

Nedturens  
konsekvenser –  
analyse af  
autobranchen  
Markedsnyt  
januar 2010





# Analyse af bilforhandlernes økonomi i 2008/09 samt forventninger hertil for 2010



**Deloitte's Markedsgruppe Auto præsenterer også for 2008/09 en analyse af autobranschen i Danmark, herunder særligt de realiserede økonomiske resultater og forventninger til fremtiden samt nogle af de risici og muligheder, vi ser, for at bilforhandlerne kan få vendt de forringede økonomiske trends – "nedturen".**

## Likviditet er afgørende

Grundlag for vores analyse er de oplysninger, som kan fremfindes i offentliggjorte årsrapporter for selskaber. Vores analyse er således overordnet og begrænset af de oplysninger, som fremgår af årsrapporter mv. Økonomiske resultater indebærer, selvom disse er positive, ikke nødvendigvis overlevelsesbetingelser for en bilforhandler. Positive pengestrømme er også afgørende, særligt i disse tider, hvor det er særdeles vanskeligt at låne penge i pengeinstitutter til driftsfinansiering eller få stillet de nødvendige garantier, som bl.a. SKAT og visse importører kræver. Den såkaldte finanskriser har også medført en domino-effekt, som indebærer, at leverandører m.fl. vil gardere sig likviditetsmæssigt og sikkerhedsmæssigt. Bilforhandlere har vanskeligt ved at "sende bolden videre", da bilforhandlernes salg i forvejen typisk har relativt få kreditdage. Manglende likviditet kan ødelægge forretningsmuligheder, og vores erfaring er også, at likviditetsproblemer ofte dræner for mange ledelsesressourcer til skade for en bilforhandlers styring.

## Flere forhandlere står "yderst på rampen"

Vi har i en særskilt artikel fulgt op på vores analyse af de udvalgte bilforhandlere og forsøgt at belyse udviklingen

i balancenøgletal (risikofaktorer) og likviditetsnøgletal. Desværre viser analysen, at flere bilforhandlere ud fra analysens forudsætninger er stærkt truet af lukning, medmindre der tilføres kapital, hvilket som følge af forringede lånemuligheder primært skal tilvejebringes ved indskud fra ejerne.

Vores analyse indeholder endvidere indlæg fra nogle af branchens toneangivende organisationer.

## Rådgivere skal kende branchen

Mange af autobranschens interessenter er i dag specialiserede (advokater, forsikringselskaber, revisorer, it-leverandører, vareleverandører etc.). Der synes også at være et behov for, at pengeinstitutter yderligere specialiserer sig i branchen og dybere forstår branchens processer og forretningsvilkår for at få finansieringsmuligheder belyst optimalt og måske undgå unødvendige lukninger.

## For store omkostninger

Den økonomiske udvikling for bilforhandlerne i 2008/09 viser en forringet udvikling primært som følge af reduceret aktivitetsniveau, for mange handler uden avanceret og manglende rettidig omkostningstilpasning. Analysen viser overordnet set, at de største bilforhandlere målt ud fra antal ansatte har haft den dårligste udvikling. Finansielle omkostninger og kapacitetsomkostninger er steget betragteligt, afkast af investeret kapital falder voldsomt og nærmer sig 0%. Der er sket et fald i antal af bilforhandlere med overskud, og faldet er stærkere for de største forhandlere. De mellemstore bilforhandlere har klaret sig bedre end vores forudsigelser i forrige års analyse, men den økonomiske udvikling for de mellemstore bilforhandlere er også blevet forringet, og kapacitetsomkostninger i forhold til dækningsbidrag er steget til næsten 90%. De mellemstore forhandlere har fortsat ikke samme kapitalmuskler som de store forhandlere, den økonomiske tilbagegang er således en større trussel. Mellemstore forhandlere presses derfor fortsat.

De mindre forhandlere vil fortsat bestå i et ikke uvæsentligt antal, da disse fortsat har pæne overskud pr. ansat - den bedste egenkapitalforrentning blandt bilforhandlerne og en bedre omkostningsstyring. Det er fortsat vores konklusion, at der i markedet vil ske en udskillelse, således at de mellemstore bilforhandlere går vanskelige tider i møde forstærket af den aktuelle krise. Det er glædeligt, at antal af lukkede forhandlere ikke har nået det niveau, som mange havde spået - der er dog ingen



**Peter W.Ø. Larsen**

Tlf. +45 21 49 24 73  
petlarsen@deloitte.dk



**Kristoffer Hemmingsen**

Tlf. +45 21 25 77 40  
khemmingsen@deloitte.dk



**Stefan Zeuthen**

Tlf. +45 21 49 59 52  
szeuthen@deloitte.dk

tvivl om, at flere af de mellemstore forhandlere lever på pengeinstitutternes nåde. Vi tror på, at særligt mellemstore forhandlere i større byområder og vækstområder vil klare sig og her få mulighed for at opnå et aktivitetsniveau, der hænger sammen med omkostningseksponering. Der sælges for få nye biler pr. forhandler i dag, hvorfor forhandlernettet skal tilpasses. Det kan frygtes, at nogle forhandlere vil blive ramt af den nedgang på eftermarked, som kan komme efter det faldende nyvognssalg de seneste år. Blandt de store forhandlere er spørgsmålet, om nogle er blevet for store i forhold til styring og fokusering. Vi tror, at visse af de store forhandlere vil overveje tilpasninger i antal udsalgssteder.

#### **Forventninger 2010**

Forventninger for bilforhandlere generelt for 2010 er sværere at forudsige, og usikkerhederne er større end nogensinde, bl.a. som følge af:

- Lovgivning – skatter og afgifter
- Konkurrencesituation øget og blevet internationaliseret
- Leasingmarkedets udvikling
- Importørinvolvering – som leverandør og i detailmarkedet
- Gruppefritagelse – justeringer og forlængelse
- Renteniveau

God læselyst af autoanalysen og en tak til øvrige deltagere i Deloittes Markedsgruppe Auto og andre eksterne deltageres medvirken i publikationen.

Peter W.Ø. Larsen  
partner og formand for  
Deloittes Markedsgruppe Auto

# Finanskrisen i bilforhandlernes perspektiv

Af Kristoffer Hemmingsen, medlem af Deloitte's Markedsgruppe Auto

**Som den efterfølgende analyse viser, har finanskrisen sat branchen under pres, bl.a. som følge af svigtende bilsalg og kundernes tilbageholdenhed med reparationsarbejder på biler - eftermarkedet.**

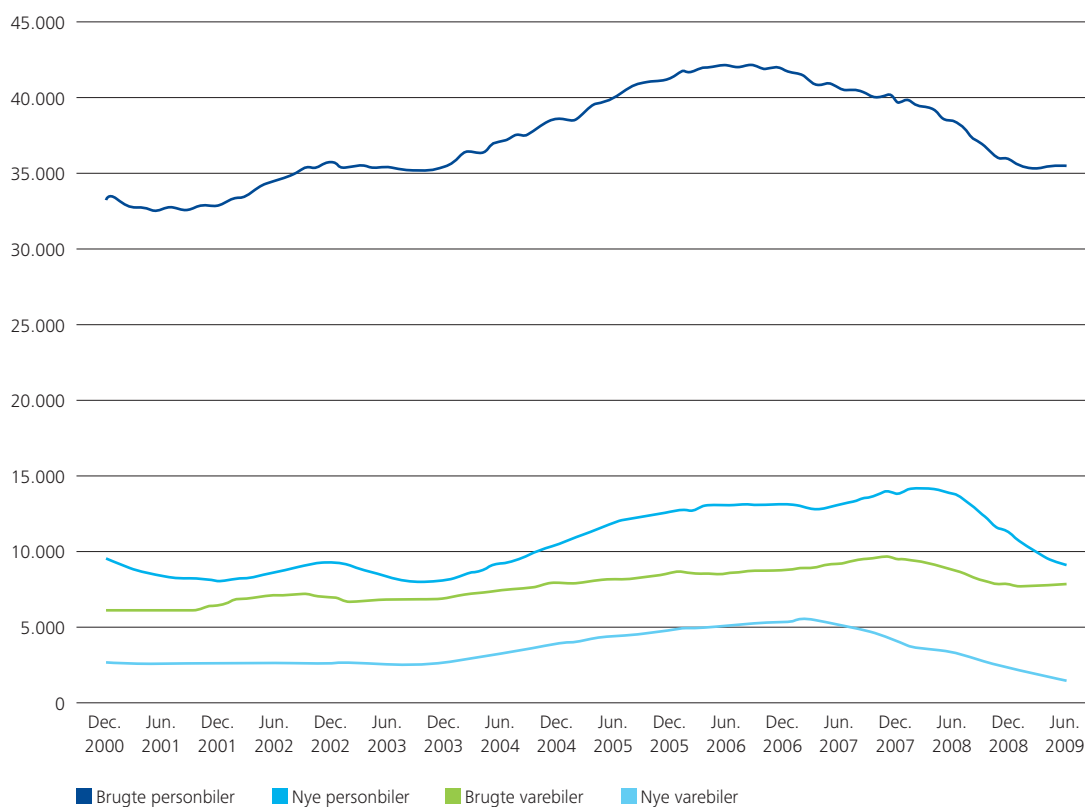
Kan bilforhandlernes stramme økonomiske situation alene tilskrives det svigtende salg, eller er der andre

faktorer, der spiller ind? I denne artikel vil vi se nærmere på den økonomiske virkelighed, bilforhandlerne efter vores opfattelse befinder sig i.

Medio 2009 var niveauet for salg af nye biler ca. på samme niveau som bilsalget i 2004.

## Gennemsnitligt bilsalg

Antal stk. seneste 12 måneder



Kilde: Danmarks Statistik

Derfor kan man som udgangspunkt forvente, at de økonomiske resultater for bilforhandlerne burde ligge på samme niveau.

