

BEISPIEL-BUSINESSPLAN · PRAXISÜBERNAHME PHYSIOTHERAPIE

Physiotherapie am Knappenmarkt Übernahme einer Einzelpraxis

Businessplan zur Praxisübernahme mit KfW-StartGeld

ANGABEN ZUR GRÜNDUNG

Gründer	Mehmet Kolbeck
Standort	Knappenhausen (Ruhrgebiet)
Vorhaben	Übernahme einer Physiotherapiepraxis mit zwei Therapeutinnen
Rechtsform	Einzelpraxis, freiberuflich
Übergabe	1. Januar 2027
Kapitalbedarf	125.000 €, davon 20.000 € Eigenkapital

VORGELEGT BEI

Hausbank — Antrag auf KfW-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 Praxis und Übernahme · 2.2 Leistungen · 2.3 Kundennutzen · 2.4 Preisgestaltung	
3	Branche und Markt	6
	3.1 Branche · 3.2 Einzugsgebiet · 3.3 Wettbewerb · 3.4 Rechtlicher Rahmen · 3.5 Standort	
4	Marketing und Vertrieb	10
	4.1 Positionierung · 4.2 Maßnahmen · 4.3 Patienten · 4.4 Termin- und Abrechnungsweg	
5	Management	12
	5.1 Gründerprofil · 5.2 Rechtsform · 5.3 Organisation und Kapazität	
6	Chancen und Risiken	15
	6.1 Chancen · 6.2 Risiken · 6.3 Gegenmaßnahmen	
7	Finanzplanung	18
	7.1 Umsatz und Rentabilität · 7.2 Liquidität · 7.3 Investitionen und Kosten	
8	Finanzierung	25
	8.1 Kapitalbedarf · 8.2 Eigenkapital und Sicherheiten · 8.3 Kredite und Kapitaldienst	
9	Realisierungsplanung	29
	9.1 Meilensteine · 9.2 Zeitplan und nächste Schritte	
A	Anlagenverzeichnis	31

KAPITEL 1

Executive Summary

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

Mehmet Kolbeck übernimmt zum 1. Januar 2027 die Physiotherapiepraxis am Knappenmarkt in Knappenhausen, einer Mittelstadt im Ruhrgebiet, und führt sie als Einzelpraxis unter dem Namen „Physiotherapie am Knappenmarkt“ weiter. Die Praxis besteht seit 1996. Ihr Inhaber, der Physiotherapeut Rainer Oltmanns, geht mit 67 Jahren in den Ruhestand und begleitet die Übergabe bis Ende März 2027. Mit der Praxis gehen die Räume, das Inventar, der Patientenstamm und zwei angestellte Physiotherapeutinnen über; ihre Arbeitsverhältnisse bestehen nach § 613a BGB fort.

Mehmet Kolbeck ist staatlich anerkannter Physiotherapeut mit den abrechnungsrelevanten Zertifikaten für Manuelle Therapie, Manuelle Lymphdrainage und gerätegestützte Krankengymnastik. Er hat elf Jahre angestellt gearbeitet, davon die letzten fünf Jahre als fachliche Leitung einer Praxis mit acht Therapeuten. Eine eigene Buchhaltung hat er bisher nicht geführt; diese Lücke schließen ein Kurs, ein Steuerberater mit Lohnbuchhaltung und ein Abrechnungszentrum (Kapitel 5.1).

Physiotherapie ist der größte Heilmittelbereich der gesetzlichen Krankenversicherung: Die Krankenkassen gaben 2025 für Heilmittel 14,7 Mrd. € aus, 10,4 Prozent mehr als im Vorjahr, und 2024 entfielen knapp 70 Prozent davon auf die Physiotherapie (WIdO, Heilmittel-Report 2026). Knapp ist nicht die Nachfrage, sondern das Personal: Die Bundesagentur für Arbeit führt die Physiotherapie als Beruf mit dem stärksten Fachkräfteengpass, und eine offene Stelle blieb 2025 im Schnitt 304 Tage unbesetzt. Deshalb ist die Übernahme eines eingespielten Teams der Kern des Vorhabens.

Geplant ist ein Umsatz von 240.932 € im ersten, 268.951 € im zweiten und 273.901 € im dritten Jahr, mit den Kassenpreisen vom 1. Januar 2026 ohne Erhöhung, weil Preiserhöhungen für 2027 bis 2029 gesetzlich gebremst sind; gerechnet wird nach Zahlungseingang, deshalb fehlen im ersten Jahr die Kassenzahlungen für die letzten Behandlungswochen. Der Gewinn beträgt 67.855 €, 90.251 € und 91.883 €. Er deckt den vollen privaten Bedarf der vierköpfigen Familie von 67.104 € im ersten Jahr zu 101 %. Im zweiten Jahr deckt er den dann höheren Bedarf zu 120 %. Gewerbesteuer fällt nicht an, weil Physiotherapie ein freier Beruf ist; die Heilbehandlungen sind umsatzsteuerfrei.

Der Kapitalbedarf beträgt 125.000 €, davon 85.000 € Kaufpreis. Finanziert wird er mit 20.000 € Eigenkapital und 105.000 € aus dem ERP-Gründerkredit – StartGeld der KfW über die Hausbank, zehn Jahre Laufzeit, zwei tilgungsfreie Jahre. Die Eigenkapitalquote liegt bei 16,0 %; das Förderprogramm verlangt keine Mindestquote, und ihr stehen die achtzigprozentige Haftungsfreistellung der KfW, die Sicherungsübereignung des Inventars und eine hohe Kapitaldienstfähigkeit gegenüber (Kapitel 8.2). Auch im ersten Jahr mit voller Tilgung deckt der Cashflow nach der vollen Privatentnahme den Kapitaldienst 3,4-fach.

Der niedrigste Kassenstand liegt mit 8.192 € im Januar 2027, wenn die ersten Kassenzahlungen noch ausstehen. Die angefragte Kontokorrentlinie wird in keinem Monat gezogen. Das größte Risiko liegt beim Personal: Fiele eine der beiden Therapeutinnen aus, sänke der Gewinn deutlich (Kapitel 7.1). Die Überschüsse bleiben deshalb bis zum Tilgungsbeginn als Reserve in der Praxis.

KAPITEL 2

Geschäftsidee

Dieses Kapitel beschreibt die Praxis, die Übernahme, die Leistungen, den Nutzen für Patienten und Ärzte und die Preise.

2.1 Die Praxis und ihre Übernahme

Die Physiotherapiepraxis am Knappenmarkt liegt im Erdgeschoss eines Wohn- und Geschäftshauses in der Innenstadt von Knappenhausen, barrierefrei erreichbar und in Sichtweite von zwei Hausarztpraxen und einer orthopädischen Praxis. Sie hat 155 Quadratmeter mit fünf Behandlungsräumen, einem Trainingsraum für die gerätegestützte Krankengymnastik, Empfang, Wartebereich und Personalraum. Rainer Oltmanns hat die Praxis 1996 gegründet und seitdem als Einzelpraxis geführt. Er hat 2025 selbst rund 30 Stunden in der Woche behandelt; neben ihm arbeiten eine Physiotherapeutin in Vollzeit seit 2014, eine in Teilzeit seit 2019 und eine Kraft am Empfang auf Minijob-Basis.

Übernommen werden der Praxiswert – also Name, Telefonnummer, Website, Patientenstamm und die eingespielten Kontakte zu den verordnenden Ärzten – sowie das Inventar laut Inventarliste. Der Kaufpreis von 85.000 € ist ausgehandelt, der Kaufvertrag anwaltlich geprüft und unterschriftsreif; unterschrieben wird er erst nach der Zusage der KfW, weil bei einer Übernahme die Unterschrift als Beginn des Vorhabens gilt (Kapitel 8.3). Der Vertrag stellt die Übergabe unter zwei Bedingungen: die Zulassung des neuen Inhabers durch die Krankenkassen und den Eintritt in den Mietvertrag.

Die Übergabe ist auf drei Monate angelegt. Im Dezember 2026 arbeitet Mehmet Kolbeck mit seinem Resturlaub an mehreren Tagen in der Praxis mit, lernt die Abläufe am Empfang und die Terminplanung kennen und wird den Patientinnen und Patienten vorgestellt. Von Januar bis März 2027 kommt Rainer Oltmanns an zwei Tagen in der Woche in die Praxis; diese Übergabebegleitung ist im Kaufvertragsentwurf geregelt und im Kaufpreis enthalten. Gemeinsam besuchen beide die wichtigsten verordnenden Ärzte. Behandeln wird der Vorgänger nach der Übergabe nicht mehr.

Die Patientenakten gehen nicht automatisch über. Sie enthalten Gesundheitsdaten und unterliegen der Schweigepflicht (§ 203 StGB); der Bundesgerichtshof hat die Übergabe einer Patientenakte ohne Zustimmung der Patienten für eine Arztpraxis als nichtig angesehen (Urteil vom 11.12.1991, VIII ZR 4/91). Nach anwaltlicher Empfehlung verwahrt die Praxis die Altakten deshalb getrennt für den Vorgänger und übernimmt eine Akte erst, wenn der Patient beim nächsten Termin einwilligt. Die Einnahmen-Überschuss-Rechnungen 2023 bis 2025, die Inventarliste und die Personalunterlagen hat der Vorgänger im August 2026 zur Prüfung übergeben.

2.2 Leistungen

Das Angebot bleibt das der eingeführten Praxis und wird um die Zertifikate des neuen Inhabers ergänzt. Den Kern bilden Behandlungen auf ärztliche Verordnung: allgemeine Krankengymnastik, Manuelle Therapie, Manuelle Lymphdrainage, gerätegestützte Krankengymnastik im Trainingsraum, klassische Massage, Wärmeanwendungen und Hausbesuche bei Patienten, die nicht in die Praxis kommen können. Rund 82 Prozent der Termine sind Kassenpatienten, 13 Prozent Privatversicherte und Beihilfeberechtigte, 5 Prozent Selbstzahler.

Mit Mehmet Kolbeck kommt eine dritte Fachkraft für Manuelle Lymphdrainage in die Praxis. Lymphdrainage wird vor allem nach Operationen und bei chronischen Ödemen verordnet; die Behandlungen dauern 30 bis 60 Minuten und sind in der Region nach Auskunft der verordnenden Ärzte mit Wartezeiten verbunden.

Daneben bietet die Praxis in kleinem Umfang Selbstzahlerleistungen an: Rückenkurse in Gruppen und Massagen ohne Verordnung.

2.3 Kundennutzen

Für Patientinnen und Patienten zählt vor allem, schnell einen Termin zu bekommen, und zwar in der Nähe und bei jemandem, der das Krankheitsbild kennt. Die Praxis liegt zentral, ist barrierefrei und bietet Termine von 7 bis 19 Uhr an. Für die verordnenden Ärzte zählen Verlässlichkeit und Rückmeldung: Die Praxis schickt bei längeren Behandlungsserien einen kurzen Therapiebericht, und sie behandelt, was verordnet ist, in der verordneten Frequenz.

Der Nutzen der Übernahme für die Beteiligten ist konkret. Der Vorgänger findet einen Nachfolger, der die Praxis weiterführt, statt sie zu schließen. Die beiden Therapeutinnen behalten ihren Arbeitsplatz. Die Patienten behalten ihre Praxis und ihre Therapeutin. Und die Stadt verliert in einem Beruf mit Fachkräfteengpass keine Behandlungskapazität.

2.4 Preisgestaltung

Für Kassenpatienten sind die Preise nicht verhandelbar: Sie stehen bundeseinheitlich in der Vergütungsvereinbarung zum Vertrag nach § 125 Abs. 1 SGB V. Die Praxis rechnet die Preise ab, die seit dem 1. Januar 2026 gelten. Die Vereinbarung ist frühestens zum 31. Dezember 2026 kündbar, und die Preise gelten fort, bis eine neue vereinbart ist. Seit dem GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz vom 24. Juli 2026 dürfen Preiserhöhungen die Veränderungsrate der beitragspflichtigen Einnahmen nicht überschreiten, und diese Rate wird für 2027, 2028 und 2029 um je einen Prozentpunkt verringert (§ 125 Abs. 3 in Verbindung mit § 71 Abs. 2 und 3 SGB V). Der Plan rechnet deshalb in allen drei Jahren mit den Preisen vom 1. Januar 2026. Die Zuzahlung der Patienten ist Teil des Preises und wird in der Praxis kassiert.

Tabelle 1 — Vergütung GKV für häufige Leistungen (Preis in €, Stand 01.01.2026)

Leistung	Pos.-Nr.	Behandlungszeit	Preis
Allgemeine Krankengymnastik, Einzelbehandlung	X0501	15–25 Minuten	29,63
Manuelle Therapie	X1201	15–25 Minuten	35,59
Gerätegestützte Krankengymnastik (bis 3 Patienten parallel)	X0507	60 Minuten	55,81
Manuelle Lymphdrainage, Teilbehandlung	X0205	30 Minuten	35,97
Manuelle Lymphdrainage, Großbehandlung	X0201	45 Minuten	53,94
Klassische Massagetherapie	X0106	15–20 Minuten	21,63
Warmpackung	X1501	20–30 Minuten	16,16
Hausbesuch (Einsatzpauschale mit Wegegeld)	X9950	–	22,78

Quelle: Anlage 2 Vergütungsvereinbarung zum Vertrag nach § 125 Abs. 1 SGB V für Physiotherapie, Lesefassung gültig ab 01.01.2026 (GKV-Spitzenverband), im Oktober 2026 unverändert gültig. Die Positionsnummern gelten für Physiotherapeuten mit der Kennziffer 2 an erster Stelle.

