

Notat: Uvildig analyse af dagligvarebutikkers økonomiske robusthed ved omsætningsfald

Af Mogens Bjerre, lektor på CBS¹, 4. marts 2026

Executive summary

Konklusionen i notatet er at en økonomiske robusthed i en typisk rentabel dagligvarebutik er meget følsom over for selv moderate fald i omsætning. Robustheden afhænger især af to forhold; henholdsvis dækningsgraden (DB) og hvor hurtigt semi-variable omkostninger kan tilpasses

Hovedpointen er at når semivariable omkostninger medregnes som "faste" i praksis (kort/medium sigt), falder tolerancen for omsætningsfald markant, og flere scenarier ender under break-even.

Notatet er baseret på en enkel, transparent break-even-model baseret på omkostningsstruktur i dagligvaredetail: variable omkostninger udgør mellem 71,5 og 77,9% af omsætning, semi-variable omkostninger udgør mellem 6,9 og 9,6%, mens de faste omkostninger udgør mellem 14,9 og 22,9%

De 4 vigtigste tal i notatet er:

1. EBIT-spænd i datagrundlag: **-10,4%** til +6,7% (viser, at visse omkostningskombinationer giver driftsunderskud)
2. Ved en omsætning på 100 mio. kr. og en dækningsgrad på 28% og 20 mio. i faste omkostninger, vil break-even = 71,4 mio. kr. → kan tåle 28,6% omsætningsfald inden bundlinjen skifter fra sorte til røde tal
 1. Ved en omsætning på 30 mio. kr. og en dækningsgrad på 28% og 6 mio. i faste omkostninger, vil break-even = 21,4 mio. kr. → kan tåle 28,6% omsætningsfald inden bundlinjen skifter fra sorte til røde tal
3. Ved en omsætnings på 100 mio. kr. og en dækningsgrad på 26% og 25 mio. i faste+semi-variable omkostninger, vil break-even = 96,2 mio. kr. → kun 3,8% omsætningsfald kan tåles inden bundlinjen skifter fra sorte til røde tal
 1. Ved en omsætning på 30 mio. kr. og en dækningsgrad på 26% og 7,5 mio. i faste omkostninger, vil break-even = mio. kr. 28,8 → kan tåle 3,8% omsætningsfald inden bundlinjen skifter fra sorte til røde tal
4. Ved en omsætning og en dækningsgrad på 24% og 25 mio. kr. i faste+semi-variable omkostninger, vil break-even = 104,2 → viser et minus på 4,2%, altså røde tal på bundlinjen

¹ [Mogens Bjerre | CBS - Copenhagen Business School](#)

1. Ved en omsætning på 30 mio. kr. og en dækningsgrad på 24% og 7,5 mio. i faste omkostninger, vil break-even = 31,5 mio. kr. → viser et minus på 4,2%, altså røde tal på bundlinjen

Ledelsesmæssig implikation

Bestyrelsen bør styre på dækningsgrad + omkostningsfleksibilitet samtidigt.

Små forværringer i dækningsgrad kan hurtigt eliminere robusthed, især hvis semivariable omkostninger ikke kan reduceres hurtigt.

Baggrund for notatet

Nærværende notat er udarbejdet af lektor på CBS Mogens Bjerre. Notatet er udarbejdet uden indblanding fra DSK, COOP eller andre interessenter i dagligvaresektoren. Forfatteren anser sig selv som værende fuldstændig neutral i forhold til interessenterne i dagligvaresektoren. Det bør bemærkes at Mogens Bjerre er bestyrelsesmedlem i Fonden af 1. oktober 1959, som har til formål² at arbejde for så effektiv og rationel en varedistribution som muligt i Danmark

De Samvirkende Købmænd (DSK) og COOP ønsker en uvildig, fagligt funderet vurdering af, hvor stort et fald i omsætning og indtjening en typisk, i dag rentabel dagligvarebutik kan tåle, før butikkens fortsatte drift og fremtidige eksistens bliver væsentligt udfordret.

Fra DSK og COOP er ønsket om notatet begrundet med nedenstående:

Behovet for analysen aktualiseres af tre parallelle udviklinger:

1. **Analyse af fødevarepriser og konkurrenceforhold**

Erhvervsministeriet gennemfører aktuelt en analyse af fødevarepriserne, hvor Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen forventes at pege på mulige/eventuelle strukturelle barrierer for konkurrencen.

