

## Wertanalyse-Module

Ein Hilfsmittel zur Strukturierung erfolgreicher Wertanalyse-Projekte



Walter SCHWARZ Mag. Dr., Jahrgang 1957  
 Ingenieurausbildung Nachrichtentechnik und Elektronik am TGM  
 Wien; Studium Handelswissenschaft an der Wirtschaftsuniversität  
 Wien, Dissertation zum Thema »Wertanalyse in österreichischen  
 Unternehmen«, Promotion 1985;  
 1979–84 Studium in der Meisterklasse für Industrial Design an der  
 Hochschule für angewandte Kunst, Wien;  
 1981–83 Post-graduate-Ausbildung für Höhere Studien, Wien;  
 1984–85 Systemanalytiker bei Procter & Gamble GmbH/BRD; seit  
 September 1985 Innovationsberater beim Wirtschaftsförderungsinstitut  
 der Bundeswirtschaftskammer, Schwerpunkt Wertanalyse.

**Der erfolgreiche Einsatz der Wertanalyse (WA) erfordert u. a. das systematische Vorgehen nach dem WA-Arbeitsplan der ÖNORM A 6750 [1]. Erfahrungen aus der Praxis zeigten, daß durch ihn der Ablauf einer WA, aber nicht der projektabhängige Inhalt der durchzuführenden Arbeit strukturiert wird. Das führte zur Entwicklung von WA-Modulen, die in diesem Beitrag vorgestellt und deren unterstützende Wirkungen bei Durchführung von WA-Projekten zusammengefaßt sind.**

### 1. Ausgangssituation

Langjährige Erfahrung aus der Anwendung der WA hat gezeigt, daß ein dauerhafter Erfolg bei Einsatz der WA nicht von der Beherrschung und der konsequenten Anwendung der Methode allein, sondern auch von der aktiven Förderung und Unterstützung der WA-Aktivitäten durch das Management der die WA einsetzenden Institution und von der bewußten Berücksichtigung menschlicher Eigenarten und menschlichen Verhaltens abhängt [2]. Nur das Zusammenwirken der als 3-M-Erfolgsfaktoren bezeichnbaren Einflüsse

- Methode
- Management
- Mensch

führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu jenen Ergebnissen, die den verstärkten Einsatz der WA in österreichischen Unternehmen und Institutionen rechtfertigen und fordern lassen (Abb. 1).

Die Notwendigkeit, diese Faktoren bewußt berücksichtigen und fördern zu müssen, wurde nicht nur von Praktikern erkannt und daraufhin in den WA-Normen aus Österreich und Deutschland ausführlich dargestellt, sondern auch empirisch nachgewiesen [3].

Keiner der Faktoren ist als der Hauptfaktor zu sehen, auch wenn bestimmte Situationen und Gegebenheiten im WA-Umfeld manchmal eine besondere Hervorhebung oder Zurückdrängung eines Faktors angebracht erscheinen lassen. Langfristig betrachtet aber darf keiner der drei Faktoren, von denen in der Folge die Methode näher betrachtet wird, vernachlässigt werden. WA-Praktiker haben in der Regel sehr rasch erkannt, wie wichtig die Einhaltung methodischer Forderungen für eine erfolgreiche WA-Arbeit (die jene Tätigkeiten beinhaltet, welche in der Verfolgung der WA-Aufgabe im Rahmen des WA-Arbeitsplanes in Einzel-

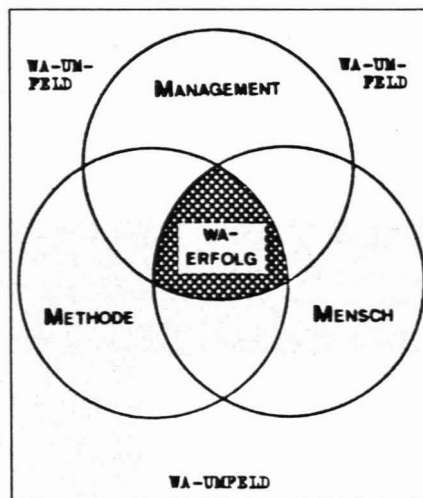


Abb. 1: Die 3-M-Erfolgsfaktoren

und/oder Gruppenarbeit durchgeführt werden) ist.

