



## Prozesskostenmanagement im Gesundheitswesen

*Möchten Sie wissen, wo Ihr Geld  
unbemerkt aus den Leitungen  
Ihrer Klinik tropft?*

## Beruflicher Werdegang:

Seit 1997	<b>APC Consulting GmbH</b> Geschäftsführender Gesellschafter Wirtschaftsberater
1994-1996	<b>GAW Pildner Steinburg GmbH</b> Leitung der Betriebswirtschaft/Controlling inkl. Sanierung und Ausgliederung von Beteiligungsunternehmen
1990-1993	<b>MAW Styria GmbH Kaufmännische Leitung</b> Sanierung der ehemaligen Voest Hauptwerkstätte in Eisenerz
1988-1989	<b>Grazer Armaturenwerke KG</b> Prozessmanagement
1987-1987	<b>Alber Hotel Wiesler*****</b> Management Trainee
1977-1986	Metzgermeister – Koch – Gastronom – Schullehrer



mobil: 0664 3401670  
email: pichler@greko.at

## • Arbeitsschwerpunkte:

- Strategisches und operatives Unternehmensführung
- prozesskonforme Grenzplankostenrechnung nach Plaut
- Finanzplanungsszenarien
- Organisationsentwicklung
- Kundennutzenanalysen

Unser **apc.Healthcare** findet Anwendung in diversen Spitälern, Rehabilitationszentren & Pflegeheimen.

Der Datenschutz unserer Klienten ist uns extrem wichtig!

Wir haben Daten von mehreren Klienten sorgfältig ausgewählt, Zahlen, Namen und Abteilungen abgeändert, um Möglichkeiten eines Vergleiches oder Ableitungen daraus zu verhindern.

Die apc.greko-Methodik unterstützt Unternehmen strategisch & operativ von der Konzeption bis zur Umsetzung. "apc.Toolbox greko ist der avancierteste Zugang für konsistentes Kosten- und Leistungsmanagement im gesamten Unternehmen."

## apc.Portfolio „Integrierte Informationen für qualitative Entscheidungen“

<h3>Strategieentwicklung</h3> <p>Umsatz- &amp; Absatzplanung Geschäftsmodelle Prozesse Organisation</p>	<h3>Strategieumsetzung</h3> <p>Periodenbezogene Planung &amp; Analyse Instrumente eigenverantwortlicher Selbststeuerung in Orga-Einheiten</p>	<h3>Planung &amp; Steuerung</h3> <p>Menschen &amp; Prozesse Geschäftsprozesssimulationen Liquiditätsmanagement</p>	<h3>apc.Toolbox Greko</h3> <p>Greko - Unternehmenssteuerung cash - Cash Management DMA - Decision Maker Analysis</p>
---	---	--	--

## Klinik-Führung (Strategisches Controlling)

1. Planung SE Strategie-Entwicklung
2. Die vier Q oder gegen den Uhrzeigersinn
3. Strategie Roadmap
4. Lust auf Leistung... (Leistungspsychologie)

## Klinik-Steuerung (Operatives Controlling)

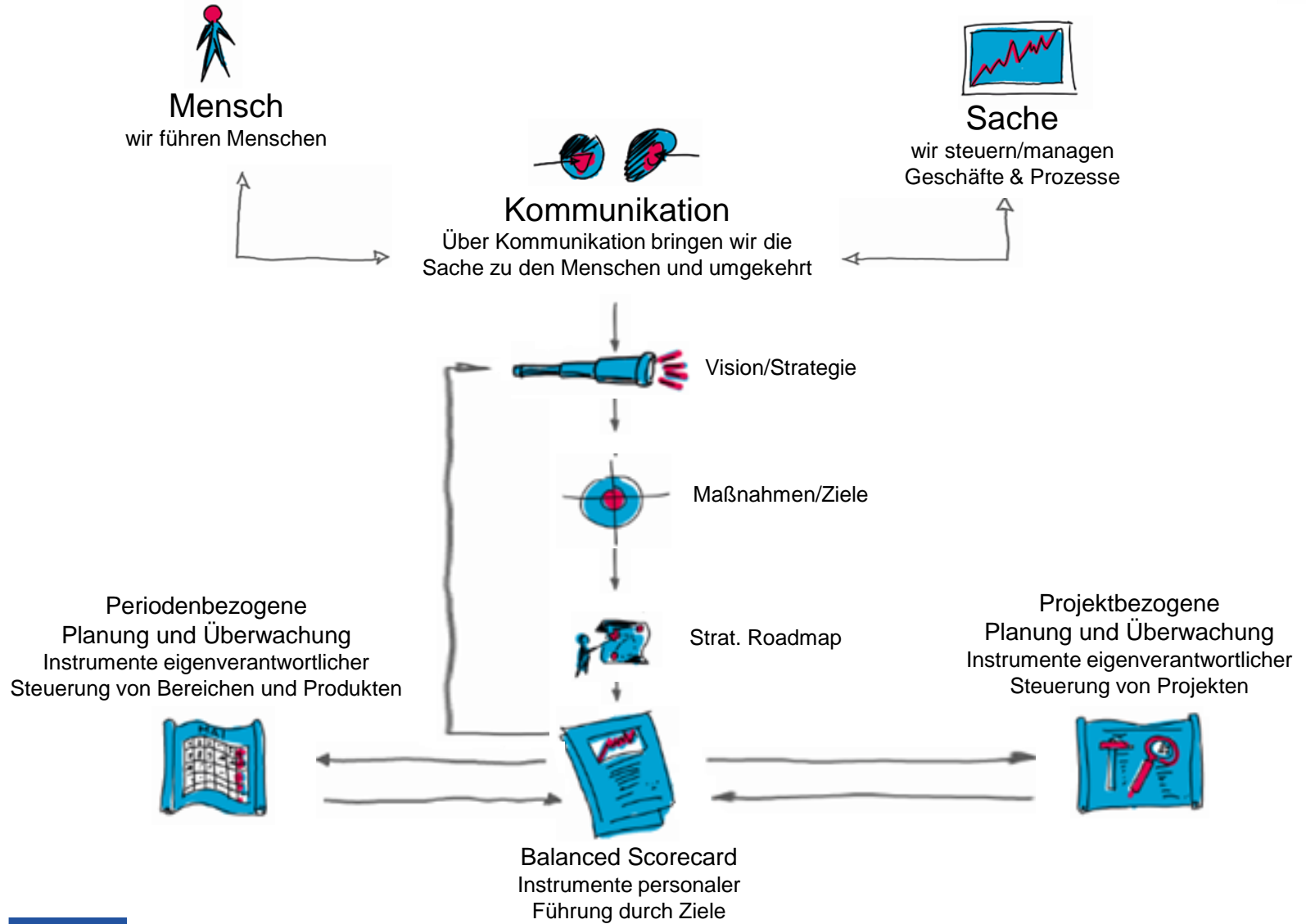
5. von der Station bis zum Deckungsbeitrag
6. von der Kostenstruktur zum Vergleich
7. von Kostensatz zur Verrechnung
8. Keine Angst vor Termini...
9. von der Kostenüberschreitung zum Lob
10. Die Verantwortung
11. Der Mensch und die Leistungserfassung

