

## Finansieringsoptimering for Modelvirksomhed A/S



# INDHOLDSFORTEGNELSE

	Side
Om Business Broker A/S	3
Om arbejdskapital	4
Udgangspunktet for finansieringsoplægget	5
Om finansieringsoptimering	6
Resultatoversigt	7
Balance	8
Finansielle nøgletal	9
Debitorer	10
Kreditorer	12
Leverandører	13
Lagre	14
Ejendom – spaltning mv.	16
Maskiner og driftsmidler	18
Konklusion	20
Honorar	21
Hvorfor vælge Business Broker A/S?	22
Kontakt	23

# OM BUSINESS BROKER

- ▶ Business Broker blev etableret i 2001 og medvirker ved fusioner, køb og salg af virksomheder, omstruktureringer samt finansiering af virksomheder.
- ▶ Landsdækkende med 6 erfarne rådgivere.
- ▶ Forretningsudvikling og salgsmodning tilbydes på konsulentbasis.
- ▶ **Finansieringsoptimering er et væsentligt fokusområde, idet vore erfaringer fra prissætning og handel med virksomheder tydeligt viser vigtigheden af optimal kapitalstruktur.**
- ▶ **En optimal og tilstrækkelig finansiering har næppe været mere aktuel end nu.**

# OM ARBEJDSKAPITAL

En af dansk erhvervslivs udfordringer under/efter krisen er at skaffe kapital til investeringer samt arbejdskapital til sikring af fremtidig vækst og bevarelse af konkurrenceevnen.

Bankerne er efter finanskrisen blevet mere forsigtige med kreditgivning samtidig med, at de er underlagt strenge krav med hensyn til solvens. Dette medfører, at en del virksomheder har udfordringer med at få bevilget finansiering af nyinvesteringer hos deres bank.

Business Brokers erfarne konsulenter tilbyder at analysere din virksomheds kapitalstruktur og udarbejde et katalog over muligheder for:

- 1) At reducere dit behov for arbejdskapital (debitorer, lagre og kreditorer) og
- 2) At reducere den bundne kapital i bygninger og driftsmidler gennem spaltning/sale and lease back arrangementer.

Vi oplever, at mange virksomheder har betydelige muligheder for at skaffe kapital ad denne vej, men at de ikke selv formår at gennemføre et sådant projekt. Samtidig oplever vi også, at hvis virksomheden selv kan finde en del af likviditeten til at gennemføre de ønskede investeringer, er banken mere positiv med hensyn til at delfinansiere investeringen.

Din virksomhed opnår finansielt råderum og frihed samt forøget værdi. Dette fordi du ved struktureret at arbejde med og have fokus på likviditet i alle processer og områder af din virksomhed får forbedret og frigjort likviditet. Det har Business Broker stor erfaring med, og vi kan derfor bistå din virksomhed i en travl hverdag med at holde fokus og med at få indsatsen planlagt, struktureret og igangsat.

# UDGANGSPUNKT FOR OPLÆGGET

Business Broker A/S har udarbejdet et oplæg til en optimering af Modelvirksomheds samlede finansiering med henblik på dels at skabe en forbedret finansiel struktur, og dels en samlet billigere finansiering.



Business Broker A/S har modtaget interne årsrapporter for 2010-2013 (inkl.) og selskabets budget for 2014.

Business Broker A/S erklærer ikke at have kapitalinteresser i den aktuelle virksomhed eller andre relationer, der vil kunne drage vor uvildighed i tvivl, ligesom vi ikke har eller under forløbet af denne opgave vil påtage os andre relaterede opgaver eller relationer, der vil være i konflikt med denne opgave.

Enhver modtaget information behandles fortroligt. Der tages ikke i forløbet kontakt til medarbejdere eller 3. mand uden forudgående aftale.

Business Broker A/S arbejder i mange forbindelser med optimering af finansiering. Dette sker bl.a. i forbindelse med gennemførelse af købs- og salgstransaktioner af virksomheder.

I den daglige drift af virksomheden er det afgørende, at der er en tilstrækkelig arbejdskapital (binding i debitorer, kreditorer og lagre), og at de samlede finansieringsomkostninger er optimale.

Det er vor opfattelse, at denne optimering enten kun sker sjældent eller er styret af helt andre faktorer som eksempelvis at få likviditeten til at nå sammen.

Oplægget gennemgår finansieringen og medtager konkrete ændringer af kreditpolitik, forbedring af arbejdskapitalen, frasalg af anlægsaktiver med eventuelt sale and lease back med henblik på nedbringelse af forrentet fremmedkapital/finansieringsomkostninger mv.

Der afsluttes med gennemgang af en summarisk sammenskrivning af vore observationer og konkrete anbefalinger vedr. handlingsplan.

