

Ausbildung zum
Kunden-Servicecenter Agent für Banken und Sparkassen
IHK Saarbrücken

Ausbilder:

Europa-Academie für Personalmanagement (EAP)

Projektarbeit

**„Entwicklung eines Gesprächsleitfadens
zur Planung und Durchführung einer
aktiven Outbound-Telemarketing-Aktion
zur Umstellung des TAN-Listen-Verfahrens
auf das neue sichere chipTAN-Verfahren.“**

Gruppe 1

Projektteilnehmer:

Birgit Kreuer
Elke Richter
Tanja Sträche
Doris Vinken
Birgit Wahlen

Projektbetreuung: Karsten Gräbnitz

Inhaltsverzeichnis:

1) Analyse der Aufgabe	1
2) Aufarbeitung des Wissenstandes und Sammlung von Informationen.....	2-6
2.1 Was ist Outbound-Telefonie?	2
2.2 Welche Technik wird benötigt?.....	2
2.3 Vorgaben und Ziele des Projektes.....	2
2.4 Sinnvolle Kundenselektion.....	2-3
2.5 Personalauswahl.....	3
2.6 Personaleinsatzplanung.....	4
2.7 Produktinformationen und Produktschulung	4
2.8 Welche Faktoren bestimmen den Erfolg unserer Outbound-Telemarketing-Aktion?.....	4
2.9 Methodenkompetenz.....	4
2.9.1 Kommunikation.....	4-5
2.9.2 Aktives Zuhören.....	5
2.9.3 Fragearten und Fragetechniken.....	6
2.9.4 Nutzen- und bedürfnisorientierte Argumentation.....	6
2.9.5 Einwandbehandlung.....	6
3) Lösung.....	7-12
3.1 Unser Gesprächsleitfaden.....	7
3.2 Einwandbehandlung.....	8-11
3.3 Ablaufschema Telefongespräch.....	12
4) Anhangverzeichnis.....	13-31

Anhangverzeichnis

Anhang 1 Technische Voraussetzungen für den Outbound-Telefon-Verkauf.....	13
Anhang 2 Produktinformationen.....	14
Anhang 3 Produktschulung.....	14-15
Anhang 4 Dokumentation und Informationsaustausch zur Projektarbeit.....	17-32

1. Analyse der Aufgabe

Themenvorgabe:

„Planung einer aktiven Outbound-TM-Aktion zur Umstellung des TAN-Listen Verfahrens auf neue sichere Online-Banking-Verfahren.“

Im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Sicherheitstechnik beim Online-Banking hat die Deutsche Kreditwirtschaft das chipTAN-Verfahren entwickelt. Ziel unseres Projektes ist es möglichst viele Kunden zeitnah auf dieses neue Verfahren umzustellen und dadurch das Risiko für den Kunden und unser Unternehmen zu minimieren.

Wir entwickeln einen Gesprächsleitfaden zur Planung und Durchführung einer aktiven Outbound-Telemarketing-Aktion zur Umstellung des TAN-Listen-Verfahrens auf das neue sichere chipTAN-Verfahren.

Überlegungen zu folgenden Punkten sind notwendig:

- 1) Was ist Outbound-Telefonie?
- 2) Welche Technik wird benötigt?
- 3) Ziele und Vorgaben des Projektes
- 4) Sinnvolle Kundenselektion
- 5) Personalauswahl
- 6) Personaleinsatzplanung
- 7) Produktinformation und Produktschulung
- 8) Welche Faktoren bestimmen den Erfolg unserer Outbound-Telemarketing Aktion?
- 9) Methodenkompetenz

2. Aufarbeitung des Wissensstandes und Sammlung von Informationen

2.1 Was ist Outbound-Telefonie?

Als Outbound-Telefonie werden die Anrufe bezeichnet, die aktiv vom Call-Center ausgehen, also das Unternehmen den Kundenkontakt herstellt. Das Gegenteil ist die Inbound-Telefonie, bei der die Initiative vom Kunden ausgeht. Ausschließlich die Richtung des Telefonats bestimmt, ob es sich um ein Outbound- oder Inbound-Telefonat handelt.

