

Zeitschrift: Physioactive
Herausgeber: Physioswiss / Schweizer Physiotherapie Verband
Band: 54 (2018)
Heft: 2

Artikel: Persönliche Zuweiserbeziehungen als Erfolgsfaktor = Les relations personnelles entre prescripteurs et prestataires : un facteur de réussite
Autor: Bavaud, Caroline
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-928530>

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>

Persönliche Zuweiserbeziehungen als Erfolgsfaktor

Les relations personnelles entre prescripteurs et prestataires: un facteur de réussite

CAROLINE BAVAUD

Ein funktionierendes Zuweisermanagement – strategisch verankert und stringent umgesetzt – kann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz bedeuten. Erkenntnisse aus einer Masterarbeit.

Im Jahr 2014 betrug die Gesundheitskosten 71 Milliarden Franken, 2017 wird mit einem Anstieg auf 78,7 Milliarden gerechnet [1]. Die Zahlen sind imposant. Doch die Prognosen sind noch eindrücklicher: Die Credit Suisse erwartet bis 2040 eine Zunahme auf 160 Milliarden Franken. Ein Ende dieser Kostenexpansion ist nicht in Sicht.

Das Schweizer Gesundheitswesen befindet sich im Wandel. Die Kostenexpansion führt zu einem politisch gewollten Leistungswettbewerb und einer sich verschärfenden Konkurrenz [2].

Damit der wirtschaftliche Erfolg in der Physiotherapie nachhaltig sichergestellt werden kann, führt kein Weg daran vorbei, die Effizienz kontinuierlich zu optimieren. Dabei ist elementar, die wichtigsten vorgelagerten Partner reibungslos einzubinden [3]. Mit einem strategischen Vorgehen wird das Zuweisermanagement zum Erfolgsfaktor [4].

Am Anfang steht die Zuweiseranalyse

Ein Erfolg versprechendes Vorgehen beginnt zwingend damit, die bestehenden Zuweiser sowie ihr Potenzial zu analysieren [5]. Eine aussagekräftige und qualitativ gute Zuweiserdatenbank ist Voraussetzung für eine solche Zuweiseranalyse.

Schlüsselkunden erfahren im Zuweisermanagement einen hohen Stellenwert. Damit diese möglichst rasch identifiziert werden können, sollten die Zuweiser in einer ABC-Analyse segmentiert werden [6]. Dieses betriebswirtschaftliche Analyseverfahren beurteilt die Zuweisungen über einen definierten Zeitraum und ermöglicht eine absteigende Einteilung. Zuweiser, die am stärksten am Umsatz respektive der Auslastung beteiligt sind, werden in die Kategorie A eingeteilt. Schwächere oder schwache Zuweiser kommen in die Kategorie B respektive Kategorie C.

De bonnes relations avec les prescripteurs – stratégiques et mises en œuvre de façon rigoureuse – sont un avantage durable vis-à-vis de la concurrence. Résultats d'un travail de master.

En 2014, les frais relatifs à la santé s'élevaient à 71 milliards de francs; une augmentation est prévue pour 2017 et ces frais devraient atteindre 78,7 milliards [1]. Des chiffres imposants. Et pourtant les prévisions pour les années à venir sont encore plus impressionnantes: le Crédit Suisse prévoit que les frais de santé atteindront 160 milliards de francs d'ici 2040. Une augmentation des coûts qui semble sans fin.

Le système de santé suisse est en pleine mutation. L'augmentation des coûts induit une concurrence de plus en plus féroce, voulue par la politique [2].

L'optimisation constante de l'efficacité est l'unique façon de garantir à long terme le succès économique de la physiothérapie. Dans ce cadre, il est essentiel d'intégrer au mieux les principaux partenaires [3]. Disposer d'une stratégie pour



Welches sind meine Schlüsselzuweiser? Die Zuweiseranalyse gibt Antwort. | Quels sont mes principaux prescripteurs? Une analyse permet de le savoir.

Um später gezielt Massnahmen einleiten zu können, ist eine weitere Kategorisierung indiziert. Die Einteilung in Schlüssel-, Potenzial- und Problemzuweiser ist sinnvoll, um den Verlauf der Zuweisungen über mehrere Jahre zu beurteilen: *Schlüsselzuweiser* weisen hohe Fallzahlen sowie konstante Zuweisungen über mehrere Jahre auf. Als *Potenzialzuweiser* werden Zuweiser gesehen, die zwar bereits eine hohe Anzahl Zuweisungen generieren, jedoch aufgrund wenig Konstanz noch Potenzial vermuten lassen. Ist ein Rücklauf bei den Fallzahlen festzustellen, das heisst eine Verschiebung von der Kategorie A nach B oder sogar von B nach C, so müssen die Gründe dafür eruiert werden. Solche Zuweiser gehören aufgrund der rückläufigen Fallzahlen in den vergangenen Jahren in die Kategorie der *Problemzuweiser*.

