

# Entreprenører Markedsnyt 2011



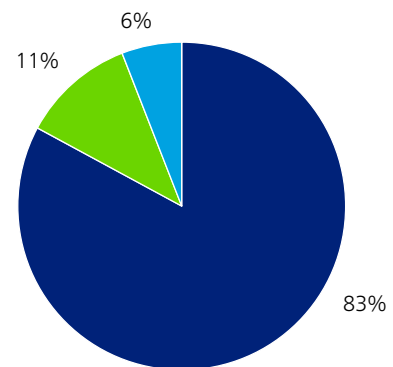


# 1. Indledning

Analysen er udarbejdet af Deloitte's Branchegruppe for entreprenører. Analysen er udarbejdet i oktober 2011 på baggrund af de offentliggjorte årsrapporter for selskaber, der har aflagt årsregnskab inden 30. juni 2011. Vores analyse er begrænset til de oplysninger, som er afgivet i de officielle årsregnskaber, og er suppleret af øvrige oplysninger, der er tilgængelige i markedet. Vi har valgt at supplere vores analyse med konkret viden, som vi har opnået fra revision af vores kunders årsregnskaber samt oplysninger indhentet gennem drøftelser med relevante personer i branchen.

Antal ansatte	Antal virksomheder
10 - 50	252
51 - 100	34
100+	18
Antal virksomheder i alt	304

Virksomheder i analysen er medtaget, hvis de har minimum 10 ansatte, og de i alle 3 regnskabsår, der indgår i analysen, oplyser antal medarbejdere, årets resultat, primært resultat, balance og egenkapital uden udeladelse af regnskabstallene i et eller flere år. Branchen består historisk af mange små virksomheder og få store virksomheder:



■ 10 - 50 ansatte ■ 51 - 100 ansatte ■ 100+ ansatte

Vi håber, du finder analysen interessant. Hvis du har spørgsmål, kommentarer eller ønsker yderligere information om analysen eller vores branchegruppe for entreprenører, er du velkommen til at kontakte os.

God læselyst  
**Deloitte**

# 2. Branchegruppe Entreprenører

Branchegruppen består af et team af revisorer og rådgivere i Deloitte med viden og indsigt i entreprenørbranchen. Branchegruppens medlemmer betjener i dag en lang række entreprenører, og styrker herved dagligt den branchespecifikke indsigt.

Hvad angår fagområder fordeler vi os på alt fra revision, regnskab, økonomi, skat og moms over køb og salg af virksomheder til anden relateret rådgivning. Netop via brancheindsigt og tværfaglighed er vi i stand til at forstå helheden i vores kunders virksomhed og udfordringer, og dermed gøre en forskel.

I BG Entreprenører er vores formål at udvikle og levere kreative løsninger, som skaber værdi for vores kunder. Vi tilbyder integrerede rådgivningsydelser, og vores filosofi er, at vi kan tilføre værdi gennem vores multidisciplinære tilgang til enhver opgave – lille som stor.

**Analysen er udarbejdet af:**



**Thomas Frommelt**

Deloitte  
Weidekampsgade 6  
2300 København S  
tfrommelt@deloitte.dk  
Tlf.: +45 24 23 83 04



**René Andersen**

Deloitte  
Weidekampsgade 6  
2300 København S  
reandersen@deloitte.dk  
Tlf.: +45 51 21 49 02

# 3. Opsummering

Den økonomiske krise præger fortsat entreprenørbranchen, og en stor andel af virksomhederne i analysen er i farezonen for konkurs inden for en kortere tidshorisont – flere end tidligere. Indtjeningen er presset og er faldet yderligere i 2010 i forhold til 2009 målt pr. ansat, ligesom soliditetsgraden er faldende for de små og mellemstore virksomheder. Dette er blandt andet udtryk for, at det finansielle grundlag i virksomhederne er under pres efter en 3-årig periode i et presset marked.

Dansk Byggeri forventer fremgang i resten af 2011 i aktivitetsniveauet og i beskæftigelsen, men en mindre nedgang i 2012, som dog er på et højere niveau end i 2010. Dette skyldes, at aktivitetsniveauet i 2009 og 2010 var på et lavt niveau, herunder primært de igangsatte store anlægsinvesteringer. Der er desuden store forventninger til den nye regerings fremrykning af investeringer, som dog først forventes at få en direkte effekt i 2013.

Branchen er præget af hård konkurrence, der presser priserne ned og stiller stadig øgede krav til leverancerne. Det er primært de mellemstore virksomheder, der er pressede, hvilket skyldes, at de små virksomheder byder på større opgaver end tidligere, og samtidig byder de store virksomheder på mindre opgaver end tidligere.

Vi forventer en stigende konkurrence fra udlandet, hvilket vil medføre et yderligere pres på priserne og deraf et stigende behov for produktivetsforbedringer i branchen. Det forventes derfor, at branchen generelt set vil søge at forbedre produktiviteten. Andelen af virksomheder, som bliver bedre til effektiv kvalitets- og byggestyring samt til at styre og afdække deres risici, vil derfor stige.

---

**En høj likviditetsrisiko og en lav soliditet er livstruende for den enkelte virksomhed.**

**Vi har beregnet at næsten en fjerdedel af virksomhederne i analysen er i fare for at gå konkurs indenfor en kortere tidshorisont.**

## Analysen har blandt andet identificeret følgende forhold:

- Faldende indtjening pr. ansat i 2010 for alle størrelser af virksomheder til trods for en række tiltag for at reducere omkostningerne og en styrket effektivisering.
- Kun 42% af virksomhederne i analysen har realiseret overskud i de seneste tre år i træk. Det er de største virksomheder, der klarer sig bedst, og det er de mellemstore virksomheder, som klarer sig dårligst.
- Høj binding af kapital i anlægsaktiver og i arbejdskapital sammenlignet med andre brancher. Der er ingen markant udvikling i hverken anlægsaktiverne eller i arbejdskapitalen i 2010 i forhold til 2008-niveauet.
- Soliditetsgraden er faldet betydeligt fra 2009 til 2010 for de mindre og mellemstore virksomheder, men er forbedret for de store virksomheder.

## Udfordringer

Vilkårene i markedet er hårde, og konkurrencen er skærpet yderligere i 2010. Grundet nedgangen i aktiviteten siden efteråret 2008 og den følgende periode med begrænset eller negativ indtjening er en forholdsvis stor andel af entreprenørerne under pres.

En høj likviditetsrisiko og en lav soliditet kan desuden være livstruende for den enkelte virksomhed, og der er forholdsvis mange virksomheder, der har haft en negativ udvikling i 2010. Vi har beregnet, at næsten en fjerdedel af virksomhederne i analysen er i fare for at gå konkurs inden for en kortere tidshorisont.

## Løsningsmuligheder

Det er ikke muligt at anwise en løsning, der løser alle virksomheders udfordringer, men de virksomheder, som klarer sig godt, er efter vores vurdering karakteriseret ved:

- En stærk og professionel ledelse
- Effektiv kvalitetsstyring
- Effektiv byggestyring
- Godt samarbejde med finansieringskilder
- Effektiv risikostyring
- Optimering af arbejdskapital, herunder hurtig fakturering og opfølgning på byggesager

### Forventninger til fremtiden

Dansk Byggeri har et positivt syn på den resterende del af 2011 og forventer en stigning i beskæftigelsen i bygge- og anlægsbranchen. Stigningen kan primært relateres til nybyggeri af almene boliger samt en række store projekter på anlægsområdet som er besluttet og en andel allerede iværksat. I 2012 forventes der en mindre nedgang i den samlede beskæftigelse, som primært er relateret til en nedgang i nybyggeriet, hvorimod der forventes en stigning på anlægsområdet.

