

TRUSTEDDECISIONS
Integrierte Unternehmenssteuerung

LEITFADEN

DER 13-WOCHEN-LIQUIDITÄTSPLAN FÜR TRÄGER

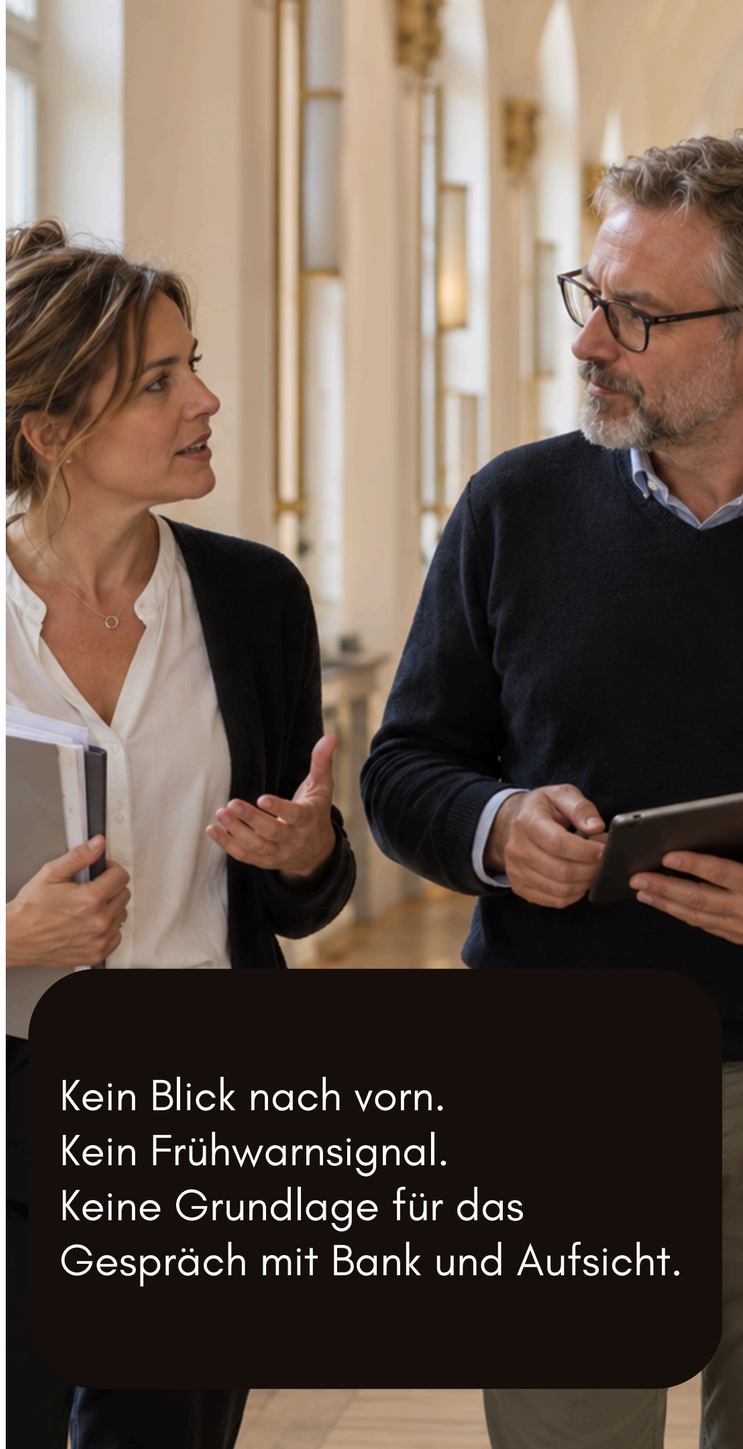
Für Vorstand, Finanzleitung und Aufsicht in der Sozialwirtschaft

TRUSTEDDECISIONS
Integrierte Unternehmenssteuerung

DAS ERGEBNIS STIMMT. DAS KONTO NICHT.

Die Pflegesätze sind verhandelt, die Belegung ist gut, der Wirtschaftsplan geht auf. Und trotzdem sinkt der Kontostand. Weil der Sozialhilfeträger seit Monaten über eine Kostenübernahme entscheidet. Weil die Tariferhöhung ab März gilt, die neue Vergütung aber erst im Sommer kommt. Weil im November Gehälter und Jahressonderzahlung in derselben Woche abgehen.

