

## Toenmalig financieel directeur Ruijter geeft uitleg over ongelukkig huwelijk met Air France

### 'KLM zat in doodlopende straat'

Door YTEKE DE JONG

Updated 2 uur geleden

Gisteren, 19:34 in BINNENLAND

Komt KLM ooit nog los van Air France? Wie heeft dit ongelukkige huwelijk eigenlijk bedacht en waarom? Terwijl donkere wolken zich samenpakken boven onze nationale trots, geeft de destijds tweede man van KLM, toenmalig financieel directeur Rob Ruijter, voor het eerst uitleg over de hoofdpijnfusie.



De voormalige ceo Reportage Amsterdam Voormalig CFO van KLM Rob Ruijter Portret Rob Ruijter Graag portret van Rob Ruijter, voormalig CFO van KLM over de fusie AF en KLM. Yteke is erbij, voor krant van zaterdag.

© STOFFELS, ANKO

Luchtvaartmaatschappij KLM werd in 2004 tot een verstandshuwelijk gedwongen met Air France. Het bedrijf zat in een 'doodlopende' straat en moest een Europese partner vinden. Het was werkelijk noodzakelijk om samen te gaan met Air France.

Dat zegt voormalig financieel directeur Rob Ruijter in een gesprek met De Telegraaf, waarin hij terugkijkt op de fusie van destijds. Ruijter was de tweede man

in het concern en direct betrokken bij de onderhandelingen. Nu, veertien jaar na dato, is de situatie omgekeerd. De luchtvaartmaatschappij drijft financieel op KLM, terwijl Air France al jaren last heeft van arbeidsonrust en uitblijvende hervormingen.

### **Wanneer kwam Air France in beeld?**

„We zochten al ruim tien jaar naar een partner in Europa, voordat KLM uiteindelijk in 2004 samenging met Air France. KLM was te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet. Dus we waren voortdurend bezig met het zoeken naar partners. De fusie met Alitalia was afgesprongen en er was gesproken met het Duitse Lufthansa en British Airways. Iedereen praatte met iedereen, dat gebeurt nu nog steeds.”

### **Wat**

### **"Te klein voor tafellaken, te groot voor servet"**

### **was dit voor tijd?**

„Het was het begin van de consolidatieslag, de prijsvechters kwamen net op. Wat wel heel duidelijk was in gesprekken met de Fransen: Air France wil een andere vorm van samenwerking dan bijvoorbeeld de Britten.”

### **Het merk KLM bestaat daarom nog steeds?**

„Ja, eigenlijk wel. De Britten wilden een overname doen, dan word je onderdeel van de ander en zouden de vliegtuigen misschien niet eens meer KLM-blauw geweest zijn. De toenmalige Air France-topman Jean Cyril Spinetta had een visie om een Europese luchtvaartgroep te creëren. Daarnaast klikte het ook goed tussen Spinetta en toenmalig president-directeur Leo van Wijk. Ze konden prima met elkaar door één deur en deelden een visie. Iedere ceo van een onderneming heeft iets van een prima donna in zich, maar zij wilden beiden een Europese samenwerking op luchtvaart en vonden dat dit de toekomst moest zijn.”

### **De Fransen houden van staken. Had British Airways niet beter gepast?**

„De Britten wilden de baas zijn, de Fransen wilden een samenwerkingsverband. Dat laatste leek ons beter. We wilden de Nederlandse nationaliteit behouden. Bij de Fransen was daar meer gevoel voor.”

### **Zouden de vliegtuigen anders naar Londen gegaan zijn?**

„Dat was geen punt in de discussie. De rol van KLM op Schiphol zou blijven bestaan. We moeten af van de gedachte dat alle verkeer van Schiphol naar Parijs of Londen gegaan zou zijn. Die twee zogenaamde 'hubs' zijn nodig, omdat je het niet fysiek bij elkaar kunt brengen.”

### **KLM is te goedkoop verkocht, voor slechts €784 miljoen, stelt de Vereniging van Effectenbezitters.**

„De beleggersvereniging keek naar de koers en boekwaarde van KLM. Maar dit zegt niet zo veel, het gaat uiteindelijk om de marktwaarde. De Fransen hebben een premie geboden op de toenmalige koers en vrijwel alle aandeelhouders hebben dit geaccepteerd.”

### **Er moest een deal komen?**

„We moesten wat. We zaten met KLM in een doodlopende straat. We hadden een te kleine thuismarkt en moesten op rooftocht in Europa om de vliegtuigen vol te krijgen. Dat gaat ten koste van je marge. Op de lange termijn kun je dan niet overleven, omdat je te weinig geld hebt voor bijvoorbeeld investeringen. Dat heeft een uithollend effect. Je ziet dat nu aan Alitalia dat al 15 jaar bezig is failliet te gaan. We waren destijds groter dan het Spaanse Iberia, dat in Spanje een veel grotere thuismarkt heeft en groot was in Latijns-Amerika.”

"Alitalia is al 15 jaar bezig failliet te gaan. Was de kas leeg?,, Integendeel, samen met mijn collega Peter Hartman ben ik na de aanslagen van 11 september 2001 juist gaan investeren in een nieuwe vloot, onder meer de Airbus 330 en de Boeing 777.”

Toen is afgesproken dat de vliegtuigen blauw zouden blijven?

„We hebben afgesproken dat we ons eigen merk zouden houden. Het enige dat erop staat is 'airfranceklm'. Het merk KLM is wereldwijd bekend, ook erg sterk in Engeland. Bovenaan het lijstje stonden behoud van luchtvaartrechten voor Nederland en behoud van het merk KLM.”

