



Move Masters

Cash flow Forecast

Reorganisatie

Maart 2017



INHOUD

- Business case Move Masters
- Uitgangspunten
- Cash flow forecast (*oorspronkelijk*)
- Cash flow forecast per categorie (*oorspronkelijk*)
- Uitgangspunten **Reorganisatie**
- Cash flow forecast (*reorganisatie*)
- Cash flow forecast (*reorganisatie – jaar 1*)
- Samenvatting

BUSINESS CASE MOVE MASTERS

Move Masters is een verhuisbedrijf in Amsterdam. De omzet bedraagt € 3,0 miljoen en het bedrijf heeft 45 werknemers. Het bedrijf heeft van 2008 tot en met 2014 veel last gehad van de economische crisis, in die jaren werden forse verliezen geleden. De Directie heeft er tijdens de crisis bewust voor gekozen om geen werknemers te ontslaan. Wel werden tijdelijke contracten niet verlengd en werden er geen nieuwe werknemers aangenomen.

Toen na de crisis het werk weer aantrok, steeg de omzet naar het niveau van voor de crisis. De Directie van Move Masters wordt echter wel geconfronteerd met hogere personeelskosten dan voor de crisis omdat de gemiddelde leeftijd van de werknemers erg hoog is, dit als gevolg van het beleid tijdens de crisis. De hoge personeelskosten zorgen ervoor dat er, ondanks stijging van de omzet, bijna geen winst wordt gemaakt. De directie van Move Masters heeft besloten te onderzoeken of reorganisatie van het personeelsbestand leidt tot herstel van de winstmarges.

De software van Kasplan is gebuikt om de effecten van een eventuele reorganisatie door te rekenen. En om vast te stellen of de reorganisatie leidt tot herstel van de winst.

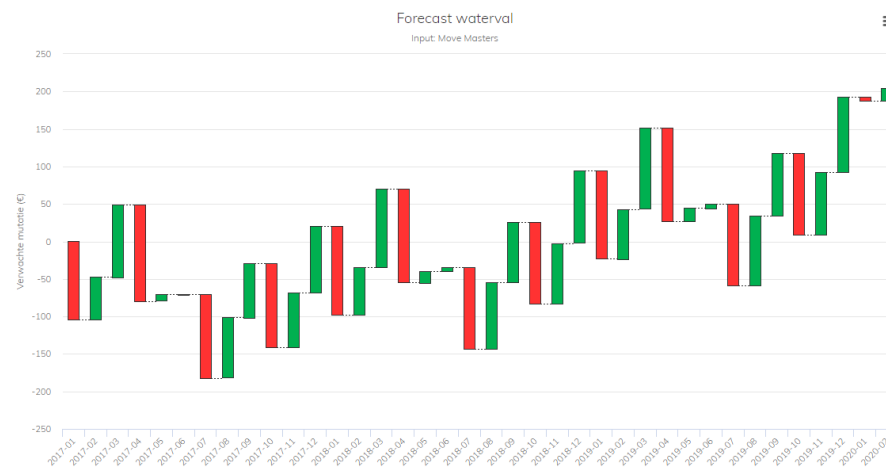
In deze rapportage is een cash flow forecast opgenomen op basis van de huidige begroting en een forecast waarin de effecten van de reorganisatie zijn verwerkt. Na een eventuele reorganisatie kan de forecast worden gebruikt om de toekomstige cash flow te monitoren en te bewaken de besparingen daadwerkelijk worden gerealiseerd.

