersaufbau des Jahres 2006 in Deutschland die demografische Entwicklung der Bevölkerung im Jahre 2050 gegenübergestellt, die diese langfristige Entwicklung dokumentiert.

2030 werden ca. 28 Mio. Menschen in Deutschland 60 Jahre alt oder älter sein. Die individuelle Mobilität wird für diesen Personenkreis wichtig bleiben⁵¹. Wesentlich dabei ist, dass für diese Kundengruppe dann auch die Bequemlichkeit der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs einen wesentlichen Aspekt für die Kaufentscheidung darstellen wird. Für die Tankstellen wird dieser Umstand aufgrund ihrer in der Regel gegebenen Standortqualitäten eine zusätzliche Geschäftschance bieten, sofern sich die Unternehmen auf diese Klientel mit ihrem Personal, Service und Sortimentsangebot einstellen. Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Veränderung der demographischen Struktur für das Tankstellengewerbe auch Risiken bedeuten kann, die unter 4.2.2. beschrieben sind.

⁵¹ Shell Pkw Szenarien 2004

4.1.2. Gesellschaftliche Struktur und ihre Entwicklung

Seit Jahren lässt sich eine konstante Zunahme der privaten Einpersonenhaushalte in Deutschland beobachten. Die nachfolgende Darstellung des Statistischen Bundesamtes macht dies deutlich⁵². Ebenfalls prägnant ist die Zunahme der Zweipersonenhaushalte, während sich die Anzahlen der privaten Haushalte mit drei oder mehr Personen jeweils rückläufig entwickeln. Insgesamt nimmt damit die Anzahl der Haushaltsmitglieder pro Haushalt jährlich ab.

Zeitpunkt	Insgesamt	Einpersonenhaushalte	Mehrpersonenhaushalte mit ... Personen					Haushaltsmitglieder	
			zusammen	2	3	4	5 und mehr	insgesamt	je Haushalt
			1.000					Anzahl	
Deutschland									
April 1991	35.256	11.858	23.398	10.863	6.017	4.742	1.777	80.152	2,27
Mai 1992	35.700	12.044	23.656	11.156	6.018	4.730	1.752	80.732	2,26
April 1993	36.230	12.379	23.851	11.389	5.994	4.698	1.770	81.428	2,25
April 1994	36.695	12.747	23.948	11.624	5.902	4.669	1.753	81.763	2,23
April 1995	36.938	12.891	24.047	11.858	5.847	4.596	1.746	81.894	2,22
April 1996	37.281	13.191	24.090	12.039	5.770	4.556	1.725	82.069	2,20
April 1997	37.457	13.259	24.198	12.221	5.725	4.537	1.715	82.235	2,20
April 1998	37.532	13.297	24.236	12.389	5.643	4.527	1.676	82.118	2,19
April 1999	37.795	13.485	24.310	12.554	5.645	4.444	1.666	82.251	2,18
Mai 2000	38.124	13.750	24.374	12.720	5.598	4.391	1.665	82.473	2,16
April 2001	38.456	14.056	24.399	12.904	5.502	4.346	1.647	82.575	2,15
April 2002	38.718	14.224	24.494	13.059	5.487	4.315	1.633	82.823	2,14
Mai 2003	38.944	14.426	24.518	13.169	5.462	4.268	1.618	82.892	2,13
März 2004	39.122	14.566	24.556	13.335	5.413	4.218	1.590	82.855	2,12
Jahr 2005 ⁵¹	39.178	14.695	24.483	13.266	5.477	4.213	1.527	82.676	2,11
Jahr 2006	39.767	15.447	24.319	13.375	5.357	4.107	1.479	82.618	2,08
Jahr 2007	39.722	15.385	24.337	13.496	5.309	4.081	1.450	82.375	2,07

Abbildung 13: Entwicklung der privaten Haushalte bis 2007, Quelle: Statistisches Bundesamt

Einpersonenhaushalte sind - wie auch Zweipersonenhaushalte in denen beide Partner berufstätig sind - in besonderem Maße dadurch geprägt, dass in der Regel wenig Zeit für die Erledigung von Einkäufen zur Verfügung steht. Gerade diese Kundengruppe schätzt daher flexibles, schnelles und bequemes Einkaufen und verfügt über ein großes Wachstumspotential.

Als Beispiel für bequemes, zeitsparendes und arbeitserleichterndes Einkaufen lässt sich der entsprechend aufstrebende Bereich des Convenience-Food heranziehen, dem auch im Tankstellen-Sektor eine zunehmende Bedeutung zukommt.

„Statt ausgedehnter Mahlzeiten bevorzugen auch in Deutschland immer mehr Verbraucher Convenience-Food (...). Convenience: Dieser Trend betrifft nicht nur Produktangebote, sondern auch Service. Allein das Sortiment befriedigt nicht mehr die Bedürfnisse und Wünsche der heutigen Verbraucher. Ausschlaggebend für den Erfolg der Convenience-Shops sind nicht nur Lage, Erreichbarkeit und vor allem Öffnungszeiten sondern auch die Kaufabwicklung. In einem zunehmend anonymen Alltag spielen beim Einkauf emotionale Faktoren eine immer größere Rolle. Konsumenten sehnen sich nach spontaner Kommunikation und Freundlichkeit“⁵³.

Hier haben nicht nur, aber auch Tankstellenshops eine überdurchschnittliche Geschäftschance, zumal das Potential noch längst nicht ausgeschöpft zu sein scheint. „Denn wenn die heute jungen, gelernten

⁵² Haushalte und Familien – Ergebnisse des Mikrozensus 2007– Fachserie 1 Reihe 3; Statistisches Bundesamt, Tabelle 5.1 (Ausschnitt)

⁵³ Lekkerland Homepage, www.lekkerland.de, 2008

Convenience-Konsumenten als ältere Kunden in Convenience-Shops einkaufen, ist schon längst eine neue, junge Convenience-Generation nachgewachsen⁵⁴.

4.1.3. Zeit als knappe Ressource

Gemäß einer aktuellen Untersuchung zum Thema Servicemärkte der Zukunft wird es in den kommenden Jahren für Dienstleister darauf ankommen, ihren Kunden „Zeitwohlstand“ zu verschaffen⁵⁵. Für den Menschen / Kunden an sich wird der Zeitfaktor immer wichtiger und präsenter. Dienstleistungen, die ihm bei der Bewältigung dieser Problematik helfen wird er gerne annehmen. „Unsere Alltagskoordinaten befinden sich in einem Erosionsprozess: Gemeinsame Mahlzeiten finden häufig nur noch an Feiertagen statt (...) Tiefkühlkost und Convenience-Food sind auch in Mehrpersonenhaushalten gefragt (...) Seit Jahren erfährt der Ausser-Haus-Konsum ein starkes Wachstum. Schätzungsweise ein Drittel des Inlandsumsatzes der Ernährungsindustrie (2004: 102,5 Mrd. Euro) wird mittlerweile im Ausser-Haus-Markt realisiert. Die Gründe hierfür sind schnell aufgezählt: Menschen sind häufiger und länger unterwegs - in der Freizeit wie im Beruf.“⁵⁶

Das heißt, dass Tankstellenunternehmen in einem Markt der neuen Dienstleistungen, in dem Zeit als knappe Ressource zunehmend wahrgenommen wird, mit der Ausweitung von Angeboten im Convenience Bereich - im Sinne von „alles aus einer Hand“ und „wir kümmern uns darum“ sich durchaus chancenreich platzieren können. Hier können Tankstellenunternehmen auch mit neuen / alten Serviceideen (Tankwart⁵⁷) ansetzen um Kundenbindung zu erreichen. Dem sollte, im Hinblick auf die Anzahl von Pendlern, ebenfalls Bedeutung beigemessen werden.

4.1.4. Ladenschlusszeiten und Sortiment

Trotz der Liberalisierung der Ladenschlusszeiten und der Freigabe durch acht Länder sowie des umstrittenen Nachtverkaufverbots für alkoholische Getränke bleiben aus Sicht der Verbraucher die weitreichenden Öffnungszeiten der Hauptgrund für die Einkäufe des täglichen Bedarfs in Tankstellen-Shops. Als weiteres wichtiges Verbraucher Kriterium ist das umfassende Sortiment zu nennen, mit dem im Fall der Tankstellen laut einer Studie der MSC⁵⁸ in Offenburg immerhin 85,2% der Kunden zufrieden sind.

Trotz des verschärften Wettbewerbs aufgrund der liberalisierten Öffnungszeiten im Einzelhandel scheint sich das Engagement der Tankstellen bezüglich der Sortimentsverbreiterung und bei der Stärkung positiver Imageelemente in Richtung Einkaufs- und Dienstleistungswelt zur Nahversorgung bezahlt zu machen⁵⁹, zumal die familien- bzw. inhabergeführten Unternehmen, mit der Nutzung langer Öffnungszeiten bestens vertraut sind und ihre Geschäftsprozesse und Ressourcen kaum umstellen müssen.

⁵⁴ ebda.

⁵⁵ B. Mager, P.v. Papstein, A. Steinle: Service-Märkte – Die neuen Dienstleister, 2006

⁵⁶ B. Mager, P.v. Papstein, A. Steinle: Service-Märkte – Die neuen Dienstleister, 2006, Seite 16

⁵⁷ „Tankwart – Comeback des Zapfmeisters“, 04.09.2006, www.focus.de

⁵⁸ www.msc-convenience.de

⁵⁹ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2008

Die Tankstellen tragen den sich verändernden Bedürfnissen wie z.B. nach gesundheitsbewusster Ernährung oder altersgerechten Produkten oder auch der Aufnahme von regionalen Produkten heute in zunehmendem Maße Rechnung⁶⁰. Ferner werden Tankstellenbetriebe nach derzeitigem Stand für die meisten Sonn- und Feiertage weiterhin exklusiv die Shopfunktion erfüllen.

Dieses Gesamtpaket kommt dem Verbraucherinteresse nach bequemer und zeitsparender aber auch qualitativ hochwertiger und ansprechender Versorgung entgegen, zumal das Angebot der Tankstellen in Verbindung mit kostenlosen Parkmöglichkeiten rund um die Uhr besteht und an verkehrsgünstigen Lagen platziert ist.

4.1.5. Die Vereinfachung von Vorschriften

Eine weitere Chance liegt in der Vereinfachung von gesetzlichen Vorschriften. Auch diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie von den Tankstellenbetreibern nicht oder nur indirekt über ihre Lobbyverbände beeinflusst werden können, aber unmittelbar auf ihre Möglichkeiten einwirken. Aus der jüngsten Vergangenheit mag als Beispiel hierfür die Liberalisierung der Autowäschemöglichkeiten an Sonntagen in einzelnen Bundesländern angeführt werden, die dazu geführt haben, dass sich in diesem Fall eine neue Geschäftschance für Tankstellenbetreiber ergeben hat.

4.1.6. Die spezifischen Vorteile von Tankstellen

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. Dem vergleichsweise geringen Zeitbedarf wird gerade durch jüngere Kunden nach Brancheninformationen eine hohe Bedeutung zugemessen. Gemäß Branchenexperten sind Kunden heute bereit, einen deutlichen Preisaufschlag von 18,5% an der Tankstelle zu akzeptieren, Warteschlangen jedoch nicht.

Auch die Verfügbarkeit von Parkplätzen, die in Großstädten und Ballungsräumen mittlerweile stark eingeschränkt ist, sowie die inzwischen vergleichsweise hohen Preise für die Nutzung von Parkhäusern (Größenordnung 2,- €/h⁶¹), sprechen für den Einkauf an Tankstellen, da diese in der Regel über kostenfreie Parkmöglichkeiten in nächster Nähe verfügen. In den letzten Jahren wurde daher das Waren- und Dienstleistungsangebot an Tankstellen immer weiter ausgebaut. Dies wird anhand der steigenden Shopgrößen deutlich⁶². Geldautomaten, Briefkästen oder auch der Verkauf von Non-Food-Artikeln wie CDs und Toto-Lotto-Scheinen sind heute keine Seltenheit mehr⁶³. Auch weitere angeschlossene Geschäftsfelder, die von einer Autovermietung, Backshops, Coffeeshops, Bistroecken, Fast-Food-Angeboten bis zu einem Internetcafé reichen werden bereits von vielen Tankstellenshops

⁶⁰ Vgl. „Convenience heute und morgen – Erfolgreich handeln an der Tankstelle“ (Lekkerland, 2008)

⁶¹ Parkhaus Innenstadt Stuttgart, 12/2008, vgl. auch www.jahreswagenpool.de/parken-S-Stuttgart.html

⁶² Tankstellenshops verlieren erstmals Kunden, Handelsblatt, 15.5.2003

⁶³ ebda.

⁶⁴ „Branchen Special Tankstellen“; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Oktober 2008

realisiert. Aktuell unterliegt das Shop-Geschäft sogar einem Trend der flächendeckenden Optimierung⁶⁴.

