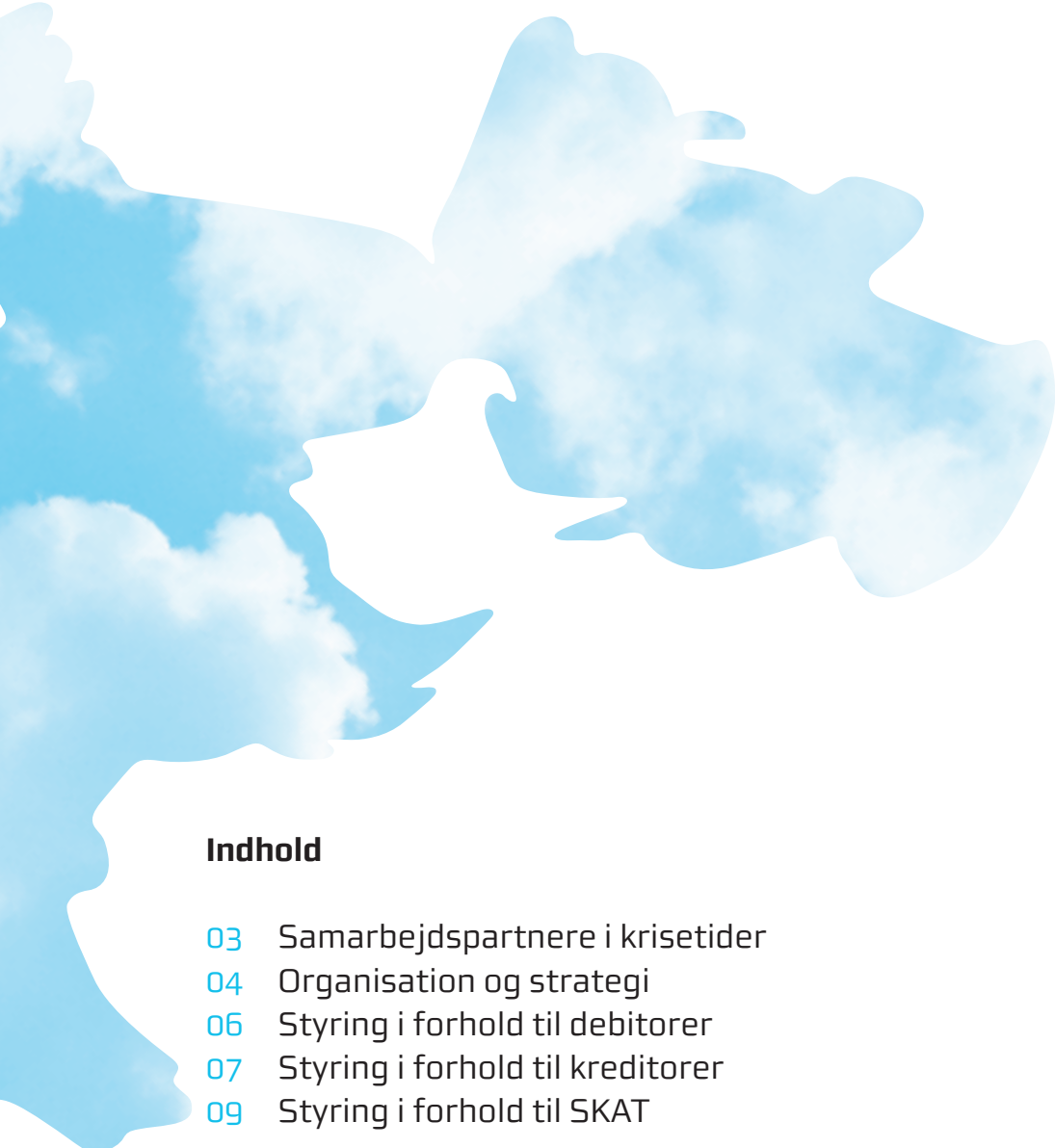


likviditetsstyring i forhold til kunder, leverandører og SKAT





Indhold

- 03 Samarbejdspartnere i krisetider
- 04 Organisation og strategi
- 06 Styring i forhold til debitorer
- 07 Styring i forhold til kreditorer
- 09 Styring i forhold til SKAT

