

BEISPIEL-BUSINESSPLAN · PHYSIOTHERAPIE-PRAXIS

Physiotherapie Brinkmann

Businessplan zur Existenzgründung mit KfW-StartGeld und Gründungszuschuss

ANGABEN ZUR GRÜNDUNG

Gründerin	Lea Brinkmann, Physiotherapeutin
Standort	Bochum
Vorhaben	Neugründung einer Kassenpraxis mit drei Behandlungsräumen und Gerätetraining
Rechtsform	Einzelpraxis (freier Beruf)
Geschäftsstart	1. April 2027
Kapitalbedarf	65.000 €, davon 58.000 € KfW-StartGeld

VORGELEGT BEI

Hausbank (KfW ERP-Gründerkredit StartGeld) und Agentur für Arbeit (Gründungszuschuss)

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 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	10
	4.1 Positionierung · 4.2 Maßnahmen · 4.3 Patientengewinnung · 4.4 Vertriebsweg	
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	26
	8.1 Kapitalbedarf · 8.2 Eigenkapital und Sicherheiten · 8.3 Kredite und Fördermittel	
9	Realisierungsplanung	30
	9.1 Meilensteine · 9.2 Zeitplan und nächste Schritte	
A	Anlagenverzeichnis	32

KAPITEL 1

Executive Summary

Dieses Kapitel fasst Vorhaben, Qualifikation, Markt, Zahlen, Förderung und Finanzierung zusammen.

Lea Brinkmann, Physiotherapeutin mit staatlicher Prüfung und Erlaubnis zur Führung der Berufsbezeichnung seit 2014, gründet zum 1. April 2027 in Bochum-Wiemelhausen die Physiotherapie Brinkmann, eine Einzelpraxis mit Kassenzulassung. Die Praxis liegt im Erdgeschoss eines Wohn- und Geschäftshauses, hat rund 120 Quadratmeter mit drei Behandlungsräumen, einem Trainingsbereich für gerätegestützte Krankengymnastik und einem Empfang und behandelt Kassenpatienten, Privatpatienten und Selbstzahler auf ärztliche Verordnung. Neben Krankengymnastik bietet sie Manuelle Therapie, Manuelle Lymphdrainage und gerätegestützte Krankengymnastik an; für diese drei Leistungen hat die Gründerin die Zertifikate. Ab Juli 2027 arbeitet eine angestellte Physiotherapeutin mit 25 Wochenstunden mit.

Die Gründerin kennt den Beruf aus zwölf Jahren Praxis: drei Jahre in einer Reha-Klinik, danach neun Jahre in einer Bochumer Kassenpraxis, seit 2021 als stellvertretende fachliche Leitung mit Terminplanung, Verordnungsprüfung, Einarbeitung und der Vorbereitung der Abrechnung. Der Inhaber dieser Praxis geht in den Ruhestand und schließt sie zum 31. Dezember 2026 ohne Nachfolger; das Haus wird verkauft, eine Übernahme der Räume war nicht möglich. Das Arbeitsverhältnis endet deshalb durch betriebsbedingte Kündigung. Ab dem 1. Januar 2027 bezieht Lea Brinkmann Arbeitslosengeld und bereitet die Gründung in einer geförderten Gründungsberatung vor. Patienten kommen nicht automatisch mit: Die Patientenkartei bleibt beim bisherigen Inhaber, und die Praxis gewinnt ihre Patienten über die verordnenden Ärzte und die eigene Präsenz im Stadtteil neu.

Der Markt wächst, der Engpass sind die Fachkräfte. Die gesetzlichen Krankenkassen gaben 2025 nach dem Heilmittel-Report des WIdO 14,7 Milliarden € für Heilmittel aus, 10,4 Prozent mehr als im Vorjahr; 2024 entfielen 69,7 Prozent davon auf die Physiotherapie. Physiotherapeutinnen und -therapeuten gehören nach der Engpassanalyse 2025 der Bundesagentur für Arbeit zu den Berufen mit dem stärksten Fachkräfteengpass, und eine offene Stelle blieb 2025 im Schnitt 304 Tage unbesetzt (beides nach Angaben des Verbands IFK). Für eine neue Praxis heißt das: Es fehlen eher Therapeutinnen als Patienten. Der Plan rechnet im ersten Jahr mit 3.142 Behandlungen, im zweiten mit 3.890, und mit den Kassenpreisen vom 1. Januar 2026 ohne jede Erhöhung, weil die Preisanpassung ab 2027 gesetzlich gebremst ist.

Geplant ist ein Umsatz nach Zahlungseingang von 101.741 € im ersten, 141.501 € im zweiten und 143.077 € im dritten Geschäftsjahr; der Gewinn beträgt 31.494 €, 50.686 € und 50.647 €. Heilbehandlungen sind umsatzsteuerfrei, alle Kosten sind deshalb brutto gerechnet; Gewerbesteuer fällt für die freiberufliche Praxis nicht an. Der Ehemann der Gründerin trägt die Hälfte der gemeinsamen Haushaltskosten aus seinem Gehalt; die Praxis muss die andere Hälfte, die persönlichen Kosten und die Absicherung der Gründerin tragen, im ersten Jahr 2.642 € im Monat. Der Gewinn deckt diesen Bedarf im ersten Jahr zu 99 %, mit dem Gründungszuschuss zu 137 %, im zweiten Jahr zu 130 % und im dritten zu 128 %.

Der Kapitalbedarf beträgt 65.000 € für den Umbau der Räume nach den Zulassungsvorgaben, die Ausstattung, die Gründungskosten und den Anlauf bis zum Zahlungseingang der Kassen. Gedeckt wird er mit 7.000 € Eigenkapital aus Ersparnissen und 58.000 € aus dem ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW über die Hausbank, zehn Jahre Laufzeit, die ersten zwei Jahre tilgungsfrei; unterstellt sind die Konditionen der KfW vom 9. Oktober 2026. Die Eigenkapitalquote liegt bei 10,8 %. Dem stehen die Haftungsfreistellung der KfW gegenüber der Hausbank und eine Kapitaldienstdeckung gegenüber, die auch nach voller Privatentnahme im zweiten Jahr beim 3,7-fachen liegt. Der niedrigste Kassenstand der Planung liegt im Juli 2027 bei 3.672 €, wenn die angestellte Therapeutin anfängt und die Kassen erst zeitversetzt zahlen. Beantragt wird zusätzlich der Gründungszuschuss der Agentur für Arbeit; am Gründungstag besteht ein Restanspruch auf Arbeitslosengeld von 270 Tagen.

KAPITEL 2

Geschäftsidee

Dieses Kapitel beschreibt die Leistungen der Praxis, ihre Grenzen, den Nutzen für Patienten und Ärzte und die Preise.

2.1 Angebot und Leistungen

Die Physiotherapie Brinkmann ist eine Kassenpraxis für Erwachsene mit orthopädischen, chirurgischen und lymphologischen Beschwerden: Rückenschmerzen, Arthrose, Zustand nach Operationen an Knie, Hüfte und Schulter, Sportverletzungen, Lymphödeme nach Krebsbehandlungen. Behandelt wird auf ärztliche Verordnung, seit dem 1. Januar 2027 in der Regel als elektronische Verordnung. Zum Angebot gehören Krankengymnastik, Manuelle Therapie, Manuelle Lymphdrainage mit 30 und 45 Minuten, gerätegestützte Krankengymnastik an Zugapparaten, Funktionsstemma, Winkeltisch und Ergometer, Wärme- und Kälteanwendungen als Ergänzung und Hausbesuche für Patienten, die die Praxis aus medizinischen Gründen nicht aufsuchen können.

Manuelle Therapie, Lymphdrainage und gerätegestützte Krankengymnastik sind Zertifikatsleistungen. Abrechnen darf sie nur, wer das Zertifikat selbst hat und dafür eine Abrechnungserlaubnis der Zulassungsstelle besitzt; die Erlaubnis gilt nicht rückwirkend. Lea Brinkmann hat alle drei Zertifikate; die angestellte Therapeutin bringt das Zertifikat für Lymphdrainage mit und erwirbt 2027 das für gerätegestützte Krankengymnastik. Bis dahin übernimmt die Inhaberin diese Termine.

Daneben gibt es zwei kleine Angebote für Selbstzahler: Patienten, die nach dem Ende ihrer Verordnung mit einer Trainingskarte weiter an den Geräten üben, und einen Rückenkurs am Abend. Behandlungen ohne ärztliche Verordnung bietet die Praxis nicht an; dafür bräuchte die Gründerin eine Heilpraktikererlaubnis. Ebenso klar sind die Grenzen: keine Behandlung von Kindern mit neurologischen Erkrankungen, für die Bobath- oder Vojta-Zertifikate nötig wären, keine Elektrotherapie, kein Bewegungsbad, keine Wellness-Massagen.

2.2 Kundennutzen

Für Patienten zählt vor allem ein schneller Termin. Eine Verordnung muss in der Regel binnen 28 Tagen begonnen werden, und eine Unterbrechung von mehr als 14 Tagen ohne Grund macht sie ungültig (§§ 15, 16 Heilmittel-Richtlinie). In vielen Praxen im Bochumer Süden warten Patienten nach der Erfahrung der Gründerin mehrere Wochen; eine neue Praxis mit freien Terminen ist für sie und für die verordnenden Ärzte ein greifbarer Vorteil. Dazu kommen Behandlungen am frühen Morgen und am Abend für Berufstätige, ein stufenloser Zugang und kurze Wege im Stadtteil.

Für die verordnenden Ärzte zählen Verlässlichkeit und Rückmeldung: Die Praxis beginnt Verordnungen zügig, meldet sich bei Fragen zur Verordnung sofort und schickt auf Anforderung einen Therapiebericht. Mit der Leistungspflicht der Krankenkassen wirbt die Praxis nicht, und mit Ärzten trifft sie keine Absprachen, die die freie Wahl der Patienten beeinflussen; beides schließt der Vertrag mit den Kassen aus (§ 9 Abs. 3 und 4).

2.3 Preisgestaltung

Für Kassenpatienten gelten bundeseinheitliche Preise aus der Vergütungsvereinbarung zum Vertrag nach § 125 Abs. 1 SGB V (Anlage 2, gültig ab 1. Januar 2026). Die Anlage ist frühestens zum 31. Dezember 2026 kündbar, und die Preise gelten fort, bis eine neue vereinbart ist. Seit dem 30. Juli 2026 dürfen Preiserhöhungen die Veränderungsrate der beitragspflichtigen Einnahmen nicht mehr überschreiten, und diese Rate wird für 2027, 2028 und 2029 um je einen Prozentpunkt gekürzt (§ 125 Abs. 3 in Verbindung mit § 71 SGB V, GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz); für 2027 hat das Bundesministerium für Gesundheit sie am 4. September 2026 mit 3,42 Prozent bekannt gemacht. Ob die Preise steigen, verhandeln Kassen und Verbände; der Plan rechnet vorsichtig in allen drei Jahren mit den Preisen vom 1. Januar 2026. Die Patienten zahlen eine

Zuzahlung von 10 Prozent und ab dem 1. Januar 2027 15 € je Verordnung an die Praxis (§ 61 SGB V, bis Ende 2026 10 €); sie ist im Preis enthalten und ändert den Erlös der Praxis nicht.

Tabelle 1 — Erlös je Kassenbehandlung (Preise Anlage 2 ab 1. Januar 2026)

Leistung (Positionsnummer)	Preis	Anteil	Beitrag
Krankengymnastik (X0501)	29,63 €	60 %	17,78 €
Manuelle Therapie (X1201)	35,59 €	22 %	7,83 €
Lymphdrainage 30 Min. (X0205)	35,97 €	8 %	2,88 €
Lymphdrainage 45 Min. (X0201)	53,94 €	4 %	2,16 €
Gerätegestützte KG (X0507)	55,81 €	6 %	3,35 €
Wärmepackung als Ergänzung (X1501)	16,16 €	5 % der Termine	0,81 €
Hausbesuch inkl. Wegegeld (X9950)	22,78 €	5 % der Termine	1,14 €
Summe vor Absetzungen			35,94 €
Absetzungen der Kassen, Rezeptfehler (2,5 %)			-0,90 €
Erlös je Kassenbehandlung			35,04 €

Der Mix beruht auf der Erfahrung der Gründerin aus ihrer bisherigen Praxis und passt zur Verteilung im Heilmittelbericht des WIdO, nach dem bei AOK-Versicherten 2024 rund die Hälfte der Physiotherapie-Behandlungen Krankengymnastik war, 12 Prozent Manuelle Therapie und 15 Prozent Lymphdrainage. Der durchschnittliche Erlös je Behandlung lag dort bei rund 35 €. Privatpatienten und Beihilfeberechtigte zahlen nach einer Preisliste der Praxis, die sich an den Erstattungen der privaten Versicherungen und den Höchstbeträgen der Beihilfe orientiert; eine Gebührenordnung für Physiotherapeuten gibt es nicht.

Tabelle 2 — Erlös je Behandlung nach Patientengruppe (Planwerte)

Patientengruppe	Anteil an den Behandlungen	Erlös je Behandlung	Zahlungseingang
Kassenpatienten	82 %	35,04 €	12 % im Monat, 66 % im Folgemonat, 22 % im zweiten
Privatpatienten und Beihilfe	12 %	48,00 €	20 % / 60 % / 20 %
Selbstzahler (Privatrezept, Trainingskarte, Kurs)	6 %	32,00 €	sofort
Durchschnitt	100 %	36,41 €	

Je Behandlung entstehen nur geringe Kosten, die mit der Menge schwanken: Praxisbedarf wie Liegenauflagen, Packungen, Tapes und Desinfektion mit 0,70 €, die Gebühr des Abrechnungszentrums mit rund 0,57 € und die Fahrten zu Hausbesuchen mit rund 0,12 €. Vom Durchschnittserlös von 36,41 € bleibt damit ein Deckungsbeitrag von 35,02 € je Behandlung. Daraus werden Raum, Gehalt, Versicherungen, Zinsen und der Lebensunterhalt bezahlt. Entscheidend ist deshalb nicht der Preis, sondern die Zahl der Behandlungen.

KAPITEL 3

Branche und Markt

Dieses Kapitel ordnet das Vorhaben in den Heilmittelmarkt ein, beschreibt Patienten, Wettbewerb und Rechtsrahmen und begründet den Standort.

3.1 Branche

Physiotherapie ist der größte Teil des Heilmittelmarkts. Nach dem Heilmittel-Report 2026 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (Pressemitteilung vom 9. Juni 2026) gaben die gesetzlichen Krankenkassen 2024 13,3 Milliarden € und 2025 14,7 Milliarden € für Heilmittel aus, ein Plus von 10,4 Prozent; 2015 waren es 6,1 Milliarden €. Auf die Physiotherapie entfielen 2024 69,7 Prozent des Heilmittelumsatzes und 82,4 Prozent der Verordnungen. Rund 44.000 Physiotherapie-Praxen rechnen mit den Kassen ab, 2024 waren es 44.014 Institutionskennzeichen, 1,1 Prozent mehr als im Vorjahr.

Drei Entwicklungen bestimmen den Markt der nächsten Jahre. Die erste ist die Nachfrage: Eine älter werdende Bevölkerung, mehr Gelenkersatz-Operationen und ein wachsender Anteil an Langzeitverordnungen treiben die Zahl der Behandlungen. Die zweite ist das Personal: Bei Physiotherapeuten dauerte die Besetzung einer offenen Stelle 2025 im Schnitt 304 Tage, nach 280 Tagen im Vorjahr; auf einen arbeitslosen Physiotherapeuten kamen 2,61 offene Stellen, und in der Engpassanalyse 2025 der Bundesagentur für Arbeit stieg der Engpasswert auf 2,8 von 3 Punkten (alles nach Angaben des Verbands IFK). Die dritte sind die Preise: Nach Jahren deutlicher Erhöhungen, zuletzt um 2,49 Prozent zum Januar 2026, sind Preiserhöhungen seit Ende Juli 2026 wieder an die Grundlohnsumme gebunden und für 2027 bis 2029 zusätzlich gebremst.

Tabelle 3 — Marktsegmente und ihre Rolle im Plan

Segment	Kennzahl / Treiber	Rolle im Plan
Kassenpatienten mit Heilmittelverordnung	14,7 Mrd. € Heilmittelausgaben 2025, Physiotherapie 69,7 % (2024)	Kern, 82 % der Behandlungen
Privatpatienten und Beihilfeberechtigte	eigene Preisliste, Erstattung nach Tarif und Beihilfe	12 % der Behandlungen
Selbstzahler nach der Verordnung	Trainingskarte, Rückenkurs, Privatrezept	6 % der Behandlungen
Hausbesuche	nur auf Verordnung, Wegegeld in der Pauschale	rund 5 % der Behandlungen
Blankoverordnung Schulter	seit 11/2024, Mehraufwandspauschale seit 30.07.2026 entfallen	nicht gesondert eingeplant

Tabelle 4 — Marktentwicklung

Kennzahl	früher	später	Entwicklung	Quelle
GKV-Ausgaben für Heilmittel	6,1 Mrd. € (2015)	14,7 Mrd. € (2025)	mehr als verdoppelt	WIdO 06/2026
GKV-Ausgaben für Heilmittel	13,3 Mrd. € (2024)	14,7 Mrd. € (2025)	+10,4 %	WIdO 06/2026
Physiotherapie-Praxen (Institutionskennzeichen)	42.224 (2020)	44.014 (2024)	+4,2 %	WIdO 12/2025
Vakanzzzeit offener Stellen Physiotherapie	280 Tage (2024)	304 Tage (2025)	+24 Tage	BA, nach IFK
Preisanpassung Kassenpreise	+2,49 % (01/2026)	2027–2029 gebremst	Grundlohnsumme minus 1 Prozentpunkt	§ 125 Abs. 3, § 71 SGB V

Für eine einzelne Praxis heißt das: Sie wächst nicht mit dem Markt, sondern mit ihrer Kapazität. Ein Gutachten im Auftrag der Verbände (WAT-Gutachten, Datenjahr 2018) zählte 58 Behandlungseinheiten je therapeutischer Vollzeitkraft und Woche; der Plan rechnet mit 56 Behandlungen der Inhaberin und 44 der Angestellten in Teilzeit bei voller Auslastung. Rechnerisch setzte eine Physiotherapie-Praxis 2024 mit den Kassen

rund 210.000 € um (Physiotherapie-Anteil der Heilmittelausgaben 2024 je Institutionskennzeichen, eigene Rechnung nach WIdO); der Plan liegt mit 111.647 € Kassenumsatz im zweiten Jahr deutlich darunter, wie es für eine Praxis mit eineinhalb Therapeutinnen passt.