# Möglichkeiten

# Möglichkeiten



# Ganzheitliche Unternehmensführung

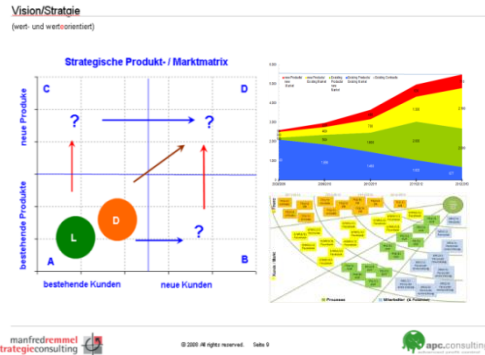




# The integrated approach - issue-related

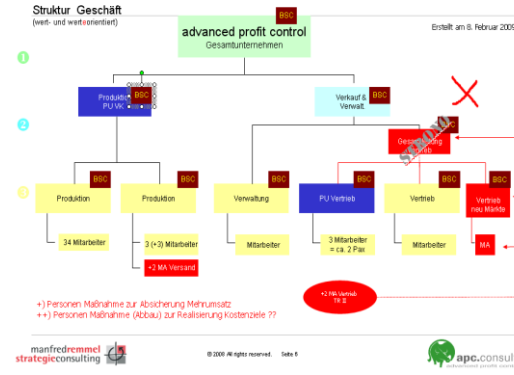
Q1

Vision Strategy



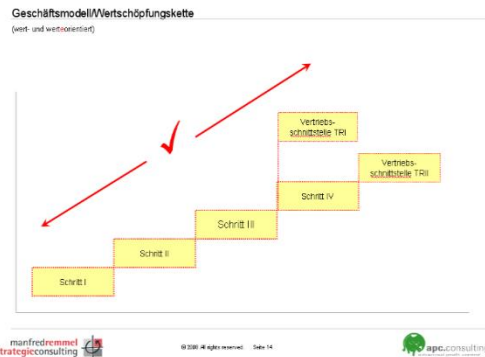
Q4

Structure



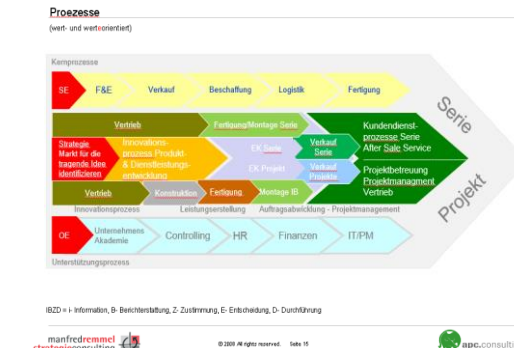
Q2

Business Model



Q3

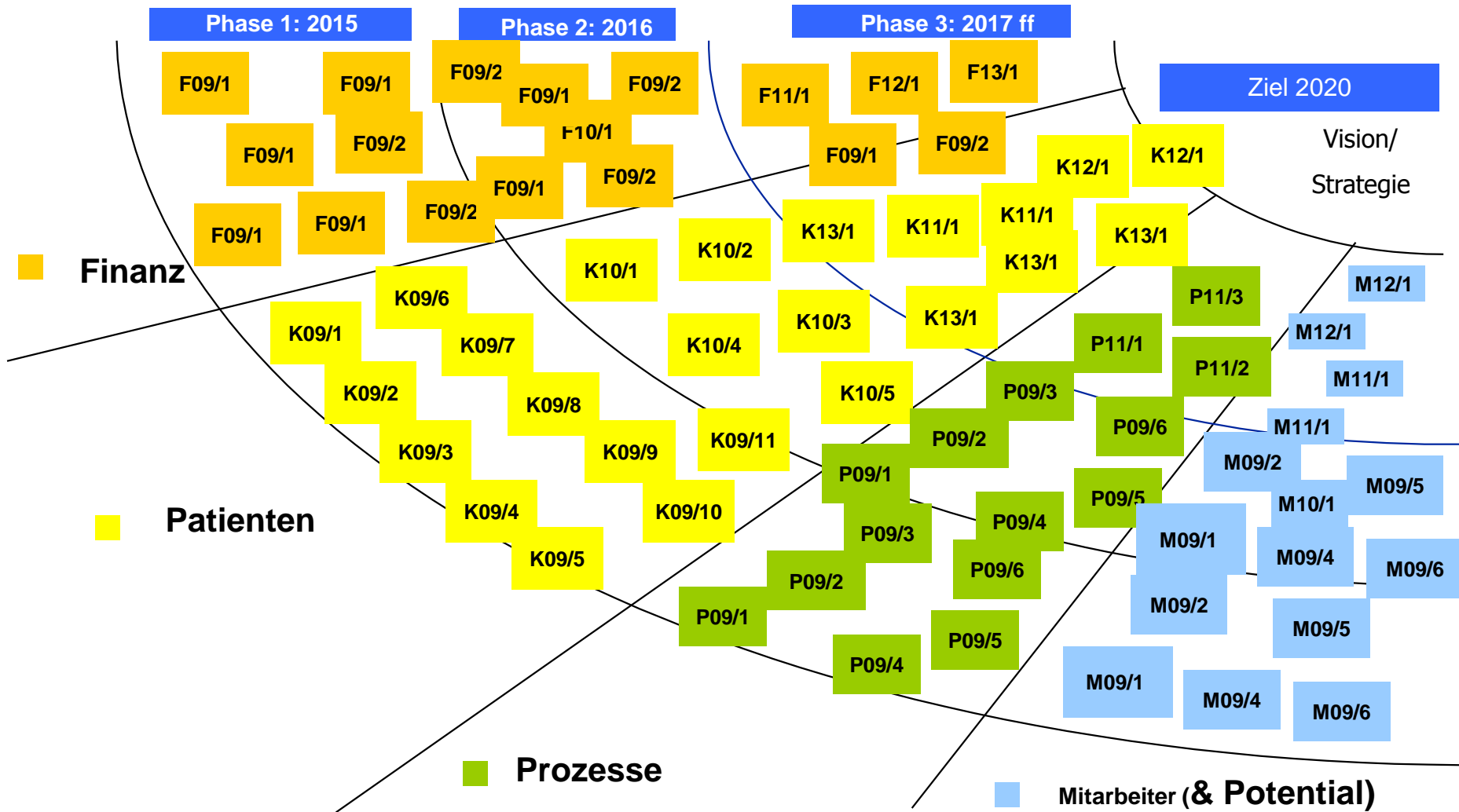
Process



Integrated vision is to check the contents of all four quadrants counterclockwise for accuracy and timeliness regularly or at all important decisions in the company.

# Strategie - Roadmap

(wert- und wertorientiert)



## *Lust auf Leistung!*

Wo kommt es an:

Glaubwürdigkeit

Vertrauen

Klarheit

Offenheit

Aufmerksamkeit

Verlässlichkeit

Ehrlichkeit

### EISBLAUE

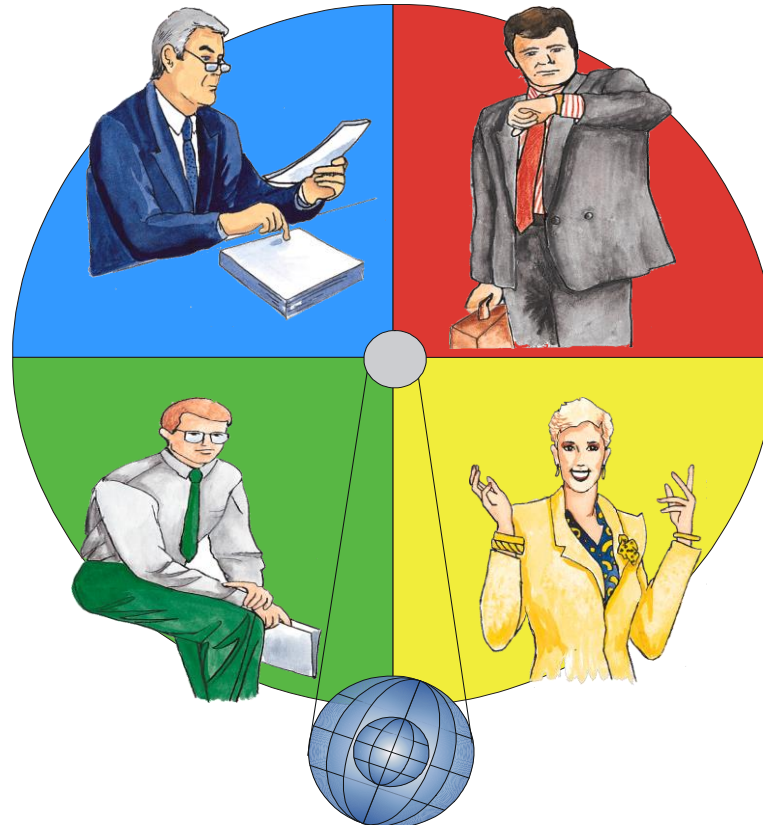
brauchen Stabilität und Unabhängigkeit:

- Ermutigung und Lob
- strukturiertes Umfeld
- Freiheit von Druck
- wenige Entscheidungen

### ERDGRÜNE

brauchen Sicherheit:

- Geduld und Beruhigung
- die nötige Unterstützung
- Lob für ihre gut gemachte Arbeit
- harmonisches Umfeld
- kein Druck



### FEUERROTE

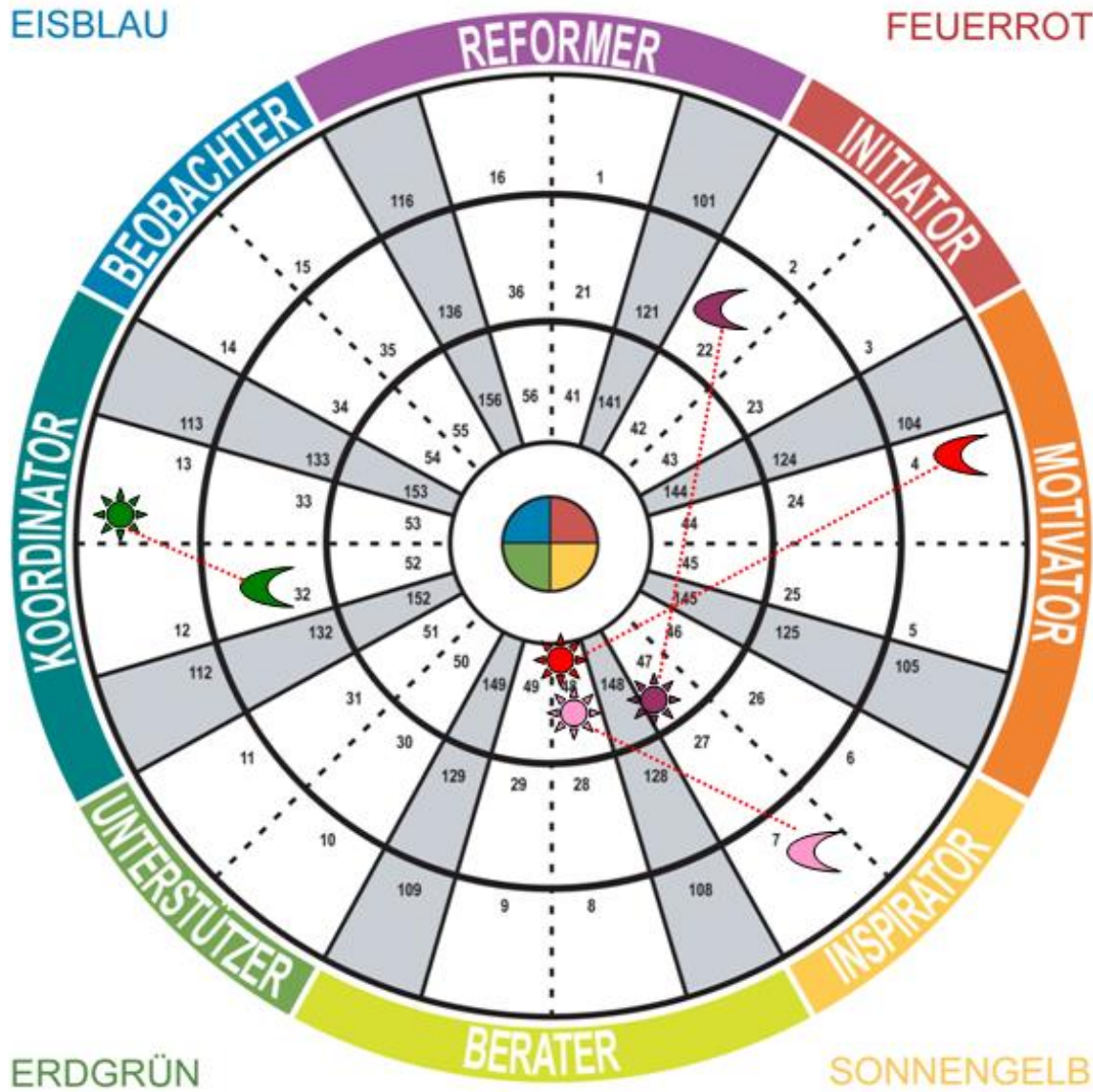
brauchen Wertschätzung und Unabhängigkeit:

- Komplimente
- Anerkennung
- Entscheidungen
- Respekt

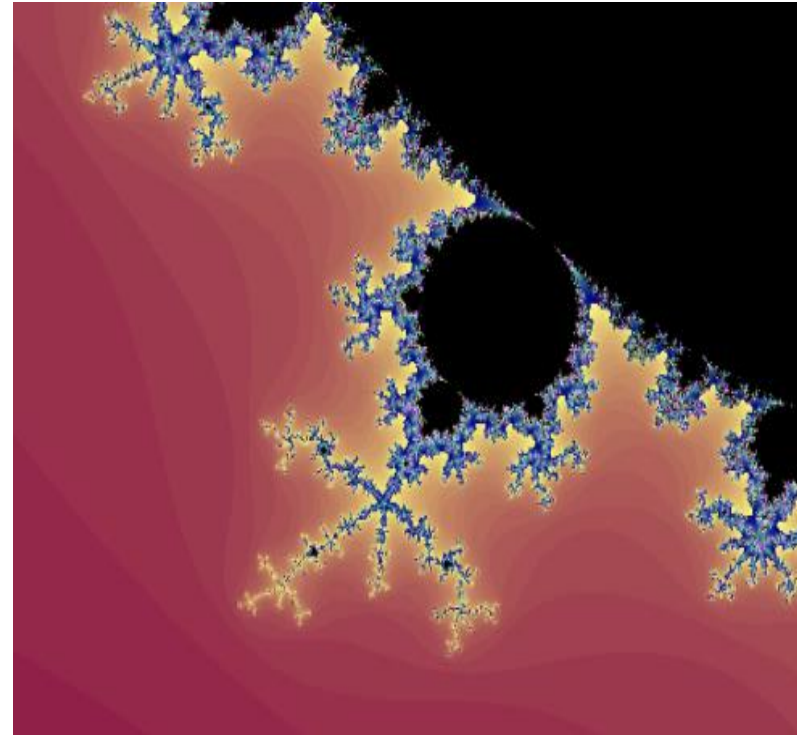
### SONNENGELBE

brauchen soziale Akzeptanz:

- häufige Interaktion mit Anderen
- persönliche Aufmerksamkeit
- Freundlichkeit
- Lob



Die fraktale Organisation geht über die teamorientierte Organisation hinaus. Statt aus Teams, setzt sich das Unternehmen aus **selbständig und eigenverantwortlich handelnden Unternehmenseinheiten, sog. Fraktalen**, zusammen. Die Fraktale sind "Unternehmen im Unternehmen" und haben als solche eigene Zielsetzungen und erstellen eigene Leistungen.



•Quelle Meffert & Kirchgeorg (1998)

**AKM = Aufgabe / Kompetenz / Verantwortung**





Die Politiker versprechen immer bessere Versorgung, das Geld wird aber immer weniger!

