

Walter Bosch

Sommer der Entscheidung: Im zweiten Quartal dieses Jahres sinkt die Liquidität der Swiss nahe an die Grounding-Grenze. Walter Bosch, neuer Vizepräsident des Verwaltungsrats ist aber überzeugt, dass sie den Turnaround schafft. Doch auch dann stehen Herkulesaufgaben an, besonders im Marketing: Ist die Swiss nun Premium Airline oder Billigflieger? Bleibt sie Netzwerk-Carrier oder wird sie Nischenanbieter? Was bringt die Oneworld-Allianz wirklich? Rechtfertigt das Schweizerkreuz noch einen Aufpreis? Interview: Oliver Prange, Matthias Ackeret. Fotos: Marc Wetli

“Es haben einfach noch nicht alle Leute begriffen, dass sie mit Swiss genauso billig fliegen können, dafür aber die Vorteile einer Airline mit komplettem Netzwerk haben.”

“Ich verstehe zwar mittlerweile doch einiges vom Airline-Geschäft, aber um das Business wirklich im Detail zu verstehen, braucht es mehr Zeit.”

“Wir reden eigentlich von drei Airlines: von der Swiss zur Zeit der Gründung, der Swiss vor der Restrukturierung und der Swiss nach der Restrukturierung.”

“Der Bundesrat könnte sich gelegentlich etwas deutlicher hinter die Airline stellen.”

“Der Tiefststand während des Turnarounds im zweiten Quartal wird nicht unter 250 Millionen sinken.”

“Die Schweizer sind bereit, für ein Schweizer Produkt 14 Prozent mehr zu bezahlen als für ein ausländisches.”

“Eine Verantwortlichkeitsklage ist nur dann möglich, wenn man seine Verantwortung nicht wahrnimmt.”

Sie stehen gegenwärtig vor ein paar sehr grossen Problemen. Was ist für Sie momentan das Schwierigste, das Sie zu bewältigen haben?

“Es gibt ein paar interessante Fragestellungen, die es zu beantworten gilt. Aber ich habe überhaupt nicht das Gefühl, ich stünde vor unlösbaren Aufgaben. Sowohl bei der Swiss als auch bei der Cablecom wie bei den anderen Firmen, bei denen ich mitwirke, sind die Probleme lösbar.”

Bei der Swiss müssen Sie immerhin einen neuen CEO und einen neuen Verwaltungsratspräsidenten finden.

“Einen VR-Präsidenten haben wir ja noch. Und das erste Ziel von Pieter Bouw ist es, einen neuen CEO zu finden. Dabei unterstütze ich ihn nach Kräften. Wir sind sehr konzentriert an der Arbeit. Aber wir werden die schnellere Lösung nicht der besseren vorziehen.”

Sind Sie selber auch ein Kandidat?

“Sicher nicht. Ich kenne zwar mittlerweile doch einiges vom Airline-Geschäft, aber um das Business wirklich im Detail zu verstehen, braucht es mehr Zeit. Zudem habe ich ja noch eine ganze Reihe von anderen Aufgaben, die ich nicht einfach aufgeben kann.”

Aber müsste nicht auch ein Swiss-Verwaltungsrat ein Airline-Experte sein?

“Das ist eine absurde Vorstellung von einem Verwaltungsrat. Novartis-Präsident Vasella muss ja auch nicht selber Pillen drehen können. Die Qualität eines Verwaltungsrats ergibt sich aus der Kombination der Fähigkeiten seiner Mitglieder. Insofern ist der Verwaltungsrat der Swiss ziemlich gut zusammengesetzt. Wir haben Airline-Experten, Juristen, Finanzfachleute, Unternehmer und einen wie mich, der etwas von Marketing und Kommunikation versteht. Ich interessiere mich zwar für Finanzgeschäfte, rede aber nicht in das Fachgebiet von Peter Siegentaler und Jacques Aigrain hinein. Im Gegenzug wollen sie mich auch bei Marketingfragen nicht belehren. Nein, ein Verwaltungsrat besteht nicht aus lauter Alleskännern. Aber die Kombination muss stimmen.”

Natürlich muss ein Swiss-Verwaltungsrat nicht Pilot sein. Aber gerade in der derzeit angespannten Situation sollte er schon etwas vom Airline-Business verstehen.

