

Zukunft aus Identität

**Eine Entwicklungslogik für
Organisationen in einer Welt, die
täglich neue Antworten fordert.
Und fördert.**

Denkfährte

Prolog

Ernstfall Gegenwart

Tektonischer Wandel. Und die Organisationen stehen mittendrin. Dynamik, Komplexität und Gleichzeitigkeit von Veränderungen erreichen eine Qualität, die Planung, Prognose und Kontrolle an ihre Grenzen bringt. Vertraute Steuerungslogiken versagen mehr und mehr ihren Dienst. Was gestern noch funktioniert hat, wird heute zum Bremsklotz. Zum Eigentor mit Ansage.

Zukunft entsteht nicht mehr aus vorgegebenen Zielen, Strategien, Programmen und Maßnahmenplänen. Sie entsteht aus kollektiver Lust und Energie – dem inneren Sog, Möglichkeiten zu erkennen und aus diesen Möglichkeiten Wert entstehen zu lassen. Von innen nach außen. Als co-kreatives System. In Bezug auf das, worum es der Organisation im Kern geht: ein gemeinsames Anliegen.

Z²I – Zukunft aus Identität – beschreibt eine Entwicklungslogik, die genau das möglich macht. Die dafür sorgt, dass Organisationen zu lustvollen Trüffelschweinen werden – lebendig, wach, sinnesorientiert. Organisationen, in denen aus Möglichkeit Fortschritt entsteht. Und aus Potenzial: Wert. Nicht als Ausnahme. Sondern als zuverlässige Folge.

Übrigens, weil's sicher kommt: Strategie? Im Sinne von Z²I ist sie kein Zielbild, kein Plan, kein Vorgehensmodell. Sie ist "Beifang". Strategie passiert, wenn Organisation sich in Beziehung setzt – mit sich selbst, mit ihrer Umwelt, mit dem, was durch sie in die Welt will. Kein Tool. Kein Prozess.



Alexander Häusermann
Initiator und Asprechpartner
ah@mavex-gmbh.com
0049 152 540 33 025

Inhalt

Ausgangslage - warum klassische Steuerungslogiken nicht mehr tragen — [Seite 4](#)

Der Mensch als kritische Erfolgsbedingung für Zukunftsfähigkeit — [Seite 5](#)

Z²l – Zukunft aus Identität — [Seite 6](#)

Die Entwicklungsarchitektur von Z²l — [Seite 7](#)

Die drei Entwicklungsdurchbrüche — [Seite 12](#)

Übrigens: Strategie ... — [Seite 13](#)

Kein Ponyhof. Zum Glück. — [Seite 13](#)

Christine und Alex — [Seite 14](#)

Wirklichkeit ruft zurück — [Seite 15](#)

Ausgangslage

Warum klassische Steuerungslogiken nicht mehr tragen

Organisation schien lange einfach: Ziele setzen, Prozesse definieren, Rollen klären, Leistung messen, kontrollieren und sicherstellen, dass Menschen das tun, was vorgesehen ist, als Rädchen im Getriebe.

Das funktionierte. Nicht, weil Organisationen klüger waren als heute, sondern weil die Welt großzügig war. Märkte bewegten sich langsam, Wettbewerb war überschaubar, Fehler blieben folgenarm, Erfolg war planbar. Ungenutztes Potenzial fiel kaum ins Gewicht.

Diese Welt weg.

Heute sind Organisationen verstrickt in eine Realität, die hochgradig vernetzt, komplex und volatil ist. Wirkungszusammenhänge entziehen sich linearer Analyse. Einfluss und Wirkung lassen sich nicht mehr sauber trennen. Entwicklungen kippen ins Unvorhergesehene.

Was früher Orientierung gab – Jahrespläne, Prozesse, Zielbilder – wirkt heute wie Sand im Getriebe. Was früher Sicherheit versprach, blockiert heute Bewegung.

Obwohl es viele längst spüren – es mindestens wissen – reagieren sie reflexhaft mit vertrauten Mitteln: mehr Steuerung, mehr Planung, mehr Kontrolle, mehr Regeln. Damit verschärfen sie genau das Problem, das sie (eigentlich) lösen wollen. Blockieren jeden Tag noch ein Stück Potenzial mehr.

