



Stå stærkere gennem inflationskrisen

# Økonomisk robusthed: Likviditet



# Agenda

1. Økonomiske tendenser
2. Krisestabilisering og overblik over situationen
3. Likviditetsforecast
4. Interessenthåndtering og kommunikation
5. Arbejdskapital
6. Skattemæssige forhold



# Oplægsholdere



**René Brandt Jensen**

Partner, PwC

T: +45 2141 6025

M: [rene.brandt.jensen@pwc.com](mailto:rene.brandt.jensen@pwc.com)

- Finansiell og operationel restrukturering
- Optimering af arbejdskapital
- Likviditetsforecasting
- Uafhængig virksomhedsgennemgang (IBR)
- Rekonstruktion
- SPA rådgivning
- Finansiell due diligence
- Accelerated M&A



**Mads Johansson**

Partner, PwC

T: +45 2321 1421

M: [mads.johansson@pwc.com](mailto:mads.johansson@pwc.com)

- Finansiell og operationel restrukturering
- Optimering af arbejdskapital
- Likviditetsforecasting
- Uafhængig virksomhedsgennemgang (IBR)
- Rekonstruktion
- Gældsrådgivning
- Accelerated M&A



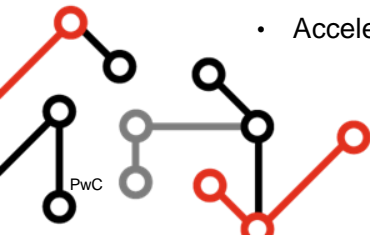
**Henrik Mørk Pedersen**

Partner, PwC

T: +45 5151 4726

M: [henrik.mork.pedersen@pwc.com](mailto:henrik.mork.pedersen@pwc.com)

- Næsten 30 års erfaring med moms, told og afgifter, herunder med diverse likviditetsoptimeringsopgaver



# 1. Økonomiske tendenser



Forbrugertilliden for oktober måned ligger på minus 37,0 og er dermed faldet markant siden september, hvor den lå på minus 32,1 (Kilde: Danmarks Statistik).



Høj inflation – Inflationen i Euro zonen er i oktober på 10,7% mod 9,9% i september.



Stigende renter har medført en større uro, og frygt for en nedgangsperiode er opstået i markedet.



I Danmark er det primært virksomheder indenfor bygge- og anlæg, detail og energitunge virksomheder, som er udfordret i øjeblikket. Herudover virksomheder som er afhængig af løbende kapitaltilførsel.



Mange virksomheder har svært ved at navigere i et nyt miljø med udfordringer som høj inflation, stigende renter samt mangel på arbejdskraft og varer. Herudover oplever mange virksomheder en kraftig nedgang i efterspørgslen.



Stigende binding i arbejdskapitalen drevet af stigende råvarepriser samt udfordringer med forsyningskæden.

## 2. Skab overblik over situationen



### Likviditet

Vurdér de potentielle økonomiske konsekvenser af krisen på kort og lang sigt med fokus på likviditet og finansiering

### Overvej følgende:

- Udarbejd og/eller gennemgå kortsigtet cash flow forecast
- Opdatér forretningsplaner, budgetter og prognoser
- Identificér potentielle worst-case scenarier
- Udfør følsomhedsanalyse med modellering af worst-case scenarier og negative aspekter inkl. indvirkningen af FX
- Eksisterende rapporteringsværktøjers og systemers muligheder eller begrænsninger med hensyn til at tillade realtidsrapportering på tværs af forskellige lokationer
- Flexibilitet hvad angår covenants samt mulighed for yderligere lånekapacitet, herunder usikrede aktiver samt panteforhold



## 2. Skab overblik over situationen

### Vurdering af rentabilitet på længere sigt

Det er vigtigt, at det vurderes, hvorvidt virksomheden vil kunne blive rentabel på længere sigt.

- Er forretningsgrundlaget fortsat tilstede?
- Hvad er de værdiskabende aktiviteter?
- Vil omsætningen kunne øges eller omkostninger skæres til i tilstrækkeligt omfang?

