



# Genstart økonomien

Få strømlinet dine omkostninger  
og læg brugbare budgetter

22. september 2020

—

KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

[kpmg.com/dk](https://kpmg.com/dk)



# Agenda

- **KPMG i Danmark**
- **Kendskab og overblik er afgørende**
- **Corona og hjælpepakker**
- **Rapportering og budgettyper**
- **Likviditetsstyring**
- **Relevante tiltag for dig som leder**
- **Case**
- **Afrundning**
- **Spørgsmål**





# KPMG i Danmark

- Kontorer i København, Hellerup, Aarhus, Aalborg og Kolding
- Revision, skat, advisory, law
- Mere end 800 professionals
- En del af det globale KPMG-netværk
- 90 professionals på kontoret i Aarhus, 30 i revision, 55 i skat, 5 i advisory
- Nyt kontor på Frederiks Plads i december 2021



## **Mikkel Trabjerg Knudsen**

Statsaut. revisor, Partner

T: 5215 0002

M: [mtknudsen@kpmg.com](mailto:mtknudsen@kpmg.com)

Mere end 15 års erfaring med revision og rådgivning af virksomheder, indenfor mange forskellige brancher, industrier mv.



## **Michael E. K. Rasmussen**

Statsaut. revisor, Senior Manager

T: 5215 0026

M: [micrasmussen@kpmg.com](mailto:micrasmussen@kpmg.com)

Mere end 21 års erfaring med revision og rådgivning af virksomheder, indenfor mange forskellige brancher, industrier mv.



Det var lidt om os - men det afgørende er, hvem I er!

**Hvad er jeres...?**



**Brancher**



**Situation**



**Roller**



**Aktivitetsniveau**





Kendskab og overblik  
er afgørende





# Kendskab og overblik er afgørende

## Det er afgørende at skabe overblik og klarsyn

- "Træk stolen tilbage", brainstorming omkring de nuværende aktiviteter
  - Skab overblik og klarhed over din virksomheds planer
    - Plan for drift og udvikling
    - Hvad vil I?
  - Denne klarhed skal bruges aktivt overfor interessenter, bank og andre rådgivere
- Din virksomhed, organisation og forudsætninger
- Markedsbeskrivelse
- Markedsføringsplan
- SWOT-analyse
- Handlingsplan
- Budgetter
- Økonomistyring
- Rapportering
- Finansieringsplan


360 GRADER RUNDT



# Overblik over situationen er afgørende


I jeres strategi og visioner ligger forståelse for, hvilke væsentlige elementer og målepunkter der vil være afgørende at have indsigt i og forståelse for, så I kan skabe vækst og fremdrift.

Derfor er analyse og forståelse af **jerens kerneværdier** på nedenstående elementer afgørende for jeres vækst og fremdrift.



**Produkter**

— Værdiskabende for kunderne




**Kultur**

— Tør at gå forrest og alle tager ansvar for virksomhedens udvikling



**Personale**

— Engagerede mennesker med god forståelse for forretningen, produktet og kunderne



**Kunde**

— Tætte på kunderne, deres behov og udfordringer – være effektiv og skabe værdi for dem

# Overblik over situationen er afgørende (fortsat)

## — Likviditet på kort sigt

- Likviditetsoversigt på dags-, uge- eller månedsbasis
- Løbende opdatering og vurdering

## — Likviditet på længere sigt

- Ugentlig eller månedlig opfølgning
- Se ind i fremtiden – muligheder og trusler

