

BEISPIEL-BUSINESSPLAN · AMBULANTER PFLEGEDIENST

Ambulanter Pflegedienst Wessels Pflege zu Hause in Herten

Businessplan zur Existenzgründung mit KfW-Gründerkredit und Hausbank

ANGABEN ZUR GRÜNDUNG

Gründerin	Katrin Wessels
Standort	Herten, Kreis Recklinghausen
Vorhaben	Ambulante Pflege nach SGB XI und SGB V
Rechtsform	Einzelunternehmen
Versorgungsbeginn	1. März 2027 (unter Vorbehalt der Zulassung)
Kapitalbedarf	65.000 €, davon 25.000 € Eigenkapital

VORGELEGT BEI

der Hausbank — Antrag auf KfW ERP-Gründerkredit StartGeld

BEISPIEL · ANONYMISIERT UND VERFREMDET

Dieser Businessplan ist ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis. Er ist vollständig neu geschrieben: Personen, Firma, Orte, Kunden, Wettbewerber und alle Zahlen sind erfunden. Bundesweite Marktzahlen und Rechtsangaben sind echt und mit Quelle und Stand genannt.

Der Plan zeigt Aufbau, Tiefe und Rechenweg eines Plans, wie er bei Arbeitsagentur, Jobcenter, fachkundiger Stelle oder Bank eingereicht wird. Er ersetzt keine Rechts- oder Steuerberatung.

Inhalt

1	Executive Summary	2
2	Geschäftsidee	3
	2.1 Angebot und Leistungen · 2.2 Kundennutzen · 2.3 Vergütung und Preisgestaltung	
3	Branche und Markt	5
	3.1 Branche · 3.2 Zielgruppe · 3.3 Wettbewerb · 3.4 Rechtlicher Rahmen · 3.5 Standort	
4	Marketing und Vertrieb	9
	4.1 Positionierung · 4.2 Maßnahmen · 4.3 Kundengewinnung · 4.4 Vertriebsweg	
5	Management	11
	5.1 Gründerprofil · 5.2 Rechtsform und Offenlegung · 5.3 Organisation und Kapazität	
6	Chancen und Risiken	14
	6.1 Chancen · 6.2 Risiken · 6.3 Gegenmaßnahmen	
7	Finanzplanung	16
	7.1 Umsatz und Rentabilität · 7.2 Liquidität · 7.3 Investitionen und Kosten	
8	Finanzierung	22
	8.1 Kapitalbedarf · 8.2 Eigenkapital · 8.3 Kredite und Fördermittel	
9	Realisierungsplanung	25
	9.1 Meilensteine · 9.2 Zeitplan und nächste Schritte	
A	Anlagenverzeichnis	27

KAPITEL 1

Executive Summary

Dieses Kapitel fasst Vorhaben, Gründerin, Markt, Zahlen und Finanzierung auf einer Seite zusammen.

Katrin Wessels gründet in Herten, Kreis Recklinghausen, als Einzelunternehmen einen ambulanten Pflegedienst. Der Dienst erbringt Pflegesachleistungen nach dem SGB XI, häusliche Krankenpflege nach dem SGB V auf ärztliche Verordnung sowie Entlastungsleistungen für pflegebedürftige Menschen ab Pflegegrad 2 im Stadtgebiet. Abrechnen darf er erst mit dem Versorgungsvertrag nach § 72 SGB XI und dem Vertrag nach § 132a SGB V; beide werden im Dezember 2026 beantragt. Der Versorgungsbeginn ist für den 1. März 2027 geplant und steht unter dem Vorbehalt dieser Zulassung (Kapitel 3.4).

Die Gründerin ist examinierte Altenpflegerin mit 25 Jahren Berufserfahrung, davon 17 Jahre in der ambulanten Pflege und seit 2020 als Pflegedienstleitung eines privaten Dienstes in Recklinghausen mit rund 45 Kunden und 14 Beschäftigten. Mit der Weiterbildung zur verantwortlichen Pflegefachkraft von 460 Stunden erfüllt sie die Anforderungen des § 71 Abs. 3 SGB XI und übernimmt die Pflegedienstleitung selbst. Sie will einen Dienst führen, in dem feste Touren und feste Bezugspersonen nicht die Ausnahme sind.

Die Nachfrage wächst schneller als das Angebot. Nach der Pflegestatistik des Statistischen Bundesamts waren Ende 2023 knapp 5,7 Millionen Menschen pflegebedürftig, 730.000 mehr als zwei Jahre zuvor; 86 Prozent werden zu Hause versorgt. Die Pflegeplanung 2024 des Kreises Recklinghausen berichtet, dass viele Anbieter Anfragen wegen fehlenden Personals ablehnen müssen. Der Engpass des Vorhabens ist deshalb nicht die Nachfrage, sondern das Personal; die Planung bindet jede Einstellung an den Kundenstand.

Geplant sind 9 Kunden Ende März 2027 und 39 Ende Februar 2028. Weil die Kassen jeweils im Folgemonat zahlen, fließen im ersten Jahr nur elf Monatszahlungen zu, zusammen 279.950 €. Die Gründerin fährt im Aufbau selbst eine volle Tour, und Pflegekräfte kommen in Teilzeit-Schritten erst mit dem Kundenstand dazu; deshalb ist das Monatsergebnis ab Mai 2027 positiv, und schon das erste Jahr schließt mit einem Gewinn von 48.210 €. Im zweiten Jahr übernimmt sie mehr Leitung und weniger Pflege: Bei 584.507 € Umsatz liegt der Gewinn bei 78.413 € und deckt nach Gewerbesteuer den dann höheren privaten Bedarf von 54.120 € zu 128 %; im dritten Jahr sind es 108.526 € Gewinn. Der niedrigste Kassenstand liegt im Juni 2027 bei 17.420 €.

Der Kapitalbedarf beträgt 65.000 €. Gedeckt wird er mit 25.000 € Eigenkapital, 40.000 € aus dem ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW über die Hausbank; Zinssätze und Konditionen sind bis zur Zusage Annahmen. Die Eigenkapitalquote liegt bei 38,5 %. Die offene Flanke ist nicht die Quote, sondern die Vorfinanzierung der ersten Monate, in denen Löhne und Miete laufen, bevor die Kassen zahlen; ihr stehen die achtzigprozentige Haftungsfreistellung der KfW, zwei tilgungsfreie Jahre und eine Kapitaldienstdeckung im zweiten Jahr vom 5,3-fachen auch nach voller Privatentnahme und Gewerbesteuer gegenüber. Eine Kontokorrentlinie von 20.000 € wird angefragt; sie ist im Kapitalbedarf nicht enthalten und wird planmäßig in keinem Monat in Anspruch genommen.

KAPITEL 2

Geschäftsidee

Dieses Kapitel beschreibt die Leistungen des Pflegedienstes, die Arbeitsweise, den Nutzen für Kunden und zuweisende Stellen und die Vergütungslogik.

2.1 Angebot und Leistungen

Der Pflegedienst versorgt pflegebedürftige Menschen in ihrer eigenen Wohnung im Stadtgebiet Herten. Das Angebot hat drei Bereiche, die in der Planrechnung getrennt geführt werden. Erstens die Pflegesachleistungen nach § 36 SGB XI: Körperpflege, Hilfe bei Ernährung, Mobilität und Ausscheidung, Lagerung und hauswirtschaftliche Versorgung, abgerechnet nach den Leistungskomplexen der Vergütungsvereinbarung mit den Pflegekassen in Nordrhein-Westfalen. Zweitens die häusliche Krankenpflege nach § 37 SGB V auf ärztliche Verordnung: Medikamentengabe, Injektionen, Kompressionsbehandlung, Wundversorgung und Blutzuckermessung, abgerechnet mit den Krankenkassen. Drittens Entlastungsleistungen nach § 45b SGB XI für Kunden ab Pflegegrad 2 und privat bezahlte Zusatzleistungen.

Kunden mit Pflegegrad 1 werden aufgenommen, wenn sie Behandlungspflege nach dem SGB V brauchen; für reine Entlastungsleistungen dieser Gruppe ist im Plan kein Umsatz angesetzt. Der Grund ist die geplante Pflegereform: Nach dem Kabinettsentwurf soll der Entlastungsbetrag für Pflegegrad 1 entfallen (Kapitel 3.4). Ein Geschäftsbereich, der davon abhinge, wäre unter beiden Rechtslagen nicht gleich belastbar.

Gearbeitet wird in festen Touren mit Bezugspflege. Jeder Kunde hat eine feste Hauptpflegekraft und eine feste Vertretung. Die Frühtour beginnt um 6:30 Uhr, die Spättour um 16:00 Uhr. Die Einsätze werden mit einer Pflegesoftware geplant, auf dem Tour-Smartphone dokumentiert und zum Monatsanfang elektronisch mit den Kassen abgerechnet. Das Büro ist werktags besetzt und für Angehörige erreichbar; außerhalb der Bürozeiten besteht eine Rufbereitschaft der Pflegefachkräfte. Behandlungspflege nach dem SGB V übernehmen ausschließlich Pflegefachkräfte.

2.2 Kundennutzen

Pflegebedürftige und ihre Angehörigen suchen vor allem drei Dinge: einen Dienst, der überhaupt noch neue Kunden aufnimmt, verlässliche Einsatzzeiten und möglichst wenige wechselnde Gesichter. Angehörige, die selbst berufstätig sind, brauchen planbare Zeiten. Der Dienst setzt genau hier an. Er nimmt in der Aufbauphase gezielt neue Kunden auf, sagt Einsatzzeiten in einem Fenster von 30 Minuten zu und hält die Zahl der Pflegekräfte je Kunde durch die Bezugspflege klein.

Für die zuweisenden Stellen, also die Sozialdienste der Krankenhäuser, die Hausarztpraxen und die Pflegeberatung, ist der Nutzen eine schnelle Zusage. Anfragen werden am selben Werktag beantwortet; eine Erstversorgung nach der Entlassung aus dem Krankenhaus ist innerhalb von 48 Stunden geplant. Für Pflegekräfte ist das Angebot ein Arbeitsplatz mit festen Touren, Tarifniveau und Mitsprache bei der Dienstplanung. Auch das gehört zum Nutzen des Vorhabens, weil ohne Personal keine Versorgung möglich ist.

2.3 Vergütung und Preisgestaltung

Die Preise setzt der Pflegedienst nicht frei. Grundlage ist die Vergütungsvereinbarung mit den Pflege- und Krankenkassen: Jeder Leistungskomplex hat eine Punktzahl, die mit dem vereinbarten Punktwert bewertet wird. Die Pflegekasse zahlt je Monat höchstens den Sachleistungsbetrag des Pflegegrads; was darüber hinaus vereinbart wird, trägt der Kunde selbst. Die Planung rechnet deshalb nicht mit Einzelpreisen,

sondern mit einem durchschnittlichen Erlös je Kunde und Monat von 1.100 €, aufgeteilt in 660 € Pflegesachleistungen, 380 € häusliche Krankenpflege und 60 € Entlastungs- und Privatleistungen. Ab dem zweiten Planjahr ist eine Anhebung um 3 Prozent je Jahr unterstellt; sie setzt eine Vergütungsverhandlung voraus und ist eine Annahme.

Tabelle 1 — Leistungsbeträge der Pflegeversicherung 2026 (geltendes Recht)

Pflegegrad	Sachleistung je Monat	Pflegegeld je Monat	Entlastungsbetrag
Pflegegrad 1	–	–	131 €
Pflegegrad 2	796 €	347 €	131 €
Pflegegrad 3	1.497 €	599 €	131 €
Pflegegrad 4	1.859 €	800 €	131 €
Pflegegrad 5	2.299 €	990 €	131 €

Die Tabelle zeigt die Leistungsbeträge nach §§ 36, 37 und 45b SGB XI laut Übersicht des Bundesgesundheitsministeriums für 2026. Viele Kunden kombinieren Sachleistung und Pflegegeld; der geplante Durchschnitt von 660 € Sachleistung je Kunde liegt deshalb unter dem vollen Betrag des Pflegegrads 2. Die im Reformentwurf vorgesehenen höheren Beträge sind nicht eingerechnet.

Tabelle 2 — Erlös je Kunde und Monat in der Planung

Erlösbereich	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Grundlage
Pflegesachleistungen SGB XI	660 €	680 €	700 €	Leistungskomplexe, Sachleistungsbetrag
Häusliche Krankenpflege SGB V	380 €	391 €	403 €	ärztliche Verordnung
Entlastungs- und Privatleistungen	60 €	62 €	64 €	ab Pflegegrad 2, privat
Summe je Kunde	1.100 €	1.133 €	1.167 €	Durchschnitt aller Kunden

Die Leistungen sind nach § 4 Nr. 16 UStG umsatzsteuerfrei. Im Gegenzug entfällt der Vorsteuerabzug; alle Kosten und Investitionen sind in der Planrechnung deshalb brutto angesetzt, und die Umsatzsteuerzeilen der Liquiditätsplanung rechnen mit null.

KAPITEL 3

Branche und Markt

Dieses Kapitel ordnet die Nachfrage, die Zielgruppe in Hertel, den Wettbewerb, den rechtlichen Rahmen und den Standort ein.