- Udarbejd en klar turnaround plan og igangsæt eksekvering heraf
- Implementér likviditetsforbedrende foranstaltninger samt hurtig optimering af arbejdskapitalen for at opretholde det likviditetsmæssige handlerum
- Gennemgå nuværende låneaftaler, skab overblik over usikrede aktiver og afdæk finansieringsmuligheder fra fx eksisterende bankrelation eller muligheder for kapitalindskud
- Implementér hurtige planer for omkostningsreduktion på grundlag af den finansielle stilling

# 3. Likviditetsforecast

Kort sigt (ugebasis i 13 uger) og lang sigt (månedsbasis i 12 måneder)



Den direkte metode bruges til 13-ugers forecastet



Den indirekte metode bruges til 12-måneders forecastet



Mulighed for opfølgning på realiserede tal (Variansanalyse)



Simuleringsmuligheder på relevante scenarier



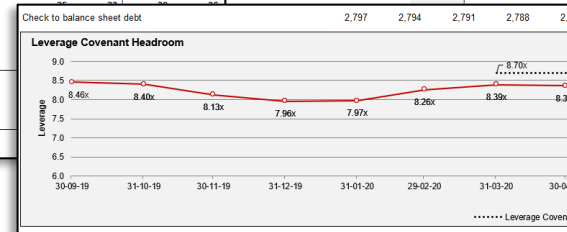
Kan udvides til at omfatte covenants og lignende



Covenants						
M&A switch		M&A excluded				
Year:	2019	2019	2019	2019	2020	
Quarter:	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q1
Month:	9	10	10	11	12	1
Date:	30-09-19	Actual	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
DKKm		30-09-19	31-10-19	30-11-19	31-12-19	31-01-20
EBITDA before special items & adjustments		23	39	36	35	17
Adjustment: Acquired business						
Adjustment: Disposal of business						
Adjustment: Confirmed Cost Savings						
Adjustment: Confirmed Synergies						
Adjustment: Cost Reduction Event						
Adjusted EBITDA		23				
LTM Adjusted EBITDA		307				
Facility B		2,300				
Acquisition/CAPEX facility		270				

Cash flow						
M&A switch		M&A excluded				
Year:	2019	2019	2019	2019	2019	
Quarter:	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	
Month:	9	10	10	11	11	
Date:	30-09-19	Actual	Forecast	Forecast	Forecast	
DKKm		30-09-19	31-10-19	30-11-19	31-12-19	
Operating activities		6	32	29		
EBIT		13	4	4		
Add back: Depreciations & amortizations		2	-	-		
Add back: Special items		19	39	36		
EBITDA		14	35	32		
Capitalized development costs		(8)	3	(5)		
trade net working capital		72	(12)	5		
other net working capital		2	-	-		
tax adjustment		(6)	(1)	(1)		
from operations before special items		19	26	33		
from operations after special items		(14)	(3)	(3)		
purchase of tangible assets		6	22	29		
purchase of intangible assets						
investment in financial assets						
of activities						
equity						
from investing activities		(4)	(1)	(1)		

P&L						
M&A switch		M&A excluded				
Year:	2019	2019	2019	2019	2019	
Quarter:	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	
Month:	9	9	10	10	11	
Date:	31-08-19	Actual	Actual	Forecast	Forecast	
DKKm		30-09-19	31-10-19	30-11-19	30-11-19	
Net revenue		125	124	127	127	
Direct costs		(29)	(24)	(20)	(21)	
Gross profit		96	100	106	106	
GP %		77.0%	80.9%	83.6%	83.6%	
Staff costs		(6)	(6)	(6)	(6)	
Other external costs		(11)	(10)	(7)	(7)	
Global overhead & division costs		0	(0)	0	0	
EBITDA before special items and adjustments		23	39	36	35	
EBITDA margin before special items and adjustments		18.4%	20.1%	28.3%	27.6%	
Special items						
Other adjustments						
EBITDA from acquisitions						
EBITDA after special items and adjustments		23	39	36	35	
EBITDA-margin after special items and adjustments		18.4%	20.1%	28.3%	27.6%	
Depreciation						
Amortisation						
EBIT		13	4	4		
EBIT-margin		10.4%	3.3%	3.2%		



