

Salget stiger
– Økonomien viger
Analyse af
bilforhandlernes økonomi



Indledning

Deloitte's Markedsgruppe Auto har i fortsættelse af tidligere års analyser også udarbejdet en analyse for 2009/10 af autobranchen 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 komme økonomisk på sporet igen.

Der publiceres mange markeds- og brancheanalyser, og de fleste har i øjeblikket profetier om konkurser og fortsat nedgang og konsolidering. Årets analyse af bilforhandlerens økonomi afviger lidt fra de mange dystre rapporter. Bilforhandlere sælger produkter, som altid vil blive efterspurgt. Der er tale om produkter, som ikke går ud af markedet, forudsat at bilforhandlerne også er med, når hybrid- og el-biler for alvor rykker i markedet. Bilforhandlerens afsætning af biler har haft et positivt forløb i 2009/10. Der sælges flere biler, om end mange af bilerne er i det mindre segment. Særligt leasing (herunder privat leasing) holder salget oppe. Desværre har det stigende salg af biler og afledt eftermarkedssalg ikke medført forbedrede økonomital for bilforhandlerne, tværtimod. Stort set alle økonomital har udviklet sig negativt. Vi kan således konstatere, at salget stiger, men økonomien viger.

Grundlaget for vores analyse er de oplysninger, som findes i offentliggjorte årsrapporter for selskaber. Vores analyse er således overordnet og begrænset af de oplysninger, som fremgår af årsrapporter mv. Det er vigtigt at have for øje, at positive økonomiske resultater ikke nødvendigvis er de eneste overlevelsesbetingelser for en bilforhandler. Omstruktureringer i forhandlernet, sammenlægninger blandt bilproducenter/importører, EU-forordninger og ikke mindst positive pengestrømme er blandt de afgørende faktorer for bilforhandlerens fremtid.

Der er låneopstramninger hos pengeinstitutterne, og det er særdeles vanskeligt for mange bilforhandlere at låne penge til driftsfinansiering eller få stillet de nødvendige garantier, som bl.a. SKAT og visse importører kræver. Trods disse mange trusler har antallet af konkurser blandt bilforhandlere ikke været på et specielt højt niveau de 2 sidste år – om end niveauet er højere end de foregående 5 år. Der går i gennemsnit 8-10 virksomheder konkurs om måneden. Tallene omfatter alle virksomheder, der handler med biler og motorcykler. Antallet af konkurser er holdt nede af, at det er lykkedes for flere bilforhandlere at nedbringe lagre, særligt af brugte biler og dermed reducere engagementer med pengeinstitutter.

Vores analyse indeholder i lighed med tidligere år indlæg fra nogle af branchens toneangivende organisationer. Som det fremgår af disse indlæg, ser branchens aktører også udfordringer for bilforhandlerne de kommende år, dels på service og priser, men også ledelsesmæssigt og strukturelt.



Kristoffer Hemmingsen

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

Stefan Zeuthen

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

Peter W.Ø. Larsen

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

De økonomiske tal for bilforhandlerne i 2009/10 viser en fortsat forringet udvikling. Nøgletal som afkast af investeret kapital, indtjening pr. medarbejder, bruttoresultat i forhold til omkostningsbase m.fl. er alle blevet forringet. Det er vores bedømmelse, at selvom salg stykmæssigt har været stigende, har indtjeningsmarginalerne været faldende bl.a. som følge af større konkurrence og pris-mæssig gennemsigtighed i markedet. Der er mindre avancer på små biler, og formidling af leasingbiler er ofte til reducerede marginaler. Særligt leasingmarkedet er eksploderet, bl.a. på grund af de såkaldte flexleasing-regler, hvor der kun betales forholdsmæssig registreringsafgift for leasingperioden.

Det nuværende registrerings-afgiftssystem giver både fordele og ulemper for bilforhandlerne. På den ene side lægges pres på avancerne som følge af det værdibasere-de system. Omvendt giver systemet også muligheder. Det er vores opfattelse, at et overvejende enhedsbaseret afgiftssystem vil give bilforhandlere (og leasingsselskaber) en mere overskuelig bane at spille på.

Det er positivt at konstatere, at der nu ses en tendens til reduktion i kapacitetsomkostninger, om end reduktionen endnu ikke er tilstrækkelig. De iværksatte rationalise-ringstiltag til de aktuelle markedsvilkår hos mange bil-forhandlere har nok ikke haft fuld effekt i 2009/10, en række medarbejderafledte omkostninger og andre kontraktbundne omkostninger kan en bilforhandler først frigøre sig for over en periode.

Analysen viser overordnet set, at de største bilforhandlere målt ud fra antal ansatte har haft den dårligste økonomiske udvikling. Vi kan også konstatere, at branchens samlede afkast af investeret kapital fortsat falder og nærmer sig 0%, ligesom under halvdelen (45%) af store bilforhandlere har overskud. For 5 år siden udgjorde det tilsvarende tal 80%. Størstedelen af de store forhandlere har fortsat positive kapitalforhold og har dermed de største økonomiske muskler til at stå imod en fortsat afmattet konjunktur. Også for de øvrige grupper af bilforhandlere er der fald i antal af bilforhandlere med overskud.

Den økonomiske udvikling for de mellemstore bilfor-handlere er også blevet forringet. Særligt er antal for-handlere med positiv egenkapital faldet markant. De mellemstore forhandlere har fortsat ikke samme kapital-grundlag som de store forhandlere, hvorfor økonomisk tilbagegang er en større trussel.

De mindre forhandlere vil efter vores opfattelse fortsat bestå i et ikke uvæsentligt antal. De har fortsat de stør-ste overskud pr. ansat og den bedste egenkapitalforrent-ning, men nøgletallene er blevet dårligere.

De forringede økonomitendenser i et stadigt mere konkurrencefyldt marked tyder på, at det samlede antal bil-forhandlere vil falde. Forhåbentlig vil de fleste af de bil-forhandlere, som ikke kan fortsætte, lukke ved at gå sammen med andre bilforhandlere eller foretage "kon-trollerede" nedlukninger. Vi ser også en tendens til, at bilforhandlere samler sig i vækstområder, hvor der er stigning i erhvervsaktivitet og befolkningsgrundlag. Det-te giver udfordringer for tilpasning af typisk mindre for-handlere i såkaldte "yderområder". Det skal her over-vejes, om det er rentabelt med en omkostningstung autoriseret forhandling, eller et serviceværksted og brugtvognssalg er et relevant alternativ.