3.1 Branche

Die ambulante Pflege ist ein regulierter Markt mit festen Preisen und wachsender Nachfrage. Nach der Pflegestatistik des Statistischen Bundesamts, veröffentlicht im Dezember 2024, waren Ende 2023 knapp 5,7 Millionen Menschen pflegebedürftig, 730.000 oder 15 Prozent mehr als Ende 2021. 4,9 Millionen von ihnen wurden zu Hause versorgt, davon 1,1 Millionen mit oder durch ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und 3,1 Millionen ausschließlich durch Angehörige. Das Amt weist selbst darauf hin, dass ein großer Teil des Anstiegs auf den 2017 erweiterten Pflegebedürftigkeitsbegriff zurückgeht; die Alterung allein erklärt rund 100.000. Für die Planung zählt die Richtung: Die Nachfrage wächst, und sie wächst zu Hause.

Tabelle 3 — Pflegebedürftige in Deutschland nach Versorgungsart

Kennzahl	Ende 2023	Veränderung zu 2021	Quelle
Pflegebedürftige insgesamt	5,7 Mio.	+ 730.000 (+ 15 %)	Destatis, Pflegestatistik
davon zu Hause versorgt	4,9 Mio. (86 %)	+ 721.000 (+ 17 %)	Destatis, Pflegestatistik
mit oder durch ambulante Dienste	1,1 Mio.	+ 54.000 (+ 5,1 %)	Destatis, Pflegestatistik
allein durch Angehörige (Pflegegeld)	3,1 Mio.	+ 549.000 (+ 21 %)	Destatis, Pflegestatistik
in Heimen versorgt	0,8 Mio. (14 %)	+ 6.000 (+ 0,8 %)	Destatis, Pflegestatistik

Auf der Angebotsseite ist der Engpass das Personal. Die örtliche Alten- und Pflegebedarfsplanung 2024 des Kreises Recklinghausen nennt nach Zahlen der Bundesagentur für Arbeit für 2022 bundesweit 5.239 offene Stellen für Fachkräfte in den Pflegeberufen gegenüber 2.252 passenden Bewerberinnen und Bewerbern und hält fest, dass viele Anbieter Aufnahmen wegen fehlender personeller Ressourcen ablehnen müssen. Für einen neuen Dienst heißt das: Kunden zu gewinnen ist leichter als Personal zu gewinnen. Die Planung bindet das Wachstum deshalb an die Einstellungen (Kapitel 5.3).

Tabelle 4 — Entwicklung der Rahmendaten 2021 bis 2027

Zeitpunkt	Kennzahl	Wert	Quelle
Ende 2021	Pflegebedürftige in Deutschland	knapp 5,0 Mio.	Destatis
Ende 2023	Pflegebedürftige in Deutschland	knapp 5,7 Mio.	Destatis
ab 01.07.2026	Pflegemindestlohn Fachkräfte	21,03 € je Stunde	Bundesregierung
ab 01.07.2027	Pflegemindestlohn Fachkräfte	21,58 € je Stunde	Bundesregierung
2026	Sachleistung Pflegegrad 2	796 € je Monat	BMG
geplant ab 2027	Sachleistung Pflegegrad 2 (Kabinettsentwurf)	890 € je Monat	Reformentwurf, nicht beschlossen

Tabelle 5 — Marktsegmente im Kreis Recklinghausen und in Herten

Segment	Kennzahl	Rolle im Vorhaben
Pflegebedürftige, ambulant gepflegt (Kreis, 2021)	9.726	Kernzielgruppe
Empfänger stationärer Leistungen (Kreis, 2021)	6.732	nicht Zielgruppe
Ambulante Pflegedienste im Kreis	188	Wettbewerb
Ambulante Pflegedienste in Herten	20	direkter Wettbewerb
Tagespflege in Herten	5 Einrichtungen, 71 Plätze	Kooperation, Ergänzung
Einwohner Herten (Planung 2024)	61.669	Einzugsgebiet

Quelle der Tabelle ist die örtliche Alten- und Pflegebedarfsplanung 2024 des Kreises Recklinghausen auf Grundlage der Landesstatistik für 2021. Anteile einzelner Anbieter am Markt weist die Statistik nicht aus; sie werden deshalb nicht geschätzt.

3.2 Zielgruppe

Zielgruppe sind pflegebedürftige Menschen ab Pflegegrad 2 im Stadtgebiet Herten, die zu Hause leben, sowie Menschen mit ärztlich verordneter Behandlungspflege. Herten stellt rund ein Zehntel der Einwohner des Kreises. Überträgt man die Zahl der ambulant Gepflegten anteilig, ergeben sich rund 1.000 Menschen in Herten, die von ambulanten Diensten versorgt werden. Diese Zahl ist eine Ableitung, keine Erhebung, und sie enthält den Zuwachs seit 2021 nicht. Die Planung von 39 Kunden Ende Februar 2028 und 48 Ende Februar 2029 entspräche danach vier bis fünf Prozent dieser Gruppe.

Tabelle 6 — Kundengruppen und Erlösbereiche

Kundengruppe	typischer Bedarf	Erlösbereich
Pflegegrad 2–3, Angehörige berufstätig	Morgen- und Abendpflege	SGB XI
Entlassung aus dem Krankenhaus	Wundversorgung, Medikamente	SGB V
Pflegegrad 3–5, hoher Bedarf	mehrere Einsätze täglich	SGB XI und SGB V
Pflegegrad 2–5 mit Unterstützungsbedarf	Hauswirtschaft, Begleitung	§ 45b, privat
Pflegegrad 1 mit Verordnung	Behandlungspflege	SGB V

3.3 Wettbewerb

In Herten sind nach der Kreisplanung 20 ambulante Dienste tätig. Sie lassen sich in drei Gruppen teilen: Dienste der Wohlfahrtsverbände mit mehreren Standorten und eigener Ausbildung, privat geführte Dienste mittlerer Größe und kleine inhabergeführte Dienste. Der Wettbewerb um Kunden ist durch die Nachfrage begrenzt, der Wettbewerb um Personal ist hart. Der neue Dienst konkurriert deshalb vor allem als Arbeitgeber; sein Angebot an Pflegekräfte sind feste Touren, Tarifniveau und kurze Wege in einem Stadtgebiet.

Tabelle 7 — Anbietergruppen in Herten (Beispielwerte, verfremdet)

Anbietergruppe	Beispiel	Größe und Ausrichtung
Dienste der Wohlfahrtsverbände	zwei Verbände mit Sitz im Stadtgebiet	mehrere Standorte, Tarifbindung, Ausbildung
Private Dienste, mittelgroß	rund acht Anbieter	30 bis 100 Kunden, breites Angebot
Kleine inhabergeführte Dienste	rund zehn Anbieter	unter 40 Kunden, enger Kundenkreis
Spezialisierte Dienste	Intensiv- und Palliativpflege	nicht im Wettbewerb des Vorhabens

Tabelle 8 — Positionierung im Vergleich

Kriterium	Verbände	private Dienste	Gründung
Aufnahme neuer Kunden	oft Wartezeit	wechselnd	aktiv in der Aufbauphase
Bezugspflege, feste Touren	teilweise	teilweise	Grundprinzip
Zusage Einsatzfenster	selten	selten	30 Minuten
Reaktion auf Anfragen	einige Tage	unterschiedlich	am selben Werktag
Arbeitgeberangebot	Tarif, Sicherheit	unterschiedlich	Tarifniveau, feste Touren, Mitsprache

Die Größen und Zahlen der Anbietergruppen sind in diesem Beispiel verfremdet; in einem echten Plan stammen sie aus der Pflegeplatz- und Dienstesuche der Kassen und der Kreisplanung. Namen einzelner Anbieter werden bewusst nicht genannt.

3.4 Rechtlicher Rahmen und Qualitätsanforderungen

Ein ambulanter Pflegedienst darf erst mit den Kassen abrechnen, wenn er zugelassen ist. Die Zulassung erfolgt durch den Versorgungsvertrag mit den Landesverbänden der Pflegekassen nach § 72 SGB XI; der Antrag wird in Nordrhein-Westfalen formlos mit dem Strukturhebungsbogen gestellt (Stand der Vordrucke 17.12.2025). Für die häusliche Krankenpflege ist zusätzlich ein Vertrag mit den Krankenkassen nach § 132a SGB V nötig. Voraussetzung ist nach § 71 SGB XI eine ständige Verantwortung durch eine ausgebildete Pflegefachperson; diese braucht nach § 71 Abs. 3 SGB XI einen Abschluss als Pflegefachfrau oder in der früheren Alten- oder Krankenpflege, zwei Jahre Berufserfahrung in den letzten acht Jahren und eine Weiterbildung für leitende Funktionen, die 460 Stunden nicht unterschreiten soll. Die Gründerin erfüllt alle drei Voraussetzungen (Kapitel 5.1). Nach § 72 Abs. 3a SGB XI setzt die Zulassung voraus, dass Pflege- und Betreuungskräfte mindestens in Höhe eines Tarifvertrags oder des regional üblichen Entgeltniveaus bezahlt werden; die Löhne der Planung sind darauf ausgerichtet.

Status: Die Anträge auf Versorgungsvertrag und § 132a-Vertrag werden im Dezember 2026 gestellt; die Zulassung steht aus. Verzögert sie sich, verschiebt sich der Versorgungsbeginn. Damit dieser Fall nicht die Liquidität aufzehrt, beginnen die Arbeitsverträge der Beschäftigten erst mit dem Monat der Zulassung. Ein Monat Verzug kostet dann vor allem Büromiete, Versicherungen, Software, Verbandsbeitrag und Zinsen von zusammen rund 1.400 € sowie den Privatbedarf der Gründerin von 3.247 €, zusammen rund 4.700 €. Den ersten Monat trägt die Reserve von 5.000 € im Kapitalbedarf; dauert die Zulassung länger, verschiebt sich der Kundenaufbau, und die Kontokorrentlinie wäre die Brücke.

Laufende Pflichten sind die Qualitätsprüfungen des Medizinischen Dienstes nach § 114 SGB XI, ein Qualitätsmanagement mit Pflegedokumentation und Hygieneplan, die Pflichtfortbildung der Pflegedienstleitung und der Pflegemindestlohn nach der Pflegearbeitsbedingungenverordnung. Er beträgt seit 1. Juli 2026 für Pflegehilfskräfte 16,52 €, für qualifizierte Pflegehilfskräfte 17,80 € und für Pflegefachkräfte 21,03 € je Stunde, ab 1. Juli 2027 16,95 €, 18,26 € und 21,58 €; dazu kommen neun Tage Mehrurlaub bei einer Fünftagewoche. Die Planlöhne liegen von Beginn an über den Werten ab Juli 2027 (Kapitel 5.3). Ab dem 1. Januar 2026 kommt nach Angaben des Verbands der Ersatzkassen in Nordrhein-Westfalen eine Ausbildungsumlage je abgerechnetem Punkt hinzu, die mit den Kassen verrechnet wird.

Pflicht ist die Mitgliedschaft in der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege; Selbständige im Gesundheitsdienst sind dort selbst versichert. Die Planrechnung setzt dafür 1,6 Prozent der Lohnsumme und 35 € im Monat für die Gründerin an, dazu eine Betriebs- und Berufshaftpflicht von 140 € im Monat ab Januar 2027. Eine Rentenversicherungspflicht der Gründerin nach § 2 Satz 1 Nr. 2 SGB VI besteht nicht, weil sie versicherungspflichtige Arbeitnehmer beschäftigt; sie sorgt freiwillig vor (Kapitel 7.2).

Steuerlich sind die Leistungen zugelassener Pflegedienste nach § 4 Nr. 16 UStG umsatzsteuerfrei. Von der Gewerbesteuer können ambulante Pflegedienste nach § 3 Nr. 20 Buchst. d GewStG befreit sein, wenn die Pflegekosten in mindestens 40 Prozent der Fälle ganz oder überwiegend von Sozialversicherungs- oder Sozialhilfeträgern getragen werden. Bei einem Dienst, der fast ausschließlich mit den Kassen abrechnet, ist das wahrscheinlich; die Gründerin lässt es vom Steuerberater prüfen. Die Planung rechnet vorsichtig ohne diese Befreiung, mit dem Hebesatz der Stadt Herten von 480 Prozent nach der Statistik des Statistischen Bundesamts für 2024.

Geplante Pflegereform: Das Bundeskabinett hat am 30. September 2026 den Entwurf eines Pflegeneuordnungsgesetzes beschlossen; Bundestag und Bundesrat haben noch nicht entschieden, ein Inkrafttreten ist zum 1. Januar 2027 vorgesehen, Teile später. Geplant sind laut Kabinettsentwurf höhere Sachleistungsbeträge, etwa 890 € statt 796 € für Pflegegrad 2, und ein Sozialraumbudget ab Pflegegrad 2 anstelle des Entlastungsbetrags; Pflegegrad 1 soll keinen Entlastungsbetrag mehr erhalten. Die Planung rechnet ausschließlich mit dem geltenden Recht von 2026 und ohne Entlastungsumsatz für Pflegegrad 1. Sie trägt damit unter beiden Rechtslagen; die höheren Beträge wären eine Chance, kein Planwert (Kapitel 6.1). Rechtsstand dieses Abschnitts: 05.10.2026.

