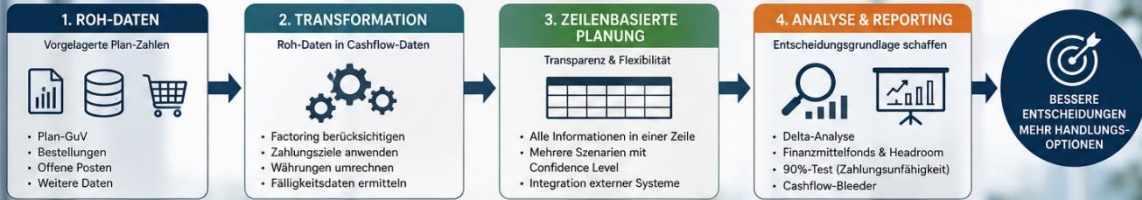


# LIQUIDITÄTSPLANUNG 2.0

## – AUCH OHNE KI



The laptop screen displays the following data:

### FINANZMITTELFONDS & HEADROOM

- Finanzmittelfonds (aktuell)
- Kurzfristige Kreditlinien
- Minimum Liquidity
- Finanzmittelfonds (vorher)
- Headroom

### 90%-TEST

Liquiditätslücke: **7,5%**  
OK ( $\leq 10\%$ )

### CASHFLOW-BLEEDER

Externer Cashflow (YTD)

Gesellschaft A	-5,2 Mio.
Gesellschaft B	-1,1 Mio.
Gesellschaft C	-2,3 Mio.
Gesellschaft D	+0,8 Mio.
Gesellschaft E	-3,4 Mio.

The notebook lists **ERFOLGSFAKTOREN** (Success Factors):

- ✓ Datenqualität
- ✓ Strukturierte Prozesse
- ✓ Enge Zusammenarbeit
- ✓ Transparente Planung
- ✓ Aussagekräftiges Reporting

The mug says: **LIQUIDITÄT TRANSPARENZ HANDLUNGSFÄHIGKEIT**

The folder says: **SOLIDE PLANUNG. KLARE ENTSCHEIDUNGEN. SICHERE ZUKUNFT.**

### ZEILENBASIERTE LIQUIDITÄTSPLANUNG

Datum	Beschreibung	Kategorie	Währung	Betrag	Fälligkeitsdatum	Confidence	Status
15.05.2026	Kundeneingang	Verkauf	EUR	1.250.000	30.05.2026	100%	Most Likely
15.05.2026	Lieferantenzahlung	Einkauf	USD	-850.000	15.05.2026	100%	Most Likely
15.05.2026	Factoring Rückzahlung	Einzahlung	USD	-350.000	15.05.2026	100%	Most Likely
15.05.2026	Factoring Auszahlung	Forderung	EUR	-300.000	15.05.2026	100%	Most Likely
15.05.2026	Fremdanzahlung	Forderung	EUR	-50.000	15.05.2026	100%	Most Likely
15.05.2026	Fremdanzahlung	Forderung	EUR	-50.000	15.05.2026	100%	Most Likely

# Liquiditätsplanung 2.0 – auch ohne KI

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Interviews mit Tochtergesellschaften.....	3
3. Die Transformation von Roh-Daten .....	4
4. Zeilenbasierte Planung .....	5
5. Delta-Analyse.....	7
6. Reporting .....	7
7. Ausblick und Fazit.....	10

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Transformationsprozess.....	4
Abbildung 2: Umsatz-Daten transformieren (Teil1) .....	4
Abbildung 3: Umsatz-Daten transformieren (Teil2) .....	5
Abbildung 4: Liquiditätsplanung in Tabellenstruktur .....	5
Abbildung 5: Liquiditätsplanung in Zeilenstruktur .....	6
Abbildung 6: Einzelperioden-bezogene Delta-Analyse.....	7
Abbildung 7: Delta-Analyse über mehrere Perioden .....	7
Abbildung 8: Finanzmittelfonds Betrachtung .....	8
Abbildung 9: Headroom Betrachtung.....	9
Abbildung 10: Prüfung der Zahlungsunfähigkeit: 90%-Test.....	9
Abbildung 11: Cashflow Bleeder .....	9

## 1. Einleitung

Auf Basis der bisher gemachten Erfahrungen in der Liquiditätsplanung konnte ich feststellen, dass es bei den Unternehmen noch viele Probleme in der Liquiditätsplanung gibt und diese Unternehmen noch weit entfernt sind, KI-Lösungen für sich in der Liquiditätsplanung nutzen zu können.

