



*Analyse af  
bilforhandlernes  
økonomi.*



# Indledning

Deloitte's Markedsgruppe Auto har i lighed med tidligere år udarbejdet en analyse af autobranschen i Danmark for 2011/12. Årets analyse sætter fokus på bilforhandlernes rentabilitet og indtjeningsforhold set i lyset af de udfordringer, branchen står over for med stadig stigende salg af mikrobiler. Dette giver et pres på hele værdikæden fra salg af bilen, salg af udstyr og tilbehør samt eftermarkedet.

Kalenderåret 2011 var et rekordår for salget af personbiler i Danmark, og det forventes, at 2012 vil overgå dette med endnu flere solgte nye personbiler – men er det også noget, som også giver sig udslag i en stigende indtjening i branchen?

Andelen af bilforhandlere med overskud er uændret i forhold til 2010/11 og udgør fortsat 70%, men det er endnu ikke på niveau med 2007/08, hvor 77% af bilforhandlerne havde overskud i forretningen.

Resultat før skat pr. forhandler udgør 600 t.kr. og viser en mindre stigning i forhold til 2010/11. Der er dog stadig et stykke vej op til 2007/08, hvor resultat før skat pr. forhandler udgjorde 700 t.kr.

I 2011/12 ligger afkastet af den investerede kapital på 4,3% mod 4,1% i 2010/11. Der har således været en beskeden fremgang i forhold til sidste år.

Soliditeten i branchen, udtrykt ved forholdet mellem egenkapital og den samlede balancesum, viser en svag stigende tendens i de seneste 3 år og udgør 25% i 2011/12.

Den positive udvikling i soliditetsgraden kan primært henføres til tilpasninger i balancen i form af reduktion af varelagre og debitorer og skyldes ikke stigninger i egenkapitalen som følge af overskud. Dermed ser det ud til, at de seneste års arbejde med at forbedre arbejdskapitalen begynder at bære frugt. Dette har været nødvendiggjort af de stigende krav til at sikre den nødvendige likviditet til driften.

## Geografisk analyse – hvilken region klarer sig bedst?

For at foretage en yderligere segmentering er årets analyse i forhold til tidligere år også foretaget regionsopdelt for at se på, om der er geografiske forskelle i bilforhandlernes indtjening.

Bilforhandlerne i Region Syddanmark har i hele perioden klaret sig bedst målt på det gennemsnitlige resultat pr. forhandler i regionen. Der har i perioden været mindst udsving i det primære resultat pr. forhandler, og det er denne region, som har opnået det højeste gennemsnitlige resultat i 4 af de 5 seneste år. Region Hovedstaden er den region, som har oplevet de største udsving i perioden og i alle årene haft det laveste gennemsnitlige resultat pr. forhandler.

---

**Kalenderåret 2011 var et rekordår for salget af personbiler i Danmark og det forventes, at 2012 vil overgå dette med endnu flere solgte nye personbiler.**

### Branchens udfordringer i de kommende år

Det skifte, som branchen har oplevet mod øget salg af mikrobiler, er en af branchens største udfordringer i de kommende år – og det er blevet yderligere forstærket i 2011/12.

---

Der er i 2011/12 solgt flere personbiler end på noget andet tidspunkt, og dette burde have givet sig udslag i øget indtjening i branchen.

Når dette ikke er tilfældet, og at indtjeningen i 2011/12 er på et lavere niveau end i 2007/08 til trods for et højere antal solgte biler, giver det anledning til bekymringer på branchens vegne – særligt når der samtidig i perioden fra 2007/08 til 2011/12 er sket en betydelig reduktion i branchens kapacitetsomkostningerne.

I perioden fra 2007/08 til 2011/12 er salget af mikrobiler steget med ca. 10 procentpoint på bekostning af de større biler, og til trods for tilpasning af omkostningsstrukturen er indtjeningen i branchen på et lavere niveau end i 2007/08.

Dette giver grundlag for at konkludere, at branchen har en stor opgave foran sig med at få tilpasset omkostningsstrukturen yderligere for at imødegå den udvikling, som vi har set i de seneste år mod salg af de helt små biler – og det er langt fra sikkert, at vi har set den fulde effekt af dette skifte i forhold til betydningen for eftermarkedet. Derfor må der forventes store udfordringer for branchen i de kommende år med at få gennemført en tilpasning til den nye virkelighed.

God læselyst af autoanalysen og samtidig en stor tak til Deloitte's Markedsgruppe Auto samt de eksterne bidrag til årets analyse.

### Lars B. Nielsen

Partner og leder af  
Deloitte's Markedsgruppe Auto

Tlf. 3070 3728

[larnielsen@deloitte.dk](mailto:larnielsen@deloitte.dk)



# Er plejer død?

Af Thomas Møller Sørensen,  
Branchedirektør, Bilbranchen

## Udfordringer er der nok af i bilbranchen, men det er der som sådan ikke noget nyt i. Spørgsmålet er, om vi alligevel bliver testet mere i disse tider, end det hidtil har været tilfældet?

Finanskrisen og dens efterhånden fem år lange kølvand, har på alle måder stillet store krav til både forhandlere og værksteder. Vi taler om en konjunktursituation, som har gjort, at befolkningen og virksomheder er tilbageholdene med forbruget. Hr. og fru Danmark sparer op, og indtil videre ryger udbetalingerne fra efterlønsordningen på godt 20. mia. kr. samme vej. Virksomhederne holder også igen på investeringerne, og har øget opsparringen.

Det er klart, at det har haft stor betydning for både bilsalget og eftermarkedet. Det markante segmentskred, vi har set i salget af personbiler, må i høj grad tilskrives det altoverskyggende fokus på prisen. Mere end 60% af nye personbiler handles nu i det lille segment, mod 38% for bare fem år siden. Dette skyldes at den lille bil generelt er billigere, både i pris, bilafgifter, benzin og på reparation og service. Der indgår også en vis omtanke for miljøet, men med risiko for at fornærme nogen, mon det så alligevel har været hovedkatalysatoren bag segmentets fremgang?

Vi møder ofte personer udenfor branchen, som glade kommer hen til os, giver et puf i ryggen og siger: "For pokker, hvor går det dog godt for bilbranchen, I sælger jo biler som aldrig før". Det er heller ikke fordi, de decideret tager fejl. Salget slog rekord i 2011, og rekorden vil formentlig blive slået i 2012. Men i branchen kender vi jo til rekordsalgets baggrund – skyggesiden om man vil.

Når en forhandler måske tjener 1.500-3.000 kr. på at sælge en mikrobil, og nogle sågar lider et tab, når regnestykket er gjort op, er der måske knap så meget at juble over. Dertil kommer eftermarkedet, som bliver ramt, fordi de små biler gennemsnitligt bliver brugt til at køre langt færre kilometer end deres storebrødre.

Priset på eftermarkedet er også et resultat af færre anmeldte forsikringskader. For nogle er det måske for at holde forsikringspræmien i ro. Generelt får en bule i bilen måske lov at sidde lidt længere. Også erhvervskunderne holder igen med eksempelvis service på lastbilerne eller vælger et udenlandsk værksted med lavere priser end i Danmark.

## Konjunktur eller struktur?

MEN på den anden side kører vi stadig mere, og bestanden af biler er vokset til i dag at udgøre 2,2 mio. personbiler. Det kan godt være, at krisen fik kurven til at knække – men sådan er konjunkturændringer nu engang.

Hvad der er vigtigere fremadrettet, er at gøre sig klart, hvilke ændringer der er konjunkturbetonede, og hvilke der er strukturelle. For det er strukturændringer, vi skal holde særligt øje med og handle ud fra i branchen. Der er således ikke noget, der taler for, at persontransporten eller erhvervstransporten på de danske veje er faldende, ej heller at vi får brug for færre biler i fremtiden. Nøglen ligger tværtimod i, hvilke køretøjer der er fremtidens, og hvorledes disse bruges, serviceres og ejes.

Evner man at være med i denne udvikling, vil der med sikkerhed fortsat være penge at tjene i bilbranchen.