UITGANGSPUNTEN

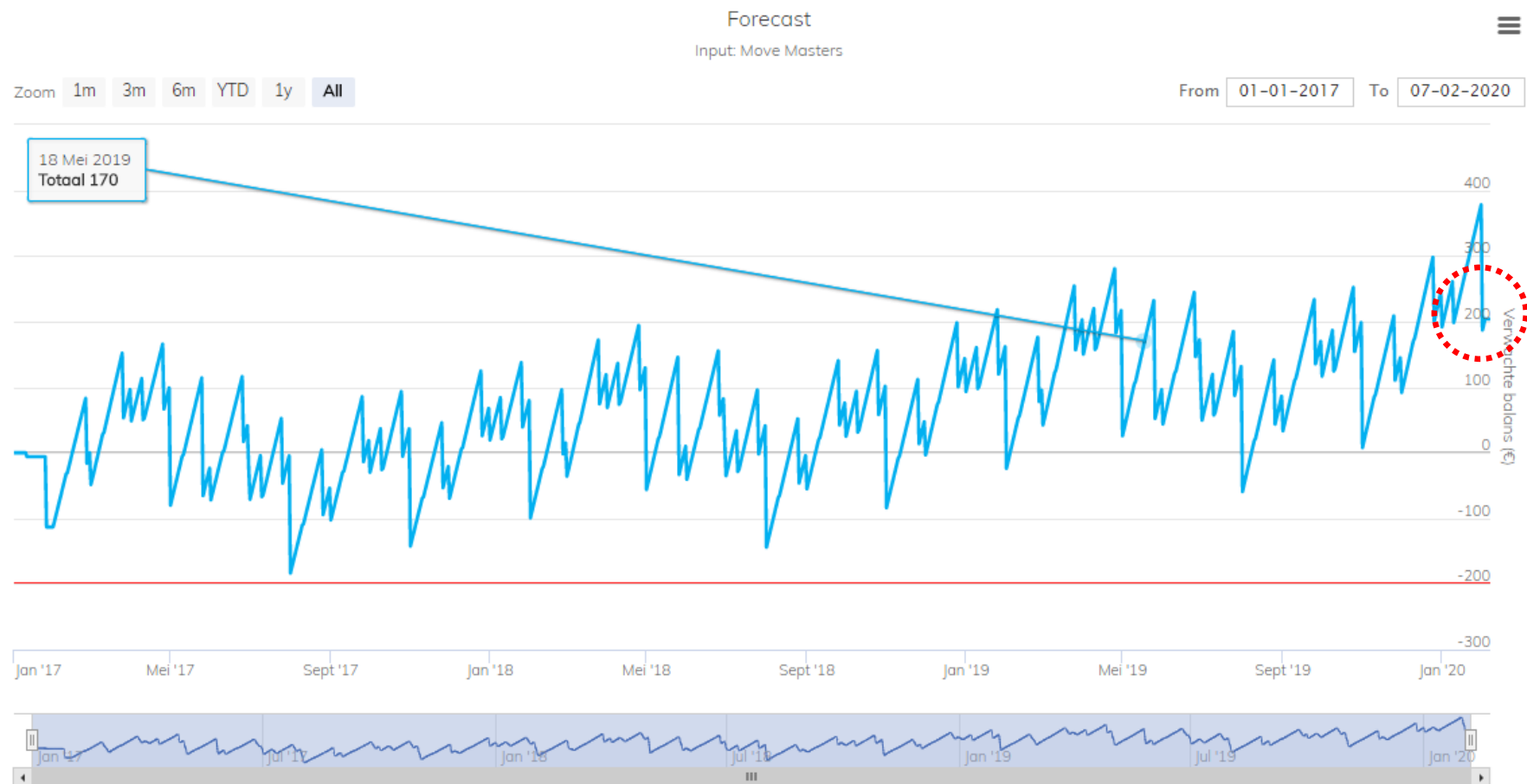
Begroting

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| X€1.000 | | | |
| Omzet | 3.000 | 3.120 | 3.204 |
| Personeelskosten | -2.400 | -2.424 | -2.460 |
| Huisvestingslasten | -300 | -312 | -324 |
| Overige bedrijfskosten | -216 | -240 | -252 |
| Afschrijving | -36 | -48 | -48 |
| Bedrijfsresultaat | <u>48</u> | <u>96</u> | <u>120</u> |
| Rentelasten | -72 | -60 | -60 |
| Winst voor belasting | <u>-24</u> | <u>36</u> | <u>60</u> |

In de forecast-waterval hiernaast → → → → → is het verloop van de cash flow te zien o.b.v. de begroting. Met per maand de **negatieve** of **positieve** cash flow.