Vi har som sidste år søgt at vægte bilforhandlernes likvi-ditets- og soliditetsrisiko, dvs. nøgletal, der relaterer sig til pengestrømme sammenholdt med nøgletal for gælds-sætning. Vi har i år valgt at udarbejde analysen alene for de forhandlere, som indgår i årets autoanalyse. Vores beregninger viser, at lukningstruede bilforhandlere nu er 76 mod 25 tilbage i 2008/09. Tilsvarende udgør antal forhandlere med lav risiko nu 30 mod 21 i 2007/08. Der synes således at ske en vis polarisering blandt bilfor-handlerne.

God læselyst af autoanalysen og en samtidig stor tak til Deloitte's Markedsgruppe Auto og andre eksterne del-tageres medvirken i publikationen.

Peter W. Ø. Larsen
Partner og formand for Deloitte's Markedsgruppe Auto
E-mail: petlarsen@deloitte.dk

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. 42% af virksomhederne i analysen)

Bilforhandlere med 10 - 50 ansatte

(ca. 50% af virksomhederne i analysen)

Bilforhandlere med over 50 ansatte

(ca. 8% af virksomhederne i analysen)

Vores analyser har omfattet 678 bilforhandlere med mere end 1 ansat, og som er partner-, aktie- eller anpartsselskaber, der offentliggør årsrapporter. Analysen har omfattet årsrapporter offentliggjort frem til 30. august 2010.

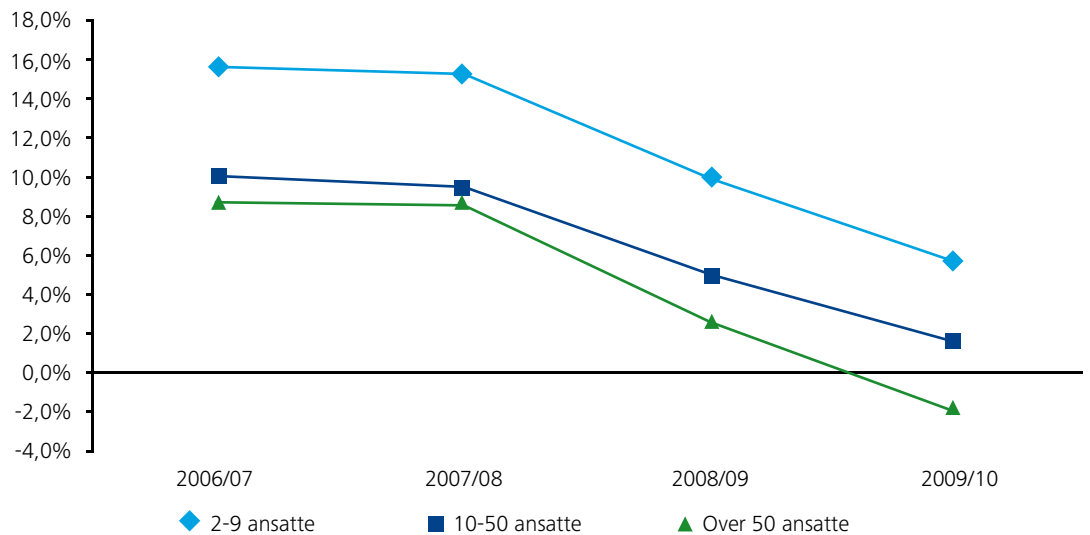
Analysen omfatter alene selskaber, der har offentliggjort regnskabstal for 5 år samt har branchekoden for "Detailhandel med person- og varebiler samt minibusser", hvorfor der ikke er fuldstændigt sammenfald med de virksomheder, der er medtaget i vores tidligere analyser. Vores analyse omfatter flere bilforhandlere end forrige år, bl.a. som følge af en række nystartede bilforhandlere i begyndelsen af analyseperioden. Hvilken kategori, den enkelte forhandler bliver medtaget i, afgøres ud fra antal ansatte i den første periode omfattet af analysen.

Det har ikke været muligt at udarbejde omsætningsafhængige nøgletal for alle de udvalgte virksomheder, da en række bilforhandlere ikke oplyser omsætningen. Kun ca. 17% af de udvalgte bilforhandlere har oplyst omsætningen, ligesom lempelser i oplysningspligt i årsregnskabsloven for særligt mindre virksomheder indskrænker omfang af nøgletalsanalyser.



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

Afkast af den investerede kapital



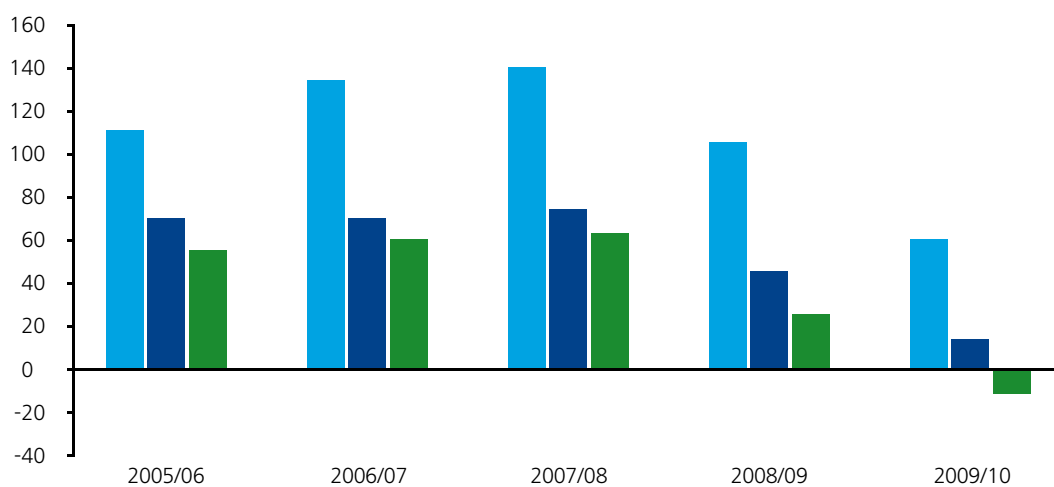
Efter finanskrisen indtrådte sidste halvdel af 2008, har der været et markant fald for alle grupperne i afkast af den investerede kapital. For de store bilforhandlere er afkastet faldet så meget, at det i 2009/10 var negativt med ca. 1,5%. Det vil med andre ord sige, at en investering på 100 kr. i en stor autoforhandler i 2009/10 medførte, at investeringen alene var 98,50 kr. værd ved udgangen af året.