“Erstens habe ich in diesem Geschäft einen ziemlich tief gehenden Intensivkurs absolviert. Zweitens wird das Business auch ein wenig mystifiziert. So kompliziert, wie viele meinen, ist es gar nicht. Wir verkaufen Passagiersitze und Frachtkilometer – und das ist eine Frage der Positionierung, des Marketings, der Verkaufsleistung und der Organisation. Natürlich gibt es äusserst komplexe Detailprobleme, zum Beispiel das Revenue-Management. Dabei geht es um die Frage, wie viel Einnahmen im Flugzeug ‘sitzen’, wenn die Türe zu geht. Das kann man sehr gut oder sehr schlecht steuern. Es hängt davon ab, wann man wie viele Sitze für welchen Preis verkauft. Dazu braucht es ein sehr komplexes Modell.”

Mit dem Resultat, dass es heute gelegentlich für einen Sitz 24 verschiedene Preise gibt...

“Genau darum geht es beim Revenue-Management. Die Steuerung der Preise richtet sich nach Erfahrungswerten. Morgenflüge an Business-Destinationen sind besser ausgebucht und teurer als Mittagsflüge. Jeder einzelne Flug ist wie ein kleines Geschäft, das entweder rentabel oder unrentabel ist. Ob ich sehr früh und flexibel im Internet buche oder am letzten Tag per Telefon, kann extreme Preisunterschiede ergeben.”

Einzelne Märkte wurden gestrichen oder deutlich heruntergefahren. So auch Deutschland, obwohl dies ein profitabler Bereich war. Die Swiss hat ihre Key-Account-Manager abberufen, die die Grosskunden betreuten. Diesen Businesszweig haben Sie praktisch aufgegeben. Warum?

“Wir reden eigentlich von drei Airlines: von der Swiss zur Zeit der Gründung, der Swiss vor der Restrukturierung und der Swiss nach der Restrukturierung. Jedesmal mussten wir den Aufwand und die Kapazitäten reduzieren. So gesehen konnten wir uns das grosse Netz und die enormen Marketinginvestitionen nicht mehr leisten. Natürlich tut uns jeder Key Account weh, den wir verlieren. Wenn wir aber finanziell im Lot sind, werden wir wieder aufbauen.”

Bei der Swiss-Gründung galt die 26/26-Philosophie für ein Netzwerk als unerlässlich. Jetzt ist man bei 18. Wo liegt dann die unterste Grenze?

“Diese Zahlenfolgen haben in der Öffentlichkeit die Bedeutung eines Geheimcodes erlangt, den jedermann kennt. Richtig ist, dass bei rund 18 Maschinen die untere Grenze der Langstreckenflugzeuge erreicht ist, mit welcher der Betrieb eines internationalen Drehkreuzes überhaupt noch möglich ist. 26/26 bezog sich auf den bereits um 35 Prozent abgespeckten Teil der ehemaligen Swissair-Flotte. Diese Grössenordnung hatte vor dem Zusammenbruch des Marktes im Jahr 2002 durchaus Chancen.

Dazu kamen aber über 80 Regionalflugzeuge der Crossair, und das war aus heutiger Sicht eindeutig zu viel.”

Wollte die Swiss-Führung 2001 wirklich das 26/26-Modell, oder wurde das eher vom Bundesrat aufoktroziert?

“Fragt man André Dosé, so habe es damals einen extremen Druck gegeben, dieses Modell umzusetzen. Obwohl viele davor warnten, war es politisch offensichtlich nicht anders durchsetzbar. Ausserdem trifft man bei jedem Start-up Annahmen, an die man zwar glaubt, ohne zu wissen, ob sie richtig sind. Vor zweieinhalb Jahren herrschte eine grosse Hektik, und aus Angst um Arbeitsplätze musste man schnelle Entscheidungen treffen.”

Sehen Sie die Beteiligung des Bundes heute als Vor- oder als Nachteil?

“Wenn sich der Bund als Aktionär mehr engagieren würde, wäre es ein Vorteil. Der Bundesrat könnte sich gelegentlich etwas deutlicher hinter die Airline stellen. Man kann nicht der grösste Aktionär sein und sich gleichzeitig distanzieren. Die Swiss hat vom Bund kein zusätzliches Geld verlangt, nur den ‘Letter of comfort’. Weil der Bund jede Form der Unterstützung scheute wie der Teufel das Weihwasser, haben wir den nie bekommen. Das ist schade. Schliesslich ist die Swiss ein Teil der schweizerischen Luftverkehrspolitik, ein wichtiges Element der Verkehrsinfrastruktur dieses Landes und nicht irgendein Taxiunternehmen.”

