

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Mineralölkonzern, Aral, Geschäftsmodell, Drehscheibe Tankstelle, Mobilität, Elektromobilität, Kraftstoffgeschäft, Partnerschaften, Shop, Convenience-Geschäft, Verkehrswende, Molekülwende, E-Fuels, HVO, Technologieoffenheit, Green Industrial Deal, Dekarbonisierung, Versorgungssicherheit, Wettbewerbsfähigkeit, Übergang, Investitionen, Bürokratie, Netzausbau

Sprecher

Achim Bothe, Johannes Trenka

Johannes Trenka

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Diversität. Mein Name ist Johannes Trenka, Partner und Geschäftsführer und in Europa verantwortlich für unser Geschäft rund um Sales, Marketing und Growth. Ich freue mich ganz besonders, heute unseren Gast begrüßen zu dürfen, Achim Bothe, Vorstandsvorsitzender der Aral AG.

Achim Bothe

Vielen Dank für die Einladung. Ich freue mich, dass wir heute die Möglichkeit zum Gespräch haben, freue mich auch, dass wir uns hier an unserem Standort in Bochum begrüßen dürfen, der uns schon seit insgesamt 100 Jahren treue Dienste leistet.

Johannes Trenka

Sie sind im Dezember 2022 der CEO von Aral geworden. Sicherlich eine Zeit, die seitdem kaum hätte turbulenter sein können, mit zahlreichen Ereignissen, die die Welt und die Märkte in Aufruhr gebracht haben. Einfach nur mal, um ein paar zu nennen: Sicherlich die Coronapandemie mit den Lieferkettenproblemen, der Veränderung des Arbeitsmarktes, dem resultierenden Fachkräftemangel, der Ukraine-Krieg mit der Energiekrise, die darauf gefolgt ist, die Belastung des Wirtschaftsstandorts Deutschland, die Ampel-Regierung, die einen starken Fokus auf Nachhaltigkeit gesetzt hat, gleichzeitig aber die Prämien abgeschafft hat. Und zum Schluss natürlich jetzt das Thema USA und die geopolitischen Spannungen rund um die Ukraine oder auch die Zölle. Parallel dazu erleben wir eine Mobilitäts- und Energiebranche, die sich auch massiv verändert – Kundenbedürfnisse, E-Mobili-

tät haben wir eben schon angesprochen und dann sicherlich auch unsere eigenen Hersteller. Heute Morgen, ganz frisch, kam die Nachricht rein: Gewinneinbruch von 30 Prozent bei Volkswagen. Aber bei den Zulieferern sieht es teilweise ähnlich aus und eine massive Konkurrenz aus China, die auf den europäischen Markt strebt. Finde ich, ist eine Handvoll von Themen und Herausforderungen, die Sie hier begleiten und ich wollte Sie gerne einmal fragen, was sozusagen im Lichte dieser vielen Ereignisse von Ihnen als die größte Herausforderung angesehen wird von Aral und welche vielleicht strategischen Prioritäten daraus abgeleitet werden.

Achim Bothe

Ich schaue auf zwei spannende erste Jahre zurück, wo sicherlich vieles im Wandel ist und auch viel Veränderung sowohl aus dem Inneren als auch aus dem Äußeren kommt. Was ich mit Blick auf die Tankstellenbranche noch ergänzen würde: Was uns sicherlich zusätzlich umtreibt, ist, dass wir steigende Betreiberkosten sehen, also wenn Sie dort konkret an die Anpassungen des Mindestlohns denken, der natürlich auf dem Rücken der Inflation, die wir am Markt gesehen haben, deutlich angestiegen ist. Und man darf, glaube ich, auch die Energiekosten nicht außer Acht lassen, die sich jetzt natürlich ein Stück weit wieder normalisiert haben. Nichtsdestotrotz, wenn wir auf die Aral schauen, wir glauben fest an die Zukunft der Tankstelle, dann noch stärker als Drehscheibe der Mobilität, mit einem breiten, technologieoffenen Angebot, das sowohl Kraftstoffe als auch Elektromobilität umfasst und halt auch einen Zusatznutzen bietet. Was aus unserer Sicht nur wichtig ist: Man muss sich kontinuierlich anpassen,

man muss sich an den regulatorischen Rahmen anpassen und man muss auch die Kundenbedürfnisse im Blick behalten. Und da glauben wir fest daran, dass wir eine exzellente Ausgangssituation haben. Wir haben in Deutschland das größte Netz mit 2400 Tankstellen in Summe. Wir sind eigentlich überall in der Bundesrepublik vertreten. Also es ist wirklich, glaube ich, schwierig, mal keine Ara-Tankstelle zu finden. Geht auch, aber ist zumindest schwierig. Wenn wir auf unser Geschäft schauen, fokussieren wir auf eine Dreiteilung. Also wir wollen ganz klar unsere Stärke im Kraftstoffgeschäft weiter beibehalten, wo wir sicherlich eine Entwicklung nach vorn hin noch stärker in Richtung emissionsärmere Kraftstoffe vollziehen müssen. Wir haben auch sehr stark und sehr klar auf das Thema Elektromobilität gesetzt mit der Marke Aral pulse, was auch dann so im Kontext Mobilität der Marke sicherlich noch mal einen zusätzlichen Stellenwert gibt und auch eine zusätzliche neue Kundengruppe mit erschließt. Und für uns ist es auch wichtig, dass man die Tankstelle in Summe aufwertet und auch einen Zusatznutzen bietet. Da ist das klassische Shop/Convenience-Geschäft wichtig, wo wir mit der Marke REWE To Go und der strategischen Kooperation mit Lekkerland unterwegs sind und aus unserer Sicht einfach ein sehr attraktives Komplettpaket für den Kunden anbieten. Wenn man das so ein bisschen untermauert, wir sprechen heute über circa 2 Millionen Kundenkontakte pro Tag. Damit kann man, glaube ich, auch dann sagen, wir machen damit Mobilität unverändert für viele Menschen möglich und bewegen damit auch ein Stück weit Deutschland,

was die Marke Aral auch groß gemacht hat und was uns auch wichtig ist.

Johannes Trenka

Welche strategischen Prioritäten werden daraus abgeleitet?

Achim Bothe

Die große Herausforderung dieser Zeit ist aus unserer Sicht letztendlich: Wie stellen wir denn einen geordneten Übergang her? Weil das wird ja nicht über Nacht passieren, dass auf einmal keiner mehr mit einem Verbrennermotor unterwegs ist und alle mit Elektromobilität. Das heißt, wie schaffe ich es letztendlich, in den Hochlauf der Elektromobilität und möglicher anderer emissionsärmerer Kraftstoffe reinzuinvestieren? Wie schaffe ich den Übergang mit dem richtigen Tempo hinzubekommen, sodass ich sowohl noch mein Bestandsgeschäft habe und auch den Kundenbedarf da erfülle, aber auch für Neues offen bin und das halt auch natürlich ein Stück weit wirtschaftlich im Auge behalten muss. Und das, was Sie auch ansprachen, was, glaube ich, im heutigen Umfeld einfach auch extrem wichtig ist: Sie müssen Ihre Wettbewerbsfähigkeit im Auge behalten, das heißt, kontinuierlich auf Ihre Kosten schauen und einfach da auch sehen, wie kann man sich noch effizienter, noch stringenter aufstellen, um letztendlich auch, für den Kunden weiterhin ein vernünftiges Preis-Leistungs-Verhältnis zu haben.

Johannes Trenka

Wir haben uns jetzt ein bisschen die externen Faktoren, die uns jetzt seit ein paar Jahren begleiten, angeschaut. Aber wenn wir jetzt mal nach intern gucken: Aral ist ja eine Hundert-Prozent-Tochter von BP und

BP hat ja vor wenigen Tagen die neue Unternehmensstrategie vorgestellt. Was sind die großen strategischen Entscheidungen dabei gewesen und was sind die Kernpunkte, die Aral da für sich ableitet?