Ein Grundsatzproblem, mit dem jedes Unternehmen zu kämpfen hat, ist, wie man Cashflow-basierte Plan-Zahlen ermittelt. Zum Thema wie man Cashflow-basierte Ist-Zahlen ermitteln kann gibt es bereits gute Lösungen und werden daher hier von mir nicht weiter thematisiert.

Auch das Thema Abweichungsanalyse und Berichtserstattung (inkl. Prüfung der Zahlungsunfähigkeit) ist nicht ganz einfach, da zum einen kaum geeignete Software-Unterstützung vorhanden ist und auf der anderen Seite jedes Unternehmen individuelle Wünsche diesbezüglich hat, was die Anforderung und Umsetzung für die Software-Hersteller schwierig macht.

Im Folgenden sollen Lösungsansätze vorgestellt werden, die Unternehmen nach meiner Erfahrung bereits deutlich weitergeholfen haben. Dadurch konnten sowohl die Qualität der Planung als auch die Aussagekraft der Berichte erheblich verbessert werden.

Nichts Schlimmeres kann es zudem für einen Treasurer geben, wenn die Geschäftsleitung berechnete Zweifel an der Richtigkeit der Treasury-Liquiditätsplanung haben. Denn schließlich gilt es wichtige Entscheidung auf Basis der verfügbaren Liquidität zu treffen. Und umso früher diese Erkenntnis vorhanden ist, umso mehr Optionen hat das Unternehmen darauf reagieren zu können.

## 2. Interviews mit Tochtergesellschaften

Bei einer dezentralen Erstellung der Liquiditätsplanung durch die einzelnen Tochtergesellschaften, erhält der Treasurer kaum Einblicke, wie die Tochtergesellschaften die Cashflows berechnen, sofern er nicht explizit danach fragt. Aus meiner Erfahrung heraus ist mir bewusst geworden, dass die Tochtergesellschaften meist auf Hilfe aus der Treasury-Abteilung angewiesen sind, da ihre Aufgabenschwerpunkte eher in der Buchhaltung oder im Controlling sind und weniger im Treasury. Zudem sollte der Planer/Treasurer für die Prüfung der Zahlungsunfähigkeit folgende Punkte hinsichtlich der Erstellung der Liquiditätsplanung berücksichtigen. Gemäß IDW S 11 (Punkt 3 & 4.2.2) muss die Planung demnach:

- plausibel, d.h. nachvollziehbar, konsistent und frei von Widersprüchen sein,
- sachlich und rechnerisch richtig,
- vollständig und verlässlich (bezogen auf die wesentlichen Informationen),
- für dritte nachvollziehbar,
- Annahmen müssen dokumentiert sein und
- die Planung soll einer integrierten Planung entspringen (d.h. nicht auf „Erfahrungswerten“).

Aufgrund dieser Anforderungen ist es empfehlenswert, ein Interview mit jeder Tochtergesellschaft (oder mit jeder Person die Cashflow-Planzahlen für die Liquiditätsplanung zur Verfügung stellt) durchzuführen und zu fragen, wie die Cashflow-Planzahlen ermittelt werden. Oftmals habe ich

feststellen können, dass der Planer auf Basis von Erfahrungswerten plant anstatt auf Basis vorgelagerter Planzahlen. Hier brauchen die Planer Unterstützung, nämlich Tools und Konzepte, wie man diese vorgelagerten Planzahlen für die Berechnung der Cashflow-Planzahlen nutzen kann.

### 3. Die Transformation von Roh-Daten

Im ersten Schritt gilt sich bewusst zu machen, dass Cashflow-Planzahlen nicht einfach nur da sind, sondern erstmal berechnet werden müssen, um sie dann in der Liquiditätsplanung verwenden zu können.

