

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Welchen Einfluss wird die Digitale Transformation auf Services haben?	1
	Kai Altenfelder und Dieter Schönfeld	
1.1	Das Zeitalter des Wandels	3
1.2	Übersicht der Buchbeiträge	4
1.2.1	Digitale Transformation und Geschäftsmodelle	5
1.2.2	Strategie und Portfolioentwicklung	6
1.2.3	Märkte bearbeiten	7
1.2.4	Digitale Wertschöpfung und die Kundschaft	8
	Literatur.	9

Teil I Geschäftsmodelle

2	Fünf Schritte zu einem erfolgreichen industriellen Servicegeschäft	13
	Roland Noz	
2.1	Warum Service?	13
2.2	Schritt 1: Vision, Geschäftsmodell und Organisation	15
2.3	Schritt 2: Das Service-Portfolio	18
2.4	Schritt 3: Die Vermarktung des Service-Portfolios	23
2.5	Schritt 4: Der Vertrieb von Services.	24
2.6	Schritt 5: Die Erbringung von Services	26
2.7	Fazit: (Digitale) Transformation: Was also ist zu tun?	30
2.8	12 Fragen, die Sie sich stellen sollten	32
	Literatur.	33
3	Service 4.0: Mit digitalen, datengetriebenen Geschäftsmodellen zu erfolgreichem Wachstum im produzierenden Gewerbe	35
	Eric Brabänder	
3.1	Kundenservice als zentraler Wettbewerbsfaktor	36
3.2	Digitalisierung und Industrial Analytics als weiterer Wettbewerbsfaktor	38

3.3	Der Service der Zukunft – Von Service 1.0 zum Service 4.0.	38
3.4	Service 4.0: Industrial Analytics und digitale Transformation des Service als Voraussetzung	41
3.5	Anwendungsbeispiele erfolgreicher digitaler, datengetriebener Geschäftsmodelle.	43
	Literatur.	45
4	Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle.	47
	Esther Schulz und Alexander Pflaum	
4.1	Daten stellen einen Paradigmenwechsel für produzierende Unternehmen dar	48
4.2	Was zeichnet datengetriebene Geschäftsmodelle aus?	49
4.2.1	Wertversprechen: Kundenindividuelle Datenanalyse- Services statt qualitativ hochwertiger und langlebiger Produkte	49
4.2.2	Werterstellung: Daten statt Maschinen und Anlagen als Schlüsselressource	50
4.2.3	Werterfassung: Wiederkehrende Zahlungen statt Einmalzahlung	50
4.3	Wie kann der Erfolg bei der Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle erhöht werden?	51
4.3.1	Die technologischen Aspekte als zentrale Grundlage	51
4.3.2	Die Unternehmensführung zur Unterstützung und Orientierung	52
4.3.3	Die Organisation mit neuen Forderungen und Anforderungen	53
4.3.4	Die Vielfalt an Beteiligten und Partnerschaften für das Ökosystem	58
4.3.5	Anpassung an Aktivitäten für die operative Betriebsfähigkeit	60
4.4	Fazit: Zahlreiche Wege führen zum Erfolg	64
4.5	Reflexionsfragen	66
	Literatur.	66
5	Das Ziel bestimmt den Weg	69
	Wolfgang Krenkler	
5.1	Einleitung.	70
5.2	Ein Beispiel aus der Medizintechnik	72
5.2.1	Produkt & Kunde sowie Subskription & Supportplan	72
5.2.2	Neues Geschäftsmodell Subskription	73
5.2.3	Die Standard Vorgehensweise	74

5.2.4	Ausgangspunkt der Support-Organisation.....	75
5.2.5	Der POC-Support Plan A.....	76
5.2.6	Der POC-Support-Plan B: als Alternative zur Standard Vorgehensweise „get out of the box“.....	78
5.2.7	Die neue Lösung „POC-Swap-Modell Afrika“.....	79
5.2.8	Der grafische POC-Support-Plan.....	81
5.2.9	Das Ergebnis.....	85
5.3	Reflexionsfragen.....	86
	Literatur.....	86
6	Geschäftsmodelle für Smart Lifecycle Services.....	87
	Jörg Niemann	
6.1	Lifecycle Services.....	87
6.1.1	Smart Services.....	88
6.1.2	Datenbasierte Produktionsoptimierung.....	89
6.2	Lifecycle Geschäftsmodelle.....	90
6.2.1	Value as a Service.....	90
6.2.2	Planning as a Service.....	91
6.2.3	Software as a Service.....	92
6.2.4	Equipment as a Service.....	92
6.2.5	Product-Service-System.....	92
	6.2.5.1 Komponenten und Klassifizierung von Geschäftsmodellen.....	95
	6.2.5.2 Analyse von Geschäftsmodellen.....	100
6.3	Fazit.....	100
	Literatur.....	101