2. **Udvidet salg af dagligvarer fra udvalgvarebutikker i aflastningscentre**

Koncepter som Harald Nyborg, Jem & Fix, Big Dollar, Hi Five m.fl. etablerer sig i stigende grad i aflastningscentre som udvalgvarebutikker, men opruster samtidig markant inden for klassiske dagligvarer (fx toiletpapir, rengøringsmidler, slik og sodavand).

DSK og COOP er bekymret for konsekvenserne af en eventuel politisk eller administrativ praksis, hvor princippet reelt bliver, at "alle må sælge alt alle steder", og ønsker belyst, hvor meget omsætning etablerede dagligvarebutikker kan miste, før deres økonomiske bæredygtighed undergraves.

3. **Regulering af salg af tobak og nikotinprodukter**

Regeringen arbejder på at begrænse antallet af salgssteder for tobak og nikotinprodukter. Indenrigs- og Sundhedsministeriet har engageret BDO til at udarbejde scenarieanalyser frem mod en politisk beslutning i efteråret 2026.

Da tobak og nikotinprodukter fortsat udgør en væsentlig del af omsætningen og

² [Fonden af 1. oktober 1959](#)

dækningsbidraget i mange dagligvarebutikker, ønsker DSK belyst, hvilke økonomiske konsekvenser forskellige reguleringsscenarier kan have for butikkernes rentabilitet.

Formål med notatet

Analysen skal være metodisk transparent, baseret på realistiske forudsætninger og fremstå klart uafhængig af brancheinteresser.

Følgende rapporter og notater er inddraget som grundlag for notatet

- Fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen: 27 november 2024 artiklen³ "Prisniveauet i Danmark".
- Fra Erhvervsministeriet: januar 2026 rapport⁴ "Analyse af fødevarepriser del 1"
- Fra DI Analyse (opdateres muligvis med nyere tal efterår 2026); september 2023 notat⁵; "Hver tredje detailvirksomhed kom ud af 2022 med røde tal på bundlinjen"

Desuden er der gennemført en samtale med hhv. partner i Basico⁶, Morten Bille om generiske omkostningsgrupper for dagligvaredetailhandel, herunder haft adgang til Basicos interne regnskabsdatabase og en samtale med konsulent i DI Analyse⁷ Asger Bjerg Pedersen.

Redegørelse for de faktorer der har påvirket indtjeningen i dagligvaresektoren, og hvilke der forventes af have betydning i de kommende år

Dagligvaresektoren har gennem de sidste 40 år gennemgået mange og markante ændringer, dels med etableringen af selvbetjeningsbutikker med bredt sortiment (i modsætning til de diskbetjente specialbutikker – fiskehandlere, grønthandlere, slagtere, bagere m.fl.), dels introduktionen af discountkoncepter med begrænset sortiment og få ferskvarer samt udviklingen af supermarkeder med betjente specialafdelinger (fisk, frugt og grønt, slagter og bageri).

Sektoren har således i mange år været præget af løbende udvikling og forandring, oftest med henblik på at kunne tilfredsstille kundernes behov bedst muligt og samtidig sikre den bedst mulige indtjening. Det er således en sektor, der er præget af en markant villighed til løbende at afprøve nye forretningsmodeller og -koncepter. Både i form af internethandel, som fx coop.dk og nye koncepter som fx Basalt og Tjæpt. Tålmodigheden har dog været begrænset og det er karakteristisk, at investeringshorisonten ikke har været lang – dog længere for coop.dk end for hhv. Basalt og Tjæpt

³ [Prisniveauet i Danmark](#)

⁴ [Analyse af fødevarepriser del 1 januar2026.pdf](#)

⁵ [Hver tredje detailvirksomhed kom ud af 2022 med røde tal på bundlinjen - DI](#)

⁶ www.basico.dk

⁷ [Analyser - DI](#)

Sektoren har desuden været særdeles aktiv ift. brancheglidning, hvilket bl.a. har betydet at isenkram, tøj, bøger, elektronik, cykler m.fl. har fundet vej til de store dagligvarebutikker. Der har typisk været tale om kategorier med en højere gennemsnitlig bruttoavance end traditionelle dagligvarer.

Endvidere ahr en række dagligvarebutikker overtaget en række funktioner, hvor de varetager opgaver som fx posthuse, pakke ind- og udlevering, apoteksudsalg m.fl.

Det bør dog bemærkes, at hvis man ser fremad for dagligvaresektoren sker der en række markante ting. Dagligvaresektoren udgør en del af danskernes måltidsløsninger, og konkurrerer derfor ikke bare med andre udbydere af dagligvarer, men også med leverandører af måltidsløsninger – både i form af færdigretter, og måltider der indtages på farten.

