

ON THE MOVE



Mit dem Minimum Cash Level
die Liquiditätssteuerung optimieren

Thorsten Hadzik – Manager Group Finance, GRAMMER AG



1. Vorstellung von GRAMMER AG
2. Welche Bedeutung hat das Thema Minimum Cash?
3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?
4. Wie kann man den Minimum Cash Level reduzieren?
5. Fazit
6. Q&A

Produkte:

- Nutzfahrzeugindustrie
 - Sitze
- Automotivindustrie
 - Kopfstützen
 - Armlehnen
 - Blenden



Global Footprint:

- auf vier Kontinenten
- in 19 Ländern vertreten
- mit 32 Gesellschaften und ca. 12.000 Mitarbeiter

Daten & Fakten:

- SDAX Unternehmen (Hauptsitz Amberg, DE)
- Umsatz (2016): EUR 1,7 Mrd.
- EBIT Rendite (2016) von 4,3%

2. Welche Bedeutung hat das Thema Minimum Cash?

Je nach Umfeld und Cash Situation sind
Liquiditätssteuerung & Liquiditätsplanung
sehr wichtig oder sogar überlebenswichtig!

Dabei spielt auch die Kennzahl „Minimum Cash Level“
eine wichtige Rolle.

Cash Bestand > Minimum Cash Level => Geld Anlage
Cash Bestand < Minimum Cash Level => Geld Aufnahme
(auf Unternehmens- oder Konzernebene)

**=> Minimum Cash Level ist eine zentrale Kennzahl zur
Liquiditätssteuerung (im Unternehmen oder Konzern)!!**

=> FRAGE: Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

Bisher bekannte Modelle zur Bestimmung des Minimum Cash Levels:

- x% vom Umsatz wird als Minimum Cash betrachtet
- Minimum Cash indirekt abgeleitet vom Working Capital
- Persönliche Erfahrung / Bauchgefühl

⇒ **PROBLEM:** nicht fundiert genug um verlässlich sein zu können

Neu entwickeltes Modell zur fundierten Berechnung des Minimum Cash Levels:

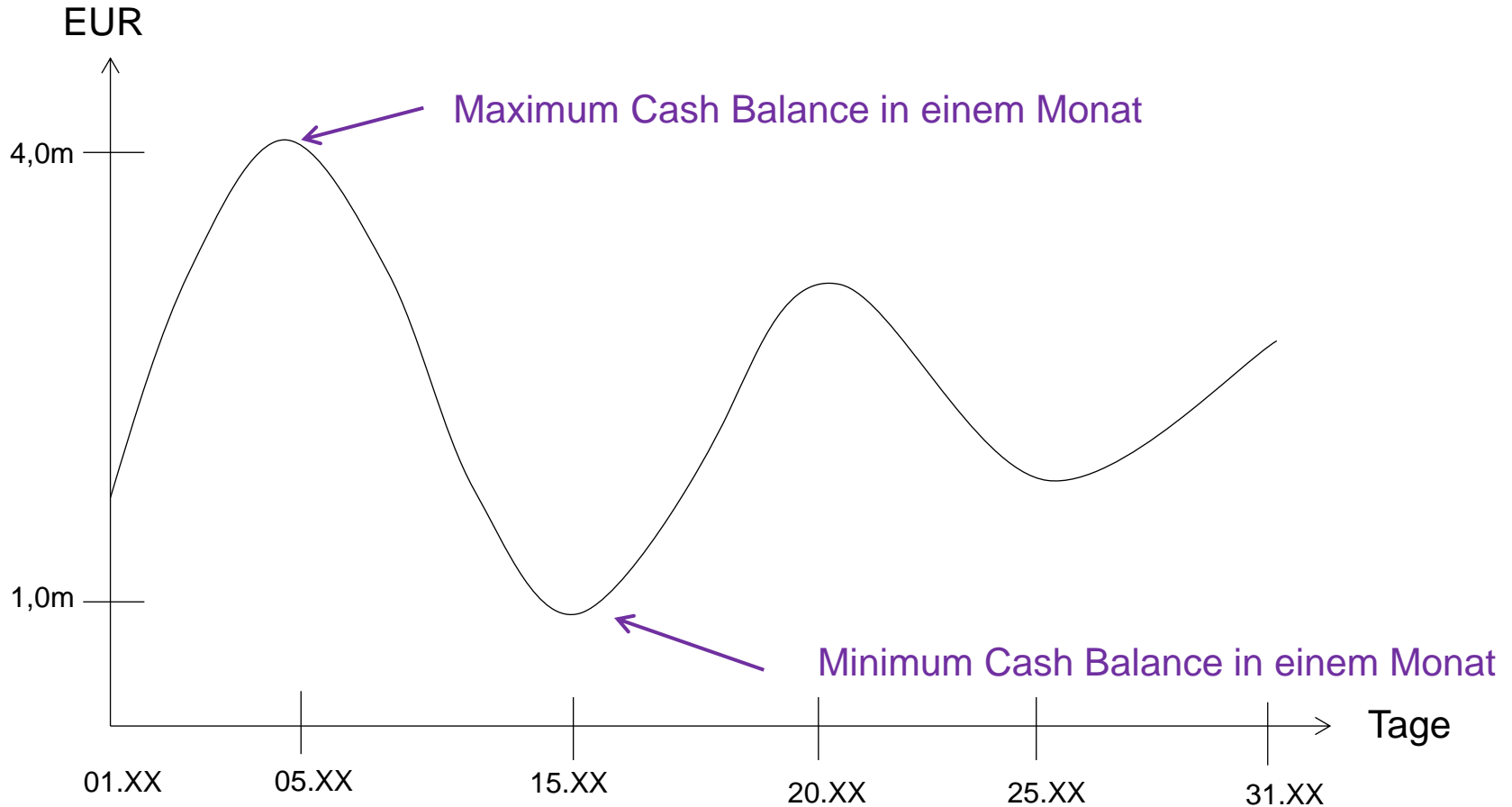
Definition: „Der Minimum Cash Level entspricht dem maximalen Cash Outflow in einem Monat.“

Grundlage zur Berechnung:

- NICHT einzelne Ausgaben, sondern die Nettobetrachtung (Cash-Saldenverlauf) auf dem Bankkonto.