Wir unterscheiden daher Roh-Daten und Cashflow-Daten. Erst mit einer Transformation der Roh-Daten können die benötigten Cashflow-Daten ermittelt werden und werden so final für die Liquiditätsplanung nutzbar.

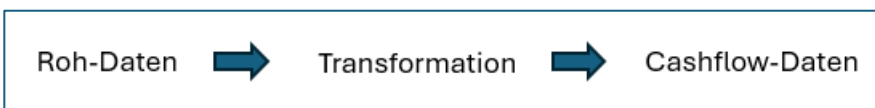


Abbildung 1: Transformationsprozess

Ein einfaches Beispiel könnten die Kundengeldeingänge sein. Je nach Unternehmen können verschiedenen Roh-Daten zur Verfügung stehen. Manche Roh-Daten sind vielleicht besser geeignet als andere, was individuell geprüft werden muss. Ein weiterer Aspekt ist der Aufwand, der notwendig ist, um Roh-Daten in Cashflow-Daten zu transformieren und welchen Nutzen dieser Aufwand bringt.

Bleiben wir beim Beispiel der Kundengeldeingänge. Ein Lösungsansatz wäre die geplanten Monatsumsätze aus der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Plan-GuV) zu nutzen. Die erste Frage, die man sich stellen muss, ist bzgl. dem Zielbild. Was brauche ich am Ende? Eine währungsdifferenzierte Planung auf Tages- oder zumindest auf Wochenbasis? Müssen ggf. Factoring-Effekte ebenfalls berücksichtigt werden?

Falls Factoring ein Thema ist, müssen in einem ersten Schritt die Umsatz-Daten aus der Planung nach Factoring und Non-Factoring unterschieden werden, dann nach Währung und dann wird noch der durchschnittliche Mehrwertsteuersatz, der auf den inländischen Umsatz anfällt, hinzugerechnet. Diese Vorgehensweise wird anhand von Beispielszahlen in der unten dargestellten Abbildung 2 gezeigt.

Monat	Januar	Februar	März	April
Umsatz	1.000.000	2.000.000	1.500.000	1.800.000

Factoring-Aufteilung	Währungs-Aufteilung	Mehrwert-Steuersatz	Januar	Februar	März	April
Factoring (60%)	EUR (100%)	12%	672.000	1.344.000	1.008.000	1.209.600
Non-Factoring (40%)	EUR (60%)	9%	261.600	523.200	392.400	470.880
	USD (40%)	0%	160.000	320.000	240.000	288.000

Abbildung 2: Umsatz-Daten transformieren (Teil1)

Im nächsten Schritt wird der Monatsumsatz auf einen Tag herunter gebrochen (hier ungefähr gleichmäßig im Monat verteilt), nämlich auf den Tag der Rechnungsstellung. Nimmt man noch das Zahlungsziel, erhält man auch das dazugehörige Fälligkeitsdatum. Hier bietet es sich an, nach mehreren (z.B. drei) Kundengruppen zu unterscheiden.

Factoring-Aufteilung		Factoring (60%) inkl. MwSt	Non-Factoring (40%) inkl. MwSt			
Währungs- Aufteilung		EUR (100%)	EUR (60%)	USD (40%)		
Januar		672.000	261.600	160.000		
Datum der Rechnung	Verteilung im Monat				Zahlungsziel (Kundengruppe A)	Fälligkeit der Rechnung (Kundengruppe A)
01.01.2026	3,22%	21.638	8.424	5.152	45 Tage	15.02.2026
02.01.2026	3,22%	21.638	8.424	5.152	45 Tage	16.02.2026
03.01.2026	3,22%	21.638	8.424	5.152	45 Tage	17.02.2026
04.01.2026	3,22%	21.638	8.424	5.152	45 Tage	18.02.2026

Abbildung 3: Umsatz-Daten transformieren (Teil2)

Mittels des oben gezeigten Beispiels der Transformation in Abbildung 3, hätte man mit dem umgerechneten Betrag und dem Fälligkeitsdatum eine Cashflow-Planzahl, die man für die Liquiditätsplanung verwenden kann.

