BUSINESSPLAN

Physiotherapiepraxis Sarah Lehmann

Der Plan dient dem Antrag auf Gründungszuschuss bei der Agentur für Arbeit und der Hausbank als Grundlage für einen ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW über 35.000 EUR für Praxiseinrichtung und Anlaufphase.

Gründerin	Sarah Lehmann
Rechtsform	Freiberuflerin
Sitz	Leipzig, Deutschland
Planungszeitraum	April 2027 bis März 2030
Stand	24. November 2026

Vertraulich. Dieser Businessplan ist nur für den Empfänger bestimmt, dem er vorgelegt wird.

Inhalt

	Auf einen Blick	3
1.	Zusammenfassung	4
2.	Unternehmensprofil	5
3.	Gründerin und Management	6
4.	Angebot und Geschäftsmodell	6
5.	Markt und Zielgruppe	7
6.	Wettbewerb	8
7.	SWOT-Analyse	10
8.	Marketing und Vertrieb	11
9.	Organisation und Personal	12
10.	Finanzplan	13
11.	Risiken und Gegenmaßnahmen	24
	Anhang: Einschätzungen, Quellen, Hinweise	25

Auf einen Blick

Diese Seite fasst den Businessplan zusammen: das Vorhaben, den Anlass des Plans und die wichtigsten Kennzahlen aus dem Finanzplan. Wie die Werte zustande kommen, zeigt Kapitel 10 (Finanzplan).

Unternehmen	Physiotherapiepraxis Sarah Lehmann, Freiberuflerin, Leipzig, Deutschland
Gründerin	Sarah Lehmann
Vorhaben	Die Praxis bietet physiotherapeutische Behandlungen auf ärztliche Verordnung an: Krankengymnastik, Manuelle Therapie und Lymphdrainage
Start	April 2027
Anlass des Plans	Der Plan dient dem Antrag auf Gründungszuschuss bei der Agentur für Arbeit und der Hausbank als Grundlage für einen ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW über 35.000 EUR für Praxiseinrichtung und Anlaufphase

Kennzahlen aus dem Finanzplan

Umsatz Jahr 3
115.908 EUR
Jahr 1: 79.273 EUR

Ergebnis vor Steuern Jahr 3
69.801 EUR
Jahr 1: 35.227 EUR

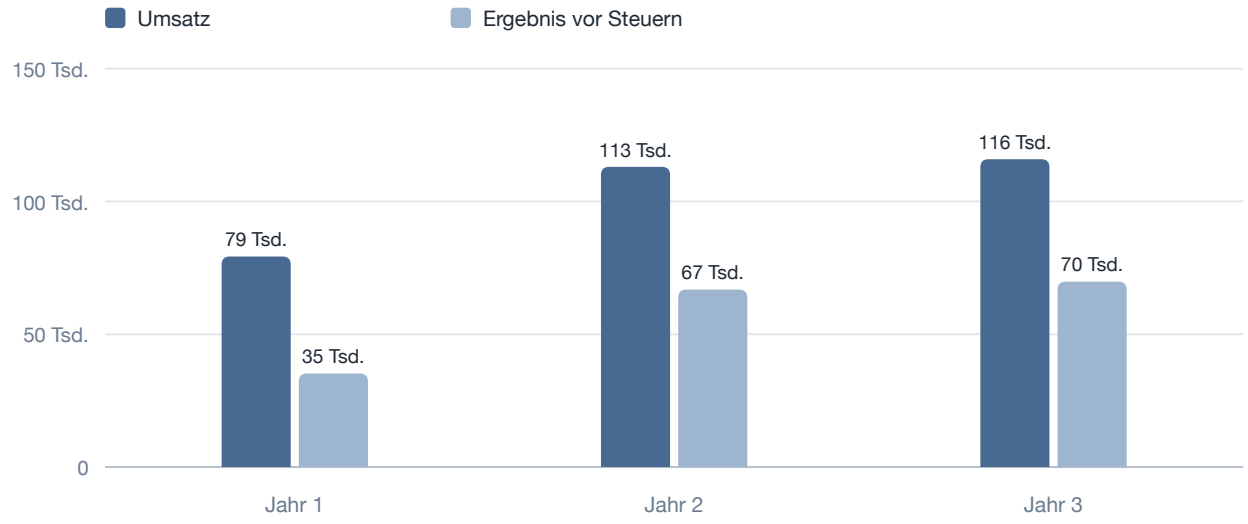
Monatlicher Gewinn ab
Monat 2
Mai 2027, ab dann in jedem Monat, vor Privatentnahmen

Tiefster Kontostand
22.544 EUR
Mai 2027, schwächster Monat im Plan

Finanzierung gesamt
53.000 EUR
davon Kredit 35.000 EUR

Mitarbeitende
1
Ende Jahr 3, ohne Gründerin

Umsatz und Ergebnis vor Steuern je Planjahr (in EUR)



Der Umsatz liegt im ersten Planjahr bei 79.273 EUR und im dritten bei 115.908 EUR. Das Ergebnis vor Steuern beträgt im ersten Planjahr 35.227 EUR und im dritten 69.801 EUR.

1. Zusammenfassung

Zum 1. April 2027 mache ich mich mit der Physiotherapiepraxis Sarah Lehmann in Leipzig-Plagwitz selbständig. Ich führe die Praxis als Freiberuflerin mit Sitz in Leipzig allein und behandle alle Patientinnen und Patienten selbst. Ab Oktober 2027 entlastet mich eine Empfangskraft im Minijob.

Angebot und Patienten

Auf ärztliche Verordnung biete ich Krankengymnastik, Manuelle Therapie und Lymphdrainage an. Meine Patienten kommen aus Plagwitz und dem Leipziger Westen. Etwa 85 Prozent sind gesetzlich versichert, die übrigen sind Privatpatienten oder Selbstzahler. Die Kassen vergüten im Durchschnitt etwa 31 EUR je Behandlung, privat sind es durchschnittlich 48 EUR. Rund 60 Patientinnen und Patienten aus meiner bisherigen Tätigkeit wollen in die neue Praxis wechseln, deshalb beginne ich mit halber Auslastung.

Qualifikation

Ich bin staatlich anerkannte Physiotherapeutin und seit 2015 im Beruf. Seit 2022 leite ich in einer Leipziger Praxis fachlich ein Team von fünf Therapeutinnen. Für Manuelle Therapie und Lymphdrainage besitze ich Zertifikate. Auf die kaufmännischen Aufgaben habe ich mich mit einem Seminar zu Praxisorganisation und Kassenabrechnung vorbereitet. Steuerlich begleitet mich ein Steuerberater.

Wichtigste Zahlen

- Umsatz: 79.273 EUR im ersten, 113.035 EUR im zweiten und 115.908 EUR im dritten Planjahr
- Ergebnis vor Steuern: 35.227 EUR, 66.817 EUR und 69.801 EUR
- Monatlicher Gewinn ab Mai 2027, dem zweiten Monat
- Tiefster Kontostand: 22.544 EUR im Mai 2027, oberhalb meiner Reserve von 19.875 EUR

Für Umbau, Einrichtung, Anlaufkosten und Kaution brauche ich einmalig 26.450 EUR. Ich bringe 18.000 EUR aus eigenen Ersparnissen ein, das entspricht 34,0 % der Finanzierung. Dazu kommt ein ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW über 35.000 EUR. Zins und Tilgung trägt das laufende Geschäft in jedem Planjahr, die Deckung liegt bei 1,6, 2,7 und 3,3.

In den ersten sechs Monaten entnehme ich der Praxis nichts. Meinen Lebensunterhalt bestreite ich in dieser Zeit aus dem Gründungszuschuss und aus privaten Rücklagen von 20.000 EUR, die auch ohne Zuschuss ausreichen. Ab Oktober 2027 entnehme ich 3.250 EUR im Monat für Lebenshaltung und Vorsorge.

Risiken

Die wichtigsten Risiken sind eine Verzögerung bei Mietvertrag oder Kassenzulassung, eine langsamer steigende Auslastung, ein Ausfall meiner Arbeitskraft und die Kassenvergütung, auf die ich keinen Einfluss habe.

Worüber zu entscheiden ist

Ich beantrage den Gründungszuschuss bei der Agentur für Arbeit und bitte um dessen Bewilligung. Von meiner Hausbank erbitte ich die Zusage für den ERP-Gründerkredit StartGeld über 35.000 EUR. Damit kann ich den Mietvertrag unterschreiben und die Praxis zum 1. April 2027 eröffnen.

2. Unternehmensprofil

Ich gründe die Physiotherapiepraxis Sarah Lehmann neu und eröffne sie zum 1. April 2027 in Leipzig-Plagwitz. Ich bin alleinige Inhaberin, führe die Praxis selbst und behandle als Physiotherapeutin. Ich biete Krankengymnastik, Manuelle Therapie und Lymphdrainage auf ärztliche Verordnung an, für gesetzlich Versicherte, Privatpatienten und Selbstzahler.

Eckdaten des Unternehmens

Merkmal	Angabe
Firma	Physiotherapiepraxis Sarah Lehmann
Rechtsform	Freiberuflerin
Sitz	Leipzig, Deutschland
Geschäftsstart	April 2027
Art des Vorhabens	Neugründung
Inhaberin und Physiotherapeutin	Sarah Lehmann
Mitarbeitende (ohne Gründerin)	1 Ende Jahr 1, 1 Ende Jahr 3

Ab Oktober 2027 unterstützt mich eine Empfangskraft im Minijob.

Stand des Vorhabens

Die Praxis entsteht in Räumen mit 85 Quadratmetern im Erdgeschoss. Der Mietvertrag liegt als Entwurf vor, ich unterschreibe ihn nach der Kreditzusage. Im März 2027 werden die Räume umgebaut und eingerichtet. Zum Start gehen eine Website mit Terminanfrage und ein Unternehmensprofil bei Google online.

Standort und Rechtsform

Ich habe diese Räume in Plagwitz gewählt, weil sie barrierefrei sind, eine Straßenbahnhaltestelle in Sichtweite liegt und mehrere Hausarztpraxen sowie eine orthopädische Praxis in Gehweite sind. Meine Patientinnen und Patienten kommen aus Plagwitz und den angrenzenden Stadtteilen im Leipziger Westen.

