

# INSPIRATIONSNOTAT:

COVID-19, økonomiske scenarier  
og handlemuligheder

Udarbejdet af  
direktør og rådgiver Anders Madsen Pedersen,  
DAHLs enhed for Compliance, Risk & Advisory  
samt DAHLs Corona Task Force

Opdateret: Tirsdag den 17. marts 2020

**DAHL**

advokatfirma

*INTENTIONEN MED DOKUMENTET  
ER AT INSPIRERE TIL STRATEGISKE  
DRØFTELSE OG HANDLEMULIGHEDER  
SNARERE END AT GIVE SPECIFIKKE KLIENTRÅD*

# Indhold i dette inspirationsnotat

- A** Mulige økonomiske scenarier
- B Input til strategiske overvejelser
- C Task Force

# Situation og observationer, tirsdag den 17. marts 2020

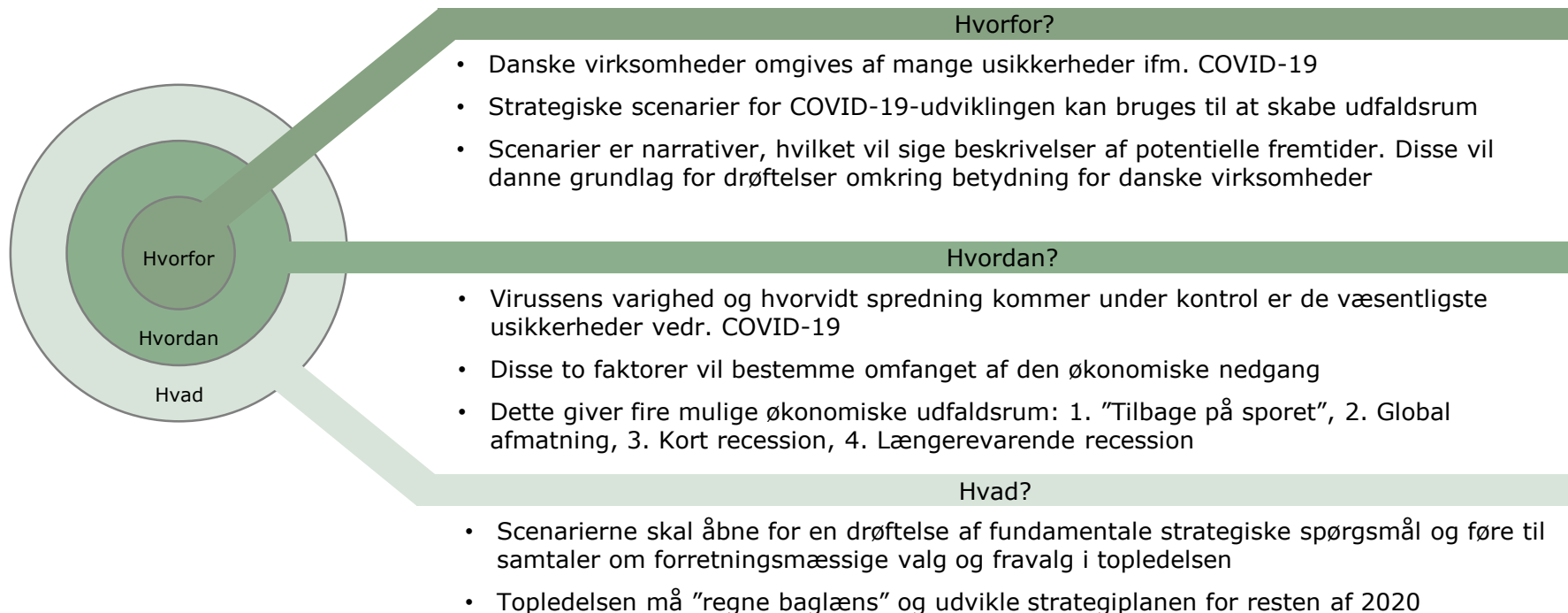
## COVID-19-situationen og implikationer for dansk erhvervsliv

- Danmark står i en alvorlig situation og danskernes sundhed har selvsagt førsteprioritet.
- Der synes ikke at være en fælles global linje; et land har formået at vende smittekurven, et andet er i dyb krise, og et tredje kritiseres for at underdrive smittespredningens omfang. Denne usikkerhed samt de igangværende politiske indgreb har store økonomiske implikationer.
- Den offentlige sektor i Danmark er så godt som lukket ned på grund af COVID-19-situationen, mens det private erhvervsliv går en usikker fremtid i møde. Flere cheføkonomer udtaler, at det dag-for-dag bliver tydeligere, at vi står overfor en økonomisk krise. Allerede før virusudbruddet forventerede de fleste banker i januar en opremssning i dansk økonomi i 2020 med en forventet samlet BNP-vækst i niveauet 1,2 %.
- Mange danske virksomheder er allerede i sidste del af Q1 presset i bund økonomisk, da megen omsætning er forsvundet på få dage/uger. Mange står overfor alvorlige beslutninger.
- Dette notat forsøger at belyse strategiske scenarier for udvikling af COVID-19, samt hvilke økonomiske scenarier disse medfører. Scenarierne skal åbne for en drøftelse af fundamentale strategiske spørgsmål og tilskynde til samtaler om forretningsmæssige valg og fravalg i ledelsen i de danske virksomheder.

