

Banken-Handbuch Firmenkundenmarketing

Erfolgreiche Vermarktungs- und
Vertriebskonzepte für Kreditinstitute

Von
Prof. Dr. Bernhard Bergmans

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 10016 3](http://ESV.info/978_3_503_10016_3)

ISBN 978 3 503 10016 3

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2007
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Anlass für dieses Buch war die Erfahrung, dass im Firmenkundenmarketing der Banken Theorie und Praxis selten zusammenfinden und sich gegenseitig kaum befruchten. Ausgehend von einer breiten zehnjährigen Berufserfahrung sowie einer theoretischen Aufarbeitung wird deshalb hier ein Entwurf vorgelegt, der beide Seiten weiter bringen soll.

Leitidee ist dabei die konsequente zielgruppenorientierte Ausrichtung des Firmenkundengeschäfts unter Berücksichtigung des gesamten Unternehmensmarktes. Gleichzeitig wird das Blickfeld vom klassischen Marketing ausgedehnt auf den Vertrieb und damit eine umsetzungs- und abschlussbezogene Sichtweise verankert.

Diese Zielgruppen- und Vertriebsorientierung beschränkt sich dabei nicht auf eine Segmentierung des Marktes. Sie findet darauf aufbauend Eingang in alle Marketinginstrumente, die ausführlich dargestellt werden, sowie die Gestaltung der personalbezogenen, unterstützenden, steuernden und organisatorischen Rahmenbedingungen. Denn letztere sind unverzichtbare Bestandteile einer vertriebsorientierten Geschäftsentwicklung und werden demnach gleichberechtigt behandelt.

Dabei werden bisher vorhandene bruchstückhafte Ansätze zu einem durchgängigen Konzept erweitert, bei dem nicht nur einige althergebrachten Überzeugungen in Frage gestellt, sondern mit schlüssigen Argumenten Alternativen vorgeschlagen werden.

Auf diese Weise sollen sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler durch kritische Prüfung, systematische Darstellung und praktische Anregung in ihrem Bemühen weiter gebracht werden, das Firmenkundengeschäfts besser zu verstehen und weiter zu optimieren.

Bei alledem bleibt genügend Raum für kreative Vertiefung und Weiterentwicklung der hier vorgestellten Grundgedanken, um diese auf die jeweilige eigene Ausgangslage und strategische Ausrichtung zu übertragen.

Essen, Dezember 2006

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Verzeichnis der Abkürzungen, Abbildungen und Tabellen	19

Einleitung

1. Ausgangslage	21
1.1 Handlungsbedarf	21
1.2 Marketingdefizite	22
2. Das Bankgeschäft mit Unternehmen	23
2.1 Besonderheiten des Unternehmensmarktes	23
2.2 Komplexität des Unternehmensmarktes	25
3. Marketing und Vertrieb	27
4. Neuansatz	28
4.1 Ziele, Leitideen und Methodik	28
4.2 Zielgruppenorientierung	29
4.3 Vertriebsorientiertes Marketing	32
4.4 Weitere grundlegende Begriffe	34
5. Aufbau des Buches	35

1. Teil: Grundlagen

Einleitung	39
-------------------------	----

1. Kapitel: Strategische Grundlegung	41
---	----

1. Rechtfertigung	41
1.1 Notwendigkeit	41
1.2 Möglichkeit	42
2. Konzepte	42
2.1 Einleitung	42
2.2 Strategische Geschäftsfelder	43
2.2.1 Konzept	43
2.2.2 Organisatorische Konkretisierung	44
2.3 Strategische Erfolgspositionen	45
2.4 Zielgruppenstrategien im Firmengeschäft	46
2.4.1 Einleitung	46
2.4.2 Strategische Geschäftsfelder	47
2.4.3 Strategische Erfolgspositionen	48
2.4.4 Fazit	50

