

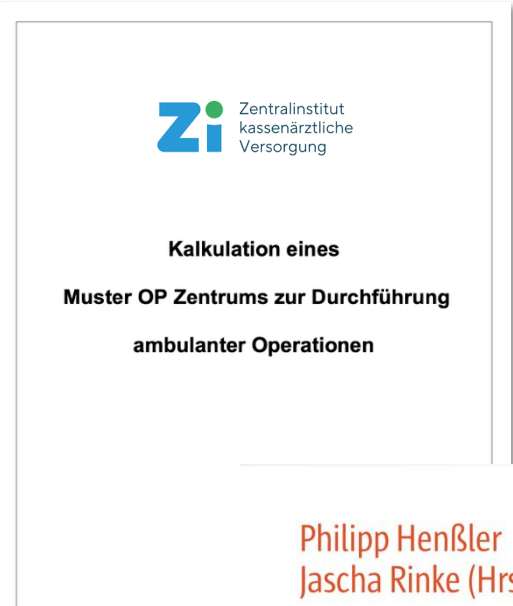
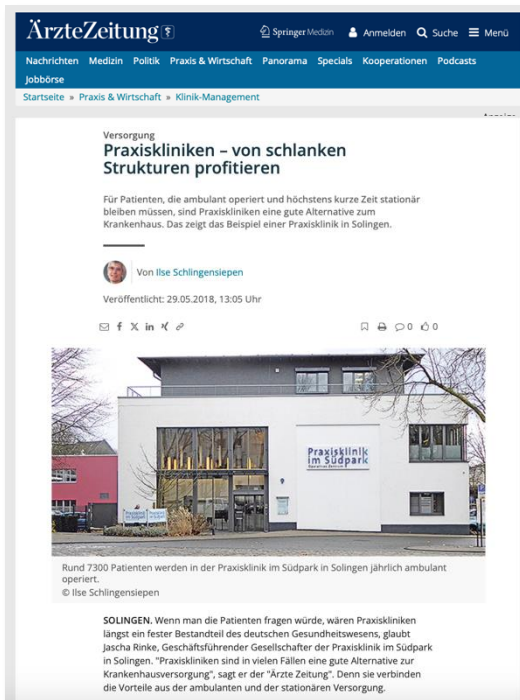
Verband des  
Klinikmanagements  
Deutschlands e. V.



RINKE   
HENSSLER  
SMARTE LÖSUNGEN IM GESUNDHEITSWESEN

# Ambulante Transformation im OP – Strategien und Herausforderungen





# 25 Autoren aus der Praxis für die Praxis



- Praxiswissen für die erfolgreiche ambulante Transformation von OPs
- Klare Strategien für Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Rechtsicherheit
- Best Practices und Erfahrungsberichte helfen bei der direkten Umsetzung

Henßler | Rinke (Hrsg.)

Philipp Henßler  
Jascha Rinke (Hrsg.)



**Ambulante Transformation im OP – Zukunft gestalten statt reagieren**  
Der Gesundheitssektor verändert sich rasant. Stationäre Eingriffe gehen zurück, ambulante Operationen gewinnen immer stärker an Bedeutung. Der Fachkräftemangel, steigende Kosten und der demografische Wandel stellen Krankenhäuser und Praxiskliniken vor große Herausforderungen. Neue technologische Entwicklungen und veränderte Patientenbedürfnisse verstärken diese Veränderungen zusätzlich.

Besonders OP-Bereiche stehen im Fokus des Wandels. Doch die Umsetzung erfordert weit mehr als die bloße Verlagerung von Operationen – sie erfordert eine grundlegende Transformation von Abläufen, Strukturen und Denkweisen. Eine enge Verzahnung ambulanter und stationärer Leistungen, moderne OP-Planung und interdisziplinäre Zusammenarbeit werden essenziell, um eine zukunftsichere Versorgung zu gewährleisten.

Das Buch *Ambulante Transformation im OP* begleitet Klinikleitungen und Entscheidungsträger auf diesem Weg. Es liefert praxistaugliche Strategien zur erfolgreichen Einführung ambulanter OP-Strukturen, von der Wettbewerbsanalyse über OP-Planung und Prozessoptimierung bis hin zu wirtschaftlichen und regulatorischen Aspekten. Erfahrene Experten aus der Praxis teilen ihre Expertise und geben wertvolle Einblicke in erfolgreiche Transformationsprozesse.

Neben fachlichem Know-how werden auch die organisatorischen und wirtschaftlichen Herausforderungen beleuchtet. Das Buch zeigt, wie interdisziplinäre Zusammenarbeit, effiziente Prozessgestaltung und smarte Raumkonzepte zu einer erfolgreichen Transformation beitragen können.



www.mwv-berlin.de

Ambulante Transformation im OP

## Ambulante Transformation im OP

Praxiswissen  
für den Wandel



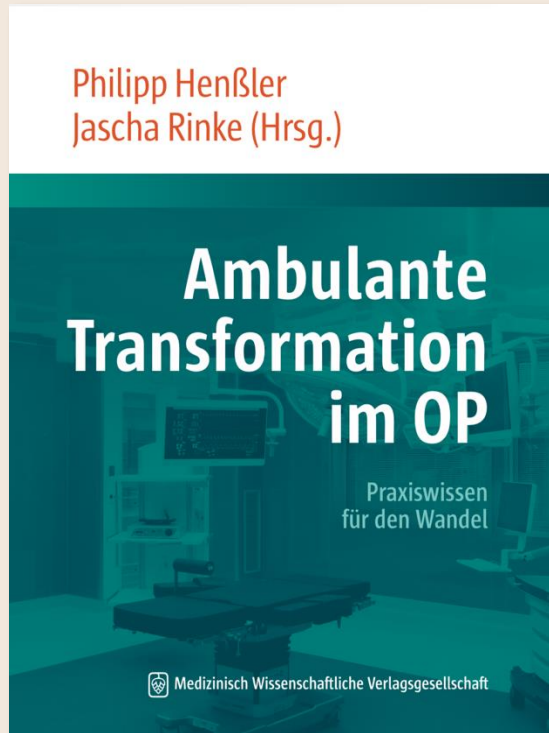
Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft



A. Bertram | F. Dunkel | C. Ehser | S.J. Elmsläuser | J. Graf | P. Henßler  
M. Heurich | J. Graf | J.-M. Hodek | R. Hoheisel | A.O. Kern | C. Kurscheid  
B. Mierau | C. Nitschke | B. Poweleit | M. Reggentin | P. Rettig | A. Rinke  
J. Rinke | R. Schmid | C. Schneekloth | W. Schöner | A. Wasner | R. Wasner  
N. Wisniowski | M. Zebulka-Rinke