3.5 Standort

Standort ist ein Büro von rund 60 Quadratmetern im Erdgeschoss in zentraler Lage in Herten mit Parkplätzen für die Dienstfahrzeuge: drei Arbeitsplätze, ein Platz für die Tourenvorbereitung und eine Besprechungsecke für die Teamrunde. Mehr Fläche braucht ein Dienst nicht, dessen Beschäftigte den Tag überwiegend bei den Kunden verbringen. Die Miete beträgt 600 € kalt und 800 € im Monat einschließlich Nebenkosten und Strom; die Kautions von 1.800 € entspricht drei Kaltmieten. Der Mietvertrag ist ausgehandelt und unterschriftsreif, Mietbeginn wäre der 1. Januar 2027; unterzeichnet wird er erst, nachdem die Hausbank die rechtzeitige Antragstellung für den KfW-Kredit schriftlich bestätigt hat. Weil der Vermieter bei einem umsatzsteuerfreien Mieter nicht zur Umsatzsteuer optieren kann, ist die Miete ohne Umsatzsteuer vereinbart. Der Vermieter übergibt die Räume renoviert; Kosten für einen Umbau fallen nicht an.

Das Einsatzgebiet ist das Stadtgebiet Herten. Kurze Wege halten die Fahrzeit je Einsatz niedrig und sind der Grund, warum das Einsatzgebiet in den ersten drei Jahren nicht auf die Nachbarstädte ausgeweitet wird. Die Gründerin wohnt selbst in Herten und kennt die Hausarztpraxen, Apotheken und die Wege zwischen den Stadtteilen.

KAPITEL 4

Marketing und Vertrieb

Dieses Kapitel zeigt, wie Kunden und Personal gewonnen werden und welches Budget dafür vorgesehen ist.

4.1 Positionierung

Die Kernbotschaft lautet: feste Pflegekräfte, verlässliche Zeiten, schnelle Aufnahme. Sie richtet sich an zwei Zielgruppen zugleich, an Pflegebedürftige und Angehörige und an Pflegekräfte, die genau diese Arbeitsweise suchen. Werbeaussagen bleiben bei dem, was der Dienst zusagen kann. Heilversprechen oder Aussagen über die Qualität anderer Dienste werden nicht verwendet.

4.2 Marketingmaßnahmen und Budget

Das Startbudget von 3.500 € im Februar 2027 deckt Website, Flyer, Praxisschild, Fahrzeugbeschriftung und die persönliche Vorstellung bei Ärzten und Kliniken; weitere 900 € gehen im Januar und Februar in Stellenanzeigen. Im ersten Betriebsjahr sind 5.100 € eingeplant, fallend von 600 € im März 2027 auf 350 € ab November 2027; ab dem zweiten Jahr sind es 350 € im Monat. Ein großer Teil dieses Budgets ist Personalwerbung. Auf Zeitungsanzeigen und bezahlte Reichweite in sozialen Netzwerken für Kunden wird verzichtet, weil Pflegekunden fast ausschließlich über Empfehlungen und zuweisende Stellen kommen. Das kostenlose Unternehmensprofil bei Google und die Website werden trotzdem gepflegt, weil Angehörige dort suchen.

Tabelle 9 — Maßnahmen und Budget

Maßnahme	Zeitpunkt	Budget
Website, Flyer, Praxisschild, Fahrzeugbeschriftung, Vorstellung bei Zuweisern	Februar 2027	3.500 €
Stellenanzeigen vor dem Start	Januar–Februar 2027	900 €
Laufende Werbung und Personalwerbung im ersten Jahr	März 2027–Februar 2028	5.100 €
Laufende Werbung ab dem zweiten Jahr	je Jahr	4.200 €
Unternehmensprofil bei Google, Bewertungen	ab dem Start	0 €

4.3 Kundengewinnung

Die Kanäle in der Reihenfolge ihrer Bedeutung sind die Sozialdienste und das Entlassmanagement der Krankenhäuser in Hertn und den Nachbarstädten, die Hausarztpraxen im Stadtgebiet, der Pflegestützpunkt und die Pflegeberatung des Kreises, Apotheken und Sanitätshäuser sowie Empfehlungen zufriedener Kunden. Die Gründerin kennt viele dieser Stellen aus ihrer Zeit als Pflegedienstleitung. Schriftliche Zusagen zuweisender Stellen gibt es nicht und kann es vor der Zulassung auch nicht geben.

Die Planung von 9 Kunden im ersten Monat ist deshalb eine Annahme. Sie stützt sich darauf, dass viele Dienste im Stadtgebiet Anfragen ablehnen müssen und die Gründerin die Sozialdienste und Praxen, die diese Anfragen stellen, persönlich kennt; ab Februar 2027 stellt sie den Dienst dort vor, damit zum Versorgungsbeginn erste Anfragen vorliegen. Was eine Unterschreitung bedeutet, beziffert die Zielerreichungs-Staffel in Kapitel 7.1. Kunden des bisherigen Arbeitgebers werden nicht aktiv abgeworben; wechselt ein Kunde von sich aus, wird das dokumentiert.

4.4 Vertriebsweg

Auf die Anfrage folgt innerhalb eines Werktags ein Erstbesuch durch eine Pflegefachkraft. Dabei werden Bedarf, Pflegegrad und Wünsche aufgenommen, ein Kostenvoranschlag erstellt und der Pflegevertrag geschlossen. Pflegeverträge sind nach § 120 SGB XI vom Kunden jederzeit ohne Frist kündbar; Bindung entsteht deshalb nicht über Verträge, sondern über Verlässlichkeit. Die Planung rechnet aus diesem Grund mit einem gleichmäßigen Kundenzuwachs von zwei bis vier Kunden im Monat statt mit großen Sprüngen und berücksichtigt Abgänge durch Umzug ins Heim oder Tod im Nettozuwachs.

KAPITEL 5

Management

Dieses Kapitel stellt die Gründerin, die Rechtsform und die Organisation mit Personalaufbau und Kapazitätsrechnung vor.

5.1 Gründerprofil und Qualifikation

Katrín Wessels ist 45 Jahre alt, ledig und hat keine Kinder; sie lebt in Herten. Nach der Ausbildung zur Altenpflegerin arbeitete sie acht Jahre stationär, zuletzt als Wohnbereichsleitung, und wechselte 2009 in die ambulante Pflege. Dort übernahm sie 2014 die stellvertretende Pflegedienstleitung und schloss 2019 die Weiterbildung zur verantwortlichen Pflegefachkraft ab. Seit 2020 leitet sie als Pflegedienstleitung einen privaten Dienst in Recklinghausen mit rund 45 Pflegekunden und 14 Beschäftigten. Sie verantwortet dort Dienst- und Tourenplanung, Pflegeplanung, die Qualitätsprüfungen des Medizinischen Dienstes und die monatliche Abrechnung mit den Kassen.

Die Anforderungen an die verantwortliche Pflegefachkraft nach § 71 Abs. 3 SGB XI sind damit erfüllt: Berufsabschluss 2001, Berufserfahrung weit über zwei Jahre in den letzten acht Jahren und die Weiterbildung von 460 Stunden aus dem Jahr 2019. Examenszeugnis, Zertifikat und Arbeitszeugnisse liegen diesem Plan und dem Antrag auf Versorgungsvertrag bei.

Tabelle 10 — Werdegang

Zeitraum	Station	Tätigkeit / Abschluss
1998–2001	Fachseminar für Altenpflege, Recklinghausen	Ausbildung zur staatlich anerkannten Altenpflegerin, Examen 2001
2001–2009	Senioreneinrichtung in Marl	Altenpflegerin, ab 2006 Wohnbereichsleitung
2009–2014	Ambulanter Pflegedienst eines Wohlfahrtsverbands, Herten	Pflegefachkraft in der Tourenpflege
2014–2019	derselbe Dienst	stellvertretende Pflegedienstleitung
2018–2019	Bildungsträger der Pflege	Weiterbildung verantwortliche Pflegefachkraft, 460 Stunden, Zertifikat 2019
seit 2020	Privater ambulanter Pflegedienst, Recklinghausen	Pflegedienstleitung, rund 45 Kunden, 14 Beschäftigte
2026	IHK-Gründungsseminar und Gründungsberatung	Businessplan, Finanzplanung, Bankgespräch

Der Lebenslauf hat keine Lücken über sechs Monate. Eine frühere Selbständigkeit gibt es nicht.

Kaufmännische Eignung: Kaufmännisch ist der Werdegang dünner als fachlich. Eine kaufmännische Ausbildung hat die Gründerin nicht. Belegt sind sechs Jahre Verantwortung für die Abrechnung mit den Kassen, für die Personaleinsatzplanung von 14 Beschäftigten und für den Kontakt zu den Kostenträgern, also genau die Abläufe, an denen ein Pflegedienst wirtschaftlich hängt. Die Lücke liegt in Buchführung, Lohnabrechnung und Liquiditätssteuerung. Geschlossen wird sie durch einen Steuerberater für Finanz- und Lohnbuchhaltung, in der Planrechnung ab 325 € im Monat und mit der Zahl der Beschäftigten steigend, durch die Pflegesoftware mit integrierter Abrechnung, durch das IHK-Gründungsseminar und durch die Gründungsberatung, die diesen Plan begleitet hat. Ein monatlicher Soll-Ist-Vergleich gegen die Planrechnung ist fest vorgesehen.

Zur Motivation: Die Gründerin hat in ihrer Leitungsfunktion erlebt, wie viele Anfragen abgelehnt werden müssen, weil Personal fehlt, und wie viel Personal geht, weil Touren ständig wechseln. Sie will einen Dienst

führen, in dem beides anders organisiert ist, und hat sich bewusst gegen eine weitere Leitungsstelle bei einem anderen Träger entschieden.

Ihr Arbeitsverhältnis kündigt sie erst, wenn die Kreditzusage schriftlich vorliegt. Der Arbeitsvertrag sieht eine Kündigungsfrist von zwei Monaten zum Monatsende vor; geht die Kündigung bis zum 31. Dezember 2026 zu, endet das Arbeitsverhältnis am 28. Februar 2027, unmittelbar vor dem Versorgungsbeginn. Kommt die Zusage erst im Januar, verschiebt sich der Versorgungsbeginn auf den 1. April 2027. Arbeitslosengeld wird nicht beantragt.

5.2 Rechtsform und Offenlegung

Der Dienst wird als Einzelunternehmen gegründet. Die Rechtsform ist einfach und kostengünstig und für einen Dienst dieser Größe angemessen. Die persönliche Haftung aus der Pflege wird über die Betriebs- und Berufshaftpflichtversicherung begrenzt, die ab Januar 2027 besteht. Ein Wechsel in eine GmbH wird geprüft, sobald der Dienst über 60 Kunden hat. Die Umsätze sind umsatzsteuerfrei (Kapitel 2.3).

Offengelegt wird: Die Gründerin hält keine Beteiligungen, übt keine Nebentätigkeit aus und hat keine Bürgschaften übernommen. Ihr Arbeitsvertrag enthält kein nachvertragliches Wettbewerbsverbot. Bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses bereitet sie die Gründung außerhalb ihrer Arbeitszeit vor und wirbt weder Kunden noch Beschäftigte des bisherigen Arbeitgebers aktiv ab.

5.3 Organisation und Kapazität

Die Gründerin ist verantwortliche Pflegefachkraft und Inhaberin. Sie plant Touren und Personal, führt Erstbesuche durch und übernimmt die Beratung der Angehörigen. In der Aufbauphase fährt sie außerdem selbst eine volle Tour: bis November 2027 mit einer ganzen Stelle in der Pflege, von Dezember 2027 bis Februar 2028 mit drei Vierteln und ab März 2028 mit einer halben Stelle, wenn die Leitung eines größeren Teams mehr Zeit verlangt. Die stellvertretende Pflegedienstleitung, eine Pflegefachkraft, beginnt mit dem Versorgungsstart in Teilzeit mit 20 Wochenstunden, steigt im September 2027 auf 30 Stunden und arbeitet ab Dezember 2027 in Vollzeit; ihre Zusage beruht auf einer Absprache, der Arbeitsvertrag wird nach der Kreditzusage geschlossen und beginnt mit der Zulassung. Bis Februar 2028 wächst das Team auf 5,0 Vollzeitstellen zusätzlich zur Gründerin, bis Februar 2029 auf 7,5 und bis Februar 2030 auf 8,3. Geführt werden sie als Vollzeitäquivalente; tatsächlich sind es überwiegend Teilzeitkräfte, deren Stunden in Schritten von rund zehn Wochenstunden mit dem Kundenstand wachsen. Neue Stunden entstehen zuerst durch Aufstockung bestehender Teilzeitverträge und erst dann durch Neueinstellung.

Tabelle 11 — Personalaufbau in Vollzeitstellen (ohne die Gründerin)

Funktion	März 2027	Feb. 2028	Feb. 2029	Feb. 2030
stellvertretende PDL (Pflegefachkraft)	0,5	1,0	1,0	1,0
Pflegefachkräfte	0,0	1,5	2,3	2,5
qualifizierte Pflegehilfskräfte	0,0	1,3	2,0	2,3
Pflegehilfskräfte	0,0	1,3	2,3	2,5
Summe Stellen	0,5	5,0	7,5	8,3
Dienstfahrzeuge (Leasing)	1	5	7	7

Einschließlich der Gründerin liegt die Fachkraftquote im Februar 2028 bei 57 %. Beahlt wird auf regionalem Tarifniveau und von Beginn an über dem Pflegemindestlohn ab Juli 2027; die Monatsbeträge enthalten im Durchschnitt drei bis vier Prozent Zuschläge für Wochenend- und Feiertagsdienste. Für das zweite und dritte Jahr sind je 3 Prozent Lohnsteigerung angesetzt, der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung einschließlich der Umlagen mit 23 Prozent.

