

# Auf Crashkurs

---

Helmut Becker

---

# Auf Crashkurs

Automobilindustrie im globalen  
Verdrängungswettbewerb

2., aktualisierte Auflage

Mit 86 Abbildungen und 29 Tabellen

 Springer

Dr. Helmut Becker  
IWK - Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation  
Laimer Str. 47  
80639 München  
dr.becker@iwk-muenchen.de

ISBN-10 3-540-37351-9 Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN-13 978-3-540-37351-3 Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN 3-540-25823-x (1.Auflage) Springer Berlin Heidelberg New York

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- und Tonübertragung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005, 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig  
Umschlaggestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

SPIN 11816454 42/3100YL - 5 4 3 2 1 0 Gedruckt auf säurefreiem Papier

## Vorwort zur erweiterten und aktualisierten Fassung

Kaum sind zwölf Monate seit Erscheinen des *Crashkurses* ins Land gegangen, schon erweist sich eine Überarbeitung als notwendig. Aber nicht etwa, weil Aussagen, Prognosen und strategische Schlussfolgerungen aus der ersten Ausgabe vom Frühjahr 2005 falsch oder korrekturbedürftig gewesen wären – der Autor hätte sich als „National“-Ökonom“ manchmal solche Irrtümer sogar gewünscht. Nein, sondern ausschließlich weil die Weltautomobilindustrie und vor allem auch die deutsche Automobilindustrie mit gnadenloser Prognosepräzision in den Sog des Verdrängungswettbewerbs auf den internationalen Automobilmärkten geriet. Hausgemachte – und teilweise auch grenzwertige – Fehlleistungen im obersten Management wurden plötzlich offenbar – und machten rasches Handeln erforderlich. Trotz aller zeitlichen Koinzidenz wäre es sicherlich vermessen, würden die spektakulären Wechsel auf der Führungsetage bei prominenten deutschen Herstellern bzw. die spektakulären Kostensenkungs- und Kapazitätsabbaumaßnahmen in der Branche mit dem Erscheinen des *Crashkurses* in einen Zusammenhang gebracht. Die Kräfte des Marktes mögen manchmal träge erscheinen, weil lange Zeit mit allerlei Kunstgriffen überspielt. Gleichwohl sind sie präzise und unerbittlich, außer Kraft setzen lassen sie sich auf Dauer nicht. Kapitaleigner und Großaktionäre benötigen jedenfalls selten gute Ratschläge von Außen, um unausweichliche Anpassungsmaßnahmen von Unternehmensführungen – und seien diese auch noch so träge und unfähig – zu erzwingen. Dass dabei immer wieder auch ungesetzliches und grenzwertiges Verhalten von Funktionsträgern jeglicher Couleur ans Tageslicht kommt oder sogar Auslöser von Korrekturmaßnahmen ist, ist kein Zufall sondern Indikator für die angespannte Ertrags- und Beschäftigungslage der Branche, die plötzlich auch vor dem Schlachten vormals heiliger Kühe nicht halt macht.

Wie dem auch sei, aus langjähriger Erfahrung weiß man, dass es immer des berühmten „letzten Tropfens“ bedarf, um das noch berühmtere Fass zum Überlaufen zu bringen. Fakt ist, dass seit Sommer 2005 von den deutschen Automobilherstellern bis dato nicht gekannte Umstrukturierungsprogramme in Gang gesetzt wurden. Dieses war in dieser Form im Früh-

jahr 2005 bei Drucklegung des Buches nicht vorauszusehen. Eine Fortschreibung des *Crashkurses* ist also von dieser Seite her gerechtfertigt.

Zum anderen war aber auch eine Aktualisierung und Fortschreibung des Buches wegen des IWK-Survival-Index (*ISI*) notwendig. Ein Grund dafür ist, dass inzwischen wesentliche Unternehmensdaten, die für die Berechnung des ISI notwendig sind, in aktueller Form für das Jahr 2005 vorliegen.

