

# Inhaltsübersicht

<b>I Einleitung .....</b>	<b>XI</b>
<b>Kapitel 1</b>	
Einführung in das Marketing-Controlling .....	1
<i>Mark Möhlen/Michael Zerres</i>	
<b>II Strategisches Marketing-Controlling .....</b>	<b>11</b>
<b>Kapitel 2</b>	
Strategische Analysetechniken .....	11
<i>Oliver Kutz</i>	
<b>Kapitel 3</b>	
Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings.....	45
<i>Henrik Haenecke/Daniel Forsmann</i>	
<b>Kapitel 4</b>	
Marketingorientiertes Kernkompetenz-Controlling .....	57
<i>Peter M. Rose</i>	
<b>Kapitel 5</b>	
Corporate Citizenship-Controlling .....	75
<i>Nicole Fabisch</i>	
<b>Kapitel 6</b>	
Frühwarnsysteme.....	91
<i>Michael Reich/Thomas Hillar</i>	
<b>III Operatives Marketing-Controlling .....</b>	<b>109</b>
<b>Kapitel 7</b>	
Break-Even Analysis and Measures of Performance.....	109
<i>Nikolaos Tsorakidis/Sophocles Papadopoulos</i>	
<b>Kapitel 8</b>	
Balanced Scorecard .....	131
<i>Sascha Götte</i>	
<b>Kapitel 9</b>	
Entwicklung und Test von Nutzenversprechen.....	145
<i>Henrik Haenecke/Guido Laukamp</i>	

<b>Kapitel 10</b>	
<b>Prozesscontrolling.....</b>	<b>165</b>
<i>Michael Reich</i>	
<b>Kapitel 11</b>	
<b>Projekt-Marketing-Controlling.....</b>	<b>185</b>
<i>Florian Hiller/Philipp Kinkel</i>	
<b>Kapitel 12</b>	
<b>Kundenbindungs-Controlling.....</b>	<b>201</b>
<i>Enno Wolf</i>	
<b>Kapitel 13</b>	
<b>Dienstleistungsmarketing-Controlling.....</b>	<b>229</b>
<i>Enno Wolf</i>	
<b>Kapitel 14</b>	
<b>Markenwert-Controlling.....</b>	<b>255</b>
<i>Ulrich H. Heider</i>	
<b>Kapitel 15</b>	
<b>Controlling der Preise und Konditionen.....</b>	<b>281</b>
<i>Reimund Franke/Michael Bergmann</i>	
<b>Kapitel 16</b>	
<b>Vertriebs-Controlling bei Banken.....</b>	<b>297</b>
<i>Klaus Zimmer/Thomas Brakensiek</i>	
<b>Kapitel 17</b>	
<b>Kommunikations-Controlling.....</b>	<b>317</b>
<i>Charlotte Reich/Wolfgang Zahner</i>	
<b>Kapitel 18</b>	
<b>Direktmarketing-Controlling.....</b>	<b>345</b>
<i>Andreas Mann</i>	
<b>Kapitel 19</b>	
<b>Efficient Consumer Response.....</b>	<b>375</b>
<i>Dirk Seifert</i>	
<b>Kapitel 20</b>	
<b>Online-Marketing-Controlling.....</b>	<b>395</b>
<i>Michael Wegener</i>	
<b>Kapitel 21</b>	
<b>EDV-Einsatz im Marketing-Controlling.....</b>	<b>423</b>
<i>Kai R. Heuer /Torsten Blüssow</i>	

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht .....	XI
Inhaltsverzeichnis .....	XIII

