

---

Markedsgruppe Auto

---

# Bilforhandlere

*- Tendenser og udfordringer*



# Markedet for personbiler og bilforhandlernes økonomi

Deloitte præsenterer en analyse af bilbranchen i Danmark for 2006/07 og sætter samtidig spot på aktuelle temaer inden for autobranchen. Analysens formål er primært at give et bud på bilforhandlernes økonomiske udvikling og udfordringer.

Analysen indeholder en overordnet behandling af aktuelle problemstillinger, belyst af to af bilforhandlernes organisationer, DAF og Den Danske Bilbranche. Derudover sætter vi fokus på aktuelle temaer i branchen: ændrede momsregler, ændrede registreringsafgiftsregler samt lean i autobranchen.

For at belyse de strukturelle tendenser og forskelligheder i økonomiske tendenser har vi valgt at opdele bilforhandlerne i tre klasser efter størrelse (antal ansatte) – der er større forskelle på de mindre, mellemstore og de største forhandlere.

På baggrund af analysen kommer Deloitte med en række anbefalinger til aktørerne i branchen, der knytter sig til de udfordringer, vi har identificeret i branchens struktur, usikkerheder omkring lovgivning samt EU som moms/afgiftslovgivning.

Venlig hilsen, god læselyst og tak til øvrige deltagere i Deloitte Markedsgruppe Auto og brancheorganisationer for medvirken.

**Peter W. Ø. Larsen**  
partner og formand for Deloitte's Markedsgruppe Auto  
Tlf.: 45 94 50 00  
E-mail: [petlarsen@deloitte.dk](mailto:petlarsen@deloitte.dk)



# Overordnede konklusioner og anbefalinger

Vores analyse har for 2006/07 vist nogle faresignaler for branchen, herunder særligt for de største bilforhandlere i form af stigende pengebindinger, faldende forrentning af kapitalen og generelt ringere indtjening end de mindre virksomheder i branchen. Endvidere har over halvdelen af de største forhandlere et forringet resultat. For branchen generelt har personbilsalget i de seneste år være højt – 2007 været rekordhøjt, uden at dette har givet sig udslag i forbedret bundlinie. Indtjeningen halter betydeligt efter andre sammenlignelige brancher. Varebilsalget er særligt i 2. halvår 2007 faldet bl.a. på grund af ændringer i registreringsafgifterne, og dette forhold forventes at bidrage negativt til bilforhandlernes indtjening fremover. Nogle bilforhandlere må seriøst overveje, om man med den nuværende prisstruktur på personbilsmarkedet og beskeden konsolidering vil være i stand til at modstå mindre gunstige konjunkturer.

Selvom vi fortsat ser tendenser til sammenlægninger i branchen, er bilbranchens driftresultater primært indtjent hos de mellemstore forhandlere, hvor over 60% af bilforhandlernes samlede driftresultat aflejres. Hos de mindre bilforhandlere er indtjening pr. ansat langt bedre end for de større bilforhandlere.

## Anbefalinger

Ovennævnte tendenser og udfordringer kan efter vores opfattelse bl.a. imødegås ved, at bilforhandleren i højere grad end hidtil fokuserer på brug af de muligheder, der er til rådighed for en skarpere styring og trimning af virksomheden.

Af disse muligheder kan bl.a. nævnes:

- Der er et stigende udbud af strategi-uddannelser for bilforhandlere, som med fordel kan benyttes. Driften af en stadig større virksomhed stiller øgede krav til langsigtet planlægning og effektiv styring af risici.
- Øget fokus på effektiv håndtering af HR, herunder f.eks. udnævnelse/ansættelse af HR-ansvarlig for at sikre fastholdelse af medarbejdere og fortsat rekruttering.
- Fokus på muligheder for nedsættelse af kapitalbindinger – styring og planlægning af likviditetsbehovet i virksomhed (likviditetsbudgettering).
- Få udnyttet eftersalgsmarkedet fra det store nysalg.
- Fokus på optimering af forretningsgange ved brug af f.eks. LEAN eller lignende.
- Detaljeret analyse af it-systemernes muligheder. Får vi det ud af systemerne, som vi skal – særligt ledelsesinformation?
- Kan ressourcer udnyttes bedre ved at optage forhandling af flere mærker?
- Fortsat fokus på andre indtægter og det stigende private leasingmarked.

## Indhold

Indledning .....	2
Overordnede konklusioner og anbefalinger .....	3
Året 2007 set fra Den Danske Bilbranches side, Af: Elly Kjems Hove .....	4
D•A•F's forventninger til en eventuel fornyelse af EU-gruppefritagelse, Af: Karoline Thomsen .....	4
Omlægning af registreringsafgift lagde branchen ned, Af: Deloitte moms- og afgriftsgruppe auto .....	5
Momsaktuelt: Gulpladebiler og nye momsregler ved leasing, Af: Deloitte moms- og afgriftsgruppe auto .....	6
Analyse af bilforhandlernes økonomi .....	7
Kan det betale sig at investere i en bilforretning? .....	8
Tjenes der penge i branchen? .....	10
Hvem tjener pengene? .....	12
Er konsolideringsstrategien fejlet? ....	14
Lean – et eksempel vedrørende reservedelslageret, Af: Deloitte Markedsgruppe Auto .....	15
Deloitte's kontorer .....	15

## Året 2007 set fra Den Danske Bilbranches side

2007 var et markant år for autobranchen. Med over 162.000 nyregistreringer var personbilsalget historisk højt – kun overgået af bilsalget i 1986. Men der er ikke mange mærkeforhandlere, som jubler over 2007. Forårets afgifts-omlægning blev gennemført uden overgangsordninger for forhandlerne, og mange forhandlere mistede pludseligt værdier i brugtbillagre mv. svarende til 1-2 års indtjening.