## — Ekstra likviditet – finansieringsmuligheder

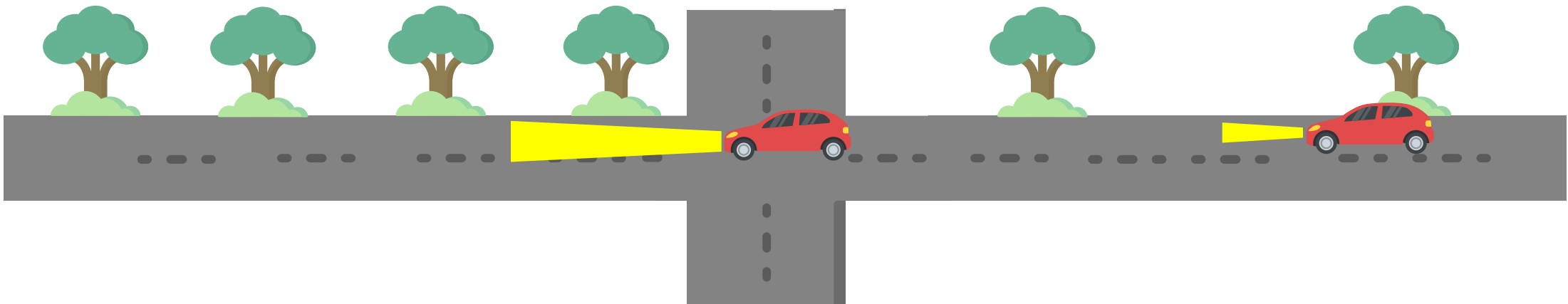
- Sikring af tilstrækkelig likviditetsberedskab
- Lånetilsagn mv.

## — Hjælpepakkerne

- Modtagne kompensationer
- Fremtidige reguleringer til kompensationerne
- Udløb af forlængede frister for betaling af A-skatter, moms og afgifter

## — Privatøkonomien

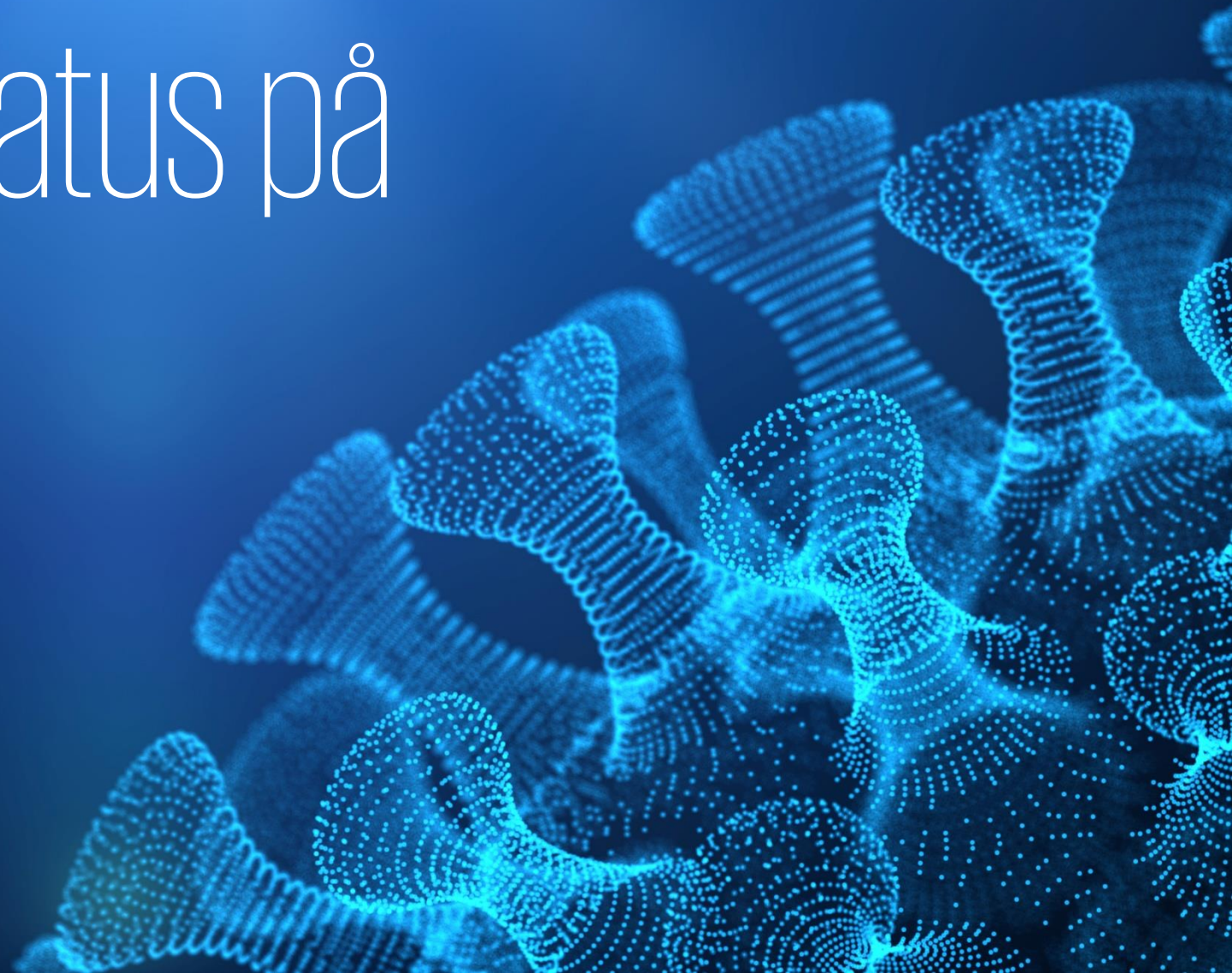
- Hvordan påvirker virksomheden privatøkonomien