3.2 Zielgruppe

Patienten sind Erwachsene aus Wiemelhausen und den angrenzenden Stadtteilen im Bochumer Süden, die von Hausärzten, Orthopäden, Chirurgen und Gynäkologen eine Heilmittelverordnung bekommen. Der Schwerpunkt liegt auf orthopädischen und chirurgischen Beschwerden und auf der Lymphdrainage nach Krebsbehandlungen. Vier Gruppen stehen im Mittelpunkt: berufstätige Patienten mit Rücken- und Gelenkbeschwerden, die Termine am Morgen oder Abend brauchen; Patienten nach Operationen, die eine zügige Nachbehandlung brauchen; ältere Patienten mit Arthrose oder nach Stürzen, zum Teil im Hausbesuch; und Patientinnen mit Lymphödemen, die über lange Zeit regelmäßig kommen.

Die Größenordnungen der folgenden Tabelle sind Beispielwerte (verfremdet), soweit sie den Stadtteil betreffen. Entscheidend ist das Verhältnis: Der Plan braucht im zweiten Jahr rund 85 Behandlungen je Arbeitswoche, also etwa 25 bis 30 neue Verordnungen im Monat bei sechs bis zehn Terminen je Verordnung.

Tabelle 5 — Patientengruppen und Zuweiser im Einzugsgebiet

Gruppe	Größenordnung	Anlass	Rolle
Arztpraxen im Bochumer Süden	Beispielwert: rund 25 Haus- und Facharztpraxen in 3 km	Heilmittelverordnung	Zuweiser
Patienten der geschlossenen Praxis	Beispielwert: einige Hundert je Jahr	suchen eine neue Praxis	kommen über die Ärzte
Berufstätige mit Rücken- und Gelenkbeschwerden	Beispielwert	Krankengymnastik, Manuelle Therapie	Termine früh und abends
Patienten nach Operationen	Beispielwert	Nachbehandlung, Gerätetraining	schneller Beginn
Patientinnen mit Lymphödem	Beispielwert	Lymphdrainage, Langzeitverordnung	regelmäßig, planbar
Ältere Patienten	Beispielwert	Arthrose, Sturzfolgen, Hausbesuch	Hausbesuch im Stadtteil

Zur geschlossenen Praxis: Die Patientenkartei bleibt beim bisherigen Inhaber, der sie wegen der Schweigepflicht nicht weitergeben darf; die Gründerin nutzt sie nicht und schreibt frühere Patienten nicht an. Ein Teil dieser Patienten wird trotzdem in der neuen Praxis ankommen, weil ihre Ärzte sie dorthin schicken oder weil sie die Therapeutin kennen. Der Plan rechnet damit nicht gesondert; er rechnet mit einem Anlauf, in dem die Inhaberin im ersten Monat zu 45 Prozent ausgelastet ist.

Kein Arzt und keine Patientengruppe dominiert den Umsatz. Die Gespräche mit vier Arztpraxen im Bochumer Süden im September und Oktober 2026 waren Vorstellungen der Praxis, keine Vereinbarungen; Verordnungen gehen an die Patienten, und die Patienten wählen die Praxis frei.

3.3 Wettbewerb

Im Bochumer Süden arbeiten mehrere Physiotherapie-Praxen unterschiedlicher Größe. Für ganz Bochum führt ein Branchenverzeichnis rund 180 Einträge für Krankengymnastik und Physiotherapie, darunter Doppelungen und Einrichtungen ohne Kassenzulassung (Stand Oktober 2026); belastbarer ist die Beobachtung, dass viele Praxen Wartezeiten haben. Der Wettbewerb gliedert sich in fünf Gruppen: große Therapiezentren mit vielen Therapeuten und eigenem Trainingsbereich, kleine Einzelpraxen, Reha-Zentren mit ambulanter Physiotherapie, Praxen mit Schwerpunkt Hausbesuch und Fitnessstudios mit Gesundheitsangeboten für Selbstzahler.

Die Physiotherapie Brinkmann konkurriert nicht über den Preis, der für Kassenpatienten ohnehin feststeht, sondern über freie Termine, die Zertifikatsleistungen und Verlässlichkeit gegenüber Ärzten. Gegenüber großen Zentren ist sie persönlicher und hat kürzere Wartezeiten, gegenüber kleinen Einzelpraxen bietet sie gerätegestützte Krankengymnastik und Lymphdrainage aus einer Hand. Der stärkste Wettbewerb findet nicht um Patienten statt, sondern um Therapeutinnen; deshalb zahlt die Praxis ein Gehalt um den Median und bietet planbare Arbeitszeiten.

Tabelle 6 — Anbietergruppen im Bochumer Süden (Gruppen, ohne Namen)

Anbietergruppe	Ausrichtung	Stärke und Schwäche
Große Therapiezentren	viele Therapeuten, Training, Reha	breites Angebot; Wartezeiten, wechselnde Therapeuten
Kleine Einzelpraxen	Krankengymnastik, teils Manuelle Therapie	persönlich; oft ohne Gerätetraining und Lymphdrainage
Reha-Zentren mit ambulanter Physiotherapie	Anschlussbehandlung, EAP	Geräte und Personal; weniger wohnortnah
Praxen mit Schwerpunkt Hausbesuch	Pflegeheime, Hausbesuche	mobil; wenig Behandlungen in der Praxis
Fitnessstudios mit Gesundheitsangebot	Selbstzahler, Kurse	lange Öffnungszeiten; keine Heilbehandlung auf Verordnung

Tabelle 7 — Positionierung im Vergleich

Kriterium	Zentrum	Einzelpraxis	Reha	Brinkmann
Termine binnen einer Woche	selten	teilweise	teilweise	ja
Manuelle Therapie und Lymphdrainage	ja	teilweise	ja	ja
Gerätegestützte Krankengymnastik	ja	selten	ja	ja
Feste Therapeutin je Verordnung	teilweise	ja	teilweise	ja
Termine früh und abends	ja	teilweise	selten	ja

3.4 Rechtlicher Rahmen und Qualitätsanforderungen

Die Berufsbezeichnung Physiotherapeutin darf nur führen, wer die Erlaubnis nach § 1 des Masseur- und Physiotherapeutengesetzes hat; Voraussetzung ist eine dreijährige Ausbildung mit staatlicher Prüfung. Lea Brinkmann hat die Prüfung im September 2014 bestanden und die Erlaubnis im Oktober 2014 erhalten. Ohne Heilpraktikererlaubnis behandeln Physiotherapeuten nur auf ärztliche Verordnung (Bundesverwaltungsgericht, Urteil vom 26. August 2009, 3 C 19.08). Eine Reform des Berufsgesetzes mit teilweiser Akademisierung wird seit Jahren diskutiert; einen Gesetzentwurf gab es bis Mitte 2026 nicht.

Kassenpatienten dürfen nur von zugelassenen Leistungserbringern behandelt werden (§ 124 Abs. 1 SGB V). Die Zulassung erteilt in Nordrhein-Westfalen die Arbeitsgemeinschaft Heilmittelzulassung NRW, für Bochum die Stelle Westfalen-Lippe beim vdek in Dortmund. Voraussetzungen sind die Berufserlaubnis, eine Praxisausstattung nach den Zulassungsvoraussetzungen (Anlage 5 zum Vertrag nach § 125 Abs. 1 SGB V) und die Anerkennung der Verträge. Dem Antrag liegen der Mietvertrag, ein Grundriss mit Flächen, Raumhöhen und Nutzung, eine Aufstellung der Geräte, die Berufsurkunde, die Anerkennniserklärung und die Bestätigung des Institutionskennzeichens bei; das Institutionskennzeichen vergibt die ARGE IK bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, und es muss vor dem Zulassungsantrag vorliegen. Gebühren und Bearbeitungsdauer veröffentlicht die Zulassungsstelle nicht; der Plan stellt den Antrag deshalb im Januar 2027, drei Monate vor dem Start. Eine Kassenzulassung für eine reine Hausbesuchspraxis ohne Räume gibt es nicht (§ 4 Abs. 1 des Vertrags).

Anlage 5 verlangt eine Therapiefläche von mindestens 23 Quadratmetern, davon ein Behandlungsbereich von mindestens 15 und einer von mindestens 8 Quadratmetern, für jede weitere gleichzeitig tätige Therapeutin

einen weiteren Behandlungsbereich von mindestens 8 Quadratmetern, eine lichte Höhe von 2,40 Metern, keine Durchgangsräume, Händedesinfektion in jedem Behandlungsraum, eine Notrufanlage und eine Pflichtausstattung mit zwei höhenverstellbaren Liegen, Übungsgeräten und strahlender Wärme. Für gerätegestützte Krankengymnastik kommt ein zusätzlicher Bereich von mindestens 30 Quadratmetern hinzu, mit einer Mindestausstattung aus doppeltem Zugapparat mit Trainingsbank, Funktionsstemme, Winkeltisch oder hinterem Rumpfhöher und Vertikalzugapparat; jedes weitere Gerät braucht 4 Quadratmeter mehr. Wer Wärmepackungen abgibt, braucht einen eigenen Arbeitsbereich für ihre Aufbereitung. Die Praxis muss für die Versicherten zugänglich und von privaten Räumen getrennt sein (§ 11 Abs. 5 des Vertrags) und an mindestens drei Tagen mit mindestens 25 Stunden in der Woche geöffnet sein (§ 12 Abs. 1). Die geplanten Räume erfüllen das: drei Behandlungsräume von 16, 12 und 11 Quadratmetern für bis zu zwei gleichzeitig arbeitende Therapeutinnen, ein Trainingsbereich von 36 Quadratmetern für die vier Pflichtgeräte und ein Ergometer, ein Arbeitsbereich für die Wärmepackungen mit Waschbecken im Personal- und Lagerraum, 2,70 Meter Raumhöhe und Öffnungszeiten von Montag bis Freitag. Die Zertifikatsleistungen brauchen eine eigene Abrechnungserlaubnis je Therapeutin, die nicht rückwirkend gilt; sie wird mit dem Zulassungsantrag beantragt. Die Pflichtfortbildung beträgt 60 Fortbildungspunkte in vier Jahren (Anlage 4).

Vor Aufnahme der Tätigkeit meldet die Gründerin sich und später jede Mitarbeiterin mit Gesundheitsfachberuf beim Gesundheitsamt der Stadt Bochum an (Meldepflicht nach dem ÖGDG NRW); die Bestätigung kostet 25 €. Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) ist binnen einer Woche nach Eröffnung zu informieren (§ 192 SGB VII); wer im Gesundheitswesen selbständig tätig ist, ist dort kraft Gesetzes unfallversichert (§ 2 Abs. 1 Nr. 9 SGB VII), mit einer Versicherungssumme von mindestens 29.000 €. Physiotherapie-Praxen stehen im Gefahrtarif der BGW in der Gefahrklasse 3,78. Ab dem 1. Januar 2027 verordnen Ärzte Heilmittel elektronisch, und Praxen müssen auf dieser Grundlage behandeln (§ 360 Abs. 7 SGB V); an die Telematikinfrastruktur muss die Praxis spätestens bis zum 1. Oktober 2027 angeschlossen sein (Abs. 8). Die Praxis schließt sich vor dem Start an; die Kosten erstatten die Kassen über eine monatliche Pauschale (§ 380 SGB V). Dazu kommen die Schweigepflicht (§ 203 StGB), der Datenschutz für Gesundheitsdaten, die Hygienepflichten nach § 23 Abs. 3 IfSG und das Heilmittelwerbegesetz.

Für die Rentenversicherung gilt: Selbständige Physiotherapeutinnen, die überwiegend auf ärztliche Anordnung arbeiten und keinen versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen, sind rentenversicherungspflichtig (§ 2 Satz 1 Nr. 2 SGB VI); die Deutsche Rentenversicherung nennt Physiotherapeuten ausdrücklich. Eine Befreiung für Existenzgründer gibt es für sie nicht, sie gilt nur für Selbständige mit einem Auftraggeber (§ 6 Abs. 1a SGB VI). Im Startjahr und in den drei folgenden Kalenderjahren zahlen Gründer den halben Regelbeitrag, 2026 waren es 367,82 € im Monat (§ 165 SGB VI). Die Pflicht endet, sobald die Praxis eine versicherungspflichtige Arbeitnehmerin beschäftigt; ein Minijob zählt nicht. Für die Physiotherapie Brinkmann heißt das: Von April bis Juni 2027 ist Lea Brinkmann pflichtversichert, ab Juli 2027 mit der angestellten Therapeutin nicht mehr, und sie sorgt in gleicher Höhe privat vor (Kapitel 7.2). Die Meldung bei der Rentenversicherung erfolgt binnen drei Monaten nach dem Start (§ 190a SGB VI).

Steuerlich ist die Praxis ein freier Beruf: Krankengymnasten gehören zu den Katalogberufen des § 18 Abs. 1 Nr. 1 EStG, auch mit angestellten Fachkräften, solange die Inhaberin leitend und eigenverantwortlich tätig ist. Eine Gewerbeanmeldung, Gewerbesteuer und IHK-Beitrag entfallen. Heilbehandlungen sind umsatzsteuerfrei (§ 4 Nr. 14 a UStG); im Gegenzug ist die Vorsteuer aus Einkäufen, Umbau und Investitionen nicht abziehbar (§ 15 Abs. 2 UStG), deshalb sind alle Kosten in diesem Plan brutto gerechnet. Gerätetraining nach dem Ende einer Verordnung und Kurse können steuerpflichtig sein. Weil steuerfreie Heilbehandlungen nicht zum Gesamtumsatz der Kleinunternehmerregelung zählen (§ 19 Abs. 2 Nr. 1 UStG), bleibt die Praxis für diese kleinen Umsätze voraussichtlich Kleinunternehmerin; die Abgrenzung klärt der Steuerberater.

3.5 Standort

Die Praxis liegt im Erdgeschoss eines Wohn- und Geschäftshauses an einer Hauptstraße in Bochum-Wiemelhausen, mit Haltestelle der Straßenbahn vor dem Haus und Parkplätzen in der Nebenstraße. Die Räume waren bisher ein Ladenlokal; sie haben einen stufenlosen Zugang, große Fenster und eine Raumhöhe von 2,70 Metern. Das Mietangebot liegt vor: 1.260 € Kaltmiete für rund 120 Quadratmeter, also 10,50 € je Quadratmeter, und 360 € Nebenkostenvorauszahlung, dazu Strom von rund 70 €; Umsatzsteuer fällt auf die Miete nicht an, weil der Vermieter bei einer steuerfrei arbeitenden Mieterin nicht zur Umsatzsteuer optieren darf (§ 9 Abs. 2 UStG). Die Kautions beträgt drei Kaltmieten. Der Vertrag läuft acht Jahre fest mit einer Option auf fünf weitere; der Vermieter stimmt dem Umbau zu, erlässt die Kaltmiete für den Umbaumonats Januar 2027 und verlangt bei Auszug keinen Rückbau. Unterschrieben wird erst nach der Kreditusage.

Der Standort passt zur Praxis. Im Umkreis von wenigen Kilometern liegen mehrere Haus- und Facharztpraxen und zwei Kliniken mit orthopädischer und chirurgischer Abteilung, deren Patienten nach der Entlassung Physiotherapie brauchen. Die Gründerin wohnt im selben Stadtteil, kennt die Ärzte im Bochumer Süden aus neun Jahren in einer Nachbarpraxis und erreicht Hausbesuche in wenigen Minuten. Als freier Beruf zahlt die Praxis keine Gewerbesteuer; der Hebesatz der Stadt spielt deshalb keine Rolle.

KAPITEL 4

Marketing und Vertrieb

Dieses Kapitel beschreibt, wie Patienten und Ärzte die Praxis finden, wie aus einer Verordnung ein Termin wird und wie Behandlung und Abrechnung ablaufen.

4.1 Positionierung

Die Kernbotschaft lautet: Physiotherapie im Bochumer Süden mit schnellen Terminen, Manueller Therapie, Lymphdrainage und Gerätetraining aus einer Hand, von einer erfahrenen Therapeutin, die ihre Patienten durch die ganze Verordnung begleitet. Gegenüber Ärzten stehen zügiger Beginn, Rückmeldung und Zertifikatsleistungen im Vordergrund, gegenüber Patienten freie Termine, Termine vor und nach der Arbeit und Hausbesuche im Stadtteil. Die Praxis wirbt nur mit dem, was das Heilmittelwerbegesetz erlaubt: keine Heilversprechen, keine Werbung mit der Leistungspflicht der Krankenkassen.