Achim Bothe

Also in der Tat, BP hat seine Strategie grundlegend neu ausgerichtet. Nichtsdestotrotz, der Anspruch ist unverändert, die Welt mit Energie zu versorgen und das sowohl heute als auch morgen. Da muss man immer auch ein Stück weit erst mal berücksichtigen, BP ist ein global aufgestelltes Unternehmen. Wir sind eigentlich überall auf der Welt tätig. Was die neu ausgerichtete Strategie im Wesentlichen macht, ist, sie hat sowohl unsere Investitionsvolumina angepasst – also was ist der Gesamtumfang der Investitionen, die wir tätigen – und hat dann innerhalb dieses Rahmens die Allokation auf die Geschäftsbereiche aktualisiert und dabei den Fokus sehr stringent und klar auf profitables Wachstum gelegt, letztendlich damit auch Performanceverbesserung und Kosteneffizienz zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in einem sich rasant wandelnden Energiemarkt. In der Konsequenz sollte das erst mal den Cashflow treiben und auch die Rendite verbessern. Und wenn Sie das auf die nächste Ebene runterbrechen, sprechen wir dann ganz konkret über eine Erhöhung der Investitionen in den Upstream-Bereich, also klassisch die Förderung und Exploration von Erdöl und Erdgas. Damit steigt dann letztendlich auch die Produktionsmenge. Und wenn Sie auf das klassische Downstream-Geschäft schauen – so wie wir es nennen

–, die Verarbeitung und Vermarktung letztendlich der Produkte, würden wir uns halt primär auf Märkte konzentrieren, in denen wir eine führende und integrierte Position haben. Ich mache das mal am Beispiel Elektromobilität, wo man, glaube ich, auch dann sagen muss: Kann ich überall vertreten sein und auch eine relevante Größe erreichen? Das haben wir letztendlich eher mit Nein beantwortet und würden zum Beispiel auf vier Fokusbereiche weltweit setzen. Das ist die USA, das ist China, das ist das United Kingdom, aber auch Deutschland, wo wir den Anspruch haben, mit Investitionen eine führende Rolle einzunehmen. Was im Kontext der Nachhaltigkeitsziele dann letztendlich wichtig ist, dass wir als Teil der neu ausgerichteten Strategie uns darauf fokussieren, was ist am wichtigsten für den langfristigen Erfolg des Business? Aber was hat auch den größten Einfluss auf das Netto-Null-Ziel, was wir uns ja bis 2050 oder früher vorgenommen haben? Und da besser die Kombination letztendlich zu schaffen: Was brauche ich heute, was brauche ich morgen und wie sieht ein richtiger Weg nach vorn aus? Wenn man dann noch mal den Schritt nach vorn macht und schaut ein Stück weit auf Deutschland: Wir haben hier für das Aral-Geschäft eine exzellente Ausgangssituation. Wir haben das große Glück, seit mehr als 100 Jahren mit der Marke im Markt vertreten zu sein und wollen darauf natürlich aufbauen und auch letztendlich dann weiterhin erste Wahl für Kundinnen und Kunden bleiben, aber auch ein Stück weit weiterwachsen. Weil, wenn man sich auch das Tankstellengeschäft anschaut, glaube ich durchaus, dass wir da auch zukünftig noch Konsolidierungseffekte sehen werden, wo wir unverändert glauben, dass wir da auch

eine gute Rolle drin spielen können. Was dann in der Konsequenz sowohl global als auch lokal wichtig ist: Wir wollen erfolgreiche Standorte haben in erfolgreichen Märkten, mit erfolgreichen Angeboten. Das kann dann auch durchaus von Land zu Land etwas unterschiedlich sein. Da gibt es sicherlich keinen „One-size-fits-all-approach“. Und bei uns ganz konkret werden wir dann über die drei Fokusbereiche, die ich schon erwähnt hatte – sowohl Kraftstoffe, ultraschnelles Laden als auch Convenience und gerade für den deutschen Markt glauben wir fest daran, dass wir da mit Aral gut aufgestellt sind – und dann noch mit weiteren Investitionen in das Geschäft diese Erfolgsgeschichte weiter-schreiben können. Aber wir müssen, wie ich auch gesagt hatte, auch unsere Hausaufgaben machen. Das heißt, auch die ganze Organisation muss sich mit einem stetigen Wandel auseinandersetzen. Die Denke muss anders werden, weil das darf man sicherlich auch sagen, was wir durchaus gesehen haben, ein klassisches Kraftstoffgeschäft ist etwas anderes als ein Elektromobilitätsgeschäft. Und auch ein Shop- und Convenience-Geschäft hat durchaus andere Herausforderungen, als wir es vielleicht klassisch aus unserer Unternehmenshistorie im Kraftstoffgeschäft gelernt haben.

Johannes Trenka

Also, wenn ich mal etwas pointiert kommentieren darf, ja, dann ist es ja so, Sie haben es eben beschrieben, Upstream wieder ein bisschen gestärkt, also eine gewisse Rückkehr zu fossilen Energien. Passt ja auch ein bisschen zu dem, was wir in Europa beobachten:

Die erste Amtszeit von der Leyen, geprägt vom Green Deal und einem starken Fokus auf Klima und Nachhaltigkeit und jetzt in der zweiten Amtszeit eher wirtschaftliche Förderung, Sicherung, Wirtschaftsstandort. Das bringt, glaube ich, so ein bisschen auch auf den Punkt, in welcher Zeit wir uns gerade bewegen. Ja, Nachhaltigkeit ist stark angestoßen worden und jetzt durch die internationalen Entwicklungen ist ein bisschen ein Fragezeichen, wo es hingeht. Ich glaube, BP ist auf beiden Seiten gut aufgestellt. Man wird jetzt sehen müssen, wie es sich entwickelt. Wenn Sie noch mal auf die EU schauen und diese Green-Deal-Zeit: Was ist so Ihr Blick im Rückblick und was sind so vielleicht die Erwartungen an die zweite Amtszeit, was Sie sich davon für BP und auch Aral versprechen?

Achim Bothe

Ich glaube, man darf – wenn man die Brille jetzt auf Europa richtet und auch auf Deutschland richtet – definitiv erst mal zu Protokoll geben, dass die letzten Jahre für viele Wirtschaftszweige sehr anspruchsvoll waren. Sie hatten gerade das Beispiel von heute Morgen erwähnt. Wenn man die Tageszeitung aufschlägt, hat man, glaube ich, kaum eine Branche, die nicht unter einem extrem hohen Wettbewerbsdruck steht und auch damit einen gewissen Restrukturierungs- und Transformationsbedarf hat. Und da reden wir klassischerweise häufig ja über Kernindustrien, sowohl im deutschen als auch im europäischen Kontext, die uns auch in den letzten Jahren und Jahrzehnten immer stark gemacht haben. Insofern ist es aus unserer Sicht erst mal vollkommen richtig und sinnvoll, den Green Deal um einen Green Industrial Deal zu ergänzen und darauf auch den Fokus in der zweiten

Amtszeit zu legen. Im Kern ist es dann sicherlich eine Stärkung der Resilienz und auch der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie, um damit auch nicht komplett den Anschluss zu verlieren. Wenn man sich anschaut, wie es in den USA, Indien, China oder auch Japan weiter nach vorn geht, müssen wir, glaube ich, auch mit unserer wirtschaftlichen Rolle in der Welt sicherstellen, dass wir da letztendlich wieder aufschließen und auch Teil der führenden Nationen letztendlich sind. Dafür brauchen wir eine Angleichung der Wettbewerbsbedingungen. Es ist sicherlich auch schon viel und häufig darüber diskutiert worden. Faktoren, was kostet Energie, was kostet Arbeit? Wie gehen wir mit CO₂-Bepreisung um? Das spielt da letztendlich natürlich alles mit rein, wenn man Wettbewerbsfähigkeit global sich anschaut. Und da wäre sicherlich hilfreich, wenn wir eine Angleichung oder gleiche Wettbewerbsbedingungen hätten, um da auch letztendlich weiter die Stärken der europäischen Industrie auszuspielen. Was ist im Green Industrial Deal aus unserer Sicht noch wichtig? Welche Planungssicherheit haben wir, wie kann man das verbessern? Wie können wir Regelungen auch vereinfachen, wissend, dass wir, was Bürokratieabbau angeht, sicherlich auch noch Potenzial haben? Wie schaffen wir es auch energieintensive Industrien zu unterstützen und sicherzustellen, dass wir die letztendlich nicht nachhaltig verlieren und die in andere Teile der Welt abwandern? Oder auch, wie können wir Clean-Tech-Sektoren gezielt fördern? Das ist aus unserer Sicht wichtig, um aufzuschließen und da eine wichtige Rolle zu spielen. Was im Kontext von Aral aus unse-