Likviditetsstyring i forhold til kunder, leverandører og SKAT

Dansk erhvervsliv er ramt af den økonomiske krise, og mange virksomheder har store udfordringer med at styre likviditeten. I forbindelse med svigtende afsætning oplever virksomheden typisk et likviditetspres, som forstærkes af kundernes stigende vanskeligheder med at betale. Denne guide samler nogle gode råd til likviditetsstyring i forhold til kunder, leverandører og SKAT.

Guiden er den anden i en række af publikationer, som giver virksomhederne gode råd i forbindelse med krisen. Guiden er udarbejdet i et samarbejde mellem SKAT, Foreningen af Registrerede Revisorer, Foreningen af Statsautoriserede Revisorer og Dansk Erhverv.

Samarbejdspartnere i krisetider

Mange virksomheder oplever i disse tider, at bankerne begrænser kreditmulighederne, at leverandørerne stiller ændrede kreditbetingelser, og at kunderne er blevet mere usikre betalere. Disse forhold skærper kravene til virksomhedens likviditetsstyring.

Her får du en række gode råd til likviditetsstyring i virksomheden samt ideer til, hvordan virksomheden opnår bedre styring i forhold til debitorer og kreditorer. Vi giver en vejledning til de virksomheder, som oplever, at samarbejdspartnere og særligt debitorer går konkurs. Afslutningsvis gennemgår vi forholdet over for SKAT.

Likviditetsstyring

Opretholdelse af overblik og beredskab er centralt i usikre tider. Klart overblik over virksomhedens likviditetsbehov er i øjeblikket vigtigere end tidligere, fordi mange banker har indskrænket virksomhedernes låne- og kreditmuligheder.

Virksomhedsguide:

- > Hold din bank løbende orienteret om udviklingen i virksomheden, og indgå en aftale om informationsbehovet.
- > Lav en detaljeret likviditetsplan, som analyserer likviditetsbehovet undervejs.
- > Du kan med fordel bruge din revisor som sparringspartner ved udarbejdelse af budget og opfølgende likviditetsplan.
- > Hold flere likviditetsmuligheder åbne, og gør dig bevidst om forskellene: både i forhold til muligheder i banken og i ejerformer i forhold til produktionsapparatet.
- > Overvej i god tid udvidelse af kreditmuligheder, før behovet måtte vise sig.

Se også guiden om bankrelationer og finansiell styring på Dansk Erhvervs hjemmeside: www.danskerhverv.dk

Organisation og strategi

Virksomheden kan med fordel arbejde med tiltag, som styrker virksomheden i krisen. Flere af tiltagene kan indføres i en midlertidig periode for at ride en eventuel krisebølge af.



Virksomhedsguide:

- > Centralisér økonomifunktionen, så det er muligt at optimere på tværs af organisationen i forhold til den nuværende situation.
- > I krisetider kan man midlertidigt fokusere på pengestrømme frem for på indtjening.
- > Tilpas lagerbeholdningen til det aktuelle aktivitetsniveau.
- > Undersøg mulighederne for at gøre faste omkostninger variable.
- > Overvej indførelsen af resultatafhængig aflønning.
- > Tilpas administrationen.
- > Få eventuelt udarbejdet en dækningsbidragsanalyse pr. produkttype – hvis det ikke allerede er sket – og overvej behovet for ændringer i sammensætningen. Det kan din revisor hjælpe dig med.

Optimeringspotentialer ligger internt i virksomheden

Virksomheder rummer ofte et betydeligt potentiale for likviditetsmæssig optimering gennem opstramning af interne rutiner.

Mulighederne knytter sig navnlig til tilrettelæggelsen af betalings- og inddrivelsesprocedurer, hvor der kan være mulighed for at styrke likviditeten ved at skærpe kursen over for dårlige betalere og at tilrettelægge egne betalinger, så betalingen sker præcis ved fristen og ikke før.