Bedürfnisabklärung

In einem nächsten Schritt werden die Bedürfnisse der Zuweiser erfasst. Die Auswahl der Zuweiser wird je nach dem Ergebnis der Zuweiseranalyse sowie nach der strategischen Ausrichtung der Physiotherapiepraxis getroffen. In der Masterarbeit wurden die Bedürfnisse mit teilstrukturierten Interviews erfasst und in einer deskriptiven Datenanalyse ausgewertet und beurteilt [4].

Handlungsempfehlung

Von den Erkenntnissen aus der qualitativen Datenerhebung wurde eine Handlungsempfehlung erarbeitet, das Verfahren lehnte sich dabei an ein studentisches Forschungsprojekt der FHS St. Gallen an [7]. Das Ergebnis ist in einem klassischen Vier-Säulen-Modell grafisch dargestellt (*Abbildung 1*).

Das Fazit der Untersuchung ist eindeutig: Ziel aller Bemühungen ist es, eine Win-win-Situation für Zuweiser und Leistungserbringer zu schaffen. Im erweiterten Sinn ergibt

développer ses relations avec les prescripteurs permet d'en faire un facteur de réussite [4].

Tout commence par une analyse des prescripteurs

Une approche des plus prometteuses consiste à impérativement commencer par une analyse des prescripteurs et de leur potentiel [5]. Une banque de données significative et de bonne qualité est un prérequis à une analyse de ce type.

Les clients-clés occupent une position importante dans la gestion des prescripteurs. Afin de pouvoir les identifier le plus vite possible, les prescripteurs devraient être segmentés dans une analyse ABC [6]. Ce processus d'analyse relatif à la gestion permet d'évaluer des répartitions sur une période donnée et d'effectuer une classification décroissante. Les prescripteurs qui participent le plus au chiffre d'affaires ou à l'utilisation des capacités sont placés dans la catégorie A. Les catégories B et C sont attribuées aux prescripteurs plus faibles ou faibles.

Une catégorisation supplémentaire est indiquée afin de pouvoir prendre des mesures ciblées dans un deuxième temps. Une répartition entre les prescripteurs principaux, potentiels et problématiques est judicieuse pour évaluer le déroulement des demandes sur plusieurs années: les *prescripteurs principaux* présentent des nombres élevés de cas ainsi que des demandes constantes sur plusieurs années. Les *prescripteurs potentiels* sont des prescripteurs qui génèrent déjà un grand nombre de demandes mais qui laissent supposer un potentiel restreint en raison de leur faible constance. Si l'on constate une diminution du nombre de cas, c'est-à-dire un passage de la catégorie A à la catégorie B, voire de la catégorie B à la catégorie C, il faut en analyser les raisons. Un nombre de cas en baisse au cours des dernières années de la part de certains prescripteurs indique qu'ils appartiennent à la catégorie des *prescripteurs problématiques*.



Abbildung 1: Vier-Säulen-Modell für ein erfolgreiches Zuweisermanagement am Beispiel der Physiotherapie Spital Thun.