På trods af de positive forventninger er vurderingen, at der fortsat er ledig kapacitet i branchen, og at der fortsat er plads til en betydelig vækst, før der opstår knap kapacitet og flaskehalse.

I det nye regeringsgrundlag fremgår det, at dansk økonomi skal kickstartes med en vækstpakke på 10 mia.kr., som primært består i fremrykning af offentlige investeringer. Det forventes, at en stor del af de offentlige investeringer vil komme anlægsbranchen til gode. Såfremt dette er tilfældet, vil det dog formentligt først have effekt for beskæftigelsen i 2013.

---

”For at have succes som entreprenør, så skal man være gode venner med banken og Vorherre.”



# 4. Nøgletalsanalyse

## 4.1 Branchens udvikling i Danmark

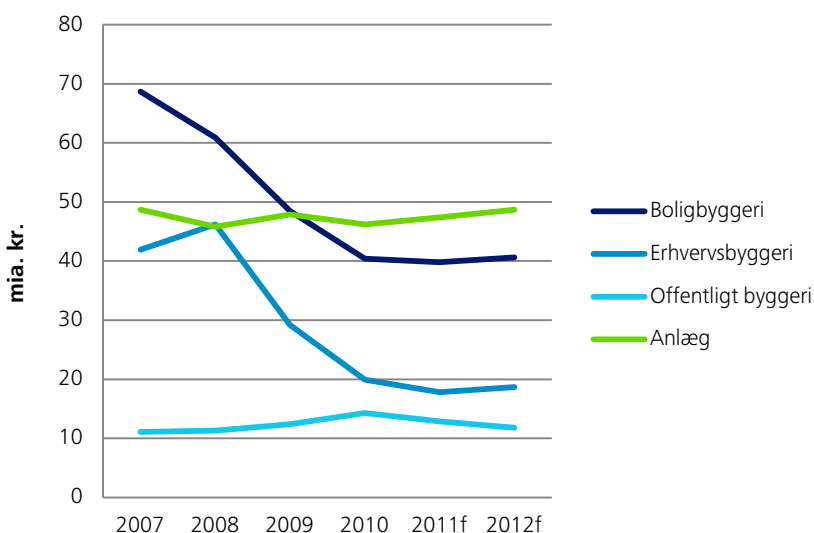
Siden 2007 har der i Danmark generelt været en negativ udvikling i markedet for årlige bolig- og anlægsbyggerier. Alene anlægsbyggerier og offentlige byggerier har været stabile i perioden, hvor der samtidig har været finanskrise. Samlet for 2011 samt for 2012 forventes årlige investeringer i byggeri og anlæg svarende til 2010-niveauet, der androg ca. 174 mia.kr.

De årlige offentlige investeringer udgør ca. 12 - 14 mia. kr. svarende til ca. 7 - 8% af de samlede investeringer.

En fremrykning af offentlige investeringer på ca. 15 mia. kr. vil derfor resultere i en kraftig vækst på ca. 8% i de samlede investeringer i byggeri og anlæg i Danmark.

Tidligere var det forventet, at de kommende år ville fortsætte trenden med faldende årlige investeringer. Denne forventning er nu ændret til, at de årlige investeringer i byggeri og anlæg i Danmark vil stagnere og eventuelt stige som følge af fremrykning af offentlige investeringer.

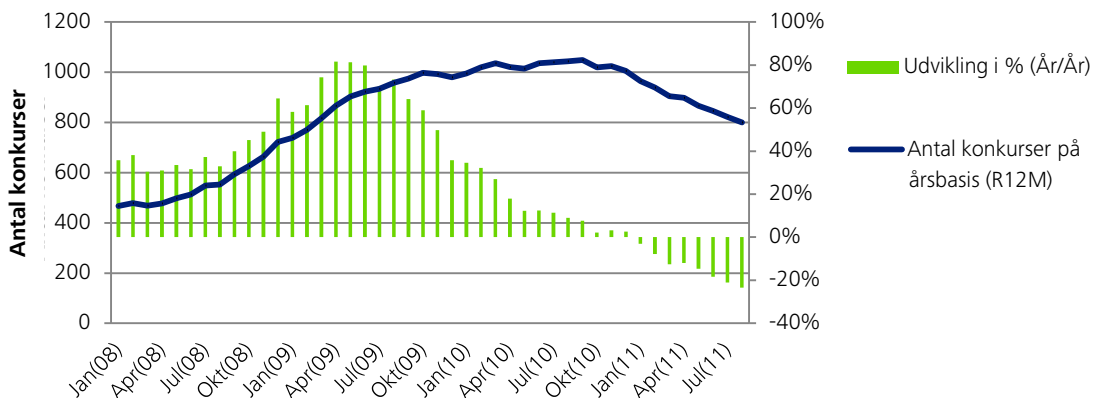
Udviklingen i bygge- og anlægsbranchen fordelt på segmenter.  
Kilde: Dansk Byggeri og Clients and Markets, Deloitte.



Den tidligere meget markante stigning i antallet af konkurser er nu vendt til en faldende tendens, dog er niveauet for årlige konkurser fortsat meget højt set i forhold til for 3 - 5 år siden.

Det skal bemærkes, at antallet af konkurser omfatter hele bygge- og anlægsbranchen, hvilket medfører, at oversigten ligeledes omfatter ejendomsselskaber og håndværksvirksomheder mv.

Bygge- og anlægsbranchen: Antal konkurser på årsbasis samt udviklingen i % (år/år).  
Kilde: Danmarks Statistik og Clients and Markets, Deloitte.

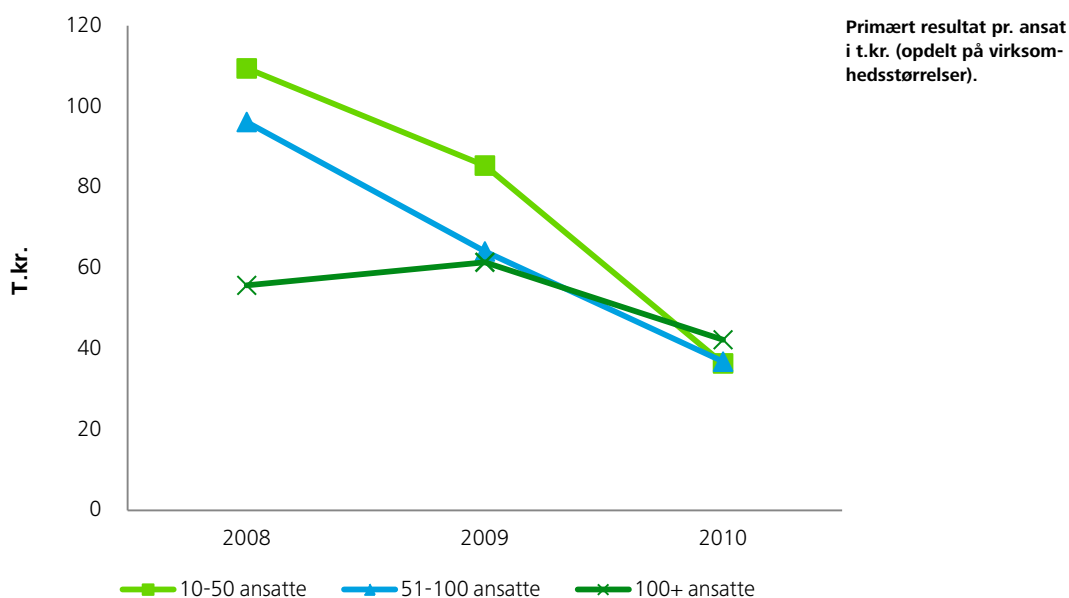


## 4.2 Indtjening

En analyse af resultatets udvikling pr. ansat viser, at alle størrelser virksomheder er faldet i indtjening pr. ansat. I modsætning til tidligere år er der nu kun en marginal forskel på indtjeningen pr. ansat i de store og små virksomheder. De største virksomheder har dog oplevet en mindre nedgang i indtjeningen i forhold til tidligere år. De mindre virksomheder har siden 2008 oplevet et fald i

indtjeningen pr. ansat på ca. 67%-point og hele 58%-point det seneste år.