#### Andel af bilforhandlere med overskud

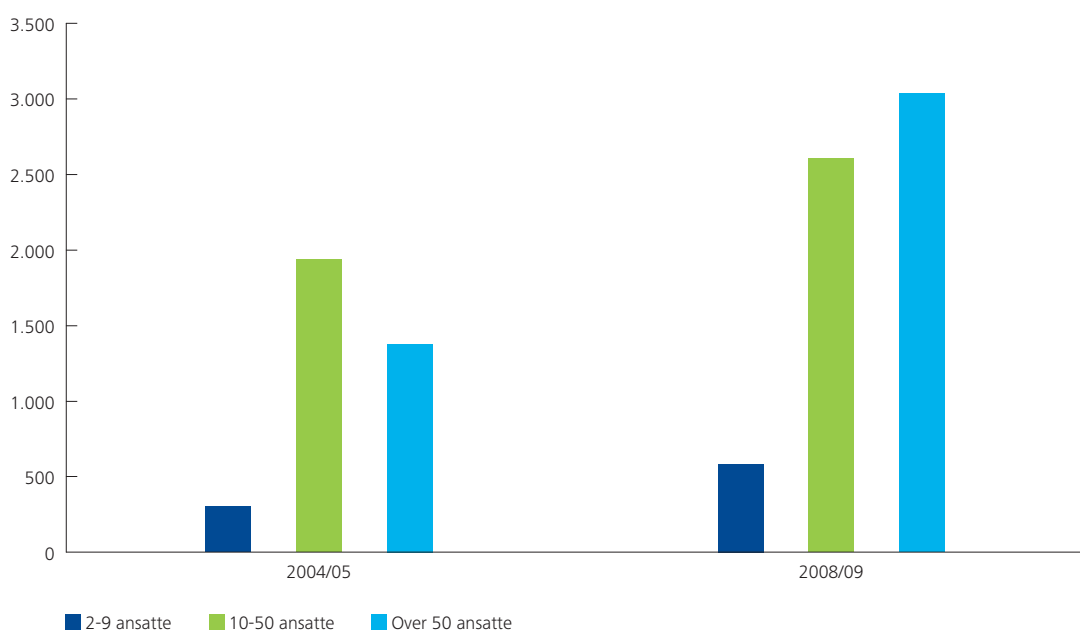
| (1.000 kr.)     | 2004/05 | 2008/09 |
|-----------------|---------|---------|
| 2-9 ansatte     | 74%     | 61%     |
| 10-50 ansatte   | 85%     | 81%     |
| Over 50 ansatte | 89%     | 48%     |

#### Primært resultat pr. ansat

| (1.000 kr.)     | 2004/05 | 2008/09 |
|-----------------|---------|---------|
| 2-9 ansatte     | 97      | 142     |
| 10-50 ansatte   | 55      | 42      |
| Over 50 ansatte | 49      | 8       |

#### Finansielle poster og kapacitetsomkostninger

Gennemsnit pr. forhandler (1.000 kr.)



Sammenligner man de generelle økonomiske resultater for 2004/05 og 2008/09, viser tallene, at det særligt er de største bilforhandlere, der har oplevet en markant forringelse af de økonomiske resultater på trods af, at aktivitetsniveauet har været det samme i de sammenlignede perioder.

Denne udvikling kan skyldes mange ting. For at finde svaret må vi se nærmere på de interne og eksterne forhold, der påvirker bilforhandlerens økonomi.

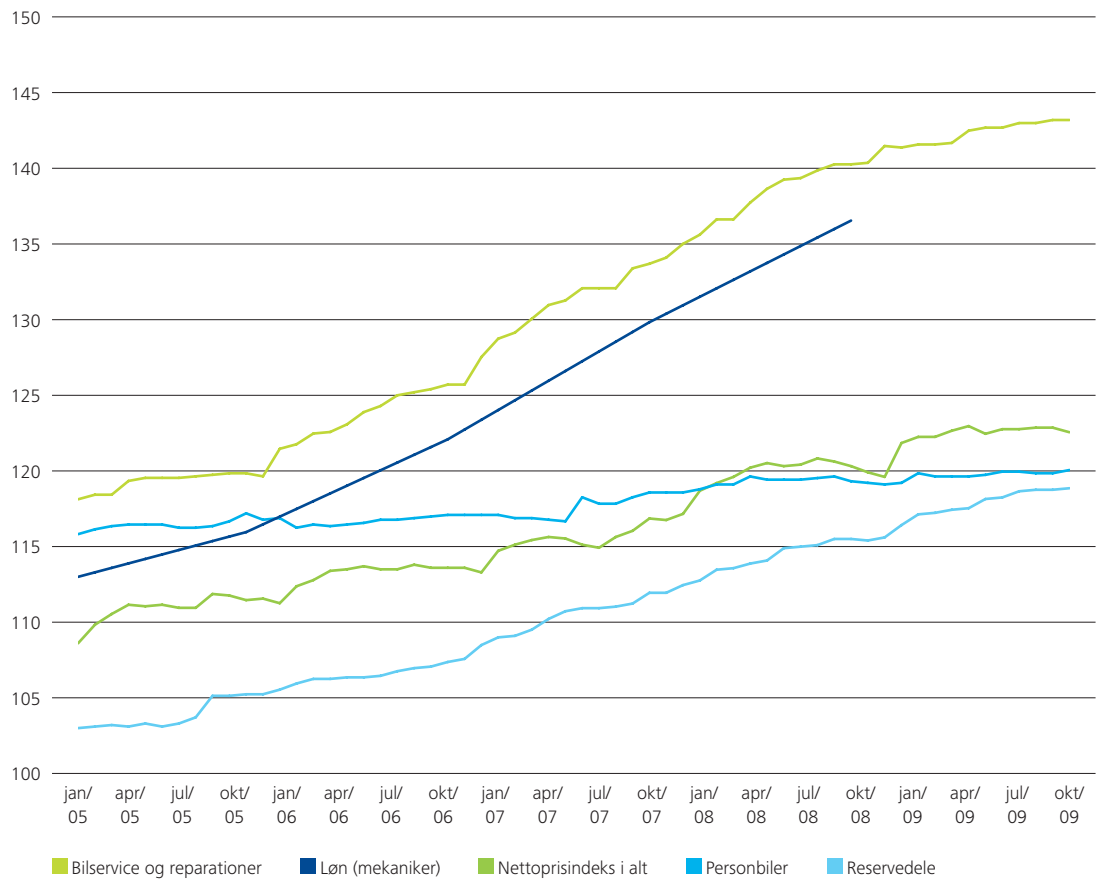
Vi har i den seneste 5 års-periode set en markant stigning i den enkelte bilforhandlers kapacitetsomkostninger og finansielle poster. Dette nøgletal dækker over den samlede udgift, forhandleren har til at drive og finansiere sin forretning, uanset om bilforhandleren lejer eller ejer bygninger. For de mindste bilforhandlere er de gennemsnitlige omkostninger pr. forhandler steget med 91%. For de mellemstore er omkostningerne kun steget med 34%, og for de største er renter og kapacitetsomkostninger steget med hele 120%.

Man kunne forledes til at tro, at disse markante stigninger primært skyldes store investeringer i nye bilhuse. Tal fra Bilbranchen viser imidlertid, at også lønniveauet

er steget markant i forhold til den generelle prisudvikling i de produkter, bilforhandlerne sælger.

### Udvikling i nettopriser samt løn: Udvalgte varer

Indeks 2000 = 100



Note: Udvikling i priser - før skatter og afgifter  
Mekanikerløn: Indeksering på basis af lønniveauer  
Kilde: Danmarks Statistik og Bilbranchen

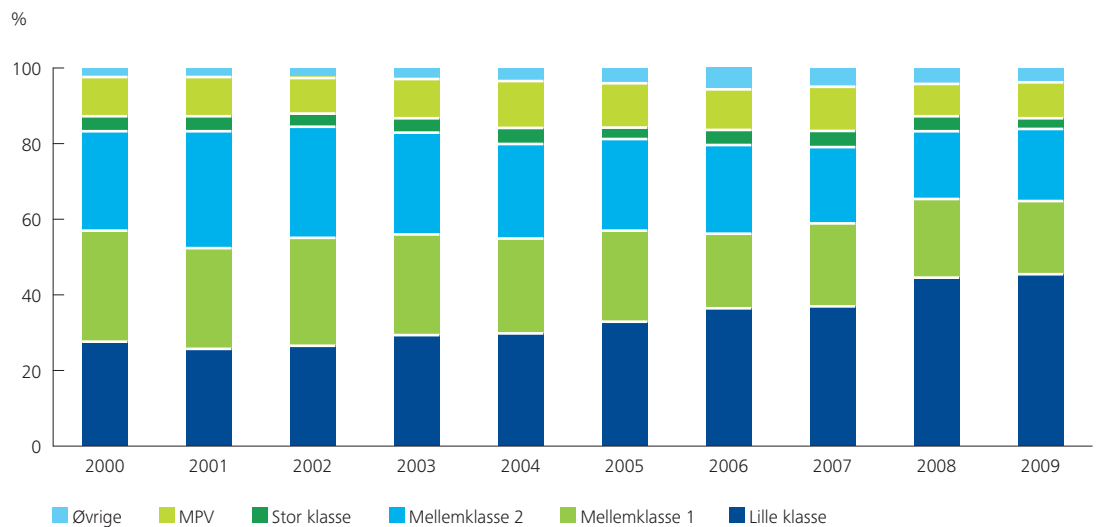
Som det også fremgår af statistikken, har bilforhandlerne kompenseret for de stigende lønninger ved at hæve priserne på eftermarkedet. Denne udvikling har medført et stigende pres på eftermarkedssalget i og med, kunderne begynder at vælge alternativer. Man kunne i pressen læse, at f.eks. autoværksteder i Malmö-området har op til 25% danske kunder, og at priserne på værkstedsbesøg i Sverige er 20 - 50% lavere end i Københavns-området. Samtidig viser statistikker, at ca. halvdelen af nybilskunderne vælger mærkeværkstedet fra allerede når bilen er 4 år gammel.