rer Sicht noch mal wichtig ist: Wir sehen immer stärker, dass wir für eine gelungene Mobilitätswende letztendlich aber auch beides brauchen. Also wir brauchen Kraftstoffe heute mit einem Trend, dass die emissionsärmer werden. Aber wir brauchen auch die Elektromobilität. Und die Antriebssysteme werden sicherlich noch für relativ lange nebeneinander her existieren. Und da ist es natürlich auch eine Herausforderung, wie ich sagte, wie schaffen Sie da einen geordneten Übergang? Wenn man das auch noch mal im Kontext sieht: Deutschland hat, Stand heute, circa 14.500 Tankstellen. Die bieten erstmal alle Kraftstoffe an. Die werden aber auch nicht morgen alle automatisch Elektromobilität anbieten oder andere Energievektoren. Das heißt, auch für den Verbraucher wird sich das sicherlich ein Stück weit ändern. Und wenn man noch mal ein bisschen zurückgeht auf den Green Industrial Deal: Eine Forderung, die wir auch über unseren Verband en2x in den Vordergrund gestellt haben, ist halt, was Stand heute noch nicht so wirklich berücksichtigt ist, die Versorgung mit Kraftstoffen. Oder auch anderen Raffinerieprodukten, dass das weitgehend unberücksichtigt ist. Was aus unserer Sicht aber – will man auch Wettbewerbsfähigkeit oder auch Versorgungssicherheit, wie wir in den letzten Jahren ja auch gesehen haben, dass das nicht so trivial ist – eine sinnvolle Ergänzung wäre und wichtig wäre. Und was aus unserer Sicht auch spannend ist, wie letztendlich eine neue Bundesregierung sich auch mit dem Verbrenner-Aus auf europäischer Ebene auseinandersetzen wird.

Johannes Trenka

Ich glaube, wenig wurde in den letzten Wochen so viel diskutiert wie die neue

amerikanische Administration, Donald Trump, seine zweite Amtszeit hat begonnen. Ich würde den ganzen Teil aussparen rund um den Konflikt in der Ukraine und auch die gesellschaftspolitischen Themen, die damit einhergehen. Nicht, dass sie nicht wichtig wären, aber ich würde mich hier auf die wirtschaftliche Diskussion konzentrieren, also Tarife oder Zölle und Freihandelsabkommen. Was sind so ein bisschen die Befürchtungen, Erwartungen, Hoffnungen, die damit einhergehen, wenn es um den Energiemarkt geht, wenn man die Entwicklungen in den USA beobachtet?

Achim Bothe

Wenn man erst mal das anschaut, was die neue US-Administration angekündigt hat, Ausrufung des nationalen Energienotstandes, Ausweitung der Öl- und Gasproduktion, schnellere geplante Genehmigung von Explorationsprojekten, schnellerer Bau von zusätzlichen Pipelines, Ausstieg aus dem Pariser Klimaschutzabkommen oder was wir auch schon gesehen haben schärfere Handelspolitik, Einführung von Sonderzöllen, die natürlich auch sofort Reaktionen hervorrufen. Ich persönlich würde erst mal sagen, die Welt wird definitiv anders aussehen, als sie bisher aussah. Das heißt, da steckt sicherlich auch eine Aufgabe drin, sich der Thematik zu stellen. Ich glaube, wir werden spürbare Auswirkungen auf den Weltmarkt sehen. Wir werden spürbare Auswirkungen auf die EU sehen und wir werden das auch in Deutschland letztendlich sehen. Wie wir auch gerade schon am Green Industrial Deal besprochen haben, wir müssen sicherstellen,

dass wir die Wirtschaft nicht nur vor große Herausforderungen stellen, sondern der Wirtschaft letztendlich auch helfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu behalten und auch ihren Stellenwert im Kontext der Wirtschaftsleistung beizubehalten. Im Kern, glaube ich, muss man dann aber auch den Blick auf sich selbst richten. Das heißt, Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und dabei aber auch einen ausgewogenen Mix – wenn wir wieder über Energien sprechen – aus: Es muss sowohl bezahlbar sein, es muss nachhaltiger werden, sonst werden wir da sicherlich nicht vorankommen, aber es muss auch versorgbar sein. Das heißt, die Versorgungssicherheit muss auch gegeben sein. Das heißt, dieses Dreieck ist aus unserer Sicht wichtig und muss man dabei im Fokus haben. Die Strategie von Aral orientiert sich natürlich an der globalen Strategie von BP. Und für uns, sowohl lokal als auch auf der BP-Ebene, gehört sicherlich auch dazu, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und dabei auch möglichst einfach, fokussiert und werthaltig aufgestellt zu sein. Und da, glaube ich unverändert, ist Aral auch mit der Dreiteilung aus „wir kommen aus dem Kraftstoffgeschäft, wir gehen zunehmend in Richtung emissionsärmer, wir bieten schon extrem viel ultraschnelles Laden an“, sind weiter mit dem Ausbau beschäftigt und haben attraktives Convenience-Zusatzangebot, voll auf der Linie. Aber es wird spannend bleiben und schauen wir mal, was das noch alles für uns bereithält.

Johannes Trenka

Da kann ich nur zustimmen. Wenn wir vielleicht ein bisschen statt der internationalen Politik und den internationalen Rahmenbedingungen, uns auf unsere eigenen, deutschen, nationalen konzern-

trieren: Auch wir straucheln ein wenig. Schwächelnde Konjunktur, Rezession hier und da, das Wirtschaftswachstum ist nicht mehr so stark, wie wir es mal hatten, Energiepreise sind nach wie vor viel zu hoch und die Steuer- und Abgabenlast im internationalen Vergleich ist auch ernstzunehmend. Wie schätzen Aral und BP die langfristige Attraktivität ein, weiterhin in Deutschland und Europa zu investieren?

Achim Bothe

Also Deutschland hat, glaube ich, schon in der Vergangenheit häufig gezeigt, dass wir ein sehr attraktiver Investitionsstandort sein können und auch waren. Da müssen wir auch sicherlich wieder hin. Insofern gilt es da sicherlich nicht aufzugeben, sondern eher den Weg nach vorn zu suchen. Was in dem Kontext für uns immer wichtig war und was wir auch von der künftigen Bundesregierung einfordern, ist, ich glaube, wir müssen im Grundsatz erst mal technologieoffen sein, weil der Markt wird letztendlich die beste Lösung finden. Und das wird sich dann letztendlich durchsetzen, sowohl aus der wirtschaftlichen Perspektive als auch aus der Kundenperspektive. Das heißt, wir würden uns wünschen, dass da relativ wenig letztendlich vorgeschrieben wird. Wenn man ein bisschen zurückschaut, darf man sicherlich sagen, wir haben schon Fortschritte gemacht bei dem Ausbau der erneuerbaren Stromerzeugung, aber das, was sicherlich noch fehlt, ist so ein bisschen: Wir müssen auch die Molekülwende schaffen. Das heißt also, wir müssen nicht nur die Herstellung alternativer Kraft- und Brennstoffe sowie chemischer Grundstoffe nach vorn

bringen, um da letztendlich vom Öl und Gas wegzukommen, sondern wir müssen auch, wie wir eben schon besprochen haben, auch die Wertschöpfungskette dahinter behalten, weil das, was ja häufig auch ein Stück weit gar nicht so wahrgenommen wird: Wir haben in unserem Portfolio auch zwei Raffineriestandorte. Der Standort in Gelsenkirchen ist auch ein integrierter Petrochemie-Standort. Das heißt, die Wertschöpfungskette, die in der Raffinerie anfängt mit der Produktion dann letztendlich auch von Kraftstoffen für den Verkehrssektor, ist aber auch die Produktion von Grundstoffen für die Chemieindustrie. Das heißt, wenn man das alles neu denkt, muss man, glaube ich, auch die Hausaufgaben machen, zu sagen: Wie ersetze ich denn wirklich sämtliche Moleküle, die heute in den unterschiedlichen Wertschöpfungsketten eingesetzt sind? Was da auch noch mal wichtig ist – ich hatte kurz über die erneuerbare Stromproduktion gesprochen –, wenn man sich den Endenergiebedarf anschaut, dann sind nur 20 Prozent davon, Stand heute, letztendlich strombasiert. Und die anderen 80 Prozent stammen im Wesentlichen aus Molekülen, die fossiles Öl oder Gas sind. Und wenn man die deutschen Klimaziele danebenlegt und sagt, wir wollen bis 2045 CO₂-neutral sein, dann bekommt man, glaube ich, ein Gefühl dafür, wie groß diese Aufgabe ist, wie viel da letztendlich zu leisten ist in dem Dreieck, das ich angesprochen hatte – das muss bezahlbar sein, es muss nachhaltiger sein, aber es muss auch eine Versorgungssicherheit haben, um letztendlich sowohl Mobilität als auch Wirtschaftsleistung aufrechtzuerhalten. Insofern, wir brauchen jede Menge grüne Moleküle. Die werden wir auch nicht nur lokal produzieren können, sondern wir

werden sicherlich auch über den Import von grünen Molekülen sprechen müssen, die dann an Stellen in der Welt produziert wurden, wo es letztendlich sinnvoller und auch kosteneffizienter ist. Aber es ist im Grundsatz trotzdem eine extrem riesige Transformation der Energie- und Rohstoffversorgung, wo wir einen Fokus darauf legen müssen, dass wir sowohl die Wertschöpfungsketten an den richtigen Stellen auch schützen, die Versorgungssicherheit sicherstellen und auch weiterhin Investitionen in Deutschland haben, weil ich glaube, ein klassisches Abwandern sowohl von Industrie als auch Investitionen kann keinerlei Interesse sein. Auch da haben wir über den Branchenverband en2x einen Angang gemacht, dass wir uns für eine ganzheitliche Kohlenstoffstrategie einsetzen, die das ganze Thema wirklich versucht von A bis Z zu beleuchten, und wir würden uns freuen, wenn das in der politischen Diskussion noch stärkeren Anklang findet.