Das Ergebnis-Controlling zeigt davon nichts. **Eine 13-Wochen-Liquiditätsplanung zeigt es Wochen vorher.**



FÜR WEN IST DIESER LEITFADEN?

Für kaufmännische Vorstände und Geschäftsführungen, die wissen wollen, ob es in den nächsten Wochen reicht. Für die Finanzleitung, die das heute in Excel-Listen zusammenträgt. Und für Aufsichtsgremien, die früher sehen wollen, wo es eng wird.

Sie erhalten:

- den Aufbau eines 13-Wochen-Plans für Träger
- fünf Schritte vom ersten Plan zum Wochenrhythmus
- einen Selbstcheck in 15 Minuten
- die Musterstruktur eines Plans mit Beispiel und Szenario

1 von 5

Pflegeheimen hat offene Forderungen von mindestens 100.000 €; größter Posten sind Sozialhilfeträger.

PwC/Strategy&, Liquidität in Pflegeeinrichtungen, 2026

57 %

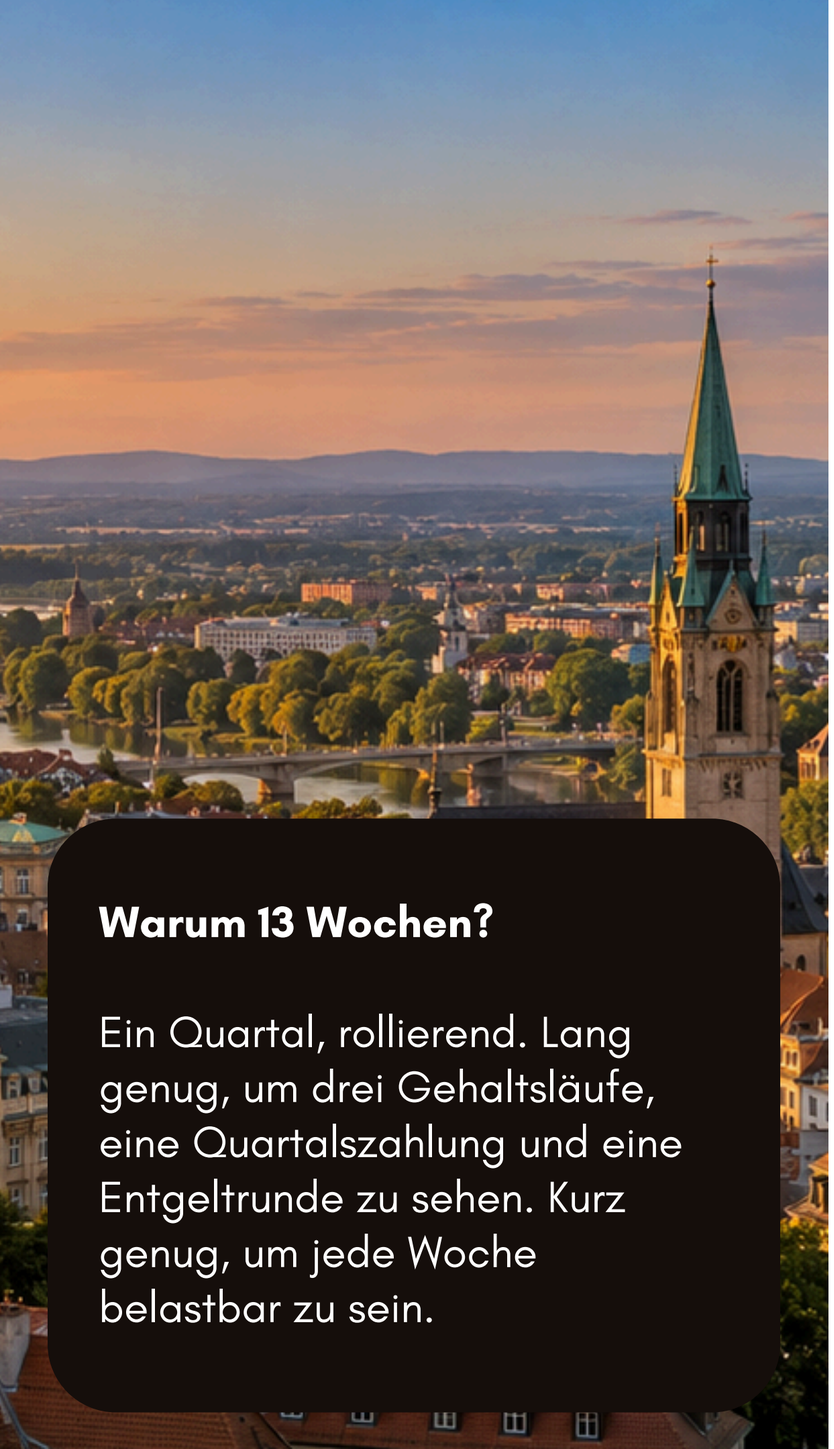
der stationären Pflegeeinrichtungen bezeichnen ihre wirtschaftliche Lage als „nicht stabil“.