# RESULTATOVERSIGT

<b>Modelvirksomhed A/S (tkr.)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014B</b>
<b>Omsætning</b>	<b>20.932</b>	<b>23.041</b>	<b>25.551</b>	<b>23.835</b>	<b>26.997</b>
Vareforbrug	10.814	9.297	10.390	10.073	11.800
Lønforbrug	4.511	5.191	5.613	5.521	6.465
Øvrige produktionsomkostninger	568	652	716	430	958
<b>Dækningsbidrag</b>	<b>5.039</b>	<b>7.901</b>	<b>8.833</b>	<b>7.811</b>	<b>7.774</b>
Dækningsgrad	24	34	35	33	29
Salgs- og distributionsomkostninger	647	1.016	1.847	2.363	2.593
Administrationsomkostninger	1.591	1.411	1.017	845	1.052
<b>Indtjening før afskrivninger, renter og skat (EBITDA) **)</b>	<b>2.801</b>	<b>5.474</b>	<b>5.968</b>	<b>4.603</b>	<b>4.130</b>
Årets afskrivninger	1.338	1.411	1.799	1.695	1.957
<b>Indtjening før renter og skat (EBIT) *)</b>	<b>1.463</b>	<b>4.063</b>	<b>4.170</b>	<b>2.908</b>	<b>2.173</b>
Finansieringsomkostninger (netto)	980	871	863	749	693
<b>Indtjening før skat (EBT)***)</b>	<b>484</b>	<b>3.192</b>	<b>3.307</b>	<b>2.159</b>	<b>1.480</b>
Skat af årets resultat	121	798	827	540	370
<b>Årets resultat</b>	<b>363</b>	<b>2.394</b>	<b>2.480</b>	<b>1.619</b>	<b>1.110</b>

\*) EBIT (Earning Before Interest and Tax - indtjening før renter og skat) anvendes ofte som overskudsbegreb ved eksempelvis værdivurderinger af virksomheder. Tilsvarende er EBT resultat før skat.

\*\*) Et andet tilsvarende begreb er EBITDA (Earning Before Interest, Tax and Depreciations), hvilket giver et billede af virksomhedens kontante indtjeningsevne og udgør et godt grundlag for sammenligninger med andre virksomheder.

# BALANCE

<b>Modelvirksomhed A/S (tkr.)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014B</b>
<b>Anlægsaktiver</b>	<b>14.278</b>	<b>12.374</b>	<b>12.262</b>	<b>11.561</b>	<b>9.849</b>
Fabriksejendom (Off. værdi 7,7 mio. kr.)	7.000	6.650	6.300	5.950	5.600
Tekniske anlæg og maskiner	6.043	4.656	5.008	4.674	3.449
Inventar	250	210	275	340	380
Personbiler	985	858	679	597	420
<b>Omsætningsaktiver</b>	<b>6.305</b>	<b>7.220</b>	<b>8.814</b>	<b>10.846</b>	<b>12.042</b>
Varebeholdninger, igangværende arbejder mv.	1.980	1.046	1.944	3.458	3.619
Tilgodehavender	3.479	4.678	4.848	4.579	5.001
Likvider	847	1.496	2.022	2.809	3.421
<b>Aktiver i alt</b>	<b>20.583</b>	<b>19.595</b>	<b>21.075</b>	<b>22.407</b>	<b>21.891</b>
Egenkapital	4.640	5.003	7.397	9.877	11.497
<b>Gæld</b>	<b>15.943</b>	<b>14.592</b>	<b>13.678</b>	<b>12.529</b>	<b>10.394</b>
Langfristet gæld	9.049	8.411	8.163	6.929	5.817
Kassekredit	2.476	1.842	1.986	1.886	2.335
Kortfristet gæld	4.418	4.339	3.529	3.714	2.242
<b>Passiver i alt</b>	<b>20.583</b>	<b>19.595</b>	<b>21.075</b>	<b>22.407</b>	<b>21.891</b>



# FINANSIELLE NØGLETAL

<b>Modelvirksomhed A/S (tkr.)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014B</b>
<b>Rentebærende gæld (netto)</b>	<b>11.525</b>	<b>10.253</b>	<b>10.150</b>	<b>8.815</b>	<b>8.152</b>
Varebeholdninger og igangværende arbejder mv.	1.980	1.046	1.944	3.458	3.619
Debitorer	3.479	4.678	4.848	4.579	5.001
Varekreditorer	-1.402	-1.275	-1.746	-1.384	-1.283
<b>Arbejdskapital</b>	<b>4.057</b>	<b>4.450</b>	<b>5.046</b>	<b>6.652</b>	<b>7.338</b>
Lager - antal dage	66	41	67	124	110
Debitorer - antal dage	60	73	68	69	67
Varekøb	10.834	8.363	11.288	11.587	11.961
Belåningsgrad (langfristet gæld/anlægsaktiver i %)	63	68	67	60	59
Varekreditorer - antal dage	47	55	56	43	39
EBITDA-margin	13	24	23	19	15