## Fremtidens bilbranche

Fremtidens bilforhandler skal være fleksibel, herunder være hvor kunden er, møde kunden i øjenhøjde, tilbyde service og rådgivning, når kunden ønsker det. Det kræver bl.a. en bedre kapacitetsudnyttelse af arbejdsstationerne på værkstedet, bedre brug af mulighederne for spredte arbejdstider blandt de ansatte, og performance-aflønning som incitament- og motivationsskaber.

Det kræver også gennemgang af forretningsmodellen. Det, der virker, gemmes og forbedres, og det, der ikke virker, skal droppes. Derudover kræver det en professionel ledelse og eventuelt en professionel bestyrelse, som tør endevende måden, hvorpå forretningen er sammensat. Der kunne måske være en helt anden måde at gøre tingene på eller være nye forretningsområder, som venter på at blive grebet.

En øget konsolidering ligger på lur og venter. Den er så småt i gang, men har indtil videre kørt meget langsomt. Vi vil nok også se et fald i antallet af udsalgssteder af køretøjer og reservedele samt værksteder i de kommende år.

Fra primo 2009 til primo 2011 er der godt 200 færre arbejdssteder i branchen. En del af disse steder er gået konkurs, og andre er lukket i forbindelse med besparelser og omstruktureringer ved konsolidering. Egentlig er vi dog blot tilbage i samme niveau som i 2006. Selvom 2012 har bragt lidt flere konkurer med sig (ca. 12 om måneden), end vi så i både 2010 og 2011 (10,6 om måneden), så er konkursantallet fortsat lavt i branchen. Det viser et billede af en branche, der holder fast, og som er dygtig til omstilling. Derfor har vi også stadig fuld tiltro til den fremtidige branches succes.

### **Branchens kæphest og smertens barn**

Ingen artikel om bilbranchen, uden et slag for omlægning af bilafgifterne!

Afgiftsændringer er i tidernes løb kommet pludseligt i nattens mulm og mørke. Afgiftsforslag bliver grebet fra skuffens mørke dyb, hvor de har ligget klar, til behovet for statsmidler igen dukkede op. Skiftende regeringer har dyppet skeen i bilbranchens honningkrukke en tand for mange gange, og nu er krukken måske snart tom. Disse indgreb, som kommer i tide og utide, bringer ofte store byrder med sig for den enkelte forhandler. Ingen branche kan i længden overleve under så omskiftelige, urimelige og uigennemskuelige rammevilkår.

Fra Bilbranchen vil vi gerne komme med en entydig opfordring til regeringen om at følge op på hensigterne i regeringsgrundlaget og én gang for alle gøre op med den værdibaserede registreringsafgift til fordel for en teknisk afgift, som bygger på klare kriterier for bilens påvirkning på eksempelvis klimaet og trafikikkerheden. Det skal være slut med registreringsafgiftslovens

kludetæppe, og der skal en gang for alle gøres op med den forældede tanke om, at dyrere biler er mindre klimavenlige end billigere biler. Sammenhængen mellem bilens pris, og eksempelvis hvor klimavenlig den er, er på ingen måde særlig stærk eller systematisk, fordi de nye og smartere teknologier af gode grunde ofte også er dyrere.

Vi er enige i, at det er en god idé at skabe incitament for køb af miljøvenlige og sikrere biler via bilafgifterne. Men med al respekt for de danske politikere, så ved de ikke, hvordan morgendagens biler ser ud, og hvad de kan. Bilafgiften skal være teknologineutral, fordi det er markedet, der skal afgøre, hvilke biler vi skal køre i. Producenterne er langt foran, når det kommer til viden og innovation. Og det er forbrugerne, som skal agere dommere, ikke politikerne.

Når vi hører ejere af selv sunde og stærke forretninger sige, at de decideret fraråder deres børn at overtage virksomheden, så gør det ondt i hjertet. Det at drive en bilforretning er for mange ikke bare et job, det er en livsstil. Derfor er det på høje tid at genfinde stoltheden og begejstringen for branchen, for biler og for det, biler giver os: Frihed.

Vores branche har stor betydning for Danmark. Vi repræsenterer tilsammen 1,8% af den samlede danske beskæftigelse. Vi står for 2,9% af den samlede omsætning i danske virksomheder og for hele 4% af den indenlandske omsætning.

En omlægning af bilafgifterne vil være medvirkende til at skabe mere dynamik på markedet igen. Det vil også blive sjovere for forbrugeren, som nu kan vælge bil ud fra reelle ønsker til bilens kunnen i stedet for et ensidigt fokus på pris.

# Afventende bilforhandlere

Af Jens Brendstrup,  
adm. direktør i D·A·F

**“Bilsalget sætter rekord i 2012” hørte vi igen for nylig. Men det er kun en del af sandheden. Graver man et spadestik dybere, står det klart, at bilforhandlernes omsætning og beskæftigelse ikke følger med.**

På tærsklen til et nyt år slår en ny konjunkturundersøgelse blandt landets bilforhandlere fast, at vi endnu er et pænt stykke fra at kunne sige, at Danmark er ude af den økonomiske krise.

De nyeste tal for bilsalget i 2012 tyder på, at der i år vil blive solgt endnu flere biler end 2011, der satte ny rekord for antallet af solgte personbiler.

Disse tal dækker over flere interessante tendenser.

Dels er det de private husstande, der trækker læsset. Virksomhederne holder sig til gengæld tilbage, når det gælder investeringer i firmabiler. At et flertal i Folketinget både har gjort det dyrere for virksomheder at investere i firmabiler og dyrere for de ansatte at køre i dem, skubber naturligvis i samme retning.

Dernæst dækker tallene over en markant udvikling i retning af en markant større efterspørgsel efter de helt små – og benzinøkonomiske – biler. De seneste tal viser, at “det lille segment” står for ca. 2/3 af alle solgte biler i 2012.

Denne udvikling i markedet har kort sagt den konsekvens for bilforhandlerne, at de tjener mindre pr. solgt bil. At antallet af solgte biler vokser, er altså ikke ensbetydende med større indtjening hos landets bilforhandlere.

Selvom husholdningerne køber flere biler, så er deres samlede økonomiske “bilforbrug” mindre. Det betyder, at forhandlerne er presset på omsætningen, selv om bilsalget er rekordhøjt.

## Omsætningen viger

At historien er mere nuanceret end den, de stigende salgstal umiddelbart fortæller, bliver underbygget af en ny medlemsundersøgelse, som D·A·F har foretaget blandt autoforhandlerne i efteråret 2012.

Et par af nøgletallene fra denne undersøgelse fortæller nemlig en anden del af historien om, hvad forhandlerne har oplevet i forhold til 2011:

- 38 procent af forhandlerne har oplevet et lavere salg i 2012 i forhold til 2011
- 34 procent har oplevet et omtrent uændret salg
- 26 procent har oplevet et højere salg i 2012 end i 2011

Tallene for aktiviteterne på værkstederne er endnu mindre opmuntrende. På denne vigtige del af forhandlernes forretning har lige godt halvdelen af forhandlerne haft lavere omsætning end i 2011.

## Beherskede forventninger til 2013

I D·A·Fs medlemsundersøgelse har vi endvidere spurgt forhandlerne til deres forventninger til de kommende tre måneder – såvel når det gælder bilsalg som aktiviteter på værkstederne.

Og for begge disse parametre kan vi konstatere en overvægt af virksomheder, der forventer en faldende omsætning.

Forventningerne til salg af biler i de kommende tre måneder er:

- 47 procent forventer et faldende salg
- 39 procent forventer et uændret salg
- 13 procent forventer et stigende salg

Også når det gælder forventningerne til omsætningen på værkstederne i de kommende tre måneder er optimismen til at overse:

- 39 procent forventer et fald i omsætningen
- 38 procent forventer en uændret omsætning
- 17 procent forventer en stigende omsætning

Det letforståelige budskab om 'rekord i bilsalget' dækker altså over en noget mere nuanceret – og mindre optimistisk – virkelighed.

Læg dertil, at ikke færre end 40 procent af bilforhandlerne forventer at blive nødt til at afskedige medarbejdere inden for de næste tre måneder.

Målt på de for forhandlerne afgørende parametre – omsætning og beskæftigelse – er det desværre for tidligt at afblæse krisen i autobranchen.