2.2 Welche Technik wird benötigt?

Mit der Durchführung unserer Aktion werden wir ein bestehendes Outbound-Call-Center beauftragen. Die technischen Voraussetzungen für die dortigen Arbeitsplätze, wie ein Computer unterstützter Arbeitsplatz und ein Telefongerät inklusive Headset sind selbstverständlich vorhanden.

Über die einzusetzende Technik wie ACD, CTI, Dialer, VOIP entscheidet der Projektleiter des beauftragten Outbound-Call-Centers.

(Detailinformationen siehe Anhang Seite 14)

2.3 Ziele und Vorgaben des Projektes

Ziel unserer Maßnahme ist es, möglichst viele Kunden schnellstmöglich auf dieses neuere Verfahren umzustellen, um das Risiko für den Kunden und unser Unternehmen zu minimieren.

Zunächst ist eine unternehmerische Entscheidung über die Art der Kampagne, sowie über die Höhe der entstehenden Kosten zu treffen. Im Rahmen der Zielvorgaben der Outbound-Aktion sind Details wie z.B. Startdatum, Enddatum, der Prozentsatz der zu erreichenden Teilnehmer, die Abschlussquote, die Anzahl der Anrufversuche und die tatsächlichen Kontakte mit den richtigen Ansprechpartnern zu kommunizieren und zu vereinbaren.

Die Zielvorgaben in Verbindung mit der Anzahl maximal durchzuführenden Anrufe liefert die Basis zur optimalen Personaleinsatzplanung.

In den Vorgaben und den Zielvereinbarungen werden mögliche rechtliche Restriktionen berücksichtigt.

2.4 Sinnvolle Kundenselektion

„Mehr als 26 Millionen Deutsche mit ca. 42 Millionen Online-Banking-Konten erledigen ihre Überweisungen am liebsten online“ *.

Wir selektieren alle Online-Banking-Teilnehmer unter Berücksichtigung möglicher, vom Kunden erteilter, „Werbeverbote“. Die Selektion der Kunden erfolgt unter der Prämisse „Der Sicherheitsgedanke für Unternehmen und Kunde hat immer Vorrang“.

*(Quelle: Bankfachklasse April 2011)

Bei welchen Online-Banking-Teilnehmern

- besteht ein erhöhtes Risiko?
- spielt der Zeitfaktor eine große Rolle?
- sind Flexibilität und Transparenz wichtig?

Aus diesen Fragestellungen resultiert, dass wir im ersten Schritt die Teilnehmerverträge der Geschäftskunden selektieren. Die Anzahl der Geschäftsvorfälle ist hier höher und diese werden häufiger von unterschiedlichen Personen getätigt.

Die sinnvolle Kundenselektion erfolgt auf der Basis der im Customer Relationship Management (CRM) vorhandenen Daten.

CRM beschäftigt sich mit der Verwaltung von Kundendaten und Kundenbeziehungsvorgängen. Hierbei handelt es sich um die konsequente Erfassung, Verwaltung und Nutzung der gespeicherten Daten. Alle Kundeninformationen werden in einem System zusammengeführt und ausgewertet. Die Daten unterschiedlicher IT-Systeme eines Unternehmens werden gebündelt, dies unterstützt die Mitarbeiter operativ in Prozessen.

CRM benötigt bei der Prozessanalyse gute und genau definierte Ziele und natürlich Mitarbeiter, die CRM „leben“. Die konsequente Informationsweiterleitung von Mitarbeiter an Mitarbeiter ist unabdingbar.

Auswahlkriterien sind zum einen die Vorgaben des Auftraggebers und zum anderen spezifische Auswahlkriterien wie z. B. Geschäftskonten, Privatkonten, die Nutzung einzelner Geschäftsvorfälle, für die der Kunde freigeschaltet ist und die er verstärkt vornimmt (Eil- und Auslandsüberweisung...).

2.5 Personalauswahl

Der Erfolg unserer Outbound-Telemarketing-Aktion wird im Wesentlichen von den fünf folgenden Faktoren bestimmt:

- Innere Haltung
- Persönlichkeit der Agenten
- Mittel
- Umstände
- Methodenkompetenz

Aus diesem Grund kommt der sorgfältigen Auswahl eines bestehenden Outbound-Call-Centers, welches wir zur Durchführung unserer Aktion nutzen wollen, eine besondere Bedeutung zu.