# COVID-19 og status på hjælpepakker



# Kompensation for mistet omsætning

**Der gives kompensation for 90% af den mistede omsætning som følge af COVID-19.**

**Kompensation for mistet omsætning udgør 90% af mistet omsætning i forhold til referenceperiode – dog maks. 23.000 kr. pr. måned.**

## **OPRINDELIG ORDNING**

- Mistet omsætning mindst 30% som følge af COVID-19
- Kompensation for mistet omsætning i perioden 9. marts – 8. juli 2020
- Deadline for ansøgning 31. august 2020

## **FORLÆNGELSE**

- Fortsat omsætningsnedgang på mindst 35% – krav om godkendt ansøgning efter oprindelig ordning (9. marts – 8. juli 2020)
- Kompensation for mistet omsætning i perioden 9. juli – 8. august 2020
- Deadline for ansøgning 30. september 2020

## **FORVENTET FORLÆNGELSE – MÅLRETTET KOMPENSATION**

- Varer, restauranter, caféer mv., der er blevet indskrænket i deres åbningstid ved forbud – omsætningsnedgang mindst 30%
- Kompensation for mistet omsætning i perioden 19. august – 31. oktober 2020 (evt. forlængelse)
- Det er endnu ikke muligt at ansøge om kompensation efter denne ordning



# Kompensation for faste omkostninger

**Der gives kompensation for 25-80% af virksomhedens faste omkostninger, når virksomheden har omsætningstab som følge af COVID-19. Hvis virksomheden har forbud mod at holde åbent, er der 100% kompensation for denne periode.**

## **OPRINDELIG ORDNING – MIDLERTIDIG KOMPENSATION**

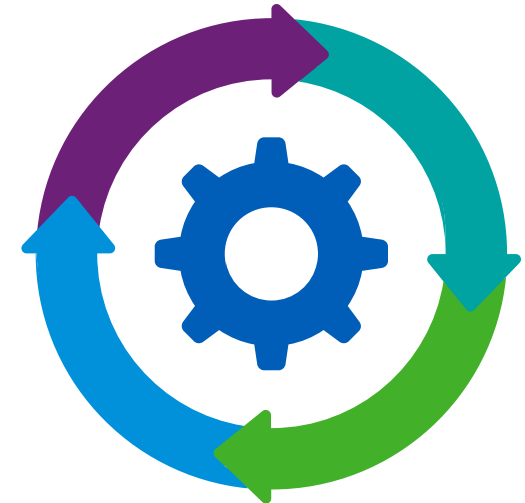
- Mistet omsætning mindst 35% som følge af COVID-19
- Kompensation for faste omkostninger i perioden 9. marts – 8. juli 2020
- Deadline for ansøgning 30. september 2020

## **"SOMMERPAKKE" – MIDLERTIDIG MÅLRETTET KOMPENSATION**

- Virksomheder omfattet af restriktioner, omsætningsnedgang mindst 35%:
  - Forbud mod at holde åbent
  - Forbud mod at holde åbent ophæves fra den 8. juni 2020 og frem
  - Forsamlingsforbud på over 500 personer
  - Grænselukninger
  - Udenrigsministeriets rejsevejledning
- Kompensation for faste omkostninger i perioden 9. juli – 31. august 2020 (Forventes forlænget til 31. oktober 2020)
- Deadline for ansøgning 30. september 2020 (forventet forlængelse 30. november 2020)