Dieses ähnliche Prinzip könnte man auch zur Ermittlung für die Lieferantenzahlungen auf Basis der Plan-GuV nutzen, aber hier muss folgendes beachtet werden.

Je nach Art der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) gibt es Sonderthemen zu berücksichtigen. Zunächst muss geklärt werden, ob das Unternehmen ein Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren nutzt. Von Vorteil wäre Gesamtkostenverfahren, da bei Umsatzkostenverfahren die Aufwendungen in den Perioden gezeigt werden, in denen der Umsatz realisiert wurde, was für unsere Transformationslogik nicht ganz hilfreich ist.

Ein weiteres Problem stellt die Lager-Veränderung dar. Ein Lager-Aufbau oder -Abbau kann nicht über die GuV ermittelt werden, sondern nur über die Vorräte in der Bilanz. Leider plant nicht jedes Unternehmen neben der GuV auch die Bilanz, weswegen meist der Einkauf gebeten wird, eigens für die Liquiditätsplanung eine Materialplanung zur Verfügung zu stellen, woraus die Bestelldaten ersichtlich sind. Inwiefern vorhandene Daten aus bestehenden Bestellsystemen nutzbar sind, muss im Einzelfall geprüft werden. Hier scheidet es meist an der Datenqualität insb. bei der tatsächlichen Verteilung der Bestellmengen in einem Jahr/Monat.

## 4. Zeilenbasierte Planung

Aufgrund der Vereinfachung wird oftmals die Liquiditätsplanung in einer Tabellenstruktur (siehe Abbildung 4) gezeigt, aber auch in der Form direkt geplant.

Monat	Januar	Februar	März
Kundengeldeingang	800.000	600.000	1.000.000
Lieferantenzahlung	-500.000	-800.000	-900.000

Abbildung 4: Liquiditätsplanung in Tabellenstruktur

Zwar bieten fortgeschrittene Software-Tools die Möglichkeiten Kommentare hinzuzufügen oder aber die Spalten flexibel aufzuteilen zwischen einer Monats-/Wochen-/Tagesansicht oder in einer Zelle mehrere Einträge in einer Untertabelle sichtbar zu machen, aber gerade für einen Treasurer, der regelmäßig Cashflow-Zahlen analysieren will/muss, profitiert dieser eher von einer zeilenbasierten Planungsdarstellung.

Die folgende zeilenbasierte Darstellung (siehe Abbildung 5) ermöglicht alle relevanten Daten auf einmal sehen und analysieren zu können. Zudem ermöglicht eine zeilenbasierte Planung/Datenbank eine system-integrierte Planung, wodurch weiteren Daten (z.B. offene Posten, fällige Devisengeschäfte) aus anderen Datenbank-Systemen wie ERP- oder TMS-Systemen leichter integriert werden können.

Des Weiteren bietet der zeilenbasierte Ansatz die Möglichkeit mit einem Planungssatz gleich mehrere Szenarien (z.B. Best Case, Most Likely Case, Worst Case) zu planen, ohne komplett eigenständige Datensätze in getrennten Planungsvarianten führen zu müssen. Für den Planer ist es somit auch transparenter, in welchem Szenario etwas berücksichtigt wird und wo nicht.

Welcher Plan-Cashflow in welcher Planungsvariante berücksichtigt wird, wird über den jeweiligen Confidence Level der Planungsvariante gesteuert, den man für jeden einzelnen Plan-Cashflow festlegt. Dabei erhalten die meisten Plan-Cashflows einen Confidence-Level von „100%“. Nur die Sonderthemen, werden individuell gesteuert. Somit reicht es in der Regel auch aus, wenn zwischen 100% und 0% unterschieden wird. In seltenen Fällen ist eine andere Prozentzahl besser geeignet. Für den „Most Likely Case“ sollte die Wahrscheinlichkeit über 50% liegen, um einen Plan-Cashflow in dieser Planvariante zeigen zu können. Die Planungsvariante „Worst Case“ ist eher für die Prüfung der Zahlungsunfähigkeit relevant. Hier müssen zum Beispiel alle fälligen Lieferantenrechnungen mit einbezogen werden, die noch nicht gezahlt wurden, d.h. auch alle überfälligen Lieferantenrechnungen, die z.B. bei einer „Most Likely“ Planungsvariante vielleicht nicht in voller Höhe berücksichtigt werden. Für eine Überprüfung der Zahlungsunfähigkeit müssen zudem alle gezeigten Plan-Cashflows eine hinreichende Wahrscheinlichkeit (z.B. über 75%) haben.