Som altid er udfordringen for bilforhandlerne at læse bilkøbernes præferencer samt at styrke relationen til kunderne, så de vender tilbage. Både når deres bil skal repareres, og når den skal udskiftes.

### Politiske forhindringer

Fra den nye regering har bilejerne indtil videre mest oplevet nye fordyrende tiltag. Både indgrebet mod leasingbiler samt skatteaftalens fordyrelse af firma- og dieselmotorer trækker begge i den forkerte retning.

Når det gælder det helt afgørende udspil om den fremtidige indretning af bilafgifterne, så har vi endnu til gode at se, hvordan regeringen konkret vil gennemføre den bebudede omlægning.





# Moms og afgifter i 2012

Af Kim Laursen,  
Senior Manager  
moms & afgifter,  
Deloitte

## Fokus på moms og registreringsafgift

Igen i 2012 har der været fokus på bilforhandleres håndtering af moms og registreringsafgift.

I begyndelsen af året blev registreringsafgiftsloven ændret på flere områder. Registreringsafgiften skal nu beregnes ud fra den almindelige salgspris, som en uafhængig køber betaler for den pågældende bil, samtidig med at afgiften, som minimum, skal beregnes på baggrund af den pris, der er betalt for bilen. Dette har givet anledning til udfordringer hos flere bilforhandlere, specielt i forhold til, hvad der skal forstås ved "almindelig pris". Hvordan skal tilskud, bonusser mv. håndteres, og hvad er den almindelige pris, når forhandleren udtager en bil til eget brug, eksempelvis demokørsel?

Vi har erfaring med, at SKAT også i 2. halvår 2012 er i gang med nye kontrolbesøg som opfølgning på de landsdækkende aktioner hos bilforhandlere i 2011. Det drejer sig bl.a. om kontrol af biler, der er solgt med ingen eller negativ avance. Så det er fortsat vigtigt, at bilforhandlere er helt opdateret på moms- og afgiftsområdet.

## Køb af brugte biler i udlandet – moms

Momsen er også vigtigt at have for øje, når bilforhandlere køber brugte biler i udlandet. SKAT har også fokus på dette område, hvor nogle bilforhandlere har modtaget store tilbagebetalingskrav på grund af forkert håndtering.

Hvordan er det nu, momsen skal beregnes ved salg af brugt bil, købt i udlandet?

Dette afhænger af, hvordan den udenlandske sælger har solgt bilen til den danske forhandler:

1. Solgt efter brugtmomsreglerne
2. Solgt som momsfri EU-varehandel

En brugt bil kan ikke sælges med brugtmoms (differencemoms), hvis den er indkøbt som et momsfrit EU-varekøb fra udenlandsk virksomhed. Der skal i så fald afregnes moms på almindelig vis ved salget, svarende til 20% af den fulde salgspris ekskl. registreringsafgift og nummerpladegebyr. I forbindelse med købet fra udlandet skal du som forhandler ligeledes beregne 25% erhvervsmoms af købet, hvor samme beløb kan fradrages som købsmoms. Værdien af bilen uden moms skal endvidere angives i rubrik A-varekøb på momsangivelsen.

Du skal, som forhandler tænke momsen ind i prisen i forbindelse med købet fra udlandet, da det er afgørende for, hvordan du skal beregne moms af det efterfølgende salg. Ved forkert håndtering risikerer du unødigt at miste avance på grund af misforståelse af momsreglerne.

## Fakturakrav

Som bilforhandler skal du endvidere være opmærksom på, at der fra 1. januar 2013 indføres en obligatorisk tekst, der skal påføres fakturaen ved salg af brugte biler efter brugtmomsordningen.

"Fortjenstmargenordning – brugte genstande – køber har ikke fradrag for moms"

Vi vil samtidig anbefale bilforhandlerne at have fokus på sine fakturaer, slutsedler, vognkort og øvrig dokumentation ved bilhandel, så der ikke kan rejses tvivl om fakta på bilen, prissætning mv. ved salg af ekstraudstyr, ved byttehandler og lignende.

Du kan som bilforhandler ikke anvende brugtmomsreglerne ved videresalg af den brugte bil, medmindre bilen er købt af:

- Privatperson
- Virksomhed, der har solgt bilen efter brugtmomsreglerne
- Dansk virksomhed, der har solgt bilen uden moms
- Udlejnings- eller køreskolevirksomhed, der har anvendt de særlige momsregler ved videresalg

# Medarbejderudvikling med fokus på de forretningsmæssige mål

Af Pernille Wellejus,  
HR-konsulent, Deloitte

De seneste år har været særligt hårde år for autobran-  
chen. Der opleves konstant øget konkurrence, skiftende  
importørkrav og adskillige lovændringer. Som følge af  
dette har mange forhandlere oplevet at måtte "skære  
helt ind til benet" på personalesiden. De skærpede  
konkurrencevilkår, og den manglende mulighed for at  
løse udfordringerne ved blot at ansætte flere medarbej-  
dere, betyder, at kravene til hver enkelt medarbejder er  
skærpet, ligesom det er vigtigere end nogensinde, at  
medarbejderne har de rette kompetencer og kan tilpasse  
sig forandringer. Samtidig er det afgørende, at der er et  
match mellem de forventninger, der stilles fra ledelsens  
side og det, medarbejderne tror, der forventes af dem.  
Eksempelvis har mange medarbejdere i forbindelse med  
nedskæringer og tilpasninger fået tildelt flere eller andre  
opgaver, uden nødvendigvis at være blevet klædt på til  
det.

For at virksomheden kan nå de forretningsmæssige mål,  
er det altafgørende at sikre, at de opstillede mål omsæt-  
tes til konkrete aktiviteter og opgaver, der giver mening  
for den enkelte medarbejder. At der opnås en gensidig  
forventningsafstemning mellem ledelsen og medarbej-  
derne og fælles forståelse af, hvad der kræves i jobbet,  
gør, at medarbejderen kan se sin egen rolle i forhold  
til at nå målene. Samtidig giver det ledelsen et solidt  
grundlag for at lede og følge op på de krav, der stilles.

Vores erfaring viser, at en klar definition af roller og  
ansvar for medarbejdere på alle niveauer kan være  
første skridt på vejen mod at sikre, at medarbejderne  
har de rette kompetencer, så deres potentiale udnyttes  
optimalt, og de forretningsmæssige mål kan nås.

Vi tænker i denne forbindelse på definition af både  
fagspecifikke kompetencer, såsom teknisk produkt-  
kendskab og systemforståelse, og øvrige tværgående  
forretningsmæssige kompetencer, der er med til at  
sikre, at der arbejdes mod samme mål med et fælles ud-  
gangspunkt og forståelse for forretningen. Sidstnævnte  
omfatter de kompetencer, der i højere eller mindre grad  
er relevante på alle niveauer, såsom samarbejde, kunde-  
service, markedsføring og brancheforståelse. Kravene til  
den enkelte medarbejders kompetencer defineres ud fra  
den rolle og det ansvar, der er forbundet med den kon-  
krete stilling. Eksempelvis stilles der typisk store krav til  
mekanikerens tekniske produktkendskab, hvorimod der  
til en værkfører stilles langt større krav til kompetencer  
inden for eksempelvis kundeservice og mersalg.

En klar definition af roller og ansvar på alle niveauer  
samt tilhørende beskrivelse af de kompetencer, der  
kræves, er således med til at synliggøre, hvilken indsats  
der forventes af den enkelte for, at virksomheden kan  
nå de forretningsmæssige mål. Samtidig danner det  
grundlag for en målrettet vurdering af det kompetence-  
mæssige niveau, den enkelte medarbejder befinder sig  
på, og dermed en synliggørelse af de områder, hvor der  
kan være behov for målrettet udvikling af den enkelte,  
således at virksomhedens konkurrenceevne samlet set  
styrkes.