I pressede markeder er en tilpasning af omkostningerne til den aktuelle markedsituation vanskelig at gennemføre med virkning på den korte bane, hvilket er gældende for alle størrelser af virksomheder.



Vi oplever, at mange virksomheder i de seneste år har gennemført en række tiltag på særligt det taktiske niveau, og at der er sket nogle tiltag på det strukturelle niveau. Dette skyldes formentlig, at de taktiske tiltag kan foretages uden væsentlige omkostninger, hvorimod de strukturelle tiltag i højere grad kræver finansiering og kræver længere tid at implementere.

De faldende resultater blandt entreprenørerne kan modvirkes ved brug af forskellige strategier. En af de oftest anvendte strategier i entreprenørbranchen, særligt efter Finanskrisen, har været at reducere omkostningerne mest muligt.



Nogle virksomheder vælger at optimere indkøbsprocesserne, nogle at optimere forretningsgangene, og andre reducerer antallet af medarbejdere. Mange har valgt en

kombination heraf eller taget andre tiltag for at foretage omkostningsreduktion:

**Typiske gevinster ved omkostningsreducerende initiativer**

Indkøbsoptimering og forbrugsstyring 5-15%

Optimering af forretningsprocesser 5-10%

**Taktisk tilgang**

**Strukturel tilgang**

Rationalisering af infrastruktur (IT-faciliteter, platforme, Real Estate) 15-25%

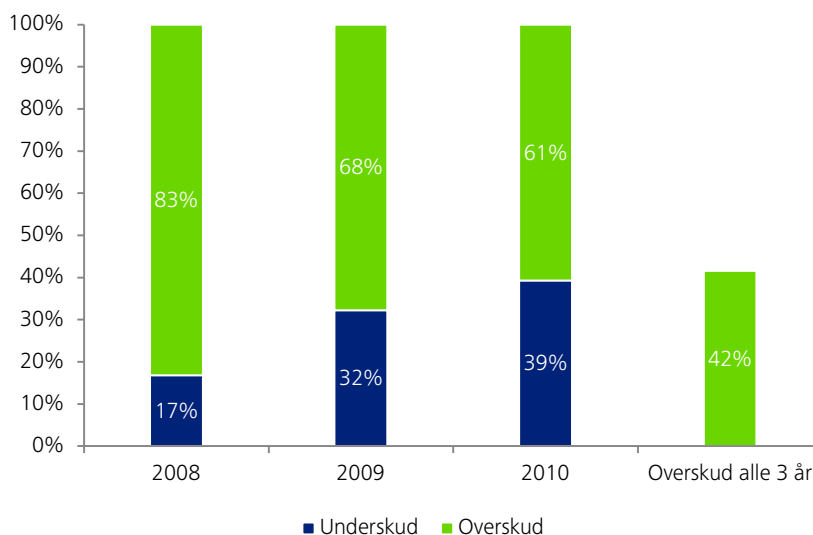
Restrukturering af forretningsmodel og organisation 10-30%



**Strategi – Omkostningsreduktion.**

Hovedparten af virksomhederne i branchen giver fortsat overskud. Andelen af overskudsgivende virksomheder er dog faldet betydeligt og andrager nu kun 61% mod 68% sidste år. 42% af alle virksomhederne har givet overskud i alle de 3 år, der indgår i analysen. I sidste års analyse var andelen af virksomheder, der havde genere-

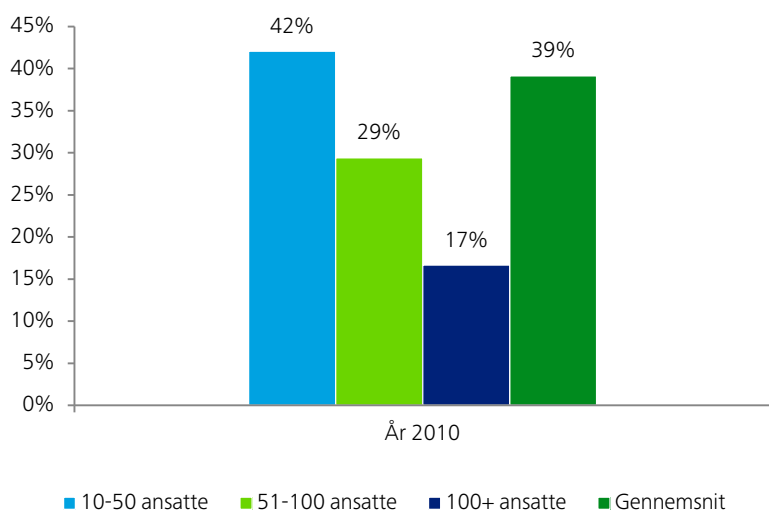
ret overskud i alle 3 år, på 60%, hvorfor selv veletablerede virksomheder ligeledes oplever negative resultater i det aktuelle marked. Dette skyldes prispres på de udbudte opgaver, samt at det er svært for nogle af virksomhederne at tilpasse omkostninger hurtigt nok.



**Antal virksomheder med hhv. over- og underskud.**

Som det fremgår af nedenstående graf, har 42% af alle virksomheder i branchen med mellem 10 og 50 ansatte haft underskud. For de største virksomheder i branchen andrager andelen med underskud kun 17%. Vi har tidligere konkluderet, at det primære resultat pr. ansat stort set er ens, uanset om virksomheden har mellem 10 og 50 ansatte eller over 100 ansatte.

Nedenstående fordeling sammenholdt med analysen af primært resultat pr. ansat dokumenterer derfor, at der i mindre virksomheder er en højere gennemsnitlig investering i anlægsaktiver samt højere gennemsnitlig finansieringsomkostning pr. ansat. Dette kunne tyde på, at de største virksomheder opnår en stordriftsfordel, der i højere grad dækker afskrivninger og finansieringsomkostninger end mindre virksomheder.