- OP-Manager
- Ärzte
- Klinikgeschäftsführer
- Pflegedirektoren
- Architekten
- Forscher
- Rechtsanwälte



„Die zunehmende **Verlagerung** von stationären hin zu ambulanten Operationen ist nicht nur eine Antwort auf gesundheitspolitische und ökonomische Vorgaben, sondern vor allem eine **Chance**, die Flexibilität in der Patientenversorgung zu verbessern und die Effizienz unserer Krankenhäuser zu steigern.“

**Dr. Gerald Gaß**

Vorstandsvorsitzender der Deutschen Krankenhausgesellschaft



# Lernen von den Machern

## Inhalt

|    |                                                                                                                                                                                         |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I  | Entwicklung im Gesundheitswesen                                                                                                                                                         | 1  |
| 1  | Die Bedeutung der ambulanten Transformation im OP: Zukunftssicherheit durch Flexibilität, smarte Prozesse und Effizienz                                                                 | 2  |
|    | <i>Philipp Henßler</i>                                                                                                                                                                  |    |
| 2  | Paradigmenwechsel im Gesundheitswesen: Von der Trennung in ambulanten und stationären Sektor hin zur Unterscheidung zwischen standardisierbaren und nicht standardisierbaren Leistungen | 9  |
|    | <i>Jascha Rinke</i>                                                                                                                                                                     |    |
| 3  | Herausforderungen und Chancen der Ambulantisierung                                                                                                                                      | 17 |
|    | <i>Nora Wisniowski, Pia Rettig und Clarissa Kurscheid</i>                                                                                                                               |    |
| 4  | Interview: Demografischer Wandel und seine Herausforderungen für die Gesundheitsversorgung                                                                                              | 24 |
|    | <i>Axel Olaf Kern und Philipp Henßler</i>                                                                                                                                               |    |
| 5  | Ambulante Transformation im internationalen Vergleich: Angebot und Nachfrage im Gesundheitswesen                                                                                        | 28 |
|    | <i>Jan-Marc Hodek</i>                                                                                                                                                                   |    |
| 6  | Ambulante Transformation als Zukunftsmodell                                                                                                                                             | 36 |
|    | <i>Philipp Henßler</i>                                                                                                                                                                  |    |
|    | Lessons Learned: Ambulantisierung strategisch verstehen – und gezielt handeln                                                                                                           | 43 |
| II | Analyse und Planung                                                                                                                                                                     | 45 |
| 1  | Markt, Mensch, Mehrwert: Ambulante Operationen strategisch positionieren                                                                                                                | 46 |
|    | <i>Stefan J. Elmhäuser</i>                                                                                                                                                              |    |
| 2  | Analyse von Struktur- und Leistungsdaten: (Ambulante) Potenziale erkennen und nutzen                                                                                                    | 51 |
|    | <i>Manuel Heurich</i>                                                                                                                                                                   |    |
| 3  | Short-Track statt stationär: Wie Clusterung und Erfahrung neue Versorgungspfade eröffnen                                                                                                | 60 |
|    | <i>Achim Bertram und Jascha Rinke</i>                                                                                                                                                   |    |
| 4  | OP-Planung für die ambulante Transformation: Herausforderungen und Lösungsansätze                                                                                                       | 69 |
|    | <i>Jens Graf</i>                                                                                                                                                                        |    |
| 5  | Machbarkeitsstudie und Anforderungsprofil: Von der Idee eines ambulanten OP-Zentrums zur Umsetzung                                                                                      | 79 |
|    | <i>Philipp Henßler und Jascha Rinke</i>                                                                                                                                                 |    |
|    | Lessons Learned: Ambulante Transformation beginnt mit Analyse – und endet mit realistischer Planung                                                                                     | 86 |

|     |                                                                                                                                   |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| III | Konzeption und Umsetzung                                                                                                          | 89  |
| 1   | Die clevere Planung des OP                                                                                                        | 90  |
|     | <i>Björn Mierau und Martin Zebulka-Rinke</i>                                                                                      |     |
| 2   | Wirtschaftlichkeitsberechnung OP: Zahlen, Daten, Fakten                                                                           | 105 |
|     | <i>Wolfgang Schöner</i>                                                                                                           |     |
| 3   | Interview: Zwischen Evidenz und Tradition: Hygienekonzepte im OP neu denken                                                       | 114 |
|     | <i>Reimund Hoheisel und Jascha Rinke</i>                                                                                          |     |
| 4   | Rechtliche Rahmenbedingungen für ambulante OP-Zentren                                                                             | 120 |
|     | <i>Angélique Rinke</i>                                                                                                            |     |
| 5   | Optimierung von Prozessen und Raumfunktionen: Veränderung gestalten                                                               | 133 |
|     | <i>Frederik Dunkel und Jascha Rinke</i>                                                                                           |     |
|     | Lessons Learned: Vom Konzept zur Umsetzung – ambulante OPs realisierbar planen                                                    | 140 |
| IV  | Betrieb und kontinuierliche Optimierung                                                                                           | 143 |
| 1   | Interview: Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Expertenwissen nutzen: Ambulante OP-Prozesse im Krankenhaus aus Sicht der Anästhesie | 144 |
|     | <i>Roger Schmid und Jascha Rinke</i>                                                                                              |     |
| 2   | Projektmanagement: Projektentwicklung und Projektsteuerung zur Integration ambulanter OPs in Bestandsstrukturen                   | 151 |
|     | <i>Rainer Wasner und Andreas Wasner</i>                                                                                           |     |
| 3   | Ambulantes Operieren im Krankenhaus und Deckungsbeitrag – geht das?                                                               | 158 |
|     | <i>Sven Holter</i>                                                                                                                |     |
| 4   | Erfolgsfaktor Führung: Personalstrategien für die ambulante OP-Transformation aus Sicht eines Pflegedirektors                     | 165 |
|     | <i>Bernd Poweleit</i>                                                                                                             |     |
| 5   | Evaluation und Benchmarking im OP: Verbessern statt nur messen                                                                    | 175 |
|     | <i>Marc Reggentin</i>                                                                                                             |     |
|     | Lessons Learned: Betrieb bedeutet nicht Routine, sondern gezielte Steuerung                                                       | 183 |
| V   | Ambulante Transformation in der Praxis – Erfahrungsberichte und Erfolgsmodelle                                                    | 185 |
| 1   | Praxisklinik im Wandel: Ambulante Operationen als Erfolgsmodell                                                                   | 186 |
|     | <i>Carsten Nitschke</i>                                                                                                           |     |
| 2   | Short-Track statt stationär: Wie Clusterung und Erfahrung neue Versorgungspfade eröffnen                                          | 193 |
|     | <i>Carsten Schneekloth und Jascha Rinke</i>                                                                                       |     |
| 3   | Ambulante Versorgung neu denken: Zwischen Erwartung, Realität und Systemgrenzen                                                   | 199 |
|     | <i>Christian Ehser und Jascha Rinke</i>                                                                                           |     |