---

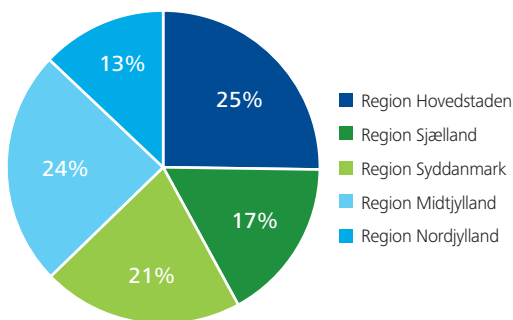
”... det er vigtigere end nogensinde, at  
medarbejderne har de rette kompeten-  
cer og kan tilpasse sig forandringer...”

# Analyse af bilforhandlernes økonomi

## Indledning – året der gik

Vi har igen i år analyseret bilforhandlernes resultater og udviklingstendenser. Vi har i forhold til de tidligere års analyser valgt at opdele analysen geografisk i stedet for ud fra størrelsen af bilforhandlere. Bilforhandlerne i analysen fordeler sig således:

### Antal bilforhandlere fordelt på regioner

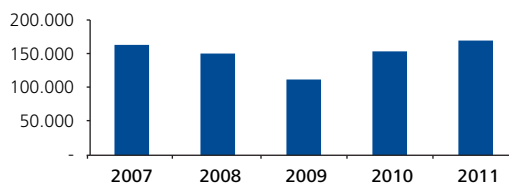


Vores analyse har omfattet 775 bilforhandlere med mere end 1 ansat, og som er aktie- eller anpartsselskaber, der offentliggør årsrapporter. Analysen har omfattet årsrapporter, offentliggjort frem til 31.08.2012.

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

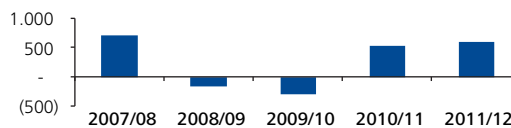
Det har ikke været muligt at udarbejde omsætningsafhængige nøgletal for alle de udvalgte bilforhandlere, fordi meget få selskaber oplyser omsætningen i deres regnskaber.

### Antal nyregistrerede biler i perioden 2007-2011



Ovenstående graf viser antal nyregistrerede biler i analyseperioden. I 2011 blev der indregistreret knap 170.000 biler mod 154.000 i 2010, altså en fremgang på ca. 10%. Dette ses ligeledes på udviklingen i resultat før skat for totalmarkedet, hvor branchen som helhed også er steget med knap 10%.

### Resultat før skat (t.kr.)

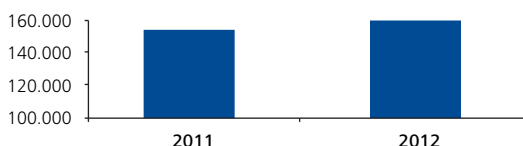


Der er altså ikke overraskende en sammenhæng imellem antal indregistrerede biler og bilforhandlernes resultater. Som vi i tidligere analyser har anført, skyldes denne sammenhæng, at kapaciteten i branchen ikke er fuldt tilpasset det svingede bilsalg.

Da tallene i analysen er historiske, har vi udarbejdet nedenstående graf, der viser antal indregistrerede biler i den forgangne del af 2012 sammenlignet med samme periode i 2011.

# Risikobilledet

Antal nyindregistrerede biler i perioden januar-november



2011	2012
154.525	159.906

Antal indregistrerede biler ultimo november udviser en mindre stigning i forhold til 2011. Det relevante spørgsmål er så, om man kan forvente en forbedret indtjening for bilforhandlerne i 2012, når antallet af nyindregistrerede biler forventes på mindst samme niveau som i 2011 eller måske endda på et højere niveau. Ser man på fordelingen af antal solgte biler i 2012 i forhold til samme periode sidste år, ses en klar tendens – de solgte biler er væsentlig mindre med deraf følgende lavere avancer.

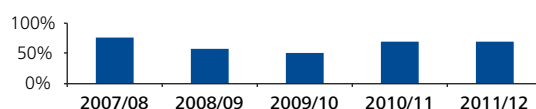
Der findes masser af statistik omkring de nyindregistrerede biler, men der findes meget begrænset statistik for de øvrige dele af bilforhandlerens forretning, primært solgte timer og reservedele. Det er dog almindeligt kendt, at denne omsætning falder med størrelsen af de solgte biler i tidligere perioder.

Vi forventer således ikke, at resultaterne for 2012 vil være på niveau med 2011 som følge af det skifte, der er sket over mod øget salg af de helt små biler. Dette forventes også at påvirke eftermarkedet og dermed værkstedsomsætningen fremadrettet.

## Risikobilledet for branchen

Nedenstående graf viser antal bilforhandlere med overskud for analyseperioden.

Forhandlere med overskud



2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
77%	58%	51%	70%	70%

Som vist ovenfor, er der således fortsat 30% af forhandlerne, der generer underskud. Den store andel af forhandlere med underskud, skyldes en fortsat overkapacitet i branchen. Kapacitetsomkostninger i branchen er generelt for store i forhold til den samlede indtjening i branchen i de seneste år.

Omsætningsaktiver/kortfristet gæld



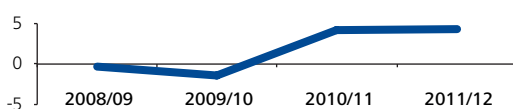
2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
1,15	1,15	1,18	1,20	1,19

Omsætningsaktiver i forhold til kortfristet gæld udtrykker, hvor mange gange større et selskabs omsætningsaktiver er større end kortfristede gældsforpligtelser – eller med andre ord, om det er muligt at betale den gæld, der forfalder indenfor et år, uden at skulle sælge ud af sine langsigtede investeringer.

For bilbranchen er nøgletallet stort set uændret i hele analyseperioden, men som nævnt tidligere år, er nøgletallet meget tæt på 1,0, hvilket betyder, at selv mindre forskydninger i primært varelager, i form af tab og nedskrivninger, kan være alvorlige og betyde, at der bliver behov for træk på likviditetsreserverne. Det er derfor fortsat afgørende for den enkelte forhandler at kunne styre varelagret og være i stand til at forudse eventuelle prisskred på brugtvoanmarkedet.

Overordnet set må man altså betragte bilbranchen som en risikobetonet branche, hvor en potentiel investor vil kræve højt afkast. Grafen, vist nedenfor, udtrykker udviklingen i afkast af investeret kapital for hele branchen. Hvor nøgletallet i 2011/12 udviser 4,3% mod 4,1% sidste år.

#### Afkast af investeret kapital

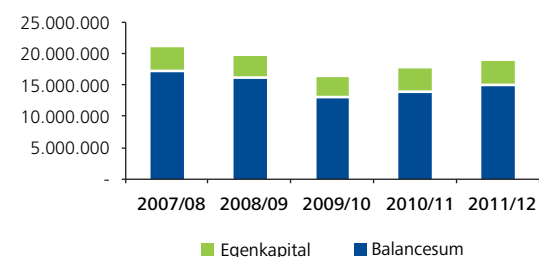


2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
-0,4	-1,4	4,1	4,3

Nøgletallet opgøres som driftsresultat i forhold til den samlede investerede kapital (ekskl. rentebærende nettoaktiver, f.eks. bankindestående). Ovenstående graf udtrykker en fortsat positiv tendens i bilbranchen på niveau med sidste år.

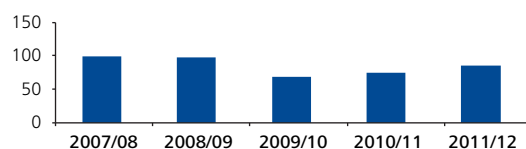
Afkastet er dog fortsat ikke meget over den risikofrie rente, der kan opnås ved eksempelvis køb af obligationer. Sammenholdes dette med de udfordringer, branchen står over for i relation til fremtidige generationskifter, må der forventes vanskeligheder med at finde købere til de enkelte bilforhandlere, og der forestår derfor en betydelig indsats for at klargøre bilforretningen til salg – en proces, der typisk strækker sig over flere år.

#### Soliditet og egenkapital



Soliditetsgrad er et udtryk for egenkapitalen i forhold til den samlede balancesum. Der ses en lille fremgang i soliditetsgraden i perioden. Hvis man kigger nærmere på tallene, ses det dog, at den positive udvikling i soliditetsgraden i højere grad skyldes tilpasning i balancen, eksempelvis mindre varelager, end en stigning i egenkapitalen som følge af overskud. Den gennemsnitlige egenkapital i bilbranchen udgør 4.924 t.kr. i 2011/12.