Teil II Strategie und Portfolio

7	Strategie emotional (be)greifbar machen.....	105
	Melanie Zucker	
7.1	Mit partizipativen Methoden die Innovationskultur fördern.....	107
7.2	Ein visuelles Strategiebild macht das Geschäftsmodell greifbar.....	110
7.3	Veränderungen wirksam und nachhaltig umsetzen.....	112
7.4	Wie sich die Rolle der Führungskraft wandelt.....	115
7.5	Reflexionsfragen.....	117
	Literatur.....	117
8	„Glücklicherweise ist es nur VUKA!“.....	119
	Waltraud Gläser	
8.1	Einleitung.....	120
	8.1.1 Zielgruppe.....	120

8.2	VUKA verstehen	121
8.2.1	Exkurs: „Schwarze Schwäne“ – Ein Synonym für VUKA?	123
8.3	VUKA positiv übersetzt.	125
8.4	VUKA als Lösung	125
8.4.1	Am Anfang steht die Analyse.	126
8.4.2	Mögen Sie Scrabble?	128
8.4.3	Einige Lösungsansätze genauer betrachtet	129
8.4.3.1	Ändern Sie die Reihenfolge Ihrer Fragestellungen!	130
8.4.3.2	Nutzen Sie die Möglichkeiten der Agilität!	131
8.4.3.3	Installieren Sie neue Rollen im Kontext von <i>Agilität</i> !	133
8.4.3.4	Entwickeln Sie Antifragilität!	134
8.4.3.5	Üben Sie sich in Beidhändigkeit!	135
8.4.3.6	Lassen Sie sich von Ambivalenz treiben!	137
8.4.3.7	Denken Sie von der Zukunft aus!	138
8.4.3.8	Führen Sie digital!	139
8.4.3.9	Entwickeln Sie <i>Digital Mindset</i> !	140
8.4.3.10	Nutzen Sie die Kraft der Disruption!	141
8.5	Der Unterschied zwischen Change Management und Transformation	142
8.6	Fazit	143
8.7	Reflexionsfragen	144
	Literatur.	145
9	7 Erfolgsfaktoren für das Servicemanagement 4.0	147
	Anja Roters	
9.1	Digitalisierung verändert Servicearbeit	147
9.2	Digitalisierung verändert Anforderungen	148
9.2.1	Autonome Services ersetzen menschliche Dienstleistungen.	148
9.2.2	Self-Services optimieren Abläufe	148
9.2.3	Chatbot-Kommunikation wird menschlicher.	150
9.2.4	Key Learnings	151
9.3	Exkurs: Wissensarbeit	152
9.4	Motivation als Erfolgsfaktor	153
9.4.1	Extrinsische Motivation	153
9.4.2	Intrinsische Motivation	153
9.4.3	Herausforderung: Motivation schaffen	154