Als Freiberuflerin zahle ich keine Gewerbesteuer. Der Gewinn wird bei mir persönlich mit Einkommensteuer besteuert. Meine Heilbehandlungen sind von der Umsatzsteuer befreit.

Voraussetzungen der Tätigkeit

- Wer die Berufsbezeichnung „Physiotherapeutin“ führen will, braucht eine Erlaubnis nach § 1 MPhG [Q11]. Ich habe die Ausbildung zur staatlich anerkannten Physiotherapeutin 2015 in Halle (Saale) abgeschlossen.
- Für die Abrechnung mit den gesetzlichen Krankenkassen ist die Zulassung nach § 124 SGB V erforderlich [Q12]. Ich beantrage sie im Januar 2027, sobald der Mietvertrag unterschrieben ist.
- Die Zulassung setzt eine Therapiefläche von mindestens 23 m² voraus. Davon muss ein Behandlungsbereich mindestens 15 m² und ein weiterer mindestens 8 m² umfassen [Q13].
- Mit der Selbständigkeit ist die Meldung bei der zuständigen Berufsgenossenschaft vorgesehen [Q14].
- Eine Pflichtmitgliedschaft in einer Kammer besteht nicht [Q15]. Ich bin Mitglied in einem Berufsverband und arbeite mit einem Steuerberater zusammen.

3. Gründerin und Management

Sarah Lehmann

Ich bin 34 Jahre alt, in Halle (Saale) geboren und lebe in Leipzig. Ich führe die Praxis als Inhaberin und behandle die Patientinnen und Patienten selbst.

Nach dem Abitur 2011 habe ich von 2012 bis 2015 die Ausbildung zur staatlich anerkannten Physiotherapeutin an der Berufsfachschule für Physiotherapie in Halle (Saale) absolviert. Später habe ich die Fortbildungen in Manueller Therapie (Zertifikat 2019) und Manueller Lymphdrainage (Zertifikat 2020) abgeschlossen.

Von 2015 bis 2018 habe ich als Physiotherapeutin in einer Rehaklinik in Bad Düben in der orthopädischen Rehabilitation gearbeitet. Seit 2018 bin ich in einer Physiotherapiepraxis in Leipzig-Südvorstadt tätig, bis 2022 mit dem Schwerpunkt Manuelle Therapie und Lymphdrainage. Seit 2022 habe ich dort die fachliche Leitung und führe ein Team von fünf Therapeutinnen. Dazu gehören die Dienstplanung, die Einarbeitung neuer Kolleginnen und die Qualitätssicherung.

Mein Arbeitsverhältnis endet zum 31. Dezember 2026, weil mein Arbeitgeber die Praxis verkleinert. Ab Januar 2027 bin ich arbeitslos gemeldet. Die drei Monate bis zur Eröffnung am 1. April 2027 nutze ich für den Mietvertrag, den Umbau, die Einrichtung und die Zulassung zur Abrechnung mit den Krankenkassen.

Passung zum Vorhaben

Meine Praxis bietet genau die Leistungen an, die ich seit Jahren erbringe: Krankengymnastik, Manuelle Therapie und Lymphdrainage, die beiden letzten mit Zertifikat. Aus meiner Leitungsfunktion kenne ich die Organisation einer Praxis mit Dienstplänen, Einarbeitung und Qualitätssicherung. Rund 60 Patientinnen und Patienten, die ich derzeit behandle, haben angekündigt, in die neue Praxis mitzukommen.

Kaufmännische Aufgaben und Unterstützung

Die Selbständigkeit ist für mich neu. Auf die kaufmännische Seite habe ich mich 2023 mit einem zweitägigen Seminar zu Praxisorganisation und Abrechnung mit den Krankenkassen vorbereitet. Die monatliche Abrechnung mit den Krankenkassen übernehme ich selbst, Privatpatienten und Selbstzahler erhalten von mir eine Rechnung nach der Behandlungsserie.

Für steuerliche Fragen arbeite ich mit einem Steuerberater zusammen, außerdem bin ich Mitglied in einem Berufsverband. Ab Oktober 2027 übernimmt eine Empfangskraft im Minijob den Empfang, die Terminvergabe und die Vorbereitung der Abrechnung, damit ich meine Arbeitszeit auf die Behandlungen konzentrieren kann.

4. Angebot und Geschäftsmodell

Problem der Patientinnen und Patienten

Wer eine ärztliche Verordnung für Physiotherapie hat, braucht zeitnah einen Termin in erreichbarer Nähe. Nach meiner Erfahrung warten Patienten in Leipzig mehrere Wochen auf einen Termin für Physiotherapie. Meine Praxis schafft zusätzliche Behandlungszeit für Patientinnen und Patienten aus Plagwitz und dem Leipziger Westen.

Leistungen und Preise

Ich behandle auf ärztliche Verordnung gesetzlich Versicherte sowie Privatpatienten und Selbstzahler:

- **Krankengymnastik**
- **Manuelle Therapie**, durchgeführt mit zertifizierter Fortbildung
- **Lymphdrainage**, durchgeführt mit zertifizierter Fortbildung

Über alle drei Leistungen vergüten die Krankenkassen im Durchschnitt etwa 31 EUR je Behandlung. Privatpatienten und Selbstzahler zahlen im Durchschnitt 48 EUR. Ich plane mit etwa 85 Prozent Kassenbehandlungen und etwa 15 Prozent Privatbehandlungen.

So verdient die Praxis Geld

Der Umsatz entsteht je Behandlung. Variable Kosten fallen nur für Wäsche und Material an, mit 3,0 % vom Umsatz. Der Deckungsbeitrag liegt damit bei 97,0 % vom Umsatz, die übrigen Kosten der Praxis sind Fixkosten. Entscheidend für das Ergebnis ist deshalb die Zahl der Behandlungen.

Volle Auslastung sind 16 Behandlungen am Tag an 18 Arbeitstagen im Monat, zusammen 288 Behandlungen. Davon entfallen höchstens 245 auf Kassenbehandlungen und 43 auf Privatbehandlungen. Die 18 Arbeitstage lassen Raum für Urlaub, Feiertage, Fortbildung und Krankheit. Die Vergütung der Krankenkassen kann ich nicht beeinflussen. Ich plane über alle drei Jahre mit den genannten Preisen.

Zahlungsbedingungen

Mit den Krankenkassen rechne ich monatlich ab und plane den Zahlungseingang nach 2 Monaten. Privatpatienten und Selbstzahler erhalten nach der Behandlungsserie eine Rechnung, hier plane ich den Zahlungseingang nach 1 Monat.

Abgrenzung

Andere Praxen in Plagwitz bieten neben Krankengymnastik, Manueller Therapie und Lymphdrainage weitere Verfahren an, etwa Krankengymnastik am Gerät, Osteopathie, Chiropraktik oder Bobath-Therapie [Q7] [Q8]. Ich konzentriere mich auf die drei genannten Leistungen. Da ich alle Behandlungen selbst durchführe, haben meine Patientinnen und Patienten über die ganze Behandlungsserie dieselbe Therapeutin. Ich rechne damit, dass diese feste Zuständigkeit gerade bei längeren Behandlungsserien in der Manuellen Therapie und Lymphdrainage geschätzt wird.

---

5. Markt und Zielgruppe

Zielgruppe und Region

Meine Patientinnen und Patienten kommen mit einer ärztlichen Verordnung für Krankengymnastik, Manuelle Therapie oder Lymphdrainage. Sie stammen aus Plagwitz und den angrenzenden Stadtteilen im Leipziger Westen. Etwa 85 Prozent sind gesetzlich versichert, nach meiner Erfahrung sind etwa 15 Prozent Privatpatienten oder Selbstzahler.

Den Behandlungsbedarf stellt die Ärztin oder der Arzt mit der Verordnung fest. In welcher Praxis die Verordnung eingelöst wird, entscheiden die Patienten selbst. Sie vereinbaren den Termin telefonisch, über die Website oder am Empfang.

Nach meiner Erfahrung warten Patienten in Leipzig mehrere Wochen auf einen Termin für Physiotherapie. Rund 60 Patientinnen und Patienten, die ich derzeit behandle, haben angekündigt, in meine Praxis mitzukommen.

Marktzahlen und ihre Bedeutung

In Leipzig sind 133 Firmen der Branche „Physiotherapie- & Massagepraxen“ verzeichnet, Massagepraxen eingeschlossen [Q1]. Mit 45,2 Physiotherapiepraxen je 100.000 Einwohner liegt Leipzig im Vergleich der sächsischen Großstädte auf Platz 2 [Q2]. Bundesweit gibt es 50.888 zugelassene Physiotherapiepraxen, rund ein Prozent mehr als im Vorjahr [Q4].

Leipzig ist also gut mit Praxen versorgt, auch in Plagwitz arbeiten Praxen mit ähnlichem Angebot [Q7] [Q8], die ich im Kapitel Wettbewerb beschreibe. Mein Plan stützt sich deshalb nicht auf eine Versorgungslücke, sondern auf meinen bestehenden Patientenstamm und die Wartezeiten. Ich gehe davon aus, dass eine zusätzliche Einzelpraxis ihre Termine füllen kann, solange Patienten mehrere Wochen auf einen Termin warten.

Der durchschnittliche Bruttojahresumsatz je Praxis liegt bei 471.000 EUR, getragen vor allem von Gemeinschaftspraxen und zusätzlichen Mitarbeitenden [Q5]. Im Jahr 2018 lag der durchschnittliche Umsatz je Praxis bei 243,9 TEUR [Q3]. Meine Einzelpraxis plant deutlich unter beiden Werten, weil der Umsatz allein an meiner Behandlungszeit hängt.

Geplante Behandlungen

Volle Auslastung sind 16 Behandlungen am Tag an 18 Arbeitstagen im Monat, zusammen 288 Behandlungen. Die 18 Arbeitstage lassen Raum für Urlaub, Feiertage, Fortbildung und Krankheit. Zum Start im April 2027 plane ich mit halber Auslastung: 122 Kassenbehandlungen und 22 Behandlungen von Privatpatienten und Selbstzahlern im Monat.