- So werden u. a. die
- ständige, aktive Beteiligung aller WA-Gruppenmitglieder
  - ganzheitliche Betrachtung durch Berücksichtigung der relevanten Wechselwirkungen und erforderlichen Informationen
  - Orientierung an einer definierten und quantifizierten Aufgabe und/oder Zielvorgabe
  - funktions- und kostenorientierte Analyse
  - eigenständige, unabhängig von der Organisationsform des Unternehmens durchgeführte Projektarbeit
- und die strikte Einhaltung der Grundschriffolge des Arbeitsplanes gefordert. Es darf kein Grundschrift (GS) übersprungen werden. Demgegenüber kann das Rückspringen in einem bereits durchgeführten Grundschrift in manchen Fällen angeraten oder gar erforderlich sein. Das ist z. B. der

Fall, wenn inzwischen gewonnene, neue Erkenntnisse zu Änderungen der Ziele geführt haben.

Innerhalb eines Grundschriftes kann jedoch die Reihenfolge der einzelnen Teilschritte (TS) projektabhängig geändert werden. Es darf aber kein Teilschrift ausgelassen werden.

Die Erfahrung zeigte, daß ein Arbeitsinhalt — als jeweilige einem Teilschrift des WA-Arbeitsplanes zuordenbare WA-Arbeit — oft nicht nur einmal in einem einzigen Grundschrift, sondern im Laufe eines WA-Projektes mehrmals zu bewältigen ist.

So werden z. B. allgemeine Informationen nicht nur in GS 2/TS 1 (allgemeine Informationen beschaffen) den Erfordernissen des WA-Projektes entsprechend oft auch in GS 1/TS 1 (WA-Grobziel formulieren), GS 1/TS 2 (WA-Arbeit planen) und GS 3/TS 3 (Beurteilungsbedingungen festlegen) beschafft.

Für den WA-Moderator als »Navigator im Meer möglicher Vorgehensweisen« war es oft schwierig, die projektabhängige Verkettung unterschiedlicher Arbeitsinhalte einzelnen Gruppenmitgliedern verständlich zu machen. Die Verkettung wurde als willkürlich und nicht nachvollziehbar empfunden, da sie aus dem Arbeitsplan nicht offensichtlich ableitbar und begründbar war. Kaum ein WA-Projekt glich in seinem Ablauf einem anderen, obwohl stets der Arbeitsplan eingehalten worden ist.

Aus dem Bedürfnis, die Umsetzung des Arbeitsplanes in konkrete Arbeit in allen Phasen des WA-Projektes allen Beteiligten verständlich zu machen und aus der Erkenntnis, daß ein Arbeitsinhalt während einer WA mehrmals bewältigt wird und somit Modularcharakter besitzt, wurden die WA-Module entwickelt.

Diese sind in der ÖNORM A 6754 [4] festgelegt, in einer WIFI-Broschüre [5] ausführlich erläutert und werden in der Folge vorgestellt.

### 2. Die WA-Module

Nach ÖNORM A 6754 ist ein WA-Modul ein in sich abgeschlossener Prozeß zur Bewältigung von WA-Arbeitsinhalten. WA-Module unterstützen das Erreichen des WA-Erfolges, indem sie die Vorgangsweisen bei den



