

WIM EN CARL SARENS OVER DE STRATEGIE VAN HUN FAMILIEBEDRIJF

‘We wilden Sarens altijd al opnieuw volledig familiaal maken. Nu kon het’

Op interviews over het reilen en zeilen van hun bedrijf kun je de familie Sarens zelden betrappen, maar nu de wereldspeler in logistieke diensten opnieuw volledig in familiehanden is, maken CEO Wim Sarens en CTO Carl Sarens een uitzondering: “De buitenwereld vraagt zich soms af: oei, wat is dat met die schuldgraad? Maar wij kennen onze markt, wij kennen onze klanten en wij weten wat onze vloot waard is.”

DAAN KILLEMAES, FOTOGRAFIE JONAS LAMPENS

Niets te zwaar, niets te hoog’, klinkt de baseline van het kranenbedrijf met ruim 4.000 werknemers, verspreid over honderd kantoren op vijf continenten. 2023 zal een speciale vermelding krijgen in de annalen van de wereldspeler, want voor het eerst sinds 2011 is de groep opnieuw volledig in familiehanden. Dit voorjaar kocht de familie het minderheidsbelang van 22 procent van de industrieel Luc Tack terug. “Het was altijd onze intentie om het bedrijf helemaal in handen te nemen zodra het kon. Nu was die kans er en vonden we een akkoord met de familie Tack”, zegt CEO Wim

Sarens, telg van de vierde generatie die het bedrijf leidt. Om de groei te versnellen klopte de familie in 2011 aan bij Waterland. De investeringsgroep legde 100 miljoen euro op tafel voor een belang van 22 procent. Wim Sarens: “In 2011 stonden alle lichten op groen in onze sector. De mijnbouw en de olie- en gassector floreerden overal ter wereld. Het fonds van Waterland had echter



‘We gaan veel selectiever zijn. We zullen meer keuzes maken die een gezonde groei mogelijk maken’ WIM SARENS

een einddatum en Waterland moest uit ons bedrijf stappen midden in de coronatijd. Voor de familie was het toen niet vanzelfsprekend om het belang van Waterland over te nemen. Die 22 procent is toen verkocht aan de familie Tack.”

Wat zijn vandaag de strategische prioriteiten van het bedrijf?

WIM SARENS. “We willen onze hoge schuldenlast afbouwen en tegelijk investeren in de vergroening van onze vloot. We hebben ook beslist om veel selectiever te zijn. We zullen bij manier van spreken investeren in vijftig kansen in plaats van in honderd. We zullen meer keuzes maken die een gezonde groei mogelijk maken. Noem het een compromis tussen schuldfbouw, een verjonging en vergroening van de vloot en een selectieve groei in een aantal landen.”

Luc Tack had kritiek op de rendabiliteit van het bedrijf. Het is niet omdat u overal kranen hebt staan, dat ze allemaal renderen.

WIM SARENS. “De economie is cyclisch en die cycli zijn soms heel verschillend in de wereld. Voor ons is de diversificatie naar sectoren en naar landen altijd heel belangrijk geweest, precies om ervoor te zorgen dat onze vloot altijd werk kan vinden. Zo hebben we altijd een plan B als een kraan een mindere bezetting heeft. Bovendien volgen we onze grote klanten, zoals Total, BP of Exxon in olie en gas, of Vestas en Siemens Gamesa in windenergie, overal ter wereld. Het helpt als we voor een klant ook elders ter wereld al gewerkt hebben. We zijn geen fabriek. We zijn een bedrijf dat technische diensten en soms advies aanbiedt. De ervaring van de klant is voor een dienstbedrijf enorm belangrijk.”

Hoe zijn de resultaten van 2022?

WIM SARENS. “We zijn tevreden, want we hebben netjes onze doelstellingen gehaald. De omzet is ge-



☛ CARL EN WIM SARENS

“We willen onze hoge schuldenlast afbouwen en tegelijk investeren in de vergroening van onze vloot.”

stegen van 571 miljoen euro in 2021 naar 651 miljoen euro in 2022. De bedrijfscashflow steeg van 142 miljoen euro naar 145 miljoen euro” (zie grafiek).

De hoge schuldgraad is al een aantal jaren een bezorgdheid. Is de schuldenlast verder afgebouwd?

WIM SARENS. “De schuld bedraagt nog 665 miljoen euro, maar zal dit jaar verder dalen. We streven naar een schuldgraad van 3 tot 3,5 keer de bedrijfscashflow, tegenover 4,6 keer vandaag. Die hoge schuld is ook het gevolg van de jarenlang uitgestelde start van onze activiteiten voor de bouw van de kerncentrale Hinkley Point C in het Verenigd Koninkrijk en de realisatie van een groot olie- en gasproject in Kazachstan. Dat zijn twee referentieprojecten die we niet wilden missen en dus waren we bereid om het risico op vertraging erbij te nemen.