Bilforhandlerens eftermarkedssalg er derfor under enormt pres. Der er intet, der tyder på en bedring i de tendenser, man ser i markedet. Med faldet i salget af nye biler i 2008/09 vil naturligt følge et tilsvarende fald i efterspørgslen efter service på mærkeværkstederne i de kommende år.

Der ses også en tendens i retning af, at bilkøberne vælger mindre modeller, der traditionelt giver en lavere avance for bilforhandleren – både ved salget og på eftermarkedet.

#### Bilparkens sammensætning

Hver bilklasses andel af det samlede årlige salg – segmentfordeling for nyregistrerede personbiler



Kilde: Bilbranchen



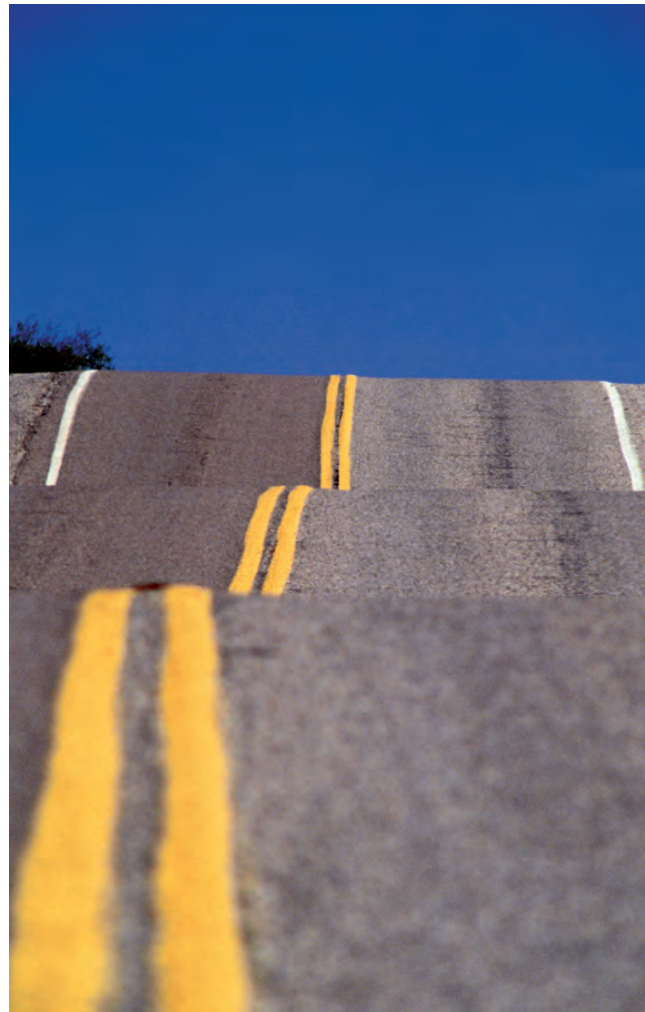
På nybilssiden er bilforhandlerne yderligere under pres som følge af de nyligt indførte regler om løbende afregning af registreringsafgift på leasingbiler, som muliggør en lavere finansieringsudgift i forhold til køb af bilen, ligesom disse biler typisk prissættes lavere. Den enkelte bilforhandler er generelt ikke økonomisk rustet til at kunne tilbyde leasing og mister derfor yderligere salg i et i forvejen trængt marked.

Endelig har regeringen varslet markante ændringer til registreringsafgiften, som skaber usikkerhed om det fremtidige indtjeningsmønster.

Alle disse forhold indikerer, at det ikke kun er den finansielle krise, som har ramt bilbranchen, men at den finansielle krise har tydeliggjort de udfordringer, de danske bilforhandlere står over for. Det er vores vurdering, at en stigning i bilsalget ikke i sig selv vil kunne skabe det nødvendige økonomiske fundament for en forbedring i indtjeningen i branchen.

Der er derfor behov for, at branchen overvejer, om den nuværende struktur og forretningsmodel er bæredygtig i forhold til at sikre, at bilbranchen er en attraktiv branche at være i på længere sigt. Med udgangspunkt i vores analyse af bilbranchen, som den ser ud i dag, er dette ikke tilfældet.

For den enkelte forhandler bliver det afgørende, at denne har valgt den rigtige strategi, herunder samarbejdspartnere, og at fokus fastholdes på ledelse, effektivisering og vækst.



# Analyse af bilforhandlernes økonomi

Vi har igen i år analyseret bilforhandlernes resultater og udviklingstendenser. Vi har foretaget opdelingen af bilforhandlerne ud fra følgende kriterier:

- Bilforhandlere med 2 - 9 ansatte (ca. 33% af virksomhederne i analysen)
- Bilforhandlere med 10 - 50 ansatte (ca. 55% af virksomhederne i analysen)
- Bilforhandlere med over 50 ansatte (ca. 12% af virksomhederne i analysen)

Vores analyser har omfattet 576 bilforhandlere med mere end 1 ansat, og som er partner-, aktie- eller anpartsselskaber, der offentliggør årsrapporter. Analysen har omfattet årsrapporter offentliggjort frem til 30. september 2009.

Analysen omfatter alene selskaber, der har offentliggjort regnskabstal for 5 år samt har branchekoden for "Detailhandel med person- og varebiler samt minibusser", hvorfor der ikke er fuldstændigt sammenfald med de virksomheder, der er medtaget i vores tidligere analyser.

Det har ikke været muligt at udarbejde omsætningsafhængige nøgletal for alle de udvalgte virksomheder, da en række bilforhandlere ikke oplyser omsætningen. Kun ca. 20% af de udvalgte bilforhandlere har oplyst omsætningen.

## Krisen ramte branchen hårdt på indtjeningen og varsler om hårde tider for også store bilforhandlere

Når man skal sammenligne det at investere i en bilforhandling med investering i andre virksomheder, anvendes

### Afkast af den investerede kapital



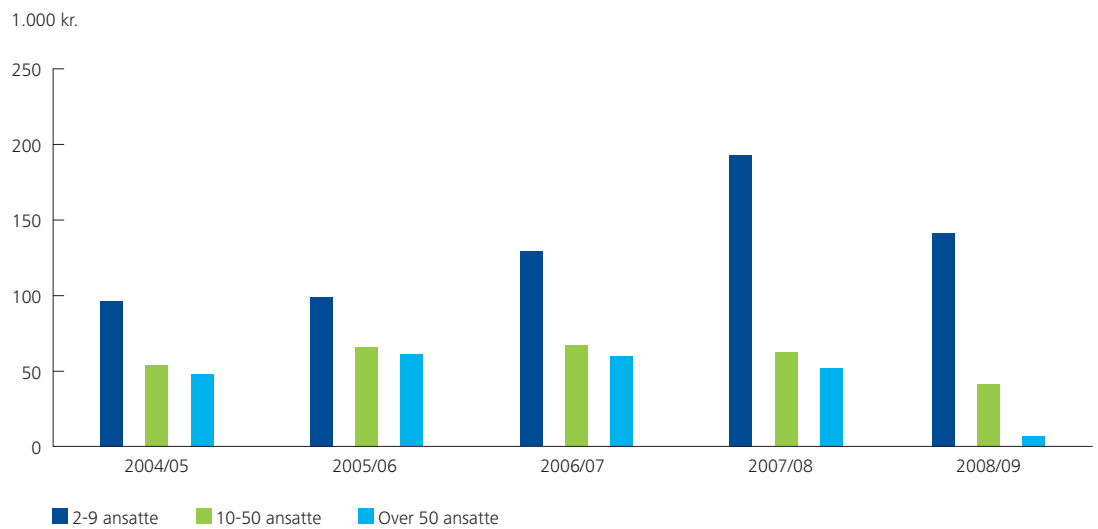
des nøgletallet for afkast af investeret kapital. Nøgletallet opgøres som driftsresultatet i forhold til kapital, der er investeret i selskabet (ekskl. rentebærende nettoaktiver, f.eks. bankindestående). Nøgletallet er opgjort inklusive ejendom.

Efter finanskrisen indtrådte, har der været et markant fald for alle grupperne i afkast af den investerede kapital. For de store bilforhandlere er afkastet faldet helt ned til 0,9%, hvilket er under den normale pengemarkedsrente i pengeinstitutter. Det vil med andre ord sige, at det havde været mere rentabelt at sætte penge i banken end at investere i en stor bilforhandler i 2008/09. Enkelte af de store bilforhandlere slår kraftigt igennem på nøgletallet, men tendensen gælder for mange i segmentet.

De mellemstore og små bilforhandlere har ligeledes oplevet et fald i forhold til tidligere år. Afkastet for disse er fortsat over niveauet for et almindeligt risikofrit afkast af eksempelvis obligationer. Sammenlignet med andre brancher inden for retailhandel er indtjeningen fortsat noget lavere end gennemsnittet. Med de karakteristika, branchen har, ser vi ingen tegn på, at dette billede vil ændre sig inden for en overskuelig fremtid.

Talmaterialet, vi har haft til rådighed, viser kun en del af den sandhed, der er realiteten for forhandlerne i dag. Mange bilforhandlere har indleveret en årsrapport, hvor kun dele af regnskabsår har været et kriseår. Alligevel er tegnene på branchens udfordringer tydelige.

