

## ***Alvorlig opbremsning i dansk industri***

I foråret oplevede mange industrivirksomheder en brat opbremsning med tab af op til 80% af omsætningen. I månederne herefter indtraf en glidende forbedring i takt med, at corona-begrænsningerne blev lempet i Danmark og udlandet. Den kortsigtede virkning var brutal og hård, men der kom umiddelbart også en forbedring – om end fra et lavt niveau.

Det, vi ser nu, er en glidende opbremsning, som er langt mere alvorlig, og som kan få betydelig økonomisk og beskæftigelsesmæssig effekt i et længerevarende tidsrum.

I den første del af krisen færdiggjorde virksomhederne deres igangværende ordrer.

Støtteordninger fra staten og "halen af ordrer" fra tiden før corona-nedlukning gjorde skaden til af bære. Nu er situationen imidlertid, at ordrer enten udskydes eller aflyses. Potentielle ordrer i pipelinen udskydes også eller aflyses helt. Konsekvenserne er en stigende usikkerhed, uigennemsigthed og frygt for krisens omfang.

### ***Ledelsesmæssigt fokus***

Det ledelsesmæssige fokus skal som altid holdes på at være så tæt på kunderne som muligt, men med udsigt til betydelig og langvarig usikkerhed, er det nødvendigt at tage hårdt fat om omkostningerne – endnu hårdere end planlagt. Det vil sige reduktion af alle ikke absolut nødvendige løn- og forbrugsomkostninger i virksomheden samtidig med, at der skal ses ind i reduktion af strukturelle omkostninger. Ledelsen skal holde en åben og tæt dialog med banken og sørge for så meget finansiell fleksibilitet som muligt, udvidelse af kreditlines og etablering af finansiell backup. Dette skal naturligvis også ske på ejerniveau. Ledelsen skal kommunikere åbent internt om virksomhedens udfordringer for at imødegå rygter og unødige bekymring. Alle ved alligevel, at situationen er alvorlig.

### ***M&A transaktioner***

Igangværende M&A transaktioner skal genovervejes. Sælgere skal overveje, om de reviderede budgetter for resten af 2020 og 2021 kan underbygge de udmeldte prisniveauer. Alternativt om værdiforventningerne skal re-kalibreres til et lavere niveau, så forventningsgapet til køberne ikke udvides ud over det holdbare. Købere skal overveje, om de oplever tilstrækkelig gennemsigthed i budgetter og finansielle forecasts til at understøtte værdiansættelsen, eller om timingen måske kan blive bedre ved at vente, til virksomheden kan købes til en lavere pris om noget tid. Risikopræmien er under alle omstændigheder steget, og den vil sætte sig i værdiansættelsen. Igangsættelse af nye transaktioner skal alvorligt

genovervejes, og ejerne skal sammenholde dette med at bruge ledelseskraften til at fokusere på at føre virksomheden sikkert gennem den kommende vanskelige periode, som kan blive langvarig.

De virksomheder, der er finansielt robuste, skal overveje at gennemføre strukturelle investeringer i alle dele af virksomhedens værdikæde samt i organisk vækst for at skabe et stærkere afsæt for at vinde konkurrencekraft og markedsandele i tiden efter krisen er slut.

### ***Usikkerhed om fremtiden***

Vi har endnu ikke set de reelle af langvarige skadevirkninger for industrisektoren i Danmark af corona-nedlukningen. Hertil kommer usikkerhed forbundet med Brexit, et amerikansk præsidentvalg og handelsmæssige modsætninger til Kina. Det kan desværre blive en mere udfordrende tid, vi går i møde, end håbet for bare nogle få måneder siden.

**September 2020**