Allerede inden forårets afgifts-omlægning bevægede markedet sig i retning af flere små biler. Men der er ingen tvivl om, at afgifts-omlægningen understøtter denne proces. "Downsizing" af markedet er som udgangspunkt ikke forhandlerens kop the, eftersom avancen for små biler ofte er langt lavere end for de større biler.

2007 blev også året, hvor det nye Ankenævn for biler blev lanceret. Formålet med Ankenævnet er at skabe større retssikkerhed for forbrugerne på bilmarkedet og et bedre image for autobranchen. Ankenævn for biler vil på sigt blive et meget vigtigt redskab til at udskille de brodne kar i branchen.

Mange havde forventet, at 2007 ville blive året, hvor privatleasing ville få sit gennembrud. Den store usikkerhed omkring regeringsindgrebet fik dog leasingselskaberne til at vente. Vi forventer, at 2008 bliver året, hvor privatleasing slår igennem i større målestok. Samlet set forventer vi, at bilsalget fastholdes på niveauet for 2007.

*Branchedirektør Elly Kjems Hove  
Bilbranchen – en del af Dansk Industri*



## D•A•F's forventninger til en eventuel fornyelse af EU-gruppefritagelsen

Som bekendt udløber den gældende EU-gruppe fritagelse for motorkøretøjsindustrien i maj 2010. Men allerede nu arbejdes der på højtryk i EU-kommissionen med at undersøge, om gruppefritagelsen skal fornyes, ændres eller blot ophæves. Også hos de berørte parter; fabrikker, importører, forhandlere, forbrugere, værksteder og leverandører er man begyndt at røre på sig og forberede slagets gang.

Overordnet set arbejder EU-kommissionen hen imod en regelforenkling og er af den opfattelse, at nogle af gruppefritagelsens bestemmelser allerede findes i anden EU-lovgivning. Dette gælder f.eks. gruppefritagelsens regler om reservedele og adgang til teknisk information. Kommissionen overvejer også, om det er muligt at sikre nogle af forhandlerens rettigheder uden direkte at lovgive herom i en forordning. Dette gælder f.eks. regler om opsigelsesvarsel.

Der er således tegn på, at EU-kommissionen reelt overvejer helt at lade gruppefritagelsen ophæve uden at forny eller ændre den. I så fald vil motorkøretøjsindustrien ikke længere have sin egen specifikke fritagelse for traktatens forbud mod konkurrencebegrænsende aftaler. I stedet må man ty til at anvende den generelle gruppefritagelse, som ikke tager branchespecifikke hensyn til de særlige forhold, som gør sig gældende for distribution af fabriksnye biler og reservedele hertil.

Nogle af de særlige krav til forhandlerkontrakterne, som den nuværende forordning indeholder, vil i givet fald ikke længere være gældende, og konkurrencen må forventes at blive skærpet, hvilket formentlig også vil føre til, at mange fabrikker/importører vil opsig de nuværende forhandlerkontrakter med henblik på udformning af helt nye kontrakter. Med andre ord må der ved udløbet af den nuværende gruppefritagelse formentlig forventes noget større ændringer inden for branchen end ved udløbet af den forrige gruppefritagelse. Det vil sige større frihedsgrader, mindre forhandlerbeskyttelse og større krav til den enkelte forhandlers økonomi og evne til planlægning og evne til at omstille sin virksomhed.

*Karoline Thomsen, kontorchef  
Danmarks Automobilforhandler Forening*

## Omlægning af registreringsafgift lagde branchen ned

2007 var et år med mange ændringer på registreringsafgiftsområdet. Regeringen har bl.a. foretaget en stor omlægning af registreringsafgiften i et forsøg på at give registreringsafgiften en grønnere profil. Ændringerne trådte i kraft den 25. april 2007.

Lovændringen betyder, at man i forbindelse med beregningen af registreringsafgiften bliver ramt af et tillæg til afgiften, såfremt bilen har en dårlig brændstoføkonomi. Omvendt bliver man belønnet med et fradrag, såfremt bilen har en god brændstoføkonomi. Endvidere bliver der taget højde for, at man ikke skal betale registreringsafgift af sikkerhedsudstyr.

Omlægningen betyder også, at det ikke længere er fordelagtigt at køre i store SUV'er på gule plader, da privatbenyttelsesafgiften for de store biler over 3 tons er hævet fra 5.040 kr. til 15.000 kr. om året. Endelig fjernede man den lempelige beskatning af autocampere, således at disse fremover skal beskattes som almindelige hvidpladebiler.

Omlægningen medførte dog også, at stationcars på gule plader, som hidtil blev beskattet med en registreringsafgift på 95%, fremover alene skal beskattes med en afgift på 50%. Altså en markant reduktion af registreringsafgiften på disse biler, hvilket også betyder, at der nu er et potentielt marked for stationcars på gule plader, som hidtil ikke blev importeret til Danmark, da de var for dyre efter de gamle regler.

Som følge af en utilsigtet konsekvens af lovændringen den 25. april blev der den 14. december 2007 vedtaget et lovforslag, der gennemfører regler, som fjerner muligheden for, at man kan nedveje biler på gule plader og derigennem opnå en besparelse i privatbenyttelsesafgiften.

De gennemførte ændringer viste sig at få langt større betydning for bilforhandlerne end forudsat og har påført væsentlige tab som følge af ændret prisdannelse på bilerne.