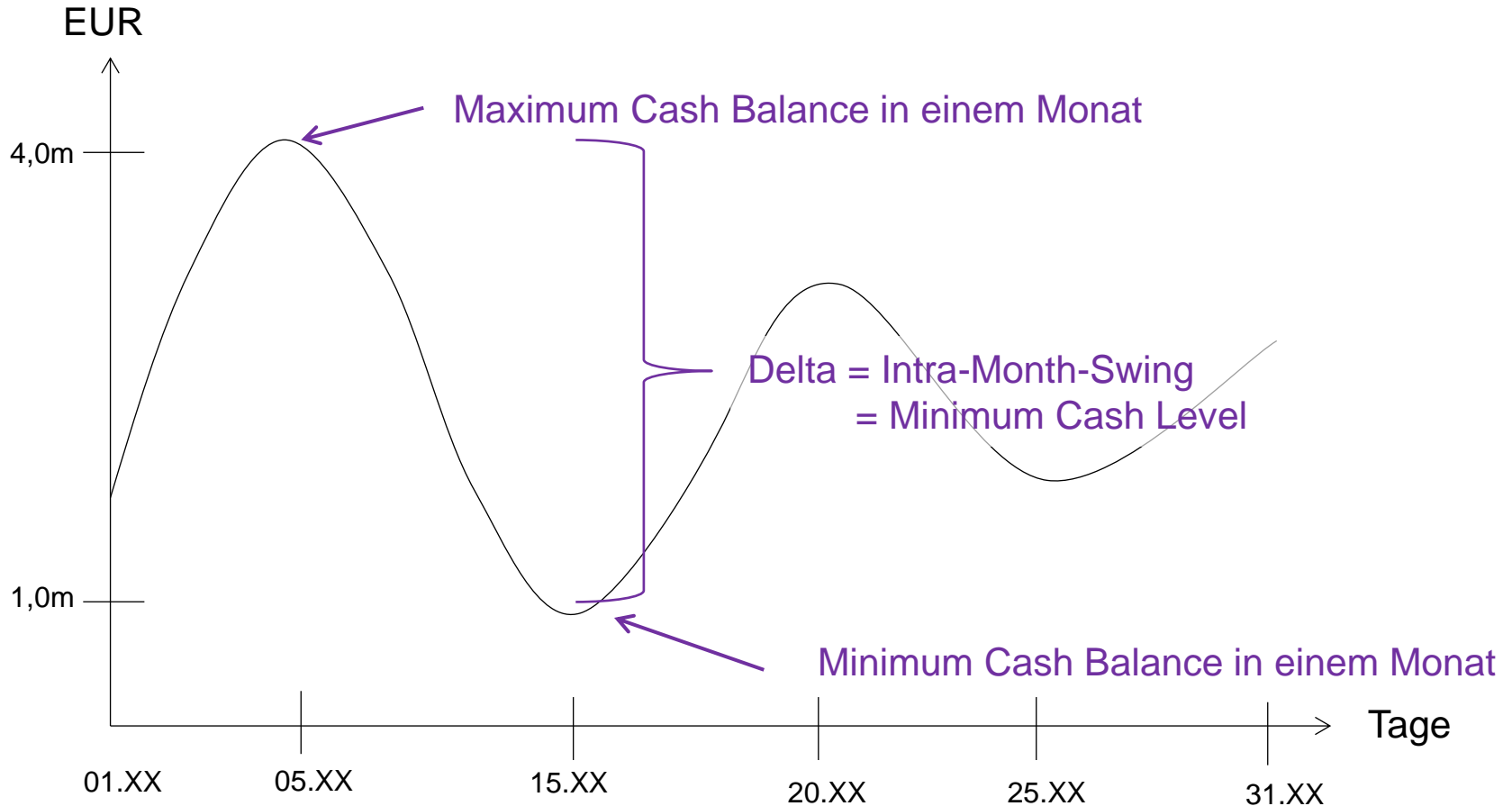
3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

Täglicher Cash Saldenverlauf eines Unternehmens



3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

Täglicher Cash Saldenverlauf eines Unternehmens



Def.: Minimum Cash Level = ist der maximale Cash outflow innerhalb eines Monats und daher der Minimum Cash Level der für den Monat benötigt wird.

3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

Def.: Minimum Cash Level = ist der maximale Cash outflow innerhalb eines Monats und daher der Minimum Cash Level der für den Monat benötigt wird.

Unter der Annahme, dass ein Unternehmen ein mittel- bis längerfristiges Grundgeschäft hat, kann man den berechneten Minimum Cash Level aus der Vergangenheit auch in die Zukunft projizieren.

In seltenen Fällen, ist eine punktuelle Bereinigung der Grunddaten angebracht.

Ferner sind unterschiedliche Währungen in den Grunddaten zu einem einheitlichen Kurs umzurechnen.