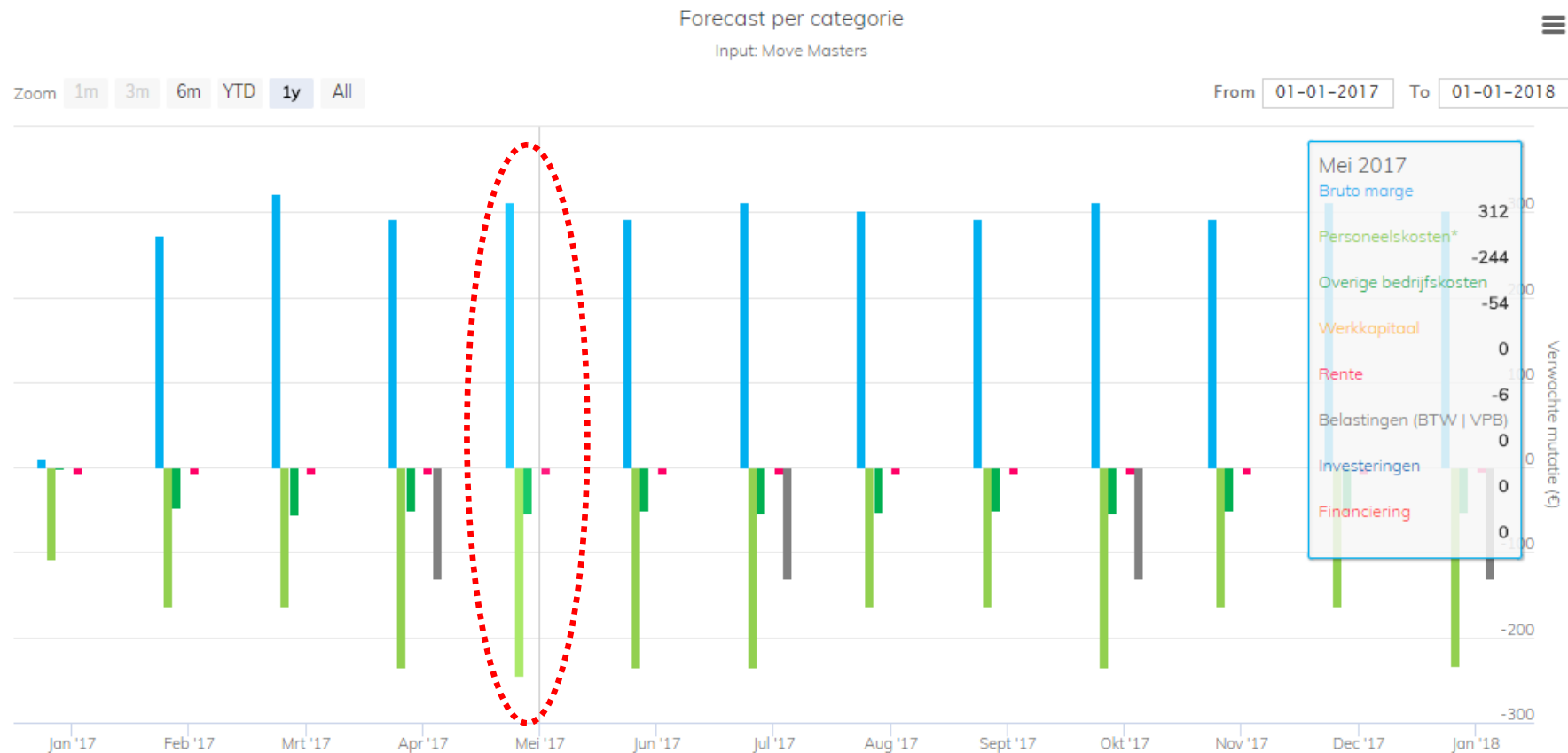


CASH FLOW FORECAST (oorspronkelijk)