## Inhalt

|     |                                                                                      |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|     | Lessons Learned: Erfahrung ersetzt Theorie nicht – aber sie zeigt, was funktioniert  | 204 |
| VI  | Fazit                                                                                | 207 |
| 1   | Ambulante Transformation als gemeinsame Aufgabe – ein realistischer Ausblick         | 208 |
|     | <i>Philipp Henßler und Jascha Rinke</i>                                              |     |
| VII | Checklisten                                                                          | 217 |
|     | Checkliste: Short-Track-Prozess für standardisierbare OP-Fälle                       | 218 |
|     | Checkliste: Grundsätzliche Realisierbarkeit eines OP-Zentrums im Bestandsgebäude     | 220 |
|     | Checkliste: Wirtschaftliches Potenzial der Ambulantisierung im OP erkennen und heben | 222 |
|     | Checkliste: Ambulante OPs erfolgreich integrieren – Projektziele klar steuern        | 224 |
|     | Das Autoren-Team                                                                     | 226 |
|     | Sachwortverzeichnis                                                                  | 234 |

# Mehr als nur Text

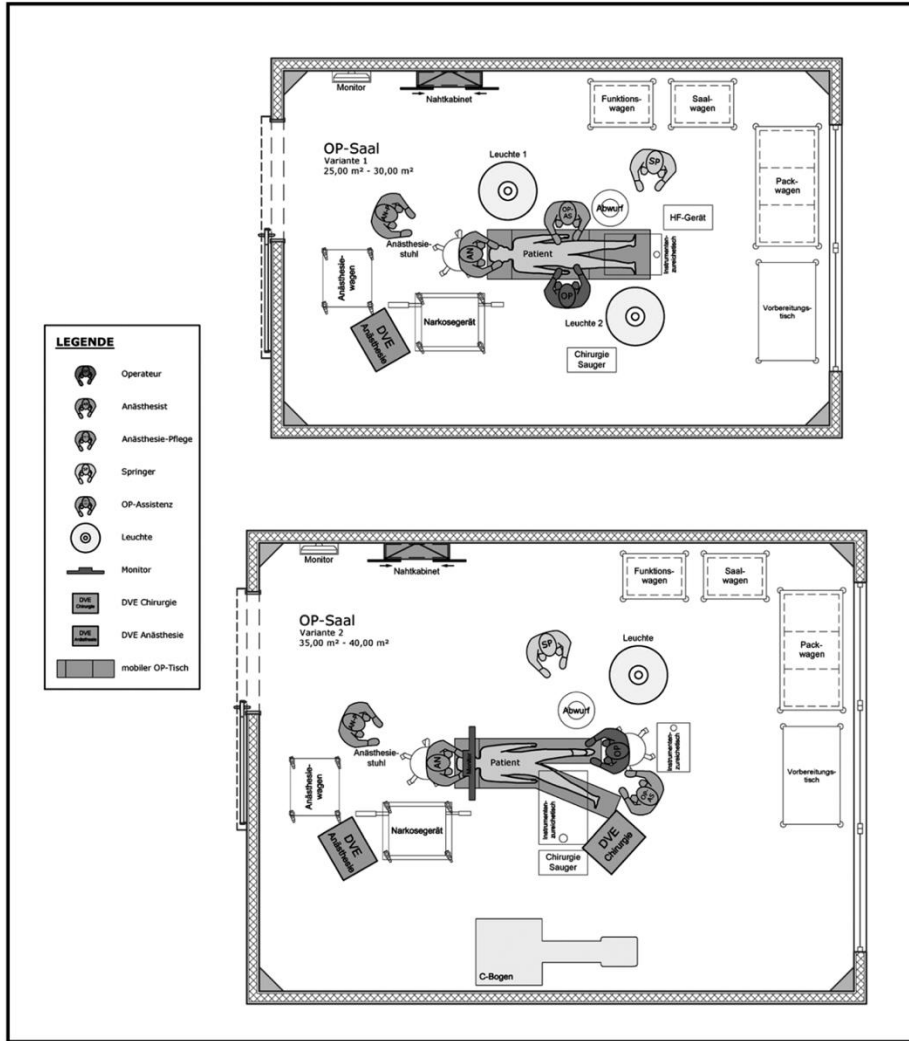


Abb. 2 : Beispiele zur OP-Nutzung mit zwei Nutzerszenarien

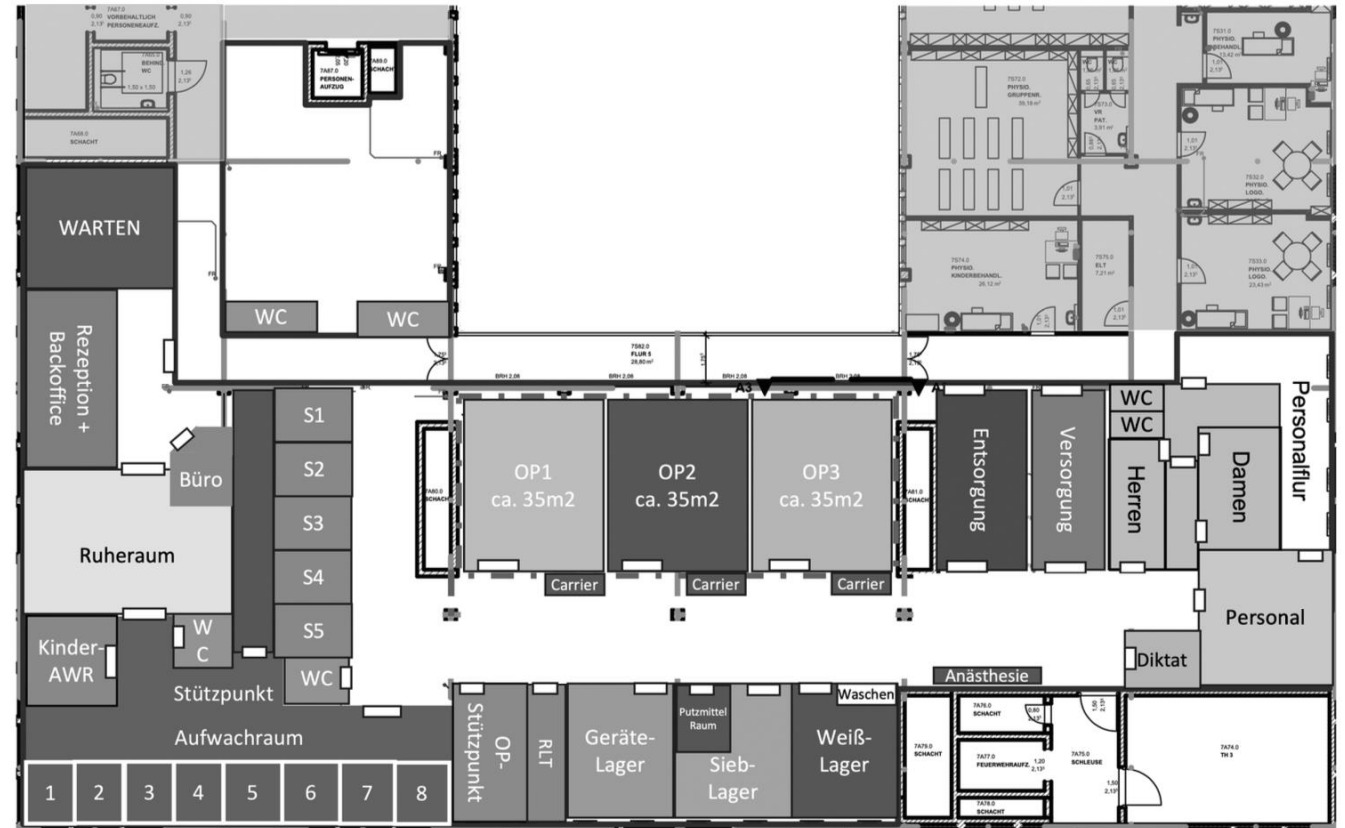


Abb. 3 Beispiel eines Funktionspiktogramms

## Checkliste: Short-Track-Prozess für standardisierbare OP-Fälle

Diese Checkliste dient der internen Standortbestimmung. Sie hilft Ihnen, bestehende OP-Prozesse systematisch mit dem strukturierten, effizienzorientierten Short-Track-Modell zu vergleichen. Ziel ist es, unnötige Belegungszeiten im OP-Saal zu vermeiden, Abläufe zu entflechten und eine hohe Patientensicherheit mit optimaler Ressourcennutzung zu verbinden.

### Terminierung und strukturierte Aufnahme

- ☐ Werden Patienten am Vortag aktiv kontaktiert und mit finalen OP-Zeiten sowie nochmaligen Hinweisen zur Vorbereitung (z.B. Nüchternheit, Medikation) versorgt?
- ☐ Ist der Zeitpunkt der Patientenreise so gesteuert, dass Wartezeiten und Überfüllung im Eingangsbereich vermieden werden?