Ein zweiter, wesentlicherer Grund war der rasante Niedergang der US-Automobilindustrie und das gleichzeitige weitere Vordringen der asiatischen Hersteller auf dem Weltmarkt, allen voran Toyota, Honda und Hyundai. All dies machte eine Neuberechnung des ISI notwendig. Gerade das Suchen der amerikanischen Hersteller nach Kooperationspartnern in Europa und Asien macht deutlich, dass sich das Konzentrationskarussell erwartungsgemäß auf Herstellerebene unter Einschluss der Auto-Fremdfertiger neuerlich in Bewegung gesetzt hat.

Ein dritter Grund von Gewicht ist der rasche Bedeutungszuwachs der chinesischen Automobilindustrie, die in 2006 die deutschen Hersteller in der Produktion vom dritten Platz der Weltrangskala verdrängen wird. Diesem raschen Vordringen ebenso wie den strategischen Konsequenzen für den globalen Rest der Branche wird in der vorliegenden Überarbeitung stärker Rechnung getragen.

Abschließend sei an dieser Stelle Herrn Dipl. Volkswirt Thomas Schrettle, jüngster Mitarbeiter am IWK, sehr für die Mühen gedankt, die er sich mit der Aktualisierung des ISI sowie mit der Be- und Überarbeitung des Skriptes gemacht hat.

München, September 2006

# Vorwort

Dieses Buch ist aus Neugierde entstanden.

Zum einen aus der Neugier eines *Ökonomen*, der in den 60er Jahren *Nationalökonomie* in einem Umfeld studiert hat, aus dem inzwischen längst eine *Globalökonomie* geworden ist. Der erkennen muss, dass Politik, Wissenschaft und große Teile der Gesellschaft immer noch in der Vorstellung leben, sie seien ungeachtet supranationaler Entscheidungsinstanzen und ökonomischer Globalisierungszwänge weiterhin im Vollbesitz ihrer nationalen wirtschaftspolitischen Autonomie und Gestaltungshoheit. Und so tun, als ob der Nationalstaat Deutschland weiterhin „Herr im eigenen Haus“ wäre, der der Wirtschaft und den Unternehmen trotz grenzenloser Marktwirtschaft noch immer vorgeben könne, wie und in welchem „Zimmer“ sie zu leben haben.

All das ist Fiktion geworden, die *Gesetze der Globalisierung* hebeln die nationalen wirtschaftspolitischen *Gestaltungsspielräume* aus. Auch wenn viele Zeitgenossen das nicht hören wollen: Es geht nicht mehr um die Durchsetzung des gesellschaftspolitisch Wünschbaren, sondern um die optimale Anpassung von Gesellschaft und Sozialstaat an das politisch Machbare.

Spätestens mit dem Zusammenbruch des Kommunismus und der bipolaren politischen Welt haben sich die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln für die etablierten Industriestaaten grundlegend geändert. Durften bis dahin nur die marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaften mit gerade mal 1/5 der Weltbevölkerung am jährlichen Wettbewerb um die höchsten BIP-Wachstumsraten, den Titel des „Exportweltmeisters“ oder die größte Wohlstandssteigerung usw. teilnehmen, so wurde dieser Kreis Anfang der 90er abrupt auf rd. 4/5 der Menschheit erweitert.

Die Spielregeln für den globalen Wettbewerb wurden seither neu definiert. Plötzlich meldeten Volkswirtschaften mit riesigen Rohstoff- und Arbeitskräfteressourcen sowie hohen „ungesättigten“ Absatzpotenzialen ihre Ansprüche auf Teilnahme am Wettbewerb an. Der Prozess der Globalisierung begann. Und vollzog sich mit ungeheurem Tempo! Kaum sind 15

Jahre seit dem Fall der Vorhänge aus Eisen und Bambus vergangen, wird die wirtschaftspolitische Diskussion in den westlichen Industriestaaten bereits von wachsenden Sorgen um die Folgen dieser *Globalisierung* auf Wohlstand und Arbeitsplätze beherrscht, wird in Deutschland zunehmende Kapitalismuskritik laut.

