

Sperrfrist: Redebeginn

**Rede des Vorstandsvorsitzenden,
Ola Källenius,
anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung der Daimler AG
Stuttgart, 08. Juli 2020**

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
verehrte Aktionärs-Vertreterinnen und -Vertreter,
meine Damen und Herren,

vieles ist anders in diesen Tagen. Wer hätte vor 12 Monaten gedacht, dass wir dieses Jahr eine Hauptversammlung ohne Versammlung abhalten müssen? Und wer hätte gedacht, dass Digitalisierung nicht nur ein wichtiges Thema der diesjährigen Hauptversammlung sein würde, sondern Grundvoraussetzung für deren Durchführung? Natürlich wäre es auch mir lieber, wenn wir uns heute persönlich begegnen könnten. Dennoch freue ich mich, dass ich trotz „Social Distancing“ mit Ihnen über die aktuelle Lage und die Zukunftsperspektiven Ihres Unternehmens sprechen kann. Auch das möchte ich etwas anders als gewohnt tun – nämlich anhand von 10 Zahlen.

I. ~ 180

Fangen wir mit dieser an: In fast 180 Ländern ist Daimler geschäftlich tätig. In jedem dieser Länder mussten wir unter enormem Zeitdruck auf Covid-19 reagieren. Wir haben überall auf der Welt schnellstmöglich gehandelt. Oberste Priorität: die Gesundheit der Menschen zu schützen. Der Umgang mit dieser Pandemie ist nach wie vor eine Herausforderung historischer Dimension. Ich möchte mich an dieser Stelle umso mehr bei allen Kundinnen und Kunden für ihr Verständnis und ihre Treue bedanken – ich denke, da spreche ich auch im Namen von Ihnen allen. Und ich bedanke mich ausdrücklich bei all meinen Kolleginnen und Kollegen in diesen rund 180 Ländern. Ich bin schon eine Weile im Unternehmen: So viel Zusammenhalt, Gemeinschaftssinn und Hilfsbereitschaft habe ich noch nicht erlebt.

II. 9,3 Mrd.

Für die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens war es entscheidend, dass wir unsere Liquidität sichern konnten. Und das bringt mich zur nächsten Zahl. Zum Ende des ersten Quartals lag unsere Nettoliquidität bei 9,3 Milliarden Euro. Das ist ein Rückgang gegenüber dem vorherigen Quartal. Dennoch ist dieses Niveau angesichts der pandemischen Lage gut und robust. Ein Schlüssel war auch hier: Schnelligkeit. In kurzer Zeit haben wir eine Vielzahl von Maßnahmen auf den Weg gebracht, um unsere Cash-Bestände zu schützen: Wir haben unsere Produktion frühzeitig auf die Corona-bedingt niedrige Nachfrage angepasst. Wir haben die Möglichkeit zur Kurzarbeit genutzt. Und wir haben unsere Investitionen konsequent auf Zukunftsprojekte fokussiert.

Gleichzeitig haben wir eine zusätzliche Kreditlinie in Höhe von zwölf Milliarden Euro gezeichnet. Das erhöht unsere finanzielle Flexibilität: Wir sind selbstständig handlungsfähig – für die kurzfristige Bewältigung der Situation und den langfristigen Kurs. Das bedeutet auch: Wir stehen zu dem Dividendenvorschlag, den wir vor der Pandemie ausgegeben haben: 90 Cent pro Aktie.

III. 90 ct

Grundlage ist eine Dividendenpolitik, die schon seit vielen Jahren auf einer klaren Systematik basiert: Wir schütten 40 Prozent des Nettogewinns des vergangenen Geschäftsjahres aus. Dabei sollte die Dividende vom Free Cash Flow aus dem Industriegeschäft gedeckt werden. Ich weiß: Viele von Ihnen hätten sich eine höhere Ausschüttung gewünscht. 2019 war bei Daimler jedoch maßgeblich geprägt von Sondereffekten, die das Ergebnis belastet haben. Fest steht: Das aktuelle Dividenden-Niveau ist auch nicht das, was wir uns als Vorstand langfristig vorstellen. Gleichzeitig gab es öffentliche Stimmen, die gefordert haben, komplett auf Ausschüttungen zu verzichten. Ich möchte betonen: Wir beziehen keine Staatshilfe. Kurzarbeit – als Instrument der Arbeitslosenversicherung – sichert Arbeitsplätze in tausenden Unternehmen in Deutschland. In diese Versicherung zahlen Belegschaften und Unternehmen seit Jahrzehnten ein. Es ist gewissermaßen eine Brücke über das Tal, das wir derzeit in der Nachfrage erleben.