- ☐ Erfolgt die Prüfung aller medizinischen und rechtlichen Unterlagen (z.B. Einwilligung, Befunde, Narkosefreigabe) strukturiert vor dem präoperativen Ablauf?
- ☐ Wird sichergestellt, dass keine fehlenden Informationen oder Formulare den weiteren Prozess aufhalten?

### Präoperative Vorbereitung außerhalb des OP-Saals

- ☐ Findet die vollständige präoperative Vorbereitung (z.B. Umkleiden, Rasur, Verweilkanüle, Blutsperrung etc.) außerhalb des OP-Saals statt?
- ☐ Gibt es einen definierten Bereich, in dem diese Maßnahmen in ruhiger Atmosphäre standardisiert durchgeführt werden können?
- ☐ Wird durch Vorverlagerung der vorbereitenden Tätigkeiten verhindert, dass der OP-Saal belegt wird, bevor er tatsächlich benötigt wird?
- ☐ Ist der Prozess so gestaltet, dass Personalressourcen vor Ort zielgerichtet und effizient eingesetzt werden?

## Checkliste: Wirtschaftliches Potenzial der Ambulantisierung im OP erkennen und heben

Diese Checkliste richtet sich an Klinikgeschäftsführungen und Entscheider, die gezielt das wirtschaftliche Potenzial der ambulanten OP-Versorgung (AOP und Hybrid-DRG) analysieren und nutzen wollen. Sie unterstützt bei der Selbstbewertung, Priorisierung und konkreten Umsetzung erster Schritte.

### Strategie und Steuerung

- ☐ Gibt es eine klare wirtschaftsbezogene Strategie zur Ambulantisierung im OP-Bereich?
- ☐ Ist das Thema AOP / Hybrid-DRG regelmäßig Thema in Geschäftsführung oder Klinikleitung?
- ☐ Wurde ein Projekt mit Zeitplan, Verantwortlichkeiten und wirtschaftlichen Zielen gestartet?
- ☐ Gibt es ein übergreifendes Steuerungsgremium mit Controlling, ärztlicher Leitung und OP-Management?

### Potenzial und Fallzahlen

- ☐ Liegt eine Auswertung der aktuellen OPS-Leistungen im Hinblick auf ambulantes Potenzial vor (AOP-Katalog, Hybrid-DRG)?
- ☐ Wurden ambulant geeignete Leistungen nach wirtschaftlichem Potenzial priorisiert?
- ☐ Ist die Erlöswirkung der ambulantisierbaren Fälle gegenüber der DRG-Vergütung bewertet?
- ☐ Gibt es eine Bewertung der Auswirkungen auf die Gesamterlösstruktur und Kostenverteilung?

## 1. Deutschland verfügt über ein enormes ungenutztes Ambulantisierungspotenzial.

- Laut IGES, Zi und DKG könnten mehr als 20 % der stationären Behandlungsfälle ambulant erfolgen – das entspricht jährlich über 2,5 Millionen Fällen.