Eine Fülle von Fragen stellen sich dem Ökonomen: Was geschieht, wenn die Nationalökonomie von der Globalökonomie abgelöst wird? Was geschieht mit einer hoch entwickelten Volkswirtschaft, die sich plötzlich mit Wettbewerbern auf dem Weltmarkt auseinandersetzen muss, die zwar annähernd gleiche Produktivitäts- und Qualitätsniveaus, aber höchst ungleiche Lohnkostenniveaus aufweisen?

Das ist die eine Ursache für Neugierde. Die andere erwächst aus der engen Beziehung des Autors zur Automobilindustrie, mit deren analytischen und strategischen Problemen er den größten Teil seines Berufslebens zugebracht hat. Denn gerade diese Branche ist als Schlüsselindustrie vor allem in Deutschland von der raschen Veränderung der weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen besonders getroffen. Zum einen durch die globale Neubewertung von Produktionsstandorten aufgrund hoher Niveauunterschiede bei den Faktorkosten, teilweise unmittelbar vor der Haustüre. Zum anderen durch die unverkennbaren Grenzen des Wachstums auf ihren Hauptabsatzmärkten. Und dem dadurch voll entbrannten Kampf um Marktanteile!

Die Automobilindustrie muss also mit der doppelten Belastung aus Verdrängungswettbewerb und Standortwettbewerb fertig werden. Die spannenden Fragen lauten also: Was geschieht in und mit einer oligopolistisch strukturierten Branche, wenn die Grundlage, auf der in der Nachkriegszeit Wachstum, hohe Gewinne und gesellschaftliches Ansehen der Branche beruhten, wegfällt? Wie werden die beteiligten Oligopolisten reagieren? Welche Lösungen hat die Wettbewerbstheorie für den sich gnadenlos verschärfenden Verteilungskampf zwischen den Betroffenen parat? Worauf muss sich Deutschland als Industriestandort mit dem höchsten strukturellen Automobilbesatz in Bezug auf Beschäftigung und Sozialsysteme einstellen? Hat die Automobilindustrie in Deutschland auf Dauer noch eine Chance?

Das vorliegende Buch soll Klarheit über die zu erwartenden globalen Trends und Strukturveränderungen in der Automobilindustrie wie in den davon am stärksten betroffenen Volkswirtschaften schaffen. Dabei ist einzuräumen, dass angesichts der weltwirtschaftlichen Dynamik und der Komplexität der Materie notgedrungen Erkenntnislücken bleiben, nicht weil sie übersehen wurden, sondern weil sie im Frühjahr 2005 einfach

noch nicht übersehbar sind. Und der Autor hat nicht die Fähigkeiten eines Nostradamus!

Gemeint ist vor allem die zukünftige Rolle Chinas und der chinesischen Automobilindustrie. Fakt ist, dass sich China innerhalb nur einer Dekade als Absatzmarkt wie als Produktionsstandort zum drittgrößten Automobil-land der Welt (Pkw + Lkw) hinter USA und Japan entwickelt hat. Dies war für die „alte“ Automobilindustrie und damit auch für dieses Buch insofern unbeachtlich, als chinesische Automobilhersteller auf dem Weltmarkt nicht als Exporteure präsent waren und chinesische Marken außerhalb der Landesgrenzen eher belächelt denn als wettbewerbsfähig angesehen wurden. Auch das hat sich geändert! Inzwischen sind Pläne bekannt geworden, wonach nationale chinesische Automobilhersteller (z.B. Chery, Geely, Brilliance, SAIC) künftig nicht nur als Exporteure auf dem Weltmarkt, sondern ab 2007 sogar mit eigenen Montagewerken in Europa und in den USA in den Wettbewerb eingreifen wollen. Mehr noch: Zwischen der Drucklegung der deutschen und der englischen Ausgabe dieses Buches hat es bereits die ersten „Landwinde“ – Offroadfahrzeuge aus rein chinesischer Produktion – an die Küsten Europas geweht, und das zu atemberaubenden Preisen.