2. Kapitel: Strategische Optionen	51
1. Corporate Identity und Unternehmensphilosophie	51
1.1 Begriffe	52
1.2 Allgemeine Bedeutung	53
1.3 Rolle im zielgruppenorientierten Firmengeschäft	54
2. Bank und Finanzdienstleister	56
2.1 Universalbank und Spezialanbieter	56
2.1.1 Problemstellung	56
2.2.1 Implikationen für ein zielgruppenorientiertes Firmengeschäft	58
2.2 Betreuung, Beratung und Vertrieb	59
2.3 Disintermediation und neue Wettbewerber	61
3. Relationship- und Transaction-Orientierung	62
3.1 Bedeutung der Kundenbindung	62
3.2 Relationship-Banking vs. Transaction-Banking	63
3.2.1 Problemstellung	64
3.2.2 Bedeutung im Konzerngeschäft	64
3.2.3 Tragweite	65
4. Commercial und Investment Banking	66
4.1 Allgemeines	66
4.2 Zielgruppenrelevanz	68
5. Regionalanbieter und Global Player	69
5.1 Problemstellung	69
5.1.1 Regionaler bzw. nationaler Tätigkeitsbereich	69
5.1.2 Internationale Aufstellung	70
5.2 Zielgruppenrelevanz	71
3. Kapitel: Zielgruppen im Firmengeschäft	73
1. Einleitung	73
1.1 Ausgangslage	74
1.2 Vorteile der Segmentierung	75
1.3 Zielmarktbestimmung	75
2. Grundlagen der Segmentierung	77
2.1 Ausgangslage	77
2.2 Voraussetzungen	78
2.3 Begriffliche Präzisierung	80
2.3.1 Kunden- und Zielgruppen	80
2.3.2 Themengruppen	81
2.3.3 Selektion	81
2.4 Kriterien	82
2.4.1 Quantitative Merkmale	83
2.4.2 Qualitative Merkmale	84
2.4.3 Branchensegmentierung	85
2.4.4 Attraktivitätssegmentierung	86
2.4.5 Bedarfsorientierte Segmentierung	87
2.5 Mehrdimensionale Zielgruppenbildung	88
2.5.1 Vorgehensweise	88

2.5.2	Kriterienwahl	89
3.	Vorschlag	90
3.1	Einleitung	90
3.2	Spezialsegmente im Firmenbereich	91
3.3	Typologisierung des Firmenmarktes	91
3.4	Abgrenzung zum Privatkundenbereich	96
3.4.1	Kleinunternehmen	96
3.4.2	Firmeninhaber, Management	98
3.5	Interne Unterteilung des Firmensegments	99
3.5.1	Anzahl Segmente	99
3.5.2	Basiszielgruppen	100
3.5.3	Segmentierung des Mittelstands	101
3.5.4	Behandlung von Konzernunternehmen	102

2. Teil: Externe Perspektive

Einleitung	105
1. Überblick	105
2. Qualitätsdimension	106
3. Zielgruppenorientierter Marketingmix	106

1. Kapitel: Leistungs- und Produktpolitik	109
1. Leistungs- und Produktpolitik im Kontext	109
1.1 Bankleistungen und -produkte	109
1.1.1 Überblick	109
1.1.2 Eigenschaften	110
1.2 Strategische Aspekte	112
1.2.1 Angebotsstrategien	112
1.2.2 Rolle der Qualitätsdimension	113
1.3 Bedeutung im Marketingmix	114
2. Programmpolitik	115
2.1 Einleitung	115
2.2 Qualitätsgestaltung	116
2.3 Variation und Innovation	117
2.3.1 Notwendigkeit	117
2.3.2 Variation	119
2.3.3 Innovation	120
2.4 Standardisierung und Bereinigung	121
2.4.1 Gründe	121
2.4.2 Umsetzung	122
3. Kundenorientierte Angebotsgestaltung	123
3.1 Einleitung	123
3.2 Problemlösungen	124
3.2.1 Grundidee	124
3.2.2 Umsetzung	125