Für Privatpatienten gibt es keine verbindliche Gebührenordnung. Die Praxis führt eine eigene Preisliste, die nach Erfahrung der Beteiligten im Bereich dessen liegt, was private Versicherungen und die Beihilfe üblicherweise erstatten; im Mittel etwa das 1,4-Fache des Kassenpreises. Selbstzahler zahlen feste Preise für Kurse und Massagen. Für die Planung werden Mischerlöse je Termin verwendet, die den Mix der Leistungen abbilden.

Tabelle 2 — Mischerlös je Termin im Plan

Patientengruppe	Anteil der Termine	Mischerlös je Termin	Grundlage
Kassenpatienten (GKV)	82 %	33,50 €	Leistungsmix der Praxis zu Kassenpreisen 2026
Privatversicherte und Beihilfe	13 %	46,00 €	Preisliste der Praxis
Selbstzahler und Kurse	5 %	32,00 €	Kurs- und Massagepreise

Umsatzsteuer fällt auf die Heilbehandlungen nicht an; sie sind nach § 4 Nr. 14 Buchst. a UStG steuerfrei. Die kleinen Selbstzahlerumsätze ohne Verordnung können steuerpflichtig sein, liegen aber weit unter der Grenze der Kleinunternehmerregelung, bei der die steuerfreien Heilbehandlungen nicht mitzählen (§ 19 Abs. 2 Nr. 1 UStG); der Steuerberater prüft das zum Start. Die Kehrseite: Die Vorsteuer aus Einkäufen, Miete und Anschaffungen ist nicht abziehbar. Alle Kosten stehen deshalb brutto in der Planrechnung, und die Umsatzsteuer- und Vorsteuerzeilen der Liquiditätsplanung sind bewusst auf null gestellt.

KAPITEL 3

Branche und Markt

Dieses Kapitel ordnet die Praxis in den Heilmittelmarkt ein, beschreibt das Einzugsgebiet, den Wettbewerb, den Rechtsrahmen und den Standort.

3.1 Branche

Physiotherapie wird in Deutschland überwiegend auf ärztliche Verordnung erbracht und von der gesetzlichen Krankenversicherung bezahlt. Nach dem Heilmittel-Report 2026 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO, Pressemitteilung vom 09.06.2026) gaben die gesetzlichen Krankenkassen 2025 für Heilmittel 14,7 Mrd. € aus, 10,4 Prozent mehr als im Vorjahr; 2024 waren es 13,3 Mrd. €, 2015 erst 6,1 Mrd. €. Auf die Physiotherapie entfielen 2024 69,7 Prozent des Heilmittelumsatzes und 82,4 Prozent der Heilmittelverordnungen.

Die Zahl der Praxen wächst langsam: Nach dem Heilmittelbericht 2025 des WIdO rechneten 2024 bundesweit 44.014 physiotherapeutische Praxen (Institutionskennzeichen) mit der AOK ab, 2020 waren es 42.224. Die Nachfrage wächst schneller als das Angebot, weil die Bevölkerung altert und mehr ambulant operiert wird. Die Grenze setzt das Personal. In der Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit für 2025 steht die Physiotherapie erneut an der Spitze der Engpassberufe (Engpasswert 2,8 von 3); eine offene Stelle war nach Angaben des Branchenverbands IFK 2025 im Schnitt 304 Tage unbesetzt, nach 280 Tagen im Vorjahr.

Tabelle 3 — Marktkennzahlen Physiotherapie in Deutschland

Kennzahl	Wert	Quelle / Stand
Heilmittelausgaben GKV 2025	14,7 Mrd. € (+10,4 %)	WIdO-Heilmittel-Report 2026 (06/2026)
Heilmittelausgaben GKV 2024	13,3 Mrd. €	WIdO-Heilmittel-Report 2026 (06/2026)
Anteil Physiotherapie am Heilmittelumsatz 2024	69,7 %	WIdO-Heilmittel-Report 2026 (06/2026)
Anteil Physiotherapie an den Heilmittelverordnungen 2024	82,4 %	WIdO-Heilmittel-Report 2026 (06/2026)
Praxen Physiotherapie 2024 (Institutionskennzeichen, abrechnend mit der AOK)	44.014	WIdO-Heilmittelbericht 2025, 12/2025

Tabelle 4 — Marktentwicklung

Zeitraum	Kennzahl	Entwicklung
2020 → 2024	Praxen Physiotherapie	42.224 → 44.014 (+4,2 %)
2015 → 2025	Heilmittelausgaben der GKV	6,1 → 14,7 Mrd. € (mehr als verdoppelt)
2024 → 2025	Heilmittelausgaben der GKV	13,3 → 14,7 Mrd. € (+10,4 %)
2023 → 2025	Vakanzzeit einer Stelle in der Physiotherapie	253 → 280 → 304 Tage (BA, nach Angaben des IFK 02/2026)

3.2 Zielgruppe und Einzugsgebiet

Die Patienten einer Physiotherapiepraxis kommen fast immer aus der Nähe; der Weg zur Behandlung zweibis dreimal in der Woche entscheidet mit über die Wahl der Praxis. Das Einzugsgebiet umfasst die Innenstadt von Knappenhausen und zwei angrenzende Stadtteile. Die wichtigste Gruppe sind nicht die

Patienten, sondern die verordnenden Ärzte: Hausärzte, Orthopäden, Chirurgen und Neurologen, deren Patienten eine Praxis in der Nähe suchen.

Die Zahlen der folgenden Tabelle sind in diesem Beispiel verfremdet; in einem echten Plan stammen sie aus der Statistik der Stadt und der Arztsuche der Kassenärztlichen Vereinigung. Entscheidend ist das Verhältnis: Die Praxis braucht rund 7.700 Termine im Jahr. Legt man den Bundesdurchschnitt von gut 3.500 physiotherapeutischen Behandlungen je 1.000 Versicherte zugrunde (WIdO, Daten 2023), entstehen allein im Einzugsgebiet mehr als 70.000 Behandlungen im Jahr. Die Praxis setzt also keinen großen Marktanteil voraus, sondern den Fortbestand eines eingeführten Patientenstamms.

Tabelle 5 — Einzugsgebiet (Beispielwerte, verfremdet)

Größe	Wert	Bedeutung für die Praxis
Einwohner Knappenhausen	rund 61.000	Mittelstadt, Altersdurchschnitt über dem Landesschnitt
Einwohner im Einzugsgebiet (Innenstadt und zwei Stadtteile)	rund 24.000	Wohnortnähe entscheidet die Praxiswahl
verordnende Arztpraxen im Umkreis von einem Kilometer	14	davon zwei Hausarztpraxen und ein Orthopäde in Sichtweite
Physiotherapiepraxen in der Stadt	rund 30	alle mit Wartezeiten nach Auskunft der Ärzte
Anteil Privatversicherte und Beihilfe	rund 13 % der Termine	wie beim Vorgänger 2025

3.3 Wettbewerb

Der Wettbewerb um Patienten ist in der Physiotherapie schwach, der Wettbewerb um Personal stark. Im Umkreis von einem Kilometer arbeiten drei weitere Praxen. Das größte ist ein Therapiezentrum mit acht Therapeuten und Rehabilitationssport, das vor allem Nachbehandlungen nach Operationen übernimmt. Eine zweite Praxis ist auf Neurologie und Kinder spezialisiert. Die dritte ist eine kleine Einzelpraxis im Stadtteil Nord. Alle haben nach Auskunft der verordnenden Ärzte Wartezeiten von zwei bis vier Wochen für Neupatienten.

Daraus folgt die eigentliche Wettbewerbsfrage: Wer gewinnt und hält die Therapeutinnen und Therapeuten? Die Praxis am Knappenmarkt hat hier zwei Vorteile. Sie ist klein genug, dass jede Fachkraft ihre Arbeitszeit mitbestimmt, und der neue Inhaber kennt aus fünf Jahren fachlicher Leitung, was Therapeuten in einer Praxis hält: planbare Dienstpläne, bezahlte Fortbildung, kein Zeitdruck durch überbuchte Terminpläne.

Tabelle 6 — Anbieter im Umkreis (Beispielnamen, verfremdet)

Anbieter	Ausrichtung	Größenordnung
Therapiezentrum am Stadtpark	Nachbehandlung nach Operationen, Rehabilitationssport	8 Therapeuten
Praxis für Neuro- und Kindertherapie	Bobath, Vojta, Kinder	4 Therapeuten
Einzelpraxis im Stadtteil Nord	allgemeine Krankengymnastik, Massage	Inhaberin und 1 Kraft
Physiotherapie am Knappenmarkt	orthopädisch, Lymphdrainage, Gerätetraining, Hausbesuche	Inhaber und 2 Therapeutinnen

Tabelle 7 — Positionierung im Vergleich

Kriterium	Therapiezentrum	Kleine Einzelpraxis	Praxis am Knappenmarkt
Lage	Strand, Parkplätze	Wohngebiet	Innenstadt, Ärzte in Sichtweite
Lymphdrainage	ja	nein	ja, künftig drei Fachkräfte
Gerätetraining auf Verordnung	ja	nein	ja, eigener Trainingsraum
Hausbesuche	selten	ja	ja
Arbeitgeber für Therapeuten	großes Team, Schichtbetrieb	kaum Stellen	kleines Team, feste Dienstpläne

3.4 Rechtlicher Rahmen und Qualitätsanforderungen

Berufszulassung: Die Berufsbezeichnung Physiotherapeut darf nur führen, wer die staatliche Erlaubnis nach dem Masseur- und Physiotherapeutengesetz besitzt. Mehmet Kolbeck besitzt sie seit 2015; die Berufsurkunde liegt dem Plan als Anlage bei.

Zulassung durch die Krankenkassen: Wer mit den gesetzlichen Krankenkassen abrechnen will, braucht eine Zulassung als Heilmittelerbringer nach § 124 SGB V. Sie setzt die Berufserlaubnis, eine zweckmäßige Praxisausstattung und die Anerkennung der Verträge nach § 125 SGB V voraus; über sie entscheidet eine Arbeitsgemeinschaft der Landesverbände der Krankenkassen und der Ersatzkassen mit Wirkung für alle Kassen (§ 124 Abs. 2 SGB V). Die Zulassung ist an den Inhaber gebunden: Nach § 11 Abs. 7 des Vertrags nach § 125 Abs. 1 SGB V für Physiotherapie endet sie beim Verkauf der Praxis. Beim Verkauf ohne Verlegung prüft die Arbeitsgemeinschaft die persönlichen Voraussetzungen des neuen Inhabers und die Pflichtausstattung, nicht aber erneut die Räume (Vertrag in Kraft seit 01.08.2021, Lesefassung vom 04.04.2022, geprüft 10/2026). Mehmet Kolbeck braucht deshalb eine eigene, neue Zulassung. Zuerst beantragt er das Institutionskennzeichen (IK) der Praxis bei der ARGE IK, die bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung angesiedelt ist; die Bestätigung des IK ist Pflichtanlage zum Zulassungsantrag. Der Zulassungsantrag folgt im November 2026, sobald der Kaufvertrag unterschrieben ist und das IK vorliegt; die Übergabe steht unter der Bedingung, dass die Zulassung zum 1. Januar 2027 vorliegt.

Räume und Ausstattung: Die Anlage 5 des Vertrags regelt die Mindestanforderungen, darunter eine Therapiefläche von mindestens 23 Quadratmetern, für jeden weiteren gleichzeitig tätigen Therapeuten einen weiteren Behandlungsbereich von mindestens 8 Quadratmetern, eine lichte Höhe von 2,40 Metern und eine Pflichtausstattung mit zwei höhenverstellbaren Liegen, Übungsgeräten, Notrufanlage sowie Kälte- und Wärmetherapie. Die Praxis erfüllt diese Anforderungen seit Jahren unter dem Vorgänger; zwei Liegen werden zum Start ersetzt.

Zertifikatsleistungen: Manuelle Therapie, Manuelle Lymphdrainage und gerätegestützte Krankengymnastik darf nur abrechnen, wer die Weiterbildung nachweist; die Abrechnungserlaubnis erteilt die Arbeitsgemeinschaft, und sie gilt ausschließlich für die Person, die die Weiterbildung absolviert hat. Mit der neuen Zulassung werden deshalb die Zertifikate des Inhabers und die der beiden Therapeutinnen gemeldet; rückwirkend wird die Abrechnungserlaubnis nicht erteilt. Die Weiterbildungen regelt Anlage 7 des Vertrags, die seit dem 01.06.2026 in neuer Fassung gilt; ob sie für die vorhandenen Zertifikate etwas ändert, klärt die Praxis mit dem Zulassungsantrag.

Fortbildung: Der Vertrag verpflichtet den zugelassenen Leistungserbringer oder die fachliche Leitung zu 60 Fortbildungspunkten in vier Jahren, möglichst 15 im Jahr. Die Kosten dafür stehen in der Planrechnung.

Steuern und Kammern: Physiotherapie ist ein freier Beruf im Sinne von § 18 Abs. 1 Nr. 1 EStG; das gilt auch mit angestellten Fachkräften, solange der Inhaber leitend und eigenverantwortlich tätig ist. Es gibt deshalb keine Gewerbeanmeldung, keine Mitgliedschaft in der Industrie- und Handelskammer und keine Gewerbesteuer. Die Aufnahme der Tätigkeit wird dem Finanzamt mit dem Fragebogen zur steuerlichen Erfassung angezeigt. Die Heilbehandlungen sind umsatzsteuerfrei (Kapitel 2.4).