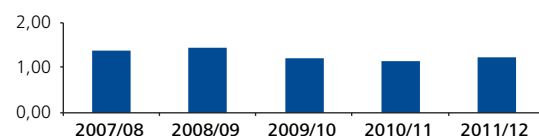
#### Varelager pr. forhandler



2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
100	98	70	75	85

Bilbranchen er kendetegnet ved store varelagre som følge af priserne på biler. Det betyder, at evnen til at styre varelagret er afgørende for indtjening hos en bilforhandler. Som det ses af ovenstående graf, har branchen tilpasset lagerstørrelsen i takt med reduktionen i omsætningen. Dette ses specielt i 2009/10, der er periodens dårligste år. Fra 2009/10 – 2011/12 er varelageret stille og roligt steget, uden indtjeningen har fulgt med i samme takt.

#### Varelagerets omsætningshastighed



Det ses dog positivt i branchen, at varelagerets omsætningshastighed er steget fra 1,14 til 1,22 gange fra 2010/11 – 2011/12. Varelagerets omsætningshastighed er udtryk for, hvor mange penge der løbende er "bundet i varelageret". Beregnet i forhold til bruttofortjenesten.

# Geografisk analyse af indtjeningen i bilbranchen

## Geografisk analyse – hvilken region klarer sig bedst?

Vores analyse tager udgangspunkt i Danmarks 5 regioner, hvor vi vil belyse, om der er sammenhæng mellem geografisk placering og bilforhandlernes evne til at tjene penge.

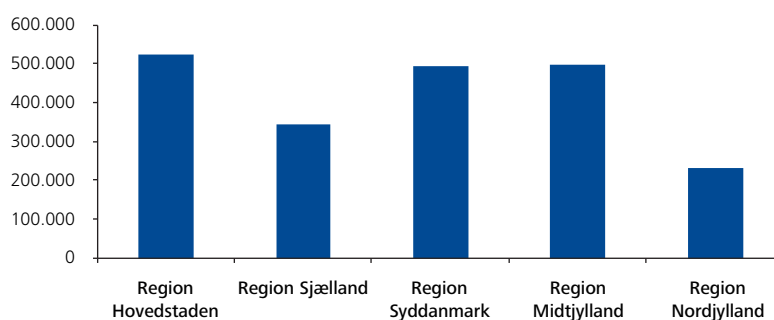
Overordnet set, vurderes følgende faktorer primært at påvirke forhandlerens indtjening.

- Antal indregistrerede biler i regionen
- Antal forhandlere i regionen
- Alternative transportmuligheder
- Behovet for mere end 1 bil i husstanden

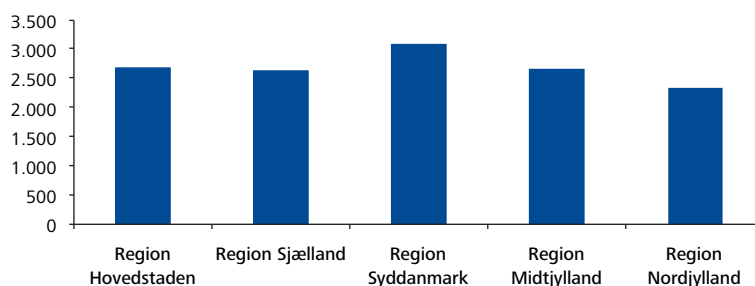
Antal indregistrerede biler pr. region siger noget om, hvor stort markedet for bilsalg er i de enkelte regioner – når man deler det ud på, hvor mange forhandlere der er i de enkelte regioner, får man således, hvor stort markedet er pr. bilforhandler.

Som det ses af nedenstående, er der stor spredning i antal indregistrerede biler pr. forhandler i de forskellige regioner.

Antal indregistrerede biler pr. region i 2011



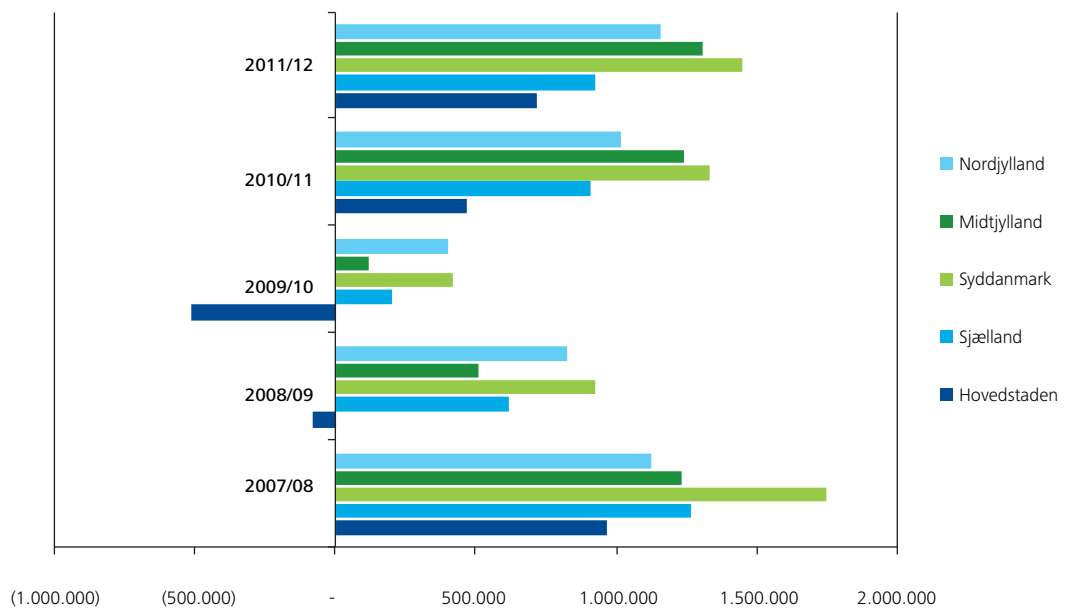
Antal indregistrerede biler pr. forhandler i 2011





Også på primær resultat før skat er der stor spredning på markederne. Region Syddanmark har i de seneste 5 år klaret sig bedst, hvorimod Region Hovedstaden har klaret sig dårligst målt på primær resultat pr. forhandler.

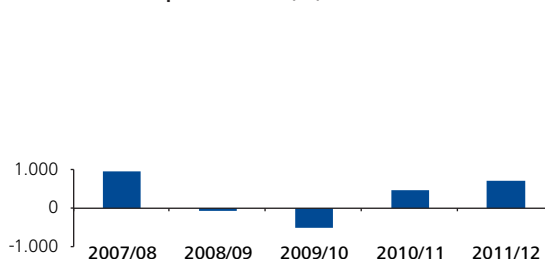
Nedenfor har vores lokale autorevisorer beskrevet de regionale forhold, som kan forklare forskellene mellem regionerne.



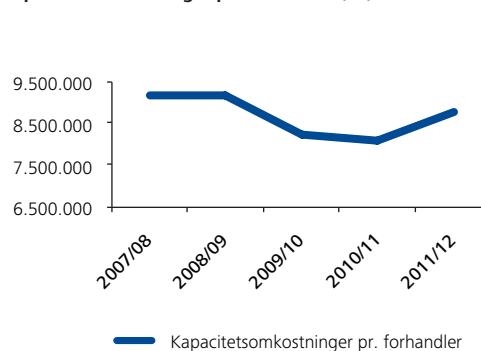
# Beskrivelser fra lokale autorevisorer

## Region Hovedstaden

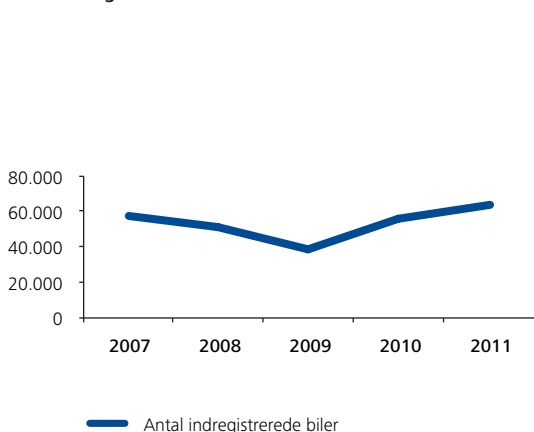
Primært resultat pr. forhandler (kr.)