For de mellemstore forhandlere er afkastet faldet til 1,7%, hvilket er under det almindelige risikofrie afkast på eksempelvis realkreditobligationer.

De små bilforhandlere har ligeledes oplevet et fald i forhold til tidligere år. Afkastet for disse er fortsat lidt over niveauet for et risikofrit afkast.

Krisen ramte branchen hårdt på indtjeningen og varsler om fortsat hårde tider for bilforhandlere

Krisen ramte i 2008, men slog ikke fuldt igennem i tallene for vores analyse for 2008/09, da krisen kom i sidste halvdel af året. Udviklingen er derfor desværre ikke så overraskende, da krisen slog fuldt igennem i 2009/10, dog med en salgsmæssig fremgang sidst i perioden.

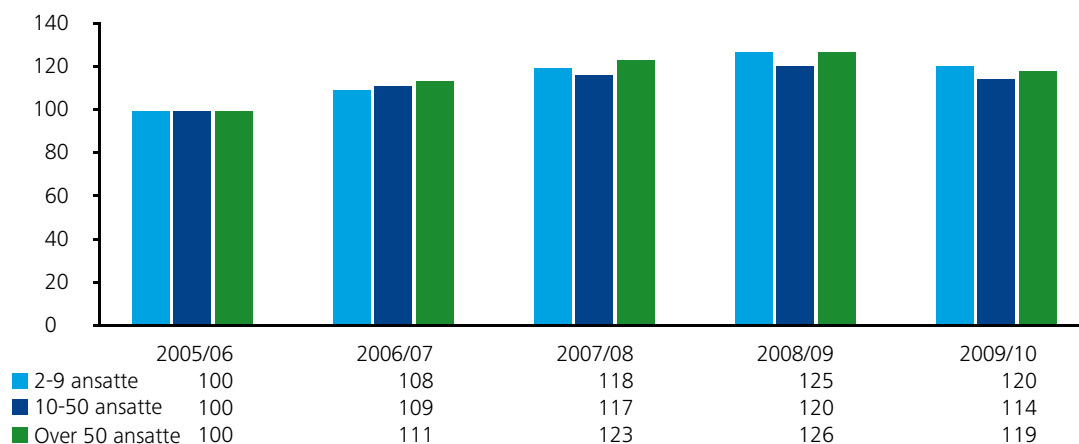


Driftsresultat pr. ansat i t.kr.

Salgsstatistikker mv. viser, at salget var stigende i den sidste periode af 2009, ligesom det er stigende i 2010. Antallet af nyindregistrerede personbiler er steget fra 115.000 stk. i perioden august 2008 til juli 2009 til 133.000 stk. i perioden august 2009 til juli 2010 svarende til en fremgang på ca. 15%. En stor andel af de nyindregistrerede personbiler er dog biler til leasing, dette betyder, at leasingbilen ikke nødvendigvis vil indgå som omsætning hos bilforhandlerne, da bilforhandlerne i mange tilfælde alene modtager henvisningsprovision i relation til formidling af leasingkontrakter. Det kan desværre ikke læses ud af årsrapporterne, om der er en fremgang i den sidste del af perioden.

Driftsresultat pr. ansat hos de store og mellemstore bilforhandlere er fortsat faldende. For de store bilforhandlere har dette medført et direkte underskud pr. ansat i 2009/10. Dette underbygger vores konklusion fra sidste år om, at kapacitetsapparatet er for stort. Sagt på en anden måde at visse store bilforhandlere er gearret til væsentligt større aktivitetsniveau end det, der realiseres i branchen på nuværende tidspunkt.

Kapacitetsomkostninger
(index, 2005/06 er 100)



Vurderer man kapacitetsomkostningerne for en 5-års periode, ses det, at den stigende udvikling er vendt. Således er kapacitetsomkostningerne steget de første 4 år i perioden, men er sidste år faldet, endda til under niveauet fra 2007/08.

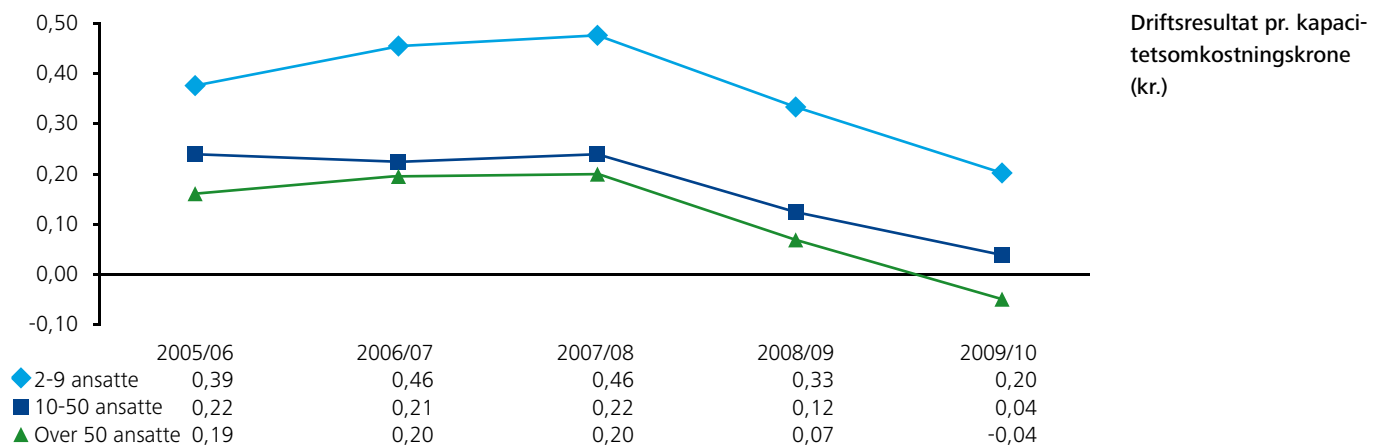
Dette set sammen med det stigende salg i slutningen af perioden giver løfter om bedre tal i branchen for 2010/11.

