

Blauw hart of rode waas?

Nederlander in de Provence

Bauke Geersing

Pieter Elbers CEO KLM

De herbenoeming van Pieter Elbers tot CEO van de KLM leek een hamerstuk, maar groeide uit tot een door Air France geregisseerde ordinaire machtsstrijd. De Nederlandse en de Franse pers stortten zich op het onderwerp. De gehele KLM stond op en schaarde zich achter Pieter Elbers. Er werden ruim 25.000 handtekeningen onder een petitie gezet met een duidelijke boodschap: onze Pieter Elbers moet blijven. De ondernemingsraad van de KLM stond ook pal achter Pieter Elbers. De raad van commissarissen van de KLM stond unaniem achter Pieter Elbers. In die raad van negen leden zitten vijf Fransen. Eén ervan is de financieel directeur van de groep AF /KLM. En zelfs de bonden steunden de werkgever, die de afgelopen vier jaar offers van hen had gevraagd. De Nederlandse regering trok dezelfde lijn. Handen af van Pieter Elbers! De KLM en Schiphol zijn essentieel voor de economische positie van Nederland in Europa en in de wereld. Dat moesten de nieuwe baas van de groep Air France/KLM, de Canadees Ben Smith en zijn Franse kompanen goed begrijpen. Wat was er echt aan de hand? Was dit een botsing van verschillende culturen? En zo ja, van welke? Een nader onderzoek dat mede is gebaseerd op mijn ervaring als 22 jaar (tot medio 2007) commissaris van de KLM.

Samenwerking AF - KLM

Ongeveer vijftien jaar geleden begon de samenwerking tussen AF en KLM. De Franse luchtvaartmaatschappij was feitelijk een overheidsorganisatie met een daarbij passende cultuur. Dat wil zeggen

dat de leiding in handen was van functionarissen die elkaar goed kenden van het ENA-netwerk. Hoewel er kundige PDG's Air France hebben geleid, bleef er sprake van een overheidscultuur. Afwachtende medewerkers die vooral opdrachten van de baas uitvoerden. En als er echt financiële problemen opdoemden, was de gedachte dat de overheid die wel zou oplossen.

Daartegenover de KLM: een commerciële organisatie met aan de leiding ondernemende directeuren, die zich er van bewust waren dat de KLM alleen kon overleven indien zij voorop liep in de ontwikkelingen binnen de luchtvaartsector. Ook in het sluiten van operationele samenwerkingen met andere partijen in de luchtvaart liep de KLM voorop.

In het spel van groepsvorming in de luchtvaartsector was uiteindelijk AF de enig overgebleven speler om een grote Europese groep mee te vormen. De kernvraag was of er voldoende coherentie bestond of kon worden gevormd tussen deze twee luchtvaartmaatschappijen met een verschillende bedrijfscultuur. De bedrijfsfilosofie van de *stakeholders* belangen werd gedeeld. Dat wil zeggen dat niet de belangen van de aandeelhouders primair zijn. In de stakeholders aanpak is dat één van de belangen die wordt gediend. Ook werd gedeeld dat de overheid op afstand moest staan en dus moest het aandeelhoudersbelang van de Franse overheid een minderheidsaandeel worden. De gedachte was dat zodoende de 'overheidscultuur' uit de organisatie zou gaan verdwijnen. Verder werd gedeeld dat er een samenwerkingsstrategie werd ontwikkeld, die de kosten zou reduceren en de opbrengsten zou verhogen. Duidelijk was dat in dit traject de vakbonden in de beide landen moesten worden overtuigd van de noodzaak voor deze aanpak en daaraan zouden gaan meewerken. De alles overspannende filosofie was: I) één groep, II) twee luchtvaartmaatschappijen en III) drie zakelijke activiteiten: 1) dienstverlening aan passagiers, 2) het leveren van vrachtdiensten en 3) het uitvoeren van technisch onderhoud. Bij de verdere ontwikkeling zou de nationaliteit van AF en die van de KLM worden gewaarborgd, omdat daaraan de landingsrechten van beide luchtvaartmaatschappijen direct zijn gekoppeld. AF en KLM zouden als grote volwaardige luchtvaartmaatschappijen functioneren met een eigen financiële verantwoordelijkheid. Ook zou de groei evenredig worden verdeeld over de beide luchthavens: Charles de Gaulle - Parijs en Schiphol - Amsterdam. Dit alles werd in een

