



# Und woher kommt das Geld?

## Was kostet der Aufbau einer psychologischen Praxis? Gründungsinvestition und Finanzierung

Foto: JONNE Stock Project – pixelz.com

Die Deutschen haben es nicht leicht in ihrem Umgang mit Geld. Für viele gilt immer noch: »Über Geld spricht man nicht.« Und so wird nur hinter vorgehaltener Hand darüber geredet, oder es wird geflunkert: heillos übertrieben oder – nach dem Motto »Jammern gehört zum Handwerk« – alles kleingerechnet. Ernsthaft und mit kühlem Kopf wird über Finanzielles eher selten gesprochen. Auch deshalb soll es genau darum in diesem Beitrag gehen!

Für viele Psycholog\*innen ist der klare, betriebswirtschaftliche Blick auf die eigene, selbst gegründete Praxis ungewohnt. Viele sonnen sich anscheinend lieber in den angenehmen Sphären des Helfendaseins, als sich bewusst mit den Niederungen des schnöden Mammons auseinanderzusetzen. Erst wenn das Konto im Minus verharret oder das Finanzamt anklopft, kümmern sich viele um die finanzielle Seite des Praxisbetriebs. Denn alle selbstständigen Psycholog\*innen verbindet, dass sie über kurz oder lang nicht darum herumkommen, sich mit den (betriebs-)wirtschaftlichen Aspekten ihrer selbst gegründeten Praxis zu beschäftigen.

Grundlegend sollte man, wenn man über die monetären Aspekte einer psychologischen Praxis spricht, das Thema in drei Bereiche gliedern:

- Gründungsinvestition und Finanzierung,
- Einnahmen – Ausgaben = Überschuss (vor Steuern),
- Honorargestaltung.

### Gründungsinvestition und Finanzierung

Die Fragen, die am Anfang am meisten interessieren, sind wohl:

- Wie viel kostet die Gründung der eigenen Praxis?
- Welche Vorbereitungen sind nötig?
- Und woraus besteht eigentlich – materiell gesehen – eine psychologische Praxis?

Um diese Fragen zu beantworten, gilt es zunächst, genau zu überlegen, was neu angeschafft werden muss oder was eventuell aus dem privaten Bestand (»Pri-

vatvermögen«) in den Praxisbestand (»Praxisvermögen«) überführt werden kann. Das können Möbel (z. B. Schreibtisch, Stühle, Sessel, Couch) ebenso sein wie die Fachbibliothek oder Bürogeräte (z. B. Computer, Drucker, Schreibmaterial). Ist beispielsweise die Anschaffung eines neuen Computers direkt mit der Gründung notwendig, oder kann der alte (Privat-)Laptop gegebenenfalls noch ein weiteres Jahr genutzt werden, um diese Investition etwas hinauszuzögern (und z. B. Überziehungszinsen auf dem Konto zu sparen)?

### Wie viel kostet die Einrichtung einer Praxis?

Wenn ich auf meine Erfahrungen der vergangenen Jahre zurückblicke, lässt sich sagen, dass bei 80 % aller psychologischen (Einzel-)Praxen, die mir in Seminaren oder Einzelberatungen begegnet sind, die Kosten für Aufbau und Gründung zwischen 5.000 und 50.000 Euro lagen. Das ist eine ziemlich große Spannweite, was in einem hohen Maße zusammenhängt mit Stilfragen, der Standortwahl, der geplanten Zielgruppe und damit, wie viele Gegenstände aus dem Privatvermögen in das Betriebsvermögen übertragen werden.

Wichtig in der Zeit der Praxisgründung ist, dass neben laufenden Kosten für Behandlungszimmer, Wartezimmer, eventuell getrenntes Büro, Teeküche etc. und Infrastruktur zum Thema »Werbung« auch ein Puffer für Unvorhersehbares von zehn bis 25 % eingeplant werden sollte.

### Planung der Praxisausstattung

Die Tabellen auf diesen Seiten vermitteln einen Eindruck davon, wie detailliert die Planung getrennt nach Behandlungszimmer, Wartezimmer, Büro und Teeküche aussehen kann. Bei kleineren Praxen gibt es vielleicht keine Teeküche, der Büroteil ist in den Praxisraum integriert, oder es gibt eventuell kein regelrechtes Wartezimmer, sondern nur eine Wartezone. In den Tabellen ist mit »Kosten minimal« die sparsame und vorsichtige Ausstattungsvariante gemeint. Da vieles auch mit Stilfragen zusammenhängt, ist in der Spalte »Kosten optimal« so

etwas wie eine reichliche und großzügige Praxiseinrichtung dargestellt. Mit der Spalte »schon vorhanden« ist all das gemeint, was nicht neu angeschafft werden muss und z. B. aus dem Privatvermögen in das Praxisvermögen eingebracht wird.