Videre som følge af lovændringen den 25. april 2007 er der fremsat et lovforslag, hvorefter man indfører samme afgiftsberegning for brugte biler, som man har for nye. Det vil sige, at man også i forbindelse med afgiftsberigtigelsen af brugte biler vil lægge vægt på benzinøkonomi, sikkerhedsudstyr m.m.

Lovforslaget indeholder desuden en fast afgiftsgrænse, som fratrækkes i forbindelse med godtgørelse af registreringsafgift ved eksport af biler. Afgiftsgrænserne udgør 7.500 kr. for personbiler, 4.000 kr. for varebiler og motorcykler.

Samtidig foreslås det, at brintkøretøjer bliver fritaget for registreringsafgift, ligesom man forlænger den nuværende afgiftsfritagelse for el-køretøjer.

Endelig foreslås det, at det bliver muligt for virksomheder, som alene handler med brugte biler, at blive registreret efter registreringsafgiftsloven.

Det skal bemærkes, at pr. dags dato er forslaget ikke vedtaget.

Det er på nuværende tidspunkt ikke sandsynligt, at der i det kommende år vil ske væsentlige ændringer af registreringsafgiften.

*Deloitte moms og afgiftsgruppe auto*

Det er ikke længere fordelagtigt at købe tunge biler.

Forhandlere påført væsentlige tab.

SKAT i offensiven.

Gulplade bil på hjemadressen er et problem...

Regelforenkling forventes i 2008.

Ekstra omkostninger ved grænseoverskridende billeasing.

## Momsaktuelt:

### Regler for gulpladebiler svære at efterleve, nye momsregler ved leasing giver flere omkostninger

En del områder inden for momslovgivningen er enten allerede ændret eller forventes at blive det. Nedenfor er kort redegjort for de mest principielle ændringer:

#### Øget fokus på gulplade-biler

Som følge af SKAT's kontrolaktion rettet mod den private anvendelse af erhvervs-mæssige gulpladebiler har der de seneste måneder været fokus på reglerne for momsfradrag af gulpladebiler.

Udgangspunktet er, at så længe gulpladebiler anvendes fuldt ud til momspligtige aktiviteter, kan momsen af anskaffelsessummen og driftsomkostninger fradrages fuldt ud. Det er først, når gulpladebilen også anvendes privat, at momsfradraget begrænses.

For gulpladebiler med en totalvægt under 3 tons kan det fulde momsfradrag af driftsomkostninger dog fastholdes, selvom bilen anvendes både erhvervs-mæssigt og privat.

Det er primært de situationer, hvor gulpladebilen medbringes til bopælen, at der opstår problemer. Dette skyldes, at kørsel bopæl-arbejde-bopæl som udgangspunkt anses for privat kørsel. Der er efter den nuværende praksis blot 2 undtagelser hertil. Enten skal bilen anvendes til kørsel til skiftende arbejdspladser eller som led i en vagtordning. I alle andre situationer vil der ske en begrænsning i momsfradraget samt en evt. beskatning af fri bil for brugeren.

SKAT's nuværende praksis omkring kørsel til skiftende arbejdspladser og vagtordninger er underlagt meget firkantede krav, som ikke er indrettet efter den måde, hvorpå de fleste virksomheder drives i dag og er vanskelige at efterleve til punkt og prikke.

Der er derfor nedsat en arbejdsgruppe, der skal vurdere, om den nuværende praksis, herunder sammenhængen mellem moms- og skattereglerne, kan ændres, så de bliver mere anvendelige for de enkelte virksomheder.

Det må derfor forventes, at der i 2008 sker en forenkling af de gældende regler på området.

#### Fremtidig ændring – moms af leasingydelse

Der er endvidere vedtaget nye momsregler på EU-niveau. De nye regler betyder, at det fra den 1. januar 2010 ikke længere kan betale sig for danske virksomheder at lease biler i Tyskland for at opnå en momsfordel.

De nye regler vil betyde, at danske virksomheder vil blive pålagt ekstra omkostninger ved grænseoverskridende billeasing. Dette skyldes, at momsen fremover skal afregnes i forbrugslandet i modsætning til i dag, hvor moms af leasingydelse afregnes i leasinggiverens land.

De nye regler kan betyde, at virksomheder med fordel kan overføre deres leasingkontrakter til danske leasingselskaber alt afhængig af den enkelte leasingkontrakt.

Der er endnu ikke taget skridt fra den danske regering til at implementere det nye regelsæt i den danske momslovgivning, men dette forventes i 2009.

*Deloitte moms- og afgiftsgruppe auto*

## Analyse af bilforhandlernes økonomi

Deloitte har igen i år analyseret bilforhandlernes økonomi, herunder om resultater og udviklingstendenser er afhængige af bilforhandlernes størrelse målt på antal medarbejdere.

Vi har foretaget opdelingen af bilforhandlerne ud fra følgende kriterier:

Antal ansatte	Fordeling
2-9 ansatte	ca. 31% af virksomhederne i analysen
10-50 ansatte	ca. 59% af virksomhederne i analysen
Over 50 ansatte	ca. 10% af virksomhederne i analysen

De medtagne virksomheder er alene eller primært forhandlere af person- og varebiler - der er således ikke medtaget lastvognsforhandlere, autoreparatører, reservedelsgrossister, salg af campingvogne etc.

Vores analyser har omfattet 418 bilforhandlere med mere end 1 ansat og som er aktie- eller anpartsselskaber, der offentliggør årsrapporter. Analysen har omfattet årsrapporter offentliggjort frem til 31. oktober 2007. Analysen omfatter alene virksomheder, der har offentliggjort regnskabstal for 5 år, hvorfor der ikke er fuldstændigt sammenfald med de virksomheder, der er medtaget i vores analyse for 2005/06.

