

Strategische Disposition:

Vom Produkt zum Nutzen



Als Tesla das erste Modell auf den europäischen Markt brachte, machten sich Ingenieure daran, dieses Fahrzeug genauer zu untersuchen. Und, siehe da: Das „Spaltmaß“, also der Abstand zwischen zwei benachbarten Bauteilen, war weit entfernt von dem Spaltmaß deutscher Fahrzeuge. Weil geringe Spaltmaße an Türen oder Haubendeckeln hierzulande als wichtiges Qualitätsmerkmal gelten, stand das Urteil schnell fest: Tesla verfügt offenbar nicht über das Know-how zum Entwickeln eines Fahrzeugs. Dass Tesla scheitern würde? Nur eine Frage der Zeit – so die Perspektive der deutschen Ingenieure.

Dann nahmen japanische Ingenieure ein aktuelles Tesla Model 3 auseinander. Ergebnis: Die von Tesla verbaute zentrale Schalt- und Rechenkomponente ist derartig leistungsstark, dass sie möglicherweise schon jetzt autonomes Fahren und künstliche Intelligenz beherrscht. Tesla ist mit diesen Komponenten der restlichen Autoindustrie vermutlich bis zu sechs Jahre voraus.

Wie wirken sich nun Spaltmaß und Rechenkomponente auf Teslas Erfolg aus? Null! Es ist dem Kunden schlicht und ergreifend egal, was Ingenieure denken. Die meisten wissen nicht einmal, was ein Spaltmaß ist. Es ist Ihnen auch gleichgültig, wie die Rechenkomponente aussieht und wo sie sitzt. Was Kunden wollen, ist ein Auto, das mehr kann als andere Autos und einen erheblichen Coolness-Faktor mitbringt. Was Kunden wollen, ist Nutzen: Sie wollen sich ins Auto setzen, ein gutes Fahrgefühl genießen und hochwertiges Entertainment. Also haben sie von Tesla einen großen Bildschirm bekommen – statt „Vorsprung durch Technik“.

Damit dreht sich die Perspektive um: Das Auto der Zukunft wird nicht mehr von außen nach innen entwickelt, sondern von innen nach außen. Im Vordergrund stehen der Innenraum und die digitale Vernetzung. Das, was für den Fahrer konkret wahrnehmbar ist. Damit dreht sich auch die Sichtweise um: Weg von der Ingenieurkunst mit ihrem 120-Prozent-Perfektionsanspruch, hin zur Trial-and-Error-Methode der Software-Entwickler, die mit einem Entwicklungsstand von 80 Prozent schon zufrieden sind, weil sie in schnellen Updates denken, statt in langsamen Produktzyklen.

Exakt das entspricht den aktuellen Kundenwünschen. Für den Kunden ist das Auto längst entgrenzt. Es ist eine technische Komponente zwischen Smartphone, Eigenheim, Ladesäule und Parkplatz. Deshalb gilt es für Hersteller und

Zulieferer jetzt, das Auto nicht mehr mit dem Ziel der Optimierung zu betrachten, sondern grundlegend neu und ganz anders zu denken: als Teil eines umfassenden Konzepts von Arbeit, Mobilität, Unterhaltung. Und, wenn man das Auto weiterdenkt als mobile Batterie für das Eigenheim, auch als Teil der individuellen Energieversorgung.

In Zukunft wird der Kernprozess der technischen Produktentwicklung nicht mehr an erster Stelle stehen. An erste Stelle rücken die Bedürfnisse des Kunden. Und wenn sich diese besser im Verbund mit Partnern erfüllen lassen, dann stehen die Zeichen auf Unternehmensebene eben auf Kooperation. Auf Kundenseite ist neben dem Wunsch nach Vernetzung noch ein weiterer Wunsch getreten: der Wunsch nach mehr Nutzen – statt nach mehr Besitz.