- **Jahr 1:** 1.999 Kassen- und 360 Privatbehandlungen, Auslastung im Jahresdurchschnitt 68,3 %
- **Jahr 2:** 2.859 Kassen- und 508 Privatbehandlungen, Auslastung 97,4 %
- **Jahr 3:** 2.940 Kassen- und 516 Privatbehandlungen, Auslastung 100,0 %

Prüfung der Marktannahmen

- Ab März 2027 erfasse ich, wie viele der rund 60 angekündigten Patienten tatsächlich Termine vereinbaren.
- Ich halte nach, wie viele neue Patienten mit Verordnungen der Hausarzt- und Orthopädiepraxen kommen, bei denen ich mich vor der Eröffnung vorgestellt habe.
- Monatlich vergleiche ich die Zahl der Behandlungen mit dem Plan, beginnend mit 122 Kassen- und 22 Privatbehandlungen im April 2027, und prüfe dabei den Anteil der Privatpatienten und Selbstzahler.
- Im März 2028 messe ich die Auslastung an meinem Ziel von rund 90 Prozent.

---

6. Wettbewerb

In Plagwitz und den angrenzenden Stadtteilen im Leipziger Westen arbeiten bereits mehrere Physiotherapiepraxen. Für meine Praxis sind vor allem vier Praxen in unmittelbarer Nähe relevant. Keine von

ihnen veröffentlicht Preise auf ihrer Website.

Wettbewerber im Überblick

Anbieter	Angebot und Einschätzung	Preis	Quelle
WeMove – Physiotherapie Osteopathie & Chiropraktik (Naumburger Str. 44, 04229 …	Physiotherapie mit Krankengymnastik (KG), Krankengymnastik am Gerät (KGG), Manueller Therapie (MT) und Manueller Lymphdrainage (MLD), ergänzt durch Osteopathie und Chiropraktik	nicht öffentlich	Q7
Physiotherapie Elsterpark (Nonnenstraße 44, 04229 Leipzig-Plagwitz)	Physiotherapie mit Manueller Therapie, Krankengymnastik, Krankengymnastik am Gerät, Krankengymnastik nach Schroth, CMD und Lymphdrainage, außerdem Bobath-Therapie	nicht öffentlich	Q8
Physiotherapie und Osteopathie Wichert & Wittig (Praxis im Westbad, Marktstraße 2-6 …	Physiotherapie und Osteopathie in Leipzig-Lindenau	nicht öffentlich	Q9
Physiotherapie Lindenau (Lützner Str. 92, 04109 Leipzig)	Physiotherapie (Kategorie Physical Therapy) im Leipziger Westen, Praxis seit Juni 2017	nicht öffentlich	Q10

Die Praxen im Einzelnen

- **WeMove, Naumburger Straße, Plagwitz** [Q7]: Krankengymnastik, Krankengymnastik am Gerät, Manuelle Therapie und Manuelle Lymphdrainage, ergänzt durch Osteopathie und Chiropraktik. Für Patienten ist das breite Angebot unter einem Dach die Stärke.
- **Physiotherapie Elsterpark, Nonnenstraße, Plagwitz** [Q8]: Manuelle Therapie, Krankengymnastik, Krankengymnastik am Gerät, Schroth, CMD, Lymphdrainage und Bobath-Therapie. Die Praxis deckt damit auch Spezialverfahren ab, die ich nicht anbiete.
- **Wichert & Wittig, Praxis im Westbad, Lindenau** [Q9]: Physiotherapie und Osteopathie. Für Patienten aus Plagwitz liegt die Praxis im Nachbarstadtteil.
- **Physiotherapie Lindenau, Lützner Straße** [Q10]: Physiotherapie im Leipziger Westen, die Praxis besteht seit Juni 2017.

Meine Abgrenzung

Ich konzentriere mich auf Krankengymnastik, Manuelle Therapie und Lymphdrainage, die beiden letzten mit Zertifikat. In meiner Einzelpraxis behandle ich jede Patientin und jeden Patienten selbst, die Behandlungsserie bleibt in einer Hand. Ich gehe davon aus, dass gesetzlich Versicherte ihre Praxis kaum nach dem Preis wählen, weil die Krankenkassen die Vergütung vorgeben.

Nach meiner Erfahrung warten Patienten in Leipzig mehrere Wochen auf einen Termin für Physiotherapie. Ich rechne deshalb damit, dass meine Praxis vor allem freie Termine anbietet, statt den bestehenden Praxen Patienten abzunehmen.

Wo der Wettbewerb ein Risiko ist

Patienten, die gezielt Krankengymnastik am Gerät, Osteopathie oder Spezialverfahren wie Bobath suchen, gehen zu WeMove oder Elsterpark [Q7] [Q8]. Diese Gruppe erreiche ich mit meinem Angebot nicht.

Wichtiger ist der Zugang über die verordnenden Ärzte. Ich rechne damit, dass Hausärzte und Orthopäden im Stadtteil ihre Patienten zunächst an Praxen verweisen, die sie bereits kennen. Deshalb stelle ich mich dort vor der Eröffnung persönlich vor. Ich gehe außerdem davon aus, dass meine Auslastung langsamer steigt, falls weitere Praxen im Leipziger Westen eröffnen und die Wartezeiten kürzer werden.

7. SWOT-Analyse

INTERN

Stärken

- **Erfahrung und Führung.** Ich arbeite seit neun Jahren als Physiotherapeutin in einer Leipziger Praxis und habe dort seit 2022 die fachliche Leitung eines Teams von fünf Therapeutinnen mit Dienstplanung, Einarbeitung und Qualitätssicherung.
- **Zertifizierte Schwerpunkte.** Mit den Zertifikaten in Manueller Therapie (2019) und Manueller Lymphdrainage (2020) biete ich zwei meiner drei Leistungen mit abgeschlossener Fortbildung an.
- **Patientenstamm zum Start.** Rund 60 Patientinnen und Patienten, die ich heute behandle, haben angekündigt, in die neue Praxis mitzukommen. Deshalb plane ich den Start mit halber Auslastung.
- **Erreichbarer Standort.** Die Räume mit 85 Quadratmetern liegen barrierefrei im Erdgeschoss, mit einer Straßenbahnhaltestelle in Sichtweite und mehreren Hausarztpraxen sowie einer orthopädischen Praxis in Gehweite.

INTERN

Schwächen

- **Erste Selbständigkeit.** Ich führe zum ersten Mal eine eigene Praxis. Kaufmännisch stütze ich mich auf das Seminar zu Praxisorganisation und Abrechnung mit den Krankenkassen von 2023 und auf meinen Steuerberater.
- **Abhängigkeit von meiner Arbeitskraft.** Als Einzelpraxis hängt der Umsatz an meiner Behandlungszeit. Bei längerer Krankheit fällt Umsatz aus.
- **Begrenzte Kapazität.** Bei voller Auslastung sind 288 Behandlungen im Monat möglich. Das Wachstum der Branche wird vor allem von Gemeinschaftspraxen und zusätzlichen Mitarbeitenden getragen [Q5], diesen Weg nutze ich als Einzelpraxis zunächst nicht.

EXTERN

Chancen

- **Wartezeiten auf Termine.** Nach meiner Erfahrung warten Patienten in Leipzig mehrere Wochen auf einen Termin für Physiotherapie. Ich rechne deshalb damit, dass neue Termine schnell belegt werden.
- **Verordnende Ärzte in der Nähe.** Ich stelle die Praxis vor der Eröffnung persönlich bei Hausärzten und Orthopäden im Stadtteil vor. Ich gehe davon aus, dass diese Kontakte zusätzliche Verordnungen in meine Praxis bringen.
- **Wachsende Branche.** Bundesweit gibt es 50.888 zugelassene Physiotherapiepraxen, rund ein Prozent mehr als im Vorjahr [Q4]. Der durchschnittliche Bruttojahresumsatz je Praxis stieg auf 471.000 EUR, ein Anstieg um 13,5 % [Q5].

EXTERN

Risiken

- **Hohe Praxisdichte in Leipzig.** Leipzig hat 45,2 Physiotherapiepraxen je 100.000 Einwohner, Platz 2 unter den sächsischen Großstädten [Q2]. Der Adressbestand weist 133 Firmen der Branche einschließlich Massagepraxen aus [Q1].
- **Etablierte Praxen im Stadtteil.** In Plagwitz arbeiten WeMove [Q7] und Physiotherapie Elsterpark [Q8] mit einem breiteren Angebot, etwa Krankengymnastik am Gerät, im Leipziger Westen zusätzlich Wichert & Wittig [Q9] und Physiotherapie Lindenau [Q10].
- **Vergütung der Krankenkassen.** Etwa 85 Prozent meiner Patientinnen und Patienten sind gesetzlich versichert. Die Höhe der Kassenvergütung kann ich nicht beeinflussen.
- **Abfolge vor der Eröffnung.** Die Abrechnung mit den Krankenkassen setzt die Zulassung nach § 124 SGB V voraus [Q12], die ich im Januar 2027 nach Unterschrift des Mietvertrags beantrage, und dieser wird erst nach der Kreditzusage unterschrieben. Ich rechne damit, dass eine Verzögerung bei einem dieser Schritte die Eröffnung verschieben würde.

Fazit

Ich nutze die mitkommenden Patientinnen und Patienten und die persönlichen Kontakte zu den verordnenden Ärzten im Stadtteil, um die Praxis schnell auszulasten, und grenze mich mit meinen zertifizierten Schwerpunkten von den Praxen in der Umgebung ab. Die Empfangskraft ab Oktober 2027 übernimmt Empfang, Terminvergabe und die Vorbereitung der Abrechnung, damit meine Arbeitszeit in Behandlungen fließt. Den Ablauf aus Kreditzusage, Mietvertrag und Kassenzulassung plane ich in den drei Monaten vor der Eröffnung eng, damit die Praxis zum 1. April 2027 starten kann.