Arbeitsrecht und Versicherungen: Die Arbeitsverhältnisse der beiden Therapeutinnen und der Empfangskraft gehen nach § 613a BGB mit allen Rechten und Pflichten auf den neuen Inhaber über; die Beschäftigten werden vorher in Textform unterrichtet (§ 613a Abs. 5 BGB) und können innerhalb eines Monats widersprechen (Abs. 6). Die Praxis wird binnen einer Woche nach der Übergabe bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) angemeldet (§ 192 SGB VII). Als Selbständiger im Gesundheitswesen ist Mehmet Kolbeck dort auch selbst pflichtversichert (§ 2 Abs. 1 Nr. 9 SGB VII); sein Beitrag steht mit der Berufs- und Betriebshaftpflicht und der Inhaltsversicherung in der Kostenzeile Versicherungen und Beiträge.

Anmeldung und Digitalisierung: Vor der ersten Behandlung als Inhaber meldet Mehmet Kolbeck die Tätigkeit mit beglaubigter Berufsurkunde beim Gesundheitsamt der Stadt an; die Bestätigung kostet in Nordrhein-Westfalen 25 €. Ab dem 1. Januar 2027, dem Übergabetag, verordnen Ärzte Heilmittel elektronisch, und die Praxis muss auch auf Grundlage einer elektronischen Verordnung behandeln (§ 360 Abs. 7 SGB V); an die Telematikinfrastruktur muss sie spätestens bis zum 1. Oktober 2027 angeschlossen sein (Abs. 8). Die Praxis bereitet den Anschluss mit dem neuen IK vor der Übergabe vor; die Kosten der Anbindung erstatten die Krankenkassen nach § 380 SGB V.

Rentenversicherung des Inhabers: Selbständige Physiotherapeuten sind nach § 2 Satz 1 Nr. 2 SGB VI rentenversicherungspflichtig, solange sie im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit regelmäßig keinen versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen; das Bundesverfassungsgericht hat diese Einbeziehung 2016 bestätigt (Beschluss vom 25.04.2016, 1 BvR 1147/12). Mit zwei sozialversicherungspflichtig angestellten Therapeutinnen besteht keine Pflicht; eine geringfügig beschäftigte Empfangskraft allein würde dafür nicht genügen (§ 2 Satz 2 Nr. 2 SGB VI, geprüft 10/2026). Mehmet Kolbeck sorgt deshalb freiwillig vor (Kapitel 7.2), und die Praxis klärt die Versicherungsfreiheit zum Start mit der Deutschen Rentenversicherung.

3.5 Standort

Der Standort ist eingeführt und wird nicht verändert. Die Räume im Erdgeschoss am Knappenmarkt sind barrierefrei, liegen an zwei Buslinien und haben vier Stellplätze für Patienten im Hof. Der Mietvertrag läuft seit 2016 und verlängert sich jeweils um fünf Jahre, zuletzt bis 2031. Der Vermieter hat im September 2026 schriftlich erklärt, dass er dem Eintritt des neuen Inhabers in den Mietvertrag zustimmt; der Nachtrag ist unterschriftsreif und wird mit dem Kaufvertrag unterschrieben. Die Warmmiete einschließlich Strom und Reinigung beträgt 2.460 € im Monat.

Für die Praxis spricht die Nähe zu den verordnenden Ärzten und die gewachsene Stammkundschaft. Gegen sie spräche nur eine Verlegung; sie würde die Zulassung erneut enden lassen und die Raumprüfung auslösen. Eine Verlegung ist deshalb nicht vorgesehen.

KAPITEL 4

Marketing und Vertrieb

Dieses Kapitel beschreibt, wie der Inhaberwechsel kommuniziert wird, wie Patienten und Ärzte gehalten werden und wie Termine und Abrechnung laufen.

4.1 Positionierung

Die Botschaft lautet: Die Praxis bleibt, das Team bleibt, und es kommt Lymphdrainage dazu. Eine Übernahme verunsichert Patienten und Ärzte vor allem dann, wenn sie spät davon erfahren. Deshalb wird der Wechsel nicht versteckt, sondern angekündigt, mit Namen und Gesicht des neuen Inhabers und mit dem Vorgänger an seiner Seite.

4.2 Marketingmaßnahmen

Das Budget ist klein, weil die Praxis bekannt ist und die meisten Patienten über Verordnungen kommen. Zum Start stehen 1.500 € für ein neues Praxisschild, die Anpassung der Website und ein Schreiben an die verordnenden Ärzte bereit; danach 80 € im Monat für Website, Online-Profil und Drucksachen.

Tabelle 8 — Marketingmaßnahmen und Budget

Maßnahme	Zeitpunkt	Budget
Schreiben an rund 40 verordnende Arztpraxen mit Vorstellung des neuen Inhabers	Dezember 2026	im Startbudget
Besuche der wichtigsten Verordner gemeinsam mit dem Vorgänger	Januar bis März 2027	Zeit, keine Kosten
Neues Praxisschild, Website mit Team und Leistungen, Aushang in der Praxis	Dezember 2026	1.500 € einmalig
Online-Profil mit Öffnungszeiten, Bewertungen zufriedener Patienten	ab Januar 2027	0 €
Website, Profil, Drucksachen laufend	ab Januar 2027	80 € im Monat
Stellenanzeigen und Hospitationstage für Therapeuten, wenn nötig	bei Bedarf	aus Werbebudget und Reserve

4.3 Patientengewinnung und -bindung

Die Praxis beginnt nicht bei null. Der Vorgänger hat 2025 mit seinem Team rund 7.300 Termine abgerechnet, und für Neupatienten besteht eine Warteliste von etwa drei Wochen. Der Plan rechnet trotzdem mit einem Rückgang im ersten Quartal: Einige Stammpatienten des Vorgängers werden abwarten, einige verordnende Ärzte werden den neuen Inhaber erst kennenlernen wollen. Die Termine liegen deshalb im Januar 2027 zehn Prozent unter dem vollen Niveau und erreichen es erst im Juni.

Gehalten werden Patienten durch Kontinuität: Laufende Behandlungsserien werden von derselben Therapeutin weitergeführt, der Terminplan bleibt gleich, die Telefonnummer bleibt gleich. Gewonnen werden neue Patienten über die Verordner und über die zusätzliche Lymphdrainage-Kapazität. Die Warteliste wird in den ersten Monaten genutzt, um Termine, die durch den Wechsel frei werden, schnell zu füllen.

4.4 Termin- und Abrechnungsweg

Patienten kommen mit einer ärztlichen Verordnung, ab 2027 in der Regel als elektronische Verordnung, und vereinbaren am Empfang eine Behandlungsserie, meist sechs Termine. Der Empfang prüft die Verordnung auf formale Fehler, bevor behandelt wird, weil fehlerhafte Verordnungen von den Kassen gekürzt werden

können. Nach Abschluss einer Serie geht die Verordnung an ein Abrechnungszentrum, das mit den Krankenkassen abrechnet; seine Gebühr ist mit 1,2 Prozent der Kassenumsätze eingeplant.

Abgerechnet wird eine Verordnung erst nach dem Ende der Behandlungsserie, Teilabrechnungen sind nicht möglich; die Krankenkassen zahlen 21 Kalendertage nach Eingang der vollständigen Abrechnungsunterlagen (§ 18 Abs. 12 des Vertrags nach § 125 Abs. 1 SGB V, Lesefassung vom 04.04.2022). Forderungen, die nicht binnen neun Monaten abgerechnet sind, erlöschen (§ 18 Abs. 5); die Praxis gibt deshalb jede abgeschlossene Serie im Folgemonat an das Abrechnungszentrum. Zusammen mit der Dauer einer Behandlungsserie geht das Geld für eine Behandlung deshalb im Mittel vier bis sechs Wochen später ein. Die Planrechnung bildet das ab: Von den Kassenumsätzen eines Monats fließen 12 Prozent sofort als Zuzahlung, 66 Prozent im Folgemonat und 22 Prozent einen Monat später. Privatpatienten erhalten eine Rechnung nach Abschluss der Serie; Selbstzahler zahlen vor Ort.

KAPITEL 5

Management

Dieses Kapitel stellt den Gründer, die Rechtsform, das Team und die Kapazität der Praxis dar.

5.1 Gründerprofil und Qualifikation

Mehmet Kolbeck, 36 Jahre, ist in Knappenhausen aufgewachsen und lebt dort mit seiner Frau und zwei Kindern im Alter von vier und neun Jahren. Nach dem Abitur und dem Zivildienst in der Therapieabteilung einer Rehabilitationsklinik hat er zwei Jahre Sportwissenschaft studiert und dann die Ausbildung zum Physiotherapeuten gewählt, weil ihn die praktische Arbeit mit Patienten mehr interessierte als das Studium. Seit 2015 ist er staatlich anerkannter Physiotherapeut.

Fachlich ist er für die Übernahme gut aufgestellt. Er hat elf Jahre angestellt gearbeitet, zuerst in einem ambulanten Rehabilitationszentrum, seit 2018 in einer Praxis mit acht Therapeuten, die er seit 2022 fachlich leitet. Er besitzt die drei Zertifikate, die in einer orthopädisch ausgerichteten Praxis den Unterschied machen: Manuelle Therapie, Manuelle Lymphdrainage und gerätegestützte Krankengymnastik. Berufsurkunde und Zertifikate liegen dem Plan als Anlage bei.

Kaufmännisch ist der Werdegang dünner als fachlich, und das wird hier offen gesagt. Als fachliche Leitung hat Mehmet Kolbeck Dienstpläne und Terminpläne erstellt, Verordnungen vor der Behandlung geprüft, neue Kolleginnen eingearbeitet und die Fortbildungen geplant; die Abrechnung hat er vorbereitet, aber nicht selbst geführt. Eine eigene Buchhaltung, Lohnabrechnungen und die Kalkulation einer Praxis hat er bisher nicht verantwortet. Diese Lücke schließt er auf vier Wegen: mit einem Abendkurs „Buchführung und Praxismanagement für Heilmittelerbringer“ ab November 2026, mit einem Steuerberater, der Finanz- und Lohnbuchhaltung übernimmt, mit einem Abrechnungszentrum für die Kassenabrechnung und mit der Übergabebegleitung des Vorgängers, der die Zahlen der Praxis seit 30 Jahren kennt. Die monatliche Auswertung des Steuerberaters bespricht er in den ersten beiden Jahren mit ihm.

Zur Motivation: Mehmet Kolbeck wollte seit Jahren eine eigene Praxis führen, aber nicht neu gründen, weil eine Neugründung ohne Team in der heutigen Personallage ein hohes Risiko ist. Die Übernahme einer Praxis mit eingespieltem Team, in seiner Heimatstadt und mit einem Vorgänger, der die Übergabe begleitet, ist für ihn der richtige Zeitpunkt.

Er wechselt ohne Unterbrechung aus der Anstellung in die Selbständigkeit. Sein Arbeitsverhältnis hat eine Kündigungsfrist von sechs Wochen zum Quartalsende; er kündigt es selbst, aber erst nach der Zusage der KfW, spätestens am 19. November 2026, zum 31. Dezember 2026. Ein Anspruch auf Arbeitslosengeld und damit ein Gründungszuschuss kommen nicht in Betracht, und eine Sperrzeit nach § 159 SGB III spielt keine Rolle, weil kein Arbeitslosengeld beantragt wird. Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot enthält sein Arbeitsvertrag nicht; die bisherige Praxis liegt zudem in einer anderen Stadt.

Tabelle 9 — Werdegang

Zeitraum	Station	Tätigkeit / Abschluss
2009	Gymnasium in Knappenhausen	Abitur
2009–2010	Rehabilitationsklinik in einer Nachbarstadt	Zivildienst in der Therapieabteilung
2010–2012	Universität im Ruhrgebiet	Studium der Sportwissenschaft, ohne Abschluss beendet zugunsten der Ausbildung
10/2012–09/2015	Berufsfachschule für Physiotherapie	Ausbildung zum Physiotherapeuten, staatliche Prüfung 09/2015, Erlaubnis zur Führung der Berufsbezeichnung
10/2015–03/2018	ambulantes Rehabilitationszentrum in einer Nachbarstadt	Physiotherapeut, Schwerpunkt Orthopädie und Nachbehandlung
2017	Fortbildungsinstitut	Zertifikat Gerätegestützte Krankengymnastik (KG-Gerät)
2016–2018	Fortbildungsinstitut	Zertifikat Manuelle Therapie
04/2018–12/2026	Physiotherapiepraxis mit acht Therapeuten in einer Nachbarstadt	Physiotherapeut; seit 01/2022 fachliche Leitung (Dienstplan, Terminplanung, Verordnungsprüfung, Einarbeitung, Fortbildungsplanung)
2019	Fortbildungsinstitut	Zertifikat Manuelle Lymphdrainage mit Kompressionstherapie
05–10/2026	Gründungsberatung	Businessplan, Finanzplanung, Kaufpreisprüfung
ab 11/2026	Abendkurs	Buchführung und Praxismanagement für Heilmittelerbringer (gebucht)

Der Lebenslauf hat keine Lücken über sechs Monate. Frühere Selbständigkeiten gibt es nicht.