Nicht nur die Tankstellenunternehmer, sondern auch ihre Partner im Shop- und Zusatzgeschäft haben diese Situation erkannt. So formuliert der Convenience-Produkthersteller und Tankstellen-Systemlieferant Lekkerland-Tobaccoland⁶⁵ die Grundlage seiner Geschäftspolitik wie folgt: „Convenience - unser Geschäft; schnelles und bequemes Einkaufen, überall und zu jeder Zeit“.

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

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

Preisorientierte Bindungsprogramme, die den Kunden unmittelbare Preisvorteile verschaffen und preisunabhängige, die in Form von Bonusprogrammen mittelbare Vorteile wie den preisreduzierten oder unentgeltlichen Bezug von Waren bei Erreichen z.B. von Bonuspunktlimits einräumen. Inzwischen sind diese Programme aus dem Erscheinungsbild der Tankstellenbranche kaum mehr wegzudenken. Neben der Absicht, Kunden damit stärker an eine Marke zu binden, ermöglichen Bonusprogramme, mindestens theoretisch, auch die Registrierung und Auswertung des Fahrverhaltens von Kunden und gestatten so die Selektion und gezielte Ansprache von Vielfahrern und damit den so genannten „A-Kunden“ einer Tankstelle.

Konzern ungebundene Tankstellen und Billiganbieter verzichten zum Teil jedoch bewusst auf solche Marketinglösungen und bevorzugen die direkte Weitergabe von Preisvorteilen in Form reduzierter Kraftstoffpreise⁶⁶. Ferner sehen sie einen Schwerpunkt in der persönlichen Ansprache und Betreuung ihrer Kunden, um eine nachhaltige Kundenbindung zu schaffen.

⁶⁵ www.letob.de, 2008

⁶⁶ Moring, A. in: Hamburger Abendblatt vom 19.11.2005

4.2. Risiken

4.2.1. Beschaffungs- und Betriebsrisiken

Die nachfolgende Grafik verleiht einen Überblick über die historische Entwicklung der Rohölpreise bis zum Jahr 2007.

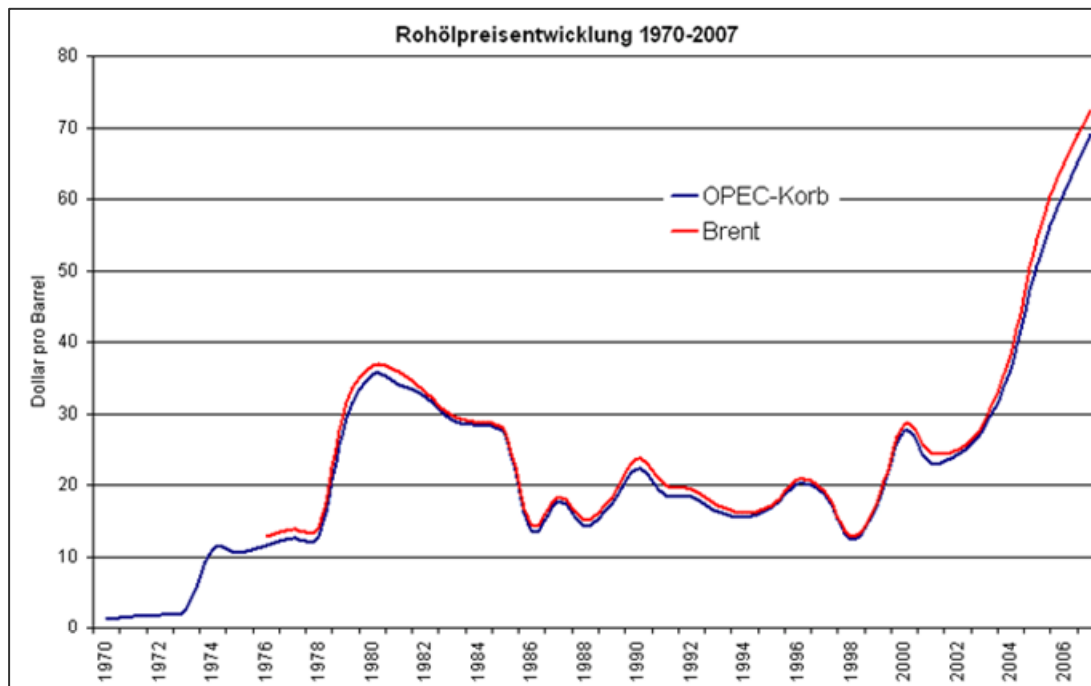


Abbildung 14: Rohölpreisentwicklung 1970-2007, Quelle: MWV, Stand Dezember 2007

Während der beiden Ölpreiskrisen 1973 und 1978 vervielfachte sich der Preis für Rohöl innerhalb kürzester Zeit (siehe Abbildung 14). Dies hatte nicht nur einen ebenso massiven Anstieg der Benzinpreise zur Folge, sondern rückte die Mineralölbranche spätestens ab diesem Zeitpunkt weltweit in das Zentrum des Interesses für die Beurteilung der internationalen wirtschaftlichen Lage. Preiserhöhungen in diesem Bereich werden mit erheblichen Gefährdungen der konjunkturellen Lage einer Volkswirtschaft oder Wirtschaftsregion gleichgesetzt.

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

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

Ferner hatte die seit Jahren gestiegene Nachfrage nach Rohstoffen insbesondere durch asiatische Wachstumsstaaten in jüngster Vergangenheit zu einem drastisch erhöhten Preisniveau u.a. auf den Märkten für Rohöl- und Treibstoffprodukte geführt.

Als Konsequenz ergaben sich Nachteile in Form gesteigerter Kosten bei den Tankstellen:

- Frachtkosten der Speditionen
- Heiz-, Strom- und Energiekosten
- Disagiokosten für Kreditkarten
- Personalkosten

Mittelständische Betriebe konnten dem kaum entgegenwirken, wobei sich die Mehrbelastungen allerdings je nach Geschäftsmodell sehr unterschiedlich verteilt haben.

Bezüglich der Disagiokosten für Kreditkarten ist zu vermerken, dass die Zahlungsabwicklung in vielen Tankstellen heute inzwischen etwa zu 70% bargeldlos über Debit- und Kreditkarten erfolgt. Ob die in den USA sich aktuell anbahnende Kreditkartenkrise allerdings auch Auswirkungen hinsichtlich der Sicherheit privater Konsumforderungen für den deutschen Tankstellenmarkt mit sich bringt bleibt fraglich. Denn zum einen erfolgt die Abrechnung in Deutschland nach einem völlig anderen System als die Vorgehensweise per Rechnung in den USA, die über extrem hohe Strafzinsen mit zu den Hauptauslösern der Krise gehört⁶⁷. Zum anderen spielt die Bündelung und von Kreditkartenrisiken zu Paketen in Form von Wertpapieren nach Aussage der deutschen Finanzinstitute hierzulande eine untergeordnete Rolle⁶⁸. International anerkannte Agenturen wie Moody's sehen daher im Bereich der Kreditkarten kein internationales Überschwappen einer neuen Krisenwelle, wie bei den US-Hypotheken geschehen. Dennoch wird der Sachverhalt konträr diskutiert⁶⁹.

Weitere Nachteile der Preiserhöhungen ergaben sich aufgrund erhöhter Warenkreditversicherungen und erhöhter Sicherheitsaufkommen. Aufgewogen wurde dies allerdings durch den Vorteil einer erheblich gesteigerten Liquidität.

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

In den bis Mitte 2008 stark aufstrebenden Märkten waren 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. Ferner sind diese Unternehmen auch bei stabilen Einkaufspreisen aufgrund der Wettbewerbsintensität einem Preisverfall im Warenverkauf ausgesetzt und müssen damit u.U. zusätzlich zu Absatzrisiken auch Margenkürzungen hinnehmen. Diesem Risiko steht allerdings die Chance gegenüber, in Zeiten normaler Preisbewegungen und einem ausgewogenen Wettbewerbsumfeld eine höhere Rendite zu erwirtschaften.

⁶⁷ Vgl. www.boerse.ARD.de, Meldung 07.11.2008, 18:53 – Kreditkarten-Krise: Plastik und Pleite

⁶⁸ Vgl. www.boerse.ARD.de, Meldung 07.11.2008, 18:55 – Teil 2: Kreditkarten-Krise hat weltweite Auswirkungen

⁶⁹ ebda.

Die Ursache für diese Margen- und Absatzrisiken, die Schwankungen der Rohölpreise, haben in den letzten Jahren grundsätzlich an Bedeutung gewonnen. Der Rohölpreis reagiert aufgrund der in den letzten Jahren zugespitzten weltpolitischen Lage zunehmend sensibler auf einzelne politische Ereignisse und Krisenfälle (vgl. Abb. 14 und Abb. 15).

Im Januar 2008 notierte der Preis für US-Leichtöl West Texas Intermediate (WTI) in New York im Handelsverlauf erstmals bei genau 100,00 US-Dollar⁷⁰ während im Februar 2008 der Ölpreis für die Sorte Brent in London erstmals die 100-US-Dollar-Marke überschritt. Brent wird als Referenz für die Bewertung von mehr als 65% der weltweit gehandelten Ölvorräte benutzt. Auch in den folgenden Monaten stieg der Ölpreis weiter bis im Juni und Juli 2008 schließlich die Marke von 140 US-Dollar überschritten wurde und an den britischen und amerikanischen Warenterminbörsen mehrere Allzeithochs aufeinander folgten.

Der einhergehende starke Anstieg der Kraftstoffpreise wurde in der Öffentlichkeit sowohl mit Folgen von Spekulationen auf Warenterminmärkten als auch zunehmend mit Engpässen bei der Ölförderung erklärt. In Deutschland führte zudem die Koppelung des Preises für Erdgas an den Ölpreis (Ölpreisbindung), zu einem Anstieg der Gaspreise⁷¹.

Ab August 2008 erfolgte die Kehrtwende und in den folgenden Monaten unterlag der Ölpreis einem extremen Abwärtstrend (vgl. Grafik 15), der vor allem durch die weltweite Konjunkturabschwächung gefördert wurde. Diese zog eine weltweit zurückgehende Nachfrage nach Öl nach sich. Die Sorge vor einem weiteren Nachfragerückgang nach Ölprodukten infolge der globalen Finanzkrise ließ den Ölpreis seither stark fallen. So unterschritt der Ölpreis für die Nordseesorte Brent im Dezember 2008 erstmals seit Anfang 2005 wieder die Grenze von 40 US-Dollar pro Barrel.

Die Finanzkrise und die prognostizierte wirtschaftliche Rezession in vielen Industrieländern ist Anlass für die Organisation Erdöl exportierender Länder (OPEC) zur Stabilisierung des Preisniveaus die Reduzierung der Erdölförderung zu erwägen, sollten die Preise weiterhin fallen. Entsprechend gehen Experten durch die Koppelung der Benzinpreise an den Ölpreis aktuell davon aus, dass die Benzinpreise bis weit ins nächste Jahr hinein auf dem momentanen Stand bleiben⁷². Anderslautende Prognosen sehen bald wieder ein Ansteigen des Ölpreises.

Aus Sicht des Verbrauchers bedeutet das Sinken des Ölpreises nach Aussage des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DWI) milliardenschwere Entlastungen. Neben geringeren Kosten für Heizen und Strom äußert sich dies vor allem konkret für den Bereich der Autofahrer, obwohl die sinkenden Preise bei Öl nicht eins zu eins auf die Spritpreise durchschlagen. Grund hierfür sind die hohen Anteile an Mineralöl- und Mehrwertsteuer, die dem Staat zufließen. Rohöl wird zudem in Dollar gehandelt, weshalb ein schwächerer Euro-Kurs einen Teil des sinkenden Rohölpreises auffrisst. Daneben spielen auch Angebot und Nachfrage bei den Fertigprodukten selbst eine Rolle: Benzin und Diesel haben an den Rohstoff-Börsen eigene Notierungen.