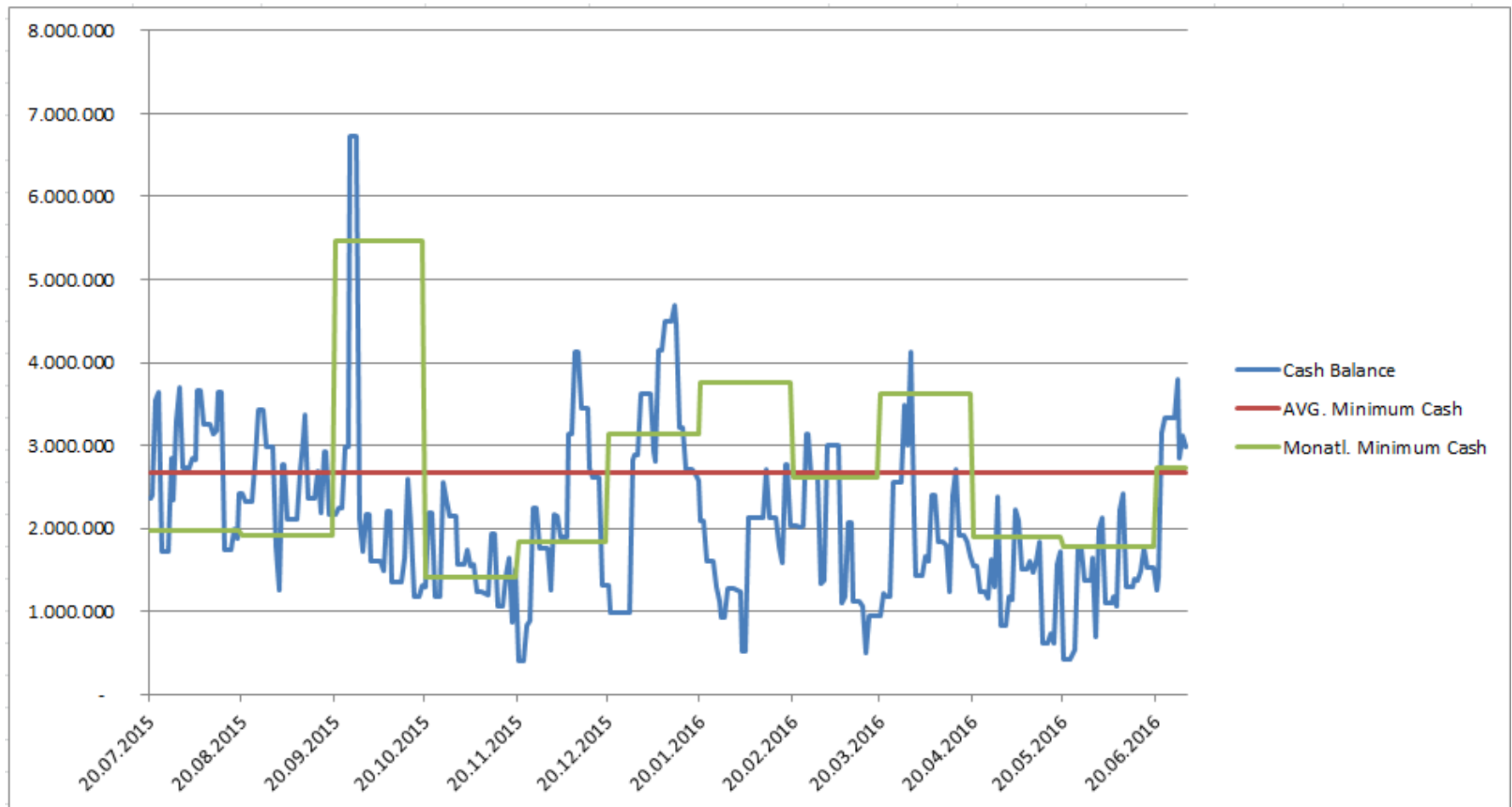
3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

Beispielberechnung des Minimum Cash Level auf Basis von 12 Monaten in der Vergangenheit. Aus den einzelnen Monaten lässt sich ein Jahresdurchschnitt errechnen.

in k EUR	Max	Min	Delta / Minimum Cash
July	3.692.512	1.716.120	1.976.392
August	3.661.383	1.745.286	1.916.097
September	6.734.449	1.263.354	5.471.095
October	2.594.180	1.188.634	1.405.546
November	2.248.137	401.066	1.847.071
December	4.123.872	977.481	3.146.391
January	4.686.743	927.268	3.759.475
February	3.129.072	523.355	2.605.717
March	4.124.609	495.161	3.629.448
April	2.713.858	825.568	1.888.290
May	2.217.948	427.619	1.790.329
June	3.799.734	1.073.169	2.726.565
AVG EUR			2.680.201