Mindset: Kunden mit Services binden und begeistern

War es bisher selbstverständlich, Produkte und Güter zu kaufen und diese zu besitzen, wird es heute zunehmend beliebter, diese nicht mehr zu kaufen, sondern flexibel entsprechend dem Bedarf zu nutzen. Bisher sind diese Modelle überwiegend für Verbraucher bekannt und hier für schnelllebige Produkte, die sich durch einen hohen Unterhaltungswert auszeichnen (Musik, Filme, Software, Spiele), außerdem für hochpreisige, wartungsintensive Produkte mit hoher Bedeutung für den eigenen Lebensstil (Auto, Heizung). Dass dieses Nutzen-Paradigma für langlebige Produkte mit hohem Statuswert (Luxusuhren, Kunst, Immobilien) derzeit nicht gilt, soll an dieser Stelle nicht weiter stören. Es geht uns hier um die Nutzenperspektive auf Inhalte, Software und Produkte im B2C-, also Business-to-Consumer-Handel, und im nächsten Schritt dann im Bereich B2B.

Medienbibliothek für die Hosentasche

Statt eine CD oder eine DVD zu kaufen und diese mit speziellen Geräten abzuspielen, beziehen Kunden die gewünschte Musik und Filme heute längst über einen Streaminganbieter flexibel. Per Smartphone. Für die Anwender ist der zeit- und ortsunabhängige Zugriff auf Musik und Filme kostengünstig, komfortabel und genau an ihren Bedarf angepasst.

Netflix, Spotify, Amazon Music & Co.: Streamen statt Besitzen

Das von Scott Valley gegründete Unternehmen Netflix etablierte schon 1997 einen Abo basierten Flatrate Videodienst als Gegenmodell zum werbe- und gebührenfinanzierten Linear-TV. Diese Entwicklung setzte die traditionellen TV-Anbieter unter Druck, mit ähnlichen Angeboten nachzuziehen. Spotify gilt als Pionier, wenn es um Musik-Streaming geht. 85 Millionen Abonnenten nutzen heute die Spotify App. Statt für einen fixen Betrag eine CD oder einen Film zu kaufen, nutzen die Kunden der Streaming-Anbieter lieber eine riesige Bibliothek auf Abruf.

Dieses veränderte Kundenverhalten stellt für die Unternehmen eine große Veränderung zum traditionellen Business dar. Zwar zahlen die Kunden für „SaaS“ (Software as a Service) oder „PaaS“ (Product as a Service) gutes Geld, allerdings bedeutet es auch, dass mehr Risiko bei den Unternehmen liegt und eine erhöhte Kapitalbindung erforderlich ist. Viele Unternehmen müssen ihre Prozesse umstellen und Risiken anders managen als zuvor. Hier können etablierte Unternehmen des produzierenden Gewerbes viel von Versicherungsanbietern lernen. Versicherungen haben gelernt, Risiken zu managen. Vielleicht ein Grund dafür, dass es dieser Branche aktuell so blendend geht.

Abomodelle sind wahrscheinlich nirgends so stark verbreitet, wie in der digitalen Konsumwelt. Netflix ist vermutlich der bekannteste, aber auch Spotify und Amazon Prime sind stark gewachsen. Auch die Spieleindustrie setzt mittlerweile immer mehr auf Abos. Hier wird das Modell für einzelne Spiele, z. B. „World of Warcraft“, oder aber ein „Netflix-Modell“ umgesetzt (z. B. PlayStationNow, Xbox Game Pass, Google Stadia). Auch Zeitungen und News-Seiten (z. B. New York Times, Süddeutsche Zeitung) stellen vermehrt auf Online-Abos um.

SaaS: Software as a Service

Vor gut zehn Jahren begannen die Softwarehersteller, ihre Programme via Cloud im Abo anzubieten. Das SaaS-Geschäft (Software as a Service) mit seinen derzeit rund 80 Milliarden Dollar Umsatz macht heute ein Drittel der globalen Softwareumsätze aus. Laut Marktforscher Gartner wächst es weiter um mehr als 20 Prozent pro Jahr. Zu den größten Anbietern gehören unter anderem Adobe und Salesforce. Doch eines der bekanntesten Beispiele für eine erfolgreiche Umstellung des Geschäftsmodells auf SaaS ist Microsoft. 2014 wurde Satya Nadella CEO des Unternehmens. Er nahm seine Verantwortung sehr ernst und stellte von Anfang an klar, dass er eine Transformation des Unternehmens anstrebt, angefangen mit der Unternehmenskultur.