## 3. Likviditetsforecast



### Værktøjet

**Et værktøj, der er tilgængeligt for hele organisationen**

- Kortsigtet likviditetsforecast efter den direkte metode
- Langsigtet likviditetsforecast efter den indirekte metode (beholdningsforskydnings-modellen)

### Dashboards til brug for rapportering og indsigt

Overblik over forudsætninger og inputkilder (in- og out-flow)

Overblik over relevant output

- Seneste forecast
- Forecast vs. forecast – hvad er ændret siden sidst?
- Realiseret vs. forecast – variansanalyse
- Forecastet headroom – er råderummet tilstrækkeligt?
- Relevante kommentarer til output



### Medarbejdere

**Ejerskab og ansvar uddelegeres**

- Hvem leverer input og hvornår?
- Hvem ejer modellen?
- Hvem modtager output og hvornår?
- Sæt faste ugentlige/månedlige deadlines for processen

**Involvering af hele organisationen er vigtig**

Udbred og understøt en likviditetskultur gennem åbenhed på tværs af organisationen

- Understøtter en awareness om likviditetsmæssige konsekvenser af de valg, som tages fra indkøb til salg
- Sikrer retvisende og realistisk input/output
- Muliggøre at foretage relevante beslutninger på baggrund af en fælles opfattelse af virkeligheden ved at identificere og fremme driftsmæssige forbedringer





### 3. Likviditetsforecast – kort sigt

#### Kortsigtet likviditetsforecast, Virksomhed ABC A/S

		<b>DKK i tusinde</b>	<b>Uge 1</b>	<b>Uge 2</b>	<b>Uge 3</b>	<b>Uge 4</b>	<b>Uge 5</b>	<b>Uge 6</b>	<b>Uge 7</b>
<b>Aldersfordelt debitorsaldoliste</b>		<b>Indbetalinger</b>							
		Indbetalinger	1.912	1.683	2.899	2.067	2.088	877	1.024
<b>Kladde-fakturaer</b>		Ej faktureret salg	-	-	-	301	588	1.312	-
		Nyt salg	-	-	-	-	1.050	1.000	-
		Indbetaling af overforfaldne debitorer	-	298	487	-	-	-	-
<b>Forventet salg, som endnu ikke er faktureret</b>		<b>Indbetalinger i alt</b>	<b>1.912</b>	<b>1.981</b>	<b>3.386</b>	<b>2.368</b>	<b>3.726</b>	<b>3.189</b>	<b>1.024</b>
<b>Oprydning i "gamle" debitorer</b>		<b>Udbetalinger</b>							
		Kreditorbetalinger	(1.215)	(1.988)	(1.617)	(79)	(9)	-	-
		Nyt køb	-	(420)	-	(446)	(2.395)	(2.634)	(1.267)
		Løn inkl. A-skat	-	-	-	(4.800)	-	-	-
		Moms	-	-	-	(1.941)	-	-	-
		Betaling af overforfaldne kreditorer	(1.941)	-	-	-	-	-	-
<b>Aldersfordelt kreditorsaldoliste</b>		<b>Udbetalinger i alt</b>	<b>(3.156)</b>	<b>(2.408)</b>	<b>(1.617)</b>	<b>(7.266)</b>	<b>(2.404)</b>	<b>(2.634)</b>	<b>(1.267)</b>
<b>Nyt indkøb/ordrer – købsfaktura er endnu ikke modtaget</b>		<b>Udvikling i likvider</b>	<b>(1.244)</b>	<b>(427)</b>	<b>1.769</b>	<b>(4.898)</b>	<b>1.322</b>	<b>555</b>	<b>(243)</b>
<b>Betaling af "gamle kreditorer"</b>		Kassekredit, primo	(10.645)	(11.889)	(12.316)	(10.547)	(15.445)	(14.123)	(13.568)
		Kassekredit, ultimo	(11.889)	(12.316)	(10.547)	(15.445)	(14.123)	(13.568)	(13.811)
		Bevilliget kredit	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)

Trækket på kassekredit ved start af uge 1

Handlemuligheder?