**Durch die bessere Versorgung explodieren die Kosten, die Finanzierung hält nicht Schritt!**

**Was soll das Krankenhausmanagement tun?**

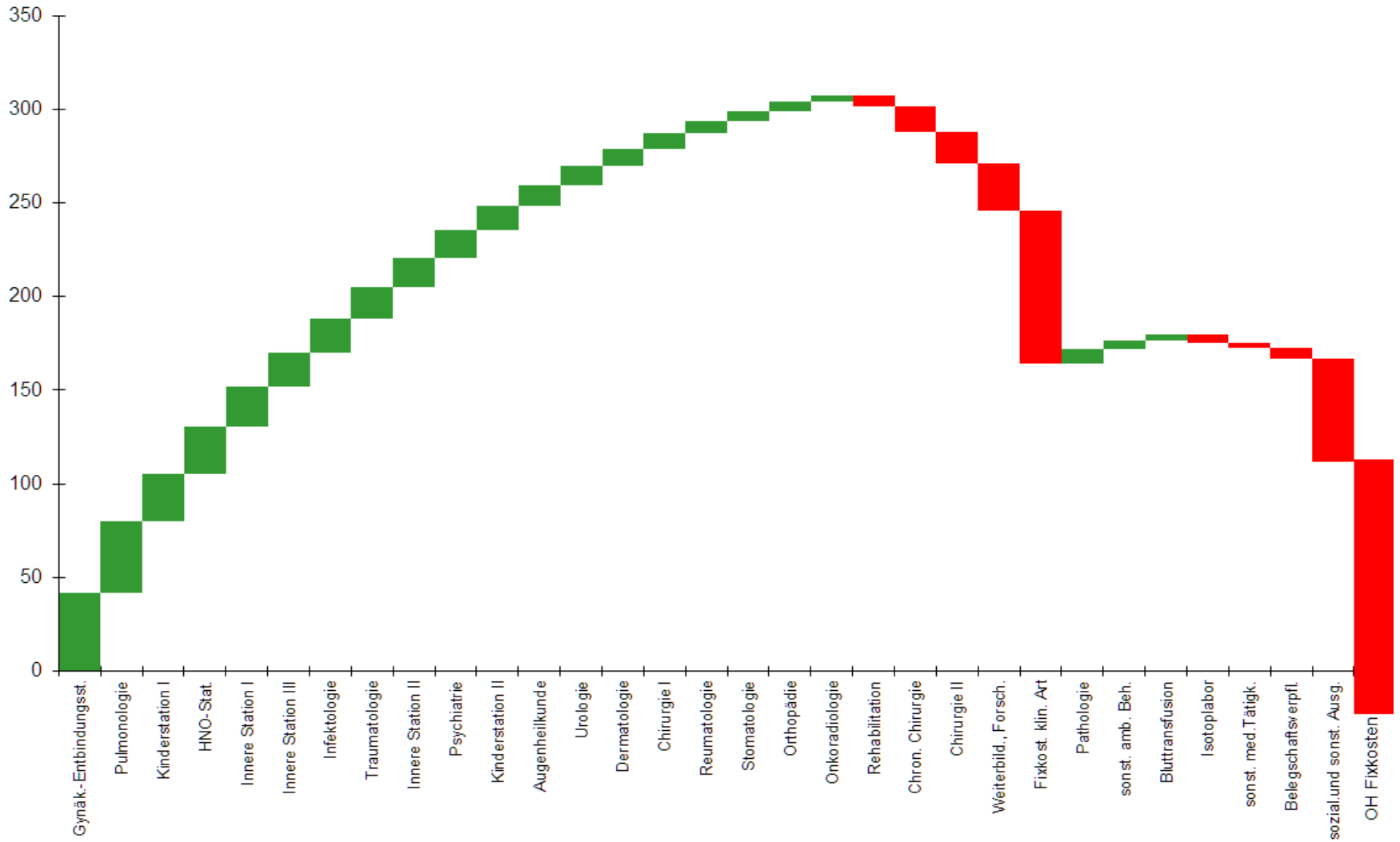
# Engpass

# Engpass



# Deckungsbeitragsstudie der einzelnen Stationen

in Mio. GE



# Deckungsbeitragsliste „Interne Medizin“ auf Knopfdruck

Vergleich von DRG Deckungsbeiträgen einer Station inkl. iLV

Beträge in Mio. GE

DRG Code	Interne Medizin	Fall Stk	Erlöse TGE	Kosten TGE	Deckungsbeitrag
	bösartige Tumorkrankheiten der Verdauungsorgane				
16	/Bauchspeicheldrüse	92	58,2	30,4	27,8
25	Schilddrüsenstörungen	46	31,4	38,4	-7,0
26	Krankheiten sonstiger endokrinen Drüsen	330	39,8	25,3	14,5
42	Hypertonie	98	32,3	37,8	-5,5
<b>43</b>	<b>Herzkrankheit Ischämie</b>	<b>516</b>	<b>41,9</b>	<b>20,8</b>	<b>21,1</b>
45	Herzkrankheiten sonstiger Art	174	37,0	18,0	19,0
	Erkrankungen der Venen, Lymphen und des				
48	Kreislaufsystems	48	32,6	65,1	-32,5
	chronische obstructive Lungenerkrankungen				
52	und artverwandte Zustände	40	42,0	56,9	-14,9
	Erkrankungen der Speiseröhre, des Magens				
56	und des Zwölffingerdarmes	100	36,8	63,6	-26,8
61	sonstige Erkrankungen der Verdauungsorgane	228	39,4	26,6	12,8
62	Nierenentzündung, Nierensyndrom und Nephrose	2	40,5	1.298,8	-1.258,3
66	Sonstiges	480	38,8	16,4	22,4

# Auf der Suche nach den besten Deckungsbeiträgen



Deckungsbeitrag einer DRG inkl. der iLV

....nur wer diese Information hat, kann sich verbessern!

## Herzkrankheit Ischämie, DRG I20-I25

		in GE	
+ Erlös	1,32 DRG X 56.000 GE	74.081	100,0%
- Medikament		3.073	4,1%
- Ärzttestunden	13 Stunden x 500 GE	6.500	8,8%
- Pflege	10,6 Tage x 2500 GE	26.500	35,8%
- Diagnostik (Röntgen, Labor)	11,25 TP-Pkt. x 1,5 GE	16.880	22,8%
<b>Kosten der Behandlungen</b>		<b>52.953</b>	<b>71,5%</b>
<b>Deckungsbeitrag</b>		<b>21.128</b>	<b>28,5%</b>

# Analytische Kostenstruktur einer DRG

Maßgeschneiderte analytische Kostenstruktur für die Interne Station I inkl. iLV



## Erkrankungen: Speiseröhre, Magen, Zölfingerdarmes

DRG 56		BZ	KOSA	Leistung	T-GE
Medikamente + Medikamentenrohstoffe					2.453
Verbandmaterial, Klebeband, Nähmaterial					149
Einwegmaterial					132
<b>- Einzelkosten</b>					<b>2.734</b>
Interne Station I	Ärztelkostenstelle	Ärzt-Std.	597	3,33	1.988
	Labor (Blut/Chemie)	TP	1.715	1,43	2.452
	EKG-Labor	TP	3.692	0,14	517
	Normalpflege	Pfl.-Tag	1.246	7,66	9.544
	subintensive Pflege	Pfl.-Tag	2.897	1,30	3.766
Onkologie	Kons. mit amb. Fachb. Onkologie	TP	3.321		
Traumatologie	amb. Fachb. Traumatologie	TP	1.380		
Zentrales Labor	Großlabor	TP			
Radiologie	CT	Fall	6.089	0,43	2.618
Therapien	Zentrales Röntgen	TP	6.320	0,43	2.718
	Ultraschallunters. in der Poliklinik	TP	1.271	0,71	902
Intensivtherapie und Konsilium mit amb. Fachb. Anästhesie		TP	5.898		
Diagnostik Zentr. Pulm. Respirationslabor		TP	335		
Blutversorgung	Serologisches Labor	TP	1.076	1,43	1.539
	Koagulationsprüfung	TP	2.585	0,29	750
<b>Prozessherstellkosten</b>					<b>27.531</b>