VKAD-Blitzumfrage, Januar 2025

75–85 %

arbeiten im Berichtswesen weiterhin mit Excel- oder Access-Lösungen.

Spotlight Controlling in der Sozialwirtschaft, 2024



Warum 13 Wochen?

Ein Quartal, rollierend. Lang genug, um drei Gehaltsläufe, eine Quartalszahlung und eine Entgeltrunde zu sehen. Kurz genug, um jede Woche belastbar zu sein.

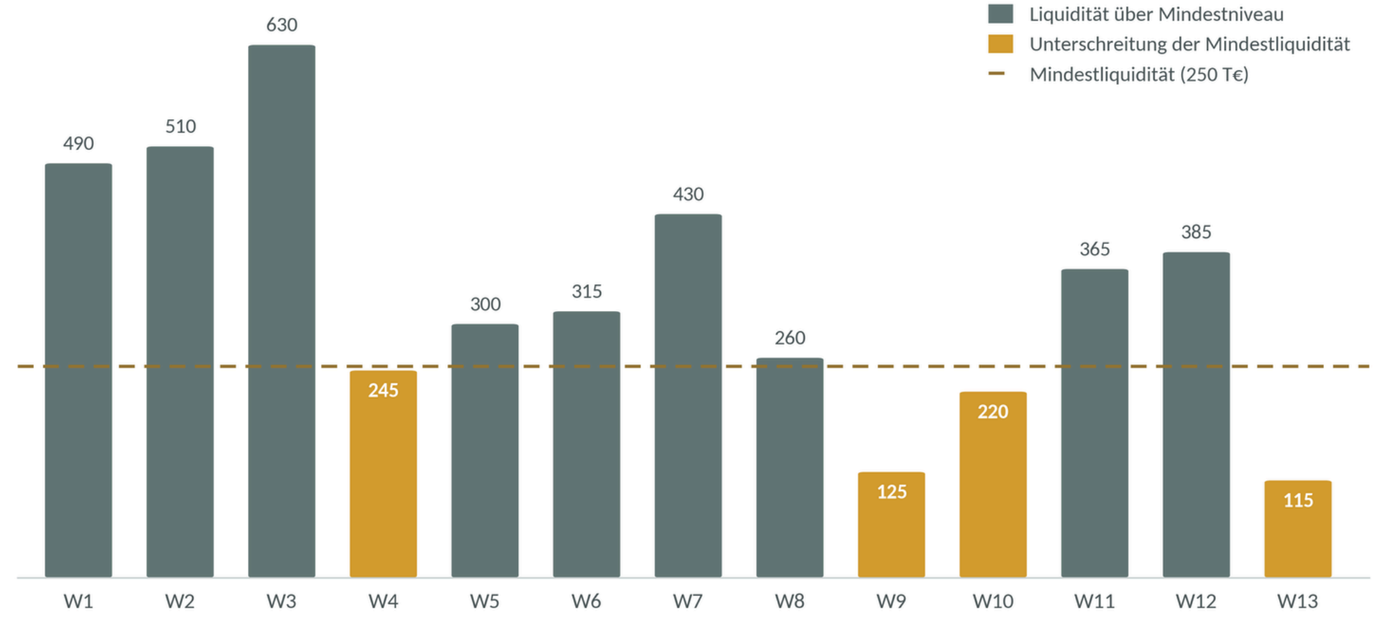
DER HORIZONT, IN DEM SIE NOCH HANDELN KÖNNEN

- Monatsplanung ist zu grob: Gehälter, Sozialversicherung und Mieten fallen auf wenige Tage; ein Monatssaldo verdeckt den Tiefpunkt.
- Jahresplanung ist zu fern: Der Wirtschaftsplan zeigt das Ergebnis, nicht den Zahlungszeitpunkt.
- Praxis der Krisenberatung: Planung „über 13 Wochen wöchentlich rollierend und detailliert“ (neue caritas 19/2024).
- Sprache der Banken: Ein rollierender 13-Wochen-Plan ist die Grundlage für jedes Gespräch über Kreditlinien.

