

Heeft het 'stiefkind van Lufthansa' nog een toekomst?

De Tijd - 02 Jul. 2022

Een aanhoudend verzuurd sociaal klimaat, snoeiharde saneringen, honderden miljoenen euro's verlies, een torenhoge schuld en een tandenknarsende eigenaar.

Kan Brussels Airlines gezond worden?

De vakbonden en de directie van Brussels Airlines, inclusief CEO Peter Gerber, gaan maandag opnieuw in overleg. De directie komt dan met nieuwe voorstellen om de werkdruk te verlichten. Met minder dan het schrappen van een aanzienlijk aantal vluchten in de komende twee maanden lijken de bonden geen genoeg te nemen.

De uitkomst van het overleg gaat bepalen of honderdduizenden reizigers deze zomervakantie zorgeloos hun knaldrang kunnen gaan botvieren. Juli en augustus zijn de drukste maanden van het jaar voor Brussels Airlines. Een nieuwe staking zou al snel tienduizenden reizigers treffen.

Maar het water tussen de volledig Duitse top van Brussels Airlines en de vakbonden is diep. De bonden spraken van 'een mokerslag' toen bleek dat de directie voorstelde eind augustus voort te praten over de werkdruk. CEO Peter Gerber werd opgeroepen 'uit zijn ivoren toren te komen'. De directie was op haar beurt verbijsterd dat ze begin deze week via het persagentschap Belga moest vernemen dat er nieuwe acties dreigden. Volgens bronnen dicht bij het dossier zou de late datum in augustus vooral het gevolg zijn van agendaproblemen: veel hoofdrolspelers zijn de komende twee maanden zelf met vakantie.

Niet alleen de reizigers maar ook Brussels Airlines zelf kan de acties van de piloten en het cabinepersoneel missen als kiespijn. De sociale onrust is de slechtste reclame die de luchtvaartmaatschappij zich kan voorstellen. Naast de directe gevolgen van geannuleerde vluchten werken stakingen volgens experts vaak nog maanden door in de boekingscijfers: passagiers boeken liever bij een andere, minder stakingsgevoelige maatschappij.

Brussels Airlines heeft zelf nog geen exact zicht op de financiële schade van de dagen dat zijn vliegverkeer vorige week stevig ontgeld was, maar het gaat al snel om meer dan 10 miljoen euro aan gederfde inkomsten.

Directie als duiventil

De woede van de piloten en het cabinepersoneel over de werkdruk is eerst en vooral een symptoom van diepere problemen bij Brussels Airlines, zo blijkt uit gesprekken met een groot aantal betrokkenen, die doorgaans niet met hun naam in krant willen.

In de eerste plaats is er een grote argwaan van het personeel tegenover de directie, die in de afgelopen jaren een duiventil was: Peter Gerber is de vierde CEO in evenveel jaren bij de luchtvaartmaatschappij. En hoewel het faillissement van Sabena alweer meer dan 20 jaar geleden is, is dat bij een deel van het personeel nog altijd een litteken. Ook het faillissement van de touroperator Thomas Cook, dat een belangrijke klant van Brussels Airlines was, liet sporen na, net als de omstreden en snel weer teruggedraaide toevoeging van Brussels Airlines aan Eurowings, de bij het personeel van Brussels Airlines weinig populaire lowcostdochter van Lufthansa.

Dat was nog allemaal maar net achter de rug of het personeel kreeg twee pittige saneringen en de coronacrisis te verduren. Tegelijk verduistte de top van de luchtvaartmaatschappij: niet alleen de CEO maar ook de twee andere cruciale topfunctie, die van financieel en operationeel directeur, zijn inmiddels bezet door Lufthansa-zwaargewichten.

'Zo'n volledig Duitse top heeft nadelen, maar ook voordelen: ze hebben zeer goede en korte lijnen met de concerndirectie en kunnen het daar goed uitleggen. Maar daar staat tegenover dat vorige, vaak Belgische CEO's het personeel altijd het gevoel gaven dat Brussels Airlines één grote familie was. Door de zakelijke aanpak lukt dat de huidige directie veel minder goed', zegt Wouter Dewulf, luchtvaarteconoom aan de Universiteit Antwerpen. Dat veroorzaakt afstand en onbegrip.

De huidige voorzitter van Brussels Airlines, Christina Förster, zei in 2019, toen ze nog CEO was, dat 'Belgen zichzelf vaak als slachtoffers zien. In plaats van dingen te willen veranderen, voelen ze zich onrecht aangedaan. Dat is jammer.'