## Eksempel på analyseområder

- ▶ Betalingsbetingelser
- ▶ Tidsmæssigt forløb fra modtagelse af ordre til betaling fra kunden
- ▶ Udviklingen i debitorer i % af omsætningen/ antal debitordage)
- ▶ Rykkerprocedurer
- ▶ Udviklingen i forfaldne debitorer
- ▶ Muligheder for debitorbelåning/factoring inkl. omkostninger/rente
- ▶ Konkrete forslag til nedbringelse af debitormassen, herunder handlingsplan for nedbringelse af forfaldne debitorer



## Konkrete forslag vedrørende debitorer

Nedbringelse af antal debitordage fra ca. 60 til 45 svarende til en frigørelse på 1,2 mio. kr. samt 0,4 mio. kr. ved andre tiltag.

- ▶ Ændring af salgs- og betalingsbetingelser
- ▶ Indførelse af kontantrabat
- ▶ Fremrykning af fakturerings tidspunkt
- ▶ Indførelse af systematisk rykkerprocedure



## Forslag til analyseområder

- ▶ Betalingsbetingelser
- ▶ Indkøbs-/leverandøranalyse (mulighed for konsolideret indkøb/færre leverandører)
- ▶ Udvikling af alternative leverandører
- ▶ Udviklingen i kreditorer i % af varekøb/antal kreditordage
- ▶ Forslag til handlingsplan for at opnå højere kreditorfinansiering



## Konkrete forslag vedrørende leverandører

Prisreduktion på ikke-strategiske varer svarende til 0,2 mio. kr.

Opnå længere leverandørkredit fra 39 dage til 60 dage svarende til en likviditetsbesparelse på 0,5 mio. kr.



- ▶ Gennemgang af køb af ikke-strategiske varer og genforhandling af vilkår
- ▶ Konsolidering af leverandører samt genforhandling af betalingsvilkår

## Forslag til analyseområder

- ▶ Analyse af omsætningshastighed på lageret (totalt og pr. varenummer/varegruppe)
- ▶ Gennemførelse af ABC analyse
- ▶ Fastlægge størrelsen og udviklingen i det langsomt omsættelige lager
- ▶ Handlingsplan med henblik på at nedbringe lageret generelt samt med særlig fokus på langsomt omsættelige varer
- ▶ Effekt/påvirkning ved import fra fjerne lande
- ▶ Analyse af gennemløbstider og processer, specielt overdragelser
- ▶ Vurdering af spild, svind, manglende struktur

## Konkrete forslag vedrørende lagre

Reducere lagre med 20 % svarende til 0,7 mio. kr.

- ▶ ABC analysen viser, at der er 35 varenumre blandt C-varer med DG under 10 %, hvorfor afvikling foreslås (lagerbinding 0,2 mio. kr.)
- ▶ Der er langsomt omsættelige varer for 0,3 mio. kr. (omsætningshastighed under 1). Varerne afvikles som lagervarer og outsources. Der købes kun hjem i henhold til kundeordrer
- ▶ Der laves aftaler med leverandører af råvarer om hyppigere levering/ mindre ordrestørrelser (0,2 mio. kr. lagerreduktion)
- ▶ LEAN
- ▶ Strømlining af processer, reducere skift/overdragelser.
- ▶ Import fra lande tættere på DK (Tyrkiet, Østeuropa m.fl.)

## Konkrete forslag vedrørende ejendom

- ▶ Reel udnyttelse af bygninger
- ▶ Mulighed for delvis udlejning
- ▶ Ejerskab i eget ejendomsselskab, herunder refinansiering med realkreditlån/øvrige finansiering
- ▶ Alternativt salg og lease back af driftsmidler eller ejendom





## Konkret forslag med skattefri spaltning

Ejendommen har en offentlig værdi på 7 mio. kr., hvilket vurderes at svare til en handelsværdi for en bruger. Den bogførte værdi efter nedskrivninger udgør 5,95 mio. kr. Der er et kreditforeningslån til rest på 2,8 mio. kr. som fastforrentet lån med en rente på 5,6 % p.a.



Pr. regnskabsafslutningen kan Modelvirksomhed A/S vælge mellem en skattepligtig (overførsel til markedsværdi) eller en skattefri spaltning (overføres til bogført værdi), hvorved driftsselskab og ejendom adskilles. Her vælges en skattefri spaltning.