Ich möchte mich bei dieser Gelegenheit bei den staatlichen Stellen für ihre Arbeit bedanken: Seien es die Gesundheitsbehörden, die Agentur für Arbeit oder die politischen Akteure auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene. Deutschland hat die Covid-19-Krise beeindruckend in den Griff bekommen und ist dabei Vorbild für andere Staaten. Und das Konjunkturpaket der Bundesregierung wird helfen, die wirtschaftlichen Folgen in Deutschland schneller zu überwinden.

Ein entscheidender Baustein innerhalb des Unternehmens ist eine faire Lastenverteilung: Manfred Bischoff hat es angesprochen: Alle im Unternehmen leisten ihren Beitrag. Zusammenhalt – darauf kommt es jetzt an. Ein weiterer Trumpf ist hohe Flexibilität. Sie zahlt sich gerade in der Krise aus: Die Nachfrage bestimmt unser Produktionsprogramm.

IV. 869.179

Die weltweiten Fahrzeugmärkte sind in den vergangenen Monaten massiv eingebrochen. Das traf auch uns hart: Knapp 870.000 Autos der Marke Mercedes-Benz haben wir seit Jahresbeginn abgesetzt. Das sind fast 19 Prozent weniger als im Vorjahreszeitraum. Im zweiten Quartal haben wir jedoch bereits wieder etwas Boden gutgemacht. In China beispielsweise hat Mercedes-Benz beim Absatz das bisher beste zweite Quartal erzielt. Wir sind vorsichtig optimistisch, dass andere Märkte an diese Entwicklung Schritt für Schritt anknüpfen. Nahezu alle unsere Händler weltweit haben wieder geöffnet. Bereits im Juni lagen die globalen Pkw-Auslieferungen im Retail wieder leicht über dem Vorjahresniveau.

V. 150.413

Die Pandemie hat auch bei unseren Trucks Spuren hinterlassen: Seit Jahresbeginn haben wir rund 150.000 Lkw abgesetzt. Das sind 38 Prozent weniger als im Vorjahreszeitraum. Grund dafür ist nicht nur Covid-19, sondern auch ein ohnehin schwächeres Marktumfeld – insbesondere in Europa und Nordamerika. Die Entwicklung der Auftragseingänge war in den letzten Wochen aber in fast all unseren Kernmärkten wieder positiv.

VI. 155 Mrd.

Auch das Geschäft von Daimler Mobility war geprägt von Covid-19. Die abschließenden Zahlen liegen noch nicht vor, aber das Vertragsvolumen dürfte zum Ende des zweiten Quartals rund 155 Milliarden Euro betragen – ein Minus von 2 Prozent gegenüber Juni 2019. Für Daimler Mobility geht es ebenfalls vor allem in China wieder bergauf. Die negativen Effekte des ersten Quartals konnten wir im zweiten wieder wettmachen.

In Summe erwarten wir für das zweite Quartal vor dem Hintergrund der Auswirkungen von Covid-19 ein negatives bereinigtes Konzern-EBIT und einen negativen Free Cash Flow im Industriegeschäft. Dies haben wir auch im Rahmen der Veröffentlichung unserer Zahlen zum ersten Quartal so vorhergesagt. Wie erwartet werden wir im zweiten Quartal Covid-19-bedingt deutliche Umsatzrückgänge verzeichnen, wobei uns die Entwicklung der Umsatzseite der letzten Wochen – vor allem im Pkw-Geschäft – vorsichtig optimistisch stimmt. Die frühzeitige Anpassung der Produktion und die eingeleiteten Maßnahmen auf der Kosten- und Cash-Seite haben gut gegriffen und helfen insbesondere, beim Cash Flow und der Liquidität vernünftig gegenzusteuern.