Genau das Potenzial, das – ist es blockiert – heute kein Nebenschauplatz mehr ist. Es ist ein strategisches Risiko. Ein überlebenswichtiges.

Wenn Steuerung zum Reflex wird, wird Potenzial zum Risiko

Der Mensch ...

... als kritischer Erfolgsfaktor für Zukunftsfähigkeit

Neuro- und systemwissenschaftlich belegt: Menschen entfalten ihr Potenzial und transformieren es selbstbestimmt in Wert, wenn sie sich mit ihrem wahren Selbst zeigen, für dieses Zeigen Zugehörigkeit und mit dem Zeigen autonome Selbstwirksamkeit erfahren.

Wo diese Bedingungen erfüllt sind, steigt die Energie im System. Menschen ergreifen Initiative, übernehmen Verantwortung, hängen sich rein, bleiben dran, verbinden sich (wirklich), stellen sich selbstgeführt so auf, wie es die jeweils größte Wirkung verspricht – und bringen sich dort und ein, wo ihre Wirkung am größten ist. Jenseits jeder potenziellen sozialen Erwünschtheit. Potenzial entfaltet sich – und transformiert sich in Wert.

Wo diese Bedingungen fehlen, greifen Schutzmechanismen: Anpassung, Rückzug, Absicherung. Veränderung bleibt äußerlich und fragil.

Die Gestaltung des organisationalen Milieus ist damit kein kulturelles „Nice-to-have“. Sie ist eine wissenschaftlich belegte, kritische Erfolgsbedingung: Ob Menschen sich zeigen oder schützen. Ob sie Energie freisetzen oder blockieren. Ob Organisationen gelingen – in einer komplexen, nicht mehr planbaren Welt. Ob sie die täglich wachsende Dynamik und die steigende Zahl von Überraschungen als Ressource begreifen – und nutzen können.

Zukunft entsteht da, wo Menschen nicht funktionieren - sondern sich zeigen.

Z²I - Zukunft aus Identität

Wer Organisation zukunftsfähig gestalten will, muss sich dem Milieu stellen, das Menschen bewegt. Oder bremst.

Es braucht eine Entwicklungslogik, die den Menschen als lebendiges System ernst nimmt – nicht als Ressource, sondern als Resonanzkörper.

Z²I – Zukunft aus Identität – ist genau das: eine strategische Antwort auf die Frage, wie Potenzial sich zeigt, verbindet und in Wert verwandelt – wenn die Bedingungen stimmen.

Z²I steht für „Zukunft aus Identität“.

Der hochgestellte Exponent verweist auf eine Rückkopplungslogik: Zukunft – bezogen auf eine Organisation – entsteht aus der fortlaufenden Wechselwirkung zwischen dem, was als Identität gelebt wird, und dem, was als Zukunft in Markt, Wirtschaft und Gesellschaft wahrgenommen und wirksam genutzt wird.

Identität prägt Wahrnehmung, Entscheidung und Handeln. Erlebte Zukunft wirkt zurück auf Identität.

Entwicklung verläuft damit nicht linear, nicht planbar, nicht gesteuert – sondern lebendig, dynamisch, natürlich: evolutionär.

Z²I nutzt diese Rückkopplungslogik – macht sie strategisch zugänglich. Ohne sie zu verengen. Ohne sie zu instrumentalisieren. So, dass Entwicklung natürlich geschieht.

Identität ist kein Zustand. Sie ist Resonanzfeld.

Strategie wird zur Bedingungsgestaltung

Die Entwicklungsarchitektur von Z²I

Z²I beschreibt, wie Zukunft entsteht – aus Identität, über Erfahrung, im Wechselspiel mit der Welt. Die Entwicklungsarchitektur bringt dieses „Wie“ auf den Boden – in eine neue, gemeinsam erlebte Identität. Nicht als Aufbau, sondern als Bewegung. Sie besteht aus fünf Wirksträngen, die sich nicht addieren, sondern gegenseitig verstärken. Jeder Strang ist ein Beitrag – zur Entfaltung von Identität. Und damit: zur Entstehung von Zukunft.

Keimzelle

Oberste Führung als primärer Resonanz- und Aufmerksamkeitskern

Was an der Spitze geschieht, gibt Bedeutung, Orientierung und Sicherheit.

