

THOMAS FUSTER, WALZENHAUSEN

Früher sagte man «von Tür zu Tür», heute heisst es «von Mensch zu Mensch». Auch beim Direktvertrieb ist die Wahl ein bisschen achtsamer geworden. Davon abgesehen hat sich an die Frau oder den Mann zu bringen, nur wenig geändert. Weiterhin geht der Verkäufer bei Wind und Wetter von Haus zu Haus, hofft auf offene Türen, präsentiert seine Ware, spielt mit Charme und Witz und erhält bei erfolgreichem Geschäft eine Verkaufsprovision.

Staubsauger in der Wüste

In einer Zeit, in der das Shopping immer öfter auch online vom Sofa aus erfolgt, mag diese Form des Verkaufs ziemlich anachronistisch wirken. Dennoch, das Geschäft der Handelsvertreter – oft auch als Hausierer diskreditiert – ist nicht totzukriegen. Eine Firma, die seit ihrer Gründung im Jahr 1930 auf diese Vertriebsform setzt, ist die Just-Gruppe. Das in dritter Generation geführte Familienunternehmen stellt Körperpflege-, Kosmetik- und Reinigungsprodukte her, mit Kräutern und Pflanzen aus dem In- und Ausland.

Das Portfolio umfasst 175 Produkte, allesamt selber hergestellt mit hochwertigen und natürlichen Rohstoffen. Deren Versprechen laut Werbetext: höchste Wirksamkeit für Gesundheit, Schönheit und Wohlbefinden. Umsatzzahlen gibt das verschwiegene Familienunternehmen nicht bekannt. Konsumenten rund um den Globus dürften für Just-Produkte wohl alljährlich rund 500 Mio. Fr. ausgeben. Diese Summe ist aber nicht gleichbedeutend mit dem Gruppenumsatz, zumal die Produkte über unabhängige Distributoren vertrieben werden.

Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich im appenzellischen Walzenhausen. Das kleine Ausserrhodener Dorf thront auf einer Terrasse am östlichen Ende des Appenzeller Vorderlandes. Von diesem Kurort aus bietet sich dem Besucher ein imposanter Ausblick auf das untere Rheintal und den nahen Bodensee. Werden Fabriken in aller Regel in unattraktiven Industriequartieren versteckt, steht die sechsgeschossige Produktionsstätte von Just an bester Hanglage mit unverbaubarer Seesicht – hier liesse es sich auch schön wohnen.

Marcel Jüstrich begrüsst den Journalisten. Der 56-Jährige ist der Enkel des Firmengründers Ulrich Jüstrich. Zusammen mit seinem Bruder Hansueli vertritt er die dritte Generation der Familie im Verwaltungsrat. Zuvor leiteten die Brüder das Unternehmen auch operativ. Für die beiden war der berufliche Weg schon bei der Geburt vorgezeichnet: zuerst ins Internat, dann die Berufslehre im Familienbetrieb, danach Lehr- und Wanderjahre im Ausland und schliesslich die Übernahme von Führungsverantwortung bei Just.

Kritisch hinterfragt wurde die elterliche Erwartungshaltung kaum, die familiäre Pflicht wohl schwerer, auch mit Blick auf den mit sanftem Druck empfohlenen Auslandsaufenthalt. Jüstrich lacht und sagt: «Schon der Grossvater ging ins Ausland, dann der Vater, und schliesslich erhielten auch wir die grossartige Möglichkeit, ins Ausland zu müssen.» Der kaufmännische Angestellte lernte den Direktverkauf in den USA auf die harte Tour, als Staubsaugerverkäufer für die deutsche Vorwerk-Gruppe. «Ich habe mich durch die Wüste geschwitzt, von Tür zu Tür.»

Mehr Mitarbeiter als die Migros

Noch heute setzt Just auf den Direktverkauf. Diese Form des Vertriebs erklärt auch, dass die in 34 Ländern vertretene Weltfirma eine imposante Mitarbeiterzahl von 120 000 ausweist – mehr als die Migros. Doch die Zahl trägt, denn die grosse Mehrheit der Arbeiter ist von selbständigen Distributionsfirmen angestellt. Diese Firmen kaufen die Produkte von Just auf und vertreiben sie auf eigene Rechnung; auf die damit betrauten Verkaufberaterinnen und -berater hat man in Walzenhausen keinen direkten Einfluss.