3.2.3	Bewertung.....	126
3.3	Kundenlebenszyklus.....	126
3.4	Branchenzugehörigkeit.....	127
4.	Zielgruppenspezifizität.....	129
4.1	Einleitung.....	129
4.2	Notwendigkeit einer Zielgruppenorientierung.....	130
4.2.1	Unterschiedliche Bedarfslagen der Kunden.....	130
4.2.2	Zielgerichteter und effizienter Einsatz der Vertriebskapazitäten.....	130
4.3	Zielgruppenkonzept.....	131
4.3.1	Grundidee.....	131
4.3.2	Nachfragemuster.....	132
4.3.3	Programm- und Angebotsgestaltung.....	133
4.4	Beispiel des Zahlungsverkehrs.....	135
2.	Kapitel: Preis- und Konditionenpolitik.....	139
1.	Preis- und Konditionenpolitik im Kontext.....	139
1.1	Bankpreise und -konditionen.....	139
1.2	Strategische Aspekte.....	140
1.2.1	Ziele.....	140
1.2.2	Preisstrategien.....	141
1.2.3	Konditionenstrategie.....	143
1.3	Bedeutung im Marketingmix.....	144
1.3.1	Einleitung.....	144
1.3.2	Bedeutung für Produkt- und Qualitätspolitik.....	145
1.3.3	Zusammenhang mit Vertriebspolitik und Personalmanagement.....	146
2.	Preispolitik.....	147
2.1	Preis und Nachfrage.....	147
2.2	Preise und Kosten.....	149
2.2.1	Kostenorientierte Preisfestlegung.....	149
2.2.2	Mischkalkulation und Quersubventionierung.....	150
2.3	Preisgestaltung.....	151
3.	Konditionenpolitik.....	153
3.1	Aufgabe.....	153
3.2	Mittel.....	153
3.3	Relationship-Pricing.....	154
4.	Zielgruppenspezifizität.....	155
4.1	Einleitung.....	155
4.2	Zielgruppenspezifische Besonderheiten.....	156
4.2.1	Preiselastizität.....	156
4.2.2	Kostenbasierte Preisfindung.....	157
4.2.3	Konditionen.....	158
4.3	Zielgruppenadäquate Preis- und Konditionenpolitik.....	159
4.3.1	Grundkonzept.....	159
4.3.2	Vertiefung.....	160

3. Kapitel: Vertriebspolitik	163
1. Vertriebspolitik im Kontext	164
1.1 Strategische Aspekte	164
1.1.1 Parameter	164
1.1.2 Rolle der Qualitätsdimension	165
1.1.3 Vertriebspolitik und Risikopolitik	165
1.1.4 Optionen	166
1.1.5 Leitlinien	167
1.2 Bedeutung im Marketingmix	168
2. Das traditionelle Betreuungsmodell	169
2.1 Die Überforderung der Betreuer	170
2.1.1 Aufgaben	170
2.1.2 Überforderung	170
2.2 Bisherige Lösungsansätze	173
2.2.1 Entlastung von administrativen Tätigkeiten	173
2.2.2 Vermehrung der Produktspezialisten	173
2.2.3 Betreuer als Berater	175
2.3 Notwendigkeit einer zielgruppenorientierten Betrachtung	178
2.3.1 Betreuer als Generalist	178
2.3.2 Modell der gezielten Kundenzuordnung	179
2.3.3 Betreuer als Berater	180
2.3.4 Kosten- und ertragsorientierter Vertrieb	181
3. Vertriebssystematik	182
3.1 Einleitung	182
3.1.1 Anforderungen	182
3.1.2 Gestaltungsvariablen	183
3.2 Zielgruppen- vs. branchenorientierte Aufstellung	184
3.3 Vertriebsaufbau	186
3.4 Vertriebsaktivitäten	186
3.4.1 Notwendigkeit einer Attraktivitätsbetrachtung	186
3.4.2 Vertriebskonzept	188
3.4.3 Zielgruppenspezifizität	191
4. Standardmodell eines zielgruppenorientierten Vertriebs	192
4.1 Einleitung	193
4.2 Produktvertrieb	193
4.2.1 Grundkonzept	193
4.2.2 Zielgruppenspezifizität	195
4.3 Kreditentscheidung und -bearbeitung, Risikomanagement	196
4.3.1 Grundkonzept	196
4.3.2 Zielgruppenspezifizität	198
4.4 Support und Execution	199
4.4.1 Grundkonzept	199
4.4.2 Zielgruppenspezifizität	200
4.5 Kernvertrieb	200
4.5.1 Einleitung	200
4.5.2 KMU	201

