

Beispielfälle

SAG GmbH: Wachstum durch Fokussierung auf das Kerngeschäft

Im Mai 2006 erwarb Advent International die Dienstleistungssparte RWE Solutions vom Essener Energiekonzern RWE. Dabei handelte es sich um ein Konglomerat aus fünf Unternehmen, die energietechnische Dienstleistungen für verschiedene Märkte und Abnehmer erbrachten. Die Herausforderung für Advent bestand darin, die einzelnen Firmen aus dem Konzernverbund zu lösen und ihnen durch die eigenständige Weiterentwicklung und die Konzentration auf ihr eigentliches Kerngeschäft zu mehr Wachstum zu verhelfen. **SAG – Vereinfachung von Strukturen und Optimierung von Prozessen**

Eines dieser fünf Unternehmen war die SAG GmbH mit Sitz in Langen bei Frankfurt. Auch SAG selbst stellte ein komplexes Konglomerat, bestehend aus 50 rechtlich selbständigen Einheiten, dar. SAG war einerseits führender Anbieter im Bereich Dienstleistungen für Energieversorger und deren Netze, gleichzeitig beinhaltete das Geschäft andererseits jedoch eine Vielzahl nicht-strategischer Randaktivitäten. Bereits in der Akquisitionsphase begannen daher die Beteiligungsspezialisten von Advent gemeinsam mit der SAG-Geschäftsführung ein Konzept zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens zu erstellen. Ziel war es, die Ertragskraft des Unternehmens nachhaltig zu stärken, die operative Dynamik zu erhöhen und SAG mittelfristig auf die internationale Expansion in Richtung West- und Osteuropa vorzubereiten. Um dies zu realisieren, sollten zunächst die Unternehmensstrukturen von SAG deutlich vereinfacht und die Aktivitäten auf das eigentliche Kerngeschäft konzentriert werden. .

Gemeinsam mit der SAG-Geschäftsführung identifizierte Advent daher zunächst jene Dienstleistungen, die künftig das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens ausmachen sollten. Dabei spielten insbesondere Aspekte der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, die strategische Marktposition und künftige Wachstumsaussichten eine zentrale Rolle. Als eigentliches Kerngeschäft wurden schließlich die energietechnischen Dienstleistungen insbesondere für die Verteilnetze sowie für die Übertragungsnetze der Energieversorger identifiziert. Gleichzeitig zog sich SAG aus Randaktivitäten - etwa Dienstleistungen für die petrochemische Industrie in den Niederlanden oder der Turbinenwartung - zurück und veräußerte diese an strategische Käufer.

Innerhalb der komplexen Reorganisation galt es zusätzlich, interne Arbeitsprozesse genauer unter die Lupe zu nehmen, Abläufe transparenter und Entscheidungswege kürzer zu gestalten sowie Synergien zu schaffen. Dabei brachte Advent Erfahrungen aus vorangegangenen und ebenfalls umfangreichen Reorganisationen, wie etwa bei der Bonner Moeller-Gruppe und der Pharmagruppe Viatris ein. Zusätzlich setzte Advent auf die fundierte Branchenexpertise von Operating Partner Uwe Alwardt, der den Prozess als Aufsichtsratsvorsitzender begleitete.

Starkes Serviceportfolio und ausgebaute Wettbewerbsposition

Bereits etwa eineinhalb Jahre später - und damit deutlich früher als erwartet - hatte SAG alle Ziele der Reorganisation realisiert und einen erheblichen Wertzuwachs erreicht. Die einst 50 Einheiten waren auf 15 reduziert, 11 Randbereiche verkauft und die Dienstleistungen in zwei Kerngeschäftsfelder zusammengefasst. Im operativen Geschäft hatte SAG Arbeitsabläufe effizienter gestaltet und durch Bedarfsbündelungen und neue Einkaufsstrategien eine optimierte Materialbeschaffung erreicht. Darüber hinaus hat das Unternehmen ein ausgewogenes Service-Portfolio geschaffen, die Wettbewerbsposition ausgebaut und die Marke gestärkt. Die erste Phase der strategischen Neuausrichtung war damit erfolgreich abgeschlossen und SAG war bereit für die nächste Phase - die internationale Expansion unter einem neuen Eigentümer. Nach knapp zwei Jahren im Portfolio verkaufte Advent International die SAG im Frühjahr 2008 an das schwedische Private-Equity-Haus EQT.