Det har ikke været muligt at udarbejde omsætningsafhængige nøgletal for alle de udvalgte virksomheder, da en række bilforhandlere af konkurrencemæssige årsager ikke oplyser omsætningen. Ca. 100 af de udvalgte bilforhandlere har oplyst omsætningen.

Vi har i analysen i år valgt at fokusere på bilforhandlernes økonomi/indtjening. Herudover har vi valgt at fokusere på de større bilforhandlernes strukturelle udfordringer.

418 personbilsforhandlere er med i analysen.

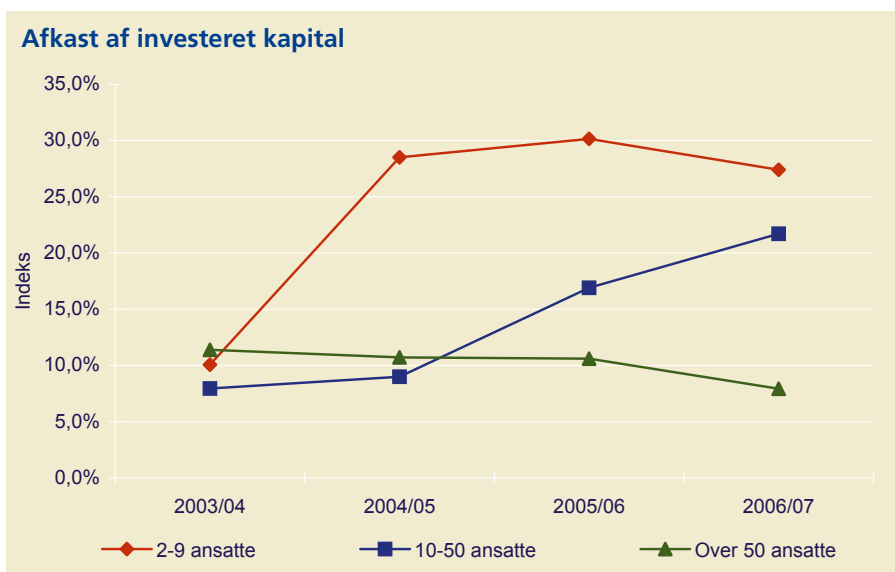
Fokus på økonomi/indtjening.



## Kan det betale sig at investere i en bilforretning?

Når man skal sammenligne det at investere sine penge i en bilforretning med investering i andre virksomheder, anvendes nøgletallet for afkast af investeret kapital. Nøgletallet driftsresultatet i forhold til kapital, der er investeret i virksomheden (ekskl. rentebærende nettoaktiver, f.eks. kassekredit). Nøgletallet er opgjort eksklusivt ejendom og prioritetsgæld.

Fornuftig kapitalafkast for de små og mellemstore.



For de analyserede virksomheder ses en klar tendens. For de små og mellemstore bilforhandlere har afkastet af den investerede kapital over de senere år løftet sig op på et noget højere niveau, end det er tilfældet for de største bilforhandlere. Særligt de mellemstore forhandlere har både i 2005/06 og 2006/07 oplevet større forbedring i afkastet af den investerede kapital med afkastgrader på over 20% i 2006/07 – bl.a. som følge af forbedrede driftsresultater.

For de største bilforhandlere er afkastet af den investerede kapital faldet gennem hele den målte periode og ligger nu på ca. 7,5% p.a., som ikke er meget over almindeligt risikofrit afkast i f.eks. en realkreditobligation.

Stigende pengebindinger for de store forhandlere.





Sammenholdes foranstående med afkastgraderne er en del af forklaringen på faldende afkast hos de større bilforhandlere pengebindinger i arbejdskapitalen. Arbejdskapitalen for de store bilforhandlere er steget markant over den målte periode til et gennemsnit på ca. 60 mio. kr. i 2006/07 – samtidig med at afkastet af den investerede kapital er faldet.

Som det fremgår af pengebindingerne, er debitorer traditionelt ikke et væsentligt finansieringsproblem hos forhandlere. Den øgede brug/salg af leasing på bilmarkedet hos mange forhandlere har medført en stigning i debitorer, da leasingselskaberne ofte ikke afregner biler ved levering. For de største bilforhandlere er de gennemsnitlige debitorer således fordoblet fra 2002/03 til 2006/07.

Lagerbindingerne er også fordoblet hos de største bilforhandlere i den målte periode. Mange importører stiller store krav til det udvalg af nye og brugte biler, der skal være hos en forhandler, samtidig med at kreditgivningen fra importørerne er blevet indskrænket over perioden. Samtidig medfører forhandling af flere mærker et øget krav om lagerbinding.

Autobranchen er herudover typisk ikke præget af tunge anlægsinvesteringer. Der kan i det beregnede afkast være en forskel som følge af forskellig regnskabsmæssig behandling af udlejnings- og lagerbiler, der er leaset.

Ser man på forholdet mellem omsætningsaktiver og kortfristet gæld (likviditetsgrad), er det tydeligt, at de store forhandlere har den største likviditetsrisiko – for 2006/07 var likviditetsgraden 1,16 for forhandlere med over 50 ansatte, mens den for forhandlere med mellem 10 og 49 ansatte samt for forhandlere med under 10 ansatte var henholdsvis 1,39 og 2,33. Likviditetsgraden er på nogenlunde uændret niveau over 5 års perioden.

Samlet set viser tallene, at de større bilforhandlere ikke tjener nok, i og med den øgede pengebinding ikke medfører en tilsvarende øget indtjening. De større bilforhandlere har dermed vanskeligt ved at opretholde en fornuftig forrentning af de øgede pengebindinger. Dette er en udfordring for de større forhandlere, som vil kræve fokus fra disse bilforhandlere i de kommende år.