Salget er dog stadig under salget i 2007/08 – faktisk skal man tilbage til 2003/04 for at finde tilsvarende salgstal. Udviklingen ser således ud til at gå den rigtige vej, men målet er langt fra nået. Udfordringen for mange bilforhandlere er, at kapacitetsomkostningerne langt hen ad vejen er bundet i mursten og andre anlægs-

aktiver, 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 par år, med mindre omkostninger og finansiering tilpasses, eller der indgås alliancer.

Det vigtigste middel for at opnå en fornuftig indtjening i branchen er bilforhandlerens evne til at udarbejde og fastholde en fornuftig strategi samt fortsat tilpasning af 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.



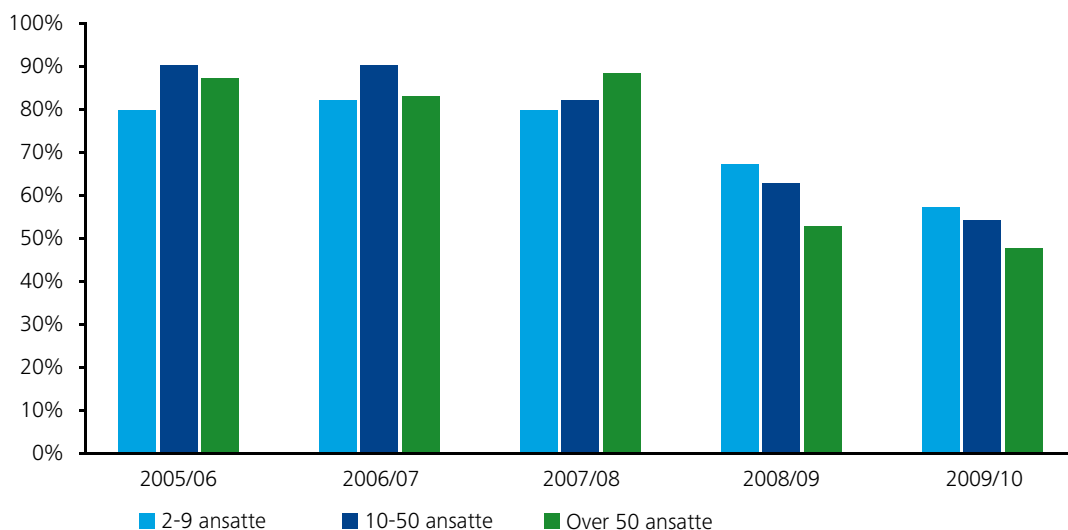
Set henover en 5-års periode må det konstateres, at de mellemstore og store bilforhandlere generelt ikke på noget tidspunkt har udvist fornuftige tal i den målte periode. I 2009/10 er nøgletallet sågar blevet negativt for de store forhandlere. Udviklingen skyldes primært, at flere af de mellemstore og store bilforhandlere har søgt at lave volumenforretning, men at de blandt andet grundet overkapacitet i branchen ikke har været i stand til at opnå den volumen, kapacitetsomkostningerne betinger.

Hvis de store og mellemstore bilforhandlere skal have økonomisk succes 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.

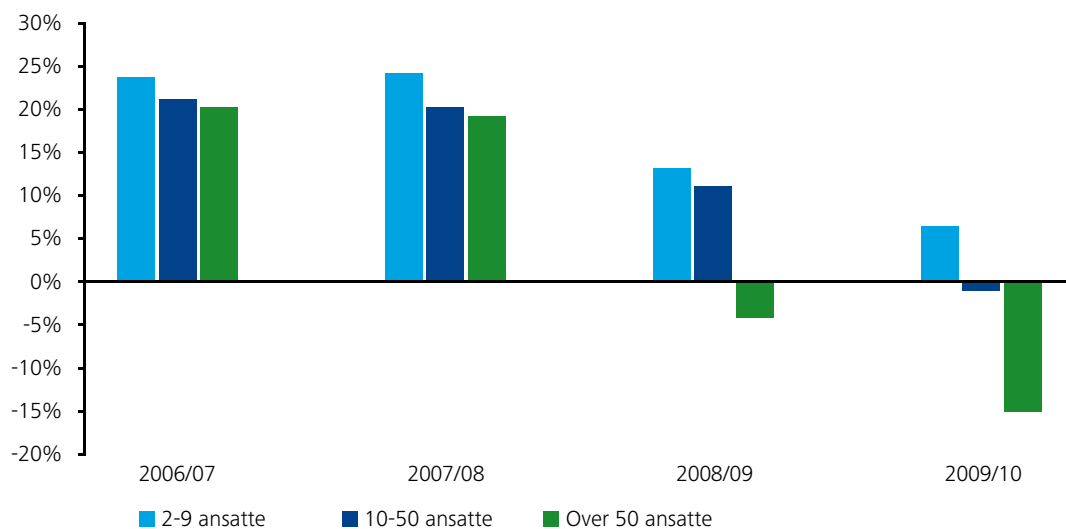
Antallet af bilforhandlere med overskud er faldet til et niveau, hvor det må forventes, at der enten kommer konkurser eller opkøb/sammenslutninger. I 2009/10 havde næsten halvdelen af alle bilforhandlere underskud.

Med tanke på at salget i perioden endnu ikke har nået niveauet fra før finanskrisen og den forsinkede omkostningstilpasning er udviklingen ikke overraskende.