Rechnet man die im Ausland beschäftigten Verkaufberater weg, wirkt Just schon einiges kompakter, eben wie ein typisches Familien-KMU. Die Mitarbeiterzahl beträgt dann nur noch 513.



Ein Staubsaugerverkäufer in Kalifornien in den 1950er Jahren. Am Direktverkauf hat sich seither nicht viel geändert, nur die Krawatte fehlt heute vermutlich. K. VINTAGE STOCK / GETTY

Bei Wind und Wetter von Haus zu Haus

Die Produkte von Just werden seit 90 Jahren im Direktvertrieb verkauft. Hat das noch Zukunft?



Eine Angestellte (im Jahr 1951) füllt Just-Crèmes ab. Zuvor wurde die Masse gewalzt, um sie geschmeidig zu machen. BILDER.PD



Von diesen sind zirka 300 in Walzenhausen beschäftigt, der Rest vor allem in Argentinien, wo das zweite Produktionswerk des Unternehmens steht. Von Argentinien aus wird der lateinamerikanische Markt, der rund einen Drittel zum Umsatz beisteuert, beliefert. Der Hauptmarkt in Europa erwirtschaftet derweil den grossen Rest, Asien spielt nur eine marginale Rolle.

Argentinien ist für Just auch firmengeschichtlich ein wichtiger Ort. Dort hin wanderte in den 1920er Jahren, inmitten der Ostschweizer Stickerei-Krise, der Firmengründer Ulrich Jüstrich aus. Und dort versuchte er sich erstmals als Direktverkäufer, mit Bürsten der amerikanischen Firma Fuller Brush. Bürsten prägten zunächst auch das Sortiment von Just, nachdem Jüstrich nach Walzenhausen heimgekehrt war und seine Firma gegründet hatte. Doch im Zweiten Weltkrieg wurden die Rohstoffe für Bürsten knapp, weshalb man auch Haushalts- und Pflegeprodukte herzustellen begann.

Heute produziert Just in Walzenhausen pro Jahr etwa 19 Mio. und in Argentinien 20 Mio. Produkte. Zwischen dem heimischen und dem ausländischen Geschäft gibt es aber einen grossen Unterschied: So werden die Produkte in der Schweiz vor allem von Tür zu Tür verkauft, und zwar von ähnlich vielen Frauen wie Männern. Im Ausland hingegen dominiert das Party-System. Eine Gastgeberin, zu 98% sind es Frauen, lädt potenzielle Kunden zu Produktpräsentationen ein, wie man dies seit den 1950er Jahren auch von Tupperware-Partys her kennt.

Ob Partys oder Haustürgeschäft: Beide Vertriebsformen setzen auf den direkten persönlichen Kontakt und werden durch die Corona-Pandemie entsprechend auf die Probe gestellt. Heinz Moser, der Geschäftsführer von Just, gesteht ein, dass er zu Beginn der Pandemie schlecht geschlafen habe. Dies auch deshalb, weil Italien, wo das Virus anfänglich besonders hart zuschlug, der grösste Markt von Just ist, noch vor der Schweiz, Argentinien und Mexiko. Doch dann trafen die Umsatzzahlen ein, und diese liessen keinerlei Zeichen einer Krise erkennen.

Ganz im Gegenteil: Im vergangenen Jahr legten die Umsätze gar zu, beispielsweise in der Schweiz um 14%, in Deutschland um 10%. Wie ist das zu

erklären? «Die Leute waren im Lockdown gut zu Hause erreichbar, sie waren weder in den Ferien noch im Restaurant», sagt Moser. Allein in den eigenen vier Wänden, wollte man sich zudem etwas Gutes gönnen. Davon konnten die Körperpflegeprodukte von Just profitieren. «In einer Zeit, in der das Wohlbefinden ins Zentrum rückte, erschienen unsere Artikel als besonders sinnstiftend.»

Auch stellte sich der Aussendienst rasch auf die neue Situation ein. Weil die Verkäuferinnen und Verkäufer nur Geld verdienen, wenn sie Ware verkaufen, blieben sie nicht untätig. Sie wurden erfindertisch und riefen beispielsweise Whatsapp-Partys ins Leben. Diese brachten etwas Abwechslung in den Lockdown und erhielten den Kundenkontakt aufrecht. «Unsere Verkaufberaterinnen sind Kleinunternehmer. Sie warten nicht auf Anweisungen aus der Zentrale, sondern agieren umgehend», sagt Moser. Er spricht von einem «lernenden System».