4.5.3	GU.....	202
4.5.4	MK.....	203
4.6	Standortfrage.....	204
4.6.1	Bedeutung.....	204
4.6.2	Zielgruppenspezifizität.....	206
5.	Andere Vertriebswege.....	207
5.1	Einleitung.....	207
5.1.1	Bedeutung.....	207
5.2.2	Allgemeine Leitlinien.....	208
5.2	Mobiler Vertrieb und Außendienst.....	209
5.2.1	Allgemein.....	209
5.2.2	Bedeutung im Firmengeschäft.....	210
5.2.3	Zielgruppenrelevanz.....	211
5.3	Medialer Vertrieb.....	212
5.3.1	Einleitung.....	212
5.3.2	Bedeutung im Firmengeschäft.....	213
5.3.3	Zielgruppenrelevanz.....	215
5.4	Vertriebspartnerschaften.....	215
5.4.1	Allgemein.....	215
5.4.2	Bedeutung für das Firmengeschäft.....	217
5.4.3	Zielgruppenrelevanz.....	219
4. Kapitel: Kommunikationspolitik.....		221
1.	Begriff und Bedeutung.....	221
1.1	Begriff.....	221
1.2	Ziele und Anforderungen.....	223
1.3	Bedeutung im Firmengeschäft.....	223
2.	Instrumente.....	224
2.1	Überblick.....	224
2.2	Werbung.....	226
2.3	Markierung.....	228
2.4	Direktmarketing.....	229
3.	Zielgruppenspezifizität.....	231
3.1	Einleitung.....	231
3.2	Werbung.....	232
3.3	Markierung.....	233
3.4	Direktmarketing.....	234
5. Kapitel: Kundenbindungspolitik.....		235
1.	Begriff und Bedeutung der Kundenbindung.....	236
1.1	Bindung und Loyalität.....	236
1.1.1	Kundenloyalität.....	236
1.1.2	Bankloyalität.....	237
1.2	Bedeutung der Kundenbindung.....	238
1.2.1	Strategische Bedeutung.....	238
1.2.2	Ergebnismäßige Bedeutung.....	240

1.2.3	Grenzen der Kundenbindung.....	241
1.3	Zielgruppenspezifität.....	242
1.3.1	Anzahl Bankverbindungen.....	243
1.3.2	Bankverhalten bzw. -politik der Unternehmen.....	244
2.	Determinanten der Kundenbindung.....	245
2.1	Einleitung.....	245
2.2	Kundenzufriedenheit.....	246
2.2.1	Einleitung.....	246
2.2.2	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	247
2.2.3	Bedeutung im Firmengeschäft.....	249
2.3	Relationship.....	250
2.3.1	Einleitung.....	250
2.3.2	Loyalität.....	251
2.3.3	Persönliche Beziehungen.....	252
2.4	Vorteilhaftigkeit.....	253
2.5	Wechselbarrieren.....	255
2.6	Zielgruppenspezifität.....	257
2.6.1	Kundenzufriedenheit.....	258
2.6.2	Relationship.....	259
2.6.3	Vorteilhaftigkeit.....	260
2.6.4	Wechselbarrieren.....	260
3.	Maßnahmen zur Kundenbindung.....	260
3.1	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen.....	261
3.1.1	Kundenbindungsmanagement.....	261
3.1.2	Kundenzufriedenheits- bzw. -bindungsanalyse.....	262
3.1.3	Kundenattraktivitätsanalyse.....	263
3.2	Inhaltliche Schwerpunkte.....	267
3.2.1	Überblick.....	267
3.2.2	Kundenbindungspolitik i.e.S., Kommunikationspolitik.....	268
3.2.3	Leistungs- und Produktpolitik.....	271
3.2.4	Preis- und Konditionenpolitik.....	273
3.2.5	Vertriebspolitik.....	275
3.2.6	Personalmanagement.....	276
3.3	Zielgruppenspezifität.....	278