Andel med overskud



Egenkapital forrentning

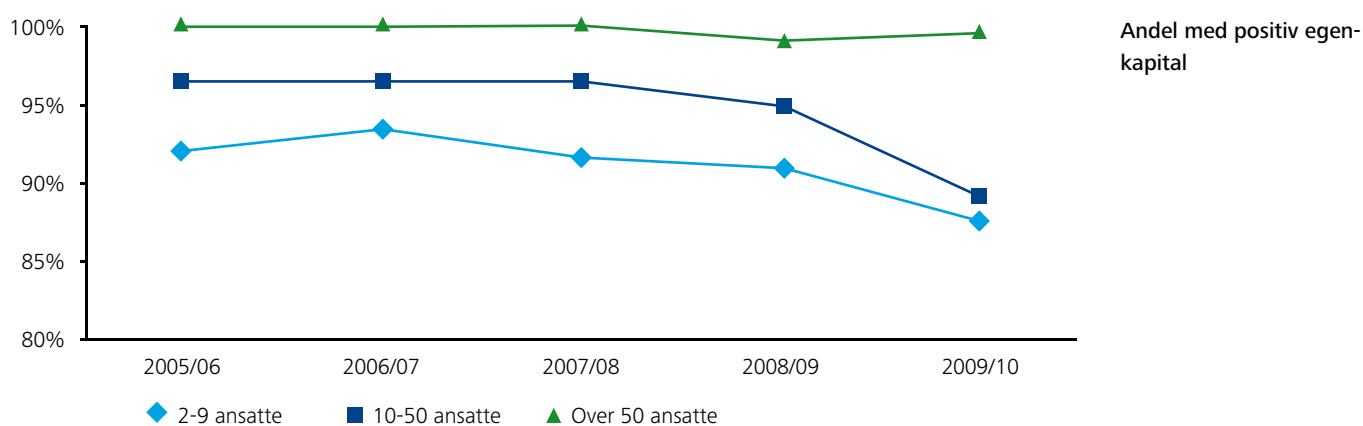


Forrentningen af egenkapitalen adskiller sig fra afkastet af den investerede kapital ved, at forrentningen af egenkapitalen er udtryk for bilforhandlerens forrentning af den indskudte kapital, efter der er betalt renter til de eksterne kreditgivere.

Forrentningen er igen i 2009/10 faldet drastisk – for de mellemstore og store bilforhandlere er forrentningen endda blevet negativ, hvilket reelt betyder, at en del af investeringen er mistet.

De små bilforhandlere er de eneste, der i hele perioden 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 2009/10.



De dårlige resultater for de seneste år begynder nu også for alvor at vise sig på egenkapitalen. Når egenkapitalen er negativ, er det udtryk for, at ejerens investering i selskabet er tabt. Det er ikke analyseret, hvor stor en andel af bilforhandlerne, der har opretholdt positiv egenkapital som følge af kapitaltilførsler i perioden.

Samtidig er soliditetsgraden samlet for de mellemstore ca. 25% og store bilforhandlere ca. 19%. Der er således en fremmedfinansiering på henholdsvis 75% og 81% 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 driftskreditten på uændrede vilkår.

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

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

Stil jer bag disken og giv kunderne hvad de efterspørger!

Det bedste korte råd, vi i D.A.F giver vore medlemmer i den nuværende situation er at stille sig bag disken og lytte til, hvad kunderne efterspørger.

Af Jens Brendstrup, administrerende direktør DAF

En ting er helt sikkert. Det bliver en anden forretningsverden, vi oplever, når vi kommer ud på den anden side af krisen, end da vi gik ind i krisen for snart 2 år siden. Vi ved også, at de virksomheder der genopstår i fremtiden med den opfattelse, at de vil gøre, som de altid har gjort, vil få det mere end svært i de kommende år.

Der vil være nogle nuværende store og toneangivende bilforhandlere, der vil blive meget små og måske endog forsvinde fra landkortet. Tilsvarende vil der blandt de små eller mellemstore bilforhandlere komme progressive og toneangivende virksomheder i fremtiden.

Fagkundskab på værkstederne

Allerede i dag bruger mange kunder Internettet, for at finde den bedste brugte bil, det bedste nybilkøb eller det mest sikre servicearbejde til prisen. Kunderne ved udmærket godt, at biler i dag er så teknisk komplicerede, at der både skal uddannelse og fagkundskab til for at servicere eller reparere.

Derfor er eksempelvis FDMs gentagne felttog mod de autoriserede værksteder et slag i luften for at vise deres eksistensberettigelse. Om tre år handler det ikke om autoriserede contra. uautoriserede. Det drejer sig om værksteder med fagkundskab til at kunne løse specifikke problemer eller en konkret bilmodels problemer.

Begreberne autoriseret og frit værksted vil blive udvidet i fremtiden, når EU snart går i gang med den friere konkurrence på (forhåbentlig) lige vilkår.

Åbenhed omkring priser

For mange bilforhandlere virker det i dag omkostnings tungt og i flere tilfælde irriterende at skulle afsætte ressourcer til at besvare mails fra kunder, der foretager pristjek.

Det er i dag en selvfølge for kunderne at tjekke prisen, og til dette bruges Internettet i stor udstrækning, når den bedste pris for en bil eller et stykke værkstedsarbejde skal findes.

Det siger sig selv, at de kunder, der for kort tid siden gav eksempelvis 15.000 kr. for et 30.000 km's serviceeftersyn, føler sig snydt, når naboen kun har givet 5.000 kr. for det samme eftersyn.

Derfor er værkstederne nødt til at lægge deres priser (og hvad de indeholder) frem på Internettet, så kunderne selv kan se og sammenligne priser. Men naturligvis skal enhver prisoplysning også indeholde de tillægsydelse, som eventuelt er inkluderet i den pågældende pris.

Ellers går det som i TV- og flybranchen, hvor kunder i flere tilfælde selv må gætte, hvilken opløsning et fladskærms-TV har, eller om det er MPEG 2- eller MPEG 4-tuner, eller om flybilletprisen er eksklusiv eller inklusiv lufthavnsafgifter, bagagetransport og fortæring. Hvis priser og vilkår ligger frit fremme på Internettet, kan virksomheden spare ressourcer til at besvare pristjek på mails – og hvad der er sparet er tjent. Det gør for øvrigt ikke ondt at lægge priser og vilkår frem, bare se på brugtbilsalget via Internet-portalerne. Det er da efterhånden kun de få, der annoncerer med et "ring efter prisen" uden nærmere angivelse af niveauet!

Omkostningerne

Lyt til kundernes behov og lad disse drive virksomhederne. Alt for mange virksomheder i Danmark har fejlet ved at ofre store summer på at lancere et produkt eller en service, som kunderne slet ikke har efterspurgt.