Dieses System gerät aber oft in Verfall. Für negative Schlagzeilen sorgen etwa Firmen wie Herbalife, die sich des Multi-Level-Marketings bedienen. Bei dieser Form des Direktvertriebs verdient das Unternehmen nicht in erster Linie am Verkauf für die Endkunden. Vielmehr geht es darum, in einem Netzwerk, das an ein Schneeballsystem erinnert, möglichst viele neue Verkäufer anzuwerben. Nicht selten müssen diese Verkäufer zuerst eine Eintrittsgebühr zahlen und auf eigenes Risiko über-teuerte Produkte erwerben, auf denen sie dann nicht selten sitzen bleiben.

Sozialkontakte als Megatrend

Bei Just distanziert man sich von solchen Praktiken. «Wir stopfen den Verkaufsergebnissen nicht die Garage voll», sagt Jüstrich. Niemand müsse Starter-Kits kaufen oder Eintrittsgelder zahlen. Um sich von schwarzen Schafen in der Branche abzugrenzen, hat Just mit Firmen wie Vorwerk, Tupperware, AMC (Haushalts- und Küchengeräte) und Jafrä (Kosmetik) den Verband Direct Selling Europe gegründet. Er verpflichtet seine Mitglieder auf die Einhaltung strenger Standards gegenüber dem Verkaufspersonal.

Was heisst das konkret bei Just? Eine Verkäuferin oder ein Verkäufer in der Schweiz erhält etwa nicht nur ein exklusives Absatzgebiet und eine Provision von ungefähr einem Drittel des Verkaufspreises. Man ist auch sozialversichert, mit Pensionskasse, bezahlten Ferien, Gratifikation und weiteren Leistungen. Auch vom Grundsatz der variablen Vergütung wird abgesehen, sollte ein Berater am Anfang nicht in die Gänge kommen. In diesem Fall garantiert Just für eine bestimmte Zeit eine Mindestprovision von monatlich 4000 Fr., umgerechnet auf ein Vollzeitpensum.

Ein Verkäufer verdient bei Just im Durchschnitt 5000 bis 7000 Fr. Viel hängt aber vom individuellen Einsatz

In Argentinien wird Just in einen Arbeitskonflikt hineingezogen

tf. Just sorgt selten für Schlagzeilen. Dieses Jahr erhielt die Gruppe aber mehr Aufmerksamkeit, als ihr lieb sein konnte. Der Grund liegt in Argentinien. Dort befindet sich in der Provinz Buenos Aires die einzige ausseruropäische Produktion: die Just International Latam, eine 100%ige Tochter der Gruppe.

Ebenfalls in Argentinien liegt die Swiss Just Argentina, eine Vertriebsfirma, die juristisch und wirtschaftlich unabhängig ist vom Schweizer Unternehmen. Die Firma kauft die Ware von Just International Latam und liefert sie an die rund 30 000 Kundenberaterinnen und Kundenberater, die in Argentinien Just-Produkte verkaufen. Deren Logistiklager befand sich bis vor kurzem in einer ehemaligen Schule, die aus allen Nähten platzt und auch verkehrstechnisch schlecht gelegen ist.

Der Inhaber und Chef von Swiss Just Argentina schaute sich daher nach Alternativen um. Er entschied sich im März, die Logistik an eine Firma namens Transfarmaco auszulagern. Den 51 Mitarbeitenden wurde eine Weiterbeschäftigung beim neuen Arbeitgeber oder eine finanzielle Abfindung angeboten. Nach

ab. Die drei besten der rund 130 Verkaufsbereiter in der Schweiz können mehr als 10 000 Fr. verdienen. Das Umfeld ist kompetitiv: Im Jahresverlauf finden diverse Wettbewerbe statt, und den Mitgliedern des «Elite-Clubs», dem rund 20% der Berater angehören, winken «Incentive-Reisen» mitsamt ihren Partnern. Wichtiger als solche Belohnungen sei aber der innere Antrieb, die intrinsische Motivation, sagt Moser.