⁷⁰ Der Spiegel: „Rekordpreis – Ölpreis knackt 100-Dollar-Marke“ (02.01.2008)

⁷¹ Handelsblatt: „Warum Öl- und Gaspreis gekoppelt sind“ (08.09.2008)

⁷² So auch bei www.toptarif.de – Nachrichten: „Erleichterung an den Tankstellen“ (14.11.2008)

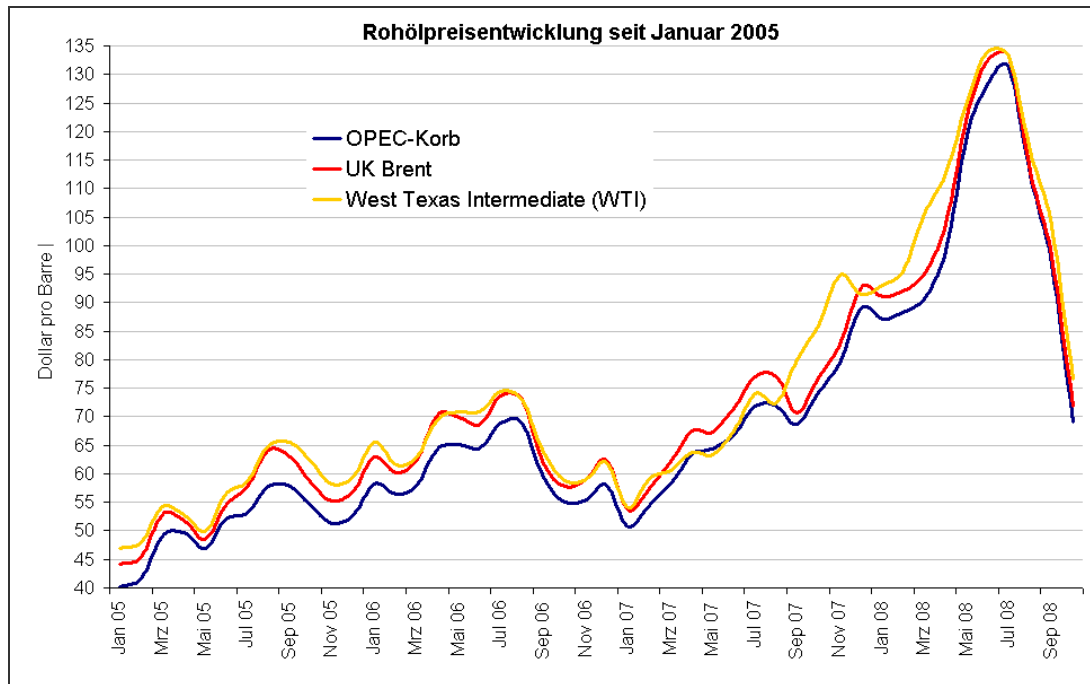


Abbildung 15: Rohölpreisentwicklung seit 2005 bis November 2008 im Monatsdurchschnitt, Quelle: MWV, Stand Dezember 2008

Trotz der offensichtlichen Erleichterungen reagieren die Verbraucher nach Angaben der Verbände im Moment eher verhalten. Die allgemeine Krisenstimmung an den Finanzmärkten sowie der noch bis Mitte 2008 explosionsartig angestiegene Ölpreis haften noch immer im Bewusstsein und führen in der Konsequenz zu einer erheblichen Preissensibilisierung und einem eher selektivem Konsum. Zumindest gilt dies für den Bereich der Kraftstoffe, da diese als homogene Güter (vgl. 4.2.5) wahrgenommen werden und sich aus Sicht des Konsumenten vor allem durch den Preis differenzieren sind.

Das in 2008 gehäuft aufgetretene Phänomen des „Sturms auf die Billigtankstelle“⁷³ belegt die deutlich reduzierte Markenbindung der Verbraucher zugunsten des Preises, die sich vor allem in einer zunehmenden Abkehr von den A-Marken zeigt. Während laut Branchenexperte die gut etablierten Tankstellen im B-Segment und damit auch der in diesem Bereich stark engagierte Mineralöl-Mittelstand von diesem Trend der Tankstellenwanderung profitieren, würde die Strategie der Konzerne alte Marken als Billigmarke wieder reaktivieren zu wollen derzeit vom Verbraucher zumeist abgestraft.

Auch die starke Vermehrung von Internet- und Medienplattformen zum Preisvergleich bei Tankstellen belegt das gesteigerte Interesse des Verbrauchers, der genau beobachtet wann und wo er günstig tanken kann.

In Folge ergibt sich aus den vergangenen Monaten eine Stärkung des Unterpriis-Segments durch die inzwischen wieder gefallen Kosten (vgl. oben) und die durch die allgemeine Finanzkrise anhaltende Preissensibilität der Verbraucher, die zu einer verstärkten Abkehr von den A-Marken führte. Diese wirkt sich jedoch je nach Geschäftsmodell der einzelnen Tankstelle sehr unterschiedlich aus.

⁷³ www.welt.de „Energiepreise – Billiges Benzin löst Tumulte an Tankstelle aus“ (03.06.2008)

Mit der drastischen Verringerung des Ölpreises ab dem Sommer 2008 ging aus kurzfristiger Sicht allerdings auch eine teilweise Umkehrung von preisbedingten Chancen der zuvor aufstrebenden Märkte in Risiken einher. Veranschaulicht werden kann dies am Wertverfall der Lagerbestände im Treibstoffsektor, da der Lagerbestand in Zeiten sinkender Preise eine der Marktentwicklung entsprechende Abwertung erfährt.

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

Regelmäßige Kontrollen durch unabhängige Überwachungsorgane (z. B. TÜV, Dekra, Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel u.a.) und Aufsichtsämter (z. B. Gewerbeaufsicht, Hygieneaufsicht, u.a.) sowie die Einhaltung einschlägiger Gesetzenormen, wie z. B. dem BImSchG (Bundes-Immissionsschutzgesetz), dem Landeswassergesetz, der Hygieneverordnung, der Gefahrstoffverordnung, dem Arbeitsschutzgesetz und Anderen, minimieren darüber hinaus das Betriebsrisiko. Ferner werden übliche Betriebsrisiken durch Versicherungen abgedeckt. Dabei ist es wichtig, die möglichen Risiken umfassend benennen zu können und entsprechend deren Eintrittswahrscheinlichkeit abzusichern.

4.2.2. Die gesellschaftlichen Veränderungen

Gesellschaftliche Entwicklungen können von Unternehmen nicht beeinflusst werden und müssen daher als extern gegeben angesehen werden.

Laut einer aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamts wird sich in den kommenden Jahrzehnten der Altersdurchschnitt der Bevölkerung in Deutschland weiter erhöhen, wodurch auch das Alter der Tankstellenkunden tendenziell ansteigen wird.⁷⁴

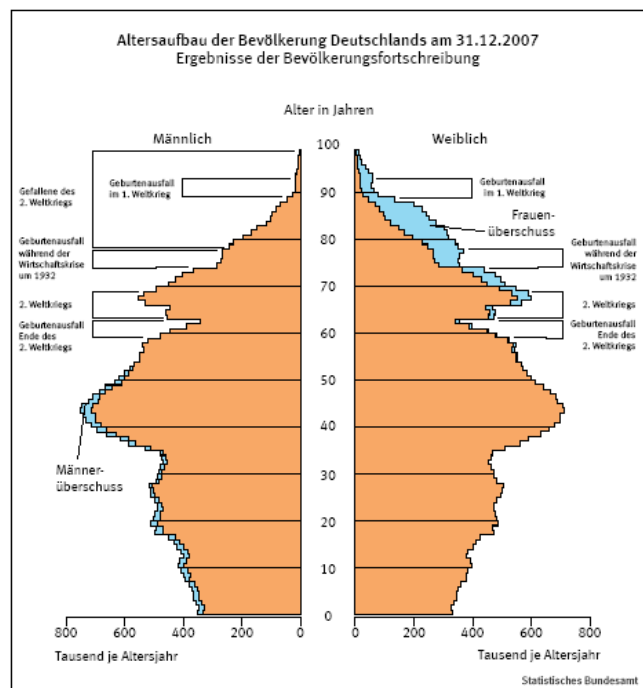


Abbildung 16: Altersaufbau der Bevölkerung Deutschland am 31.12.2007, Quelle: Statistisches Bundesamt

⁷⁴ „Bevölkerung Deutschlands bis 2050“, Statistisches Bundesamt Wiesbaden, 2006

Zu diesem Schluss gelangt auch eine Studie der Shell Deutschland Oil, die darüber hinaus eine weitere Zunahme der weiblichen Kundengruppen prognostiziert.⁷⁵ Die demographischen Veränderungen können auch zu Veränderungen der Bedürfnisse der (Tankstellen-) Kundschaft und der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen der Tankstellen führen, die schwer berechenbar sind und in einer ersten Bewertung vor dem Hintergrund des Produktangebots und der Besonderheiten des Shopklientel (hohe Akzeptanz des Angebots speziell bei jüngeren Kunden) zunächst einmal als Risiko einzustufen sind. Allerdings bedarf insbesondere der demographische Einflussfaktor einer weiterführenden Untersuchung, um gegebenenfalls auch damit verbundene Chancenpotentiale speziell für die Tankstellenbranche zu analysieren und dabei vor allem die Bedarfslage und daraus abzuleitende Produkt- und Dienstleistungsangebote für ältere Kunden zu prüfen.

Auch umweltpolitisch befindet sich die Gesellschaft im Wandel. Hatten Themen wie Umweltschutz und -belastung, vor einigen Jahren noch geringe gesamtgesellschaftliche Bedeutung, so herrscht heute eine hohe Sensibilität für diese Themen vor. Dies zeigt sich auch an ökologischen und gesundheitlichen Aspekten, die stärker in den Mittelpunkt gerückt werden und Tankstellenbetriebe in der Vergangenheit zu erheblichen Neuinvestitionen gezwungen haben und dies auch zukünftig ggf. werden. Zu den aktuellsten Gesetzesänderungen zählt z.B. das Verbot der Aufbereitung vermischter Ware bei Diesel- und Ottokraftstoffen. Die Tankstellenbranche setzt auf diesen Gebieten jedoch nicht nur staatliche bzw. verpflichtende Maßnahmen um, sondern agiert auch aktiv als Partner im Sinne der Förderung von Umweltschutz-Maßnahmen⁷⁶ oder der Entwicklung alternativer Kraftstoffe und ihrer engagierten Vermarktung.

Des Weiteren ist es möglich, dass sich gesellschaftliche Trends ändern. Aktuell ist es „in“, an einer Tankstelle Teile des Einkaufs zu tätigen, sowie zunehmend diese auch als Dienstleistungs- und Imbissstützpunkt zu nutzen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich diese Trendentwicklung in Zukunft negativ verändert. Allerdings legt gerade die unter 4.1.3. erwähnte Zukunftsstudie nahe, dass für dieses Risiko eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit besteht.

4.2.3. Die technologischen Neuerungen

In den kommenden 25 Jahren ist mit einem Rückgang des Gesamtkraftstoffverbrauches von derzeit ca. 33 auf 27 Millionen Tonnen zu rechnen⁷⁷, der anhand mehrerer Modellszenarien hergeleitet wird. Dieser ist vor allem auf technologische Verbesserungen zurückzuführen, die es Motoren ermöglichen, weniger Kraftstoff zu verbrauchen.

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

⁷⁵ „Flexibilität bestimmt Motorisierung – Shell PKW Szenarien bis 2030“, Shell Deutschland Oil, 2004

⁷⁶ z.B. Aktion „KlimaBonus ®“ des bft in Kooperation mit der global-woods-AG sowie dem Automobilclub von Deutschland AvD: Tankstellenkunden haben die Möglichkeit, zukünftig über den Erwerb einer KlimaBonus ®-Vignette die CO₂-Belastungen auszugleichen, da der Vignetten-Erlös in Wiederaufforstungsprojekte fließt

⁷⁷ „Flexibilität bestimmt Motorisierung – Shell PKW Szenarien bis 2030“, Shell Deutschland Oil, 2004

wäre jedoch mit den Belastungen und Risiken aus der Finanzierung von Anschaffungsinvestitionen verbunden.

Von den Diesel- und Benzinpreiserhöhungen der vergangenen Monate hat im Bereich der Alternativen Kraftstoffe vor allem das Liquefied Petroleum Gas (LPG) oder kurz Autogas profitiert. Die Zahl der öffentlich zugänglichen Tankstellen näherte sich im Juli der 4.000-er Marke und nahm bis dahin im Jahresverlauf 2008 bereits um mehr als 600 Stationen zu, während man auf Seite der Gaswirtschaft im selben Zeitraum immer noch versuchte die Anzahl von 800 Erdgasstationen⁷⁸ in Deutschland zu erreichen, bis Juli allerdings nur 19 Neueröffnungen verzeichnen konnte⁷⁹. Dem deutschen Verband Flüssiggas (DVFG) zufolge, fahren inzwischen weit mehr als 200.000 Autogas-Fahrzeuge und etwa 70.000 Erdgasfahrzeuge auf deutschen Straßen - gemessen an der Gesamtzahl von 49,7 Mio. im Verkehr befindlicher Fahrzeugen⁸⁰ eine eher bescheidene Größe, bezogen auf die Wachstumsraten der letzten Jahre aber eine zunehmend zu beachtende Entwicklung, auch aus Sicht der Tankstellenbetriebe und ihres Angebotsmix. Denn nach aktuellen Prognosen könnten bis im Jahr 2015 etwa eine Million Autogastankfahrzeuge auf deutschen Straßen unterwegs sein⁸¹.

Zwar besteht – neben den ökologischen Vorteilen - die steuerliche Begünstigung für Erdgas und Autogas gleichermaßen bis zum Jahr 2018⁸², aber darüber hinaus scheint sowohl die unkomplizierte Umrüstung von Gebrauchtwagen auf Autogas bei praktisch allen Benzinern als auch das weit besser ausgebaute Tankstellennetz in vielen europäischen Ländern wie Polen, Niederlande, Frankreich oder Italien zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen zugunsten von Autogas zu führen. Dennoch forciert auch der Initiativkreis Erdgas als Kraftstoff (IEK) weiterhin den Ausbau des Tankstellennetzes auf 1.000 Stationen.