## I Einleitung ..... 1

### Kapitel 1

#### Einführung in das Marketing-Controlling ..... 1

*Mark Möhlen/Michael Zerres*

#### 1 Marketing als Führungs- und Unternehmensmaxime ..... 1

#### 2 Controlling als Funktion zur Sicherung der

##### Effektivität und Effizienz der Unternehmensführung ..... 2

#### 3 Marketing-Controlling ..... 4

##### 3.1 Darstellung und Einordnung ..... 4

##### 3.2 Strategisches und operatives Marketing-Controlling ..... 5

##### 3.2.1 Strategisches Marketing-Controlling ..... 5

##### 3.2.2 Operatives Marketing-Controlling ..... 6

#### 4 Schlussbetrachtung ..... 7

#### Literatur ..... 8

## II Strategisches Marketing-Controlling ..... 11

### Kapitel 2

#### Strategische Analysetechniken ..... 11

*Oliver Kutz*

#### 1 Einleitung ..... 11

#### 2 Abgrenzungen ..... 12

##### 2.1 Relevanter Markt und Branche ..... 13

##### 2.2 Marktsegmentierung ..... 14

##### 2.3 Strategisches Geschäftsfeld ..... 16

##### 2.4 Strategische Geschäftseinheit ..... 18

##### 2.5 Aggregationsgrad strategischer Geschäftseinheiten ..... 20

#### 3 Techniken der Geschäftsfeld- und Branchenanalyse ..... 22

##### 3.1 Portfolioanalyse ..... 22

##### 3.1.1 Vorbemerkung ..... 22

##### 3.1.2 Erfahrungskurveneffekt ..... 23

##### 3.1.3 BCG-Portfolio ..... 24

##### 3.1.4 McKinsey-Portfolio ..... 27

##### 3.1.5 Bewertung der Portfolioanalyse ..... 31

3.2 Wertkettenanalyse.....	32
3.3 Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse.....	34
3.3.1 Vorbemerkung .....	34
3.3.2 Wettbewerbsintensität.....	35
3.3.2.1 Potenzielle neue Konkurrenten .....	35
3.3.2.2 Abnehmer.....	36
3.3.2.3 Lieferanten .....	37
3.3.2.4 Ersatzprodukte .....	38
3.3.2.5 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen.....	38
3.3.2.6 Staat .....	38
3.3.3 Wettbewerbsstrategien .....	39
3.4 SWOT-Analyse.....	40
<b>Literatur .....</b>	<b>43</b>

### Kapitel 3

#### Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings..... 45

*Henrik Haenecke/Daniel Forsmann*

<b>1 Überblick über Zielsetzung und Entwicklung</b> der Erfolgsfaktorenforschung.....	<b>45</b>
<b>2 Methoden der Erfolgsfaktorenforschung .....</b>	<b>46</b>
<b>3 Grundlegende Anforderungen an eine Erfolgsfaktorenstudie.....</b>	<b>48</b>
<b>4 Ausgewählte Voraussetzungen der quantitativen Methoden.....</b>	<b>52</b>
<b>5 Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis .....</b>	<b>54</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>56</b>

### Kapitel 4

#### Marketingorientiertes Kernkompetenz-Controlling ..... 57

*Peter M. Rose*

<b>1 Einführung: Die Kernkompetenzperspektive</b> im Marketing-Management .....	<b>57</b>
<b>2 Kernkompetenz-Controlling als Teil</b> des Kernkompetenz- Managements.....	<b>60</b>
<b>3 Instrumente des Kernkompetenz-Marketing-Controlling .....</b>	<b>62</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>73</b>

### Kapitel 5

#### Corporate Citizenship-Controlling ..... 75

*Nicole Fabisch*

<b>1 Ausgangssituation .....</b>	<b>75</b>
<b>2 Corporate Citizenship im Marketing-Kontext.....</b>	<b>76</b>
2.1 Begriffsklärung Corporate Citizenship .....	76
2.2 Corporate Citizenship-Mix .....	76
2.3 Corporate Citizenship als Chance für das Marketing.....	77
<b>3 Controlling des Corporate Citizenship .....</b>	<b>78</b>
3.1 Allgemeine Herausforderungen .....	79
3.2 Ermittlung relevanter Kennzahlen .....	80

3.2.1 Best-Practice: London Benchmarking Group .....	82
3.2.2 Weiterführende Überlegungen im Sinne einer ganzheitlichen Prozesskontrolle .....	84
<b>4 Zusammenfassung</b> .....	<b>86</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>88</b>

