



Turbulentie in de luchtvaart: geen toekomst voor fusies

Auteur(s):Kranenburg, H.L., van
Peulen, S.G.J.*Universitair docent strategie, Universiteit Maastricht, respectievelijk front manager British Petroleum, Rotterdam.***Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4268, pagina 656, 1 september 2000

Rubriek:**Trefwoord(en):**

Allianties nemen in de luchtvaartsector een steeds belangrijker rol in en zijn in de afgelopen vijf jaar steeds succesvoller en noodzakelijker geworden. Hoewel ongebruikelijk, hebben British Airways en KLM besloten tot een fusie in plaats van een alliantie. Hierbij zijn diverse problemen te verwachten. Dit artikel toont aan dat in de sterk gereguleerde luchtvaartsector fusies weinig kans van slagen hebben.

Afgelopen maand kondigden de Britse luchtvaartmaatschappij British Airways en onze nationale trots KLM een fusie aan. Deze luchtvaartmaatschappijen hebben vergevorderde samenwerkingsplannen om hun positie te versterken in de luchtvaartindustrie waarin een progressieve concentratietendens voor grote veranderingen zorgt. Uniek voor deze industrie is dat zij gekenmerkt wordt door de aanwezigheid van zeer veel internationale luchtvaartmaatschappijen die weliswaar een dominante positie op hun binnenlandse thuismarkt hebben, maar slechts kleine tot middelgrote ondernemingen in de internationale arena zijn. In Europa is British Airways de grootste luchtvaartmaatschappij (zie [tabel 1](#)). Desondanks bedraagt de omvang van deze onderneming slechts de helft van bijvoorbeeld de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen American Airlines en United Airlines. klm is nog aanzienlijk kleiner dan haar voornaamste Britse concurrent en geplande fusiepartner. KLM en British Airways willen fuseren om synergie tussen vliegroutes en waardevermeerdering van het resulterende bedrijf te krijgen.

Tabel 1. Overzicht van de grootste luchtvaartmaatschappijen in Europa naar het aantal vervoerde passagiers in 1999

Rangorde	luchtvaartmaatschappij	nationaliteit	passagiers in 1999 (in miljoenen)
1	British Airways Group	Groot-Brittannië	46,0
2	Lufthanse Group	Duitsland	43,8
3	Air France	Frankrijk	35,6
4	Iberia	Spanje	26,4
5	Alitalia	Italië	25,0
6	SAS	Scandinavië	22,2
7	KLM	Nederland	14,8
8	Swissair	Zwitserland	13,9
9	Sabena	België	10,0
10	Finnair	Finland	7,7

Bron: Websites van de luchtvaartmaatschappijen.

De aangekondigde fusie gaat een stap verder dan de losse allianties die tot nu toe in de luchtvaart gebruikelijk zijn. In 1992 en 1996 voerden beide ondernemingen ook al besprekingen met elkaar over een mogelijke samenwerking. De fusieplannen zijn toen afgeketst. Dit was overigens niet verwonderlijk, aangezien de luchtvaart één van de meest gereguleerde industrieën van de wereld is. Eerlijke concurrentie op wereldniveau is daardoor nog steeds geen realiteit. Hiervoor kunnen twee belangrijke redenen worden gegeven. Ten eerste is de staat in de meeste luchtvaartmaatschappijen de grootste aandeelhouder of zelfs de enige aandeelhouder. De tweede reden is hiermee sterk verbonden. De grootste luchtvaartmaatschappijen worden vaak gezien als een vertegenwoordiger van hun thuisland, een zogenaamde 'flagship carrier', en moeten daardoor vaak in de eerste plaats het landsbelang dienen. Dit kan tegenstrijdig zijn met de commerciële belangen van de maatschappij. De flagship carrier is een bijzonder concept, dat uniek is voor deze bedrijfstak. Nergens anders concurreren kunstmatig, door de overheid in stand gehouden monopolisten op wereldniveau.