## 2. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland deutlich zurück.

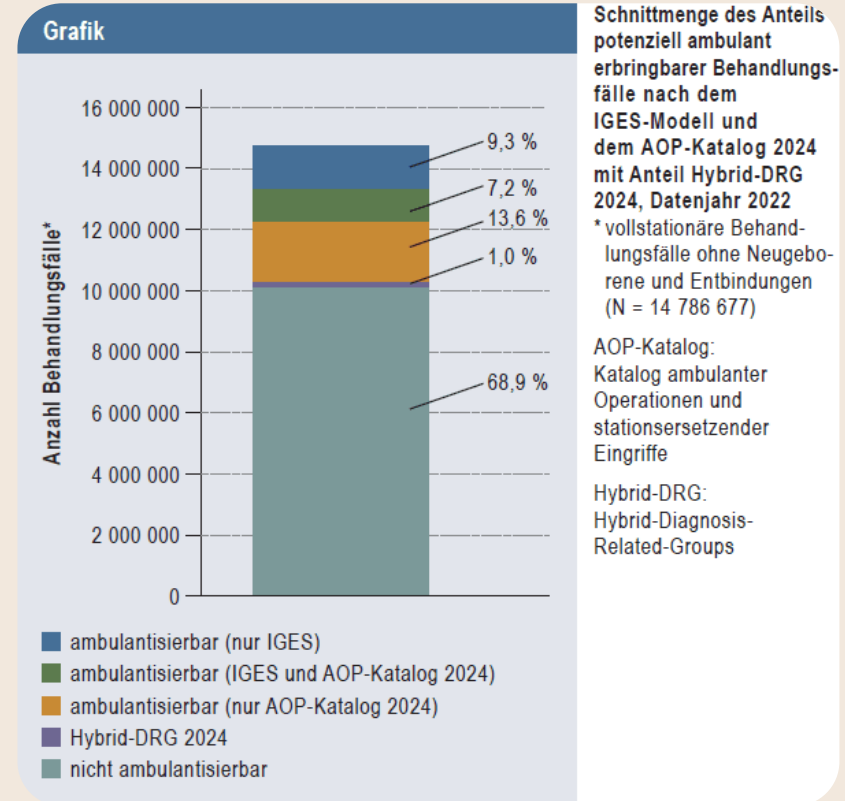
- Andere Länder setzen seit Jahren erfolgreich auf ambulante OPs – in Deutschland blockieren Vergütung und Strukturverhältnisse den Wandel.

## 3. Mit dem Hybrid-DRG-Katalog 2026 wird der Wandel beschleunigt.

- Die Liste der pauschal vergüteten Eingriffe wächst rasant – für viele Kliniken bleibt kaum Zeit, ihre Prozesse und Kapazitäten neu auszurichten.

## 4. Es fehlt an passenden Strukturen und strategischer Vorbereitung.

- Trotz politischer Signale und ökonomischem Druck sind die meisten Häuser infrastrukturell und organisatorisch nicht auf Ambulantisierung eingestellt.



Quelle: Dt. Ärzteblatt



## Ambulantisierung: Warum sie aktuell nicht funktioniert

- **Stationär ist wirtschaftlich (noch) attraktiver:** Kliniken erzielen mit stationären Fällen nach wie vor höhere Erlöse – AOP lohnt sich (noch) nicht.
- **Derzeitige AOP-Eingriffe sind Randfälle:** Aktuell umfasst der AOP-Katalog nur wenige, schlecht vergütete Leistungen – kein tragfähiges Geschäftsmodell.
- **Ein reines AOP-Setting ist nicht wirtschaftlich:** Ohne Ausweitung auf attraktivere Eingriffe bleibt ein wirtschaftlicher Betrieb unmöglich.
- **Der politische Umbruch kommt schnell:** Der Paradigmenwechsel zur Ambulantisierung ist beschlossen – und wird kurzfristig umgesetzt.
- **Kliniken sind unvorbereitet:** Sie müssen auf tausende zusätzliche AOP-Fälle reagieren können – ohne zeitlich oder infrastrukturell vorbereitet zu sein.

### Tonsillektomie (Mandelentfernung):

- Ambulant: 923 €
- Stationär (1. Tag): 1.492 €
- Stationär (2. Tag): 2.320

### Kreuzbandplastik (Kreuzband-OP):

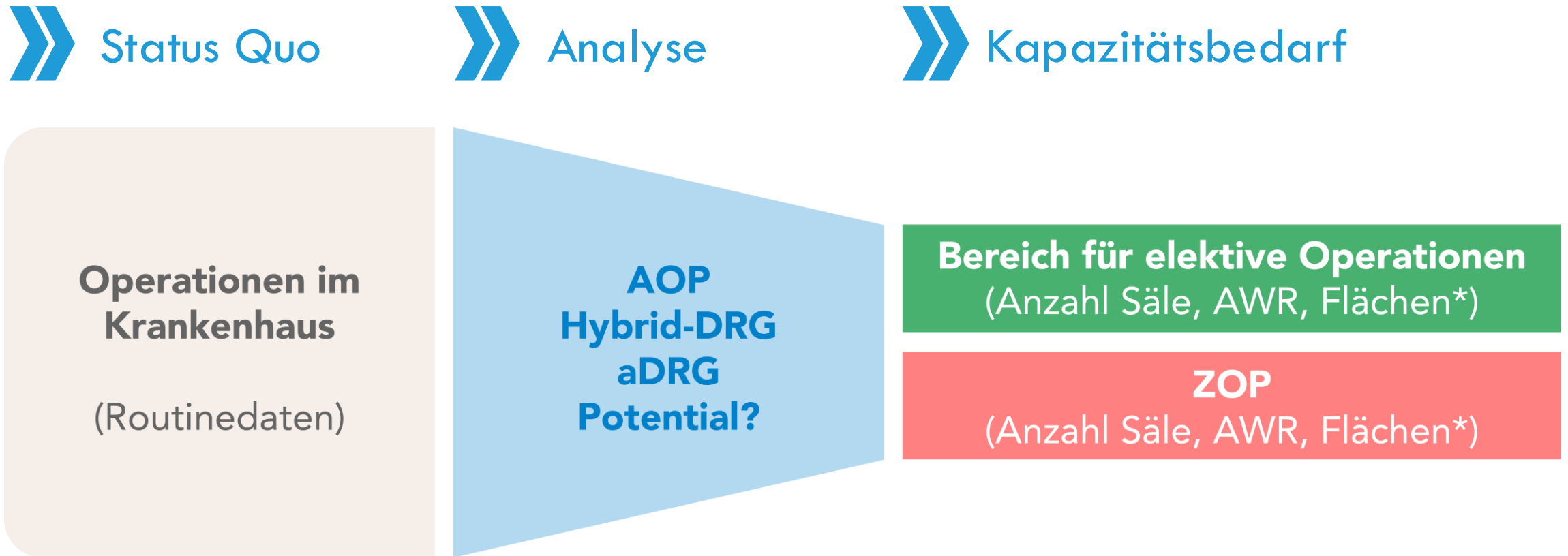
- Ambulant: ca. 1.500 €
- Stationär (1. Tag): ca. 2.800 €
- Stationär (2. Tag): bis 4.200 €