## **Kapitel 6**

<b>Frühwarnsysteme</b> .....	<b>91</b>
------------------------------	-----------

*Michael Reich/Thomas Hillar*

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>91</b>
<b>2 Funktion von Frühwarnsystemen</b> .....	<b>92</b>
2.1 Strategische Frühwarnsysteme .....	94
2.2 Operative Frühwarnsysteme .....	96
<b>3 Grundmodell eines Frühwarnsystems</b> .....	<b>96</b>
3.1 Festlegung der Beobachtungsbereiche .....	96
3.2 Bestimmung von Indikatoren für die Beobachtungsbereiche .....	98
3.3 Identifikation von Frühwarninformationen und Methoden der Signalverstärkung .....	99
3.3.1 Szenariotechnik .....	100
3.3.2 Portfoliotechnik .....	102
3.4 Entscheidungen und Maßnahmen .....	103
<b>4 Frühwarnsysteme als Instrument eines effizienten Risiko-Controllings</b> .....	<b>104</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>107</b>

## **III Operatives Marketing-Controlling ..... 109**

### **Kapitel 7**

<b>Break-Even Analysis and Measures of Performance</b> .....	<b>109</b>
--	------------

*Nikolaos Tsorakidis/ Sophocles Papadopoulos*

<b>1 Break-Even Analysis</b> .....	<b>109</b>
1.1 Simple Break-Even Point Application .....	110
1.2 Restrictions .....	112
1.3 Multiproduct Break-Even Point .....	112
1.4 Applying Break-Even Analysis in Services Industry .....	114
1.5 Operating Leverage .....	116
1.6 Discounts and Promotions .....	121
1.7 Conclusion .....	122
<b>2 Measures of Performance</b> .....	<b>123</b>
2.1 Measures of Financial Performance, Competitiveness and Sales Force Efficiency .....	123
2.2 PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) .....	127
<b>Bibliography</b> .....	<b>129</b>

**Kapitel 8**

<b>Balanced Scorecard .....</b>	<b>131</b>
---------------------------------	------------

*Sascha Götte*

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>131</b>
<b>2 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem .....</b>	<b>132</b>
<b>3 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard .....</b>	<b>133</b>
<b>4 Ursache-/Wirkungszusammenhänge .....</b>	<b>137</b>
<b>5 Einführung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis .....</b>	<b>138</b>
<b>6 Fazit .....</b>	<b>141</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>143</b>

**Kapitel 9**

<b>Entwicklung und Test von Nutzenversprechen .....</b>	<b>145</b>
---	------------

*Henrik Haenecke /Guido Laukamp*

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>145</b>
<b>2 Nutzenversprechen als Teil der Positionierung im Markt .....</b>	<b>145</b>
2.1 Bedeutung von Nutzenversprechen .....	145
2.2 Nutzenversprechen im Zusammenspiel mit Marke und Zielkundensegmentierung .....	146
2.3 Formate von Nutzenversprechen .....	148
2.4 Bewertungskriterien für erfolgreiche Nutzenversprechen .....	150
<b>3 Entwicklung von Nutzenversprechen: Ideengenerierung und -selektion .....</b>	<b>151</b>
3.1 Entwicklung aus der Organisation heraus (Inside-out-Ansatz) .....	151
3.2 Exploration beim Kunden (Outside-in-Ansatz) .....	156
3.3 Ideenselektion .....	157
<b>4 Test von Nutzenversprechen .....</b>	<b>158</b>
4.1 Vorbereitung der Tests .....	158
4.2 Qualitativer Test .....	160
4.3 Quantitativer Test .....	161
<b>5 Abschließende Bemerkungen .....</b>	<b>163</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>164</b>

**Kapitel 10**

<b>Prozess-Controlling .....</b>	<b>165</b>
----------------------------------	------------