# Kostenvergleich Interne Station I und Interner Station II

Erkrankungen: Speiseröhre, Magens, Zölfingerdarmes				Interne Station I		Interne Station II		Abw.	in %		
DRG 56				BZ	KOSA	Leistung	GE	Leistung	GE		
Medikamente + Medikamentenrohstoffe							2.453	5.101	2.648		
Verbandmaterial, Klebeband, Nähmaterial							149	0	-149		
Einwegmaterial							132	998	866		
<b>- Einzelkosten</b>							<b>2.734</b>	<b>6.099</b>	<b>3.365</b>	<b>123%</b>	
Interne	Ärztkostenstelle	Ärztst.	597	3,33	2					-2	
Station I	Labor (Blut/Chemie)	TP	1.715	1,43	2.452					-2.452	
	EKG-Labor	TP	3.692	0,14	517					-517	
	Normalpflege	Pfl.-Tag	1.246	<b>7,66</b>	9.544					-9.544	
	subintensive Pflege	Pfl.-Tag	2.897	1,30	3.766					-3.766	
Interne	Ärztkostenstelle	Ärztst.	613			10,32	6.326			6.326	
Station II	Labor (Blut/Chemie)	TP	983			0,80	786			786	
	EKG-Labor	TP	2.244			0,20	449			449	
	Normalpflege	Pfl.-Tag	1.785			<b>15,00</b>	26.775			26.775	
	subintensive Pflege	Pfl.-Tag	3.166			5,00	15.830			15.830	
	gastroenterolog. amb. Fachbehandlung	TP	646			3	1.938			1.938	
<b>- Prozesskosten Eigner Stationen</b>							<b>21.750</b>	<b>52.104</b>	<b>30.355</b>	<b>140%</b>	
Konsilien	Konsilium mit amb. Fachbeh. Onkologie	TP	3.321				0,2	664		664	
	gastroenterologische amb. Fachbehandlung	TP	646	1,14	736					-736	
	amb. Fachbehandlung Traumatologie	TP	2.280	0,74	1.687		0,25	570		-1.117	
	Konsilium amb. Fachbeh. Anästhesie	TP	5.898				0,15	885		885	
<b>- Prozesskosten anderer Klinischer Stationen</b>							<b>2.424</b>	<b>2.119</b>	<b>-305</b>	<b>-13%</b>	
Diagnostik	Großlabor	TP	1.462	1,14	1.667		2,00	2.924		1.257	
Therapien	Histologielaor	TP	6.089	0,43	2.618		0,01	61		-2.557	
	Zentrales Röntgen	TP	1.271	0,71	902		1,00	1.271		369	
	Ultraschall	TP	484	0,57	276		1,05	508		232	
	Respirationslabor	TP	335				0,02	7		7	
	Serologisches Labor	TP	1.076	1,43	1.539					-1.539	
<b>- Prozesskosten Diagnostik &amp; Therapie</b>							<b>7.002</b>	<b>4.771</b>	<b>-2.231</b>	<b>-32%</b>	
<b>- Prozesskosten</b>							<b>31.175</b>	<b>58.994</b>	<b>27.819</b>	<b>89%</b>	
<b>- Einzel- &amp; Prozesskosten</b>							<b>33.909</b>	<b>65.093</b>	<b>31.184</b>	<b>92%</b>	

# Planungsblatt der Normalpflege einer Kinderstation **ohne iLV**

LE1 Pfl.-Tage **Pflegetage 8.500 Tage** VB 4

**Normalpflege Kinderstation** 172

8 Personalstand: 25

Einh. Plankosten **Planungsperiode:**

Zeile:	Kostenart	Herkunft	BZ	ME	Preis	Gesamt	Prop.	fix
100	51000 feste Lohnkomponente			GE		6.402.400	6.402.400	0
110	51010 variable Lohnkomponente			GE		121.800	121.800	0
120	51050 Prämie		4.785.600	%		382.800	382.800	0
130	51500 SV+Arbeitgeber-Beitrag		6.907.000	%		3.349.900	3.349.900	0
150	52300 Dienstreise Inland			GE		30.000	30.000	0
190	52600 Verdienst, Spesen			GE		100.000	100.000	0
250	53214 Chemikalien f. Apotheke			GE		6.500	6.500	0
270	53230 Chemikalien f. Desinfektion			GE		121.500	121.500	0
300	53400 Büromaterial, Formblätter			GE		112.000	112.000	0
380	53700 Arbeits- und Schutzbekleidung			GE		135.000	135.000	0
400	53840 kleinwertige medizin. Geräte			GE		65.000	65.000	0
410	53911 Textilien			GE		135.000	135.000	0
420	53914 Reinigungsmaterial			GE		52.000	52.000	0
450	53920 technisches Material			GE		125.000	125.000	0
direkte Plan-Kostenarten						11.138.900	11.138.900	

**Kostensatz**

**8.500** **Pflegetage**

**1.310**

**1.310**

**0**

# Planungsblatt der Normalpflege einer Kinderstation mit iLV



LE1 Pfl.-Tage **Pflegetage 8.500 Tage** VB 4 **Normalpflege Kinderstation** 172

8 Personalstand: 25

Einh. Plankosten **Planungsperiode:**

Zeile: Kostenart Herkunft BZ ME Preis Gesamt Prop. fix

**direkte Plan-Kostenarten** 11.138.900 11.138.900

55,0%

**Kostensatz** 8.500 **Pflegetage** 1.310 **1.310** 0

750	75000	iLv Dampfsterilisierung	502	1	4.446	m3	12	53.700	53.700	0
760	76000	iLv Apotheke	511	1	5.856	TUmsatz	92	537.800	537.800	0
800	80000	iLv Instandhaltung	600	1	713	Stunde	483	344.700	344.700	0
820	82000	iLv Betrieb Reinigung	653	1	90	Stunde	431	38.800	38.800	0
823	82000	iLv Betrieb	652	1	150	TUmsatz	437	65.600	65.600	0
824	82400	iLv Abfallverbrennung	606	1	60	Tl	932	55.900	55.900	0
826	82000	iLv Betrieb	655	1	50	Stück	11	500	500	0
827	82000	iLv Betrieb	656	1	5	Stunde	362	1.800	1.800	0
830	83000	iLv Wäscherei	620	1	20.000	kg	46	925.100	925.100	0
850	85000	iLv Krankenverpflegung	635	1	7.200	Tage	311	2.241.100	2.241.100	0
860	86000	iLv Lebensmittel	631	1	200	TGE	64	13.700	13.700	0
880	88000	iLv Straßentransport	641	1	20.000	km	49	978.500	978.500	0
890	89000	iLv Materialwirtschaft	650	1	926	TGE	617	571.700	571.700	0
900	90000	iLv Informatik	660	1	16	Stunde	382	6.100	6.100	0
902	90000	iLv Informatik	661	1	1	Stück	19.391	19.400	19.400	0
910	91000	iLv Unterbringung	703	1	63	m2	719	45.300	0	45.300
911	91000	iLv Unterbringung	702	1	700	m2	4.338	3.036.900	0	3.036.900