#### Primært resultat pr. ansat



Primært resultat pr. ansat hos de store og mellemstore bilforhandlere er faldende. Dette skyldes formentlig, at deres set-up er for stort, eller sagt på en anden måde, at forretningen er baseret på at skulle opnå et væsentligt større salg, end der realiseres i branchen på nuværende tidspunkt.

Muligheden for at tjene penge omfatter grundlæggende to ting. For det første er der muligheden for at sælge sine varer og ydelser, og dernæst er der de omkostninger, der er forbundet med dette salg.

Langt hen ad vejen er bilforhandlernes salgs- og indkøbspriser dikteret af markedet, som er stærkt konkurrencepræget. Som det fremgår, har faldet i omsætningen medført et faldende bruttoresultat i

forhold til året før. Faldet er dog ikke så markant, at det i sig selv giver varsler om en dystre fremtid for branchen.

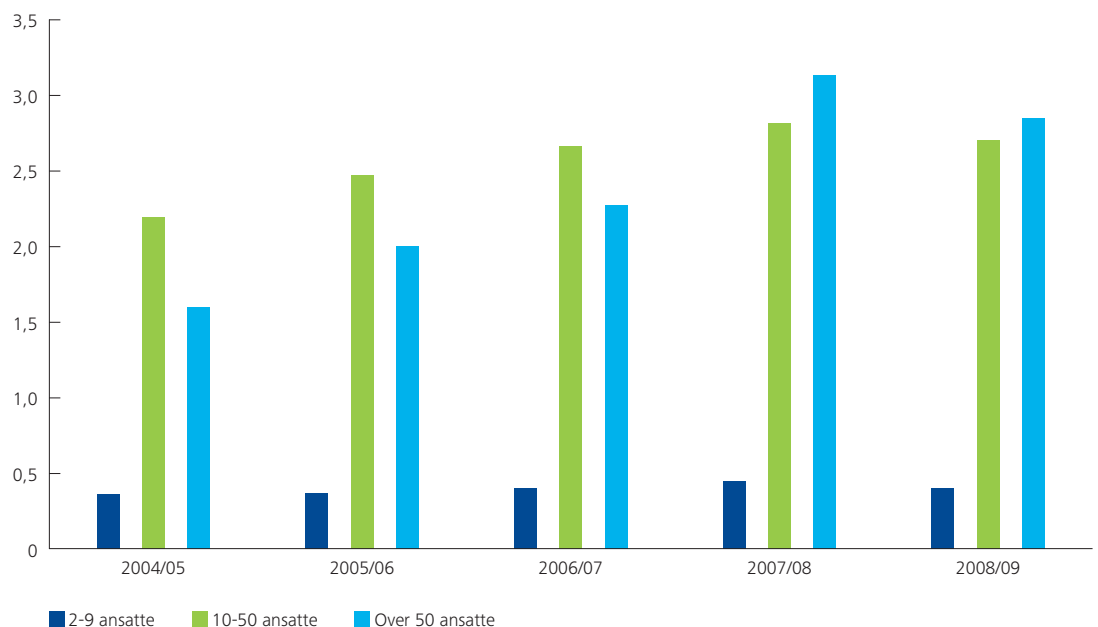
Nøglen til en fornuftig indtjening ligger derfor i bilforhandlernes evne til at tilpasse omkostningsbasen til et absolut minimum, uden at dette går ud over den kvalitet, kunderne skal opleve.

Denne evne kan måles på et nøgletal for, hvor meget bruttoresultat, bilforhandleren kan tjene for hver krone, bilforhandleren bruger i kapacitetsomkostninger.

Bilforhandlernes tilpasningsevne har for de mellemstore og store bilforhandlere været ringe i den målte periode. Selv i et marked med stigende omsætning og bruttoresultat har bilforhandlerne ikke formået at skabe

### Bruttoresultat

mio. kr.



### Bruttoresultat pr. kapacitetsomkostningskrone



en mere effektiv forretning. Den strategiske fordel, mange forventede en bilforhandler ville have ved at øge volumen i salget, har dermed ikke været til stede. Dette skyldes primært, at bilforhandleren ikke har været i stand til at øge indtjeningen ved at holde omkostningerne i ro samtidig med et stigende salg, hvor marginaler har været små.

Tværtimod tyder meget på, at de store og mellemstore forhandlere generelt har brugt flere penge pr. solgt enhed i de sidste 3 - 4 år, og at tilpasningen til den nye markedssituation er kommet for sent.

Udfordringen for mange bilforhandlere er, at kapacitetsomkostningerne langt hen ad vejen er bundet i mursten og andre anlægsaktiver, der ikke kan realiseres på den korte bane. Det må forventes, at en række af de forhandlere, der har sat sig for dyrt, må give op inden for de næste 1 - 3 år.

Hvis de store og mellemstore bilforhandlere skal have en berettigelse på længere sigt, er det afgørende, at der sker en tilpasning af antallet af bilforhandlere inden for et geografisk område samtidig med, at omkostningseffektiviteten forbedres.

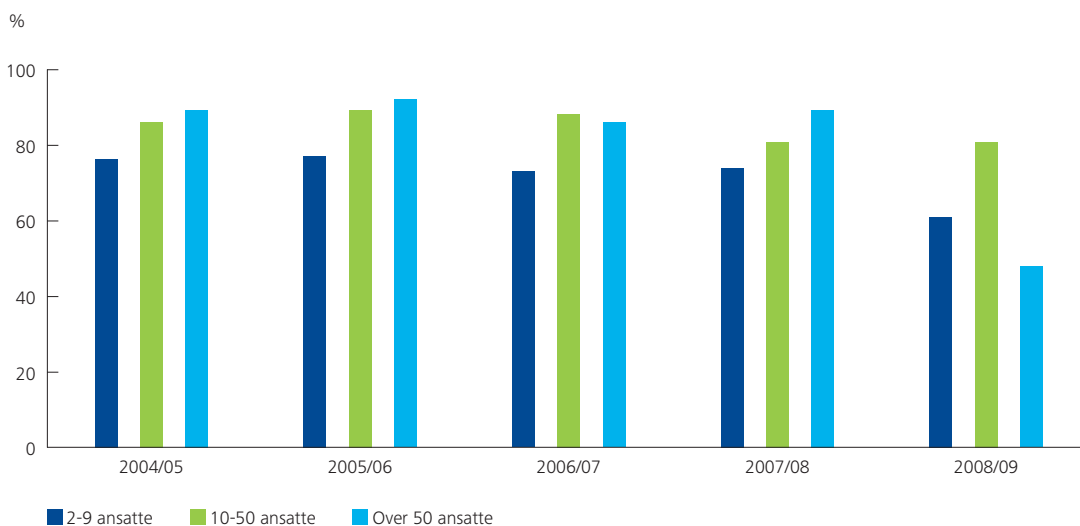
### Det er dyrt at låne penge, når man ikke tjener nogle

Da vi sidste år udarbejdede autoanalysen, var vores konklusion, at kapacitetsomkostningerne for branchen som helhed ikke var tilstrækkeligt tilpasset i forhold til markedssituationen. Vi må desværre konstatere, at dette slår kraftigt igennem på regnskaberne for 2008/09, hvor andelen af bilforhandlere med overskud er faldet.

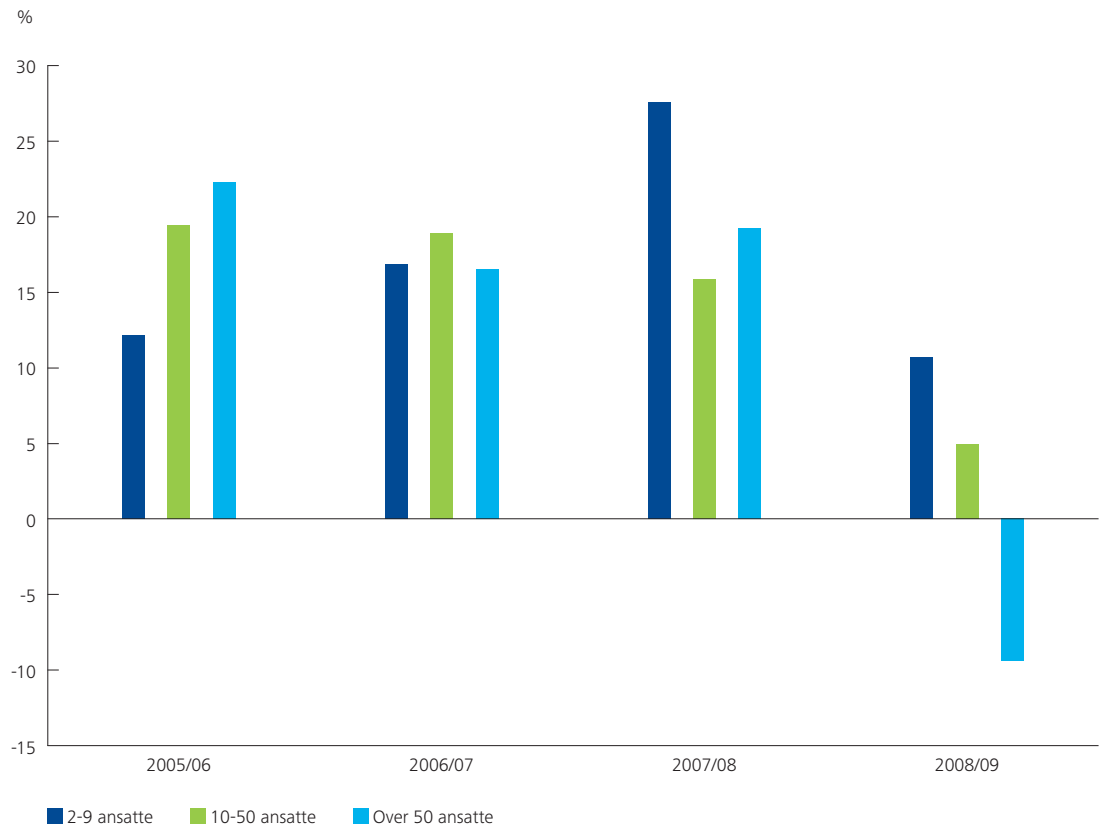
Andelen af de store bilforhandlere med overskud er faldet med 41%-point til 48%. Altså har over halvdelen af de store bilforhandlere underskud for 2008/09. Andelen af de små bilforhandlere med overskud er ligeledes faldet med 13%-point til 61%. Kun de mellemstore har formået at holde et uændret niveau på 81%.