Natürlich ist es abhängig von der persönlichen finanziellen Situation, wie viel man für einzelne Einrichtungsgegenstände ausgeben möchte (und kann). Allerdings lohnt es sich, sich schon am Anfang die Frage zu stellen, ob es wirklich gut ist, zu »kleckern« und z. B. einfachere und billigere Sessel zu kaufen, die zwar das Budget zunächst weniger belasten, aber dafür vielleicht auch nur

ein paar Jahre halten, oder ob es nicht besser wäre, direkt zu »klotzen« und etwas Hochwertiges anzuschaffen. Immerhin verbringt man auf den besagten Sesseln einen Großteil seiner Arbeitszeit.

Es bleibt noch zu erwähnen, dass es bei der Einrichtung der Praxis empfehlenswert ist, sich eine Inventarliste zu erstellen. Nicht nur für den Übertrag der Gegenstände aus dem Privatvermögen in das Betriebsvermögen (der nicht undokumentiert »einfach so« vollzogen werden sollte), sondern auch für den Versicherungsfall ist es schließlich wichtig, eine Aufstellung dessen zu haben, woraus die Praxis materiell besteht.

Praxisausstattung 1 Behandlungszimmer/Praxisraum	Sofort nötig	Schon vorhanden	Kosten minimal	Kosten optimal
Couch und 2-3 Sessel	x		500 Euro	8.000 Euro
Stühle	x		50 Euro	500 Euro
Beistelltisch	x		30 Euro	200 Euro
Schränke	x		200 Euro	1.000 Euro
Regale			50 Euro	800 Euro
Teppich(e)		x	100 Euro	1.000 Euro
Bilder, Raumdekoration	x	x	200 Euro	1.000 Euro
Flipchart/Whiteboard/Tafel			50 Euro	300 Euro
CD-/DVD-Player		x	50 Euro	500 Euro
Video (evtl. Kamera)			50 Euro	500 Euro
Tests, Therapiematerialien, Therapiebedarf	x		450 Euro	2.300 Euro
Fachliteratur	x	x	100 Euro	500 Euro
Werb Schild (außen)	x		50 Euro	200 Euro
Werbematerial (Flyer, Visitenkarten, Briefbogen etc.)	x		200 Euro	1.000 Euro
Sonstiges			200 Euro	2.000 Euro
<b>Kosten (Praxisraum):</b>			<b>2.280 Euro</b>	<b>19.800 Euro</b>

Praxisausstattung 2 Wartezimmer	Sofort nötig	Schon vorhanden	Kosten minimal	Kosten optimal
3-5 Stühle	x	x	150 Euro	600 Euro
Beistelltisch	x		50 Euro	200 Euro
Garderobe	x		100 Euro	400 Euro
Schränke		x	100 Euro	1.000 Euro
Regal		x	50 Euro	300 Euro
Prospektablage			30 Euro	200 Euro
<b>Kosten (Wartezimmer):</b>			<b>480 Euro</b>	<b>2.700 Euro</b>

Praxisausstattung 3 Büro und Teeküche	Sofort nötig	Schon vorhanden	Kosten minimal	Kosten optimal
Schränke	x		200 Euro	1.000 Euro
Regale		x	50 Euro	300 Euro
Schreibtisch, Schreibtischstuhl	x		150 Euro	1.200 Euro
Computer	x	x	400 Euro	1.000 Euro
Telefon	x	x	50 Euro	100 Euro
Internet	x		50 Euro	50 Euro
Kühlschrank			100 Euro	300 Euro
Herd			50 Euro	300 Euro
Mikrowelle			50 Euro	200 Euro
Tisch, Stühle			100 Euro	250 Euro
<b>Kosten (Büro + Teeküche):</b>			<b>1.200 Euro</b>	<b>4.700 Euro</b>
<b>Kosten (gesamt):</b>			<b>3.960 Euro</b>	<b>27.200 Euro</b>