Vor diesem Hintergrund können wir davon ausgehen, dass die dort für unsere Aktion eingesetzten Agenten über die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Extrovertiertheit, Zielorientierung, Selbstsicherheit, Belastbarkeit), die Innere Haltung (z. B. „Ich bin o.k. – Du bist o.k., positive Einstellung...) sowie die Methodenkompetenz, auf die wir später noch eingehen, verfügen.

Ebenfalls wesentlich für den erfolgreichen Verlauf der Maßnahme ist das fachliche Know-how der eingesetzten Mitarbeiter in Bezug auf das chipTAN-Verfahren. Dieses Fachwissen wird den entsprechenden Mitarbeitern im Rahmen einer Schulungsmaßnahme vermittelt.

2.6 Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung erfolgt in einem vorhanden Outbound-Call-Center. Der Personaleinsatzplaner erhält hierzu die Anzahl der selektierten Kunden, einen Gesprächsleitfaden, die geplante durchschnittliche Dauer eines Anrufes, sowie die kalkulierte durchschnittliche Nachbearbeitungszeit.

Die mit dem Unternehmen vereinbarten Ziele hinsichtlich der Umstellungsquote sind bei der Planung zu berücksichtigen. Mögliche Reserven des einzusetzenden Personals sind vorzuhalten. Der Personaleinsatzplaner setzt die Mitarbeiter gezielt ein.

2.7 Produktinformationen und Produktschulung

Die Produktinformationen und die Produktschulung sind zwei wesentliche Voraussetzungen für den Start der Outbound-Aktion.

Aus diesem Grund erhält der Projektleiter im ausführenden Outbound-Call-Center die Produktinformationen, chipTan-Generatoren mit Bedienungsanleitung sowie Schulungsmaterialien.

(Detailinformationen siehe Anhang Seite 15-17)

2.8 Welche Faktoren bestimmen den Erfolg unserer Outbound-Telemarketing-Aktion?

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Outbound-Telemarketing-Aktion sind:

- Innere Haltung
- Persönlichkeit
- Mittel
- Umstände
- Methodenkompetenz

Unser Schwerpunkt bei der Erstellung eines Gesprächsleitfadens liegt auf der Methodenkompetenz.

2.9 Methodenkompetenz

Unter Methodenkompetenz verstehen wir die Fähigkeit, Aufgaben unabhängig von den sachlichen Inhalten durch Anwendung von Arbeitsmethoden und Techniken zu bearbeiten.

2.9.1 Kommunikation

Austausch von Informationen von mindestens zwei Personen (Sender und Empfänger) mit Rückmeldung.

Sie unterteilt sich in 3 Arten:

a) *verbale Kommunikation*

Worte haben eine persönliche, eine gesellschaftliche und eine personenbezogene Bedeutung. In den ersten 7-10 Sekunden eines Gesprächs stellt der Agent die Weichen für die Richtung des Gesprächs.

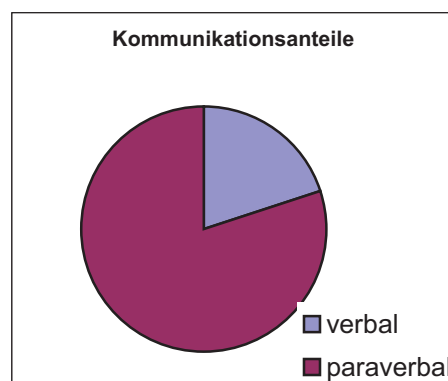
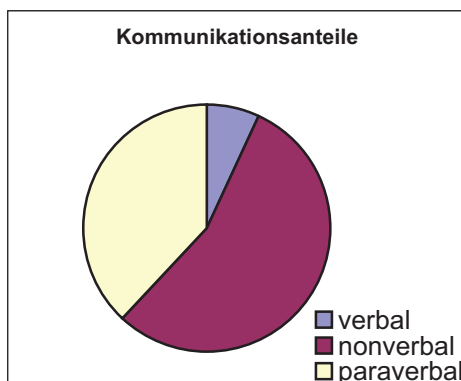
Wesentlich für den Erfolg des Gesprächs ist es, dass der Agent positive Worte und Formulierungen verwendet und auf eine verbindliche Art kommuniziert.

b) *nonverbale Kommunikation*

Hierunter fallen Mimik, Gestik, Haltung, Blickkontakt, Aussehen, Verhalten und Gerüche. Die nonverbale Kommunikation spielt beim Telefonat keine Rolle, wobei zu berücksichtigen ist, dass sie deutliche Auswirkungen auf die paraverbale Kommunikation hat.

c) *paraverbale Kommunikation*

Die paraverbale Kommunikation wird durch Tonlage, Lautstärke, Betonung, Deutlichkeit der Aussprache („Lächeln“), Sprechgeschwindigkeit, Sprachpausen und Struktur des Satzbaus bestimmt.