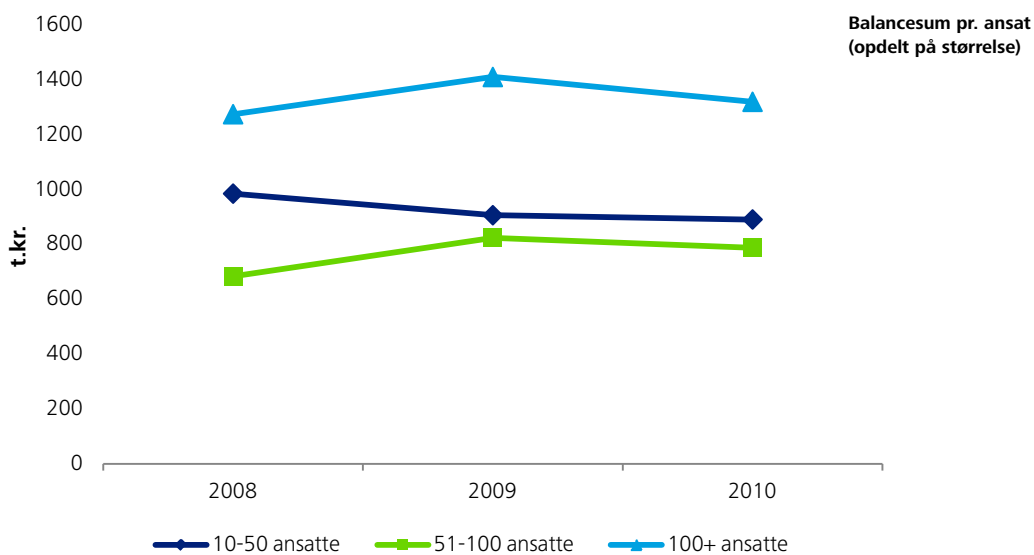
**Andel af virksomheder med underskud i seneste regnskabsår (opdelt på virksomhedsstørrelser).**



### 4.3 Pengebinding

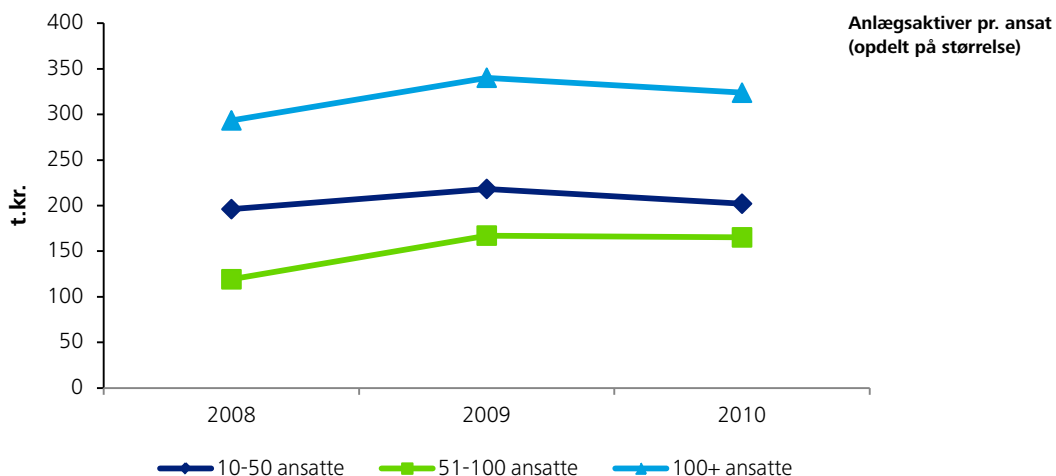
Når vi generelt analyserer på pengebindingen i de virksomheder, der indgår i analysen, fremgår det tydeligt, at de største virksomheder har den største pengebinding pr. ansat. Balancesummen i virksomheder med over 100 ansatte har en pengebinding pr. ansat, der er ca. 70% større end i virksomheder med mellem 51 og 100 ansat-

te. Umiddelbart burde muligheden for stordriftsfordele i store virksomheder betyde, at pengebindingen ville være lavere end i mindre virksomheder. Årsagen kan formentlig henføres til, at der i store virksomheder er behov for nødvendige investeringer i specialudstyr, som mindre virksomheder ikke har.



Hvis man underopdeler balancesummen, kan man se, at investeringen i anlægsaktiver pr. ansat (driftsmidler mv.) for store og mindre virksomheder i 2010 er en anelse lavere end i 2009. Dette indikerer, at der ikke er sket ny-

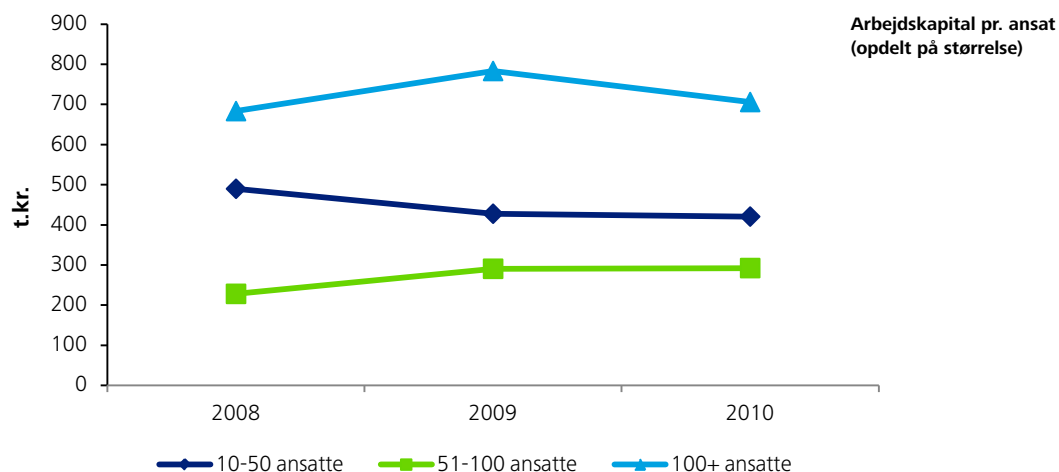
investeringer i anlægsaktiver i samme omfang som i 2009, og at de nuværende anlægsaktiver derfor vedligeholdes i højere grad frem for at erstattes af nye anlægsaktiver.



Arbejdskapitalen er udtryk for de samlede omsætningsaktiver fratrukket likvider og varekreditorer. De største virksomheder har den største pengebinding i arbejdskapital pr. ansat - mere end dobbelt så meget som mellemstore virksomheder.

For mindre og mellemstore virksomheder i branchen er pengebindingen i arbejdskapital pr. ansat stort set uændret i forhold til 2009. Derimod er pengebindingen i

arbejdskapital i store virksomheder faldende. Forklaringen kan findes i, at der i store virksomheder har været fokus på nedbringelse af projektbeholdninger, ligesom der generelt i branchen har været fokus på hurtigere fakturering af kunder og deraf nedbringelse af arbejdskapitalen og forbedring af likviditeten. Den faldende arbejdskapital pr. ansat er uændret eller faldende, selv om der generelt i branchen sker en forringelse af faktureringsbetingelserne, særligt på større byggerier.



Pengebindingen i arbejdskapital pr. ansat er i mindre virksomheder fortsat ca. 40% større end i mellemstore virksomheder. De mindre virksomheder kan derfor forbedre likviditeten betydeligt ved endnu større fokus på

effektivisering af fakturerings- og opkrævningsprocesser og derigennem frigive likviditet og nedbringelse af finansieringsomkostningerne.