Tabelle 12 — Planlöhne gegenüber dem Pflegemindestlohn (Jahr 1)

Funktion	Planlohn je Stunde	Mindestlohn ab 01.07.2027	Monatsbrutto Vollzeit
stellvertretende PDL	26,50 €	21,58 €	4.650 €
Pflegefachkraft	24,00 €	21,58 €	4.300 €
qualifizierte Pflegehilfskraft	19,20 €	18,26 €	3.450 €
Pflegehilfskraft	18,00 €	16,95 €	3.250 €

Die Kapazitätsrechnung folgt der Zeit, nicht dem Geld. Je Kunde und Monat plant der Dienst 17 Stunden Einsatz- und Wegezeit; das entspricht dem durchschnittlichen Erlös von 1.100 € bei den Leistungskomplexen der Vergütungsvereinbarung. Eine Vollzeitstelle bringt nach Urlaub einschließlich Mehrurlaub, Krankheit, Fortbildung und Teambesprechung rund 130 Einsatzstunden im Monat.

Tabelle 13 — Kapazitätsrechnung am Ende jedes Planjahres

Größe	Feb. 2028	Feb. 2029	Feb. 2030	Herleitung
Kunden im Leistungsmonat (Durchschnitt)	38,0	47,5	53,0	Mittel aus Vormonats- und Monatsende
Stunden je Kunde und Monat	17	17	17	Einsatz- und Wegezeit
Stundenbedarf	646	808	901	Kunden × Stunden
Pflegestellen	5,8	8,0	8,8	Beschäftigte plus Pflegeanteil der Gründerin
verfügbare Stunden	748	1.040	1.138	Stellen × 130
Auslastung	86 %	78 %	79 %	Rest ist Reserve

Im ersten Jahr sind die Touren knapp geplant, mit einer Auslastung von bis zu 90 Prozent der verfügbaren Stunden. Das geht, weil die Teilzeitkräfte ihre Stunden mit neuen Kunden aufstocken und die Gründerin Lücken selbst fährt. Ab dem zweiten Jahr ist die Auslastung mit rund 80 Prozent bewusst niedriger: Ein größeres Team braucht mehr Reserve für Krankheit und Urlaub, und neue Kunden sollen ohne Wartezeit aufgenommen werden. Die Gründerin plant in der Aufbauphase mit rund 50 Stunden in der Woche, davon rund 30 in der Pflege. Das ist viel und auf das erste Jahr begrenzt; es ist der Grund, warum der Dienst schon im ersten Jahr Gewinn macht. Entlastung bringen die stellvertretende Pflegedienstleitung vom ersten Tag an und der geplante Rückgang des eigenen Pflegeanteils ab Dezember 2027.

Was passiert, wenn eine geplante Einstellung ausbleibt? Dann sinkt nicht sofort der Umsatz, sondern zuerst die Reserve in der Auslastung. Fehlt eine Vollzeitstelle dauerhaft, kann der Dienst rund sechs bis sieben Kunden weniger versorgen; im zweiten Jahr entspricht das ungefähr der Zeile mit 85 Prozent der geplanten Kunden in Kapitel 7.1. Überschlüssig, außerhalb der Planrechnung gerechnet, läge der Gewinn nach Gewerbesteuer dann bei 45.885 € und deckte den privaten Bedarf zu 85 %; die Personalkosten sanken mit, der Kapitaleinsatz von 3.391 € bliebe gedeckt. Die Regel dafür steht in Kapitel 7.3: Eingestellt wird erst, wenn Kunden angefragt haben.

KAPITEL 6

Chancen und Risiken

Dieses Kapitel benennt die wesentlichen Chancen und Risiken offen und ordnet jedem Risiko eine Gegenmaßnahme zu.

6.1 Chancen

Die Chancen liegen in der Nachfrage, in der Arbeitsweise des Dienstes und in Regelungen, die bewusst nicht in die Zahlen eingeflossen sind.

Tabelle 14 — Chancen

Chance	Tragweite	Kommentar
Wachsende Zahl Pflegebedürftiger zu Hause	hoch	Nachfrage höher als das Angebot, Ablehnungen bei Anbietern im Kreis
Arbeitgeberprofil mit festen Touren	hoch	erleichtert die Gewinnung von Personal, dem eigentlichen Engpass
Investitionskostenpauschale nach dem Alten- und Pflegegesetz NRW	mittel	Pauschale je berechneter Pflegestunde, in Bochum 2,15 € (Merkblatt der Stadt, Stand 01/2024); Antrag beim Kreis bis 1. März, nicht in den Zahlen
Höhere Leistungsbeträge nach der Pflegereform	mittel	Kabinettsentwurf vom 30.09.2026, nicht beschlossen, nicht in den Zahlen
Netzwerk der Gründerin	mittel	Zugang zu Kliniken, Hausärzten, Pflegeberatung

6.2 Risiken

Die Risiken sind real und werden hier ohne Beschönigung benannt.

Tabelle 15 — Risiken

Risiko	Eintritt	Auswirkung	Kommentar
Kreditzusage bleibt aus	gering	hoch	Gründung entfällt; die Kündigung erfolgt erst nach der Zusage
Zulassung (Versorgungsvertrag, § 132a) verzögert sich	gering	mittel	rund 4.700 € je Monat Verzug, ohne Lohnkosten
Personal wird langsamer gewonnen als geplant	mittel	hoch	Kundenaufnahme muss gebremst werden, siehe 5.3
Stellvertretende Pflegedienstleitung tritt nicht an	gering	hoch	Zusage beruht auf einer Absprache
Zuweiser vermitteln langsamer, Kundenzuwachs bleibt zurück	mittel	mittel	85 % Zielerreichung im zweiten Jahr: Deckung 85 %
Vergütungsanhebung bleibt aus	mittel	mittel	Personalkosten steigen trotzdem, siehe Erlösstaffel 7.1
Kündigung erst im Januar möglich	gering	gering	Versorgungsbeginn 1. April 2027
Mietvertrag kommt nicht zustande	gering	gering	anderes Büro in Hertn, Start rund einen Monat später
Ausfall der Gründerin	gering	hoch	im ersten Jahr fehlt mit ihr auch eine volle Tour, rund sieben Kunden; Leitung über die Stellvertretung
Zahlungsverzug der Kassen	gering	mittel	ein Monat Zufluss rund 40.000 €

Das gewichtigste Risiko ist das Personal. Der Dienst kann nur so viele Kunden versorgen, wie er Pflegekräfte hat; jede Einstellung, die sich verschiebt, verschiebt Umsatz. Überschlägig, außerhalb der Planrechnung gerechnet, liegt der Planumsatz im zweiten Jahr 71 % über dem betrieblichen Break-even dieses Jahres und 11 % über der Schwelle, ab der auch der volle Privatbedarf gedeckt ist. Für das dritte Jahr betragen die beiden Abstände, auf dessen eigener Basis gerechnet, 96 % und 25 %.

6.3 Gegenmaßnahmen

Tabelle 16 — Gegenmaßnahmen

Risiko	Gegenmaßnahme
Kreditusage	vollständige Unterlagen zum Finanzierungsgespräch im November 2026; Sicherheiten angeboten (8.2); Kündigung erst nach der Zusage, sonst Verbleib in der Anstellung
Zulassung verzögert sich	Antrag im Dezember mit vollständigen Unterlagen; Arbeitsverträge beginnen erst mit der Zulassung; Reserve von 5.000 € trägt den ersten Monat
Personalgewinnung	Tarifniveau, feste Touren, Personalwerbung im Budget; Einstellung erst, wenn Kunden angefragt haben (7.3)
Stellvertretung fehlt	zweite Kandidatin aus dem Netzwerk; Gründerin leitet zunächst allein und nimmt langsamer auf
Zuweiser, Kundenzuwachs	Vorstellung bei allen Zuweisern im Februar 2027, wöchentlicher Kontakt zu Sozialdiensten; Einstellungen an den Kundenstand gekoppelt, nicht an den Kalender
Vergütung	Verhandlung über den Verband; Lohnsteigerungen sind Verhandlungsgrund
Kündigung, Mietvertrag	beides erst nach der Kreditusage; Ausweichtermin 1. April 2027
Ausfall der Gründerin	Vermeidung: Entlastung durch die Stellvertretung, eigener Pflegeanteil sinkt ab Dezember 2027; Überbrückung: Aufstockung der Teilzeitkräfte; Absicherung: Krankentagegeld 100 € im Monat in der Planung
Zahlungsverzug der Kassen	elektronische Abrechnung zum Monatsanfang; Kontokorrentlinie von 20.000 € als Reserve, planmäßig nicht gezogen

Insgesamt ist das Vorhaben ein Aufbau mit hohem eigenem Einsatz der Gründerin im ersten Jahr und klarer Abhängigkeit vom Personal. Weil die Preise durch die Kassen festgelegt sind und die Kunden vorhanden sind, entscheidet sich der Erfolg an der Organisation, und genau dort hat die Gründerin ihre Erfahrung.

KAPITEL 7

Finanzplanung

Dieses Kapitel zeigt Umsatz, Ergebnis, Tragfähigkeit, Belastbarkeit und Liquidität aus der Planrechnung 2027 bis 2030 (Anlage 1).

7.1 Umsatz- und Rentabilitätsplanung

Die Planrechnung folgt dem Zuflussprinzip der Einnahmen-Überschuss-Rechnung: Die Leistungen eines Monats werden zum Monatsanfang abgerechnet und im Folgemonat bezahlt. Der März 2027 hat deshalb noch keinen Umsatz, und die Leistungen des Februars 2028 fließen erst im März 2028 zu. Die Kundenzahl steigt von 9 Ende März auf 39 Ende Februar 2028; im Durchschnitt des ersten Jahres entspricht der Zufluss rund 21 Kunden. Daraus ergeben sich 279.950 € Umsatz im ersten Jahr, im letzten Monat 39.600 €.

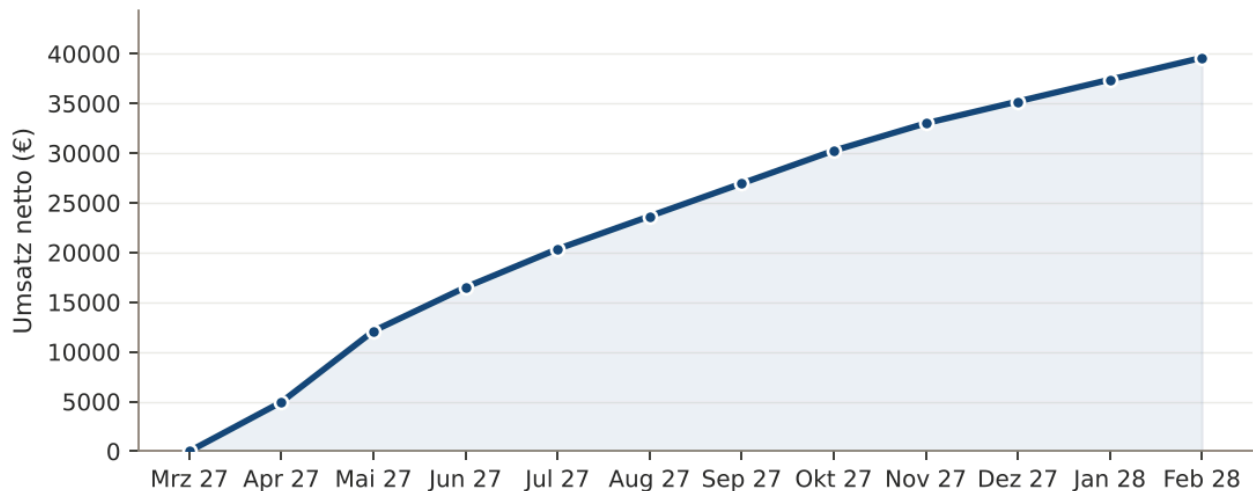


Abb. 1 — Umsatz je Monat im ersten Jahr (Zufluss)

Tabelle 17 — Monatsumsatz im ersten Jahr (Zufluss, €)

Position	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Jahr 1
Kunden am Monatsende	9	13	17	20	23	26	29	31	33	35	37	39	–
Pflegesachleistungen SGB XI	0	2.970	7.260	9.900	12.210	14.190	16.170	18.150	19.800	21.120	22.440	23.760	167.970
Häusliche Krankenpflege SGB V	0	1.710	4.180	5.700	7.030	8.170	9.310	10.450	11.400	12.160	12.920	13.680	96.710
Entlastungs- und Privatleistungen	0	270	660	900	1.110	1.290	1.470	1.650	1.800	1.920	2.040	2.160	15.270
Summe Umsatz	0	4.950	12.100	16.500	20.350	23.650	26.950	30.250	33.000	35.200	37.400	39.600	279.950

Im zweiten Jahr steigt der Umsatz auf 584.507 €. Der Sprung von 109 % erklärt sich aus drei Gründen, die alle in der Rechnung stehen. Das erste Jahr enthält nur elf Monate Zufluss und die Anlaufphase ab null; schon die Rate des letzten Monats, 39.600 €, ergäbe zwölfmal 475.200 €. Geplant ist, dass das zweite Jahr mit 39 Kunden beginnt und mit 48 endet, und die Vergütung soll um die angenommenen 3 Prozent steigen. Das Wachstum ist an Personal gebunden: Weil die Gründerin ab März 2028 nur noch eine halbe Stelle in der Pflege übernimmt und der Kundenstand weiter wächst, steigen die Stellen zu Beginn des zweiten Jahres von 5,0 auf 6,0 und bis Februar 2029 auf 7,5; die Personalkosten einschließlich Arbeitgeberanteil steigen von 160.653 € auf 396.856 €. Im dritten Jahr sind 700.913 € Umsatz und 53 Kunden zum Ende geplant.