---

8. Marketing und Vertrieb

Wege zu den Patientinnen und Patienten

Der wichtigste Kanal zum Start sind meine bisherigen Patientinnen und Patienten. Rund 60 von ihnen haben angekündigt, in die neue Praxis mitzukommen. Sie erhalten vor der Eröffnung die neue Adresse und können ab März 2027 Termine vereinbaren.

Physiotherapie setzt eine ärztliche Verordnung voraus. Deshalb stelle ich die Praxis vor der Eröffnung persönlich bei Hausärzten und Orthopäden im Stadtteil vor und hinterlege dort Terminkarten. Zum Start lasse ich eine Website mit Terminanfrage und ein Logo erstellen und richte ein Unternehmensprofil bei Google mit Adresse, Leistungen und Öffnungszeiten ein.

Vom Erstkontakt bis zur Abrechnung

- Die Patientin oder der Patient kommt mit einer ärztlichen Verordnung.
- Termine werden telefonisch, über die Website oder am Empfang vereinbart.
- Mit den Krankenkassen rechne ich monatlich ab. Privatpatienten und Selbstzahler erhalten eine Rechnung nach der Behandlungsserie.

Budget

Für Website und Logo setze ich einmalig 1.500 EUR an. Laufend sind 150 EUR im Monat vorgesehen, vor allem für Anzeigen im Stadtteilmagazin und für Terminkarten.

Absatzziele der ersten 12 Monate

Volle Auslastung sind 16 Behandlungen am Tag an 18 Arbeitstagen, zusammen 288 Behandlungen im Monat. Im April 2027 starte ich mit halber Auslastung: 122 Behandlungen für gesetzlich Versicherte und 22 für Privatpatienten und Selbstzahler. Danach plane ich ein Wachstum von 5,5 % pro Monat.

Für das erste Jahr ergeben sich 1.999 Kassenbehandlungen und 360 Privatbehandlungen, ein Umsatz von 79.273 EUR und eine Auslastung von 68,3 % im Jahresdurchschnitt. Im März 2028 will ich eine Auslastung von rund 90 Prozent erreichen. Nach meiner Erfahrung warten Patienten in Leipzig mehrere Wochen auf einen Termin. Ich rechne deshalb damit, dass freie Termine über die verordnenden Praxen schnell nachgefragt werden.

Woran ich früh erkenne, ob der Vertrieb funktioniert

- Wie viele der rund 60 angekündigten Patientinnen und Patienten im März 2027 tatsächlich Termine vereinbaren.
- Wie viele Verordnungen aus den Arztpraxen im Stadtteil kommen und über welchen Weg neue Patienten von der Praxis erfahren.

- Die Zahl der Behandlungen jedes Monats im Vergleich zum Plan, die ich aus der monatlichen Abrechnung ablese.

---

9. Organisation und Personal

Standort und Räume

Meine Praxis entsteht in Leipzig-Plagwitz in Räumen mit 85 Quadratmetern im Erdgeschoss. Die Räume sind barrierefrei, eine Straßenbahnhaltestelle liegt in Sichtweite. In Gehweite befinden sich mehrere Hausarztpraxen und eine orthopädische Praxis.

Der Mietvertrag liegt als Entwurf vor, die Warmmiete beträgt 1.450 EUR im Monat. Ich unterschreibe ihn nach der Kreditzusage. Im März 2027 lasse ich die Räume umbauen und richte sie mit drei Liegen, Geräten und einem Empfang ein.

Aufgaben und Abläufe

Ich führe die Praxis allein und behandle alle Patientinnen und Patienten selbst. Volle Auslastung bedeutet für mich 16 Behandlungen am Tag an 18 Arbeitstagen im Monat. Die 18 Arbeitstage lassen Raum für Urlaub, Feiertage, Fortbildung und Krankheit.

Bis Ende September 2027 übernehme ich Empfang, Terminvergabe und die monatliche Abrechnung mit den Krankenkassen selbst.

Externe Partner

Ich arbeite mit einem Steuerberater zusammen und bin Mitglied in einem Berufsverband. Laufend eingeplant sind außerdem eine Praxissoftware und die Reinigung der Praxis. Die Zulassung zur Abrechnung mit den Krankenkassen beantrage ich im Januar 2027, sobald der Mietvertrag unterschrieben ist.

Personal

Ab Oktober 2027 stelle ich eine Empfangskraft im Minijob mit 9 Stunden pro Woche ein. Sie übernimmt Empfang, Terminvergabe und die Vorbereitung der Abrechnung, damit ich mich bei steigender Auslastung auf die Behandlungen konzentrieren kann. Die Stelle kostet rund 585 EUR Lohn plus rund 180 EUR pauschale Abgaben, zusammen 765 EUR im Monat.

Im ersten Planjahr fallen dafür 4.590 EUR an, im zweiten und dritten Jahr jeweils 9.180 EUR. Ich selbst beziehe kein Gehalt, sondern Privatentnahmen.

Personalplan (Kosten in EUR)

Funktion	Anzahl	Start	Kosten je Monat und Kopf	Kosten Jahr 1	Kosten Jahr 2	Kosten Jahr 3
Empfangskraft im Minijob (Teilzeit)	1	Okt 27	765	4.590	9.180	9.180
Personalkosten gesamt				**4.590**	**9.180**	**9.180**

Statt eines Gehalts sind Privatentnahmen geplant.

Meilensteine

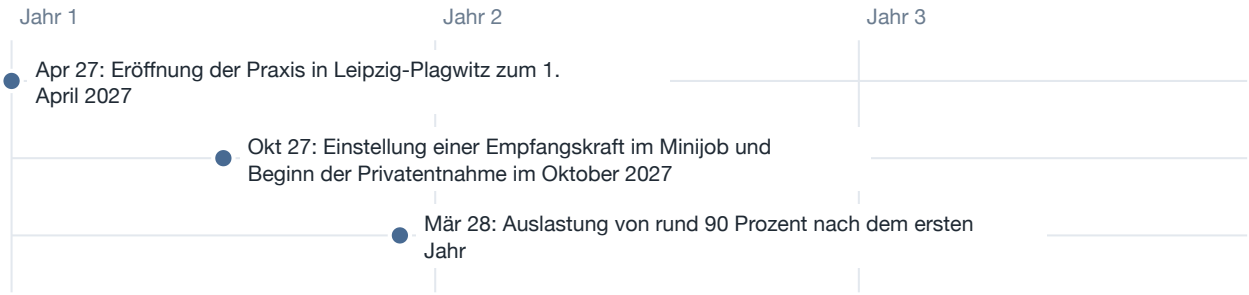
Von Januar bis März 2027 kümmere ich mich um Mietvertrag, Umbau, Einrichtung und Zulassung. Danach folgen drei Meilensteine:

- **April 2027:** Eröffnung der Praxis in Leipzig-Plagwitz zum 1. April 2027.
- **Oktober 2027:** Einstellung der Empfangskraft im Minijob und Beginn meiner Privatentnahme.

- **März 2028:** Auslastung von rund 90 Prozent nach dem ersten Jahr.

Auf dem Zeitstrahl ist zu sehen, dass alle drei Meilensteine im ersten Planjahr liegen und die Praxis danach im laufenden Betrieb arbeitet.

Meilensteine im Planungszeitraum



10. Finanzplan

Grundlagen

Der Finanzplan umfasst 36 Monate von April 2027 bis März 2030 und ist in EUR gerechnet. Ein Planjahr läuft jeweils von April bis März. Heilbehandlungen von Physiotherapeuten sind von der Umsatzsteuer befreit. Ich berechne deshalb keine Umsatzsteuer, habe keinen Vorsteuerabzug und setze alle Kosten brutto an. Als Freiberuflerin zahle ich keine Gewerbesteuer.

Umsatz

Der Umsatz hängt an der Zahl der Behandlungen. Volle Auslastung sind 16 Behandlungen am Tag an 18 Arbeitstagen im Monat, zusammen 288 Behandlungen. Die 18 Arbeitstage lassen Raum für Urlaub, Feiertage, Fortbildung und Krankheit. Davon entfallen höchstens 245 auf gesetzlich Versicherte zu 31 EUR und höchstens 43 auf Privatpatienten und Selbstzahler zu 48 EUR.

Weil rund 60 Patientinnen und Patienten mitkommen wollen, starte ich im April 2027 mit halber Auslastung: 122 Kassen- und 22 Privatbehandlungen. Im ersten Jahr plane ich 5,5 % Wachstum pro Monat, danach 1,5 % bis zur Kapazitätsgrenze.

Annahmen zur Umsatzplanung

Annahme	Behandlungen gesetzlich Versicherte (Krankenkassen)	Behandlungen Privatpatienten und Selbstzahler
Einheit	Behandlung	Behandlung
Preis je Einheit im Jahr 1 (EUR)	31	48
Absatz im ersten Monat	122	22
Start	April 2027	April 2027
Wachstum pro Monat im Jahr 1	5,5 %	5,5 %
Wachstum pro Monat in Jahr 2 und 3	1,5 %	1,5 %
Kapazitätsgrenze pro Monat	245	43
Variable Kosten in % vom Umsatz	3,0 %	3,0 %
Zahlungseingang nach	2 Monate	1 Monat

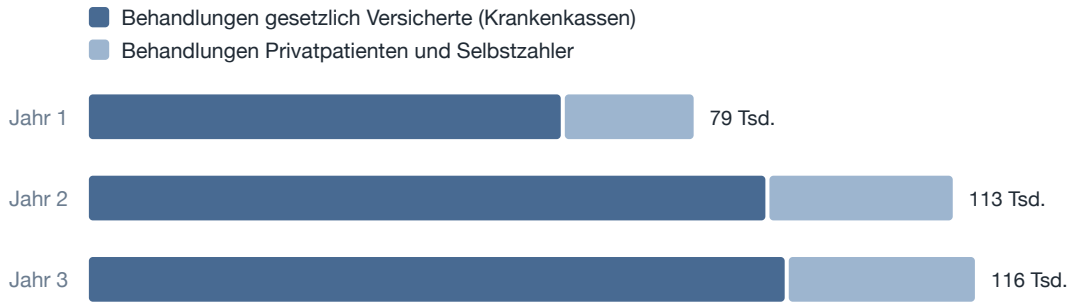
Der Umsatz steigt von 79.273 EUR im ersten auf 113.035 EUR im zweiten und 115.908 EUR im dritten Jahr. Mein Ziel sind rund 90 Prozent Auslastung nach dem ersten Jahr und volle Auslastung im Lauf des zweiten Jahres. Der Plan rechnet im Jahresdurchschnitt mit 68,3 % im ersten, 97,4 % im zweiten und 100,0 % im dritten Jahr.