## **FORVENTET FORLÆNGELSE**

- Varer, restauranter, caféer mv., der er blevet indskrænket i deres åbningstid ved forbud – omsætningsnedgang mindst 35%
- Kompensation for faste omkostninger i perioden 19. august – 31. oktober 2020 (evt. forlængelse)
- Det er endnu ikke muligt at ansøge om kompensation efter denne ordning





# Opfølgning og kontrol

**Senest den 8. december 2020 skal der indsendes opgørelse over det faktiske omsætningstab og faktiske faste omkostninger i kompensationsperioden.**

**Det er endnu ikke muligt at indsende din opgørelse – der arbejdes på den tekniske løsning.**

**Vigtigt at holde sig opdateret – der sker ændringer til pakkerne løbende.**

## **HUSK**

- Kompensationen er skattepligtig
- Krav om dokumentation for faste omkostninger ved ansøgning – og sikkert ved efterfølgende kontrol:
  - Dokumentation for faste omkostninger, hvor der afviges mere end 10% fra referenceperioden (revisorerklæringen)
  - Dokumentation for alle "Øvrige faste omkostninger" – samt begrundelse for, at det er en fast omkostning
  - Dokumentation for, at virksomheden har været lukket ved påbud – eller er omfattet af de efterfølgende restriktioner



# Forlænget kredit hjælper også

## A-skat og AM-bidrag (4 måneder)

Termin	Små og mellemstore virksomheder		Store virksomheder	
	Normal frist	Ny frist	Normal frist	Ny frist
<b>April</b>	11. maj	10. september	30. april	31. august
<b>Maj</b>	10. juni	12. oktober	29. maj	30. september
<b>Juni</b>	11. juli	10. november	30. juni	30. oktober

- Der er også åbnet for, at hårdt ramte virksomheder får godkendt kredit for marts.
- Forslag om forlængelse af ordningen med yderligere 3 måneder.

## Moms

Angivelsesperiode	Normal frist	Ny frist
<b>Store virksomheder (omsætning over 50 mio. kr.)</b>		
Marts	27. april	25. maj
April	25. maj	25. juni
Maj	25. juni	27. juli
<b>Mellemstore virksomheder (omsætning 5-50 mio. kr.)</b>		
1. kvartal 2020	2. juni 2020	1. september 2020
<b>Mindre virksomheder (omsætning under 5 mio. kr.)</b>		
1. halvår 2020	1. september 2020	1. marts 2021

- Husk at indberette til tiden ved tilgodehavende moms!