Undersøgelser viser, at 2. og evt. 3. rykker ofte kun har meget lille effekt på debitorer, mens direkte personlig rykning eller udsendelse af inkassovarsel kan få mange forfaldne debitorer til at betale. Hvis din virksomhed har akutte likviditetsproblemer, så overvej at forkorte rykkerproceduren. Det er samtidig vigtigt at være opmærksom på bestemmelserne i inkassolovgivningen.

Styring i forhold til debitorer

Når økonomien er god og likviditet er let tilgængelig, er en stram styring af debitorer mindre nødvendig. Under en økonomisk krise ændrer situationen sig, og gør det nødvendigt at arbejde mere målrettet med opkrævningen af udeståender. Her ligger der i mange virksomheder et stort potentiale for effektivisering.

Virksomhedsguide:

- > Etabler procedurer for kreditvurdering og godkendelse, hvor der foretages kreditvurdering og fastlægges kreditmaksima for enkelte kunder eller grupper af kunder.
- > Send fakturaer til tiden og helst senest, når ordren er afsluttet. I praksis kan det betyde, at salgsafdelingen og økonomiafdelingen skal kobles tættere sammen i ændrede rutiner.
- > Opdel eventuelt større fakturaer; eksempelvis kan der aftales en betalingsplan, hvorefter der sendes acontofaktura, når arbejdet/ordren påbegyndes, løbende fakturaer i takt med arbejdets udførelse og en afsluttende faktura, når arbejdet/ordren færdiggøres.
- > Overvej at give kontantrabat, hvis kunden til gengæld betaler fakturaen hurtigt.
- > Stram op på betalingsfristerne og undlad at give unødigt fleksibilitet til debitorer.
- > Etabler en rykkerprocedure, der skal kunne iværksættes hurtigt. Baser gerne denne opfølgning på udestående betalinger på personlig kontakt, idet det virker mere forpligtende over for debitorer.
- > Overvej formålet med at anvende inkasso i forhold til enkelte kunder. Inkasso kan af nogle kunder blive opfattet som et drastisk tiltag.
- > Ophæv urentable kundeforhold og prioriter i stedet de vigtigste/bedste kunder højere.
- > Overvej muligheden for at sælge med ejendomsforbehold.
- > Overvej at kræve bankgaranti ved særlig store projekter eller ved indgåelse af aftaler med nye kunder.

I tilfælde af konkurs blandt debitorer

Når skifteretten meddeler over for kreditorer og annoncerer i Statstidende (www.statstidende.dk), at en skyldner er erklæret konkurs, kan en kreditor indtil tre måneder efter konkursens annoncering anmelde sit krav til kuratoren for konkursboet. Kuratoren samler alle anmeldte krav mod konkursboet i en gældbog, hvorefter kurator vurderer størrelsen af de anmeldte krav fra kreditorerne til boet. Er kreditor og kurator ikke enige om kravets størrelse, kan kreditor anlægge retssag mod boet.

Efter fastlæggelsen af de samlede krav mod boet, udarbejder kurator regnskab og udlodningsregnskab mellem boets kreditorer for boets nettoaktiver. Udlodningsregnskabet fordeler boets aktiver i en prioriteret rækkefølge, idet nogle kreditorers krav går forud for andre. Eksempelvis dækkes krav om lønudbetaling for udført arbejde af konkursboet forud for almindelige kreditorer. I praksis kan almindelige kreditorer kun forvente at modtage få procent af deres udestående i dividende. Når tilgodehavendet er konstateret tabt, kan kreditor trække momstabet fra.

[Læs mere om konkursbo](#)

Styring i forhold til kreditorer

Virksomheder optræder også som debitor over for nogle af sine samarbejdspartnere. I rollen som debitor er det en god tommelfingerregel altid at agere, som man gerne så sine egne debitorer agere over for én selv.