Tabelle 18 — Ertragsübersicht

Position	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsatz	279.950 €	584.507 €	700.913 €
Pflegeverbrauchsmaterial	3.359 €	7.014 €	8.411 €
Personal einschließlich Arbeitgeberanteil	160.653 €	396.856 €	470.566 €
Übrige Kosten einschließlich Abschreibung	67.728 €	102.224 €	113.411 €
Gewinn vor Steuern	48.210 €	78.413 €	108.526 €

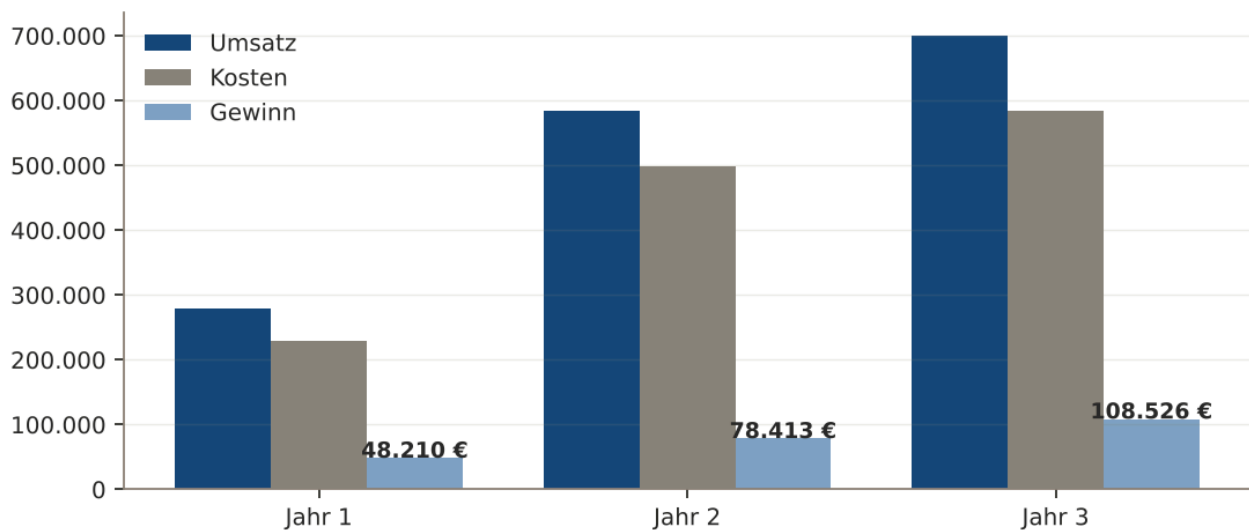


Abb. 2 — Umsatz, Kosten und Gewinn im Überblick

Die Marge, also der Anteil des Gewinns am Umsatz, von 13,4 % im zweiten Jahr und 15,5 % im dritten Jahr erklärt sich daraus, dass die Gründerin als Inhaberin die Pflegedienstleitung selbst übernimmt und ohne Lohn mitarbeitet. Ein angestellter Dienst gleicher Größe müsste dafür ein Leitungsgehalt zahlen, das hier im Gewinn steht. Im ersten Jahr liegt die Marge mit 17,2 % sogar höher, obwohl nur elf Monatszahlungen zufließen: Die Gründerin fährt dort zusätzlich eine volle Tour, deren Lohn ebenfalls im Gewinn steht, und die Touren sind knapper besetzt als ab dem zweiten Jahr. Die Personalkosten liegen mit 68 % des Umsatzes im zweiten Jahr nach der Erfahrung der Gründerin im üblichen Rahmen der ambulanten Pflege. Der Gewinn ist das Einkommen der Gründerin, aus dem sie Krankenversicherung, Altersvorsorge und Einkommensteuer selbst trägt.

Die Annahmen sind vorsichtig gewählt. Gerechnet wird mit den Leistungsbeträgen von 2026 ohne die geplanten Erhöhungen, ohne Entlastungsumsatz für Pflegegrad 1 und ohne Investitionskostenpauschale. Die Personalkosten laufen ab dem ersten Tag einer Einstellung in voller Höhe, obwohl neue Kräfte erst nach einigen Wochen voll eingesetzt werden. Knapp geplant ist dagegen das Personal im ersten Jahr; die Folgen einer ausbleibenden Einstellung beschreibt Kapitel 5.3.

Tragfähigkeit: Der private Bedarf der Gründerin beträgt im ersten Jahr 3.247 € im Monat oder 38.964 € im Jahr; darin sind Kranken- und Pflegeversicherung nach dem erwarteten Gewinn, Krankentagegeld, Altersvorsorge und die Rücklage für die Einkommensteuer enthalten. Das erste Jahr schließt mit einem Gewinn von 48.210 €; nach Gewerbesteuer deckt er den Bedarf des ersten Jahres zu 114 %. In den ersten Monaten liegt das Monatsergebnis unter dem Bedarf; diese Zeit tragen die Anlaufkosten im Kapitalbedarf (Kapitel 8.1). Ab Juli 2027, dem fünften Monat, übersteigt der Monatsgewinn den Monatsbedarf. Ab dem zweiten Jahr steigt der Bedarf auf 4.510 € im Monat, weil Krankenversicherung und Einkommensteuer dem Gewinn folgen; der Gewinn nach Gewerbesteuer deckt ihn dann zu 128 %, im dritten Jahr zu 163 %.

Zur Steuer: Die Gewerbesteuer ist trotz der möglichen Befreiung vorsichtig angesetzt, mit einem Hebesatz von 480 Prozent und dem Freibetrag für Einzelunternehmen von 24.500 € im Jahr. Im ersten Jahr beträgt sie 3.982 €, im zweiten 9.055 €, im dritten 14.112 €. In der Liquidität ist die Gewerbesteuer des ersten Jahres mit dem Bescheid im Dezember 2028 eingeplant und die des zweiten Jahres vorsichtig schon im Februar 2029, dem letzten Monat des zweiten Jahres. Die Einkommensteuer ist über eine monatliche Rücklage im privaten Bedarf erfasst; die Anrechnung der Gewerbesteuer nach § 35 EStG ist dabei berücksichtigt. Greift die Befreiung, entfallen die Gewerbesteuer und mit ihr die Anrechnung; das Ergebnis nach Steuern verbessert sich dann nur wenig.

Tabelle 19 — Deckungsrechnung

Position	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Gewinn vor Steuern	48.210 €	78.413 €	108.526 €
Gewerbesteuer (Hebesatz 480 %)	3.982 €	9.055 €	14.112 €
Gewinn nach Gewerbesteuer	44.228 €	69.358 €	94.414 €
privater Bedarf (voll)	38.964 €	54.120 €	58.020 €
Deckungsgrad	114 %	128 %	163 %

Der Bedarf des dritten Jahres ist eine Fortschreibung des Bedarfs aus dem zweiten Jahr mit der höheren Einkommensteuer-Rücklage von 962 € statt 635 € im Monat; er steht nicht in der Planrechnung. Die Deckungsgrade sind überschlägig, außerhalb der Planrechnung gerechnet.

Belastbarkeit: Was passiert, wenn weniger kommt?

Die folgenden Rechnungen sind überschlägig und außerhalb der Planrechnung gerechnet. Annahmen: Mit der Kundenzahl verändern sich die Kosten der Pflegekräfte außer der stellvertretenden Pflegedienstleitung, die Fahrzeuge, das Pflegematerial, die Software je Kunde und ein Teil der sonstigen Kosten; das sind 52,7 % des Umsatzes im ersten Jahr und 67,8 % im zweiten. Der Rest ist ein Fixblock von 84.118 € im ersten und 109.764 € im zweiten Jahr. Gewerbesteuer mit Hebesatz 480 Prozent; die Menge ist die durchschnittliche Zahl der Kunden, deren Leistungen im Jahr bezahlt werden.

Tabelle 20 — Zielerreichung im zweiten Jahr

Zielerreichung	Kunden	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
100 %	43	584.507 €	69.358 €	128 %
85 %	37	496.831 €	45.885 €	85 %
70 %	30	409.155 €	21.960 €	41 %
50 %	22	292.254 €	-15.676 €	—

Tabelle 21 — Zielerreichung im dritten Jahr

Zielerreichung	Kunden	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
100 %	50	700.913 €	94.414 €	163 %
85 %	43	595.776 €	66.781 €	115 %
70 %	35	490.639 €	39.132 €	67 %
50 %	25	350.457 €	-2.231 €	—

Die Schwellen liegen je Jahr auf dessen eigener Basis. Im zweiten Jahr trägt der Betrieb seine Kosten ab 340.945 € Umsatz, das sind 58 % des Plans oder rund 25 Kunden im Durchschnitt; den vollen Privatbedarf trägt er ab 527.575 € oder 90 % des Plans, rund 39 Kunden. Im dritten Jahr liegen die Schwellen bei

357.516 € (51 %) und 562.473 € (80 %). Im ersten Jahr liegt der betriebliche Break-even mit dieser Kostenaufteilung bei 177.958 € oder 64 % des Plans. Kommen im ersten Jahr nur 85 Prozent der geplanten Kunden, bleibt ein Gewinn nach Gewerbesteuer von 27.722 €, bei 70 Prozent von 8.511 €; den Rest des Bedarfs trügen dann die Anlaufkosten und die Liquidität.

Die ehrliche Lesart: Der Betrieb ist robust, die Lebenshaltung der Gründerin ist es im zweiten Jahr nur mit Abstand von 11 %. Kommen nur 85 Prozent der geplanten Kunden, sinkt der Gewinn nach Gewerbesteuer im zweiten Jahr auf 45.885 € und deckt den Bedarf zu 85 %; die Lücke würde über eine geringere Entnahme und die Liquidität getragen. Ein Erlösrisiko besteht vor allem in den Vergütungsverhandlungen; die folgende Staffel rechnet einen niedrigeren Erlös je Kunde bei gleicher Kundenzahl.

Tabelle 22 — Erlös je Kunde niedriger als geplant (erstes Jahr)

Erlös je Kunde	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Veränderung zum Plan
Planwert	279.950 €	44.228 €	0 €
– 5 %	265.953 €	38.737 €	–5.491 €
– 10 %	251.955 €	33.230 €	–10.998 €
– 15 %	237.958 €	27.722 €	–16.506 €

Läge der Erlös je Kunde 5 Prozent unter dem Plan, sänke der Gewinn nach Gewerbesteuer des ersten Jahres auf 38.737 €, bei 10 Prozent auf 33.230 €. Die Stellschraube liegt am Ende des ersten Jahres: Erreicht der Dienst im Februar 2028 weniger als 35 Kunden, werden die für das zweite Jahr geplanten Einstellungen um ein Quartal verschoben.

7.2 Liquiditätsplanung

Vorlaufphase: Die Liquiditätsplanung beginnt mit den zwei Vorlaufmonaten Januar und Februar 2027 und umfasst danach die 24 Betriebsmonate von März 2027 bis Februar 2029. Sie beginnt bewusst vor dem Versorgungsbeginn, weil Büro, Ausstattung, Zulassungsunterlagen und Personalsuche Voraussetzung für den Versorgungsvertrag sind. In der Vorlaufphase fließen 37.000 € zu, nämlich 25.000 € Eigenkapital und die erste KfW-Tranche von 12.000 € im Januar, und 29.363 € ab, einschließlich 163 € Zinsen und Kontoführung. Der Endsaldo von 7.637 € geht als Saldo vortrag in den März 2027. Umsatzsteuer und Vorsteuer entstehen nicht. Der private Bedarf der Gründerin in den beiden Vorlaufmonaten von rund 6.500 € wird aus ihrem Gehalt als angestellte Pflegedienstleitung bis zum 28. Februar 2027 gedeckt und belastet den Betrieb nicht; fiele das Gehalt früher weg, griffe die private Reserve.

Im März 2027 fließt die zweite KfW-Tranche von 28.000 € zu. Danach sinkt der Kontostand, solange die Löhne den Zahlungen der Kassen vorauslaufen, und erreicht im Juni 2027 mit 17.420 € den Tiefpunkt der 24 Monate. Ab Juli 2027 trägt der laufende Betrieb die Privatentnahme, und der Kontostand steigt; am Ende des ersten Jahres liegt er bei 47.716 €, am Ende des zweiten Jahres nach der vorsorglich eingeplanten Gewerbesteuer beider Jahre bei 60.972 €. Der wachsende Bestand ist zugleich die Reserve für einen verspäteten Zahlungseingang der Kassen; über eine frühere Tilgung entscheidet die Gründerin nach dem ersten Jahresabschluss mit der Hausbank. Die Untergrenze von 3.000 € wird in keinem Monat unterschritten, und die angefragte Kontokorrentlinie von 20.000 € wird in keinem Monat in Anspruch genommen.