samenwerkingsovereenkomst opgeschreven. Het fundament onder de samenwerking tussen AF en KLM was goed doordacht en neergelegd in een contract tussen twee partijen. Daarnaast was er de aandeelhoudersstructuur die zo was opgezet dat, als het nodig was, de meerderheid van de zeggenschap van de KLM-aandelen in Nederlandse handen kwam. Een voorwaarde voor de Nederlandse status van de KLM en het behoud van haar landingsrechten. In de besturingsstructuur daarentegen had AF de meerderheidspositie. Deze samenwerking als een simpele fusie of overname typeren is dus onjuist!

Samenwerking AF - KLM van start

De samenwerking ging succesvol van start en weldra werden in de eerste jaren de relatief gemakkelijk te behalen voordelen gerealiseerd. Toen de externe concurrentie steeds heviger werd en er dus fors werk aan de winkel was voor de beide luchtvaartmaatschappijen stakte AF en wist de KLM na een aantal moeilijke jaren de 'lekken' boven water te krijgen. Vooral onder leiding van Pieter Elbers als CEO is de KLM teruggekeerd in een gezonde positie.

Bij AF ging dat veel slechter. Niet alleen functioneerde de organisatie onvoldoende, maar ook de vakbonden leverden een wanprestatie die AF in grote financiële problemen bracht. Honderden miljoenen Euro's gingen verloren. De leiding van AF kreeg de zaak niet op de rit. De Franse regering parachuteerde tot twee keer toe 'ENA-vriendjes' in de top. Die hadden als gemeenschappelijk kenmerk dat ze niet deskundig waren op het gebied van de luchtvaart.

Zo ontstond er voor de Fransen en hun cultuur een ondrageijke situatie. Een trotste, maar in zichzelf gekeerde, luchtvaartmaatschappij was financieel afhankelijk geworden van een luchtvaartmaatschappij, die de helft in omvang was maar structureel aanzienlijk betere financiële resultaten scoorde. In de periode 2014 t/m 2018 scoorde AF 1,338 miljard Euro aan operationele inkomsten, de KLM 3,223 miljard. Over het boekjaar 2018 is de operationele marge van AF 1,6% en die van de KLM 9,8%. Voor AF een ronduit beschamend resultaat.

Positionering nieuwe topman AF/KLM - Ben Smith

Dan komt de noodzaak een nieuwe topman te vinden omdat de vorige over de bonden is gestruikeld. Dat wordt dan de tweede man van Air Canada, Ben Smith. Eén van zijn eerste acties was het tot stand brengen van meer-jaren cao's . Hij heeft goed de lessen van Napoleon Bonaparte geleerd, dat wil zeggen dat je zelf moet gaan over het verslag van je eigen 'successen'. Napoleon gebruikte daar 'Le Moniteur' voor. Zo werden geringe schermutselingen tegen tegenstanders als grote overwinningen naar buiten gebracht. Marengo is een voorbeeld. Zo deed Smith het met zijn cao-resultaten. De lonen werden met 7 à 8% structureel opgehoogd. Smith liet zijn eigen communicatiemensen het werk doen en de Franse pers noemde hem een tovenaer. Hij draaide een paar apert domme beslissingen van zijn voorgangers terug. En die werden op dezelfde wijze gelauwerd in de Franse media. Zo vestigde Smith zijn positie in de Franse media. Hij realiseerde zich ongetwijfeld dat hij de kosten van Air France structureel had opgestuwd met zijn loonsverhogingen en dus moest hij nu maatregelen nemen om de kosten te reduceren. Maar de vraag was wanneer is daarvoor het goede moment?