Untersuchungen im Rahmen der modernen Kommunikationsforschung haben ergeben, dass lediglich 7 % der Botschaften durch den verbalen Kanal transportiert werden. Mehr als 38 % entfallen auf den paraverbalen Teil und 55 % auf den nonverbalen Teil. Entfällt der nonverbale Teil bei einem Telefonat, liegt der Anteil der verbalen Kommunikation bei 20 % und der Anteil der paraverbalen Kommunikation bei 80 %.

2.9.2 Aktives Zuhören

Aktives Zuhören hilft die Filter der Wahrnehmung zu öffnen. (z. B. 4-Ohren-Modell)

Der Agent ist dem Kunden zugewandt und lässt ihn aussprechen.

Durch Kurzbestätigungen, Hinterfragen der Kundenargumente und Wiederholung der Kundenäußerungen mit eigenen Worten zeigt er Verständnis für sein Gegenüber.

2.9.3 Fragearten und Fragetechniken

Je nach Gesprächsverlauf werden die bekannten Fragetechniken situationsabhängig eingesetzt. Um die Gesprächsführung bei dem Agenten zu halten, sind geschlossene Fragen in der Outbound-Telefonie sinnvoll.

2.9.4 Nutzen- und bedürfnisorientierte Argumentation

Die an den Kundenbedürfnissen orientierte Nutzenargumentation ist wesentlich für den erfolgreichen Abschluss des Gesprächs.

Beispiele für Nutzen im Rahmen unseres Projekts sind: Sicherheit, Geld, Vertrauen, Geborgenheit, Flexibilität, Mobilität, Zeitersparnis, Image, Ansehen, Prestige, Wohlbefinden, Bequemlichkeit, Freiheit, Zuverlässigkeit, Geltung, Ruhe, Macht und Besitz.

2.9.5 Einwandbehandlung

Wer einen Einwand hat, ist lediglich anderer Meinung. Er zeigt Interesse durch die Äußerung seiner Bedenken und gibt dadurch dem Agenten die Chance, diese gezielt auszuräumen.

Für die Einwandbehandlung ist es wesentlich eine Unterscheidung zwischen Vorwand und Einwand zu treffen.

Methoden um einen Vorwand von einem Einwand zu unterscheiden:

- Bedingungsfragen stellen: wenn...dann
- Wunschmethode: „Verstehe ich Sie richtig, Sie wünschen sich...?“

Liegt ein Einwand vor, können folgende Methoden angewandt werden:

- Geschichten erzählen: von mir selber, von Kunden aus der Vergangenheit oder Zukunft
- Gezielte Ja-Fragen stellen: nach Grundbedürfnissen nach Wirklichkeiten; fördert Vertrauen und stärkt den Verkäufer im Kundenempfinden
- Boomerang Methode: Immer dann wenn ein Einwand kommt, der auf das Produkt nicht zutrifft. „Gerade darum.... Genau deshalb... Aus diesem Grund....“
- Einwände vorwegnehmen „Hase-Igel-Methode“
Formulierung einer Einstiegsargumentation in welcher der Einwand des Kunden vorweggenommen wird. Die Einwände des Kunden müssen bekannt sein, dies bedingt, dass der Agent gut vorbereitet ist und seine Argumentation sicher vorträgt.

3. Lösung

3.1 Unser Gesprächsleitfaden

Aus Kosten- und Sicherheitsaspekten wurde die unternehmerische Entscheidung getroffen, vorrangig das chipTAN-Verfahren anzubieten. Das smsTAN-Verfahren wird nur in begründeten Ausnahmefällen angeboten. Diese strenge Vorgabe schränkt die bedürfnisorientierte Telefonie ein und stellt daher eine erhöhte Herausforderung an die Agenten dar.

