

Brussels Airlines telde meer jaren met verlies dan met winst in het voorbije decennium. Toch kan het lelijke eendje alsnog een mooie zwaan worden. Meer coherentie in het luchtvaartbeleid, een volledige integratie in de Lufthansa Group en de focus op een knooppuntfunctie tussen Afrika en Noord-Amerika zijn de voorwaarden.

Brussels Airlines is de hekkensluis van de Lufthansa Group. De andere dochters van de Duitse luchtvaartgroep # Lufthansa, Austrian Airlines en Swiss # boekten het voorbije decennium mooie winsten. Swiss presteerde het beste. Austrian Airlines, dat ook wel eens een zorgenkind is genoemd, was op 2011 na winstgevend. Het samengetelde nettoresultaat van Brussels Airlines is sinds 2011 een verlies van 201 miljoen euro. Hoe maak je zo'n bedrijf rendabel?

Meer Zaventem

Zaventem is de thuisbasis van Brussels Airlines. De onderneming doet 40 procent van de Europese en de helft van de intercontinentale vluchten op Brussels Airport. Toch hebben de Duitse, de Oostenrijkse en de Zwitserse overheden een duidelijker beleid. Lufthansa heeft twee centrale knooppuntluchthavens: Frankfurt en München. Vandaar vliegen de zakenreizigers van de wereldwijde exportkampioen intercontinentaal.

Zürich is voor Zwitserland de poort naar de wereld. Swiss en zijn vakantiereizendochter Edelweiss hebben er tweederde marktaandeel. Swiss maakt veel winst, onder meer door de hoofdkantoren van veel banken en farmaceutische bedrijven in Zwitserland. De tweede luchthaven is die op het drielandpunt van Basel, Mulhouse en Freiburg, of Euroairport, maar die volgt op verre afstand van Zürich.

De Oostenrijkse hoofdstad Wenen is belangrijk als knooppunt naar minder vanzelfsprekende bestemmingen in Midden- en Oost-Europa. Austrian Airlines, dat in Wenen een marktaandeel van 47,5 procent heeft, heeft wel concurrentie van de lagekostenmaatschappijen. Zij werken vaak met goedkoper buitenlands personeel. Maar op de luchthaven betalen ze dezelfde tarieven als de marktleider.

In België wordt het belang van Zaventem en zijn 26,5 miljoen passagiers erkend. Maar zeker het Brussels Gewest is vaak een koele minnaar van wat het als een Vlaamse luchthaven ziet. Toch is de hoofdstad voor Brussels Airlines een onmiskenbare troef. Volgens de onderneming telt Brussel en omgeving 2000 hoofdkantoren van internationale bedrijven en 380.000 expats.

Minder Brussels South

Het communautair gespleten België heeft geen eenduidig luchtvaartbeleid. Het duidelijkste symptoom daarvan is de luchthaven van Charleroi. Die groeide naar meer dan 8 miljoen passagiers, met Ryanair als marktleider (78%), maar de luchthavenuitbater verdient weinig aan die Ierse lagekostenmaatschappij. Zonder subsidies blijft Charleroi zelfs met zijn 8 miljoen passagiers verlieslatend. Brussels South haalt de laagste omzet en bedrijfswinst in vergelijking met andere West-Europese luchthavens met ongeveer evenveel passagiers. Nog opvallender: hoe meer passagiers Charleroi krijgt, hoe lager de winstgevendheid. "Charleroi is voor een aantal bestemmingen een duidelijke concurrent", betreurt Etienne Davignon, bestuurder bij Brussels Airlines. "Met de kosten die wij aangerekend krijgen, kunnen we nooit concurreren met Charleroi. Je hebt daar duidelijk staatssteun. Het Europees Gerechtshof heeft Charleroi gelijk gegeven, maar alleen op basis van procedurefouten."

In een interne presentatie legde Brussels Airlines nogmaals de vinger op de wonde. De lagekostenmaatschappijen winnen marktaandeel in ons land: van 26 procent in 2008 naar 45 procent in 2018. Vooral Charleroi is de boosdoener. Daar bedraagt de passagierstaks 2 euro, tegenover 28 euro in Zaventem. Brussels Airlines betaalt jaarlijks 10 miljoen euro navigatiekosten. In Charleroi betalen de maatschappijen er geen.