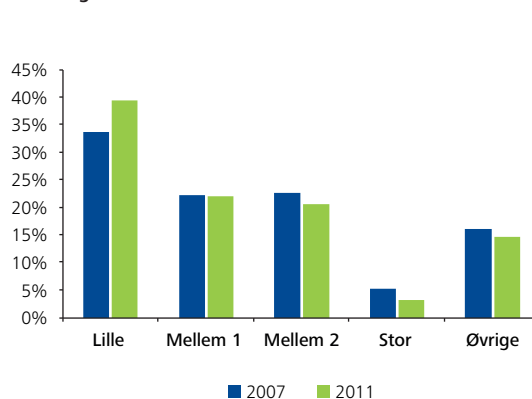
Kapacitetsomkostninger pr. forhandler (kr.)



Antal indregistrerede biler



Fordeling af biler



Beskrivelse fra lokal autorevisor, Region Hovedstaden v/Kristoffer Hemmingsen

Region Hovedstaden er kendetegnet ved at være den mest befolkningstætte region med 665 indbyggere pr. kvadratkilometer. Det er samtidigt den region med flest bilforhandlere pr. kvadratkilometer (ud fra antallet af bilforhandlere i analysen), således er der ikke langt mellem konkurrenterne, hvilket i mange tilfælde sænker indtjeningen pr. bil – både salg af bil og den efterfølgende værkstedsomsætning.

Med det høje befolkningstal er det således ikke overraskende, at regionen også har det højeste antal solgte biler – både samlet antal solgte biler og antal solgte biler pr. forhandler.

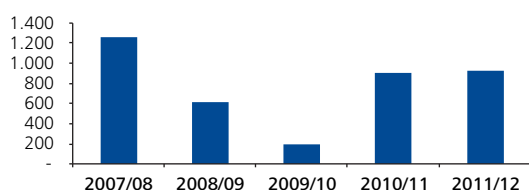
Forklaringen på, at vores region har realiseret de laveste resultater i perioden, skal således ikke findes i manglende salg.

Forklaringen skal blandt andet findes i, at bilforhandlerne i Region Hovedstaden har langt højere omkostninger end i resten af landet, eksempelvis er både husleje og lønninger i Region Hovedstaden væsentligt højere end i resten af Danmark.

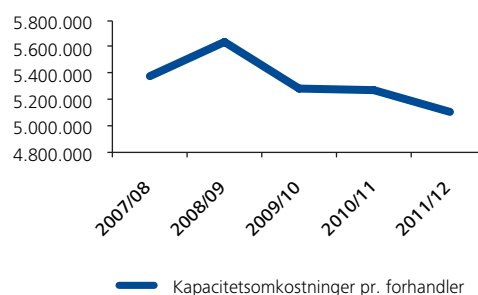
Når de høje omkostninger og en kort afstand til konkurrenterne ses i sammenhæng med, at bilsalget over de senere år har bevæget sig til mindre og mindre biler, må vi konstatere, at behovet for omkostningstilpasning i Region Hovedstaden fortsat er ekstremt relevant – det er samtidigt også i vores region, at ændringer i omkostninger har klart størst effektivitet som følge af det højere aktivitetsniveau.



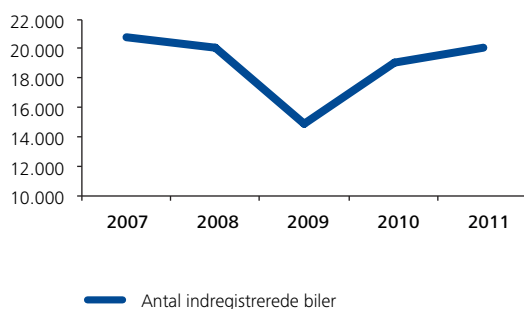
Primært resultat pr. forhandler (kr.)



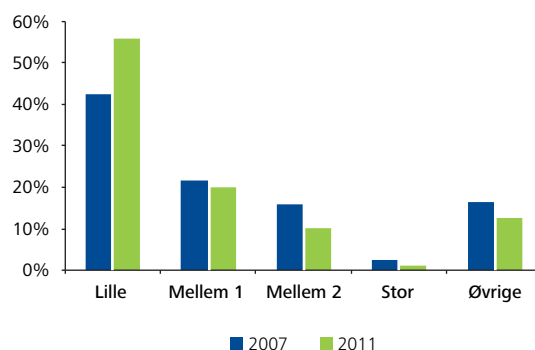
Kapacitetsomkostninger pr. forhandler (kr.)



Antal indregistrerede biler



Fordeling af biler



Beskrivelse fra lokal autorevisor, Region Sjælland v/Christian Hansen

Region Sjælland er kendetegnet ved at have den højeste andel af indregistrerede biler i det "lille segment". Således står det "lille segment" for 56% af de indregistrerede biler i 2011. Dette er ikke en ny tendens. De seneste 5 år, har Region Sjælland været den region, hvor det "lille segment" har udgjort den procentmæssigt største andel af indregistrerede biler.

Region Sjælland har i 2011 samlet set oplevet en vækst på 6% i andelen af indregistrerede biler i forhold til året før. Dette er mindre end landsgennemsnittet, som udgør 10%.

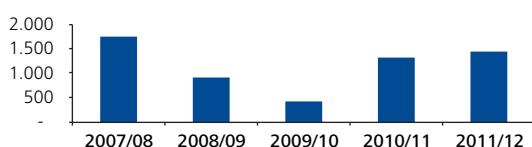
Regionen har oplevet et mindre fald i indtjeningen i forhold til sidste år. Under hensyntagen til salgets sammensætning er dette ikke uventet. Avancen i det "lille segment" er, på trods af finansieringsindtægter, lav, og

der kan ikke fastholdes et eftermarked på samme niveau som for de lidt større biler.

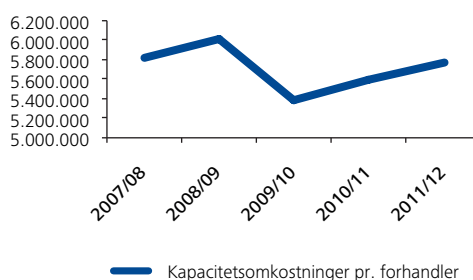
God kundeservice sammenholdt med salg af servicekontrakter, dækopbevaring mv., der knytter kunden til forhandleren, må formodes at være en kritisk succesfaktor for forhandlerens fastholdelse af eftermarkedet i de kommende år.

De fleste større provinsbyer i regionen er "bilbyer", hvor langt de fleste bilmærker er repræsenteret. Nye forhandlerkontrakter og pres på indtjeningen kan muligvis føre til, at flere forhandlere bliver, bilhuse med flere mærker, repræsenteret for bedre at udnytte kapaciteten. Vurderet ud fra kapacitetsomkostningerne samt balancensummen er regionens forhandlere noget mindre end landsgennemsnittet.

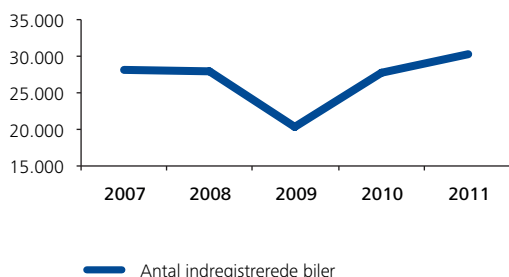
Primært resultat pr. forhandler (kr.)



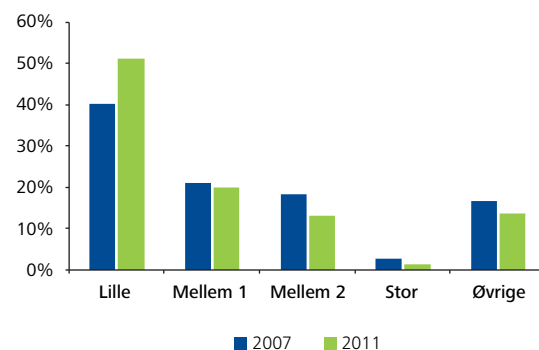
Kapacitetsomkostninger pr. forhandler (kr.)