In deze **forecast op basis van de begroting** is de cash flow voor de komende 3 jaar te zien. Over 3 jaar (eind 2019) komt de totale cash flow uit op € 204.000. Het resultaat komt in 3 jaar uit op € 72.000 voor belasting. Het verschil tussen de cash flow en het resultaat is € 132.000 en wordt veroorzaakt door de afschrijvingen (non cash flow). Op de volgende pagina wordt de cash flow gesplitst in 8 cash drivers. Zo wordt meer inzicht gegeven in de impact van de personeelskosten op de totale cash flow.

CASH FLOW FORECAST per categorie (oorspronkelijk)



In deze **forecast per categorie** is de totale cash flow gesplitst in 8 cash drivers. Hieruit blijkt dat de personeelskosten een zeer grote impact hebben op de cash flow en dus ook het resultaat. In bovenstaande forecast is ingezoomd op de cash flow in mei 2017. De cash flow personeelskosten bedraagt in mei: € 244.000 en dat is ruim 78%! van de cash flow uit de omzet (bruto marge). De overige bedrijfskosten (€ 54K) en rente (€ 6K) vallen hierbij in het niet. Om de winstgevendheid te verhogen moet dus vooral worden gekeken naar de personeelskosten. Op de volgende pagina worden de uitgangspunten voor de reorganisatie (begin 2017) uitgewerkt.

