

Interview

Voorzitter Ludo Sarens mikt op omzetverdubbeling tegen 2015

CEO
DE CEO SPREEKT

PATRICK LUYSTERMAN, WOLVERTEM

Met de intrede van Waterland als minderheidsaandeelhouder verliest Sarens, de specialist in complexe hijsopdrachten uit Wolvertem, geenszins zijn familiaal karakter. Door de operatie kan Sarens zijn omzet in vijf jaar verdubbelen en wordt een beursgang op langere termijn een optie.

Sarens is lid van tot de kleine kring van Vlaamse kmo's die in hun branche tot de absolute wereldtop behoren. Tien jaar geleden was de groep nog vooral actief in België en de buurlanden. Het voorbije decennium is de omzet verdubbeld, werkt het bedrijf in 40 landen en telt het meer dan 3.000 medewerkers.

Exact 60 jaar nadat het bedrijf van start was gegaan als een bijverdienste van landbouwer Frans Sarens, die zijn trekpaard inzette bij een bosontginning, werd deze zomer een niet-familiale aandeelhouder aangetrokken. De Belgisch-Nederlandse private-equity-groep Waterland investeert de komende drie jaar 100 miljoen euro in Sarens en verwerft daarmee een participatie van 15 à 20 procent. Volgens waarnemers ging de waardering van het bedrijf in de richting van een half miljard euro.

In 2003 reduceerde een uitkoopoperatie het aantal familiale aandeelhouders van 32 naar 5. Ludo Sarens (59) is uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur. De andere aandeelhouders zijn Ludo's broer Hendrik en zijn neven Marc, Jan en Benny. Alle vijf hebben ze een actieve en leidinggevende functie in het bedrijf. Waterland krijgt twee zetels in de raad van bestuur.

Er werd al heel lang gepraat over de komst van een financiële partner bij Sarens. Waarom heeft het zo lang geduurd?

Ludo Sarens: 'In de periode van 2003 tot 2007 zijn we zeer sterk gegroeid. Financieel waren we toen vrij gezond. We waren er ons wel van bewust dat op termijn problemen konden ontstaan als we onze balans niet zouden versterken. Daarom namen we in 2007 Royal Bank of Scotland (RBS) in de arm. In een eerste fase zouden we de verschillende scenario's samen bestuderen. De vijf familiale aandeelhouders kwamen unaniem tot de conclusie dat een minderheidsaandeelhouder het beste alternatief was. Tot de uitvoering van de tweede fase, het vinden van de geschikte partner, is het door de financiële crisis niet gekomen. We waren ook iets minder gehaast. Wij wisten dat we, zoals bij eerdere crisissen, de impact van de terugval met twee jaar vertraging in onze groeicijfers zouden voelen.'

De sfeer op de financiële markten is nog steeds allesbehalve ideaal te noemen. Toch hebt u vandaag een nieuwe partner.

Sarens: 'Begin 2010 zocht de zakenbankier Frank Demoen ons weer op. Hij was van RBS overgestapt naar Banca Leonardo, de onafhankelijke zakenbank die net in Brussel een kantoor had geopend. We dachten zelf dat het marktklimaat nog niet voldoende gunstig was. Demoen verzekerde dat het gedeelte waar was. We hoopten op vijf geïnteresseerde partijen om mee te praten. Uiteindelijk waren er dat zeven.'

Behalve het Belgisch-Nederlandse Waterland circuleerden ook de namen van de Belgische groepen Gimv XL en Sofina. Er was naar verluidt weinig echt inter-



© SOPHIE VAN HOOF

‘Een beursgang is op termijn mogelijk’

Vlaamse kmo koos bewust voor **NIET-ANGELSAKSISCHE** aandeelhouder

nationale (Angelsaksische) belangstelling. Mikte Sarens bij de start op een (te) hoge waardering als voorwaarde?

Sarens: 'Het proces ging bijzonder weinig over de waardering van de Sarens Group. Dat was voor de familiale aandeelhouders lang niet het enige dat telde. De waarderingen die ons werden voorgesteld, verschilden nauwelijks van elkaar. We stelden zelf wel enkele andere voorwaarden die het kringetje van mogelijke geïnteresseerden meteen flink beperkten.'

Wat waren die voorwaarden precies?