Med tanke på det svigtende salg og manglende omkostningstilpasning er udviklingen ikke overraskende.

#### Andel af bilforhandlere med overskud



### Egenkapitalforrentning



Forrentningen af egenkapitalen adskiller sig fra afkastet af den investerede kapital ved, at forrentningen af egenkapitalen er udtryk for virksomhedsejernes forrentning af den indskudte kapital, efter at der er betalt renter til de eksterne kreditivere.

Forrentningen er faldet drastisk i 2008/09 - for de store bilforhandlere er den samlet blevet negativ, hvilket reelt betyder, at en del af investeringen er mistet.

De små bilforhandlere er de eneste, der i 2008/09 har holdt sig over 5%, hvilket må betragtes som værende utilfredsstillende for branchen som helhed.

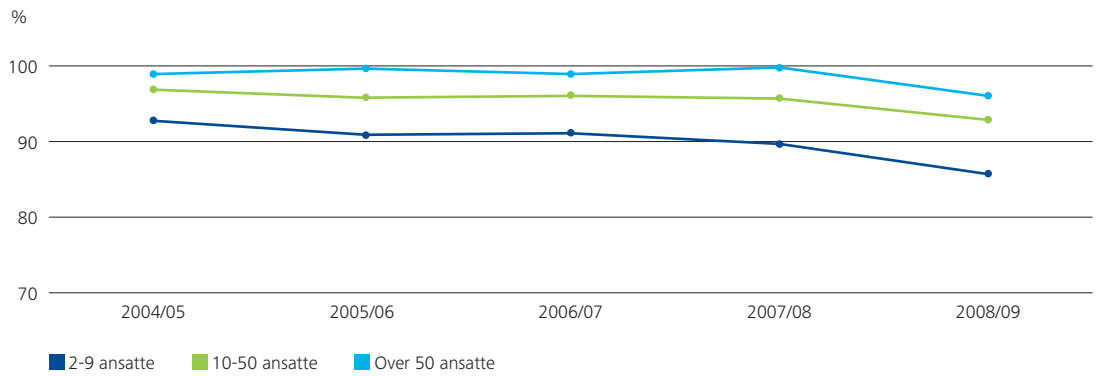
Den faldende egenkapitalforrentning kan primært tilskrives de faldende resultater som for de største forhandlere endda har været et samlet underskud i 2008/09.

Når dette sammenholdes med udviklingen i antal af bilforhandlere med positiv egenkapital, som ligeledes er faldende i 2008/09, indikerer dette, at der er tale om en branche, hvor vi ikke har set den sidste konkurs.

Bilforhandlere har i de mange år haft gavn af et positivt cash flow som følge af mulighederne for at finansiere

en stor del af varelageret hos "rentefrie långivere" og registreringsafgiften. Med faldende salg reduceres disse gratis kreditter, hvilket sætter bilforhandlernes likviditet under pres, hvis ikke arbejdskapitalen tilpasses den nye situation.

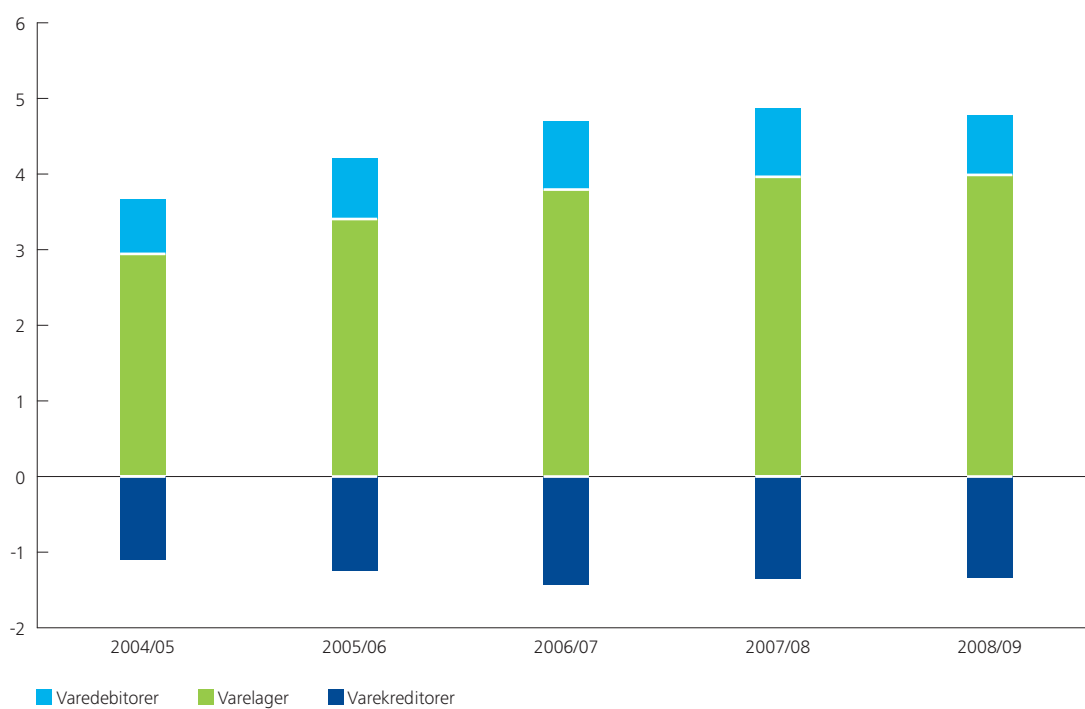
#### Andel med positiv egenkapital





### Fordeling af arbejdskapital for mellemstore forhandlere

Samlet mia. kr.



Det generelle billede for denne tilpasning viser, at pengebindingerne i debitorerne er faldet beskedent i forhold til 2007/08, hvilket må tilskrives det lavere salg. Lagerbindingerne er imidlertid stort set uændrede. Dette skal ses i sammenhæng med, at de generelle priser på brugte biler har været faldende, og at der derfor bør

være foretaget større nedskrivninger heraf end tidligere. Tallene indikerer således, at der er sket yderligere køb til varelageret. Samlet set synes pengebindingerne dermed ikke at være forbedrede i det omfang, man kan forvente i en periode med svigtende salg og krav til positivt cash flow.

Bilforhandlerens finansiering af varelager via varekreditorer har de senere år ligget fast på 34%. Dette betyder, at bilforhandlerne skal finde alternative finansieringskilder til ca. 2/3 af den samlede lagerværdi.

Det faldende salg medfører en lavere skyldig registreringsafgift og moms, som begge er rentefrie finansieringskilder. Dette betyder, at en større del af pengebindingerne er finansieret af rentebærende gæld, hvilket igen betyder højere renter fremadrettet og dermed lavere resultater.

Udviklingen i nettorenteudgifter i forhold til den samlede gæld bekræfter denne tendens. De mellemstore og store bilforhandlerne har de sidste to år set en fordobling af

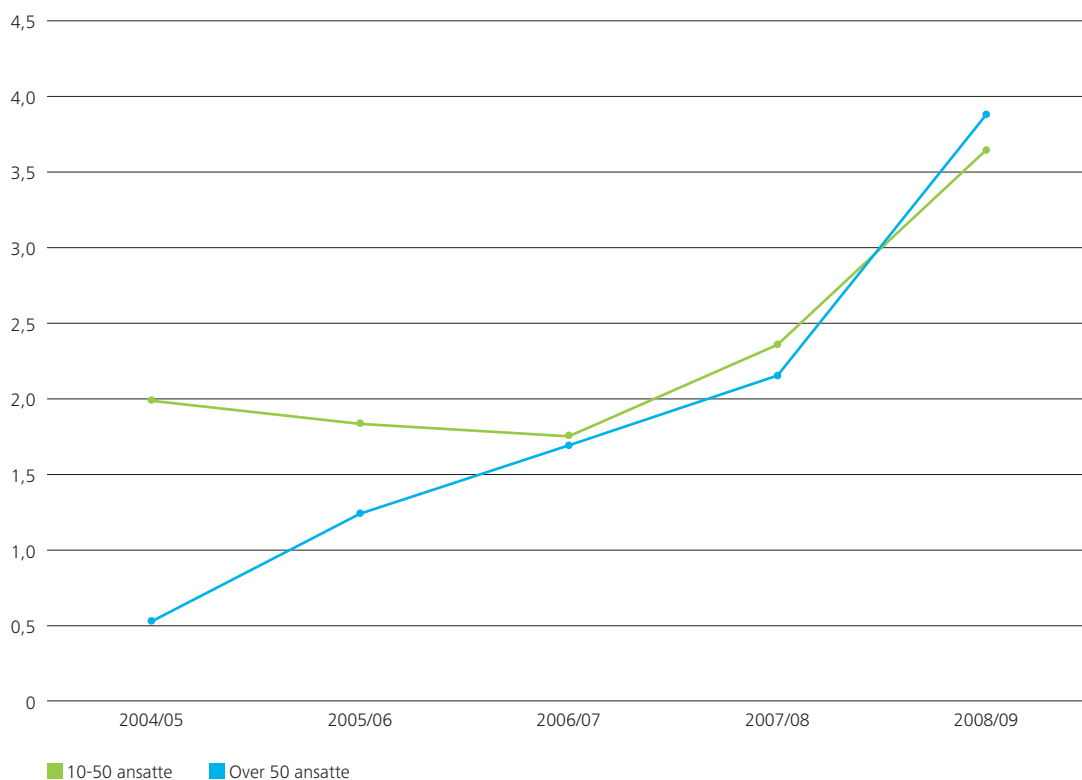
renteudgifterne i forhold til den samlede gæld. Alt tyder på, at denne negative tendens vil fortsætte i de næste år.