# Indhold i dette inspirationsnotat

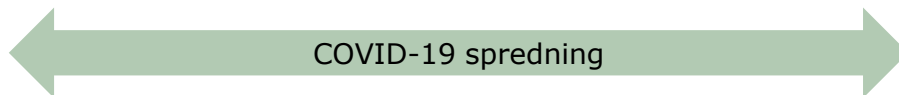
- A Mulige økonomiske scenarier
- B Input til strategiske overvejelser**
- C Task Force

# Formålet med scenarier er at skabe perspektiver på udvikling COVID-19, således at forretningsmæssige valg kan drøftes nu og her



# COVID-19 usikkerheder

## Kommer under kontrol

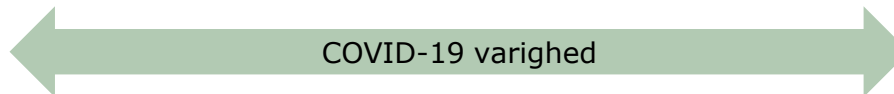


## Kommer *ikke* under kontrol

- + Markante politiske indgreb i DK ift. inddæmning, m.v.
- + Samme effekt i DK/Vesteuropa som i Kina med drastisk fald i #cases
- + Øvrige lande i Europa og Amerika får kontrol med virussen
- + Effektiv terapi/vaccine introduceres potentielt med positiv effekt

- + Politiske indgreb i DK har ikke samme drastiske effekt som i Kina
- + Fortsat vækst i #cases gennem hele Q2 (også i flere lande)
- + Effekten af indgreb er udpræget lokaliseret på tværs af hele Europa
- + Der kommer nye, større smittecentre i udviklingslandene

