

Zeitschrift: Physioactive
Herausgeber: Physioswiss / Schweizer Physiotherapie Verband
Band: 51 (2015)
Heft: 4

Artikel: Der Businessplan = Le business plan
Autor: Krattinger, Sylvie
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-928990>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Der Businessplan

Le business plan

SYLVIE KRATTINGER

Ein Businessplan ist für alle strategischen Phasen eines Unternehmens unverzichtbar – und auch für PhysiotherapeutInnen ein wertvolles Managementinstrument. Eine Einführung.

Der Businessplan ist ein Instrument, das dazu dient, eine Idee in ein wirkliches Geschäftskonzept zu verwandeln, das umgesetzt werden kann. Diese Formalisierung wird erreicht, in dem man schriftlich darstellt, mit welcher Geschäftsstrategie man eine Unternehmung gründen, sie erweitern oder auch umstrukturieren will.

Das Hauptziel des Businessplans besteht darin, den Partnern eine Vorstellung über die geplanten Aktivitäten zu geben. Der Lesende soll rasch die Absichten des Projektträgers, die Rolle der unterschiedlichen Akteure sowie die Machbarkeit des Konzepts verstehen.

Das Projekt definieren

Das Erarbeiten des Businessplans dient dazu, das Projekt auf Papier zu bringen, es zu strukturieren und zusammenzufassen. Die Idee wird dabei ausgearbeitet und auch hinterfragt, das Projekt kann so heranreifen. Die Initianten können dadurch die Machbarkeit des Projekts überprüfen. Entweder man verzichtet dann darauf, oder man wird in seiner Idee bestärkt und kann das Projekt weiterentwickeln, gegebenenfalls anpassen und umsetzen.

Wird der Businessplan regelmässig aktualisiert, so trägt er dazu bei, die Unternehmensstrategie umzusetzen. Er kann dann auch dazu benutzt werden, Kennzahlen-Cockpits (Dashboards) zu erstellen und die Geschäftsergebnisse zu verfolgen.

Ein Kommunikations- und Überzeugungsinstrument

Der Businessplan ist das bevorzugte Instrument, um das Projekt möglichen wirtschaftlichen Partnern zu erklären und zu veranschaulichen. Er soll sie vom Projekt überzeugen, insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung und/oder allfälliger

Un business plan est indispensable à toutes les phases stratégiques d'une entreprise. Il est également un outil précieux pour les physiothérapeutes. Une introduction.

Le business plan permet de transformer une idée en un véritable concept commercial tout en favorisant sa mise en œuvre. Il permet de formaliser les projections de déploiement d'une stratégie entrepreneuriale afin de créer une entreprise, de la faire évoluer vers de nouvelles activités ou de la restructurer.

Le business plan a pour principal objectif de donner une image claire de l'activité aux partenaires. Sa lecture doit leur permettre de saisir rapidement les intentions du porteur de projet, la place des différents acteurs et la fiabilité du concept.



©Sergey – Fotolia.com

Das Erarbeiten des Businessplans dient dazu, das Projekt auf Papier zu bringen, es zu strukturieren und zusammenzufassen. | La rédaction du plan de développement amène à poser le projet noir sur blanc, à le structurer et à le synthétiser.

Eigenmittelbeteiligung. Typischerweise ist der Businessplan an die Geschäftspartner gerichtet, an Investoren, die Vermieter von Geschäftslokalen und Behörden. Diese Adressaten beurteilen je nach ihrer Funktion die Kohärenz und Machbarkeit des geplanten Projekts.

Der Businessplan kann die Form eines *Vertrags* annehmen. Er enthält dann verpflichtende Bestimmungen über innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichende Zielvorgaben und legt auch Sanktionen bei Nichterfüllung fest.

Wie wird ein Businessplan erstellt?

Für das Verfassen eines Businessplans ist es notwendig, im Vorhinein Überlegungen anzustellen, wie aus der Idee ein konkretes Konzept werden kann. Verschiedene Managementwerkzeuge bieten bei diesem schrittweisen Prozess der Projektentwicklung Unterstützung, so zum Beispiel «The Business Model Canvas» [1] (*Abbildung 1*) oder das «IpOp-Modell» [2].

Diese Modelle sind in der *Konzeptphase* dienlich: Das Projekt kann auf Grundlage einer praxisgerechten und strategischen Logik beschrieben werden. Sie tragen dazu bei, Risiken und Unsicherheiten zu verringern sowie aus den bestehenden Optionen die geeignetste auszuwählen. Zudem strukturieren diese Modelle die Überlegungen. Dies erleichtert es innovative Strategien zu erkennen, mit denen man sich von den Konkurrenten abhebt.