5.2 Rechtsform

Die Praxis wird als Einzelpraxis geführt, wie beim Vorgänger. Die Rechtsform ist einfach, verursacht keine Gründungskosten und passt zu einer Praxis, deren Zulassung an die Person des Inhabers gebunden ist. Mehmet Kolbeck haftet persönlich; das Haftungsrisiko aus Behandlungen trägt die Berufshaftpflichtversicherung. Offengelegt wird: Er hält keine Beteiligungen an anderen Unternehmen, übt keine Nebentätigkeit aus und hat keine Verbindlichkeiten; das steht auch in seiner Selbstauskunft für die Hausbank.

5.3 Organisation und Kapazität

Das Team besteht aus dem Inhaber, zwei Physiotherapeutinnen und einer Empfangskraft. Die Vollzeitkraft arbeitet seit 2014 in der Praxis und hat die Zertifikate für Manuelle Therapie und KG-Gerät, die Teilzeitkraft seit 2019 mit dem Zertifikat für Lymphdrainage. Beide haben im August 2026 in Gesprächen mit Vorgänger und Nachfolger erklärt, dass sie bleiben wollen; nach der Unterschrift unter den Kaufvertrag werden sie nach § 613a Abs. 5 BGB in Textform unterrichtet. Ihre Gehälter von 3.450 € und 2.650 € brutto im Monat werden unverändert übernommen und steigen im Plan um drei Prozent im Jahr. Die Empfangskraft arbeitet auf Minijob-Basis mit 600 € im Monat.

Die Kapazität wird aus den Behandlungsstunden abgeleitet, nicht aus dem Umsatz. Mehmet Kolbeck behandelt 28 Stunden in der Woche und verwendet rund 14 weitere Stunden für Leitung, Verwaltung, Abstimmung mit Ärzten und Einarbeitung; er arbeitet damit etwa 42 Stunden in der Woche. Die Vollzeitkraft behandelt 31, die Teilzeitkraft 24 Stunden. Je Behandlungsstunde rechnet der Plan mit 2,15 Terminen; bei 20 Minuten je Termin wären drei möglich, der Abschlag deckt Dokumentation, längere Behandlungen und ausgefallene Termine. Gearbeitet wird in 43 Wochen im Jahr.

Tabelle 10 — Kapazitätsrechnung

Größe	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Behandlungsstunden je Woche (Inhaber, Vollzeit, Teilzeit)	83	83	83
Termine je Behandlungsstunde	2,15	2,15	2,15
Arbeitswochen im Jahr	43	43	43
Anlauf nach der Übernahme	Januar –10 %, ab Juni voll	voll	+2 %
Termine im Jahr	7.486	7.673	7.827
Termine je Woche im Mittel	174	178	182
zum Vergleich: Vorgänger 2025	rund 7.300 Termine		

Die Rechnung ist vorsichtig. Sie setzt keine zusätzliche Kraft voraus und liegt im zweiten Jahr nur rund fünf Prozent über den Terminen des Vorgängers, weil der neue Inhaber als Lymphdrainage-Therapeut Termine anbieten kann, für die es heute eine Warteliste gibt. Ausfälle durch Krankheit einzelner Personen sind in den 43 Arbeitswochen enthalten. Längere Ausfälle einer Therapeutin sind das wichtigste Risiko der Praxis; Kapitel 7.1 rechnet es durch.

Die Öffnungszeiten sind Montag bis Donnerstag von 7 bis 19 Uhr und Freitag von 7 bis 15 Uhr. Die Dienstpläne werden vier Wochen im Voraus gemacht. Vertretung bei Urlaub und Krankheit übernehmen die Kolleginnen im Rahmen ihrer Stunden; bei längerem Ausfall kann eine freie Mitarbeiterin auf Honorarbasis einspringen.

KAPITEL 6

Chancen und Risiken

Dieses Kapitel benennt, was den Plan übertreffen und was ihn gefährden kann, und wie die Praxis darauf reagiert.

6.1 Chancen

Die Chancen liegen vor allem in der Nachfrage, weniger in den Preisen. Keine davon ist im Plan eingerechnet.

Tabelle 11 — Chancen

Chance	Tragweite	Kommentar
Preiserhöhung der Kassen ab 2027 im Rahmen der gebremsten Veränderungsrate	mittel	Erhöhungen sind 2027 bis 2029 auf die Veränderungsrate minus einen Prozentpunkt begrenzt (§ 71 SGB V); jede Erhöhung wirkt fast vollständig auf den Gewinn
Warteliste für Lymphdrainage	mittel	zusätzliche Termine mit höherem Erlös je Stunde
Dritte Therapeutin oder Therapeut ab Jahr 3	mittel	Räume reichen für eine weitere Kraft; nur mit Bewerbung und nach Entscheidungsregel 7.3
Verordnungen aus dem neuen Ärztehaus am Markt	mittel	zwei weitere Praxen ziehen nach Auskunft des Vermieters 2027 ein

6.2 Risiken

Die Risiken einer Übernahme sind anders als die einer Neugründung: Der Markt ist bewiesen, aber Personal, Zulassung und Übergang müssen stimmen. Der Plan nennt sie mit ihrer Wirkung auf die Zahlen.

Tabelle 12 — Risiken

Risiko	Eintritt	Auswirkung	Kommentar
Eine Therapeutin kündigt oder fällt länger aus	mittel	hoch	ohne Nachbesetzung sänke der Gewinn im zweiten Jahr überschlägig auf 43.000 € bis 60.000 €, siehe 7.1
Widerspruch einer Beschäftigten gegen den Übergang (§ 613a BGB)	gering	hoch	Folge wie oben; beide haben erklärt, bleiben zu wollen
Zulassung der Arbeitsgemeinschaft kommt nicht rechtzeitig	gering	hoch	ohne Zulassung keine Abrechnung mit den Kassen; die Übergabe steht unter dieser Bedingung
Kreditzusage der KfW bleibt aus oder verzögert sich	gering	hoch	ohne Zusage keine Unterschrift unter den Kaufvertrag
Konditionen: Zinssatz bei Zusage höher als angenommen	mittel	gering	je Prozentpunkt rund 1.050 € mehr Zins im Jahr
Mietvertrag: Nachtrag wird nicht unterschrieben	gering	hoch	Vermieter hat schriftlich zugestimmt; Übergabe steht unter dieser Bedingung
Sicherheiten reichen der Hausbank nicht	mittel	mittel	Bürgschaftsbank als Option, siehe 8.2
Patienten wandern nach dem Inhaberwechsel ab	mittel	mittel	im ersten Halbjahr eingeplant; bei 85 % der Termine siehe Staffel 7.1
Kassen kürzen Rechnungen wegen formaler Fehler	mittel	gering	Verordnungsprüfung vor der Behandlung
Ausfall des Inhabers durch Krankheit	gering	hoch	Team behandelt weiter; eigene Termine fallen aus
Ende der Anstellung verzögert sich	gering	mittel	Kündigung erst nach der Zusage; der Start verschöbe sich um ein Quartal
Rentenversicherungspflicht lebt auf, wenn keine Therapeutin mehr beschäftigt ist	gering	mittel	nur bei Ausfall beider Kräfte; dann rund 368 € halber Regelbeitrag im Monat

Das gewichtigste Risiko ist das Personal. Eine Physiotherapiepraxis verkauft Behandlungsstunden, und in einem Beruf mit 304 Tagen Vakanzzeit ist eine Stelle nicht schnell nachbesetzt.

6.3 Gegenmaßnahmen

Tabelle 13 — Gegenmaßnahmen

Risiko	Gegenmaßnahme
Personalausfall oder Kündigung	Bindung: Gehälter unverändert übernommen und jährlich angepasst, bezahlte Fortbildung, feste Dienstpläne; Absicherung: Reserve in der Kasse, die Ende 2027 bei 64.222 € liegt, Honorarkraft als Vertretung, Stellenanzeige sofort
Widerspruch nach § 613a BGB	Gespräche vor der Unterschrift, Unterrichtung in Textform mit klaren Zusagen zu Arbeitszeit und Gehalt
Zulassung verzögert sich	Institutionskennzeichen direkt nach der Unterschrift, Zulassungsantrag im November 2026 mit allen Nachweisen; Übergabe im Kaufvertrag an die Zulassung gebunden, der Kaufpreis wird erst dann fällig
Kreditzusage bleibt aus	kein Kaufvertrag und keine Kündigung vor der Zusage; ohne Zusage entsteht kein Schaden außer den Beratungskosten
Zinssatz höher	Kapitaldienst auch bei zwei Prozentpunkten mehr im dritten Jahr mehrfach gedeckt (8.3)
Mietvertrag	Nachtrag gleichzeitig mit dem Kaufvertrag; Kaufvertrag unter dieser Bedingung
Sicherheiten	Sicherungsübereignung des Inventars, Abtretung der Kassenforderungen, Risikolebensversicherung; Bürgschaftsbank als Option
Abwanderung von Patienten	Ankündigung vor dem Wechsel, Übergabebegleitung, Besuche bei Verordnern, Warteliste nutzen
Kürzungen durch die Kassen	Verordnungsprüfung am Empfang, Abrechnungszentrum mit Prüfroutine
Ausfall des Inhabers	Krankengeld aus der gesetzlichen Krankenversicherung ab der siebten Woche (Beitrag in Blatt 1), Berufsunfähigkeitsversicherung, das Team trägt den Betrieb
Ende der Anstellung	Kündigung spätestens am 19. November 2026, Resturlaub im Dezember für die Übergabe
Rentenversicherungspflicht	Klärung mit der Deutschen Rentenversicherung zum Start; Pflicht nur bei Ausfall beider Kräfte

Insgesamt ist das Risiko begrenzt, aber nicht klein. Die festen Kosten liegen im zweiten Jahr bei rund 14.300 € im Monat, der größte Teil davon Personal und Miete. Sinkt die Zahl der Termine, sinken diese Kosten nicht mit; fällt dagegen eine Therapeutin weg, fällt auch ihr Gehalt weg. Beide Fälle rechnet Kapitel 7.1 durch.

KAPITEL 7

Finanzplanung

Dieses Kapitel zeigt Umsatz, Gewinn, Tragfähigkeit, Belastbarkeit und Liquidität. Alle Zahlen stammen aus der Planrechnung in Anlage 1.

7.1 Umsatz- und Rentabilitätsplanung

Die Planrechnung zeigt die Umsätze nach Zahlungseingang, so wie sie in der Einnahmen-Überschuss-Rechnung einer Einzelpraxis erfasst werden. Das ist für eine übernommene Praxis wichtig: Die Kassen zahlen die Behandlungen des Januars 2027 erst im Februar und März. Im ersten Monat gehen deshalb fast nur die Zuzahlungen und die Zahlungen der Selbstzahler ein; die Kassenzahlungen für den Dezember 2026 stehen dem Vorgänger zu. Am Ende des ersten Jahres fehlen umgekehrt die Kassenzahlungen für die Behandlungen im November und Dezember, die im Januar und Februar 2028 eingehen.

Grundlage des Umsatzes ist die Kapazitätsrechnung in Kapitel 5.3: 7.486 Termine im ersten Jahr, bewertet mit den Mischerlösen aus Kapitel 2.4. Der Umsatz des ersten Jahres beträgt 240.932 €. Im ersten Monat gehen 3.648 € ein, ab März über 21.000 € im Monat; der Juli und der August sind wegen der Ferien schwächer, der Dezember wegen der Feiertage.

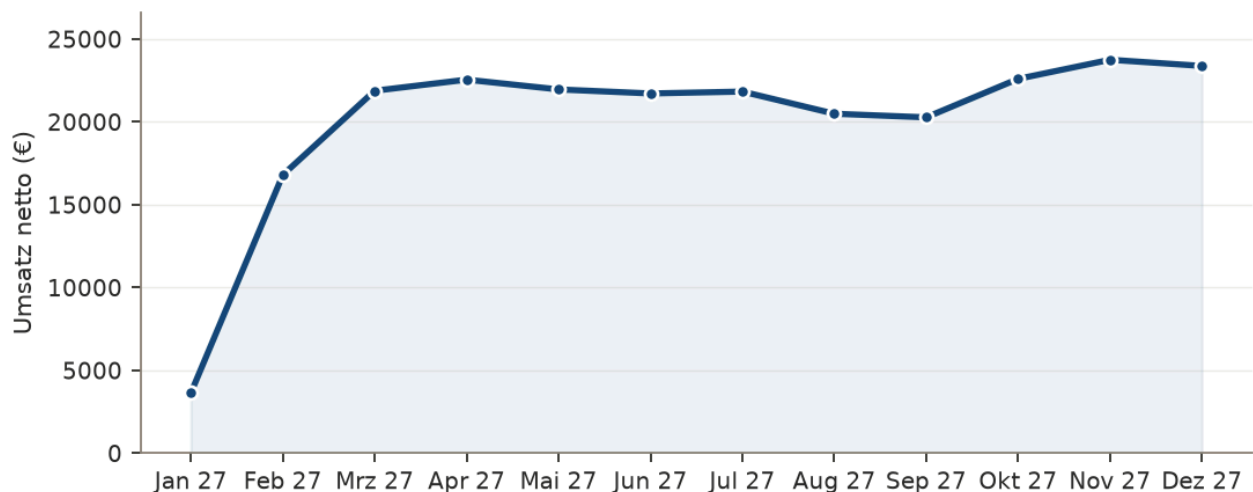


Abb. 1 — Monatsumsatz im ersten Jahr nach Zahlungseingang

Tabelle 14 — Umsatz im ersten Jahr nach Patientengruppen (€, nach Zahlungseingang)

Bereich	Jan 27	Feb 27	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jahr 1
GKV	1.974	12.912	17.095	17.719	17.237	16.988	17.199	16.118	15.738	17.654	18.595	18.502	187.732
Privat, Beihilfe	716	2.895	3.740	3.844	3.745	3.710	3.716	3.492	3.476	3.863	4.056	3.971	41.222
Selbstzahler	958	998	1.051	992	982	1.023	920	889	1.064	1.085	1.106	909	11.978
Summe Umsatz	3.648	16.805	21.886	22.555	21.965	21.721	21.835	20.498	20.279	22.602	23.756	23.383	240.932

Im zweiten Jahr steigt der Umsatz auf 268.951 €, das sind 12 % mehr als im ersten Jahr. Der Anstieg entsteht nicht aus neuen Annahmen, sondern aus zwei Effekten des ersten Jahres, die wegfallen: dem Anlauf nach dem Inhaberwechsel und dem fehlenden ersten Zahlungsmonat. Die Zahl der Termine steigt nur um den Anlauf, die Preise bleiben unverändert. Im dritten Jahr plant die Praxis 273.901 € mit zwei Prozent mehr Terminen.