# Rapportering og budgettyper

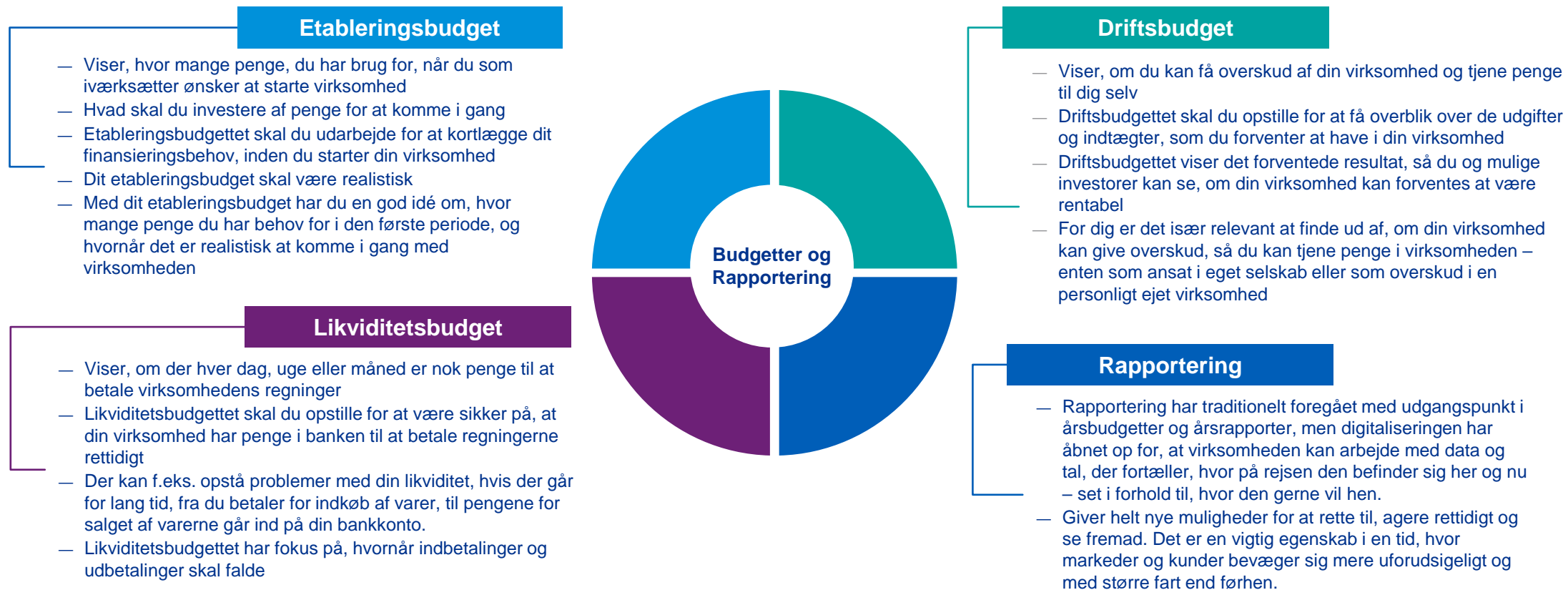




# Overblik over budgettyper

## Læg budget og få overblik over virksomhedens økonomi

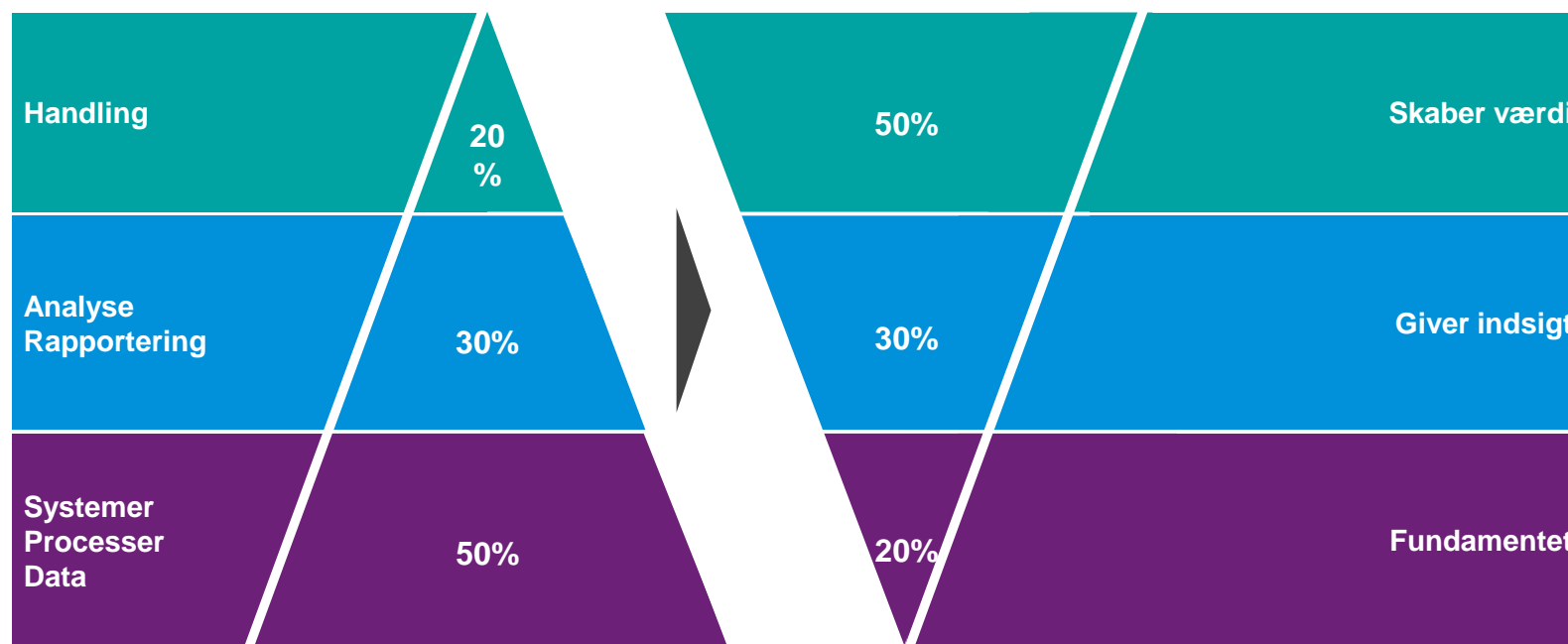
Dit etableringsbudget, driftsbudget og likviditetsbudget er centralt for at skabe overblik over din virksomheds økonomi.