Verstehen Sie, dass Kaspar Villiger nach seinem Rücktritt als Bundesrat nicht in den Swiss-Verwaltungsrat wollte?

“Sein Argument ist legitim. Es hätte wirklich komisch ausgesehen, wenn Kaspar Villiger als einer der Väter unserer Airline, kurz nach seinem Rücktritt Swiss-Verwaltungsrat geworden wäre.”

Gemäss Ihren Ausführungen möchte die Swiss ein Netzwerk-Carrier bleiben. In der Industrie gibt es aber entweder ganz grosse Netzwerkgesellschaften oder kleine Nischenanbieter, die allenfalls als Zubringer dienen. Die Swiss liegt mit ihrer Grösse genau dazwischen. Müsste sich die Swiss nicht um eine klarere Positionierung bemühen?

“Unsere Grösse wird von der Notwendigkeit diktiert, die Swiss in die schwarzen Zahlen zu bringen. Das ist nicht die Zielgrösse. Wenn wir einmal auf einem gesunden Fundament stehen, können wir wieder wachsen. Richtig ist aber auch, dass wir in Europa zu den Leichtgewichten gehören und uns langfristig positionieren müssen. Dabei geht es zum einen um einen Partner, der mehr macht als nur Code-Sharing, und zum anderen um die Positionierung der Airline selber. Wir sind marketingmässig noch nicht dort, wo wir sein wollen.”

Da versuchen Sie ja einen regelrechten Spagat. Auf den Langstrecken ist die Swiss eine Premium Airline, auf der Kurzstrecke konkurriert man mit den Billigairlines. Inwiefern funktioniert das?

“Für mich ist das kein Spagat, wir haben nur unsere Message noch nicht richtig rübergebracht. Swiss-Qualität bieten wir auf allen unseren Flügen, ob lang oder kurz. Die Prioritäten des Passagiers sind aber unterschiedlich. Auf der Langstrecke zählt die Betreuung, auf der Kurzstrecke sind es der Preis, der Flugplan und der Umsteige komfort. Die Tatsache, dass mehrere Fluggesellschaften unser Europa-Konzept jetzt einführen, zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.”

Was sollte die Swiss dann sein?

“Es war ursprünglich sicherlich ein Fehler, dass wir die Premium-Strategie als oberstes Ziel deklariert haben. ‘Welcome to civilized aviation’, der Champagner konnte gar nicht teuer genug sein. Diese Strategie ist tot. Sie hat sich als falsch erwiesen. Ich habe dies bereits vor zwei Jahren, damals noch als Beobachter, für Unsinn gehalten. Die Positionierung muss über die Qualität stattfinden. Wir sind in der glücklichen Lage, dass der Schweiz ein paar Eigenschaften zugeschrieben werden, die auch für die Swiss nützlich sind: Sicherheit, Qualität, Gastfreundschaft, Zuverlässigkeit. Das müssen wir gar nicht mehr kommunizieren, denn wir fliegen ja mit dem Schweizerkreuz herum.”

Kann man denn dieses Image wirklich aufrecht-erhalten? Was bekommt der Kunde denn mehr als bei anderen Airlines?

“Wir sind kein Billiganbieter, der irgendwo in den Pampas landet. Mit uns kommt der Kunde am richtigen Ort an, er hat einen Anschluss, ist im Meilenprogramm, hat ein sauberes Flugzeug, einen anständigen Service, und er zahlt am Schluss nicht einmal mehr, wenn er richtig bucht.”

Testen Sie die Zufriedenheit der Kunden? Gibt es entsprechende Surveys?

“Wir sind gerade wieder zum besten Carrier Europas gewählt worden. Wir holen ständig Qualitäts- und Kundenzufriedenheitspreise. Auch unsere Umfragen bestätigen dies. Mit den Werten der Swissair darf man das nicht vergleichen, die Swissair war ein Mythos. Wir müssen uns mit den anderen Airlines in Europa vergleichen, und da schneiden wir sehr gut ab.”