GRUPPE VON WA-MODULEN	WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN ODER ZU ERFÜLLEN ?
<b>INFORMATIONSMODULE (IN)</b> Die WA-Informationsarbeit soll folgendes berücksichtigen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die notwendigen Informationen über WA-Objekt und WA-Umfeld werden durch die WA-Aufgabe bestimmt.</li> <li>- Eine Informationsgliederung mit dem Ziel, einen Überblick zu erhalten, ist zu entwickeln.</li> </ul>
<b>KOSTENMODULE (KO)</b> Die Arbeit mit Kosten im Rahmen der WA soll folgendes berücksichtigen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Kosten-Begriffe sind zu klären.</li> <li>- Die von der WA-Arbeit betroffenen Kosten sind abzugrenzen.</li> <li>- Die durch die WA-Arbeit beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Kosten sind festzustellen.</li> <li>- Die Kosten sind zu gliedern.</li> <li>- Die Kostenbeziehungen sind darzustellen und die wirtschaftlichen Folgen festzustellen.</li> </ul>
<b>FUNKTIONSMODULE (FU)</b> Das Arbeiten mit Funktionen im Rahmen der WA soll folgendes berücksichtigen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Zusammenhang zwischen Funktionsträger und Funktion ist zu erkennen und darzustellen.</li> <li>- Die von der WA-Aufgabe und/oder den WA-Zielsetzungen betroffenen Funktionen sind zu definieren.</li> <li>- Die Funktionen sind entsprechend der WA-Aufgabe und/oder den WA-Zielsetzungen zu gliedern, um Wechselbeziehungen erkennbar zu machen.</li> <li>- Informationen sind dem Funktionsbegriff mit dem Ziel zuzuordnen, Aussagen über Art und Wirkungsweise der betreffenden Funktion und über das Aufwand/Nutzen-Verhältnis zu erhalten.</li> </ul>
<b>IDEENMODULE (ID)</b> Das Entwickeln von Ideen im Rahmen der WA soll folgendes berücksichtigen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Erarbeiten von Lösungen erfolgt als gezielte Ideensuche anhand bestimmter Zielsetzungen.</li> <li>- Die Ideensuche kann in Einzelarbeit oder moderierter Gruppenarbeit erfolgen. Die eingesetzten Arbeitsmethoden sollen den WA-Gruppenmitgliedern bekannt sein. Es kann analytisch und/oder intuitiv gearbeitet werden.</li> <li>- Den angewendeten Methoden entsprechende Sachmittel sind bereitzustellen, eine förderliche Arbeitsatmosphäre ist sicherzustellen.</li> </ul>
<b>BEURTEILUNGSMODULE (BU)</b> Bei der Beurteilung von Lösungsmöglichkeiten soll entsprechend der WA-Aufgabe und/oder den WA-Zielsetzungen folgendes berücksichtigt werden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedingungen zur Beurteilung von Lösungsmöglichkeiten festlegen.</li> <li>- Mit Hilfe dieser Bedingungen aus den Lösungsmöglichkeiten Lösungsvorschläge auswählen.</li> </ul>
<b>STEUERUNGSMODULE (ST)</b> Bei den Steuerungsarbeiten zur Bewältigung der WA-Aufgabe und/oder der WA-Zielsetzungen sollen folgende Aufgaben erfüllt werden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maßnahmen planen.</li> <li>- Maßnahmen in die Organisation des Unternehmens einordnen.</li> <li>- Durchführung der Maßnahmen kontrollieren.</li> <li>- Ergebnisse der Durchführung registrieren, rückmelden und sie als Grundlage für weitere Maßnahmen benutzen.</li> <li>- Erfolg der jeweiligen Arbeiten feststellen, dokumentieren und verarbeiten.</li> </ul>

Abb. 2: Die 6 Gruppen von WA-Modulen

folgenden wertanalyse-spezifischen Arbeiten festlegen:

- Informationen über das WA-Objekt und WA-Umfeld sammeln und verarbeiten
- Kosten ermitteln und Kosteninformationen verarbeiten
- Funktionen feststellen und Funktionsinformationen verarbeiten
- Ideen suchen und Lösungsmöglichkeiten ausarbeiten
- Managementaufgaben bewältigen durch WA-Planung, WA-Steuerung und WA-Kontrolle.

Die daraus abgeleiteten 6 Gruppen von WA-Modulen zeigt Abb. 2, in die auch besonders zu berücksichtigende oder zu erfüllende Einzelheiten zum Einsatz der WA-Module eingetragen sind.