Duits geduld

De recente sociale onrust in het algemeen en de driedaagse staking vorige week in het bijzonder hebben de sfeer in de directie en op het Lufthansa-hoofdkantoor niet verbeterd. Er is weinig begrip dat net nu de maatschappij langzaam uit het coronadal klimt het piekseizoen verstoord wordt met acties.

Het is de vraag hoeveel geduld Lufthansa nog heeft met het gerommel bij zijn Belgische dochter. Veel financieel plezier hebben de Duitsers vooralsnog niet beleefd aan Brussels Airlines.

'De overname van Brussels Airlines is ook niet het project van de huidige Lufthansa-CEO Carsten Spohr', zegt Dewulf. 'Brussels Airlines is daardoor een beetje het stiefkindje in de Lufthansa-groep. En een stiefkind wordt natuurlijk niet geliefder als het niet goed presteert in vergelijking met andere kinderen zoals Swiss of Austrian Airlines.'

'De Duitsers hebben geduld', klinkt het bij veel waarnemers. Maar eindelijk is dat ook niet. Toenmalig CEO Förster zei het drie jaar geleden in een interview met De Tijd zo: 'In het verleden is de groep Lufthansa Brussels Airlines telkens te hulp geschoten. Wel, dat blijft niet duren. Ik ben zelfs verwonderd dat het zo lang heeft geduurd.'

De belangrijkste reden voor het aanhoudende geduld zien waarnemers in de strategische ligging van de thuisbasis van Brussels Airlines, de luchthaven van Zaventem. Met Brussels Airlines heeft Lufthansa een vooruitgeschoven post tussen andere grootmachten als Air France (Parijs), KLM (Amsterdam) en British Airways (Londen), die hun thuisbasis allemaal op treinafstand hebben.

Brussels Airlines is ook zeer afhankelijk van zijn thuishaven, Brussels Airport. De luchthaven van Zaventem heeft niet te kampen met de grote personeelstekorten die het Nederlandse Schiphol plagen, maar ook in Zaventem is de krapte voelbaar. Dat maakt dat de sociale zenuwen strak gespannen staan bij de meeste bedrijven. Op de luchthaven geldt heel sterk de wet van zwakste schakel: er hoeft maar één onderdeel uit te vallen en de hele luchthaven ligt plat. Of het nu luchtverkeersleiders, douaniers, de luchthavenpolitie, bagageafhandelaars of security is: als een van die spelers hapert, valt de hele luchthaven stil, ook de vluchten van Brussels Airlines.

Dat bleek vorige week maandag nog maar eens, toen de luchthaven alle vertrekkende vluchten moest schrappen omdat bij security veel mensen deelnamen aan de nationale actiedag van de vakbonden: de wachttijden dreigden daardoor te lang op te lopen.

Maar wellicht de grootste tijdbom onder Brussels Airlines zijn de financiën. Natuurlijk, corona stortte de luchtvaartmaatschappij in een ongeziene crisis, met ongeziene verliescijfers. Het gaat nog jaren kosten om daarvan te herstellen. Maar ook voor corona was Brussels Airlines financieel allerm minst gezond. In het precoronajaar 2019 werd weliswaar een recordomzet van 1,6 miljard euro gemaakt, maar onder aan de streep bleef er nog altijd een verlies van 35 miljoen euro.

Dat was niet uitzonderlijk. In de twaalf jaar dat Lufthansa aandeelhouder is van Brussels Airlines werd slechts vier keer een - zeer bescheiden - winst geboekt. De overige jaren eindigden rood of diep rood. Sinds 2009 heeft Brussels Airlines bijna 800 miljoen euro verlies gemaakt. Tegelijk liepen de schulden op tot 732 miljoen euro en is het eigen vermogen 390 miljoen euro negatief. Dat laatste is grotendeels het gevolg van de verwoestende impact van corona, maar ook hier was al voor corona het eigen vermogen zo goed als verdampd: eind 2019 stond er nog voor een schamele 5 miljoen euro in de boeken.

Van die schulden komt 290 miljoen euro van de FPIM, de investeringsmaatschappij van de Belgische staat. Die schoof Brussels Airlines dat bedrag toe in het diepste van de coronacrisis na bitse onderhandelingen met moeder Lufthansa. De steun moet in 2026 worden terugbetaald aan de Belgische staat.

Vier jaar mag dan wel een eeuwigheid zijn in de luchtvaart, met de huidige balans is er weinig perspectief dat er binnenkort zelfs maar een begin gemaakt kan worden met een terugbetaling. Andere Europese luchtvaartmaatschappijen, zoals KLM en Lufthansa, hebben hun staatssteun wel al volledig terugbetaald.