Antal indregistrerede biler



Fordeling af biler



Beskrivelse fra lokal auto-revisor, Region Syddanmark v/Lars B. Nielsen og Henrik Reventlow

Der indgår 160 bilforhandlere i Region Syddanmark i den 5 årige analyse, og regionen er endvidere kendetegnet ved, at der er det største antal bil pr. forhandler i forhold til de øvrige regioner. Befolkningstætheden er på 99 indbygger pr. kvadratkilometer.

I 5 års perioden har der været store udsving i antallet af ny indregistrerede biler med 20.337 biler i 2009 som det laveste antal. Dette er steget til 30.275 biler i 2011, hvilket er det højeste antal nyindregistrerede biler i perioden. Samtidig gør tendensen fra hele landet sig også gældende i Region Syddanmark, hvor skiftet hen i mod salg af mindre biler er tiltagende i perioden. I 2011 udgør de små biler 51% af salget i regionen, hvor de små biler kun udgjorde 40% af salget i 2007.

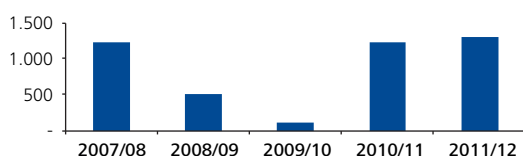
Det primære resultat for de 160 bilforhandler i regionen udgør i 2007 i gennemsnit 1,7 mio. kr. og har i 2009

været faldet til 0,4 mio. kr., men har siden vist en stigende tendens og udgør i 2011, 1,45 mio. kr. Til trods for flere solgte biler i Region Syddanmark i 2011 i forhold til 2007, er det ikke lykkedes at opnå samme gennemsnitlige indtjening pr. forhandler. Dette kan efter vores vurdering henføres til det skifte, som er sket over mod salg af mindre biler med deraf følgende lavere indtjening på salget af bilen og mindre indtjening på eftermarkedet for de små biler. Dette er en udvikling, som vil blive forstærket i de kommende år og stiller dermed øgede krav til bilforhandlerens omstillingsevne og omstillingsparathed.

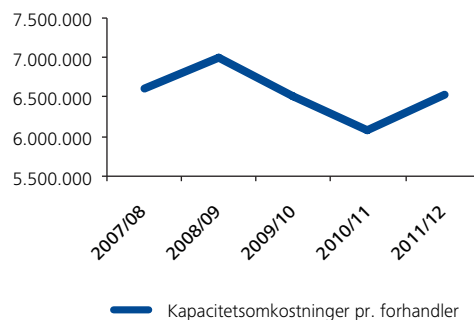
Set i forhold til de øvrige regioner klarer Region Syddanmark sig flot og har i hele perioden haft det højeste gennemsnitlige resultat pr. forhandler.

## Region Midtjylland

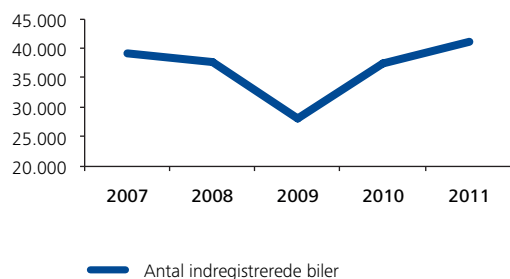
Primært resultat pr. forhandler (kr.)



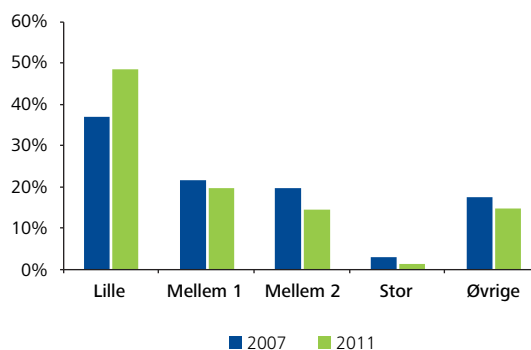
Kapacitetsomkostninger pr. forhandler (kr.)



Antal indregistrerede biler



Fordeling af biler



Beskrivelse fra lokal autorevisor, Region Midtjylland v/Henrik A. Laursen

Region Midtjylland er karakteriseret ved at være det arealmæssigt største område i undersøgelsen og med flest indbyggere efter Hovedstadsområdet.

Disse 2 faktorer giver 96 indbyggere pr. kvadratkilometer, hvilket er forholdsvis lavt. Der indgår i den 5 årige analyse 188 bilforhandlere fra Region Midtjylland, og området er endvidere karakteriseret ved, at bilforretningerne primært er lokaliseret i de største byer i Midtjylland.

Der har i området været et stort fald i antal indregistrerede biler i 2008 og 2009, men stigende i 2010 og i 2011, hvor der blev indregistreret 41.186 biler, hvilket er det højeste i perioden 2007-2011.

Der er dog i denne 5 årige periode sket en stor ændring i størrelsen af bilerne. I 2011 var næsten halvdelen

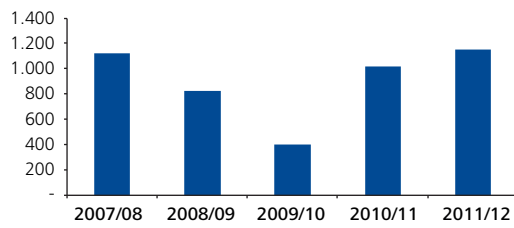
(49%) af de indregistrerede biler "små biler" mod 37% i 2007. Tilsvarende er andelen af mellemklasse biler reduceret fra 42% i 2007 til 35% i 2011.

Det samlede primære resultat for disse 188 bilhandlere har ligeledes i 2008 og 2009 været meget lavt, men stigende i 2010 og 2011, hvor det udgjorde 245 mio. kr. svarende til et gennemsnit på 1,3 mio. kr. pr. bilforhandler, hvilket ligeledes er det højeste i perioden 2007-2011.

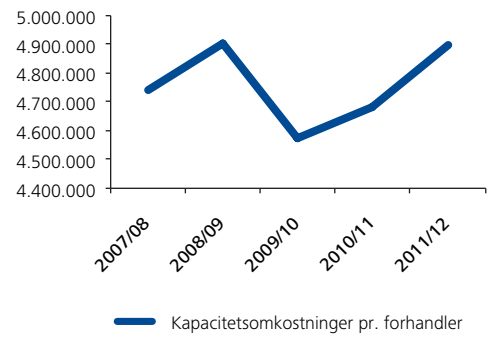
Region Nordjylland og Region Midtjylland er de eneste 2 regioner, hvor det primære driftsresultat i 2011 er det højeste i perioden. På trods af et øget salg af små biler er det altså lykkedes at forbedre indtjeningen, så den er på niveau med indtjeningen før finanskrisen.

Region Nordjylland

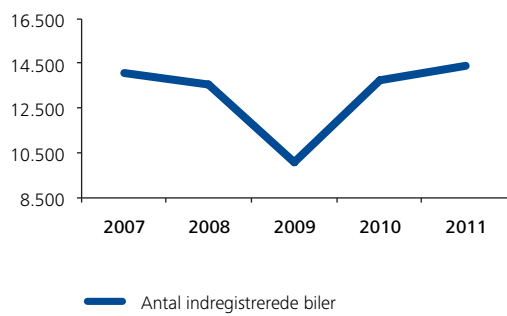
Primært resultat pr. forhandler (kr.)



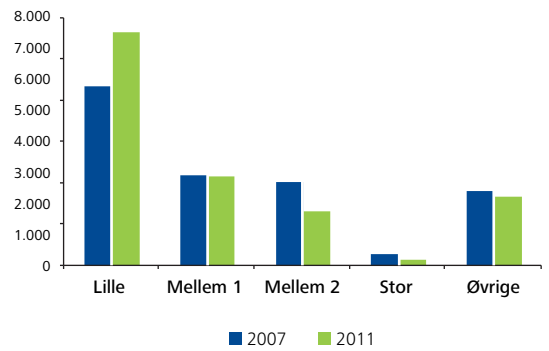
Kapacitetsomkostninger pr. forhandler (kr.)