Nach Angaben von Verbandsvertretern sieht sich der Mineralöl-Mittelstand in Deutschland bezüglich der Absatzchancen von Auto- bzw. Erdgasprodukten gegenüber den Konzernen momentan im Vorteil, da diese den Trend bislang eher zögerlich verfolgten.

Trotz der zunehmend starken internationalen Verbreitungstendenzen bezüglich Autogas bestehen weltweit derzeit noch drei unterschiedliche Anschlusssysteme zur Tankbefüllung. Ein viertes (Euro-nozzle) befindet sich dazu noch in der Planung. Ein einheitlicher Standard besteht derzeit nicht, was allerdings durch die Anwendung geeigneter (Schraub-)Adapter kein durchschlagendes Problem für den Verbraucher darstellt. Während sich in der BRD das sog. ACME-System zu 86% sowie das Dish-System zu 11% regional unterschiedlich durchsetzen konnten, dominiert z.B. in den Niederlanden das Füllsystem mit Bajonett-Verschluss. Grundsätzlich unterscheidet sich das Flüssiggaskonzept aufgrund

⁷⁸ Erdgas wird wegen seiner komprimierten und verflüssigten Form als *CNG Compressed Natural Gas* (komprimiertes Erdgas) oder *LNG Liquefied Natural Gas* (Flüssigerdgas) bezeichnet.

⁷⁹ Energie-Informationsdienst 32/2008

⁸⁰ Verband der Automobilindustrie (VDA), Jahresbericht 2007 (incl. Nutzfahrzeuge)

⁸¹ www.autogastanken.de/de/service/prognose.html

⁸² Die dt. Bundesregierung senkte mit dem „Gesetz zur Fortentwicklung der ökologischen Steuerreform“ aus dem Jahre 2002 für alle Fahrzeuge im öffentlichen Straßenverkehr den Mineralöl-Steuersatz auf Erdgas bis zum 31. Dezember 2020 und für Flüssiggas bis zum 31. Dezember 2009. In 2006 wurde dieses Gesetz überarbeitet. Seither sind Erdgas und Flüssiggas gleichermaßen bis 31. Dezember 2018 steuerlich begünstigt.

einer druckbedingt unterschiedlichen Tankkonstruktion auch durch eine bis zu dreimal so hohe Reichweite⁸³ des Fahrzeugs, von der Erdgaskonzeption. Gesetzlich zwar inzwischen erlaubt, in der Praxis jedoch abhängig vom Hausrecht des Garagenbetreibers, ist die Unterstellung von Gas-Fahrzeugen in Tiefgaragen.

Auch weitere alternative Antriebskonzepte (Biokraftstoffe⁸⁴, Wasserstoff etc.) stellen einerseits ein Risiko für den Absatz konventioneller Treibstoffe dar, können jedoch für die Zukunft durchaus als Chance für die Erhaltung von Tankstellenunternehmen gesehen werden. Der Biodiesel-Absatz ist allerdings durch Besteuerung des reinen Biodiesels (B100) gemäß EID „praktisch innerhalb kürzester Zeit zusammengebrochen“.

Der seiner Verwendung nach dem Dieselmotorkraftstoff entsprechende pflanzliche Treibstoff, meistens aus Raps (Rapsdiesel) wird im Gegensatz zum konventionellen Dieselmotorkraftstoff nicht aus Rohöl, sondern aus tierischen Fetten oder Pflanzenölen gewonnen und deswegen als ein erneuerbarer Energieträger bezeichnet. Generell gilt die Gewinnung von Energie aus nachwachsenden Rohstoffen als nachhaltig. Dennoch lehnte das Umweltbundesamt in einem Bericht vom 1. September 2006⁸⁵ die Herstellung von Biodiesel ab und stellt fest:

„Potenzial Biodiesel: Wegen der beschränkten Ackerflächen kann mit in Deutschland angebautem Raps maximal etwa 5% des im Verkehrssektor benötigten Dieselmotorkraftstoff ersetzt und bis 4% der Treibhausgasemissionen in diesem Bereich vermieden werden. Hierzu müsste aber bereits die Hälfte der gesamten deutschen Ackerfläche zum Biodiesel-Rapsanbau in vierjähriger Fruchtfolge genutzt werden, was eher unrealistisch ist. Das tatsächliche Potential liegt deshalb eher in der Größenordnung von 1 bis 2 % der Dieselmotorkraftstoffmenge.“

Die Europäische Union gibt in ihrer Biokraftstoff-Richtlinie einen Zeitplan in mehreren Stufen vor, nach dem alle Mitgliedsstaaten ihren Kraftstoffverbrauch bis zum Jahr 2005 zu 2% mit Biokraftstoffen abdecken sollen. Bis 2010 sollen es dann 5,75% sein, bis 2020 10%. Dies kann durch Verwendung der Biotreibstoffe in Reinform oder als Beimischung erfolgen. Beimischungen von Biodiesel zu herkömmlichen Dieselmotorkraftstoff werden, je nach Anteil, als B5, B10 oder B20 bezeichnet, entsprechend für einen Anteil von 5, 10, oder 20% an Biodiesel. Die Bezeichnung für reines Biodiesel ist B100.

Nach dem sich zum 01. Januar 2008 die Besteuerung auf Biodiesel von 6 Cent auf 15 Cent je Liter erhöht, stellten laut einer Umfrage der Arbeitsgemeinschaft Qualitätsmanagement Biodiesel e.V. (AGQM) bereits im ersten Monat des Jahres 14% der befragten Unternehmen den Absatz ein. Sollte sich an der Vermarktungssituation nichts ändern so gaben rund 50% der öffentlichen Tankstellenbetreiber an bis Ende 2008 kein Biodiesel mehr verkaufen zu wollen. Analog dazu bestätigt auch die Marktberichterstattung der Union zur Förderung von Öl- und Proteinpflanzen e.V. (UFOP)⁸⁶, dass der gestiegene Steuersatz in Verbindung mit den aktuellen Rohstoffkosten den B-100 Absatz „erdrosselt“.

⁸³ www.gas-power.de/tanks.html

⁸⁴ z.B. Biodiesel, Pflanzenöl, Ethanol, Biomethan oder die synthetischen Biomass-to Liquid (BtL) Kraftstoffe

⁸⁵ Stellungnahme des Umweltbundesamtes zu Biodiesel

⁸⁶ www.ufop.de

Im Gegenzug steigt durch die Einführung einer Gesamtquote ab 2009 der gesetzliche Mindestanteil der Biokraftstoffe über die bisher für Diesel- und Ottokraftstoffe geltende Quote hinaus an und erfordert künftig einen höheren Pflichtanteil der Biokraftstoffe. Die UFOP erwartet daher eine Zunahme der Beimischung von derzeit 1,5 Mio. t auf 2,1 Mio. t Biodiesel⁸⁷:

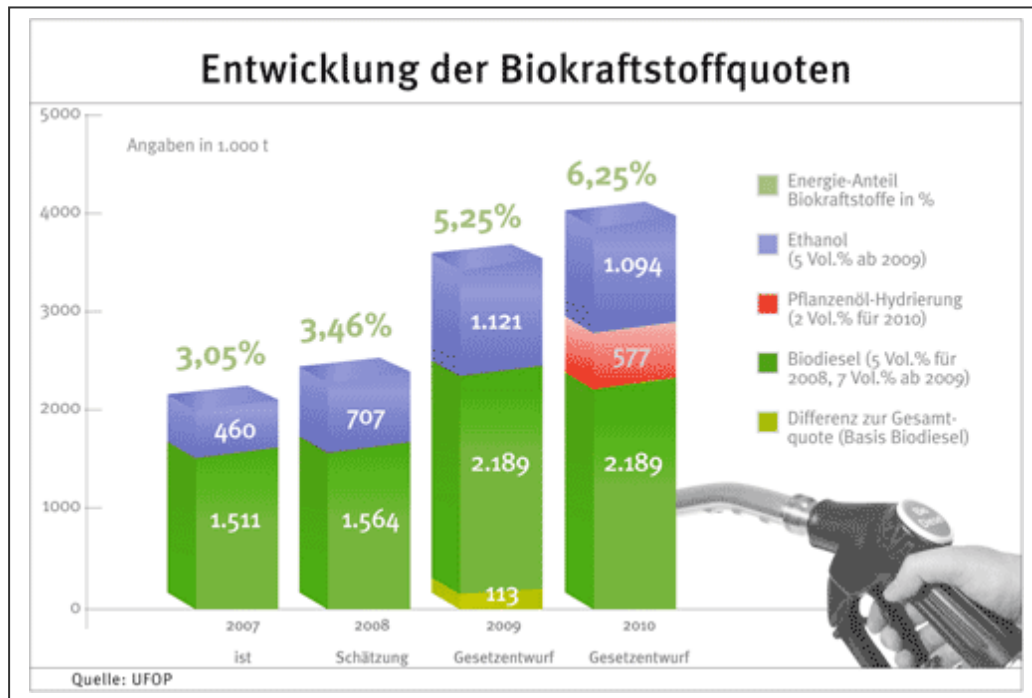


Abbildung 17: Entwicklung der Biokraftstoffquoten, Quelle: UFOP, Stand November 2008

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

Branchenexperten beobachten dieses Marktsegment zurzeit noch etwas abwartend, wengleich perspektivisch Chancenpotentiale bei der Erschließung des entsprechenden Produktangebots gesehen werden können.

⁸⁷ <http://www.ufop.de/3007.php>

⁸⁸ Die Ökologische Steuerreform: Einstieg, Fortführung und Fortentwicklung zur Ökologischen Finanzreform, Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Stand Februar 2004

4.2.4. Die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen

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

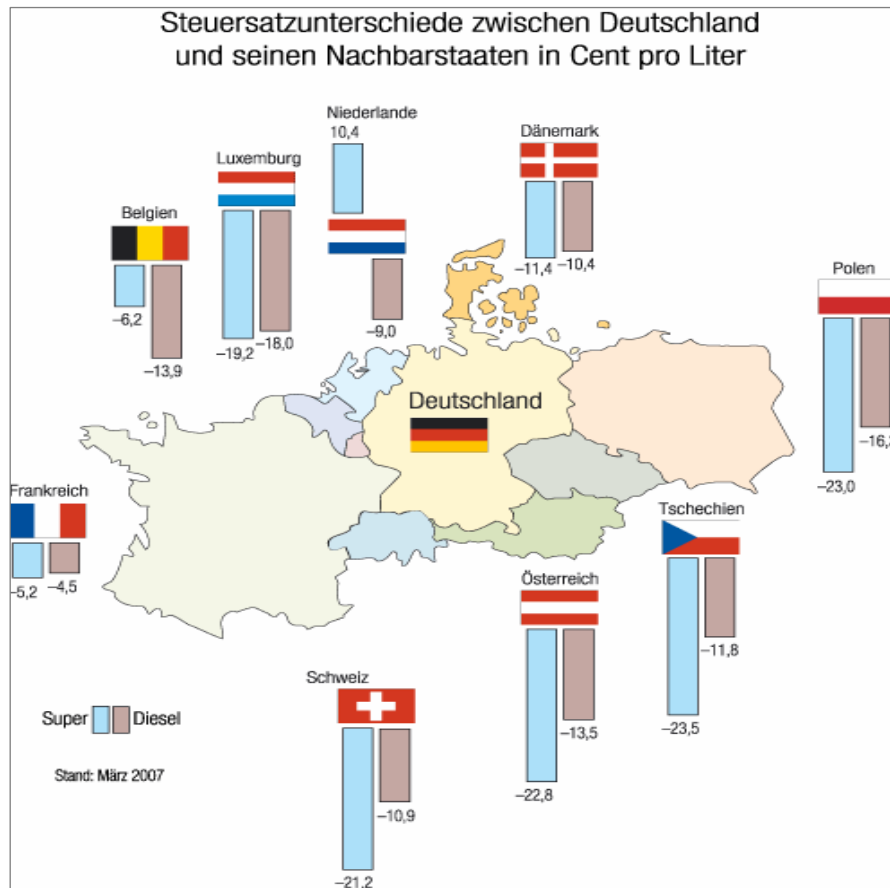


Abbildung 18: Differenzen in der Mineralölbesteuerung; Angaben in Cent / Liter, Quelle: MWV, Stand März 2007

In erster Linie ist im Fall der Tankstellenbranche die Mineralölsteuer zu nennen, die im Zuge der sog. Ökosteuerreform drastisch erhöht wurde. In einem Informationsblatt des BMU⁸⁹ heißt es:

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

Diese Zielsetzung hat u.a. in den mehrfachen Erhöhungen des Mineralölsteuersatzes ihren Niederschlag gefunden (5 Stufen seit 01.04.1999) - die Mineralölsteuerbelastung für Diesel- und Benzin-treibstoff wurde seit dem 31.03.1999 um insgesamt 15,34 € Cent / Liter erhöht. Aus Sicht der Tankstellenverbände hat die ÖSR nur zu einer Verschärfung des Tanktourismusproblems geführt, nicht zu einer größeren Verbrauchsreduzierung.⁸⁹

⁸⁹ vgl. auch Kapitel 4.2.6.