Johannes Trenka

Ich will nicht zynisch klingen, ganz im Gegenteil, ich freue mich, dass Sie werben für den Wirtschaftsstandort. Genauso muss es sein. Ich fasse trotzdem noch einmal nach in einer Sache, wo ich häufig die Beobachtung habe, dass wir nicht so gut aufgestellt sind: Wenn es um die Bürokratie geht und die Regulierung, die uns hier und da erwischt, wenn wir Innovation einführen wollen bei vielen Unternehmen. Das wäre auch meine Frage an Sie, was da Ihre Beobachtungen sind und was auch vielleicht die Wünsche wären, hier schneller Innovation umsetzen zu können und was es dafür von der Politik braucht.

Achim Bothe

Also in der Tat ein zentrales Thema. Bürokratische Hürden für Innovationen beschäftigen uns. Ich würde das mal an dem Beispiel Elektromobilität deutlich machen. Wir haben letztes Jahr das Aral pulse Umsetzungsbarometer vorgelegt, was letztendlich darauf schaut. Die Elektromobilität wird eine große Rolle in der Verkehrswende spielen. Aber kommen wir auch so schnell voran, wie wir denn könnten und wollten? Und da muss man erst mal festhalten, dass da viele Ampeln in Deutschland bestenfalls auf Gelb, wenn nicht sogar auf Rot stehen. Wenn wir auf unsere eigene Position gucken: Wir könnten sicherlich schon 1000 Schnellladepunkte weiter sein, wenn wir schnellere und einfache Planungs- und Genehmigungsverfahren hätten und auch Netzanschlüsse schneller realisieren könnten. Was treibt das Ganze, woran sieht man das? Also erstens, wir haben bundesweit uneinheitliche Genehmigungsverfahren für Trafostationen und auch unterschiedliche technische Anforderungen des jeweiligen Netzbetreibers. Also ein Trafo, den Sie für Ultraschnellladeleistung brauchen, weil Sie an die Mittelspannung müssen, wird in Hamburg im Zweifel anders ausgelegt sein als in München. Und Sie sehen halt auch zusätzliche, weitere Schwierigkeiten bei der Realisierung der Netzanschlüsse. Und das macht es erst mal in Summe langsam und auch beschwerlich. Und was uns sicherlich auch fehlt, wenn Sie an dem Beispiel Elektromobilität noch mal weiterdenken: Wenn man auch den Schwerlastverkehr elektrifizieren möchte, dann reden wir realistisch nicht mehr darüber, dass wir an der Mittelspannung hängen, sondern wenn Sie an Autohöfe oder auch Bundesautobahntankstellen denken, dann wür-

den wir an der Hochspannungsleitung hängen. Und wenn man sich das anschaut, wie würde man die letztendlich erschließen können? Wie lange brauche ich da für einen Netzanschluss? Dann reden wir sicherlich nicht über die zwei, drei Jahre, die wir heute in der Spitze sehen, sondern reden vielleicht auch eher über fünf bis zehn Jahre. Das heißt, es fehlt ein bisschen auch der Blick nach vorn und das konsequente Voranschreiten. Insofern, was da sicherlich für uns hilfreich wäre: Einführung einer bundesweit einheitlichen Baugenehmigungsregelung für Trafostationen, die grundsätzlich eine Genehmigungsfreiheit ohne Maßbeschränkungen und Zusatzkriterien beinhaltet, weil Stand heute ist nur die Ladesäule an sich baugenehmigungsfrei, aber nicht der Trafo. Und wir würden uns auch wünschen, dass wir eine verpflichtende Digitalisierung und Standardisierung der Genehmigungs- und Netzanschlussprozesse haben, sodass wir da letztendlich eigentlich mit einem Prozess mit den unterschiedlichen Netzbetreibern agieren können und damit halt auch eine Vereinfachung realisieren würden. Ein letzter Satz noch: Was zum Glück aktuell nicht mehr so im Vordergrund steht, ist, letztes Jahr wurde ja stark die Versorgungsaufgabe diskutiert. Also werden große Mineralölgesellschaften wie wir verpflichtet, an allen Tankstellen Ladesäulen zu errichten. Dem erteilen wir eine klare Absage, weil wir denken, dass das Planwirtschaft ist und auch zu Fehlinvestitionen führen wird. Und ich glaube, wir können mit Blick auf unser Elektromobilitätsgeschäft und was wir schon aufgebaut haben, auch sagen: Wir sind ja schon freiwillig unterwegs. Wir sind aber davon

überzeugt, dass wir die bessere Standortauswahl treffen können und glauben eben nicht daran, dass jede Tankstelle auch eine Ladesäule braucht, sondern dass man das halt fokussiert machen kann.

Johannes Trenka

Klares Bekenntnis zur Marktwirtschaft und weniger planwirtschaftlichen Elementen. Sie sprachen eben davon, dass nicht nur für die Ladestationen einfachere Verfahren notwendig sein müssen, sondern auch das, was im Hintergrund passiert. Sie haben es gerade ausgeführt. Sehen Sie das so, dass das unter der Ampel stattgefunden hat, ein Schritt in diese Richtung und – vielleicht noch ein bisschen früh, Koalitionsgespräche sind noch nicht abgeschlossen – dass auch die neue Regierung in diese Richtung geht? Also hört man sozusagen die Industrie?

Achim Bothe

Also im Grundsatz, wir sind natürlich auch im regen Austausch mit der Politik. Und auch bei der Elektromobilität gab es ja auch das berühmte Deutschlandtempo. Und es gab ja auch schon die Beschlussfassung, dass es halt bundesweit für die Trafostationen an dem Beispiel, das ich erwähnt hatte, eine Baugenehmigungsfreiheit geben sollte. Das hat aber nur Eingang gefunden in einzelne Landesbauordnungen. Das heißt, ich hätte gesagt, wir haben eigentlich kein Erkenntnisdefizit. Da, glaube ich, ist man schon der gleichen Meinung. Wir haben aber ein Umsetzungsdefizit, was natürlich auch dann dadurch zustande kommt, dass nicht alles auf Bundesebene entschieden werden kann, sondern ein Teil auf Landesebene. Nichtsdestotrotz, unsere Rolle sehen wir eigentlich darin, dass wir das am Beispiel

der Elektromobilität als einen wichtigen Baustein sehen. Wir haben in den vergangenen Jahren schon jeweils bis zu 100 Millionen Euro in den Ausbau investiert. Wir liegen, Stand heute, bei circa 500 Standorten, Tankstellen, die schon 3400 Ultraschnellladepunkte haben. Also wenn man das im Gesamtmarkt sieht, sind wir damit einer der führenden Schnellladeanbieter. Wenn man dann schaut versus den klassischen Mineralölgesellschaften, sind wir da diejenige, die sicherlich auch am schnellsten unterwegs ist. Insofern kommen wir da aus unserer Sicht konstruktiv rein und sagen, wir wollen ja, helft uns nur, das Ganze noch schneller zu machen, weil das auch für die Kundenakzeptanz wichtig ist, um auch dieses zu Beginn stark diskutierte Henne-Ei-Problem zu lösen. Also ist es richtig, es gibt kein Elektroauto oder ist es, es gibt keine Ladesäule. Und da glauben wir zumindest, auch wenn man nur das Aral-Netz und dann sicherlich aber auch die anderen Angebote nimmt, man kann heute sicherlich unproblematisch mit dem Elektroauto auch lange Strecken hinter sich bringen und findet auch ein gutes und attraktives Ladeangebot.