Die insgesamt 18 Module enthält Abb. 3. Die WA-Module erfüllen u. a. die Funktionen

- Überschaubarkeit fördern,
- Arbeitsstrukturen erkennen,

- Arbeitsinhalte zuordnen,
- Arbeitsinhalte eingrenzen (Systemgrenzen bestimmen),
- Arbeitstiefe anpassen und
- Arbeitsmethode auswählen.

Die WA-Module werden projektabhängig durch

- die WA-Aufgabe als Vorgabe des Auftraggebers an die WA-Gruppe und
- das WA-Umfeld als Summe der äußeren Einflüsse auf die WA-Arbeit bestimmt und in verschiedenen Teilschritten des WA-Arbeitsplanes durch Veränderung
- der Anwendungsintensität und
- ihrer Reihenfolge an die jeweilige Gruppe angepaßt und eingesetzt.

Die Beziehungen zwischen WA-Modulen, WA-Arbeitsplan und Durchführungsmitteln (Arbeitsmethoden, z. B. ABC-Analyse;

Sachmittel, z. B. Flip-chart) sind in Abb. 4 dargestellt.

Durch die zusätzliche Gliederung in WA-Module kann — nicht nur für die Dokumentation — eine Arbeits-Übersicht geschaffen werden, die den Arbeitsfortschritt genau erkennen läßt und Unklarheiten über das jeweils weitere Vorgehen beseitigt oder zumindest reduziert.

### 3. Erfahrungen aus dem Einsatz der WA-Module

Die ÖNORM A 6754 wurde bewußt als Vornorm herausgegeben, um Verbesserungen und Veränderungen aufgrund von zusätzlichen Erfahrungen und Anregungen aus praktischer Anwendung in die Endfassung der Norm aufnehmen zu können. Die bisherigen Rückmeldungen und Erfahrungen bestätigen, daß die WA-Module