Umsatzplan

Betrag in EUR	Jahr 1 (Apr 27 bis Mär 28)	Jahr 2 (Apr 28 bis Mär 29)	Jahr 3 (Apr 29 bis Mär 30)
Behandlungen gesetzlich Versicherte (Krankenkassen): Absatz (Behandlung)	1.999	2.859	2.940
Behandlungen gesetzlich Versicherte (Krankenkassen): Umsatz	61.970	88.634	91.140
Behandlungen Privatpatienten und Selbstzahler: Absatz (Behandlung)	360	508	516
Behandlungen Privatpatienten und Selbstzahler: Umsatz	17.303	24.401	24.768
Umsatz gesamt	**79.273**	**113.035**	**115.908**
Auslastung der Kapazität im Jahresdurchschnitt	68,3 %	97,4 %	100,0 %

Die Krankenkassen tragen in allen drei Jahren den größten Teil, im ersten Jahr 61.970 EUR gegenüber 17.303 EUR von Privatpatienten und Selbstzahlern.

Umsatz nach Umsatzquellen je Planjahr (in EUR)



Kosten

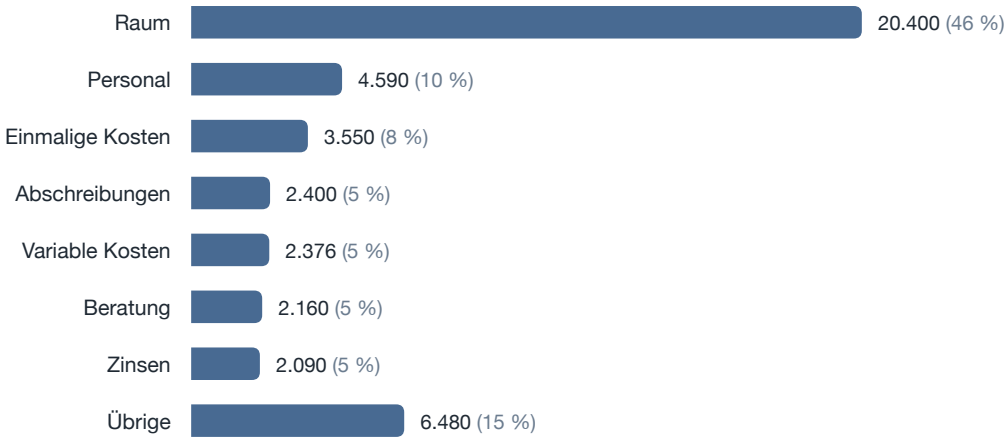
Für Wäsche und Material setze ich 3,0 % vom Umsatz an. Die Fixkosten betragen 33.630 EUR im ersten und 38.220 EUR in den Folgejahren. Größter Posten sind die Raumkosten mit 20.400 EUR pro Jahr für Warmmiete, Strom und Reinigung. Ab Oktober 2027 kommt die Empfangskraft im Minijob mit 765 EUR im Monat hinzu, die Personalkosten steigen deshalb von 4.590 EUR auf 9.180 EUR. Die einmaligen Kosten von 3.550 EUR fallen nur im ersten Jahr an.

Kostenplan

Betrag in EUR	Jahr 1 (Apr 27 bis Mär 28)	Jahr 2 (Apr 28 bis Mär 29)	Jahr 3 (Apr 29 bis Mär 30)
Variable Kosten	2.376	3.395	3.480
Fixkosten: Personal	4.590	9.180	9.180
Fixkosten: Raum	20.400	20.400	20.400
Fixkosten: Software	1.440	1.440	1.440
Fixkosten: Versicherung	1.080	1.080	1.080
Fixkosten: Beratung	2.160	2.160	2.160
Fixkosten: Mitgliedschaft	360	360	360
Fixkosten: Fortbildung	960	960	960
Fixkosten: Kommunikation	600	600	600
Fixkosten: Marketing	1.800	1.800	1.800
Fixkosten: Bankkosten	240	240	240
Fixkosten gesamt	33.630	38.220	38.220
Einmalige Kosten	3.550	0	0
Abschreibungen	2.400	2.400	2.400
Zinsen	2.090	2.203	2.007
Kosten gesamt	**44.046**	**46.218**	**46.107**

Im ersten Jahr machen die Raumkosten den deutlich größten Anteil an den Gesamtkosten aus.

Kostenstruktur im Jahr 1 (in EUR)



Anteile an den gesamten Kosten des ersten Planjahres.

Vor der Eröffnung investiere ich 20.000 EUR. Den Umbau für 4.000 EUR schreibe ich über 10 Jahre mit 400 EUR pro Jahr ab, die Einrichtung mit drei Liegen, Geräten und Empfang für 16.000 EUR über 8 Jahre mit 2.000 EUR pro Jahr. Zusammen sind das 2.400 EUR Abschreibung pro Jahr.

Investitionen und Abschreibung (in EUR)

Anschaffung	Zeitpunkt	Betrag	Nutzungsdauer	Abschreibung Jahr 1	Abschreibung Jahr 2	Abschreibung Jahr 3
Umbau der Praxisräume	Apr 27	4.000	10 Jahre	400	400	400
Einrichtung (3 Liegen, Geräte, Empfang)	Apr 27	16.000	8 Jahre	2.000	2.000	2.000
Summe		**20.000**		**2.400**	**2.400**	**2.400**

Lineare Abschreibung ab dem Monat der Anschaffung. Die Nutzungsdauern sind Planungsannahmen und richten sich nach den steuerlichen Abschreibungstabellen.

Rentabilität

Weil kaum variable Kosten anfallen, liegt der Deckungsbeitrag bei 97,0 % vom Umsatz. Jede zusätzliche Behandlung wirkt fast vollständig auf das Ergebnis. Das Ergebnis vor Steuern beträgt 35.227 EUR, 66.817 EUR und 69.801 EUR. Die Einkommensteuer ist nach dem Grundtarif 2026 ohne Abzüge mit 5.738 EUR, 16.943 EUR und 18.180 EUR geschätzt. Die tatsächliche Steuer hängt von meinen persönlichen Verhältnissen ab und ist meist niedriger.

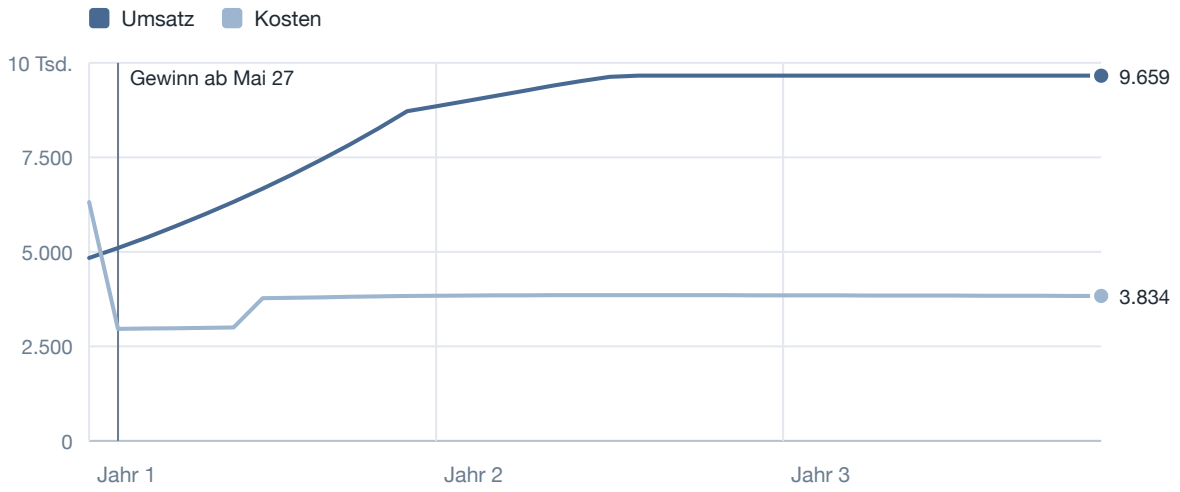
Ergebnisvorschau (Rentabilität)

Betrag in EUR	Jahr 1 (Apr 27 bis Mär 28)	Jahr 2 (Apr 28 bis Mär 29)	Jahr 3 (Apr 29 bis Mär 30)
Umsatz	**79.273**	**113.035**	**115.908**
Variable Kosten	-2.376	-3.395	-3.480
Deckungsbeitrag	**76.897**	**109.640**	**112.428**
Deckungsbeitrag in % vom Umsatz	97,0 %	97,0 %	97,0 %
Fixkosten	-33.630	-38.220	-38.220
Einmalige Kosten	-3.550	0	0
Abschreibungen	-2.400	-2.400	-2.400
Betriebsergebnis vor Zinsen	**37.317**	**69.020**	**71.808**
Zinsen	-2.090	-2.203	-2.007
Ergebnis vor Steuern	**35.227**	**66.817**	**69.801**
Einkommensteuer (Schätzung)	-5.738	-16.943	-18.180
Jahresergebnis	**29.489**	**49.874**	**51.621**
Umsatzrendite nach Steuern	37,2 %	44,1 %	44,5 %
Nachrichtlich: Privatentnahmen der Gründerin	19.500	39.000	39.000

Der Gewinn wird persönlich mit Einkommensteuer besteuert. Sie ist nach dem Grundtarif 2026 auf den Gewinn des Planjahres geschätzt, ohne Abzüge wie Vorsorgeaufwendungen, ohne weitere Einkünfte, ohne Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer. Die tatsächliche Steuer hängt von den persönlichen Verhältnissen ab und ist meist niedriger. Gewerbesteuer fällt bei freien Berufen nicht an. Steuern werden im Plan vorsichtig im letzten Monat des jeweiligen Jahres als bezahlt angesetzt. Anschaffungen des Anlagevermögens werden linear über die Nutzungsdauer abgeschrieben, die Abschreibung beginnt im Monat der Anschaffung. Die Umsätze sind von der Umsatzsteuer befreit. Es wird keine Umsatzsteuer berechnet, ein Vorsteuerabzug besteht nicht, Kosten sind Bruttobeträge.