UITGANGSPUNTEN Reorganisatie

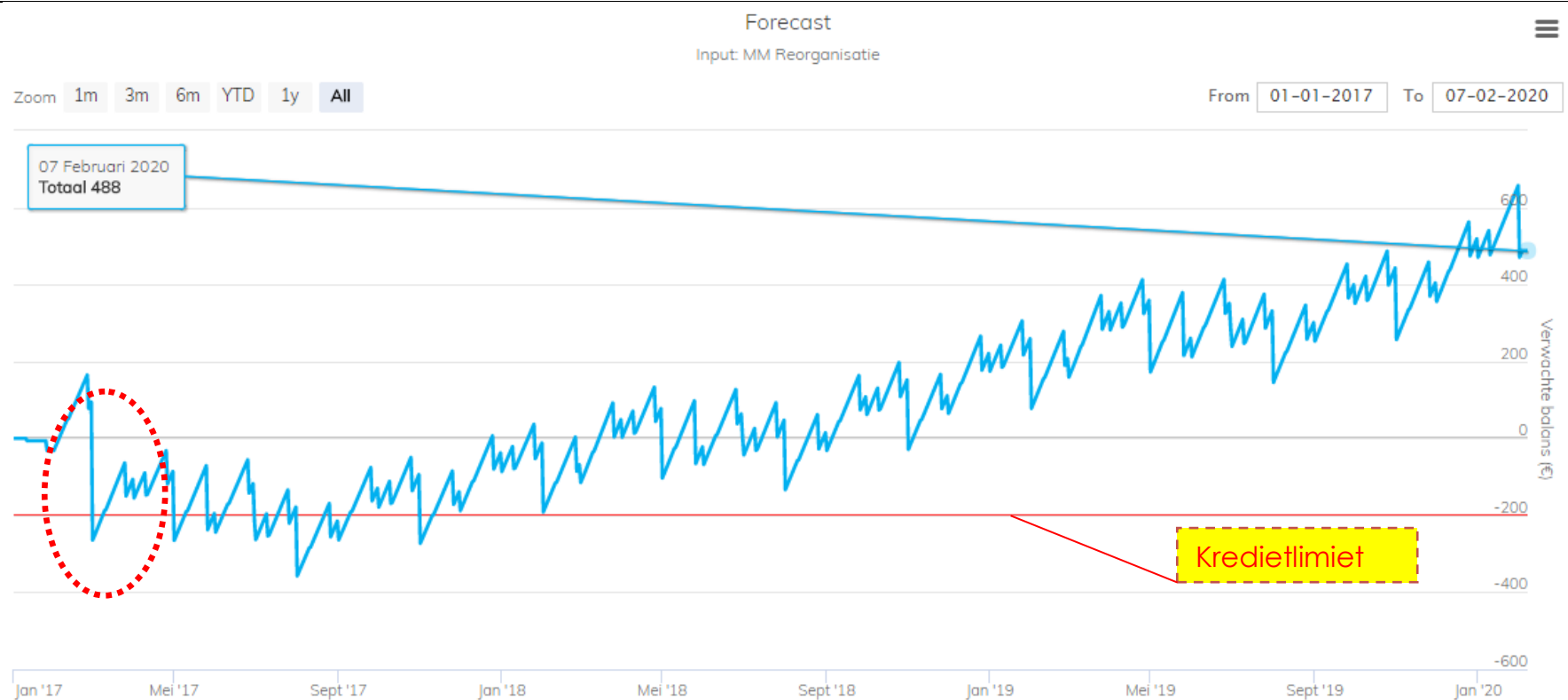
Reorganisatie-begroting

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| X€1.000 | | | |
| Omzet | 3.000 | 3.120 | 3.204 |
| Personeelskosten | -2.200 | -2.224 | -2.260 |
| Reorganisatiekosten* | -280 | - | - |
| Huisvestingslasten | -300 | -312 | -324 |
| Overige bedrijfskosten | -216 | -240 | -252 |
| Afschrijving | -36 | -48 | -48 |
| Bedrijfsresultaat | <u>-32</u> | <u>296</u> | <u>320</u> |
| Rentelasten | -72 | -60 | -60 |
| Winst voor belasting | <u>-104</u> | <u>236</u> | <u>260</u> |

* Reorganisatiekosten

- Ontslag (prepensioen) voor 8 werknemers:
 - Afvloeiingskosten: € 280.000
 - Jaarlijkse besparing door aannemen jongere werknemers: € 200.000

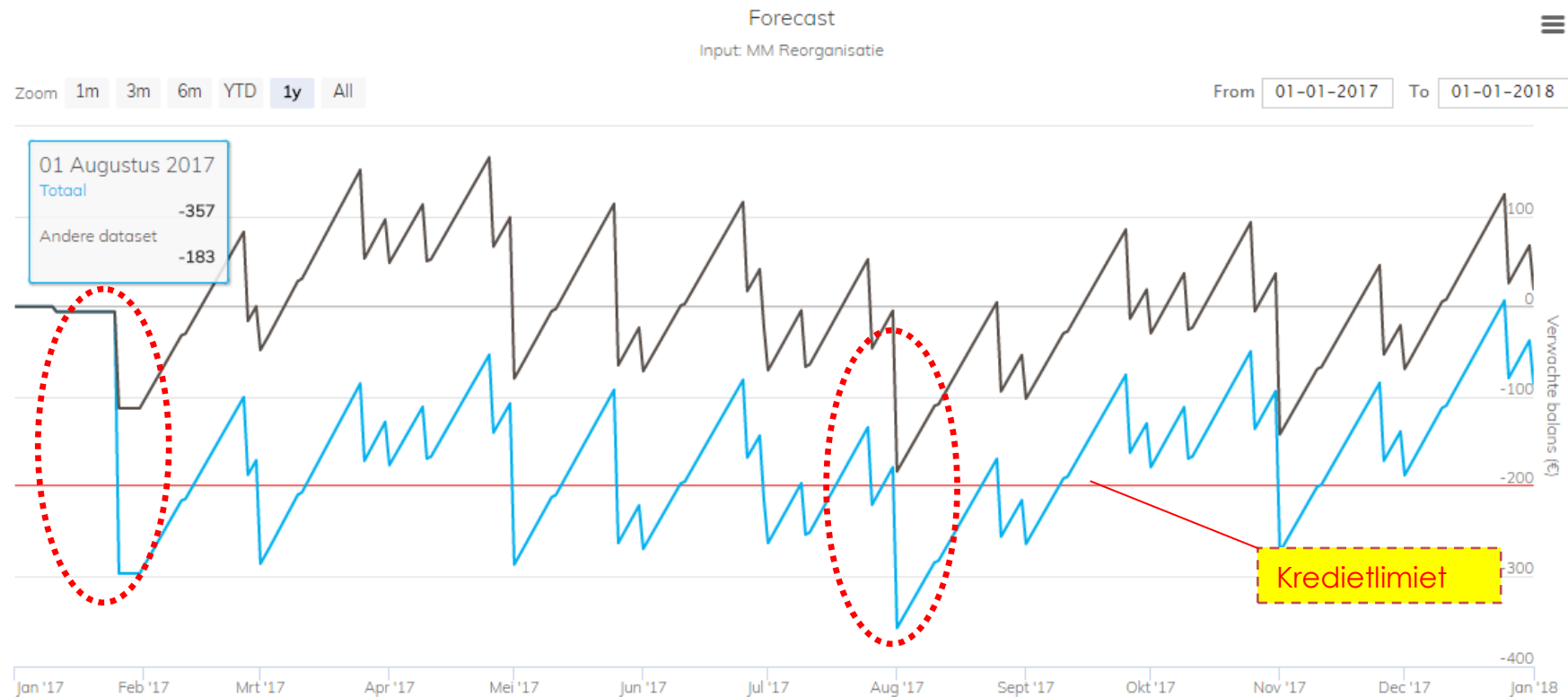
CASH FLOW FORECAST (reorganisatie)