Lagerbindinger fordoblet.

Likviditetsgrad er lavere jo større forretningen bliver.

Øget pengebinding kan ikke forrentes af indtjeningen.

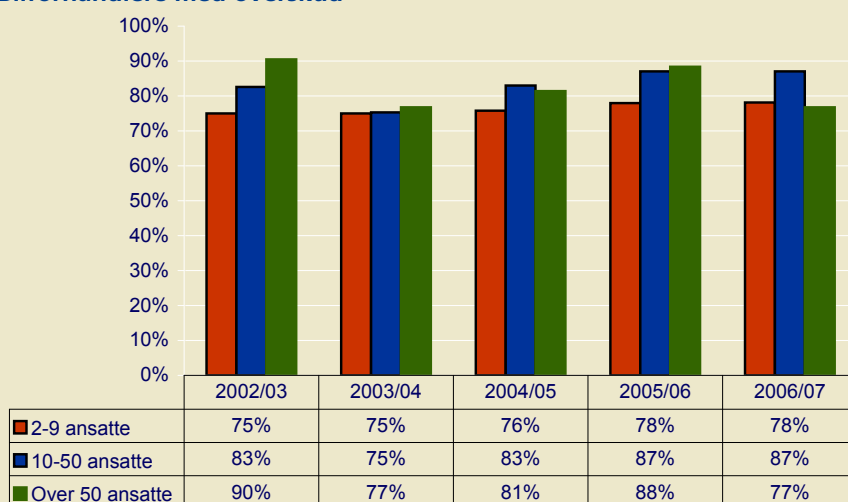


## Tjenes der penge i branchen?

Hvis man kigger på den generelle indtjening i branchen ses, at mellem 75%-90% af bilforhandlerne har haft overskud. For de mindste bilforhandlere har andelen ligget lidt over 75%, mens de mellemstore forhandlere i de senere år har ligget med en høj andel på op til 87% af bilforhandlerne. De største bilforhandlere har for perioden 2003/04-2005/06 haft en stigende andel af bilforhandlere med overskud. Denne andel falder markant med ca. 11 %-point i 2006/07. Over halvdelen af de største forhandlere har haft et dårligere resultat for 2006/07 end året før.

Største andel af bilforhandlere har overskud.

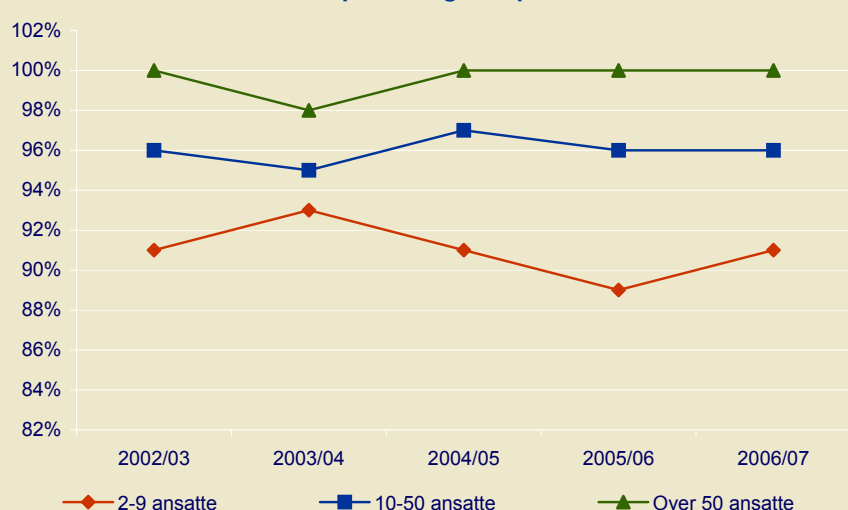
**Bilforhandlere med overskud**



Modsat er det de største bilforhandlere, der er bedst konsolideret med tæt på 100% med positiv egenkapital blandt de bilforhandlere, som indgår i analysen, mens der for de mindste bilforhandlere er oplevet en stigning i antallet af virksomheder med positiv egenkapital i forhold til de seneste år. Sammenlignet med andre brancher er dette dog fortsat en forholdsvis stor andel i en periode, hvor Danmark er i en positiv økonomisk udvikling med lav rente. De mellemstore forhandlere har ligget jævnt i perioden – omkring 95% med positiv egenkapital.

De store forhandlere er de mest velkonsoliderede.