Samtidig har knap halvdelen af de mellemstore og store bilforhandlere en soliditetsgrad på under 20%. Der er således en fremmedfinansiering på 80% hos disse bilforhandlere. Pengeinstitutterne har i kølvandet på finanskrisen strammet gevaldigt op på udlånspolitikken, hvilket kan gøre det svært for bilforhandlerne at fastholde eller udvide driftskrediten på uændrede vilkår.

Bilforhandlerne må derfor forvente, at en yderligere finansiering i den kommende periode i høj grad må komme fra ejerne selv.

#### Rente i forhold til samlet gæld

Renteomkostninger i kr. pr. 100 kr. gæld



### Hvordan ruster man sig til fremtiden, og hvem har de bedste forudsætninger for at gøre dette?

Vores analyse giver ikke svar på, hvilke konkrete virksomheder, der er bedst rustet til fremtiden.

Det er vores erfaring, at soliditets- og likviditetsrisikoen spiller væsentligt ind på virksomhedens mulighed for at overleve på længere sigt. Soliditets- og likviditetsrisiko er mål for bilforhandlernes evne til at betale kortfristede gældsforpligtelser og finansiere de kortfristede aktiver ved egen drift.

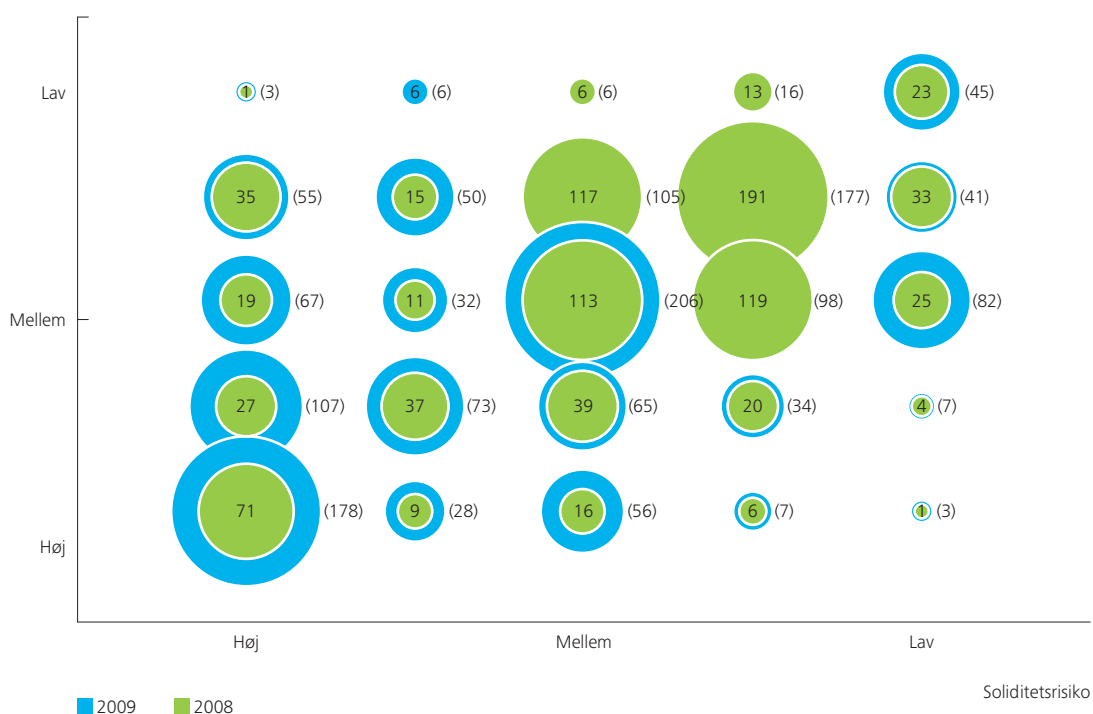
Ser vi på udviklingen i bilforhandlernes soliditets- og likviditetsrisiko det sidste år, er tendensen meget tydelig. Vi kan se, at der er sket generel stigning i bilforhandlernes risikoprofil.

Andelen af bilforhandlere med en høj risiko er steget fra 71 virksomheder i 2008 til 178 i 2009 eller en stigning på 150%.

Det er derfor tydeligt, at der mere end nogensinde er behov for økonomisk styring hos bilforhandlerne, og at der træffes de rette strategiske valg.

#### Bilforhandlernes likvidets- og soliditetsrisiko (vinter 2009)

Likviditetsrisiko





Det rette strategiske valg vil variere fra virksomhed til virksomhed. De strategiske valg kan omfatte overvejelser om mulighed for downsizing, enkelt- eller flermærkeforhandling og om urentable forretningsenheder kan skæres væk.

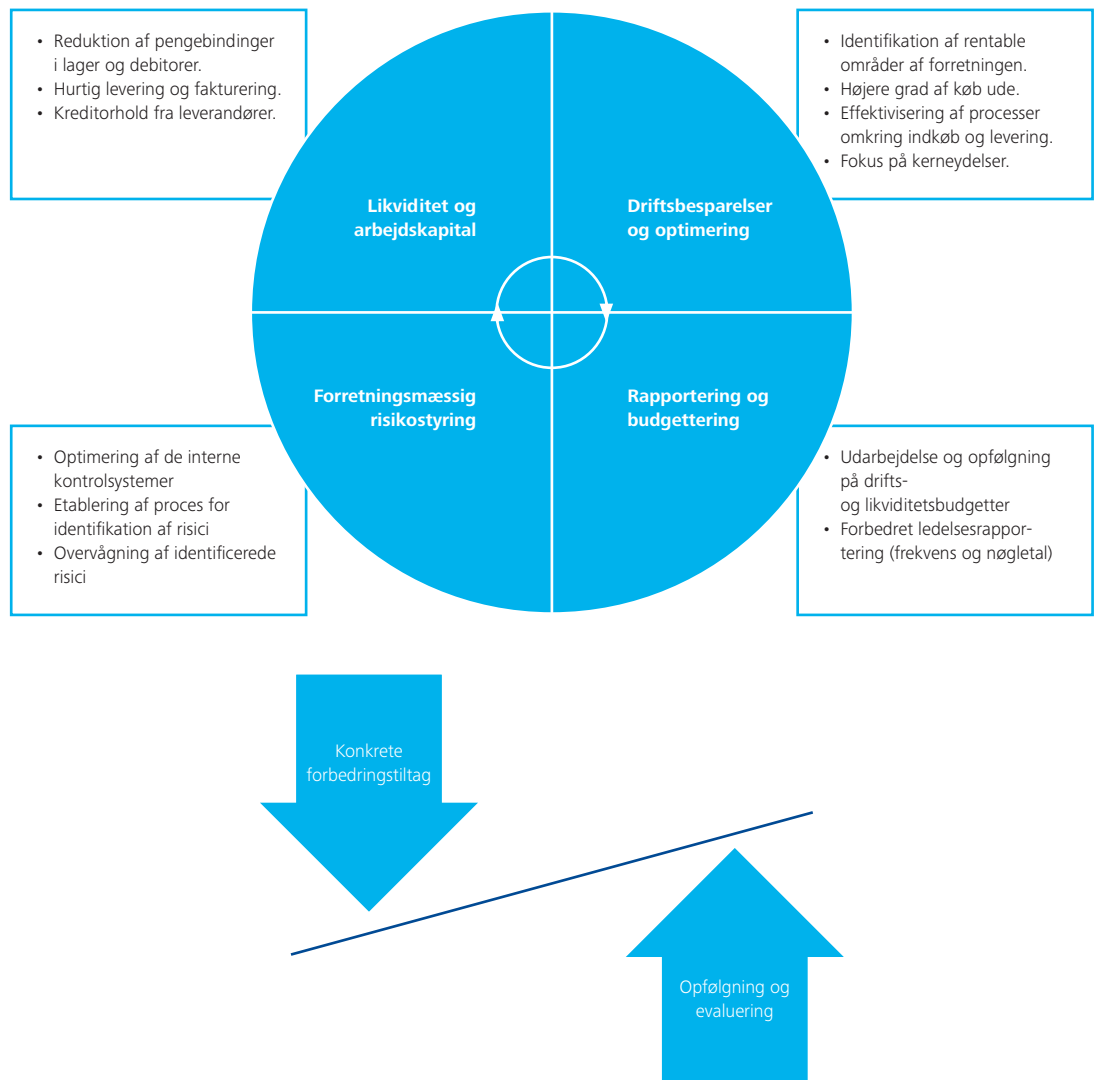
For bilforhandlere med lav risiko er der nogle muligheder i markedet, som kan udnyttes, mens der hos bilforhandlere med høj risiko skal være fokus på den interne optimering af forretningen.

Den interne optimering af forretningen omfatter følgende områder:

|                              |                                 |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Likviditet og arbejdskapital | Skat, moms og afgifter          | Human Capital                   |
| Finansiering                 | Driftsbesparelser og optimering | Strategi                        |
| Rapportering og budgettering | Finansiell risikostyring        | Forretningsmæssig risikostyring |

Alle områder skal gennemgås systematisk, således at alle sten bliver vendt i virksomheden med henblik på at skabe en mere rentabel forretning. Gennemgangen skal munde ud i en konkret plan for hvilke optimerings- og effektiviseringsaktiviteter, der sættes i værk på både kort og langt sigt.