9.5	Eine – nicht ganz wahre – Geschichte	154
9.5.1	Wendezeit	154
9.5.2	Wissensmanagement	155
9.5.3	Wissensarbeit	157
9.5.4	Weiterbildung	158
9.5.5	Weiterentwicklung	159
9.5.6	Wachstumspotenziale	160
9.5.7	Weitergedacht.....	160
9.6	7 Erfolgsfaktoren für das Servicemanagement 4.0	161
	Literatur	162
10	Kundenzentrierte Entwicklung von Smart Services	163
	Sonja Kieffer-Radwan	
10.1	Einleitung	164
10.2	Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit in der Digitalen Transformation	165
10.2.1	Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg	165
10.2.2	Veränderung der Einflussfaktoren auf Kundenzufriedenheit und -bindung im Zuge der Digitalisierung	165
10.3	Smart Services als Kundenbindungsinstrument.	167
10.3.1	Kundenzentrierte Entwicklung von Services	169
10.4	Kaufphasenspezifischer Bedarf an Serviceleistungen am Beispiel eines Konfigurators	173
10.4.1	Erfolgsfaktoren für die Optimierung der Customer Journey – Chancen für Smart Services	175
10.5	Schlussbetrachtung	175
	Literatur	176
11	Die Reise in das digitale Servicebusiness	179
	Manfred Botschek	
11.1	Einleitung	179
11.2	Das OEE-X Projekt	180
11.2.1	Firma Nozenhammer GmbH – Was bisher geschah	180
11.2.2	Ein neuer digitaler Service entsteht	180
11.2.3	Go / No-Go – soll ich den Sprung wagen?	182
11.2.4	Entscheidung: Ein neues Vertriebskonzept	183
11.2.5	Customer Success – eine neue Rolle	184
11.2.6	Weiterentwicklung des Service	185

11.2.7	Branding und Bekanntheit des Service	185
11.2.8	Abwicklung von kleineren Anfragen	186
11.2.9	Kick-off des Service.	186
11.2.10	Es geht los! Die ersten Aufträge	186
11.2.11	Zwei Jahre später	187
11.2.12	Optimierung von Customer Success	187
11.2.13	Pandemie und Ausblick	188
11.3	Was sind die Key Learnings aus der Geschichte?	188
11.3.1	Löst der digitale Service ein brennendes Problem der Kundschaft? Ist sie bereit, dafür zu bezahlen?	188
11.3.2	Passt der digitale Service zur Unternehmens- und Servicestrategie?	189
11.3.3	Ist es möglich, digitalen Service profitabel zu verkaufen und zu liefern?	191
11.3.4	Besteht eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung? Sie ist Voraussetzung für den Erfolg von digitalen Services.	192
11.3.5	Kann der digitale Service als Pilot statt als Big-Bang gestartet werden?	193
11.3.6	Gibt es einen Verantwortlichen im Produktmanagement für diesen digitalen Service?	193
11.3.7	Ist der digitale Service geschützt vor Cyberangriffen?	194
11.3.8	Können IT/ERP-Systeme den digitalen Service zumindest durch Workarounds abbilden?	195
11.3.9	Ist die Vertriebsstrategie auf den Erfolg des digitalen Service ausgerichtet?	196
11.3.10	Ist die aktive Betreuung der Kundschaft in der Nutzungsphase des digitalen Service klar geregelt?	197
11.3.11	Sind Kundschaft und Partner aktiv in die Entwicklung und Verbesserung des digitalen Service eingebunden?	198
11.3.12	Wird der Nutzen des digitalen Service durch das Vermarkten von Referenzen und Erfolgsgeschichten unterstützt?	198
11.3.13	Sind sämtliche Beschäftigten informiert, motiviert und aktiviert und beteiligen sich auf dem Weg in eine service- orientierte Businesswelt?	199
11.4	Checkliste zum Erfolg von digitalen Services und Services, die auf diesen aufbauen	200
	Literatur.	200

Teil III Märkte bearbeiten

12 Digitalisiertes Beschwerdemanagement	205
Dieter Schönfeld	
12.1 Einleitung	206
12.1.1 Zielgruppe	206
12.1.2 Beschwerdemanagement im Wandel	207
12.2 Beschwerde- und Qualitätsmanagement	209
12.2.1 Indirektes Beschwerdemanagement	209
12.2.2 Direktes Beschwerdemanagement	210
12.3 Beispiel aus einem mittelständischen Unternehmen	211
12.4 Ansätze zur Verbesserung	213
12.4.1 Beziehungsgetriebenes Management	213
12.4.2 Beziehungsnetzwerk	214
12.4.3 Management von Produktwissen	215
12.4.3.1 Nutzung einer Wissensdatenbank	215
12.4.3.2 Condition Monitoring und Predictive Maintenance	215
12.4.4 Verbesserung der Kommunikation	215
12.4.4.1 Schulung der Belegschaft in Krisengesprächen mit emotional aufgeladenen Kunden	215
12.4.4.2 Wahl des richtigen Kommunikationskanals	216
12.5 Potenziale durch die digitale Kommunikation	217
12.5.1 Online-Plattformen	217
12.5.2 Social-Media-Plattformen	217
12.5.3 Private soziale Netzwerke	218
12.5.4 Messenger	218
12.5.5 Chatbots	218
12.6 Fazit	220
12.7 Reflexionsfragen	221
Literatur	222
13 Erfolgreich und fair zusammenarbeiten: Wie Sie die Qualität von langfristigen Geschäftsbeziehungen messen können	225
Richard Friedl	
13.1 Wir verwenden die falschen Zahlen	225
13.1.1 Was lange währt, wird endlich gut	226
13.1.2 Ein Blick in die Glaskugel	227
13.1.3 Vertrauen und Commitment	227