Allianties in de luchtvaartindustrie

Als bedrijven kiezen voor een samenwerkingsverband zijn er twee veel voorkomende mogelijkheden. Allereerst kunnen bedrijven samenwerken op nauwkeurig gedefinieerde en gerespecteerde activiteiten waarbij hun strategische autonomie gehandhaafd blijft. Daarnaast kunnen ze kiezen voor een gehele en permanente samensmelting van hun activiteiten binnen een nieuwe onderneming of binnen een uitbreiding van de bestaande onderneming. Door de aanwezige landsbelangen werd in de luchtvaart tot nu toe bijna altijd gekozen voor de eerste vorm van samenwerken, in tegenstelling tot bedrijven in andere bedrijfstakken waar vaker fusies en acquisities gebruikt worden als noodzakelijke reactie op de druk tot internationaliseren. Een overzicht van de belangrijkste gerealiseerde allianties

wordt gegeven in [tabel 2](#).

Tabel 2. De vijf grootste wereldwijde allianties van luchtvaartmaatschappijen en de belangrijkste partners in de alliantie

One-world Alliantie	Delta/AirFrance alliantie	Star alliantie	Qualiflyer Group	Wings alliantie
British Airways	Delta Airlines	Air Canada	Swissair	Northwest Airlines
Cathay Pacific	Air France	Lufthansa	Sabena	KLM
American Airlines	Aeromexico	SAS	Austrian Airlines	Continental Airlines
Qantas	Korean Air	United Airlines	THY Turkish Airlines	
Iberia		All Nippon Airways	TAP Air Portugal	
Finnair		Singapore		
LanChile				

Bron: Websites van de luchtvaartmaatschappijen.

De Star-alliantie is de meest hechte en grootste alliantiegroep in de luchtvaartindustrie en de partners werken samen op verschillende fronten. De belangrijkste concurrent van de Star-alliantie is Oneworld, dat werd opgericht als een reactie op de vorming van de Star-alliantie. De dragers van dit samenwerkingsverband zijn British Airways en American Airlines. Toch is een goede bilaterale samenwerking tussen deze twee mega-partners niet tot stand gekomen. Het uiteindelijk doel van British Airways en American Airlines is namelijk te komen tot een virtuele fusie. De mededingingsautoriteiten aan beide kanten van de Atlantische Oceaan hebben een nauwere samenwerking tegengehouden. American Airlines en British Airways hebben samen meer dan zestig procent van de passagiersvluchten tussen het Verenigd Koninkrijk en Amerika in handen ¹. De Europese Commissie is bereid toestemming te geven voor een nauwere samenwerking, op voorwaarde dat de luchtvaartmaatschappijen onder andere meer dan tweehonderd landingsrechten op de luchthaven London Heathrow opgeven. Dit is tot nog toe onbespreekbaar geweest voor de twee luchtvaartmaatschappijen. De maatschappijen zijn overeengekomen dat ze op middellange termijn weer gaan praten over een nauwere samenwerking. De Oneworld-alliantie is dus een 'second-best' optie geworden. Het gevolg van uitblijvende vergaande samenwerking is dat één van de partijen, American Airlines, is gaan uitzien naar nieuwe samenwerkingspartners. Recent heeft zij een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met Swissair. De overeenkomst kan geïnterpreteerd worden als een indicatie dat Oneworld uiteen kan gaan vallen. De twee mega-partners zijn tot op heden op zoek naar een beter alternatief dan de Oneworld-overeenkomst.

Mededinging

De mededingingsautoriteiten houden ook de ontwikkeling van een andere alliantie nauwlettend in de gaten. Northwest Airlines en KLM, die partners zijn in de Wings-alliantie, mogen vanaf 1993 hun tarieven en schema's zonder bijzondere condities van de mededingingsautoriteiten op elkaar afstemmen. Alhoewel de Europese Commissie geen voorwaarden aan de huidige alliantie heeft gesteld, heeft ze de alliantiepartners al gewaarschuwd voor een nader mededingingsonderzoek indien deze de alliantie gaan uitbreiden. Door de potentiële onderzoeksdreiging van de Europese mededingingsautoriteit beseffen de Wings-partners dat bij een noodzakelijke uitbreiding om hun concurrentiepositie te handhaven, laat staan te versterken, de huidige alliantie geen optimaal samenwerkingsverband meer is. Wings heeft in de jaren negentig een comparatief voordeel gehad ten opzichte van de andere allianties, maar is inmiddels voorbij gestreefd door met name de Star-alliantie. De Wings-partners, waaronder KLM, worden dus door de autoriteiten gedwongen op zoek te gaan naar alternatieven buiten de alliantie om hun marktpositie te versterken. De kans bestaat dat luchtvaartmaatschappijen van de Wings-alliantie zonder al te veel schuldgevoel zullen onderzoeken of toetreding tot een andere alliantie een optie is. Ook samenwerking met andere partners wordt onderzocht.

