

# Fallstudie: Erfolgreiche Nachfolgeregelung mit Private Equity

## Toga Food SA: Schweizer Importeur von Back- und Süßwaren

Entscheidungen von großer Tragweite wollen sorgfältig geprüft werden. Diese Weisheit hat sich auch bei der Toga Food SA aus dem schweizerischen Wangen bewahrheitet. CEO Thomas Gabathuler konnte sich vor allem auf sein Bauchgefühl verlassen, als er sich mit dem von Orlando Management beratenen Fonds Special Situations Venture Partners III (SSVP) den richtigen Partner für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ins Boot holte. Für den Fonds ist Toga Food, führender Schweizer Importeur von Back- und Süßwaren, ein Erfolg versprechendes Investment in einem speziellen Marktsegment.



Toga Food schließt die Lücke zwischen Massenprodukten und kleineren Produktmengen.  
Foto: Toga Food SA

### Den richtigen Partner finden

„No Deal!“, sagte sich Thomas Gabathuler zunächst, als er mit den ersten Investoren verhandelte. Als Nachfolger seines Vaters, der die Toga Food SA bereits im Jahr 1981 gegründet hatte, wollte er mit Hilfe eines externen Kapitalgebers eine klare Nachfolgeregelung umsetzen. Wichtigste Ziele waren die Erhaltung der Konzernstruktur sowie des Standorts in Wangen. Auch die notwendige industrielle Expertise sollte der Investor mitbringen. Doch die ersten Gespräche waren ernüchternd. Zu viele „Consultants“ und zu wenig praktische Erfahrung, verbunden mit der drohenden Gefahr, im Zweifelsfall zu einem Unternehmen von vielen im Portfolio degradiert zu werden – am Ende war es das Bauchgefühl von Thomas Gabathuler, das sich gegen einen Verkauf sträubte. Doch wie sollte es trotzdem zu einem erfolgreichen Abschluss kommen? Immerhin ging es um nichts weniger, als ein traditionsreiches Familienunternehmen in die Hände eines externen Gesellschafters zu übergeben. Der Zufall stand Gabathuler schließlich zur Seite.

### Die Marktlücke füllen

„Der Kontakt entstand ursprünglich über einen mir bekannten M&A-Berater, der zunächst gar nicht daran gedacht hatte, dass uns das Geschäftsmodell von Toga Food reizen könnte“, erinnert sich Dr. Karl Spielberger, Managing Partner der Orlando Management Schweiz AG. „Doch glücklicherweise war dem so.“ In der Folgezeit bewiesen die Verhandlungen zwischen Toga Food und Orlando Management, wie ausschlaggebend zwischenmenschliches Verständnis und Persönlichkeit für ein erfolgreiches Investment sind – ein Aspekt, der bei Investments in inhabergeführte Unternehmen mit langer Tradition eine gewichtige Rolle spielt. „Mich haben die Qualität und die Persönlichkeit des CEO Thomas Gabathuler überzeugt“, unterstreicht Spielberger. „Für mich war und ist er der Mann am richtigen Ort. Immerhin ist er selbst schon seit über 20 Jahren im Unternehmen aktiv und führt die Firma aus meiner Sicht ausgezeichnet“, so Spielberger. Wendigkeit und Schnelligkeit, eine gute Organisation und die schlanke Kostenstruktur von Toga Food hebt Spielberger als weitere überzeugende Argumente für den Einstieg des SSVP-Fonds hervor, der heute im Rahmen einer Mehrheitsbeteiligung in das Unternehmen investiert. „Mit seinem Geschäftsmodell schließt Toga Food die Lücke zwischen direkt importierten Massenprodukten und kleineren Produktmengen, die nicht zum Mainstream-Angebot zählen“, sagt Spielberger.

#### KURZPROFIL: TOGA FOOD SA

Gründungsjahr:	1981
Branche:	Lebensmittelimport, Back- und Süßwaren
Unternehmenssitz:	Wangen an der Aare, Schweiz
Mitarbeiterzahl:	ca. 20
Umsatz 2010/2011:	ca. 40. Mio. CHF/ca. 33 Mio. EUR
Internet:	www.togafood.ch