4.2 Marketingmaßnahmen

Vor dem Start entstehen für 2.600 € ein Logo, eine Website mit Leistungen, Öffnungszeiten und Terminanfrage, das Praxisschild, Flyer und eine Infomappe für Arztpraxen. Laufend sind in den ersten sechs Monaten 300 € im Monat für das Unternehmensprofil bei Google, Anzeigen im Stadtteil, Flyer und Infomaterial eingeplant, danach 180 €. Wichtiger als Werbung sind die Ärzte: Die Gründerin stellt die Praxis im ersten Quartal persönlich in den Arztpraxen im Umkreis vor und meldet sich nach drei Monaten wieder.

Tabelle 8 — Marketingmaßnahmen und Budget

Maßnahme	Zeitpunkt	Budget
Logo, Website mit Terminanfrage, Praxisschild, Flyer, Infomappe für Ärzte	Januar–März 2027	2.600 € einmalig
Vorstellung in Haus- und Facharztpraxen im Umkreis	Februar–Juni 2027	Zeit der Gründerin
Unternehmensprofil bei Google, Bewertungen zufriedener Patienten	ab März 2027	in den Werbekosten
Anzeigen im Stadtteil, Flyer in Apotheken und Sanitätshäusern	April–September 2027	300 € im Monat
laufende Werbung, Website, Druck	ab Oktober 2027	180 € im Monat
Tag der offenen Tür zur Eröffnung	März 2027	in den Werbekosten

4.3 Patientengewinnung

Patienten kommen über drei Wege. Der wichtigste sind die verordnenden Ärzte: Wer eine Verordnung bekommt, fragt in der Arztpraxis nach einer Physiotherapie mit freien Terminen. Lea Brinkmann hat sich im September und Oktober 2026 in vier Arztpraxen im Bochumer Süden vorgestellt, die ihre Arbeit aus der Nachbarpraxis kennen. Der zweite Weg ist die Suche im Internet, der dritte die Empfehlung von Patienten. Frühere Patienten der geschlossenen Praxis spricht die Praxis nicht an; ihre Kartei bleibt beim bisherigen Inhaber.

Weil die Patienten nicht vom ersten Tag an da sind, rechnet der Plan mit einem Anlauf. Die Inhaberin ist im April 2027 zu 45 Prozent ausgelastet, im Mai zu 60, im Juni zu 72 und im Juli zu 82 Prozent, ab August zu 90 Prozent; die angestellte Therapeutin beginnt im Juli mit 55 Prozent und erreicht im November 90 Prozent. Die Auslastung schließt Ausfälle durch abgesagte Termine ein. Im ersten Jahr ergeben sich daraus 3.142 Behandlungen, im zweiten 3.890, im dritten 3.933. Im April 2027 sind es rund 90, im März 2028 rund 339 Behandlungen im Monat.

4.4 Vertriebsweg

Eine Behandlung läuft so ab: Der Patient bringt die Verordnung, seit 2027 meist als elektronische Verordnung, und vereinbart die Termine einer Serie. Die Praxis prüft die Verordnung auf Vollständigkeit, kassiert beim ersten Termin die Zuzahlung, behandelt, dokumentiert jede Behandlung und schickt dem Arzt auf Anforderung einen Bericht. Nach dem Ende der Serie, meist drei bis fünf Wochen nach dem ersten Termin, gehen die Unterlagen an ein Abrechnungszentrum, das bis zu dreimal im Monat Sammelrechnungen an die Kassen stellt. Die Kassen zahlen 21 Tage nach Eingang der vollständigen Unterlagen (§ 18 Abs. 12 des Vertrags); Forderungen erlöschen, wenn sie nicht binnen neun Monaten abgerechnet sind (Abs. 5). Privatpatienten erhalten nach der Serie eine Rechnung, Selbstzahler zahlen sofort.

In der Planrechnung ist das als Zahlungseingang abgebildet: Von den Kassenbehandlungen eines Monats gehen 12 Prozent im selben Monat ein, vor allem die Zuzahlungen, 66 Prozent im Folgemonat und 22 Prozent im übernächsten; bei Privatpatienten 20, 60 und 20 Prozent. Der Umsatz in Blatt 3 ist deshalb der Zahlungseingang nach der Einnahmen-Überschuss-Rechnung, nicht der Wert der Behandlungen. Im ersten Jahr behandelt die Praxis für rund 114.400 €; davon gehen 101.741 € im ersten Jahr ein, der Rest von rund 12.700 € im April und Mai 2028. Das Abrechnungszentrum kostet nach dem Plan 2 Prozent des Kassenzahlungseingangs; ein Angebot holt die Gründerin im Februar 2027 ein.

KAPITEL 5

Management

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

5.1 Gründerprofil und Qualifikation

Lea Brinkmann, 34 Jahre, ist in Bochum aufgewachsen und lebt mit ihrem Ehemann in einer Mietwohnung in Bochum-Wiemelhausen; Kinder haben die Eheleute nicht. Nach dem Abitur lernte sie an einer Berufsfachschule in Dortmund den Beruf der Physiotherapeutin, arbeitete drei Jahre in einer Reha-Klinik und wechselte 2018 in eine Bochumer Kassenpraxis, in der sie bis zur Schließung Ende 2026 arbeitet.

Die fachliche Eignung ist durch Ausbildung, Zertifikate und Praxis belegt. Sie ist staatlich geprüfte Physiotherapeutin mit Erlaubnis zur Führung der Berufsbezeichnung und hat die Zertifikate für Manuelle Therapie, Manuelle Lymphdrainage und gerätegestützte Krankengymnastik, also für alle Zertifikatsleistungen der Praxis. In der Reha-Klinik hat sie Patienten nach Operationen und mit neurologischen Erkrankungen behandelt und Gerätetraining angeleitet, in der Kassenpraxis neun Jahre lang Kassenpatienten mit allen Verordnungsarten behandelt. Berufsurkunde, Zertifikate und Arbeitszeugnisse liegen bei (Anlage 2 und Anlage 3).

Die kaufmännische Eignung ist in der Praxisorganisation belegt, in der Buchführung weniger. Als stellvertretende fachliche Leitung hat sie seit 2021 Dienst- und Terminpläne für fünf Therapeuten erstellt, Verordnungen auf Abrechnungsfehler geprüft, die Unterlagen für das Abrechnungszentrum vorbereitet, Material bestellt und den Inhaber im Urlaub vertreten; sie kennt die Abläufe, an denen Kassenpraxen Geld verlieren. Buchhaltung, Lohnabrechnung und Steuern machte der Steuerberater des Inhabers. Diese Lücke schließen ein Seminar zu Praxisführung und Abrechnung beim Berufsverband im September 2026, ein Steuerberater, mit dem das Mandat zum Start besprochen ist und der Gewinnermittlung und Lohnabrechnung übernimmt, ein Abrechnungszentrum und die geförderte Gründungsberatung von November 2026 bis Januar 2027.

Zur Motivation: Die Praxis, in der Lea Brinkmann neun Jahre gearbeitet hat, schließt, weil der Inhaber keinen Nachfolger gefunden hat und das Haus verkauft wird. Eine Übernahme war nicht möglich. Statt in eine andere Praxis zu wechseln, gründet sie in ihrem Stadtteil eine eigene, in der sie die Abläufe so gestalten kann, wie sie es als stellvertretende Leitung gelernt hat.

Tabelle 9 — Werdegang

Zeitraum	Station	Tätigkeit / Abschluss
06/2011	Gymnasium, Bochum	Abitur
10/2011–09/2014	Berufsfachschule für Physiotherapie, Dortmund	Ausbildung zur Physiotherapeutin, staatliche Prüfung 09/2014; Erlaubnis zur Führung der Berufsbezeichnung 10/2014
10/2014–12/2017	Reha-Klinik im Ruhrgebiet (Orthopädie, Neurologie)	Physiotherapeutin stationär und ambulant, Gerätetraining, erweiterte ambulante Physiotherapie
2015–2017	Weiterbildungsträger	Zertifikate KG-Gerät (2015), Manuelle Lymphdrainage (2016), Manuelle Therapie (Prüfung 11/2017)
01/2018–12/2026	Kassenpraxis in Bochum-Altenbochum (fünf Therapeuten)	Physiotherapeutin; ab 01/2021 stellvertretende fachliche Leitung: Terminplanung, Verordnungsprüfung, Einarbeitung, Vorbereitung der Abrechnung, Bestellwesen, Vertretung des Inhabers
2018–2025	anerkannte Fortbildungsträger	Pflichtfortbildung 60 Punkte je vier Jahre erfüllt, zuletzt 2025
09/2026	Berufsverband	Seminar Praxisführung und Abrechnung für Heilmittelerbringer (zwei Tage)
26.06.2026	Arbeitgeber	betriebsbedingte Kündigung zum 31.12.2026 wegen Schließung der Praxis ohne Nachfolger
ab 01/2027	Agentur für Arbeit	Arbeitslosengeld, Gründungsvorbereitung
11/2026–01/2027	Gründungsberatung (gefördert)	Businessplan, Kreditantrag, Antrag Gründungszuschuss

Der Lebenslauf ist lückenlos. Frühere Selbständigkeiten gibt es nicht.

5.2 Rechtsform

Die Praxis wird als Einzelpraxis unter dem Namen Physiotherapie Brinkmann geführt. Die Rechtsform ist einfach und passt zur Kassenzulassung, die auf die Inhaberin lautet; die Inhaberin ist zugleich fachliche Leitung. Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung würde gewerbesteuerpflichtig und bräuchte eine angestellte fachliche Leitung. Haftungsrisiken aus Behandlungen deckt eine Berufs- und Betriebshaftpflicht. Offengelegt wird: Lea Brinkmann hält keine Beteiligungen und übt keine Nebentätigkeit aus. Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot besteht nicht; die frühere Praxis schließt. Privatkredite oder andere Verbindlichkeiten bestehen nicht. Der Ehemann arbeitet nicht in der Praxis mit; sein Gehalt steckt in keiner Zahl der Planrechnung.

5.3 Organisation und Kapazität

Das Team besteht aus der Inhaberin und ab Juli 2027 einer angestellten Physiotherapeutin mit 25 Wochenstunden. Eine frühere Kollegin aus der Reha-Klinik mit Zertifikat für Lymphdrainage hat im Oktober 2026 schriftlich, aber unverbindlich erklärt, zum 1. Juli 2027 in die Praxis zu wechseln; sie kann ihre Stelle mit drei Monaten Frist zum Quartalsende kündigen. Den Arbeitsvertrag schließen beide nach der Kreditzusage. Das Gehalt beträgt 2.200 € brutto im Monat. Auf eine Vollzeitstelle mit 38,5 Stunden umgerechnet sind das rund 3.390 €, knapp unter dem bundesweiten Median von 3.452 € (Entgeltatlas der Bundesagentur für Arbeit, Stand Ende 2025); mit der Erhöhung im zweiten Jahr auf 2.266 € sind es rund 3.490 €. Dazu kommen feste Arbeitszeiten ohne Wochenenddienst – in einem Engpassberuf zählt beides. Ab April 2028 übernimmt eine Rezeptionskraft im Minijob an drei Vormittagen Telefon, Termine und Zuzahlungen.

Die Kapazität wird aus den Behandlungsstunden gerechnet. Die Inhaberin behandelt 28 Stunden in der Woche, die Angestellte 22 von ihren 25 Stunden; je Stunde sind es im Durchschnitt zwei Behandlungen im 30-Minuten-Takt einschließlich Dokumentation, längere Lymphdrainagen und das Gerätetraining mit bis zu drei Patienten gleichen sich aus. Gerechnet wird mit 44 Arbeitswochen für die Inhaberin und 41 für die Angestellte, nach

Urlaub, Feiertagen, Krankheit und Fortbildung. Neben den Behandlungen leitet die Inhaberin die Praxis, prüft Verordnungen, bereitet die Abrechnung vor, hält Kontakt zu den Ärzten und bestellt Material, rund zehn Stunden in der Woche; im ersten Jahr kommen ohne Rezeption rund vier Stunden für Telefon und Termine dazu.

Tabelle 10 — Kapazitätsrechnung

Größe	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Behandlungen je Woche bei voller Auslastung: Inhaberin / Angestellte	56 / 44	56 / 44	56 / 44
Arbeitswochen: Inhaberin / Angestellte	44 / 41	44 / 41	44 / 41
Auslastung Inhaberin	45 → 90 %	92 %	93 %
Auslastung Angestellte (ab Juli 2027)	55 → 90 %	90 %	91 %
Behandlungen Inhaberin	2.014	2.267	2.292
Behandlungen Angestellte	1.127	1.624	1.642
Behandlungen gesamt	3.142	3.890	3.933
Behandlungen je Monat im Durchschnitt	262	324	328
Behandlungsstunden der Inhaberin je Woche	28	28	28
Leitung, Abrechnung, Ärzte, Telefon je Woche (Stunden)	14	12	12
Arbeitszeit der Inhaberin je Woche (Stunden)	42	40	40

Die Tätigkeit ist klar hauptberuflich: Die Inhaberin arbeitet rund 40 Stunden in der Woche in der Praxis. Engpass ist die Zeit der Therapeutinnen, nicht der Raum: Drei Behandlungsräume und der Trainingsbereich reichen für zwei gleichzeitig arbeitende Therapeutinnen; eine dritte arbeitet in versetzten Schichten oder braucht einen vierten Behandlungsbereich ab 8 Quadratmetern (Anlage 5). Die Öffnungszeiten von Montag bis Freitag, 7:30 bis 19:00 Uhr, mit versetzten Schichten liegen deutlich über den geforderten 25 Stunden. Eine zweite Angestellte ist nicht eingeplant; sie wäre die erste Stellschraube, wenn die Nachfrage die Kapazität dauerhaft übersteigt (Kapitel 7.3).

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 in zusätzlichen Leistungen, in einer weiteren Therapeutin und in Preiserhöhungen, die trotz Bremse möglich bleiben. Keine davon ist im Plan eingerechnet.

Tabelle 11 — Chancen

Chance	Tragweite	Kommentar
Preiserhöhung der Kassen ab 2027 im Rahmen der gebremsten Veränderungsrate	mittel	jedes Prozent Preiserhöhung bringt ein Prozent mehr Kassenumsatz bei gleichen Kosten
Zweite angestellte Therapeutin	hoch	nur wenn eine gefunden wird; Räume reichen
Mehr Lymphdrainage und Langzeitverordnungen	mittel	planbare Termine über Monate
Präventionskurse mit Kassenzuschuss für die Teilnehmer	gering	Zertifizierung über die Zentrale Prüfstelle Prävention
Sektorale Heilpraktikererlaubnis Physiotherapie	gering	Behandlung ohne Verordnung für Selbstzahler, frühestens 2028

6.2 Risiken

Die folgende Übersicht zeigt die wesentlichen Risiken mit ihrer Wirkung auf die Zahlen; die Gegenmaßnahmen folgen in Kapitel 6.3. Die Schritte vor dem Start, die noch ausstehen, stehen am Anfang der Tabelle.

Tabelle 12 — Risiken

Risiko	Eintritt	Auswirkung	Kommentar
Kreditusage der KfW kommt später oder gar nicht	gering	hoch	ohne Zusage kein Mietvertrag und kein Umbau; ein Monat später senkt die Deckung im ersten Jahr überschlägig auf 62 %
Mietvertrag kommt nicht zustande	gering	hoch	ohne Mietvertrag kein Zulassungsantrag
Institutionskennzeichen kommt später	gering	mittel	Zulassungsantrag erst danach vollständig
Kassenzulassung wird später erteilt	mittel	hoch	ohne Zulassung keine Kassenpatienten; der Start verschiebt sich
Abrechnungserlaubnis für Zertifikatsleistungen verzögert sich	mittel	mittel	nur Krankengymnastik abrechenbar, Erlös je Behandlung sinkt
Bewilligungsbescheid Arbeitslosengeld weicht von der Berechnung ab	gering	gering	Gründungszuschuss Phase 1 niedriger
Stellungnahme der fachkundigen Stelle verzögert sich	gering	mittel	Antrag auf Gründungszuschuss erst später
Gründungszuschuss wird nicht bewilligt (Ermessen)	mittel	mittel	ohne Zuschuss deckt Jahr 1 den Bedarf zu 99 %
Angestellte Therapeutin kommt nicht oder später (Arbeitsvertrag erst nach der Zusage)	mittel	hoch	erst ab Januar 2028: Deckung im ersten Jahr 65 %, mit Zuschuss 103 %
Anlauf langsamer als geplant	mittel	hoch	Deckung im ersten Jahr 65 %, mit Zuschuss 103 %
Kassen zahlen später, Absetzungen höher	mittel	mittel	Kassenlücke länger; 3 % weniger Erlös senken die Deckung im ersten Jahr auf 90 %
Ausfall der Inhaberin durch Krankheit oder Unfall	mittel	hoch	mehr als die Hälfte der Behandlungen fällt aus
Preise bleiben bis 2029 unverändert, Gehälter steigen	hoch	gering	bereits eingerechnet: keine Preiserhöhung, Gehalt +3 % je Jahr
Neue Pflichten durch eine Reform des Berufsgesetzes	gering	gering	kein Gesetzentwurf bis Mitte 2026

Das gewichtigste Risiko ist die zweite Therapeutin. Ohne sie fehlen ab Juli 2027 rund 40 Prozent der Behandlungen, während Raum und Ausstattung schon bezahlt sind; dazu bliebe die Rentenversicherungspflicht der Inhaberin bestehen. Das zweite ist der Anlauf: Weil fast alle Kosten fest sind, wirkt jede fehlende Behandlung voll auf den Gewinn. Kreditusage, Mietvertrag, Institutionskennzeichen, Kassenzulassung, Abrechnungserlaubnis, Bewilligungsbescheid, Stellungnahme und Gründungszuschuss stehen aus; sie sind Voraussetzungen des Starts, ihre Reihenfolge zeigt Kapitel 9.1.