Antal indregistrerede biler



Fordeling af biler



Beskrivelse fra lokal autorevisor,  
Region Nordjylland  
v/ Kenneth Nørgaard

Af de fem regioner i analysen, er Region Nordjylland den region med færrest indbyggere og færrest antal indregistrerede biler. Region Nordjylland er endvidere den region med det laveste antal nyindregistrerede biler i 2011, og regionen står kun for 8% af det samlede antal nyindregistrerede biler i 2011. Markedet for salg af biler og værkstedsydelse er således det mindste i landet, hvilket er den naturlige følge af, at regionen har det laveste antal bilforhandlere.

Til trods for det mindste marked for salg af nye biler, så er her relativt flere bilforhandlere, da det gennemsnitlige antal af nyindregistreringer pr. forhandler i 2011 er det laveste i landet. Ligeledes er regionen kendetegnet ved, at antallet af indregistrerede biler pr. forhandler er det laveste i landet. Bilforhandlerne i Nordjylland driver således forretning på grundlag af færrest nysalg pr. forhandler og færrest værkstedskunder pr. forhandler.

Uanset det mindre marked pr. bilforhandler, så viser regnskaberne for de nordjyske bilforhandlere en gennemsnitlig vækst i overskud før skat på 30% fra 2010/11 til 2011/12. Stigningen kan ikke forklares med stigning i antallet af solgte nye biler, idet antallet af nyindregistrerede biler i Region Nordjylland kun stiger med 5% fra 2010 til 2011, og tendensen går mod større salg af små biler med lavere avance. Derimod kan forklaringen ligge i en lavere omkostningsstruktur, f.eks. lavere lønomkostninger og lavere faste omkostninger sammenholdt med bilforhandlerne i resten af landet. Endvidere kan en del af forklaringen ligge i et større marked for salg af brugte biler eller større indtjening på værkstedsomsætning.

Selvom de relativt gode resultater måtte skyldes generelt lavere omkostninger eller bedre vilkår for salg af brugte biler mv., så bør forhandlerne også fremover have fokus på tilpasning af omkostningerne. De senere års udvikling mod at en større andel af bilsalget udgøres af mindre biler, vil fremover være medvirkende til at presse indtjeningen på værkstedsomsætningen, da værkstedsindtjeningen pr. bil falder med bilens størrelse.



# Generationsskiftet står for døren

Af Anders Bentzen,  
skattepartner, Deloitte

**Autobranchen har en udfordring omkring generationsskifte, som er større end gennemsnittet blandt danske virksomheder. Dette skaber let en situation, hvor langt flere ønsker at sælge end at købe.**

Hvis du som virksomhedsejer i autobranchen nærmer dig et generationsskifte, er du langt fra den eneste. Faktisk forventer næsten halvdelen af alle virksomhedsejere i branchen, at deres virksomhed har en anden ejer om 5 år. Som ejer har du derfor en udfordring med at skabe de bedste rammer for et muligt generationsskifte. Vi fremhæver nedenfor en række af de forhold, som du med fordel kan overveje og iværksætte i god tid inden, du forventer at give tøjlerne videre til en ny ejer.

## Hvem skal overtage virksomheden?

Et naturligt sted at starte generationsskifteovervejelserne er med spørgsmålet om, hvem kan være køber af virksomheden?

Mange generationsskifter sker inden for familien eller til nære medarbejdere, men potentielle købere kan også være det, som vi kalder "strategiske købere", det vil sige virksomheder, som i forvejen er aktive indenfor branchen eller i en relateret branche, og som med købet af din virksomhed f.eks. opnår synergier eller adgang til nye markeder.

Selvom meget peger i retning af, at mange generationsskifter kommer til at ske i "købers marked", skal man som sælger ikke være blind for, at der findes både gode og dårlige købere. Kvaliteten af en køber vurderes ikke alene ud fra pris, men også ud fra forhold som betalingsevne, fordelingen af garantier og risici mellem køber og sælger mv. Også selvom køber ikke er i den nærmeste familie, kan man som sælger i mange tilfælde have en stor interesse i, at virksomheden fortsat udvikler sig og skaber resultater, jf. nedenfor om finansiering.

## Salgsmodning og virksomhedsstruktur

Inden man indleder en dialog med den mulige nye ejer, kan man med fordel forholde sig selvkritisk til det produkt, man ønsker at sælge. Er det tydeligt for køber, hvor der tjenes penge i virksomheden, og hvor et muligt potentiale kunne ligge fremadrettet? Er virksomheden trimmet organisatorisk og økonomisk? En salgsmodningsproces vil selvsagt ofte være afgørende for både

pris og i første omgang muligheden for at opdrive interesserede købere – både blandt familien, ansatte eller tredjemand.

Et andet naturligt element i en salgsmodningsproces er optimering af virksomhedsform og koncernstruktur. F.eks. ser vi ofte, at mange driftsselskaber også ejer den ejendom, hvorfra driften foregår. Køberen af selve driftsvirksomheden kan eller vil måske ikke købe ejendommen, hvorfor det kan være optimalt at få ejendommen udskilt af driften inden et generationsskifte. Tilsvarende kan det være relevant at få fjernet driftsfremmede aktiver fra virksomhedens balance eller eventuelt udskilt dele af virksomheden i selskaber for sig selv, inden et generationsskifte indledes.

Virksomhedsstrukturen er også afgørende for de skattemæssige aspekter af generationsskiftet. Vil generationsskiftet udløse skat hos sælger, eller er der tale om et skattefrit salg af aktier eller et generationsskifte med skattemæssig succession, hvor skattebetalingen skubbes en generation?

## Finansiering

Mange virksomheder i autobranchen oplever problemer omkring finansiering af virksomhedens løbende drift. Tilsvarende problemer må i høj grad forventes, når køber i et generationsskifte skal finansiere købesummen. Vi forventer derfor i den kommende tid at se endnu flere virksomhedshandler, hvor sælger er med til at finansiere generationsskiftet.

Sælgerfinansiering kan ske på flere måder. F.eks. i form af et ansvarligt lån til køber, der typisk løber over en årrække. Alternativt kan aftales en earn-out, hvor sælgers betaling for virksomheden gøres helt eller delvist betinget af den fremtidige udvikling i virksomhedens indtjening. Sælgerfinansiering har den konsekvens, at sælger bliver afhængig af købers evne til at drive virksomheden fremadrettet, og sælger kan dermed ikke løsrive sig helt fra virksomheden, hvad mange måske ideelt kunne ønske sig.

Hvis man står foran et generationsskifte, er der således meget at overveje, men som beskrevet, også mange forhold, hvor man med planlægning og forberedelse kan gøre en forskel i relation til et succesfuldt generationsskifte.

Autobranschen har en udfordring omkring generationsskifte, som er større end gennemsnittet blandt danske virksomheder.

# Kontaktpersoner

**Lars B. Nielsen**

Kolding/Fredericia

Tlf.: +45 30 70 37 28,  
larnielsen@deloitte.dk

**Christian Hansen**

Slagelse

Tlf.: +45 30 93 47 99  
chansen@deloitte.dk

**Mikael Grosbøl**

Esbjerg

Tlf.: +45 30 93 46 81  
mgrosboel@deloitte.dk

Deloitte

Weidekampsgade 6

2300 København S

Tlf. +45 36 10 20 30

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

**Henrik Reventlow**

Kolding/Fredericia

Tlf.: +45 30 93 47 38,  
hreventlow@deloitte.dk

**Henrik A. Laursen**

Silkeborg

Tlf.: +45 20 47 93 20  
hlaursen@deloitte.dk

**Kim Laursen**

Moms og afgifter

Silkeborg  
Tlf.: +45 23 28 27 54  
kimlaursen@deloitte.dk

**Kristoffer Hemmingsen**

København

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

**Kenneth Nørgaard**

Ålborg

Tlf.: +45 22 29 12 35  
kenoergaard@deloitte.dk

**Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

**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](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.