## Die Ärmel hochkrepeln

Die Schweiz ist kein einfaches Land, die Bevölkerungsstruktur ist komplex, die Sprachenvielfalt allgegenwärtig. Insgesamt eine Herausforderung, der sich Orlando Management gerne gestellt hat. „Wir waren bereit, die Ärmel hochzukrepeln und loszulegen“, resümiert Spielberger. Die Qualität der Unternehmenslandschaft, die überwiegend gute Kapitalausstattung der Unternehmen, bessere innerbetriebliche Strukturen und ein vergleichbar geringerer Restrukturierungsbedarf machen das Land für Investoren zunehmend interessant. „Natürlich finden in der Schweiz tendenziell kleinere Transaktionen statt“, schränkt Spielberger ein. „Aber wir versuchen, die ‚Perlen‘ zu identifizieren.“

## Wechsel ohne Aufsehen

Bei Toga Food waren sich Management und Investoren frühzeitig einig, an einem Strang zu ziehen. Nur vier

Monate vergingen vom ersten Treffen bis zum erfolgreichen Abschluss der Transaktion. „Vor allem wollen wir die Geschäftsbasis von Toga Food erweitern und neue Produktgebiete erschließen“, beschreibt Spielberger die wesentlichen Ziele der Zusammenarbeit. Der Besitzerwechsel soll dabei so ruhig wie möglich vonstatten gehen. Denn im Idealfall soll der Einstieg eines neuen Investors keine praktischen Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kunden haben. „Hier sind wir auf einem guten Weg“, so Spielberger. Schon heute gibt es verschiedene Ideen, die beide Seiten mittel- und langfristig gemeinsam umsetzen wollen – nicht zuletzt durch mögliche Synergien, die sich durch weitere Akquisitionen von SSVP in der Schweiz ergeben.

Holger Garbs  
redaktion@unternehmeredition.de

## „GEMEINSAM MIT GEBALLTER KRAFT VORWÄRTS!“

INTERVIEW MIT THOMAS GABATHULER, CEO, TOGA FOOD SA

**Unternehmeredition:** Welche Motive hatten Sie, ein Beteiligungsunternehmen als Investor mit ins Boot zu holen?

**Gabathuler:** Im vergangenen Jahr hat sich mein Vater als Präsident des Verwaltungsrates aus dem Unternehmen endgültig zurückgezogen und ging in Pension, nachdem er schon 2003 die Geschäftsführung abgegeben hatte. Neben ihm war auch meine Schwester in Teilzeit im Unternehmen tätig. Meine Mutter hatte die Firma da bereits verlassen. Mir war es wichtig, zu diesem Zeitpunkt und auf einen Schlag eine klare Nachfolgeregelung zu treffen und die Mitglieder der Familie auszuzahlen. Das dafür notwendige Kapital hätte ich jedoch nicht über Banken akquirieren können. So fiel die Wahl auf das Modell Private Equity.

**Unternehmeredition:** Ihre ersten Erfahrungen mit Private Equity waren nicht die besten.

**Gabathuler:** Es gab neben der durch Orlando beratenen SSVP in der Tat weitere interessierte Investoren. Deren finanzielle Vorstellungen waren für uns jedoch nicht realisierbar. Zudem fehlte ihnen die praktische Erfahrung eines Unternehmers. Klassische „Consultants“, die mal eben eine Firma führen wollen, hätten uns nicht weitergeholfen. Uns war die praktische Erfahrung der Investoren wichtig. Bei anderen Investoren wären wir im Portfolio aber nur eine Nummer unter vielen gewesen. Entscheidend war mein Bauchgefühl. Und das hat bei den anderen Investoren am Ende gesagt: „No Deal!“

**Unternehmeredition:** Welche strategischen und operativen Ziele haben Sie sich gemeinsam mit den Investoren gesetzt und welche konnten Sie erreichen?

**Gabathuler:** Zu Beginn standen verschiedene Maßnahmen der internen Optimierung. So haben wir beispielsweise die Rentabilität unserer 6.000 Palettenplätze überprüft und uns auch von einigen nicht rentablen Produkten aus unserem Sortiment getrennt. Wir haben gemeinsam analysiert, wie wir unsere Marktposition stärken, neue Bereiche erschließen und unser Geschäft ausbauen können. Alle beteiligten Personen werden aktiv in solche Überlegungen einbezogen, beispielsweise im Rahmen eines Workshops mit unseren Verkaufsverantwortlichen. Nur gemeinsam können wir mit geballter Kraft vorwärtskommen. Dazu zählt auch, dass wir möglichen Krisen vorzeitig vorbeugen und uns schon in erfolgreichen Jahren die Frage stellen: „Was wäre wenn?“



Thomas Gabathuler

**Unternehmeredition:** Herr Gabathuler, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Holger Garbs.  
redaktion@unternehmeredition.de