# Den effektive rapportering

## Hvordan rapporteringen i din virksomhed kan hjælpe dig til at træffe bedre og hurtigere beslutninger.

Fokus og tidsforbrug skal vendes fra pyramiden til venstre til pyramiden til højre – for at kunne skabe værdi har du behov for indsigt. Denne indsigt skal have grund i jeres væsentligste data og målepunkter, så I altid har adgang til de tal, som I gerne vil måle jeres succes på og træffe beslutninger ud fra. Rapporteringen skal skabe indsigt og klarhed, så I kan skabe vækst, og de forandringer der er nødvendig her og nu – og på længere sigt.







# Model for likviditetsbudget





# Likviditetsbudgettet - den helt simple model

**Likviditetsbudget viser, om der hver dag, uge eller måned er nok penge til at betale virksomhedens regninger, herunder fokus på, hvornår indbetalinger og udbetalinger skal falde.**

— **Overblikket ind i fremtiden for dig selv og virksomheden** – hvad skal der reageres på

- Opdel budgettet i kortere perioder, når likviditeten er stram
- Overblik over forventede ind- og udbetalinger

— **Grundlag for dialog med banken**

- Betalingsevne nu og i den nærmeste fremtid
- Vurdering af behov for ekstra likviditet på kort og længere sigt

— **Likviditeten påvirkes ikke ved fakturering, men ved betaling**

- Betaling af regninger og afdrag ved forfald

— Da der er tale om et budget/forventninger, vil der ikke ske 100% efterlevelse

- Løbende opfølgning og tilpasning

— **Vær realistisk**

- Fokus på forudsætninger
- Afsæt beløb til uforudsete udgifter
- Vær opmærksom på indre sammenhænge