Sarens: 'In de eerste plaats wilden we dat de raad van bestuur in het Nederlands zou blijven vergaderen. Dat

In de eerste plaats willen we dat de raad van bestuur van Sarens in het Nederlands blijft vergaderen. Dat heeft niets te maken met een nostalgische Vlaamse reflex.

heeft niets te maken met een of andere nostalgische Vlaamse reflex in een kmo. Het gaat niet om de taal alleen. De top van het bedrijf is trouwens echt wel meertalig. We wilden gewoon dat de cultuurschok niet te groot zou zijn voor onze organisatie. Dat sloot de facto een aantal potentiële, vooral Angelsaksische, kandidaten uit. We wilden bovendien slechts met één gesprekspartner

onderhandelen, niet met een consortium. En we waren ook op zoek naar een partner die tevreden is met minder dan 25 procent van het kapitaal, maar wel in staat is snel een belangrijke kapitaalverhoging door te voeren als zich een onverwachte opportuniteit, bijvoorbeeld een grote overname, zou voordoen.'

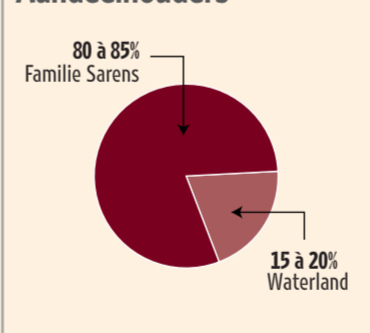
En waarom koos u uiteindelijk voor Waterland?

Sarens: 'We waren vooral gecharmeerd door de eenvoud van hun voorstel. Waterland was ook een van de weinige partijen die echt bleken door te hebben hoe onze markt in elkaar zit en hoe we werken. We willen een partner die meer kan dan enkel geld inbrengen. Onze partner moet begrijpen waar we mee bezig zijn. We waren niet bang om ons veeleisend op te stellen. Nogmaals, we zaten niet in een positie dat we per se een partner moesten toelaten. Zonder partner konden we perfect verder. Maar we mochten dan wel geen grote groeiambities koesteren.'

Waterland geeft Sarens een extra investeringscapaciteit van 250 à 300 miljoen euro. Wat gaat u daarmee doen?

Sarens: 'We gingen ervan uit dat de wereldmarkt vanaf 2011 opnieuw zou aantrekken. Op basis daarvan hebben we ons voortschrijdend driejarenbudget voor 2011-2013 opgesteld. We werkten met een tweesporig beleid. De kapitaalverhoging gaat door of ze gaat niet door. Dankzij de kapitaalverhoging kunnen we gespreid over drie jaar zo'n 400 miljoen euro investeren. Zonder de kapitaalverhoging was dat minder dan de helft geweest. Omdat er voor het reeds vergevorderde 2011 ook al twee scenario's waren geformuleerd, was er

Aandeelhouders



toch wel enige tijdsdruk. Zo waren bij enkele leveranciers een paar orders 'onder voorbehoud' geplaatst. Die drongen aan op duidelijkheid. We mikten tegen eind juni op een overeenkomst met een kapitaalpartner. Het werd uiteindelijk begin augustus.'

Komt er een grote overname?

Sarens: 'In 2009 namen we het Amerikaanse bedrijf Rigging International voor 10 miljoen euro over. Dat was vanuit de grootste overname ooit van Sarens. We groeien op de eerste plaats vooral organisch. In nieuwe markten nemen we meestal eerst een kleine activiteit over voor 3 à 5 miljoen euro. Dat dient als basis om er ons eigen ding mee te doen. Er is vandaag zeker geen lijstje van bedrijven die we snel willen overnemen, laat staan dat er een echt groot doelwit zou zijn. In veel groeiemarkten waar we vooruit willen, is er ook niet veel over te nemen. Zeker niet in Latijns-Amerika en Afrika. We hopen ons te versterken in Azië.'

Hoe sterk wil u groeien?

Sarens: 'We zullen de komende vier

SARENS IN CIJFERS

- Omzet: 385 miljoen euro.
- Bedrijfskastroom: 125 miljoen euro.
- Bedrijfswinst: 19 miljoen euro.
- Werknemers: 3.054.
- Landen: 40.
- Aantal kranen: 1.400.

jaar met zo'n 20 à 25 procent per jaar groeien. We streven ernaar onze omzet te verdubbelen van 385 miljoen euro in 2010 tot 800 miljoen euro in 2015. Ons personeelsbestand zal toenemen van 3.000 naar pakweg 4.000. Er zullen weinig extra Belgen in dienst komen. Er zijn er vandaag 550, van wie 300 voor de Belgische markt werken. Enerzijds zal de Belgische markt, zoals de rest van West-Europa, weinig groeien. Anderzijds vinden we moeilijk Belgen die voor ons lange tijd in het buitenland willen werken.'