Für eine zuverlässige Abschätzung der konkreten Marktfolgen des chinesischen Weltmarktzutritts fehlen bislang alle notwendigen Informationen. Nur eines kann sicher gesagt werden: Im globalen Verdrängungswettbewerb wird eine neue Runde eingeläutet! Erste Auswirkungen dürften frühestens ab 2010 erkennbar und damit einer ökonomischen Trendanalyse zugänglich sein.

Das Buch möchte die Illusionen nehmen, alle Hersteller und Zulieferer könnten die unvermeidliche Anpassung an die Zwänge des Verdrängungswettbewerbs erfolgreich bewerkstelligen. Da mag die „Revolution“ der automobilen Wertschöpfungskette noch so „smart“, „still“ oder anderswie geartet sein, volkswirtschaftliche Effizienzgewinne aus dem globalen Wettbewerb sind nicht zum Nulltarif zu haben. Ändern kann ein einzelnes Unternehmen den vorgezeichneten globalen Trend nicht, nur sich besser anpassen als seine Wettbewerber – oder ausscheiden.

Dies gilt ohne Einschränkung auch für Volkswirtschaften. Ihrem politischen und gesellschaftlichen „Führungspersonal“ will das Buch die Einsicht vermitteln, dass keine hoch entwickelte, freiheitlich und marktwirtschaftlich ausgerichtete Volkswirtschaft wie die deutsche die notwendige Anpassung an eine solche Kumulation schockartiger Veränderungen des weltwirtschaftlichen Umfeldes mit schmerzfreien Lösungen bzw. „weißer Salbe“ bewältigen kann. Dass man aber die Anpassungslast so gering wie



möglich halten kann, wenn man sich auf bekannte alte Tugenden des Ärmelhochkrepfels und des gesunden Menschenverstandes rückbesinnt, und flexibel und beherzt im Vorgriff das tut, was ohnehin unvermeidlich ist, und vielleicht daraus auch noch Vorteile zieht. Denn die *Globalökonomie* bietet den alten Industriestaaten nicht nur Risiken, sondern auch Chancen.

Einzuräumen ist, dass die Ergebnisse der Forecasts bis 2015 und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen weder für die Automobilindustrie noch für die Wirtschaftspolitik oder einzelne betroffene Gesellschaftsgruppen ad hoc bequem sind. Aber bekanntlich ist „Selbsterkenntnis der erste Weg zur Besserung“. Die Zukunft in den *old economies* ist nicht mit furchtsamem Festhalten am Bisherigen oder „im Schlafwagen“ (Bundespräsident Horst Köhler) zu gewinnen, sondern nur mit dem Mut zum globalen Wettbewerb und der Bereitschaft zur Veränderung. Hätte die deutsche Volkswirtschaft diesen Pioniergeist nach dem Kriege nicht schon einmal aufgebracht, hätte es kein Wirtschaftswunder gegeben. Anders ausgedrückt: Den Hunger mit Schlankheitsdiäten zu bekämpfen ist keine Strategie. Wenn dieses Buch zur Wiederbelebung des Glaubens an die eigene Stärke beitragen könnte, hätte sich der Aufwand wohl gelohnt.