Indret service og åbnings- og lukketider efter kundernes behov. Hvis der ikke er ret mange kunder en lørdag eftermiddag, bør man ikke holde åbent, bare fordi andre gør det. Hvis der ikke er ret mange værkstedskunder efter kl. 14, skal man måske overveje at afholde "Happy Hour" for serviceeftersyn af alle biler eller måske kun de, der er mere end 4 år gamle.

Hvis der ikke er nogen, der efterspørger "påfyldning af sprinklervæske" i forbindelse med et serviceeftersyn, er det måske klogt at tilbyde det som en ekstra service. Det koster immervæk måske et kvarters mekanikerløn + sprinklervæsken. Godt nok i nogle områder og til nogle kunder, ikke mindst hvis virksomhederne betaler. Andre vil måske hellere have en lavere pris. Vi har i D.A.F. et udmærket Internet-baseret system til overvågning af omkostningerne hos nybilforhandlerne (Timekalkulation). Brug det, og vis resultatet til bilimportørerne, hvis der er for stort underskud i salgsafdelingen.

Brug tiden efter krisen til at efterse byggeplaner endnu engang. Hvis man kan konstatere, at man får dobbelt så mange kunder ved at bygge om eller til (eksempelvis fordi man har fået et ekstra bilmærke at forhandle), skal man naturligvis bygge ekstra. Men spørg først kolleger med de nye bygninger, hvor mange nye kunder de har fået på den konto, eller bed jeres revisor om at finde ud af det. Svaret vil nok overraske.

Konklusionen til Bilforhandlerne på dette er, at bilforhandlerne er sat i verden for at sælge og servicere nye og brugte biler i bilforhandlerens område. Koncentrer bilforhandlingen om det, virksomhederne er gode til: At servicere bilejerne med gode tilbud og reel service – så vil der også være et marked for bilforhandlerne i fremtiden!

Back to business

Bilforhandlerne kan ånde lettet op. Krisen er overstået, og alt er ved det gamle... eller hvad? Salget af personvogne tordner godt nok derudad, og der er flere ugers ventetid på værkstederne igen. Men kradser man lidt i overfladen, ser virkeligheden anderledes barsk ud.

Af Jens Enghave, chefkonsulent Bilbranchen

For det første er bilsalget drevet af mindre biler. Der er sket et markant skred i segmentfordelingen, hvor det mindste segment efterhånden udgør over 50% af nybilsalget. Denne andel var under 40% for blot 2 år siden.

Samtidig er konkurrencen fra nye aktører i branchen stigende. Aktører, som ikke er bundet af de omfattende og omkostningstunge kontraktvilkår, som gælder for de autoriserede forhandlere.

Kunderne får fortsat større forhandlingskraft. Privatkunderne nyder stor gennemsigtighed i markedet, og leasingselskaberne aftager en større og større del af de nye biler. Og jo større leasingselskaberne bliver, jo mere rabat vil de naturligt nok have. Forhandlerne kan dermed blot se til, at deres avancer bliver skruet længere og længere ned, for at de overhovedet kan få en andel af markedet.

En anden trussel i forhold til leasingselskabernes vækst er, at forhandlerne i højere grad bliver underleverandører og stadig sidder tilbage med høje faste omkostninger bundet i flotte udstillingslokaler, veluddannet personale, demobiler osv. At være underleverandør med høje faste omkostninger er en uholdbar forretningsmodel. Det høje omkostningsniveau skal stå mål med den værditilvækst, som forhandlerledet tilfører salgsprocessen.

Krisen har altså ikke ændret ved, at branchens struktur og vilkår gør det svært for forhandlerne at tjene fornuftige penge. Der er fortsat mange forhandlere i forhold til markedets størrelse, og der har været overraskende få konkurser under krisen.

Markedets forudsætninger og kundernes præferencer har ændret sig, men samtidig må man konstatere, at meget få forhandlere har ændret nævneværdigt i deres måde at drive forretning på. Og når en forretningsmodel ikke bliver tilpasset markedets krav og vilkår, vil nogle alternative aktører melde sig i kampen om kunderne. Således mister bilforhandlerne efterhånden forretningsområder og taber markedsandele i de forretningsområder, de har tilbage.

Den fastlåste struktur kan skyldes flere ting. Men én meget afgørende årsag er, at der er så mange forhandlere, der er villige (eller tvunget) til at fortsætte med at drive forretning på trods af, at det havde givet et højere afkast at investere pengene i obligationer.

Det vil således fortsat være en overlevelseskamp at tjene penge i branchens detailed som autoriseret forhandler. Det er efterhånden meget afgørende, at forhandlerne arbejder mere strategisk og aktivt frigør ressourcer til strategisk planlægning frem for drift.

I Bilbranchen vil vi gerne bidrage til denne professionaliseringsproces, der er i gang hos mange af vores medlemmer. Derfor vil vi i det kommende år iværksætte en lang række initiativer, som skal styrke det strategiske arbejde hos medlemmerne.



Blandt andet vil vi stille skarpt på professionelt bestyrelsesarbejde. Alt for få bilforhandlere anvender en professionel bestyrelse. En professionel bestyrelse kan være et stærkt ledelsesorgan, der kan stille udfordrende spørgsmål og tilføre forretningen nye måder at anskue forretningens dispositioner på.

Mange bilforhandlere har opfattelsen af, at den strategiske udvikling er drevet af importørerne og i sidste ende bilproducenterne. Men dette er en meget alvorlig sovende. Strategisk udvikling bør ikke være drevet af produkter, men af kundernes præferencer og markedets vilkår. Og vi vil gøre vores for at styrke forhandlerens strategiske værktøjskasse i denne sammenhæng.

Vi vil give de forhandlere, hvis forretninger er vokset sig store, og som nu kræver mere struktureret strategisk ledelse, de værktøjer, der er nødvendige hertil. Det vil blandt andet udmønte sig i en scenarioanalyse af branchen samt en livscyklusanalyse af bilkunder for at få afdækket mulige forretningsområder. Herudover vil Bilbranchen udbrede brugen af strategiske modeller, som kan styre og støtte det langsigtede udviklingsarbejde i en bilforretning og sikre, at de strategiske initiativer der gennemføres, bidrager til de overordnede visioner.