Nogle af de muligheder, der under alle omstændigheder overvejes, omfatter bl.a.:



Der er ikke tale om et lukket procesforløb. For at opnå de nødvendige resultater er det afgørende at arbejdet med optimering af processer indarbejdes som en del

af de daglige rutiner for ledelse og medarbejdere hos forhandleren.

# Ledelsesberetninger i 2008/09

Af Peter W Ø Larsen, formand for Deloitte's Markedsgruppe Auto

## Vores analyse fra forrige år viste positive forventninger til 2008/09 hos mange bilforhandlere. Er forventningerne til 2009/10 mere realistiske?

Her er den samlede konklusion fra vores forrige års analyse for bilforhandlerens forventninger til 2008/09 baseret på et større uddrag af offentliggjorte ledelsesberetninger:

”Omkring forventninger til kommende år påregner størstedelen et positivt resultat og rigtig mange også et forbedret resultat. Ganske få ser alvorligt på fremtiden, og ganske få beskriver behov for finansiel støtte eller andre tiltag. Bilforhandlerne havde således generelt positive forventninger til fremtiden under de daværende præmisser.”

## Krisen var ikke forudset

Som vores autoanalyse for 2008/09 viser, var styrken af konjunkturedgangen ikke forudset af ledelserne hos autoforhandlerne og er tilsyneladende kommet bag på de fleste. For mange bilforhandlere er den økonomiske situation blevet forværret, og generelt viser de økonomiske nøgletal en bekymrende udvikling. Med et stagnerende salg af nye biler er indtjening ikke forbedret, bl.a. er nye salgskanaler medvirkende til at forringe indtjeningen. Der tænkes bl.a. på salg via særlige leasingarrangementer, som kun levner forhandlere beskedne avance og serviceaftaler med moderate avancer.

For 2008/09 har vi tilfældig udvalgt og gennemlæst ca. 70 autoforhandleres ledelsesberetninger. Der er desværre fortsat en tendens til, at ledelsesberetninger bliver en mindre informativ del af en årsrapporten, og kun omtrent halvdelen af ledelsesberetningerne indeholder forventninger til fremtiden. Visse virksomhedsstørrelser er helt fritaget for at aflægge ledelsesberetninger.

## Forhandlere er rimeligt tilfredse

Det efterhånden forslidte udtryk ”Finanskrisen” er gennemgående i ca. 20% af ledelsesberetningerne, som kun i meget begrænset omfang redegør for årsager til de realiserede resultater. Trods mange bilforhandleres fortsatte positive indtjening, omend beskedne indtjening og lave afkast- og overskudsgrader, er ledelsernes bedømmelser af årets resultater generelt fortsat tilfredsstillende, men en stigende andel anfører dog årets resultat som utilfredsstillende. Spørgsmålet er, om realismen eller hensyn til pengeinstitut/importør styrer formuleringerne.

## Stigende gæld

Vi har i de udvalgte årsrapporter også vurderet udvikling i gæld til pengeinstitutter, dvs. typisk finansiering af omsætningsaktiver mv. og ikke prioritetsgæld i ejendom. I mange af de udvalgte årsrapporter ses en stigende gæld til pengeinstitutter. Umiddelbart synes udvikling ikke logisk forklarlig ud fra markedsvilkårene, hvor det er vores erfaring, at mange forhandlere burde have nedbragt brugtvognslagere, omvendt er finansiering via registreringsafgifter faldende som følge af det stagnerende nyvognssalg, herunder særligt stigende andel af det samlede salg blandt biler i det nedre segment med relativ mindre andel af registreringsafgift.

## Positive forventninger til fortsat drift

Af de udvalgte 70 årsrapporter indikerer ledelsesberetninger og revisionspåtegningerne ingen signaler omkring mange, truende lukninger.

Sammenfattende er det vores konklusion fra en gennemgang af ledelsesberetningerne, at årsrapporterne viser relativt positive forventninger til 2010 uanset dommedagsprofetierne.

# Evaluering af 2009/10

Af Knud Nielsen, bestyrelsesformand DAF

**Efter endnu et katastrofe år for den danske nybilbranche er det svært at få øje på, hvor forbedringerne skal komme fra. Forbrugernes lyst til at bruge penge og stifte gæld forsvandt med bankernes skræk for at låne penge ud. Siden er arbejdsløshedstallene steget og steget, mens ejendomspriserne er faldet hurtigere og hurtigere. Omlægning af lån til bl.a. afdragsfrie lån er helt stoppet. Lån, som bl.a. bilbranchen har haft glæde af forud.**

Bilforretningerne bløder som aldrig før. Egenkapitalen formindskes, lige så hurtigt som sneen smelter. Mange indehavere har været nødt til at skaffe supplerende kapital og stille ekstra garantier. Kun de forhandlere, som har været ejer gennem en del år, og som ikke har været mere eller mere frivilligt nødt til at købe en kollegas forretning, klarer sig endnu. Branchen har dog helt klart brug for øjeblikkelig forbedring, hvis vi alle skal komme helskindet igennem 2010.

Der er ikke udsigt til nemme løsninger som f.eks. skrotningsstøtte eller længere kredittid på registreringsafgiften. Selv om skattelettelserne vil have en hvis virkning, vil der være en hel del støj i løbet af året, som kan

påvirke efterspørgslen i negativt retning. Her tænkes på den fortsatte stigning i arbejdsløsheden, de kommende overenskomster og som varslet af skatteministeren den udskudte ændring af registreringsafgiftsloven.

Der skal tages højde for de nye muligheder med fleks- og privatleasing, længere nyvogngarantier, nedsættelser eller ligefrem udsalg af nye biler. Alt sammen noget, som ikke kan undgå at påvirke salget og indtjening af brugte biler.

Tilbage er kun hårdt arbejde i hele 2010. Vi skal først og fremmest tjene penge på hver eneste bilhandel, både ved salget af nye og brugte biler. Lagrene skal nøje tilpasses efterspørgslen, de faste udgifter skal gennemgås med luppen, bemanningen skal være tilpasset, og så skal der arbejdes målrettet på eftermarkedet.

Derfor har vi i DAF iværksat vores nye værkstedskoncept DAF Plus, som skal medvirke til at beholde kunderne på vores værksteder i længere tid, end det er tilfældet i dag.

Kun ved målbevidst at holde fokus på indtjeningen kan vi forhåbentlig komme igennem endnu et sløjt bilår.





# Den danske autobranche – forandret for altid?

Af Jens Enghave, Bilbranchen

**2009 var et hårdt år for rigtig mange bilforhandlere. Det var dog meget få, der helt måtte lukke forretningen. Personbilssalget landede på 112.436 biler, hvilket ligger langt under de gode år i 2005 til 2007, men kun lidt under et gennemsnitsår på 126.000 biler set over en 10-årig periode. Problemet er, at mange bilforhandlere havde tilpasset deres forretning til de gode tiders tendenser. Derfor gjorde det ondt.**

De få konkurser skyldes måske samme tendens, som detailbranchen oplevede frem til udgangen af 2009. Her kørte mange forretninger videre trods meget kritiske regnskaber i forventning om, at blive reddet på målstregen af julehandlen. Måske er det det, der sker i autobrancheen nu? Måske venter forhandlerne på, at markedet vender tilbage, så de kan redde det tabte hjem igen?

Meget tyder desværre på, at vi nok må indse, at markedet ikke foreløbigt vender tilbage i den form, det var i for 2005 - 2007 – meget er forandret.

Danskerne er for det første blevet mere miljøbevidste, hvilket bl.a. har resulteret i en støt downsizing over de sidste mange år. Ændringen i registreringsafgiften i 2007 har sat yderligere skub i denne udvikling, og reformen af bilafgifterne, som forventes indført i efteråret 2010, vil gøre det samme – sandsynligvis i endnu højere grad.

For det andet er markedet blevet langt mere gennemsigtigt, hvilket har resulteret i, at kunderne nu handler bil i hele landet. Kunderne er ikke loyale overfor den lokale forhandler, men kører derhen, hvor bilerne er billigst, og udvalget er størst.

For det tredje sker der nu en hastig udvikling inden for nye bilt teknologier. Selvom elbilerne endnu ikke har bevist deres værd, vil der utvivlsomt komme flere nye teknologier på vejene i takt med, at de alternative teknologier bliver bedre og bedre. Nye teknologier vil

givetvis betyde hurtigere værditab på de brugte biler og mindre omsætning på eftermarkedet.

Konkurrencen fra nye aktører i branchen vil fortsat stige. De nye aktører begynder at tilbyde bilejerne alternativer til bilforhandlerne. På salgssiden rykker leasingselskaber frem, og på værkstedssiden begynder helt nye spillere som f.eks. Falck og vejhjælpsfirmaer at melde sig på banen. I forvejen er de danske bilforhandlere mange om buddet i forhold til andre lande. En gennemsnitsforhandler i Tyskland sælger f.eks. 600 biler om året – i Danmark ligger gennemsnittet på omkring 100 biler. På eftermarkedet har konkurrencen været stigende i lang tid, og de frie værksteders stigende grad af organisering styrker dem yderligere i konkurrencen mod mærkeværkstederne.

Branchen er desuden meget afhængig af finanssektoren, som ovenpå finanskrisens forskrækkelse er blevet væsentlig mindre risikovillig.

De positive nyheder er, at de fleste danskere nu får yderligere skattelettelser, finanskrisen viser tegn på at ebbe ud, boligpriserne begynder at stabilisere sig, renten er atter meget lav og forbrugertilliden bevæger sig i den rigtige retning. Dette må alt andet lige betyde, at bilsalget vil fortsætte opad, som det begyndte på i slutningen af 2009, og ende på et højere niveau i 2010. Bilbranchens bud på næste års salg af personbiler er omkring 120.000 biler.