Bücher dieser Art haben viele Väter. Zu großem Dank bin ich Adolf Ahnefeld und Franz-Josef Wolf verpflichtet für zahlreiche Anregungen und vor allem die Ermutigung, die Zukunft der Welt-Automobilindustrie einmal unter globalem wettbewerbstheoretischem Blickwinkel kritisch und ohne Beschönigung zu untersuchen. Ebenfalls sehr gedankt sei Dr. Werner A. Müller sowie Ruth Milewski vom Springer Verlag, die mit wohlwollenden Anregungen zu Form und Inhalt das Erscheinen des Buches in der vorliegenden Form möglich gemacht haben.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Mitarbeiter Juri Dutka für seinen unermüdlichen Einsatz in Sachen Recherche, Analysen, Konzeption und Berechnung des IWK-Survival-Index (*ISI*), Erstellung von Graphiken etc. Ebenfalls sehr gedankt sei Niels Straub für seine fachkundigen Beiträge über die Zulieferindustrie und deren nahezu tägliche Ergänzung mit neuen Meldungen über Beschäftigungspakte, Standortverlagerungen, Übernahmen von Zulieferunternehmen etc.

Mein letzter Dank gilt schließlich meiner Frau für ihr kritisches Hinterfragen wesentlicher Textpassagen und ihre Bereitschaft, mich viele Wochenenden dem Skript zu überlassen.

# Inhalt

<b>Vorwort zur erweiterten und aktualisierten Fassung .....</b>	<b>V</b>
<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Zur aktuellen Lage: Märkte im Umbruch, Branchenoligopol in Turbulenzen .....</b>	<b>9</b>
1.1 Überblick.....	9
1.2 Strukturelle Wachstumsschwäche in der Triade .....	12
1.3 Wettbewerbsverschärfung durch asiatische Hersteller .....	16
1.4 Wachsende Überkapazitäten, sinkende Kapazitätsauslastung ....	21
1.5 Atomisierung der Modellpaletten .....	27
1.6 Wandel im Kaufverhalten der „Automobil-Verbraucher“ .....	30
1.7 Verschärfter Preis- und Kostenwettbewerb auf allen Stufen .....	33
1.7.1 Zur Lage der Branche als Ganzes .....	33
1.7.2 Ertragsdruck im Kerngeschäft, nur nicht bei allen.....	36
1.8 Verlustrückwälzung auf die Zulieferindustrie.....	39
1.9 Fazit: Branche unter zunehmendem Ertragsdruck .....	40
<b>2 Deutsche Automobilindustrie: Kostenstress und Ertragsdruck .....</b>	<b>43</b>
2.1 Externe Belastungsfaktoren .....	43
2.1.1 Kosten-Unterschiede im internationalen Vergleich .....	43
2.1.2 Intensivierung des globalen Standortwettbewerbs .....	59
2.1.3 Aufholwettbewerb asiatischer OEMs bei Qualität / Performance / Styling.....	68

2.1.4	„First we take Manhattan, then we take Berlin!“ – Asiatische Marken auf dem Vormarsch .....	71
2.2	Hausgemachte Belastungsfaktoren .....	75
2.2.1	Ausufernde Modellpaletten .....	75
2.2.2	Explodierende Entwicklungskosten, sinkende Deckungsbeiträge .....	79
2.2.3	Fehlende Modell-Flexibilität und sinkende Kapazitätsauslastung .....	83
2.2.4	Verdrängungswettbewerb/Überkapazitäten/Margendruck .....	85
2.2.5	Operative Verluste in den Kern-Segmenten der „produktiven“ Wertschöpfungskette / Managementfehler .....	87
<b>3</b>	<b>Globale Mega-Trends bis 2015: Verschärfter Ausleseprozess... 89</b>	
3.1	OECD-Volumenmärkte: In der Sättigung.....	89
3.2	Wachstums-Champions der Zukunft: BRIC-Staaten .....	95
3.3	Neuausrichtung der globalen Produktionsstandorte.....	100
3.4	Markenorientierung der Käuferpräferenzen.....	107
3.5	Asiatische Wettbewerber im Vormarsch .....	115
3.6	Konzentration auf allen Stufen: Wertschöpfungskette im Umbruch .....	122
3.7	Bildung von strategischen Allianzen bei OEMs .....	129
3.8	Veränderte Rahmenbedingungen der Energie- und Rohstoffversorgung.....	131
3.9	Fazit: Erhebliche Strukturveränderung in der Weltautomobilindustrie.....	135
<b>4</b>	<b>Weitere Konzentration bei Automobilherstellern bis 2015..... 139</b>	
4.1	Verdrängungswettbewerb zeigt Wirkung .....	139
4.2	Bewertung der 12 größten OEMs nach „Survival-Kriterien“ ...	143
4.2.1	Vorgehensweise bei der Analyse .....	143
4.2.2	Ermittlung des „IWK-Survival-Index“ .....	145
4.2.3	Informationsquellen .....	145