### *Finanzierung: Woher kommt das Geld?*

Genauso wichtig: Wie finanziere ich all die Dinge, die ich brauche? Oder: Woher kommt das Geld? Ist es unter Umständen nötig, einen Kredit aufzunehmen? Habe ich privat angesparte Reserven, die ich mit einbringen kann? Oder ist es möglich, Fördermittel zu beantragen und zu nutzen? Bei der Suche nach Antworten auf diese Fragen kann eine Existenzgründungs- und -aufbauberatung ebenso helfen wie die Teilnahme an einem Seminar (z. B.: »Praxisgründung und Niederlassung in der Privatpraxis« bei der Deutschen Psychologen Akademie). In einer guten Einzelberatung für Praxisgründer\*innen werden diese dabei unterstützt, mit kühlem Kopf zu rechnen, damit bei den anfallenden Kosten und Einnahmen auch wirklich nichts übersehen wird und sie später nicht unangenehm überrascht werden.

Ganz allgemein fußt die Finanzierung auf drei Säulen:

- Eigenmittel (Geld, verwertbare Sachmittel, Eigenleistungen),
- Fremdmittel (Kredite) und
- Fördermittel (z. B. [www.gruendungszuschuss.de](http://www.gruendungszuschuss.de)).

### **Mögliche Einnahmen und laufende Ausgaben**

#### *Investitionen und laufende Kosten*

Während Investitionen (meistens zumindest) nur einmal getätigt werden müssen, sind die laufenden Kosten etwas, das Selbstständige so lange begleitet, wie die Institution »Praxis« existiert. Deswegen lohnt es sich, vor allem bei den laufenden Kosten ganz genau zu rechnen. Kann man z. B. den Vermieter bei der monatlichen Miete um 50 Euro herunterhandeln, bedeutet das im Jahr eine Ersparnis von 600 Euro und (da psychologische Praxen eher selten umziehen) von 6.000 Euro in zehn Jahren.

Neben der Miete und den Mietnebenkosten, sind außerdem (laufende) Kosten für den Praxisbedarf (z. B. Büromaterial, Telefon, Homepage, Dekoration), die berufliche Weiterentwicklung (z. B. Fachliteratur, Weiterbildung, Supervision), Reisekosten (z. B. Auto, Bewirtung, Bahn) sowie ggf. Personalkosten und allgemeine Gebühren (z. B. [Praxis-]Versicherungen, Bankgebühren, Steuern) zu berücksichtigen.

Es stellt sich nun die Frage, wie viel ich arbeiten muss, um meinen Lebensstil und die Praxis finanzieren zu können. Das hängt außer von dem Profil meiner Praxis, meinen individuellen Bedürfnissen und Wünschen auch entscheidend davon ab, wer zu meiner Klientel gehört bzw. wer meine Geldgeber\*innen sind, z. B. die Kassenärztliche Vereinigung (KV), Krankenkassen, Privatpatient\*innen, Selbstzahler\*innen, Institutionen, Firmen (mehr dazu in Gross, 2022).

#### *Standortplanung*

Niemand kann die Zukunft vorhersehen, man kann aber versuchen, sie im eigenen Sinne zu beeinflussen, und dazu zählt eine gute Planung. Eine Praxisgründung ist immer mit einem gewissen (finanziellen) Risiko behaf-

tet. Allerdings wird die Risikoabwägung umso klarer, je mehr Informationen über die Marktsituation der zu gründenden Praxis vorliegen: Lohnt die Praxisgründung an diesem Ort, oder ist sie vielleicht zu risikoreich?

Um diese Frage beantworten zu können, sollte vor einer Entscheidung für einen Standort intensiv Marktforschung betrieben werden:

- Wie viele Mitbewerber\*innen gibt es in der direkten (und weiteren) Nachbarschaft?
- Aus welchen Berufsgruppen stammen die Mitbewerber\*innen (Ärzt\*innen, Psychotherapeut\*innen, Psycholog\*innen, Pädagog\*innen, freie Berater\*innen etc.)?
- Wie gut ist deren Angebot?
- Wodurch unterscheide ich mich von Mitbewerber\*innen (Alleinstellungsmerkmal, Unique Selling Proposition, USP)?
- Was sind die Stärken meiner Praxis? Was die Stärken meiner Konkurrenz?
- Wie kann ich mir meine Stärken bewusst machen, diese bewerben und so auf mich aufmerksam machen?