De instabiliteit van allianties is ook duidelijk in het geval van de Qualiflyer-alliantie. Deze is ontstaan rondom Swissair, dat recentelijk is gaan samenwerken met American Airlines. Wanneer Swissair de alliantie verlaat, zal dit het einde betekenen van de Qualiflyer-alliantie, tenzij alle andere partners ook kunnen participeren in het nieuwe samenwerkingsverband. De vraag die nu gesteld moet worden, is waarom de luchtvaartmaatschappijen toch blijven investeren in zo'n zwakke en instabiele samenwerkingsvorm.

Succesfactoren van allianties

Het belangrijkste voordeel van een alliantie is dat dit een relatief gemakkelijke vorm van internationale consolidatie is ². Door gebruik te maken van de bestaande netwerken en de specifieke kennis van de alliantiepartners kan de luchtvaartmaatschappij nieuwe markten betreden. Mede door de bijdragen van de partners kan de onderneming kosten en tijd besparen en hierdoor succesvol opereren in nieuwe markten. Het leerproces om de specifieke eisen van een lokale markt te beheersen kan door het aangaan van de juiste alliantie versneld worden. Bovendien kunnen door het kiezen van de juiste alliantiepartner complementaire activiteiten worden verkregen, die passen bij de reeds bestaande activiteiten van de maatschappij. Internationale luchtvaartallianties hebben dus voornamelijk tot doel het verkrijgen van complementaire activiteiten en schaalvoordelen om zo de concurrentiepositie te verbeteren en toegevoegde waarde voor de luchtvaartmaatschappij te creëren.

Toch hebben de meeste luchtvaartmaatschappijen enige tijd nodig gehad om de juiste alliantiepartners te kiezen. In de periode 1992-1995 was de overlevingskans van een strategische alliantie slechts 38 procent. Veel partners konden hun samenwerking tot een succes maken. Inmiddels is de slagingskans van een alliantie al gestegen tot meer dan 65 procent.

Totaal zijn er meer dan vijfhonderd allianties in de luchtvaartindustrie. De maatschappijen hebben door ervaring geleerd welke facetten van allianties belangrijk zijn voor het overleven van een luchtvaartmaatschappij in de toenemend competitieve markt, hetgeen helpt bij

het zoeken naar een goede strategische partner. Vier factoren bepalen of een alliantie tussen luchtvaartmaatschappijen al dan niet succesvol is ³.

Internationale aanwezigheid

In de huidige marktsituatie kunnen luchtvaartmaatschappijen slechts internationale spelers worden of blijven door allianties aan te gaan. De positie van maatschappijen in bepaalde markten kan drastisch veranderen ten gevolge van een strategische alliantie. Een duidelijk voorbeeld van zo'n alliantie is de samenwerking tussen Northwest Airlines en KLM, de zogenaamde Wings-alliantie. Door de alliantie met Northwest Airlines aan te gaan heeft KLM een sterk verbeterde positie gekregen in de Amerikaanse markt, met aanzienlijk meer reisdoelen.

Vloot en vliegrecchten

In de hedendaagse samenstelling van een alliantie wordt de samenstelling van de vloot nog niet meegenomen. Het is te verwachten dat in de nabij toekomst de samenstelling van de alliantievloot een belangrijke rol zal gaan spelen, met name wanneer grote breedte- en diepte-investeringen aangaande de vloot gemaakt moeten worden. De vliegrecchten zijn daarentegen nu al een zeer belangrijke factor voor de keuze van een partner. 'Codesharing' stelt partijen in staat markten te bedienen waarvan ze geen vliegrecchten bezitten. Dit houdt in dat de maatschappijen gezamenlijke vluchten uitvoeren onder hetzelfde nummer (code).