Es gibt derzeit keine Anhaltspunkte dafür, dass die seit 2005 im Amt befindliche deutsche Bundesregierung diesbezüglich die Steuerpolitik grundlegend verändern wird. Im Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD heißt es zum Thema Energiesteuern: "Deutschland als ein Staat in zentraler Lage im europäischen Binnenmarkt hat ein herausragendes Interesse, die Harmonisierung der Energiebesteuerung in der EU voranzutreiben. Dabei werden wir auf einfache und transparente Regelungen hinarbeiten. Angesichts der hohen Energiepreise ist es wichtig, die energieintensive Wirtschaft in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit nicht zu beeinträchtigen."⁹⁰

Neben weiteren ökologisch motivierten Steuererhöhungen oder dem Abbau von (steuer-) rechtlichen Vergünstigungen können sich die vor kurzem in Kraft getretenen Veränderungen der Gesetzeslage noch in weiter wachsendem Maße belastend auf die Geschäftsgrundlagen eines Tankstellenbetriebes auswirken - namentlich die Erhöhung der Mehrwertsteuer von 16% auf 19% zum 01.01.2007 sowie die Beimischungsquotenregelung für Biokraftstoffe zum 01.01.2007.

Für den Tabakwarenbereich, der bisher etwa 40-45% des Umsatzanteils am Shopgeschäft beträgt, bleibt anzumerken, dass das eingeführte Rauchverbot in Restaurants und öffentlichen Gebäuden in den Tankstellenshops bisher nicht die befürchteten Absatzminderungen ausgelöst hat, insbesondere weil bei alternativen Vertriebskanälen (Automaten) der Zugang zu Tabakwaren erschwert wurde. Generell werden die Folgen gesetzlicher Maßnahmen aber häufig dadurch verschärft, dass sie relativ kurzfristig erfolgen und in der technischen Umsetzung mit Branchenexperten nicht ausreichend abgestimmt sind.

4.2.5. Preisdominierte Kaufentscheidungen

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

Verschärfend kommt hinzu, dass die steuerliche Belastung der Kraftstoffe nicht flächendeckend in der EU vereinheitlicht worden ist. Dadurch ist ein zunehmender „Tanktourismus“ ins benachbarte Ausland entstanden, da sich die Unterschiede pro Tankfüllung auf eine Größenordnung von bis zu 15 € belaufen können. 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.

Die Dominanz des Preisfaktors bei Kaufentscheidungen könnte zukünftig eine noch größere Bedeutung erlangen, da sich die Preissensibilität der Konsumenten, die sich im Zuge der letzten, rohölpreis-

⁹⁰ Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD vom 18.11.2005, S. 72

bedingten Preiserhöhungen bis Mitte 2008 bereits stark ausgeprägt hat, nach Einschätzungen von der Branchenexperten durch die aktuelle Wirtschaftslage weiter verfestigen dürfte. Die Preisdominanz könnte darüber hinaus auch das Shoppeschäft erfassen. Im Fall erneut ansteigender Kraftstoffpreise steht auch aus Sicht der Tankstellenbetreiber zu befürchten, dass immer mehr Kunden ihren Konsum an zusätzlichen Shopartikeln beim Gang zur Tankstelle einschränken werden. Dieses Verhalten würde sich durch eine anhaltende Konjunkturschwäche der Gesamtwirtschaft sehr wahrscheinlich verstärken.

4.2.6. Margenentwicklung

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

Nach einer durchschnittlichen Brutto-Marge von 6,06 € Cent / Liter Eurosuper im Jahre 2005 hat sich in 2006 mit einer Marge von 6,45 € Cent / Liter Eurosuper eine Margenerholungen ergeben, die mit 7,18 € Cent / Liter Eurosuper in 2007 anhielt. Im ersten Halbjahr 2008 kletterte die Eurosuper-Marge sogar auf 7,22 € Cent / Liter. Im Diesel-Bereich war 2005 auf 2006 ein Margenrückgang von durchschnittlich 6,66 € Cent / Liter auf 6,45 € Cent / Liter hinzunehmen. In 2007 hat sich die durchschnittliche Diesel-Brutto-Marge gemäß EID allerdings kräftig erholt und betrug für das Gesamtjahr 7,99 € Cent / Liter. Auf diesem Betrag blieb sie auch im ersten Halbjahr 2008 stehen⁹¹. Im europäischen Vergleich bewegen sich deutsche Tankstellenunternehmen bezüglich der Margensituation weiterhin vor Schweden im Schlusslichtbereich⁹².

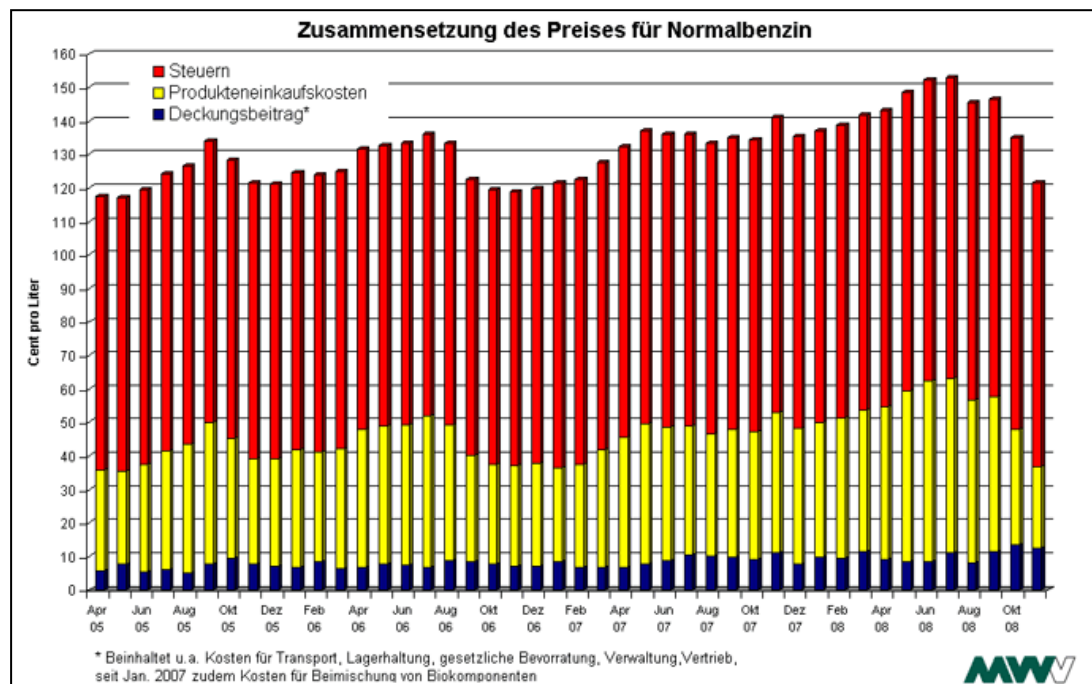


Abbildung 19: Zusammensetzung des Preises für Normalbenzin, Quelle: MWV, Stand Dezember 2008

⁹¹ Vgl. Anlage 4

⁹² Energie Informationsdienst Nr. 32/08

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

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

5. Erfolgskriterien für mittelständische Unternehmer im Tankstellenmarkt

5.1. Quantitative und qualitative Kriterien

Der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Tankstellenunternehmens, d.h. die bestmögliche Nutzung der beschriebenen unternehmerischen Chancen bzw. die weitestgehende Vermeidung entsprechender Risiken bildet sich schließlich in den Ergebnis- und Bilanzkennzahlen des jeweiligen Unternehmens ab. Im Kapitel 3 wurde die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation der Tankstellenbranche auf Basis der EURODATA-Statistikzahlen bereits ausführlich dargestellt. Obwohl die EURODATA-Statistik verschiedene Untergruppen von Tankstellenunternehmen abbildet, die z.B. nach Größe und geographischer Lage geordnet sind, liefert Sie dennoch ausschließlich einen allgemeinen Branchenüberblick.

Nachfolgend sollen daher differenziertere Anhaltspunkte und Hilfestellungen dafür gegeben werden, ein Tankstellenunternehmen im Branchenvergleich individuell einordnen zu können - sowohl quantitativ als auch qualitativ.

Zunächst wird hierzu eine Übersicht der wesentlichen Vermögens- und Ertragslage-Kennzahlen und der entsprechenden Branchenwerte gegeben:

VERMÖGENSLAGE	ERMITTLUNG	BRANCHENVERGLEICH BRANCHENWERTE IN UMSATZKLASSEN IN MIO. € (Statistische Daten der Deutschen Bundesbank für Handel und Reparatur von Kraftfahrzeugen (einschl. Tankstellen) <2,5 / 2,5 – 50 / >50
Sachanlagen zu Umsatz	<u>Sachanlagen</u> Umsatzerlöse	0,153 / 0,094 / 0,070
Vorräte zu Umsatz	<u>Vorräte</u> Umsatzerlöse	0,116 / 0,135 / 0,127
Forderungen aus L.u.L. zu Umsatz	<u>Forderungen aus Lieferungen+ Leistungen</u> Umsatzerlöse	0,064 / 0,054 / 0,054
Eigenkapitalquote	<u>Eigenkapital + (Sonderposten mit Rücklageanteil /2)</u> Summe Aktiva	0,148 / 0,180 / 0,168
Verbindlichkeiten aus L.u.L. zu Materialaufwand	<u>Verbindlichkeiten aus Lieferungen + Leistungen</u> Materialaufwand	0,127 / 0,097 / 0,077

ERTRAGSLAGE	ERMITTLUNG	BRANCHENVERGLEICH BRANCHENWERTE IN UMSATZKLASSEN IN MIO. € <2,5 / 2,5 – 50 / >50
Eigenkapitalrendite (nach Steuern)	$\frac{\text{Gewinn nach Steuer}}{\text{Eigenkapital} + (\text{SoPo m.R.} / 2)}$	0,473 / 0,221 / 0,269
Gesamtkapitalrendite	$\frac{\text{Gewinn nach Steuer} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Summe Aktiva}}$	0,103 / 0,068 / 0,071
Umsatzrendite (nach Steuern)	$\frac{\text{Gewinn nach Steuer}}{\text{Umsatzerlöse}}$	0,030 / 0,014 / 0,014
FINANZLAGE	ERMITTLUNG	BRANCHENVERGLEICH BRANCHENWERTE IN UMSATZKLASSEN IN MIO. € <2,5 / 2,5 – 50 / >50
Anlagendeckungsgrad A	$\frac{\text{Eigenkapital} + (\text{SoPo m.R.} / 2)}{\text{Anlagevermögen}}$	0,408 / 0,664 / 0,709
Anlagendeckungsgrad B	$\frac{\text{Eigenkapital} + (\text{SoPo m.R.} / 2) + \text{lfr. Rückstellungen} + \text{lfr. Verbindlichkeiten}}{\text{Anlagevermögen}}$	1,358 / 1,446 / 1,304
Liquiditätsgrad 1	$\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{Verbindlichkeiten bis 1 Jahr}}$	0,166 / 0,132 / 0,081
Liquiditätsgrad 2	$\frac{\text{Liquide Mittel} + \text{Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände} + \text{Wertpapiere}}{\text{Verbindlichkeiten bis 1 Jahr}}$	0,767 / 0,603 / 0,539
Liquiditätsgrad 3	$\frac{\text{Liquide Mittel} + \text{Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände} + \text{Wertpapiere} + \text{Vorräte}}{\text{Verbindlichkeiten bis 1 Jahr}}$	1,357 / 1,286 / 1,178
EBIT-Zinsdeckung	$\frac{\text{Gewinn vor Steuer} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Zinsaufwand}}$	3,505 / 2,900 / 3,257
Kurzfristige Verschuldungsintensität	$\frac{\text{Verbindlichkeiten bis 1 Jahr}}{\text{Verbindlichkeiten gesamt} - \text{Verbindl. bis 1 Jahr}}$	1,457 / 2,989 / 5,246
Eigenkapitalrendite (nach Steuern)	$\frac{\text{Gewinn nach Steuer}}{\text{Eigenkapital} + (\text{SoPo m.R.} / 2)}$	0,473 / 0,221 / 0,269

Abbildung 20: Kennzahlen und Branchenvergleichswerte, Quelle: Prof. Dr. Schneck Rating GmbH, Dezember 2008

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

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

Im Rahmen einer Rating-Bewertung wird das zu bewertende Unternehmen also entsprechend seines individuellen Chancen-Risiken-Profiles einer Rating-Klasse zugeordnet, wobei die Skalierung der Rating-Agenturen branchenweit nicht immer einheitlich ausfällt. Aus Gründen der Vergleichbarkeit und Akzeptanz des Ergebnisses ist es jedoch vorteilhaft die Rating-Systematik bzw. Rating-Notation den weltweit führenden Standards anzupassen. Die nachfolgend dargestellte Skalierung der Prof. Dr. Schneck Rating GmbH erfüllt dieses Kriterium:

AAA _{quant.}	→	AUSGEZEICHNET: höchste Bonität ■ nahezu kein Ausfallrisiko	INVESTMENT GRADE	
AA _{quant.}	→	SEHR GUT: sehr gute Bonität ■ sehr geringes Ausfallrisiko		
A _{quant.}	→	GUT BIS SEHR GUT: überdurchschnittliche Bonität ■ geringes Ausfallrisiko ■ vereinzelt Risikoelemente vorhanden, die sich bei Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes negativ auswirken		
BBB _{quant.}	→	GUT: angemessene Bonität ■ mittleres Ausfallrisiko ■ Risikoelemente oder mangelnder Schutz gegen Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes vereinzelt vorhanden		
BB _{quant.}	→	AUSREICHEND BIS GUT: angemessene bzw. ausreichende Bonität ■ mittleres Ausfallrisiko ■ auch in gutem wirtschaftlichem Umfeld bestehen ungesicherte Risikopotentiale		NON-INVESTMENT GRADE
B _{quant.}	→	MANGELHAFT: schlechte Bonität ■ erhöhtes Ausfallrisiko ■ langfristige Geschäftsbeziehung in Gefahr		
CCC _{quant.} CC _{quant.}	→	UNGENÜGEND: niedrigste Bonität ■ sehr hohes Ausfallrisiko ■ akute Gefahr des Zahlungsverzuges ■ dringender Handlungsbedarf		
C _{quant.}	→	ZAHLUNGSUNFÄHIG: keine Bonität ■ Insolvenz ist eingetreten		
D				

Abbildung 21: Skalierung gemäß Standard&Poor's, Quelle: Prof. Dr. Schneck Rating GmbH, Stand 2008

Mit den Ergänzungen „+“ und „-“ der Rating-Noten (z.B. BB+ oder A-) wird eine Feinjustierung des Ergebnisses erreicht. So ist die Rating-Note BBB als um ein sog. „Notch“ besser zu bewerten als ein Rating-Ergebnis von BBB-. Diese Feinjustierung konkretisiert das Rating-Ergebnis, sorgt für eine höhere Differenzierung und sichert eine bessere Vergleichbarkeit von Rating-Ergebnissen unterschiedlicher Rating-Objekte. Die Rating-Klasse BBB- umfasst dabei Unternehmen, die nach internationalen Kapitalmarkt-Investitionskriterien gerade noch den sog. „Investmentgrade“ erreichen, das heißt aus Investoren- / Gesellschafterperspektive vergleichsweise bereits eine höhere Ausfallwahrscheinlichkeit aufweisen, jedoch noch nicht als spekulative Geldanlage betrachtet werden.

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

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

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

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

Für Tankstellenunternehmen wurden im Wesentlichen 5 Erfolgsfaktoren identifiziert:

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

Eine stichwortartige Beschreibung der Erfolgsfaktoren wurde in der Anlage 8 beigefügt.

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

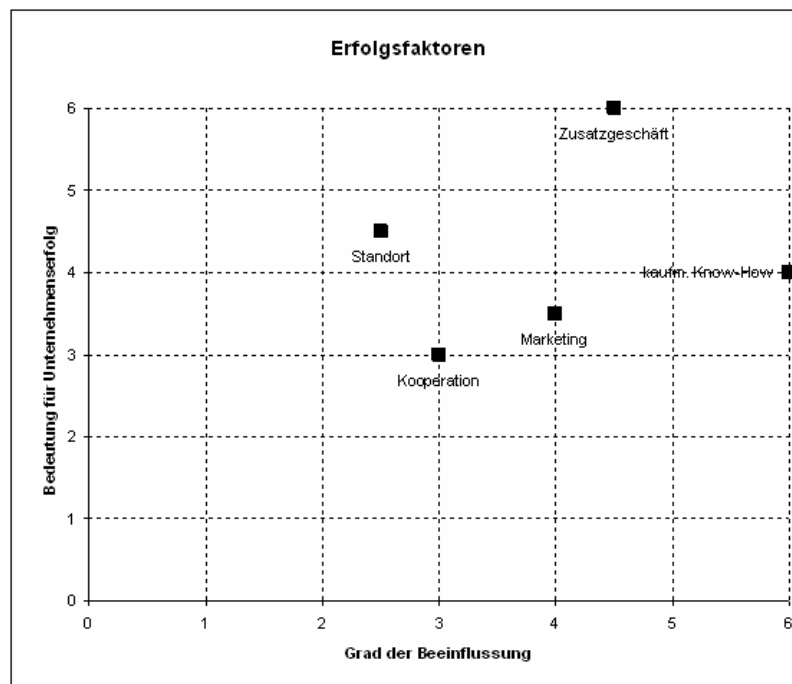


Abbildung 22: Erfolgsfaktoren im Tankstellengeschäft, Quelle: Eigene Darstellung

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

- unmittelbar
- kurzfristig und
- maßgeblich

herbeizuführen, wobei ein höherer Wert 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 6 Punkte erreicht werden. Die Bewertung wurde in Abstimmung mit Branchenexperten vorgenommen.

Die graphische Einordnung der Erfolgsfaktoren in den Dimensionen „Bedeutung für den Unternehmenserfolg“ und „Grad der Beeinflussbarkeit“ führt zu der Feststellung, dass insbesondere die Erfolgsfaktoren in der rechten oberen Hälfte der Grafik (5.5. „Breites Dienstleistungsangebot, Einbeziehung von Zusatzgeschäften“ sowie 5.2. „Kaufmännisches Know-how“) im Fokus der Tankstellenbranche stehen sollten, da sie tendenziell von höherer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Mitgliedsunternehmen und in der Regel leichter beeinflussbar und umsetzbar sind.

5.2. Erfolgsrelevante Besonderheiten der Tankstellenbranche

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

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

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

5.2.1. Mineralölsteuer

Die in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzerlöse sowie die in der Bilanz enthaltenen Vorräte von Tankstellenunternehmen enthalten inzwischen bis zu 70% Mineralölsteuer. Diese Werte haben sich durch die Mineralölsteuer-Entwicklung in der Vergangenheit permanent erhöht (vgl. Abbildung 18).

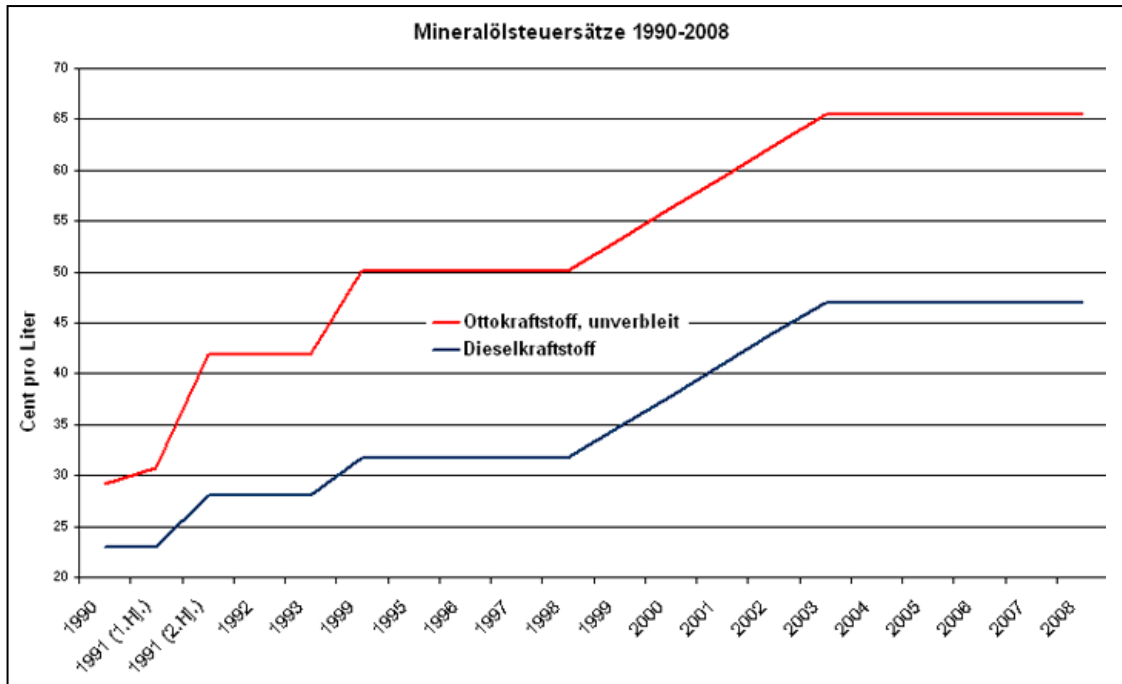


Abbildung 23: Entwicklung des Steueranteils pro Liter Kraftstoff, Quelle: MWV, Stand 2008

Die langfristig drastische Erhöhung des Mineralölsteueranteils an den Umsatzerlösen und dem Umlaufvermögen hat zu einer Verschiebung von rating-relevanten Bilanzkennziffern und Renditekennzahlen zu Ungunsten der Tankstellenunternehmen geführt. U.a. reduziert sich durch die Bilanzverlängerung automatisch die Eigenkapitalquote des betreffenden Unternehmens. Ferner verringert sich durch die steuerbedingte Aufblähung des Umsatzvolumens die Umsatzrentabilität und die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens.

Folgende Rechenbeispiele mögen die Auswirkungen dieser Entwicklung verdeutlichen:

1. BILANZVERLÄNGERUNG / EIGENKAPITAL

Die Erhöhung der Bilanzsumme eines Tankstellenunternehmens um 30% von 1.000 Tsd. € auf 1.300 Tsd. € in einem mehrjährigen Zeitraum durch höhere Vorratsbestände alleine aufgrund einer höheren Steuerbelastung führt bei nominal gleichbleibendem Eigenkapital (Annahme ursprünglich 250 Tsd. € bzw. 25%) zu einer reduzierten Eigenkapitalquote von noch 19,2%.

2. UMSATZERHÖHUNG / UMSATZRENDITE

Angenommen, ein Tankstellenunternehmen erzielt im Vergleich November 2001 zu November 2007 einen gleichbleibenden Absatz von 10 Mio. Liter. Die Bruttomarge sei in diesem Zeitraum gleich geblieben und habe 6 € Cent / Liter betragen. Obwohl der Bruttoertrag nominal gleich geblieben ist, hatte das Tankstellenunternehmen rein rechnerisch eine Reduzierung der Umsatzrendite aus dem Kraftstoffgeschäft um insgesamt 9,4% alleine durch die Mineralölsteuererhöhung (incl. Mehrwertsteuererhöhung) hinzunehmen.

	2001	2007	Veränderung in %
Literabsatz	10 Mio. Liter	10 Mio. Liter	0
Literpreis Normalbenzin (in € Cent), mit gleichbleibender Bruttomarge und ohne Produkt- preiserhöhungen ⁹³	93,38 (11/2001)	103,17 (11/2007)	+ 10,5%
Umsatz	9,338 Mio. €	10,317 Mio. €	+ 10,5%
Bruttomarge / Liter	6 € Cent	6 € Cent	0
Bruttoertrag	600.000 €	600.000 €	0
Bruttoertrag (in % des Umsatzes)	6,4%	5,8%	- 9,4%

Werden in dieser Beispielrechnung auch noch die zwischenzeitlichen Produktpreiserhöhungen berücksichtigt, reduziert sich trotz nominal gleichbleibendem Bruttoertrag die Umsatzrendite aus dem Kraftstoffgeschäft um insgesamt 31,2% (vgl. nachfolgende Rechnung).

	2001	2007	Veränderung in %
Literabsatz	10 Mio. Liter	10 Mio. Liter	0
Literpreis Normalbenzin (in € Cent), mit gleichbleibender Bruttomarge und Produktpreis- erhöhungen ⁹⁴	93,38 (11/2001)	135,07 (11/2007)	+ 44,7%
Umsatz	9,338 Mio. €	13,507 Mio. €	+ 44,7%
Bruttomarge / Liter	6 € Cent	6 € Cent	0
Bruttoertrag	600.000 €	600.000 €	0
Bruttoertrag (in % des Umsatzes)	6,4%	4,4%	- 31,2%

Die Rechenbeispiele zeigen: Ohne die Mineralölsteuererhöhungen (incl. Mehrwertsteuererhöhung) der letzten Jahre hätten Tankstellenunternehmen - bei ansonsten gleichen Bedingungen - keine Ver-

⁹³ Vgl. Anlage 4 Produktpreisbasis 15,2 € Cent / Liter im November 2001, Bruttomarge bzw. Deckungsbeitrag 6 € Cent / Liter

⁹⁴ Vgl. Anlage 4 bereinigt um Bruttomarge bzw. Deckungsbeitrag 6 € Cent / Liter gemäß Rechenbeispiel

schlechterung des Rating-Ergebnisses hinnehmen müssen bzw. hätten eine gleichbleibende Bewertung erzielen können.

Eine Anpassung des Mineralölsteuerniveaus in Deutschland auf das deutlich niedrigere europäische Durchschnittsniveau⁹⁵ würde eine spürbare Erhöhung der Umsatzrendite und eine Verbesserung der Rating-Bewertung für Tankstellenunternehmen zur Folge haben.