Tabelle 15 — Ertragsübersicht

Position	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsatz (umsatzsteuerfrei)	240.932 €	268.951 €	273.901 €
Praxisbedarf (Material)	3.936 €	4.034 €	4.115 €
Kosten einschließlich Abschreibungen	169.141 €	174.666 €	177.903 €
Gewinn vor Steuern	67.855 €	90.251 €	91.883 €
Umsatzrendite	28,2 %	33,6 %	33,5 %

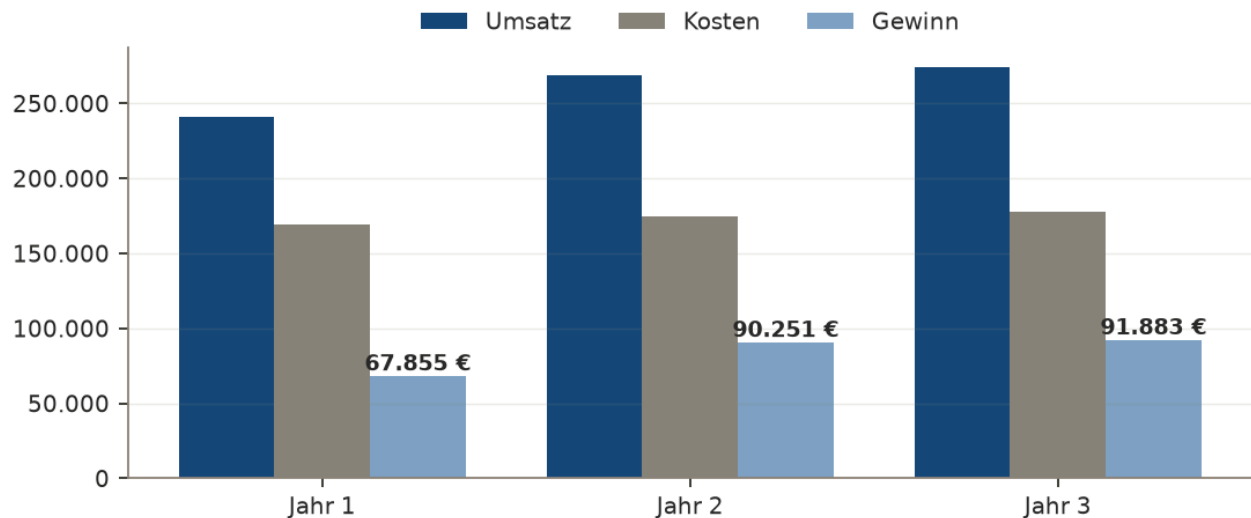


Abb. 2 — Umsatz, Kosten und Gewinn im Überblick

Die Marge, also die Umsatzrendite, liegt im zweiten Jahr bei 33,6 %. Sie ist für eine Praxis dieser Größe plausibel, weil der Inhaber selbst 28 Stunden in der Woche behandelt und sein Einkommen im Gewinn steckt, nicht in den Personalkosten. Die größten Kostenblöcke sind die Personalkosten von 82.596 € und die Sozialabgaben von 18.471 €, die Raumkosten von 30.000 € und die Abschreibungen von 18.667 €, die vor allem auf den Praxiswert entfallen. Alle Kosten sind brutto gerechnet, weil die Vorsteuer nicht abziehbar ist.

Tragfähigkeit: Der volle private Bedarf der Familie beträgt im ersten Jahr 5.592 € im Monat oder 67.104 € im Jahr. Er enthält Krankenversicherung, Altersvorsorge und eine Rücklage für die Einkommensteuer (Kapitel 7.2). Der Gewinn des ersten Jahres von 67.855 € deckt ihn zu 101 %; ab dem zweiten Jahr steigt der Bedarf auf 75.264 €, der Gewinn deckt ihn zu 120 %. Im dritten Jahr liegt der Bedarf bei 76.800 € und die Deckung bei 120 %. Die Praxis trägt die Familie damit ohne Förderung und ohne das Einkommen der Ehefrau; dieses Einkommen und das Kindergeld senken nur den Betrag, den die Familie tatsächlich aus der Praxis entnimmt (Kapitel 7.2).

Zur Steuer: Gewerbesteuer fällt nicht an, weil die Praxis freiberuflich ist (Kapitel 3.4); die Deckungsrechnung weist sie deshalb mit null aus. Die Einkommensteuer ist über die monatliche Rücklage im privaten Bedarf erfasst.

Tabelle 16 — Deckungsrechnung

Position	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Gewinn vor Steuern	67.855 €	90.251 €	91.883 €
Gewerbesteuer (freiberuflich)	0 €	0 €	0 €
Gewinn nach Gewerbesteuer	67.855 €	90.251 €	91.883 €
privater Bedarf (voll)	67.104 €	75.264 €	76.800 €
Deckungsgrad	101 %	120 %	120 %

Belastbarkeit: Was passiert, wenn weniger kommt?

Die folgenden Rechnungen sind überschlägig und außerhalb der Planrechnung gerechnet. Annahmen: Variabel sind der Praxisbedarf und die Gebühr des Abrechnungszentrums (2,6 % vom Umsatz im ersten Jahr), alle übrigen Kosten sind fest; der Fixblock beträgt im ersten Jahr 166.888 € oder rund 13.900 € im Monat. Gewerbesteuer entfällt, der Bedarf ist der volle private Bedarf wie oben. Die Staffel unterstellt, dass bei weniger Terminen das ganze Team bleibt und bezahlt wird; sie zeigt also den ungünstigen Fall schwacher Nachfrage.

Tabelle 17 — Zielerreichung im ersten Jahr

Zielerreichung	Termine	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
100 %	7.486	240.932 €	67.855 €	101 %
85 %	6.363	204.792 €	32.644 €	49 %
70 %	5.240	168.652 €	-2.568 €	–
50 %	3.743	120.466 €	-49.516 €	–

Kommen im ersten Jahr nur 85 Prozent der geplanten Termine zustande, deckt die Praxis den Bedarf der Familie noch zu 49 %. Der betriebliche Break-even liegt im ersten Jahr bei 171.288 € Umsatz oder 71 % des Plans; der volle Bedarf ist ab 240.161 € gedeckt, das entspricht praktisch dem Planwert. Das erste Jahr hat also keinen Spielraum für den privaten Bedarf; die Lücke bei weniger Terminen würde aus der Kasse gedeckt, die nach dem Tiefpunkt im Januar 2027 stetig wächst.

Tabelle 18 — Zielerreichung im zweiten Jahr

Zielerreichung	Termine	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
100 %	7.673	268.951 €	90.251 €	120 %
85 %	6.522	228.608 €	50.893 €	68 %
70 %	5.371	188.266 €	11.535 €	15 %
50 %	3.837	134.475 €	-40.943 €	–

Im zweiten Jahr, mit eigenem Fixblock von 172.136 €, liegt der betriebliche Break-even bei 176.442 € oder 66 % des Plans; der Plan liegt 52 % darüber. Der volle private Bedarf ist ab 253.589 € gedeckt; der Plan liegt 6 % darüber. Im dritten Jahr liegt diese Schwelle bei 258.440 €, der Plan 6 % darüber. Der Abstand ist nicht groß: Eine Praxis mit Personal hat hohe feste Kosten, und sie trägt, wenn die Termine im Umfang des Vorgängers kommen.

Tabelle 19 — Erlösrückgang im ersten Jahr (Termine unverändert)

Erlös je Termin	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
Planwert	240.932 €	67.855 €	101 %
– 5 %	228.885 €	56.118 €	84 %
– 10 %	216.839 €	44.381 €	66 %
– 15 %	204.792 €	32.644 €	49 %

Ein Rückgang des Erlöses je Termin ist bei Kassenpreisen, die für alle gleich sind, vor allem ein Risiko von Kürzungen wegen formaler Fehler auf Verordnungen und eines geringeren Anteils an Privatpatienten. Fünf Prozent weniger Erlös kosten im ersten Jahr rund elf Prozentpunkte Deckung. Die Verordnungsprüfung am Empfang ist deshalb keine Formalie, sondern Teil der Rechnung.

Rückfallszenario: Was trägt das zweite Jahr, wenn die Vollzeit-Therapeutin kündigt und die Stelle ein Jahr unbesetzt bleibt? Mit ihr entfielen 31 der 83 Behandlungsstunden, aber auch ihr Gehalt mit Arbeitgeberanteil; der feste Kostenblock sank auf rund 120.000 €. Überschlägig – außerhalb der Planrechnung gerechnet – stünden rund 168.000 € bis 185.000 € Umsatz Kosten von rund 125.000 € gegenüber; es blieben etwa 43.000 € bis 60.000 € und damit 58 % bis 80 % des privaten Bedarfs. Die Lücke von höchstens rund 32.000 € würde aus der Kasse gedeckt, die Ende 2027 nach Plan bei 64.222 € liegt; der Kapitaldienst des zweiten Jahres von 7.116 € bliebe bezahlbar. Das Vorhaben verlöre in diesem Szenario ein Jahr seiner Überschüsse, nicht seine Zahlungsfähigkeit.

Die Stellschraube ist deshalb nicht der Preis und kaum die Nachfrage, sondern die Bindung des Teams. Die Entscheidungsregel in Kapitel 7.3 sorgt dafür, dass die Reserve für diesen Fall in der Praxis bleibt.

7.2 Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung umfasst einen Vorlaufmonat und 24 Betriebsmonate von Januar 2027 bis Dezember 2028. Sie beginnt im Dezember 2026, weil der Kaufpreis Zug um Zug gegen die Übergabe fällig ist und deshalb vor dem ersten Betriebstag bezahlt wird. In diesem Vorlaufmonat fließen 125.000 € zu, der Kredit von 105.000 € und die Einlage von 20.000 €, und 104.172 € ab, vor allem der Kaufpreis, die neuen Liegen und die EDV, die Mietkaution, die Beratungskosten sowie Zinsen und Kontoführung für Dezember. Der Vorlauf endet mit 20.828 € Kassenbestand; das ist der Saldo vortrag für Januar 2027. Weil die Praxis keine Vorsteuer abziehen kann, gibt es keine Erstattung, die erst im Folgemonat zurückfließt.

Der private Bedarf der Familie im Vorlaufmonat Dezember 2026 ist darin nicht enthalten: Er wird aus dem letzten Gehalt von Mehmet Kolbeck gedeckt und belastet den Betrieb nicht. Blicke das Dezembergehalt aus, würde die private Reserve der Familie einspringen; die Praxis wäre davon nicht betroffen.

Der private Bedarf ist aus den tatsächlichen Ausgaben des Haushalts hergeleitet. Die Familie lebt zu viert in einer Mietwohnung in Knappenhausen. Der Bedarf enthält die freiwillige gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung mit Anspruch auf Krankengeld, eine freiwillige Altersvorsorge mit Basisrente und Berufsunfähigkeitsversicherung, die freiwillige Arbeitslosenversicherung nach § 28a SGB III, eine Risikolebensversicherung über die Kreditsumme und eine Rücklage für die Einkommensteuer. Unterhaltspflichten außerhalb des Haushalts bestehen nicht, Privatkredite ebenfalls nicht. Ab dem zweiten Jahr steigen Krankenversicherung, Altersvorsorge und Steuerrücklage mit dem Gewinn.