Ein weiterer wichtige Aspekt für die Prüfung der Zahlungsunfähigkeit im „Worst Case“ sind die Salden der debitorischen Kreditoren, denn diese dürfen nicht pauschal „verrechnet“ werden. Sofern bei einzelnen Kreditoren eine Aufrechnung von gegenseitigen Forderungen zulässig und vereinbart worden ist, kann der Saldo pro Kreditor maximal 0 Euro betragen. Der Saldo von diesem einzelnen Kreditor darf somit nicht den kreditorischen Saldo anderer fälliger Kreditoren vermindern, wenn diese für die Erstellung der Plan-Cashflows zusammen aggregiert werden.

Gesellschaft	Cashflow-Kategorie	Partner-gesellschaft	Valuta-Datum	Trans-aktions-währung	Betrag in Trans-aktions-währung	Wechsel-kurs	Confidence Level - Best Case	Confidence Level - Most Likely Case	Confidence Level - Worst Case	Betrag in EUR - Worst Case	Kommentar
ABC	Kunden-geldeingang		01.01.2026	EUR	100.000	1	100%	100%	50%	50.000	
ABC	Lieferanten-zahlung		15.01.2026	USD	-50.000	1,17	100%	100%	0%	0	

Abbildung 5: Liquiditätsplanung in Zeilenstruktur

Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass auf Basis einer zeilenbasierten Planung sich jede tabellarische Struktur abbilden lässt, was umgekehrt nicht möglich ist.

## 5. Delta-Analyse

Bzgl. der Delta-Analyse findet man meistens eine tabellarische Darstellung (siehe Abbildung 6), wo zwei Planungen miteinander verglichen werden, um die Unterschiede feststellen zu können. Die Veränderung wird für die ausgewählte Periode über die einzelnen Cashflow-Kategorien hinweg in einer „Delta“-Spalte gezeigt. Sie ist besonders bei einer Soll-Ist-Delta-Analyse von Vorteil, wo die Veränderung einer Periode (z.B. Woche) im Fokus steht.

Monat	KW 01			KW 02			KW 03		
Planung	Letzte	Aktuell	Delta	Letzte	Aktuell	Delta	Letzte	Aktuell	Delta
Kundengeld-eingang	800.000	1.000.000	+200.000	600.000	600.000	0	1.000.000	700.000	-300.000
Lieferanten-zahlung	-500.000	-450.000	+50.000	-800.000	-900.000	-100.000	-900.000	-900.000	0

Abbildung 6: Einzelperioden-bezogene Delta-Analyse

In der folgenden Darstellung (siehe Abbildung 7) wird die Veränderung/Delta in einer Zeile gezeigt, und zwar im Zeitverlauf. Somit kann die Veränderung über einen größeren Zeitverlauf, wie bei einer Plan-Plan-Delta-Analyse schneller erfasst werden, da man sich für eine Planungs-Validierung die Veränderung der Cashflows einer Kategorie im Zeitverlauf anschaut. Die Cashflows aus den jeweiligen Plan-Versionen werden hier nur informativ darunter angezeigt und helfen die Veränderung richtig zu interpretieren. Oftmals können bei dieser Betrachtungsweise Fehler besser in der Planung entdeckt werden, wenn zum Beispiel in der letzten Planung ein Cashflow enthalten war, aber nicht mehr in der aktuellen Planung.