Die Bundesverwaltung, Banken und bestimmte Unternehmensberatungen stellen Vorlagen zur Verfügung, die Jungunternehmern nach der Konzeptphase helfen, den Businessplan zu erstellen. Manchmal ist es erforderlich, diese Vorlagen anzupassen, weil der Businessplan das erste Konzept der Geschäftsidee weiterführt. Dies ist durchaus üblich.

Ein Beispiel für den Inhalt eines Businessplans gemäss der Vorlage der Bundesverwaltung (www.kmu.admin.ch) ist im *Kasten (Seite 10)* aufgelistet.

Auf was Physiotherapiepraxen achten müssen

Wenn ein Physiotherapeut eine Praxis eröffnen möchte, muss er sich insbesondere auf folgende Punkte konzentrieren: die Wahl der geeigneten Gesellschaftsform, die Wahl des Standorts und des Netzwerks, die Grösse der Räumlichkeiten, die Definition von Erfolg und Misserfolg, die Liquiditätsplanung über 12 Monate und der Anlagenspiegel sowie die Wahl der einzelnen Versicherungen.¹

Ein Physiotherapeut, der sich von der Konkurrenz abheben möchte, könnte einen Businessplan dazu nutzen, seine Tätigkeiten neu zu definieren und weiterzuentwickeln oder sich neu auszurichten.

¹ physioswiss bietet übrigens eine Schulung zu diesem Thema an (ausschliesslich auf Deutsch).

Définir le projet

La rédaction du plan de développement, établi en équipe, amène à poser le projet noir sur blanc, à le structurer et à le synthétiser. Cela permet de mettre l'idée en valeur, de la questionner et d'amener le projet à maturité. L'auteur pourra ainsi vérifier la faisabilité du projet. Dès lors, il peut y renoncer ou être rassuré avant de débiter le travail de gestion, de mise en œuvre et d'adaptation si besoin.

Tenu régulièrement à jour, le business plan soutient la concrétisation de la stratégie de l'entreprise. Il sert de support à l'élaboration de tableaux de bord opérationnels pour suivre les résultats de celle-ci.

Un outil pour communiquer et pour convaincre

Le business plan permet d'explicitier le projet. Il est un outil privilégié pour convaincre ses partenaires économiques de sa crédibilité en particulier lorsqu'il s'agit de solliciter une participation financière ou des prises de participation en fonds propres. Parmi les personnes intéressées par ce document, on compte les associés, les investisseurs, les propriétaires de locaux, les autorités. Ceux-ci jugeront en fonction de leurs critères de la cohérence, de la faisabilité et de la viabilité du projet.

Le business plan peut prendre la forme d'un *contrat* dont l'une des clauses est une liste d'objectifs à atteindre dans un délai déterminé sous peine de sanctions.

De l'idée au business plan

Pour rédiger un business plan, il est nécessaire d'avoir développé au préalable une réflexion permettant de transformer l'idée en un concept. Différents outils de management offrent un support à cette démarche itérative de gestion de projet comme le business model canvas [1] (*illustration 1*) ou l'IpOp Model [2]. Ces modèles appuient la *phase de conceptualisation*. Ils permettent de décrire le projet sur la base d'une logique fonctionnelle et stratégique et de réduire les risques et les incertitudes. Ainsi, il devient possible de choisir la solution la plus pertinente parmi différents scénarii. Par ailleurs, en structurant la réflexion, ces instruments facilitent l'identification de stratégies innovantes, ce qui permet de se démarquer des concurrents.

La Confédération, les banques et certaines agences de conseil mettent à disposition des modèles pour aider l'auteur à structurer son dossier. Le business plan s'inscrivant directement dans la continuité du modèle choisi pour élaborer le concept, celui-ci peut nécessiter des ajustements. Une démarche qui est tolérée. Un exemple de business plan selon le modèle proposé par la Confédération (www.pme-admin.ch) se trouve dans l'*encadré (page 10)*.