“We voelen ons trouwens niet oncomfortabel bij die hoge schuldgraad, omdat de marktwaarde van onze vloot voldoende hoog is, ook al is het aangenamer werken met een lagere schuldgraad. We hebben ook altijd een voorzichtig beleid gevoerd door grotendeels te kiezen voor vaste rentevoeten. We zijn dus netjes ingedekt. En een groot deel van onze toekomstige investeringen kunnen we financieren met onze operationele cashflow. We hebben onlangs ook 40 miljoen euro van onze eigen obligatie teruggekocht.”

U bent CEO sinds 2009. Hoe blikt u terug op die periode?

WIM SARENS. “We hebben wat wtertjes doorzwommen. Denk aan de financiële crisis van 2008- ☛

2009, de implosie van de olieprijs in het vorige decennium, en recentelijk covid en de oorlog in Oekraïne. Daar zijn we als bedrijf elke keer correct uitgekomen. We hebben altijd ondernemerschap getoond. De buitenwereld reageerde met: oei, wat is dat met die schuldgraad? Maar wij kennen onze markt, wij kennen onze klanten en wij weten wat onze vloot waard is en wat ze jaarlijks kan opbrengen. Dit decennium zal wereldwijd echter niet meer zo rustig verlopen als het vorige. De wereld wordt woeliger. De financiering moet ook meer lokaal gebeuren. Vroeger konden we alles centraal vanuit België financieren, maar nu heb je relaties met de lokale banken nodig.

“We hebben ook onze eigen minicrisissen meegemaakt. Zo moesten we in 2016, met spijt in het hart, onze operaties in Venezuela stopzetten. Dat gaf ons ook de kans om verlieslatende units te sluiten en nieuwe kansen te benutten, bijvoorbeeld op de Noord-Amerikaanse markt, die voor ons heel belangrijk wordt. Het gaf ons ook de kans om een nieuwe generatie van de grootste kranen te bouwen. Dit bedrijf is altijd in beweging. We moeten ons aanpassen aan veranderende markten. Zo bouwen we nu onze aanwezigheid in Zuid-Afrika af, wat groei mogelijk maakt in Angola en Zambia.”

Is het doenbaar al die markten vanuit het hoofdkantoor in Wolvertem te managen? Er zijn maar 24 uur in een dag.

WIM SARENS. “24 uur is veel, hè. De sleutelfactor is altijd dezelfde: je moet een goed team hebben. Ons management is een divers team om u tegen te zeggen. We slagen erin overal het juiste talent te vinden.”

Hoe worden de grote beslissingen als familie genomen?

WIM SARENS. “De eerstelijnsbeslissingen nemen het management en de lokale businessunits. Overstijgt een dossier hun capaciteit of bevoegdheid, dan gaat de vraag naar de raad van bestuur. In theorie moet daar gestemd worden, maar net zoals bij andere bedrijven zou er iets verkeerd zitten als het aankomt op een stemming. Je probeert dus vanaf het begin de bestuursleden mee te krijgen en bezorgdheden aan te pakken.”

CARL SARENS. “Op onze raad van bestuur duiken nooit verrassingen op. We hebben ook systemen en structuren opgezet die de raad van bestuur tijdig voeden met de juiste informatie. De bestuursleden weten de stand van zaken van grote projecten en weten wat er op komst is. Grote investeringsvragen komen niet *out of the blue*. Je ziet dat aankomen, waarna een correct overleg volgt.”

Hoe is de raad van bestuur samengesteld?

WIM SARENS. “Er zijn zeven familieleden, verbonden aan de eigenomsstructuur, en twee externe bestuursleden (Alain Bernard en Luc Sterckx, *nvdv*) die aangetrokken zijn voor hun kennis en ervaring. Dat *third eye*-perspectief appreciëren we. Daarnaast omringen we ons op diverse niveaus met experts, zoals in het audit- en remuneratiecomité.”

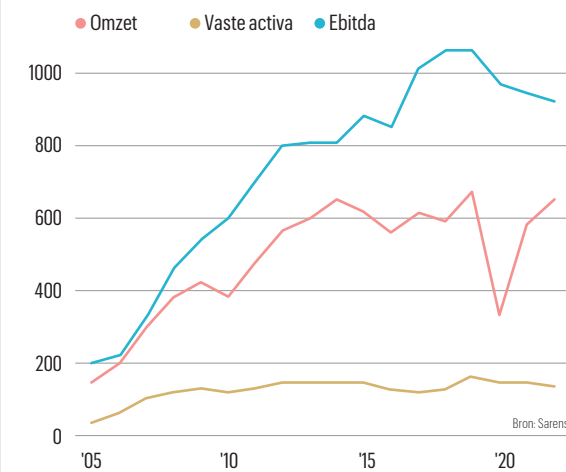
Nu zit de vierde generatie aan het roer. Wordt er al nagedacht over de opvolging?