13.2	Warum sollen wir überhaupt Commitment anstreben?	229
13.2.1	Kundenzufriedenheit allein ist nicht ausreichend	231
13.2.2	Kundenbindung und Kundenloyalität: Enter the next Level!	233
13.2.3	Und nach dem Kauf? Service!	234
13.2.4	Auf Vertrauen kommt es an	237
13.3	Die Lösung: Zusammenarbeit, Umfragen, Big Data und Machine Learning als Ersatz für die Glaskugel und den Zufall	238
13.3.1	Ein Kochrezept für Einsteiger (und ein paar zusätzliche Gewürze für angehende Profis)	239
13.3.2	Ideen für Ihre Umfrage	242
13.4	Reflexionsfragen	243
	Literatur.	243
14	Echte Kundenzufriedenheit durch digital qualifizierte Servicekräfte. . . .	247
	Jacqueliné Glauch und Torsten Gast	
14.1	Einleitung.	248
14.2	Wie die Zufriedenheit der Beschäftigten an die der Kundschaft gekoppelt ist.	248
14.2.1	Stellenwert Service	249
14.2.1.1	Kundschaft.	249
14.2.1.2	Abhängigkeiten	250
14.2.1.3	Kosten	250
14.2.1.4	Personal	250
14.3	Wie der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens maßgeblich durch die Stärkung des Servicebereichs beeinflusst werden kann. . . .	251
14.4	Wie die Anwendung von Lerntypen effiziente Ergebnisse hervorbringt	254
14.4.1	Warum sollte man dies bei der Umsetzung bzw. Optimierung einer digitalen Gesamtlösung beachten?	254
14.4.2	Welche digitale Medien stehen uns grundsätzlich zur Verfügung und wie können wir diese für die verschiedenen Lerntypen aufbereiten?.	255
14.4.2.1	Video	255
14.4.2.2	Audio	255
14.4.2.3	eBook und ausfüllbares Dokument	256
14.4.2.4	Test.	256
14.4.2.5	Persönliche Interaktion	256
14.4.2.6	Lerngruppe.	257
14.4.2.7	Barrierefreiheit.	257

14.5	Transformation des serviceeigenen Bildungsmanagements in digitale Lösungen, die die Zufriedenheit von Personal und Kundschaft messbar erhöhen	257
14.5.1	Interne Qualifizierung	257
14.5.1.1	Grundlagen digitale Weiterbildungsmaßnahmen	257
14.5.1.2	Die Mitglieder im Team.	258
14.5.1.3	Prozesse	259
14.5.1.4	Beschwerdemanagement	259
14.5.1.5	Agile Arbeitsweise.	260
14.5.1.6	Onboarding	260
14.5.2	Kundenservice	260
14.5.2.1	Selfservice	261
14.5.2.2	FAQ	261
14.5.2.3	Wissensdatenbank	261
14.5.2.4	Ticketsystem	262
14.5.2.5	Feedbacksystem.	262
14.5.2.6	Persönlicher Kontakt	263
14.5.2.7	Telefon versus Videochat	263
14.5.2.8	Termin	263
14.5.2.9	Social Media	264
14.5.3	Schnittstelle zu Produktentwicklung beziehungsweise -vertrieb	264
14.6	Fazit	264
	Literatur.	265
15	Vom Kunden-Service-Management zum Enterprise-Service-Management durch angepasste Organisationsstrukturen und Digitalisierungsvorteile	267
	Martin Pscheidl	
15.1	Passen Sie Ihre Customer Journey der neuen Normalität an	268
15.2	Die Customer Journey: In Zeiten des Wandels in einen höheren Gang schalten.	268
15.3	Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg	269
15.4	Erstellen eines neuen Fahrplans für eine erfolgreiche Customer Journey.	269
15.5	Der Weg zum modernen Kundenservice: Über das reine Beziehungsmanagement hinausgehen	270
15.6	Probleme an die richtigen Problemlöser weiterleiten	271
15.7	Proaktiv ist die einzige aktive Arbeitsweise.	271
15.8	Müheloser Service: Für ein außergewöhnliches Kundenerlebnis	272