Microsoft: Viel mehr als „Windows“

Das Unternehmen Microsoft, das vor allem durch den Verkauf und die Lizenzierung von Software (u. a. Microsoft Office, oder das Betriebssystem Windows) stark gewachsen war, stand vor einer Mammutaufgabe. Neben der Veränderung der internen Unternehmenskultur weg vom Konkurrenzgedanken unter den Abteilungen, hin zu einem Teamgedanken, in dem Innovationen wieder möglich sind, veränderte Microsoft auch seinen Umgang mit anderen Unternehmen.

Vor Nadella stand Microsoft in Konkurrenz zu Unternehmen wie Apple, Samsung, Salesforce und vielen anderen. Nadella ging jedoch, ganz anders als seine Vorgänger, auf diese Unternehmen zu und suchte die Kooperation. So wurden zum Beispiel Microsofts Apps für iOS und Android verfügbar und Linux-Apps im Microsoft-Store gelistet. 2017 wurde Microsoft der größte Open-Source-Code-Beiträger der Welt. Der Kauf der Open-Source-Plattform GitHub für \$7,5 Mrd. im Jahr 2018 war der logische nächste Schritt.

Das Unternehmen investierte außerdem in seine AI- und Cloud-Produkte. Mittlerweile gehören die Cloud- und SaaS-Produkte zu Microsofts am schnellsten wachsenden Sparten und bescheren dem Unternehmen Milliardenumsätze. Microsoft Azure ist beispielsweise Mitte 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 64 Prozent gestiegen, Dynamics 365 um 45 Prozent und Office 365 Commercial um 31 Prozent. Auch die Börse gibt Nadella recht: Als er seinen Posten 2014 übernahm, hatte Microsoft einen Marktwert von ca. \$300 Mrd.; heute liegt er bei etwa \$1,6 Billionen (Stand: Juli 2020). (Ashley/Shana 2020, Vaz 2019)

Mit Nadella an der Spitze gelang es Microsoft innerhalb weniger Jahre, von einem stagnierenden und in der Bedeutungslosigkeit versinkenden Riesen des 20. Jahrhunderts zu einem der größten Player des 21. Jahrhunderts aufzusteigen.

Das Software-Unternehmen Zuora, das sich speziell auf Software für das Einrichten und Verwalten von Subscription-Services für Unternehmen spezialisiert hat, erstellt halbjährlich den sogenannten Subscription Economy Index (SEI). Anhand dieses Index fand das Unternehmen Anfang 2020 heraus, dass Unternehmen, die Abomodelle anbieten, etwa fünfmal so schnell wachsen, als der Durchschnitt der Unternehmen des S&P 500 (18,2 Prozent vs. 3,6 Prozent) und der U.S. Retail Sales (18,2 Prozent vs. 3,7 Prozent). Der globale SaaS-Markt hat 2020 eine Größe von \$158,2 Mrd. erreicht. Laut Prognosen wird er bis 2026 eine Größe von \$307,3 Mrd. erreicht haben.

Der Erfolg der Abomodelle führt sowohl an der Börse als auch unter Unternehmen zu Euphorie. Tien Tzuo, der Gründer von Zuora, bezeichnet die neue Ökonomie als „Zukunft für jedes Unternehmen“ (Müller 2019) und er könnte recht behalten. Der Trend der letzten Jahre ist unverkennbar. Was die Tech-Unternehmen vorgemacht haben und immer noch vormachen, kommt mittlerweile auch verstärkt in der Industrie und selbst im Einzelhandel an (Blacksocks SA bietet beispielsweise Socken, T-Shirts, Hemden und Unterhosen im Abo an).

PaaS: Produkte als Service vom Porsche bis zur Zentralheizung

Die Automobilindustrie arbeitet bereits seit Längerem an Geschäftsmodellen, bei denen Mobilität als Service angeboten wird. Der Grund: Immer mehr Menschen wollen nicht mehr zwangsläufig ein Auto besitzen. Als Statussymbol hat es ausgedient, die Haltung kostet Geld und Parkplätze sind in den Städten meist rar gesät oder sehr teuer zur Miete, hinzu kommt bei vielen Leuten der Umweltgedanke. Gerade junge Leute in den Städten verzichten also oftmals darauf, ein Auto zu kaufen.