‘De markt voor hernieuwbare energie zal mogelijk wat afkoelen. Er zal wat realiteitszin terugkeren. Je kunt al de plannen niet tegelijk realiseren’ CARL SARENS

SARENS ZIET OMZET EN WINST-GEVENDHEID GESTAAG GROEIEN

In miljoen euro



WIM SARENS. “De aandeelhouders hebben zich gestructureerd via een stichting administratiekantoor. Op die manier is de afvaardiging in de raad van bestuur al meer dan tien jaar geleden geprofessionaliseerd. Met die structuur kunnen we nog generaties verder.”

Hoe zou u uw managementstijl omschrijven?

WIM SARENS. “Vrij hands-on. Ogen op de bal. Dat moet als je wereldwijd opereert. Ik begin de week systematisch op maandagochtend om 6 uur met overleg met onze Australische unit. Daarna volgen Azië, India, het Midden-Oosten, Oost-Europa, West-Europa en zo verder. De eerste dag van elke week wil ik iedere verantwoordelijke van elke regio gesproken hebben. Ik gruw van algemeenheden en termen als ‘het gaat goed’. Nee, ik wil weten wat de prijzen zijn, hoe de bezettingsgraad evolueert, wat de concrete kansen zijn. Iedereen heeft een



strategisch plan op vijf jaar. Er is een maandrapporing voor de financiële resultaten en op kwartaalbasis wordt een update van het plan gevraagd. En eens per jaar gaan we daar gedurende een week als één wereldwijd team door, om elkaar feedback te geven en te leren van mekaar. Elke maand wordt op het managementcomité ook één regioverantwoordelijke uitgenodigd, die dan kennismaakt met het hele bedrijf. Ik hoop dat die managers zo leren om onze business, in al zijn complexiteit, ook door mijn ogen te bekijken. We hebben wereldwijd ook maar maximaal zes niveaus van hiërarchie. Dat is redelijk weinig voor ons type bedrijf.”

Hoe evolueren de afzetmarkten van Sarens? Waar liggen nieuwe groeimogelijkheden?

CARL SARENS. “We zien al tien jaar een verschuiving van olie en gas naar hernieuwbare energie, met een versnelling de jongste

jaren. We zijn vijftien jaar geleden meteen op die kar gesprongen. In Europa hebben we onze vloot en capaciteit om windturbines te hissen al fors uitgebreid. De jongste twee à drie jaar volgen ook Azië en de Verenigde Staten dat parcours. Azië loopt voorop. In Taiwan zijn we al operationeel, Zuid-Korea volgt. Noord-Amerika begint nu ook aan te trekken, daar hebben we onlangs grote contracten binnengehaald. Hier willen we ons marktaandeel de volgende jaren fors verhogen. Offshore windenergie wordt een heel belangrijke markt voor ons, maar ook olie en gas blijft interessant, omdat die sector veel projecten op stapel heeft staan om de nieuwe productie- en emissiedoelstellingen te halen.”

WIM SARENS. “De windindustrie is toch wel een speciale business, die een aparte aanpak vraagt. De windindustrie moet je vergelijken met een business als de autoas-

WIM SARENS
“Begrijpen politici wel de industriële aanvoerketen die nodig is om de energietransitie mogelijk te maken?”

semblage. Het is repetitief werk dat systematisch correct uitgevoerd moet worden. Ook de timing bij de bouw van een windpark wordt heel scherp in de gaten gehouden. Je moet productiequota kunnen halen.”

Zit de groei gebeiteld de volgende jaren?

WIM SARENS. “Ja, maar veel zal afhangen van de beleidsmakers. Wil men de transitie naar hernieuwbare energie doorzetten? En begrijpt men wel de industriële aanvoerketen die nodig is om die transitie mogelijk te maken? In Europa hebben we al enkele keren een boom-bustycyclus meegemaakt in hernieuwbare energie. Beleidsmakers kondigen plannen aan, waarop de industrie investeert in een grotere schaal. Maar als de industrie klaar is, zetten de overheden het mes in de plannen en de subsidies. En dan moet de industrie mensen ontslaan en herstructureren. Zowel te grote plannen als te kleine ambities zijn voor een industrie als windenergie niet goed.”