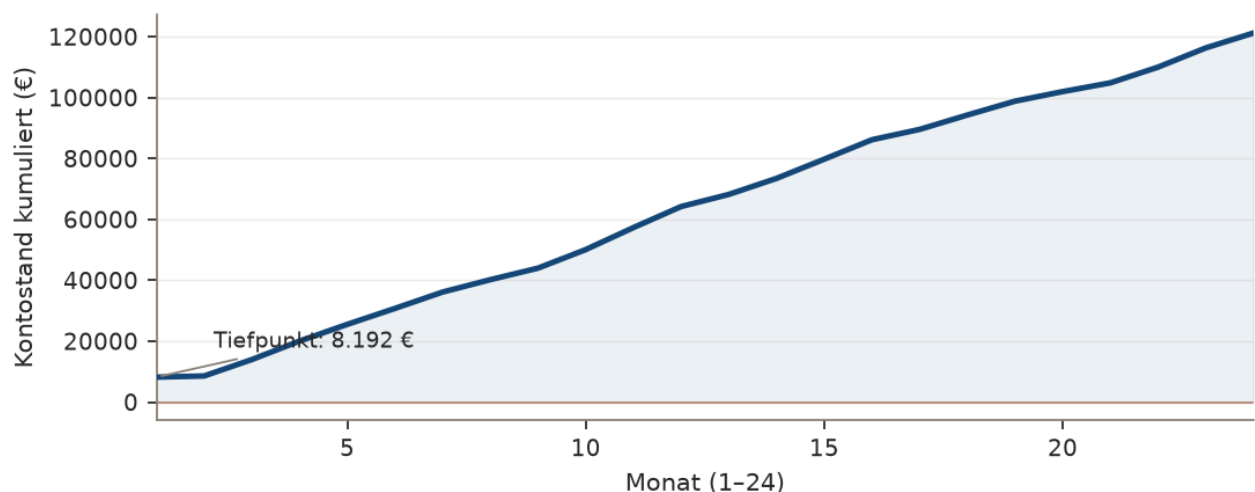
Tabelle 20 — Privater Bedarf je Monat

Position	Jahr 1	ab Jahr 2
Miete warm mit Strom	1.260 €	1.290 €
Lebensmittel, Kleidung, Haushalt (vier Personen)	1.050 €	1.080 €
Freizeit	160 €	180 €
Telefon, Internet privat	70 €	70 €
privater Pkw (Versicherung, Steuer, Wartung)	260 €	270 €
Sachversicherungen mit Risikolebensversicherung	120 €	120 €
Altersvorsorge (Basisrente, Berufsunfähigkeit)	380 €	480 €
Kranken- und Pflegeversicherung mit Krankengeld	1.150 €	1.250 €
freiwillige Arbeitslosenversicherung	52 €	52 €
Kita und Offene Ganztagschule	230 €	230 €
Rücklagen	150 €	180 €
Rücklage Einkommensteuer	600 €	950 €
Sonstiges	110 €	120 €
Summe (voller Bedarf)	5.592 €	6.272 €

Tabelle 21 — Vom Haushaltsbedarf zur Entnahme aus der Praxis (je Monat)

Position	Jahr 1	ab Jahr 2
voller Bedarf des Haushalts	5.592 €	6.272 €
abzüglich Nettogehalt der Ehefrau (Teilzeit)	– 1.480 €	– 1.520 €
abzüglich Kindergeld für zwei Kinder	– 518 €	– 518 €
Entnahme aus der Praxis	3.594 €	4.234 €

Offengelegt wird der Beitrag der Familie: Das Nettogehalt der Ehefrau und das Kindergeld decken 36 % des Haushaltsbedarfs. Die Praxis muss also monatlich 3.594 € im ersten Jahr und 4.234 € ab dem zweiten Jahr tragen; genau diese Beträge stehen als Privatentnahme in der Liquiditätsplanung. Die Tragfähigkeit in Kapitel 7.1 ist trotzdem gegen den vollen Bedarf gerechnet, ohne das Gehalt der Ehefrau.

**Abb. 3 — Kassenbestand über 24 Monate (kumuliert)**

Der niedrigste Kassenstand liegt mit 8.192 € im Januar 2027: Löhne, Miete und Entnahme laufen vom ersten Tag, die Kassenzahlungen kommen erst ab Februar. Danach steigt der Bestand stetig und liegt am Ende des ersten Jahres bei 64.222 €, am Ende des zweiten bei 121.238 €; der niedrigste Stand des zweiten Jahres liegt bei 68.208 €. Eine Kontokorrentlinie über 10.000 € wird im Bankgespräch angefragt; sie ist im Kapitalbedarf nicht enthalten und wird nach der Planung in keinem Monat in Anspruch genommen.

Dass die Kasse so stark wächst, hat zwei Gründe: Die Abschreibungen auf Praxiswert und Inventar kosten kein Geld, und in den ersten beiden Jahren wird nur der Zins gezahlt. Die Überschüsse bleiben bewusst in der Praxis. Sie sind die Reserve für einen Personalausfall (Kapitel 7.1) und für die Tilgung ab Dezember 2028; eine Sondertilgung ist beim StartGeld nur gegen Vorfälligkeitsentschädigung möglich und deshalb nicht geplant.

7.3 Investitions- und Kostenplanung

Die Investitionen betragen 93.000 €. Den größten Teil macht der Kaufpreis von 85.000 € aus: 60.000 € für den Praxiswert und 25.000 € für das Inventar laut Inventarliste mit Zeitwerten. Dazu kommen zwei neue höhenverstellbare Therapieliegen für 4.800 € und zwei EDV-Arbeitsplätze mit Kartenterminal für 3.200 €. Alle Beträge sind brutto, weil die Vorsteuer nicht abziehbar ist.

Tabelle 22 — Abschreibungsplan (in €)

Wirtschaftsgut	Anschaffung	Nutzungsdauer	Abschreibung je Jahr
Praxiswert (Teil des Kaufpreises)	60.000	5 Jahre	12.000
übernommenes Inventar (Teil des Kaufpreises)	25.000	5 Jahre (Restnutzungsdauer)	5.000
EDV-Arbeitsplätze, Kartenterminal	3.200	3 Jahre	1.067
Therapieliegen	4.800	8 Jahre	600
Summe	93.000		18.667

Der Praxiswert einer freiberuflichen Einzelpraxis wird nach der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs über drei bis fünf Jahre abgeschrieben, nicht über 15 Jahre wie der Geschäftswert eines Gewerbebetriebs. Der Plan rechnet vorsichtig mit fünf Jahren und schreibt in allen drei Planjahren ab; die Aufteilung des Kaufpreises auf Praxiswert und Inventar und die Nutzungsdauer bestätigt der Steuerberater.

Angebot oder Schätzung: Der Kaufpreis beruht auf dem ausgehandelten, unterschriftsreifen Kaufvertrag. Für die Therapieliegen und die EDV liegen Angebote eines Fachhändlers vom September 2026 vor. Damit sind alle Investitionen belegt. Geschätzt und nach Marktpreisen angesetzt sind nur die kleinen Positionen der Gründungskosten, etwa Praxisschild und Website; Angebote dafür holt die Praxis vor der Beauftragung ein.

Tabelle 23 — Kosten im ersten Jahr nach Monaten (€, brutto)

Kostenart	Jan 27	Feb 27	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jahr 1
Personal	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	80.400
Sozialabgaben	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	17.999
Raum, Reinigung	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	29.520
Kfz (Hausbesuche)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Büro, Abrechnung	219	350	400	408	402	399	401	388	384	407	418	417	4.593
Werbung	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Versicherungen	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	2.580
Steuerberatung	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4.320
Zinsen, Konto	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	6.023
Abschreibungen	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	18.667
Fortbildung	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.320
Sonstiges	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2.280
Summe Kosten	13.931	14.062	14.112	14.120	14.114	14.111	14.114	14.101	14.096	14.119	14.130	14.129	169.141

Die Kosten sind über das Jahr fast gleich, weil Personal, Miete und Abschreibungen feste Beträge sind. Im zweiten Jahr steigen sie auf 174.666 €, vor allem durch die Gehaltsanpassung und den ersten Jahresabschluss beim Steuerberater, im dritten auf 177.903 €.

Entscheidungsregel für Investitionen und Entnahmen über den Plan: Eine zusätzliche Anschaffung, etwa ein weiteres Trainingsgerät, oder eine Entnahme über den Planwert erfolgt nur, wenn der Kassenbestand danach nicht unter die Höhe der angefragten Kontokorrentlinie von 10.000 € fällt und beide Therapeutinnen zu diesem Zeitpunkt beschäftigt sind. Vor dem Tilgungsbeginn im Dezember 2028 gilt zusätzlich, dass nach der Maßnahme mindestens die Tilgung eines Jahres von 13.125 € in der Kasse bleibt. Diese Regel ist bindend und keine Absichtserklärung; nach Planstand liegt der Kassenbestand am Ende des ersten Jahres bei 64.222 €.

KAPITEL 8

Finanzierung

Dieses Kapitel zeigt, woraus der Kapitalbedarf besteht, wie er gedeckt ist, welche Sicherheiten es gibt und wie der Kredit bedient wird.

8.1 Kapitalbedarf

Der Kapitalbedarf beträgt 125.000 € und wird von einer Position bestimmt: Der Kaufpreis steht mit 85.000 € für 68 % des Bedarfs. Das ist kein Ausstattungswunsch, sondern Voraussetzung des Geschäftsmodells: Ohne den Kauf gibt es keinen Patientenstamm, keine eingeführten Räume und vor allem kein Team, das die Praxis vom ersten Tag an trägt. Eine Neugründung wäre im Kapitalbedarf billiger gewesen, hätte aber Jahre gebraucht, um die Umsätze aufzubauen, und in der heutigen Personallage keine Gewähr für zwei Fachkräfte geboten. Sie wurde deshalb verworfen.

Der Kaufpreis ist aus zwei Rechenwegen hergeleitet, die im Ratgeber zur Unternehmensbewertung beschrieben sind. Beim Ertragswert zählt, was die Praxis nach einem Gehalt für den Inhaber übrig lässt. Die Einnahmen-Überschuss-Rechnungen des Vorgängers zeigen für 2023 bis 2025 einen durchschnittlichen Gewinn von rund 88.000; davon wird ein kalkulatorischer Unternehmerlohn für eine angestellte fachliche Leitung von rund 58.000 einschließlich Arbeitgeberanteil abgezogen. Nach pauschal 30 Prozent Steuern bleiben rund 21.000 im Jahr. Mit einem Kapitalisierungszins von 25 Prozent, der die starke Bindung einer Praxis an Inhaber und Team abbildet, ergibt sich ein Ertragswert von rund 84.000. Der Marktvergleich bestätigt die Größenordnung: Der Kaufpreis entspricht rund einem Drittel des Jahresumsatzes 2025. Der Vorgänger hatte ursprünglich 110.000 verlangt.

Tabelle 24 — Zahlen des Vorgängers und Herleitung des Kaufpreises (Beispielwerte, verfremdet, in €)

Größe	2023	2024	2025
Umsatz laut Einnahmen-Überschuss-Rechnung	243.000	251.000	258.000
Gewinn des Vorgängers (ohne Unternehmerlohn)	84.000	88.000	92.000
Durchschnitt Gewinn 2023–2025			rund 88.000
abzüglich Unternehmerlohn fachliche Leitung			rund 58.000
nachhaltiger Überschuss nach Steuern (30 %)			rund 21.000
Ertragswert bei 25 % Kapitalisierungszins			rund 84.000
vereinbarter Kaufpreis (Praxiswert und Inventar)			85.000

Die Betriebsmittel von 24.628 € sind kein Notfallpuffer, sondern eingeplanter Bedarf: Anlaufkosten für Löhne, Miete und Entnahme in den ersten Wochen, bis die Krankenkassen zahlen, die Beratungskosten für Kaufvertrag und Kaufpreisaufteilung und eine Reserve, die im niedrigsten Kassenstand der Liquiditätsplanung enthalten ist (Kapitel 7.2). Die Gründungskosten von 7.372 € umfassen die Mietkaution, Nachweise für Zulassung und Bank, das Startbudget für Schild und Website, den Kurs sowie die Vorlaufkosten des Dezembers 2026 mit Zinsen und Kontoführung.

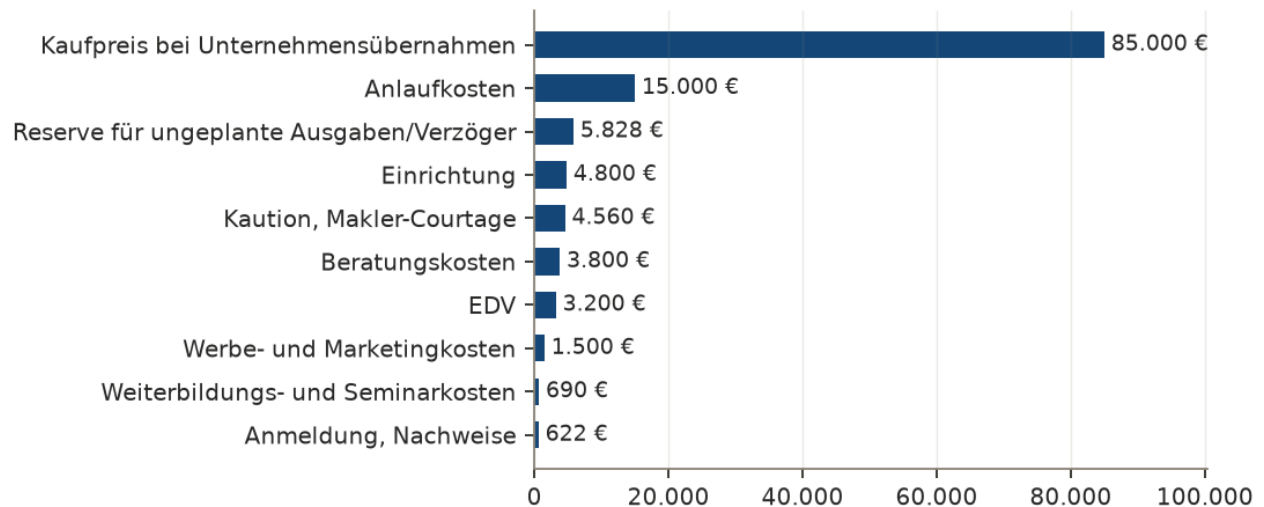


Abb. 4 — Zusammensetzung des Kapitalbedarfs

Tabelle 25 — Kapitalbedarf und Finanzierung

Kapitalbedarf	Betrag	Finanzierung	Betrag
Kaufpreis Praxis	85.000 €	Eigenkapital (Ersparnisse)	20.000 €
Therapieliegen	4.800 €	KfW-StartGeld über die Hausbank	105.000 €
EDV	3.200 €		
Beratung (Anwalt, Steuerberater)	3.800 €		
Anlaufkosten bis zum Zahlungseingang	15.000 €		
Reserve	5.828 €		
Mietkaution	4.560 €		
Nachweise, Vorlaufzinsen Dezember 2026	622 €		
Schild, Website, Arztbriefe	1.500 €		
Kurs Praxismanagement	690 €		
Summe	125.000 €	Summe	125.000 €

8.2 Eigenkapital und Sicherheiten

Eingebracht werden 20.000 € als Bareinlage aus den Ersparnissen der Familie. Eine private Reserve von 6.000 € bleibt bewusst außerhalb des Vorhabens; beides steht in der Selbstauskunft. Sacheinlagen oder stille Reserven gibt es nicht.