## Sæsonbetonet

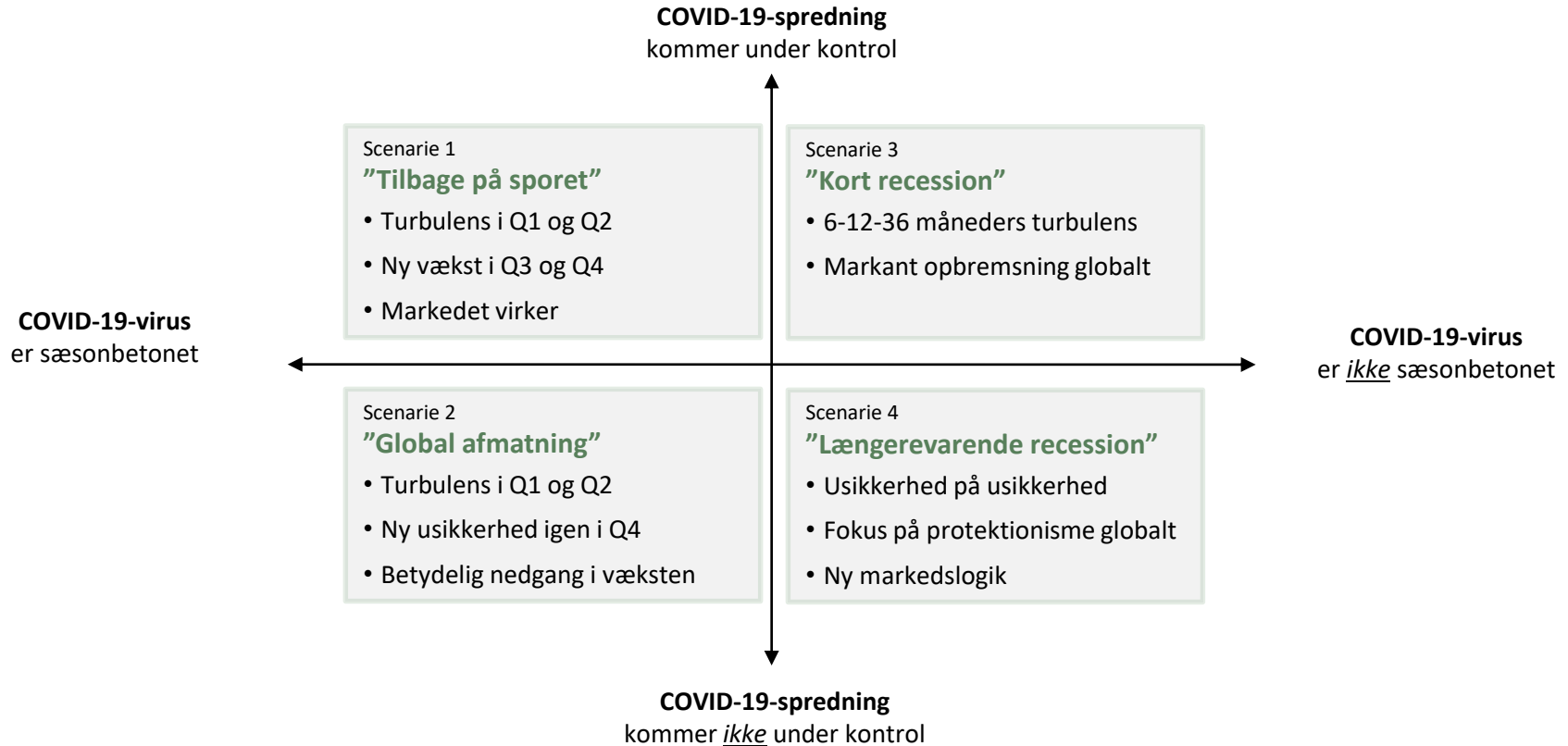


## *Ikke* sæsonbetonet

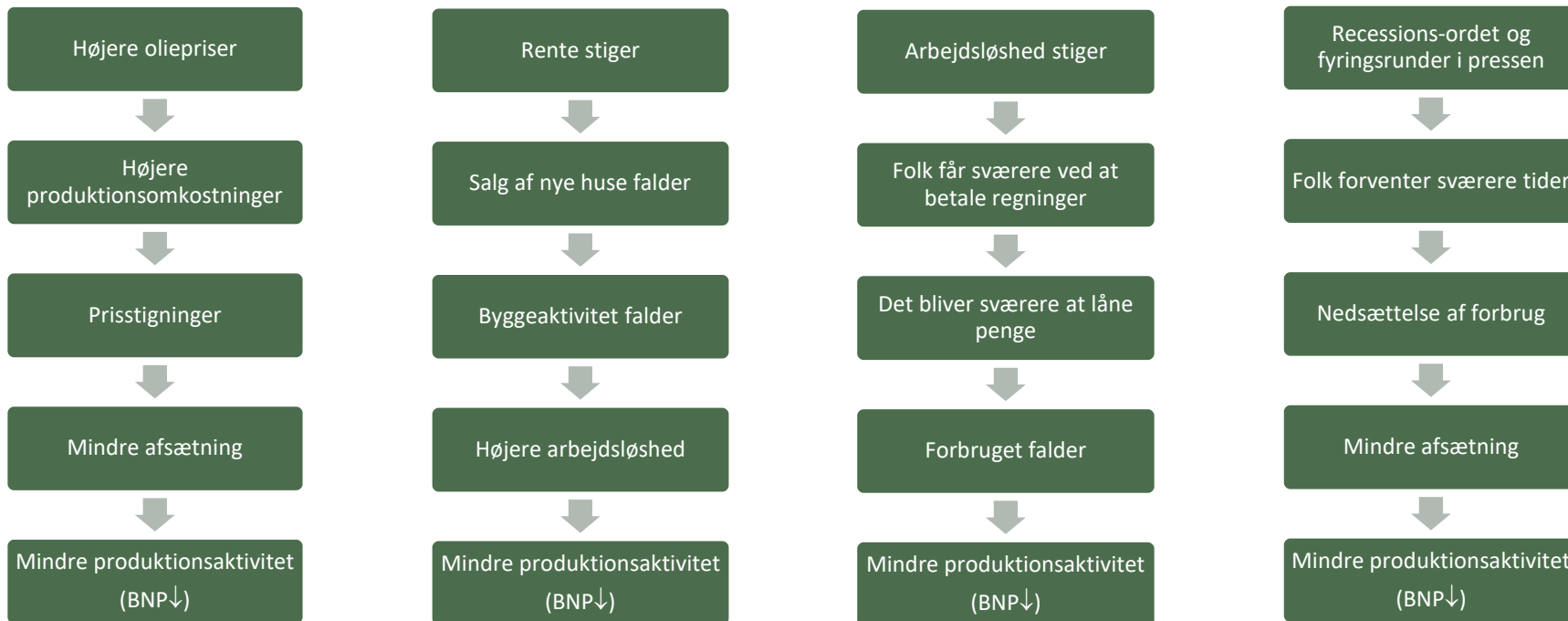
- + Opbremsnings i #cases i Q2
- + Stilstand i Q3 og eventuel tilbagevenden i Q4 med vintersæsonen
- + Nye karantæner, rejseforbud, m.v. lokalt i forskellige lande
- + Læringseffekter fra Q1 er markante og har stor effekt

- + Global pandemi fortsætter på trods af forår på nordlige halvkugle
- + Fortsat vækst i #cases gennem hele Q2, Q3 og Q4