Ab Mai 2027, dem zweiten Monat, liegt der Umsatz jeden Monat über den Kosten. Im selben Monat ist die kumulierte Gewinnschwelle erreicht. In der Grafik wird der Abstand zwischen Umsatz und Kosten mit steigender Auslastung größer.

Umsatz und Kosten pro Monat (in EUR)



Kosten mit Abschreibungen und Zinsen, ohne Steuern.

Liquidität

Die Krankenkassen zahlen nach 2 Monaten, Privatpatienten und Selbstzahler nach 1 Monat. Im April 2027 gehen deshalb noch keine Umsätze ein, während Investitionen, Kaution und Anlaufkosten fällig werden. Der tiefste Kontostand liegt bei 22.544 EUR im Mai 2027. Die Steuer setze ich vorsichtig im letzten Monat des Planjahres an. Am Ende der Planjahre stehen 27.765 EUR, 36.321 EUR und 48.201 EUR auf dem Konto.

Liquiditätsplan Jahr 1, Monate 1 bis 6 (in EUR)

Position	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27
Anfangsbestand	**0**	**24.130**	**22.544**	**24.684**	**27.084**	**29.760**
Einzahlungen aus Umsätzen	0	1.056	4.896	5.165	5.449	5.749
Eigenkapital	18.000	0	0	0	0	0
Darlehen	35.000	0	0	0	0	0
Summe Einzahlungen	53.000	1.056	4.896	5.165	5.449	5.749
Variable Kosten	0	-32	-146	-155	-163	-172
Fixkosten	-2.420	-2.420	-2.420	-2.420	-2.420	-2.420
Investitionen	-20.000	0	0	0	0	0
Einmalige Kosten	-3.550	0	0	0	0	0
Kautionen	-2.900	0	0	0	0	0
Zinsen und Tilgung	0	-190	-190	-190	-190	-190
Summe Auszahlungen	-28.870	-2.642	-2.756	-2.765	-2.773	-2.782
Saldo der Periode	24.130	-1.586	2.140	2.400	2.676	2.967
Endbestand	**24.130**	**22.544**	**24.684**	**27.084**	**29.760**	**32.727**

Liquiditätsplan Jahr 1, Monate 7 bis 12 (in EUR)

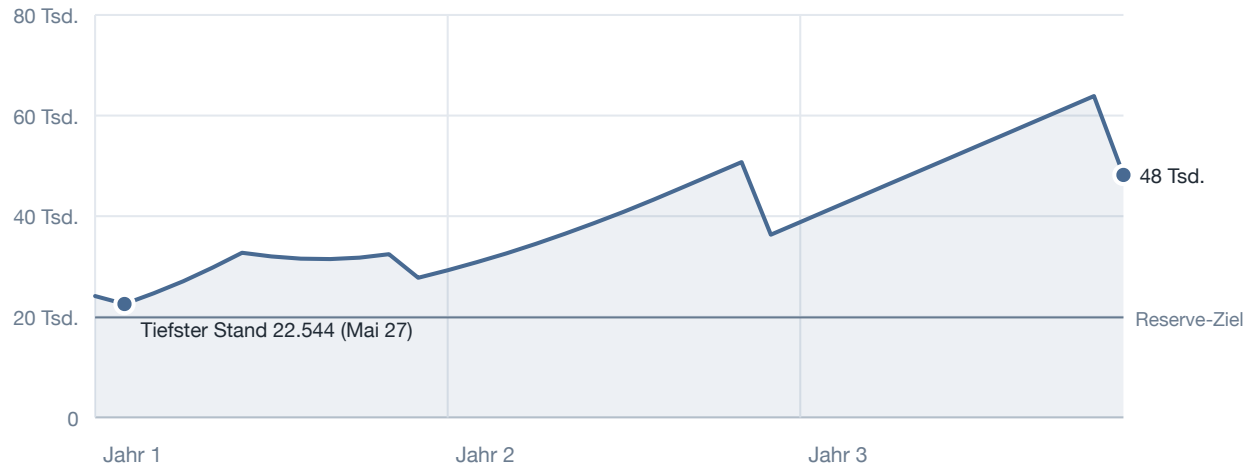
Position	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Mär 28
Anfangsbestand	**32.727**	**31.985**	**31.567**	**31.491**	**31.775**	**32.439**
Einzahlungen aus Umsätzen	6.065	6.399	6.751	7.123	7.514	7.927
Summe Einzahlungen	6.065	6.399	6.751	7.123	7.514	7.927
Variable Kosten	-182	-192	-202	-214	-225	-238
Fixkosten	-3.185	-3.185	-3.185	-3.185	-3.185	-3.185
Privatentnahmen	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250	-3.250
Zinsen und Tilgung	-190	-190	-190	-190	-190	-190
Einkommensteuer (Schätzung)	0	0	0	0	0	-5.738
Summe Auszahlungen	-6.807	-6.817	-6.827	-6.839	-6.850	-12.601
Saldo der Periode	-742	-418	-76	284	664	-4.674
Endbestand	**31.985**	**31.567**	**31.491**	**31.775**	**32.439**	**27.765**

Liquiditätsplan Jahr 2 und 3 nach Quartalen (in EUR)

Position	J2 Q1	J2 Q2	J2 Q3	J2 Q4	J3 Q1	J3 Q2	J3 Q3	J3 Q4
Anfangsbestand	**27.765**	**32.622**	**38.648**	**45.749**	**36.321**	**43.836**	**51.351**	**58.866**
Einzahlungen aus Umsätzen	25.990	27.443	28.550	28.977	28.977	28.977	28.977	28.977
Summe Einzahlungen	25.990	27.443	28.550	28.977	28.977	28.977	28.977	28.977
Variable Kosten	-780	-825	-857	-870	-870	-870	-870	-870
Fixkosten	-9.555	-9.555	-9.555	-9.555	-9.555	-9.555	-9.555	-9.555
Privatentnahmen	-9.750	-9.750	-9.750	-9.750	-9.750	-9.750	-9.750	-9.750
Zinsen und Tilgung	-1.048	-1.287	-1.287	-1.287	-1.287	-1.287	-1.287	-1.287
Einkommensteuer (Schätzung)	0	0	0	-16.943	0	0	0	-18.180
Summe Auszahlungen	-21.133	-21.417	-21.449	-38.405	-21.462	-21.462	-21.462	-39.642
Saldo der Periode	4.857	6.026	7.101	-9.428	7.515	7.515	7.515	-10.665
Endbestand	**32.622**	**38.648**	**45.749**	**36.321**	**43.836**	**51.351**	**58.866**	**48.201**

Als Reserve plane ich drei Monate laufende Auszahlungen ein, das sind 19.875 EUR. Der Kontostand bleibt in allen 36 Monaten über diesem Ziel.

Kontostand am Monatsende über 36 Monate (in EUR)



Die Werte stehen in den Liquiditätstabellen.

Am Ende des ersten Jahres betragen die laufenden Auszahlungen 6.625 EUR im Monat. Zu ihrer Deckung ist ein Monatsumsatz von 6.830 EUR nötig.

Kennzahlen

Kennzahl	Wert
Monatlicher Gewinn ab (dauerhaft)	Monat 2 (Mai 2027)
Kumulierte Gewinnschwelle erreicht	Monat 2 (Mai 2027)
Laufende Auszahlungen pro Monat am Ende von Jahr 1	6.625 EUR
Nötiger Monatsumsatz zur Deckung der laufenden Auszahlungen	6.830 EUR
Tiefster Kontostand	22.544 EUR (Mai 2027)
Kontostand nach 36 Monaten	48.201 EUR

Kapitalbedarf

Der einmalige Kapitalbedarf beträgt 26.450 EUR: 20.000 EUR Investitionen, 3.550 EUR Gründungs- und Anlaufkosten und 2.900 EUR Mietkaution. Der übrige Teil der Finanzierung überbrückt die Anlaufphase, in der die Kassenzahlungen verzögert eingehen. Ein zusätzlicher Kapitalbedarf zur Deckung der Reserve besteht nicht.

Kapitalbedarf und Finanzierung (in EUR)

Position	Betrag
Investitionen (Anlagevermögen)	
Umbau der Praxisräume (vor der Eröffnung)	4.000
Einrichtung (3 Liegen, Geräte, Empfang) (vor der Eröffnung)	16.000
Summe Investitionen	20.000
Gründungs- und Anlaufkosten	
Miete für März 2027 während des Umbaus (vor der Eröffnung)	1.450
Zulassung, Anmeldungen und Beratung (vor der Eröffnung)	600
Website und Logo (Apr 27)	1.500
Summe Gründungs- und Anlaufkosten	3.550
Kautionen	
Mietkaution Praxisräume (vor der Eröffnung)	2.900
Summe einmaliger Kapitalbedarf	**26.450**
Liquidität	
Tiefster Kontostand im Plan (Mai 2027)	22.544
Liquiditätsreserve: 3 Monate laufende Auszahlungen (Fixkosten, Entnahme, Kreditrate)	19.875
Finanzierung	
Eigenkapital der Gründerin	18.000
ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW über die Hausbank	35.000
Anteil eigener Mittel an der Finanzierung	34,0 %
Zusätzlicher Kapitalbedarf, damit die Reserve jederzeit gedeckt ist	**0**

Finanzierung und Kapitaldienst

Ich bringe 18.000 EUR aus Ersparnissen ein, nachweisbar durch Kontoauszüge. Das sind 34,0 % der Finanzierung. Den ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW über 35.000 EUR beantrage ich über meine Hausbank, mit 6,5 % Zins pro Jahr und 10 Jahren Laufzeit. Die ersten 12 Monate sind tilgungsfrei, danach zahle ich gleiche Monatsraten.