Johannes Trenka

Sie sprachen von Technologieoffenheit, die aus Ihrer Sicht wichtig ist. Dem würde ich mich anschließen. Und über Elektro haben wir jetzt viel gesprochen, auch Ihren sehr erfolgreichen Ausbau der Aral pulse Ladeinfrastruktur. Ich würde gern noch mal auf zwei andere alternative Antriebsstoffe schauen wollen und Ihre Meinung dazu befragen. Einmal E-Fuels, die immer heiß diskutiert sind. Die Einen halten es für

eine Möglichkeit, im Verbrennermotor der Klimaneutralität näherzukommen und damit vielleicht unsere Industrie zu stützen. Andere sagen nein, das ist ineffizient, das wird nicht klappen. Und das zweite Thema: Wasserstoff. Bei beidem würde mich mal interessieren, was Ihre Sicht sozusagen als Experten ist. Was ist möglich und kann tatsächlich einen Beitrag leisten und eine beständige Säule neben Verbrenner und E werden?

Achim Bothe

Aral hat sich eigentlich immer durch Qualität und Innovationen ausgezeichnet und sich dabei im Grundsatz immer technologieoffen aufgestellt. Und diesen Weg wollen wir auch weiterverfolgen, um zu sagen, wir werden letztendlich sehen, was sich durchsetzt und wie man in der Molekülwende auch eine Rolle spielen kann. Wir haben in Deutschland circa 49 Millionen Pkws in Summe. Davon sind 1,6 ungefähr jetzt circa rein elektrisch, die anderen sind noch weitgehend mit einem Verbrennungsmotor unterwegs. Und wenn sie dann noch mal die Nutzfahrzeuge dazurechnen, circa 20 Millionen weitere Fahrzeuge, größtenteils auch mit einem Verbrennermotor unterwegs, sieht man erst mal, wie viel Aufgabe wir noch vor uns haben und wie viel da letztendlich noch passieren muss. Wenn wir jetzt erst mal auch, was ich erläutert hatte, draufschauen, glauben wir, also der Kraftstoff wird erst mal noch eine Rolle spielen. Da wird die Aufgabe sein: Wie kann man den emissionsärmerer hinbekommen? Da gehe ich gleich noch mal ein bisschen darauf ein. Die Elektromobilität wird aus unserer Sicht eine extrem große Rolle spielen, speziell im Pkw-Bereich, aber auch in einzelnen Anwendungsfällen im Lkw-Bereich

– also speziell, wenn sie nicht auf der Langstrecke unterwegs sind. Und damit ist es aus unserer Sicht im Grundsatz erst mal wichtig: Sie müssen etwas im Bestand tun, um auch das Potenzial der heutigen Fahrzeugflotten voll zu nutzen. Und Sie müssen dann gut dosiert in die neuen Antriebssysteme, Energievektoren reininvestieren, die aber natürlich auch den Hochlauf brauchen. Da ist Elektromobilität sicherlich schon ein Stück weiter und wir sind auch unverändert unterwegs. Wenn man jetzt das Beispiel von Ihnen aufnimmt: Wasserstoff? Also ja. Kann Wasserstoff eine Rolle in der zukünftigen Molekülwende spielen? Das würden wir mit „Ja“ beantworten, aber primär fokussiert eigentlich auf den Schwerlastverkehr und da im Wesentlichen dann auf die Langstrecke. Wir haben in der Geschichte auch schon mal zwei Wasserstofftankstellen betrieben, aber dann letztlich aufgrund von fehlender Kundenresonanz und fehlender Wirtschaftlichkeit eingestellt. Was uns da nur im Moment fehlt, um zu sagen, wir würden jetzt einen Schritt nach vorn machen und investieren, ist halt, dass es noch offene technologische Fragen gibt. Also sind Sie mit 350 bar unterwegs, sind Sie mit 700 bar unterwegs? Sie haben dadurch keine technische Normung, Sie haben keinen Standard und es fehlen dann im Zweifel natürlich auch ein Stück weit Ankerkunden. Und man darf nicht verkennen, die Investition in Wasserstoff ist auch eine sehr große. Das heißt, wenn man sich wieder anschaut, worauf wollen Sie Ihren Fokus legen, wie wollen Sie Ihre letztendlich begrenzten Investitionsmittel allokkieren, glauben wir im Moment noch nicht daran, dass die Marktreife

da gegeben ist und wir da konkrete Projekte verfolgen würden. Wir sind aber, wenn Sie sich unser Netz in Summe anschauen, auch speziell die Autohöfe, falls es letztendlich so weit ist, sicherlich relativ schnell in der Lage, da auch hochzuskalieren. Dann das breit diskutierte Thema E-Fuels: Da haben wir aus meiner Sicht ein Stück weit auch eine pragmatische Betrachtung. Also spielen E-Fuels, beziehungsweise synthetische Kraftstoffe eine Rolle? Darauf ist die Antwort „Ja“. Wir glauben nur, wenn man sich anschaut, wie gering die Produktionskapazitäten heute sind, wie hoch auch noch die Produktionskosten letztendlich sind und Sie dann eigentlich schauen, welche Branchen gibt es denn, die sehr viel schwerer zu dekarbonisieren sind – denken Sie mal an die Schifffahrt oder denken Sie an die Luftfahrt – glauben wir im Grundsatz erst mal daran, auch in der freien Marktwirtschaft wird das Molekül seinen Weg eher dahin finden, wo es schlichtweg keine andere Alternative gibt oder nur eine schwer zu realisierende Alternative. Das heißt, wir sehen den Einsatz erst mal primär in den Bereichen, die halt schwieriger zu dekarbonisieren sind. Nichtsdestotrotz kann das auch eine Rolle im Mobilitätssektor spielen. Und wird das vielleicht auch im gewissen Umfang an der Tankstelle mal sein? Ja. Wir glauben aber nicht daran, dass das die Lösung sein wird. Und dann vielleicht der letzte Punkt, weil das geht so ein bisschen darauf ein, wie kann ich eigentlich die Bestandsflotte stärker nutzen? Da möchte ich drei Punkte kurz erwähnen. Also A: Wir haben mit Aral Futura letztes Jahr zwei Kraftstoffe eingeführt, die innerhalb der heutigen Kraftstoffnorm letztendlich 30 Prozent biogene Komponenten beisteuern, damit 25 Prozent CO₂-Einsparung

versus rein fossile Kraftstoffe realisieren. Um mal zu zeigen, was ist denn heute schon möglich und wie kann man den CO₂-Fußabdruck zumindest verringern. Wir haben auch bei unserem Hochleistungskraftstoff Aral Ultimate, der wirklich ein Hochleistungskraftstoff ist, auch ein Performance-Kraftstoff ist und das auch bleiben soll, im letzten Jahr die Formulierung geändert und haben auch 15 Prozent erneuerbare, hydrierte, hochwertige Komponente beigefügt, die 12 Prozent CO₂-Einsparung versus fossilen Diesel bringt, um auch zu zeigen, selbst bei einem Hochleistungskraftstoff mit unverändert guten Performance-Attributen ist es möglich, CO₂ einzusparen und zeigt, glaube ich, auch die Leistung, die Aral zu dem Stichwort Qualität und Innovation bringen kann. Und ein Thema, welchem wir dann auch großes Potenzial beimessen, ist jetzt die Einführung von HVO, die ja im letzten Jahr im Markt freigegeben wurde. Wir haben letztes Jahr angefangen, das an den ersten unbemannten Aral Dieselstationen einzuführen. Wir haben gerade zwei Autohöfe mit HVO in Betrieb genommen, weil wir da halt einfach sehen, HVO kann halt auch in der Bestandsflotte im Wechsel mit Diesel genutzt werden. Das heißt, ich habe als Fuhrparkbetreiber nicht die Frage: Kaufe ich ein neues Auto, muss ich Geld in die Hand nehmen, ja oder nein? Das Angebot ist sicherlich noch nicht so breit wie auf der Dieselseite. Das heißt, es hat ein gewisses Thema noch in der Versorgungssicherheit. Das versuchen wir aber durch den Netzausbau zu lösen. Und HVO liefert halt eine bis zu 90 Prozent CO₂-Einsparung versus Diesel. Das heißt, je nachdem wo auch der regula-

torische Rahmen ist und je nachdem wo HVO sich preislich versus Diesel aufhalten wird, ist das aus unserer Sicht wirklich eine reale, greifbare Alternative, die relativ einfach umzusetzen ist und dann schon im Bestand zu einem deutlich emissionsärmeren Kraftstoffverbrauch führen würde.