In welke mate zwakt de intrede van Waterland het familiale karakter van Sarens af?

Sarens: 'We zitten nog steeds stevig aan het stuur. We waren reeds volop aan een professionalisering bezig. De komst van de externe partner houdt ons scherp om dat te blijven doen. Hebben we te weinig internationale inspiratie? In het zevenkoppige strategisch comité, dat de grote lijnen uitzet, zitten vijf buitenlanders: een Nederlander, een Pool, een Zuid-Koreaan, een Brit en een Fransman. Tegelijkertijd blijven we een

BIO
LUDO SARENS

- 59 jaar.
- Handelsingenieur (KULeuven).
- Derde generatie in het bedrijf.
- Sinds 1979 aan de slag bij Sarens.
- Sinds 1998 lid van de raad van bestuur.
- Uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur.

echt familiebedrijf. De vijf familiale aandeelhouders, de derde generatie, zijn alle vijf actief in topfuncties. Mijn zoon Wim is CEO. Carl, de zoon van mijn neef Benny, is directeur wereldwijde operaties en technische oplossingen. Van de vierde generatie werken er vijf in het bedrijf. Behalve interesse is ook bekwaamheid een belangrijk criterium voor familieleden die bij ons werken. Sinds de uitkoop van enkele familiale aandeelhouders in 2003 hebben we nauwelijks nog een dividend uitgekeerd. Er zijn geen plannen om die politiek te veranderen.'

Waterland zal niet eeuwig in het kapitaal van Sarens blijven zitten.

Sarens: 'Dat klopt. Het meest waarschijnlijke scenario is dat Waterland minstens vijf jaar en maximaal acht à tien jaar blijft. Hoe die uitstap zal worden georganiseerd, is vandaag nog koffiedik kijken. Er is een bevoorrecht scenario waarover ik vandaag niets kan zeggen.'

Twee jaar geleden sprak u zich nog zeer negatief uit over een beursgang. 'Het is niet omdat je groei stabiel is, dat je naar de beurs moet gaan. En dan moet je steeds rapporteren en communiceren en word je afgestraft als er een komma verkeerd staat. Bij een beursgang heb je geen leven meer, maar word je geleefd', zei u in november 2009 in een interview met De Tijd.

Sarens: 'Ik weet dat ik dat heb gezegd. (lacht) Men heeft me overtuigd dat dat allemaal nog kan meevallen. De voorbije jaren was het echt niet het juiste moment om naar de beurs te trekken. Zoals we vandaag niet klaar zijn om in de raad van bestuur een andere taal dan Nederlands te spreken maar dat over een paar jaar wel kunnen zijn, geldt dat ook voor een beursgang.'

Bent u niet bang van het economisch klimaat?

Sarens: 'Na een eerder stagnerende markt in 2010, een logisch gevolg twee jaar na de crisis van 2008, hadden we voor dit jaar een sterk hernemende markt verwacht. Die opleving komt iets trager op gang dan verwacht. Maar dat is per definitie tijdelijk. De vraag naar energiecentrales blijft wereldwijd zeer groot. Die moeten er komen. Daarnaast is er de markt van olie, gas en ertsen. Het zijn goederen die in steeds moeilijker omstandigheden moeten worden ontgonnen en waarvoor men steeds meer onze diensten nodig heeft. We hebben weinig te lijden onder de Arabische revoluties. Enkel in Libië zijn er zeven kranen geblokkeerd op de luchthaven.'

Twee jaar geleden zei u de ambitie te hebben op uw 60ste enkel nog adviseur te zijn. Dat is volgend jaar. Blijft u daarna aan als voorzitter?

Sarens: 'Sinds het aantreden in 2009 van mijn zoon als CEO heb ik steeds meer operationele functies overgedragen. Ik hou me nu vooral bezig met de raad van bestuur en onze partnerschappen, niet alleen met Waterland, maar ook met onze belangrijke joint ventures in het buitenland, bijvoorbeeld met de familie Nass in Bahrein. Die is zeer belangrijk voor onze activiteiten in het Midden-Oosten. Tot nader order blijf ik aan als voorzitter van Sarens.'