WA-MODULE		ARBEITSINHALTE
Informations-Module (IN)	IN1: IST-Zustand beschreiben	Sammeln von Informationen zur Beschreibung eines IST-Zustandes als Basis für die umfassende Darstellung einer bestehenden Ausgangssituation.
	IN2: SOLL-Zustand feststellen	Sammeln von Informationen zur Formulierung der Anforderungen aufgrund erkannter Bedürfnisse, welche sich aus einer gestellten Aufgabe ableiten lassen.
	IN3: Wunschvorstellung ermitteln	Sammeln von Informationen zur Formulierung der idealen, von der vorstellbaren Realität losgelösten Lösung für erkannte Bedürfnisse.
Kosten-Module (KO)	KO1: Kosten ermitteln	Feststellen der durch die WA-Arbeit betroffenen Kosten; dazu sind die Informationsquellen festzulegen und die Höhe dieser Kosten ist zu ermitteln.
	KO2: Kosten ordnen	Ordnen der ermittelten Kosten nach den folgenden Gesichtspunkten: - Entwickeln von Kostenschwerpunkten: die einzelnen Kosten werden nach ihrer Höhe gereiht. - Zurechnung zu den Verursachern, Funktionen oder Funktionsträgern - Trennen der durch die WA-Arbeit beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Kosten.
	KO3: Kosteninformationen verarbeiten	Verarbeiten der ermittelten Kosteninformationen gemäß den Modulen KO 1 und KO 2: - Feststellung von Kostenabhängigkeiten, - Feststellung von Kostentrends, - Schlussfolgerungen aus der erkannten Kostensituation.
Funktions-Module (FU)	FU1: Funktionsträger analysieren	Feststellen der Teile, Abläufe u. a. Funktionsträger, welche einen IST-Zustand darstellen oder eine angestrebte SOLL-Lösung ergeben. Entsprechend der jeweiligen WA-Aufgabe und/oder WA-Zielsetzung ist sodann eine Gliederung zu erstellen, welche die Beziehungen zwischen den einzelnen Funktionsträgern sichtbar macht (z.B. Systemdarstellungen, Stücklisten).
	FU2: Funktionsträger-Anforderungen zuordnen	Zuordnen aller Anforderungen zu den Funktionsträgern. Solche Anforderungen können z.B. Pflichtenheften, Kundenwünschen, gesetzlichen Vorschriften und/oder Normen entnommen werden.
	FU3: Funktionen analysieren	Formulieren des Funktionsbegriffes in Form einer vom Funktionsträger abstrahierten Wirkung (Hauptwort und Zeitwort). Um die so formulierten Funktionsbegriffe zu gliedern, können - entsprechend der jeweiligen WA-Aufgabe und/oder WA-Zielsetzung - unterschiedliche Gesichtspunkte (z.B. Hersteller, Anwender, Verwender, hierarchische Position der Funktion, Funktionsgruppen u.a.) angewendet werden.
	FU4: Funktionsbestimmende Größen zuordnen	Zuordnen der funktionsbestimmenden Größen zu den Funktionen. Solche Größen können z.B. von den im Modul FU 2 ermittelten Anforderungen an die Funktionsträger abgeleitet werden. Diese Größen sollen so dargestellt werden, daß sie auch Aufschluß über den Grad der Erfüllung einer Funktion (Funktionserfüllungsgrad) geben. Der Funktionserfüllungsgrad gibt Hinweise auf ein Veränderungspotential und bezieht sich auf eine bestimmte Lösung. Die Ermittlung des Funktionserfüllungsgrades erfolgt immer durch den Vergleich von Lösungen und/oder Lösungsmöglichkeiten (z.B. IST/SOLL, IST/Ideal, IST/IST). Der Funktionserfüllungsgrad ist durch absolute und/oder relative Größen darzustellen.
Ideen-Module (ID)	ID1: Ideen suchen	Sammeln und/oder Entwickeln aller Ideen, die im Zusammenhang mit einer bestimmten Zielsetzung (z.B. Grobziele, Detailziele) gefunden werden können.
	ID2: Ideen verarbeiten	Sichten, Ordnen und Verdichten der gefundenen Ideen. Orientiert an der jeweiligen Zielsetzung sind Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und/oder Folgewirkungen aufzuzeigen.
Beurteilungs-Module (BU)	BU1: Bedingungen festlegen	Entwickeln von Beurteilungskriterien entsprechend der WA-Aufgabe und/oder den Grob- und/oder Detailzielen und/oder den vorliegenden Informationen, aus denen von der WA-Gruppe und dem WA-Auftraggeber einzelne Kriterien ausgewählt und akzeptiert und somit zu Bedingungen werden.
	BU2: Lösungsmöglichkeiten beurteilen	Ermitteln jener Lösungsvorschläge, die der WA-Aufgabe und/oder den WA-Zielsetzungen am besten entsprechen. Diese Auswahl hat unter Anwendung einer geeigneten Beurteilungsmethode nach den in BU 1 festgelegten Bedingungen zu erfolgen. Bei der Festlegung der Beurteilungsmethode(n) sind alle zutreffenden Gesichtspunkte (z.B. Kundenbedürfnisse, Investitionsstruktur des Unternehmens, Sozialstruktur des Unternehmens) zu berücksichtigen.
Steuerungs-Module (ST)	ST1: Maßnahmen planen	Planen der Maßnahmen, welche dem Durchführen einer Aufgabenstellung und/oder dem Erreichen einer Zielsetzung dienen.
	ST2: Maßnahmen einordnen	Formulieren der Maßnahmen unter Berücksichtigung des Organisationsgrundsatzes der erforderlichen Deckungsgleichheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.
	ST3: Arbeitsergebnisse kontrollieren	Kontrollieren der durchgeführten Maßnahmen gemäß Modul ST 1. Diese Arbeiten sind von den damit betrauten Instanzen durchzuführen und zu dokumentieren.
	ST4: Arbeitsergebnisse verarbeiten	Auswerten der Ergebnisse, welche bei der Verwirklichung einer WA-Aufgabe und/oder WA-Zielsetzung erarbeitet wurden (z.B. Erfolge, Abweichung von Planzahlen, Nebenwirkungen, Unvorhergesehenes). Die Ergebnisse sind als Grundlage für weitere Maßnahmen oder WA-Arbeiten zu verwenden. Auch der Erfolg der WA-Arbeit wird in diesem Modul festgestellt und ebenfalls dokumentiert.