Folgender Gesprächsleitfaden wurde daher entwickelt:

Zur **Vorbereitung** auf das Telefonat ruft der Agent die Kundendaten aus dem CRM auf, um sich auf den Kunden einzustellen.

Bei der **Begrüßung** wird der Kunde mit Namen angesprochen und der Agent nennt mit freundlicher Stimme und angemessenem Tagesgruß seinen Vor- und Zunamen, sowie die Unternehmensbezeichnung.

Zum **Einstieg** in das Gespräch erfolgt eine kurze Vorstellung des Produktes, um das Interesse des Kunden zu wecken.

„Sie nutzen unser Online-Banking?“

„Herr/Frau... haben Sie schon von unserem neuen chipTAN-Verfahren gehört?“

Es ersetzt die TAN-Liste. Der chipTAN-Generator ist klein, handlich und überall einsetzbar. Die Sicherheit Ihres Online-Bankings spielt für Sie bestimmt eine wichtige Rolle? Dann ist dieses chipTAN-Verfahren mit dem gebührenfreien Generator genau das Richtige für Sie, Herr/Frau...,da es die Ansprüche der weiterentwickelten Sicherheitsstandards voll erfüllt.“

Durch **Aktives Zuhören** wartet der Agent die Kundenreaktion ab. Er notiert die Kundenaussagen, um auf Fragen und Einwände angemessen zu reagieren. Abhängig davon nutzt der Agent die ihm zur Verfügung stehenden **Produktinformationen, Nutzenargumentation sowie Einwandbehandlung**.

Zum **Abschluss** stellt der Agent die Entscheidungsfrage:

„Herr/Frau.... möchten Sie das neue Verfahren umstellen?“

Es erfolgt eine **Zusammenfassung** des Gesprächs durch den Agenten.

„Herr/Frau...abschließend halten wir fest, Sie haben sich für das neue sichere chipTAN-Verfahren entschieden, gerne schicke ich Ihnen heute den chipTAN-Generator mit Bedienungsanleitung zu. Als Ansprechpartner/-in stehe ich Ihnen weiterhin gerne zur Verfügung.“

Zum **Ausstieg/Verabschiedung** bedankt sich der Agent für das angenehme Gespräch.

„Herr/Frau...vielen Dank für Ihr Interesse und das freundliche Gespräch.

Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag (angemessener Tagesgruß).

Auf Wiederhören Herr/Frau....“

Der Agent hat den Freiraum die Gesprächsformulierungen seinem persönlichen Stil anzupassen.

„Ein guter Gesprächsleitfaden ist nicht ALLES – aber ohne einen guten Leitfaden ist alles NICHTS“

(Beate Middendorf)

3.2 Einwandbehandlung beim chipTAN-Verfahren

Im Rahmen unserer Projektarbeit haben wir die von uns für wesentlich erachteten Einwände exemplarisch behandelt.

Einwand 1:

"In meiner Abwesenheit erledigt mein...

(Mitarbeiter, Angehörige, Andere...)

**meine Angelegenheiten.
Ich gebe meine Karte doch nicht aus der Hand"**

Einwand oder Vorwand?

Einwand 2:

"Keine Zeit"

Einwand oder Vorwand?

Bedingungsfragen:

"Wenn....dann..."

Wenn Ihr Mitarbeiter eine eigene Karte hätte, dann wäre es für Sie in Ordnung?"

Wunschmethode:

"Sicherlich ist Ihnen eine Transparenz in Ihren Geldangelegenheiten wichtig. Durch die kontoungebundene Karte ist jeder Benutzer eindeutig zu identifizieren."

Boomerang:

Aus diesem Grund empfehle ich Ihnen das chipTAN-Verfahren, das ausschließlich von der berechtigten Person genutzt wird. Außerdem ist nachvollziehbar, wer den jeweiligen Vorgang tatsächlich veranlasst hat."

Bedingungsfragen:

"Wenn....dann..."

"Wenn Sie jetzt Zeit hätten, würden Sie umstellen?"

"Wenn ich mich morgen bei Ihnen melde, ist es dann für Sie angenehmer?"

"Ich verstehe, dass Sie unter Zeitdruck stehen, um den Ablauf zu beschleunigen sende ich Ihnen den Generator zu. Am Mittwoch gegen 10 Uhr melde ich mich bei Ihnen, um mit Ihnen die weiteren Schritte gemeinsam vorzunehmen."