6.3 Gegenmaßnahmen

Tabelle 13 — Gegenmaßnahmen

Risiko	Gegenmaßnahme
Kreditzusage kommt später	Antrag über die Hausbank im November 2026 vor jeder Bindung; vor der Zusage wird nichts unterschrieben und nichts bestellt. Kommt sie später, verschiebt sich der Start um einen Monat; der Restanspruch auf Arbeitslosengeld läge dann bei 240 Tagen und bliebe deutlich über der Grenze von 150 Tagen
Mietvertrag	Vertrag ist ausgehandelt; Unterschrift im Dezember 2026 nach der Zusage; zwei weitere Ladenlokale im Stadtteil sind als Ausweidlösung besichtigt
Institutionskennzeichen	Antrag bei der ARGE IK unmittelbar nach dem Mietvertrag im Dezember 2026
Kassenzulassung später	Antrag im Januar 2027 mit allen Unterlagen nach der Liste der Zulassungsstelle, Grundriss vorab mit dem Umbauplaner geprüft; bis zur Zulassung behandelt die Praxis Privatpatienten und Selbstzahler auf Verordnung, der Gründungszuschuss beginnt erst mit dem Start
Abrechnungserlaubnis Zertifikate	Antrag zusammen mit der Zulassung und den Zertifikaten im Januar 2027; bis zur Erteilung behandelt die Praxis mit Krankengymnastik
Bewilligungsbescheid Arbeitslosengeld	Antrag ist gestellt; der Bescheid wird im Januar 2027 erwartet und dem Antrag auf Gründungszuschuss beigelegt
Stellungnahme der fachkundigen Stelle	Stellungnahme mit diesem Plan im Januar 2027 einholen, Antrag auf Gründungszuschuss im Februar 2027
Gründungszuschuss nicht bewilligt	Antrag mit Stellungnahme vor dem Gründungstag; ohne Zuschuss deckt der Gewinn den Bedarf im ersten Jahr zu 99 %, die Lücke von rund 210 € trägt die private Reserve
Angestellte kommt nicht oder später	schriftliche Absichtserklärung vom Oktober 2026; Arbeitsvertrag im Dezember 2026 nach der Kreditzusage; Stellenanzeige über den Berufsverband und die Agentur für Arbeit ab Januar 2027 als zweiter Weg; Gehalt um den Median, feste Arbeitszeiten; bis dahin behandelt die Inhaberin mit voller Auslastung
Anlauf langsamer	Vorstellung in weiteren Arztpraxen, Termine binnen einer Woche, Hausbesuche; die angefragte Kontokorrentlinie von 5.000 € und die private Reserve überbrücken eine Kassenlücke
Kassen zahlen später, Absetzungen höher	Verordnungen beim ersten Termin prüfen, Abrechnung dreimal im Monat, Abrechnungszentrum mit Prüfung vor dem Versand
Ausfall der Inhaberin	freiwillige Krankenversicherung mit Krankengeld ab der siebten Woche, Berufsunfähigkeitsversicherung, Unfallversicherung der BGW, Vertretung bis sechs Monate nach dem Vertrag möglich; die Angestellte behandelt weiter
Preise unverändert, Gehälter steigen	Plan rechnet bereits so; Selbstzahlerangebote und Privatpreise jährlich anpassen
Reform des Berufsgesetzes	Entwicklung über den Berufsverband verfolgen

Insgesamt ist das Risiko beherrschbar: Die Inhaberin trägt die Praxis auch allein, die Kassen zahlen sicher, wenn auch spät, und Liegen und Geräte bleiben verwertbar. Im schwächsten der gerechneten Fälle, einem langsamen Anlauf, fiel die Kasse im September 2027 auf rund –1.400 €; dafür ist die Kontokorrentlinie angefragt (Kapitel 7.1).

KAPITEL 7

Finanzplanung

Dieses Kapitel zeigt Umsatz, Gewinn, Tragfähigkeit, Belastbarkeit und Liquidität. Alle Zahlen stammen aus der Planrechnung in Anlage 1; die Planjahre umfassen jeweils zwölf Monate ab April.

7.1 Umsatz- und Rentabilitätsplanung

Der Umsatz ergibt sich aus der Zahl der Behandlungen, dem Erlös je Behandlung und dem Zeitpunkt, zu dem das Geld eingeht. Im ersten Jahr plant die Praxis 3.142 Behandlungen. Der Anlauf zeigt sich doppelt: Die Auslastung steigt erst über den Sommer, und die Kassen zahlen die Behandlungen eines Monats erst im Folgemonat und im übernächsten. Im April 2027 gehen deshalb nur 584 € ein, vor allem Zuzahlungen und Selbstzahler; ab Oktober sind es rund 11.000 bis 12.000 € im Monat. Kassenpatienten bringen im ersten Jahr 79.564 €, Privatpatienten 16.145 € und Selbstzahler 6.032 €.

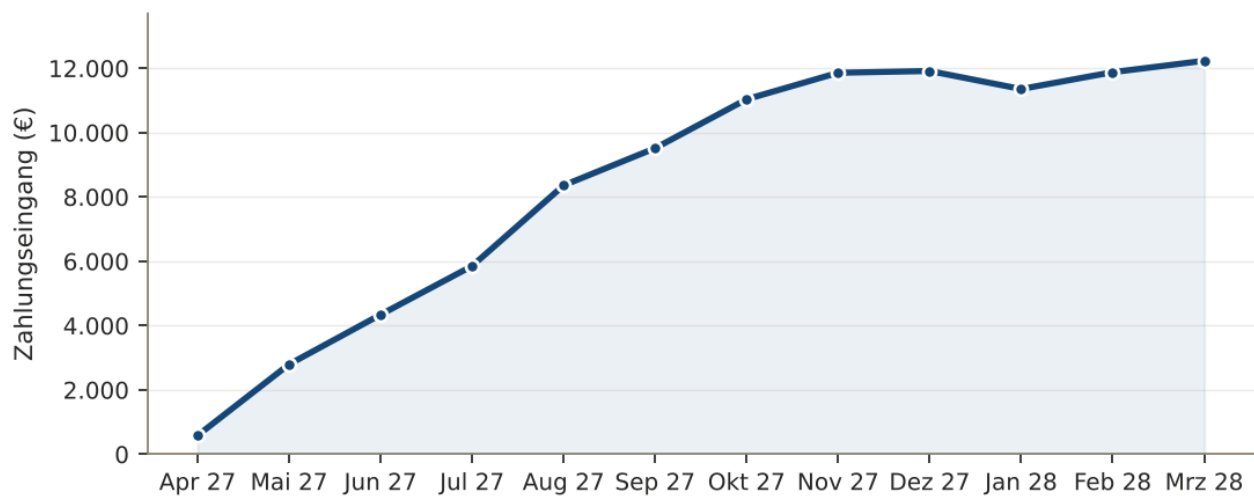


Abb. 1 — Monatlicher Zahlungseingang im ersten Geschäftsjahr

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

Bereich	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Mrz 28	Jahr 1
Kassen	309	2.116	3.366	4.432	6.555	7.400	8.662	9.339	9.465	8.918	9.354	9.648	79.564
privat	103	449	691	939	1.325	1.513	1.750	1.878	1.881	1.800	1.881	1.936	16.145
Selbstz.	172	232	284	482	479	603	627	645	572	639	645	651	6.032
Summe Umsatz	584	2.797	4.341	5.854	8.360	9.517	11.038	11.862	11.917	11.356	11.880	12.235	101.741
Behandlungen	90	121	148	251	249	314	327	336	298	333	336	339	3.142

Im zweiten Jahr steigt der Umsatz auf 141.501 €, rund 39 Prozent mehr als im ersten. Dieser Umsatzsprung ist kein Wachstum der Nachfrage, sondern hat zwei benannte Ursachen: Die Angestellte arbeitet zwölf statt neun Monate, und Anlauf und Zahlungsverzug des ersten Jahres fallen weg. Nach dem Wert der Behandlungen wächst die Praxis von rund 114.400 € auf rund 141.700 €; dazu kommt, dass im ersten Jahr rund 12.700 € aus den Behandlungen von Februar und März 2028 erst im zweiten Jahr eingehen. Den Zuwachs tragen die Personalkosten mit: Sie steigen mit der ganzjährigen Angestellten und der Rezeption von 24.718 € auf 42.525 € einschließlich Abgaben. Im dritten Jahr plant die Praxis 143.077 € bei 3.933 Behandlungen; mehr ist ohne Preiserhöhung und ohne zusätzliche Therapeutin nicht möglich.

Tabelle 15 — Ertragsübersicht

Position	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsatz (Zahlungseingang, umsatzsteuerfrei)	101.741 €	141.501 €	143.077 €
Praxisbedarf und Abrechnung	3.790 €	5.034 €	5.168 €
Kosten einschließlich Personal und Abschreibungen (brutto)	66.457 €	85.781 €	87.262 €
Gewinn vor Steuern	31.494 €	50.686 €	50.647 €
Umsatzrendite	31,0 %	35,8 %	35,4 %

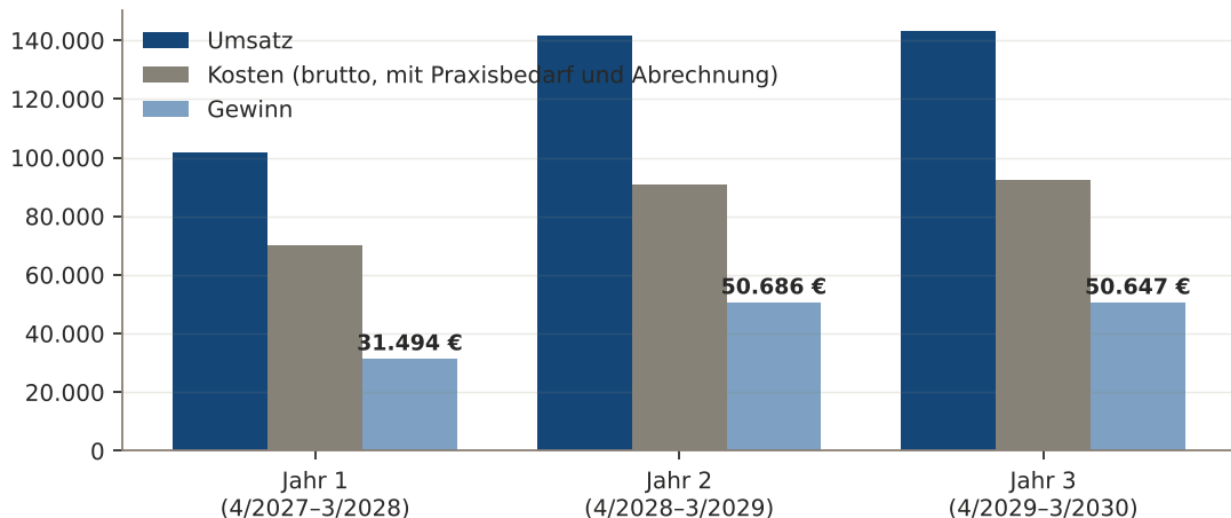


Abb. 2 — Umsatz, Kosten und Gewinn im Überblick

Die Marge, also die Umsatzrendite, liegt im zweiten Jahr bei 35,8 %. Sie enthält die Arbeit der Inhaberin als Therapeutin und Praxisleitung, die angestellt ein Gehalt bekäme; zum Vergleich verdiente eine Physiotherapeutin in Vollzeit im Median 3.452 € brutto im Monat (Entgeltatlas, Stand Ende 2025). Das Gutachten der Verbände zu Praxen mit angestellten Therapeuten kam auf einen Überschuss von rund 30 Prozent des Umsatzes (Datenjahr 2018). Größter Kostenblock ist das Personal mit 33.312 € Lohn und 9.213 € Abgaben im zweiten Jahr, danach die Räume mit 20.400 €. Weil alle Kosten brutto gerechnet sind, steckt in ihnen die Umsatzsteuer, die die Praxis nicht zurückbekommt.

Die Annahmen sind vorsichtig gewählt. Der Plan rechnet ohne jede Preiserhöhung der Kassen bis 2029, mit Gehaltssteigerungen von 3 Prozent je Jahr, mit 2,5 Prozent Absetzungen der Kassen, mit Minijob-Abgaben einschließlich der geplanten, noch nicht beschlossenen Pauschsteuer von 5 Prozent und mit der Gebühr eines Abrechnungszentrums, obwohl die Praxis auch selbst abrechnen könnte. Der Gewinn des dritten Jahres liegt deshalb leicht unter dem des zweiten.

Tragfähigkeit: Die gemeinsamen Kosten des Haushalts betragen im ersten Jahr 2.340 € im Monat; der Ehemann trägt die Hälfte aus seinem Gehalt. Auf die Gründerin entfallen 1.171 € und ihre persönlichen Kosten von 225 €, zusammen 1.396 €, dazu ihre eigene Absicherung. Der private Bedarf, den die Praxis tragen muss, beträgt damit im ersten Jahr 2.642 € im Monat, zusammen 31.705 € (Kapitel 7.2). Der Gewinn des ersten Jahres deckt diesen Bedarf zu 99 %; ohne Förderung fehlen damit im ersten Jahr nur rund 210 €, die Praxis trägt sich also schon fast im ersten Jahr. Ab Oktober 2027 liegt der Monatsgewinn dauerhaft über dem monatlichen Bedarf; im Anlauf von April bis Juni liegt er darunter, im April ist er negativ. Der Gründungszuschuss zahlt von April bis September 2027 1.701,90 € im Monat und danach 300 €, im ersten Jahr zusammen 12.011,40 €, und deckt den schwachen Anlauf: Mit Zuschuss ist der Bedarf des ersten Jahres zu 137 % gedeckt. Ab dem zweiten Jahr steigt der Bedarf auf 39.037 €, weil die Krankenversicherung dem

höheren Gewinn folgt und die Steuerrücklage wächst; die Praxis trägt ihn ohne Zuschuss zu 130 %. Im dritten Jahr liegt der Bedarf bei 39.541 €, die Deckung bei 128 %.

Zur Steuer: Gewerbesteuer fällt nicht an, weil die Praxis freiberuflich ist (Kapitel 3.4). Die Einkommensteuer ist über eine monatliche Rücklage im privaten Bedarf erfasst. Angesetzt ist vorsichtig der Grundtarif 2026 auf den eigenen Gewinn nach Vorsorge; der Vorteil der Zusammenveranlagung mit dem Ehemann bleibt als Puffer. Die genaue Höhe legt der Steuerberater fest.

Tabelle 16 — Deckungsrechnung

Position	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Gewinn vor Steuern	31.494 €	50.686 €	50.647 €
Gewerbesteuer (freier Beruf)	0 €	0 €	0 €
Gewinn nach Gewerbesteuer	31.494 €	50.686 €	50.647 €
privater Bedarf der Gründerin	31.705 €	39.037 €	39.541 €
Deckung ohne Zuschuss	99 %	130 %	128 %
Gründungszuschuss (Phase 1 und Phase 2)	12.011 €	900 €	–
Deckung mit Zuschuss	137 %	–	–

Belastbarkeit: Was passiert, wenn weniger kommt?

Die folgenden Rechnungen sind überschlägig und außerhalb der Planrechnung gerechnet. Annahmen: Praxisbedarf, Abrechnung und die Fahrten zu Hausbesuchen sind variabel, im ersten Jahr 4,1 % vom Umsatz; alle übrigen Kosten sind fest, auch das Gehalt der Angestellten. Der Fixblock beträgt im ersten Jahr 66.080 € oder rund 5.510 € im Monat. Die Menge ist in Behandlungen gemessen. Keine Gewerbesteuer, privater Bedarf wie oben, im dritten Jahr fortgeschrieben. Weil fast alle Kosten fest sind, wirkt jede fehlende Behandlung beinahe voll auf den Gewinn.

Tabelle 17 — Zielerreichung im ersten Jahr

Zielerreichung	Behandlungen	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung	mit Zuschuss
100 %	3.142	101.741 €	31.494 €	99 %	137 %
90 %	2.828	91.567 €	21.736 €	69 %	106 %
85 %	2.671	86.480 €	16.858 €	53 %	91 %
75 %	2.357	76.306 €	7.100 €	22 %	60 %
70 %	2.199	71.219 €	2.222 €	7 %	45 %
50 %	1.571	50.870 €	–17.293 €	–55 %	–17 %

Daraus folgt: Der betriebliche Break-even, bei dem die Praxis ohne Privatentnahme gerade ihre Kosten trägt, liegt im ersten Jahr bei 68.902 € oder 68 % des Plans, rund 2.128 Behandlungen. Ohne Förderung liegt die Schwelle für den vollen Bedarf im ersten Jahr bei 101.961 €; der Plan liegt 0,2 % darunter. Werden nur 90 Prozent der geplanten Behandlungen erreicht, deckt der Gewinn den Bedarf noch zu 69 %, mit dem Zuschuss zu 106 %. Mit Zuschuss ist der Bedarf ab 89.437 € gedeckt; der Plan liegt 14 % darüber. Das erste Jahr hängt damit am Zuschuss als Polster, wenn der Anlauf langsamer verläuft.