Generell gilt: Genauso schnell und effizient wie wir unsere Produktion im Zuge der Covid-19-Pandemie runtergefahren haben, können wir die Produktion auch erhöhen – sobald die Nachfrage wieder anzieht. Zur Wahrheit gehört auch: Der Weg zum Vorkrisenniveau ist noch lang. Der IWF rechnet 2020 mit der schwersten weltweiten Rezession seit fast 100 Jahren. Konzernabsatz, -Umsatz und -Ergebnis dürften dieses Jahr unter dem Niveau des Vorjahres liegen. In Sachen Diesel konnten wir im September 2019 einen entscheidenden Schritt machen und das Bußgeldverfahren der Staatsanwaltschaft gegen die Daimler AG umfassend beenden. Das bestärkt uns in unserem Kurs: Wir arbeiten konstruktiv und transparent mit den Behörden zusammen und setzen auf nachhaltige Compliance, während wir weiterhin unsere Rechtsauffassung vertreten.

Ebenfalls im vergangenen Jahr haben wir eine umfassende Initiative gestartet, um unsere Effizienz nachhaltig zu verbessern – in allen Sparten. Tausende Maßnahmen setzen wir aktuell um – erste Effekte sind bereits spürbar. Unsere bisherigen Effizienzziele haben die bevorstehende Transformation abgedeckt, aber nicht eine weltweite Rezession. Deswegen schärfen wir unseren Kurs nach: Derzeit befinden wir uns mit den Arbeitnehmervertretern in konstruktiven Verhandlungen. Eine weitere Maßnahme haben wir vor wenigen Tagen kommuniziert: Wir planen, die Kapazitäten unseres globalen Produktionsnetzwerkes an die zu erwartende Marktsituation anzupassen. Deswegen beabsichtigen wir, Verhandlungen über den Verkauf unseres Pkw-Werks im französischen Hambach aufzunehmen. Ein potenzieller Käufer, mit dem wir Gespräche führen, ist Ineos. Oberstes Ziel ist, dem Standort eine gute Zukunftsperspektive zu geben.

Gleichzeitig investieren wir in die Transformation hin zu CO₂-neutraler Mobilität. Jüngstes Beispiel: unsere strategische Partnerschaft mit dem chinesischen Batteriezellenlieferanten Farasis. Damit vertiefen wir unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten und stärken zusätzlich unsere bestehende Geschäftsbeziehung durch eine Kapitalbeteiligung von rund drei Prozent. Wir haben eine Vielzahl an Maßnahmen eingeleitet, um wettbewerbsfähiger zu werden. Jede einzelne dient dem Zweck, profitableres Wachstum zu erzeugen und Ihren Renditeansprüchen als Kapitalgeber gerecht zu werden. Ich kann Ihnen versichern: Wir stehen zu unseren langfristigen wirtschaftlichen Zielen. Ich denke, wir sind uns einig: Die jüngsten Ergebnisse – auch schon vor Corona – werden diesem stolzen Unternehmen nicht gerecht. Daimler kann mehr. Und wir sind entschlossen zu liefern.

VII. 2039

Covid-19 hat eine andere große Herausforderung in den Hintergrund gedrängt, die uns noch lange und intensiv beschäftigen wird: den Kampf gegen den Klimawandel. Wir brauchen einen Spurwechsel – hin zur Dekarbonisierung. Unser Ziel ist, bis 2039 eine CO₂-neutrale Pkw-Neuwagenflotte anzubieten. Um das zu schaffen, lautet unser Grundsatz: Electric First! Und wir kommen gut voran: Bis Ende des Jahres wird unser Pkw-Portfolio fünf vollelektrische und über 20 Plug-in-Hybrid-Modelle umfassen. In Europa haben wir seit Jahresbeginn mehr als viermal so viele Plug-in-Hybride verkauft wie im Vorjahreszeitraum. Die Auftragseingänge für unsere elektrischen Pkw steigen stetig. Das zeigt: Immer mehr unserer Kundinnen und Kunden entscheiden sich für eines unserer elektrifizierten Fahrzeuge. Und mit unseren Rundum-Sorglos-Paketen von Daimler Mobility wollen wir verbliebene Bedenken gezielt abbauen. Insgesamt geht unser Beitrag zum Klimaschutz weit über die Fahrzeuge hinaus: Vor kurzem haben wir Grundsätze für grüne Finanzierungen bei Daimler erarbeitet. Damit ist es künftig möglich, gezielt in Daimlers Nachhaltigkeitsthemen zu investieren. Den Anfang macht demnächst eine grüne Anleihe. Mit den Erlösen werden wir unsere nachhaltige Geschäftsstrategie weiter vorantreiben. Oder nehmen wir die Produktion: Ab 2022 werden unsere Pkw und Vans in den weltweit mehr als 30 Werken der Mercedes-Benz AG CO₂-neutral produziert.