**sekundäre Plankostenarten / iLV Prozesskosten** 9.118.710 6.036.510 3.082.200

45,0%

**Prozesskosten** 20.257.610 17.175.410 3.082.200

**Kostensätze** 8.500 **Pflegetage** 2.383 **2.021** 363



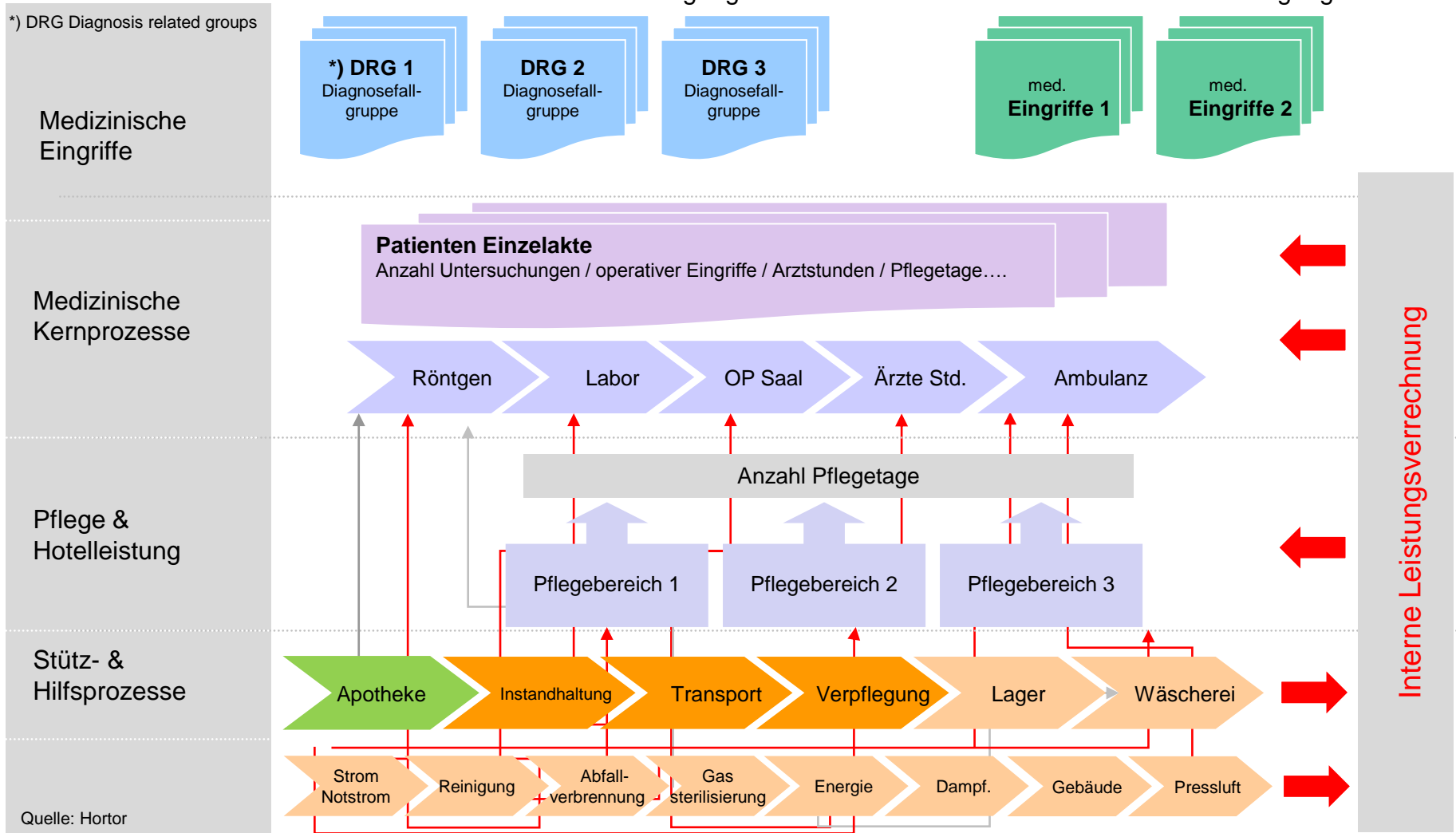
# Verrechnung der Normalpflege auf eine DRG der Kinderstation

DRG Hauptdiagnosefallgruppe XX...				Leist.	GE
+ Erlöse (Krankenkasse)					101.887
21	aktive stationäre Beh.	GE/DRG Wichtigungsgröße	43.200	2.300	99.360
21	chronische stationäre Beh.	GE/chr. Pfl.-Tag	2.297	1.100	2.527
25	Aufgaben mit spez. finanzierten Implantaten				
- Einzelkosten					9.901
	Medikamente				5.850
	Verbandmaterial		1,25		338
	Dentalmaterial		1,25		
	Einwegmaterial		1		3.713
Rohertrag					91.986
- variable Prozesskosten					
		BZ	KOSA		
143	Konsilien Vascularchirurgie	TP	1.856	1	2
114	Konsilien internen Station II	TP	549	7	4
134	Konsilien allg. Chirurgie	TP	1.438	13	19
154	Konsilien Traumatologie	TP	4.177	9	38
170	Arztkostenstelle	Std.	371	30.760	11.412
171	Stationslabor	TP	6.139	361	2.216
172	Normalpflege	Pfl.-Tag	2.021	8.500	17.179
173	Intensivpflege	Pfl.-Tag	5.961	1.450	8.644
244	elektrophysiologische Konsilien Neurologie I	TP	112	4	0
293	Konsilien Stomatologie	TP	24.191	0	7
423	Isotopdiagnostik	TP	1.213	1.127	1.367
405	zentrales Labor	TP	1.097	3.400	3.728
417	Röntgen	TP	2.013	514	1.035
430	Pathologie	TP	2.592	1.568	4.063
441	Blutpräparate	EH	2.680	100	268
443	Blutversorgungslabor	TP	942	56	53
- variable Prozesskosten					83.678
Deckungsbeitrag I					8.308
Deckungsbeitrag I in % vom Erlöse					8,15%

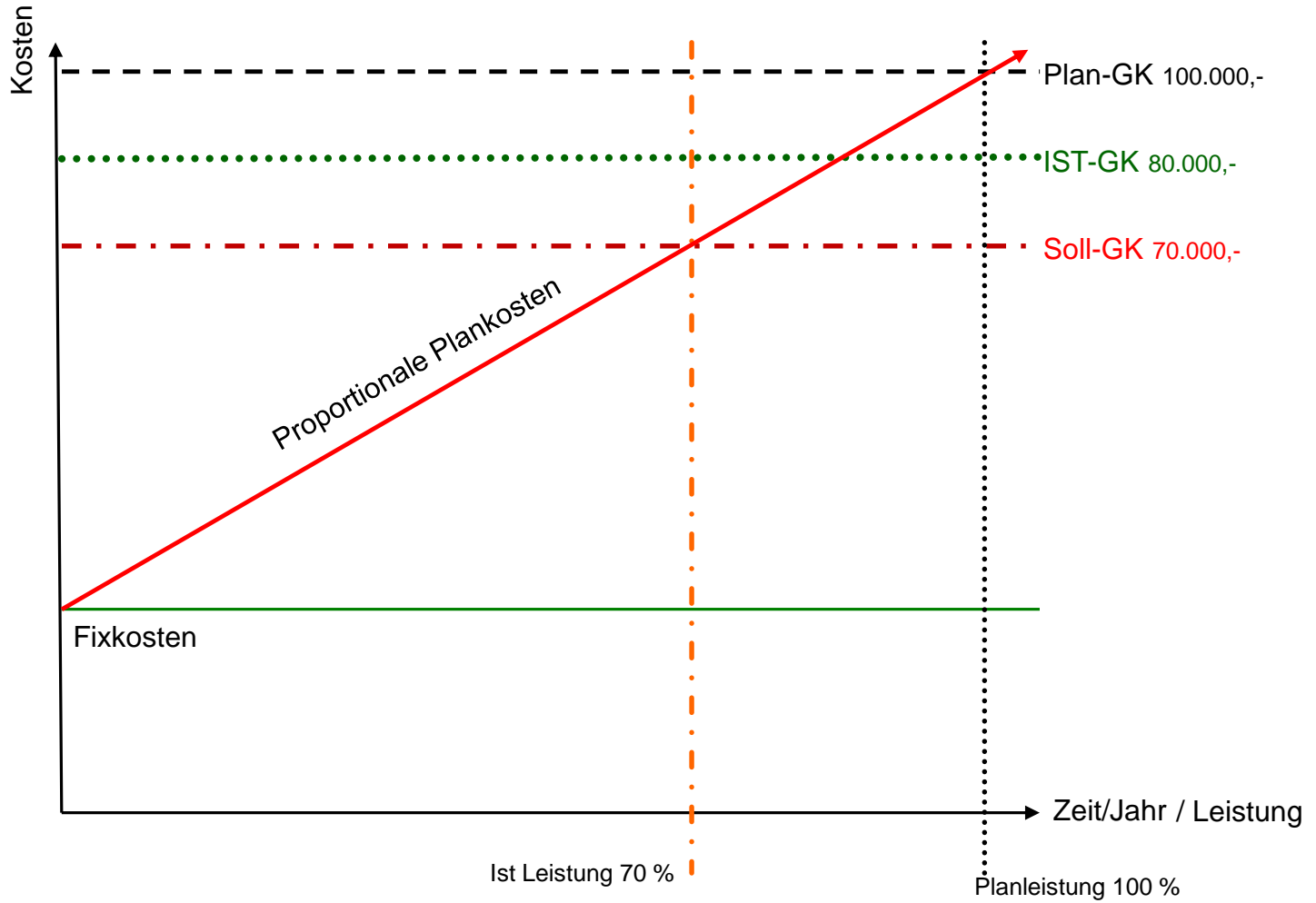


# Krankenhausbetrieb

Prozessbeziehungen zwischen med. Kernprozessen – Stütz- & Hilfsprozessen & Hotelleistung



Quelle: Hortor



# PIV Plan Ist Vergleich

Kosten in GE / in Mio.