# Likviditetsbudgettet - den helt simple model

Likviditetsbudget	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December	12 mdr. i alt
For perioden 01/01 2020 til 31/12 2020													
<b>Likvider midler primo</b>	<b>32.500</b>	<b>28.250</b>	<b>-56.300</b>	<b>-27.200</b>	<b>-5.480</b>	<b>26.770</b>	<b>57.020</b>	<b>37.270</b>	<b>32.520</b>	<b>-9.890</b>	<b>20.360</b>	<b>40.110</b>	
<b>Indbetalinger - inkl. moms</b>													
Kontantsalg	28.000	30.000	65.000	65.000	65.000	65.000	25.000	30.000	65.000	65.000	65.000	80.000	648.000
Varesalg på kredit	70.000	70.000	110.000	110.000	110.000	110.000	62.000	67.000	100.000	110.000	110.000	130.000	1.159.000
Rente-indbetalinger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kompensation fra hjælpepakker	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Indbetalinger i alt</b>	<b>98.000</b>	<b>100.000</b>	<b>175.000</b>	<b>175.000</b>	<b>175.000</b>	<b>175.000</b>	<b>87.000</b>	<b>97.000</b>	<b>165.000</b>	<b>175.000</b>	<b>175.000</b>	<b>210.000</b>	<b>1.807.000</b>
<b>Udbetalinger - inkl. moms</b>													
Betaling af kreditorer	49.000	50.000	87.500	87.500	87.500	87.500	43.500	48.500	82.500	87.500	87.500	105.000	903.500
Moms at betale	0	56.000	0	0	0	0	0	0	67.600	0	0	0	123.600
Hævet privat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skatter relateret til lån	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Faste omkostninger</b>													
Udbetaling af funktionær-løn	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	540.000
Lokaleleje	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
El, vand og varme	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Rep. og vedl. af lokaler	0	0	1.000	0	0	1.000	0	0	1.000	0	0	1.000	4.000
Rengøring	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Drift af bilkørselsgodtgørelse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rejseudgifter	0	2.000	2.000	2.000	0	0	0	0	0	2.000	2.000	2.000	12.000
Kontorartikler	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Porto og gebyrer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telefoner	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Internetforbindelse	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Hjemmeside abonnements/hosting og opdatering	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Markedsføring/annoncer/reklame	0	10.000	0	0	0	0	10.000	0	0	0	0	0	20.000
Mædedudgifter	0	1.000	0	1.000	0	1.000	0	0	1.000	0	1.000	0	5.000
Faglitteratur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Forsikringer	0	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.000
Kontingenter for virksomheden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.500	0	4.500
Kursusudgifter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IT-udstyr	0	0	0	2.000	2.000	0	0	0	0	2.000	2.000	0	8.000
Leasingafgift	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Småanskaffelser under 12.800 kr. (2015)	0	0	2.000	0	0	2.000	0	0	2.000	0	0	2.000	8.000
Vedl. af driftsmidler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revisor og andre rådgivere	0	0	0	7.500	0	0	0	0	0	0	5.000	0	12.500
Renter af kassekredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Låneomkostninger	0	300	150	30	0	0	0	0	60	0	0	0	540
øvrigt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
øvrigt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
øvrigt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Udbetalinger i alt</b>	<b>102.250</b>	<b>184.550</b>	<b>145.900</b>	<b>153.280</b>	<b>142.750</b>	<b>144.750</b>	<b>106.750</b>	<b>101.750</b>	<b>207.410</b>	<b>144.750</b>	<b>155.250</b>	<b>163.250</b>	<b>1.752.640</b>
<b>Ændring</b>													
Kontanter i kassen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Likvider i bank/giro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disponibel kassekredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ændring i alt</b>	<b>-4.250</b>	<b>-84.550</b>	<b>29.100</b>	<b>21.720</b>	<b>32.250</b>	<b>30.250</b>	<b>-19.750</b>	<b>-4.750</b>	<b>-42.410</b>	<b>30.250</b>	<b>19.750</b>	<b>46.750</b>	
<b>Minus likvide midler primo</b>	<b>32.500</b>	<b>28.250</b>	<b>-56.300</b>	<b>-27.200</b>	<b>-5.480</b>	<b>26.770</b>	<b>57.020</b>	<b>37.270</b>	<b>32.520</b>	<b>-9.890</b>	<b>20.360</b>	<b>40.110</b>	
<b>Kassekredit ultimo</b>	<b>28.250</b>	<b>-56.300</b>	<b>-27.200</b>	<b>-5.480</b>	<b>26.770</b>	<b>57.020</b>	<b>37.270</b>	<b>32.520</b>	<b>-9.890</b>	<b>20.360</b>	<b>40.110</b>	<b>86.860</b>	



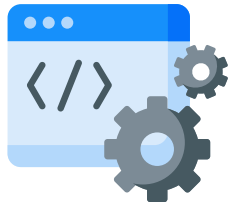


# Likviditetsstyring





# Likviditetsstyring



## Hvilke muligheder er der for optimering af likviditeten:

- Mulighed for reduktion af omkostninger
- Afvikling af varelager
- Personalesituation, antal mv.
- Dialog med leverandører
- Factoring (salg af fakturaer)



## Fremskaffelse af likviditet:

- Kontantrabatter
- Debitoropfølging
- Kreditforsikring
- Udskydelse af momsbetaling
- Momslån
- Forskudsskat
- Kontrakt udlejer
- Bankaftaler
- Yderligere lånerammer og nye lån
- Yderligere kapital fra ejere
- Slang balancen

# Likviditetsstyring (fortsat)



## Er slankning af balancen mulig?

- Udover realisering af aktiver

## Hvordan nedbringes arbejdskapitalen?

- Varelager
  - Forecasting og lagerstyring
  - Fokus på lagerstyring og langsomt omsættelige varer
  - Hvor lang tid ligger varerne på lageret?
  - Kundaftaler og leveringsbetingelser