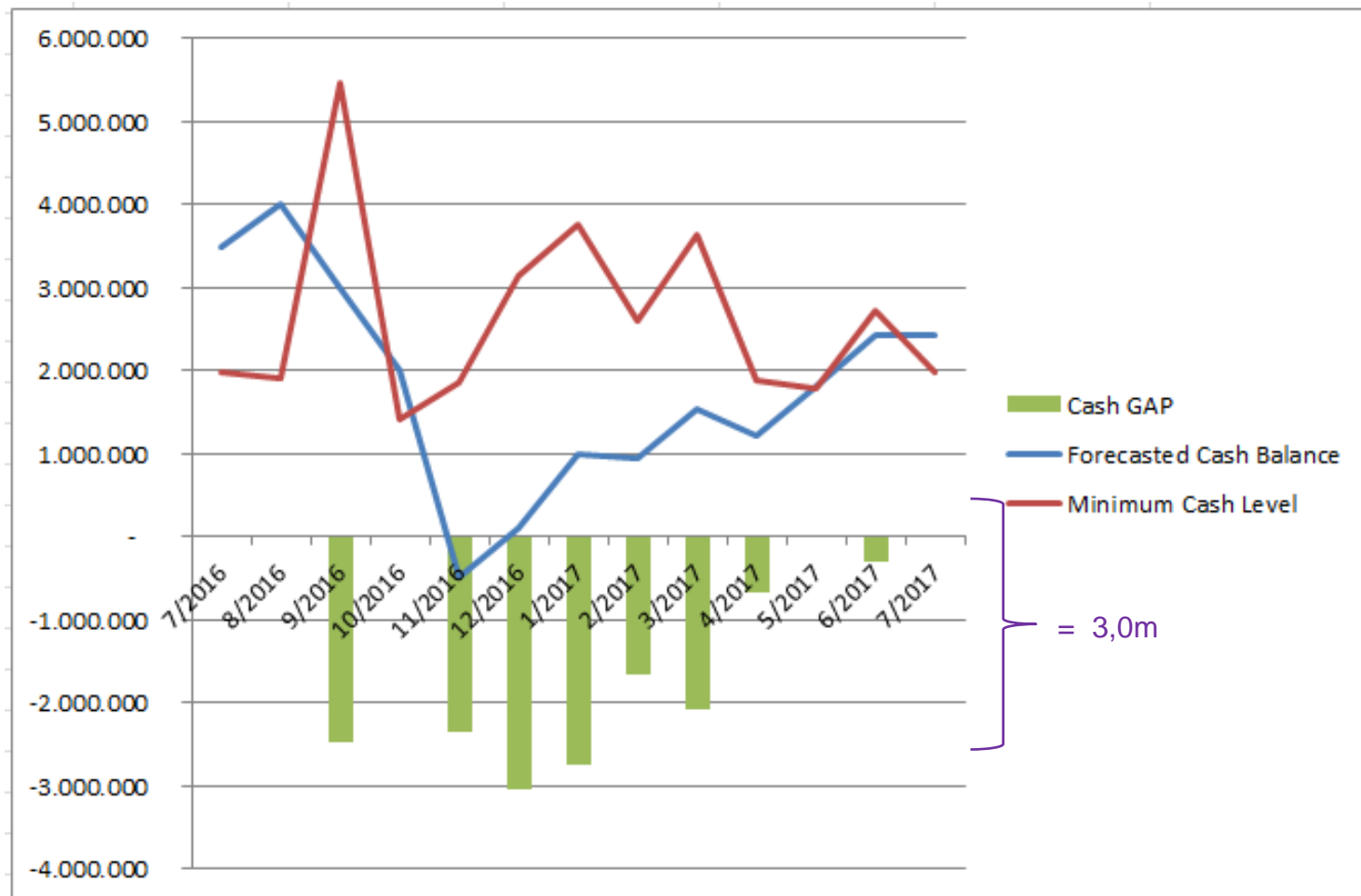
3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

Beispiel einer täglichen Cash Balance Kurve aus der Realität.



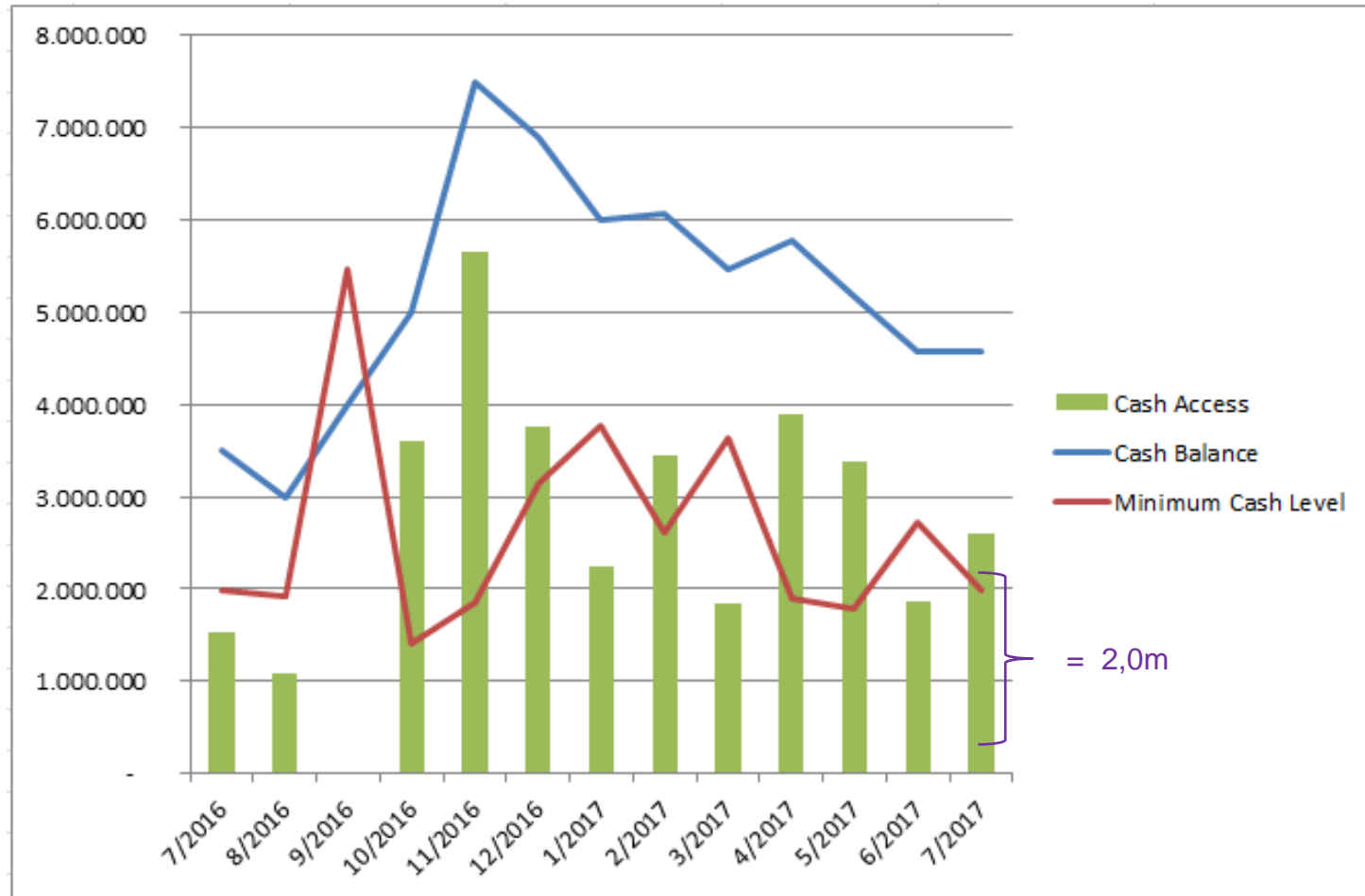
3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