Was hat der Beitritt zur Oneworld-Allianz bis jetzt gebracht?

“Hier müssen wir zwei Dinge unterscheiden: den Beitritt zur Allianz Oneworld und die Partnerschaft mit British Airways. Der Beitritt zu Oneworld bringt die Einbindung in ein Netz mit 750 Destinationen. Für den Kunden ist dies eine immense Erweiterung des Angebotes. Die Partnerschaft mit British Airways geht wesentlich weiter als die übliche Zusammenarbeit zweier

Allianzmitglieder. Da können natürlich auch grössere Probleme entstehen. So ist das Zusammenlegen der Frequent-Flyer-Programme sehr komplex und aufwändig. In diesem Projekt gibt es tatsächlich noch gewisse Hürden. Beispielsweise der Austausch der Kundendaten. Swiss muss dabei die Interessen der Vielflieger und Travel-Club-Mitglieder an die oberste Stelle setzen.”

Wie viel hat der Zugang zur Oneworld gekostet? Man hat Landerechte in London im Wert von 90 Millionen Franken abgegeben und im Gegenzug eine Bürgschaft der BA von 50 Millionen bekommen. Das scheint nach einem schlechten Geschäft auszusehen.

“Das ist nicht so. Der Oneworld-Beitritt kostet neben den Projektkosten jährlich einen gewissen Beitrag an die Administration. Und das ist ein kleiner einstelliger Millionenbetrag. Die Slots in Heathrow sind verkauft, über die Preise reden wir nicht, und der Kredit über 50 Millionen Franken mit der Garantie der BA ist bezogen.”

Die Swiss sucht seit längerem einen Betriebskredit, weil man gewappnet sein möchte. Dann sollen die Airbus 340, die Swiss gekauft hat, bereits verpachtet sein. Bedeutet das, dass man den Kredit eigentlich braucht, um die Anzahlung für die Flugzeuge zu bezahlen?

“Das ist völlig falsch. Einen Betriebskredit benötigen wir für unvorhergesehene Ereignisse, wie die Folgen eines Terroranschlags beispielsweise. Unsere Liquidität ist dank effizientem Cash Management und besserem Geschäftsgang um über 100 Millionen Franken höher als geplant. Der Tiefstand während des Turnarounds im zweiten Quartal wird nicht unter 250 Millionen sinken. Wir schaffen den Turnaround also aus eigener Kraft.”

Die Swiss hat anfänglich 2,5 Milliarden bekommen...

“... das stimmt nicht. Bekommen haben wir 1,6 Milliarden. Der Rest waren Folgekosten des Swissair-Groundings.”

Dann waren es eben 1,6 Milliarden. Die sind bald auf 250 Millionen geschrumpft. Was macht Sie denn so sicher, dass Sie jetzt den Turnaround schaffen und die Liquidität wieder aufgebaut werden kann?

“Bis jetzt hat sich der Businessplan, den wir seit Juni letzten Jahres verfolgen, als realistisch und stabil erwiesen. Wir sind deshalb zuversichtlich, dass wir auch die Ziele für 2004 erreichen. Das heisst: kein operativer Verlust mehr und eine weiter verbesserte Liquidität.”

Trotzdem: Wenn man keine Liquiditätsnöte hat, warum verkauft man dann Fuel-Hedge-Positionen? Das war schon bei der Sabena falsch, wo es zunächst durch ausserordentliche Erträge ein besseres Ergebnis ergab, doch durch ansteigende Ölpreise dann zu grösseren Problemen führte.

“Das ist offenbar ein Lieblingsthema der Journalisten. Aber es ist ein marginaler Posten. Wir haben heute mehr Liquidität als geplant, weil wir ein extrem aggressives Cash Management machen. Dazu gehören verschiedene Massnahmen, die unsere Liquidität aufbauen. Eine davon war der Verkauf der Treibstoff-Absicherung, der Fuel Hedges. Darauf verbuchen wir im Moment 20 Millionen Gewinn. Soll man die nun verfallen lassen, um sich weiterhin gegen die Treibstoffteuerung abzusichern, oder soll man darauf spekulieren, dass die Treibstoffpreise nicht stark genug steigen, um den Gewinn aufzufressen? Das war eine ganz normale Business-Entscheidung mit kalkuliertem Risiko. Wir haben das sehr genau geprüft.”