**Das Krankenhaus hat keinen Anreiz ambulant zu Operieren!**

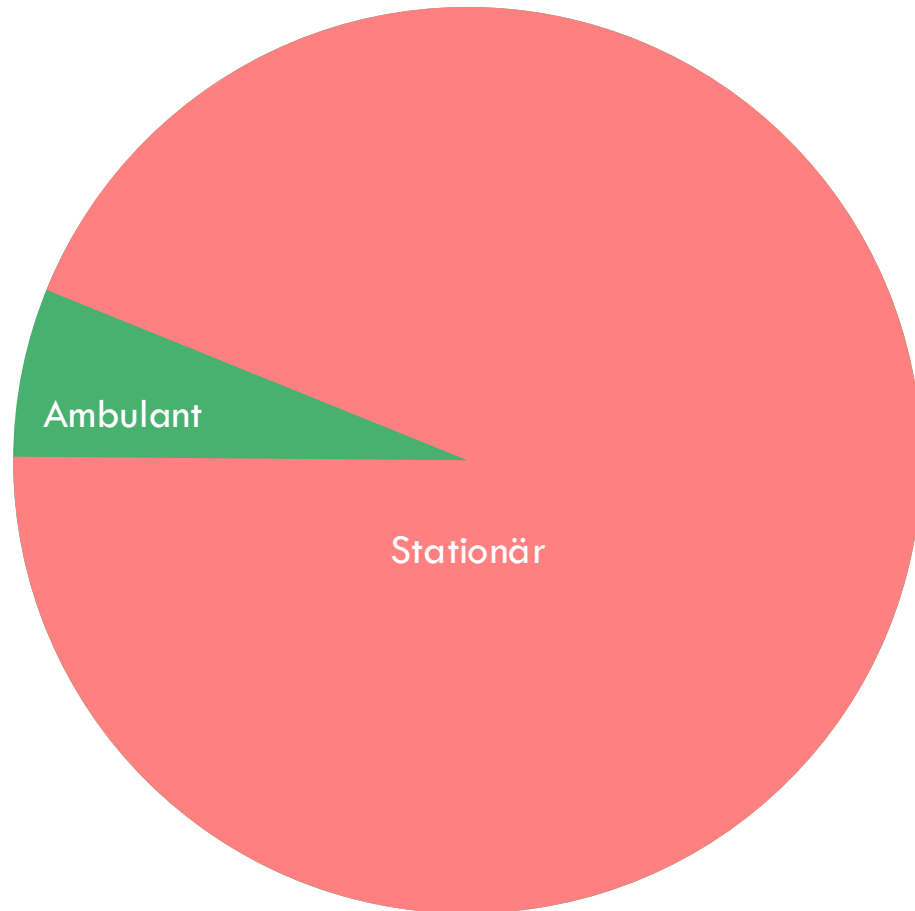
\*Dazu kommen Leistungsgruppen und Vorhaltepauschalen

# Wie aus dem Dilemma kommen?

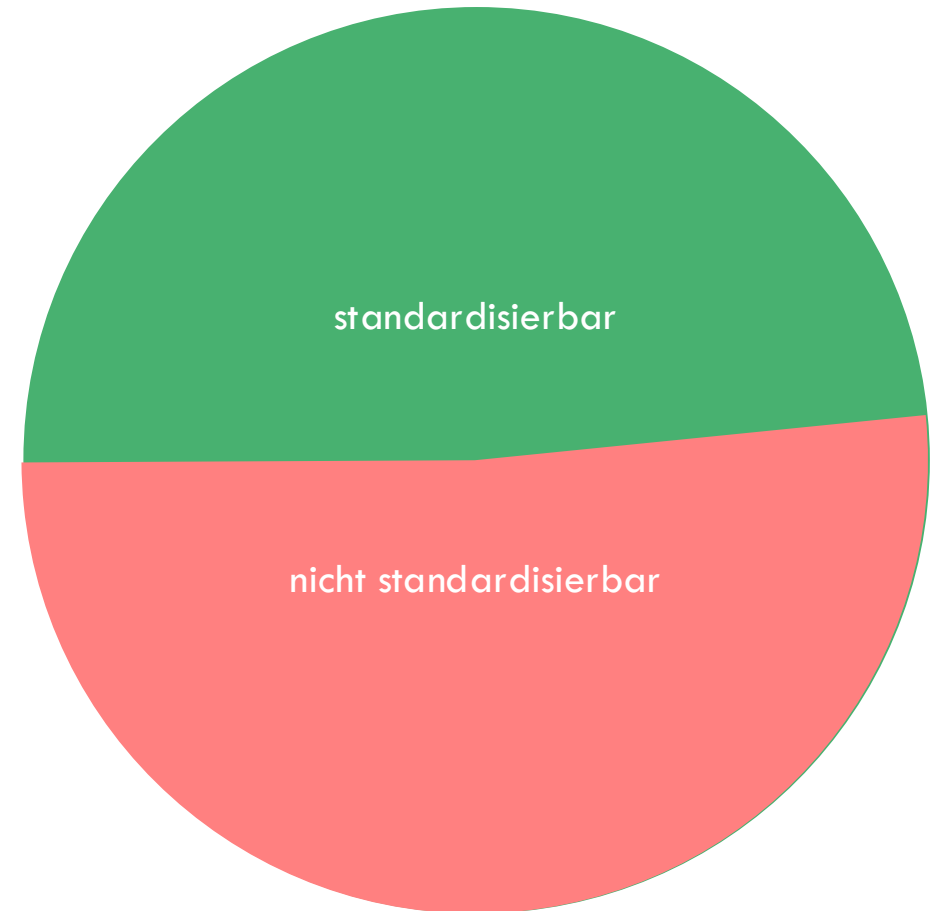
„Die Clusterung standardisierbarer stationärer Fälle schafft effiziente Betriebsstrukturen im Short-Track-Setting – und bleibt offen für ambulante Erweiterungen durch den wachsenden Hybrid-DRG- und AOP-Katalog.“



**Status Quo:**  
**Operationen im Krankenhaus**



**NEU:**  
**Operationen im Krankenhaus**



# Reorganisation der Prozesse

Ambulant

Stationär



Standardisierbar

Nicht standardisierbar



## Short-Track

Effiziente Gestaltung von:

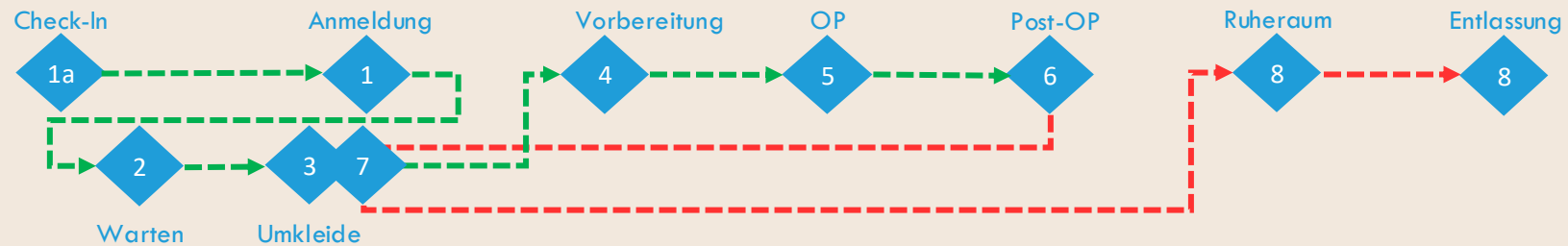
- ✓ Arbeitsabläufen
- ✓ Patientenströme
- ✓ OP-Logistik



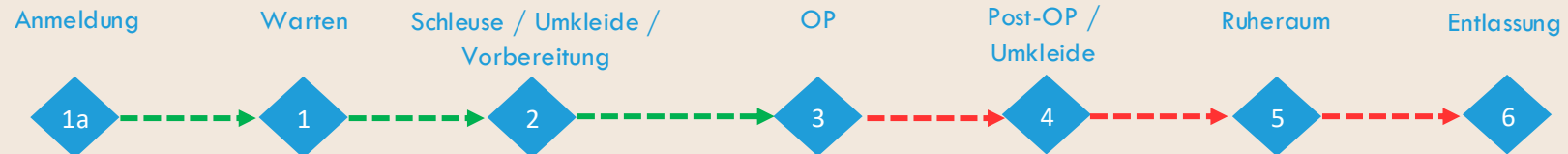
# Krankenhausstruktur vs. Shorttrack

Warum Krankenhäuser oft nicht wirtschaftlich ambulant operieren können...

## 1. Ist



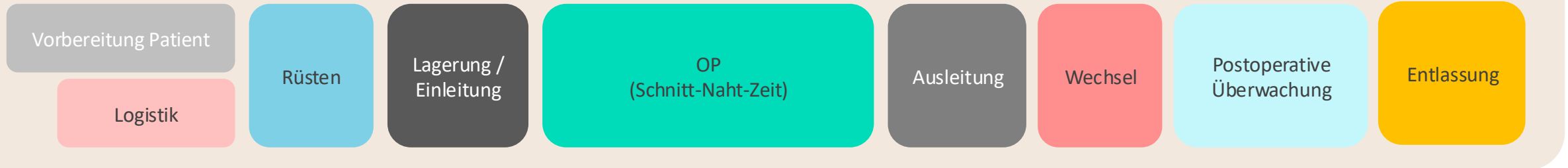
## 2. Soll



# Krankenhausstruktur vs. Shorttrack – Länge der Prozesse

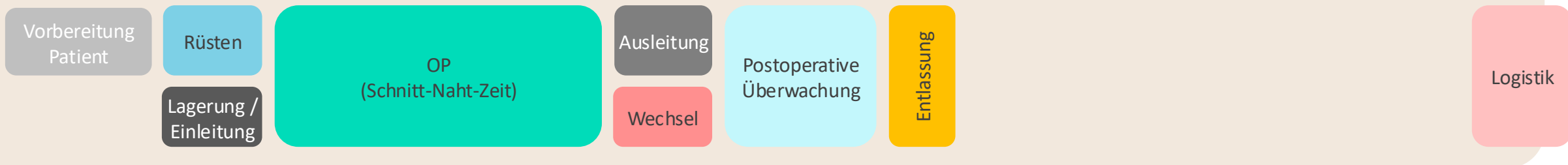
## Wo kann man Zeit einsparen?