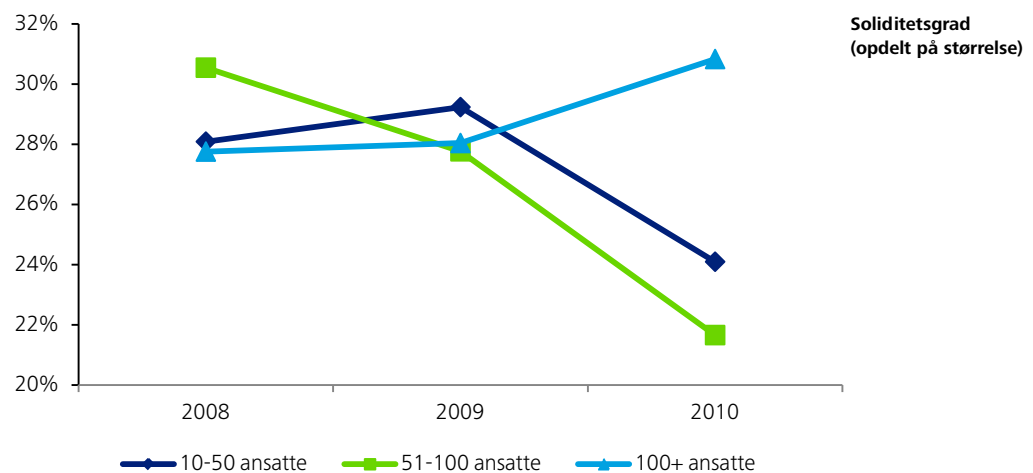
Vores forslag til optimering af arbejdskapital er:



#### 4.4 Likviditet og soliditet

Soliditeten er væsentlig for entreprenører for at kunne opretholde/opnå den fornødne finansiering af maskiner

samt finansiering af de lange produktionsforløb og forringede betalingsbetingelser.



Som det fremgår, har soliditetsgraden udviklet sig negativt for de små og mellemstore virksomheder, som er fal-

det med 5-6%-point. De store virksomheder har haft en positiv udvikling i soliditetsgraden fra 28% til 31% i 2010.

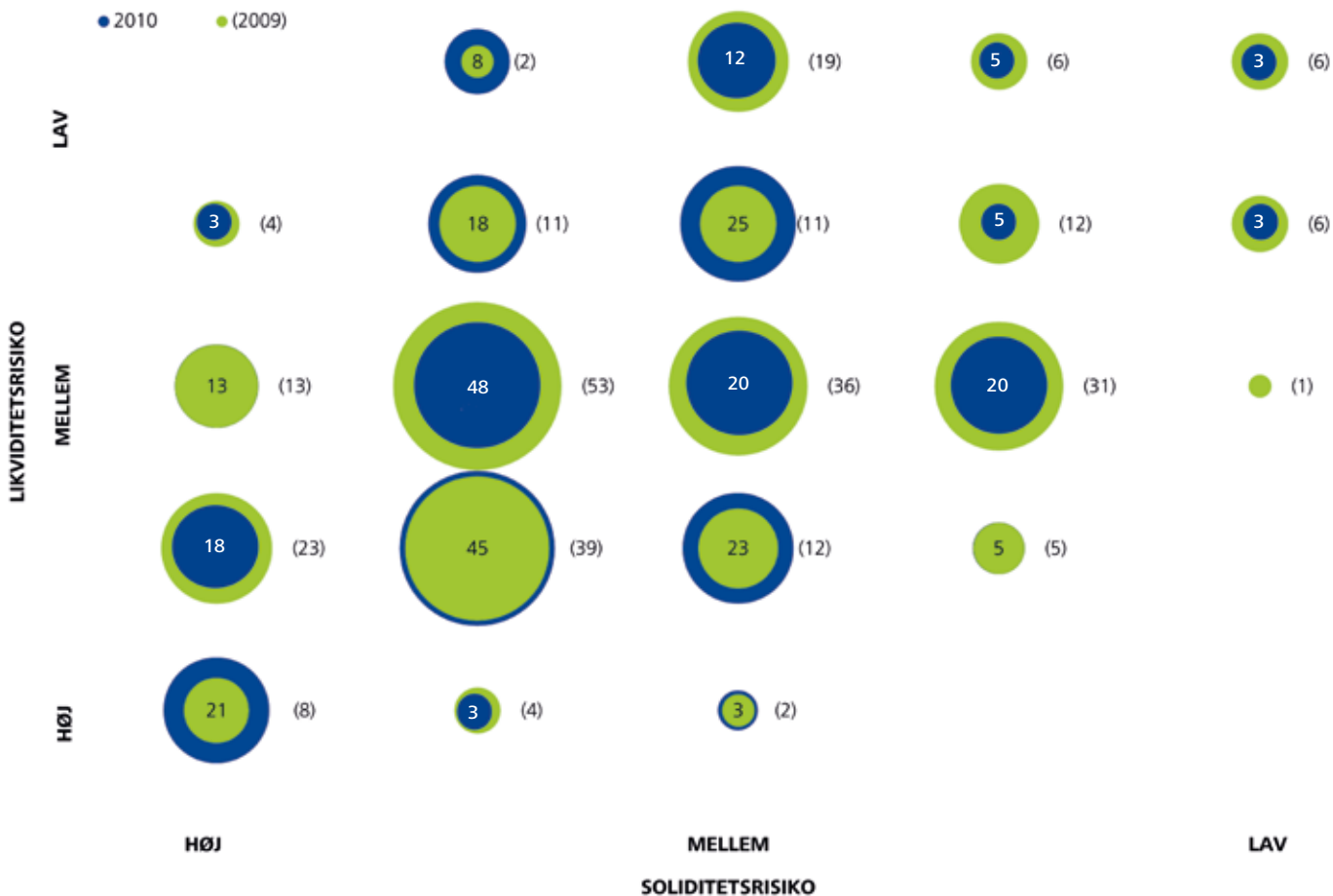
Vi har nedenfor udarbejdet en analyse ved sammenholdelse af likviditeten og soliditeten i virksomhederne for henholdsvis 2009 og 2010, da det er vores opfattelse, at dette giver det reelle billede af virksomhedens samlede styrke. Likviditetsrisikoen er vurderet ud fra forholdet mellem omsætningsaktiver og kortfristet gæld sammenholdt med omsætningshastigheden af omsætningsaktiverne. En høj likviditetsrisiko er udtryk for at virksomheden har stor risiko for ikke at kunne betale sine kortfristede gældsforpligtelser, da virksomhedens midler er bundet i omsætningsaktiver der omsættes langsommere end de kortfristede gældsforpligtelser forfalder.

Likviditetsrisikoen er sat op imod soliditetsgraden, hvor en mellemrisiko er en soliditetsgrad ekskl. ejendom i niveauet 40 - 60%. En lav soliditet er udtryk for en høj andel af fremmed finansiering af balancen, og derved en mindre solid balance for en potentiel finansieringskilde.

Resultatet af vores analyse viser, at der generelt er flere virksomheder i risikoområdet for henholdsvis likviditet og soliditet. Høj likviditetsrisiko og lav soliditet giver virksomhederne vanskeligheder ved at opnå nødvendig finansiering, eller at finansieringsvilkårene bliver meget stramme og omkostnings-tunge. Derudover kan dårlige nøgletal være adgangsbARRIERER i større licitationer.

Meget få af virksomhederne, der indgår i analysen, har en lav likviditetsrisiko og en høj soliditet. Disse virksomheder er i en position, der giver dem mulighed for opkøb i branchen. Derudover kan disse virksomheder i højere grad forhandle fakturerings- og betalingsvilkår med kunderne, uden at virksomhedens samlede risiko berøres væsentligt.

Entreprenørvirksomhedernes likviditets- og soliditetsrisiko



Grundet nedgangen i aktiviteten siden efteråret 2008 og den derefter følgende periode med begrænset eller negativ indtjening er en forholdsvis stor andel af entreprenørerne under pres. Vi har beregnet, at næsten en fjerdedel af virksomhederne i analysen er i fare for at gå konkurs inden for en kortere tidshorison.