Doch hat der Haustürverkauf überhaupt eine Zukunft? Bei Just ist man – wenig überraschend – überzeugt davon. Nach der Digitalisierung sei das «social grooming», also die Pflege von Sozialkontakten, ein Megatrend, heisst es. Diesem Trend komme der Direktvertrieb entgegen. Wer eine Verkaufs-party organisiere oder am Stübentisch neue Produkte ausbreite, sei nicht nur Verkäufer, sondern auch Unterhalter und idealerweise Teil des sozialen Netzwerkes der Kundschaft. Jüstrich sagt: «Man hält einen Schwatz, schafft einen guten Moment.»

Mental anstrengende Arbeit

Dennoch, auch in Walzenhausen kann man die Zeichen der Zeit nicht ignorieren. Auch Just vertreibt seine Produkte mittlerweile online; der Umsatzanteil liegt in der Schweiz bei einem Achtel. Dass dies bei vielen Verkäufern auch Unmut auslöst, liegt nahe. Sie erhalten indes eine reduzierte Provision für Online-Verkäufe in ihrem Gebiet. Moser setzt die Priorität zudem weiterhin auf den traditionellen Absatzkanal. Er sagt: «Ich freue mich mehr über eine halbe Million Franken Umsatz im Direktvertrieb als über eine Million im Online-Verkauf.» Denn der Online-Kunde sei flüchtig und lande schnell anderswo. Der Kunde im Direktvertrieb hingegen sei loyal.

Nicht nur das Internet nagt am Modell des Direktvertriebs, auch der demografische Wandel trägt dazu bei. So setzt das Haustürgeschäft auf Familien, in denen die Frau daheim bei den Kindern und tagsüber gut erreichbar ist. Das ist immer seltener die Norm. In urbanen Gebieten mit vielen Doppelverdiener-Haushalten tut sich Just denn auch schwer. Man sieht aber weiterhin viel Potenzial auf dem Land, wo die Leute noch eher zu Hause erreichbar sind und ein reges Vereinsleben, an dem idealerweise auch der Just-Vertreter teilnimmt, herrsche.

Abschreiben sollte man «die Hausfrauenflüsterer», so der Titel eines 2012 im Appenzeller Verlag erschienenen Beitrags über Just-Berater, also nicht. Man wird sie mit ihren Musterkoffern auch in Zukunft über das Land reisen sehen. Es ist eine anstrengende Arbeit, körperlich und vor allem auch mental. «Selbst den besten Verkäufern kann es passieren, dass sie nach vier Kundengesprächen noch immer keinen Franken verdient haben», sagt Moser. Das müsse man an sich abperlen lassen, um beim nächsten Versuch wieder gleich zuversichtlich und humorvoll auftreten zu können.

längerem Hin und Her konnte Anfang April eine Einigung erzielt werden. Einige Arbeiter entschieden sich für Transfarmaco, anderen nahmen das Geld.

Bei der Einigung agierte die Just International Latam als Vermittlerin. Zwar war die Fabrik nicht direkt in die Verhandlungen involviert, zumal das Vertriebsunternehmen unabhängig ist. Man brauchte aber eine Deeskalation, weil unzufriedene Mitarbeiter von Swiss Just Argentina vor der Fabrik ein Protestlager errichteten und die Zufahrten blockierten. Nach der Einigung mit den Mitarbeitenden wurde das Lager im April abgebrochen.

Damit ist die Sache aber nicht erledigt. Denn nach wenigen Wochen und mit Unterstützung lokaler Gewerkschaften wollten die Arbeiter von der Einigung plötzlich nichts mehr wissen. Im November kam es daher kurzzeitig zu neuen Protesten vor der Fabrik von Just International Latam. Und auch der Schweizer Gewerkschaft Unia hatte sich bereits in den Streit eingemischt. Sie wirft der Appenzeller Firma Vertragsbruch vor, was diese bestreitet, unter Verweis auf die Unabhängigkeit des

argentinischen Distributors. Die Sache schwelt weiter, wobei sich eine Entspannung abzeichnet.

Offenbar ging der Inhaber des Logistiklagers nicht immer sehr feinfühlig vor. So hatte er den Angestellten im März einen freien Tag geschenkt, räumte in dieser Zeit jedoch das Lager und stellte das Personal danach vor Tatsachen. Fakt ist aber auch, dass die Just-Gruppe eben nur die Fabrik in Argentinien kontrolliert, nicht aber den lokalen Distributor. Dieser Punkt geht in der öffentlichen Wahrnehmung oft unter, weil beide Firmen mit dem Namen Just und dem entsprechenden Logo auftreten.