Die oberste Führung prägt – bewusst oder unbewusst – den Resonanzraum der gesamten Organisation. Genau deshalb trägt sie eine funktionale Verantwortung: Sie muss zur ersten Erfahrungsinstantz werden. Dort, wo Aufmerksamkeit natürlicherweise hinfließt, müssen neue Erfahrungen entstehen.

Zentral in diesem Wirkstrang ist: Ein gemeinsames Verständnis davon, wie die Mitglieder der obersten Führung Identität heute erleben – und, welches Identitäts-erleben sie angestreben: Initiative, Verantwortung, Rein-hängen, Dranbleiben ...

Und: dass zwischen den Mitgliedern nichts (mehr) steht. Leichen raus. Spannungen auf den Tisch. Widersprüche geklärt. Kein Schutzraum. Echtheit – verbunden mit: Wir steigen gemeinsam ein.

Nur dann – und wenn gleichzeitig ein gemeinsames Verständnis darüber besteht, mit welcher Haltung genau die Erfahrungen möglich werden, die im Alltag – in der jeweiligen Jetzzeit – das ermöglichen, was wirklich gewollt ist, kann die Keimzelle das sein, was sie sein muss: Erster Erfahrungsermöglicher.

Oben beginnt. Nicht mit Macht. Mit Echtheit.

Neues beginnt dort, wo Aufmerksamkeit natürlicherweise hinfließt – und macht von dort aus Schule.

Die Entwicklungsarchitektur von Z²I

Erfahrungsermöglicheung

Erfahrung im Alltagshandeln

Dort, wo neue Erfahrungen entstehen – Erfahrungen im Sinne von „Ich bin willkommen“, „Das System interessiert sich für mich“, „es macht einen Unterschied, ob ich da bin – oder nicht“ – steigern die Systemenergie.

Einzelne Menschen beginnen, sich zu zeigen. Anders zu zeigen. Mit dem, was gerade in ihnen ist. Sie erfahren: Ich bin wieder willkommen. Zeigen sich noch mehr.

Da beginnt Entwicklung. Hier setzt der Wirkstrang Resonanzkern an.

Menschen reagieren unterschiedlich. Manche schnell, andere brauchen mehr Zeit.

Zentral in diesem Wirkstrang ist, Erfahrungen zu ermöglichen, die genau das auslösen – die Menschen sichtbar werden lassen, die sichtbar sein wollen. Wenn sie wollen.

Und: Wer sich zeigt, wird selbst zum Erfahrungsermöglicher. Zuerst die oberste Führung. Dann andere.

Nach und nach entsteht ein kollektives Klima, in dem sich Erfahrung fortpflanzt.

Erfahrung verändert mehr als jedes Argument.

Die Entwicklungsarchitektur von Z²I

Resonanzkern

Erfahrung erzeugt kollektive Bewegung

Zentral in diesem Wirkstrang ist: Aus dem immer mehr Sich-Zeigen – und dem Sehen, Einladen, Ermutigen und Inspirieren durch die Mitglieder der Keimzelle – entsteht Bewegung im System. Zunächst zaghaft. Dann immer entschlossener.

Und: Es entsteht ein zweites Betriebssystem. Auf der einen Seite die Linie – mit ihren Aufgaben, Prozessen, Verantwortlichkeiten. Auf der anderen Seite ein wachsendes Netzwerk Freiwilliger – angestoßen von Menschen aus der Linie. Nicht nebenher. Sonst verbunden. Nicht top-down. Sondern getragen von echter Beteiligung.

So beginnt sich kollektive Identität und Gestalt zu verändern – Stück für Stück. Vom gemeinsamen Anliegen über Produkte und Leistungen bis hin zu sämtlichen Praktiken: A wie Auswahlprozesse. L wie Leistungsburteilung. V wie Vergütung. Z wie Zieldefinition ...

Nach und nach schwappt diese neue Identität zurück in die Linie. Verändert Abläufe. Verändert Sprache. Verändert Haltung. Bis die Linie selbst nicht mehr das ist, was sie vorher war – sondern Teil eines lebendigen Systems.

*Aus Beteiligung entsteht Bewegung.
Aus Bewegung: Neue Wirklichkeit.*

Der Kreislauf bleibt.
Der Wandel wird Normalfall.
Evolutionäre Entwicklung beginnt.