Ferner wird folgendes deutlich: Bei der Rating-Bewertung eines Tankstellunternehmens ist der Abschluss eines Margenvertrags insoweit positiv zu berücksichtigen, als Produktpreiserhöhungen die Ergebnisstärke des Unternehmens *nominal* nicht belasten⁹⁶, obwohl sich auf den ersten Blick die Umsatzrendite und die Gesamtkapitalrendite in den letzten Jahren dadurch signifikant reduziert haben.

Für die individuelle Rating-Bewertung eines Tankstellenunternehmens sollte ggf. 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 und den erhöhten Produktpreis zu berücksichtigen.

5.2.2. Umlaufvermögen

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

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

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

⁹⁵ Vgl. Anlage 5

⁹⁶ Erhöhte Finanzierungskosten (Bestandsfinanzierung) werden hierbei vernachlässigt

5.2.3. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Der größte Teil des Forderungsbestandes eines Tankstellenunternehmens besteht aus werthaltigen Forderungen, die sich vornehmlich aus dem Zahlungsverkehr über Debit- (EC-Karte) und Kreditkarten (Visa, Euro, Amexco, Diners) sowie Kreditkarten aus dem Dieselgeschäft (Forderungen an DKV, Shell, BP etc.) ergeben. Ca. 60-80% sind somit abgesicherte Forderungen aus Transaktionen mit Banken⁹⁷ und Großunternehmen mit hervorragender Bonitätseinstufung.

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

⁹⁷ Zu den diesbezüglichen Auswirkungen der aktuellen Finanzkrise vgl. Abschnitt 4.2.1.

⁹⁸ B. Mager, P.v. Papstein, A. Steinle: Service-Märkte – Die neuen Dienstleister, 2006; Seite 10

6. Bewertung

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

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

Dabei ist zu beachten, dass Tankstellenunternehmen und ihr Geschäftsfeldfokus in größerem Maße, als dies in vielen Branchenbetrachtungen bislang zum Ausdruck kommt, unter dem Aspekt einer Orientierung als vielseitige, innovative Dienstleistungs- und Handelsunternehmen an exponierten und meist stark frequentierten Standorten zu betrachten sind und immer weniger als von Mineralölkonzernen und Rohölpreisentwicklungen abhängige und spezialisierte Treib- und Schmierstoffhandelsunternehmen. „Mineralölkonzerne erkennen, dass eine Welt jenseits der fossilen Energien gibt und versuchen sich darauf auszurichten. Sie haben begriffen (und das schon seit mehreren Jahren), dass ihre Tankstellen längst keine Ansammlung von Zapfsäulen mehr sind, sondern Service-Punkte, an denen Menschen mehr als Ihre Grundbedürfnisse befriedigen möchten (...). In Zukunft (...) werden sie sich in erster Linie als Service- Provider aufstellen müssen, die überzeugende Lösungen für die mobile Menschheit zur Verfügung stellen.“⁹⁸

Unter anderem zeigt das Investment internationaler Tankstellenkonzerne / Farbengesellschaften im Zuge der Umstrukturierung des deutschen Marktes, dass die Zukunftsperspektiven dieser Branche von verschiedenen Marktteilnehmern auch in Deutschland positiv beurteilt werden, sofern die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren konsequent beachtet und umgesetzt werden.

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

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

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

7. Anlagen

ANLAGE 1 ENERGIESTEUERGESETZ § 60

Quelle: Energiesteuergesetz (EnergieStG), Geltung ab 01.08.2006

Kapitel 5 Steuerentlastung, § 60 Steuerentlastung bei Zahlungsausfall

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

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

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

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

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

ANLAGE 2 ENTWICKLUNG DES TANKSTELLENBESTANDES IN DEUTSCHLAND

Quellen: Energie-Informationsdienst, Hamburg, Gesellschaft für Nebenbetriebe der Bundesautobahnen mbH (GFN), Berechnungen Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 2008) www.mwv.de

ENTWICKLUNG DES TANKSTELLENBESTANDES			
Jahr	Anzahl	Jahr	Anzahl
1950 ¹⁾	18.200	1991	18.958
1955 ¹⁾	24.029	1992	18.836
1960	33.743	1993	18.464
1965	44.614	1994	18.300
1970	46.091	1995	17.957
1971	44.352	1996	17.660
1972	43.693	1997	17.066
1973	42.054	1998	16.617
1974	37.195	1999	16.404
1975	34.804	2000	16.324
1976	32.940	2001	16.068
1977	31.296	2002	15.971
1978	30.196	2003	15.770
1979	28.681	2004	15.428
1980	27.528	2005	15.187
1981	26.237	2006	15.036
1982	24.586	2007	14.902
1983	22.410		
1984	20.642		
1985	19.781		
1986	21.647		
1987	20.817		
1988	20.243		
1989	19.859		
1990	19.317		

¹⁾ bis 1956 wurden Autobahntankstellen nicht erfasst

ANLAGE 3 TANKSTELLEN IN DEUTSCHLAND NACH GESELLSCHAFTEN

Quelle: Energie-Informationsdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V.
(Stand 2008) www.mwv.de

	01. Jan 1999	01. Jan 2001	01. Jan 2003	01. Jan 2004	01. Jan 2005	01. Jan 2006	01. Jan 2007	01. Jan 2008
Aral	2.418	2.395	2.393	2.699	2.567	2.522	2.476	2.345
Shell	1.616	1.515	1.432	2.393	2.230	2.220	2.225	2.210
DEA	1.623	1.681	1.635	unter Shell	unter Shell	unter Shell	unter Shell	unter Shell
Esso	1.440	1.385	1.351	1.328	1.272	1.230	1.214	1.188
BP	1.129	958	914	unter Aral	unter Aral	unter Aral	unter Aral	unter Aral
Elf / Minol	603							
Fina	323							
Total	186							
Total		1.056	1.054	1.106	1.156	1.055	1.026	1.023
Avia	819	680	618	763	814	809	817	794
ConocoPhillips(Jet)	626	710	750	751	739	754	755	758
Agip	403	388	377	595	682	681	673	664
Orlen				492	494	477	468	529
OMV	15	81	116	386	382	404	413	404
HEM-Tamoil	212	223	199	220	236	256	266	261
Westfalen	174	177	207	215	216	218	253	246
OIL!*			180	190	198	202	202	200
Beckmann (Q1)				124	136	115	117	125
Baywa	107	106	106	104	113	109	111	109
Kuwait Petroleum	55	74	89	94	91	78		
Calpam	78	74	76	74	66	61	57	54
Eller Montan	49	44	41	40	40	40	40	38
Score	39	36	38	37	37	39	39	39
SVG	18	16	16	14	12	12	13	12
Eggert (EM)	105	169	169					
Freie (BFT)*	1.618	1.726	1.515	1.569	1.542	1.581	1.648	1.702
Sonstige	2.961	2.830	2.695	2.576	2.405	2.324	2.223	2.201
Gesamt	16.617	16.324	15.971	15.770	15.428	15.187	15.036	14.902

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

ANLAGE 4 ZUSAMMENSETZUNG DES VERBRAUCHERPREISES FÜR NORMALBENZIN

Quelle: Statistisches Bundesamt, Energie-Informationsdienst, Hamburg;
Berechnungen des Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand Dezember 2008)
www.mwv.de

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

Nov 03	104,9	18,0	65,5	14,5	7,0
Dez 03	104,8	17,3	65,5	14,5	7,5
Jan 04	105,5	18,8	65,5	14,6	6,6
Feb 04	106,2	19,3	65,5	14,6	6,8
März 04	107,6	21,4	65,5	14,8	5,8
April 04	111,2	24,0	65,5	15,3	6,4
Mai 04	117,1	27,8	65,5	16,2	7,7
Juni 04	112,8	23,8	65,5	15,6	7,9
Juli 04	114,9	26,7	65,5	15,8	6,8
Aug 04	116,8	26,2	65,5	16,1	9,0
Sep 04	113,9	26,0	65,5	15,7	6,7
Okt 04	117,3	28,1	65,5	16,2	7,5
Nov 04	112,2	24,5	65,5	15,5	6,7
Dez 04	106,7	19,8	65,5	14,7	6,7
Jan 05	107,8	22,7	65,5	14,9	4,7
Feb 05	109,4	24,0	65,5	15,1	4,8
Mrz 05	112,9	26,6	65,5	15,6	5,3
Apr 05	117,4	29,8	65,5	16,2	5,9
Mai 05	117,1	27,9	65,5	16,2	7,6
Jun 05	119,5	32,0	65,5	16,5	5,5
Jul 05	124,3	35,4	65,5	17,1	6,2
Aug 05	126,5	38,7	65,5	17,4	4,9
Sept 05	133,9	42,3	65,5	18,5	7,6
Okt 05	128,4	35,7	65,5	17,7	9,5
Nov 05	121,5	31,6	65,5	16,8	7,6
Dez 06	121,4	31,9	65,5	16,7	7,2
Jan 06	124,5	35,1	65,5	17,2	6,7
Feb 06	123,7	32,9	65,5	17,1	8,3
Mrz 06	124,8	35,6	65,5	17,2	6,5
Apr 06	131,8	41,3	65,5	18,2	6,8
Mai 06	132,7	41,0	65,5	18,3	7,9
Jun 06	134,5	42,1	65,5	18,6	8,4
Jul 06	136,9	45,1	65,5	18,9	7,4
Aug 06	133,2	40,4	65,5	18,4	8,9
Sept 06	122,5	31,8	65,5	16,9	8,3
Okt 06	119,6	29,8	65,5	16,5	7,7
Nov 06	118,9	29,8	65,5	16,4	7,2
Dez 06	119,8	30,6	65,5	16,5	7,2
Jan 07	121,4	27,9	65,5	19,4	8,6
Feb 07	122,4	30,7	65,5	19,5	6,7
Mrz 07	127,6	34,9	65,5	20,4	6,8

Apr 07	132,3	38,8	65,5	21,1	6,8
Mai 07	137,0	41,7	65,5	21,9	7,9
Jun 07	135,8	40,0	65,5	21,7	8,7
Jul 07	136,2	38,4	65,5	21,7	10,5
Aug 07	133,3	36,3	65,5	21,3	10,2
Sept 07	135,0	38,3	65,5	21,6	9,7
Okt 07	134,4	38,3	65,5	21,5	9,1
Nov 07	141,0	41,9	65,5	22,5	11,1
Dez 07	135,4	40,6	65,5	21,6	7,6
Jan 08	137,2	40,0	65,5	21,9	9,8
Feb 08	138,9	41,9	65,5	22,2	9,3
Mrz 08	141,8	42,1	65,5	22,6	11,5
Apr 08	143,0	45,5	65,5	22,8	9,2
Mai 08	148,6	51,0	65,5	23,7	8,4
Jun 08	152,4	54,2	65,5	24,3	8,3
Jul 08	152,9	51,9	65,5	24,4	11,1
Aug 08	145,6	48,7	65,5	23,2	8,1
Sept 08	146,6	46,7	65,5	23,4	10,9
Okt 08	134,4	34,5	65,5	21,5	12,9
Nov 08***	121,6	24,3	65,5	19,4	12,4

*Notierung Rotterdam

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

*** vorläufig; die endgültigen Daten des Statistischen Bundesamtes liegen noch nicht vor.

ANLAGE 5 VERGLEICH DER VERBRAUCHERPREISE IN DER EU

Quelle: Energie-Informationsdienst, Hamburg; Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 17. November 2008) www.mwv.de

Land	ohne Steuern		mit Steuern	
	Eurosuper unverbleit Cent/l	Diesel- kraftstoff Cent/l	Eurosuper unverbleit Cent/l	Diesel- kraftstoff Cent/l
Belgien	40,5	55,2	119,9	105,3
Bulgarien	37,2	48,6	86,6	95,1
Dänemark	39,3	51,4	118,0	110,1
Deutschland	33,8	51,1	118,1	116,8
Estland	40,2	52,6	89,8	101,0
Finnland	49,4	62,8	134,8	116,9
Frankreich	37,6	51,7	117,5	113,0
Griechenland	42,8	62,3	96,4	110,1
Großbritannien	35,8	49,7	111,8	128,2
Irland	53,1	72,1	125,8	131,8
Italien	43,6	57,1	120,0	119,3
Lettland	44,1	56,8	86,8	96,6
Litauen	38,8	51,5	84,0	93,1
Luxemburg	40,1	54,3	99,2	97,2
Malta	64,5	71,0	123,8	123,0
Niederlande	42,1	54,8	132,7	114,2
Österreich	38,7	54,5	104,7	111,6
Polen	41,4	54,2	103,8	103,1
Portugal	44,2	58,7	123,0	114,2
Rumänien	44,1	56,5	86,9	96,1
Schweden	33,0	49,9	107,3	114,3
Slowakei	43,4	56,9	112,3	124,5
Slowenien	42,1	52,9	93,6	99,7
Spanien	40,6	54,9	94,4	99,8
Tschechien	40,5	53,8	103,7	110,7
Ungarn	40,7	56,7	96,4	107,3
Zypern	44,6	57,3	86,9	95,3
Rangfolge von Deutschland	26	24	8	7

ANLAGE 6: AKTUELLE MINERALÖLDATEN

Quelle: Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Stand 05. Dezember 2008) www.mwv.de