3. Teil: Interne Perspektive

Einleitung	281
1. Überblick.....	281
2. Zielgruppenmanagement.....	282
1. Kapitel: Vertriebsunterstützung	283
1. Begriff und Funktion.....	284
1.1 Abgrenzung.....	284
1.1.1 Vertriebsunterstützung und (internes) Marketing.....	284
1.1.2 Vertriebsunterstützung und Verkaufsförderung.....	285
1.2 Mögliche Aufgaben.....	287
1.2.1 Systematik.....	287
1.2.2 Mitarbeiterzentrierte Vertriebsunterstützung.....	288
1.2.3 Marktfokussierte Vertriebsunterstützung.....	289
1.2.4 Systemunterstützung.....	290
1.3 Zielgruppenspezifische Ausrichtung.....	290
2. Systematische Vertriebstätigkeit.....	291
2.1 Bedeutung.....	292
2.2 Formen und Instrumente.....	293
2.3 Zielgruppenspezifität.....	294
3. Internes Informationsmanagement und Marktforschung.....	294
3.1 Einleitung.....	294
3.2 Internes Informationsmanagement.....	295
3.3 Marktforschung.....	297
3.4 Zielgruppenspezifität.....	297
3.4.1 Internes Informationsmanagement.....	297
3.4.2 Marktforschung.....	298
2. Kapitel: Personalmanagement	301
1. Personalmanagement im Kontext.....	301
1.1 Bedeutung.....	301
1.2 Strategische Aspekte.....	304
1.3 Bedeutung für den Marketingmix.....	304
1.3.1 Überblick.....	304
1.3.2 Qualitätspolitik.....	304
1.4 Zielgruppenspezifität.....	305
2. Anforderungsprofile.....	306
2.1 Allgemeines.....	306
2.1.1 Einleitung.....	306
2.1.2 Systematik der Anforderungskategorien.....	306
2.2 Kernvertrieb.....	308
2.2.1 Allgemein.....	308
2.2.2 Zielgruppenspezifität.....	309
2.3 Sonstige Mitarbeiter.....	311
2.3.1 Produktspezialisten.....	311

2.3.2	Vertriebsassistenten	312
2.3.3	Marketingfachleute	312
3.	Personalselektion, -einsatz und -entwicklung	313
3.1	Einleitung	313
3.2	Selektion	313
3.3	Entwicklung	314
3.3.1	Allgemein	314
3.3.2	Jobrotation	316
3.3.3	Qualifizierung	316
3.4	Zielgruppenspezifizität	317
3.4.1	Selektion	317
3.4.2	Entwicklung	317
3.4.3	Qualifizierung	318
4.	Verantwortung und Führung	319
4.1	Verantwortung	319
4.1.1	Begriff	319
4.1.2	Intrapreneurship	320
4.1.3	Zielgruppenspezifizität	321
4.2	Führung	322
4.2.1	Bedeutung	322
4.2.2	Inhalte	322
4.2.3	Zielgruppenspezifizität	324
5.	Vergütung und Anreizsysteme	325
5.1	Anreizsysteme	326
5.1.1	Begriff	326
5.1.2	Rechtfertigung	327
5.1.3	Zielgruppenspezifizität	327
5.2	Leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung	328
5.2.1	Begriff	328
5.2.2	Rechtfertigung	329
5.2.3	Erfolgs- und Leistungsmessung	331
5.2.4	Zielgruppenspezifizität	332
3.	Kapitel: Steuerung	335
1.	Begriff und Aufgaben	336
1.1	Steuerungsdimensionen	336
1.1.1	Steuerungsbereich	336
1.1.2	Steuerungsgegenstand	337
1.1.3	Steuerungshorizont	337
1.1.4	Steuerungsziele und -kriterien	338
1.1.5	Bewertungs- und Beurteilungsmaßstäbe	338
1.1.6	Steuerungsverantwortung	338
1.2	Zielgruppensteuerung	340
1.2.1	Begriff und Aufgaben	340
1.2.2	Steuerungsverantwortung	341