Die Entwicklungsarchitektur von Z²I

Marktverbindung

Entwicklung wird im Außen wirksam.

Zentral in diesem Wirkstrang ist, den Markt in die Organisation zu lassen. Nicht als Absatzkanal, sondern (erstmal) als Resonanzraum. Als Spiegel. Als Mitspieler.

Marktverbindung heißt: nah dran sein. An dem, was sich verändert. An dem, was Kund:innen bewegt. An dem, was morgen wichtig werden könnte.

Nicht mit Trendscouts, sondern mit einem Echtzeitblick – durch lebendige Beziehung.

Das heißt: Kunden, potenzielle Kunden, Partner:innen und relevante Stimmen frühzeitig einbeziehen. Gemeinsam verproben. Lernen aus ersten Reaktionen. Verfeinern. Verwerfen. Neudenken.

So wird Markt nicht Objekt von Analyse, sondern Subjekt von Entwicklung. Mitgestalter von Identität.

Was hier entsteht, ist kein klassischer Innovationsprozess. Sondern ein kollektiver Gestaltungsraum – in Verbindung mit dem, was sich innen zeigt: Was in der Keimzelle ermöglicht wird, was im Alltag erfahren, was im Resonanzkern geteilt wird, wird hier gespiegelt, geprobt, geschärft.

Marktverbindung macht Entwicklung anschlussfähig. Relevanz entsteht nicht im Nachhinein – sondern im Miteinander. Zugehörigkeit und Wirksamkeit dehnen sich aus – bis über die Organisation hinaus.

Marktverbindung ist damit mehr als Relevanzsicherung. Sie ist der Strang, über den sich Potenzialentfaltung inzählbaren Wert transformiert.

Wer Zukunft mitgestalten will, muss den Markt reinlassen.

Die Entwicklungsarchitektur von Z²I

Feldbildung

Der tragende Rahmen für Entwicklung.

Zentral in diesem Wirkstrang ist: Menschen in der Organisation machen wieder und wieder Erfahrungen, die deutlich machen: Jede Idee ist (erstmal) wertvoll. Jede Initiative zählt. Was ich einbringe, wird gesehen – ernst genommen ... Das System hört hin. Und es fragt zurück: Was wäre möglich – wenn wir dem folgen?

Das relevante System kommt ins Gespräch. Und wenn es sich einig ist, dass eine Idee dem gemeinsamen Anliegen dient – dann wird sie verfolgt. Konsequent. Nicht als Lippenbekenntnis. Sondern als Haltung.

Alle Hebel werden in Bewegung gesetzt. Hindernisse aus dem Weg geräumt. Nicht, weil es im Projektplan steht. Sondern weil das System gelernt hat, sich selbst ernst zu nehmen. Und Lust auf Wirksamkeit spürt.

.

Dieser Wirkstrang ist besonders relevant in der noch fragilen Phase – bevor ein eingeschwungener Zustand entsteht, aus dem heraus sich Entwicklung selbst trägt. Bevor das System selbst zieht.

In dieser Zeit liegt die Verantwortung bei der Keimzelle. Sie muss den Raum halten. Vorleben, was möglich ist. "Die meinen das wirklich ernst". Das muss überall hör- und spürbar werden. Immer wieder.

Bis es selbstverständlich ist.

Was sich selbst ernst nimmt, wird ernst genommen.



Im Zusammenspiel entsteht Selbstregulation. In Organisationen entsteht die Fähigkeit, sich aus sich selbst heraus weiterzuentwickeln.

Die drei Entwicklungsdurchbrüche

Schlüsselindikatoren für gelingende Transformation

Die drei Entwicklungsdurchbrüche sind keine Etappen. Sie sind Schlüsselindikatoren – für eine Organisation, die sich aus sich selbst heraus erneuert. Ganzheit macht Selbstführung möglich. Selbstführung entfesselt Evolution. Jeder Durchbruch wächst aus dem vorherigen – und verändert, wie der nächste gelingt.