*Michael Reich*

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>165</b>
1.1 Kundenorientierung und Schwachstellen in heutigen Geschäftsprozessorganisationen .....	165
1.2 Prozessoptimierung und -controlling im Rahmen des Marketing-Controlling .....	167
<b>2 Geschäftsprozessoptimierung .....</b>	<b>169</b>
2.1 Voraussetzungen .....	169
2.3 Parameter der Geschäftsprozessoptimierung .....	170
2.4 Methodisches Vorgehen .....	171

2.4.1 Vorgehensmodell .....	171
2.4.2 Instrumente .....	175
2.4.3 Aufgaben und Funktionen der Projektorganisation.....	177
2.5 Wirtschaftliche Bewertung der optimierten Geschäftsprozesse .....	178
<b>3 Prozessmanagement/-controlling im Unternehmen .....</b>	<b>179</b>
3.1 Voraussetzungen zum Messen der Prozessleistung.....	179
3.2 Methodisches Vorgehen bei der prozessorientierten Kostenrechnung....	180
3.3 Einsatzmöglichkeiten der prozessorientierten Kostenrechnung im Rahmen des Prozessmanagements.....	182
<b>Literatur .....</b>	<b>184</b>

## Kapitel 11

<b>Projekt-Marketing-Controlling .....</b>	<b>185</b>
<i>Florian Hiller/Philipp Kinkel</i>	

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>185</b>
1.1 Begriff.....	185
1.2 Funktionen des Projekt-Marketing-Controlling .....	185
1.3 Ziele .....	187
1.4 Phasen .....	189
<b>2 Projekt-Marketing-Controlling in der Planungsphase.....</b>	<b>189</b>
2.1 Praxisbewährte Verfahren .....	189
2.2 Freigabe zur Vermeidung von Fehlallokationen .....	190
2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse anhand von Kennzahlen .....	191
2.4 Projektstrukturbestimmte Analysequalität .....	193
<b>3 Projekt-Marketing-Controlling in der Projektphase .....</b>	<b>193</b>
3.1 Instrumente .....	193
3.2 Restplankostenprognose im rollierenden Verfahren .....	194
3.3 Kontrolle der Meilenstein-Planung mittels Trend-Analyse.....	195
3.4 Steuerung mittels Bewertung wahrscheinlicher Kosten .....	196
<b>4 Projekt-Marketing-Controlling nach Abschluss des Projektes .....</b>	<b>196</b>
<b>5 Datenverarbeitung im Projekt-Marketing-Controlling .....</b>	<b>197</b>
<b>6 Schlussbetrachtung.....</b>	<b>198</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>200</b>

## Kapitel 12

<b>Kundenbindungscontrolling .....</b>	<b>201</b>
<i>Enno Wolf</i>	

<b>1 Aktuelle betriebliche Herausforderungen .....</b>	<b>201</b>
<b>2 Besonderheiten der Kundenbindung .....</b>	<b>202</b>
2.1 Klärung der Begrifflichkeiten .....	202
2.2 Abgrenzung zu anderen Konstrukten .....	204
2.3 Darstellung eines postulierten Zusammenhanges.....	205
2.4 Inhaltliche Konkretisierung der Kundenbindung .....	207
<b>3 Konzept eines Kundenbindungscontrolling für die betriebliche Praxis..</b>	<b>210</b>
<b>4 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>225</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>226</b>

**Kapitel 13****Dienstleistungsmarketing-Controlling ..... 229***Enno Wolf***1 Einleitung ..... 229****2 Besonderheiten von Dienstleistungen ..... 230**