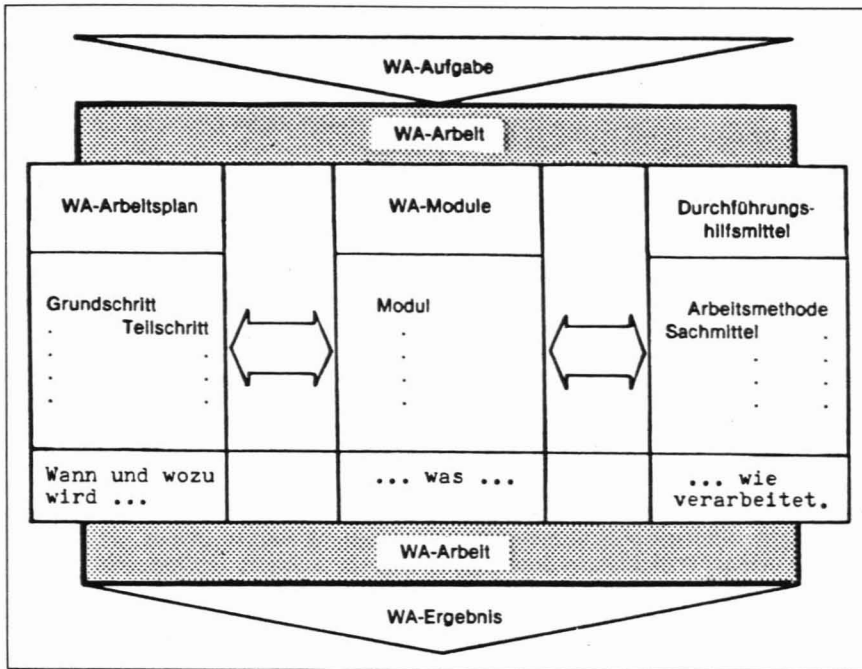
Abb. 3: Die 18 WA-Module

u. a. die

- Planung des Arbeitsablaufes (welche WA-Module sollen im jeweiligen WA-Projekt eingesetzt werden?)
- Orientierung im Arbeitsablauf (was ist in einem bestimmten Teilschritt zu tun?)
- Kontrolle des Arbeitsablaufes (werden alle im jeweiligen WA-Projekt nützlichen WA-Module in einem Teilschritt des WA-Arbeitsplanes eingesetzt?)

- Dokumentation des Arbeitsablaufes (einfache Zuordnung von Abschnitten der Dokumentation über Kurzzeichen wie z. B. FU1) im Rahmen eines WA-Projektes erleichtern. Hilfreich ist dabei die Erstellung einer Matrix, gebildet aus den Teilschritten des WA-Arbeitsplanes und den WA-Modulen. In den Matrixfeldern können Bemerkungen zum geplanten und durchgeführten Einsatz

von WA-Modulen eingetragen werden. Durch fortlaufende Numerierung der Matrixfelder entsprechend dem Einsatz von WA-Modulen in den einzelnen Teilschritten kann die Verkettung der Arbeitsinhalte übersichtlich festgehalten und von anderen Personen nachvollzogen werden. Durch die zusätzliche Gliederung der WA-Arbeit in WA-Module wird die Erfahrung aus der bisherigen WA-Arbeit für weitere Arbeiten und



andere Personen besser nutzbar und führt zu einem gemeinsamen Methodenverständnis.