Auch Distributoren in anderen Ländern greifen auf den Markennamen Just zurück und sind dennoch ökonomisch unabhängig vom Schweizer Mutterhaus. In Walzenhausen sieht man in dieser Praxis nicht zuletzt eine Möglichkeit, die Generalisten eng an die Just-Produkte zu binden und gegenüber der Kundschaft einen einheitlichen Marktauftritt zu ermöglichen. Der Preis dafür ist aber eine höhere Vertretlichkeit bei Konflikten bei Distributoren, was es dieses Jahr in Argentinien der Fall war.

EU will Regeln gegen Immobilienpreishausse

Kleine Länder führen ähnliche Vorgaben wie die Schweiz ein

DANIEL IMWINKELRIED, WIEN, CHRISTOPH G. SCHMUTZ, BRÜSSEL

Österreichs Finanzmarktaufsicht (FMA) hat die Geduld mit gewissen Finanzinstituten endgültig verloren. Seit Jahresbeginn hält sie diese dazu an, im Hypothekengeschäft mehr Vorsicht walten zu lassen. Mit ihren Warnungen drang sie aber nicht bei allen Banken durch. Spätestens Mitte 2022 wird sie daher den Kreditsektor in ein engeres Korsett zwingen.

Erstaunlicherweise wird die FMA dafür Massnahmen anwenden, die in der Schweiz seit langem unbestritten sind. So dürfen Österreichs Banken privat genutzte Liegenschaften nur noch mit 80% des Verkehrswertes belehnen. Bisher war das bloss eine Empfehlung. In der Schweiz dürfen Banken die Limite von 80% zwar überschreiten. Müssen dann aber die Darlehen mit mehr Eigenkapital unterlegen – und das wird teuer. In Österreich ist ferner vorgesehen, dass der Schuldendienst höchstens 30 bis 40% des monatlichen Nettoeinkommens betragen darf, und Hypotheken maximal 35 Jahren laufen sollen.

Traum vom Haus im Grünen

Der Europäische Ausschuss für Systemrisiken (ESRB), der als Reaktion auf die Finanzkrise von 2008 gegründet worden ist, möchte den Finanzhäusern engere Grenzen bei der Kreditvergabe setzen; bei gewissen EU Mitgliedsländern beisst die Organisation mit diesem Anliegen aber auf Granit.

Im Getöse um die Pandemie sind die Risiken des Immobilienmarkts der EU etwas aus dem Blick geraten, obwohl die Preise weiter kräftig gestiegen sind. Mitte 2021 waren die Hauspreise im Durchschnitt um 38% höher als 2013. In Deutschland kosteten Immobilien sogar 62% mehr. Die österreichischen Behörden hat der Umstand aufgeschreckt, dass sich die Preise für Wohnimmobilien ab 2007 verdoppelt haben.

Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig. Aber viele Beobachter sind sich einig, dass die Nachfrage nach Wohnraum in der Krise weiter zugenommen hat. Die Menschen wünschen sich mehr Platz für das Home-Office und träumen von einem Garten. Gleichzeitig haben sie dank der Unterstützung der Regierung den Arbeitsplatz behalten. Infolge der Lockdowns und der eingeschränkten Reisemöglichkeiten stiegen ihre Ersparnisse. Weil gleichzeitig die Zinsen niedrig blieben, liebäugeln sie nun mit dem Kauf einer Immobilie.

Aber die Europäische Zentralbank (EZB), die für die Aufsicht der systemrelevanten Banken zuständig ist, befürchtet, dass es am Immobilienmarkt zu Turbulenzen kommen könnte. «Das Risiko einer mittelfristigen Preiskorrektur hat angesichts der zunehmenden Überbewertung der Immobilienpreise erheblich zugenommen», wie EZB-Ökonomen im November in einem Bericht zur Finanzstabilität der Euro-Zone geschrieben.

Die Swiss krebst zurück

Airline bietet Entlassenen Wiedereinstellung an

ela./cei. · Hunderte von im Sommer entlassenen Flugbegleiterinnen der Swiss dürften in den kommenden Wochen Post von ihrer ehemaligen Arbeitgeberin bekommen. Nachdem die Swiss 550 Angestellte entlassen hatte, darunter 334 Flugbegleiter und -begleiterinnen, ist sie nun mit Blick auf die kommende Sommer-saison bemüht, Engpässe beim Kabinenpersonal zu verhindern. Dies ist einem Bericht der Tamedia-Zeitungen vom Dienstag (21.12.) zu entnehmen. Die Swiss will im dritten Quartal 2022 rund 80% der Kapazitäten von 2019 anbieten.