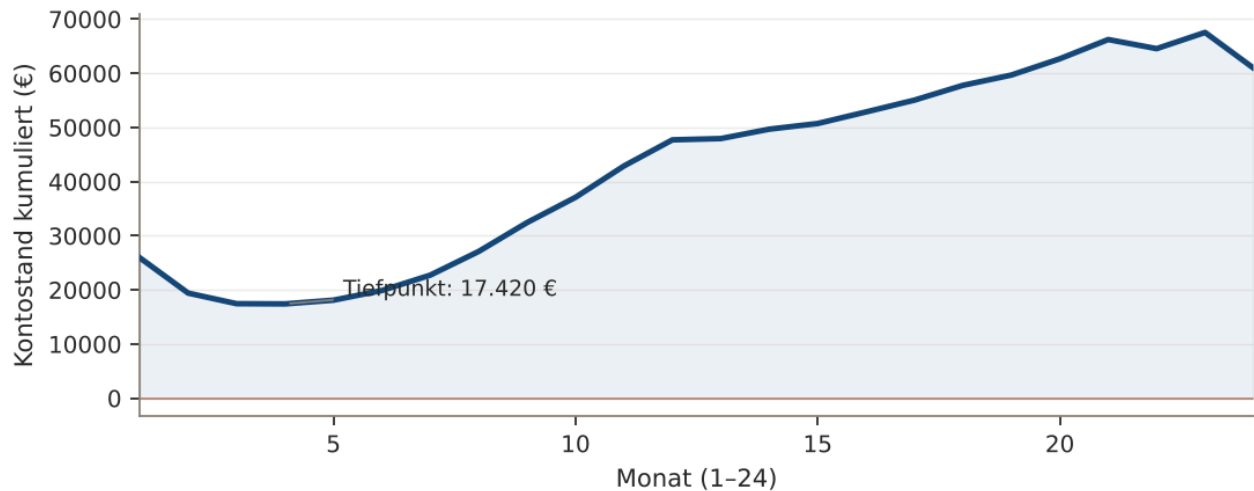


Abb. 3 — Kumulierte Liquidität März 2027 bis Februar 2029

Tabelle 23 — Privatbedarf der Gründerin (monatlich)

Position	Jahr 1	ab Jahr 2
Miete inkl. Nebenkosten	760 €	760 €
Lebensmittel, Kleidung, Haushalt	450 €	470 €
Freizeit	100 €	150 €
Telefon, Internet privat	40 €	40 €
privater Pkw	150 €	150 €
Sachversicherungen	50 €	50 €
Altersvorsorge (freiwillig)	150 €	400 €
Kranken- und Pflegeversicherung inkl. Krankentagegeld	950 €	1.450 €
Arbeitslosenversicherung (freiwillig, § 28a SGB III)	52 €	105 €
Rücklagen	100 €	200 €
Rücklage Einkommensteuer	365 €	635 €
Sonstiges	80 €	100 €
Summe	3.247 €	4.510 €

Unterhalt, Kinderbetreuung und Privatkredite sind mit 0 € angesetzt, weil die Gründerin ledig ist, keine Kinder hat und keine Kredite bedient. Kranken- und Pflegeversicherung sind im ersten Jahr mit 950 € einschließlich 100 € Krankentagegeld angesetzt, weil die Kasse den Beitrag vorläufig nach dem erwarteten Gewinn festsetzt, und ab dem zweiten Jahr mit 1.450 €, dem Höchstbeitrag von rund 1.350 € zuzüglich Krankentagegeld; die schriftliche Beitragsauskunft der Kasse wird vor dem Start eingeholt. Die freiwillige Arbeitslosenversicherung wird binnen drei Monaten nach dem Start beantragt.

7.3 Investitions- und Kostenplanung

Investiert werden 19.950 €: EDV mit vier Arbeitsplätzen und Pflegesoftware 7.000 €, Telefonanlage und sieben Tour-Smartphones 3.350 €, Büroeinrichtung 6.500 € sowie Pflegeausstattung und Schlüsseltresor 3.100 €. Bis auf zwei Smartphones im September 2027 wird alles im Januar 2027 gekauft. Fahrzeuge werden nicht gekauft, sondern geleast (Kapitel 8.1). Abgeschrieben werden EDV und Software über drei Jahre, die Einrichtung über dreizehn Jahre; geringwertige Wirtschaftsgüter werden im Anschaffungsmonat abgeschrieben, die des Vorlaufs also noch vor dem ersten Planjahr.

Angebot oder Schätzung: Alle Positionen der Investitionen sind Schätzungen nach Marktpreisen; für keine liegt bisher ein Angebot vor. Vor der Bestellung werden je Position mindestens zwei Angebote eingeholt und der Hausbank nachgereicht; bestellt wird erst nach der Kreditusage. Die Miete beruht auf dem ausgehandelten Mietvertragsentwurf, die Leasingrate von 310 € je Kleinwagen ist ein Richtpreis.

Tabelle 24 — Kosten im ersten Jahr nach Monaten (€)

Kostenart	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Jahr 1
Personal inkl. Arbeitgeberanteil	2.860	3.859	6.242	8.625	10.947	13.007	14.437	16.759	17.820	20.572	21.571	23.954	160.653
Fahrzeuge (Leasing, Betrieb)	576	1.152	1.152	1.152	1.728	1.728	1.728	1.728	2.304	2.304	2.304	2.880	20.736
Raum	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Büro, Software, Telefon	338	381	409	430	466	487	508	522	551	565	579	608	5.844
Versicherungen, Beiträge	402	515	546	577	707	734	753	783	897	933	946	1.077	8.870
Werbung	600	550	500	450	400	400	400	400	350	350	350	350	5.100
Steuerberatung	325	325	350	350	375	400	400	425	425	450	450	450	4.725
Zinsen, Konto	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	2.560
Abschreibungen	236	236	236	236	236	236	936	236	236	236	236	236	3.533
Fortbildung, Reisen, Sonstiges	330	380	451	495	534	567	600	633	660	682	704	726	6.760
Pflegematerial	0	59	145	198	244	284	323	363	396	422	449	475	3.359
Summe Kosten	6.680	8.471	11.045	13.527	16.651	18.856	21.098	22.862	24.652	27.527	28.602	31.769	231.740

Fest im engeren Sinn sind Raum, Büro, Steuerberatung, Versicherungsgrundbeträge, die stellvertretende Pflegedienstleitung, Zinsen und Abschreibung; überschlägig ergibt sich daraus der Fixblock von rund 7.000 € im Monat. Alle übrigen Kosten folgen dem Personal und damit der Kundenzahl. Das ist der Grund, warum die Planung Einstellungen an den Kundenstand koppelt und nicht an den Kalender: Wer Personal vor dem Kunden einstellt, finanziert die Lücke aus der Liquidität.

Entscheidungsregel für jede weitere Stunde: Zusätzliche Stunden in Schritten von rund zehn Wochenstunden werden erst vergeben, wenn mindestens zwei zusätzliche Kunden zugesagt haben, und zuerst durch Aufstockung bestehender Teilzeitverträge; neu eingestellt wird, wenn die Touren sonst über 90 Prozent ausgelastet wären. Der Kassenbestand muss nach dem ersten Monatslohn über 3.000 € bleiben, der Untergrenze dieser Planung. Nach Planstand liegt der Kassenbestand im Tiefpunkt bei 17.420 €; die Regel greift damit vor allem im Frühsommer 2027.

KAPITEL 8

Finanzierung

Dieses Kapitel stellt Kapitalbedarf, Eigenkapital, Kredite und Kapitaldienst gegenüber.

8.1 Kapitalbedarf

Der Kapitalbedarf beträgt 65.000 €. Die größte Position sind die Anlaufkosten von 29.937 €, das sind 46 % des Bedarfs. Sie sind kein Puffer, sondern Voraussetzung des Geschäftsmodells: Pflegekräfte müssen eingestellt sein, bevor Kunden versorgt werden, und die Kassen zahlen erst im Folgemonat. Ohne diese Vorfinanzierung entfiel der Umsatz des ersten Jahres von 279.950 €. Die Anlaufkosten tragen Löhne, Miete und Privatbedarf der ersten Monate, bis die Zahlungen der Kassen sie decken; das Monatsergebnis wird ab Mai 2027 positiv, die Privatentnahme ist ab Juli 2027 gedeckt. Gebunden bleibt das Geld trotzdem: Weil die Kassen immer einen Monat nachlaufen, steht dauerhaft ein Monatsumsatz als Forderung aus; Ende Februar 2028 sind es die Leistungen dieses Monats von 41.800 €, die erst im März 2028 zufließen. Die Reserve von 5.000 € ist für eine verzögerte Zulassung eingeplant. Die Gründungskosten von 10.113 € enthalten die Mietkaution, das Pflegekonzept mit QM-Handbuch, die Werbung vor dem Start und die Vorlaufkosten Januar und Februar 2027 für Büromiete, Versicherung, Software und Zinsen.

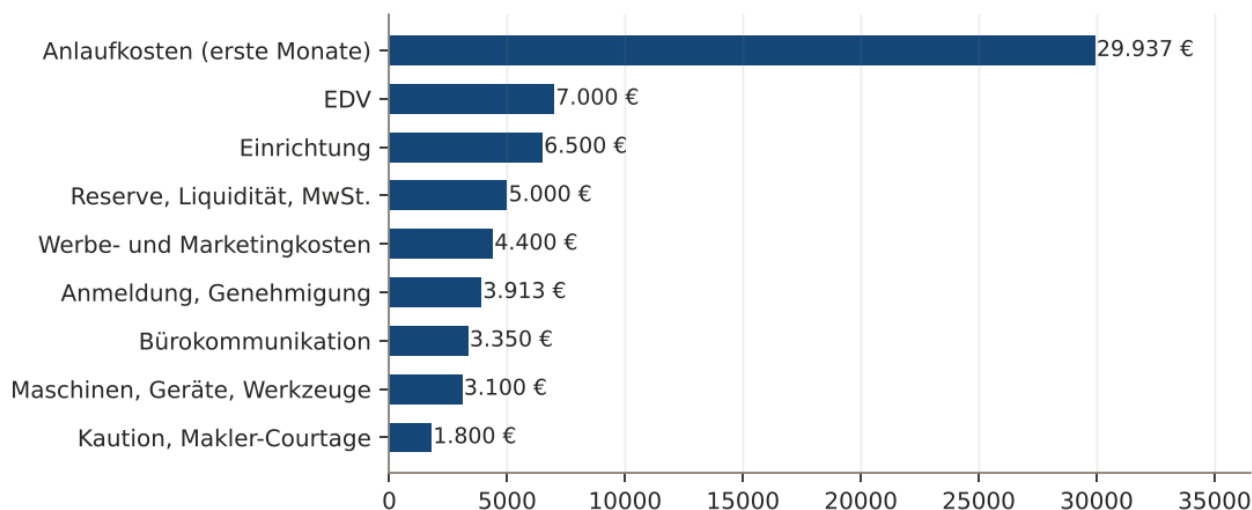


Abb. 4 — Zusammensetzung des Kapitalbedarfs

Tabelle 25 — Kapitalbedarf und Finanzierung

Kapitalbedarf	Betrag	Finanzierung	Betrag
Investitionen	19.950 €	Eigenkapital (Barmittel)	25.000 €
Anlaufkosten	29.937 €	KfW ERP-Gründerkredit StartGeld	40.000 €
Reserve	5.000 €		
Gründungskosten inkl. Vorlauf	10.113 €		
Summe	65.000 €	Summe	65.000 €

Kauf oder Leasing: Für die Touren werden im ersten Jahr 1 bis 5 und ab Dezember 2028 7 Kleinwagen benötigt. Geleaset kosten sie 310 € je Fahrzeug und Monat. Gekauft wären allein für die fünf Fahrzeuge des ersten Jahres rund 85.000 € zusätzlicher Kapitalbedarf entstanden, mehr als das Doppelte des heutigen Fremdkapitals. Gegen den Kauf sprechen außerdem, dass Fahrzeuge im Tourenbetrieb schnell verschleissen und dass der Bedarf mit dem Personal wächst; Leasing passt die Flotte Monat für Monat an. Weil der Dienst keine Vorsteuer abziehen kann, ist in beiden Fällen der Bruttopreis maßgeblich, der Vorteil

des Leasings liegt allein in der Liquidität. Der Nachteil, dass die Fahrzeuge der Hausbank nicht als Sicherungsgut zur Verfügung stehen, wird in 8.2 offen benannt.

8.2 Eigenkapital

Die Gründerin bringt 25.000 € aus eigenen Ersparnissen ein. Darüber hinaus besteht eine private Reserve von rund 8.000 €, die bewusst außerhalb des Vorhabens bleibt und in der Selbstauskunft offen ausgewiesen wird. Sacheinlagen gibt es nicht. Die Eigenkapitalquote beträgt 38,5 %. Das ist für eine Gründung mit hohem Personalanteil solide, und es soll weder besser noch schlechter dargestellt werden, als es ist; das StartGeld verlangt formal keine Mindestquote, die Bonitätsbeurteilung der Hausbank berücksichtigt die Eigenmittel jedoch.

Dem Risiko der Bank stehen vier Punkte gegenüber: die achtzigprozentige Haftungsfreistellung der KfW gegenüber der Hausbank beim StartGeld, die Sicherungsübereignung der Büro- und EDV-Ausstattung mit einem Anschaffungswert von 19.950 €, die Abtretung der Forderungen gegenüber den Pflege- und Krankenkassen, und eine Kapitaldienstfähigkeit, die ab dem zweiten Jahr auch nach voller Privatentnahme gegeben ist (8.3). Weitere Sicherheiten werden nicht angeboten; die Bürgschaftsbank NRW bleibt als Option. Bestehende Verbindlichkeiten oder Privatkredite hat die Gründerin nicht, Beteiligungen ebenfalls nicht (Kapitel 5.2).