Vi vil desuden opfordre til at gribe forhandlingsprocesser med f.eks. bilimportører mere proaktivt an. Dette i erkendelse af at forhandlinger med importører ofte skal igangsættes i god tid og styres skarpt, da ændringer i forhandlernetværket som regel skal cleares med bilproducenterne, og i langt de fleste tilfælde er det i importørernes interesse, at bilforhandlerne tager mere styring på disse forhandlingsprocesser.

Der er ikke noget galt i erkendelsen af, at forhandler og importør har modstridende interesser i forskellige sammenhænge. Faktisk er det blot med til at styrke den samlede forsyningskæde, at de enkelte led yder et ligeværdigt modspil over for hinanden. Derfor er det så vigtigt, at forhandlerne sørger for at udarbejde strategiplaner, som tager udgangspunkt i deres interne forhold, visioner og marked.

Konsolideringen i branchen vil uden tvivl fortsætte og sandsynligvis tage fart fremadrettet. Der er ingen tvivl om, at det vil være de dygtige forretningsfolk, der vil tegne fremtiden for branchen. I de kommende år vil der ske et udskilningsløb, hvor et mere kynisk business mindset vil blive belønnet. De bilforhandlere, der kommer til deres leverandører med gennemarbejdede strategiplaner, styrer forretningens afdelinger ud fra strategisk koblede succeskriterier og tilpasser deres forretninger efter fremtidens vilkår og kundernes krav, vil være dem, der står tilbage om nogle år og har oparbejdet styrke til at positionere sig med en mere rentabel forretningsmodel, når den nuværende gruppefritagelse for bilsalg udløber i 2013.

Et robust bilmarked

Få ting her i verden er sikre, men det er uomtvisteligt, at de seneste år har været ekstraordinært hårde for samtlige aktører i bilbranchen. Både importører, forhandlere, værksteder og andre virksomheder i branchen har været igennem en meget hård periode, hvor først den finansielle krise og den efterfølgende økonomiske krise har lagt et helt ekstraordinært pres på branchen. Men til trods for de hårde tider, så lysner det nu.

*Af Bent Mikkelsen, adm. direktør,
De Danske Bilimportører*

De danske bilkøbere har vist sig langt mere robuste end man kunne have frygtet. Ganske vist dykkede bilsalget drastisk, da krisen var på sit højdepunkt i 2009, men personbilsalget blev trods alt bedre end f.eks. tilbage i 2003, hvor salget lå under 100.000, og i 2010 har vi til trods for krisen oplevet en ganske fornuftig markedsudvikling og ender formentlig med et salg i nærheden af – hvis ikke over – 140.000 personbiler.

Det er rent faktisk ganske pæne tal i en situation, hvor økonomien fortsat kun lige er på vej ud af en af de største opbremsninger i nyere tid, og ser vi nærmere på faktorerne bag det stabile bilsalg, så lover det godt for udviklingen i de kommende år.

Fokus på brændstoføkonomi

Markedet for nye biler har traditionelt været et af de mest konjunkturafhængige og er det på mange måder stadig. Det er således fortsat danskernes transportbehov, der er den primære drivkraft bag købet af ny bil. Men der er alligevel tydelige ændringer at spore. Tidligere har økonomiske kriser presset forbrugerne ud af nybilsmarkedet, men denne gang synes mange forbrugere ligeledes at have fået blik for sammenhængen mellem købet af en ny bil og en reduceret brændstofregning. De klimavenlige biler tager markedsandele inden for stort set alle segmenter, og det er tydeligt, at brændstoføkonomi og miljøgenskaber i stadigt stigende grad er blevet konkurrenceparameter. I Danmark har dette fokus i første runde ført til, at 2010 endnu engang bliver et år, hvor segmentet "lille klasse" kommer til at slå sin egen markedsandelsrekord.

Der er dog som bekendt mange bilkøbere, børnefamilier f.eks., der ikke kan klare sig med de mindste modeller på markedet. Derfor er det også meget positivt, at en lang række brændstoføkonomiske nyheder er på vej fra bilfabrikkerne – også i de segmenter, hvor der er plads til både børn og hund. Det lover godt for den fortsatte vækst i bilsalget og for bilkøbernes mulighed for at kombinere en moderne og sikker bil med lavere månedlige udgifter til brændstof. De mange nye brændstoføkonomiske produkter vil efter alt at dømme være med til at øge efterspørgslen og er noget af det, der kan være med til at fastholde den positive udvikling på bilmarkedet i 2011.

Der er mange forskellige teknologier bag de forbedrede brændstofnormer. Hvordan forbedringerne opnås er ikke det interessante. Det er derimod det endelige resultat i form af brændstoføkonomi og reduceret CO₂-udslip. Derfor skal vi som samfund heller ikke se os til dommer over, hvorvidt, brint, hybrid, diesel eller noget helt femte er en bedre løsning, men fastholde et teknologineutralt fokus på at få mest mulig transport pr. gram CO₂.

En anden faktor, der også har været med til at drive markedet, er det voksende ønske blandt danskerne om at kunne finansiere købet af en ny bil gennem leasing. Der er ingen tvivl om, at denne mulighed, især i lyset af krisens pres på likviditeten og på bankernes udlånspolitik har været et attraktivt alternativ – også for mange private bilkøbere og har bidraget til den fine markedsudvikling.

Samlet set giver salgstallene, det fortsat høje transportbehov, leasing og de mange nye brændstofbesparende produkter et begrundet håb om, at vi i branchen i 2011 for alvor kan lægge krisen bag os og levere moderne og effektiv transport til danskerne.



Hvor skal vi køre hen?