<b>Röntgenlabor</b>	Plan	Ist	Abw	in %
Löhne	5,0	5,0	0,0	0%
Material	2,0	3,0	1,0	50%
gekaufte Leistungen	1,0	1,5	0,5	50%
Infrastrukturelle Leistungen	3,0	3,5	0,5	17%
	11,0	13,0	2,0	18%

PIV [Plan Ist Vergleich] 2,0 Mio. GE Kostenüberschreitung

# SIV Soll Ist Vergleich anstatt Plan Ist Vergleich

PIV [Plan Ist Vergleich] 2,0 Mio. GE Kostenüberschreitung

Kosten in GE / in Mio.

<b>Röntgenlabor</b>	Plan	Soll	Ist	Abw	in %
Leistung (WHO-Punkte)	6,0 Mio.		8,6 Mio.	2,6 Mio.	43,3%
Löhne	5,0	7,2	5,0	-2,2	-30%
Material	2,0	2,9	3,0	0,1	5%
gekaufte Leistungen	1,0	1,4	1,5	0,1	5%
Infrastrukturelle Leistungen	3,0	4,3	3,5	-0,8	-18%
	11,0	15,8	13,0	-2,8	-18%

PIV [Plan Ist Vergleich] 2,0 Mio. GE Kostenüberschreitung

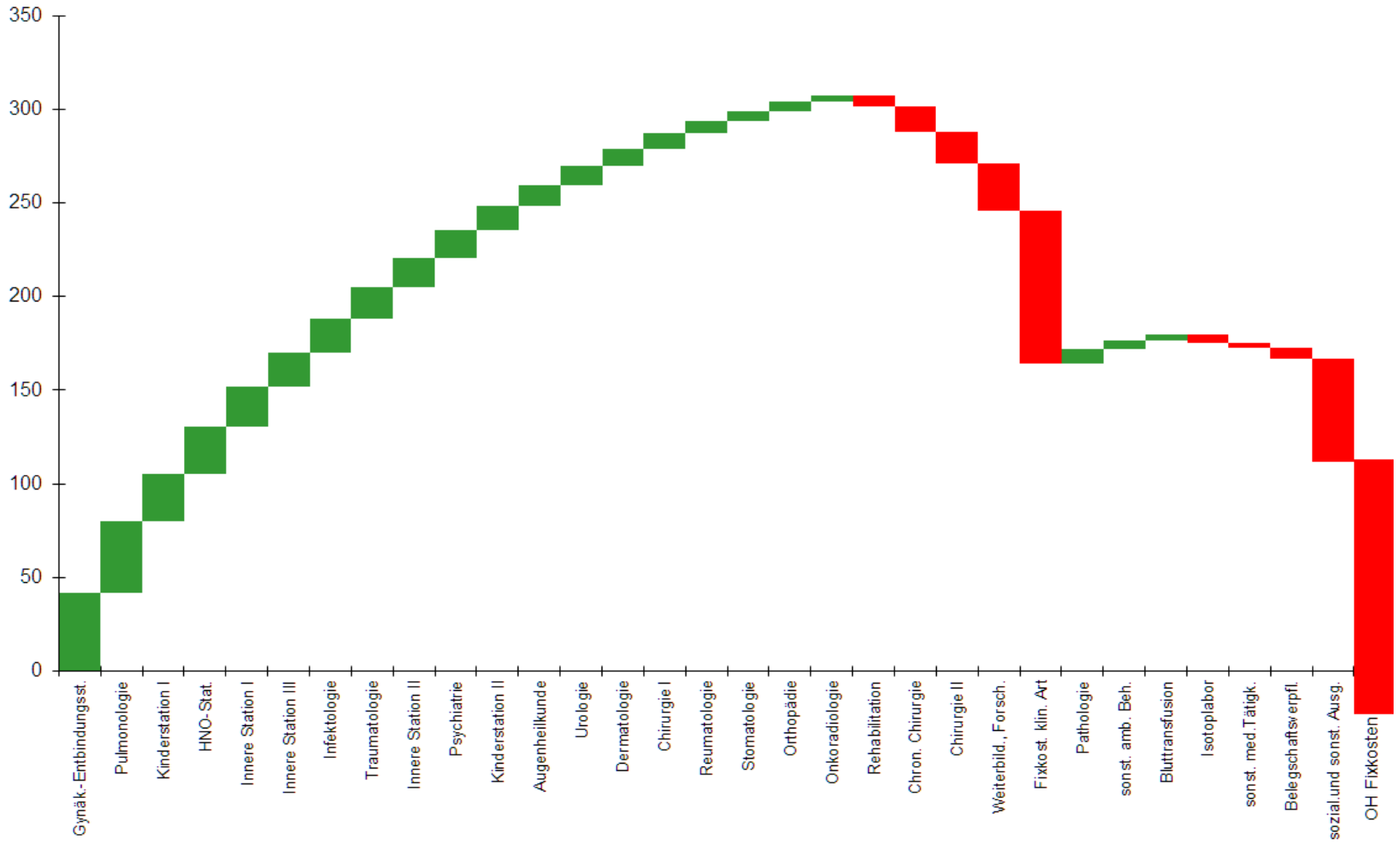
**SIV [Soll Ist Vergleich] -2,8 Mio. GE Kosteneinsparung!**

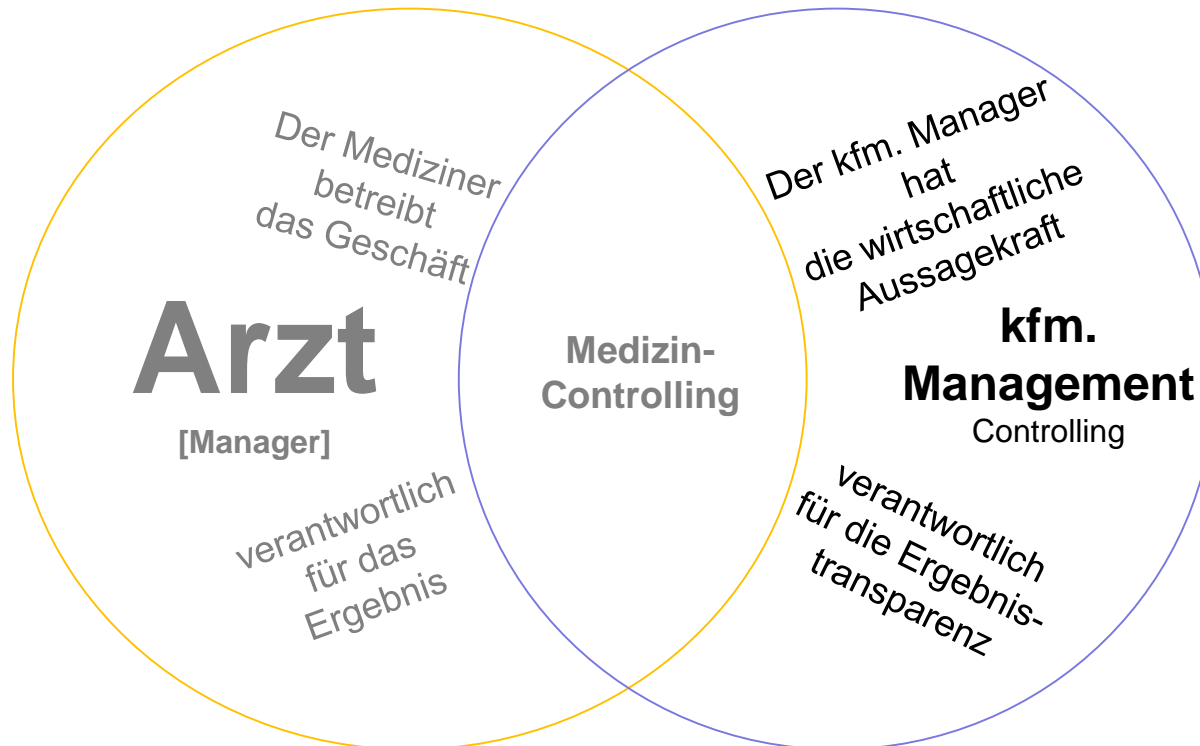
Die Sollkosten sind die mit der Ist-Leistungen bewerteten Plankosten.