Sektorens andel af danskernes måltider er således kommet under pres fra flere sider,

Convenience butikker (fx 7-Eleven) og tankstationer (fx Circle K, Shell m.fl.) udvider deres måltidsløsninger – endda i en sådan grad at en enkelt kæde af benzinstationer har valgt at bruge begrebet ”madstationer”. Indirekte konkurrent – men direkte i form af måltidsløsninger

Bagere (fx Emmery’s, Lagkagehuset m.fl.) og slagtere har udvidet sortimentet til også at omfatte sandwichs og i et vist omfang også med både færdigretter og måltidskomponenter

Internet handel udgør i Danmark en mindre del af dagligvaresektoren end fx i Storbritannien, men har taget omkring 3% af det samlede dagligvareforbrug – og udgør en direkte konkurrent til dagligvaresektoren, da det er dagligvarer der sælges.

Take away leveret eller afhentet hos måltidsproducenterne (fx pizzerier, fast food restauranter) og mere klassiske restaurationsbesøg,

Leveringsservices (fx JustEat, Wolt m.fl.) formidler for størstedelens vedkommende leverancer fra ovenstående aktører, men også her arbejde der på at gøre forretningsmodellen mere resilient, fx har Wolt etableret en række dagligvarebutikker.

Kantiner der tilbyder medarbejdere i virksomhederne at levere måltider til at tage med hjem. Dette tilbud er ikke blot en service for medarbejderne, men er også en måde t mindske madspild på.

Måltidskasseleverandører (fx RetNemt m.fl.) spiller ikke en markant rolle i løsningen af danskernes måltidsløsninger, men har dog en stabil rolle.

Endelig er der kommet en brancheglidning der rammer dagligvaresektoren, nemlig ikke dagligvarebutikkers stigende sortiment af dagligvarer (fx byggemarkeder).

Udviklingen i brutto- og nettoindtjeningen de sidste 5 år

I Erhvervsministeriets rapport ”Analyse af fødevarepriser, Del 1” fra januar 2026 er det særligt kapitel 4 ”Fødevareværdikæden” der er beskrevet i detaljer på siderne 42-50 der giver en særdeles

grundig og relevant beskrivelse af både omkostningsniveauet, samt hhv. indtjenings- og overskudsgraderne i detailhandelen i dagligvaresektoren.

"Regnemodellen" i forhold til at regne om sensitiviteten i indtjeningen inkl. eksempler

Forudsætningen for at kunne beregne en omsætningssensitiviteten for en dagligvarebutik baseres på en række forudsætningen. Disse omfatter størrelsen af de forskellige omkostningsarter, og ikke mindst hvilke af disse, der kan betragtes som hhv. faste, variable og semi-variable. Opdelingen og klassificeringen af afgørende for beregningerne, da en faldende omsætning ikke vil påvirke størrelsen af de faste omkostninger, mens de variable og semi-variable vil blive påvirket – dog i forskellig grad.

"Regnemodellen" er baseret på en oversigt over den gennemsnitlige omkostningsarter for en dagligvarebutik, se tabel 1.

Tabel 1: Der opereres med 3 forskellige omkostningsgrupper

- Variable omkostninger – varierer 1:1 med omsætningsændringer – svinger mellem 71,5 og 77,9 procent af omsætningen
- Faste omkostninger – er uafhængige af omsætningen på kort sigt – varierer mellem 14,5 og 22,9 procent
- Semivariable omkostninger – varierer delvist med omsætningsændringer, men vil typisk være faste hvis tidshorisonten er kort – udgør mellem 6,9 og 9,6 procent
- Alle procentsatser er beregnet ud fra netto omsætningen, dvs. uden moms.

Variable omkostninger:

- | | | |
|-------------------------|-------------------|--|
| - Vareforbrug | 70-75% | 100% variabel |
| - Kreditkortgebyrer | 0,3-0,5% | 100% variabel, svinger mellem 0,4 og 0,6% |
| - Emballage/posser | 0,2-0,4% | 100% variabel |
| - Svind (tab af varer) | 0,5-1% | Variabel, svinger mellem 0,5 og 1,5% |
| - Bonus/kuponer | 0,5-1% | Variabel, relateret til loyalitetsprogrammer |
| - I alt variable | 71,5-77,9% | |

Faste omkostninger:

- | | | |
|--------------------------|----------|----------------------------------|
| - Personale – faste | 8-10% | Fast, minimumsbemanding |
| - Husleje | 3-5% | Fast, lejekontrakt |
| - Forsikringer | 0,3-0,5% | Fast, erhvervs- og produktansvar |
| - Licenser, abonnementer | 0,3-0,5% | Fast, IT-systemer, kasseanlæg |
| - Revision & regnskab | 0,1-0,2% | Fast |
| - Alarm & sikkerhed | 0,1-0,2% | Fast |