## 2.1 Immaterialität ..... 231

## 2.2 Externer Faktor ..... 231

## 2.2.1 Standardisierungsprobleme ..... 232

## 2.2.2 Kundenorientierung ..... 234

## 2.3 Klassifikation von Dienstleistungen ..... 235

**3 Messung von Dienstleistungsqualität ..... 237**

## 3.1 Mögliche Verfahren zur Messung ..... 237

## 3.2 GAP-Modell ..... 239

**4 Ermittlung der Dienstleistungsqualität in der Praxis ..... 241**

## 4.1 Messung der Dienstleistungsqualität mittels SERVQUAL-Ansatz ..... 241

## 4.2 Messung der Dienstleistungsqualität durch Mystery Shopping ..... 242

## 4.3 Messung von Dienstleistungsqualität mit Service Level Agreements ..... 244

**5 Ansatz für ein Dienstleistungsmarketing Controlling****für die betriebliche Praxis ..... 247**

## 5.1 Komponenten eines Dienstleistungscontrolling (Zielsystem) ..... 247

## 5.2 Vorgehensweise und Prozess ..... 249

**6 Zusammenfassung ..... 252****Literatur ..... 253****Kapitel 14****Markenwert-Controlling ..... 255***Ulrich H. Heider***1 Einführung ..... 255****2 Bewertungsanlässe ..... 256**

## 2.1 Unternehmensexterne Anlässe für die Markenbewertung ..... 256

## 2.2. Unternehmensinterne Anlässe für die Markenbewertung ..... 258

**3 Darstellung bestehender Ansätze zur Markenbewertung ..... 259**

## 3.1 Finanzorientierte Verfahren zur Markenbewertung ..... 260

## 3.1.1 Kostenorientierter Ansatz ..... 260

## 3.1.2 Preisorientierter Ansatz ..... 261

## 3.1.3 Kapitalmarkt- und ertragswertorientierte Markenbewertung ..... 262

## 3.1.3.1 Markenwertmodell von Kern ..... 263

## 3.1.3.2 Markenwertmodell von Herp ..... 264

## 3.1.4 Indikatorgesteuerte Ansätze ..... 266

## 3.1.4.1 Brand Valuation von Interbrand ..... 266

## 3.1.4.2 Brand Performance System von A.C. Nielsen ..... 269



3.2 Verhaltenwissenschaftliche Markenbewertung .....	272
3.2.1 Verhaltenwissenschaftliches Markenwertmodell von Aaker.....	273
3.2.2 Markenkraftmodell der Gesellschaft für Konsumentenforschung....	275
3.3 Integration verhaltens- und finanzwissenschaftlicher Modelle .....	276
<b>4 Anhang: Praxisrelevante Modelle in der Übersicht.....</b>	<b>277</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>279</b>

## Kapitel 15

<b>Controlling der Preise und Konditionen.....</b>	<b>281</b>
<i>Reimund Franke/ Michael Bergmann</i>	
<b>1 Einführung .....</b>	<b>281</b>
<b>2 Target Costing.....</b>	<b>283</b>
<b>3 Prozesskostenrechnung .....</b>	<b>286</b>
3.1 Festlegung der Prozesse .....	286
3.2 Bestimmung der Prozessgrößen .....	287
3.3 Ermittlung der Prozesskostensätze.....	288
<b>4 Deckungsbeitragsrechnungen .....</b>	<b>291</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>295</b>

## Kapitel 16

<b>Vertriebscontrolling bei Banken .....</b>	<b>297</b>
<i>Klaus Zimmer/Thomas Brakensiek</i>	
<b>1 Einführung .....</b>	<b>297</b>
<b>2 Entwicklung.....</b>	<b>297</b>
<b>3 Integriertes Vertriebscontrolling.....</b>	<b>300</b>
3.1 Balanced Score Card.....	300
3.2 Operatives Vertriebscontrolling .....	302
3.3 Vertriebswegecontrolling.....	304
<b>4 Anwendungsbeispiele.....</b>	<b>306</b>
4.1 Kompetenzmanagement.....	306
4.2 Kundenbindungsmanagement .....	309
4.2 Systematischer Verkaufsprozeß .....	313
<b>5 Ausblick .....</b>	<b>314</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>316</b>

## Kapitel 17

<b>Kommunikations-Controlling.....</b>	<b>317</b>
<i>Charlotte Reich/Wolfgang Zahner</i>	
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>317</b>
<b>2 Werbeerfolgskontrolle.....</b>	<b>318</b>
<b>3 Public Relations (PR)-Controlling.....</b>	<b>326</b>
<b>4 Sales-Promotion-Controlling .....</b>	<b>330</b>
<b>5 Schlussbetrachtung.....</b>	<b>340</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>341</b>