# Scenarier for COVID-19 og fire afledte økonomiske scenarier



# Hvad kan føre til nedgang i økonomien?



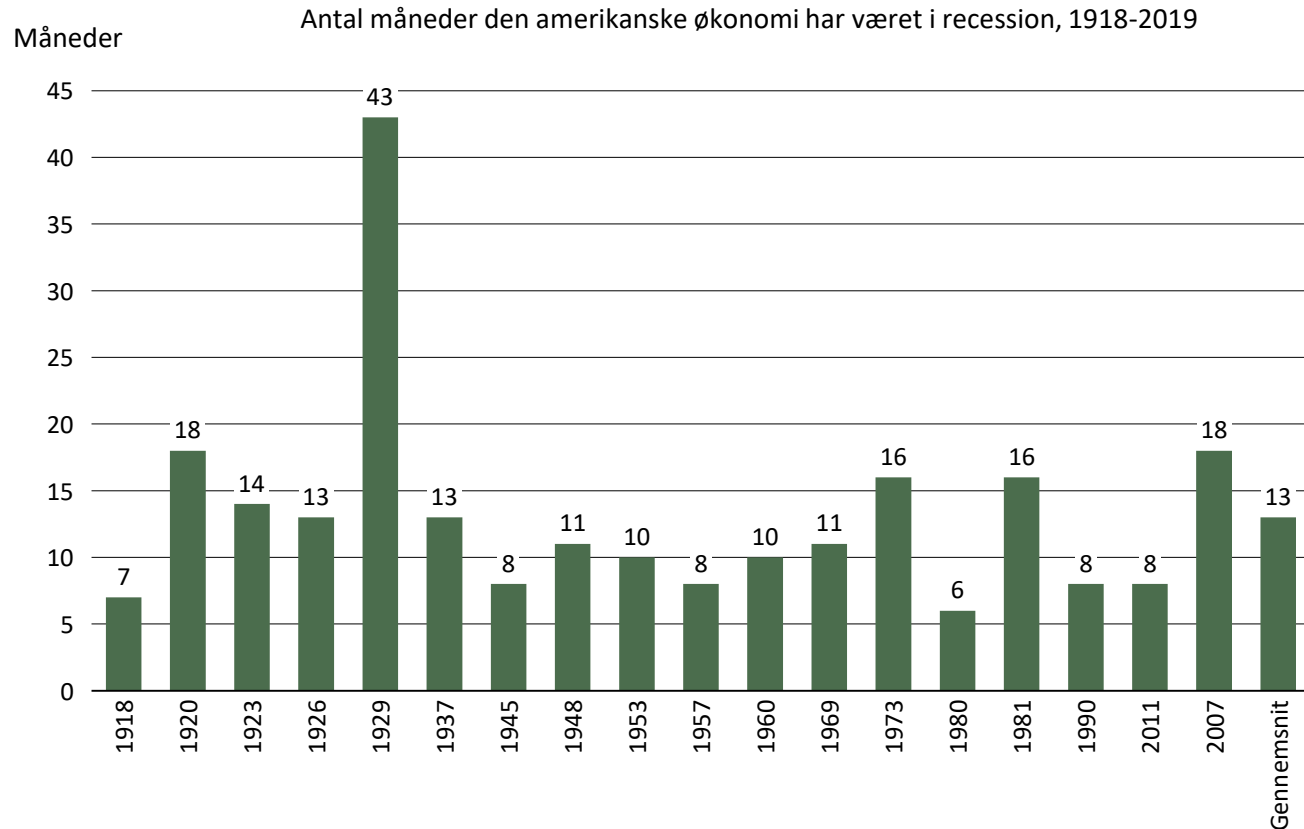
...og meget andet...



# Implikationer for vækst i hvert scenarie

Scenarie 1 Tilbage på sporet	Scenarie 2 Global afmatning	Scenarie 3 Kort recession	Scenarie 4 Længerevarende recession
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kina kommer sig hurtigt og vender tilbage til normalen tidligt i Q2</li> <li>+ Den økonomiske aktivitet i Italien, Sydkorea, m.fl. normaliserer sig hen over Q2</li> <li>+ Den private sektor ændrer arbejdsvaner, men vender hurtigt tilbage til normal aktivitet og gamle vaner</li> <li>+ Forbrugerefterspørgslen vender efter det akutte fald tilbage til normalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Markant nedgang i flere brancher (b.la. transport, hospitality, m.fl.) og det eksterne chok fra karantæner, rejseforbud, m.v. rammer efterspørgslen og forbruget negativt gennem hele 2020</li> <li>+ Fortsat usikkerhed på de finansielle markeder</li> <li>+ Investeringsvilligheden er moderat</li> <li>+ Moderat stigende ledighed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Karantæner, rejseforbud, m.v. fortsætter gennem Q2</li> <li>+ Servicesektoren og andre sektorer rammes hårdt</li> <li>+ Produktion og forsyningskæderne er fortsat ramt flere steder</li> <li>+ Fortsat usikkerhed rammer de finansielle markeder og evt. flere/nye "chok" på markederne</li> <li>+ Investeringsvilligheden er lav</li> <li>+ Dramatisk stigning i ledigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Samme som scenarie 3, blot i en længere periode</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Global BNP-vækst falder fra forventet 2,5 % til 2,0 %</li> <li>+ BNP-væksten i DK falder fra forventet 1,2 % til 0,9 % - dvs. et fald på 0,3 %-point</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Global BNP-vækst falder fra forventet 2,5 % til 1,5 %</li> <li>+ BNP-væksten i DK falder fra forventet 1,2 % til 0,6 % - dvs. et fald på 0,6 %-point</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Global BNP-vækst falder fra forventet 2,5 % til 1 %</li> <li>+ Den danske BNP-vækst kommer tæt ved 0 % eller derunder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Global BNP-vækst falder fra forventet 2,5 % til 1 %</li> <li>+ Dette globale BNP-vækstniveau fortsætter flere år frem, hvilket ligeledes giver 0-vækst i DK</li> </ul>