8.3 Kredite und Fördermittel

Finanziert wird über einen Kredit. Der ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW (Programm 067) wird über die Hausbank beantragt; nach dem Merkblatt sind bis 200.000 € je Vorhaben möglich, davon höchstens 80.000 € für Betriebsmittel, bei einer Laufzeit bis zehn Jahre, von denen bis zu zwei tilgungsfrei sein können. Beantragt werden 40.000 €: 19.950 € für die Investitionen und 20.050 € für Betriebsmittel. Unterstellt sind die Konditionen der KfW vom 29. September 2026 für die Variante über zehn Jahre, davon zwei ohne Tilgung, mit 5,65 Prozent nominal und 5,80 Prozent effektiv; ab Januar 2029 wird mit 416,67 € im Monat getilgt. Zinssatz, Laufzeit und Tilgungsbeginn ergeben sich aus der Kreditzusage; bis dahin sind sie Annahmen.

Warum ein Kredit: Der KfW-Kredit finanziert über zehn Jahre, was langfristig gebunden ist, die Ausstattung und den dauerhaften Zahlungsversatz der Kassen. Geprüft wurde zusätzlich ein Betriebsmitteldarlehen der Hausbank; es ist nicht nötig, weil das Monatsergebnis nach der Planung ab Mai 2027 positiv ist und der Kontostand auch im Tiefpunkt deutlich über der Untergrenze bleibt. Für einen verspäteten Zahlungseingang wird stattdessen eine Kontokorrentlinie angefragt, die nur kostet, wenn sie genutzt wird. Verworfen wurden ein reiner Hausbankkredit ohne Haftungsfreistellung, weil er ohne weitere Sicherheiten kaum darstellbar wäre, ein Fahrzeugkauf über Händlerfinanzierung, weil er den Kapitaldienst deutlich erhöht hätte, und ein Privatdarlehen aus der Familie, weil es keine tilgungsfreie Zeit bietet.

Abgerufen wird in Tranchen: 12.000 € aus dem KfW-Kredit im Januar 2027 gegen die Rechnungen für Ausstattung und Gründungskosten, 28.000 € im März 2027 für die Anlaufphase, in der die Lohnsumme den Zahlungen der Kassen vorausläuft. Beantragt wird der volle Betrag, weil eine Nachfinanzierung ein neuer Antrag wäre; abgerufen wird nur gegen Rechnungen und Liquiditätsbedarf. Der KfW-Kredit ist damit vollständig abgerufen, bevor die Bereitstellungsprovision von 0,15 Prozent im Monat ab dem sechsten Monat nach der Zusage beginnt; vorher gibt es einen Kassensturz mit der Hausbank.

Zur Reihenfolge, weil daran die Förderfähigkeit hängt: Die Übersendung dieses Plans ist noch nicht die förmliche Antragstellung. Den Antrag auf den KfW-Kredit erstellt die Hausbank und leitet ihn weiter. Ein Vorhabensbeginn vor der Antragstellung wäre förderschädlich. Erst wenn die Hausbank schriftlich bestätigt hat, dass der Antrag rechtzeitig gestellt ist, werden Mietvertrag, Ausstattung und Arbeitsverträge verbindlich

ausgelöst; die Kündigung des bisherigen Arbeitsverhältnisses folgt nach der Kreditusage. Bis dahin liegen ausschließlich unverbindliche Preisauskünfte und ein nicht unterzeichneter Mietvertragsentwurf vor.

Der Kapitaldienst besteht im ersten Jahr allein aus Zinsen und Kontoführung mit 2.560 €. Im zweiten Jahr kommen die ersten beiden Tilgungsraten im Januar und Februar 2029 hinzu (833 €), im dritten Jahr zwölf Raten (5.000 €). Die folgende Übersicht stellt ihn zwei Maßstäben gegenüber: dem Cashflow aus Gewinn und Abschreibungen und, strenger und näher an der Rechnung, die eine Bank selbst aufmacht, demselben Cashflow nach Abzug der vollen Privatentnahme.

Tabelle 26 — Kapitaldienst und Cashflow in drei Lesarten

Jahr	Zinsen	Tilgung	Kapitaldienst	Cashflow	Deckung	Cashflow nach Entnahme	Deckung
1	2.560 €	0 €	2.560 €	51.743 €	20,2-fach	12.779 €	5,0-fach
2	2.558 €	833 €	3.391 €	81.246 €	24,0-fach	27.126 €	8,0-fach
3	2.383 €	5.000 €	7.383 €	111.359 €	15,1-fach	53.339 €	7,2-fach

In der strengsten Lesart, nach Entnahme und zusätzlich nach Gewerbesteuer, beträgt der Cashflow im zweiten Jahr 18.071 € und im dritten 39.227 €; die Kapitaldienstdeckung liegt dann beim 5,3- und 5,3-fachen, die Kapitaldienstquote bei 19 % und 19 % des frei verfügbaren Cashflows. Schon im ersten Jahr, in dem der Kapitaldienst nur aus Zinsen besteht, ist er nach voller Entnahme 5,0-fach gedeckt. Der Kapitaldienst ist folglich nicht der Engpass dieses Vorhabens; der Engpass ist die Vorfinanzierung der ersten Monate und das Personal, nicht die Bedienung des Kredits. Zinsen und Tilgung stammen aus der Kreditrechnung der Planrechnung; die Deckungswerte sind überschlägig, außerhalb der Planrechnung gerechnet. Ein Gründungszuschuss ist nicht eingeplant.

Nachrichtlich: Bei der Hausbank wird eine Kontokorrentlinie von 20.000 € angefragt. Sie ist im Kapitalbedarf nicht enthalten, wird nach der Planung in keinem Monat in Anspruch genommen und dient allein als Reserve für einen verspäteten Zahlungseingang der Kassen oder eine verzögerte Zulassung.

KAPITEL 9

Realisierungsplanung

Dieses Kapitel zeigt die Reihenfolge der Schritte vom Finanzierungsgespräch bis zum eingeschwungenen Betrieb.

9.1 Meilensteine

Die Reihenfolge folgt dem Recht und jeder Schritt setzt den vorangegangenen voraus: Kreditantrag vor jeder Bindung, schriftliche Bestätigung der Hausbank vor Mietvertrag und Bestellungen, Kreditzusage vor der Kündigung, Zulassung vor der ersten Abrechnung, Arbeitsverträge erst mit der Zulassung.

Tabelle 27 — Meilensteine

Zeitpunkt	Meilenstein	Status
Oktober 2026	Pflegekonzept, QM-Handbuch und Strukturhebungsbogen vorbereitet; Preisauskünfte eingeholt	in Arbeit
November 2026	Finanzierungsgespräch mit der Hausbank; Antrag auf KfW-Kredit über die Hausbank	geplant
November 2026	schriftliche Bestätigung der Hausbank über die rechtzeitige Antragstellung	steht aus
Dezember 2026	Kreditzusage erwartet; Kündigung des Arbeitsverhältnisses zum 28.02.2027	steht aus
Dezember 2026	Anträge auf Versorgungsvertrag (§ 72 SGB XI) und § 132a-Vertrag; Mietvertrag unterzeichnen	geplant
Dezember 2026	schriftliche Zusage der stellvertretenden Pflegedienstleitung, Arbeitsvertrag ab Zulassung	steht aus
Januar 2027	Gewerbeanmeldung; Eigenkapital eingezahlt; Abruf KfW-Tranche 1 (12.000 €); Bestellung der Ausstattung; Mietbeginn	geplant
Januar–Februar 2027	Personalsuche, Angebote nachgereicht, Steuerberater mandatiert, Haftpflicht ab Januar	geplant
Februar 2027	Zulassung durch Pflege- und Krankenkassen erwartet; Leasing des ersten Fahrzeugs	steht aus
Februar 2027	Vorstellung bei Zuweisern: Sozialdienste der Krankenhäuser, Hausarztpraxen, Pflegestützpunkt	geplant
1. März 2027	Versorgungsbeginn; Abruf KfW-Tranche 2 (28.000 €); Anmeldung Berufsgenossenschaft binnen einer Woche	geplant
Mai 2027	Kassensturz mit der Hausbank vor Beginn der Bereitstellungsprovision; Antrag freiwillige Arbeitslosenversicherung bis Ende Mai	geplant
Februar 2028	39 Kunden, 5,0 Stellen; Prüfung der Stellschraube für das zweite Jahr	geplant
März 2028	Pflegeanteil der Gründerin sinkt auf eine halbe Stelle; Einstellungen für das zweite Jahr	geplant
2028	erste Vergütungsverhandlung; erste Qualitätsprüfung des Medizinischen Dienstes	geplant
Januar 2029	Tilgungsbeginn KfW-Kredit (416,67 € je Monat)	geplant

9.2 Zeitplan und nächste Schritte

Die nächsten Schritte sind die offenen Nachweise dieses Plans. Die Hausbank erhält den Plan mit der Planrechnung zum Finanzierungsgespräch im November und stellt den Kreditantrag; die Gründerin legt die Selbstauskunft und den Nachweis des Eigenkapitals vor und bietet die Sicherheiten aus Kapitel 8.2 an. Bis Ende November holt sie für Ausstattung, EDV und Fahrzeugleasing je zwei Angebote ein und reicht sie

nach, lässt die stellvertretende Pflegedienstleitung ihre Zusage schriftlich bestätigen und legt die Qualifikationsnachweise mit dem Antrag auf Versorgungsvertrag vor. Im Februar stellt sie den Dienst allen Zuweisern vor, damit erste Anfragen zum Versorgungsbeginn vorliegen. Der Mietvertrag wird nach der Bestätigung der Hausbank unterzeichnet, die Kündigung nach der Kreditzusage ausgesprochen. Der Steuerberater richtet Lohn- und Finanzbuchhaltung ein und prüft die Gewerbesteuerbefreiung.

Das Vorhaben braucht Geld vor allem für eine Sache: den Aufbau des Teams, bevor die Kassen zahlen. Ist diese Phase finanziert, trägt sich der Dienst nach den ersten Monaten aus seinem Kerngeschäft.

ANHANG

Anlagenverzeichnis

Anlage	Umfang / Stand
Anlage 1 — Planrechnung (Vorlauf, Privatentnahmen, Kapitalbedarf, Rentabilität, Liquidität Jahr 1 und 2)	6 Blätter, 10/2026
Anlage 2 — Lebenslauf der Gründerin mit Arbeitszeugnissen	4 Seiten
Anlage 3 — Examenszeugnis Altenpflege und Zertifikat Weiterbildung verantwortliche Pflegefachkraft	2 Seiten
Anlage 4 — Selbstauskunft und Nachweis des Eigenkapitals	3 Seiten

HINWEIS ZUM BEISPIEL

In diesem veröffentlichten Beispiel ist nur Anlage 1, die Planrechnung, enthalten. Die übrigen Anlagen gehören zu einem echten Antrag und sind hier aufgeführt, damit sichtbar ist, was dazugehört.

Blatt 0 · Vorlauf vor Betriebsbeginn

Vorlauf Januar–Februar 2027 (umsatzsteuerfrei, Bruttobeträge) — Zulassungs- und Aufbauphase vor Versorgungsbeginn

Vorlauf	Jan. 2027	Feb. 2027	Gesamt
1. Einzahlungen			
KfW ERP-Gründerkredit StartGeld — Tranche 1 (Abruf Januar 2027)	12.000		12.000
Eigenkapital-Einlage	25.000		25.000
Umsatzsteuer-Erstattung (Vorsteuer des Vormonats)		–	–
Summe Einzahlungen	37.000	–	37.000
2. Auszahlungen			
EDV: 4 PC-Arbeitsplätze mit Monitor, Multifunktionsdrucker, Netzwerk	5.200		5.200
Pflegesoftware: Einrichtung, Schnittstellen, Datenübernahme	1.800		1.800
Telefonanlage und Router (GWG)	900		900
5 Tour-Smartphones mit Dokumentations-App (GWG)	1.750		1.750
Büroeinrichtung: 4 Arbeitsplätze, abschließbare Aktenschränke, Besprechung	6.500		6.500
Pflegeausstattung: Messgeräte, Pflgetaschen, Notfall- und Schutzausrüstung (GWG)	2.700		2.700
Schlüsseltresor mit Protokoll (GWG)	400		400
Mietkaution Büro (3 Kaltmieten)	1.800		1.800
Gewerbeanmeldung, Führungszeugnis	60		60
Pflegekonzept und QM-Handbuch für die Zulassung (Vorlage, externe Durchsicht)	1.500		1.500
Büromiete inkl. Nebenkosten (Januar)	800		800
Büromiete inkl. Nebenkosten (Februar)		800	800
Betriebs- und Berufshaftpflicht (Januar–Februar)	280		280
Telefon, Internet, Pflegesoftware-Lizenz (Vorlauf)		310	310
Stellenanzeigen Pflegepersonal (Januar)	450		450
Stellenanzeigen Pflegepersonal (Februar)		450	450
Startwerbung: Website, Flyer, Praxisschild, Fahrzeugbeschriftung, Vorstellung bei Zuweisern		3.500	3.500
Vorsteuer auf die vorstehenden Positionen	–	–	–
Zinsen, Kontoführungsgebühren (Tranche 1 ab Auszahlung)	82	82	163
Summe Auszahlungen	24.222	5.142	29.363
Liquiditätssaldo	12.778	–5.142	7.637
Liquiditätssaldo kumuliert	12.778	7.637	7.637

Zweck: Büro, Ausstattung, Zulassungsunterlagen und Personalsuche sind Voraussetzung für den Versorgungsvertrag und werden vor dem Versorgungsbeginn am 01.03.2027 bezahlt.

Umsatzsteuer: Die Pflegeleistungen sind nach § 4 Nr. 16 UStG umsatzsteuerfrei; ein Vorsteuerabzug ist ausgeschlossen, alle Beträge sind Bruttobeträge, die Vorsteuerzeile bleibt leer.