**Andel af bilforhandlere med positiv egenkapital**

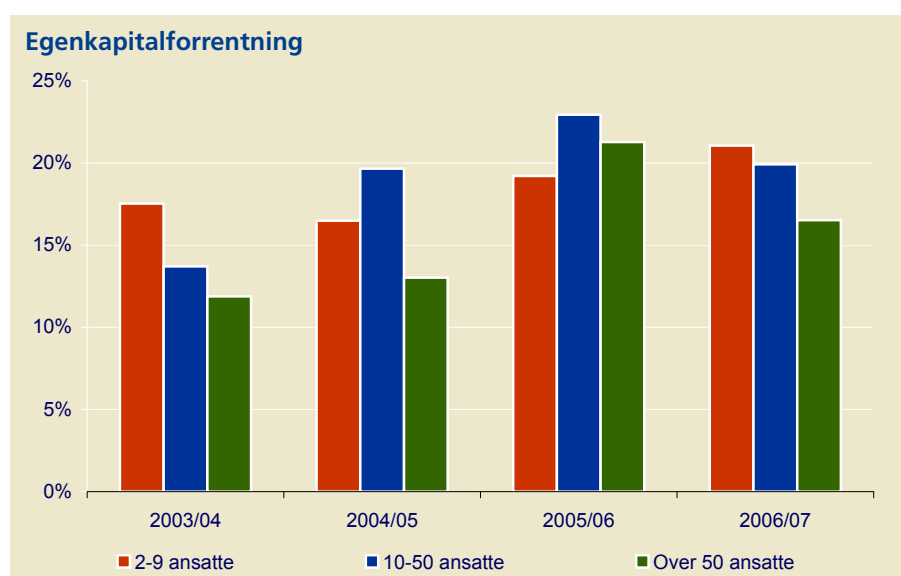


Forrentningen af egenkapitalen adskiller sig fra afkastet af den investerede kapital ved, at forrentningen af egenkapitalen er udtryk for virksomhedsejerens forrentning af den indskudte kapital efter, der er betalt renter til de eksterne kreditgivere.

Forrentningen ligger for alle bilforhandlerne på et rimeligt niveau, men er sammenlignet med andre sammenlignelige brancher ikke høj. Beregningen for forhandlere med 2-9 ansatte kan være en smule misvisende i forhold til de mellemstore og store bilforhandlere, da beregningen kun er foretaget for de bilforhandlere, der har en positiv egenkapital.

For de store og mellemstore bilforhandlere ses, at den gennemsnitlige forrentning af egenkapitalen er faldet fra 2005/06 til 2006/07, hvilket understreger, at bilforhandlerne med de nuværende strukturer i branchen kan have svært ved at skabe en fornuftig indtjening i forhold til den investerede kapital. Det kan spille ind, at der i stigende omfang udloddes til holdingselskaber. For forhandlere, der offentliggør omsætningstal, ses generelt lave overskudsgrader.

Egenkapitalforrentningen er lavere end i sammenlignelige brancher.



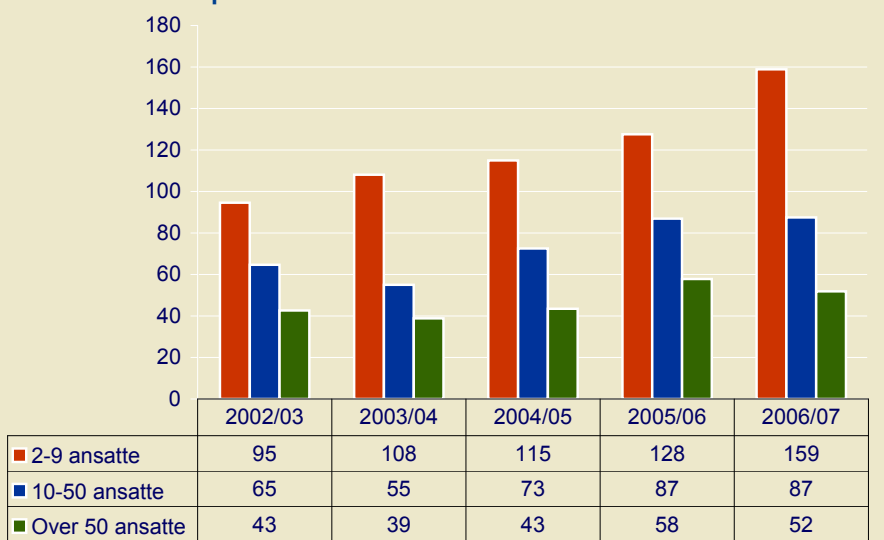
## Hvem tjener pengene?

En bilforhandler er en forholdsvis løntung virksomhed. Vurderes driftsresultatet pr. ansat ses, at der for de mindre og mellemstore forhandlere har været en positiv udvikling for perioden – dog med en opbremsning i 2006/07 for de mellemstore forhandlere.

De største forhandlere har i 2006/07 kun tjent 52 t.kr. pr. ansat, hvilket er markant lavere end de mindre bilforhandlere og markant lavere end mange andre sammenlignelige brancher. Det lave tal kan primært tilskrives, at de største forhandlere generelt har meget høje kapacitetsomkostninger – særligt til ejendomme og særlige krav til indretning fra importørerne.

De største forhandlere har markant lavere indtjening pr. ansat.

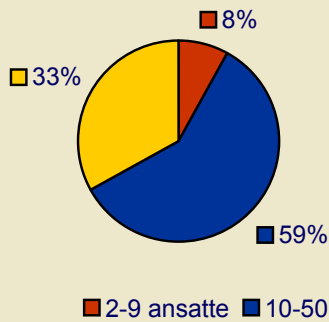
Primært resultat pr. ansat i t.kr.



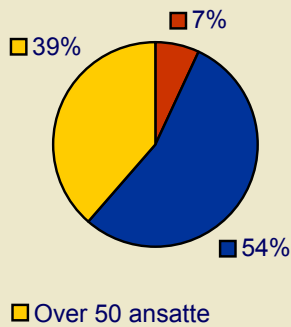
Den høje grad af fremmedfinansiering kommer til udtryk ved, at de største bilforhandlere i 2006/07 anvendte ca. 33% af driftsresultatet til finansieringsomkostninger, mens det tilsvarende tal for de mellemstore bilforhandlere i 2006/07 var ca. 13%.