Johannes Trenka

Klare Aussage zu Technologieoffenheit und verschiedenen Antriebsstoffen. Ich würde trotzdem noch einmal kurz zuge-spitzt zu den E-Fuels zurückkommen und fragen, ob ich Sie richtig verstanden habe. Sie sagen, technisch möglich und tech-nisch kann es einen Beitrag leisten, be-triebswirtschaftlich fraglich, weil sehr teu-er und vielleicht erst mal in einem anderen Sektor interessanter. Ist das ungefähr so, wie es zu verstehen ist?

Achim Bothe

Ja, und nehmen wir mal jetzt noch mal den Luftfahrtsektor, die ja quasi eine vor-geschriebene Quote haben für Sustai-nable Aviation Fuel, was ja da reinfallen würde. Da merkt man ja schon, welchen kleinen Anteil das heute nur ausmacht am Gesamtkerosinverbrauch und dass halt letztendlich die Produktion da reinwach-sen muss und die ja dann letztlich auch bezahlbar sein muss. Das heißt, wissend, dass der Kraftstoffpreis in Deutschland ja auch immer ein Fokusthema ist und auch häufig kritisiert wird: E-Fuels wären Stand heute, so wie es heute steht mit den Produktionskapazitäten, so wie es in der Regulatorik auch steuerlich gestellt ist, für den Endverbraucher keine wirkliche Alternative, weil es letztendlich dann nicht bezahlbar ist. Es vielleicht nachhaltiger. Versorgungssicherheit müsste sicherlich besser werden, aber die Bezahlbarkeit,

zumindest für den Endverbraucher, ist aus unserer Sicht Stand heute nicht ge-geben.

Johannes Trenka

Vielen Dank für die Klarstellung. Bei allem, was wir jetzt besprochen haben, sprechen wir ganz viel von Alternativen. Der Verbrenner gehört zur Transfor-mation, also man sieht, fühlt ein wenig den Bedeutungsverlust, der damit einhergeht und damit ist natürlich das Kerngeschäft ein wenig unter Druck. Sie hatten es eben schon ausgeführt. Welche Ideen bringen Sie mit, um das Tankstellengeschäft trotzdem profitabel zu halten? Ich glaube, Sie erwähnten ganz am Anfang REWE To Go. Vielleicht können Sie dazu einen Satz sagen. Und gibt es noch andere Partnerschaften?

Achim Bothe

Ja. Also, ich habe es ja eingangs er-wähnt. Also wir glauben fest an das Zu-kunftsmodell Tankstelle als Drehscheibe der Mobilität mit einem breiteren An-gebot. Man darf, glaube ich, wenn man auf die Aral schaut, auch sagen, das ist dann eher ein Dank an die Mitarbeiter und Vorfahren. Aral profitiert sicherlich von einem sehr starken Netz. Das heißt, was im Grundsatz ja erst mal entschei-dend ist, wie bei Immobilie, wo man auch immer sagt „Lage, Lage, Lage“. Und da liegen natürlich unsere Statio-nen häufig an sehr verkehrsfrequenz-starken Standorten und damit hat man schon mal immer den Fuß in der Tür, ein gutes Angebot anzubieten. Für uns ist in dem Kontext wichtig, ich hatte es erwähnt, dass wir das Geschäftsmodell halt weiter umbauen und auch ausbau-en. Also nur rein auf Kraftstoff zu setzen

und im Zweifel auch so einen klassischen Cash-Cow-Ansatz zu verfolgen, ist, glaube ich, auch im Kontext der Transformation, die wir auf der Verkehrswende sehen, aus unserer Sicht nicht zielführend. Ich würde da auch anführen, wenn Sie sich den deutschen Tankstellenmarkt in Summe anschauen, dann war der ja, wenn Sie sich die Eigentümer und die Marktteilnehmer anschauen, relativ stabil, statisch für eine relativ lange Zeit. Das hat sich aber in den letzten zwei, drei Jahren ordentlich in Bewegung gesetzt und wir sehen auch ein Stück weit Eigentümerwechsel bei Bestandsspielern. Wir haben unsere strategischen Hausaufgaben eigentlich schon vor ein paar Jahren gemacht. Wir haben 2014 angefangen zu sagen, wir müssen das Thema Convenience und Shop stärker in den Vordergrund stellen, weil das ist letztendlich auch ein Wachstumsmarkt. Also, wenn Sie sich den Out-of-Home-Verzehr angucken, der wächst kontinuierlich. Bereinigen wir es mal um so Effekte wie die Coronakrise. Das heißt, uns war wichtig, wie können wir das Potenzial unserer Standorte besser erschließen, um da am Wachstum teilzuhaben und damit auch ein Stück weit eine Diversifikation zu schaffen für ein potenziell abwachsendes Kraftstoffgeschäft als Teil der Energiewende. Da haben wir uns bewusst dann für REWE To Go entschieden, weil man da, glaube ich, auch in der Wahrnehmung der Verbraucher sagen muss, Aral ist eine extrem starke Marke, steht aber natürlich primär für Mobilität, Kraftstoff und heutzutage sicherlich auch schon für Elektromobilität. Aber Aral steht natürlich jetzt in der Verbrauchervernehmung nicht unbedingt für eine Shopmarke oder auch eine Food-Service- und Food-for-Now-Marke. Insofern haben wir 2014 die ersten Piloten

mit REWE To Go gemacht. REWE natürlich klassisch deutscher Einzelhandel, auch eine starke Marke, hat sicherlich dann auch gewisse Synergieeffekte und haben dann mit Lekkerland, die dann letztendlich als REWE-Tochter auch das Format betreiben, aber auch die Lieferkette betreiben, einen sehr, sehr starken Partner und sind von den zehn Pilotstandorten 2014 auf heutzutage 900 umgerüstete Stationen hoch. Das heißt, da sieht man schon, wir haben eigentlich relativ früh angefangen, uns der Herausforderung zu stellen und haben auch kontinuierlich investiert und sind dadurch jetzt ein Stück weit gar nicht so sehr „ich bin in dieser Catch-Up-Frage und muss jetzt etwas machen und bin gezwungen“ oder muss mir die Frage stellen: Bin ich noch der richtige Eigentümer für mein Netz? Das Gleiche gilt für Elektromobilität. Also wir sehen das nicht an jeder Station, aber wir sehen das schon an einer Mehrheit der Stationen. Ich hatte es kurz erwähnt, 500 Stationen haben schon Elektromobilität. Und wir sehen dadurch auch wirklich schon, dass Kunden, die vorher ein Verbrennerfahrzeug hatten, weiter Kunden bei uns sind oder wir auch Kunden ansprechen, die sowohl ein Verbrennerfahrzeug als auch ein Elektrofahrzeug haben, inklusive Hybridnutzung. Also wir sehen auch dadurch, dass wir teilweise neue Kunden an uns binden und wir sehen halt auch, dass das kontinuierlich wächst und dass wir auch stärker wachsen, als es letztendlich der Markt tut. Das heißt, unser Wachstum in der Elektromobilität ist nicht nur der Zuwachs an Säulen, sondern wir sehen auch den Zusatz in der Nutzung, wo natürlich so Dinge wie die Kooperation

mit dem ADAC auch eine Rolle spielen, um eine größere Relevanz in der Fläche und in der Breite zu bekommen. Das heißt also Dreiteilung. Geschäftsmodell an der Tankstelle – damit haben wir einen attraktiven Mix –, das das Modell grundsätzlich resilient aufstellen sollte. Und noch einen weiteren Schritt, den wir genommen haben: Klassisch ist das Betreibermodell bei Tankstellen häufig so, dass das Kraftstoffgeschäft als Agenturgeschäft betrieben wird und der Pächter vor Ort das Shop-, Convenience- und Waschgeschäft letztendlich als Eigengeschäft betreibt. Was wir vor drei Jahren eingeführt haben, ist, dass wir gesagt haben, wir wollen auch das Shop- und Convenience-Geschäft ins Agenturgeschäft nehmen, um dann letztendlich auch die Vorteile zu realisieren, dass wir sagen können, wir können halt einheitlich das Sortiment definieren. Wir können bundesweite Promotions machen, wenn Sie an so Dinge wie Meal Deal denken oder Kaffeeaktionen. Das heißt, ich bekomme dadurch letztendlich mehr Instrumente, um aus unserer Sicht ein attraktives Kundenangebot herzustellen. Und Sie können natürlich auch die Shop-Preise letztendlich im Agenturgeschäft selber setzen, Kontext steigende Betreiberkosten. Wenn das derjenige vor Ort macht, ist das natürlich auch immer etwas, wo letztendlich vielleicht auch mal die Preiswürdigkeit verloren gehen kann und der Kunde dann sagt: „Wie wohl fühle ich mich denn wirklich mit einem Kauf an der Tankstelle?“. Und da haben wir vor drei Jahren unser Geschäftsmodell umgekrempelt, haben letztendlich jetzt das Agenturgeschäft für Kraftstoff als auch für Shop, was auch eine kontinuierliche Lernkurve ist, weil auch das – ich hatte es einmal erwähnt – sind schon zwei ganz unterschiedliche Geschäfts-

modelle, in denen Sie aktiv sind, wo wir aber glauben, dass wir aus Kundensicht und aus Marktsicht damit das Richtige tun und damit auch die richtigen Weichen stellen können.