Beispiel einer **Cash GAP Analyse**: Kurzfristige Finanzierung von max. 3,0m wird benötigt.



3. Wie wird der Minimum Cash Level berechnet?

Beispiel einer **Cash Access Analyse**: Kurzfristige Geldanlage von knapp 2,0m möglich.



4. Wie kann man den Minimum Cash Level reduzieren?

Ein hoher Minimum Cash Level ist nicht immer erwünscht:

- bei Cash Access: Problem mit Negativverzinsung bei der Bank
- bei Cash Gap: Problem mit zu hohen Finanzierungskosten (bzw. Risiko)

Das neu entworfene „Minimum Cash Level Modell“ bietet hierauf Antworten !!

Das Modell kann 5 verschiedene Maßnahmen herleiten, die helfen den Minimum Cash Level zu reduzieren:

- a) Cash Pooling
- b) Netting
- c) Zahlungsfrequenz erhöhen
- d) Synchronisierung von ausgehenden und eingehenden Zahlungen
- e) Kreditlinienausnutzung

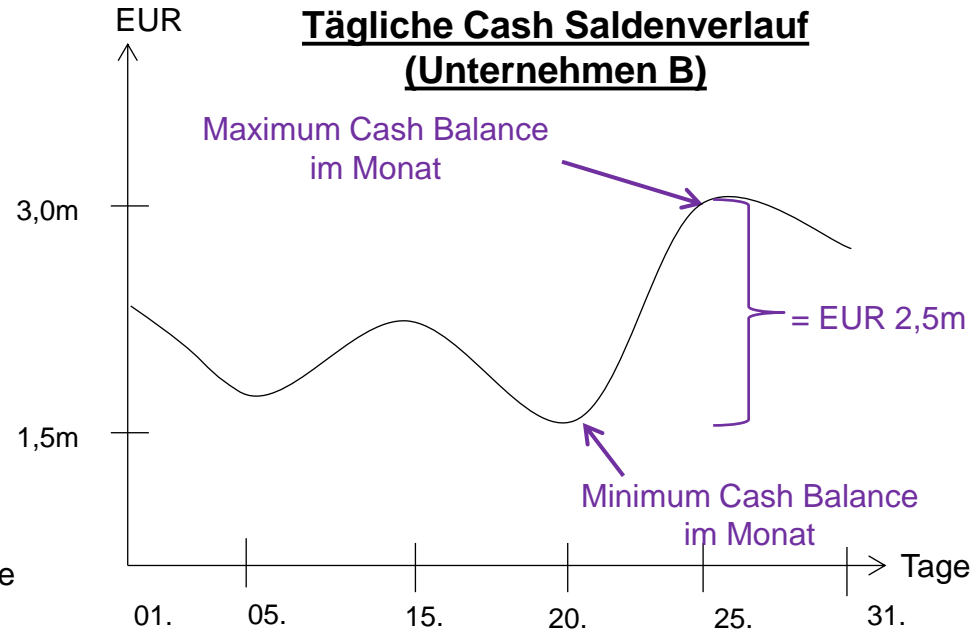
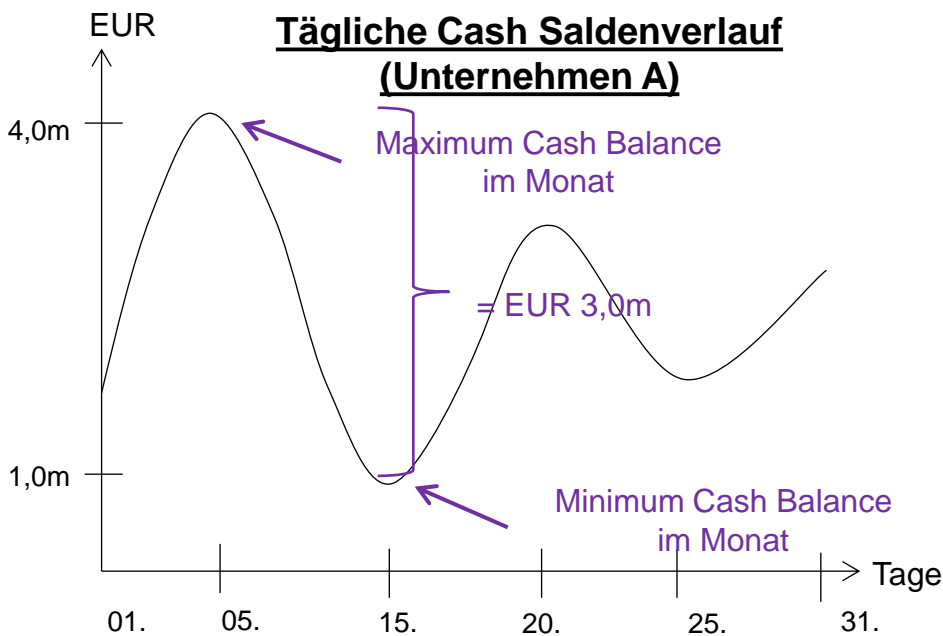
Anhand den folgenden Beispielen soll dies verdeutlicht werden.