Wie fühlt sich das an, wenn man jeden Tag die knallvollen Flieger der Air Berlin starten sieht?

“Sind die wirklich immer knallvoll? Es gibt doch keinen Grund, Air Berlin zu fliegen. Es haben einfach noch nicht alle Leute begriffen, dass sie mit Swiss genauso billig fliegen können, dafür aber die Vorteile einer Airline mit komplettem Netzwerk haben und erst noch Meilen sammeln können. Bei Air Berlin kostet ein Weg 98 Euro, bei der Swiss kann man das gleiche für 100 haben.”

Da kann ich also für 100 Euro nach Berlin fliegen, der Flug nach Hamburg kostet mich aber 1200 Franken. Ein ziemlich grosser Unterschied für die gleiche Distanz.

“Der günstigste Flug nach Hamburg ist wesentlich billiger. Generell gilt: Wir verkaufen das Gut Flugzeugsitz so teuer wie möglich. Wir müssen einen profitablen Flugbetrieb erreichen. Strecken, bei denen es Alternativen gibt, sind günstiger als solche, bei denen es keine Konkurrenz gibt. Der Buchungszeitpunkt ist ein weiterer Faktor, der den Preis bestimmt. Wir müssen den Kunden dazu bringen, vor dem Entscheid immer zuerst das Swiss-Angebot zu prüfen. Damit sind wir schon ziemlich erfolgreich. Wir hatten geplant, bis zum Jahr 2005 15 Prozent der Buchungen über das Internet abzuwickeln. Dieses Ziel haben wir bereits erreicht.”

Ein gesetzter Wert für die Swiss ist die Schweiz, das Schweizerkreuz. Ist das den Kunden immer noch einen Aufpreis wert?

“Wir haben eine repräsentative Umfrage zum Thema Swissness gemacht. Die Schweizer sind bereit, für ein Schweizer Produkt 14 Prozent mehr zu bezahlen als für ein ausländisches. Diesen Wert sollten wir nicht vernachlässigen. Zugegeben: Vor fünf Jahren wäre der Wert wohl noch höher gewesen.”

Das Gesicht eines Unternehmens wird ganz wesentlich von den Personen geprägt, die es führen. Wie wirkt sich da der Abgang von André Dosé aus?

“Dieser Abgang ist natürlich ein Verlust. Daran zweifelt niemand, und wir haben das auch so kommuniziert. Gleichzeitig ist auch keine dramatische Lücke entstanden. Pieter Bouw macht seinen Job dank seiner Erfahrung als operativer Chef bei KLM sehr gut. Er hat einen anderen Führungsstil als André Dosé, und das macht durchaus auch Reserven frei.”

Hätte man die Ablösung nicht besser vorbereiten und sich auf einen möglichen Abgang von André Dosé vorbereiten können?

“Nein, damit hätten wir nur signalisiert, dass wir ihm die Führung der Airline nicht zutrauen würden. Es gibt kaum ein Unternehmen in der Schweiz, das für einen aktiven, erfolgreichen CEO einen Nachfolger sucht.”

Inwiefern hätte man etwas gegen die drohende Anklage machen können?

“Das ist der entscheidende Punkt. Wir haben nicht erwartet, dass sich der Unfallbericht in dieser Einseitigkeit gegen Dosé und das damalige Crossair-Management richten würde. Wir hätten vielmehr erwartet, dass im Mittelpunkt Pilotenfehler stünden, unterstützt durch verschiedene umliegende Probleme wie Skyguide, fehlendes ILS, wechselnde Wetterbedingungen. Das hätte einen Bericht gegeben, der gewisse Fragezeichen setzt, aber niemals mit der Zuspitzung auf die Figur von Dosé. Das haben wir erst am 14. Februar realisiert. Der Kern dieser Sitzung war: Können wir ihn halten, bis allenfalls Anklage erhoben wird?”

War das denn nicht der unglücklichste Zeitpunkt für diese Diskussion? Hätte man nicht wirklich gescheiter gewartet, bis Anklage erhoben wird?