Einwände vorwegnehmen:

"Wir wissen, viele Kunden haben wenig Zeit, deshalb melden wir uns bei Ihnen, um gemeinsam mit Ihnen auf das neue chipTAN-Verfahren umzustellen."

Einwand 3:

"Ist das Verfahren sicher"

Bedingungsfragen:

"Da Ihnen die Sicherheit wichtig ist, empfehle ich Ihnen genau dieses Verfahren, denn der direkte Zusammenhang von TAN und dem von Ihnen erteilten Auftrag sorgt für hohe Sicherheit"

Einwand oder Vorwand?

Boomerang:

"Genau aus diesem Grund empfehle ich Ihnen das chipTAN-Verfahren. Hier besteht der direkte Zusammenhang von TAN und dem von Ihnen erteilten Auftrag."

Einwand 4:

"Da ich häufig außer Haus bin, möchte ich nicht Karte und Gerät mitnehmen müssen!"

Wunschmethode:

"Sie wünschen sich mehr Flexibilität und Mobilität ohne zusätzliches Gerät und Ihre Karte? Dann empfehle ich Ihnen unser smsTAN-Verfahren, hierzu ist ausschließlich Ihr Mobiltelefon notwendig. Es hat die gleichen Sicherheitsmerkmale. Zum jeweiligen Geschäftsvorfall erhalten Sie zeitnah die erforderliche TAN per SMS auf Ihr Handy."

Einwand oder Vorwand?

gezielte Ja-Fragen

"Sie haben ein Handy ?" JA

"Dies haben Sie immer dabei?" JA

Dann biete ich Ihnen unser smsTAN-Verfahren an, bei dem die gleichen Sicherheitsmerkmale vorhanden sind. Zum jeweiligen Geschäftsvorfall erhalten Sie zeitnah, die erforderliche TAN per SMS auf Ihr Handy."

Einwand 5:

"Ich habe gar keine Karte Ihres Institutes, möchte auch keine!"

Bedingungsfragen:

Wenn Sie keine Bankkarte zu Ihrem Konto wünschen, dann biete ich Ihnen die kontoungebundene Karte an, die ausschließlich für das Online-Banking freigeschaltet ist. Sie hat keine weiteren Funktionen.

Boomerang:

Daher empfehle ich Ihnen die kontoungebundene Karte, die ausschließlich für das Online-Banking freigeschaltet ist. Sie hat keine weiteren Funktionen.

Einwand 6:

"Das ist mir zu kompliziert"

Angst vor Neuem

Angst vor Technik

Einwand oder Vorwand?

Bedingungsfragen:

"Wäre dies eine Methode für Sie, wenn die Handhabung einfacher wäre?"

Wunschmethode:

"Sie wünschen sich eine einfache Bedienung des Gerätes?"

Geschichte erzählen:

"Als ich meinem Vater dieses Gerät zum 1. Mal zeigte, fand er dies zunächst verwirrend. Als wir dann gemeinsam das Gerät synchronisiert haben und die 1. Überweisung durchgeführt haben, fand er es kinderleicht. Herr/Frau....Ich schicke Ihnen heute den chipTAN-Generator mit Bedienungsanleitung zu. Dann melde ich mich am Mittwoch gegen 10 Uhr, um Sie bei den weiteren Schritten zu unterstützen."