Virksomhedsguide:

- > Betal regninger til tiden, og oprethold dermed gode relationer til dine kreditorer, og undgå spekulationer om problemer i virksomheden.
- > Kan regninger ikke betales til tiden, kontakt da kreditor med henblik på at aftale en alternativ betalingsdato og eventuelt ratebetaling af større udeståender.
- > Ofte er det muligt at forhandle kredittider og få en afdrags-ordning hos en kreditor.
- > Undersøg om alle leverandørkreditter udnyttes maksimalt. Hvis der er oprettet automatiske betalinger til visse kunder, så undersøg, om disse automatiske betalinger udnytter gældende kreditbetingelser fuldt ud.

- > Undgå at havne i en „stille betalingsstandsning“, idet ledelsen kan blive holdt ansvarlig.
- > Rådfør dig med revisor og advokat om muligheden for eller nødvendigheden af at træde i betalingsstandsning.

Kreditorer, der stiller ændrede betalingsfrister

Hvis en kreditor over for virksomheden stiller ændrede krav, er det en god ide at forstå kreditorens grunde til at stille ændrede betalingsfrister. Når en kreditor anmoder om forkortede betalingsfrister, er det ikke nødvendigvis kun for at forbedre leverandørens likviditet. Det kan sagtens skyldes, at kreditor er bange for at tabe sit tilgodehavende og derfor ønsker risikoen for tab begrænset til en kortest mulig periode.

Før selve forhandlingen kan du estimere leverandørens interesse i fortsat samhandel (hvor vigtig en kunde er vi?). I nogle tilfælde vil leverandørens interesse i at beholde dig som kunde, f.eks. af strategiske årsager, medføre, at leverandøren er villig til at fastholde eller øge kreditten.

Undersøg, om der findes alternative leverandører – er der andre leverandører, der tilbyder bedre kreditbetingelser?

Vurdér også, om der eventuelt kan stilles sikkerhed til leverandøren, for eksempel køb med ejendomsforbehold.

Overvej, om det er muligt at få varerne som konsignationslager, hvor leverandøren beholder ejerskabet af varerne, til de er solgt. Overvej andre muligheder for, at lagrene forbliver hos leverandørerne længst muligt.

Styring i forhold til SKAT

SKAT opkræver, i forhold til virksomheder, en bred vifte af skatte- og afgiftskrav, herunder A-skat, lønsumsafgift, moms, punktafgifter, registreringsafgift, told, selskabsskat, B-skat/restskat samt arbejdsmarkedsbidrag i forbindelse med personligt ejede virksomheder.

Der er stor forskel på disse krav. For eksempel er acotobetalinger på selskabsskat og B-skat foreløbige skatter fastsat ud fra en forventet indtjening i virksomheden, hvorimod for eksempel en registreringsafgift er et helt konkret krav, der opstår, opgøres og betales i forbindelse med konkrete bilhandler. Derfor kan der ikke siges noget entydigt om, hvordan en virksomhed i betalingsvanskeligheder skal forholde sig.

Hvis virksomheden får midlertidige likviditetsproblemer og kan se, at der vil kunne opstå problemer med betalingen af krav til SKAT, er det vigtigt, at virksomheden så tidligt som muligt henvender sig til SKAT. SKAT kan i så fald vejlede den enkelte virksomhed om, hvilke muligheder der kan være for virksomheden.

Typen af krav er afgørende for, hvad der kan/vil ske som led i betalingsproblemer, men SKAT lægger også vægt på følgende forhold:

- > At virksomhedens problemer med betaling af beløb til SKAT er af midlertidig karakter.
- > At virksomhedens likviditetsproblemer har en sammenhæng med den økonomiske lavkonjunktur, for eksempel tab på debitorer eller et væsentligt fald i omsætningen.
- > At virksomheden har tilpasset driften til krisetider.



Hvor kan en virksomhed med betalingsproblemer henvende sig?

Hvis en virksomhed ikke har mulighed for at afregne overfor SKAT til tiden, er det vigtigt, at virksomheden så tidligt som muligt kontakter SKAT. Henvendelse kan ske på telefon 72 22 18 18.

SKAT kan i så fald vejlede om, hvilke muligheder der kan være for virksomheden.