Das sind Punkte, die in einem vorzubereitenden Businessplan (s. u.) Berücksichtigung finden sollten (für weitere Informationen siehe Gross, 2022). Und spätestens an dieser Stelle zeigt sich, wie sehr die einzelnen Bereiche (Standortwahl, Praxisprofil, Marketing, Werbung, Akquise, Finanzierung etc.) miteinander vernetzt sind. Diese Themen werden vertieft in den nächsten Folgen der Serie dargestellt und behandelt.

### **Honorargestaltung**

Die minimalen Einnahmen lassen sich errechnen, indem man die minimale Stundenzahl mit der minimalen Vergütung multipliziert, also die folgende Formel nutzt:

$$\text{Stundenzahl (min./max.)} \times \text{Vergütung (min./max.)} = \text{Einnahmen}$$

Gleiches gilt analog für die maximalen Einnahmen.

#### *Kassensätze und Modellrechnung*

Während die Honorare in nicht klinischen Tätigkeitsfeldern von Bereich zu Bereich sehr unterschiedlich hoch sein können, weil sie u. a. auch abhängig vom professionellen Ruf und vom persönlichen Verhandlungsgeschick sind, gibt es im klinischen Bereich der Kassenpsychotherapie engere Honorarspannen und striktere Rahmenbedingungen durch den »Einheitlichen Bewertungsmaßstab« (EBM) und die »Gebührenordnung für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten« (GOP) (dazu mehr in einem der folgenden Artikel der Serie).

Im Bereich der Kassenpsychotherapie rechnet man zurzeit mit den folgenden berufspolitischen Zahlen. Man geht davon aus, dass in einer maximal ausgelasteten KV-Praxis ein\*e Psychotherapeut\*in pro Woche insgesamt durchschnittlich 50 Stunden tätig ist. Da Psychothera-

peut\*innen einen relativ hohen Anteil an unbezahlter (oder schlecht bezahlter) Arbeit haben (bei der Praxisgründung rechnet man anfangs mit ca. 14 Wochenstunden für Büroarbeiten, Telefonate, Berichte etc.), geben sie in der Woche maximal 36 Psychotherapiesitzungen.

In der Modellrechnung tun sie das 43 Wochen im Jahr; die restlichen Wochen entfallen auf Urlaub, Fort- und Weiterbildung sowie Krankheiten. Im Jahr ergeben sich also 36 Psychotherapiesitzungen x 43 Wochen = 1.548 »verkaufte« Sitzungen. Erhalten Psychotherapeut\*innen wie im Jahr 2024 von der gesetzlichen Krankenkasse pro Sitzung 112,30 Euro, ergeben sich in der Modellrechnung also 1.548 Sitzungen x 112,30 Euro = 173.840 Euro als (gerundete) jährliche Einnahmen – wohlgernekt bei einer maximal ausgelasteten Praxis.

An Praxiskosten kann man – abhängig von der betriebswirtschaftlichen Vorbereitung – zwischen 12.000 und 36.000 Euro für laufende Kosten abziehen. Das ist es also, was man als Psychotherapeut\*in mit einer reinen Kassenpraxis maximal vor der Steuer verdienen kann. (Wenn man zusätzlich Privatpatient\*innen behandelt, kann sich das Einkommen verändern.) Davon gehen alle weiteren berufsbezogenen Ausgaben ab – inklusive aller privaten Versicherungen (z. B. Kranken-, Renten-, Unfallversicherung). Und natürlich werden Steuern abgezogen.

Aus Untersuchungen weiß man, dass die meisten Kassenpsychotherapeut\*innen durchschnittlich zwischen 22 und 28 Therapiesitzungen in der Woche durchführen.

#### Privatpraxen ohne Kassensitz

Für Psychotherapeut\*innen ohne Kassensitz und für Psycholog\*innen, die im nicht oder semiklinischen Bereich arbeiten, sieht die Situation noch einmal anders aus. Hier gibt es Kolleg\*innen, die im »Blue-Chip«-Wirtschaftsbereich weit mehr verdienen als Kassenpsychotherapeut\*innen, aber es gibt auch andere, die weit weniger einnehmen und finanziell »vor sich hin krebzen«.