Ganzheit	Selbstführung	Evolution	
Ganzheit bedeutet kommunikativen Vollkontakt: echte Verbindung aus dem, was Menschen tatsächlich in sich tragen. Wo dies gelingt, steigt die Emergenzfähigkeit des Systems. Neue Einsichten und Lösungen werden möglich.	Selbstführung beschreibt die Verschiebung von Steuerung hin zu Verantwortung an der Quelle von Wirkung. Entscheidungen werden schneller, Führung entlastet, Anpassungsfähigkeit steigt.	Evolution bezeichnet den Übergang von initiiierter Veränderung zu selbsttragender Erneuerung. Lernen wird systemisch, Entwicklung Normalfall.	<i>Wo Ganzheit möglich wird, beginnt Evolution</i>

Übrigens: Strategie ...

Weil ich immer wieder gefragt werde, wo da eigentlich Strategie drinsteckt.

Hier: Wo die Mobilisierung von Potenzial über Zukunftsfähigkeit entscheidet, wird die Gestaltung des organisationalen Milieus zur strategischen Kernaufgabe.

Z²I versteht Strategie nicht als linearen Fünfschritt: Analyse → Zieldefinition → Fokussierung → Umsetzung → Kontrolle.

Kann man machen. Kommt aber schnell an Grenzen. Nämlich dort, wo Zukunft sich nicht mehr vorausdenken lässt. Wo der Markt nicht wartet. Wo neue Wirklichkeiten nicht gemanagt, sondern nur gespürt, geprobt und mitgestaltet werden können.

*Strategie? Kein Plan.
Eine Folge.*

Im Sinne von Z²I bedeutet Strategie: Die bewusste Gestaltung von Bedingungen, unter denen sich eine Organisation aus sich selbst heraus entwickeln kann. Handlungsfähig. Lernfähig. Wirksam. Nicht auf Sicht. Sondern in Beziehung. Nicht aus dem Plan. Sondern im Zusammenspiel mit dem, was sich im Außen zeigt. Und mit dem, was innen bewegt.

Neue Positionierungen entstehen nicht am Reißbrett. Sondern aus realer Erfahrung – im Wechselspiel von Identität, Kompetenz und Markt.

Oder kürzer: Strategie ist nicht Zielbild und Weg. Strategie ist Möglichkeitsfeld.

Kein Ponyhof. Zum Glück.

Für alle, die bei „Zukunft aus Identität“ an Streicheln denken.

Z²I klingt für manche vielleicht nach heiler Welt. Für alle, deren limbisches System die Härte hat, die es braucht, um erfolgreich zu ignorieren, was da draußen abgeht.

Aber: Es geht um Wert. Um echten, messbaren, spürbaren Wert. Um Organisationen, die nicht gesteuert werden müssen – weil sie sich selbst so aufstellen, wie es die größte Wirkung verspricht. Nicht aus Prinzip. Sondern aus Notwendigkeit.

Z²I ist keine Idee.

Es ist eine erprobte Praxis – mit über 30 Jahren Entwicklung, Wirkung, Reibung. Gebaut aus systemischer Tiefe, neurologischer Evidenz, kybernetischer Schärfe.

Z²I ist kein Kuschelprogramm. Es ist System-Update.

Und ja – es geht ums Eingemachte:
Wertschöpfung. Werterhalt. Wertsteigerung.
Nicht irgendwann. Sondern jetzt.
Von innen. Aus dem, was schon da ist.
Für alles, was kommt.

Christine und Alex

Christine und Alex sind Entwickler, Autoren, Co-Unternehmer, Transformationsbegleiter – und im besten Sinne besessen: von der Idee, wirksame Beiträge dafür zu leisten, dass Organisationen gelingen. In einer täglich unmittelbarer werdenden Welt. Oder, anders: wirksame Beiträge dafür, dass eine enkeltaugliche Wirtschaft nicht Utopie bleibt – sondern Realität wird.



Christine bringt Bewegung ins System – nicht von außen, sondern von innen. Sie begleitet, klärt, verstellt sich nicht. Sie schafft Räume, in denen Menschen sich zeigen – und Organisationen sich verändern. Was sie antreibt: Verantwortung mit Leichtigkeit, Tiefe ohne Schwere, Klarheit ohne Druck.

Zwei, die's ernst meinen. Und dranbleiben. Seit Jahrzehnten.



Alex hat MAVEX mitgegründet – aus der Überzeugung, dass Organisation nicht repariert, sondern erneuert werden muss. Von innen. Er denkt, schreibt, begleitet – und reibt sich, wo Systeme taub sind. Für ihn ist Z²I keine Methode. Es ist das Destillat aus 30 Jahren Praxis, Forschung und der unbedingten Frage: Was macht Organisation gelingend – wenn alles wackelt?