Smith koos met Franse steun eerst voor een volgende afleidingsmanoeuvre. De KLM was al jarenlang het succesnummer van de groep AF/KLM en de CEO Pieter Elbers was daar de verpersoonlijking van. Als dat zo doorging zou Smith nooit als de echte 'baas' van de groep kunnen functioneren. Maar dan blijkt Smith geluk te hebben. Net zoals Napoleon vaak geluk had op het slagveld. De termijn van Elbers loopt af. Dus komt in de groep AF/KLM en in de media het gerucht in omloop dat de benoeming van Elbers geen zekerheid is, ja zelfs aan een zijden draad hangt. De KLM en Nederland op de achterste benen. Ondertussen heeft Smith al bedacht welke voorwaarden moeten worden vervuld wil de herbenoeming van Elbers doorgang kunnen vinden. Hij wil de verantwoordelijkheden van het bestuur van de groep AF/KLM onder zijn leiding uitbreiden: inkoop van vliegtuigen op groepsniveau; de Nederlandse en Franse tak van Transavia samenvoegen tot één onderneming, en de strategie van netwerkplanning en allianties door het groepsbestuur laten bepalen. Dat groepsbestuur gaat bestaan uit de CEO van Air France, de CEO van de KLM, de financieel directeur van AF/KLM, onder leiding van Smith als voorzitter. En Smith zelf wil een zetel in de raad van

commissarissen van de KLM. Hij denkt dan controle te kunnen uitoefenen op Elbers. Maar hij zal weldra leren dat hij als commissaris de belangen van de KLM moet behartigen. En als hij dat niet kan of wil, zal hij die vergadering voor die onderwerpen moeten verlaten. Foutje van Smith? Zich onvoldoende verdiept in de wettelijke spelregels?

Via de media geregisseerd machtsspel van AF/Ben Smith

Wat we de afgelopen weken hebben aanschouwd is één groot machtsspel geweest dat door AF/Ben Smith bewust via de publiciteit is gespeeld. Waarbij als in de beste dagen van Napoleon de Franse pers is gebruikt. De nep-informatie en de feitelijk onjuiste beelden die over Elbers zijn verspreid waren opvallend. Een van de meest opmerkelijke uitingen in de Franse pers vond ik wel dat men schreef dat de KLM maar eens een toontje lager moest zingen, omdat de KLM in 2004 failliet zou zijn gegaan als ze niet was gered door AF. Omdat het historisch besef van veel krantenlezers beperkt is, kon men deze leugen wel debiteren. Dit via de publiciteit gespeelde machtsspel leidde af van het echte probleem van de groep AF/KLM, en dat is dat AF al jarenlang niet presteert en dat de cao's van Smith die situatie verder hebben verslechterd.

En de Nederlandse pers? Die liet zich ook niet onbetuigd. Maar ik heb niet gelezen dat er persoonlijke aanvallen op Smith werden uitgevoerd. In vergelijking met de Franse media was zonder meer sprake van een nette informatieoverdracht. De Franse pers had duidelijk trekken die van Talleyrand bekend zijn. Niet de waarheid staat voorop, maar het beoogde effect.

Kruiddampen opgetrokken

Nu de kruiddampen zijn opgetrokken is de vraag wat er in feite is gebeurd. Smith denkt de macht te hebben gegrepen. Maar hij is nu wel gebonden aan een besturingsstructuur waarin hij niet meer - zoals voor kort - allerlei zaken voorbereidt en vaststelt met de hulp van zijn drie uit Canada meegenomen 'schandknappen'. Hij zal nu moeten laten zien dat hij kan functioneren in een collegiale structuur. De nabije toekomst zal leren hoe dat zal gaan. Van Napoleon is bekend, dat toen hij niet meer collegiaal kon functioneren, hij ging falen.

In de tweede plaats staat Air France er sedert de komst van Smith financieel slechter op door zijn cao's. Hoe gaat hij die 7 à 8 % structurele kostenstijging ombuigen? Of laat hij hier de CEO van AF de kolen uit het vuur halen? Zelf eerst cadeaus uitdelen en dan later een ander het personeel laten vragen hun zakgeld in te leveren?

In de derde plaats staat de KLM er nog steeds goed op en kan Elbers een nieuwe termijn als CEO uitdienen. Het beleid dat nu in strategische zin eerst op groepsniveau wordt vastgesteld zijn zogenoemde 'now brainers' - volkomen logische ontwikkelingen. Daardoor komt de positie van de KLM, noch die van Schiphol in het geding. Als dan een Nederlandse journaliste in het Journaal opmerkt dat Elbers op alle punten heeft ingeleverd, geeft zij er blijk van het niet te hebben begrepen.