#### Nicht und semiklinischer Bereich

Bei der Frage, wie viel eine Person auf jeden Fall verdienen will oder muss, geht es natürlich nicht nur um die Honorarhöhe der einzelnen Einheit, sondern auch darum, wie viel der Markt überhaupt »hergibt«, also wie viele Einheiten an Klient\*innen oder Patient\*innen »verkauft« werden können – vorausgesetzt, die richtigen werden überhaupt gefunden. Das trifft vor allem für die nicht und semi-klinischen Arbeitsbereiche zu. Dort schwanken die Honorare für Coaching, psychologische Beratung oder Supervision für die Einzelsitzung zwischen 80 und 250 Euro (plus Mehrwertsteuer). Abhängig von den einzelnen Tätigkeitsfeldern und dem persönlichen Ruf als Coach kann es sogar noch weit darüber hinausgehen.

#### Businessplan

Um professionell und überzeugend gegenüber potenziellen Geldgeber\*innen (z. B. Banken) auftreten zu können, ist die Erstellung eines Businessplans empfeh-

lenswert. Dieser sollte neben Angaben zur Person und Qualifizierung die geplanten Einnahmen und Ausgaben detailliert gegenüberstellen und dabei klar strukturiert, übersichtlich, allgemeinverständlich und aussagekräftig sein. Er sollte nicht weniger als zehn und nicht mehr als 25 Seiten lang sein und Folgendes enthalten:

- Geschäftsidee und Planung der Umsetzung,
- Rechtsform (vor allem bei Gruppenpraxen),
- eigenes Angebot (USP),
- Beschreibung Markt/Wettbewerbssituation,
- Marketing und Akquise,
- Beschreibung der Zielgruppe,
- Preissituation,
- Finanzierung der Praxisgründung,
- Rentabilitätsvorschau (Einnahmen – Ausgaben = Überschuss).

Natürlich kann man nie alles sofort im Blick haben und gleich zu Beginn der Selbstständigkeit umsetzen und berücksichtigen. Manche Dinge, wie z. B. die Akquise von Patient\*innen oder Klient\*innen, brauchen etwas mehr Zeit, während andere, wie die Anschaffung eines abschließbaren Aktenschranke oder einer Telefonanlage, direkt zum Praxisbeginn umgesetzt werden müssen. Um hier eine gewisse Struktur in die Planung zu bringen, ist es sinnvoll, zeitlich zu unterteilen in

- kurzfristig (bis zu drei Monate),
- mittelfristig (drei Monate bis drei Jahre) und
- langfristig (mehr als drei Jahre).

Diese Unterteilung sollte auch im Businessplan Ausdruck finden.

Bei der Erstellung des Businessplans sollte man sich vor allem die allgemeinen Ziele wirtschaftlichen Handelns bewusst machen, die man im Wesentlichen unter drei Punkten zusammenfassen kann: Liquidität, Rentabilität und Sicherheit. Unter Liquidität versteht man die kurz-, mittel- und langfristige Zahlungsfähigkeit. Wenn man Miete, Nebenkosten und andere laufende Kosten und nötige Investitionen nicht mehr bezahlen kann, droht der Konkurs bzw. die Insolvenz. Rentabilität meint den angemessenen materiellen Erfolg der beruflichen Tätigkeit. Eine gewisse Höhe der Einnahmen ist schließlich die Grundlage für den privaten Lebensunterhalt und die Weiterentwicklung der Praxis. Liquidität und Rentabilität sind also wesentlich für das langfristige Bestehen einer Praxis und damit verantwortlich für das, was unter »Sicherheit« als drittem Ziel zusammengefasst ist.

Werner Gross

Im dritten Teil der Serie »Gründung und Führung einer Psychologischen Praxis« geht es um folgende Themen: Wie sieht das Profil meiner Praxis aus? Wie finde ich den richtigen Standort? Darf ich mich überall niederlassen? Ist Großstadt, Kleinstadt oder Land für mich und mein Vorhaben günstiger?



Foto: privat

**Werner Gross** *Psychologischer Psychotherapeut, in freier Praxis niedergelassen, führt seit vielen Jahren Praxisgründungsseminare für Psycholog\*innen durch und veröffentlichte verschiedene Bücher, u. a. auch »Erfolgreich selbstständig: Wie gründe und führe ich eine psychologische Praxis«.*

**Literatur:**  
Gross, W. (2022). *Erfolgreich selbstständig. Wie gründe und führe ich eine psychologische Praxis* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.