### 3. Likviditetsforecast – lang sigt

#### Langsigtet likviditetsforecast, Virksomhed ABC

Udgangspunkt er periodens resultat fra resultatopgørelsen

Ingen likviditetseffekt

Pengestrømme fra driftsaktivitet

Pengestrømme fra investeringsaktivitet

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet

Samlet udvikling i likvider

Handlemuligheder?

DKK i tusinde	Måned 1	Måned 2	Måned 3
Periodens resultat	(3,795)	(7,286)	3,267
Finansielle omkostninger	(4,824)	(4,600)	(4,400)
Af- og nedskrivninger	3,947	4,000	4,000
<b>Reguleringer i alt</b>	<b>(877)</b>	<b>(600)</b>	<b>(400)</b>
Ændring i varebeholdninger	(384)	1,036	(1,345)
Ændring i tilgodehavender	(2,052)	(1,345)	(8)
Ændring i leverandører m.v.	980	(1,092)	(271)
<b>Ændring i driftskapital</b>	<b>(1,456)</b>	<b>(1,401)</b>	<b>(1,624)</b>
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>	<b>(6,128)</b>	<b>(9,287)</b>	<b>1,243</b>
Renteudbetalinger og lignende	4,824	4,600	4,400
<b>Pengestrømme fra ordinær drift</b>	<b>4,824</b>	<b>4,600</b>	<b>4,400</b>
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>(1,304)</b>	<b>(4,687)</b>	<b>5,643</b>
Køb af materielle anlægsaktiver	-	(3,435)	(1,296)
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>	<b>-</b>	<b>(3,435)</b>	<b>(1,296)</b>
Tilbagebetaling af gæld til realkreditinstitutter	(1,156)	(1,200)	(1,200)
Kapitalindsud	10,000	-	-
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>	<b>8,844</b>	<b>(1,200)</b>	<b>(1,200)</b>
<b>Ændring i likvider</b>	<b>7,540</b>	<b>(9,322)</b>	<b>3,147</b>
Likvider primo måneden	(14,074)	(6,534)	(15,856)
<b>Likvider ultimo måneden</b>	<b>(6,534)</b>	<b>(15,856)</b>	<b>(12,709)</b>
<i>Likvider specificeres således:</i>			
Likvide beholdninger	1,347	486	411
Bankgæld	(7,881)	(16,342)	(13,120)
<b>Likvider ultimo måneden</b>	<b>(6,534)</b>	<b>(15,856)</b>	<b>(12,709)</b>



### 3. Likviditetsforecast

Hvad skal man være opmærksom på?



#### Direkte metode

##### Fordele

- Simpel at opstille og let at fortolke
- Let at overskue handlemuligheder
- Bruges ofte til kortsigtede prognoser

##### Ulemper

- Det er risiko for at overse in/out flows (fuldstændighed)



#### Indirekte metode

##### Fordele

- Kan afstemmes til regnskabet
- Giver et overblik over pengestrømsaktiviteter
- Bruges til langsigtet prognose

##### Ulemper

- Kræver prognose for resultatopgørelsen og balancen
- Udvikling i arbejdskapitalen er ofte vanskelig at forudsige
- Sjældent modelleret på daglig bases (for kompliceret at håndtere)



## 4. Håndtering af interessenter

Identificér alle **væsentlige eksterne interessenter**; inddrag dem tidligt og **sørg for proaktiv** håndtering.

Forstå deres **nuværende situation**; hvordan de eventuelt vil agere samt eventuelle forhold, der måtte opstå i relation hertil.

**Vurdér indvirkningen** af disse forhold på din forretning, og arbejd sammen med interessenterne for at minimere eller afhjælpe indvirkningen.