Nachhaltigkeit hat nicht nur bei unseren Pkw Priorität: Für unsere wichtigsten Lkw-Märkte in der Triade streben wir an, dass bis 2039 alle neuen Daimler-Nutzfahrzeuge im Gebrauch lokal CO₂-neutral sind. In unseren europäischen Nutzfahrzeug-Werken produzieren wir ab 2022 CO₂-neutral, weitere Werke werden folgen. Schon heute haben wir vollelektrische Lkw, Vans und Busse auf der Straße: Der eCanter ist bereits in einer Großserie im Einsatz. eActros und eCascadia testen wir derzeit im Arbeitsalltag – beide wollen wir nächstes Jahr in Serie produzieren. Bei unseren Vans ist nach eVito und eSprinter seit wenigen Wochen auch unser EQV bestellbar. Thomas Built Buses bringt als erster Serienhersteller vollelektrische Schulbusse in den USA auf die Straße. Der Mercedes-Benz eCitaro Stadtbus wird in ganz Europa stark nachgefragt.

Bei der Elektrifizierung unserer Nutzfahrzeuge spielt auch die Brennstoffzelle eine entscheidende Rolle. Ich weiß, dass Ihnen dieses Thema wichtig ist, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Im Vorfeld der Hauptversammlung haben wir gerade zum Thema Wasserstoff viele Fragen bekommen. Das freut uns sehr, denn wir teilen die Einschätzung, dass die Brennstoffzelle eine tragende Säule des Antriebsportfolios der Zukunft ist. Unser Know-How in diesem Bereich bündeln wir in zwei Partnerschaften. Mit Volvo planen wir in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts Brennstoffzellen-Lkw für den schweren Fernverkehr in Serie anzubieten. Mit Rolls-Royce haben wir eine Kooperation für stationäre Brennstoffzellensysteme.

VIII. 223

Den nächsten Schritt Richtung Zukunft machen wir mit einem Auto, das wir im Herbst präsentieren werden: die Baureihe 223 – unsere S-Klasse. Wir bieten viele attraktive Premium-Modelle. Aber keines verkörpert Mercedes so sehr wie die meistverkaufte Luxuslimousine der Welt. Mit der neuesten Generation wollen wir unseren Kunden Innovation, Sicherheit, Komfort und Qualität bieten wie noch nie zuvor. Wir sind vor allem eine Luxusmarke mit einem großen Wachstumspotenzial insbesondere am oberen Ende der Segmente, in denen wir tätig sind. Entsprechend werden wir unser Markenportfolio gezielt stärken und für eine breitere Käuferschicht attraktiver machen. Wir konzentrieren uns auf die Produktion der begehrtesten Autos der Welt. Das ist unser Versprechen und der beste Weg zu profitablerem Wachstum. Kürzlich bin ich ein Vorserienmodell der Baureihe 223 gefahren und kann sagen: Unsere Ingenieurinnen und Ingenieure lösen das Versprechen erneut ein. Die neue S-Klasse verbindet unsere beiden strategischen Schwerpunkte: Elektrifizierung und Digitalisierung. Die 48 Volt-Technologie wird bei allen Motoren Standard. Die Plug-in-Hybrid-Version wird bei der elektrischen Reichweite in diesem Segment Maßstäbe setzen. Dass wir Digitalisierung als riesige Chance begreifen, dokumentiert neben der S-Klasse auch unsere Kooperation mit Nvidia. Gemeinsam mit einem der weltweit führenden Tech-Unternehmen wollen wir eine der smartesten Computer-Architekturen für automatisierte Fahrfunktionen entwickeln, die es je in einem Auto gegeben hat. Ab 2024 rollen wir sie über unsere Pkw-Flotte aus. Mit neuester Software und digitalen Services wollen wir unseren Kundinnen und Kunden echten Mehrwert bieten. Zum Beispiel können automatisierte Fahrfunktionen „over-the-air“ verfügbar gemacht werden. Die Idee dahinter ist simpel: Der Autokauf ist nicht länger der Höhepunkt zwischen Kunden und uns – sondern ein Startpunkt. Nvidia-Chef Jensen Huang hat es auf den Punkt gebracht: „Ein gebrauchter Mercedes wird künftig schlauer sein, als er es als Neuwagen war.“ Denn er lernt ständig dazu und passt sich den jeweiligen Wünschen der Kunden an. Den nächsten großen Schritt in Sachen Digitalisierung machen wir bereits mit der neuen MBUX-Generation in weniger als zwei Monaten. Was das System