Ende 2020 – neuere Zahlen gibt es nicht – hatte die Airline rund 4500 Flug-

Anfang Dezember doppelte Isabel Schnabel, Mitglied des EZB-Direktoriums, in einer Rede nach. «Die Hauspreise steigen so schnell wie seit 2005 nicht mehr, während sich die Qualität der Hypothekarkredite verschlechtert», sagte sie an einer Konferenz des ESRB. Schnabel vertrat die Ansicht, dass die Länder zusätzlich zu den Eigenkapitalvorschriften für Banken auch den Hypothekarschuldern Vorgaben machen sollten – so wie das Österreich nächstes Jahr tun will. Auf diese Weise könne man auf die Eigenheiten der Länder eingehen, was mit der von EZB-Kritikern geforderten allgemeinen Leitzinserhöhung nicht möglich sei.

Bereits 2019 hat die ESRB Warnungen an Frankreich und Deutschland ausgesprochen. Deutschland hat die Warnung allerdings in den Wind geschlagen. Und offenbar will das Land an seiner Gangart nichts ändern. Deutschland kennt zwar den antizyklischen Kapitalpuffer. Darüber hinaus habe man aber nie systembezogene Massnahmen ergriffen, sagt ein Sprecher der Finanzmarktaufsichtsbehörde Bafin. Zu den Gründern schweigt er. Möglicherweise fürchten die Behörden, dass strengere Regeln mit höheren Eigenkapitalanforderungen an die Banken einhergehen würden.

Vergleichsweise kleine Staaten der Euro-Zone nehmen das Problem dagegen ernst, nicht nur Österreich, sondern etwa auch Belgien. Das Land hat einer ESRB-Empfehlung von 2019 Folge geleistet. Die Nationalbank verlangt seit 2020 von den Instituten mehr Vorsicht bei der Vergabe von Hypothekarkrediten. Unter anderem müssen Bankkunden mindestens 10 bis 20% Eigenkapital mitbringen, um einen Kredit zu erhalten.

Alle Banken müssen mitziehen

Besorgt sind auch Länder, die zwar der EU angehören, aber den Euro nicht eingeführt haben. So hat Tschechien soeben bekanntgegeben, die Regeln verschärfen zu wollen. Die Notenbank des Landes (CNB) schreibt, dass die Banken die Standards im Kreditgeschäft immer mehr aufgeweicht hätten. Solche Klagen sind auch von anderen europäischen Aufsichtsbehörden zu vernehmen. In Österreich lag der Eigenmittelan-teil bei sechs von zehn Krediten laut FMA jüngst bei unter 20%.

«Nicht alle Institute gehören zu den Sündern», so ein Vertreter der CNB. Es reiche allerdings, wenn nur einige Banken bei der Kreditvergabe die Zügel schleifen liessen. Denn das setzte die anderen Banken unter Druck, ebenfalls grosszügiger zu sein, weil sie sonst Marktanteile verlieren würden.

Bisher hat die CNB nur Empfehlungen ausgesprochen. Ab dem kommenden Frühjahr dürfen die Banken des Landes Immobilien nur noch mit 80% des Verkehrswerts belehnen. Jungen Liegenschaftskäufern kommt die CNB aber entgegen: Für sie gilt ein maximaler Verschuldungsgrad von 90%.

begleiter und -begleiterinnen. Die Zahl derer, die sich nicht impfen liessen, liegt im tiefen dreistelligen Bereich. Mit diesen Mitarbeitenden sei die Airline im Gespräch. Bei ihnen sei es bisher zu keinen Entlassungen gekommen.

Die im Einsatz stehenden Flight Attendants dürfen derzeit ihr Pensum nicht mehr reduzieren, können es aber jederzeit erhöhen. Zudem lockt die Fluggesellschaft temporär Beschäftigte mit einem Wechsel in den Festangestellten-Status. Schon beim Swissair-Grounding und nach der Restrukturierung 2006 wurde zunächst Personal entlassen und danach zurückgeholt.