Tabelle 18 — Zielerreichung im zweiten Jahr

Zielerreichung	Behandlungen	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
100 %	3.890	141.501 €	50.686 €	130 %
90 %	3.501	127.351 €	37.086 €	95 %
85 %	3.307	120.276 €	30.286 €	78 %
75 %	2.918	106.126 €	16.686 €	43 %
70 %	2.723	99.051 €	9.886 €	25 %
50 %	1.945	70.750 €	-17.314 €	-44 %

Im zweiten Jahr liegt der variable Anteil bei 3,9 % vom Umsatz, der Fixblock bei 85.314 €. Die Schwelle für den vollen privaten Bedarf liegt bei 129.381 € oder rund 3.557 Behandlungen; der Planumsatz dieses Jahres liegt 9 % darüber. Bei 90 Prozent der Behandlungen trägt die Praxis den Bedarf noch zu 95 %. Im dritten Jahr liegt die Schwelle für den vollen Bedarf bei 131.515 €; der Planumsatz dieses Jahres liegt 9 % darüber.

Rückfall für die tragende Annahme: Die Zahl der Behandlungen beruht auf der Kapazität zweier Therapeutinnen und dem Fachkräftemangel, der Wartelisten erzeugt, nicht auf Verträgen. Bleiben die Behandlungen im ersten Jahr bei 85 Prozent, also bei rund 2.671, deckte der Gewinn den Bedarf zu 53 %, mit Zuschuss zu 91 %; im zweiten Jahr läge die Deckung bei 78 %. Den Kapitaldienst trüge die Praxis in beiden Fällen weiter (Kapitel 8.3). Die Lücke im Lebensunterhalt würde zunächst aus dem Kassenbestand getragen, und die Rezeption im Minijob würde erst eingestellt, wenn die Behandlungen es tragen.

Tabelle 19 — Niedrigerer Erlös je Behandlung im ersten Jahr (Menge und Kosten unverändert)

Erlösniveau	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung	mit Zuschuss
Planwert	101.741 €	31.494 €	99 %	137 %
- 3 %	98.689 €	28.566 €	90 %	128 %
- 5 %	96.654 €	26.615 €	84 %	122 %
- 10 %	91.567 €	21.736 €	69 %	106 %

Die Erlösstaffel bildet ab, was den Erlös je Behandlung drücken kann: höhere Absetzungen der Kassen, weniger Privatpatienten oder ein Mix mit mehr einfacher Krankengymnastik. Die Kassenpreise selbst sind im Plan bereits ohne Erhöhung angesetzt. Drei Prozent weniger Erlös senken die Deckung ohne Zuschuss auf 90 %, mit Zuschuss auf 128 %. Deshalb prüft die Praxis jede Verordnung beim ersten Termin (Kapitel 6.3).

Die beiden Risiken, die für eine neue Praxis am wahrscheinlichsten sind, sind zusätzlich als Szenarien durchgerechnet: ein langsamerer Anlauf und eine angestellte Therapeutin, die sich erst später findet. Die Rechnung verändert nur Behandlungen, Zahlungseingang, Praxisbedarf und Gehalt und lässt alles andere wie geplant.

Tabelle 20 — Szenarien für das erste Jahr (überschlägig)

Szenario	Behandlungen	Gewinn Jahr 1	Deckung	mit Zuschuss	niedrigster Kassenstand
Plan	3.142	31.494 €	99 %	137 %	3.672 €
Anlauf langsamer (30 % im April, 90 % erst ab Oktober)	2.832	20.634 €	65 %	103 %	-1.424 €
Angestellte erst ab Januar 2028	2.338	20.538 €	65 %	103 %	4.693 €
beides zusammen	2.050	11.330 €	36 %	74 %	1.993 €

Bei einem langsameren Anlauf fehlen im ersten Jahr rund 310 Behandlungen; mit Zuschuss bleibt der Bedarf knapp gedeckt, aber die Kasse fiel im September 2027 auf rund -1.400 €. Dafür ist eine Kontokorrentlinie von

5.000 € angefragt, und die Gründerin würde die Privatentnahme für einige Monate aus der privaten Reserve ergänzen. Findet sich die Angestellte erst zum Januar 2028, sinkt das Jahresergebnis des ersten Jahres auf 20.538 €; die Kasse bleibt höher, weil kein Gehalt anfällt, und im zweiten Jahr deckt die Praxis den Bedarf wieder zu 128 %. Treten beide Fälle zusammen ein, reicht auch der Zuschuss nicht: Die Deckung im ersten Jahr läge bei 74 %, im zweiten bei 123 %. Das zeigt, woran der Plan hängt: an der zweiten Therapeutin.

Auch ein späterer Start ist gerechnet: Beginnt die Praxis einen Monat später, etwa weil Zusage oder Zulassung später kommen, sinkt der Umsatz des ersten Jahres überschlägig auf 89.505 € und die Deckung ohne Zuschuss auf 62 %. Die überschlägige Rechnung verschiebt nur die Erlöse und lässt alle Kosten laufen; sie zeigt deshalb einen Kassenstand von rund -3.100 € im schwächsten Monat. Tatsächlich verschieben sich mit dem Start auch der Gründungszuschuss, der Arbeitsbeginn der Angestellten und ein Teil der Ausgaben, und das Arbeitslosengeld läuft einen Monat länger.

7.2 Liquiditätsplanung

Vorlaufphase: Die Liquiditätsplanung beginnt mit den Vorlaufmonaten Januar bis März 2027 und umfasst danach die 24 Betriebsmonate von April 2027 bis März 2029. Sie beginnt bewusst vor dem Start, weil Umbau, Ausstattung und Anmeldungen vorher bezahlt werden. Im Vorlauf fließen 65.000 € zu, nämlich 7.000 € Eigenkapital im Januar und die beiden Tranchen des StartGeld-Kredits von zusammen 58.000 € im Januar und März. Dem stehen Auszahlungen von 55.531 € gegenüber: der Umbau, Liegen, Geräte, EDV und Einrichtung, die Kautions-, Renovierungs-, Website- und Praxisschild-, die Prüfung des Mietvertrags-, Heilberufsausweis- und Gesundheitsamt-, die Nebenkosten im Januar, die Miete für Februar und März und 496 € Zinsen und Kontoführung. Weil die Praxis keine Vorsteuer abziehen darf, sind alle Beträge brutto, und es gibt keine Erstattung durch das Finanzamt. Der Endsaldo von 9.469 € geht als Saldo vortrag in den April 2027.

Den privaten Bedarf der Gründerin bis zum Gründungstag, im Januar bis März 2027 rund 1.396 € im Monat für ihren Anteil an den Haushaltskosten und ihre persönlichen Ausgaben, deckt das Arbeitslosengeld von voraussichtlich 1.401,90 € im Monat; er belastet die Praxis nicht, und Kranken- und Pflegeversicherung zahlt bis zum Gründungstag die Agentur für Arbeit.

Der private Bedarf ist aus den tatsächlichen Ausgaben hergeleitet. Die Warmmiete der Wohnung beträgt laut Mietvertrag 1.010 €, der Strom laut Abschlag 85 €; die Eheleute teilen diese und die übrigen gemeinsamen Kosten zur Hälfte. Privatkredite bestehen nicht, Unterhaltspflichten ebenfalls nicht. Dazu kommt die Absicherung der Gründerin: die Altersvorsorge, die freiwillige gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung mit Krankengeld ab der siebten Woche (allgemeiner Beitragssatz mit durchschnittlichem Zusatzbeitrag und Pflegeversicherung ohne Kinder, zusammen 21,7 Prozent vom Gewinn; im ersten Jahr zählt auch der Zuschuss ohne die Pauschale von 300 € als Einnahme), eine freiwillige Arbeitslosenversicherung nach § 28a SGB III, eine Berufsunfähigkeitsversicherung und eine Rücklage für die Einkommensteuer.

Tabelle 21 — Privater Bedarf je Monat: gemeinsame Kosten, Anteil und Absicherung der Gründerin

Position	gemeinsame Kosten	Anteil Gründerin Jahr 1	ab Jahr 2
Warmmiete und Strom	1.095 €	548 €	558 €
Lebensmittel, Drogerie (gemeinsam), Kleidung (eigen)	600 €	370 €	378 €
Freizeit, Urlaub	260 €	130 €	132 €
Internet, Rundfunk (gemeinsam), Handy (eigen)	55 €	48 €	48 €
gemeinsames Auto (Versicherung, Steuer, Kraftstoff, Wartung)	200 €	100 €	102 €
Hausrat und Haftpflicht (gemeinsam), Berufsunfähigkeit (eigen)	30 €	100 €	101 €
Rücklage Haushalt	100 €	50 €	51 €
Sonstiges (eigen)	–	50 €	51 €
Summe Lebenshaltung	2.340 €	1.396 €	1.421 €
Altersvorsorge (bis Juni 2027 Rentenversicherung, dann Basisrente)	–	384,09 €	384,09 €
Kranken- und Pflegeversicherung mit Krankengeld	–	722 €	917 €
freiwillige Arbeitslosenversicherung	–	54 €	70 €
Rücklage Einkommensteuer	–	86 €	461 €
Summe Bedarf der Gründerin	–	2.642,09 €	3.253,09 €

Die Altersvorsorge ist mit 384,09 € im Monat angesetzt. Von April bis Juni 2027 ist das der halbe Regelbeitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung, gerechnet mit der Bezugsgröße 2027 von 4.130 € nach dem Entwurf der Rechengrößenverordnung; ab Juli 2027 endet die Pflicht mit der angestellten Therapeutin, und die Gründerin zahlt denselben Betrag in eine Basisrente. Ab dem zweiten Jahr steigen Krankenversicherung und Steuerrücklage mit dem Gewinn; die gemeinsamen Kosten steigen leicht auf 2.387 €. Der Gründungszuschuss ist in der Liquidität als Einzahlung erfasst, die Privatentnahme läuft vom ersten Monat an in voller Höhe. So zeigt die Planung, was die Praxis ab dem Ende des Zuschusses allein tragen muss.

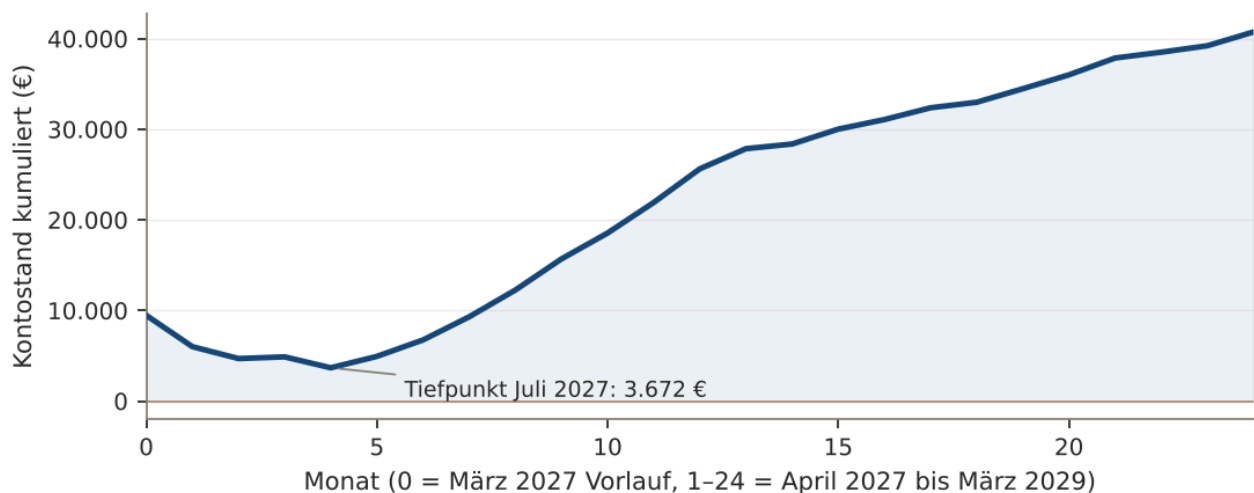


Abb. 3 — Kassenbestand vom Vorlauf bis März 2029 (kumuliert)

Im April 2027 beginnt die Praxis mit dem Saldovortrag von 9.469 €, zahlt Miete, laufende Kosten und die volle Privatentnahme und erhält nur einen kleinen Teil ihrer Erlöse, weil die Kassen später zahlen; der Gründungszuschuss gleicht das zum Teil aus. Im Juli 2027 kommt das erste Gehalt der Angestellten dazu, deren Behandlungen erst im August und September bezahlt werden. Der Kassenstand liegt dann bei 3.672 €, dem niedrigsten Stand der Planung. Er enthält die Liquiditätsreserve aus dem Kapitalbedarf von 3.000 €; wird

sie gebraucht, bleiben rund 700 €. Danach wächst die Kasse jeden Monat und liegt am Ende des ersten Jahres bei 25.637 €. Ab August 2027 ist das Monatsergebnis durchgehend positiv. Im zweiten Jahr liegt der niedrigste Stand bei 27.859 € im April 2028; im Januar 2029 beginnt die Tilgung mit 604,17 € im Monat, und am Ende des zweiten Jahres liegt der Kassenstand bei 40.741 €. Der wachsende Bestand ist gewollt: Aus ihm werden die Nachzahlungen nach den ersten Bescheiden von Finanzamt und Krankenkasse, der BGW-Beitrag und später der Ersatz von Liegen und EDV bezahlt. Die Untergrenze von 3.000 € wird in keinem Monat unterschritten. Auch die angefragte Kontokorrentlinie wird nach Plan nicht gezogen.

7.3 Investitions- und Kostenplanung

Investiert werden 41.350 € brutto. Der größte Posten ist die Ausstattung mit 24.750 €: drei elektrisch höhenverstellbare Therapieliegen für 7.350 €, das Gerätetraining nach Anlage 5 mit doppeltem Zugapparat und Trainingsbank, Funktionsstemma, Winkeltisch und Vertikalzug, dazu ein Ergometer, für 11.700 € und für 5.700 € Sprossenwand, Spiegel, Matten, Hanteln, Bälle und Bänder für den Trainingsbereich, ein Packungswärmer für Warmpackungen, Infrarotstrahler, Kältegerät, Lagerungsmaterial und eine Hausbesuchstasche mit Klappliege. Die Mietereinbauten von 9.800 € umfassen Trockenbauwände und Türen für drei Behandlungsräume, die Elektroinstallation mit Notrufanlage und die Handwaschbecken, eines mit Warmwasser im Arbeitsbereich für die Warmpackungen; dafür liegen Angebote eines Trockenbaubetriebs und eines Elektrikers vor. Dazu kommen EDV für 3.500 € mit Kartenterminal und Einrichtung der Praxissoftware und die Einrichtung von Empfang, Wartebereich, Garderobe und Büro für 3.300 €. Beahlt wird im Februar und März 2027.

Abgeschrieben werden Mietereinbauten, Liegen, Gerätetraining und Empfangstheke über acht Jahre, die Mietereinbauten damit über die feste Mietdauer, der Packungswärmer über fünf und der Laptop über drei Jahre; die Nutzungsdauern legt der Steuerberater fest. Geräte bis 800 € netto sind geringwertige Wirtschaftsgüter und werden im Kaufmonat sofort abgeschrieben: 8.900 € für Kleingeräte, EDV und Einrichtung aus dem Februar und März 2027, die als vorweggenommene Betriebsausgaben den steuerlichen Gewinn 2027 mindern und in keinem Planjahr stehen. Die Abschreibungen betragen damit in jedem der drei Jahre 4.368 €.

Angebot oder Schätzung: Für Umbau, Renovierung, Liegen, Gerätetraining, EDV, Praxissoftware und Versicherungen liegen Angebote vor; die Kautions von 3.780 € beruht auf dem Mietangebot. Kleingeräte und Einrichtung sind nach Katalogpreisen und den Erfahrungswerten der Gründerin angesetzt. Bestellt und beauftragt wird erst nach der Kreditusage.

Tabelle 22 — Kosten im ersten Jahr nach Monaten (brutto, €)

Kostenart	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Mrz 28	Jahr 1
Praxisbedarf	63	85	103	176	175	220	229	235	208	233	235	238	2.199
Abrechnung	6	42	67	89	131	148	173	187	189	178	187	193	1.591
Personal	0	0	0	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	19.800
Soz.-Abg.	0	0	0	546	546	546	546	546	546	546	546	546	4.918
Raum	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	20.280
Kfz	47	50	54	66	66	74	75	76	72	76	76	77	809
Büro	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Werbung	300	300	300	300	300	300	180	180	180	180	180	180	2.880
Versich.	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.320
Steuerber.	160	160	160	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.370
Zins, Konto	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	3.382
Abschreib.	364	364	364	364	364	364	364	364	364	364	364	364	4.368
Fortbild.	0	0	0	0	0	530	0	400	0	0	0	0	930
Sonstiges	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Summe Kosten	3.471	3.533	3.580	6.483	6.524	7.124	6.509	6.931	6.502	6.520	6.531	6.539	70.247

Die festen Kosten liegen im ersten Jahr bei rund 5.510 € im Monat, im zweiten bei rund 7.110 €. Die größten Posten sind das Personal mit Abgaben, die Räume mit 20.280 € im Jahr und die Abschreibungen. Die Raumkosten enthalten Kaltmiete, Nebenkosten und Strom. In der Zeile Versicherungen und Beiträge stehen die Berufs- und Betriebshaftpflicht, eine Inhaltsversicherung, der Beitrag zum Berufsverband, im ersten Jahr zum Gründertarif, und der Beitrag der Inhaberin zur BGW, der monatlich zurückgelegt wird, weil die BGW ihn jährlich nachträglich erhebt; den Beitrag für das Gehalt der Angestellten enthalten die Sozialabgaben. Die Kfz-Kosten sind die Fahrten zu Hausbesuchen und Arztpraxen mit dem gemeinsamen Auto zu 0,30 € je Kilometer. Unter Sonstiges stehen die Reinigung der Praxis durch einen Dienstleister, die Wäsche und kleine Reparaturen. Die Telematikinfrastuktur ist kostenneutral angesetzt, weil die Kassen sie über eine monatliche Pauschale erstatten.