kann, werden wir im Rahmen der S-Klasse-Weltpremiere ausführlich zeigen. Aber ich freue mich, dass ich Ihnen schon heute eine exklusive Vorschau geben kann.

MBUX

Sie alle kennen MBUX: Mit künstlicher Intelligenz und intuitiver Bedienbarkeit haben wir das Auto-Cockpit revolutioniert. Mit neuen und erweiterten Funktionen revolutionieren wir das bisherige MBUX-System. In Sachen Performance, Lernfähigkeit, Design und Individualisierung des Systems gehen wir komplett neue Wege. Künftig können alle Passagiere MBUX nutzen. Das System erkennt die unterschiedlichen Insassen anhand ihrer Stimme.

Schauen wir einfach mal rein ins System. Unterschiedliche Designstile machen MBUX noch individueller und zu einem Designelement des Interieurs. Mit dem Dezent-Mode bieten wir zusätzlich eine sehr reduzierte grafische Darstellung. So kann sich der Fahrer auf Straße und Verkehr konzentrieren. Mittelpunkt des Systems ist ein großer OLED-Touchscreen. Der gibt nicht nur haptisches Feedback: Er erkennt auch frühzeitig, welche Elemente ich auswählen möchte. Diese treten optisch hervor. Wir binden zudem immer mehr Streaming-Dienste in MBUX ein. Weiter geht's mit Amazon Music. Zusätzliche Anbieter werden folgen.

Werfen wir auch einen Blick aufs Kombiinstrument hinter dem Lenkrad. Mit der S-Klasse bringen wir den Eco Score in Serie. Millionen Menschen kennen Gamification aus ihrem Alltag: Spielerische Aufgaben helfen etwa, die Fitness zu verbessern. Und mit dem Eco Score verbessern wir die Energiebilanz. Wer vorausschauend fährt, hält die Kugel in der Mitte, spart Energie und fährt umweltfreundlicher. Ein Angebot in unserer neuen Mercedes-Me-App ergänzt den Eco Score perfekt: Mit dem Dienst „individueller Verbrauch“ können Sie Ihren tatsächlichen Spritverbrauch immer und überall im Smartphone einsehen. Und wenn Sie wollen, Ihre Werte mit Nutzern des gleichen Fahrzeugtyps vergleichen.

Das Zusammenspiel zwischen Infotainment und Fahrassistenzsystemen in der neuen S-Klasse erhöht die Sicherheit. Ein Beispiel: die Umfelderkennung. Nach vorne und hinten schauen – das kann ein Mercedes bereits. Mit dem neuen MBUX erkennt er nicht nur, dass ein Fahrzeug kommt, sondern auch welches – im Screen zeigt er an, ob sich ein Motorrad, Pkw oder Lkw nähert. Beim automatisierten Fahren erreichen wir mit der S-Klasse den nächsten Meilenstein: Mehr dazu Anfang September im Rahmen der Weltpremiere.

Gibt es den idealen Beifahrer? Darüber streiten sich Paare wahrscheinlich seit der Erfindung des Automobils. Unsere neue S-Klasse liefert die Antwort. Sie lautet: ja. Augmented Reality macht die S-Klasse zum besten Beifahrer, den Sie je hatten. Die Routenhinweise sind präzise und verständlich wie nie – dank der Verschmelzung von virtueller und realer Welt. Pfeile in Navigationssystemen gibt es viele: Unsere Ingenieure bringen sie aber dorthin, wo sie hingehören: auf die Straße. Die Navigation machen wir damit besser und vor allem sicherer denn je. Denn so bleiben auch die Augen des Fahrers auf der Straße. Das alles ist nur ein kleiner Vorgeschmack auf MBUX in der neuen S-Klasse. Ich denke, es wird deutlich: Die Zukunft von Daimler ist digital und elektrisch.