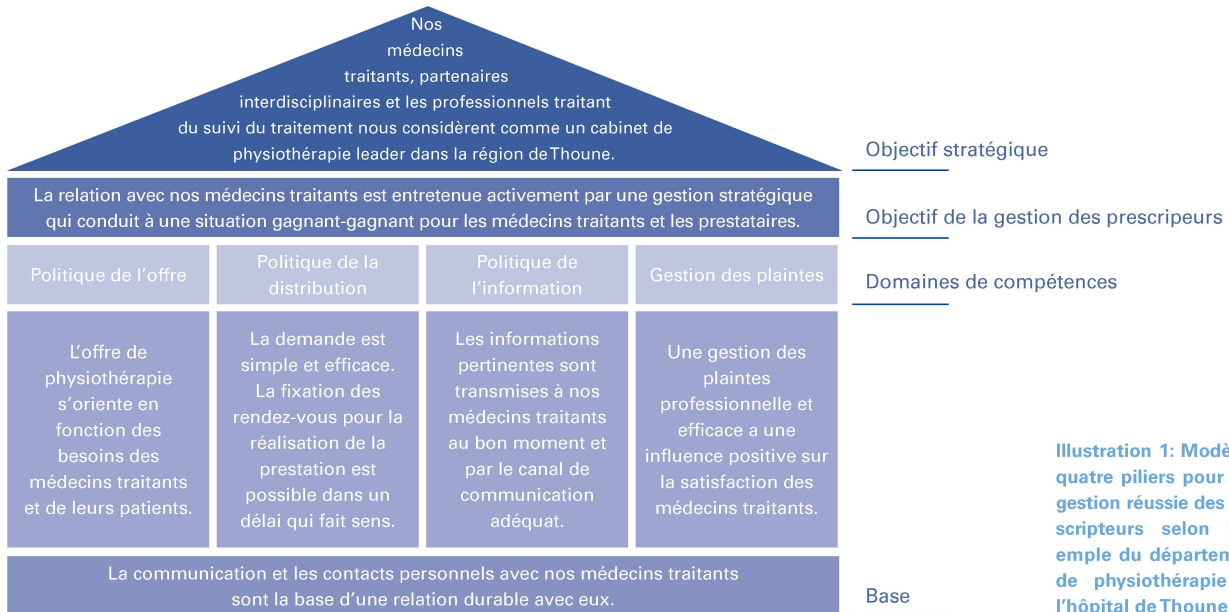


Illustration 1: Modèle à quatre piliers pour une gestion réussie des prescripteurs selon l'exemple du département de physiothérapie de l'hôpital de Thoue.

dies eine Triple-Win-Situation, denn für beide Partner stehen die Patienten und Patientinnen im Zentrum.

Erfolgskritisch sind dabei die Kommunikation und die persönlichen Kontakte, sie bilden die Basis des Modells. Darauf aufbauend die drei tragenden Säulen: Angebotspolitik, Distributionspolitik und Informationspolitik. Das Beschwerdemanagement als vierte Säule ersetzt die im klassischen Marketing-Mix¹ vorkommende Preispolitik. Die Preispolitik ist in der Physiotherapie durch den in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung verankerten Tarifvertrag geregelt. Deshalb findet sie in der Handlungsempfehlung des Zuweisermanagements keine Relevanz.

Persönliche Kontakte

Verantwortlich für die erfolgreiche Umsetzung des Konzepts und letztlich den Erfolg des Zuweisermanagements sind die persönlichen Kontakte zu den Zuweisern. Eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit und das gegenseitige Kennen führen in der Regel zu einer positiven Vertrauenskultur, sie beeinflusst die Zuweiserbeziehung massgeblich. Eine hohe Zuweiserzufriedenheit kann erreicht werden, wenn die Zuweiserbeziehung mit direkter Kommunikation aktiv gepflegt wird.

Im Alltag entscheiden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über den Erfolg des Konzepts. Wenn Mitarbeiter aufgrund hoher Zufriedenheit bereit sind, sich in einem gut eingespielten Team in hohem Masse zu engagieren, beeinflusst dies die Zufriedenheit der Patienten und der Zuweiser enorm.

Vier starke Säulen

Die vier relevanten Handlungsfelder im Zuweisermanagement orientieren sich an der wissenschaftlichen Disziplin des

Clarification des besoins

Dans une deuxième étape, il s'agit de saisir quels sont les besoins des prescripteurs. Ces derniers sont sélectionnés sur la base du résultat de l'analyse des prescripteurs et selon l'orientation stratégique du cabinet de physiothérapie. Dans le travail de master en question, les besoins ont été saisis par le biais d'interviews partiellement structurées; ils ont été examinés et évalués dans le cadre d'une analyse descriptive des données [4].

Mesures recommandées

Les résultats de la saisie qualitative des données permettent de définir des mesures; le processus s'appuie sur un projet de recherche mené par des étudiants de la HES de Saint-Gall



Eine direkte Kommunikation zu den Zuweisern erhöht deren Zufriedenheit. | Une communication directe avec les prescripteurs augmente leur satisfaction.

¹ Die Instrumente des klassischen Marketing-Mix sind die 4 P: Product, Price, Place, Promotion.

«Customer Relationship Management»². Entscheidend dabei ist, dass die Handlungsfelder nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern sich integriert an den Bedürfnissen der Zuweiser ausrichten.