Entscheidungsregeln: Die Rezeption im Minijob wird im April 2028 nur eingestellt, wenn die Praxis im Winter 2027/28 im Schnitt mindestens 300 Behandlungen im Monat erreicht hat. Eine zweite angestellte Therapeutin wird gesucht, wenn ein Quartal lang mehr als drei Wochen Wartezeit bestehen und die Kasse das erste Gehalt ohne neuen Kredit trägt; die Räume reichen dafür, wenn die dritte Therapeutin in versetzten Schichten arbeitet (Kapitel 5.3). Ersatzinvestitionen in Liegen und EDV bezahlt die Praxis aus dem Kassenbestand.

KAPITEL 8

Finanzierung

Dieses Kapitel zeigt, woraus der Kapitalbedarf besteht, wie er gedeckt ist, wie der Kredit bedient wird und welche Voraussetzungen für den Gründungszuschuss vorliegen.

8.1 Kapitalbedarf

Der Kapitalbedarf beträgt 65.000 €. Neben den Investitionen von 41.350 € enthält er die Renovierung der Räume mit 2.200 €, die Prüfung des Mietvertrags durch eine Rechtsanwältin mit 600 €, einen Betrag von 6.469 € für den Anlauf bis zum Zahlungseingang der Kassen, eine Liquiditätsreserve von 3.000 €, die Mietkaution von 3.780 €, 5.001 € für Heilberufsausweis, Gesundheitsamt, Beglaubigungen, die Nebenkosten im Januar, die Miete im Februar und März, Software und Versicherungen im März sowie Zinsen und Kontoführung im Vorlauf, und 2.600 € für Logo, Website, Praxisschild, Flyer und die Infomappe für Ärzte. Alle Beträge sind brutto, weil die Praxis keine Vorsteuer abziehen darf.

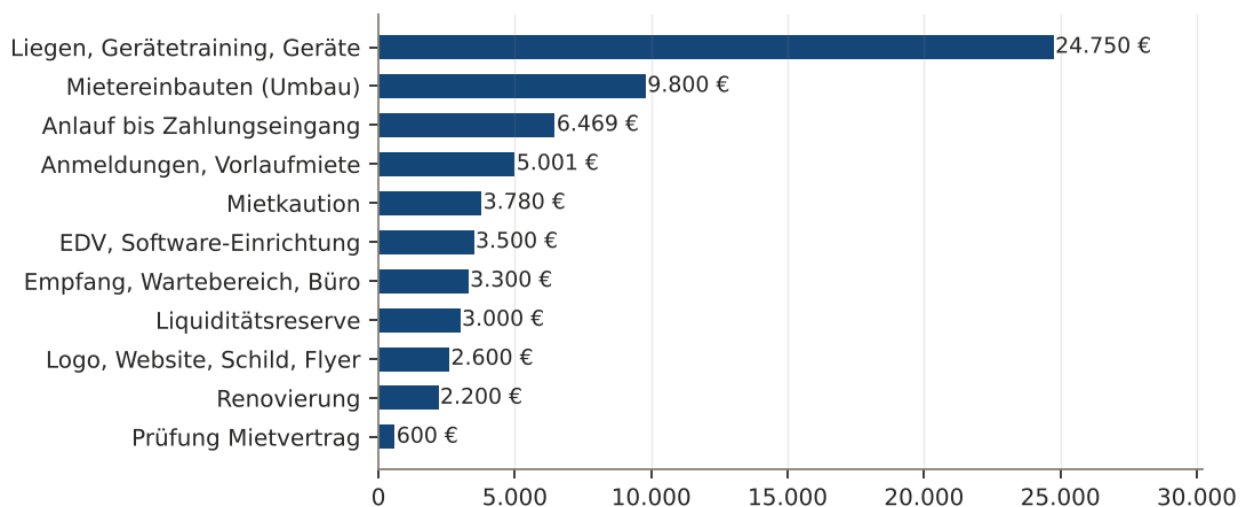


Abb. 4 — Zusammensetzung des Kapitalbedarfs

Tabelle 23 — Kapitalbedarf und Finanzierung

Kapitalbedarf	Betrag	Finanzierung	Betrag
Mietereinbauten (Umbau nach Anlage 5)	9.800 €	Eigenkapital (Ersparnisse)	7.000 €
Liegen, Gerätetraining, Wärme/Kälte, Kleingeräte	24.750 €	ERP-Gründerkredit StartGeld	58.000 €
EDV und Praxissoftware	3.500 €		
Empfang, Wartebereich, Büro	3.300 €		
Renovierung	2.200 €		
Prüfung des Mietvertrags	600 €		
Anlauf bis zum Zahlungseingang der Kassen	6.469 €		
Liquiditätsreserve	3.000 €		
Mietkaution	3.780 €		
Anmeldungen, Vorlaufmiete und -zinsen	5.001 €		
Logo, Website, Praxisschild, Flyer	2.600 €		
Summe	65.000 €	Summe	65.000 €

Die größte Position ist die Ausstattung mit Liegen und Geräten, 38 % des Kapitalbedarfs; ohne sie gibt es keine Zulassung. Der Betrag für den Anlauf ist kein Polster, sondern eingeplanter Bedarf: In den ersten Monaten zahlen die Kassen die Behandlungen erst nach ein bis zwei Monaten, während Miete, Gehalt und Privatentnahme sofort fällig sind. Geprüft und verworfen wurde, Liegen und Geräte zu leasen: Die Raten wären über die Laufzeit teurer gewesen, und ohne Vorsteuerabzug bringt Leasing keinen Steuervorteil. Gebrauchte Liegen aus der geschlossenen Praxis standen nicht zur Verfügung. Für den KfW-Antrag teilt sich der Bedarf in 41.350 € Investitionen und 23.650 € Betriebsmittel und Gründungskosten auf.

8.2 Eigenkapital und Sicherheiten

Lea Brinkmann verfügt über Ersparnisse von 15.000 €; davon bringt sie 7.000 € in die Praxis ein, der Kontonachweis liegt bei. 8.000 € bleiben als private Reserve bewusst außerhalb des Vorhabens und werden in der Selbstauskunft offen ausgewiesen. Sacheinlagen gibt es nicht. Die Eigenkapitalquote beträgt 10,8 %. Das Förderprogramm verlangt keine Mindestquote; die Hausbank berücksichtigt die Eigenmittel in ihrer Bonitätsbeurteilung. Dem stehen die private Reserve, die Haftungsfreistellung der KfW und ein Gewinn gegenüber, der die Privatentnahmen in jedem Jahr übersteigt, sodass das Eigenkapital wächst.

Dem Risiko der Bank stehen vier Punkte gegenüber: die achtzigprozentige Haftungsfreistellung der KfW gegenüber der Hausbank beim StartGeld, die angebotene Sicherungsübereignung von Liegen, Geräten, Kleingeräten und EDV zum Anschaffungswert von zusammen 28.250 € brutto, die angebotene Abtretung der Forderungen gegen die Krankenkassen und eine Kapitaldienstfähigkeit, die in allen drei Jahren auch nach voller Privatentnahme gegeben ist (8.3). Den Wert der Sicherheiten setzt die Bank selbst fest. Weitere Sicherheiten verhandelt die Hausbank im Kreditvertrag; eine Bürgschaft des Ehemanns ist nicht angeboten. Verbindlichkeiten oder Privatkredite bestehen nicht, Beteiligungen ebenfalls nicht (Kapitel 5.2).

8.3 Kredite und Fördermittel

Der Kredit ist der ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW (Programm 067), beantragt über die Hausbank; das Programm steht ausdrücklich auch Freiberuflern offen. Nach dem Merkblatt der KfW vom 18. Juni 2026 sind bis 200.000 € je Vorhaben möglich, davon höchstens 80.000 € für Betriebsmittel; die KfW stellt die Hausbank zu 80 Prozent von der Haftung frei. Gewählt werden kann eine Laufzeit bis fünf Jahre mit einem tilgungsfreien Jahr oder bis zehn Jahre mit zwei tilgungsfreien Jahren, jeweils mit Zinsbindung über die ganze Laufzeit. Beantragt werden 58.000 €. Unterstellt sind die Konditionen der KfW vom 9. Oktober 2026 für die Variante über zehn Jahre, davon zwei ohne Tilgung: 5,52 Prozent nominal und 5,66 Prozent effektiv; am 10. Oktober 2026 war der Konditionenanzeiger der KfW nicht abrufbar. Der angezeigte Zinssatz ist ein Höchstwert; festgelegt wird er bei der Zusage, und bis dahin sind Zinssatz, Laufzeit und Tilgungsbeginn Annahmen. Nach den tilgungsfreien Jahren wird ab Januar 2029 mit 604,17 € im Monat getilgt; zusammen mit den Zinsen sind das im ersten Tilgungsmonat 870,97 €, dazu 15 € Kontoführung.

Warum zehn Jahre und nicht fünf: Bei der Variante über fünf Jahre mit einem tilgungsfreien Jahr und etwas niedrigerem Zins hätte die Tilgung im Januar 2028 begonnen, mitten im Aufbau, und die Monatsrate wäre doppelt so hoch gewesen. Die Praxis braucht die ersten zwei Jahre, um die Kassenlücke des Anlaufs aufzuholen und die zweite Therapeutin einzuarbeiten. Die längere Laufzeit passt zum größten Posten: Mietereinbauten und Geräte werden über acht Jahre genutzt. Der etwas höhere Zins ist der Preis dafür, dass der Kapitaldienst in allen Jahren gut tragbar bleibt.

Abgerufen wird der Kredit in zwei Tranchen: 20.000 € im Januar 2027 für Kautions, Umbau, Renovierung und Markteinführung und 38.000 € im März 2027 für Liegen, Geräte, EDV, Einrichtung und den Anlauf, jeweils gegen Bedarf. Die Bereitstellungsprovision von 0,15 Prozent im Monat berechnet die KfW erst sechs Monate und zwei Bankarbeitstage nach der Zusage auf nicht abgerufene Beträge; bei Abruf im Januar und März fällt sie nicht an. Beantragt wird nicht mehr, als Umbau, Ausstattung, Gründungskosten und der Anlauf bis zu den ersten Zahlungen brauchen, einschließlich einer kleinen Reserve.

Zur Reihenfolge, weil daran die Förderfähigkeit hängt: Die Übersendung dieses Plans ist noch nicht die förmliche Antragstellung. Den Antrag auf den StartGeld-Kredit erstellt die Hausbank und leitet ihn an die KfW weiter; das Erstgespräch hat am 7. Oktober 2026 stattgefunden. Ein Vorhabensbeginn vor der Antragstellung wäre förderschädlich. Erst wenn die Hausbank schriftlich bestätigt hat, dass der Antrag gestellt ist, und die Kreditzusage vorliegt, werden Mietvertrag, Umbaufaufträge und Bestellungen verbindlich. Bis dahin liegen ausschließlich unverbindliche Angebote und ein nicht unterzeichneter Mietvertragsentwurf vor.

Warum ein Kredit und nicht mehr Eigenkapital: Würde die Gründerin alle Ersparnisse einsetzen, bliebe keine Reserve, und ein schwacher Anlauf träfe sofort den Haushalt. Verworfen wurden ein reiner Hausbankkredit ohne Haftungsfreistellung und eine kleinere Praxis mit nur einem Behandlungsraum ohne Gerätetraining: Ohne zweiten Raum gibt es keinen Platz für die Angestellte, und ohne Gerätetraining fehlen die Leistungen, mit denen sich die Praxis von kleinen Einzelpraxen unterscheidet.

Der Kapitaldienst besteht bis Dezember 2028 nur aus Zinsen und Kontoführung; ab Januar 2029 kommt die Tilgung hinzu, im ersten Jahr zusammen 3.382 €, im zweiten 5.186 € und im dritten 10.348 €. Die folgende Übersicht stellt ihn dem Cashflow vor Zinsen gegenüber, also Gewinn, Abschreibungen und Zinsen, und strenger demselben Cashflow nach Abzug der vollen Privatentnahme.

Tabelle 24 — Kapitaldienst und Cashflow vor Zinsen in drei Lesarten

Jahr	Zinsen, Konto	Tilgung	Kapitaldienst	Cashflow vor Zinsen	Deckung	Cashflow nach Entnahme	Deckung
1	3.382 €	0 €	3.382 €	39.243 €	11,6-fach	7.538 €	2,2-fach
2	3.373 €	1.813 €	5.186 €	58.427 €	11,3-fach	19.390 €	3,7-fach
3	3.098 €	7.250 €	10.348 €	58.113 €	5,6-fach	18.572 €	1,8-fach

In der strengsten Lesart, nach Entnahme und zusätzlich nach Gewerbesteuer, ändert sich nichts, weil die freiberufliche Praxis keine Gewerbesteuer zahlt: Der Cashflow beträgt im ersten Jahr 7.538 €, im zweiten 19.390 € und im dritten 18.572 €, die Kapitaldienstdeckung liegt beim 2,2-, 3,7- und 1,8-fachen. Die Kapitaldienstquote, der Anteil des Kapitaldienstes am frei verfügbaren Cashflow, liegt bei 45 % im ersten, 27 % im zweiten und 56 % im dritten Jahr. Im dritten Jahr trägt die Praxis erstmals die volle Tilgung von 7.250 €; der Kapitaldienst bleibt auch dann in allen Lesarten gedeckt und ist damit gut tragbar. Zinsen und Tilgung stammen aus der Kreditrechnung der Planrechnung; die Deckungswerte sind überschlägig, außerhalb der Planrechnung gerechnet. Der Gründungszuschuss ist darin nicht enthalten. Eine Kontokorrentlinie von 5.000 € ist angefragt, aber nicht Teil des Kapitalbedarfs; die Liquiditätsplanung kommt in jedem Monat ohne sie aus (Kapitel 7.2).

Beantragt wird zusätzlich der Gründungszuschuss nach §§ 93 und 94 SGB III. Das Arbeitsverhältnis endet durch betriebsbedingte Kündigung des Praxisinhabers vom 26. Juni 2026 zum 31. Dezember 2026, weil er die Praxis ohne Nachfolger schließt; die Kündigungsfrist ist eingehalten. Eine Sperrzeit tritt nicht ein. Lea Brinkmann hat sich am 29. Juni 2026 arbeitsuchend gemeldet und im Oktober 2026 Arbeitslosengeld ab dem 1. Januar 2027 beantragt; die Eingangsbestätigung der Agentur liegt bei. Der Anspruch beträgt 360 Tage, weil sie in den letzten fünf Jahren lückenlos versicherungspflichtig beschäftigt war; nach eigener Berechnung mit dem zuletzt bezogenen Gehalt beträgt das Arbeitslosengeld 46,73 € am Tag, im Monat 1.401,90 €. Der Bewilligungsbescheid der Agentur wird im Januar 2027 erwartet und dem Antrag auf Gründungszuschuss beigelegt. Am Gründungstag, dem 1. April 2027, besteht ein Restanspruch von 270 Tagen, weil für jeden vollen Kalendermonat 30 Tage angesetzt werden (§ 154 SGB III) und von Januar bis März 90 Tage verbraucht sind; die Mindestgrenze von 150 Tagen ist deutlich überschritten. Kündigung und Eingangsbestätigung liegen bei (Anlage 4 und Anlage 5).

Die Tätigkeit ist hauptberuflich (Kapitel 5.3). In den zurückliegenden 24 Monaten hat Lea Brinkmann keine Gründungsförderung erhalten, eine frühere Selbständigkeit gibt es nicht. Phase 1 des Zuschusses umfasst sechs Monate in Höhe des Arbeitslosengeldes zuzüglich 300 € zur sozialen Absicherung, also 1.701,90 € im Monat von April bis September 2027. Phase 2 mit 300 € für weitere neun Monate, von Oktober 2027 bis Juni

2028, ist eine Ermessensleistung; der Plan setzt sie als Annahme an, im ersten Jahr mit sechs und im zweiten mit drei Monaten, zusammen 12.011,40 € im ersten und 900 € im zweiten Jahr. Auf den Zuschuss besteht kein Rechtsanspruch. Der Antrag wird mit diesem Plan, dem Bewilligungsbescheid und der Stellungnahme einer fachkundigen Stelle im Februar 2027 gestellt, vor dem Gründungstag. Gebraucht wird der Zuschuss für den Anlauf: Von April bis Juni 2027 liegt der Monatsgewinn unter dem privaten Bedarf, und die Kassen zahlen zeitversetzt (Kapitel 7.1). Verzögert sich der Bescheid, verschieben sich nur die Zahlungen. Die Vorbereitungen von Januar bis März teilt Lea Brinkmann der Agentur für Arbeit mit; sie bleiben unter 15 Stunden in der Woche, und Patienten behandelt sie erst ab dem Gründungstag.