Johannes Trenka

Vielleicht noch eine Frage zum neuen Geschäftsmodell. Ganz spannend ja auch, was Sie zum Agenturgeschäft sagen und der Entwicklung dazu. Sie sprachen, glaube ich, ganz am Anfang von zwei Millionen Transaktionen pro Tag?

Achim Bothe

Kundenkontakte pro Tag, ja.

Johannes Trenka

Datenmonetarisierung, die Nutzung von Daten wird das ein Thema, was für Sie zunehmend spannend sein kann, wo Sie auch sich weiterentwickeln wollen? Oder ist das für den Moment noch nicht Teil der Strategie?

Achim Bothe

Haben wir, so wie Sie die Frage stellen, noch nicht jetzt als Wachstumspotenzial oder ein relevantes Feld gesehen. Ist auch kein Geheimnis, wenn wir mal das Thema Loyalty oder CRM nehmen, das ist natürlich schon extrem wichtig für uns. Wir haben letztes Jahr unsere Partnerschaft mit Payback verlängert. Payback feiert ja auch jetzt dieses Jahr fünf- undzwanzigjähriges Jubiläum. Glauben da halt – wenn man wiederum darauf schaut, was ist für den Kunden relevant und hat Reichweite –, mit Payback einfach einen extrem starken Partner, speziell im deutschen Markt, zu haben als Multipartnerprogramm. Und das

ist natürlich für uns dann schon wichtig, um zu verstehen, was möchte der Kunde denn? Wie können wir – in Anführungszeichen – „auch mit Coupons ihn belohnen“ oder halt auch Reward-Prämien aus dem eigenen Aral-Angebot letztendlich anbieten? Jetzt aber ein Stück weit den Zugriff auf Daten sozusagen zusätzlich zu monetarisieren, der Thematik haben wir uns jetzt, so wie Sie gefragt haben, noch nicht tiefer gestellt.

Johannes Trenka

Ein emotionales Thema, Sie sprachen es vorhin schon an: Ostern und Weihnachten, der Spritpreis. Wer hat nicht schon häufig darüber gesprochen? Ich glaube, heute Morgen war E10 bei Eins dreiundsiebzig, vierundsiebzig über einen großen Daumen. Was, glaube ich, nicht alle wissen, ist, dass der Mammutanteil bei dieser Preiszusammensetzung durch Steuern und Abgaben passiert. Vielleicht auch nicht so ganz ernst gemeinte Frage: Was wäre aus Ihrer Sicht nötig, um für den Verbraucher den Preis noch erschwinglicher zu machen, wennman das im Hinterkopf hat und es nicht der reine Ertrag sozusagen der Mineralölkonzerne ist?

Achim Bothe

Ich würde Ihnen erst mal recht geben. Also der Spritpreis ist in Deutschland ein emotionales Thema, wird natürlich auch dadurch getrieben, dass es eine Preisauszeichnungspflicht an den Tankstellen gibt und der Preismast letztendlich für jeden gut sichtbar ist. Und dadurch, dass er häufig an der Straße steht, ist natürlich dann auch egal, ob ich getankt habe oder nicht. Man nimmt es halt letztendlich wahr und reagiert auch darauf. Nichtsdestotrotz, was man, glaube ich, festhalten muss, Sie

hatten es erwähnt: 60 Prozent des Tankstellenspritpreises sind erst mal durch Steuern und Abgaben letztendlich definiert und das geht natürlich häufig in dem öffentlichen Diskurs komplett unter und wird auch nicht wirklich in der Berichterstattung aufgegriffen. Und das sind halt vielfältige Steuern und Abgaben, also Energiesteuern inklusive der früheren Mineralölsteuer, Ökosteuer, die CO₂-Abgabe, der Erdölbevorratungsbeitrag und auch die Mehrwertsteuer von 19 Prozent. Das darf man auch nicht verkennen. Das heißt, wenn zum Beispiel im globalen Markt der Ölpreis steigt oder sinkt, zieht das natürlich auch steigende oder sinkende Produktnotierungen für Ottokraftstoff und Dieselmotorkraftstoff hinter sich her. Und dadurch, dass die Mehrwertsteuer sich nach dem Verkaufspreis an der Tankstelle richtet, steigen dadurch natürlich auch die steuerlichen Abgaben oder nicht. Und wer sich so ein bisschen mit der Zusammensetzung des Bundeshaushalts auseinandersetzt, wird das da letztendlich auch wiederfinden. Was in dem Kontext – Sie hatten es angesprochen – ja aus der Regulatorik heraus Steuerungswirkung und Lenkungswirkung entfalten soll, ist, dass es ja das Brennstoffemissionshandelsgesetz gibt, BEHG, und da wurde zum Beispiel zum 1. Januar die nächste Stufe eingeführt, was, ich sage mal grob, circa 3 Cent Preisanstieg für Ottokraftstoff und Dieselmotorkraftstoff hinter sich herzieht. Und wenn man sich das jetzt in seiner Ganzheitlichkeit anschaut, seit der Einführung reden wir da inklusive Mehrwertsteuer über mittlerweile 16 Cent für Ottokraftstoff und 17 Cent für Diesel. Das heißt, ein großer Teil des Produktpreises ist auch im weiteren

Verlauf getrieben durch zusätzliche Abgaben und Steuern. Und das macht es natürlich für den Verbraucher letztendlich erst mal anspruchsvoll. Nichtsdestotrotz, wenn man aus unserer Sicht einen Schritt zurückgeht, ist es richtig, dass man diese Klimawirkung von Kraftstoffen ein Stück weit berücksichtigt und damit auch versucht, Lenkungswirkung zu entfalten. Das würden wir definitiv mit „Ja“ beantworten. Wir würden nur auch – und das ist eine gemeinsame Position auch mit dem Branchenverband en2x – wir würden uns halt grundsätzlich wünschen, dass wir eine grundsätzliche Neugestaltung der Energiebesteuerung haben. Das heißt mal ganz konkret, dass man wirklich davon wegkommen würde, dass man ein Diesel im Zweifel genauso behandelt wie ein HVO und dann eigentlich nur durch das Brennstoffemissionshandelsgesetz die Unterschiede macht, sondern dass man einen steuerlichen Anreiz schafft mit der unterschiedlichen Energiebesteuerung, um dann Lenkungswirkung und auch Verbraucherverhalten letztendlich zu erzielen. Davon würden aus unserer Sicht emissionsärmere Kraft- und Brennstoffe sicherlich stärker profitieren als das reine schrittweise Verteuern der stärker fossilen Kraftstoffe. Und wenn man da noch mal kurz auf unser Portfolio guckt, wir sind schon mit HVO unterwegs. Ich hatte es eben nicht erwähnt, wir sind auch, was viele wahrscheinlich gar nicht wissen, einer der größten CNG-, Erdgasanbieter in Deutschland, weitestgehend dann auch mit Biomethan unterwegs. Das heißt, auch da ist eine Alternative noch zusätzlich im Netz. Und das würde aus unserer Sicht helfen. Und was man in dem ganzen Konstrukt, glaube ich, auch nicht vergessen darf: Die Treibhausgasquote, wo ja letzt-

endlich sowohl die Verminderung vorgeschrieben ist, als auch dann eine gewisse Bepreisung am Markt stattfindet. Das war ja auch ein durchaus turbulentes Marktumfeld, was wir die letzten Jahre gesehen haben. Und da würden wir uns einfach auch eine bessere Planbarkeit und Berechenbarkeit wünschen, weil für Investitionen – in welche Richtung gehe ich denn? – spielt das eine zentrale Rolle, um letztendlich unsere Hausaufgaben zu machen.