Tijdsbesparing, betrouwbaarheid, en punctualiteit

Het effect van allianties tussen luchtvaartmaatschappijen op tijdsbesparing, betrouwbaarheid en punctualiteit is op dit moment onduidelijk. Daar de levensduur voor de meeste allianties in het verleden kort was, hebben de participanten in een alliantie geen volledig vertrouwen in hun partners gekregen. Dit zal in de nabije toekomst zeker nog niet veranderen. Door de korte levensduur van de allianties hebben de luchtvaartmaatschappijen zichzelf geen tijd gegund om de partners beter te leren kennen en specifieke kennis over te dragen. Het gevolg is dat punctualiteit en betrouwbaarheid een ondergeschikte rol spelen in het vormingsproces van een alliantie. Dit is overigens in tegenstelling met allianties in andere industrieën waarbij de overdracht van kennis een belangrijke factor is voor het oprichten van een samenwerkingsverband.

Kostenreductie

Alhoewel de meeste luchtvaartmaatschappijen een alliantie zijn aangegaan om hun kosten te kunnen reduceren, blijkt uit de praktijk dat ze hierin niet echt geslaagd zijn. Daar het vormen en het in stand houden van een alliantie onder meer extra tijd van het managementteam vergde, hebben de luchtvaartmaatschappijen extra kosten moeten maken in plaats van deze te kunnen besparen. Werkelijke kostenbesparingen kunnen verkregen worden wanneer de partners in een alliantie hun netwerken integreren en hun uitgaven op elkaar afstemmen, door bijvoorbeeld gezamenlijk een vloot te kopen.

Praktijkvoorbeelden

De meest voorkomende reden om een alliantie in de luchtvaart te vormen is tot nu toe geweest toegang te krijgen tot met name de buitenlandse markten. In de luchtvaartindustrie waren het met name de landingsrechten-overeenkomsten tussen overheden die de luchtvaartmaatschappijen dwongen om met elkaar samen te werken. Door het vormen van een alliantie konden de luchtvaartmaatschappijen tevens vliegen op landen en luchthavens waarvoor ze geen originele landingsrechten hadden. Zo begon bijvoorbeeld de Star Alliantie met een reeks losse afspraken tussen onder meer Lufthansa en United Airlines om gezamenlijk gebruik te maken van één vliegtuig op een route voor een bepaalde periode. De luchtvaartmaatschappijen mochten stoelen verkopen van de vluchten van hun partners. Heden ten dage begint deze alliantie meer op een quasi-fusie te lijken, aangezien de partners nu ook hun netwerken aan het integreren zijn ⁴. Zo hebben de Star-alliantiepartners hun 'frequent flyer programs' met elkaar verbonden. Dit zijn programma's die ontworpen zijn om de boekingsfrequentie van passagiers bij een luchtvaartmaatschappij te verhogen. De maatschappijen geven de passagiers vliegmijlen, ook als ze vliegen met een alliantiepartner. Door het toepassen van een frequent flyer program kunnen de maatschappijen hun vaste klanten een voorkeursbehandeling geven bij onder meer wachtlijsten en reductie op tickettarieven. De partners in de Oneworld-alliantie gaan nog een stap verder in het samenwerken door de individuele programma's te integreren tot slechts één frequent flyer program voor de gehele alliantie.

Waarom toch een fusie?

Bovengenoemde afspraken en overeenkomsten zijn vaak minder efficiënt dan een volledige fusie. Met een volledige fusie tussen de partners van een alliantie, of gewoonweg een fusie tussen twee luchtvaartmaatschappijen, kan bespaard worden op de management overheadkosten. Het is namelijk gemakkelijker om een gefuseerd bedrijf te besturen dan een alliantie met partners die verschillende belangen en organisatiestructuren en -culturen hebben.

De huidige internationale luchtvaartmarkt is echter nog niet rijp voor fusies. De start- en landingsrechten zijn verkregen door bilaterale afspraken, zogenaamde 'open skies'-verdragen, tussen landen. Ze behoren daarom tot een land en zijn niet gebonden aan een specifieke luchtvaartmaatschappij. Deze open-skies-verdragen maken de onderlinge luchtvaart tussen de landen vergaand vrij. Wanneer een luchtvaartmaatschappij de start- en landingsrechten zou verliezen, zou dit een strop zijn voor de maatschappij. Dit speelt een belangrijke rol in de fusie tussen KLM en British Airways, die in de praktijk eigenlijk een overname door de laatste luchtvaartmaatschappij zou inhouden. De Amerikaanse regering heeft al laten weten dat de KLM na een overname als Brits zal worden beschouwd. Dat betekent dat KLM het recht verliest om vrijwel zonder beperking naar de Verenigde Staten te vliegen ⁵. Die rechten verliezen zou voor KLM bijna een doodsteek zijn.