CARL SARENS. “De markt voor hernieuwbare energie zal mogelijk wat afkoelen. Er zal wat realiteitszin terugkeren. Je kunt al die plannen niet tegelijk realiseren. Het zal wat trager gaan, maar de markt heeft voldoende potentieel.”

Wat is uw strategie om maximaal in te spelen op die mogelijkheden?

CARL SARENS. “We moeten lokaal aanwezig zijn met een lokale organisatie. En het wordt ook steeds belangrijker om met lokale mensen en lokale partners te werken. Onze grote en moderne vloot, in combinatie met onze kennis en referenties, maakt het mogelijk op die mogelijkheden in te spelen.”

Wat is uw voorsprong of USP ten opzichte van de concurrentie? Wat maakt Sarens competitief?

WIM SARENS. “Precies die lokale aanwezigheid. En de stempel van *‘been there, done that’* die we klanten kunnen bieden. We weten hoe we de Amerikaanse offshore industrie moeten bedienen, omdat we dat in Europa al gedaan hebben. Dat helpt enorm. De prijs is uiteraard belangrijk, maar bij zulke grote projecten moeten klanten ook vertrouwen dat je het werk aankan, wat betreft materiaal, mensen en veiligheid.”

CARL SARENS. “Het aandeel van onze diensten in de totale projectwaarde is doorgaans beperkt tot enkele procenten, maar de kosten zijn veel groter als wij niet tijdig opdagen of als we een project niet kunnen uitvoeren. Daarom zetten we ook heel hard in op onze engineering en op modern materiaal.”

Waar ligt de grens van de technologische ontwikkelingen als het gaat om tillen van grote gewichten?

CARL SARENS. “Puur technisch zijn er amper limieten, maar op een gegeven ogenblik wordt het materiaal zo omvangrijk dat het economisch niet meer loont om het te verplaatsen. Die grens evolueert continu. We hadden vijftien jaar geleden nooit gedacht dat we nu een vloot van vijftien kranen met elk een hijscapaciteit van meer dan 2.000 ton zouden uitbaten.”

WIM SARENS. “Het loont doorgaans ook niet om grote, disruptieve stappen te nemen. De klanten moeten ook klaar zijn. Een grotere kraan vraagt meer staal en is duurder. Ben je dan nog competitief? De kraan moet geschikt voor de opdracht blijven.”

Is het vandaag moeilijk in te schatten in welke kranen u moet investeren, gezien de snelle ontwikkelingen in de offshore windindustrie naar steeds grotere turbines?



CARL SARENS. “De gewichten en de hoogtes nemen toe, maar onze kranen hebben nog de nodige capaciteit. We zitten de volgende zes tot zeven jaar technisch gezien nog goed. We kijken nu vooral naar de mogelijkheden om onze vloot van grootste kranen te elektrificeren. We moeten dat proac-

“

‘Ik gruw van algemeenheden en termen als ‘het gaat goed’. Nee, ik wil weten wat de prijzen zijn, hoe de bezettingsgraad evolueert, wat de concrete kansen zijn’ WIM SARENS

CARL EN WIM SARENS

“In de Verenigde Staten willen we ons marktaandeel de volgende jaren fors verhogen.”

tief doen, ook gezien de lange levertijden. Je moet de markt en je klanten ook voorbereiden op elektrische kranen, die anders werken dan een dieselveertuig. De aankoop prijs is hoger, dus je moet oppletten dat klanten daarvoor willen betalen. En op een werf moet de nodige infrastructuur en capaciteit beschikbaar zijn om de elektrische kraan te voeden.”

WIM SARENS. “We zijn er trots op dan we een EcoVadis-score gehaald hebben, als eerste in onze sector. EcoVadis is een internationaal bureau dat bedrijven scores geeft voor hun ESG-inspanningen (environmental, social, governance, *nvdr*). Een van onze grote klanten, Air Liquide, vereist deze score van zijn leveranciers om te kunnen meedingen naar een project. Wij zullen dat op een gegeven moment ook van onze leveranciers eisen. Voorlopig is er nog geen wereldwijde standaard rond ESG, maar de EcoVadis-score wordt wereldwijd een referentiescore die bedrijven zullen moeten behalen.”

Soms vernoemt u een nieuwe kraan naar een familielid. Zo bestaat de Big Carl. Is er ook een Big Wim?

WIM SARENS. “Ik hoop van niet” (*lacht*).

CARL SARENS. “In de naamgeving van onze kranen zit niet echt een lijn. De jongste 2.000 tonkraan heeft de naam gekregen van iemand die hier al lang werkt. We hebben wel de traditie om onze vaartuigen een naam uit de familie mee te geven. We hebben bijvoorbeeld een ponton dat ‘Wim’ heet” (*lacht*). ①