Diese Entwicklung führte dazu, dass immer mehr Carsharing-Anbieter auf den Markt drängten. Sie setzen darauf, dass die Leute zwar kein eigenes Auto wollen, aber hin und wieder doch eines benötigen, dann aber nicht unbedingt zu einem Autovermieter gehen möchten. Carsharing bietet hier die optimale Lösung: Kunden buchen jederzeit per App ein Auto, das in ihrer Umgebung geparkt ist, verwenden es dann für ihre Zwecke und stellen es später wieder ab. Sie haben also den vollen Nutzen, ohne die Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Ergebnis: ein echter Mehrwert.

Die Anbieter haben durch dieses Geschäftsmodell den Vorteil, auch solche Kunden zu gewinnen, die vielleicht niemals ein Auto beim Hersteller gekauft hätten, aber doch immer mal wieder eines buchen. Hinter diesem neuen Modell steht auf Unternehmerseite ein völlig neuer Gedanke: Entscheidend ist nicht mehr, wie viele Produkt-Einheiten vom Band laufen, sondern wie viele Zeiteinheiten verkauft werden.

Share Now: Carsharing-Kooperation der Automobilhersteller BMW und Daimler

Zwei der bekanntesten Carsharing-Anbieter in Deutschland sind BMW mit Drive Now und Daimler mit Car2Go. 2019 legten beide Anbieter ihre Dienste in einem Joint Venture mit dem Namen Your Now zusammen, um mit einer gemeinsamen Plattform mehr Kunden erreichen zu können und für beide Anbieter die Kosten zu senken. Die Zusammenlegung garantiert ihnen außerdem eine grös-

sere Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Anbietern. In dem Joint Venture sind mehrere Mobilitätsdienste vereint: Share Now (Carsharing), Free Now (Taxi-Dienst), Park Now (Parkplatzreservierung und -bezahlung), Reach Now (Mobilitätsdienste buchen) und Charge Now (Aufladen von Elektrofahrzeugen).

Laut Statista hat Share Now insgesamt ca. 3.000.000 Kunden in der EU und setzt sich damit weit von der Konkurrenz ab. Zweitgrößter Anbieter in Deutschland ist Flinkster mit 320.000 Kunden weltweit. 2019 hatte Share Now ca. 4.000.000 Kunden weltweit, die insgesamt 25.000.000 Anmietungen generiert haben, das entspricht einem Wachstum von 4 Prozent im Vergleich zu 2018. Im Durchschnitt mietet ein Kunde ein Auto bei Share Now für 35 Minuten. Zahlen zu Umsatz oder Verlust hat Share Now nicht veröffentlicht, jedoch ist bekannt, dass das Geschäft bisher noch nicht profitabel läuft. (dpa/swi 2020)

Durch Kooperation haben zwei der größten Autohersteller es also geschafft, sich weltweit an die Spitze der Carsharing-Anbieter im Freefloating Segment zu setzen. Ein immer größerer Anteil der Flotte von Share Now besteht aus Elektrofahrzeugen. Im April 2019 betrug der Anteil an der Gesamtflotte bereits 20 Prozent. Das Joint Venture hat angekündigt, diesen weiter deutlich ausbauen zu wollen. Doch je mehr Elektrofahrzeuge auf den Straßen unterwegs sind, desto größer wird der Bedarf an Ladestationen. Um diesem Bedarf entgegenzutreten, haben mehrere Automobilhersteller (BMW Group, Ford Motor Company, Mercedes Benz AG und Volkswagen) schon 2017 zusammen das Joint Venture Ionity gegründet, um ein europaweites Netzwerk von Schnellladestationen aufzubauen und zu betreiben.

Argo-AI: Kooperation von Ford und VW im Bereich autonomes Fahren und Elektromobilität

Ford und Volkswagen gehen noch einen Schritt weiter. Um beim Thema autonomes Fahren weltweit besser zusammenzuarbeiten, ist Volkswagen bei der Ford-Tochter Argo-AI, ein auf autonomes Fahren spezialisiertes Unternehmen, mit einem Betrag in Milliardenhöhe eingestiegen. Durch diese Investition erhalten Ford und VW beide gleiche Anteile und die Mehrheit an Argo-AI.