Andel i bruttoresultat 2002/03



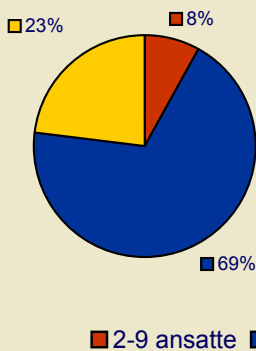
Andel i bruttoresultat 2006/07



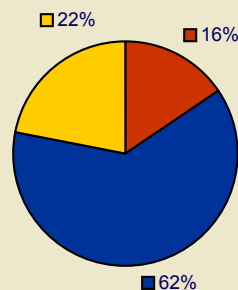
De store forhandlere vinder markedsandele...

Ses markedet som en helhed målt i virksomhedernes samlede bruttoresultat er konklusionen, at de største bilforhandlere har taget en større del af det stigende marked med en stigning fra 33% af det samlede bruttoresultat i 2002/03 til 39% i 2006/07. Samtidig ses, at det primært er de mellemstore forhandlere, der har måttet afgive markedsandele. Resultatet af konsolideringen i branchen er dermed klart.

Andel i driftsresultat 2002/03



Andel i driftsresultat 2006/07



...men kan ikke omsætte det til overskud.

Desværre for de større forhandlere bliver gevinsten spist af høje kapacitetsomkostninger. Ses på markedsandelen af driftsresultatet ender de største bilforhandlere med, at de markedsandele, der er hentet, ikke tilsvarende har resulteret i øget profit i forhold til de mindre og mellemstore forhandlere. Effekten er forværret af, at de 5 bedst indtjenende forhandlere, der indgår i analysen i dette segment står for en uforholdsmæssig stor andel af den samlede indtjening. De øvrige større forhandlere har dermed direkte tabt terræn og haft en markant ringere indtjening i forhold til de øvrige virksomheder.

Værst ser det ud for de mellemstore forhandlere, som udover at have tabt markedsandele også har tabt andele af det samlede driftsresultat – men denne gruppe er fortsat den dominerende spiller på markedet samlet set.

De mindre bilforhandlere har derimod formået at maksimere gevinsten og henter således dobbelt så meget af driftsresultatet i 2006/07 som i 2002/03.

## Er konsolideringsstrategien fejlet?

Vores analyse har for 2006/07 vist nogle faresignaler for de største bilforhandlere i form af stigende pengebindinger, faldende forrentning af kapitalen og generelt relativ ringere indtjening end de mindre og mellemstore virksomheder i branchen.

Væsentlige udfordringer for de store forhandlere i de kommende år.

Betyder dette, at konsolideringsstrategien er fejlet? Vi vurderer, at dette er for tidligt at konkludere. Sammenligner man med de øvrige europæiske lande, er forhandlertætheden fortsat forholdsvis stor i Danmark. Under alle omstændigheder viser analysen, at de største forhandlere står over for nogle væsentlige udfordringer i de kommende år i forhold til at forbedre indtjeningen i virksomheden.

Konsolidering af flere bilforretninger byder typisk på en række udfordringer for bilforhandleren:

- Flere it-systemer eller implementering af nyt system.
- Overgang fra mindre til større forhandler, der ofte stiller krav om nogle andre eller flere ledelsesressourcer end dem, der har været behov for tidligere.
- Hvordan skaber vi overblik over flere forretninger – nøgletalsstyring, optimering af bundlinie.
- Optimering af forretningsgange.
- Øgede kapacitetsomkostninger og krav om flere administrative medarbejdere stiller større krav til effektiviteten i driften og fokus på importør prissætning.
- Disponering af bestillinger af nye biler kan være vanskelig med flere mærker, når importørerne ikke kan levere/efterspørgslen i markedet ændrer sig.
- Store kapitalbindinger.
- Usikkerhed om den fremtidige afgiftsstruktur og markedsvilkår – større virksomhed, større eksponering.
- Inddrage en større del af værdikæden hos bilforhandleren.

Udfordringen for de større og mellemstore bilforhandlere er at adressere disse udfordringer på en måde, der kan aflæses på bundlinien og sikre en styret rentabel udvikling.

Nogle af ovenstående udfordringer er forbundet med høje omkostninger i etableringsfasen. Resultatet af de tiltag, der gøres af bilforhandlerne, kan derfor sandsynligvis først aflæses i regnskaberne nogle år senere.

Hvilke muligheder og værktøjer har bilforhandleren til sin rådighed til støtte for disse tiltag?

- Flere udbydere i bilbranchen har etableret en strategiuddannelse for bilforhandlere. Driften af en større virksomhed stiller øgede krav til langsigtet planlægning og effektiv styring af risici mv.
- Etablering af formaliseret risikostyring i bilforretningen skal være en del af forretningens hverdag og risikoberedskab, herunder særligt i forhold til følsomheden over for ændringer i markedet og afgiftssystemet.
- Øget fokus på effektiv håndtering af HR, herunder f.eks. udnævnelse/ansættelse af HR-ansvarlig.
- Fokus på nedsættelse af kapitalbindinger.
- Fokus på optimering af forretningsgange ved brug af f.eks. LEAN.
- Detaljeret analyse af it-systemer – målrettet ledelsesinformation skal etableres via rapportgeneratorer og styring via nøgletal, herunder omkostningsstyring.
- Styring og planlægning af likviditetsbehovet i virksomhed (likviditetsbudgettering).
- Etablere såkaldt professionel bestyrelse.
- Analysere de enkelte afdelinger i bilforretningen med hensyn til forretningsmuligheder, prissætning på værksted, øgning af øvrige indtægter, mere fokus på leasing og på det seneste også privat leasing etc.