# Hvor lang tid varer en recession?

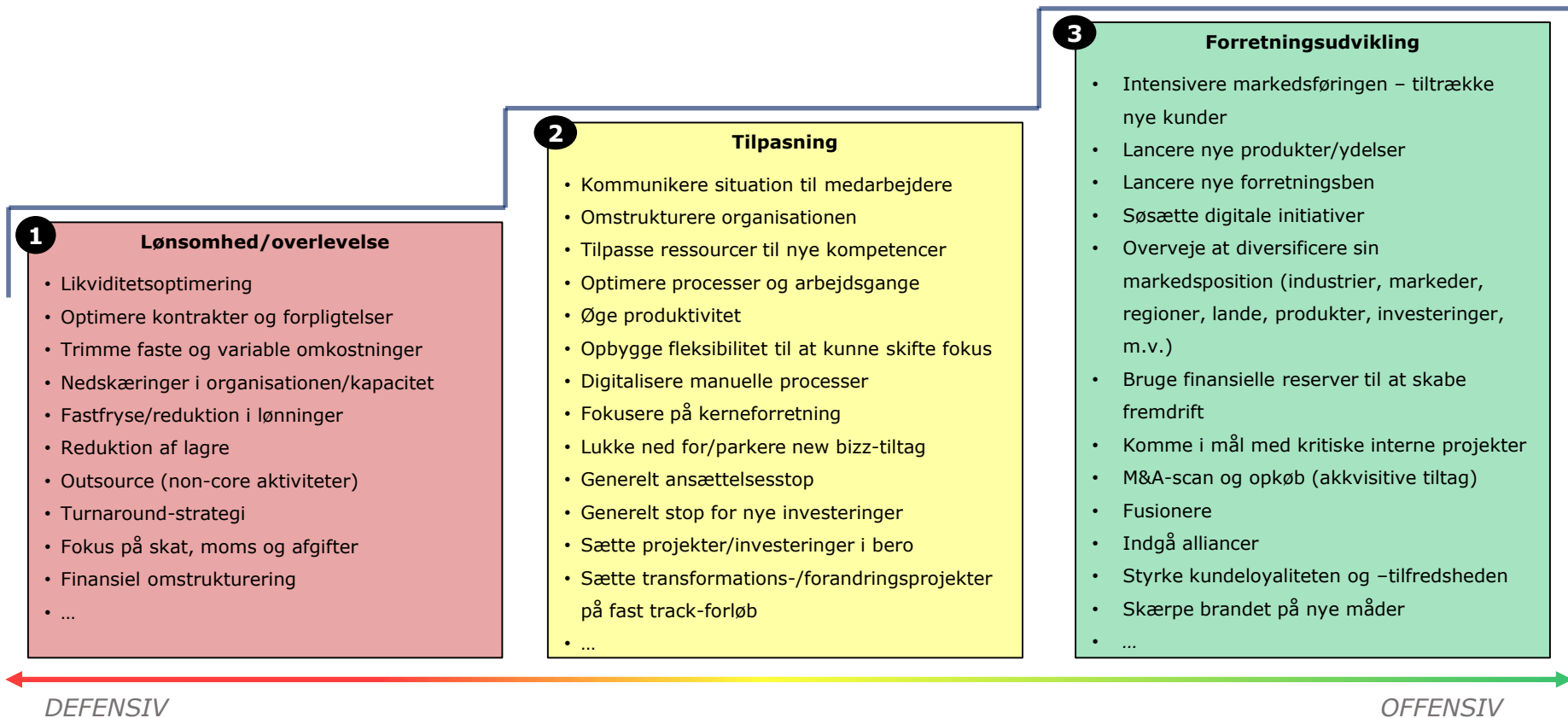


1918-19 recessionen som var drevet af en pandemi (den spanske syge) varede 7 måneder

En recession i USA varer gennemsnitligt 13 måneder

Der er ingen sammenhæng mellem længden af en recession og længden af den efterfølgende ekspansionsfase

# Strategiske overvejelser ved forberedelse til en recession



# Valg af strategi og strategiske fokusområder



## 1 Lønsomhed/overlevelse

Grundlæggende bør en virksomhed have omkostningsstrukturen under kontrol for at overleve en recession. Hvis ikke dette allerede er tilfældet, bør der sættes massivt ind med cost-cutting tiltag og evt. turnaround-lignende tiltag, finansiel omstrukturering, m.fl.

## 2 Tilpasning

Det kan være vigtigt ikke alene at fokusere ensidigt på defensive tiltag og overse muligheder for tilpasning. Under en recession, men helst før, bør en virksomhed tilpasse sig de nye forhold i økonomien via elementer fra en tilpasningsstrategi. Transformationsinitiativer er (ofte) også nemmere at lykkes med.