En høj likviditetsrisiko og en lav soliditet kan desuden være livstruende for den enkelte virksomhed, og som det fremgår af figuren, er der forholdsvis mange virksomheder i det tunge felt. Udviklingen fra 2009 til 2010 har været negativ, og der er således flere virksomheder i 2010 med en højere likviditetsrisiko og en højere soliditetsrisiko. Dette er en potentiel stor udfordring for branchen at så mange virksomheder er pressede.

Det er de mindre virksomheder, som har den største andel af virksomheder i farezonen såvel i faktiske tal som procentuelt, hvor de største virksomheder har den laveste andel.

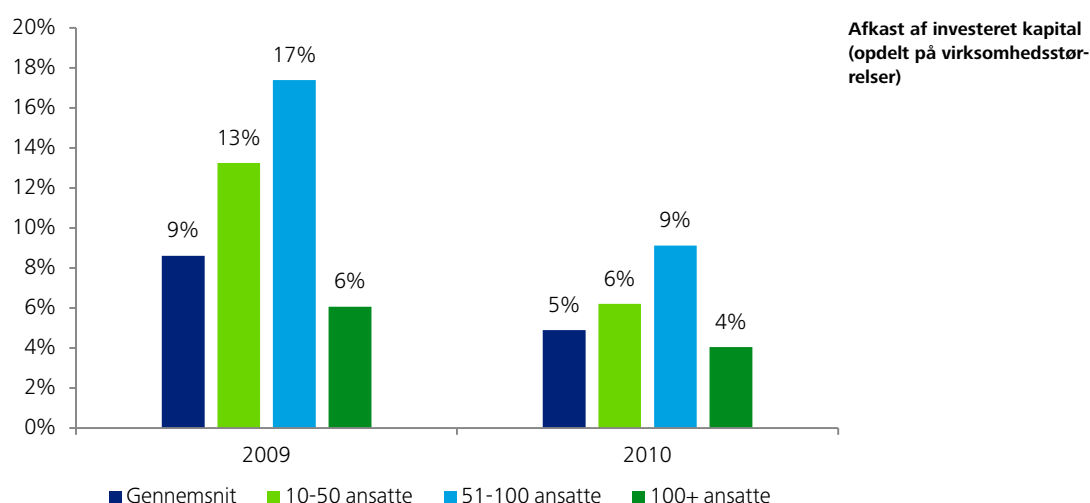
#### 4.5 Afkast af investeret kapital

Som nedenstående graf viser, er det forsat de mellemstore virksomheder med mellem 51 og 100 ansatte, der kan generere de højeste afkast af den investeret kapital.

Det gennemsnitlige afkast i de mellemstore virksomheder er i 2010 på 9%, hvilket er betydeligt mere end særligt virksomheder med mere end 100 ansatte, der gennemsnitligt genererer et afkast på 4%. Som vi tidligere har konkluderet, har de store virksomheder en større pengebinding i aktiver end de mellemstore virksomheder, hvilket betyder, at de store virksomheder skal forrente en større balancesum.

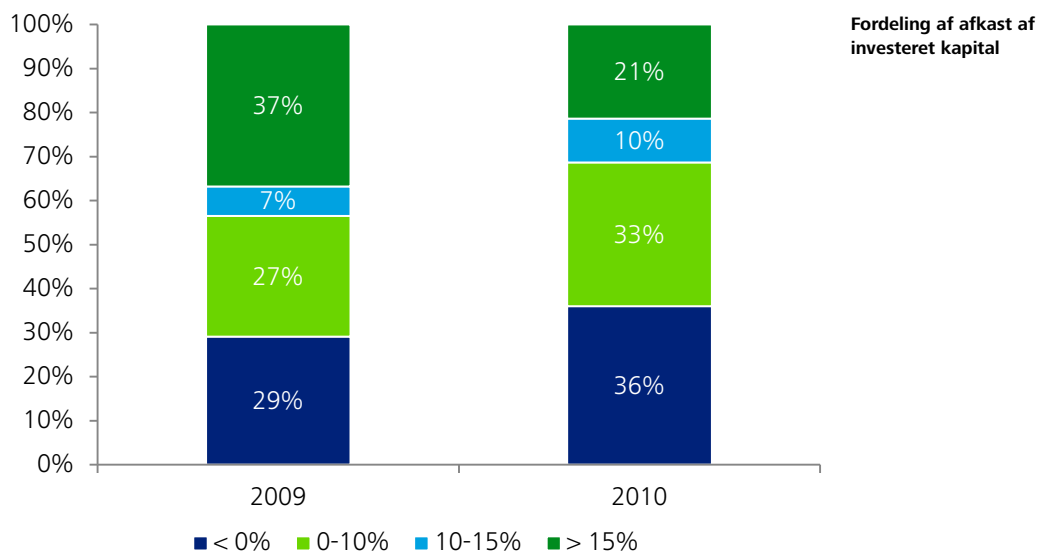
I forhold til sidste år er der generelt sket et markant fald i de gennemsnitlige afkast af investeret kapital for alle virksomhedsstørrelser. Afkastene i 2010 er stort set halveret i forhold til 2009. Afkastene er generelt væsentligt påvirket af finanskrisen og den de seneste år lavere efterspørgsel efter byggeri og anlæg. Den hårdere konkurrence giver pres på priserne og deraf lavere afkastkrav.

Ud fra en vurdering af at der ikke forventes væsentlige stigninger i efterspørgslen efter byggeri og anlæg de kommende år, er det vores vurdering, at de gennemsnitlige afkast af investeret kapital ligeledes ikke vil stige betydeligt de kommende år, med mindre virksomhederne formår at nedbringe den investerede kapital ved at følge de råd, vi har givet i foregående afsnit.



I nedenstående graf er afkastene af den investerede kapital fordelt i kategorier. Efter vores vurdering bør der minimum realiseres et afkast af den investerede kapital på 10%. I 2010 har 69% af virksomhederne, der indgår i analysen, derfor ikke realiseret et tilfredsstillende afkast. Halvdelen af disse virksomheder har haft negativt afkast, hvilket er meget utilfredsstillende.

Andelen af virksomheder, der har haft et tilfredsstillende afkast af den investerede kapital, er faldet betydeligt i 2010 set i forhold til 2009.



---

”Man ser betydelig flere bydere i forbindelse med prækvalifikation og licitationer.”



# 5. Entreprenørernes vilkår

## 5.1 Krisetider eller ny fremtid?

Som det fremgår af vores analyse, er en forholdsvis stor andel af virksomhederne i branchen pressede. Vi har beregnet, at næsten en fjerdedel af virksomhederne i analysen er i fare for at gå konkurs inden for en kortere tidshorison.

Dansk Byggeri har et positivt syn på den resterende del af 2011 og forventer en stigning i beskæftigelsen i den samlede bygge- og anlægsbranche på 4.500 personer svarende til 3,2%. Stigningen kan primært relateres til nybyggeri af almene boliger samt en række store projekter på anlægsområdet. I 2012 forventes der en samlet mindre nedgang i beskæftigelsen, som primært er relateret til nybyggeriet, men en stigning på anlægsområdet<sup>1</sup>.

I 2008 var der samlet 174.000 beskæftigede i byggeriet, og Dansk Byggeris forventninger til 2011 og 2012 er henholdsvis 144.000 og 142.500 beskæftigede. 2008 var på et meget højt niveau, hvor der også var mange udenlandske arbejdere, men forventningerne til beskæftigelsen i både 2011 og 2012 er fortsat et godt stykke fra 2008-niveauet.