4.2.4	Bewertungsmodell.....	146
4.3	„IWK-Survival-Index“: Bewertungen in den einzelnen Kategorien.....	147
4.3.1	Current Economic Situation (CES).....	147
4.3.2	Zukunftsfähigkeit.....	153
4.3.3	Strategie.....	159
4.4	Gesamtergebnisse des Rankings.....	160
4.5	Fazit: Wer hat die besten Chancen im Verdrängungswettbewerb?.....	162
<b>5</b>	<b>Konsequenzen für die Zulieferindustrie .....</b>	<b>167</b>
5.1	Typologie der Wertschöpfungskette.....	167
5.2	Konzentration im Hersteller-Oligopol birgt Risiken für die Zulieferer.....	170
5.2.1	Kostendruck durch OEMs wird noch rigider.....	170
5.2.2	Verschärfter Wettbewerb durch fortschreitende Konzentration.....	172
5.2.3	Überforderung mittelständischer Organisationsstrukturen...	175
5.2.4	Überforderung der Finanzkraft bei unzureichender Kapitalausstattung.....	176
5.2.5	Fazit: Sinkende Erträge, steigende Risiken, weitere Konsolidierung.....	178
5.3	Strategische Erfolgsfaktoren.....	180
5.3.1	Innovationsstrategie.....	180
5.3.2	Kostensenkungsstrategie durch Produktivitäts- steigerungen oder Verlagerung in Low-Cost-Länder.....	185
5.3.3	Expansionsstrategie durch Ausweitung der Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette.....	192
5.3.4	Wachstumsstrategie durch Economies of Scale und Kosten-Synergien.....	194
5.3.5	Nischenstrategie durch Spezialisierung.....	195
5.3.6	Kooperationsstrategie durch Clusterbildung.....	197

5.3.7 Standortstrategie “go where the OEMs are” .....	202
5.3.8 Finanzierungsstrategie zur Sicherstellung des wachsenden Kapitalbedarfs .....	204
5.3.9 Fazit: Rentables Wachstum ist möglich .....	207
<b>6 Wie gefährdet ist der Automobilstandort Deutschland? .....</b>	<b>211</b>
6.1 Bestandsaufnahme .....	211
6.1.1 Industriestaaten im Sog der Globalisierung .....	211
6.1.2 Zunehmende Standortattraktivität der NIC’s .....	215
6.2 Perspektive der Automobilindustrie in Westeuropa und Deutschland.....	217
6.2.1 Die europäische Dimension .....	218
6.2.2 Die deutsche Dimension: Standort-Schwergewicht Automobilindustrie .....	224
6.3 Bestimmungsfaktoren der volkswirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit .....	226
6.4 The Job-Machine Automobilindustrie: Zenit überschritten .....	231
6.4.1 Kurzfristig: Schleichender Abschmelzprozess.....	231
6.4.2 Langfristig: Reduktion auf das Wesentliche .....	237
6.5 Zusammenfassung.....	244
<b>Anhang.....</b>	<b>247</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>253</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>257</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>259</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>261</b>
<b>Autor .....</b>	<b>271</b>