Die beiden Unternehmen haben 2020 außerdem Verträge zur weiteren Kooperation bei Elektrofahrzeugen und leichten Nutzfahrzeugen unterzeichnet. Ford will beispielsweise ab 2023 Elektroautos in Europa bauen und rechnet mit ca. 600.000 verkauften Fahrzeugen innerhalb der ersten sechs Jahre. Dafür möchte der Hersteller den modularen E-Antriebsbaukasten (MEB) von VW nutzen. Die Entwicklung dieser Plattform war für VW sehr teuer, seit 2016 hat der

Konzern ca. 7 Mrd. US-Dollar in die Entwicklung gesteckt. Ford investiert insgesamt 11,5 Mrd. US-Dollar in die Elektrifizierung seines Fahrzeugangebots und ein Teil davon wird für die Nutzung der MEB-Plattform verwendet. Durch diesen Deal kann VW also einen Teil des investierten Geldes wieder hereinholen. Außerdem senkt die Skalierung des MEB laut Herbert Diess, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, die Entwicklungskosten für E-Fahrzeuge, was die Wachstumsmöglichkeiten in diesem Segment für beide Unternehmen erhöht. (VW news 2019)

Kooperationen von Automobilherstellern können also weiter gehen, als man es noch vor wenigen Jahren für möglich gehalten hätte. Auch zeigt sich, dass Unternehmen, die erfolgreich bleiben wollen, Innovationen und Kooperationen gegenüber offen sein müssen. Deutlicher gesagt: Nur wenn sie bereit sind, ihr eigenes Geschäftsmodell neu zu denken und durch Erweiterungen oder Ausgründungen zu ergänzen, können sie ihre Position als Marktführer halten. Sonst eher nicht.

In Bezug auf neue Geschäftsmodelle bleibt es nicht nur beim Carsharing. Autobauer wie Porsche, Mercedes-Benz, BMW und Volvo bieten mittlerweile sogenannte Car-Subscriptions an: Für eine feste monatliche Summe können Teilnehmer ein Auto des Herstellers fahren. Dabei ist es sogar möglich, je nach Bedarf zwischen verschiedenen Modellen zu wechseln (z. B. andere Größe oder je nach Jahreszeit). In der Abo-Gebühr enthalten sind außerdem Versicherungsgebühren, Reparaturkosten, Wartung, Lieferkosten für Autowechsel sowie Reifenwechsel.

In den ersten eineinhalb Jahren von Porsches Testlauf in Atlanta in den USA stellte sich heraus, dass ca. 80 Prozent der Abo-Kunden zuvor keine Porschekunden waren. Das bedeutet, dass sich für die Autohersteller durch ein Abo-Modell die Möglichkeit bietet, neue Kunden und Zielgruppen zu erschließen. Gerade teurere Luxusmarken wie Porsche können hier stark profitieren.

Eines der Ziele der Anbieter ist, Kunden enger an sich zu binden und deren Bedürfnisse kennenzulernen. Das ist neu. Traditionell hatte der Hersteller zum Kunden nach dem Kauf kaum mehr nennenswerten Kontakt. Wenn er seine Kunden nun durch das Abo besser kennenlernt, kann er ihm leichter Zusatzangebote unterbreiten, die den Kunden glücklich machen und dem Hersteller hohe Margen bringen. An dieser Stelle gilt für die Automotive-Branche das, was Adobe-CEO Shantanu Narayen für die Softwarebranche konstatierte: „Der Kundenstamm ist die neue Wachstumsquelle.“

Porsche: Ein Premiumanbieter denkt um

Für Porsche-Vorstandsvorsitzenden Oliver Blume steht Porsche vor einer besonders großen Herausforderung: Das Unternehmen muss eine neue digitale Kultur aufbauen und diese mit der besonderen Tradition und Identität des Unternehmens verbinden. Dabei ist es erfolgsentscheidend, agile Organisationsstrukturen und Prozesse über alle Abteilungen und Bereiche hinweg zu implementieren. „Wir glauben an die Chance einer Zusammenarbeit mit digitalen Entwickler-Start-ups und Informationszentren auf der ganzen Welt“, so Blume im hauseigenen Christophorus-Magazin. „Deshalb bündeln wir unsere Kräfte und ermöglichen gemeinsame Arbeitsmodelle, in dem wir offene Plattformen und Schnittstellen schaffen. Von dieser Innovationskraft profitieren wir und tragen zugleich unseren Teil zum Aufbau eines digitalen Ecosystems bei. Porsche öffnet sich, um andere zu beteiligen, mit anderen zusammenzuarbeiten und gemeinsam zu lernen – egal ob mit Einzelpersonen, Start-ups oder Unternehmen.“