Had de KLM-directie zich voldoende rekenschap gegeven van cultuurverschillen? Er werd bijvoorbeeld Australische in plaats van Franse wijn geschonken bij een diner.

„Met alle respect, dat heeft geen enkele rol gespeeld. We waren met een klein team, spraken Engels.”

Soms kunnen deals op dit soort details afspringen.

„Ik heb dat niet op mijn netvlies, dat is folklore. De top van Air France heeft zich daar niets van aangetrokken, want het klikte tussen de twee smaakmakers Spinetta en Van Wijk. Mijn Franse tegenspeler Philippe Calavia lunchte met broodjes. Maar toen de deal gedaan was, werd er bij bestuursvergaderingen in Amstelveen wel voor een warme lunch met een glaasje wijn gezorgd. Je moet wel met een oliekannetje rond blijven lopen.”

Was er toen veel bezorgdheid uit de Nederlandse politiek?

„Er waren vragen uit Den Haag in brede zin, over onze landingsrechten en de positie op Schiphol. Er was een risico op het verliezen van bestemmingen, maar daar is in voorzien met de beschermingsstichtingen. We hebben veel pionierswerk gedaan, want Lufthansa en British Airways hebben dit model later gekopieerd.”

Toch moest oud-ambassadeur Frans Engering nog namens de Nederlandse regering achteraf garanties vastleggen?

„Dat heeft weinig invloed op de deal gehad. Hij moest de landingsrechten zeker stellen.”

Hoe reageerde Nederland op de verkoop van 'de blauwe Zwaan'?

„Als je bij KLM werkt, zit je in een glazen hok. Iedereen heeft een mening. Als ik in mijn tijd een bijeenkomst had met andere bedrijven, ging het binnen 30 seconden over de stoelen of het eten. In Nederland waren een hoop mensen er niet blij mee. Het viel niet goed dat de oudste luchtvaartmaatschappij verkocht werd aan de Fransen. Alleen mensen die er dichterbij stonden zagen de noodzaak.”

Is de combinatie niet te afhankelijk van zo'n figuur als Spinetta, waar latere leiders niet aan kunnen tippen?

„Spinetta is een bijzondere Fransman, met een eigen stijl en een visie op Europa. Het is heel bijzonder hoe hij gedragen werd binnen de onderneming. Grosso modo voelt iedereen nog steeds aan dat we elkaar gewoon nodig hebben. Het is jammer wat er nu gebeurt met de stakingen, daar heeft Air France geen baat bij en KLM ook niet.”

Zou het niet beter zijn om een Nederlander aan de top te zetten om hier uit te komen?

„Dat zal lastig zijn. In de Franse cultuur hoort er een Fransman aan de top.”

## DRIE SCENARIO'S

### Doormodderen

„Het is droevig, maar wij gaan ervan uit dat Air France KLM ten onder zal gaan als er niets verandert”, zegt Armand Kerstens van de Vereniging van Effectenbezitters. „Wij denken dat het praktisch onmogelijk is om het bedrijf uit elkaar te halen. KLM zit vast aan France.” De VEB verwacht dat men zal blijven doormodderen. Insiders stellen dat Air France KLM nog wel een aantal jaren voort kan. „Wij vrezen dat het Franse personeel en de vakbonden niet zullen veranderen, waardoor Air France KLM in een langzame duikvlucht zit.” Analist Corné van Zijl ziet het anders. „Air France is een ziek paard. Meestal wordt dat afgemaakt. Ik verwacht dat de concurrentie daar voor gaat zorgen.”

### Scheiden

KLM kan losgemaakt worden van Air France. „Je kunt commercieel wel blijven samenwerken. Ik pleit voor een overname door een groep van Nederlandse investeerders en de huidige aandeelhouders Delta en China Eastern”, zegt luchtvaartadviseur Ruud Jansen, die een reddingsplan maakte voor KLM. De luchtvaartmaatschappij is nog altijd een zelfstandig bedrijf, dus zou in theorie verkocht kunnen worden aan een andere aandeelhouder. Daar is wel de medewerking van Air France bij nodig. „KLM zit gevangen”, zegt een hoge bron in Parijs. „Air France zal het melkkoetje nooit laten gaan.” Air France KLM heeft in de afgelopen 14 jaar bij elkaar een verlies van €2,3 miljard gedraaid. In dat verlies zit een winst van 2,4 miljard van KLM. „Zonder de KLM was Air France zeker failliet gegaan”, zegt Jansen.

### Nieuw elan

Air France KLM kan het wel redden als het een nieuwe leider krijgt, die kan ingrijpen in de kosten. KLM wil graag toe naar de situatie van vlak na het samengaan, waarbij KLM een prominentere rol speelt in Parijs. „Bij Air France KLM hebben ze de laatste jaren altijd Napoleons aan de top. Misschien kan een vrouwelijke leider meer bewerkstelligen bij de vakbonden”, zegt een insider. Dat neemt niet weg dat er een compromis moet komen om de Franse vakbonden te paaien en dat gaat geld kosten. Daarbij ging de olieprijs de afgelopen tien dagen meer dan 10% omhoog. Dat grijpt meteen in op de winst, omdat 30% van de kosten van de luchtvaartmaatschappij naar brandstof gaat. „Het wordt een hete zomer bij Air France KLM”, zegt Jansen.