

*Tenzij er een oplossing uit de lucht valt, zit de luchthaven van Zaventem aan stakingsdag zes. Het personeel van Aviapartner is nog steeds niet aan de slag. Het ooit zo bloeiende familiebedrijf Belgavia zit vandaag, in zijn huidige gedaante, dieper dan ooit.*

Waar ging het fout?

Al bijna een week is het een zootje op Zaventem. Het personeel van bagageafhandelaar Aviapartner blijft staken tegen de loodzware arbeidsomstandigheden. Meer dan 100 vluchten werden geannuleerd. TUI Fly, een van de getroffen maatschappijen, trommelde eigen personeel op om bagage af te handelen. Het is al de tweede grote staking dit jaar bij Aviapartner. Intussen wil Claim It, een bedrijf dat opkomt voor passagiersrechten, naar de rechtbank om een schadevergoeding te eisen voor de getroffen reizigers. Hoe lang die situatie nog aanhoudt is niet duidelijk. De vakbonden gaven maandagavond te kennen snel een akkoord te willen, al lijkt de staking zeker nog tot woensdag te duren. Swissport, Aviapartner's enige concurrent in Zaventem, is in hetzelfde bedje ziek. In augustus legde het personeel het werk ook al enkele dagen neer. Onrust? Een understatement van jewelste.

Toch was het ooit anders. Even terugspoelen naar het gezegende jaar 1949. De familie Verougstraete richt dat jaar Herfuth Air Service op, dat zich richt op dienstverlening voor de luchthaven van Deurne en de scheepvaart. In 1970 wordt het bedrijf herdoopt tot Belgavia, dat uitgroeit tot een van de parels aan de Belgische luchtvaartkroon. Net als Sabena geniet het bedrijf een haast vlekkeloze reputatie in luchtvaartland. Het familiebedrijf draagt kwaliteitszorg hoog in het vaandel en stelt heldere garanties. Elke passagier krijgt maximaal 20 minuten na landing zijn of haar koffer onder de arm. Het bedrijf wordt de op vijf na grootste bagageafhandelaar ter wereld.

Halfweg de jaren 90 krijgt de bagageafhandelaar alweer een nieuwe naam. Het eerder kneuterige Belgavia wordt ingeruild voor het internationaler klinkende Aviapartner. Een detail in de geschiedenis van de Belgische luchtvaart. Het zwaartepunt speelt zich een decennium later af. Topman Alexis Verougstraete wordt 65 jaar in 2005 en zoekt een overnemer. Het Britse private equity fund 3i, risicobeleggers dus, melden zich. Verougstraete heeft er alle vertrouwen in dat 'zijn' familiebedrijf een mooie toekomst tegemoet gaat. De realiteit blijkt net iets anders te zijn.

"Dat soort investeerders heeft één doel: een paar jaar tijd geld verdienen, liefst zoveel mogelijk, en daarna weer verkopen", zegt luchtvaarteconoom Eddy Van de Voorde (Universiteit Antwerpen). "Zulke fondsen zijn niet geïnteresseerd in een degelijke dienstverlening voor de klant", vult luchtvaartexpert Luk De Wilde aan.

Hoe groot is het probleem?

Een ooit zo gerespecteerd bedrijf ontpopte zich door de jaren heen tot een bagageafhandelaar in vieze papieren. Dat wordt ook gereflecteerd op de vloer. Wie een beetje thuis is in de investeringswereld kijkt dwars door de boekhouding van Aviapartner heen. "Zowat in elke kast zit er een lijk", vat een bron samen.

Aviapartner is het typevoorbeeld van een mislukte 'leveraged buyout'. Het bagagebedrijf is voor veel te veel geld verkocht in 2005, in een met schulden gefinancierde transactie. Bij een geslaagde leveraged buyout worden die schulden weggezuiverd met opbrengsten uit het bedrijf. Maar overnemer 3i is daar nooit in geslaagd. Een insider zegt dat de Britten de rendabiliteit van het bedrijf verkeerd hebben ingeschat. Ze dachten dat die nog een stuk omhoog kon, terwijl Aviapartner eigenlijk al tegen zijn limiet zat. Een woordvoerder van 3i verwees in het verleden naar de hoge olieprijs en de luchtvaartcrisis rond 2008.

Hoe dan ook: de schuldenberg van Aviapartner trok na een paar jaar de financiële aasgieren aan - investeerders die in Aviapartner een kans zagen om met een relatief beperkte inleg een mogelijk enorme winst te boeken. Wat als die renaissance mislukt? Dan mislukt ze maar. De schade bleef beperkt.