Als Sicherheit biete ich die Sicherungsübereignung der Praxiseinrichtung an. Zusätzlich habe ich private Rücklagen von 20.000 EUR, die nicht in der Praxis gebunden sind.

Nach Steuern und Privatentnahmen stehen für Zins und Tilgung 3.305 EUR, 13.465 EUR und 17.028 EUR zur Verfügung. Der Kapitaldienst beträgt 2.090 EUR, 4.909 EUR und 5.148 EUR. Die Deckung liegt bei 1,6, 2,7 und 3,3 und damit in jedem Jahr über 1,0.

Kapitaldienstfähigkeit auf Zahlungsbasis (in EUR)

Betrag in EUR	Jahr 1 (Apr 27 bis Mär 28)	Jahr 2 (Apr 28 bis Mär 29)	Jahr 3 (Apr 29 bis Mär 30)
Einzahlungen aus Umsätzen	64.094	110.960	115.908
Laufende Auszahlungen des Unternehmens	-35.551	-41.552	-41.700
Einkommensteuer (Schätzung)	-5.738	-16.943	-18.180
Privatentnahmen	-19.500	-39.000	-39.000
Für Zins und Tilgung verfügbar	**3.305**	**13.465**	**17.028**
Zins und Tilgung des Jahres	2.090	4.909	5.148
Deckung (verfügbar geteilt durch Zins und Tilgung)	**1,6**	**2,7**	**3,3**
Kontostand am Jahresende	27.765	36.321	48.201

Gerechnet mit den Zahlungen des Jahres, nicht mit dem Gewinn. Gründungskosten und Investitionen sind aus Eigenmitteln und Kredit finanziert und hier nicht enthalten. Ein Wert über 1,0 bedeutet: Zins und Tilgung sind aus dem laufenden Geschäft gedeckt.

Lebensunterhalt

In den ersten sechs Monaten entnehme ich der Praxis nichts. Ich beantrage den Gründungszuschuss bei der Agentur für Arbeit: sechs Monate mein zuletzt bezogenes Arbeitslosengeld von 1.480 EUR plus 300 EUR pro Monat, zusammen 10.680 EUR. Von meinem Bedarf von 19.500 EUR in dieser Zeit decke ich 8.820 EUR aus den privaten Rücklagen. Ohne Zuschuss decken die Rücklagen von 20.000 EUR den Bedarf allein. Die mögliche zweite Phase ist nicht eingerechnet.

Ab Oktober 2027 entnehme ich 3.250 EUR im Monat: 2.100 EUR zum Leben und 1.150 EUR für Kranken- und Pflegeversicherung und Rentenversicherung. Nach der geschätzten Steuer stehen im Monatsdurchschnitt 2.616 EUR, 3.963 EUR und 4.240 EUR zur Verfügung. Den rechnerischen Fehlbetrag von 7.605 EUR im ersten Jahr aus der Anlaufphase ohne Entnahme decken die privaten Rücklagen. Ab dem zweiten Jahr sind Lebenshaltung und Vorsorge mit einem Überschuss von 8.556 EUR und 11.880 EUR gedeckt.

Lebensunterhalt der Gründerin (pro Planjahr, in EUR)

Position	Jahr 1 (Apr 27 bis Mär 28)	Jahr 2 (Apr 28 bis Mär 29)	Jahr 3 (Apr 29 bis Mär 30)
Einzahlungen aus Umsätzen	64.094	110.960	115.908
Laufende Auszahlungen des Unternehmens	-35.551	-41.552	-41.700
Zins und Tilgung	-2.090	-4.909	-5.148
Einkommensteuer (Schätzung)	-5.738	-16.943	-18.180
Gründungszuschuss (steuerfrei)	10.680	0	0
Verfügbar für den Lebensunterhalt	**31.395**	**47.556**	**50.880**
Verfügbar pro Monat (Durchschnitt)	2.616	3.963	4.240
Private Lebenshaltungskosten	-25.200	-25.200	-25.200
Kranken- und Pflegeversicherung, Altersvorsorge	-13.800	-13.800	-13.800
Überschuss oder Fehlbetrag	**-7.605**	**8.556**	**11.880**
Überschuss oder Fehlbetrag ohne Gründungszuschuss	-18.285	8.556	11.880
Nachrichtlich: geplante Privatentnahmen	19.500	39.000	39.000
Kontostand des Unternehmens am Jahresende	27.765	36.321	48.201
Anlaufphase ohne Entnahme (6 Monate)			
Bedarf zum Leben in dieser Zeit	19.500		
Davon durch den Gründungszuschuss gedeckt	10.680		
Aus privaten Rücklagen zu decken	**8.820**		
Aus privaten Rücklagen zu decken ohne Gründungszuschuss	19.500		
Private Rücklagen (nicht im Unternehmen gebunden)	20.000		

Gründungszuschuss nach § 94 SGB III: 6 Monate das zuletzt bezogene Arbeitslosengeld von 1.480 EUR plus 300 EUR pro Monat. Er steht der Gründerin privat zu und ist im Liquiditätsplan des Unternehmens nicht enthalten. Es besteht kein Rechtsanspruch. Die mögliche zweite Phase (9 Monate je 300 EUR) ist nicht eingerechnet. Gerechnet mit den Zahlungen des Jahres, nicht mit dem Gewinn. Die Privatentnahme beginnt erst Oktober 2027.

Planbilanz

Der Kredit sinkt von 35.000 EUR am Ende des ersten Jahres auf 32.294 EUR und 29.153 EUR. Neben den eingezahlten 18.000 EUR wachsen die einbehaltenen Ergebnisse auf 9.989 EUR, 20.863 EUR und 33.484 EUR. Die Forderungen von 15.179 EUR und 17.254 EUR folgen aus dem Zahlungsziel der Krankenkassen.

Planbilanz zum Ende jedes Planjahres (in EUR)

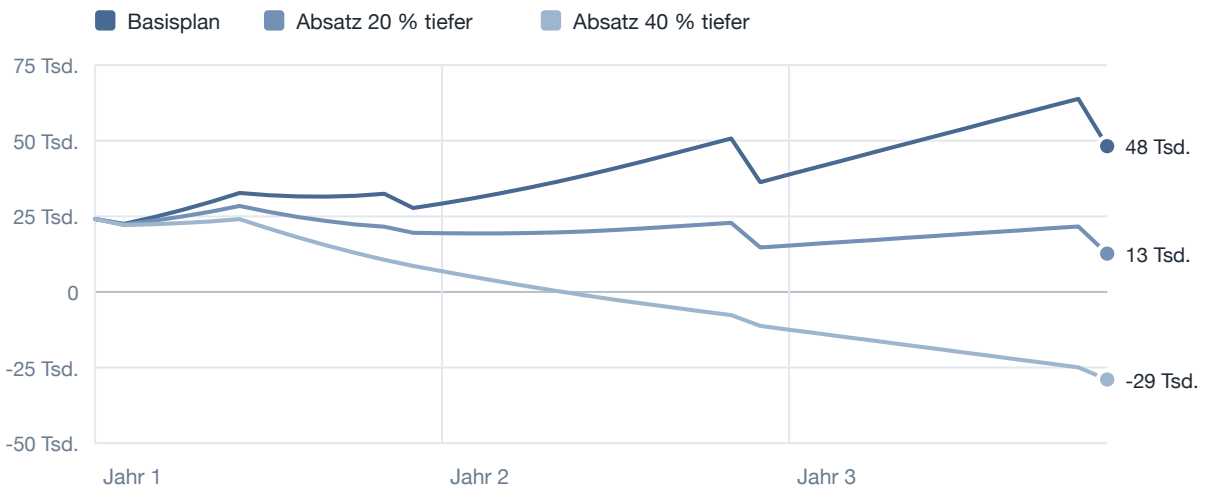
Position	Jahr 1 (Apr 27 bis Mär 28)	Jahr 2 (Apr 28 bis Mär 29)	Jahr 3 (Apr 29 bis Mär 30)
Aktiva			
Flüssige Mittel	27.765	36.321	48.201
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15.179	17.254	17.254
Kautionen	2.900	2.900	2.900
Anlagevermögen nach Abschreibung	17.600	15.200	12.800
Summe Aktiva	**63.444**	**71.675**	**81.155**
Passiva			
Eingezahltes Eigenkapital	18.000	18.000	18.000
Kumulierte Ergebnisse abzüglich Entnahmen	9.989	20.863	33.484
ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW über die Hausbank	35.000	32.294	29.153
Sonstige Verbindlichkeiten	455	518	518
Summe Passiva	**63.444**	**71.675**	**81.155**

Vereinfachte Planbilanz. Das Anlagevermögen steht mit den Anschaffungskosten abzüglich der linearen Abschreibung. Steuern sind im Jahr ihrer Entstehung bezahlt.

Szenarien

In den Szenarien sinkt nur die Zahl der Behandlungen, Preise, Fixkosten und Entnahmen bleiben gleich. Bei 20 % weniger Absatz bleibt das Ergebnis vor Steuern positiv, der tiefste Kontostand liegt mit 12.663 EUR aber unter der Reserve, für die 7.212 EUR zusätzlich nötig wären. Bei 40 % weniger Absatz fällt der Kontostand auf -28.956 EUR. In der Grafik ist zu sehen, wie weit die Kontostände der drei Fälle auseinanderlaufen.

Kontostand in den Szenarien (in EUR)



Szenariorechnung (in EUR)

Kennzahl	Basisplan	Absatz 20 % tiefer	Absatz 40 % tiefer
Umsatz Jahr 1 (Apr 27 bis Mär 28)	79.273	63.419	47.565
Umsatz Jahr 2 (Apr 28 bis Mär 29)	113.035	90.424	67.816
Umsatz Jahr 3 (Apr 29 bis Mär 30)	115.908	92.724	69.540
Ergebnis vor Steuern Jahr 1 (Apr 27 bis Mär 28)	35.227	19.846	4.469
Ergebnis vor Steuern Jahr 2 (Apr 28 bis Mär 29)	66.817	44.886	22.959
Ergebnis vor Steuern Jahr 3 (Apr 29 bis Mär 30)	69.801	47.313	24.825
Tiefster Kontostand	**22.544**	**12.663**	**-28.956**
Zusätzlicher Kapitalbedarf inkl. Reserve	0	7.212	48.831
Monatlicher Gewinn ab	Monat 2	Monat 2	Monat 2

In den Szenarien sinkt nur die verkaufte Menge. Preise, Fixkosten und Entnahmen bleiben gleich.