Damit liegt die Eigenkapitalquote bei 16,0 %. Das Förderprogramm verlangt keine Mindestquote; die Hausbank berücksichtigt die Eigenmittel in ihrer Bonitätsbeurteilung. Dem stehen vier Argumente gegenüber: die achtzigprozentige Haftungsfreistellung der KfW für die Hausbank, die Sicherungsübereignung des Inventars und der neuen Anschaffungen mit einem Anschaffungswert von zusammen 33.000 €, zwei tilgungsfreie Anlaufjahre und eine nach dieser Planung hohe Kapitaldienstfähigkeit (Kapitel 8.3).

Als Sicherheiten werden der Hausbank angeboten: die Sicherungsübereignung des Inventars, die Abtretung der Forderungen gegen die Krankenkassen und eine Risikolebensversicherung über die Kreditsumme, deren Beitrag im privaten Bedarf enthalten ist. Welche Sicherheiten die Hausbank verlangt, wird im

Kreditgespräch abgestimmt; sie stehen aus. Der Praxiswert selbst ist als Sicherheit kaum verwertbar, weil er an Personen hängt. Familiäre Sicherheiten gibt es nicht; die Bürgschaftsbank bleibt als Option, falls die Hausbank weitere Sicherheiten verlangt.

Bestehende Verbindlichkeiten gibt es nicht: keine Privatkredite, keine Leasingverträge, keine Bürgschaften für Dritte. Beteiligungen hält Mehmet Kolbeck nicht (Kapitel 5.2).

8.3 Kredite und Kapitaldienst

Der Fremdkapitalbedarf von 105.000 € wird über den ERP-Gründerkredit – StartGeld der KfW (Programm 067) bei der Hausbank beantragt; das Programm fördert ausdrücklich auch Übernahmen und Freiberufler. Unterstellt sind 5,45 % Sollzins, zehn Jahre Laufzeit und zwei tilgungsfreie Anlaufjahre ab der Auszahlung im Dezember 2026; der Zinssatz entspricht dem Stand vom 24.09.2026. Die lineare Tilgung beträgt anschließend 1.093,75 € monatlich und beginnt im Dezember 2028. Zinssatz und Tilgungsbeginn ergeben sich aus der Kreditzusage; der Zins wird am Tag der Zusage fest für die ganze Laufzeit.

Der Kredit wird in einer Summe im Dezember 2026 abgerufen, weil fast der ganze Betrag mit dem Kaufpreis und der Kautions zum Jahresende fällig ist und die Anlaufkosten schon im Januar gebraucht werden. Der Antrag läuft über den vollen Betrag, weil eine Nachfinanzierung ein neuer Antrag wäre. Eine Bereitstellungsprovision von 0,15 Prozent im Monat, die die KfW ab dem sechsten Monat nach der Zusage auf nicht abgerufene Beträge erhebt, fällt deshalb nicht an. Die Programmgrenzen sind eingehalten: Das StartGeld reicht bis 200.000 € je Vorhaben, davon für Betriebsmittel bis 80.000 €; hier sind es 105.000 € Kredit, und Betriebsmittel und Gründungskosten liegen zusammen weit unter der Grenze.

Verworfen wurden zwei Alternativen. Der Vorgänger hatte angeboten, einen Teil des Kaufpreises über drei Jahre in Raten zu stunden. Das hätte den Kredit verringert, den Vorgänger aber zum Gläubiger gemacht und ihm ein Interesse an der Praxis nach der Übergabe gegeben; zudem hätte die Hausbank die Raten als weitere Verbindlichkeit gerechnet. Ein Hausbankdarlehen ohne Förderung wäre teurer und ohne Haftungsfreistellung schwerer zu besichern gewesen.

Zur Reihenfolge, weil daran die Förderfähigkeit hängt: Die Übersendung dieses Plans ist noch nicht die förmliche Antragstellung. Den Antrag auf den KfW-Kredit stellt die Hausbank und leitet ihn an die KfW weiter. Bei einer Übernahme gilt die Unterschrift unter den Kaufvertrag als Beginn des Vorhabens; ein vorher unterschriebener Vertrag wäre förderschädlich. Erst nach der Zusage werden deshalb der Kaufvertrag und der Nachtrag zum Mietvertrag unterschrieben, erst danach kündigt Mehmet Kolbeck seine Anstellung, und erst danach wird der Kredit gegen Kaufvertrag und Rechnungen abgerufen. Bis dahin liegen ausschließlich ein nicht unterzeichneter Kaufvertragsentwurf, der Entwurf des Mietvertragsnachtrags, die Zustimmung des Vermieters und unverbindliche Angebote vor.

Der Kapitaldienst besteht 2027 allein aus Zinsen und Kontoführung mit 6.023 €. 2028 kommt im Dezember die erste Tilgungsrate hinzu, ab 2029 die vollen zwölf mit 13.125 € im Jahr. Die folgende Übersicht stellt den Kapitaldienst zwei Maßstäben gegenüber: dem Cashflow vor Zinsen aus Gewinn, Abschreibungen und Zinsen und – strenger und näher an der Rechnung, die eine Bank selbst aufmacht – demselben Cashflow nach Abzug der vollen Privatentnahme.

Tabelle 26 — Kapitaldienst und Kapitaldienstdeckung

Jahr	Kapitaldienst	Cashflow vor Zinsen	Deckung	Cashflow nach Entnahme	Deckung
1	6.023 €	92.544 €	15,4-fach	49.416 €	8,2-fach
2	7.116 €	114.940 €	16,2-fach	64.132 €	9,0-fach
3	18.760 €	116.185 €	6,2-fach	63.841 €	3,4-fach

In der strengsten Lesart – nach Entnahme und zusätzlich nach Gewerbesteuer – ändert sich nichts, weil die freiberufliche Praxis keine Gewerbesteuer zahlt: Der Cashflow beträgt 49.416 €, 64.132 € und 63.841 €; die Kapitaldienstdeckung liegt dann bei dem 8,2-fachen, 9,0-fachen und 3,4-fachen. Die Kapitaldienstquote, also der Anteil des Kapitaldienstes am Cashflow nach Entnahme, liegt im ersten Jahr mit voller Tilgung bei 29 %. Auch ein um zwei Prozentpunkte höherer Zins änderte daran wenig. Der Kapitaldienst ist damit gut tragbar; offen ist vor allem die Besicherung des Kredits bei niedriger Eigenkapitalquote, und betrieblich bleibt das Personal das größte Risiko.

Ein Gründungszuschuss wird nicht beantragt. Er setzt einen Anspruch auf Arbeitslosengeld voraus; Mehmet Kolbeck wechselt ohne Unterbrechung aus der Anstellung in die Selbständigkeit (Kapitel 5.1). Andere Zuschüsse sind nicht eingeplant.

Eine Kontokorrentlinie über 10.000 € wird im Bankgespräch angefragt. Sie ist im Kapitalbedarf nicht enthalten und wird nach der Planung in keinem Monat in Anspruch genommen; sie dient allein der Absicherung gegen Verzögerungen bei den Zahlungen der Krankenkassen.

KAPITEL 9

Realisierungsplanung

Dieses Kapitel zeigt die Schritte bis zur Übergabe und die Meilensteine der ersten zwei Jahre.

9.1 Meilensteine

Die Reihenfolge folgt den Regeln des Förderkredits: Jeder Schritt setzt den vorangegangenen voraus. Erst der Antrag über die Hausbank, dann die Zusage, dann die Unterschriften unter Kaufvertrag und Mietvertragsnachtrag, dann die Kündigung der Anstellung, das Institutionskennzeichen und die Zulassung, dann der Abruf und die Zahlung des Kaufpreises, dann die Übergabe.

Tabelle 27 — Meilensteine

Zeitpunkt	Meilenstein	Status
08/2026	Unterlagen des Vorgängers geprüft, Gespräche mit beiden Therapeutinnen (§ 613a BGB)	erledigt; beide wollen bleiben
09/2026	Kaufpreis ausgehandelt, Kaufvertragsentwurf anwaltlich geprüft	unterschriftsreif, nicht unterschrieben
09/2026	Zustimmung des Vermieters zum Eintritt in den Mietvertrag	schriftlich; Nachtrag unterschriftsreif
10/2026	Bankgespräch, Antrag auf KfW-StartGeld über die Hausbank, Sicherheiten und Konditionen klären	geplant
11/2026	Zusage der KfW, Zinssatz fest	erwartet
11/2026	nach der Zusage: Unterschrift Kaufvertrag und Mietvertragsnachtrag, Unterrichtung der Beschäftigten in Textform	geplant
bis 19.11.2026	Kündigung der Anstellung zum 31.12.2026	nach der Zusage
11/2026	Antrag auf das Institutionskennzeichen bei der ARGE IK, danach Antrag auf Zulassung bei der Arbeitsgemeinschaft mit der IK-Bestätigung; Berufshaftpflicht; Beginn des Kurses Buchführung und Praxismanagement	geplant, Kurs gebucht
12/2026	Abruf des Kredits, Zahlung des Kaufpreises Zug um Zug, Mietkaution, Hospitation in der Praxis; Anmeldung beim Gesundheitsamt, Anschluss an die Telematikinfrastruktur für die elektronische Verordnung	geplant
01.01.2027	Übergabe, Start mit Zulassung; Anzeige beim Finanzamt, Anmeldung bei der Berufsgenossenschaft binnen einer Woche	geplant
01–03/2027	Übergabebegleitung durch den Vorgänger, Besuche bei den Verordnern	vereinbart im Kaufvertragsentwurf
bis 31.03.2027	Antrag freiwillige Arbeitslosenversicherung (Frist drei Monate), Klärung mit der Rentenversicherung	geplant
12/2027	Bilanz des ersten Jahres mit dem Steuerberater, Prüfung der Entscheidungsregel 7.3	geplant
12/2028	Tilgungsbeginn nach zwei tilgungsfreien Jahren	laut Kreditrechnung

9.2 Zeitplan und nächste Schritte

Als Nächstes führt Mehmet Kolbeck im Oktober das Gespräch mit der Hausbank und stellt über sie den Antrag auf das StartGeld. Im selben Gespräch werden die Sicherheiten und die Konditionen abgestimmt und die Kontokorrentlinie angefragt. Bis zur Zusage wird nichts unterschrieben und nichts gekündigt. Nach der Zusage folgen in wenigen Tagen die Unterschriften, die Kündigung, die Unterrichtung der Beschäftigten,

der Antrag auf das Institutionskennzeichen und danach der Antrag auf Zulassung, damit die Zulassung zum 1. Januar 2027 vorliegt.

Der Plan setzt keinen neuen Markt voraus, sondern die Fortführung einer eingeführten Praxis mit ihrem Team. Die Rechnung zeigt offen, dass das erste Jahr den Bedarf der Familie gerade trägt, dass der Kredit auch mit voller Tilgung mehrfach gedeckt ist und dass das eigentliche Risiko beim Personal liegt, für das die Reserve in der Praxis bleibt.

ANHANG

Anlagenverzeichnis

Anlage	Umfang / Stand
Anlage 1 — Planrechnung (Vorlauf, Privatentnahmen, Kapitalbedarf, Rentabilität, Liquidität Jahr 1 und 2)	6 Blätter, 09/2026
Anlage 2 — Lebenslauf mit Zeugnissen	3 Seiten
Anlage 3 — Berufsurkunde Physiotherapeut und Zertifikate Manuelle Therapie, Lymphdrainage, KG-Gerät	4 Seiten
Anlage 4 — Inventarliste des Vorgängers mit Zeitwerten	3 Seiten, 08/2026
Anlage 5 — Einnahmen-Überschuss-Rechnungen des Vorgängers 2023–2025	6 Seiten
Anlage 6 — Schreiben des Vermieters zur Zustimmung (Eintritt des neuen Inhabers)	1 Seite, 09/2026
Anlage 7 — Angebote Therapieliegen und EDV	2 Seiten, 09/2026
Anlage 8 — Selbstauskunft und Vermögensübersicht	3 Seiten, 09/2026

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.

Fassung 2 vom 11.10.2026: Rechts- und Marktangaben auf den Stand Oktober 2026 gebracht (Preisrecht ab 2027, Marktzahlen 2025, Institutionskennzeichen, Gesundheitsamt, Berufsgenossenschaft, elektronische Verordnung). Die Zahlen der Planrechnung sind unverändert.