“Das wollten wir ja. Wir hatten nur eine hypothetische Diskussion geführt. Als wir den Bericht gesehen haben, diskutierten wir über mögliche Lösungen. Bereits am 20. Februar war klar: Wenn es zur Ablösung des CEO kommen würde, dann müsste Pieter Bouw übernehmen. Aufgrund dieser Lösungsmöglichkeit haben wir mit André Dosé diskutiert: Was machen wir, wenn die Untersuchung auf dich zuläuft? Nach unserer Meinung müsstest du dann in den Ausstand treten. Das hat Dosé nicht akzeptiert und hat sogleich die Konsequenzen gezogen, bevor wir wussten, ob die Untersuchung tatsächlich auf ihn ausgeweitet wird.”

Sie haben es am Anfang des Gesprächs kategorisch abgelehnt, selber in die Rolle des Swiss-CEO zu schlüpfen. Und jetzt treten Sie quasi als Verkörperung der Swiss auf.

“Das ist eine Notlösung. Ich möchte ja nicht immer für die Swiss reden. Aber wenn der Verwaltungsrat angegriffen wird, muss einer auch hinstehen. Es kann nicht die Aufgabe des Presse-

sprechers sein, dauernd mit Tomaten beworfen zu werden. Sie können mir glauben, es ist nicht mein Ziel, Sprecher der Swiss zu sein. Ich habe mich schon wieder weit gehend aus dem Rampenlicht zurückgezogen.”

Auf den früheren Swissair-Verwaltungsrat kommt ein ganzes Paket von Verantwortlichkeitsklagen zu. Macht Ihnen das Angst?

“Ich bin mir dessen sehr bewusst. Aber ich habe mich vorher sachkundig gemacht. Eine Verantwortlichkeitsklage ist nur dann möglich, wenn man seine Verantwortung nicht wahrnimmt. Unser Verwaltungsrat ist in seinen Entscheiden immer angreifbar – aber nicht, weil er die Kontrolle verliert, sich vor der Verantwortung drückt oder gegen das Interesse des Unternehmens handelt.”

Sie waren früher Journalist und Werber. Inwiefern hat das Flugbusiness Parallelen?

“Ähnlich wie im Flugbusiness gibt es im Verlagsgeschäft hohe Fixkosten. Durch geschicktes Operieren muss man die schmale Bandbreite ausnutzen, um Gewinne zu erzielen.”

Weiter sind Sie noch Verwaltungsrat der Cablecom. Auch hier haben Sie es mit einem Unternehmen zu tun, welches im Umbruch ist und in grossen Schwierigkeiten steckt.

“Unter der Federführung von drei Private-Equity-Firmen gelang es im November 2003 Cablecom langfristig und solide zu refinanzieren. Damit kann sich das Unternehmen wieder verstärkt auf den Markt und das Wachstum konzentrieren.”

Und wie positioniert sich Cablecom derzeit am Markt?

“Hier gibt es drei Felder. Bei der Lieferung von Fernsehprogrammen in die Haushalte ist Cablecom in einer starken Position. Doch jetzt will Swisscom in diesen Markt vorstossen, wodurch der Cablecom ein neuer, potenter Konkurrent entsteht. Das zweite Feld ist Highspeed-Internet, in direkter Konkurrenz zur Swisscom. Wer dort das Rennen macht, holt einen sehr grossen Markt. Im Moment ist es noch ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit leichten Vorteilen für Cablecom. Das dritte Thema ist Telefonieren über das Internet. Und jetzt, wo die letzte Meile aufgebrochen ist, wird es auch hier zu einer Wettbewerbsverschärfung kommen.”

Sie haben im Grunde genommen ein neues Business erfunden: hauptberuflicher Verwaltungsrat.

“Das ist kein neues Business, dafür gibt es schon einige Beispiele. Aber bei mir ist es noch nicht ganz so weit. Eine meiner Haupttätigkeiten ist immer noch das Unternehmen im Silicon Valley, das ich mit dem Unternehmer und Musiker Dieter Meier betreibe. Momentan ist es noch nicht ganz über dem Berg. Doch dies wäre mein Meisterstück im Bereich

Marketing und Restrukturierung. Bei dieser kleinen Firma mit rund 100 Beschäftigten haben wir nicht nur ein Going-Private gemacht, sondern eine totale Neuausrichtung mit neuem Geschäftsfeld, neuem Fokus und neuer Produktpalette. Nach vier verlustreichen Jahren haben wir im letzten Quartal erstmals den Break-even erreicht.”