### 1. Ist



Zeit

### 2. Soll

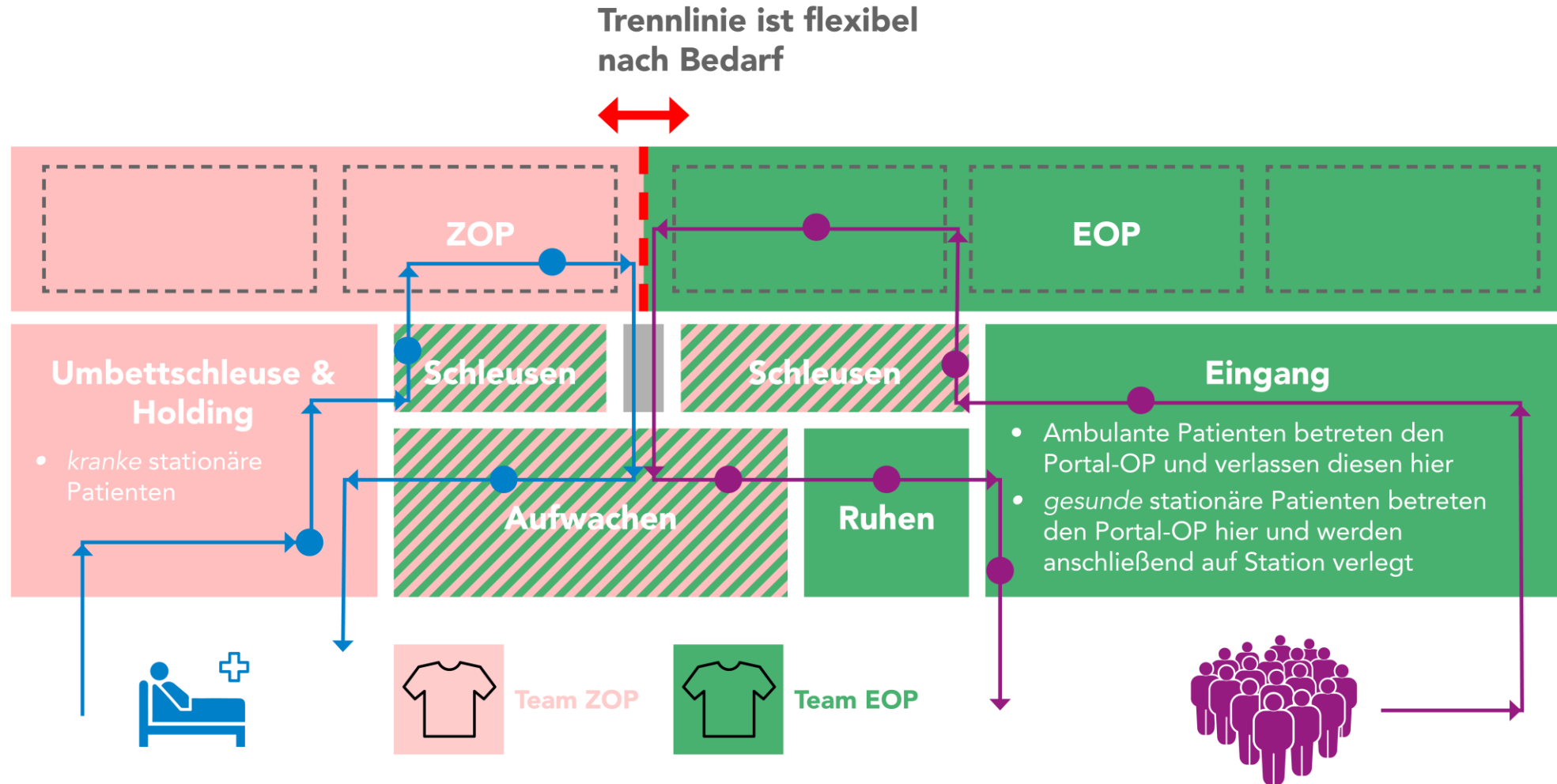


# Der Prozess im Mittelpunkt



# Short-Track-OP als flexibler Portal-OP (organisatorische Trennung)

## Trennung von EOP und ZOP



# Machen. Messen. Führen.

## Philipp Henßler

[ph@rinke-henssler.de](mailto:ph@rinke-henssler.de)

[sogehambulante.de](https://sogehambulante.de)  
[rinke-henssler.de](https://rinke-henssler.de)

SO GEHT  
AMBULANT



**SO GEHT AMBULANT**  
@SOGEHTAMBULANT · 3880 Abonnenten · 37 Videos  
„So geht ambulante“ – der Video-Podcast im Gesundheitswesen, in dem Praktiker zeigen, ...mehr  
[sogehambulante.de](https://sogehambulante.de) und 2 weitere Links  
Abonnieren Community

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 13</b><br/>DR. MED. CARSTEN SCHNEEKLOTH<br/>MEDIZINSTRATEGIE &amp; MVZ-OP<br/>59:24</p> <p>OP-Zentrum planen: Vom Big Picture zur Entscheidung<br/>26.195 Aufrufe · vor 10 Tagen</p>                                 |  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 12</b><br/>PHILIPP HENSSELER<br/>AMBULANTISIERUNG 2026<br/>WAS JETZT FÜR KLINIKEN! 17:22</p> <p>Ambulantisierung 2026 – Was jetzt für Kliniken zählt<br/>33.147 Aufrufe · vor 3 Wochen</p>                                                                 |  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 11</b><br/>DR. MED. THORSTEN DAHM<br/>ZNA-CHEFARTZ: AMBULANT ODER STATIONÄR?<br/>1:00:43</p> <p>Ambulant oder stationär? – Wie die Notaufnahme in Paderborn Patientenström...<br/>17.164 Aufrufe · vor 1 Monat</p>  |  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 10</b><br/>FRANK LÖSCHER, PHILIPP HENSSELER &amp; JASCHA RINKE<br/>KAMMERHOF, AMBULANTISIERUNG, REALITÄT: 1. BUCHHENDL AUS DER PRAXIS<br/>1:05:07</p> <p>Liquidität zuerst: Ambulantisierung, Sanierung und der Zentral-OP in einem Plan<br/>25.636 Aufrufe · vor 1 Monat</p> |
|  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 9</b><br/>PHILIPP HENSSELER &amp; JASCHA RINKE<br/>WINTERSPECIAL-FRAGERUNDE<br/>51:55</p> <p>AOP/Hybrid-DRG: Der größte Denkfehler – und wie man ihn stoppt   Winterspecial-...<br/>3616 Aufrufe · vor 3 Monaten</p> |  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 8</b><br/>DR. MED. ANDREAS BARTELS<br/>KV RLP-VOESTANDSVIZE &amp; VORDENKER<br/>1:15:12</p> <p>Ambulante Transformation: Wie Praxen und Kliniken jetzt umsteuern müssen<br/>SO GEHT AMBULANT und Talk mit Doc Bartels<br/>1500 Aufrufe · vor 4 Monaten</p> |  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 7</b><br/>PD DR. MED. RALF MÜLLER-RATH<br/>AMBULANTER CHIRURG &amp; VERGÜTUNGSEXPERTE<br/>1:08:26</p> <p>Vergütung ambulanter Operationen: warum wir kurz vor dem Crash stehen<br/>1494 Aufrufe · vor 4 Monaten</p> |  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 6</b><br/>BENEDIKT PORTEN<br/>UNTERNEHMER AOP-/OP-ZENTRUM<br/>1:04:45</p> <p>OP-Infrastruktur als Service: wie anästhesiegeführte AOP-Zentren Mehrwert...<br/>717 Aufrufe · vor 5 Monaten</p>                                                                                 |
|  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 5</b><br/>HENDRIK SOLLEN<br/>PHYSICIAN-ASSISTANT-PIONIER<br/>1:08:45</p> <p>Physician Assistants: Entlastung für Arztpraxis und Klinik<br/>910 Aufrufe · vor 6 Monaten</p>                                         |  <p><b>SO GEHT AMBULANT FOLGE 4</b><br/>MARC REGGENTIN<br/>KLINIKGESCHÄFTSFÜHRER<br/>58:20</p> <p>Hybrid-DRG, OP-Prozesse und ambulante Chancen<br/>363 Aufrufe · vor 7 Monaten</p>                                                                                                    |  <p><b>SO GEHT AMBULANT TEIL 2/2</b><br/>MARTIN ZEBULKA-RINKE<br/>ARZT, PIONIER, MÖGLICHMACHER<br/>58:08</p> <p>Wie man ein ambulantes OP-Zentrum baut, das wirklich funktioniert (Teil 2)<br/>117 Aufrufe · vor 9 Monaten</p>                  |  <p><b>SO GEHT AMBULANT TEIL 1/2</b><br/>MARTIN ZEBULKA-RINKE<br/>ARZT, PIONIER, MÖGLICHMACHER<br/>1:48:05</p> <p>Wie man ein ambulantes OP-Zentrum baut, das wirklich funktioniert - Teil 1<br/>244 Aufrufe · vor 10 Monaten</p>                                                                         |