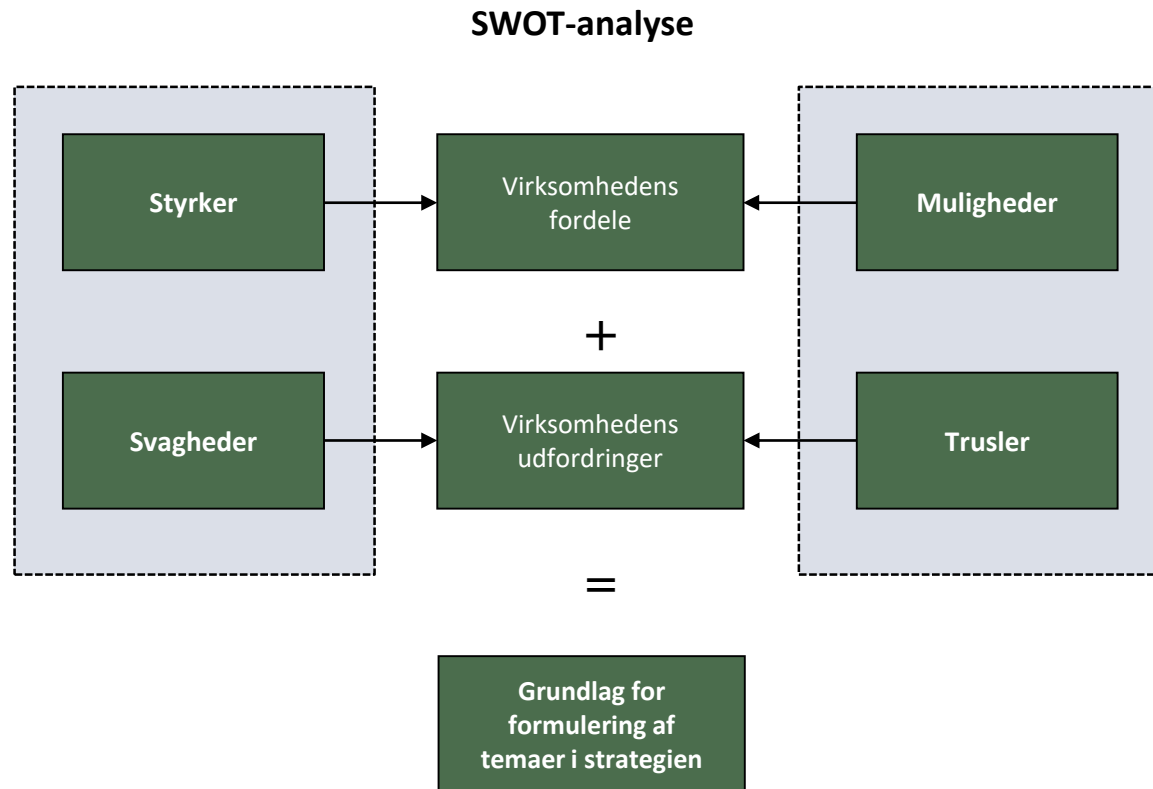
## 3 Forretningsudvikling

Det er et faktum, at recessionen vender en dag og bliver til ekspansion/ny vækst. Virksomheder, der er stærkt konsoliderede, når recessionen indtræffer, bør udnytte situationen til at styrke forretningen. Andre virksomheder kan overveje at kombinere med elementer heraf.

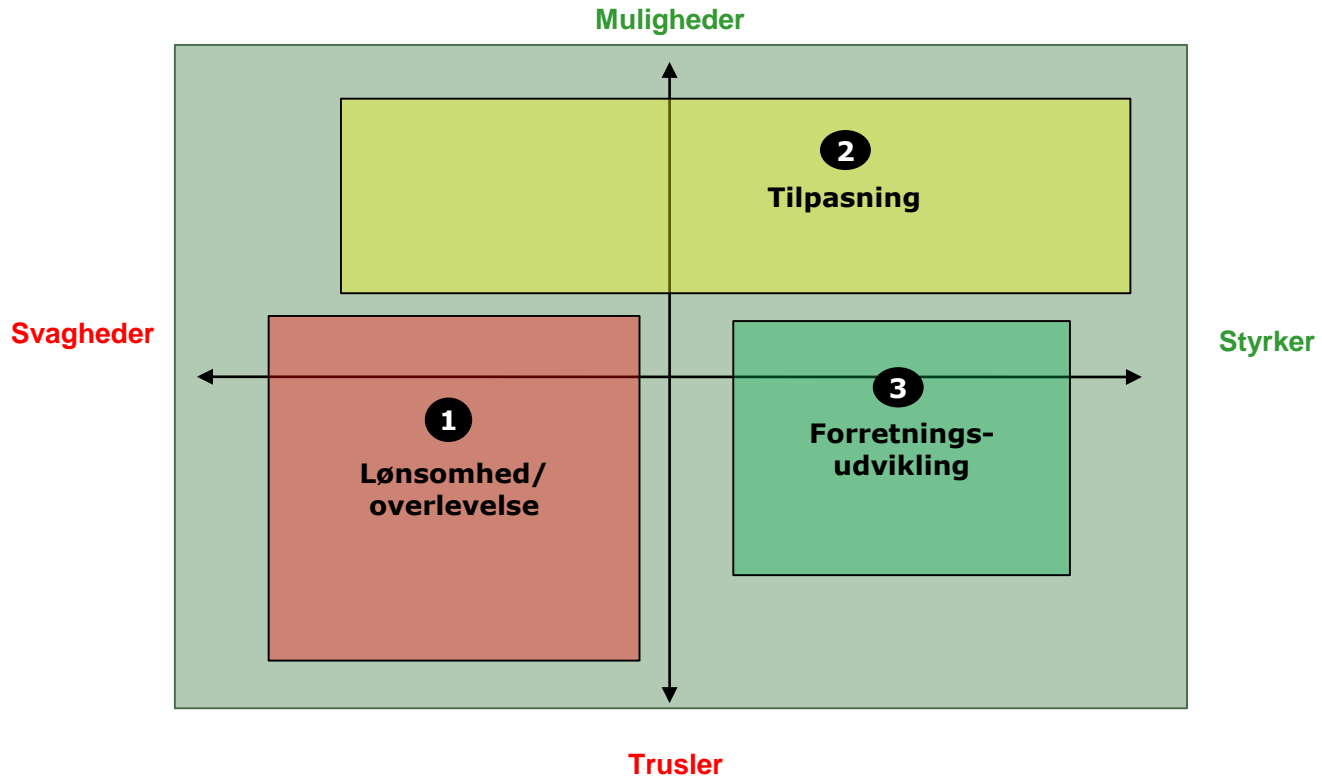
De fleste virksomheder vil, når de drøfter de tre strategier, typisk ikke stå overfor enten-eller-valg, men snarere få brug for et både-og-fokus. Mange vil have fokus på alle tre "håndtag", dog med hver sin balance.