Anschluss: Der Endsaldo Februar 2027 wird in Blatt 4a als Saldovortrag in Monat 1 übernommen.

KfW-Abruf in zwei Tranchen: 12.000 € im Januar 2027 gegen Rechnungen für Ausstattung und Gründungskosten. 28.000 € im März 2027 für die Anlaufphase.

Der private Bedarf der Gründerin im Vorlauf wird aus ihrem Gehalt als angestellte Pflegedienstleitung bis 28.02.2027 gedeckt und belastet den Betrieb nicht.

Blatt 1 · Private Entnahmen Beispiel Ambulanter Pflegedienst

Privatausgaben	notwendig mtl. (Jahr 1)	notwendig jährlich	angestrebt mtl. (ab Jahr 2)	angestrebt jährlich
Miete inkl. Nebenkosten und Strom	760	9.120	760	9.120
Gebäudeaufwendungen inkl. Nebenkosten		–		–
Kosten des täglichen Bedarfs (Essen, Trinken, Kleidung)	450	5.400	470	5.640
Freizeit	100	1.200	150	1.800
Telefon, Fernsehen, Radio, Internet (Privat)	40	480	40	480
Private Kfz-Kosten (Steuern, Versicherungen, Verbrauch, Reparaturen)	150	1.800	150	1.800
Kosten für öff. Verkehrsmittel		–		–
Sachversicherungen (Haftpflicht-, Hausrat-, Unfall-, Rechtsschutzversicherung etc.)	50	600	50	600
Altersvorsorge (Rentenversicherung, Lebensversicherung, BU)	150	1.800	400	4.800
Kranken- und Pflegeversicherung	950	11.400	1.450	17.400
Arbeitslosenversicherung	52	624	105	1.260
Kosten für Kinderbetreuung		–		–
Unterhaltszahlungen an andere		–		–
Zins- und Tilgungsverpflichtungen für Privatkredite		–		–
Rücklagen für Urlaub, Neuanschaffungen, Ausbildung der Kinder	100	1.200	200	2.400
Rücklage Einkommensteuer (30% vom angestrebten Gewinn)	365	4.380	635	7.620
Sonstiges	80	960	100	1.200
Summe	3.247	38.964	4.510	54.120
Privateinnahmen				
Nettogehalt aus Festanstellung (bei nebenberufl. Selbstständigkeit)		–		–
Nettogehalt Lebenspartner/in		–		–
Kindergeld		–		–
Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung		–		–
Unterhalt		–		–
Sonstiges		–		–
Summe	–	–	–	–
Notwendige Privatentnahmen	3.247	38.964	4.510	54.120

Blatt 2 · Kapitalbedarf und Finanzierung netto, ohne MwSt.

Kapitalbedarf €	
Investitionen	
Grundstücke, Gebäude (Kauf)	
Maschinen, Geräte, Werkzeuge	3.100
EDV (Hard- und Software)	7.000
Bürokommunikation (Telefon, Fax, Kopierer, Internetzugang ...)	3.350
Einrichtung (Büro, Laden, Lager ...)	6.500
Warenerausstattung	
Fahrzeuge	
Kaufpreis bei Unternehmensübernahmen	
Summe Investitionen	19.950
Betriebsmittelbedarf	
Renovierungskosten, Umbaukosten	
Beratungskosten	
Anlaufkosten (lfd. Betriebskosten für die ersten 3 - 6 Monate)	29.937
Vorfinanzierung von Aufträgen	
Reserve für ungeplante Ausgaben/Verzögerungen, Liquiditätsreserve, MwSt.	5.000
Summe Betriebsmittelbedarf	34.937
Gründungskosten	
Kaution, Makler-Courtage	1.800
Anmeldung, Genehmigung	3.913
Werbe- und Marketingkosten	4.400
Weiterbildungs- und Seminarkosten	
Summe Gründungskosten	10.113
Summe Kapitalbedarf	65.000

Finanzierung €	
Eigenkapital	
Barvermögen	25.000
Sacheinlagen (mit Belegen)	
Summe Eigenkapital	25.000
Fremdkapital	
öff. Kreditprogramme	40.000
Hausbankdarlehen	
Verwandtendarlehen	
Summe Fremdkapital	40.000
Summe Kapitalherkunft	65.000

Blatt 3 · Rentabilitätsvorschau ohne MwSt. · Jahr 1 monatlich, Jahr 2 und 3 als Jahreswerte

Rentabilität (netto)	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
1. Umsatz															
Pflegesachleistungen SGB XI		2.970	7.260	9.900	12.210	14.190	16.170	18.150	19.800	21.120	22.440	23.760	167.970	350.704	420.548
Häusliche Krankenpflege SGB V		1.710	4.180	5.700	7.030	8.170	9.310	10.450	11.400	12.160	12.920	13.680	96.710	201.921	242.134
Entlastungs- und Privatleistungen		270	660	900	1.110	1.290	1.470	1.650	1.800	1.920	2.040	2.160	15.270	31.882	38.232
Summe Umsatz	–	4.950	12.100	16.500	20.350	23.650	26.950	30.250	33.000	35.200	37.400	39.600	279.950	584.507	700.913
2. Material- und Wareneinsatz															
Summe Material- und Wareneinsatz	–	59	145	198	244	284	323	363	396	422	449	475	3.359	7.014	8.411
3. Kosten															
Personalkosten	2.325	3.138	5.075	7.012	8.900	10.575	11.738	13.625	14.488	16.725	17.538	19.475	130.612	322.648	382.574
Sozialabgaben für Personal	535	722	1.167	1.613	2.047	2.432	2.700	3.134	3.332	3.847	4.034	4.479	30.041	74.209	87.992
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	9.780	9.960
Kfz-Kosten (Kraftstoff, Versicherungen, Steuern)	266	532	532	532	798	798	798	798	1.064	1.064	1.064	1.330	9.576	19.418	22.344
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	338	381	409	430	466	487	508	522	551	565	579	608	5.844	7.932	8.650
Werbung	600	550	500	450	400	400	400	400	350	350	350	350	5.100	4.200	4.320
Reisekosten	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	360	360
Versicherungen, Beiträge	402	515	546	577	707	734	753	783	897	933	946	1.077	8.870	15.642	17.701
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	325	325	350	350	375	400	400	425	425	450	450	450	4.725	6.225	6.650
Zinsen, Kontoführungsgebühren	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	2.560	2.558	2.383
Abschreibungen	236	236	236	236	236	236	936	236	236	236	236	236	3.533	2.833	2.833
Leasing	310	620	620	620	930	930	930	930	1.240	1.240	1.240	1.550	11.160	22.630	26.040
Fortbildungskosten, Gründungskosten	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	3.000	3.360
sonst. Kosten (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	150	200	271	315	354	386	420	452	480	502	524	546	4.600	7.645	8.809
Summe Kosten	6.680	8.411	10.900	13.329	16.406	18.572	20.775	22.499	24.256	27.105	28.153	31.294	228.381	499.080	583.977
Gewinn / Verlust	–6.680	–3.521	1.055	2.973	3.699	4.794	5.852	7.388	8.348	7.673	8.798	7.831	48.210	78.413	108.526

Kostenzeilen ohne Wert in allen drei Jahren sind ausgeblendet.

Blatt 4a · Liquiditätsplanung 1. Jahr mit MwSt. · Zeilen ohne Wert ausgeblendet

Liquidität 1. Jahr (mit MwSt.)	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28
1. Einzahlungen												
Pflegesachleistungen SGB XI	–	2.970	7.260	9.900	12.210	14.190	16.170	18.150	19.800	21.120	22.440	23.760
Häusliche Krankenpflege SGB V	–	1.710	4.180	5.700	7.030	8.170	9.310	10.450	11.400	12.160	12.920	13.680
Entlastungs- und Privatleistungen	–	270	660	900	1.110	1.290	1.470	1.650	1.800	1.920	2.040	2.160
Kreditaufnahme/Eigenkapital	28.000											
Summe Einzahlungen	28.000	4.950	12.100	16.500	20.350	23.650	26.950	30.250	33.000	35.200	37.400	39.600
2. Auszahlungen												
Materialeinsatz Pflegesachleistungen SGB XI	–	36	87	119	147	170	194	218	238	253	269	285
Materialeinsatz Häusliche Krankenpflege SGB V	–	21	50	68	84	98	112	125	137	146	155	164
Materialeinsatz Entlastungs- und Privatleistungen	–	3	8	11	13	15	18	20	22	23	24	26
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Kfz-Kosten (Kraftstoff, Versicherungen, Steuern)	266	532	532	532	798	798	798	798	1.064	1.064	1.064	1.330
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	338	381	409	430	466	487	508	522	551	565	579	608
Werbung	600	550	500	450	400	400	400	400	350	350	350	350
Reisekosten	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	325	325	350	350	375	400	400	425	425	450	450	450
Leasing	310	620	620	620	930	930	930	930	1.240	1.240	1.240	1.550
Fortbildungskosten, Gründungskosten	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Investitionen							700					
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	150	200	271	315	354	386	420	452	480	502	524	546
Versicherungen, Beiträge	402	515	546	577	707	734	753	783	897	933	946	1.077
Personalkosten	2.325	3.138	5.075	7.012	8.900	10.575	11.738	13.625	14.488	16.725	17.538	19.475
Sozialabgaben für Personal	535	722	1.167	1.613	2.047	2.432	2.700	3.134	3.332	3.847	4.034	4.479
Zinsen, Kontoführungsgebühren	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213
Privatentnahmen	3.247	3.247	3.247	3.247	3.247	3.247	3.247	3.247	3.247	3.247	3.247	3.247
Summe Auszahlungen	9.691	11.482	14.056	16.538	19.661	21.867	24.109	25.873	27.663	30.538	31.613	34.780
Saldovortrag aus Vormonat	7.637	25.946	19.414	17.458	17.420	18.109	19.892	22.733	27.110	32.447	37.109	42.896
Liquiditätssaldo	18.309	–6.532	–1.956	–38	689	1.783	2.841	4.377	5.337	4.662	5.787	4.820
Liquiditätssaldo kumuliert	25.946	19.414	17.458	17.420	18.109	19.892	22.733	27.110	32.447	37.109	42.896	47.716

Blatt 4b · Liquiditätsplanung 2. Jahr mit MwSt. · Zeilen ohne Wert ausgeblendet

Liquidität 2. Jahr (mit MwSt.)	Mrz 28	Apr 28	Mai 28	Jun 28	Jul 28	Aug 28	Sep 28	Okt 28	Nov 28	Dez 28	Jan 29	Feb 29
1. Einzahlungen												
Pflegesachleistungen SGB XI	25.080	26.852	27.532	28.212	28.892	29.231	29.571	30.251	30.591	30.931	31.611	31.951
Häusliche Krankenpflege SGB V	14.440	15.460	15.852	16.243	16.634	16.830	17.026	17.417	17.613	17.809	18.200	18.396
Entlastungs- und Privatleistungen	2.280	2.441	2.503	2.565	2.626	2.657	2.688	2.750	2.781	2.812	2.874	2.905
Summe Einzahlungen	41.800	44.754	45.886	47.020	48.152	48.719	49.286	50.418	50.985	51.552	52.684	53.251
2. Auszahlungen												
Materialeinsatz Pflegesachleistungen SGB XI	301	322	330	339	347	351	355	363	367	371	379	383
Materialeinsatz Häusliche Krankenpflege SGB V	173	186	190	195	200	202	204	209	211	214	218	221
Materialeinsatz Entlastungs- und Privatleistungen	27	29	30	31	32	32	32	33	33	34	34	35
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815	815
Kfz-Kosten (Kraftstoff, Versicherungen, Steuern)	1.330	1.330	1.596	1.596	1.596	1.596	1.596	1.596	1.596	1.862	1.862	1.862
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	615	622	644	651	651	658	665	665	672	694	694	701
Werbung	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Reisekosten	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	500	500	500	500	525	525	525	525	525	525	525	550
Leasing	1.550	1.550	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	2.170	2.170	2.170
Fortbildungskosten	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	568	598	609	620	632	637	643	654	660	666	677	683
Versicherungen, Beiträge	1.145	1.162	1.277	1.277	1.290	1.290	1.308	1.308	1.308	1.422	1.422	1.435
Personalkosten	23.729	24.836	25.724	25.724	26.561	26.561	27.668	27.668	27.668	28.557	28.557	29.394
Sozialabgaben für Personal	5.458	5.712	5.917	5.917	6.109	6.109	6.364	6.364	6.364	6.568	6.568	6.761
Zinsen, Kontoführungsgebühren	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	211
Gewerbesteuer										3.982		9.055
Tilgung	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	417	417
Privatentnahmen	4.510	4.510	4.510	4.510	4.510	4.510	4.510	4.510	4.510	4.510	4.510	4.510
Summe Auszahlungen	41.564	43.015	44.845	44.877	45.970	45.989	47.388	47.413	47.433	53.232	49.692	59.832
Saldo vortrag aus Vormonat	47.716	47.952	49.690	50.732	52.874	55.056	57.786	59.683	62.688	66.241	64.560	67.553
Liquiditätssaldo	236	1.738	1.041	2.142	2.183	2.730	1.897	3.005	3.552	–1.681	2.993	–6.581
Liquiditätssaldo kumuliert	47.952	49.690	50.732	52.874	55.056	57.786	59.683	62.688	66.241	64.560	67.553	60.972