Udarbejd en **klar kommunikationsplan** med henblik på at sikre konsistent kommunikation internt i organisationen såvel som eksternt til relevante relationer.

### Finansielle interessenter

Banker, obligationsindehavere, kreditvurderingsbureauer, revisor

### Driftsrelaterede interessenter

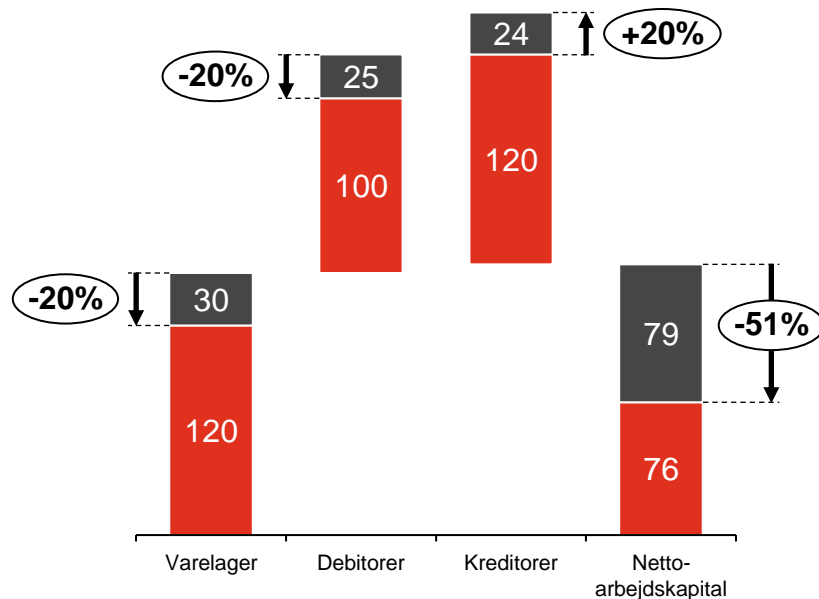
Udlejere, leverandører, kunder, kreditforsikringsselskaber, forsikringsselskaber

## 5. Arbejdskapital (NWC)

Arbejdskapital omfatter varelager, debitorer og kreditorer

I dette eksempel vil en forbedring på 20% af hvert arbejdskapitalelement, forbedre nettoarbejdskapitalen med **51%**

Arbejdskapitalelement	Før	Efter
Varelager	150	120
Varedebitorer	125	100
Varekreditorer	(120)	(144)
<b>Nettoarbejdskapital</b>	<b>155</b>	<b>76</b>



### Forecast-to-Fulfill (FtF)

Målet er at minimere tiden mellem varemottagelse og vareafsendelse.



### Order-to-Cash (OtC)

Målet er at minimere tiden mellem ordredato og modtaget betaling



### Procure-to-Pay (PtP)

Målet er at maksimere tiden mellem fakturadato og betalingsdato.

## 5. Arbejdskapital (NWC)



### 1. Kommercielle vilkår

- Forstå alle fastlagte vilkår
- Matche vilkår med kontraktens størrelse og type
- Fastlægge foretrukne vilkår på baggrund af interne og eksterne "best practice"
- Udvikle en model til forhandlinger og godkendelse af vilkår

### 2. Procesoptimering

- Opnå forståelse for hver proces relateret til arbejdskapitalen
- Gennemgå test- og procesoptimering
- Udfordre de enkelte procestrin med henblik på at optimere hele processen for WCM

### 3. Compliance og overvågning

- Dataanalyse til måling af performance
- Årsagsanalyse for at forstå de primære drivere bag nuværende performance
- Evaluering af nødvendige ændringer

### 4. Likviditetsstyring og kultur

- Likviditetens og arbejdskapitalens andel af resultatstyringen
- Udførende ansvar og hovedansvar for WCM-resultater og styring