At balancere de tiltag, der gør, at man som virksomhed overlever under en recession, med de tiltag, der gør, at man eventuelt kan profitere af en recession, er nøglen til "succes" for mange virksomheder.

# En simpel SWOT-analyse kan konkretisere processen...



# ...og indkredse valg af strategiske retning



# Input til ”spilleregler” i strategiarbejdet

## Spilleregler for ”indhold” i strategien

## Spilleregler for ”proces”

## Spilleregler i topledelsen

1

Lønsomhed/  
overlevelse

- Evt. fase 0 med likviditetsprogram og finansiell omstrukturering
- Klar og simpel plan for restrukturering (fase I) og transformation (fase II)
- Strategien fokuserer virksomheden, forretningen og aktiviteter
- Yderst selektiv investering i udviklingsinitiativer
- Strategien er dominerende indefra-ud

- Kapitaliser på burning platform
- Mange mål er givet på forhånd
- Mange quick wins skal realiseres
- Planen sætter rammerne for effektiv turnaround-ledelse

- Centraliser arbejdet i bestyrelsen
- Dag-til-dag samarbejde ml. bestyrelse og direktion
- Lidt mere operationel bestyrelse
- Følg op på de allermost kritiske initiativer i bestyrelsen
- Rapporteringsstrukturen fra direktionen skal understøtte operationel beslutningstagning

2

Tilpasning

- Har fokus på ledelse, organisation, processer, kompetencer, mv.
- Visionen og målene handler om bedre måder at gøre tingene på
- Plan for tilpasning/oprydning (fase I) og evt. retning for vækst (fase II)

- Særlig involvering af kritiske interessenter
- Byg platform for at kunne orkestrere samarbejdet og tilpasningen
- Skaber klart billede af ”end state” og nødvendige forandringer
- Skabe veldefineret mål og retning
- Detaljeret planlægning med prioriteter, milesten, handlingsplaner og KPI'er
- Sæt rammerne for disciplineret eksekvering

- Mere strategisk bestyrelse
- Strategiarbejdet kan bo i både bestyrelsen og direktionen, men det skal være klart, hvem der ”server” og ”smasher” i processen
- Rollefordelingen skal være klar, ellers kan der komme ”magtkampe”

3

Forretnings-  
udvikling

- Strategien er dominerende udefra-ind
- Har fokus på at besvare: ”Hvor spiller vi?” og ”hvordan vinder vi?”
- Strategien kan være yderst scenariebaseret
- Forandringer og disruptions identificeres og konkretiseres
- Kernevækst + opportunistisk vækst
- Strategien indeholder en portefølje af eksperimenter

- Ledelsen formulerer kontekst og rammer snarere end mål
- Strategi og organisation er ekstremt eksternt orienteret
- Etablering af regler for eksperimenter, forretningsudv. og ressourceallokering

- Direktionen skal drive vækst i kernen
- Opportunistisk vækst og eksperimenter kan forankres i bestyrelsen, f.eks. i udvalg, i forretningen, f.eks. i et nyt forretningsben/SBU, eller i en ny juridisk enhed/selskab

# Indhold i dette inspirationsnotat



Mulige økonomiske scenarier



Input til strategiske overvejelser



**Task Force**



COVID-19-situationen afføder en række juridiske, strategiske, forretningsmæssige og økonomiske problemstillinger, som de fleste virksomheder bør forholde sig til. Tag efter behov fat i din vante rådgiver eller rådgiverteam hos DAHL i forbindelse med dine overvejelser herom.

Nogle problemstillinger kræver akut håndtering. Vore særlige Corona-Task Force er tilgængelig 24-7 for sparring om juridiske og forretningsmæssige problemer og overvejelser, du og din virksomhed måtte stå overfor i den kommende periode.



## Ansatte og kapacitet

- Ansættelses- og arbejdsretlige handlemuligheder – både for arbejdsgivere og direktører/ledende medarbejdere
- Juridisk handlerum ift. større omorganiseringer og tilpasninger og retsstillinger/vurderinger i denne forbindelse
- Rådgivning om frivillige og tvungne ordninger

**Kontakt:** Søren Nielsen, [son@dahlaw.dk](mailto:son@dahlaw.dk), t: 30843514



## Leverandører, kunder og international forretning

- Kontraktretlige implikationer og handlemuligheder i kommercielle kontrakter
- Ift. leverandører: Aftaler om indkøb, sourcing, logistik, underleverandører, m.v.
- Ift. kunder: Aftaler om agenter og forhandlere, samhandel, distribution, salgs- og leveringsbetingelser, joint-venture, franchise, licenser, m.v.