Kalenderwoche	KW 01	KW 02	KW 03
Kundengeldeingang - Delta	+200.000	0	-300.000
<b>Letzte Plan-Version</b>	<b>800.000</b>	<b>600.000</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Aktuelle Plan-Version</b>	<b>1.000.000</b>	<b>600.000</b>	<b>700.000</b>
Lieferantenzahlung - Delta	+50.000	-100.000	0
<b>Letzte Plan-Version</b>	<b>-500.000</b>	<b>-800.000</b>	<b>-900.000</b>
<b>Aktuelle Plan-Version</b>	<b>-450.000</b>	<b>-900.000</b>	<b>-900.000</b>

Abbildung 7: Delta-Analyse über mehrere Perioden

Je nachdem, welcher zeitlicher Horizont (ein oder mehrere Perioden) betrachtet werden muss, ist entweder die eine oder andere Darstellung der Delta-Analyse am geeignetsten.

## 6. Reporting

Beim Thema Reporting besteht die Herausforderung möglichst knapp, aber präzise auf den Punkt zu kommen, ohne dabei wesentliche Informationen auszulassen. Denn viel Zeit hat man in der Regel nicht, die Powerpoint-Folien zu präsentieren und diese zu erklären.

Unternehmen, die nicht „Cash-Rich“ sind, sondern sich in der Geldaufnahme-Situation (Net-Debt) befinden, sind in der Regel verpflichtet auch Cashflow-Berichte ihren Gläubigern zur Verfügung zu stellen, weswegen das Reporting hier nochmals eine größere Relevanz erhält.

Im Folgenden werden zwei Möglichkeiten aufgezeigt, wie man die Cashflow Planung grafisch darstellen kann.

In der Abbildung 8 wird eine „Finanzmittelfonds Betrachtung“ gezeigt. Hier wurde ein negativer Finanzmittelfond unterstellt, so dass auch die Kurve von dem Finanzmittelfonds im negativen Bereich des Diagramms zu sehen ist. In diesem Fall wird die kurzfristige Kreditlinie des Unternehmens ebenso im negativen Bereich gezeigt. Zudem wird in der Abbildung neben der aktuellen Planung auch die vorherige Planung angezeigt, so dass die Veränderung ersichtlich wird.

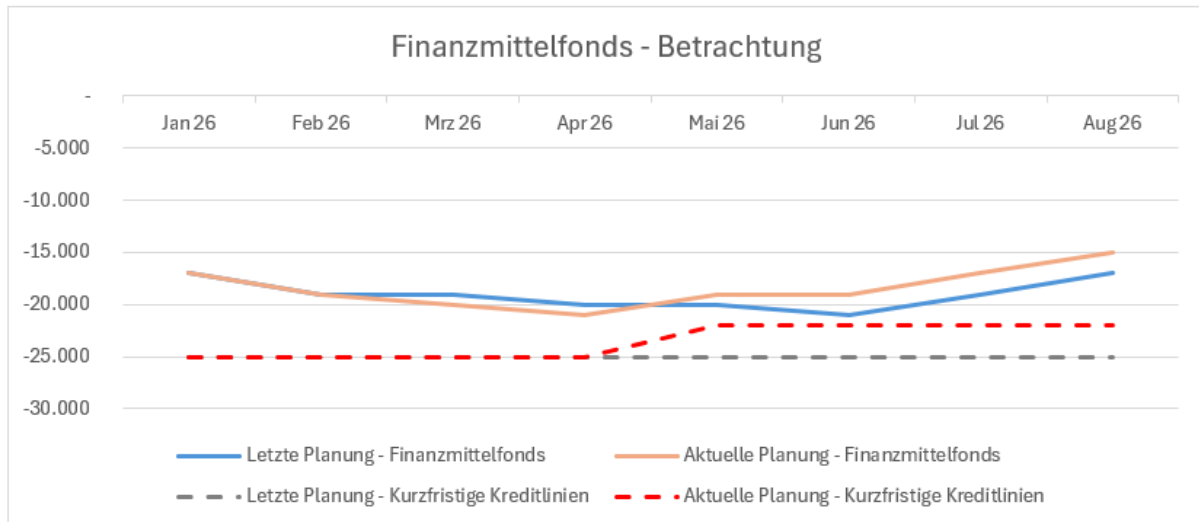


Abbildung 8: Finanzmittelfonds Betrachtung

In der folgenden Abbildung (siehe Abbildung 9) wird eine „Headroom Betrachtung“ gezeigt. Hier wird allein auf den Headroom geschaut, also dem Netto-Ergebnis aus Finanzmittelfonds und den kurzfristigen Kreditlinien. Zwar kann hier eine Veränderung aus den Kreditlinien oder Liquiditätsentwicklung nicht unterschieden werden, aber letztendlich ändert dies nichts am Gesamtergebnis, nämlich dem verfügbaren Headroom.