**LITERATUR:**

[1] ÖSTERREICHISCHES NORMUNGSINSTITUT (Hrsg.): ÖNORM A 6750. Wertanalyse. Begriffe, Grundsätze, Einflüsse, Vorgangsweisen, Wien 1984  
 [2] KANIOWSKY, H.; WÜRZL, A.: Wertanalyse und Organisationsentwicklung. Ziele, Methoden, Mitarbeiter, Erfahrungen, Schriftenreihe Rationalisieren, Nr. 140, Wien 1983.  
 [3] SCHWARZ, W.: Erfolgsfaktoren der Wertanalyse. Eine empirische Untersuchung zu deren Bestimmung und zur Erfassung der Wertanalyse-Anwendung in Österreich, Schriftenreihe des Institutes für Technologie und Warenwirtschaftslehre der Wirtschaftsuniversität, Wien 1985, insbesondere S. 225–236  
 [4] ÖSTERREICHISCHES NORMUNGSINSTITUT (Hrsg.): ÖNORM A 6754. Wertanalyse-Module. Grundsätze, Begriffe, Vorgangsweisen der Wertanalyse-Arbeit, Wien 1985.  
 [5] KANIOWSKY, H.: Das Arbeiten mit Wertanalyse, Schriftenreihe Nr. 141, Wien in Vorbereitung.

Abb. 4: Zusammenwirken von WA-Modulen, WA-Arbeitsplan und Durchführungshilfsmitteln



## Chancen nützen... BERATUNGSLEISTUNGEN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUTE DER HANDELSKAMMERN

### ● INNOVATION & ENTWICKLUNGSPROZESSE

- Produktideenfindung und -beurteilung
- Wertanalyse
- Konzeptentwicklung
- Moderations- und Arbeitsmethoden

Schriftenreihe Rationalisieren<sup>1)</sup>

- 139: Probleme lösen mit Wertanalyse
- 140: Wertanalyse und Organisationsentwicklung \*\*)
- 146: Erfolgreicher durch gezielte Informationsbeschaffung
- 150: Innovationspraxis

### ● BETRIEBSWIRTSCHAFT & ORGANISATION

- Controlling
- Unternehmensanalyse
- Umwelt- und Marktanalyse
- Produkteinführung

Schriftenreihe Rationalisieren<sup>1)</sup>

- 131: Inventur und Bewertung des Umlauf- und Anlagevermögens
- 136: Testen Sie Ihr Unternehmen
- 142: Von der Produktidee zum Markterfolg
- 154: Controlling. Grundlage und Planung

### ● TECHNIK & TECHNOLOGIEN

- Mikroelektronik-Anwendung
- CAD/CAM
- Technologietransfer
- Flexible Automaten

Schriftenreihe Rationalisieren<sup>1)</sup>

- 144: Konstruktion und Fertigung computerunterstützt durch CAD/CAM
- 147: Industrieroboter — nicht nur für Großbetriebe
- 148: EDV in Klein- und Mittelbetrieben
- 149: Mikroelektronik

<sup>1)</sup> Abgabe der Broschüren an Mitglieder der Kammer der gewerblichen Wirtschaft kostenlos. — <sup>2)</sup> Diese Broschüre kann gegen einen Kostenbeitrag von oS 300.— bezogen werden.

Wenden Sie sich an Ihr Wirtschaftsförderungsinstitut. Sie erhalten dort nähere Auskünfte über die erwähnten und andere Beratungsleistungen und über Aus- und Weiterbildung der Handelskammern.

**Burgenland:** 7001 Eisenstadt, Gölbeseile 1, Tel. 02682/2586

**Kärnten:** 9021 Klagenfurt, Bahnhofstr. 40, Tel. 04222/57555

**Niederösterreich:** 1014 Wien, Herreng. 10, Tel. 0222/636691

**Oberösterreich:** 4024 Linz, Wiener Str. 150, Tel. 0732/46231

**Salzburg:** 5027 Salzburg, J.-Raab-Platz 2, Tel. 0662/71571

**Steiermark:** 8011 Graz, Körblergasse 111-113, Tel. 0316/6010

**Tirol:** 6021 Innsbruck, Egger-Lienz-Str. 116, Tel. 05222/33711

**Vorarlberg:** 6850 Dornbirn, Bahnhofstr. 4, Tel. 05572/64194

**Wien:** 1181 Wien, Währinger Gürtel 97, Tel. 0222/346622