- Rengøring (basis)	0,3-0,5%	Fast, fast kontrakt
- Vedligeholdelse	0,3-0,5%	Fast, inventar og bygning
- Afskrivninger	2-3,5%	Inventar, IT-udstyr
- Administration	0,5-1%	Økonomifunktion
- I alt faste	14,5-22,9%	Incl. afskrivninger

Semivariable omkostninger:

- Personale (ekstra)	4-5%
- Energi (el & varme)	1-1,5%
- Markedsføring	1,5-2,5%
- Rengøring (ekstra)	0,2-0,3%
- IT & telefoni	0,2-0,3%
- I alt semivariable	6.9-9,6%

Variationerne mellem forskellige koncepter kan være betydelig

Modellen er desuden regnet igennem med forskellige dækningsgrader (beregnet som hvor stor en procentdel af virksomhedens omsætning der er tilbage til at dække de faste omkostninger, efter at de variable omkostninger er fratrasket) – for at kunne illustrere sensitiviteten af indtjeningen i forhold til omsætningsfald.

Tabel 2: **Regnskabsmæssigt vil man typisk operere med følgende opstilling**

Omsætning	100%
- Variable omkostninger	71,5-77,9%
<u>= Dækningsbidrag I</u>	<u>28,5-22,1%</u>
- Semivariable omkostninger	6.9-9,6%
<u>= Dækningsbidrag II</u>	<u>21,6-12,5%</u>
- Faste omkostninger	14,5-22,9%
<u>= EBIT</u>	<u>-10,4-7,1%</u>

Det bemærkes at tidshorisonten for vurdering af omsætningssensitivitet er ganske afgørende, og derfor bør det præciseres om man baserer sin vurdering på Dækningsbidrag I eller II.

- **Kortsigtet vurdering:** brug typisk DB I (semivariable antages i høj grad faste på kort sigt).
- **Mellem/lang sigt:** DB II kan anvendes, hvis semivariable omkostninger gradvist tilpasses.

Bemærk: EBIT-intervallet følger direkte af de samlede intervalgrænser og viser, at kombinationen af høje omkostningsandele kan give negativ drift.

Beregningen af Dækningsbidragsgraden baseres på følgende formel: $(\text{Omsætningen} - \text{Variable omkostninger}) / \text{Omsætningen} \times 100$. Dækningsbidragsgraden vil baseret på ovenstående variere mellem 28,5 og 22,1 hvis udgangspunktet er Dækningsbidrag I, og vi ligge mellem 21,6 og 12,5 hvis udgangspunktet er Dækningsbidrag II.

Nedenfor er opstillet et eksempel til at illustrere regnemodellen.

- Hvis normal årlig omsætning = 30 mio. kr.
- Faste omkostninger 20% = 6 mio. kr.
- Dækningsbidragsgrad = 25%
- Break-even = $6 / 25\% = 24$ mio. kr. i omsætning

Det er dog meget væsentligt at vurdere om der kun skal regnes med faste omkostninger, eller om de semi-variable omkostninger skal regnes med. Dette vil primært afhænge af tidshorisonten hvormed denne omkostningsgruppe kan gøres variabel – mao. hvor hurtigt kan man opsige ekstra medarbejdere, IT & telefoni, stoppe med markedsføring m.fl.

Oversigtstabel for break-even omsætning ved fald i omsætning, baseret på at faste omkostninger udgør 20% - formelen er derfor: 20% af omsætningen = 20 mio. kr. / dækningsbidragsgraden. Se tabel 3. Hvis de faste omkostninger beregnes som de faste omkostninger plus de semi-variable omkostninger bliver procentsatsen 25% - og formelen bliver derfor 25% af omsætningen = 25 mio. kr. / dækningsbidragsgraden. Se tabel 4.

Tabel 3: Omsætningssensitivitet ved en omsætning på 100 mio. kr. med 20 mio. i faste omkostninger

Omsætning i mio. kr.		100
Dækningsbidragsgrad	28	20/,28
Break-even omsætning		71,4, omsætningen kan falde med op til 28,6 mio. kr., eller 28,6%
Dækningsbidragsgrad	26	20/,26
Break—even omsætning		76,9, omsætningen kan falde med op til 23,1 mio. kr., eller 23,1%
Dækningsbidragsgrad	24	20/,24
Break-even omsætning		83,3, omsætningen kan falde med op til 16,7 mio. kr., eller 16,7%

Dækningsbidragsgrad	22	20/,22
Break-even omsætning		90,9, omsætningen kan falde med op til 9,1 mio. kr., eller 9,1%
Dækningsbidragsgrad	20	20/,20
Break-even omsætning		100, omsætningen kan ikke falde med en kr.