Blatt 0 · Vorlauf vor Betriebsbeginn
 Vorlauf Dezember 2026 (brutto, kein Vorsteuerabzug) — Kaufpreis und Kreditabruf vor der Übergabe am 01.01.2027

Vorlauf	Dez. 2026	Gesamt
1. Einzahlungen		
KfW ERP-Gründerkredit StartGeld (Abruf in einer Summe, Dezember 2026)	105.000	105.000
Eigenkapital-Einlage (Ersparnisse)	20.000	20.000
Umsatzsteuer-Erstattung (Vorsteuer des Vormonats)		–
Summe Einzahlungen	125.000	125.000
2. Auszahlungen		
Kaufpreis Teil 1: Praxiswert (Patientenstamm, Name, Verordnerkontakte)	60.000	60.000
Kaufpreis Teil 2: Inventar laut Inventarliste (Zeitwerte)	25.000	25.000
EDV: zwei Arbeitsplätze, Kartenterminal (brutto, kein Vorsteuerabzug)	3.200	3.200
Zwei höhenverstellbare Therapieliegen (brutto, kein Vorsteuerabzug)	4.800	4.800
Mietkaution (drei Kaltmieten, ohne Vorsteuer)	4.560	4.560
Nachweise und Beglaubigungen für Zulassung und Bank (ohne Vorsteuer)	120	120
Praxisschild, Website-Anpassung, Schreiben an verordnende Ärzte	1.500	1.500
Kurs Buchführung und Praxismanagement für Heilmittelerbringer	690	690
Beratung: Rechtsanwalt (Kaufvertrag, § 613a-Unterrichtung), Steuerberater (Kaufpreisaufteilung)	3.800	3.800
Vorsteuer auf die vorstehenden Positionen	–	–
Zinsen (Tranche 1 ab Abruf), Kontoführung	502	502
Summe Auszahlungen	104.172	104.172
Liquiditätssaldo	20.828	20.828
Liquiditätssaldo kumuliert	20.828	20.828

Zweck: Der Kaufpreis ist Zug um Zug gegen die Übergabe zum 01.01.2027 fällig; deshalb werden der Kredit und die Eigenmittel im Dezember 2026 benötigt.

Reihenfolge: Abruf erst nach der KfW-Zusage und der Unterschrift unter den Kaufvertrag, gegen Rechnungen und Kaufvertrag.

Umsatzsteuer: Heilbehandlungen sind steuerfrei (§ 4 Nr. 14 UStG); Vorsteuer ist nicht abziehbar, alle Beträge sind brutto, es gibt keine Erstattung.

Anschluss: Der Endsaldo Dezember 2026 wird in Blatt 4a als Saldovortrag in Monat 1 übernommen.

Der private Bedarf im Dezember 2026 wird aus dem letzten Gehalt des Gründers gedeckt und belastet den Betrieb nicht.

Blatt 1 · Private Entnahmen Beispiel Praxisübernahme Physiotherapie

Privatausgaben	notwendig mtl. (Jahr 1)	notwendig jährlich	angestrebt mtl. (ab Jahr 2)	angestrebt jährlich
Miete inkl. Nebenkosten und Strom	1.260	15.120	1.290	15.480
Gebäudeaufwendungen inkl. Nebenkosten		–		–
Kosten des täglichen Bedarfs (Essen, Trinken, Kleidung)	1.050	12.600	1.080	12.960
Freizeit	160	1.920	180	2.160
Telefon, Fernsehen, Radio, Internet (Privat)	70	840	70	840
Private Kfz-Kosten (Steuern, Versicherungen, Verbrauch, Reparaturen)	260	3.120	270	3.240
Kosten für öff. Verkehrsmittel		–		–
Sachversicherungen (Haftpflicht-, Hausrat-, Unfall-, Rechtsschutzversicherung etc.)	120	1.440	120	1.440
Altersvorsorge (Rentenversicherung, Lebensversicherung, BU)	380	4.560	480	5.760
Kranken- und Pflegeversicherung	1.150	13.800	1.250	15.000
Arbeitslosenversicherung	52	624	52	624
Kosten für Kinderbetreuung	230	2.760	230	2.760
Unterhaltszahlungen an andere	–	–	–	–
Zins- und Tilgungsverpflichtungen für Privatkredite	–	–	–	–
Rücklagen für Urlaub, Neuanschaffungen, Ausbildung der Kinder	150	1.800	180	2.160
Rücklage Einkommensteuer (30% vom angestrebten Gewinn)	600	7.200	950	11.400
Sonstiges	110	1.320	120	1.440
Summe	5.592	67.104	6.272	75.264
Privateinnahmen				
Nettogehalt aus Festanstellung (bei nebenberufl. Selbstständigkeit)		–		–
Nettogehalt Lebenspartner/in	1.480	17.760	1.520	18.240
Kindergeld	518	6.216	518	6.216
Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung		–		–
Unterhalt		–		–
Sonstiges		–		–
Summe	1.998	23.976	2.038	24.456
Notwendige Privatentnahmen	3.594	43.128	4.234	50.808

Blatt 2 · Kapitalbedarf und Finanzierung netto, ohne MwSt.

Kapitalbedarf €	
Investitionen	
Grundstücke, Gebäude (Kauf)	
Maschinen, Geräte, Werkzeuge	
EDV (Hard- und Software)	3.200
Bürokommunikation (Telefon, Fax, Kopierer, Internetzugang ...)	
Einrichtung (Büro, Laden, Lager ...)	4.800
Warenerstausstattung	
Fahrzeuge	
Kaufpreis bei Unternehmensübernahmen	85.000
Summe Investitionen	93.000
Betriebsmittelbedarf	
Renovierungskosten, Umbaukosten	
Beratungskosten	3.800
Anlaufkosten (lfd. Betriebskosten für die ersten 3 - 6 Monate)	15.000
Vorfinanzierung von Aufträgen	
Reserve für ungeplante Ausgaben/Verzögerungen, Liquiditätsreserve, MwSt.	5.828
Summe Betriebsmittelbedarf	24.628
Gründungskosten	
Kaution, Makler-Courtage	4.560
Anmeldung, Nachweise; Vorlaufkosten Dez. 2026 (Zinsen, Kontoführung)	622
Werbe- und Marketingkosten	1.500
Weiterbildungs- und Seminarkosten	690
Summe Gründungskosten	7.372
Summe Kapitalbedarf	125.000

Finanzierung €	
Eigenkapital	
Barvermögen	20.000
Sacheinlagen (mit Belegen)	
Summe Eigenkapital	20.000
Fremdkapital	
öff. Kreditprogramme	105.000
Hausbankdarlehen	
Verwandtendarlehen	
Summe Fremdkapital	105.000
Summe Kapitalherkunft	125.000

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

Rentabilität (netto)	Jan 27	Feb 27	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
1. Umsatz															
GKV-Behandlungen (Heilmittelverordnungen)	1.974	12.912	17.095	17.719	17.237	16.988	17.199	16.118	15.738	17.654	18.595	18.502	187.732	210.787	214.644
Privatversicherte und Beihilfe	716	2.895	3.740	3.844	3.745	3.710	3.716	3.492	3.476	3.863	4.056	3.971	41.222	45.887	46.733
Selbstzahler und Kurse	958	998	1.050	992	982	1.023	920	889	1.064	1.085	1.106	909	11.978	12.277	12.523
Summe Umsatz	3.648	16.805	21.886	22.555	21.965	21.721	21.835	20.498	20.279	22.602	23.756	23.382	240.932	268.951	273.901
2. Material- und Wareneinsatz															
Summe Material- und Wareneinsatz	315	328	345	326	323	336	302	292	350	357	363	299	3.936	4.034	4.115
3. Kosten															
Personalkosten	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	80.400	82.596	84.858
Sozialabgaben für Personal	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	17.999	18.471	18.957
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	29.520	30.000	30.480
Kfz-Kosten (Kraftstoff, Versicherungen, Steuern)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	480	480
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	219	350	400	408	402	399	401	388	384	407	418	417	4.593	4.869	4.916
Werbung	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	960	960
Versicherungen, Beiträge	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	2.580	2.640	2.700
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4.320	6.220	6.350
Zinsen, Kontoführungsgebühren	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	6.023	6.023	5.635
Abschreibungen	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	18.667	18.667	18.667
Fortbildungskosten, Gründungskosten	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.320	1.400	1.500
sonst. Kosten (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2.280	2.340	2.400
Summe Kosten	13.931	14.062	14.112	14.120	14.114	14.111	14.114	14.101	14.096	14.119	14.130	14.129	169.141	174.666	177.903
Gewinn / Verlust	-10.598	2.415	7.428	8.109	7.528	7.274	7.419	6.105	5.833	8.126	9.262	8.954	67.855	90.251	91.883

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.)	Jan 27	Feb 27	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27
1. Einzahlungen												
GKV-Behandlungen (Heilmittelverordnungen)	1.974	12.912	17.095	17.719	17.237	16.988	17.199	16.118	15.738	17.654	18.595	18.502
Privatversicherte und Beihilfe	716	2.895	3.740	3.844	3.745	3.710	3.716	3.492	3.476	3.863	4.056	3.971
Selbstzahler und Kurse	958	998	1.050	992	982	1.023	920	889	1.064	1.085	1.106	909
Summe Einzahlungen	3.648	16.805	21.886	22.555	21.965	21.721	21.835	20.498	20.279	22.602	23.756	23.382
2. Auszahlungen												
Materialeinsatz GKV-Behandlungen (Heilmittelverordnungen)	247	257	271	256	253	263	237	229	274	279	285	234
Materialeinsatz Privatversicherte und Beihilfe	54	56	59	56	55	57	52	50	60	61	62	51
Materialeinsatz Selbstzahler und Kurse	14	15	16	15	15	15	14	13	16	16	17	14
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Kfz-Kosten (Kraftstoff, Versicherungen, Steuern)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	219	350	400	408	402	399	401	388	384	407	418	417
Werbung	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Fortbildungskosten, Gründungskosten	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Versicherungen, Beiträge	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
Personalkosten	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700
Sozialabgaben für Personal	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Zinsen, Kontoführungsgebühren	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
Privatentnahmen	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594	3.594
Summe Auszahlungen	16.284	16.429	16.496	16.485	16.475	16.486	16.454	16.431	16.484	16.514	16.532	16.467
Saldovortrag aus Vormonat	20.828	8.192	8.568	13.958	20.028	25.518	30.753	36.133	40.200	43.995	50.082	57.306
Liquiditätssaldo	-12.636	376	5.389	6.071	5.489	5.235	5.380	4.067	3.794	6.088	7.224	6.916
Liquiditätssaldo kumuliert	8.192	8.568	13.958	20.028	25.518	30.753	36.133	40.200	43.995	50.082	57.306	64.222

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

Liquidität 2. Jahr (mit MwSt.)	Jan 28	Feb 28	Mrz 28	Apr 28	Mai 28	Jun 28	Jul 28	Aug 28	Sep 28	Okt 28	Nov 28	Dez 28
1. Einzahlungen												
GKV-Behandlungen (Heilmittelverordnungen)	16.675	17.732	18.595	18.737	17.835	17.331	17.275	16.118	15.738	17.654	18.595	18.502
Privatversicherte und Beihilfe	3.662	3.878	4.056	4.056	3.870	3.778	3.731	3.492	3.476	3.863	4.056	3.971
Selbstzahler und Kurse	1.064	1.085	1.106	1.023	1.002	1.023	920	889	1.064	1.085	1.106	909
Summe Einzahlungen	21.401	22.695	23.756	23.815	22.708	22.132	21.926	20.498	20.279	22.602	23.756	23.382
2. Auszahlungen												
Materialeinsatz GKV-Behandlungen (Heilmittelverordnungen)	274	279	285	263	258	263	237	229	274	279	285	234
Materialeinsatz Privatversicherte und Beihilfe	60	61	62	57	56	57	52	50	60	61	62	51
Materialeinsatz Selbstzahler und Kurse	16	16	17	15	15	15	14	13	16	16	17	14
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Kfz-Kosten (Kraftstoff, Versicherungen, Steuern)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	395	408	418	420	409	403	402	388	384	407	418	417
Werbung	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	360	360	360	360	2.260	360	360	360	360	360	360	360
Fortbildungskosten	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Versicherungen, Beiträge	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Personalkosten	6.883	6.883	6.883	6.883	6.883	6.883	6.883	6.883	6.883	6.883	6.883	6.883
Sozialabgaben für Personal	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539	1.539
Zinsen, Kontoführungsgebühren	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
Tilgung	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1.094
Privatentnahmen	4.234	4.234	4.234	4.234	4.234	4.234	4.234	4.234	4.234	4.234	4.234	4.234
Summe Auszahlungen	17.415	17.434	17.451	17.426	19.308	17.409	17.374	17.350	17.403	17.433	17.451	18.479
Saldovortrag aus Vormonat	64.222	68.208	73.470	79.774	86.164	89.564	94.287	98.838	101.986	104.861	110.030	116.335
Liquiditätssaldo	3.986	5.261	6.305	6.390	3.400	4.723	4.551	3.148	2.875	5.169	6.305	4.903
Liquiditätssaldo kumuliert	68.208	73.470	79.774	86.164	89.564	94.287	98.838	101.986	104.861	110.030	116.335	121.238