Hvilke oplysninger vil SKAT efterspørge fra en virksomhed, der henvender sig med betalingsproblemer?

Når en virksomhed henvender sig til SKAT med betalingsproblemer, vil SKAT under dialogen med virksomheden vurdere, hvilke oplysninger, der er nødvendige for at kunne vejlede virksomheden.

De oplysninger, der er nødvendige for at kunne vejlede virksomheden, vil blandt andet relatere sig til virksomhedens økonomiske situation, eksempelvis oplysninger om virksomhedens indtægter og udgifter, ordretilgang, udestående tilgodehavender m.v., samt hvilke eventuelle tiltag virksomheden allerede har foretaget for at forbedre virksomhedens økonomiske situation.

Forrentning af gæld til SKAT

Hvis en virksomhed ikke betaler et krav til SKAT rettidigt, har SKAT lov til at kræve virksomhedens gæld forrentet. SKAT kan ikke fravige disse rentesatser, og renterne er ikke fradragsberettigede. Forrentningen varierer og udgør i øjeblikket mellem 0,6 og 1% pr. måned afhængig af, hvilket krav, der er tale om.

De aktuelle rentesatser kan findes på Skatteministeriets renteoversigt

Mulighed for tilbagebetaling af moms i forbindelse med tab på debitorer

Virksomheder har lov til – på visse betingelser – at tilbageføre salgsmomsen af krav, der ikke er betalt, og som er opstået i forbindelse med en momspligtig leverance. Den væsentligste betingelse er, at tabet er „konstateret“, hvilket som udgangspunkt vil sige, at tilgodehavendet er forsøgt indkrævet, og at tabet for eksempel skyldes kundens konkurs eller dødsfald, en akkord eller lignende.

Mulighederne for tilbagebetaling af tilgodehavende moms (negativ momssaldo)

Et negativt afgiftstilsvare kan indtastes via SKATs TastSelv service allerede dagen efter periodens udløb.

Er angivelsen modtaget rettidigt, vil tilbagebetaling ske efter senest tre uger. Hvis der på grund af virksomhedens forhold (for eksempel ferielukning, bortrejse eller mangelfuldt regnskab) ikke kan foretages kontrol af momsangivelsen, afbrydes udbetalingsfristen på de tre uger dog.

Acontoafregning af selskabsskat samt muligheden for fremskyndet tilbagebetaling af 1. og 2. rate

Acontoskatten betales i to faste rater, henholdsvis den 1. marts og den 1. november, med sidste rettidige betalingsdag den 20. i måneden.

Acontobetalingen på selskabsskat er beregnet på grundlag af selskabets resultat det foregående år. Ønskes en ændring af de ordinære acontorater, skal selskabet skriftligt ansøge om det inden tre uger fra modtagelse af brev herom fra SKAT, dog senest den 1. marts i indkomståret. Anmodning om nedsættelse af 2. rate skal ske inden den 15. oktober.

Under særlige omstændigheder og kun efter skriftlig ansøgning, kan acontoskatterater nedsættes eller indbetalte rater udbetales, uden nogen form for godtgørelse.

Skriftlig ansøgning sker altid til SKAT, Regnskabscentret via mailformular, som kan findes på: www.skat.dk

B-skat

B-skat betales løbende gennem året i 10 rater, juni og december måned undtaget. Raterne forfalder den 1. i måneden med sidste rettidige betalingsdag den 20. i samme måned.

B-skatten er forskudsregistreret ud fra virksomhedens overskud det foregående år. Har virksomhedens overskud ændret sig i forhold til det forskudsregistrerede, kan den rettes på: www.tastselv.skat.dk. Når man ændrer forskudsregistreringen, er det vigtigt, at man er opmærksom på, at for lav forskudsregistrering kan generere en restskat.

DANSK ERHVERV
BØRSEN
1217 KØBENHAVN K
WWW.DANSKERHVERV.DK

T. +45 3374 6000
F. +45 3374 6080
–
INFO@DANSKERHVERV.DK