SO IST DER PLAN AUFGEBAUT

Anfangsbestand
+ Einzahlungen je Kostenträger
- Auszahlungen
= Endbestand der Woche

Dazu kommen Kreditlinie und Mindestliquidität. Die Ampel zeigt, ob die verfügbare Liquidität darüber liegt (grün), darunter (gelb) oder die Linie ausgeschöpft ist (rot).



Beispiel-Träger (fiktiv): verfügbare Liquidität je Woche, in T€



SCHRITT 1: EINZAHLUNGEN NACH KOSTENTRÄGERN PLANEN

Der blinde Fleck dahinter:

Wer nach Rechnungsdatum plant, plant mit Geld, das noch nicht da ist. Jeder Kostenträger hat seinen eigenen Rhythmus: Pflegekassen zahlen planbar, Sozialhilfeträger oft erst nach Monaten, Kommunen quartalsweise. Planen Sie deshalb nach der realen Laufzeit, nicht nach dem Zahlungsziel.

Ihre Antwort:

Pflegekassen, reale Laufzeit (Tage): ____

Sozialhilfeträger (Tage): ____

Eingliederungshilfe (Tage): ____

Kommunen / Kita (Tage): ____

SCHRITT 2: AUSZAHLUNGEN IM PERSONALKOSTEN-RHYTHMUS

Der blinde Fleck dahinter:

Personalkosten machen in der Sozialwirtschaft den größten Teil der Auszahlungen aus, und sie konzentrieren sich auf wenige Tage im Monat. Wer sie als Monatsblock plant, übersieht den Tiefpunkt.

Position	Typische Fälligkeit
Sozialversicherungsbeiträge	drittletzter Bankarbeitstag des Monats
Gehälter	Monatsende (laut Arbeitsvertrag / AVR / Tarif)
Lohnsteuer	10. des Folgemonats
Jahressonderzahlung	meist mit dem November-Gehalt
Mieten, Pachten	Monatsanfang
Kapitaldienst, Investitionen	laut Vertrag bzw. Baufortschritt



SCHRITT 3: MINDESTLIQUIDITÄT FESTLEGEN

Der blinde Fleck dahinter:

Ohne festgelegte Untergrenze gibt es kein Frühwarnsignal, nur einen Kontostand. Als Praxiswert empfehlen wir mindestens einen Monat Personalaufwand einschließlich Sozialversicherung. Legen Sie die Grenze gemeinsam mit Vorstand und Aufsicht fest und schreiben Sie fest, was bei Gelb und bei Rot passiert.

Ihre Antwort:

Monatlicher Personalaufwand inkl. SV: ____

Ihre Mindestliquidität: ____

Wer wird bei „Gelb“ informiert? ____



SCHRITT 4: JEDEN MONTAG: ROLLIEREN UND ABGLEICHEN

Der blinde Fleck dahinter:

Ein Plan, der einmal erstellt und dann abgeheftet wird, ist nach drei Wochen veraltet. Der Wert entsteht im Rhythmus: Ist-Bankstand eintragen, die abgelaufene Woche durch Ist-Werte ersetzen, eine neue Woche anhängen und größere Abweichungen kurz kommentieren. Mit etwas Übung dauert das unter einer Stunde.

Ihre Antwort:

- ☐ Wir planen bereits wöchentlich rollierend
- ☐ Wir planen monatlich
- ☐ Noch nicht systematisch – das möchten wir ändern

SCHRITT 5: SZENARIEN UND VORFINANZIERUNGSKOSTEN

Was wäre, wenn …

- die Tariferhöhung ab einem Stichtag gilt, die neue Vergütung aber erst Monate später kommt?
- die Hälfte der erwarteten Zahlungen von Sozialhilfeträgern ausbleibt?
- eine Investition vorgezogen wird?

Im Gespräch rechnen wir solche Szenarien gern mit Ihren Zahlen durch.

Was kostet Sie das Warten?

Offene Forderungen × reale Laufzeit / 365 × Kontokorrentzins

Beispiel: 400.000 € Außenstände, 120 Tage, 8 % Zins ergeben rund 10.500 € Vorfinanzierungskosten pro Jahr. Eine Zahl, die in die nächste Entgeltverhandlung gehört (vgl. rosenbaum nagy, 06/2026).