Was viele nicht wissen: Abomodelle gibt es längst auch im Bereich Haustechnik, Klima und Energie. Ein Unternehmen, das hier den Sprung hin zu einem erfolgreichen Abo-Modell geschafft hat, ist Viessmann: ein international führender Hersteller von Klima- und Energielösungen mit Sitz in Allendorf. Das Unternehmen machte in den letzten Jahren einige Veränderungen durch. 2018 übernahm Max Viessmann die Geschäftsführung von seinem Vater Martin. Schon zuvor hatte das Unternehmen mit der Digitalisierung begonnen. Teil dieser Digitalisierungsstrategie war die Vernetzung der Produkte, um den Kunden auf Grundlage der erhobenen Daten zusätzliche Services bieten zu können. Beispielsweise durch Predictive-Maintenance: Dieser Ansatz gilt als eine Kernkompetenz der digitalen Industrie (auch genannt „Industrie 4.0“) und besteht darin, aus erfassten Messwerten zukünftige Wartungsarbeiten vorherzusagen und so Ausfallzeiten zu minimieren.

Viessmann: Das Abo-Modell heizt ein

Ursprünglich verdiente das Unternehmen Viessmann sein Geld mit dem Verkauf von Heizungen. Nach dem Angebot zusätzlicher Services durch die Vernetzung seiner Produkte ging das Unternehmen 2018 noch einen Schritt weiter: Viessmann verkaufte „Wärme-Abos“. Diese Umstellung hatte nicht zuletzt auf den Vertrieb erhebliche Auswirkungen. Was früher der Händler übernommen hatte, musste nun der Maschinenbauer in die Hand nehmen: Damit dieses Geschäftsmodell funktioniert, ist er es, der in direkten Kontakt zum Kunden tritt. Viessmann arbeitet jedoch weiterhin mit Installateuren zusammen, denen eine Marge garantiert wird. Dazu kommen Handwerkerleistungen und Wartungs-

verträge. Das Wärme-Abo, das Viessmann seinen Kunden anbietet, liest sich denkbar einfach: „Für 106 Euro im Monat können Hausbesitzer oder Vermieter eine neue Heizung inklusive Wartung, Reparaturen, Schornsteinfeger und Gaslieferung abonnieren.“ Das Abo wird vom Unternehmen als „So einfach wie mein Musikstream“ beworben.

Ein ungewöhnliches Angebot? Ja. Ein Erfolg für das Unternehmen? Ja, weil Kunden sich bei einem Abomodell viel früher für eine neue Heizung entscheiden. Hohe Anschaffungskosten gibt es nicht mehr, und das Risiko liegt bei Viessmann. Auch für Vermieter lohnt sich das Modell, da die monatlichen Kosten als Betriebskosten von der Steuer abgesetzt werden können. Viessmann konnte mit diesem Geschäftsmodell 2019 ein gutes Wachstum erzielen: Dem Unternehmen zufolge hat sich das Wachstum von Heating-as-a-Service im Jahr 2019 „mit einer besonders hohen Dynamik von über 100 Prozent beschleunigt“ (Viessmann, 2020).

Die Umstellung auf ein neues Geschäftsmodell, das sich erst langfristig lohnt, ist ein Wagnis. Allerdings eines, das Viessmann eingeht, wenn nicht sogar eingehen muss: Die Konkurrenz schläft nicht, und auch sie wechselt zunehmend zu Abomodellen.

Hinter diesem Paradigmenwechsel der Geschäftsmodelle steht eine neue Haltung gegenüber dem Kunden. Im Vordergrund steht nicht mehr Powerselling um jeden Preis. Was sich auszahlt, sind langjährige Kundenbeziehungen. Denn je wertvoller das vermietete Produkt, desto höher das Unternehmensrisiko und desto wichtiger die Dauer der Kundenbeziehung. Die „Vermietung“ einer millienschweren Anlage im B2B-Bereich rechnet sich erst nach vielen Jahren.

.....



Strategische Disposition heißt: Den Kunden neu denken. Vom Käufer zum Nutzer.

.....