## 5.2 Konsolidering i branchen

Der er flere bydere til de enkelte opgaver, hvilket har intensiveret konkurrencen i de senere år. De mindre virksomheder byder på større opgaver end tidligere, og samtidig byder de største virksomheder på mindre opgaver end tidligere. Samlet set byder op mod 20 entreprenørvirksomheder på større entrepriser, hvor der før hen var mellem 5 og 7 bydere. Konkurrencen er derfor væsentligt skærpet, hvilket har medført lavere priser og skærpede krav til leverancerne.

Der kan forventes en vis konsolidering i branchen, og det vil formentlig primært ske i mellemstore virksomheder. Konsolideringen vil formentlig ske i form af køb af aktive, mindre virksomheder, fusioner eller køb af aktivitet fra kriseramte virksomheder. En af de største barrierer for en proaktiv konsolidering er den begrænsede frie kapital, der er til rådighed i branchen, samt at finansiering kan være vanskelig at fremskaffe.

## 5.3 Fair konkurrence

Branchen er særdeles konkurrencevant. Mange virksomheder er ikke afvisende over for konkurrence fra udenlandsk arbejdskraft eller udenlandske virksomheder. Der er dog et krav fra de fleste aktører: "Konkurrencen skal være fair!"

Det kan forventes, at der vil være flere store udenlandske entreprenører, som vil byde på de efter danske forhold store anlægsarbejder som motorveje, Femern Bælt-forbindelse og lignende. Dette vil skærpe konkurrencen yderligere, men kan også være med til at udvikle den danske entreprenørbranche positivt, da det vil kræve en højere produktivitet for at kunne konkurrere prismæssigt med de store udenlandske spillere.

---

”Halvdelen af den udenlandske arbejdskraft er rejst hjem, men det kan hurtigt vende igen.”

I den nye regerings regeringsgrundlag<sup>2</sup> fremgår det, at dansk økonomi skal kickstartes med en vækstpakke på 10 mia.kr., som primært består i fremrykning af offentlige investeringer. Det forventes, at en stor del af de offentlige investeringer vil komme anlægsbranchen til gode. Såfremt dette er tilfældet, vil det formentlig først have effekt for beskæftigelsen i 2013.

---

”Udenlandsk arbejdskraft er ikke nødvendigvis dårligt – men konkurrencen skal være fair.”

<sup>1</sup>Dansk Byggeri konjunkturanalyse update september 2011.

<sup>2</sup>Regeringsgrundlaget oktober 2011, Statsministeriet.

#### 5.4 Klimainvesteringer

Branchen har forventning om stigende klimainvesteringer i veje, kloakker samt forbedringer af eksisterende anlæg, således at de bedre kan modstå klimaforandringerne. En del entreprenører har oplevet en travl sommer som følge af det store skybrud i København i begyndelsen af juli 2011.

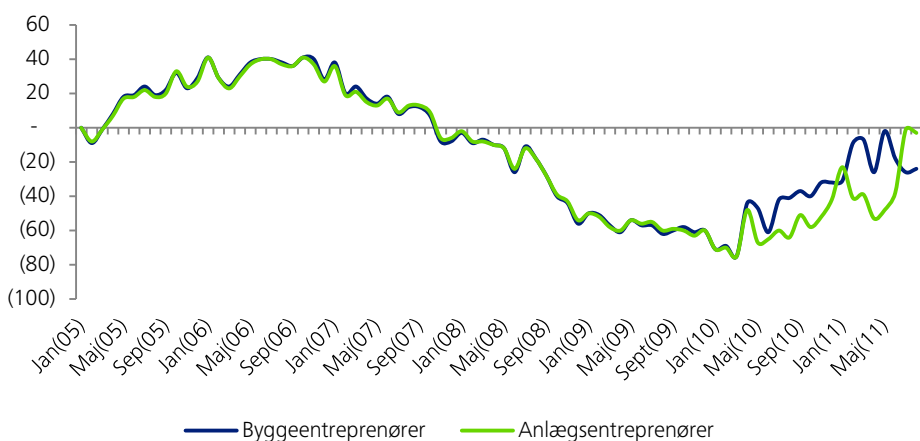
Regeringen har i deres regeringsgrundlag anført, at de ønsker øgede og fremrykkede klima-investeringer, hvor det er fremlagt, at en andel skal anvendes til klimainvesteringer i klimaskærme, vedvarende energi, veje, kloakker mv. I regeringsgrundlaget er regeringen dog ikke afklaret med, i hvilket omfang offentlige klimainvesteringer skal fremrykkes, men den nye regering har tidligere ytret et ønske i niveauet 15 mia.kr.

#### 5.5 Forventninger til 2011 og 2012

##### Byggeriets forventninger<sup>3</sup>

Byggeriets forventninger som helhed er svagt faldende med en samlet sammensat konjunkturindikator på -21 i august 2011 i forhold til juli 2011, hvor den udgjorde -18. Det er forventningerne til ordrebeholdningen, der har udviklet sig negativt, og hvor forventningerne har ligget på et lavt niveau over en lang periode siden finanskrisens indtræden. Dog er forventningerne på et højere niveau end for 1 og 2 år siden.

Anlægsentreprenørerne har mere positive forventninger til omsætningen og beskæftigelsen, hvor forventningerne til udviklingen for både omsætning og beskæftigelse ligger væsentligt over resten af byggeriet.



**Ordrebeholdningen ultimo måneden i forhold til den foregående måned (nettotal)**  
Kilde: Danmarks Statistik og Clients and Markets, Deloitte.

#### Beskæftigelsen

Byggebeskæftigelsen har været stigende siden 4. kvartal 2009, og der er nu samlet beskæftiget 145.000 i byggeriet. Som bekendt består byggeriet af en række delbrancher, hvor entreprenørerne er en af dem. De fleste delbrancher har oplevet en stigning i beskæftigelsen i 2. kvartal 2011, hvor særligt anlægsbranchen har haft en positiv udvikling. Enkelte andre delbrancher har oplevet en tilbagegang i beskæftigelse i 2010 og 2011.

Byggebeskæftigelsen er samlet steget med 4,7% i forhold til 2. kvartal 2010. I forhold til sidste år er det bygge- og anlægsentreprenørerne, som har haft den største stigning med henholdsvis 8,9% og 8,1%.

#### 5.6 Fokus på produktivetsforbedringer

Byggeriets produktivitet og effektivitet har i en årrække været et aktuelt emne. De virksomheder, der har succes, arbejder aktivt med et eller flere af parametrene, der kan sikre en forbedring af indtjeningen. Ved at have løbende fokus på produktionsforbedringer kan man ruste virksomheden til at være konkurrencedygtige i et presset marked.

#### Indkøb

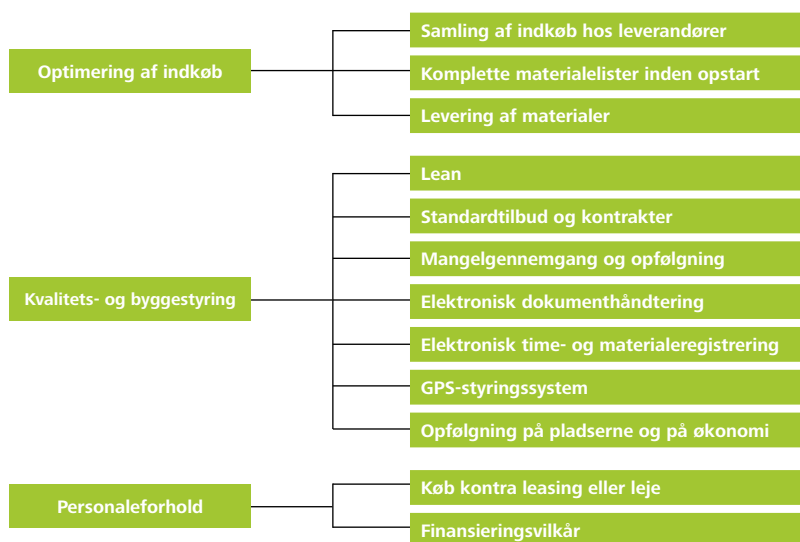
En effektiv håndtering af indkøb omfatter samling af indkøb hos en begrænset mængde leverandører, hvilket kan effektivisere indkøbsprocesserne i den enkelte virksomhed samt sikre forbedrede rabat- og leveringsstrukturer hos leverandørerne. Indkøb kan i virksomheden effektiviseres ved anvendelse af standardiserede paradigmer, elektronisk bestilling mv.