Duidelijkere aandeelhouder

Al even fundamenteel is de onzekerheid over het aandeelhouderschap van Brussels Airlines. Pas in het najaar van 2016 werd Lufthansa de volledige eigenaar, nadat het in 2008 een belang van 45 procent had genomen. Etienne Davignon benadrukt dat pijnpunt. "In 2018 werden we plots een onderdeel van de Duitse lagekostendochter Eurowings. We zijn nooit volledig geïntegreerd in dat concept. We groeiden toen niet. De prijzen en de dienstverlening zijn in die periode niet veranderd." Pas sinds vorige zomer is er weer duidelijkheid. Plots bracht Lufthansa zijn Belgische dochter weer onder in zijn hoogwaardige liga, samen met Austrian Airlines, Lufthansa en Swiss.

Wouter Dewulf, transporteconoom aan de Universiteit Antwerpen, is scherp voor de Duitsers. "Brussels Airlines is als onafhankelijke luchtvaartmaatschappij te klein. De synergie met de moedermaatschappij Lufthansa wordt te weinig benut. In het verleden voerde het management een eigen koers. Dan volgde de mislukte integratie in Eurowings. Door die strategische fouten heeft Brussels Airlines heel wat tijd verloren. Lufthansa wist niet goed waar het Brussels Airlines moest positioneren. Nu wil Brussels Airlines zich opnieuw concentreren op een volledige dienstverlening. Maar door de verliezen uit het verleden zit het zonder reserves. Dat wordt een lastige startpositie, nu de coronacrisis woedt." Brussels Airlines gaat nu pas voor de volledige integratie in Lufthansa. Synergie in onder meer verkoop, netwerkbeheer en informatica moet jaarlijks 10 miljoen euro besparingen opleveren. Het gebruik van nieuwe technologie in de groep, zoals een specifiek platform voor zakenreizigers, kan de omzet met 20 tot 25 miljoen euro opkrikken.

Uitmontender in Afrika

De integratie wordt gekoppeld aan een zware besparing. De onderneming schrapt een vierde van haar personeel. Pas rond 2025 zou er weer ruimte zijn voor groei. Cruciaal wordt de knooppuntfunctie van Zaventem, als schakel tussen Afrika en Noord-Amerika. Maar

liefst drie op de vier intercontinentale reizigers namen vorig jaar een aansluitende vlucht. Dat aantal groeit nog, want in 2015 was het twee op de drie. “Onze vluchten naar Afrika blijven een centrale rol spelen”, benadrukt Etienne Davignon. “Het continent blijft voor ons levensbelangrijk. Afrika is bovendien een groeimarkt. Daarom vindt Lufthansa ons ook belangrijk.”

De Belgische luchtvaartmaatschappij heeft met haar voorganger Sabena een decennialange traditie in Sub-Saharaans Afrika. Het uitmuntendheidscentrum van de Lufthansa Group voor die regio huist bijvoorbeeld in Zaventem. Daar wordt ook het routebeleid uitgestippeld. Maar ook in Afrika neemt de concurrentie toe. Als alle kosten in rekening worden gebracht, bijvoorbeeld ook die voor alle ondersteunende diensten, blijken ook de intercontinentale verbindingen van Brussels Airlines een magere winstmaker.

Daarom waarschuwt Wouter Dewulf voor te veel optimisme. “Het Afrikaanse netwerk is al lang het kroonjuweel van Brussels Airlines. Het geeft de maatschappij wat meer schaal en het sluit aan op het Europese netwerk, en omgekeerd. De Europese vluchten zijn broodnodig, want het hinterland van Brussel is te klein voor het vullen van die Afrikaanse vluchten. Maar Afrika is niet langer de geldkoe van Brussels Airlines. Er zijn de jongste jaren heel wat kapers op de kust verschenen. Vroeger waren dat alleen Air France en KLM, vandaag zijn er ook Turkish Airlines en Ethiopian Airlines. In Oost-Afrika heeft Brussels Airlines bovendien concurrentie van de maatschappijen uit het Midden-Oosten. Dat heeft een zware impact op de ticketprijzen.”

Wolfgang Riepl

Copyright © 2020 Roularta Media Group. Alle rechten voorbehouden