Dit is het soort eigenaren die met allerlei constructies veel gelden uit een bedrijf halen, dan verklaren dat er financiële problemen zijn en het vervolgens beginnen herstructureren. Niet voor niets duikt iemand als Laurent Levaux tijdens deze periode op bij Aviapartner. Levaux maakte carrière als crisismanager bij Cockerill Sambre en later bij NMBS-dochter ABX. Levaux' opdracht bij ABX was het pakjesbedrijf, dat door 3i was overgekocht voor nauwelijks 80 miljoen euro in 2006, opnieuw rendabel maken. Dat lukte hem wonderwel. ABX werd twee jaar later verkocht voor 600 miljoen euro.

Op Aviapartner bijt Levaux echter zijn tanden stuk. Als CEO stoot hij een heleboel dochterondernemingen af, maar de schuldenberg raakt niet opgelost. In de zomer van 2016 stapt hij op. Hij is vandaag wel nog voorzitter van de raad van bestuur van Aviapartner Group. De afgelopen dagen probeert hij mee de plooiën glad te strijken tussen de directie en de stakende bagagisten. Voorlopig zonder veel succes.

Is het duopolie de grote schuldige?

Het is alleszins medeplichtig. De bagageafhandeling is licentiegebonden. Enkel Aviapartner en Swissport hebben er eentje. Die maatregel zou de markt kunnen beschermen, maar in de praktijk loopt het anders. Beide bedrijven probeer elkaar de nek af te bijten, met alsmaar dalende contractprijzen. Zo had verloor Swissport in 2017 zijn contract met Ryanair aan Aviapartner, omdat dat lagere prijzen garandeerde.

Beide bedrijven zijn dus elkaars speelbal én die van de maatschappijen. Het veelbesproken duopolie is op zich niet het probleem. De race to the bottom die het hier veroorzaakt, is dat wel. Het lijkt Aviapartner een molensteen om de nek. Experts pleiten er al langer voor om een derde afhandelaar toe te laten op Zaventem. "Die zou zich anders positioneren, met garanties zoals Belgavia die vroeger gaf. Dat zou zeker aanslaan bij maatschappijen als Etihad of British Airways, die gevoeliger zijn voor kwaliteit. Dat zou meer zuurstof

brengen, waardoor de andere afhandelaars ook niet meer per se de laagste prijzen moeten nastreven", zegt luchtvaarteconoom Van de Voorde.

Hoe doen andere luchthavens het dan?

Meestal anders, maar niet altijd. Zo werken zelfs op de wereldluchthaven Frankfurt am Main slechts twee bagageafhandelaars. Zij doen dat vooralsnog zonder race to the bottom zoals in Zaventem. "Ook bij kleinere luchthavens zal je vaker zo'n duopolie vinden. Het is zo zeker niet onmogelijk werken, maar extra concurrentie komt de kwaliteit meestal ten goede", zegt luchtvaartexpert Luk De Wilde.

Die bredere concurrentiestrijd vind je dus in tal van luchthavens. Charles de Gaulle in Parijs, Barajas in Madrid, Heathrow in Londen, Schiphol in Amsterdam: ze doen het allemaal met minstens drie onafhankelijke bedrijven. Schiphol is in deze een opvallend voorbeeld. Daar zorgt KLM zelf voor de afhandeling van haar vluchten. Voor de vluchten van andere maatschappijen werken de afhandelaars in gemengde teams: verschillende leden van verschillende afhandelaars. De concurrenten werken er dus samen. De luchthaven van Charleroi doet het dan nog anders: Ryanair houdt er zelf de touwtjes in handen. Dat gaat al zo'n twintig jaar behoorlijk vlot.

Is er nog een uitweg voor Aviapartner?

Het is moeilijk in te schatten hoe diep de put van Aviapartner is. Eerder kwam naar buiten dat het zowat 50 miljoen euro aan schulden heeft en dat het vorig jaar een nettoverlies van 2,8 miljoen euro boekte. Toch kunnen we dat niet extrapoleren naar het hele bedrijf. Die 50 miljoen gaat namelijk maar over één deel van Aviapartner. Wat wel zeker is: de groep errond bestaat uit een kluwen van vennootschappen met een negatief of zeer beperkt positief eigen vermogen. En bijna al die dochters draaien break-even of laten verlies. Dat het bedrijf de afgelopen jaren bovendien slordig rapporteert over zijn cijfers, is op zich al een veeg teken.

Misschien is een andere vraag dan wel belangrijker: wil Aviapartner hier überhaupt nog uitkomen? Of stuurt het misschien aan op een faillissement? "Het bedrijf is structureel verlieslatend. Herkapitaliseren, bijvoorbeeld met geld uit een andere vennootschap is een optie", stelt Van de Voorde. "Maar hoe langer men dit laat aanslepen, hoe minder ik geloof dat ze dit echt willen oplossen."

## BENJAMIN VAN SYNGHEL EN JEROEN VAN HORENBEEK

Copyright © 2018 De Persgroep Publishing. Alle rechten voorbehouden