Forinden foreslås indhentet nyt lån. Det vurderes, at der kan optages et erstatningslån på 4,2 mio. kr. svarende til tilførsel af kapital på 1,4 mio. kr., uden den samlede rentebetaling øges.

## Forslag til analyseområder

- ▶ Kapacitetsudnyttelse, belægningsprocent pr. maskine, alder, vedligeholdelsesstand og – procedurer
- ▶ Undersøg mulighed for outsourcing
- ▶ Ny teknologi, der kan erstatte del af maskinpark. Investeringskalkule i forbindelse hermed
- ▶ Kortlægning af kørsel i egne biler kontra mulighed for ekstern transport, skattefri kørselsgodtgørelse
- ▶ Hvordan er maskiner og udstyr finansieret – mulighed for refinansiering



## Konkrete forslag vedrørende maskiner og driftsmidler

- ▶ Salg af overskydende kapacitet
- ▶ Sale and lease back arrangement
- ▶ Levetidsforlængelse ved reparation/opgradering i stedet for planlagt nyinvestering
- ▶ Ny teknologi kan give lavere produktionsomkostninger og erstatte dele af maskinpark
- ▶ Outsource produktion på maskiner, der kører med lav udnyttelsesgrad
- ▶ Ekstern distribution eller skattefri kørselsgodtgørelse
- ▶ Bedre planlægning og styring af logistik

# KONKLUSION

Over en periode på 1-2 år vil følgende forbedringer af arbejdskapitalen kunne gennemføres:

<b>Ændringer i arbejdskapitalen</b>	<b>Mio. kr.</b>
Debitoroptimering	1,6
Opstramning på kreditorer	0,5
Lageroptimering - samlet	1,4
Spaltning og refinansiering af ejendom	1,4
Samlet forbedring af arbejdskapitalen	4,9

Modelvirksomhed A/S vil således forbedre sin likviditet med 4,9 mio. kr. Dermed er der skabt en betydelig kapital til finansiering af vækst uden væsentlig forøgelse af rentepåvirkningen.

Modelvirksomhed A/S har en gennemsnitlig renteudgift målt på rentebærende gæld på 8,5 % p.a. Der skønnes gode muligheder for at reducere denne eksempelvis til 6 % p.a. svarende til en driftsforbedring på 0,2 mio. kr.

Forbedringen af arbejdskapitalen vil i sig selv reducere finansieringsomkostninger med 0,3 mio. kr.

Hertil kommer en værdiforøgelse af selskabet på 4,9 mio. kr. alene ved reduktion af rentebærende gæld.

# HONORAR

- ▶ Business Brokers honorar for udarbejdelse af analyse vedr. finansieringsoptimering aftales på forhånd til et fast beløb.
- ▶ Projektet omfatter typisk 5 konsulentdage, der afholdes i løbet af 2-3 kalenderuger ifølge specifik aftale.
- ▶ Honoraret faktureres med halvdelen ved opstart og halvdelen efter overblikrapport.
- ▶ Honoraret dækker gennemgang af modtagne data samt interview af udvalgte nøglemedarbejdere (økonomiansvarlig, debitor-rykker og indkøbs-/produktionschef), analyser og overblikrapport for besluttede handlingsplaner.



# HVORFOR VÆLGE BUSINESS BROKER?

- ▶ Vores team består af praktikere med betydelig ledelseserfaring vedr. økonomi/finans/logistik – se nærmere præsentation på [www.business-broker.dk](http://www.business-broker.dk).
- ▶ Bredt branchekendskab og solid analytisk erfaring vedr. kapitaloptimering og forbedring af drifts-, balance- og likviditetsnøgletal.
- ▶ Specifikt branchekendskab til bl.a. fødevarerektoren, metalindustrien, plastindustrien, træindustrien, ingeniør-/projektvirksomheder, vindmølle underleverandører, tekstilindustrien.
- ▶ Fast honorar skaber tryghed i samarbejdet – tidsplan vedr. analyse og interviews udarbejdes i samarbejde med virksomhedens ledelse.

For yderligere information kontaktes:

Claus Bruun Rasmussen E: [cbr@business-broker.dk](mailto:cbr@business-broker.dk)

M: +45 30 28 99 44

## Business Broker – erfarne specialister



Business Broker rådgiver om virksomhedsformidling og forretningsudvikling. Vi skaber værdi via salgsmodning og afklaring af strategiske muligheder.

Vi tager rollen som projektleder i salgsforløb eller ved større forandringer – dermed kan ledelsen bevare nødvendigt fokus på drift i perioden.

Vi er specialister inden for virksomhedssalg, virksomhedskøb, generationsskifte og kapitalformidling.