KLM let op uw zaak

Terugkijkend stel ik vast dat de kracht van het 'blauwe hart' van de KLM-gemeenschap onverminderd sterk is, wellicht nog sterker. Bij de Franse kant was de rode waas van de macht een leidend beginsel. Maar op het slagveld van de wereldluchtvaart is het wat anders gesteld dan destijds op de slagvelden waar Napoleon actief was. Geluk is geen factor. Het gaat om deskundigheid, inzicht, juiste strategie, initiatief nemen, de concurrentie verslaan, er vol voor gaan en je eigen verantwoordelijkheid nemen. Smith heeft bij Air Canada laten zien dat hij met zijn mensen die luchtvaartmaatschappij weer op de benen heeft gekregen. Het is nu afwachten of hij een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de positie van AF in de eerste plaats. Dat is noodzaak! Een van de elementen van de Franse cultuur is immers dat problemen aan de ander liggen en dat men moeilijk zelf in actie komt. Die arrogantie moet eruit. Krijgt Smith die cultuur omgedraaid? Hij zou eens in de leer moeten gaan bij Pieter Elbers hoe die dat met zijn mensen bij de KLM voor elkaar heeft gekregen.

Enkele weken later toont de Nederlandse regering het machtsspel goed te hebben begrepen. AF heeft het uit 2012 afkomstige *memorandum of understanding*, waarin de grondslagen van de samenwerking uit 2003 worden herbevestigd, nog steeds niet getekend. Dus geen duidelijkheid over Schiphol en de KLM voor de komende periode. Het kabinet neemt de beslissing om een zelfde aandeel in de groep AF/KLM te nemen als

de Franse overheid nog steeds aanhoudt. Dit ondanks allerlei praatjes van de Franse regering om er vanaf te willen. Schijn natuurlijk, de Franse overheid wil die vinger in de pap houden. De Nederlandse regering doet nu hetzelfde en van Franse zijde is de verontwaardiging niet van de lucht. De Franse overheid mag wel AF en de luchthaven Charles de Gaulle steunen, maar de Nederlandse overheid niet KLM en Schiphol? Doorzichtige arrogantie van de Fransen. Dat de Nederlandse regering als bot in de Franse pers wordt neergezet verrast niet. Dat er in diezelfde pers allerlei onwaarheden worden gedebiteerd over ons evenmin. De Fransen die bij uitstek aan machtspolitiek doen, hebben een koekje van eigen deeg gekregen. Een uitstekende beslissing van onze regering. Benjamin Smith reageerde in een email aan de AF/KLM-collega's rustig en beheerst. Het persbericht van de board van de AF/KLM groep (met Pieter Elbers daarin) was ook beheerst en zakelijk. Maar de Franse arrogante politici gingen over de rooie. De Nederlandse media lieten reacties zien die notabene begrip toonden voor deze doorzichtige en leugenachtige Franse arrogantie. Die waren er weer eens ingetuind door hun gevoeligheid voor vermeende slachtoffers. Gelukkig ook journalisten die het wel hadden begrepen: Nederland als handels- en dienstenland valt ver terug zonder een grote luchthaven als Schiphol en een grote luchtvaartmaatschappij als de KLM. Dat is de les uit het debacle van Sabena en de luchthaven Zaventem in België.

De positie van de Nederlandse overheid in de aandeelhoudersvergadering van de groep AF/KLM gaat werken als een instrument dat een gebalanceerde besluitvorming garandeert. Dat was de basis van de samenwerking in 2003. De Franse overheid kan nu geen eigen machtspelletjes meer spelen in die vergadering. Dat is een zeer goede zaak voor de toekomst van de groep AF/KLM. En als ze het binnen nu en twee jaar wel zou willen proberen, vallen zij in haar eigen zwaard. Ook dat hebben ze al ingezien en is mede reden voor hun woede.

De beslissing van de Nederlandse regering helpt dat de werkelijkheid van de luchtvaartmarkt het gaat winnen van kortzichtige en arrogante machtspelletjes van de Fransen. Het zijn die spelletjes die zeer schadelijk zijn voor de marktpositie van AF/KLM. Het besluit van de Nederlandse regering versterkt die positie de groep AF/KLM alleen maar. Wordt vervolgd.

Voor een Nederlander in de Provence een interessant verschijnsel hoe de botsing tussen de Nederlandse cultuur van een 'blauw hart' en die van de Franse cultuur van de 'rode waas van de macht' zich tot nu toe heeft voltrokken.

bauke.geersing@wanadoo.fr