Übrigens: Alex hat per heute (schon) drei Enkel ...

Wirklichkeit ruft zurück

Nur 9 % der Beschäftigten in Deutschland fühlten sich 2024 hoch emotional an ihren Arbeitgeber gebunden (Gallup 2024) ... rund 78 % machen lediglich „Dienst nach Vorschrift“ (geringe emotionale Bindung); (Gallup 2024) ... der Anteil derjenigen mit keiner emotionalen Bindung („innere Kündigung“) lag bei 13 % (Gallup 2024) ... nur etwa 50 % der Beschäftigten sagten, sie würden auch in einem Jahr noch beim aktuellen Arbeitgeber arbeiten wollen (Gallup 2024) ... nur ca. 34 % sehen die finanzielle Zukunft ihres Unternehmens optimistisch (Gallup 2024) ... die sehr niedrige Quote hoch gebundener Mitarbeitender (9 %) zeigt: Die emotionale Bindung ist in Deutschland auf einem historischen Tiefstand ... obwohl weniger Menschen innerlich gekündigt haben (13 % statt vorher ~19 %) zeigt sich dennoch, dass ein Großteil nur minimal verbunden ist – also das Risiko besteht, dass sie wenig Engagement zeigen ... emotionale Bindung wirkt sich stark auf Unternehmenskennzahlen aus: Unternehmen mit hoch emotional gebundenen Mitarbeitenden zeigen deutlich bessere Werte z. B. bei Produktivität, Fehlzeiten, Loyalität ... Vertrauen in Führungskräfte und in die Unternehmens-Zukunft ist deutlich gering – das wirkt sich negativ auf Bindung und Engagement aus ... etwa 26 % der Beschäftigten in Deutschland sind derzeit aktiv oder gelegentlich auf der Suche nach einer neuen Stelle (EY 2025) ... zusätzlich geben rund 33 % der Befragten an, offen für einen Jobwechsel zu sein, sofern sich eine passende Möglichkeit ergibt (EY 2025) ... in der Altersgruppe der 21- bis 35-Jährigen liegt die Wechselbereitschaft bei ca. 39 % (EY 2025) ... Branchenunterschiede: Im Automobilsektor z. B. etwa ca. 35 % der Beschäftigten sondieren den Arbeitsmarkt, in der Telekommunikation/IT ca. 33 %, in Banken/Versicherungen deutlich geringer (\approx 11 %); (EY 2025) ... über 80% der Transformationsprojekte verfehlten ihre ursprüngliche Ambition deutlich (Bain & Company)... nicht genutztes Potenzial der Beschäftigten kostet die Wirtschaft rund 130 Mrd. Euro pro Jahr (Gallup) ... Effizienzsteigerung in Deutschland seit einigen Jahren sehr niedrig ist (z. B. ~0,4 % pro Jahr) ... im internationalen Ranking – etwa beim Global Innovation Index 2025 – fällt Deutschland vom 9. auf den 11. Platz zurück... laut Statistisches Bundesamt (Destatis) liegen ausführliche Zeitreihen vor zu den eröffneten Insolvenzverfahren in Deutschland ... für das Jahr 2024 wird vermeldet: Die Anzahl der Unternehmens-Insolvenzen lag bei rund 21.812 Fällen ... der Trend zeigt kräftiges Wachstum: So heißt es z. B. beim Institut der deutschen Wirtschaft (IWH) Köln, dass „die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland (...) weiterhin kräftig steigt: 2024 wurde mit ca. 22.400 gerechnet“... ein Artikel berichtet, dass im Oktober 2025 gegenüber dem Vorjahresmonat ein Anstieg der Unternehmens-Insolvenzen von 6,5 % registriert wurde ... weitere Hinweise: Im dritten Quartal 2024 war laut Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) mit 3.991 Insolvenzverfahren von Personen- und Kapitalgesellschaften ein „Höchstwert der vergangenen 14 Jahre“ erreicht worden ... im Jahr 2024 musste in Deutschland die Zahl der Unternehmens-Schließungen bei ca. 196.100 Firmen liegen – ein Anstieg von etwa 16 % gegenüber dem Vorjahr ...