Solange sich die Liquiditätskurve, bei der Headroom-Betrachtung, oberhalb der Null-Linie befindet, wäre technisch gesehen ausreichend Liquidität vorhanden. Praktisch sieht es allerdings so aus, dass nicht erst beim Erreichen der Null-Linie die Liquiditätsprobleme auftauchen, sondern bereits vorher. Diese Problem-Zone wird anhand der „Minimum Liquidity“-Kurve angezeigt.<sup>1</sup> Befindet man sich oberhalb dieser Kurve ist ausreichend Liquidität für das Unternehmen vorhanden. Unterhalb dieser Linie fängt es an problematisch für das Unternehmen zu werden.

Erst die Kombination von Headroom und „Minimum Liquidity“ gibt den Finanzverantwortlichen klare Signale wann gehandelt werden muss und eignet sich daher für eine solide Entscheidungsgrundlage.

<sup>1</sup> Wie diese „Minimum Liquidity“ mathematisch berechnet werden kann, wird im VdT Leitfadens „Liquiditätsplanung & steuerung“ (2021) oder auf <https://hadzik-consulting.de/veroeffentlichung> genauer erläutert.

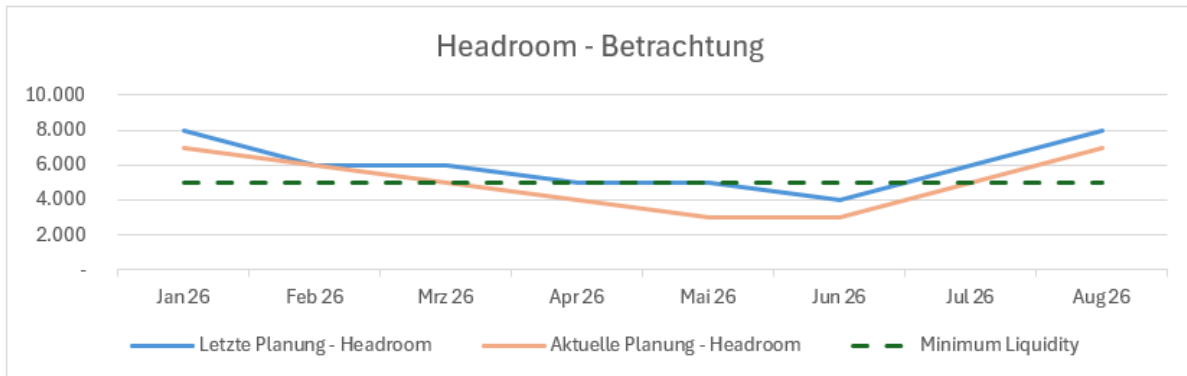


Abbildung 9: Headroom Betrachtung

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Reportings sollte auch der „90%-Test“ (siehe Abbildung 10) im Rahmen der Prüfung der Zahlungsunfähigkeit sein. Hier soll geprüft werden, ob die Liquiditätslücke größer als 10% ist. Dies sollte am besten nicht nur für den aktuellen Stichtag berechnet werden, sondern auch für die nächsten 13 Wochen in der Zukunft. Da für diese Berechnung strengere Anforderungen an die Liquiditätsplanung bestehen, sollte der anfangs erwähnte „Worst Case“ hierfür berücksichtigt werden.