- 15.9 Fortschritte in der künstlichen Intelligenz verändern die Kundeninteraktionen 272
 - 15.9.1 Reflexionsfragen 274
- 15.10 Enterprise Service Management 274
- 15.11 Die Schlüsselfaktoren für die Einführung von Enterprise Service Management 275
- 15.12 Was die ESM-Einführung erleichtert. 275
- 15.13 Was die Einführung von Enterprise Service Management vorantreibt 276
- 15.14 Wie geht man am besten an das Enterprise Service Management heran? 277
- 15.15 Auf dem Weg zum Global Business Service 278
- 15.16 Enterprise Service Management mittels GBS-Modell umgesetzt 280
- 15.17 Die Chance des Enterprise Service Managements. 280
- 15.18 Shared Services als Integrierte-Business-Service-Funktion neu definieren 283
- 15.19 Integrierte Geschäftsdienstleistungsmodelle gewinnen an Zugkraft. 283
- 15.20 Erfolgsfaktoren 285
- 15.21 Enterprise Service Management und kontinuierliche Verbesserung 285
- 15.22 Verbesserungsmöglichkeiten beim Enterprise Service Management. 286
 - 15.22.1 Plattformbasierte Fähigkeiten 286
 - 15.22.2 Mobiler Zugang zu Service und Support. 287
 - 15.22.3 Erweiterte Fähigkeiten dank künstlicher Intelligenz 288
 - 15.22.4 Die Bedürfnisse von SIAM erfüllen 290
- 15.23 Was ist SIAM? 291
 - 15.23.1 Reflexionsfragen 292
- Literatur. 292
- 16 Das Customer-Success-Dilemma – Der Kunde im Mittelpunkt? 295**
 - Josef Petzenhammer
 - 16.1 Weshalb Customer Success im Trend liegt 295
 - 16.2 „Win-Win-Win“ – Geht die Rechnung wirklich auf? 298
 - 16.2.1 Herausforderungen in einem (Ent-)Spannungsfeld 298
 - 16.2.2 Die Motivation des Anbieters. 300
 - 16.2.3 Ein Blick durch die „Kundenbrille“ 302
 - 16.2.4 Der Faktor Mensch. 304
 - 16.3 „You get what you measure!“ – Ein Ausweg aus dem Dilemma? 307
 - Literatur. 310

17	Shift Left: Servicewissen schnell verfügbar machen	311
	Kai Altenfelder	
17.1	Self-Service ist die neue Königsdisziplin im Service	312
17.1.1	Wir haben es mit einer neuen Kundschaft zu tun.	312
17.1.2	Die neue Kundschaft hat hohe Ansprüche	312
17.1.3	Service losgelöst vom Point of Sale und den Öffnungszeiten	313
17.1.4	Der Service muss dahin, wo die Kundschaft ist.	313
17.2	Was verstehen wir unter Self-Service?	314
17.2.1	Nutzer erwarten Self-Service	314
17.2.2	Warum werden manche Self-Service-Portale nicht angenommen?	315
17.2.3	Fünf Erfolgsfaktoren für Self-Service	316
17.3	Was bedeutet Shift Left im Zusammenhang mit Services?	318
17.3.1	Shift Left ermöglicht Analyse von Nutzerverhalten	319
17.4	Wie kommt das Wissen ins Portal?	320
17.4.1	Wissen aus Support-Vorgängen gewinnen	321
17.4.2	Das Problem mit dem Knowledge Engineering	322
17.4.3	Wie kann es besser funktionieren?	323
17.5	Wissensartikel als Nebenprodukt der Problemlösung	324
17.5.1	Methodischer Ansatz Knowledge Centered Service	324
17.5.2	Search early, search often	325
17.5.3	Reuse is review	326
17.5.4	Doppelschleifenprozess: Solve und Evolve Loop	326
17.5.5	Erfolge mit KCS – 90/90	327
17.6	Keine digitale Transformation ohne menschliche Transformation	329
17.6.1	Kundenbeziehungen stärken – wie?	330
17.6.2	Ausrichtung der Service-Organisation an den Unternehmenszielen	331
17.6.3	Eine Frage der Kultur: Heldentum oder Teamgeist?	332
17.6.4	Wer schafft Nutzen? Die Wahl der richtigen Kennzahlen	334
17.6.5	Führung anstatt Management	335
17.7	Reflexionsfragen	337
	Literatur	337
18	Roadmap zur digitalen Wertschöpfung	339
	Harald Kopp	
18.1	Einleitung	340
18.1.1	Smart Services für Industriegüter	340
18.1.2	Businessrends für industrielle Dienstleistungen	341
18.1.3	Pandemie als Trendbeschleuniger	342