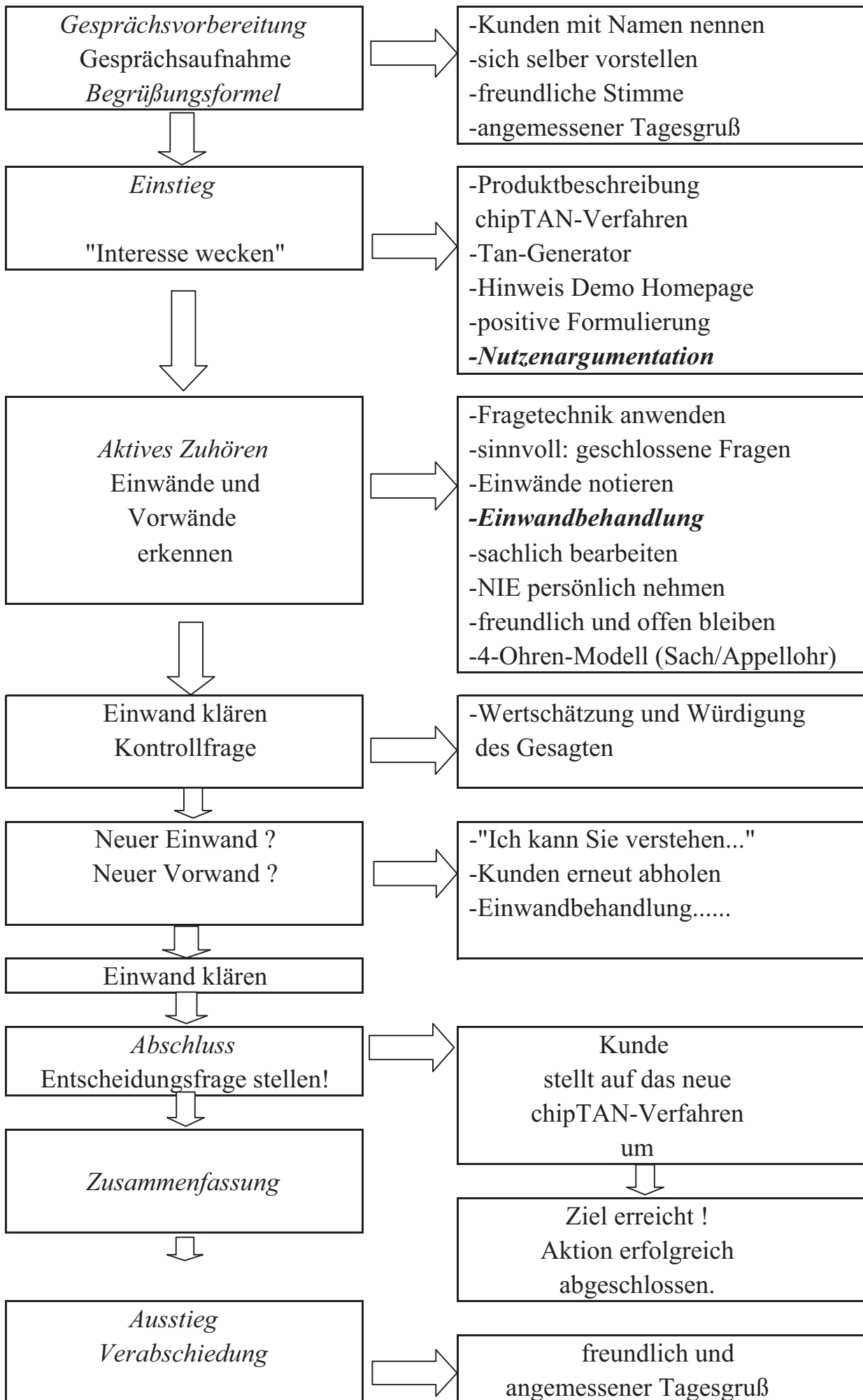
Information an die Agenten:

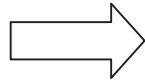
Sollten sich neue Einwände/Vorwände aus den von Ihnen geführten Gespräche ergeben, bitte umgehend an die Projektleitung weiterleiten, um die Einwandbehandlung zu aktualisieren.


Eine weitere Hilfestellung ist die Aufführung der Nutzen des neuen chipTAN-Verfahrens:

- Sicherheit
- mobil, handlich
- kein Kabel
- Schutz vor Phishing
- kein Papier
- kein Aufwand
- Kunde erzeugt für jeden Vorgang individuell eine TAN
- keine doppelten TAN-Eingaben
- keine Zusatzkosten

3.3 Ablaufschema Telefongespräch:



	<p><u>Nutzen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Sicherheit -Schutz vor Phishing -Kunde erzeugt für jeden -Vorgang individuell eine TAN -mobil, handlich... 	<ul style="list-style-type: none"> -kein Papier -kein Kabel -keine Zusatzkosten -kein Aufwand -kein Warten auf neue Liste...
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Einwandbehandlung mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bedingungsfragen -Einwände vorwegnehmen -Boomerang -Geschichte erzählen -gezielte JA-Fragen -Wunschmethode 	<p>Detailausarbeitung auf die Aufgabe "chipTAN-Um- stellung" bezogen.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