KAPITEL 9

Realisierungsplanung

Dieses Kapitel zeigt die Schritte bis zum Start und die Meilensteine der ersten drei Jahre.

9.1 Meilensteine

Die Reihenfolge folgt drei Regeln, und jeder Schritt setzt den vorangegangenen voraus. Für den Kredit gilt: erst der Antrag über die Hausbank, dann die Kreditzusage, erst danach Mietvertrag, Umbaufträge und Abruf. Für die Kassenzulassung gilt: erst Mietvertrag und Institutionskennzeichen, dann der Zulassungsantrag mit Grundriss und Abrechnungserlaubnis, erst danach die erste Kassenbehandlung. Für den Gründungszuschuss gilt: erst Bewilligungsbescheid und Stellungnahme der fachkundigen Stelle, dann der Antrag, erst danach der Start am 1. April 2027.

Tabelle 25 — Meilensteine

Zeitpunkt	Meilenstein	Status
26.06.2026	Kündigung des Praxisinhabers zum 31.12.2026; 29.06.2026 arbeitsuchend gemeldet	liegt vor
09–10/2026	Mietangebot mit Grundriss, Angebote für Umbau, Renovierung, Liegen, Geräte, EDV, Software und Versicherungen, Absichtserklärung der Angestellten, Vorstellung in vier Arztpraxen	liegen vor
09/2026	Seminar Praxisführung und Abrechnung beim Berufsverband	erledigt
07.10.2026	Erstgespräch mit der Hausbank	erledigt
10/2026	Antrag auf Arbeitslosengeld ab 01.01.2027 (Eingangsbestätigung)	erledigt
11/2026–01/2027	geförderte Gründungsberatung, Businessplan	geplant
11/2026	Antrag ERP-Gründerkredit StartGeld über die Hausbank (vor jeder Bindung)	wird gestellt
12/2026	Kreditzusage; danach Mietvertrag (Beginn 01.01.2027), Kautions, Umbaufträge, Antrag Institutionskennzeichen, Arbeitsvertrag mit der Angestellten	steht aus
01/2027	Abruf Tranche 1, Eigenkapital; Antrag Kassenzulassung und Abrechnungserlaubnis bei der ARGE Heilmittelzulassung NRW; Bewilligungsbescheid Arbeitslosengeld; Stellungnahme der fachkundigen Stelle; Heilberufsausweis beantragen	geplant
02/2027	Umbau und Renovierung; Antrag Gründungszuschuss; Angebote Abrechnungszentrum; Vorstellung in Arztpraxen	geplant
03/2027	Lieferung Liegen, Geräte, EDV; Abruf Tranche 2; Anschluss an die Telematikinfrastruktur; Kassenzulassung erteilt; Anmeldung beim Gesundheitsamt; Tag der offenen Tür	geplant
01.04.2027	Start: erste Behandlungen, Meldung beim Finanzamt, Anmeldung bei der BGW binnen einer Woche	geplant
bis 30.06.2027	Meldung bei der Rentenversicherung, Antrag freiwillige Arbeitslosenversicherung	Frist drei Monate
01.07.2027	Beginn der angestellten Physiotherapeutin; Meldung bei der Zulassungsstelle und beim Gesundheitsamt; Ende der Rentenversicherungspflicht	geplant
09/2027	Ende Phase 1 des Gründungszuschusses; Zertifikat KG-Gerät der Angestellten	geplant
03/2028	Bilanz des ersten Jahres: Behandlungen, Absetzungen, Kasse; Entscheidung über die Rezeption (Regel 7.3)	geplant
01/2029	erste Tilgungsrate StartGeld	geplant

Zeitpunkt	Meilenstein	Status
2029/2030	Pflichtfortbildung, Prüfung einer zweiten Angestellten (Regel 7.3)	geplant

9.2 Zeitplan und nächste Schritte

Als Nächstes stellt die Hausbank mit diesem Plan im November 2026 den Antrag auf den StartGeld-Kredit. Sobald die Zusage vorliegt, unterschreibt Lea Brinkmann den Mietvertrag zum 1. Januar 2027, zahlt die Kautions, beauftragt Umbau und Elektro, beantragt das Institutionskennzeichen und schließt den Arbeitsvertrag mit der künftigen Kollegin. Im Januar legt sie das Eigenkapital ein, stellt den Zulassungsantrag mit dem Grundriss bei der ARGE Heilmittelzulassung NRW, holt die Stellungnahme der fachkundigen Stelle ein und wartet den Bewilligungsbescheid über das Arbeitslosengeld ab; im Februar stellt sie den Antrag auf Gründungszuschuss und begleitet den Umbau. Im März werden Liegen, Geräte und EDV geliefert, die Praxis an die Telematikinfrastruktur angeschlossen und beim Gesundheitsamt angemeldet. Am 1. April 2027 behandelt sie die ersten Patienten.

Der Plan setzt keinen Boom voraus, sondern eine erfahrene Therapeutin mit allen Zertifikaten, Räume nach den Zulassungsvorgaben, eine zweite Therapeutin ab Juli 2027 und Kassenpreise ohne Erhöhung. Er zeigt in Zahlen, wie die Kassenlücke im Anlauf finanziert ist, wie viel Spielraum bleibt, wenn der Anlauf langsamer verläuft, und dass die Praxis ab dem zweiten Jahr ohne Zuschuss trägt.

ANHANG

Anlagenverzeichnis

Anlage	Umfang / Stand
Anlage 1 — Planrechnung (Vorlauf, Privatentnahmen, Kapitalbedarf, Rentabilität, Liquidität Jahr 1 und 2)	6 Blätter, 10/2026
Anlage 2 — Lebenslauf mit Arbeitszeugnissen	5 Seiten
Anlage 3 — Berufsurkunde (Erlaubnis nach § 1 MPhG), Prüfungszeugnis, Zertifikate MT, MLD, KG-Gerät, Bescheinigung Seminar Praxisführung und Abrechnung	8 Seiten
Anlage 4 — Kündigung des Praxisinhabers vom 26.06.2026	1 Seite
Anlage 5 — Eingangsbestätigung der Agentur für Arbeit zum Antrag auf Arbeitslosengeld	1 Seite, 10/2026
Anlage 6 — Mietangebot mit Grundriss (Flächen, Raumhöhen, Nutzung)	3 Seiten, 10/2026
Anlage 7 — Angebote Umbau, Renovierung, Liegen, Gerätetraining, EDV, Praxissoftware, Versicherungen	9 Seiten, 09–10/2026
Anlage 8 — Absichtserklärung der künftigen angestellten Physiotherapeutin	1 Seite, 10/2026
Anlage 9 — Kontonachweis Ersparnisse und Selbstauskunft	3 Seiten, 10/2026
Anlage 10 — KfW-Konditionen vom 09.10.2026 und Merkblatt StartGeld (Auszug)	2 Seiten

HINWEIS ZUM BEISPIEL

In diesem veröffentlichten Beispiel ist nur Anlage 1, die Planrechnung, enthalten: im PDF als Anhang, zur Word-Fassung als Excel-Datei. Die übrigen Anlagen gehören zu einem echten Antrag und sind hier aufgeführt, damit sichtbar ist, was dazugehört.

Die Kassenpreise, der Vertrag mit den Krankenkassen, die Zulassungsstelle, die Konditionen der KfW vom Oktober 2026, die genannten Gesetze und die Marktzahlen sind echt und mit Stand und Quelle wiedergegeben. Person, Praxis, Patienten, Angebote und alle Planwerte sind erfunden.

Blatt 0 · Vorlauf vor Betriebsbeginn

Vorlauf Januar–März 2027 (brutto, kein Vorsteuerabzug) — Umbau nach Anlage 5, Einrichtung, Zulassung und Anmeldungen vor Betriebsbeginn

Vorlauf	Jan. 2027	Feb. 2027	Mrz. 2027	Gesamt
1. Einzahlungen				
ERP-Gründerkredit StartGeld, Tranche 1 (Kaution, Umbau, Renovierung, Markteinführung)	20.000			20.000
ERP-Gründerkredit StartGeld, Tranche 2 (Liegen, Geräte, EDV, Einrichtung, Anlauf)			38.000	38.000
Eigenkapital-Einlage aus Ersparnissen	7.000			7.000
Umsatzsteuer-Erstattung (Vorsteuer des Vormonats)		–	–	–
Summe Einzahlungen	27.000	–	38.000	65.000
2. Auszahlungen				
Mietereinbauten: Trockenbau für drei Behandlungsräume, Türen, Elektro mit Notrufanlage, Handwaschbecken		9.800		9.800
Therapieliegen, Gerätetraining, Packungswärmer, Wärme- und Kältegeräte, Kleingeräte			24.750	24.750
EDV: Laptop, PC, Drucker, Kartenterminal, Telefon, Einrichtung der Praxissoftware			3.500	3.500
Empfangstheke, Wartebereich, Garderobe, Spinde, Büro			3.300	3.300
Mietkaution, drei Kaltmieten	3.780			3.780
Prüfung des Mietvertrags (Rechtsanwältin)	600			600
Nebenkosten Januar 2027 (Kaltmiete im Umbaumonat erlassen)	360			360
Logo, Website mit Terminanfrage, Praxisschild, Flyer, Infomappen für Ärzte	2.600			2.600
Renovierung: Malerarbeiten, Boden, Beleuchtung		2.200		2.200
Miete, Nebenkosten und Strom Februar 2027		1.690		1.690
Miete, Nebenkosten und Strom März 2027			1.690	1.690
Heilberufsausweis, Gesundheitsamt, Beglaubigungen			515	515
Praxissoftware, Telefon und Versicherungen im März 2027			250	250
Vorsteuer auf die vorstehenden Positionen	–	–	–	–
Zinsen, Kontoführung (StartGeld ab Abruf)	107	107	282	496
Summe Auszahlungen	7.447	13.797	34.287	55.531
Liquiditätssaldo	19.553	–13.797	3.713	9.469
Liquiditätssaldo kumuliert	19.553	5.756	9.469	9.469

Zweck: Ab Januar 2027 werden die Räume nach Anlage 5 umgebaut (drei Behandlungsräume, Trainingsbereich, Empfang), im März Liegen, Geräte und EDV geliefert, die Räume von der Zulassungsstelle geprüft und die Anmeldungen erledigt, damit die Praxis am 1. April 2027 öffnet.

Reihenfolge: Antrag auf den ERP-Gründerkredit StartGeld über die Hausbank vor jeder Bindung; Mietvertrag, Aufträge und Abruf erst nach der Kreditusage. Tranche 1 von 20.000 € im Januar, Tranche 2 von 38.000 € im März 2027.

Umsatzsteuer: Heilbehandlungen sind steuerfrei (§ 4 Nr. 14 a UStG); Vorsteuer ist nicht abziehbar (§ 15 Abs. 2 UStG). Alle Beträge sind brutto, es gibt keine Erstattung durch das Finanzamt.

Kaltmiete Januar 2027 erlassen (Umbaumonats laut Mietangebot), Nebenkosten ab Januar. Kaution und Gebühren (Gesundheitsamt, Beglaubigungen) tragen keine Umsatzsteuer.

Den privaten Bedarf von Januar bis März 2027 deckt das Arbeitslosengeld; er belastet den Betrieb nicht.

Blatt 1 · Private Entnahmen Beispiel Physiotherapie-Praxis

Privatausgaben	notwendig mtl. (Jahr 1)	notwendig jährlich	angestrebt mtl. (ab Jahr 2)	angestrebt jährlich	gemeinsame Kosten mtl. Jahr 1*	gemeinsame Kosten mtl. Jahr 2*
Miete inkl. Nebenkosten und Strom	548	6.576	558	6.696	1.095	1.117
Gebäudeaufwendungen inkl. Nebenkosten		–		–		
Kosten des täglichen Bedarfs (Essen, Trinken, Kleidung)	370	4.440	378	4.536	600	612
Freizeit	130	1.560	132	1.584	260	265
Telefon, Fernsehen, Radio, Internet (Privat)	48	576	48	576	55	56
private Kfz-Kosten (Anteil am gemeinsamen Auto)	100	1.200	102	1.224	200	204
Kosten für öff. Verkehrsmittel		–		–		
Sachversicherungen (Anteil) und Berufsunfähigkeitsversicherung	100	1.200	101	1.212	30	31
Altersvorsorge (bis Juni 2027 Rentenversicherungspflicht, ab Juli Basisrente)	384	4.609	384	4.609		
Kranken- und Pflegeversicherung mit Krankengeld	722	8.664	917	11.004		
Arbeitslosenversicherung	54	648	70	840		
Kosten für Kinderbetreuung		–		–		
Unterhaltszahlungen an andere		–		–		
Zins- und Tilgungsverpflichtungen für Privatkredite		–		–		
Rücklagen für Urlaub, Neuanschaffungen, Ausbildung der Kinder	50	600	51	612	100	102
Rücklage Einkommensteuer (nach Tarif mit § 35-Anrechnung, Schätzhilfen)	86	1.032	461	5.532		
Sonstiges	50	600	51	612		
Summe	2.642	31.705	3.253	39.037	2.340	2.387
Privateinnahmen						
Nettogehalt aus Festanstellung (bei nebenberufl. Selbstständigkeit)		–		–		
Nettogehalt Lebenspartner/in		–		–	1.169	1.194
Kindergeld		–		–		
Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung		–		–		
Unterhalt		–		–		
Sonstiges		–		–		
Summe	–	–	–	–		
Notwendige Privatentnahmen	2.642	31.705	3.253	39.037		

* Nebenrechnung, nachrichtlich: die gemeinsamen Kosten des Haushalts (Gründerin und Ehemann, keine Kinder). Beide tragen sie je zur Hälfte; die Zeile „Nettogehalt Partner/in“ in Spalte 6/7 zeigt die Hälfte des Ehemanns. In Spalte 2 bis 5 steht die Hälfte der Gründerin zusammen mit ihren eigenen Kosten und ihrer Absicherung.

Haushalt mit dem Ehemann (angestellt, Vollzeit, netto rund 2.650 €), keine Kinder; Warmmiete der Wohnung 1.010 € laut Mietvertrag, Strom 85 € Abschlag; gemeinsame Kosten 2.340 € (Jahr 2 2.387 €) je zur Hälfte; Zeilen 5–21 = Anteil der Gründerin mit eigenen Kosten (1.396 € bzw. 1.421 €) plus Absicherung; Spalten G und H nachrichtlich.

Altersvorsorge: Rentenversicherungspflicht als selbständige Physiotherapeutin ohne versicherungspflichtigen Arbeitnehmer (§ 2 Satz 1 Nr. 2 SGB VI), halber Regelbeitrag für Gründer 384,09 € (Bezugsgröße 2027 4.130 € nach dem Verordnungsentwurf; 2026: 367,82 €); eine Befreiung nach § 6 Abs. 1a SGB VI gibt es für Physiotherapeuten nicht. Ab Juli 2027 beschäftigt sie eine versicherungspflichtige Physiotherapeutin; die Pflicht endet, an ihre Stelle tritt eine Basisrente in gleicher Höhe.

Kranken- und Pflegeversicherung freiwillig gesetzlich mit Krankengeld, 21,7 % (14,6 % + 2,9 % Ø Zusatzbeitrag + 4,2 % Pflege ohne Kinder); Jahr 1 722 € einschließlich Beitrag auf den Arbeitslosengeld-Anteil des Zuschusses, Jahr 2 917 €. Berufsunfähigkeitsversicherung 85 € in Zeile 12.

Freiwillige Arbeitslosenversicherung nach § 28a SGB III (54 € / 70 €; Antrag binnen drei Monaten nach dem Start).

Einkommensteuer-Rücklage 86 € / 461 €: vorsichtig nach Grundtarif 2026 auf den eigenen Gewinn nach Vorsorge, ohne Splittingvorteil; keine Gewerbesteuer (freier Beruf).

Januar bis März 2027 deckt das Arbeitslosengeld (1.401,90 € im Monat, 46,73 € am Tag nach eigener Berechnung) den privaten Bedarf; Gründungszuschuss Phase 1 1.701,90 € im Monat.

Keine Unterhaltspflichten, keine Privatkredite (ausdrücklich erfragt). Der Ehemann trägt seine Hälfte der gemeinsamen Kosten aus seinem Gehalt; sein Einkommen steckt in keiner Zahl des Betriebs. Der Gründungszuschuss steht in Blatt 4a Zeile 10, nicht in Zeile 30.