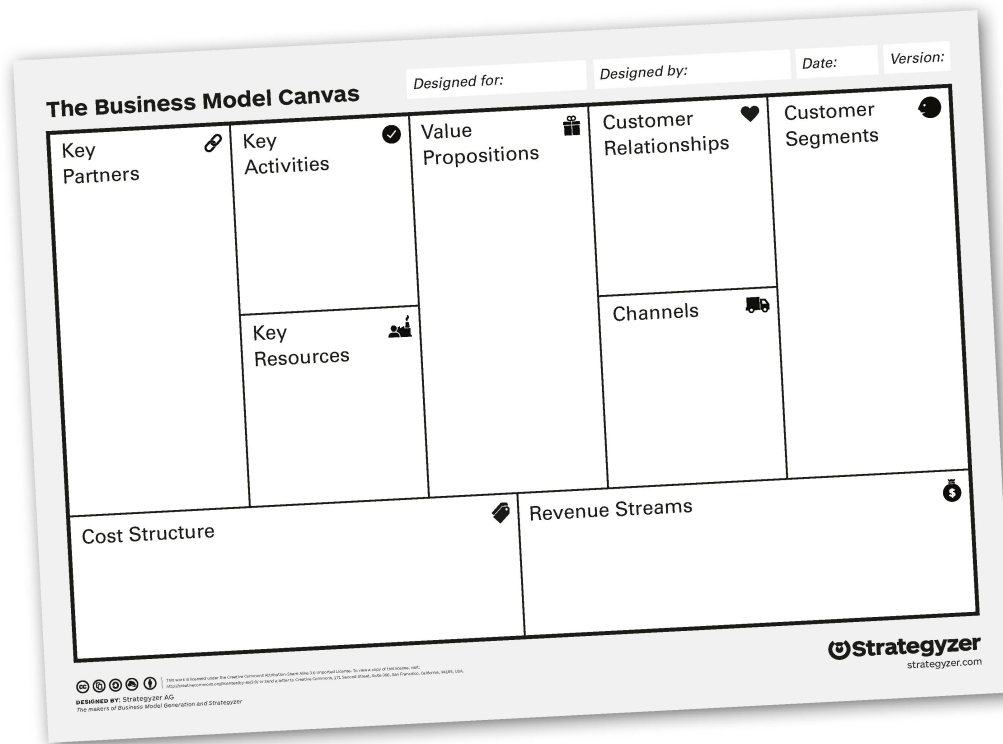


Abbildung 1: Das Canvas-Modell hilft bei der schrittweisen Projektentwicklung. | Illustration 1: Le business model canvas offre un support à la démarche itérative de gestion de projet.

Wie der Businessplan überzeugt

Die Wahrscheinlichkeit, seine Stakeholder (die einzelnen Interessensgruppen) zu überzeugen, kann gemäss der Literatur erhöht werden, wenn folgende Punkte beachtet werden:

1. Richten Sie die Aufmerksamkeit auf die Wünsche des betroffenen Stakeholders und liefern Sie entsprechende Lösungen.
2. Strukturieren Sie Ihren Text auf Grundlage der Geschäftsidee und der wichtigsten Punkte [3].
3. Verwenden Sie geeignete Begriffe, ohne sich im Fachjargon zu verlieren.
4. Beschränken Sie den Bericht auf das Wesentliche, eine allfällig zugehörige Powerpoint-Präsentation sollte nicht mehr als 10 Folien umfassen.
5. Beschreiben Sie genau den realen Bedarf, den das Produkt befriedigen soll [2].
6. Erläutern Sie Ihr Produkt/Ihre Lösung und erklären Sie, warum Ihr Projekt im Vergleich zu anderen Alternativen besser ist.
7. Bei den Marktabklärungen und dem Finanzplan sollten Sie Wunschvorstellungen nicht mit der Realität verwechseln, stützen Sie sich auf reale Zahlen.
8. Stellen Sie die geplanten Vertriebsnetze und -kanäle vor [1]. Für Physiotherapeuten sind hier zum Beispiel die Kon-

Quelques points essentiels pour les physiothérapeutes

Un physiothérapeute qui crée un cabinet mettra l'accent, parmi les items ci-dessous, sur le choix optimal de la forme juridique, sur le site et le réseau, sur la grandeur des locaux, sur la définition du succès ou de l'échec, sur le plan de trésorerie sur 12 mois et sur le tableau des investissements ainsi que sur le choix des différentes assurances¹.

Le physiothérapeute qui le souhaite pourrait saisir l'opportunité de se différencier des concurrents en insistant sur d'autres items. Ce faisant, il pourrait également innover et développer son activité.