Die *Angebotspolitik* stellt die erste Säule des Modells dar. Nebst einer qualitativ hochstehenden physiotherapeutischen Behandlung stehen hier Spezialistenteams an oberster Stelle. Im generalistischen Umfeld verfügen Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten optimalerweise neben dem Spezialwissen über ein allgemeines und ein auf die Spezialisierung ausgerichtetes Breitenwissen. Sie pflegen die Zuweiserbeziehung mit hoher Fachkompetenz und legen Wert auf eine interdisziplinäre Vernetzung und damit sektorenübergreifende Zusammenarbeit. Bildungsexperten bezeichnen solche Personen mit sowohl Spezialisten- als auch Generalistenwissen als «T-Shaped-Professionals». Sie sind überzeugt, dass im generalistischen Umfeld diese Kompetenzen zum optimalen Mitarbeiterprofil der Zukunft gehören.

Die zweite Säule bildet die *Distributionspolitik*. Hier geht es um sinnvolle Informatiklösungen. Die Terminvergabe für die physiotherapeutische Behandlung soll dabei möglichst effizient und zeitnah gewährleistet werden.

Die *Informationspolitik* als dritte Säule im Modell thematisiert den Umgang mit formalen und informellen Informationen, sie berücksichtigt die begrenzten zeitlichen Ressourcen der Physiotherapeuten sowie auch der Zuweiser. Der Aufwand für das Berichtswesen sollte möglichst tief gehalten werden, wobei die Berichte eine subjektive und eine objektive Beurteilung des Patienten enthalten. Zuweiser wünschen informelle (nicht-institutionalisierte) Informationen vor allem bei abweichendem Heilungsverlauf, fehlenden Fortschritten in der Therapie oder schlechter Compliance.

Zufriedene Beschwerdeführer sind tendenziell noch loyaler als zufriedene Kunden ohne Beschwerdegrund. Diese Tatsache lässt dem *Beschwerdemanagement* als vierte Säule der Handlungsempfehlung neue Bedeutung zukommen. Die Professionalisierung des Beschwerdemanagements fördert ein kundenfreundliches und serviceorientiertes Image, stärkt die Kundenbindung und unterstützt das Empfehlungsmarketing.

Strategisch verankert

Das Zuweisermanagement sollte sich zwingend an der Unternehmensstrategie orientieren. Das strategische Ziel bildet deshalb das Dach des Vier-Säulen-Modells. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Konzept grundlegend erarbeitet und konsequent umgesetzt wird.

Mit einem strategischen Zuweisermanagement werden in Zukunft nicht nur Patientenströme positiv beeinflusst: Durch die engeren Kontakte und durch sektorenübergreifende Vernetzung können im Sinne einer integrierten Versorgung ebenfalls die Behandlungsqualität optimiert und indirekt Gesundheitskosten gesenkt werden. |

² Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenpflege.

[7]. Le résultat apparaît dans un graphique classique constitué de quatre piliers (*illustration 1*).

Le bilan de l'examen est clair: l'objectif de tous les efforts est la création d'une situation «gagnant-gagnant» pour les prescripteurs et les prestataires. Au sens large, cela donne une situation qui bénéficie aussi aux patients, ceux-ci étant au centre des préoccupations des deux prestataires.

Le succès de cette situation dépend de la communication et des contacts personnels entre les prescripteurs et les physiothérapeutes, qui constituent la base du modèle. Trois piliers porteurs s'appuient là-dessus: la politique de l'offre, la politique de la distribution et celle de l'information. La gestion des plaintes constitue le quatrième pilier et remplace la politique des prix existant dans le mélange de marketing classique.¹ La politique des prix est réglementée en physiothérapie par la convention tarifaire érigée sur la base de l'assurance-maladie obligatoire. Elle n'est dès lors pas pertinente en ce qui concerne les mesures recommandées de la gestion des prescripteurs.

Contacts personnels

Une mise en œuvre réussie du concept impliquant une gestion réussie des prescripteurs dépend des contacts personnels avec ces derniers. Une étroite collaboration interdisciplinaire associée à une connaissance mutuelle influe considérablement sur la relation avec le prescripteur; elles conduisent généralement à une culture positive de confiance. Un haut degré de satisfaction des prescripteurs peut être atteint en entretenant la relation avec eux au moyen d'une communication directe.

Les collaborateurs décident quotidiennement de la réussite de ce concept. Quand ils sont très satisfaits, les collaborateurs sont prêts à s'engager pleinement dans une équipe bien rodée; cela influe énormément sur la satisfaction des patients et des prescripteurs.