SELBSTCHECK:
15 MINUTEN, EHRLICH BEANTWORTET

Diese Fragen ersetzen keine Analyse, aber sie zeigen Ihnen, wo der größte Hebel liegt.

1

Kennen Sie Ihren Kontostand in 6 Wochen auf 10 % genau?

☐ ja ☐ ungefähr ☐ nein

2

Wissen Sie, welche Woche im nächsten Quartal der Tiefpunkt ist?

☐ ja ☐ ungefähr ☐ nein

3

Kennen Sie Ihre Außenstände je Kostenträger und deren Alter?

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

4

Ist eine Mindestliquidität festgelegt, und weiß jeder, was bei Unterschreitung passiert?

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

5

Erhält Ihre Aufsicht regelmäßig einen Liquiditätsbericht, der nach vorn schaut?

☐ ja ☐ jährlich ☐ nein

6

Wie lange dauert es, die Bankstände aller Rechtsträger zusammenzutragen?

☐ Minuten ☐ Stunden ☐ Tage

Zwei oder mehr Antworten in der rechten Spalte? Dann lohnt sich der 13-Wochen-Plan sofort.

WAS EXCEL KANN – UND WO ES ENDET

Eine Tabellenkalkulation trägt gut für einen Träger mit wenigen Konten, gepflegt von einer Person. Sie stößt an Grenzen, sobald mehrere Rechtsträger, viele Bankkonten, Lesezugänge für Aufsicht und Einrichtungen oder regelmäßige Szenarien gebraucht werden. Dann kostet die Pflege mehr Zeit als die Steuerung.

Phase 1 · sofort

Plan aufsetzen

Struktur nach diesem Leitfaden, Kostenträger, erste 13 Wochen. Tiefpunkt und Vorfinanzierungskosten erkennen.

Phase 2 · 0–3 Monate

Rhythmus etablieren

Montags rollieren, Mindestliquidität beschließen, Bericht an Vorstand und Aufsicht.

Phase 3 · ab 3 Monaten

Automatisieren

Bankkonten und offene Posten automatisch, alle Rechtsträger in einer Sicht, z. B. mit CP-LiquiControl – powered by Tidely.

Mindeststruktur eines 13-Wochen-Plans: Anfangsbestand · Einzahlungen je Kostenträger · Personalkosten nach Fälligkeit · Sach- und Kapitalkosten · Investitionen · Endbestand · Kreditlinie · Mindestliquidität · Ampel · Kommentar zur Abweichung



WO STEHEN SIE WIRKLICH?

Wenn eine der Fragen im Selbstcheck offengeblieben ist, lohnt sich das Gespräch. In 20 Minuten gehen wir Ihren 13-Wochen-Plan oder Ihre heutige Liquiditätsliste gemeinsam durch und zeigen, wo der größte Hebel liegt.

Wenn wir keinen klaren Hebel sehen, sagen wir Ihnen das – ohne weiteres Angebot.

ÜBER UNS

TD Trusted Decisions unterstützt Organisationen dabei, Planung und Steuerung so aufzusetzen, dass Zahlen Orientierung geben und Entscheidungen fundiert getroffen werden können. Als langjähriger zertifizierter Partner von Corporate Planning begleiten wir Träger der Sozialwirtschaft von der Liquiditätsplanung bis zur Wirtschaftsplanung.

Wir stärken die Entscheidungsfähigkeit und bilden damit das Fundament für Unternehmen der Zukunft.

Quellen

- PwC/Strategy&: Liquidität in Pflegeeinrichtungen, 2026
- VKAD: Blitzumfrage Wirtschaftliche Situation der Langzeitpflege, Januar 2025
- HS Koblenz, HS Mainz, DHBW, Curacon: Spotlight Controlling in der Sozialwirtschaft, ConSozial 2024
- Waldecker, M.: Krisenbewältigung – wenn Insolvenz droht, neue caritas 19/2024
- rosenbaum nagy: Newsletter 06/2026, Leitartikel finanzwirtschaftliche Zukunftssicherung

Kontakt:
TD Trusted Decisions GmbH
https://www.trusteddecisions.com
Austria: +43 7242 219911 | Germany: +49 511 132224-86
office@trusteddecisions.com

© 2026 TD Trusted Decisions GmbH. Alle Rechte vorbehalten.