4. Wie kann man den Minimum Cash Level reduzieren?

a) Cash Pooling

Hier ist der tägliche Cash Saldenverlauf zweier Unternehmen abgebildet. Der Minimum Cash Level von Unternehmen A ist EUR 3,0m und von Unternehmen B ist EUR 2,5m. Zusammen ergibt dies einen Minimum Cash Level von EUR 5,5m.



Minimum Cash Level = EUR 3,0m

Minimum Cash Level = EUR 2,5m

Total Minimum Cash Level = EUR 5,5m



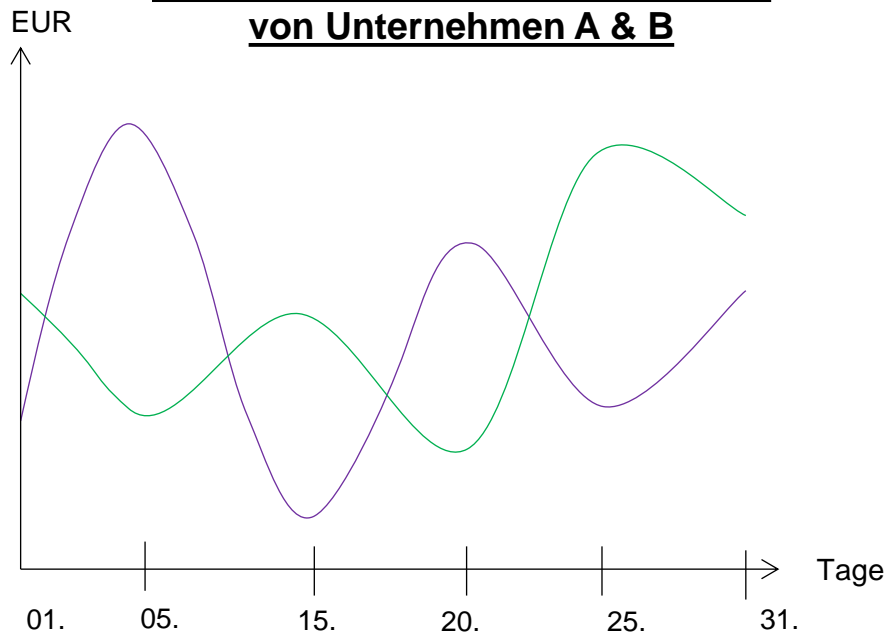
4. Wie kann man den Minimum Cash Level reduzieren?

a) Cash Pooling

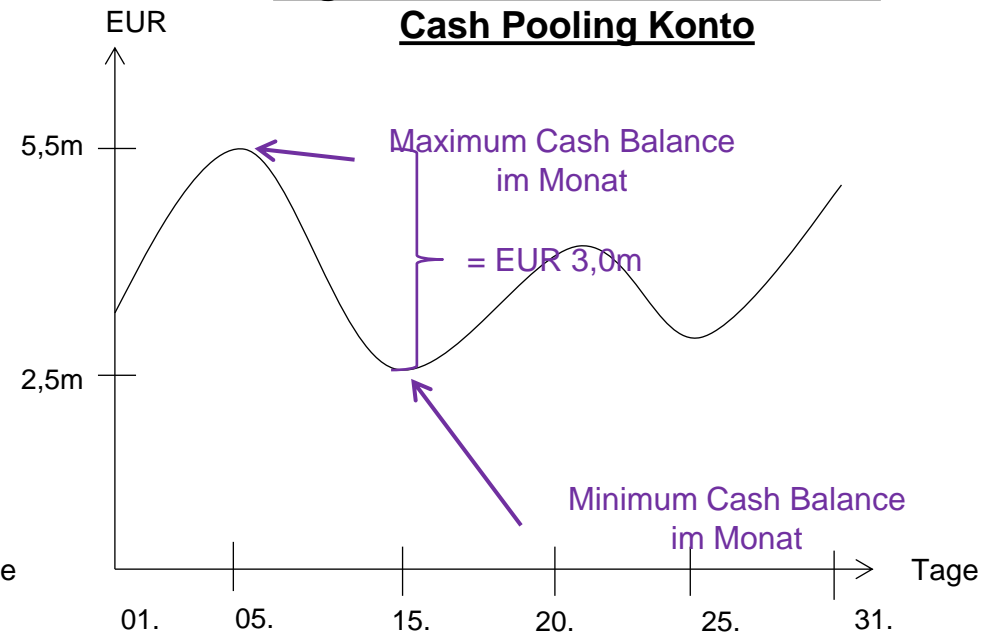
Durch das Cash Pooling überlappen sich die Cash Saldenverläufe beider Unternehmen, woraus ein neuer Cash Saldenverlauf entsteht.

Der Minimum Cash Level vom Cash Pooling Konto beträgt EUR 3,0m und ist somit EUR 2,5m weniger als zuvor.