### 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 gældsposter

#### Likviditetsgrad:

Omsætningsaktiver/kortfristet gæld

#### Finansiell gearing:

Gæld/egenkapital

#### Arbejdskapital:

Varelagre + tilgodehavender  
- leverandørgæld

## “Lean – et værktøj til at få styr på forretningsprocesser – her er et eksempel vedrørende reservedelslageret!

- I Lean arbejdes med Just in time (JIT), hvor der lige præcis bestilles de reservedele, der skal anvendes, og reservedelen ankommer fra leverandørerne i rette tid, således at opbevaring af reservedele på lageret minimeres.
- Lean er principper for oprydning og overskuelig opbevaring af reservedele på lageret.
- Lean er principper for håndtering af ukurante reservedele og reservedele med lav lageromsætnings hastighed samt spild.
- Bestemte pladser for bestemte reservedele alt efter anvendeshyppighed, størrelse etc. Det skal undgås at spilde tid på at lede efter reservedele på lageret – som måske endda viser sig slet ikke at være der!
- Principper for plukning fra lager – evt. styret via it (håndscanner eller lignende).
- Beskrivelse af forretningsgange – hvem gør hvad, hvornår og hvordan.
- Lean er afdækning af flaskehalse og kritiske arbejdsprocesser på lageret.
- Lean får samarbejde og kommunikation mellem kolleger optimeret.

Resultater: Reduceret lagerværdi/lagerbindinger, reduktion i svind, orden og ryddelighed, rette reservedele til rådighed på rette tidspunkt og mere engagerede medarbejdere.

*Deloitte Markedsgruppe Auto*



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

### **Aalborg**

Tlf.: +45 98 79 60 00  
aalborg@deloitte.dk

### **Aars**

Tlf.: +45 96 98 23 00  
aars@deloitte.dk

### **Birkerød**

Tlf.: +45 45 94 50 00  
birkerod@deloitte.dk

### **Esbjerg**

Tlf.: +45 79 12 84 44  
esbjerg@deloitte.dk

### **Fredericia**

Tlf.: +45 75 92 72 22  
fredericia@deloitte.dk

### **Kolding**

Tlf.: +45 75 53 00 00  
kolding@deloitte.dk

### **København**

Tlf.: +45 36 10 20 30  
koebenhavn@deloitte.dk

### **Løgstør**

Tlf.: +45 98 79 61 90  
loegstoer@deloitte.dk

### **Nykøbing F**

Tlf.: +45 54 84 88 00  
nykoebing@deloitte.dk

### **Odense C**

Tlf.: +45 63 14 66 00  
odense@deloitte.dk

### **Silkeborg**

Tlf.: +45 89 20 70 00  
silkeborg@deloitte.dk

### **Slagelse**

Tlf.: +45 58 55 48 00  
slagelse@deloitte.dk

### **Svendborg**

Tlf.: +45 63 14 69 00  
svendborg@deloitte.dk

### **Sønderborg**

Tlf.: +45 74 42 99 11  
soenderborg@deloitte.dk

### **Viborg**

Tlf.: +45 89 25 25 25  
viborg@deloitte.dk

### **Ærøskøbing**

Tlf.: +45 63 14 69 50  
aeroeskoebing@deloitte.dk

### **Århus**

Tlf.: +45 89 41 41 41  
aarhus@deloitte.dk

### **Grønland**

### **Nuuk**

Tlf.: +299 32 15 11  
nuuk@deloitte.dk

### **Ilulissat**

Tlf.: +299 94 46 11  
ilulissat@deloitte.dk

### **Qaqortoq**

Tlf.: +299 64 23 00  
qaqortoq@deloitte.dk

### **Sisimiut**

Tlf.: +299 86 45 00  
sisimiut@deloitte.dk

#### **Deloitte i Danmark**

Kundernes tillid i over 100 år har gjort Deloitte til Danmarks førende revisions- og rådgivningsfirma. Vi servicerer vores kunder fra 21 lokale kontorer landet over – de 4 i Grønland. Vores dybe brancheindsigt og viden om lovgivnings- og forretningsmæssige forhold bringer os i stand til at rådgive på mange niveauer.

Vi er førende inden for vores felt, og vores godt 2.300 medarbejdere hører til de dygtigste i branchen. De nyder udfordringer og er opdateret med den seneste viden. Med en professionel indstilling til etik og ansvarlighed løfter de engageret deres opgaver.

Vi er lokalt forankret, har national indsigt og global udsigt.

#### **Deloitte Touche Tohmatsu**

Deloitte Touche Tohmatsu er en organisation af medlemsfirmaer, hvis primære opgave er at tilbyde professionelle ydelser og rådgivning. Vi fokuserer på kundeservice gennem en global strategi, som udføres lokalt i over 140 lande. Med adgang til dybtgående viden hos 150.000 mennesker på verdensplan leverer vores medlemsfirmaer og deres tilknyttede firmaer ydelser inden for fire overordnede kompetencer: Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory. Vores medlemsfirmaer servicerer mere end 80 procent af verdens største selskaber og store nationale virksomheder, offentlige institutioner, lokalt vigtige kunder og succesrige, hurtigt voksende, globale selskaber. På grund af lovgivning og lignende tilbyder visse medlemsfirmaer ikke ydelser inden for alle fire forretningsområder.

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu, der er en schweizisk organisation (Verein), dets medlemsfirmaer og deres respektive datterselskaber og associerede selskaber. Som schweizisk organisation er hverken Deloitte Touche Tohmatsu eller nogen af dets medlemsfirmaer ansvarlige for hinandens handlinger eller mangel på samme. Hvert medlemsfirma er en separat og uafhængig juridisk enhed, som opererer under "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" eller andre lignende navne. Ydelser leveres af medlemsfirmaerne eller deres datterselskaber eller associerede selskaber og ikke af Deloitte Touche Tohmatsu-organisationen.