- Debitorstyring
  - Kundebetaling og rykkerprocedurer
  - Faktureringsprocessen
  - Kundaftaler
  - Factoring og fakturakøb
  - Gennemgang af salgskontrakter
- Kreditorstyring
  - Leverandørbetingelser
  - Optimering af indkøbs- og betalingsprocesser
  - Gennemgang af kontrakter
  - Skattecredit, forlængelse af betalinger af skatter

# Likviditetsstyring (fortsat)

## — Organisationen

- Hvem har ansvaret/evnen til likviditetsstyring
- Indblik i evnen til at tilpasse omkostninger til indtjening
- Overblik over forudsætninger, som skal ligge til grund for budgetterne
- Få opbygget modellen for likviditetsstyring, så den er nem at overskue og hurtig kan tilpasses
  - Tab af kunder
  - Afmatning i markedet, tab af omsætning
  - Ændring af betalingsbetingelser
  - Nedbringelse af varelager
  - Afdrag på lån
  - Sæsoner i indtægter og omkostninger
  - Erfaringer i udsving i ind- og udbetalinger fra tidligere år – indsigt fra banken
- Worst case scenario for at få overblik over maksimal belastning på likviditeten
- Best case scenario for at få overblik over potentielt råderum og muligheder for udnyttelse af muligheder

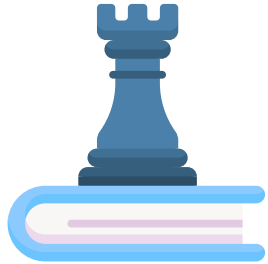




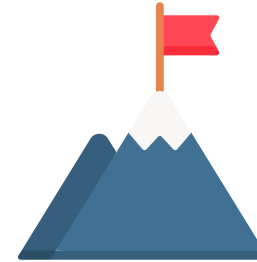


Relevante tiltag, når der er  
pres på likviditeten

# Relevante tiltag for dig, som leder



- **Det er jeres ansvar at gå forrest som ledelse og ejer**
  - **Involver hele virksomheden**
    - Indsigt og forståelse for styring
  - **Fortsat fokus på drift og forretningsudvikling**
    - Muligheder for mersalg
    - Indkøbsoptimering
    - Arbejd med pengebinding (arbejdskapitalen)
    - Arbejd med kapitalapparatet – overvej investeringer mv.



- **Tag dine strategiske og væsentligste samarbejdspartnere med på "rejsen"**
  - Orientering af
    - Bank
    - Rådgivere
    - Udlejer
    - Leverandører
    - Medarbejdere
- **Afgørende med et tillidsfuldt samarbejde med banken**
  - Jo bedre rating, desto bedre udgangspunkt i forhandlinger og samarbejde





Case





# Case/konkrete problemstillinger i dit likviditetsbudget

Hvad sker der i likviditetsbudgettet hvis;

- en aftale med en ny stor kunde lukkes?
- der sker ændringer i sæsoner for virksomhedens produkter?
- et aktiv sælges?
- der sælges ud af lageret (lagerværdien nedbringes)?
- der indgås en factoring-aftale (salg af fakturaer)?
- der sker en fokuseret debitoropfølgning med positiv effekt til følge?
- der indgås nye låneaftaler samt foretages afdrag på lån?
- markedssituationen forlænger betalingsfristerne til kunderne med en måned?
- det lykkes at forhandle forlænget betalingsfrister med leverandørerne?
- en corona-krise eller lignende indtræffer?
- omkostningstilpasning er nødvendig?
- kreditrammen bruges fuldt ud?
- kompensationer fra hjælpepakkerne modtages?

# Afrunding

- Vær klar – en krise har potentiale til ny forstærket udvikling og vækst
  - Se nye veje og muligheder
    - Optimér din virksomhed
    - Udover stepperne og drift din virksomhed
    - Øget websalg, nye salgskanaler eller opfind nye løsninger
- Se også realiteterne i øjnene, hvis noget ikke er levedygtigt





**KPMG**

Spørgsmål?



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG P/S, a Danish limited liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.