Überlappender Cash Saldenverlauf von Unternehmen A & B



Täglicher Cash Saldenverlauf vom Cash Pooling Konto



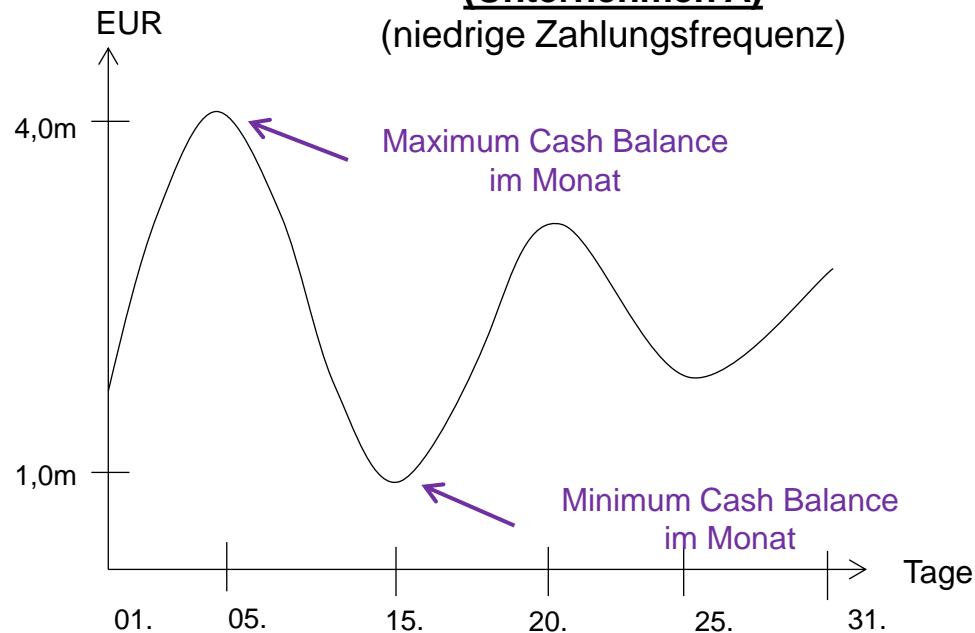
Minimum Cash Level = EUR 3,0m

4. Wie kann man den Minimum Cash Level reduzieren?

c) Erhöhung der Zahlungsfrequenz

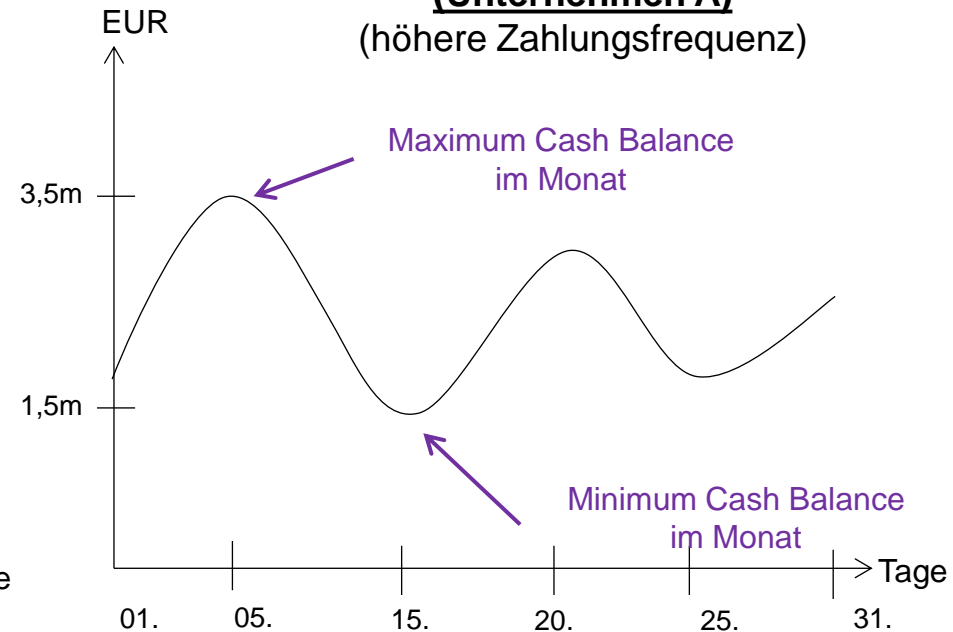
Durch die Erhöhung der Zahlungsfrequenz (insb. bei konzerninternen Zahlungen) kann ebenfalls der Minimum Cash Level reduziert werden, da weniger auf einmal bezahlt wird und somit sich die Spitzen im Cash Saldenverlauf reduzieren.

Tägliche Cash Saldenverlauf
(Unternehmen A)
(niedrige Zahlungsfrequenz)



Minimum Cash Level = EUR 3,0m

Tägliche Cash Saldenverlauf
(Unternehmen A)
(höhere Zahlungsfrequenz)