Blatt 2 · Kapitalbedarf und Finanzierung brutto, kein Vorsteuerabzug (Heilbehandlungen umsatzsteuerfrei)

Kapitalbedarf	€
Investitionen	
Mietereinbauten (Umbau nach Anlage 5)	9.800
Therapieliegen, Gerätetraining, Wärme/Kälte, Kleingeräte	24.750
EDV (Laptop, PC, Drucker, Kartenterminal, Software-Einrichtung)	3.500
Bürokommunikation (Telefon, Fax, Kopierer, Internetzugang ...)	
Einrichtung (Empfang, Wartebereich, Garderobe, Büro)	3.300
Warenerausstattung	
Fahrzeuge	
Kaufpreis bei Unternehmensübernahmen	
Summe Investitionen	41.350
Betriebsmittelbedarf	
Renovierung (Malerarbeiten, Boden, Beleuchtung)	2.200
Prüfung des Mietvertrags (Rechtsanwältin)	600
Anlauf bis zum Zahlungseingang der Kassen	6.469
Vorfinanzierung von Aufträgen	
Liquiditätsreserve	3.000
Summe Betriebsmittelbedarf	12.269
Gründungskosten	
Mietkaution (drei Kaltmieten)	3.780
Heilberufsausweis, Gesundheitsamt, Vorlaufmiete und -zinsen Januar–März 2027	5.001
Logo, Website, Praxisschild, Flyer, Infomappen für Ärzte	2.600
Weiterbildungs- und Seminarkosten	
Summe Gründungskosten	11.381
Summe Kapitalbedarf	65.000

Investitionen 41.350 € brutto (kein Vorsteuerabzug): Mietereinbauten nach Anlage 5 9.800 € (Februar 2027, Angebot Trockenbau und Elektro); Liegen, Gerätetraining, Wärme- und Kältegeräte, Kleingeräte 24.750 €, EDV 3.500 €, Einrichtung 3.300 € (März 2027, Blatt 0).

Betriebsmittel: Renovierung 2.200 € (Angebot Malerbetrieb), Prüfung des Mietvertrags 600 €; Anlauf 6.469,20 € als eingeplanter Bedarf für die Monate, in denen die Kassen für die ersten Behandlungen noch nicht gezahlt haben und Kosten, Gehalt und Privatentnahme über den Zahlungseingängen liegen; Liquiditätsreserve 3.000 €, planmäßig nicht verbraucht.

Finanzierung	€
Eigenkapital	
Barvermögen	7.000
Sacheinlagen (mit Belegen)	
Summe Eigenkapital	7.000
Fremdkapital	
ERP-Gründerkredit StartGeld (KfW, über die Hausbank)	58.000
Hausbankdarlehen	
Verwandtendarlehen	
Summe Fremdkapital	58.000
Summe Kapitalherkunft	65.000

Gründungskosten: Mietkaution 3.780 €; Heilberufsausweis 460 €, Gesundheitsamt 25 €, Beglaubigungen 30 €, Nebenkosten Januar, Miete Februar und März, Praxissoftware und Versicherungen im März, Zinsen und Konto im Vorlauf (495,80 €) = 5.000,80 €; Markteinführung 2.600 €.

Finanzierung: Eigenkapital 7.000 € aus Ersparnissen von 15.000 € (Eigenkapitalquote 10,8 %; 8.000 € bleiben private Reserve), ERP-Gründerkredit StartGeld 58.000 € über die Hausbank (80 % Haftungsfreistellung).

Aufteilung für den Kreditantrag: Investitionen 41.350 €, Betriebsmittel und Gründungskosten 23.650 € (Grenze 80.000 €). Abruf gegen Bedarf: Tranche 1 im Januar, Tranche 2 im März 2027.

Nachrichtlich: Eine Kontokorrentlinie von 5.000 € ist im Bankgespräch angefragt; sie steht nicht im Kapitalbedarf und wird planmäßig in keinem Monat gezogen.

Blatt 3 · Rentabilitätsvorschau umsatzsteuerfrei, Kosten brutto · Umsatz nach Zahlungseingang · Jahr 1 monatlich, Jahr 2 und 3 als Jahreswerte

Rentabilität (brutto)	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Mrz 28	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
1. Umsatz															
Kassenpatienten (GKV, Zahlungseingang)	309	2.116	3.366	4.432	6.555	7.400	8.662	9.339	9.465	8.918	9.354	9.648	79.564	111.647	112.892
Privatpatienten und Beihilfe (Zahlungseingang)	103	449	691	939	1.325	1.513	1.750	1.878	1.881	1.800	1.881	1.936	16.145	22.384	22.633
Selbstzahler (Privatrezept, Gerätetraining, Kurse)	172	232	284	482	479	603	627	645	572	639	645	651	6.032	7.470	7.552
Summe Umsatz	584	2.797	4.341	5.854	8.360	9.517	11.038	11.862	11.917	11.356	11.880	12.235	101.741	141.501	143.077
2. Praxisbedarf und Abrechnung															
Praxisbedarf (Liegenauflagen, Packungen, Tapes, Desinfektion)	63	85	103	176	175	220	229	235	208	233	235	238	2.199	2.801	2.911
Abrechnungszentrum (2 % vom Kassenzahlungseingang)	6	42	67	89	131	148	173	187	189	178	187	193	1.591	2.233	2.258
Summe Praxisbedarf und Abrechnung	69	127	171	264	306	368	402	422	398	411	422	430	3.790	5.034	5.168
3. Kosten															
Personal (Physiotherapeutin Teilzeit ab Juli 2027, ab Jahr 2 Rezeption Minijob)				2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	19.800	33.312	34.332
Sozialabgaben (Arbeitgeberanteile, Umlagen, BGW, Minijob-Pauschalen)				546	546	546	546	546	546	546	546	546	4.918	9.213	9.498
Raumkosten (Praxis 120 m², Miete ohne USt)	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	20.280	20.400	20.544
Kfz-Kosten (Hausbesuche und Fahrten, 0,30 €/km)	47	50	54	66	66	74	75	76	72	76	76	77	809	899	904
Büro, Telefon, Praxissoftware mit eVO-Modul	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.448	2.496
Werbung (Google-Profil, Website, Flyer, Infomappen)	300	300	300	300	300	300	180	180	180	180	180	180	2.880	2.160	2.220
Versicherungen, Berufsverband, BGW Unternehmerin	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.320	1.524	1.548
Steuerberatung (Gewinnermittlung, ab Juli 2027 Lohnabrechnung)	160	160	160	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.370	3.720	3.830
Zinsen, Kontoführungsgebühren	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	3.382	3.373	3.098
Abschreibungen	364	364	364	364	364	364	364	364	364	364	364	364	4.368	4.368	4.368
Fortbildung (Pflichtfortbildung, Zertifikate der Angestellten)						530		400					930	1.304	1.304
Sonstiges (Reinigung, Wäsche, Kleinreparaturen)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.060	3.120
Summe Kosten	3.403	3.406	3.410	6.218	6.218	6.756	6.107	6.509	6.104	6.108	6.109	6.109	66.457	85.781	87.262
Gewinn / Verlust	-2.887	-737	760	-629	1.836	2.393	4.529	4.931	5.415	4.837	5.349	5.696	31.494	50.686	50.647

Kostenzeilen ohne Wert in allen drei Jahren sind ausgeblendet.

Behandlungen: Inhaberin 56 je Woche bei voller Auslastung (28 Behandlungsstunden × 2), 44 Wochen; Angestellte ab Juli 2027 44 je Woche (22 × 2), 41 Wochen. Auslastung Inhaberin 45, 60, 72, 82 %, ab August 90 %; Angestellte 55, 70, 80, 88 %, dann 90 %; Jahr 2 92 / 90 %, Jahr 3 93 / 91 %. Zusammen 3.142 / 3.890 / 3.933 Behandlungen.

Erlös je Behandlung: Kassen Ø 35,04 € (Mix nach Anlage 2, Preise ab 01.01.2026, 2027–2029 unverändert, abzüglich 2,5 % Absetzungen), privat/Beihilfe 48,00 €, Selbstzahler 32,00 €; Mix 82 / 12 / 6 % → Ø 36,41 €. Umsatzsteuerfrei (§ 4 Nr. 14 a UStG).

Umsatz nach Zahlungseingang (Einnahmen-Überschuss-Rechnung): Kassen 12 % im Monat der Behandlung (Zuzahlungen), 66 % im Folgemonat, 22 % im zweiten Folgemonat; privat 20 / 60 / 20 %; Selbstzahler sofort. Am Ende von Jahr 1 sind rund 12.655 € für Behandlungen noch nicht bezahlt.

Raumkosten (Zeile 21): Kaltmiete 1.260 € für rund 120 m² (10,50 € je m²), Nebenkostenvorauszahlung 360 €, Strom 70 €; keine Umsatzsteuer auf die Miete. Praxisbedarf 0,70 € je Behandlung (Zeile 12); Abrechnungszentrum 2 % vom Kassenzahlungseingang (Zeile 13, Platzhalter bis Angebot). Kfz (Zeile 22): Privatwagen mit 0,30 €/km, Hausbesuche 5 % der Behandlungen × 8 km, sonstige Fahrten 120 km im Monat.

Personal: Physiotherapeutin Teilzeit 25 Stunden ab Juli 2027, 2.200 € brutto (Jahr 2 2.266 €), Arbeitgeberkosten 24,84 % (Sozialversicherung, Umlagen, BGW 1,5 % Platzhalter); ab April 2028 Rezeption im Minijob 34 Stunden zu 15,00 €, Pauschalen 2027 40,17 %.

Versicherungen und Beiträge (Zeile 26): Berufs- und Betriebshaftpflicht 35 €, Inhalt 15 €, Berufsverband 20 € (Gründertarif) bzw. 37 €, BGW-Pflichtversicherung der Unternehmerin 40 € je Monat (zurückgelegt; Bescheid jährlich im April).

Abschreibungen: Mietereinbauten, Liegen, Gerätetraining und Empfangstheke über 8 Jahre, Packungswärmer über 5, Laptop über 3 Jahre (4.367,92 € im Jahr); geringwertige Wirtschaftsgüter (8.900 €) im Vorlauf sofort abgeschrieben, sie mindern den steuerlichen Gewinn 2027 und stehen in keinem Planjahr. Zinsen StartGeld 5,52 % (KfW-Konditionen 09.10.2026, 10/2/10), Kontoführung 15 €.

Blatt 4a · Liquiditätsplanung 1. Jahr umsatzsteuerfrei, Kosten brutto · Zeilen ohne Wert ausgeblendet

Liquidität 1. Jahr	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Mrz 28
1. Einzahlungen												
Kassenpatienten (GKV, Zahlungseingang)	309	2.116	3.366	4.432	6.555	7.400	8.662	9.339	9.465	8.918	9.354	9.648
Privatpatienten und Beihilfe (Zahlungseingang)	103	449	691	939	1.325	1.513	1.750	1.878	1.881	1.800	1.881	1.936
Selbstzahler (Privatrezept, Gerätetraining, Kurse)	172	232	284	482	479	603	627	645	572	639	645	651
sonstige Einzahlungen (Gründungszuschuss)	1.702	1.702	1.702	1.702	1.702	1.702	300	300	300	300	300	300
Summe Einzahlungen	2.286	4.499	6.042	7.556	10.062	11.219	11.338	12.162	12.217	11.656	12.180	12.535
2. Auszahlungen												
Praxisbedarf (Liegenauflagen, Packungen, Tapes, Desinfektion)	63	85	103	176	175	220	229	235	208	233	235	238
Abrechnungszentrum (2 % vom Kassenzahlungseingang)	6	42	67	89	131	148	173	187	189	178	187	193
Raumkosten (Praxis 120 m², Miete ohne USt)	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690
Kfz-Kosten (Hausbesuche und Fahrten, 0,30 €/km)	47	50	54	66	66	74	75	76	72	76	76	77
Büro, Telefon, Praxissoftware mit eVO-Modul	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Werbung (Google-Profil, Website, Flyer, Infomappen)	300	300	300	300	300	300	180	180	180	180	180	180
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	160	160	160	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Fortbildungskosten, Gründungskosten	–	–	–	–	–	530	–	400	–	–	–	–
sonst. Auszahlungen (Reinigung, Wäsche, Kleinreparaturen)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Versicherungen, Berufsverband, BGW Unternehmerin	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Personal (Physiotherapeutin Teilzeit ab Juli 2027, ab Jahr 2 Rezeption Minijob)	–	–	–	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Sozialabgaben (Arbeitgeberanteile, Umlagen, BGW, Minijob-Pauschalen)	–	–	–	546	546	546	546	546	546	546	546	546
Zinsen, Kontoführungsgebühren	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Privatentnahmen	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642	2.642
Summe Auszahlungen	5.750	5.811	5.858	8.761	8.802	9.402	8.787	9.209	8.780	8.798	8.809	8.818
Saldovortrag aus Vormonat	9.469	6.006	4.693	4.877	3.672	4.932	6.748	9.299	12.252	15.690	18.548	21.919
Liquiditätssaldo	–3.463	–1.313	184	–1.205	1.260	1.817	2.551	2.953	3.437	2.859	3.371	3.718
Liquiditätssaldo kumuliert	6.006	4.693	4.877	3.672	4.932	6.748	9.299	12.252	15.690	18.548	21.919	25.637

Zeilen 8 und 27 (orange, geänderte Formel): Faktor 0 statt 0,19 — Heilbehandlungen sind steuerfrei, Vorsteuer ist nicht abziehbar; alle Kosten in Blatt 3 sind brutto.

Saldovortrag = Endsaldo Blatt 0. Zeile 10: Gründungszuschuss Phase 1 April bis September 2027 je 1.701,90 €, Phase 2 ab Oktober 2027 je 300 € (Ermessen, Annahme).

Gewerbesteuer: keine (freier Beruf, § 18 EStG). Tilgung StartGeld erst ab 2029-01 (zwei tilgungsfreie Jahre).

Privatentnahme vom ersten Monat an in voller Höhe (Blatt 1, notwendig).

Szenarien (überschlägig, außerhalb dieser Rechnung, Textteil Kapitel 7.1): langsamer Anlauf: Gewinn Jahr 1 20.634 €, Jahr 2 50.686 €, niedrigster Kassenstand –1.424 € (Sep 27); Angestellte erst ab Januar 2028: Gewinn Jahr 1 20.538 €, Jahr 2 49.884 €, niedrigster Kassenstand 4.693 € (Mai 27); beides zusammen: Gewinn Jahr 1 11.330 €, Jahr 2 48.086 €, niedrigster Kassenstand 1.993 € (Jul 27).

Blatt 4b · Liquiditätsplanung 2. Jahr umsatzsteuerfrei, Kosten brutto · Zeilen ohne Wert ausgeblendet

Liquidität 2. Jahr	Apr 28	Mai 28	Jun 28	Jul 28	Aug 28	Sep 28	Okt 28	Nov 28	Dez 28	Jan 29	Feb 29	Mrz 29
1. Einzahlungen												
Kassenpatienten (GKV, Zahlungseingang)	9.643	9.204	9.131	9.274	9.159	8.488	9.246	9.617	9.606	9.032	9.474	9.772
Privatpatienten und Beihilfe (Zahlungseingang)	1.922	1.844	1.834	1.860	1.815	1.722	1.860	1.931	1.909	1.823	1.905	1.961
Selbstzahler (Privatrezept, Gerätetraining, Kurse)	604	610	622	622	535	641	641	654	579	647	654	660
sonstige Einzahlungen (Gründungszuschuss)	300	300	300									
Summe Einzahlungen	12.469	11.958	11.887	11.757	11.509	10.851	11.748	12.202	12.093	11.502	12.032	12.392
2. Auszahlungen												
Praxisbedarf (Liegenauflagen, Packungen, Tapes, Desinfektion)	226	229	233	233	201	240	240	245	217	243	245	247
Abrechnungszentrum (2 % vom Kassenzahlungseingang)	193	184	183	185	183	170	185	192	192	181	189	195
Raumkosten (Praxis 120 m², Miete ohne USt)	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Kfz-Kosten (Hausbesuche und Fahrten, 0,30 €/km)	74	74	75	75	69	76	76	77	72	76	77	77
Büro, Telefon, Praxissoftware mit eVO-Modul	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Werbung (Google-Profil, Website, Flyer, Infomappen)	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	210	1.410	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Fortbildungskosten				452				400			452	
sonst. Auszahlungen (Reinigung, Wäsche, Kleinreparaturen)	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255
Versicherungen, Berufsverband, BGW Unternehmerin	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Personal (Physiotherapeutin Teilzeit ab Juli 2027, ab Jahr 2 Rezeption Minijob)	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776
Sozialabgaben (Arbeitgeberanteile, Umlagen, BGW, Minijob-Pauschalen)	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768
Zinsen, Kontoführungsgebühren	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	279	276
Tilgung StartGeld	–	–	–	–	–	–	–	–	–	604	604	604
Privatentnahmen	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253	3.253
Summe Auszahlungen	10.248	11.442	10.246	10.700	10.208	10.241	10.256	10.669	10.236	10.859	11.319	10.873
Saldovortrag aus Vormonat	25.637	27.859	28.375	30.016	31.073	32.374	32.984	34.476	36.009	37.866	38.509	39.222
Liquiditätssaldo	2.222	516	1.642	1.056	1.301	610	1.491	1.533	1.857	644	713	1.519
Liquiditätssaldo kumuliert	27.859	28.375	30.016	31.073	32.374	32.984	34.476	36.009	37.866	38.509	39.222	40.741

Monatswerte Jahr 2 = Blatt 3 Spalte P; Zahlungseingang der Kassen wie in Jahr 1 (Behandlungen aus Februar und März 2028 werden im April und Mai 2028 bezahlt).

Zeile 10: Gründungszuschuss Phase 2, April bis Juni 2028 je 300 €.

Privatentnahme 3.253 € monatlich (Blatt 1, Spalte angestrebt) mit höherem Krankenkassenbeitrag und höherer Einkommensteuer-Rücklage.

Tilgung StartGeld ab Januar 2029 604,17 € monatlich (Darlehen ÷ 96 Monate); Umsatzsteuer und Vorsteuer 0 wie Blatt 4a.