'Open skies'

Bovendien bestaat er tussen Groot-Brittannië en de Verenigde Staten geen open-skies-verdrag. De twee landen onderhandelen al een jaar of zeven over zo'n verdrag. Struikelblok is de Amerikaanse eis van vrije toegang tot de luchthaven London Heathrow. De Amerikaanse overheid denkt dat British Airways de fusie met KLM wil gebruiken om via een achterdeur toch vrij ongelimiteerd het land binnen te komen⁶. Het ziet er naar uit dat de Amerikanen gelijk hebben, aangezien een fusie tussen de twee maatschappijen weinig complementair van aard is. Het is een feit dat British Airways en KLM voornamelijk parallelle vliegroutes hebben in plaats van complementaire routes. Indien er geen open-skies-verdrag komt dan zal de Amerikaanse mededingingsautoriteit de fusie tegenhouden.

Zijn er dan andere strategische redenen aanwezig waarom de maatschappijen vaart zetten achter een fusie? De Britten hebben niet alleen het open-skies-verdrag als argument in handen om haast te zetten achter een fusie met KLM, maar ook het recente signaal van de alliantiepartner American Airlines dat het niet vast zit aan British Airways.

Het belang van KLM is eenvoudiger te verklaren. Een grote Amerikaanse luchtvaartmaatschappij is van plan om Northwest Airlines over te nemen. Wanneer de maatschappij Northwest daadwerkelijk zal kopen dan ontstaat een alliantie, waarbinnen klm wel een erg kleine partij wordt. In een ondergeschikte rol heeft KLM tot nog toe niet willen zitten. Zij wilde altijd een controlerende rol hebben binnen een alliantie. Deze houding was daarom één van de belangrijkste redenen waarom het samenwerkingsverband met Alitalia, die zo'n 65 procent groter is qua passagiersvervoer, spaak is gelopen (zie [tabel 1](#)).

Conclusie

KLM en British Airways lijken nu toch voor een fusie te kiezen. Het is twijfelachtig of dit wel succesvol zal zijn in deze zeer gereguleerde industrie. Ook is het de vraag of de Amerikaanse en Europese mededingingsautoriteiten zo'n samenwerking wel willen toestaan. Fusies in de luchtvaart zullen slechts een interessante optie voor samenwerking zijn indien de 'open-skies'-verdragen niet meer bilateraal zijn, maar multilateraal. De Europese Unie zal zeggenschap over de internationale vliegverdragen tussen EU-landen onderling en met overige landen in handen moeten krijgen. Zij zal de onderhandelingen over toekomstige vliegverdragen zelf moeten uitvoeren. Indien de start- en landingsrechten in handen blijven van landen of bedrijven, zal een alliantie de beste samenwerkingsvorm in de luchtvaart blijven.

Zelfs als het probleem van de 'open-skies'-verdragen zou zijn opgelost, zullen fusies in het algemeen niet geaccepteerd worden door de consumenten. De nationaliteit van een luchtvaartmaatschappij speelt hierbij een belangrijke rol. Passagiers geven de voorkeur aan het vliegen met hun eigen nationale luchtvaartmaatschappijen boven buitenlandse maatschappijen. Dit probleem kan zelfs de Europese Unie niet binnen een aantal jaren oplossen

1 J.W. Brock, Industry update: airlines, *Review of Industrial Organization*, 2000, blz. 41-51.

2 M.Y.Yoshino en U.S. Rangan, Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalisation, *Harvard Business School Press*, Boston MA, 1995.

3 Zie bijvoorbeeld A. Bissessur, *The identification and analysis of the critical success factors of strategic airline alliances*, Ph.D thesis, Cranfield University, 1996.

4 Mergers and alliances: takeovers are certainly changing the corporate landscape. But alliances may be altering it even more, *The Economist*, 15 mei 1999.

5 Fusie KLM zet Schiphol klem, *Trouw*, 21 juli 2000.

6 Koehandel rond de luchtvaartfusie, *NRC Handelsblad*, 21 juli 2000.