Tabel 3a: **Omsætningssensitivitet ved en omsætning på 30 mio. kr. med 6 mio. i faste omkostninger**

Omsætning i mio. kr.		30
Dækningsbidragsgrad	28	6/,28
Break-even omsætning		21,4 omsætningen kan falde med op til 8,6 mio. kr., eller 28,7%
Dækningsbidragsgrad	26	6/,26
Break—even omsætning		23,1, omsætningen kan falde med op til 6,9 mio. kr., eller 23%
Dækningsbidragsgrad	24	6/,24
Break-even omsætning		25, omsætningen kan falde med op til 5 mio. kr., eller 16,7%
Dækningsbidragsgrad	22	6/,22
Break-even omsætning		27,3, omsætningen kan falde med op til 2,7 mio. kr., eller 9%
Dækningsbidragsgrad	20	6/,20
Break-even omsætning		30, omsætningen kan ikke falde med en kr.

Bemærk at de beregnede procenter i hhv. overskud/underskud kan variere pga. afrundinger til 1 decimal.

Tabel 4: **Omsætningssensitivitet ved en omsætning på 100 mio. kr. med 25 mio. i faste omkostninger**

Omsætning i mio. kr.	100
----------------------	-----

Dækningsbidragsgrad	28	
Break-even omsætning		$25/28 = 89,3$, omsætningen kan falde med op til 10,7 mio. kr., eller %
Dækningsbidragsgrad	26	
Break—even omsætning		$25/26 = 96,2$, omsætningen kan falde med op til 3,8 mio. kr., eller %
Dækningsbidragsgrad	24	
Break-even omsætning		$25/24 = 104,2$, her vil der være underskud på 4,2 mio. kr., eller 4,2%
Dækningsbidragsgrad	22	
Break-even omsætning eller 13,6%		$25/22 = 113,6$, her vil der være underskud på 13,6mio. kr., eller 13,6%
Dækningsbidragsgrad	20	
Break-even omsætning		$25/20 = 125$, her vil der være underskud på 25 mio.kr., eller 25%

Tabel 4a: **Omsætningssensitivitet ved en omsætning på 30 mio. kr. med 7,5 mio. i faste omkostninger**

Omsætning i mio. kr.		30
Dækningsbidragsgrad	28	
Break-even omsætning		$7,5/28 = 26,8$, omsætningen kan falde med op til 3,6 mio. kr., eller 10,9%
Dækningsbidragsgrad	26	
Break—even omsætning		$7,5/26 = 28,8$, omsætningen kan falde med op til 1,2 mio. kr., eller 4%
Dækningsbidragsgrad	24	
Break-even omsætning		$7,5/24 = 31,3$, her vil der være underskud på 1,3 mio. kr., eller 4,2%
Dækningsbidragsgrad	22	
Break-even omsætning		$7,5/22 = 34,1$, her vil der være underskud på 5,9 mio. kr., eller 13,7%

Dækningsbidragsgrad 20

Break-even omsætning $7,5/20 = 37,5$, her vil der være underskud på 7,5 mio. kr., eller 25%

Bemærk at de beregnede procenter i hhv. overskud/underskud kan variere pga. afrundinger til 1 decimal.

Som tidligere nævnt er tallene baseret på en regnskabsdatabase hos konsulentfirmaet Basico, og nedenfor er – som benchmark – indsat nøgletal fra Sallings årsregnskab i 2024.

Benchmarkdata fra Salling Group 2024:

Som reference har Salling Group (Netto, føtex, Bilka m.fl.) følgende nøgletal for 2024:

- Omsætning: 72.176 mio. kr.
- EBITDA: 5.222 mio. kr. = 7,2% EBITDA-margin
- EBIT: 2.693 mio. kr. = 3,7% overskudsgrad
- Årets resultat: 1.709 mio. kr. = 2,4% nettomargin

Afrunding

Analysen viser, at dagligvarebutikkers økonomiske robusthed er stærkt følsom over for kombinationen af dækningsgrad og omkostningsstruktur. Ved relativt små fald i dækningsgrad reduceres det tolerable omsætningsfald markant. Særligt i scenarier, hvor semivariable omkostninger ikke hurtigt kan tilpasses, kan selv moderate omsætningsfald bringe butikker under break-even.