In deze forecast zijn de **effecten van de reorganisatie** weergegeven. Goed zichtbaar is de grote negatieve cash flow, in het eerste kwartaal van 2017, als gevolg van het betalen van afkoopsommen aan de 8 werknemers die afvloeien. Na de reorganisatie zet de cash flow een positieve trend in en dat resulteert in een totale cash flow over 3 jaar van € 488.000, ten opzichte € 204.000 op basis van de oorspronkelijke begroting. Een verbetering van € 184.000!

Een issue is wel dat door het betalen van de afkoopsommen (€ 280.000) het banksaldo daalt onder de kredietlimiet bij de bank van € 200.000. De kredietlimiet is aangegeven met de rode lijn in de grafiek. Op de volgende pagina wordt verder ingezoomd op het liquiditeitstekort, als gevolg van de reorganisatie, in jaar 1.

CASH FLOW FORECAST (reorganisatie – jaar 1)



In deze forecast is de **oorspronkelijke cash flow** weergegeven t.o.v. de **reorganisatie cash flow**. Het laatste banksaldo in jaar 1 wordt bereikt begin augustus. Dan daalt het banksaldo in het reorganisatie scenario naar € 357.000 negatief en dat is € 157.000 lager dan de kredietlimiet van € 200.000. Maar om de winstgevendheid op de lange termijn te kunnen verbeteren is de reorganisatie noodzakelijk. Daarom besluit de Directie van Move Masters met een business plan (inclusief de cash flow scenario's) naar de bank te gaan voor een overbruggingskrediet van € 400.000.

SAMENVATTING

- Move Masters wil de winstgevendheid op lange termijn verbeteren
- Op basis van de **oorspronkelijke cash flow** blijkt sprake te zijn van te hoge personeelskosten, daarom is een **reorganisatie noodzakelijk**
- Op basis van de **reorganisatie cash flow** blijkt dat de huidige kredietlimiet bij de bank te laag is. Daarom wordt bij de bank een overbruggingskrediet aangevraagd van € 400.000. Deze aanvraag wordt onderbouwd met een business plan waarin de cash flow scenario's van Kasplan zijn opgenomen
- Na de reorganisatie wordt de werkelijke cash flow bewaakt met de **Monitor Module** van Kasplan, waardoor tijdig kan worden ingespeeld op afwijkende cash flows en een hogere winst daadwerkelijk kan worden gerealiseerd