2.	Steuerungsziele und -kriterien	342
2.1	Allgemeines.....	342
2.2	Steuerungskriterien in Marketing und Vertrieb	344
2.2.1	Überblick	344
2.2.2	Zielgruppenaspekte.....	347
2.3	Leistungs- und Erfolgsmessung	347
2.3.1	Allgemein	347
2.3.2	Marketing und Vertriebsunterstützung.....	348
2.3.3	Vertrieb.....	349
2.3.4	Zielgruppenaspekte.....	350
3.	Besonderheiten quantitativer Messungen	351
3.1	Einleitung	351
3.2	Kundenkalkulation	352
3.2.1	Allgemein	352
3.2.2	Zielgruppenaspekte.....	353
3.3	Profit-Center und Verrechnungen	354
3.3.1	Begriff und Funktion	354
3.3.2	Zielgruppenaspekte.....	355
4.	Analyse und Wertung.....	356
4.1	Einleitung	356
4.2	Verdichtung absoluter Zahlen	357
4.2.1	Einleitung.....	357
4.2.2	Ist/Ist-Vergleich und Veränderungsrate.....	357
4.2.3	Soll/Ist-Vergleich und Zielerreichungsgrad	359
4.2.4	Sonstige Vertriebskennzahlen	360
4.3	Umfassende Bewertung.....	362
4.3.1	Einleitung.....	362
4.3.2	Potenzialabgleich und Ausschöpfungsgrad	362
4.3.3	Betriebsvergleich und Stärken/Schwächen-Profil	363
4.3.4	Best-Practice-Vergleich und Benchmarking	365
4.3.5	Scoring and Ranking	367
4.4	Zielgruppenaspekte	368
4.4.1	Einleitung.....	368
4.4.2	Sinnhaftigkeit zielgruppenmäßiger Differenzierung	368
4.4.3	Aussagewert einzelner Kennzahlen	369
4.4.4	Zielgruppenunterschiede	370
4.	Kapitel: Organisation	373
1.	Grundlagen	374
1.1	Bedeutung der Organisation.....	374
1.2	Zielgruppenorientierte Organisationsentwicklung.....	374
1.3	Organisationsgrundmodelle	376
1.3.1	Überblick	376
1.3.2	Zielgruppenmodell.....	378

2.	Vertriebsorganisation	379
2.1	Zielgruppenspezifische Aufstellung.....	379
2.1.1	Grundsatz.....	379
2.1.2	Kernvertrieb.....	381
2.1.3	Produktvertrieb	383
2.1.4	Vertriebsassistenz.....	383
2.2	Zusammensetzung der Kernvertriebseinheiten.....	384
2.2.1	Optimale Vertriebseinheit.....	384
2.2.2	Teamzusammensetzung.....	385
2.2.3	Teamabstufung	386
2.3	Regelung der Zusammenarbeit	387
2.3.1	Einleitung.....	387
2.3.2	Zusammenarbeit zwischen Einheiten des Kernvertriebs.....	388
2.3.3	Zusammenarbeit zwischen Kernvertrieb und Produktvertrieb	389
3.	Marketingorganisation	390
3.1	Grundlagen	390
3.1.1	Stabs- und Linienverantwortung	390
3.1.2	Zentralisierung vs. Dezentralisierung.....	392
3.2	Zielgruppenspezifizität.....	393
3.2.1	Zielgruppenmanagement	393
3.2.2	Besonderheiten einzelner Zielgruppen	394

Schlussbetrachtungen

1.	Zusammenfassende Bewertung.....	395
1.1	Ausgangslage und Ziele	395
1.2	Allgemeine Erkenntnisse	396
1.2.1	Grundsätzliches	396
1.2.2	Externe Perspektive	397
1.2.3	Interne Perspektive	398
1.3	Zielgruppenmodelle	399
1.3.1	KMU.....	400
1.3.2	GU.....	401
1.3.3	MK.....	402
1.4	Modifikationen und Alternativen.....	403
2.	Veränderungsmanagement.....	404
2.1	Einleitung	404
2.2	Einführung des Zielgruppenapproaches.....	406
2.3	Anpassung des Zielgruppenapproaches	407
	Literaturverzeichnis.....	409
	Stichwortverzeichnis	441