**Kontakt:** Kim Ricken Jørgensen, [kri@dahlaw.dk](mailto:kri@dahlaw.dk), t: 26882616  
Kontakt: Klaus K. Kjær, [kkk@dahlaw.dk](mailto:kkk@dahlaw.dk), t: 26317526  
Kontakt: Thomas Markert, [tma@dahlaw.dk](mailto:tma@dahlaw.dk), t: 30843519  
Kontakt: Peter Neve, [pne@dahlaw.dk](mailto:pne@dahlaw.dk), t: 51999056



## Byggeriet og byggesager

- Implikationer for byggeriet og gangværende projekter
- Entrepriseretlige overvejelser og handlemuligheder
- Implikationer og handlemuligheder for udlejere af fast ejendom

**Kontakt:** Hans Erik Steffensen, [hes@dahlaw.dk](mailto:hes@dahlaw.dk), t: 40199090  
Kontakt: Niels Wulff, [nwu@dahlaw.dk](mailto:nwu@dahlaw.dk), t: 26128708  
Kontakt: Anette Kusk, [ank@dahlaw.dk](mailto:ank@dahlaw.dk), t: 20280456



## IT- og teknologivirksomhed

- Implikationer for IT-kontrakter
- Vurdering af stop af leverancer, forsinkelser, forpligtelser, m.v.
- Handlemuligheder ift. IT- og teknologikontrakter

**Kontakt:** Claus Sørensen, [cfs@dahlaw.dk](mailto:cfs@dahlaw.dk), t: 20250599  
Kontakt: Frederik Bruhn, [frb@dahlaw.dk](mailto:frb@dahlaw.dk), t: 22951375  
Kontakt: Michael Rehling, [mir@dahlaw.dk](mailto:mir@dahlaw.dk), t: 20777207  
Kontakt: Tim Nielsen, [tim@dahlaw.dk](mailto:tim@dahlaw.dk), t: 61915105



## Skat og moms

- Overvejelser og handlemuligheder ift. selskabsbeskatning og moms
- Rådgivning om konsekvenserne af hastelovgivning indenfor skat og afgiftsområdet

**Kontakt:** Bent Ramskov, [bra@dahlaw.dk](mailto:bra@dahlaw.dk), t: 20120830  
Kontakt: Torben Buur, [tbu@dahlaw.dk](mailto:tbu@dahlaw.dk), t: 30519245  
Kontakt: Jesper Bierregaard, [jbi@dahlaw.dk](mailto:jbi@dahlaw.dk), t: 26127296



## Kapitalstruktur og kapitalforhold

- Implikationer for kapitalstruktur
- Handlemuligheder ift. kapitaltilførsel, kapitalforhøjelse, kapitalafgang, kapitalnedsættelse, lån og sikkerhedsstillelse, udnyttbetalinger, aktionærlån, køb/salg/indløsning af aktier, m.v.

**Kontakt:** Henning Lillinskjold, [hvl@dahlaw.dk](mailto:hvl@dahlaw.dk), t: 26736588  
Kontakt: Jesper Høy, [jeh@dahlaw.dk](mailto:jeh@dahlaw.dk), t: 26122435  
Kontakt: Bent Ramskov, [bra@dahlaw.dk](mailto:bra@dahlaw.dk), t: 20120830  
Kontakt: Henrik Ottosen, [hot@dahlaw.dk](mailto:hot@dahlaw.dk), t: 28731588



## Finansiell omstrukturering

- Overvejelser og handlemuligheder inden for finansielle omstruktureringer
- Handlerum ift. akkvisitionsfinansiering, lånefinansiering, m.v.

**Kontakt:** Henning Lillinskjold, [hvl@dahlaw.dk](mailto:hvl@dahlaw.dk), t: 26736588  
Kontakt: Jesper Høy, [jeh@dahlaw.dk](mailto:jeh@dahlaw.dk), t: 26122435  
Kontakt: Henrik Ottosen, [hot@dahlaw.dk](mailto:hot@dahlaw.dk), t: 28731588



## Rekonstruktion, insolvens og inddrivelse

- Rekonstruktion og akkordordninger
- Overvejelser og handlemuligheder ift. insolvensbehandling
- Inkassobehandling ifm. likviditetsoptimering

**Kontakt:** Birgitte Jørgensen, [bjj@dahlaw.dk](mailto:bjj@dahlaw.dk), t: 26219310  
Kontakt: Jens Højmark, [jhm@dahlaw.dk](mailto:jhm@dahlaw.dk), t: 21358670  
Kontakt: Jens Paulsen, [jpa@dahlaw.dk](mailto:jpa@dahlaw.dk), t: 40358151  
Kontakt: Dan B. Larsen, [dbl@dahlaw.dk](mailto:dbl@dahlaw.dk), t: 26317511  
Kontakt: Jesper Høy, [jeh@dahlaw.dk](mailto:jeh@dahlaw.dk), t: 26122435  
Kontakt: Thomas Markert, [tma@dahlaw.dk](mailto:tma@dahlaw.dk), t: 30843519

Kontakt vedr. real-, bank- og alm. inkasso:  
**Thomas Møller Kristensen**, [tmk@dahlaw.dk](mailto:tmk@dahlaw.dk), t: 26127295