IX. 700 km

Bei der Elektrifizierung läuten wir nächstes Jahr ein neues Zeitalter bei Mercedes ein: Der EQS wird Maßstäbe setzen. Mehr als 700 Kilometer Reichweite nach WLTP – so viel schafft er mit einer Batterieladung. Mit dem EQS ändert sich die Art und Weise, wie wir Autos denken. Unsere erste vollelektrische Luxuslimousine basiert auf einer reinen Elektroarchitektur. Das eröffnet ganz andere Möglichkeiten – vom Verbau der Batterien bis hin zum Design.

In puncto Luxus, Komfort und Sicherheit spielt der EQS in derselben Liga wie die S-Klasse. Der EQS ist aber auch Symbol für die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland: Die Batterien kommen aus dem Werk Untertürkheim. Vom Band wird das Auto in der Factory 56 in Sindelfingen laufen. Hierzulande ist man ja gerne selbstkritisch. Das ist gut und wichtig. Denn es ist immer wieder Ansporn für Innovation und Erneuerung. Aber es gibt bei allem berechtigtem Klagen über manche Funk- und Schlaglöcher auch viele Gründe für Optimismus. Der EQS und die Factory 56 sind zwei Beispiele von vielen, die zeigen: Die deutsche Wirtschaft ist stark und zukunftsfähig und längst in einem fundamentalen Transformationsprozess.

X. 134

Seit der Erfindung des Automobils vor 134 Jahren durch unsere Gründerväter Carl Benz und Gottlieb Daimler haben wir dessen Geschichte geprägt. Von dieser einzigartigen Tradition lassen sich bis heute unzählige Menschen begeistern. Das gilt nicht nur für diejenigen, die unsere Fahrzeuge fahren. Es gilt auch für alle Kolleginnen und Kollegen – die sie entwickeln, bauen, verkaufen und in Stand halten. Gemeinsam haben wir bei Daimler immer wieder tiefgreifende Umbrüche erlebt. Angesichts einer sich immer schneller ändernden Welt müssen wir uns in höherem Tempo wandeln. Unser Anspruch dabei ist, als Unternehmen Vorbild und Vorreiter für Integrität zu sein. Sie ist die Grundlage unseres Geschäfts und

unserer Unternehmenskultur. Hier haben wir bereits viel erreicht. Aber die Umsetzung von Integrität im Arbeitsalltag ist eine fortlaufende Aufgabe.

Zur richtigen Kultur gehört auch, klar Stellung zu beziehen bei aktuellen Themen wie Rassismus und Diskriminierung. Das machen wir intern genauso wie extern. Autobau ist Teamarbeit und kann nur funktionieren, wenn wir einander mit Respekt, Offenheit und Fairness begegnen. Dazu bekennt sich Daimler eindeutig und das erwarten wir auch von den weltweit fast 300.000 Menschen, die bei uns arbeiten. Dank ihres Engagements und ihres Herzbluts sind wir aus jeder Krise stärker hervorgegangen. Das wird auch in der aktuellen Phase so sein. Deshalb blicke ich voller Zuversicht nach vorne.

Zur Zukunft der Mobilität führt ein Pfad der Dekarbonisierung und Digitalisierung. Diesen Weg haben wir strategisch schon lange eingeschlagen. Und das war richtig. Die Resultate sind bereits heute auf der Straße erfahrbar. Sie werden in den kommenden Monaten noch zahlreicher und sichtbarer – bei Pkw und Nutzfahrzeugen. Die Zukunft von Daimler wird nachhaltig faszinierend, nachhaltig klimaneutral und nicht zuletzt nachhaltig ertragsstark. Dieses Unternehmen hat eine großartige Historie, aber auch eine große Zukunft. Und die gestalten wir – mit Mut, Leidenschaft, Verantwortung und Zusammenhalt. Vielen Dank!

* * *