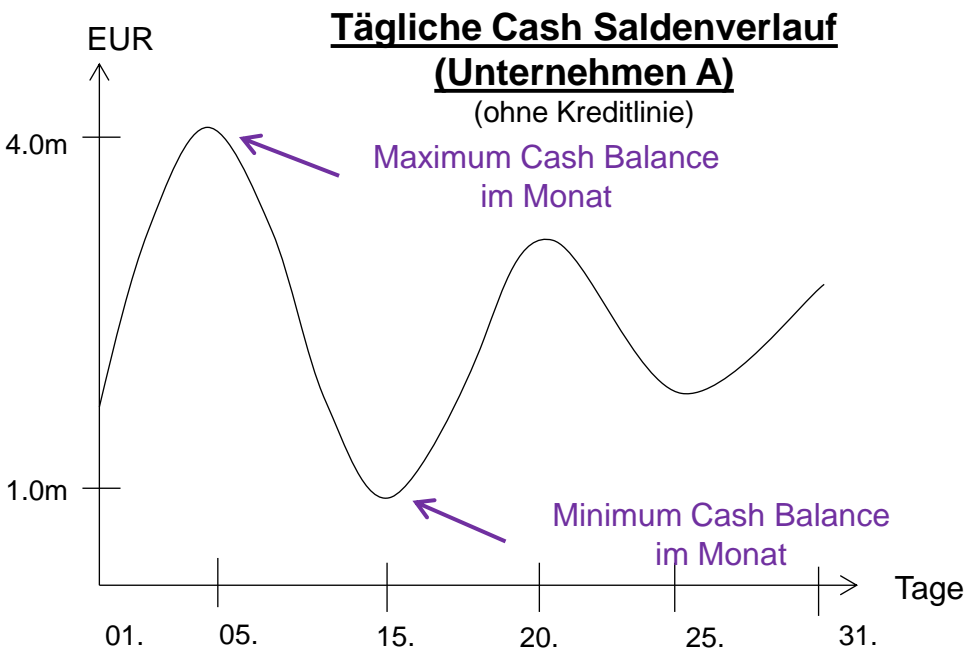


Minimum Cash Level = EUR 2,0m

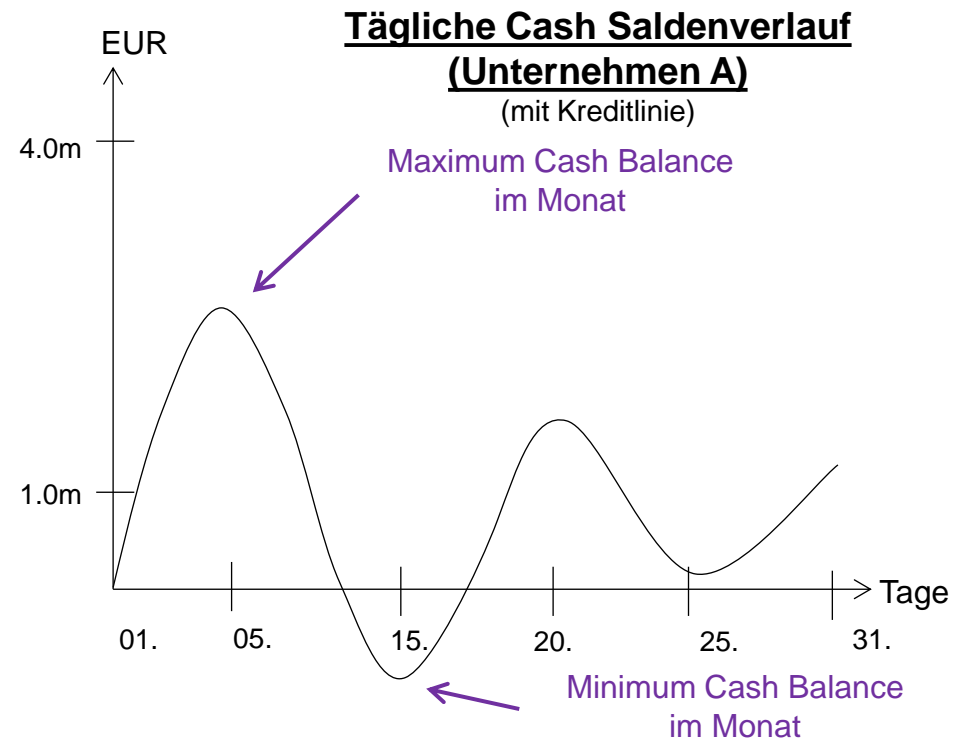
4. Wie kann man den Minimum Cash Level reduzieren?

e) Kreditlinienausnutzung

Aufgrund der aktuellen Niedrigzinspolitik macht es durchaus Sinn die Cash Reserven runter zufahren und zu ergänzen mit entsprechenden Kreditlinien. Der Liquiditätsbedarf wird somit nicht effektiv reduziert, aber der reduzierte Minimum Cash Level wird ergänzt durch verfügbare Kreditlinien (= Minimum Credit Line).



Minimum Cash Level = EUR 3,0m



Liquiditätsbedarf =
Minimum Cash Level EUR 2.0m +
Minimum Credit Line EUR 1.0m

Zu beachten:

- Die Berechnung ist vergangenheitsbezogen.
- Kennzahl muss regelmäßig aktualisiert werden.
- In seltenen Fällen, ist eine punktuelle Bereinigung der Grunddaten angebracht.
- Der maximale Cash Outflow in einem Monat ist ein theoretischer Höchstwert, daher ist der Minimum Cash Level eher konservativ.
- Ein operatives Business kann auch unter bestimmten Umständen unter dem Minimum Cash Level operieren.
- Zu unterscheiden ist der Minimum Cash Level aus operativer und strategischer Sicht.
- **Ein Minimum Cash Level Kennzahl nützt nur, wenn es dazu auch eine verlässliche Liquiditätsplanung gibt.**

Vorteile:

- Einfache und schnelle Ermittlung des Minimum Cash Levels.
- Schnelle Akzeptanz auf allen Ebenen (lokales und globales Management), da fundiert berechnet und einfach zu verstehen.

FAZIT:

- Durch die fundierte Berechnung des Minimum Cash Levels kann diese auch für Liquiditätssteuerung herangezogen werden und stellt somit eine wichtige Steuerungsgröße dar.
- In Zeiten von negativen Zinsen ist dies um so wichtiger.



GRAMMER AG

Georg-Grammer-Strasse 2
D-92224 Amberg

Phone: +49 (0)9621 66 0
Fax: +49 (0)9621 66 1000
Email: info@grammer.com
Internet: www.grammer.com

Thorsten Hadzik

Manager Group Finance
Central Services – Finance