AKTUELLE MINERALÖLDATEN*						
Rohöleinfuhr Deutschland	September 2008	August 2008	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Januar- September 2008	Veränder. (v.H.) Jan.-September 2008 / 2007
			September	August		
Insgesamt	8.068	8.503	-7,4	-1,8	77.770	-2,1
darunter						
RUSSLAND	2.729	3.232	0,7	-0,4	24.749	-2,2
O P E C	1.867	1.770	14,6	-10,6	16.058	2,1
Nordsee	1.849	1.971	-23,9	8,7	22.134	-7,4
Durchschnittspreis (€/t)	505,75	561,53	23,0	45,3	539,84	46,8
AKTUELLE MINERALÖLPRODUKTION						
Raffinerieproduktion Deutschland	Oktober 2008	September 2008	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Januar- Oktober 2008	Veränder. (v.H.) Jan.-Oktober 2008 / 2007
			Oktober	September		
Rohöleinsatz	9.365	7.853	0,8	-14,6	89.103	-1,8
Sonstiger Einsatz (Wiedereinsatz, Additive)	960	915	-15,2	-18,0	10.642	0,8
Gesamteinsatz	10.326	8.768	-0,9	-15,0	99.745	-1,6
Produktion von Mineralölprodukten	10.122	8.614	-0,9	-15,0	97.834	-1,6
darunter:						
Ottokraftstoff	2.050	1.744	-5,1	-14,4	19.464	-3,3
Dieselkraftstoff	2.873	2.302	-6,6	-21,9	28.642	-2,4
Heizöl, leicht	1.344	1.347	12,2	5,9	12.332	0,7
Heizöl, schwer	997	566	-6,8	-41,2	9.145	-9,8
Kapazitätsauslastung	93,9	81,4			90,0	
AKTUELLE MINERALÖLPRODUKTEINFUHR						
Produkteinfuhr Deutschland	September 2008	August 2008	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Januar- September 2008	Veränder. (v.H.) Jan.-September 2008 / 2007
			September	August		
Insgesamt	3.532	3.501	38,8	38,9	24.976	19,2
darunter:						
Ottokraftstoff	153	142	48,2	25,9	1.088	-2,6
Dieselkraftstoff	377	346	-33,8	104,7	2.683	20,6
Heizöl, leicht	1.385	1.288	112,2	187,3	6.826	95,9
Heizöl, schwer	133	134	46,0	21,5	1.068	6,7
AKTUELLE MINERALÖLPRODUKTEINLANDSABLIEFERUNGEN						
Inlandsablieferungen Deutschland	Oktober ** 2008	September 2008	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Januar- Oktober 2008	Veränder. (v.H.) Jan.-Oktober 2008 / 2007
			Oktober	September		
Ottokraftstoff	1.800	1.784	-4,9	1,9	17.160	-4,3
Dieselmotorkraftstoff	2.730	2.656	1,9	8,5	25.075	3,5
Heizöl, leicht	2.810	2.679	57,4	48,0	18.643	34,3
Heizöl, schwer	540	486	13,9	9,2	4.836	-4,7
AKTUELLE MINERALÖLBESTÄNDE						
Bestände (anrechenbare Ausbeute gemäß EU - Definition) Deutschland	September 2008	August 2008	Veränderung (v.H.) zum Vorjahresmonat		Tages- verbrauch	Reichweite= Bestand: Tages- verbrauch
			September	Juli		
Insgesamt	27.578	27.898	-3,1	-3,2	219,6	125,6

* Mengenangaben in 1.000 t

** MWV-Hochrechnung



ANLAGE 7 UNTERSCHIEDLICHEN TANKSTELLENBETRIEBSFORMEN (UNTER ANDEREM)

VARIANTEN:

1. Konzern - / Farben - / Marken - Tankstellen

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

BETRIEBSFORM ZU 1A. (EIGENTÜMER IST MINERALÖLGESELLSCHAFT)

MINERALÖLGESELLSCHAFT BETREIBT TANKSTELLE MIT NEBENBETRIEBEN AUF EIGENEM ODER GEPACHTETEM GRUND

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

BETRIEBSFORMEN ZU 1B. (EIGENTÜMER IST MITTELSTÄNDISCHE GESELLSCHAFT BZW. EINZELTANKSTELLE)

EIGENTÜMER BETREIBT TANKSTELLE MIT NEBENBETRIEBEN AUF EIGENEM ODER GEPACHTETEM GRUND UND SCHLIEßT MIT KONZERN EINEN MARKEN - ODER KOMMISSIONSVERTRAG UNTER KONZERNFARBE AB.

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

2. Marken- / Konzernfreie Tankstelle

→ Eigentum: b. Mittelständische Gesellschaft oder Einzeltankstelle

UNTERSCHIEDLICHE BETRIEBSFORMEN KONZERNUNGEBUNDENER, FREIER EIGENTÜMER - TANKSTELLEN
(UNTER ANDEREM)

EIGENTÜMER BETREIBT TANKSTELLE MIT NEBENBETRIEBEN AUF EIGENEM ODER GEPACHTETEM GRUND

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

ANLAGE 8 QUALITATIVE ERFOLGSKRITERIEN EINES TANKSTELLENUNTERNEHMENS

STANDORTQUALITÄT

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

KAUFMÄNNISCHES KNOW-HOW

- 1 Systematische Personalarbeit bzw. Minimierung der Fluktuationsrate
 - Regelmäßige Qualifizierung des Personals (Technik, Produkte, Kundenkontakt)
 - Regelmäßiges Mitarbeitergespräch
 - Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter
- 2 Aktuelle Information über betriebswirtschaftliche Lage des Unternehmens
 - Definition und Erfassung von Erfolgskennziffern zur Steuerung des Unternehmens auf Tages-, Wochen- und Monatsbasis
 - Jahres G+V sowie Bilanzplanung als Grundlage eines Soll-Ist-Vergleiches auf Monatsbasis
 - Aktuelle Liquiditätsplanung auf Monatsbasis
 - Benchmarking mit vergleichbaren Tankstellenunternehmen

- 3 Aktives und systematisches Forderungsmanagement
 - Regelmäßige Erstellung einer Offenen-Posten-Liste
 - Systematische Umsetzung geeigneter Inkassomaßnahmen
- 4 Adäquate Versicherung des Unternehmens gegen alle wesentlichen Betriebsrisiken (z.B. Feuer, Haftpflicht, Betriebsunterbrechung, Unfall, Umweltschäden)
- 5 Regelmäßige und adäquate Information der Kapitalgeber über die Geschäftssituation (ggf. auch der/des Lieferanten)
 - Regelmäßiges Rating des Unternehmens
 - Jahresbericht für Banken/Kapitalgeber, persönliches Gespräch
- 6 Aktives Kostenmanagement
 - Fähigkeit zu umsatzbezogenem Kostenmanagement; d.h. Definition und Umsetzung eines maximalen Kostenumfanges / Liter und damit einer entsprechenden Zielmarge / Liter (Optimierung von Einkaufskonditionen, Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperationen und Fusionen etc.)
- 7 Führung des Unternehmens unter Beachtung der quantitativen Bewertungskriterien eines Unternehmensratings

OFFENSIVES / SYSTEMATISCHES MARKETING

- 1 Markenstärke
 - Konsequenter Einsatz der Gestaltungselemente
 - Hoher Wiedererkennungswert bei Mehrfachtankstellen
 - Corporate Design und Identity aufbauen
- 2 Persönlichkeit der Dienstleistung
 - Kundenbindung durch persönliche Ansprache und Bonusprogramme
 - Nutzung des Wettbewerbsvorteils „Atmosphäre eines Familienunternehmens“
 - Verkauf wird nicht als Transaktion sondern als Dienstleistung begriffen
 - Die Kunden möchten eine saubere und gepflegte Tankstelle vorfinden, an der sie sich gerne aufhalten und nicht nur das Gefühl haben, lediglich Betriebs- und Schmierstoffe einzukaufen
 - Die Tankstelle als Kommunikations- und Wohlfühlzentrum
- 3 Akquisition speziell bei Großkunden / Multiplikatoren, Direktansprache (Call Center, persönlicher Besuch)
- 4 Offensive Vermarktung von Produktneuheiten (Biodiesel)

5 Systematische Wettbewerbsanalyse

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

BREITES DIENSTLEISTUNGSANGEBOT, EINBEZIEHUNG VON ZUSATZGESCHÄFTEN

1 Systematische Strategiearbeit

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

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

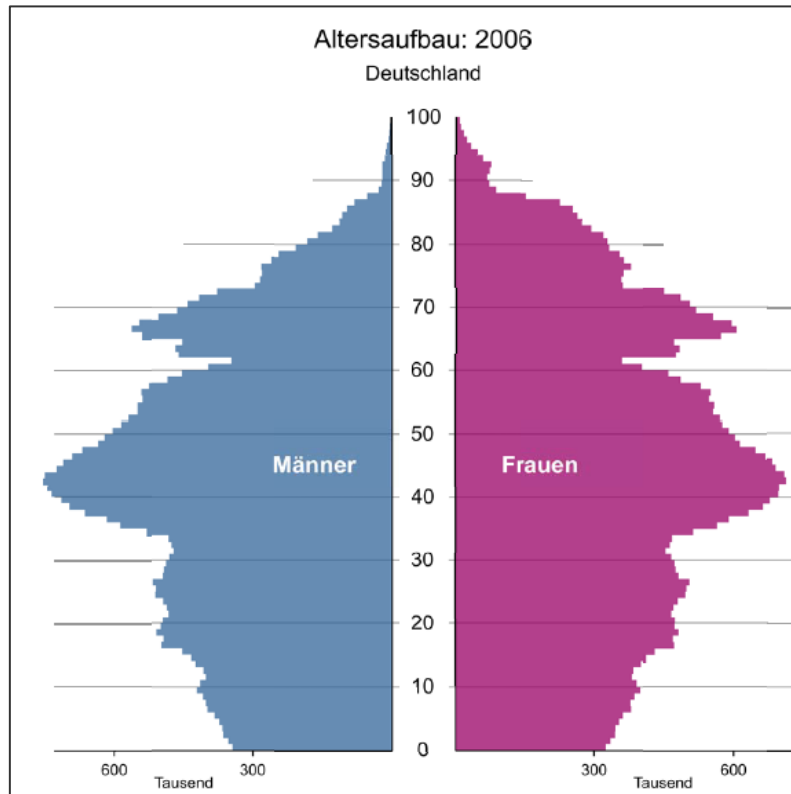
- Investition in entsprechende Sachanlagen und Personalqualifikationen

KOOPERATIONSFÄHIGKEIT UND –BEREITSCHAFT

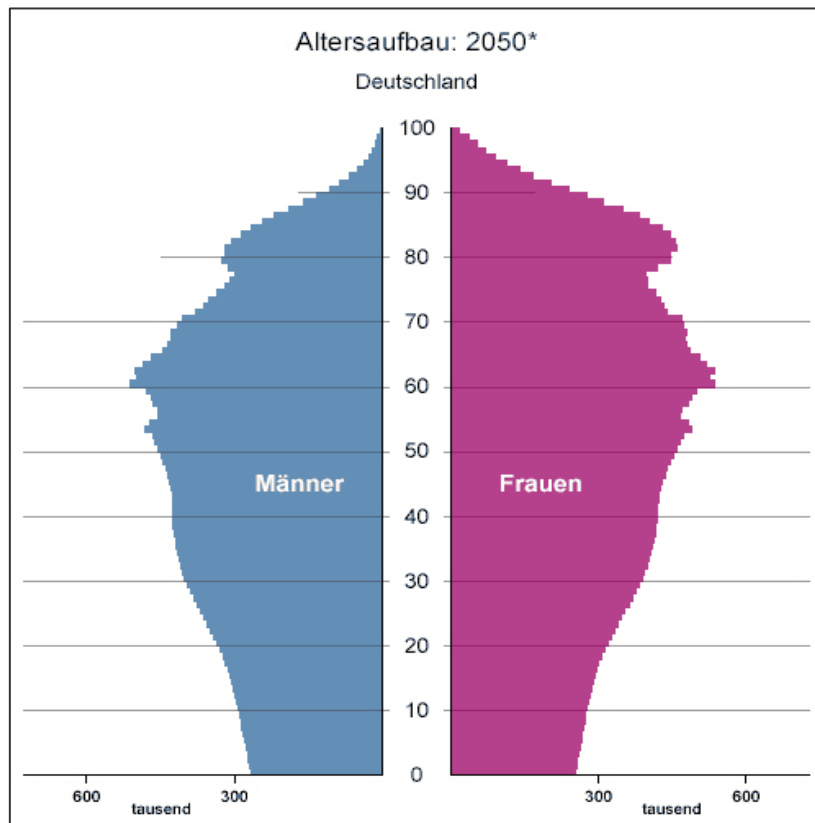
Organisationsgrad der Unternehmer in Verband oder Erfa-Gruppen

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

ANLAGE 9 DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG IN DEUTSCHLAND 2006 BIS 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt; www.destatis.de



Quelle: Statistisches Bundesamt; www.destatis.de