**Kapitel 18****Direktmarketing-Controlling..... 345***Andreas Mann***1 Charakteristika, Medien und Ausprägungen des Direktmarketing..... 345****2 Ansatzpunkte und Instrumente des Direktmarketing-Controlling ..... 349**

## 2.1 Auswahl und Bewertung von Direktmarketing-Zielgruppen/-kunden.... 350

## 2.2 Test von geplanten Direktmarketing-Aktionen ..... 362

## 2.3 Koordination des Medieneinsatzes ..... 365

## 2.4 Ergebniskontrollen von Direktmarketingaktionen/-kampagnen..... 367

**3 Zusammenfassung..... 370****Literatur ..... 372****Kapitel 19****Efficient Consumer Response ..... 375***Dirk Seifert***1 Einführung ..... 375****2 ECR-Konzept ..... 376****3 Supply Chain Management (SCM)..... 379**

## 3.1 Efficient Administration..... 379

## 3.2 Efficient Operating Standards ..... 381

## 3.3 Efficient Replenishment (ER) ..... 382

**4 Category Management (CM)..... 383**

## 4.1 Die mit CM verbundenen Zielsetzungen von Handel und Industrie ..... 383

## 4.2 Bedeutungsinhalt von CM ..... 384

## 4.3 Führung der Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten ..... 385

## 4.4 Kenntnis des Käuferverhaltens und die Analyse der POS-Daten..... 386

## 4.5 Implikationen von CM auf die Organisationsstruktur ..... 386

## 4.6 CM-Planungsprozess ..... 387

## 4.7 Basisstrategien ..... 388

## 4.7.1 Efficient Store Assortment (ESA)..... 388

## 4.7.2 Efficient Product Introduction (EPI)..... 389

## 4.7.3 Efficient Promotion (EP) ..... 390

**5 Zusammenfassende Betrachtung..... 392****Literatur ..... 393**

<b>Kapitel 20</b>	
<b>Online-Marketing-Controlling .....</b>	<b>395</b>
<i>Michael Wegener</i>	
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>395</b>
<b>2 Objekte des Online-Marketing-Controlling .....</b>	<b>396</b>
<b>3 Aufgaben des Online-Marketing-Controlling im E-Commerce.....</b>	<b>400</b>
3.1 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen.....	400
3.2 Strategisches Online-Marketing-Controlling .....	401
3.3 Operatives Online-Marketing-Controlling.....	406
3.2.1 Controlling im Electronic Customer Relationship Management.....	407
3.2.2 Electronic Multi-Channel Management .....	417
<b>4 Zusammenfassung und Perspektiven .....</b>	<b>420</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>421</b>
 <b>Kapitel 21 .....</b>	 <b>423</b>
<b>EDV-Einsatz im Marketing-Controlling.....</b>	<b>423</b>
<i>Kai R. Heuer / Torsten Büssow</i>	
<b>1 Einführung .....</b>	<b>423</b>
<b>2 Koordinationsfunktion: EDV-Unterstützung</b>	
<b>der Marketing- und Vertriebsprozesse .....</b>	<b>424</b>
2.1 EDV-Systeme zur Unterstützung der Marktforschung.....	426
2.2 CRM-Systeme zur Unterstützung von Kundenansprache	
und -akquisition .....	427
2.3 ERP-Systeme zur Unterstützung von Kundenakquisition,	
Leistungserbringung und Fakturierung.....	429
<b>3 Informationsversorgung: Management-Informationssysteme.....</b>	<b>431</b>
3.2 Performance Measurement als konzeptioneller Rahmen .....	432
3.2 Data Warehouse Lösungen zur Unterstützung	
der Informationssammlung und -bereitstellung .....	433
3.3 Auswertungswerkzeuge zur Unterstützung	
der Informationsaufbereitung und -darstellung.....	435
<b>4 Zusammenfassung.....</b>	<b>437</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>438</b>
 <b>Autorenverzeichnis .....</b>	 <b>439</b>
 <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	 <b>443</b>