## 5. Arbejdskapital (NWC)

Eksempler på områder, hvor vi ofte ser muligheder for forbedringer

### **Kreditorer** Procure to pay

#### Væsentlige fokusområder:

- Konsolideret indkøb
- Optimerede leverandørbetingelser
- Leverandørfinansiering
- Indkøbskanaler (undgå kontraktbrud)
- Betalingsmetode og frekvens
- Undgå for tidlig betalinger

### **Varelager** Forecast to fulfill

#### Væsentlige fokusområder:

- Lean og agile indkøbsstrategier
- Forecast præcision
- Korrekt registrering af lagermængder
- Differentieret styring på tværs af varegrupper/ABC-klasse
- Balancering af likviditet, kostpris og serviceniveau

### **Debitorer** Order to cash

#### Væsentlige fokusområder:

- Kreditorrisiko-politikker
- Ensartede og optimerede salgsbetingelser
- Faktureringsnøjagtighed og kvalitet
- Stringente og proaktive inddrivelsesprocedurer
- Eliminering af årsager som medfører overforfaldne debitorer

## 6. Skattemæssige forhold

- Interne controller
- Moms, told- og afgiftsoptimering
- Betaling af selskabsskat for 2022





# Interne kontroller

## Interne kontroller

- Review af moms-, told- og afgiftskoder
  - Er forsyningskæde fx ændret grundet Covid-19?)
- Momssandsynliggørelser
- Review af moms- og afgiftsopgørelse
- Forskellige tools, fx validering af momsnummer
- Andre lignede kontroller



# Moms, told- og afgiftsoptimering

Moms, told og afgifter kan have stor likviditetspåvirkning direkte på bundlinjen

Diverse optimeringsløsninger

- Tag jeres momsfradrag tidligst muligt
- Eksportmomsordningen
- Toldoplæg og øvrige toldsuspensioner
- Den hurtige vej til ekstra likviditet: Moms-, told- og afgiftsreview



# Betaling af selskabsskat for 2022

Har I overvejet hvorledes virksomhedens selskabsskattebetalinger for 2022 skal tilrettelægges?

- Mulighed for, at en del af selskabsskattebetalingerne for 2022 betales hhv. 21. november 2022, 1. februar 2023 eller 20. november 2023
- Passer den anden ordinære acontoskatte rate til virksomhedens forventede selskabsskattebetaling eller skal den evt. nedsættes?
- Indbetaling af frivillig acontoskat

## Relevante frister

### Senest den **21. november 2022**

- Indbetaling af anden rate af frivillig acontoskat for 2022
- Eventuel nedsættelse af ordinære acontoskatte rate

### Senest den **1. februar 2023**

- Indbetaling af tredje rate frivillig acontoskat for 2022

### Den **20. november 2023**

- Afregning af eventuel restskat/overskydende skat (restskattetillæg (4.3% for 2021))



Se med på de kommende webinarer  
Tilmeld dig på [pwc.dk/inflationskrise](https://www.pwc.dk/inflationskrise)

### Økonomisk robusthed: Omkostningsstyring

Onsdag den 23. november 2022  
Kl. 9.00-10.00

### Risikostyring, besvigelser og cybertrusler

Onsdag den 30. november 2022  
Kl. 9.00-10.00

### Forbered din organisation på fremtiden

Tirsdag den 6. december 2022  
Kl. 9.00-10.00

### Restrukturér din virksomhed

Onsdag den 25. januar 2023  
Kl. 9.00-10.00



# Kontakt os



**René Brandt Jensen**  
Partner, PwC

T: +45 2141 6025  
M: [rene.brandt.jensen@pwc.com](mailto:rene.brandt.jensen@pwc.com)



**Henrik Mørk Pedersen**  
Partner, PwC

T: +45 5151 4726  
M: [henrik.mork.pedersen@pwc.com](mailto:henrik.mork.pedersen@pwc.com)



**Mads Johansson**  
Partner, PwC

T: +45 2321 1421  
M: [mads.Johansson@pwc.com](mailto:mads.Johansson@pwc.com)



# Tak for i dag og på gensyn

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2022 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