Af Kristoffer Hemmingsen, statsautoriseret revisor, medlem af Deloitte's Markedsgruppe Auto

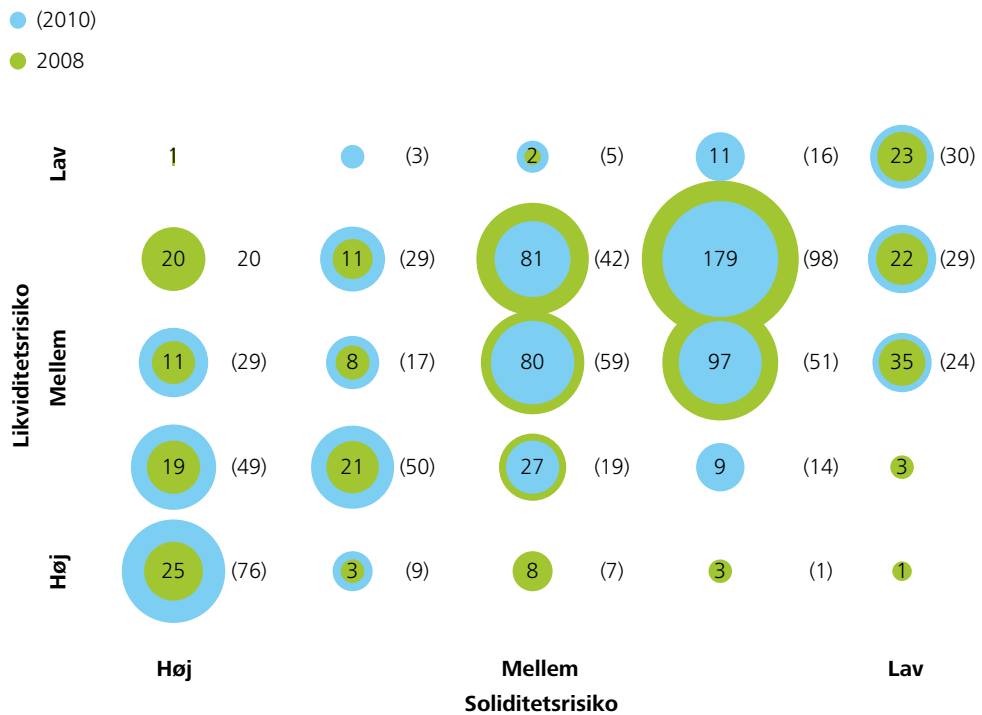
Der har det seneste 1½ år været en del snak om krise i bilbranchen. De autoriserede bilforhandlere har stået over for gevaldige udfordringer i kølvandet på den finansielle krise både i forhold til det vigende marked, men også i forhold til adgangen til finansiering fra banker mv.

Vi har set lidt nærmere på dommedagsprofetierne og set på, hvordan krisen har påvirket den enkelte bilforhandler. Til at belyse dette har vi fokuseret på likviditetsrisiko og soliditetsrisiko.

Likviditetsrisikoen fortæller noget om, i hvor høj grad bilforhandleren er i stand til at generere likviditet (og dermed værdi) i forretningen, mens soliditetsrisikoen fortæller noget om, i hvor høj grad bilforhandleren er rustet til at håndtere udsving i konjunkturerne.

Bilforhandlere med en lav likviditets- og soliditetsrisiko har generelt bedre forudsætninger for en langsigtet rentabel drift og konkurrenceevne i bilmarkedet, som det er i dag og vil være det i fremtiden.

Bilforhandlernes likviditets- og soliditetsrisiko (efterår 2010)



Resultatet af vores analyse er, at der generelt er sket et skred i risikoen for bilforhandlerne i retning mod en højere risiko. Der er således 76 bilforhandlere, der har meget høj risiko sammenlignet med de andre i mar-

kedet, mod kun 21 for 2 år siden. Dette medfører, at det bliver sværere for disse at låne penge og sværere at opnå fordelagtige aftaler med leverandører.

Omvendt viser vores analyse, at en række bilforhandlere har reduceret deres risiko i perioden og dermed er kommet styrket ud af krisen. Disse bilforhandlere vil generelt have større frihedsgrader i forhold til långivere og leverandører og er dermed bedre i stand til selv at præge udviklingen i deres forretning.

Salgstallene tyder på, at der er fremgang i vente. Det er derfor nu afgørende for den enkelte bilforhandler at konsolidere sin position i markedet. De fleste bilforhandlere har været igennem en periode med omkostnings-tilpasninger og reduktion af pengebindingerne. Der er dermed skabt grobund for en rentabel vækst i de kommende år – forudsat at bilforhandleren er i stand til at gøre det bedre end konkurrenterne.

Det er nemt at sige, men kan være svært at gennemføre i praksis. Hvad skal man konkret gøre for at blive bedre end konkurrenterne. For at svare på dette må bilforhandleren starte med at kigge indad og fokusere på sin egen forretning og identificere de steder, hvor man er sårbar og reagere på det.

Det er ikke nok at fokusere på omkostninger. Øvelsen kræver, at bilforhandleren kommer hele vejen rundt og dermed får overblik over de konkrete ting, der skal forbedres på kort og lang sigt, for at forretningen bliver konkurrencedygtig.

Vi anbefaler, at bilforhandleren sammen med nøglemedarbejdere og rådgivere foretager en systematisk gennemgang af nedenstående områder:

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

Det er her særligt vigtigt at have fokus på likviditet, som er driveren i værdiskabelsen i forretningen. Nogle af de spørgsmål, forhandleren må stille sig selv, er:

- Hvordan påvirker forhandleraftalerne min økonomi, og er dette et godt udgangspunkt for min forretning (betalingsbetingelser, krav til lagerbindinger, kreditfaciliteter mv.)?
- Er der balance mellem mine salgs- og købsbetingelser?
- Hvor stor en del af mit varelager er betalt, før jeg får pengene ind ved salg?

Også på finansieringssiden er det vigtigt, at forhandleren overvejer:

- Bruger jeg mine kreditfaciliteter rigtigt (trækker jeg på kreditten, fordi jeg kan, eller fordi det er nødvendigt)?
- Er der bedre alternativer?
- Hvordan påvirker renten min bundlinje, og er de rentevilkår, jeg har, de bedst opnåelige?
- Kan det betale sig at realisere tabet på de tabsgivende lagerbiler og reinvestere i andre biler?

Når analysen er fuldført, har bilforhandleren et nuanceret overblik over de risici og muligheder i forretningen, der gør det muligt at lægge den rette strategi for den videre udvikling af forretningen og dermed lægge afstand til konkurrenterne.

Anvendte hoved- og nøgletal

Driftsresultat

Resultat før finansielle poster, skat og ekstraordinære poster

Egenkapitalforretning

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

Deloitte
Birkerød Kongevej 25C
3460 Birkerød
Tlf. +45 45 94 50 00
www.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 19 lokale kontorer landet over – de 3 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 2.400 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.

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 Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.