Wichtigste Planungswerte

Das Ergebnis hängt am stärksten ab von:

- der Zahl der Behandlungen, also dem Start mit 122 und 22 Behandlungen und 5,5 % Wachstum pro Monat im ersten Jahr,
- der Kassenvergütung von 31 EUR je Behandlung, die ich nicht beeinflussen kann,
- meiner Arbeitskraft als einzige Therapeutin,
- dem Zahlungsziel der Krankenkassen von 2 Monaten.

---

11. Risiken und Gegenmaßnahmen

Verzögerung bei Mietvertrag und Kassenzulassung

Der Mietvertrag für die Räume in Plagwitz liegt als Entwurf vor und wird erst nach der Kreditzusage unterschrieben. Für die Abrechnung mit den gesetzlichen Krankenkassen ist die Zulassung nach § 124 SGB V erforderlich [Q12]. Verzögert sich einer der beiden Schritte, verschiebt sich die Eröffnung am 1. April 2027 und damit der erste Umsatz.

Gegenmaßnahme: Ich beantrage die Zulassung im Januar 2027 unmittelbar nach der Unterschrift. Verlangt wird eine Therapiefläche von mindestens 23 m², davon ein Behandlungsbereich mit mindestens 15 m² und ein weiterer mit mindestens 8 m² [Q13]. Ich gehe davon aus, dass sich diese Vorgaben auf 85 Quadratmetern beim Umbau im März 2027 einhalten lassen.

Langsamerer Anstieg der Auslastung

Über die rund 60 Patienten hinaus, die mitkommen wollen, hängt das Wachstum an Verordnungen aus dem Stadtteil, in dem auch andere Praxen Manuelle Therapie und Lymphdrainage anbieten [Q7] [Q8]. Bei 20 % weniger Behandlungen sinkt das Ergebnis vor Steuern im ersten Jahr auf 19.846 EUR und der tiefste Kontostand auf 12.663 EUR, für die volle Reserve wären zusätzlich 7.212 EUR nötig. Bei 40 % weniger fiele der Kontostand auf -28.956 EUR.

Gegenmaßnahme: Ich stelle die Praxis vor der Eröffnung persönlich bei Hausärzten und Orthopäden in Gehweite vor und hinterlege Terminkarten. Meine bisherigen Patienten können ab März 2027 Termine vereinbaren, sodass die Praxis vom ersten Tag an belegt ist.

Ausfall meiner Arbeitskraft

In einer Einzelpraxis hängt der Umsatz an meiner Behandlungszeit. Bei längerer Krankheit fallen Einnahmen weg, während die laufenden Auszahlungen von 6.625 EUR pro Monat am Ende des ersten Jahres weiterlaufen.

Gegenmaßnahme: Ich plane mit 18 Arbeitstagen im Monat, die Raum für Krankheit, Urlaub und Fortbildung lassen. Der Kontostand liegt im Basisplan zu keinem Zeitpunkt unter 22.544 EUR und überbrückt damit einen Ausfall von mehreren Monaten.

Kassenvergütung und Zahlungseingang

Die Vergütung der Krankenkassen kann ich nicht beeinflussen, und rund 85 Prozent meiner Patienten sind gesetzlich versichert. Die Kassen zahlen erst nach zwei Monaten.

Gegenmaßnahme: Das Zahlungsziel ist im Liquiditätsplan berücksichtigt. Ich rechne monatlich mit Praxissoftware ab und habe 2023 ein Seminar zu Praxisorganisation und Abrechnung mit den Krankenkassen besucht [D1]. Privatpatienten und Selbstzahler zahlen 48 EUR je Behandlung und erhalten ihre Rechnung nach der Behandlungsserie.

Gründungszuschuss ohne Rechtsanspruch

Ich beantrage den Gründungszuschuss bei der Agentur für Arbeit. Ein Rechtsanspruch besteht nicht, Voraussetzung ist unter anderem die Stellungnahme einer fachkundigen Stelle zur Tragfähigkeit.

Gegenmaßnahme: Die Praxis ist so geplant, dass ich ihr in den ersten sechs Monaten nichts entnehme. Ohne Zuschuss decke ich den Bedarf von 19.500 EUR für diese Zeit aus meinen privaten Rücklagen von 20.000 EUR.

Steuerzahlungen am Jahresende

Die Einkommensteuer fällt als größere Einzelzahlung an, im zweiten Jahr mit geschätzt 16.943 EUR. Ich habe sie vorsichtig ohne persönliche Abzüge angesetzt.

Gegenmaßnahme: Mein Steuerberater begleitet die laufende Buchhaltung. Auch nach der Steuerzahlung liegt der Kontostand am Ende des zweiten Jahres bei 36.321 EUR.

Anhang

A. Eigene Einschätzungen

Die folgenden Aussagen im Plan sind eigene Einschätzungen und nicht durch externe Quellen belegt.

- Ich rechne damit, dass diese feste Zuständigkeit gerade bei längeren Behandlungsserien in der Manuellen Therapie und Lymphdrainage geschätzt wird. (Angebot und Geschäftsmodell)
- Ich gehe davon aus, dass eine zusätzliche Einzelpraxis ihre Termine füllen kann, solange Patienten mehrere Wochen auf einen Termin warten. (Markt und Zielgruppe)
- Ich gehe davon aus, dass gesetzlich Versicherte ihre Praxis kaum nach dem Preis wählen, weil die Krankenkassen die Vergütung vorgeben. (Wettbewerb)
- Ich rechne deshalb damit, dass meine Praxis vor allem freie Termine anbietet, statt den bestehenden Praxen Patienten abzunehmen. (Wettbewerb)
- Ich rechne damit, dass Hausärzte und Orthopäden im Stadtteil ihre Patienten zunächst an Praxen verweisen, die sie bereits kennen. (Wettbewerb)
- Ich gehe außerdem davon aus, dass meine Auslastung langsamer steigt, falls weitere Praxen im Leipziger Westen eröffnen und die Wartezeiten kürzer werden. (Wettbewerb)
- Ich rechne deshalb damit, dass neue Termine schnell belegt werden. (SWOT-Analyse)
- Ich gehe davon aus, dass diese Kontakte zusätzliche Verordnungen in meine Praxis bringen. (SWOT-Analyse)
- Ich rechne damit, dass eine Verzögerung bei einem dieser Schritte die Eröffnung verschieben würde. (SWOT-Analyse)

- Ich rechne deshalb damit, dass freie Termine über die verordnenden Praxen schnell nachgefragt werden. (Marketing und Vertrieb)
- Ich gehe davon aus, dass sich diese Vorgaben auf 85 Quadratmetern beim Umbau im März 2027 einhalten lassen. (Risiken und Gegenmaßnahmen)

B. Quellen

Q1	Wie viele Firmen der Branche „Physiotherapie- & Massagepraxen“ gibt es in Deutschland? (Stand Oktober 2026) https://www.dieanalysten.com/statistik/physiotherapie-und-massagepraxen, abgerufen am 23.11.2026
Q2	Versorgungsanalyse-Physiotherapie: Wo gibt es die meisten und wenigsten Physiotherapeuten? https://listflix.de/unternehmen/statistiken/versorgungsanalyse-physiotherapie/, abgerufen am 23.11.2026
Q3	© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020 https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Dienstleistungen/Publikationen/Downloads-Dienstleistungen-Kostenstruktur/kostenstruktur-gesundheitswesen-2020166189004.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen am 23.11.2026
Q4	News - Eckdatenstudie 2025 https://physio.de/community/news/eckdatenstudie-2025/99/11762/1, abgerufen am 23.11.2026
Q5	Marktforschung https://www.iww.de/pp/perspektiven/marktforschung-branchenreport-physiotherapie-2026-selbstzahler-treiben-das-wachstum-f175132, abgerufen am 23.11.2026
Q7	Physiotherapie & Osteopathie Leipzig-Plagwitz https://wemove-leipzig.de/, abgerufen am 23.11.2026
Q8	Physiotherapie Plagwitz https://pt-elsterpark.de/physiotherapie-plagwitz/, abgerufen am 23.11.2026
Q9	Physiotherapie und Osteopathie Wichert & Wittig https://physio-wichert-wittig.de/, abgerufen am 23.11.2026
Q10	PHYSIOTHERAPIE LINDENAU https://www.yelp.com/biz/physiotherapie-lindenau-leipzig, abgerufen am 23.11.2026
Q11	Ein Service des Bundesministeriums der Justiz sowie des Bundesamts für Justiz - https://www.gesetze-im-internet.de/mphg/MPhG.pdf, abgerufen am 23.11.2026
Q12	Kassenzulassung Physiotherapie: Antrag, Ablauf, Unterlagen https://physio-berater.de/antrag-kassenzulassung, abgerufen am 23.11.2026
Q13	Zulassungsvoraussetzungen für Physiotherapiepraxen https://ifk.de/sites/default/files/redaktion/anhaenge/Zulassungsvoraussetzungen.pdf, abgerufen am 23.11.2026
Q14	Therapiepraxis gründen: Voraussetzungen, Kassenzulassung und Anmeldungen https://henara.eu/therapie-wissen/praxisgruendung-therapie/therapiepraxis-voraussetzungen-zulassung/, abgerufen am 23.11.2026
Q15	Berufsbild Physiotherapie - Infos rund um die Selbständigkeit https://physio-berater.de/berufsbild-physiotherapie, abgerufen am 23.11.2026
D1	Lebenslauf Sarah Lehmann (eigene Unterlage)

Angaben zu Steuern und Registrierung: Rechtsstand November 2026.

C. Hinweise zur Finanzplanung

- Der Finanzplan ist für 36 Monate monatlich gerechnet. Die Jahreswerte sind die Summen der Monate.
- Steuern sind vorsichtig im Jahr ihrer Entstehung als bezahlt angesetzt.
- Marktzahlen stammen aus den im Abschnitt B genannten Quellen.