Finanzstatus - 28.12.2025								ACT KW52	FCT KW01	FCT KW02	FCT KW03
in k EUR	Bankkonto- saldo	Internes Verrechnung skonto (Cash Pooling)	Interne Cash Pooling Linie	Headroom kurzfr. Kreditlinie	Headroom - Lokale Sicht	Headroom - Gruppen- sicht	Fällige und Überfällige Verbindlich- keiten	28.12.25	04.01.26	11.01.26	18.01.26
Unternehmen - Tochter A	-	-130	1.000	-	870	-	-300	100,0%	90,0%	33,0%	100,0%
Unternehmen - Tochter B	100	-	-	-	100	100	-50	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Unternehmen - Mutter	250	130	-1.000	5.000	4.380	5.250	-2.000	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Unternehmensgruppe</b>	<b>350</b>			<b>5.000</b>		<b>5.350</b>	<b>-2.350</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Abbildung 10: Prüfung der Zahlungsunfähigkeit: 90%-Test

Zum Reporting sollte auch eine Übersicht gehören, die zeigt, welche Gesellschaften in der Unternehmensgruppe einen positiven Beitrag zum Gruppen Cashflow beitragen und welche Gesellschaften Cash verbrennen. Ich nenne diesen Report „Cashflow-Bleeder“ (siehe Abbildung 11). Um diesen Bericht erstellen zu können, müssen die Cashflows getrennt nach externen vs. internen Cashflows pro Gesellschaft berechnet werden. Diejenigen Gesellschaften, die negativen externen Cashflow zeigen, gehören zu der Gruppe der „Cashflow-Bleeder“. Es gibt auch Fälle, wo dies ganz normal ist. Zum Beispiel bei Holding-/Marketing-/Produktionsgesellschaften, die keinen externen Umsatz generieren. Deren externen Cashflow-Defizite müssen dann durch andere Gesellschaften zusätzlich getragen werden.

Cashflow Bleeder				
Zeitraum von ... bis ...	Total Externer Cashflow	Total Interner Cashflow	Total Cashflow	Kommentar
<i>in k EUR</i>				
Unternehmen - Tochter A	-1.000	2.000	1.000	Produktion
Unternehmen - Tochter B	7.000	-4.000	3.000	
Unternehmen - Mutter	3.000	2.000	5.000	
<b>Gruppe</b>	<b>9.000</b>	<b>-</b>	<b>9.000</b>	

Abbildung 11: Cashflow Bleeder

## 7. Ausblick und Fazit

Die hier erwähnten Optimierungsvorschläge zeigen, wo an zentral wichtigen Stellen, sich die Liquiditätsplanung verbessern lässt, auch ohne Einsatz von KI. Insbesondere die Ermittlung und Transformation von Cashflow-basierten Planzahlen sowie die Integration individueller Anforderungen und die Berücksichtigung von Sonderthemen wie Factoring, Lagerveränderungen und unterschiedliche Rechnungslegungsstandards stellen den Treasurer und Planer vor komplexe Aufgaben. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei die enge Zusammenarbeit zwischen Treasury und den Tochtergesellschaften beziehungsweise den Planungsverantwortlichen. Durch Interviews und gezielte Unterstützung können Planungsannahmen transparent gemacht und auf eine solide Datenbasis gestellt werden.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Qualität der Planung und die Aussagekraft der Berichte maßgeblich verbessert werden können, wenn strukturierte und nachvollziehbare Methoden sowie geeignete Werkzeuge zum Einsatz kommen. So wäre es für den Treasurer wünschenswert, wenn diese Optimierungsvorschläge auch Einzug in diverse Liquiditätsplanungs-Softwaretools erhalten, anstatt weiter komplexe Excel-Tools bauen zu müssen, die dann nur wenige beherrschen.

Veröffentlichung	Juni 2026
Author	Thorsten Hadzik
Kontaktdaten	Thorsten Hadzik – Treasury Consulting Innere Weißenseestr. 36 90537 Feucht  M: +49 178 5445276 E: <a href="mailto:info@hadzik-consulting.de">info@hadzik-consulting.de</a>

Bei Interesse an einem kostenlosen Excel-Tool mit Beispiel-Berechnungslogiken/-grafiken, bitte eine Email an [info@hadzik-consulting.de](mailto:info@hadzik-consulting.de) versenden.