Johannes Trenka

Ich werde berichten, ob die Emotionen nachlassen bei den nächsten Feiertagen – mit der Beschreibung. Vielleicht noch mal zum Abschluss zwei persönlichere Fragen sozusagen. Sie haben bei Aral gestartet und sind heute der Vorstandsvorsitzende. Vielleicht auch für die jüngeren Zuhörer, Berufseinsteiger oder die noch gar nicht einen Beruf eingeschlagen haben: Was sind so Ihre Ratschläge? Was waren Schlüsselmomente, die Ihre Karriere in der Energiebranche sozusagen zu dem geführt haben?

Achim Bothe

Vollkommen richtig, ich bin ein Kind der Aral. Ich habe 2001 bei der Aral gestartet, noch bevor die BP letztendlich die Aral gekauft hat, also bin im Grundsatz eigentlich eher in einem mittelständischen Unternehmen eingestiegen, was dann in einem global agierenden Konzern aufgegangen ist, was sicherlich viele positive Dinge mitgebracht hat und auch der Aral geholfen hat, sich zu entwickeln. Ich gucke auf eine aus meiner Sicht sehr, sehr interessante und auch vielfältige Karriereentwicklung

zurück. Ich habe ursprünglich mal eine duale Ausbildung gemacht, also klassisch eine Lehre im Kaufmann im Groß- und Außenhandel und dann kombiniert mit einem Studium an der Fachhochschule für Ökonomie und Management in Essen, wo man dann letztendlich vier Tage im Betrieb arbeitet und dann abends und samstags letztendlich seine Vorlesungen zu absolvieren hat. Das lehrt einen dann erst mal ein Stück weit etwas in Richtung Arbeitsorganisation und Disziplin, weil sonst kommt man da letztendlich nicht durch. Was für mich aber auch sehr, sehr hilfreich war: Dadurch, dass man durch die unterschiedlichen Abteilungen rolliert, bekommt man einfach einen extrem breiten Blick auf die gesamte Firma und man bekommt auch ein extrem breites Netzwerk, von dem ich teilweise heute noch profitiere. Das heißt, das ist natürlich schwieriger, wenn man jetzt rein von außen hereinkommt mit einem Uniabschluss, hat man sicherlich eine höherwertige akademische Ausbildung, aber hat natürlich nicht so einen soliden Baustein von „ich habe eigentlich in viele Ecken des Unternehmens schon mal reingeleuchtet“. Das Zweite, was für mich prägend war: Ich habe dann nach der Ausbildung nur einen befristeten Arbeitsvertrag gehabt, BP hat Aral übernommen, wir waren auch wieder in einer Konsolidierungsphase, das heißt, eigentlich gab es keine Perspektive. Und dann hat sich die Möglichkeit ergeben, in die Raffinerie zu wechseln, was für mich erst mal wirklich ein Stück weit mit Unbehagen behaftet war, weil man kam aus der, ich nenne das mal, etwas heilen Marketingwelt Aral, Bürostandort in Bochum. Und dann stand der Wechsel an, als Assistent der Geschäftsführung in die Raffinerie, industrielle Produktion, sehr

technisch geprägt, sehr viel Ingenieurwissen – ich habe einen kaufmännischen Hintergrund –, was, glaube ich, wirklich ein Sprung ins kalte Wasser war. Und ich habe mir damals wirklich ernsthaft überlegt, will ich das machen oder möchte ich jetzt vielleicht gucken, was es für Alternativen gibt? Und das war für mich so ein Moment, wo mir halt dann Mentoren oder einfach Vertrauenspersonen gesagt haben: „Lass dich mal darauf ein und nimm mal die Lernkurve letztendlich mit und schau mal hinterher, ob das nicht ein guter Schritt war.“ Und das würde ich im Nachhinein definitiv so sehen, weil es mir einmal den Blick gegeben hat auf die gesamte Wertschöpfungskette – also von der Rohölauswahl über die Produktion in der Raffinerie bis hin zu: Über welche Vertriebskanäle verkaufe ich dann letztendlich die Produktion? Ich habe ein ganz anderes Geschäftsmodell kennengelernt, was halt dann wirklich sehr kapitalintensiv ist, sehr energieintensiv ist, wo Auslastung und Optimierung eine Rolle spielen. Und ich habe halt einfach auch extrem viel lernen dürfen, was technische und Produktionszusammenhänge angeht. Und das wiederum hat dann eigentlich den Weg bereitet, dass ich danach in die Petrochemie-Rolle durfte. Das war eine kaufmännische Rolle, die mir dann ein Stück weit wieder mehr auf den Leib geschustert war, aber die man aus meiner Sicht schlecht machen kann, ohne halt so ein bisschen die Raffinerie- und Petrochemieproduktion verstanden zu haben. Und das war auch etwas, wo ich, glaube ich, im Nachhinein der BP auch dankbar bin, dass sie mir so viel Vertrauen gegeben hat, Anfang 30 dann die gesamte Pet-

rochemieproduktion aus den deutschen und teilweise europäischen Standorten zu vermarkten, wo man dann wirklich mit dem Who-is-who der Petrochemiebranche zu tun hat – BASF, INEOS, Evonik, Sabic – und da, glaube, ich dann auch eine steile Lernkurve hatte. Was heißt das denn, wenn man wirklich eine Rolle hat, die external facing ist, wo Sie wirklich kommerzielle Verhandlungen führen müssen und auch dann größere Vertragsstrukturen haben? Also da lernt man sicherlich viel. Man bezahlt auch mal einen gewissen Preis für Fehleinschätzung. Aber davon profitiere ich, glaube ich, unverändert immer noch. Und danach ging für mich die Reise weiter ins Kraftstoff Pricing für alle Vertriebskanäle – wollte ich zu dem Zeitpunkt ehrlicherweise auch nicht unbedingt machen, weil ich so stark in der Petrochemie verankert war und es am liebsten bis zu meinem Ruhestand gemacht hätte, aber auch da ich eigentlich wieder davon profitiert habe, dass Leute mir auf die Schulter getippt haben und sagten: „Na ja, am Ende des Tages ist es eine Insel und du musst dich jetzt ein bisschen breiter aufstellen.“ Und das war dann auch sehr lehrreich, um zu sehen, wie sieht eigentlich heute ein gutes Pricing aus, Datenanalyse, letztendlich Modelle, die man dafür nutzen kann? Und wie spiele ich auch letztendlich mit unterschiedlichen Vertriebskanälen in der Kombination? Und dann vielleicht, um zum Schluss zu kommen, dann war mir einmal wichtig, dass man noch mal ein Stück weit freie Wildbahn sieht. Zwei Jahre lang war ich Geschäftsführer in der Mobene, das ist eine 50-Prozent-Beteiligung der BP, die letztendlich Endkundengeschäft für Heizöl macht und auch dann ein B2B-Geschäft hat für Kraftstoffe und auch ein Schmierstoffgeschäft. Und da war mir

einmal wichtig, außerhalb des Konzerns zu arbeiten, um einfach mal wirklich zu sehen, wie ist das, wenn man in einem zentrischen Modell mit einem anderen Geschäftsführungskollegen arbeitet – und wirklich letztendlich die Verantwortung für die gesamte Unternehmung hat – und nicht mit so viel Support und so viel Kapazität, wie man das aus dem Konzern kennt, zu agieren. Das heißt, unterm Strich ist, glaube ich, meine Botschaft: Man muss sich außerhalb der Komfortzone aufhalten. Man muss bereit sein, auch die Schritte zu machen, die einem erst mal ehrlicherweise gar nicht so schmecken. Und man sieht dann eigentlich erst immer fünf Jahre später, wie gut und clever das war. Und selbst wenn man mal einen Fehltritt gemacht hat, kann man den ja auch korrigieren. Insofern, das wäre, glaube ich, so meine Reflexion aus meinem Werdegang.

Johannes Trenka

Ja, vielen Dank, das hätte ich jetzt auch gesagt. Der rote Faden ist so ständiges Verlassen der Komfortzone, Offenheit, Mut, Wandlungsfähigkeit. Ja, ich glaube, das drückt es ganz stark aus und ist wahrscheinlich auch, was in der heutigen Welt ganz angebracht ist, mit all dem, was passiert.

Achim Bothe

Ja.

Johannes Trenka

Ich möchte mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken für das sehr spannende und aufschlussreiche Gespräch, auch mit dem immer wieder anklingenden Optimismus für den Standort Deutsch-

land ...

Achim Bothe

Definitiv.

Johannes Trenka

... und für die Industrie. Vielen, vielen Dank.
Alles Gute für die Reise. Aral wurde letztes
Jahr 100. Ich hoffe, weitere 100 Jahre kom-
men dazu. Alles Gute.

Achim Bothe

Vielen Dank, Herr Trenka.