### Kvalitets- og byggestyring

Et højt kvalitetsniveau og en effektiv byggestyring er afgørende for en virksomheds succes. Dette gælder både kvaliteten i selve leverancen, men også den interne kvalitetsstyring i virksomheden. Et højt kvalitetsniveau er et betydeligt parameter i forhold til at skabe produktivetsforbedringer. Kvalitetsstyringen kan omfatte effektive beskrevne arbejdsrutiner, effektivitet og kvalitet i tilbudsgivningen, optimering af opgavebemanding og -fordeling, placering og fordeling af materiel, effektivisering af benyttelsesgraden af materiel, fejleliminering samt overholdelse og efterlevelse af eventuelle dokumentationskrav. En effektiv byggestyring omfatter ligeledes mangelgennemgang, effektiv kommunikation med medarbejdere og kunder, fakturering af opgaver, som ikke var omfattet af det oprindelige tilbud, samt efterkalkulationer.

### Personaleforhold

Medarbejdernes produktivitet er afgørende for den økonomiske performance i den enkelte virksomhed. Det er medarbejderne, der udfører opgaverne, og særligt i de mindre og mellemstore virksomheder er ansigtet udadtil over for særligt private kunder. Det er derfor særdeles vigtigt at have motiverede medarbejdere, hvilket blandt andet kan sikres gennem præstationsafhængige lønsystemer, akkord- og bonusaftaler samt personalegoder/-forhold, der kan fremme medarbejdernes produktivitet.



---

”Kunderne ser gerne, at entreprenørvirksomhederne bliver større.”

## 5.7 Risikostyring

Entreprenørerne står over for en række risici. Risiciene relaterer sig til interne forhold i virksomheden og til eksterne forhold uden for virksomheden. En række risici kan helt eller delvist styres, såfremt de rette forretningsgange, processer og kontroller er til stede i virksomheden. En række risici ligger uden for virksomhedens direkte eller indirekte kontrol, og det er alene muligt at søge at afdække risikoen og eventuelt etablere modgående foranstaltninger.

### Eksempler på risici i for en entreprenørvirksomhed:

- Konjunkturforskel
- Stigende finansieringsomkostninger
- Vejret
- Kundeopgaverne er ofte af lang varighed
- Betalingsbetingelser og -tid for debitorer er lange og stigende
- Kredit- og betalingsrisici vedrørende kunder
- Ineffektiv byggestyring af opgaver
- Stor pengebinding i anlægsaktiver
- Valutarisici på opgaver i udlandet, eller hvor der anvendes udenlandske underleverandører
- Stor anvendelse af underleverandører
- Prispres
- Mange licitationer

Virksomhedens ledelse bør analysere og systematisk kortlægge de risici, som den står over for, og etablere en bevidsthed i virksomheden. Dette sikrer, at der træffes kompetente beslutninger og valg på forskellige niveauer og funktioner i virksomheden.

Risikostyringen skal balanceres mellem store og mindre risici, således at virksomheden kan placere sig bedst muligt i forhold til den eksponering, der tilsvarende virksomhedens strategi. Eksponeringen skal tilpasses og optimeres i forhold til ejernes risikovillighed og ønske til afkast. Omkostningerne til afdækningen og imødegåelsen af risici i virksomheden skal tilpasses den økonomiske risiko ved ikke at etablere disse.

Forhold som med fordel kan etableres i virksomheden for at optimere risikostyringen

En fælles definition af risiko i virksomheden der omfatter både værdiskabelse og værdibevarelse.

En risikostyringsstruktur der sikrer kortlægning og overvågning af risici.

Fordeling af roller, ansvar og kompetencer således at de er definerede og afgrænset i organisationen.

Sikring af tilstrækkelig information tilflyder bestyrelsen, således at den kan udføre tilsyn med virksomhedens risikostyring.

Anvendelse af processer og systemer der sikrer kortlægning, overvågning og rapportering af risici.

Forankring i relevante forretningsenheder og funktioner.

”De kraftige regnskyl giver betydelige udfordringer – det koster tid og ressourcer til at suge vand væk.”

# 6. Anvendte hoved- og nøgletal

Primært resultat	Resultat før finansielle poster, skat og ekstraordinære poster, men efter afskrivninger
Årets resultat	Årets resultat efter skat
Egenkapitalforrentning	Årets resultat/egenkapital primo x 100
Investeret kapital	Balancesum – likvider, varekreditorer og hensættelser
Afkast af investeret kapital	Primært resultat/investeret kapital x 100
Soliditetsgrad	Egenkapital/samlet balance
Overskudsgrad	Primært resultat/omsætning
Likviditetsgrad	Omsætningsaktiver/kortfristet gæld
Likviditetsrisiko	Omsætningsaktiver/kortfristet gæld/omsætningshastigheden af omsætnings-aktiverne

---

”Juli måned har omsætningsmæssigt været den bedste måned i mange år på grund af det kraftige regnvejr.”

# 7. Kontaktpersoner

**Thomas Frommelt, Revision**

tfrommelt@deloitte.dk  
Weidekampsgade 6  
2300 København S  
+45 24 23 83 04

**René Andersen, Revision**

reandersen@deloitte.dk  
Weidekampsgade 6  
2300 København S  
+45 51 21 49 02

**Torben Skov, Revision**

tskov@deloitte.dk  
Weidekampsgade 6  
2300 København S  
+45 40 80 36 02

**Martin Ravn, Revision**

mravn@deloitte.dk  
Weidekampsgade 6  
2300 København S  
+45 30 93 49 21

**Uffe Ambjørn, Financial Advisory Services**

uambjoern@deloitte.dk  
Weidekampsgade 6  
2300 København S  
+45 40 56 64 33

**Glenn Hartmann, Revision**

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

**Lars Andersen, Revision**

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

**Jesper Krogsfeldt, Moms**

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

**Knud Legaard, Skat**

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

**Bo Odgaard, Revision**

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

**Jannick Kjersgaard, Revision**

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

**Cato Peter Barslund, Revision**

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

**Jacob Nørmark, Revision**

jnoermark@deloitte.dk  
Åboulevarden 31  
8100 Århus C  
+45 89 41 41 41

**Per Rasmussen, Revision**

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

**Henrik Bormlund Thomsen, Revision**

hbthomsen@deloitte.dk  
Tværkajen 5  
5100 Odense C  
+45 63 14 66 00

**Allan Dydensborg Madsen, Revision**

amadsen@deloitte.dk  
Tværkajen 5  
5100 Odense C  
+45 63 14 66 00

Vi forventer en stigende konkurrence fra udlandet. Dette vil medføre et yderligere pres på priserne, og deraf et stigende behov for produktivitetsforbedringer i branchen.

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

**Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private 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. 182.000 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.