Quelques conseils

Afin d'augmenter ses chances de convaincre les parties prenantes, les auteurs recommandent d'apporter un soin particulier aux points suivants:

1. Attirez l'attention et répondez aux attentes de la partie prenante concernée.
2. Structurez votre texte selon l'idée commerciale et selon les points-clés [3].
3. Utilisez les termes adéquats sans jargon professionnel.
4. Réduisez le rapport à l'essentiel et/ou le support powerpoint à 10 diapositives.

Die Inhalte eines Businessplans

Die Präsentation des Businessplans könnte, folgt man der Vorlage der Bundesverwaltung [3], folgende Kapitel beinhalten:

- 1. Zusammenfassung**
 - Beim Leser Interesse wecken
 - Zusammenfassung der Geschäftsidee, Vision, Strategie, Management, Produkte, Markt, Finanzplan, Chancen und Gefahren, allenfalls Beteiligungsangebot.
- 2. Inhaltsverzeichnis**
 - Kann auch vor dem Anhang angeführt werden.
- 3. Porträt des Unternehmens und des Managements**
 - Rechtsform und ihre Begründung, Kapitalstruktur und Bestimmung der damit verbundenen Kompetenzen, Eigentümer, strategische und operative Partner, Controlling, Berater.
 - Organigramm, Verantwortlichkeiten, Ausbildung und Managementenerfahrung der Schlüsselpersonen, Personalplanung und -förderung.
- 4. Produkte und Dienstleistungen**
 - Detaillierte Beschreibung von Produkten und Dienstleistungen sowie Kundennutzen, Stand im Lebenszyklus, Weiterentwicklungen und Innovation.
- 5. Märkte und Kunden**
 - Zielmarkt, Beschreibung der Nachfrage, des Angebots sowie des Umfelds (wirtschaftlich, juristisch, sozial, beruflich), Absatzmärkte (Potenzial und Wachstum), Kundenstruktur, erwartete Verkaufszahlen.
 - Gewählte Strategie: Marktsegmentierung, Bestimmung der Produkt-Markt-Kombination, gewählte Positionierung, Entscheidungen über den Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) [4].
 - Angabe der wirtschaftlichen Annahmen auf Grundlage von konkreten Fakten [4].
- 6. Mitbewerber und Konkurrenzprodukte**
 - Mitbewerber, Konkurrenz- und Marktanalyse.
- 7. Marketingplan**
 - Marketing: Zielmärkte und Kundengruppen, PR, Werbung (im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben), Verkauf, Distribution, Sortiments-, Produkt-, Service- und Preispolitik.
- 8. Infrastruktur und Technologie**
 - Produktion und Infrastruktur: Standort, Produktionsanlagen, Kapazitäten, Lager, Lieferanten, Kalkulation.
- 9. Finanzmanagement**
- 10. Finanzielle und operative Planung**
 - Abschlüsse (falls das Unternehmen bereits existiert).
 - Finanzielle Prognosen: Anlagespiegel, ursprünglicher Finanzplan, geplante Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung für drei Jahre, Liquiditätsplanung über 12 Monate, Berechnung der Rentabilitätsschwelle (Break-even), Finanzplan über drei Jahre, Kredittilgungsspiegel [4].
 - Finanzierungsantrag (Betrag, Grund und Art der Verwendung).
- 11. Risikobewertung**
 - Analyse des Gefahrenpotentials und der Möglichkeiten, Risiken zu vermeiden oder zu vermindern.
- 12. Verschiedenes**
 - Patent- und Markenschutz, Risiko- und Versicherungspolitik, öffentliches Engagement.
- 13. Beilagen**
 - Dokumente und Belege.
 - Zeitplan: Termine, Etappenziele.

Le contenu d'un business plan

En se référant au modèle de la Confédération [3], un dossier de présentation comprend les chapitres suivants:

- 1. Résumé du business plan**
 - Accroche du lecteur.
 - Idée commerciale, vision, stratégie, management, produits, marché, planification financière, possibilités et risques; éventuellement proposition de participation.
- 2. Sommaire**
 - Peut aussi figurer avant les annexes.
- 3. Portrait de l'entreprise, management**
 - Forme juridique et justification du choix retenu, structure du capital et détermination des pouvoirs qui en découlent, propriétaire, associés stratégiques et opérationnels, contrôle de gestion, conseiller.
 - Organigramme, responsabilités, formation et expérience en management des personnes-clés, planification et développement du personnel.
- 4. Produits et services**
 - Description détaillée des produits-services et de leur utilité pour la clientèle, état du cycle de vie, développement ultérieur et innovation.
- 5. Marché, clients**
 - Marché visé, caractéristique de la demande, de l'offre ainsi que de l'environnement (économico-juridico-socio-professionnel), débouchés (potentiel et croissance), structure de la clientèle, nombres de ventes prévues.
 - Stratégie retenue: segmentation du marché, choix du couple produit/marché, positionnement retenu, décisions prises de marketing-mix (politique de produit, de prix, de distribution et de communication) [4].
 - Chiffrage des hypothèses commerciales basées sur des éléments tangibles [4].
- 6. Entreprises et produits concurrents**
 - Concurrents, analyse de la concurrence et du marché.
- 7. Plan marketing**
 - Marketing: marchés cibles et groupe clients, RP, publicité (selon les exigences légales), vente, distribution, politique de l'assortiment, des produits, des services et des prix.
- 8. Infrastructure et technologie**
 - Production et infrastructure: site, outils de production, capacités, entrepôt, fournisseurs, calculs.
- 9. Gestion financière**
- 10. Planification financière et opérationnelle**
 - États financiers (si l'entreprise existe déjà).
 - Prévisions financières: tableau des investissements, plan de financement initial, bilan planifié et compte de résultat pour 3 ans, plan de trésorerie sur 12 mois, calcul du seuil de rentabilité, plan de financement à 3 ans et tableau des annuités de crédit [4].
 - Demande de financement (le montant, pourquoi et comment on l'utilise).
- 11. Évaluation des risques**
 - Analyse du potentiel de risque et des possibilités, risques à éviter ou à réduire.
- 12. Divers**
 - Brevet et protection de la marque, politique de risque et d'assurance, engagement public.
- 13. Annexes**
 - Pièces documentaires et justificatifs.
 - Calendrier: délais, objectifs d'étape.

- takte mit Ärzten und Patientenorganisationen zu nennen oder der Versand von Abschlussberichten.
9. Nennen Sie konkrete Konsequenzen im Falle eines Misserfolgs oder mögliche Sanktionen [2].
 10. Nennen Sie Ihre Konkurrenz und erklären Sie, wodurch sich Ihr Produkt/Ihre Lösung unterscheidet oder warum Ihr Projekt besser ist [2].
 11. Präzisieren Sie die Zielgruppe und beschreiben Sie den Gewinn, den die Zielgruppe aus dem Projekt ziehen wird.
 12. Beweisen Sie, dass Sie die Mindestressourcen decken können [2].
 13. Zeigen Sie den Finanzierungsbedarf deutlich auf, erklären Sie, wie Sie die Finanzmittel verwenden werden und benennen Sie die voraussichtliche Beteiligung anderer Partner.
 14. Stellen Sie die mit dem Projekt verbundenen Risiken und Unsicherheiten dar.
 15. Geben Sie die Kontaktperson an.

Die Entscheidung der Stakeholder, ein Projekt (mit-) zu finanzieren, zu starten oder eine neue Aktivität zu entwickeln, hängt von der Rentabilität des Vorhabens ab, im Verhältnis zu den damit verbundenen Risiken und Unsicherheiten. Der Projektverantwortliche und sein Team müssen ihre Kompetenz beweisen, dass sie das Projekt umsetzen und weiterentwickeln können. Der Businessplan soll darlegen, dass die Anleger den Projektverantwortlichen vertrauen können.

Der Aufwand lohnt sich

Ein Businessplan erhöht die Erfolgchancen bei der Gründung und Weiterentwicklung eines Geschäfts – er dient gewissermassen als Türöffner. Der Aufwand zur Erarbeitung eines Businessplans lohnt sich, denn anschliessend können die geschäftlichen Aktivitäten besser kontrolliert und gesteuert werden.

Für manche mag es kompliziert erscheinen, einen Businessplan zu erstellen und ihn als Managementinstrument einzusetzen. Hier bietet sich eine Weiterbildung an. Alternativ kann man sich auch kompetente Unterstützung holen und eine Unternehmungsberatung in Anspruch nehmen. |

Literatur I Bibliographie

1. Osterwalder A, Pigneur Y, Business Model Generation, 2010. www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc
2. Cohen R H, Winning Opportunities, 2001–2011. www.winning-opportunities.org
3. Bundesverwaltung, KMU Portal. www.kmu.admin.ch/kmu-gruenden/03476/03505/index.html?lang=fr; www.kmu.admin.ch/kmu-gruenden/03476/03505/03510/index.html?lang=de
4. AC Annuaire et Conseil pour réussir en Franchise, la composition du business plan. <http://ac-franchise.com/article/la-composition-du-business-plan>



© Fantasia – Fotolia.com

Ein Businessplan erhöht die Erfolgchancen bei der Gründung und Weiterentwicklung eines Geschäfts. | L'utilisation d'un business plan augmente les chances de succès pour créer et développer son entreprise.