Quatre puissants piliers

Les quatre domaines de compétences pertinents dans la gestion des prescripteurs s'appuient sur la discipline scientifique du «Customer Relationship Management»². Dans ce cadre, il est décisif que les champs d'action ne soient pas considérés séparément les uns des autres, mais qu'ils soient intégrés aux besoins des prescripteurs.

La *politique de l'offre* est le premier pilier du modèle. En plus d'une prestation de physiothérapie de qualité, les équipes de spécialistes occupent ici la première place. Dans un environnement généraliste, les physiothérapeutes disposent idéalement d'un savoir général et d'un savoir orienté vers la spécialisation en plus de leur savoir spécialisé. Ils entretiennent la relation avec les prescripteurs par une grande

¹ Les instruments du mélange de marketing classique sont les 4 P: Product, Price, Place, Promotion.

² Gestion de la relation clients ou assistance à la clientèle.

Literatur | Bibliographie

1. Konjunkturforschungsstelle ETH Zürich. (13.12.2016). Medienmitteilung Prognose der Gesundheitsausgaben, Herbst 2016: unveränderte Dynamik bis 2018. Abgerufen am 09.01.2017 von <https://www.kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/medien/medienmitteilungen/2016/12/kof-prognose-der-gesundheitsausgaben-unveraenderte-dynamik-bis-2018.html>
2. Napoli, C. (2011). Zuweisermanagement für Leistungserbringer im Gesundheitswesen. AIS Electronic Library (AISeL).
3. Fitterer, T., Reinecke, S. (2012). Strategisches Zuweisermanagement schafft bessere Erträge. *Clinicum* 4/12. S. 91–94.
4. Bavaud, C. (2017): Strategisches Zuweisermanagement – ein Erfolgsfaktor in der ambulanten Physiotherapie. Konzeption eines strategischen Zuweisermanagements in der ambulanten Physiotherapie am Beispiel der Physiotherapie Spital Thun, STS AG. Masterarbeit im Studiengang EMBA in Ökonomie und Management im Gesundheitswesen an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft.
5. Endl, R. (2014). Think big, but start small. Auf dem Weg zu einem erfolgreichen Zuweisermanagement. *Clinicum* 5/14. S. 56–58.
6. Lombriser, R., Abplanalp, P. A. (2015). Strategisches Management. Visionen entwickeln. Erfolgspotenziale aufbauen. Strategien umsetzen. Zürich: Versus Verlag.
7. Fischer, N., Giger, O., Hörler, L., Huber, R., Stutz, R. (März 2012). Ein starkes Zuweisermanagement wird zum Erfolgsfaktor. *Datamaster*, S. 37–39.



Caroline Bavaud, Sportphysiotherapeutin, war bis Ende Februar 2018 Fachbereichsleiterin der Physiotherapie im Spital Thun, STS AG. Heute arbeitet sie als Regionenleiterin in der Medbase AG. Sie hat 2017 einen EMBA³ mit Vertiefung in Ökonomie und Management im Gesundheitswesen an der Berner Fachhochschule erworben. Sie engagiert sich ausserdem als Delegierte für den Kantonalverband physiobern.

Caroline Bavaud, physiothérapeute du sport, était jusqu'à fin février 2018 responsable du département de physiothérapie à l'hôpital de Thoune, STS AG. Elle occupe actuellement la fonction de responsable régionale auprès de Medbase AG. En 2017, elle a obtenu un EMBA³ incluant un approfondissement en économie et en gestion en santé publique à la Haute école spécialisée de Berne. Elle s'engage par ailleurs en tant que déléguée au sein de l'association cantonale de physioberne.

³ EMBA: Executive Master of Business Administration.

expertise. Ils accordent de l'importance au réseau interdisciplinaire et à la collaboration intersectorielle qui en découle. Le nom que donnent les experts en formation à ces personnes, pourvues tant de savoirs spécialisés que de connaissances générales, est «T-Shaped-Professionals». Ils sont convaincus que ces compétences font partie, dans un environnement de généralistes, du profil optimal des collaborateurs du futur.

Le deuxième pilier est la *politique de distribution*. Il s'agit ici de solutions informatiques qui font sens. Dans ce cadre, les rendez-vous pour les séances de physiothérapie doivent être fixés avec la plus grande efficacité et avoir lieu le plus tôt possible.