De terugbetaling is extra belangrijk omdat ze Lufthansa in een rampscenario een exitmogelijkheid geeft. 'Een van de voorwaarden van de staatslening was dat als ze niet op tijd wordt terugbetaald, de Belgische overheid de aandelen Brussels Airlines van Lufthansa kan overnemen. 2026 is daarom echt wel een kantelpunt', zegt Dewulf.

Beenhard saneringsplan

Met die stok achter de deur is het cruciaal dat het beenharde saneringsplan Reboot uit 2019 en de aanscherping daarvan uit het coronajaar 2020, Reboot Plus, werkt. In het eerste plan werd 10 procent in de structurele kosten gesneden. Bij Reboot Plus verdween een kwart van de 4.000 werknemers, gingen tien vliegtuigen de deur uit en werden tientallen bestemmingen extra geschrapt.

Na jaren aarzelen is er nu ook stevig werk gemaakt van de synergieën met de Lufthansa-groep. Die flinke afslankkuur wierp haar vruchten af: het zomerseizoen van het tweede coronajaar 2021 werd in ieder geval al met een - weliswaar zeer bescheiden - operationele winst afgesloten.

CEO Gerber wil dat Brussels Airlines na al die saneringen uiteindelijk een winstmarge van minstens 8 procent haalt. Dat is de benchmark in de burgerluchtvaart: maatschappijen die dergelijke marges halen, hebben genoeg geld voor een regelmatige vernieuwing van de vloot met zuiniger en comfortabeler toestellen en kunnen zo hun winst verder opdrijven. Maatschappijen die de 8 procent niet halen, moeten langer doorvliegen met een oude vloot en hebben zo een nadeel tegenover de concurrentie die dat wel kan, met een negatieve spiraal als gevolg. Lufthansa-dochter Swiss vond dat financieel model uit en is sindsdien de parel op de kroon van Lufthansa.

Een winstmarge van 8 procent lijkt voor veel bedrijven geen onoverkomelijke horde, maar voor Brussels Airlines is het onontgonnen terrein: zelfs in het beste winstjaar van de voorbije twintig jaar haalde de luchtvaartmaatschappij net 5 procent marge. En, zo stellen kenners, Brussels Airlines is niet te vergelijken met Swiss. Het heeft veel meer concurrentie van lowcostmaatschappijen als Ryanair en Easyjet. De klanten van Swiss zijn bovendien veel kapitaalcrachtiger.

Gerber wil dit jaar 'een eerste hint zien van duurzame groei', maar het echte jaar van de waarheid is voor hem 2023. Dan moet sowieso weer winst gemaakt worden. Die haast is er met een reden: Lufthansa wil resultaten zien bij Brussels Airlines.

Met het halen van de duurzame winstmarge van 8 procent komen er wellicht ook weer extra investeringen van het moederbedrijf vrij, zoals de uitbreiding van het aantal vluchten op Afrika.

Het unieke netwerk op Afrikaanse bestemmingen is de kurk waarop Brussels Airlines drijft. Om die Afrikaanse vluchten gevuld te krijgen, heeft de luchtvaartmaatschappij een goed Europees netwerk nodig waarmee passagiers uit heel Europa (en de VS) naar Brussel worden aan- en afgevoerd. En hoe groter het Afrikaanse netwerk, hoe gemakkelijker Brussels Airlines zijn Europese vluchten gevuld krijgt.

Goudader

Dat klinkt allemaal mooi, maar na corona laat de lucratieve zakenreiziger het vooralsnog afweten. De drukte bij de luchtvaartmaatschappijen is vooral te danken aan de particuliere reiziger die toeristische bestemmingen opzoekt. Dat is

ook de goudader die Gerber verder wil aanboren. Maar het is wel net een arena waarin hij de concurrentie aanmoet met lowcostmaatschappijen, die ook na de saneringen nog altijd een goedkopere kostenstructuur hebben dan Brussels Airlines.

Voor Brussels Airlines meer Afrikaanse vluchten uit de Lufthansa-groep krijgt toegewezen, moet het eerst bewijzen dat het in deze constellatie degelijk winst kan maken. De sociale onrust en de kosten van de stakingen helpen niet.

Dewulf: 'Brussels Airlines mag van geluk spreken dat Lufthansa op dit moment nog veel andere katten te geselen heeft. Maar volgend jaar in maart zijn er de jaarresultaten en dan zullen die van alle dochtermerken naast elkaar worden gelegd. Je wil echt niet dat Brussels Airlines dan nog altijd de slechtste van de klas is.'