5. Précisez le besoin réel auquel répond le produit-solution en fonction du contexte [2].
6. Décrivez votre produit-solution et précisez en quoi consistent ses avantages par rapport à d'autres alternatives.
7. Ne confondez pas espoir et réalité au niveau de l'étude de marché et du plan financier, basez-vous sur des chiffres existants.
8. Présentez le réseau et les canaux de distribution prévus [1] par exemple, les contacts pris avec les médecins, les associations de patients ainsi que le courrier de fin de traitement.
9. Soyez clair sur les conséquences d'un échec ou d'éventuelles sanctions [2].
10. Présentez la concurrence et expliquez en quoi votre produit-solution est différent ou meilleur [2].
11. Précisez la population ciblée ainsi que les bénéfices attendus.
12. Démontrez votre capacité à trouver les ressources minimales [2].
13. Présentez clairement la demande de financement, ce que vous en ferez ainsi que l'apport prévu des autres partenaires.
14. Présentez le degré de risques et les incertitudes que comporte le projet.
15. Citez la personne de contact.

La décision des parties prenantes de soutenir le financement, de lancer un projet ou de développer une activité dépend de



Sylvie Krattinger, PT BSc, arbeitet als Fach- und Organisationsexpertin in der Institution Lavigny, einem Zentrum für hirnerkrankte Menschen in Lavigny VD. Sie hat sich im Management von Gesundheitsorganisationen weitergebildet. Sylvie Krattinger ist Vorstandsmitglied von physiovaud und engagiert sich im Fachbeirat der physioactive.

Sylvie Krattinger, PT BSc, travaille en tant que consultante en organisation à l'Institution de Lavigny, un centre pour des personnes atteintes de lésions cérébrales, à Lavigny VD. Elle s'est perfectionnée dans la gestion d'institutions de santé. Sylvie Krattinger est membre du comité de physiovaud et participe au comité de lecture de physioactive.

la rentabilité de ce dernier en regard du degré de risques et des incertitudes restantes. Le porteur de projet et son équipe doivent prouver qu'ils maîtrisent l'activité et les perspectives de développement et que les investisseurs peuvent leur faire confiance.

Des efforts récompensés

Tel un passeport, l'utilisation d'un business plan augmente les chances de succès pour créer et développer son entreprise. L'effort consacré à cette démarche contribue à une meilleure maîtrise de la gestion de son activité.

Pour autant, l'utilisation de cet outil peut paraître complexe. Dans ce cas, il est envisageable de se former ou de solliciter de l'aide auprès d'un organisme pour un accompagnement. |

JETZT IN NEUEN RÄUMEN

LIMA

BEHANDLUNGSLIEGEN
& PRAXISZUBEHÖR

Ihr Fachhändler – seit 28 Jahren !

SHOWROOM - BERATUNG & SERVICE

Für Therapie und mehr...

- Grosse Auswahl an stationären und portablen Behandlungsliegen in allen Preis- & Leistungsvarianten!

- **Umfangreiches Sortiment an Therapie- & Praxisbedarf:**

Lagerungsmaterial, Hocker, Fitnessgeräte, Sprossenwände, Yoga- & Gymnastikmatten, Hygiene- & Einwegartikel, Wellnessprodukte, Kräuterstempel, Hot-Stone, Öle, Kinesio-Tapes... und vieles mehr!

**Besuchen Sie uns
in Dietlikon, Aegertweg 7
– im 3. Stock –**

Wir sind sehr einfach erreichbar
- direkt an Autobahn (gegenüber IKEA)
& Bushaltestelle! - oder auf www.lima.ch

Montag - Mittwoch: 09.30 - 18.00 Uhr
Donnerstag: geschlossen
Freitag: 09.30 - 18.00 Uhr
Samstag: 09.30 - 14.00 Uhr

**Besuchen Sie unsere
grosse Ausstellung!**

Aegertweg 7
8305 Dietlikon

Tel.: 044/312 26 07
Fax.: 044/312 27 20
www.lima.ch
info@lima.ch

Verlangen Sie unseren
Katalog 2015

FÜR THERAPIE
UND MEHR

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF

BEHANDLUNGSLIEGEN & WEITFÄHIGER PRAXISBEDARF