Troisième pilier du modèle, la *politique de l'information* regroupe la gestion des informations formelles et informelles; elle tient compte des ressources temporelles limitées des physiothérapeutes et des prescripteurs. L'effort demandé pour la rédaction de rapports doit être aussi faible que possible, sachant que les rapports contiennent un jugement subjectif et un jugement objectif de l'état du patient. Les prescripteurs souhaitent surtout des informations informelles (non institutionnalisées) dans le cas d'un processus de guérison divergent, d'une absence de résultats malgré le traitement ou d'une mauvaise conformité.

Des plaignants satisfaits ont tendance à être encore plus loyaux que des clients satisfaits qui n'ont aucune raison de se plaindre. Cet état de fait attribue une nouvelle importance à la gestion des plaintes, le quatrième pilier des mesures recommandées. La professionnalisation de la *gestion des plaintes* encourage une image de convivialité à l'égard de la clientèle qui est orientée vers le service, renforce la relation avec le client et soutient le marketing par recommandation.

L'ancrage stratégique

La gestion des prescripteurs doit impérativement s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise. C'est pourquoi l'objectif stratégique constitue le faite du modèle des quatre piliers. C'est la seule façon de garantir que le concept est élaboré de façon approfondie et appliqué de manière conséquente.

Une gestion stratégique des prescripteurs n'a pas seulement une influence positive sur les futurs flux de patients: des contacts étroits et un réseau intersectoriel permettent également d'optimiser la qualité des traitements et, indirectement, de réduire les frais de santé dans le sens des soins intégrés. |



z.B. für SIE
HELVESKO
OLYMP
 schwarz / noir
 rot / rouge
 blau / bleu
 blau neon / bleu fluo
 Gr. 35-43 **239.-**



Entdecken Sie die bequemsten Schuhe Ihres Lebens!
 Les chaussures les plus confortables de votre vie!

HELVESKO 
 SWISS MADE

LADYSKO

dansko

CHF **20.-**
Gutschein / Bon d'achat

Bis / jusqu'au **31.05.18**
Code: physio

Gültig bei einem Kauf ab CHF 100.-, auf reguläre und reduzierte Artikel (ausgenommen Schuhmacher-, Fuss-Orthopädie- und Podologie-Service). Nicht kumulierbar, keine Barauszahlung möglich!

Pour tout achat dès CHF 100.-, même sur les articles réduits (pas sur le service cordonnier, orthopédie ainsi que la podologie). Non cumulable, pas de paiement en espèces!

HELVESKO, LadySko und dansko-Bequemschuhe werden exklusiv für **HELVESKO AG** in der **SCHWEIZ** und in **EUROPA** produziert, mit viel Handarbeit für beste Qualität.

Les chaussures de confort HELVESKO, LadySko et dansko sont fabriquées exclusivement pour **HELVESKO SA** en **SUISSE** et en **EUROPE**. Elles exigent de nombreuses heures de travail manuel pour une qualité optimale.



z.B. für IHN
HELVESKO
ATHOS
schwarz / noir
blau / bleu
blau neon / bleu fluo
Gr. 42-46 **249.-**

Beschwingtes Gehen mit doppelter Stossdämpfung: ① Fussbett plus ② Unterlage zum Kombinieren und für variablen Platz im Schuh, **aus-tauschbar**.

Marchez à pas dansants sur un double amorti: ① Voûte plantaire + ② semelle intercalaire à combiner pour un espace variable, **amovibles**.



Versand / correspondance

Gerne senden wir Ihnen **gratis** unseren 120-seitigen Frühlings-/Sommerkatalog 2018: / Nous vous envoyons volontiers notre catalogue **gratuit** Printemps/Eté 2018 de 120 pages: **HELVESKO AG / Kreuzmatte 10 / 6260 Reiden LU / Tel. 061 816 98 88 / Fax 061 816 98 80 / www.helvesko.ch**

Fachgeschäfte / Magasins spécialisés:

Arisdorf (BL), Basel, Chur (GR), Genève (GE), Gossau (SG), Ittigen (BE), La Chaux-de-Fonds (NE), Lausanne (VD), Losone (TI), Luzern, Reiden (LU): Hauptgeschäft/maison principale, Schlatt/Neuparadies (TG), Sion (VS), Urdorf (ZH), Yverdon (VD).



Ergometer



Liege-Ergometer



Laufbänder



Crosstrainer



Zugtürme & Functional Trainer



Kraftstationen