I 2010 må mange danske bilforhandlere alligevel genoverveje deres forretningsmodel, da de ikke har tilpasset sig til den nye situation, men blot forsøgt at holde skindet på næsen gennem krisen. Selv under højkonjunktoren var indtjeningen lav, og nu står de altså overfor en lang række nye udfordringer og helt nye forudsætninger for at drive forretning. 2010 bliver året for dem, der formår at identificere og udnytte de muligheder, det nye marked giver.



# Opnå bedre kvalitet (bedre indtjening) med Lean-tankegang

Af Troels Ladefoged og Jes Mou Jessen, Deloitte

**Bilforhandlere oplever stigende krav fra kunderne om bedre service og kvalitet sammen med en forøget konkurrence. Dette betyder, at den enkelte bilforhandler må være mere effektiv. En fremgangsmåde til at blive mere effektiv er at anvende Lean-tankegang.**

Den helt enkle definition af Lean-begrebet er, at Lean søger at "angribe" og fjerne spild. I Lean-tankegang opfattes spild – kaldet muda - som alt, hvad næste led i en arbejdsgang – og sidste ende kunden - ikke har efterspurgt eller får noget ud af, og som vedkommende derfor heller ikke vil betale for. Hos en bilforhandler kan det være: Genindtastning af data på grund af manglende sammenhæng mellem it-systemer, ventetid f.eks. ved indskrivning til værksted, konsekvenser af ringe planlægning f.eks. anvende overkvalificeret (dyr) mekaniker til rutineopgave, tidsforbrug til at lede efter reservedele og værktøj etc.

Ud fra gennemførte lean-opgaver er det vores erfaring, at der kan opnås betydelige gevinster ved brug af Lean-tankegangen dels direkte og målbare effekter ved f.eks. bedre anvendelse af ressourcer dels indirekte og ikke-målbare effekter ved forøget medarbejdermotivation f.eks. gennem større klarhed over, hvad der er den enkeltes opgaver og ansvar.

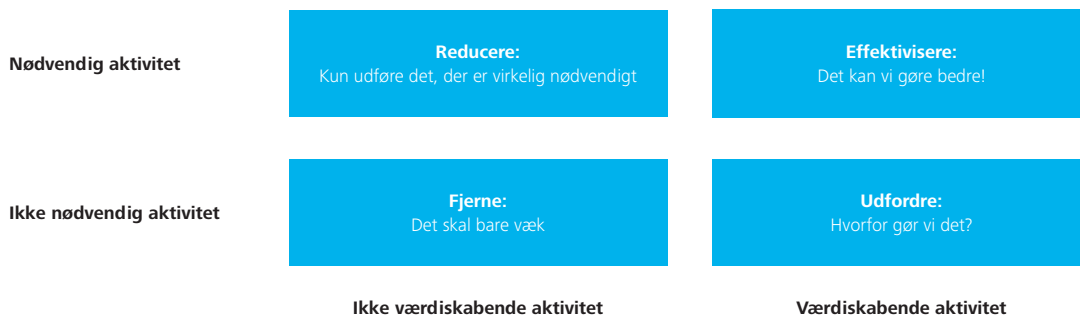
Et centralt element i Lean-tankegangen er at opsøge og undersøge de steder, hvor tingene rent faktisk sker. Dette skyldes, at der ofte er stor forskel på, hvordan virksomhedens ledelse og medarbejdere mener, at aktiviteter udføres, og så hvad der reelt udføres: Hvordan er kundekontakten i salgslokalet? Hvordan foretages

indskrivning og udlevering? Hvordan identificeres, plukkes og udleveres reservedele til en reparation? Hvordan planlægges, styres og udføres servicejobs? Hvordan håndteres reklamationer både i forhold til kunden og importøren?

Effektivisering handler om at forbedre ineffektive arbejdsgange og aktiviteter, ikke om "ineffektive" medarbejdere. Alle områder har hver deres specialister, og det er vigtigt at involvere dem, for at forløbet bliver en succes, og medarbejderne tager ejerskab. Det kan gøres ved i fællesskab at følge og gennemgå hver relevant arbejdsgang: Finde ud af, hvorfor de enkelte aktiviteter i arbejdsgangen udføres. Hvad er eksempelvis baggrunden for aktiviteten, og er den stadig relevant. Hvis de er tilfredsstillende, bliver de en del af dagligdagen, ellers forkastes de, og man må begynde forfra.

Ved at kategorisere aktiviteter i en arbejdsgang f.eks. klargøring og levering af ny bil til en kunde, efter om de er nødvendige, og om de skaber værdi, er det muligt at identificere og prioritere, hvor og hvordan virksomheden skal sætte ind for at fjerne spild i forløbet, se figur neden for.

Det er Deloitte's erfaring, at det helt svære i en Lean-sammenhæng er at bevare gejsten, så Lean-tankegangen med hele tiden at jage og eliminere spild bliver forankret i virksomhedens kultur. Det er let nok at gennemføre et enkeltstående Lean-projekt, som giver en effektivisering her og nu i form af en "fedtsugning" af virksomheden, men det stadige og vedvarende besøg i "fitnesscentret" for at bevare og opretholde den slanke linje - det, der er svært.



# Anvendte hoved- og nøgletal

**Driftsresultat**

Resultat før finansielle poster, skat og ekstraordinære poster

**Overskudsgrad**

Primært resultat/omsætning

**Egenkapitalforrentning**

Resultat før skat/gennemsnitlig egenkapital

**Soliditetsgrad**

Egenkapital/balancesum

**Afkast af investeret kapital**

Driftsresultat/balancesum ekskl. likvider og ikke rentebærende poster

**Likviditetsgrad**

Omsætningsaktiver/kortfristet gæld

**Finansiel gearing**

Gæld/egenkapital

**Arbejdskapital**

Varelagre + tilgodehavender - leverandørgæld

# Deloitte kontorer

## **Aalborg**

Gøteborgvej 18  
9200 Aalborg SV  
Tlf. +45 98 79 60 00  
aalborg@deloitte.dk

## **Aars**

Løgstørvej 14  
9600 Aars  
Tlf. +45 96 98 23 00  
aars@deloitte.dk

## **Birkerød**

Birkerød Kongevej 25C  
3460 Birkerød  
Tlf. +45 45 94 50 00  
birkerod@deloitte.dk

## **Esbjerg**

Frodesgade 125  
6701 Esbjerg  
Tlf. +45 79 12 84 44  
esbjerg@deloitte.dk

## **Fredericia**

Vesterballevej 25A  
7000 Fredericia  
Tlf. +45 75 92 72 22  
fredericia@deloitte.dk

## **Kolding**

Egtved Allé 4  
6000 Kolding  
Tlf. +45 75 53 00 00  
kolding@deloitte.dk

## **København**

Weidekampsgade 6  
2300 København S  
Tlf. +45 36 10 20 30  
koebenhavn@deloitte.dk

## **Løgstør**

Bredgade 5  
9670 Løgstør  
Tlf. +45 98 79 61 90  
loegstoer@deloitte.dk

## **Nykøbing F**

Herningvej 34  
4800 Nykøbing F  
Tlf. +45 54 84 88 00  
nykoebing@deloitte.dk

## **Odense**

Tværkajen 5  
5000 Odense C  
Tlf. +45 63 14 66 00  
odense@deloitte.dk

## **Silkeborg**

Papirfabrikken 26  
8600 Silkeborg  
Tlf. +45 89 20 70 00  
silkeborg@deloitte.dk

## **Slagelse**

Ndr. Ringgade 70 A  
4200 Slagelse  
Tlf. +45 58 55 82 00  
slagelse@deloitte.dk

## **Svendborg**

Klosterplads 9  
5700 Svendborg  
Tlf. +45 63 14 69 00  
svendborg@deloitte.dk

## **Sønderborg**

Kongevej 28  
6400 Sønderborg  
Tlf. +45 74 42 99 11  
soenderborg@deloitte.dk

## **Viborg**

Vestervangsvej 6  
8800 Viborg  
Tlf. +45 89 25 25 25  
viborg@deloitte.dk

## **Århus**

Arosgården  
Åboulevarden 31  
8000 Århus C  
Tlf. +45 89 41 41 41  
aarhus@deloitte.dk

## **Nuuk**

Imaneq 33, 6.-7. etage  
3900 Nuuk  
Tlf. +299 32 15 11  
nuuk@deloitte.dk

## **Ilulissat**

Kaaleeraq Poulsenip Aqq. 4  
3952 Ilulissat  
Tlf. +299 94 46 11  
ilulissat@deloitte.dk

## **Sisimiut**

Ittukasiup Aqq. 11  
3911 Sisimiut  
Tlf. +299 86 45 00  
sisimiut@deloitte.dk

[www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

#### **Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 140 lande sikrer, at vi kan trække på stærke kompetencer foruden en dybtgående lokal indsigt, når vi skal hjælpe vores kunder overalt i verden. Deloitte's mere end 168.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard. Deloitte's medarbejdere understøttes af en virksomhedskultur, der fremmer integritet og merværdi til kunderne, en forpligtelse over for hinanden og en styrke gennem forskellighed. De arbejder i et miljø præget af konstant udvikling, udfordrende oplevelser og berigende karrieremuligheder. Deloitte's medarbejdere arbejder målrettet på at styrke ansvarlighed, opbygge tillid og sikre positiv indflydelse i deres lokalsamfund.

#### **Deloitte Touche Tohmatsu**

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu, der er en schweizisk organisation (Verein), og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu og dets medlemsfirmaer.