## Darum die Sollkostenrechnung!

# Deckungsbeitragsstudie der einzelnen Stationen

in Mio. GE





# Wer führt, muss Menschen mögen!



Walter Röhrl zweifacher Rally Weltmeister hat einmal gesagt:  
Wir dürfen Autos nicht wie Menschen behandeln, wir müssen sie lieben!

## Lust auf Leistung! (-serfassung)

Wenn wir überlegen, wo wir uns verbessern können,  
so bleiben nur noch die Prozesse!

Prozesse werden von Menschen ausgeführt...

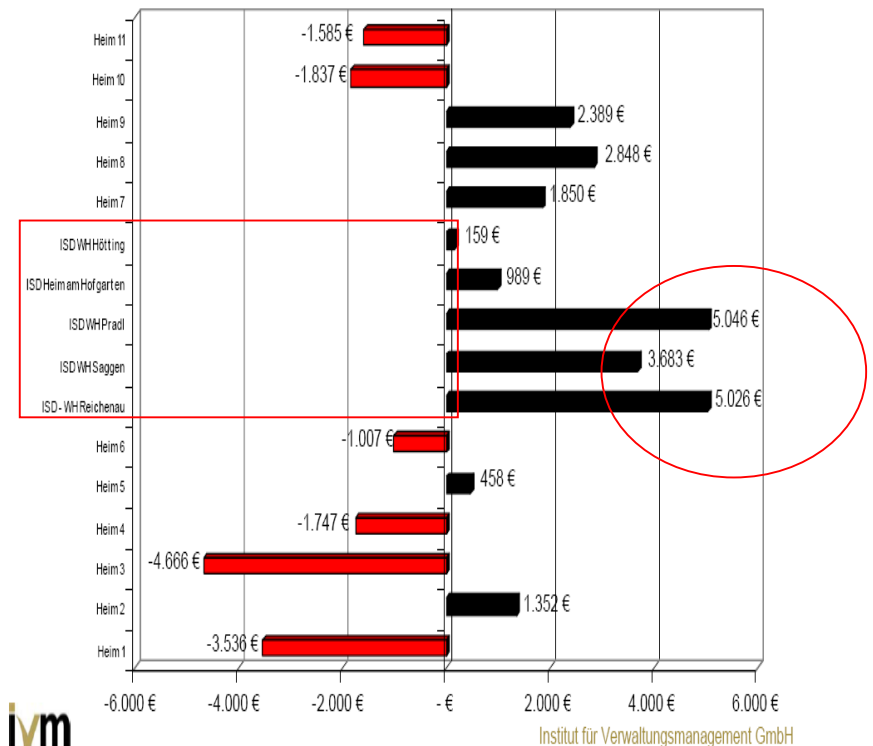
Wo liegt der Unterschied im Bereich Leadership?

1. Haben Sie ein Feedbackkonzept?
2. Wie geben Sie nötige Anerkennung?
3. Wie schaffen Sie Wertschätzung?

(wert- und wertorientiert)

- **Ausgangspunkt:**  
Ergebnisprobleme in den Einheiten, die Führung der Manager - Zielvorgabe Die Frage nicht wo, sondern wofür fallen die Kosten an, stand im Mittelpunkt.
- **Vorgehen:**  
Analyse der Aufbauorganisation, Aufbau des neuen Geschäftsmodells. Analytische Planung & Schulung der Mitarbeiter im Leitungsbereich. Einführung von monatlichen SIV Gespräche. Benchmarking zwischen den Pflegeheimen.
- **Nutzen:**  
Durch richtige monatliche Kosteninformation, erkennen ManagerInnen sofort, wo die Kostenfallen liegen und was zu tun ist!  
  
Die Ergebnisse konnten sofort gesteigert werden. Die Kompetenz der Führungskräfte ist beim Eigentümer gestiegen, immer mehr Organisationseinheiten wurden übertragen.  
Eine Studie rechts zeigt den Erfolg im Vergleich zu anderen Pflegeheimen!

## Ergebnisse I Betriebsergebnis



ivm

Institut für Verwaltungsmanagement GmbH

Quelle: © Dr. Mayr IVM



# Warum unsere Klienten uns vertrauen?



„GREKO hat es uns ermöglicht, unser Geschäft in seinen Teilbereichen finanziell klar abzubilden. Damit haben wir eine solide und tragfähige Basis um unternehmenspolitische Entscheidungen bestmöglich zu supporten.“

**Dipl. Ing. Christian Stöger - PSA Payment Service Austria GmbH - Wien**



Was man mit der kameralen Buchhaltung in der öffentlichen Verwaltung nicht schafft kann man mit apc.Toolbox greko optimal darstellen. Ein ideales Werkzeug für die Gemeindeführung vor allem zur Steuerung des internen Leistungseinsatzes und eine optimale Kostentransparenz bei den Gebührenhaushalten. **Amtsleiter Franz Prankl, Marktgemeinde St. Leonhard Forst, NÖ**



„apc.Toolbox greko ist der Inbegriff für ein transparentes und flexibles, betriebswirtschaftliches Wissensgut.“

**Dir. Karl Jagsch - KSV1870 - Wien**



"Die Vorteile: Eine breite Palette von Möglichkeiten in der Kosten- und Leistungsrechnung sowie Kalkulation und Spartenrechnung, welche andere Programme nach unseren Überprüfungen nicht anbieten können." **Andreas Labner - PayLife Bank - Wien**



"Faszinierend ist die Durchrechnung von Varianten, wichtig der monatliche Vergleich. Das Novum an „apc.Toolbox greko“ ist die Ausweisung echter Sollwerte aufgrund der Stückleistung in allen Stufen der Loden Produktion; somit eine dynamische Durchsetzung der Planzahlen,„. Ein muss für jeden Manager! **Johannes Steiner - Loden Steiner - Mandling**



"Es ist einfach eine Freude, mit apc.Toolbox greko zu arbeiten. Fragen und Antworten finden zueinander - mit apc.Toolbox greko können wir unsere Informationsbedürfnisse optimal abbilden und die wirklich wesentlichen Informationen zur Unternehmenssteuerung nachvollziehbar generieren. Flexibilität und Transparenz die hervorstechendsten Eigenschaften dieses Tools.,„

**Mag. Arno Obrietan - Geschäftsstellenleiter kfm. Bereich AKM - Wien**



"apc.Toolbox greko beeindruckt uns mit seiner außergewöhnlichen Flexibilität!"  
**Prok. Gerhard Ullrich - ISD Innsbrucker Soziale Dienste - Innsbruck**

# Diskussion

DISKUSSION

Mehr Information von  
**apc.Management Technologie**

advanced profit control  
apc.consulting GmbH

A-1190 Wien, Raffelspergergasse 32, Austria  
Phone: +43 (664) 3401670, Fax: +43 (1) 4798217,  
Email: [office@greko.at](mailto:office@greko.at). Skype: apc.consulting