18.2	Das Remote Services Continuum [3]	344
18.2.1	Der strategische Rahmen	344
18.2.2	Serviceeffizienz	345
18.2.3	Prozessoptimierung der Kundschaft	346
18.2.4	Optimierungs- und Outcome-Services.	349
18.2.5	Überblick über die Servicearten entlang des Remote Services Continuum	351
18.3	Die digitale Wertschöpfungskette	352
18.4	Der erfolgreiche Weg zur digitalen Wertschöpfung.	354
18.5	Reflexionsfragen	355
	Literatur.	356
19	Informationssicherheit im Internet der Dinge	359
	David Kleinz	
19.1	Die IoT-Pyramide.	360
19.2	Das Risiko	362
19.3	Cloud Security – geteilte Verantwortung	364
19.4	IT-Security im Betrieb	365
19.5	OT-Security über Zulieferketten hinweg	367
19.5.1	Betreiber & Systemlieferanten.	369
19.6	Von der Komponente zum Service.	370
19.6.1	Secure Development Lifecycle	371
19.6.2	Schwachstellenprävention & Management	373
19.7	Fazit	375
19.8	Reflexionsfragen	376
	Literatur.	376
20	Digitale Transformation in der Instandhaltung.	379
	Lennart Brumby	
20.1	Industrielle Instandhaltung: Service an Produktionsanlagen.	380
20.2	Anlagentechnik als ein Treiber der Transformation.	383
20.3	Digitaler Zwilling im Ecosystem Maintenance	385
20.4	Transformation zur digitalisierten Instandhaltung.	388
20.5	Servicepotenziale im Ecosystem Maintenance	390
20.6	Reflexionsfragen	394
	Literatur.	395
21	Von der Idee zur Umsetzung – ein Beispiel aus der Praxis.	397
	Torsten Gast	
21.1	Geburt einer Idee	397
21.2	Erstellung eines Geschäftsplan	398
21.2.1	Ist-Analyse.	399
21.2.2	Zukünftige Ausrichtung.	399

21.2.3	Marktanalyse	399
21.2.4	Wettbewerbsanalyse	400
21.2.5	Möglichkeiten durch die neuen Dienstleistungen	400
21.2.6	Dienstleistungsangebot	401
21.2.7	Grundsätzliche Voraussetzungen	401
21.2.7.1	Vertragsrecht	401
21.2.7.2	Versicherungsleistungen	402
21.2.7.3	Verfahrensanweisungen/Prozesse	402
21.2.7.4	Marketing	402
21.2.7.5	Vertrieb	402
21.2.7.6	Controlling	403
21.2.7.7	Partner	403
21.2.8	Return on Invest	403
21.2.9	Entscheidungsvorlage	403
21.3	Jetzt geht's los!	403
21.4	Zwischenstand: Vier Jahre Dienstleistungsgeschäft	404
21.4.1	Vertrieb	405
21.4.2	Marketing	405
21.4.3	Beschäftigte	406
21.4.4	Controlling	407
21.5	Ausblick	408
21.6	Fazit	408
 Nachwort: Warum ein Booksprint?		 409
Stichwortverzeichnis		421