

## BOSCHETTI AG, AARAU

---

### Verkauf des Unternehmens an Drittfirma

René Boschetti (64), Gründer und ehemaliger Eigentümer des in Aarau ansässigen Sanitär- und Heizungsunternehmens Boschetti AG, hat alles richtig gemacht. Seit Januar 2008 ist er nur noch Geschäftsleiter der Boschetti AG. Seine Firma und auch seinen Immobilienbesitz hat er verkauft. Das Unternehmen gehört nun zu der auf Lüftung, Kälte und Klima spezialisierten Meier-Kopp-Gruppe. Die Firmenübernahme durch den Zürcher Familienbetrieb hat bis heute nur Gewinner hervorgebracht.

«Meine Nachfolge ist ein Glücksfall», sagt denn auch Boschetti selber. Er ist in Aarau aufgewachsen, dort ging er zur Schule, machte seine Ausbildung als Sanitärinstallateur, anschliessend als Sanitärplaner und holte sich das eidgenössische Diplom als Haustechnikplaner. Später leitete er die Aarauer Niederlassung einer Zürcher Firma. Als diese wegen der Ölkrise Anfang der 1970er-Jahre in Probleme schlitterte, kamen die Eigentümer mit 20 Leuten nach Aarau und verlangten vom damaligen Filialenchef Boschetti, dass er seine Leute entlasse. «Da machte ich nicht mit», erinnert sich Boschetti. Kurzerhand gründete er 1976 seine eigene Sanitär- und Heizungsfirma. Mit durchschlagendem

Erfolg. Schon im ersten Geschäftsjahr machte die Jungfirma gegen 700 000 Franken Umsatz; budgetiert war lediglich eine Viertel Million. Auch der Personalbestand ist schnell gewachsen: «Beim Firmenstart waren wir drei Leute, Ende des ersten Geschäftsjahres waren es schon acht.»

Innerhalb weniger Jahre schaffte es die Boschetti AG, in der Region zu einem der führenden Sanitär- und Heizungsunternehmen zu werden. Die roten Service-Autos mit dem in weisser Schrift aufgespritzten Firmenslogan «De Boschetti wetti!» sind längst über den Aargau hinaus präsent.

Ein wichtiger Meilenstein war die Realisierung der eigenen Werkstatt vor 20 Jahren. «Wir waren auch der erste Betrieb mit einer ISO-Zertifizierung auf dem Platz und gehörten zu den ersten, die auf Computer setzten», erzählt Boschetti. Der Patron engagierte sich in Aarau als Mitglied des örtlichen Rotary Clubs und für den Eishockeyclub; als Berufsmann war er aktiv tätig für den Haustechnikverband, war jahrelang dessen Präsident und einer der Chefexperten bei den Berufsprüfungen. Zudem hat die Boschetti AG selber Lehrlings-Ausbildungsplätze geschaffen.

Eigentlich wollte Boschetti die Firmennachfolge intern lösen. Drei Mitarbeiter waren als neue Eigentümer vorgesehen. Doch diese zerstritten sich; aus dem geplanten Management-Buy-out wurde nichts. «Ich musste 2007 eine andere Lösung suchen», kommentiert Boschetti. Er kontaktierte Hans Kappeler, den renommierten Aarauer Spezialisten für Firmenkäufe und -verkäufe. Für das Vorgehen stellte Boschetti klare Bedingungen auf. Der wichtigste Punkt war die Sicherung der Arbeitsplätze. Die zweite Forderung war, dass die Boschetti AG als Aarauer Unternehmen am Markt bleibt. Zudem wollte René Boschetti alles verkaufen – also die Firma inklusive aller *Liegenschaften*, die seine AG oder er privat besass. M&A-Experte Kappeler war es dann, der im März 2007 den Kontakt mit der Meier-Kopp-Gruppe herstellte. Und mit René Boschetti und Peter Meier fanden sich zwei Gleichgesinnte. Die beiden Firmeninhaber sind nicht nur gleich alt, sondern wie Boschetti hat auch Kollege Meier in den 1970er-Jahren seine Firma gegründet und zwar

just im Krisenjahr 1973. «Ich verdiente damals noch einen Teil meines Einkommens als Halbprofi beim Zürcher Fussballclub GC», sagt Meier, der sogar in der Nationalmannschaft 1971 im Länderspiel gegen England als Stürmer im Einsatz gestanden hatte.

«Die grösste unternehmerische Herausforderung war für mich damals, wie ich einen Weg finde, um an die richtigen Leute und an die Aufträge heranzukommen», berichtet Meier. Deshalb weiss er, wie wichtig ein persönliches Netzwerk wie jenes von Kollege Boschetti für einen Handwerksbetrieb ist. Meier setzte alles daran, dass die Boschetti AG als Aarauer Firma am Markt wahrgenommen wird. Ihm kam auch gelegen, dass René Boschetti selber sich Schritt für Schritt aus der Firma zurückziehen wollte und bereit war, seinen künftigen Nachfolger in sein persönliches Netzwerk einzuführen.

Die *Finanzierung* des Mergers sollte zuerst von einer der Grossbanken übernommen werden. «Von den dort zuständigen Bankern haben wir Vorgaben erhalten, die für Grossfirmen

*Steuern S. 73*

*Debt Capacity S. 93*

#### KURZPROFIL UNTERNEHMEN

	Meier-Kopp-Gruppe	Boschetti AG
<i>Branche/Tätigkeit</i>	Lüftung, Klima, Kälte	Sanitär und Heizung
<i>Gründung</i>	1973	1976
<i>Umsatz</i>	ca. 35 Mio. CHF	ca. 7 Mio. CHF
<i>Mitarbeitende</i>	115 (Stand 2009)	50 (Stand 2009)
<i>Standort(e)</i>	Zürich, Mönchaltorf, Reinach	Aarau

te  
1-  
er  
er  
1  
is  
-  
i,  
e  
e  
:  
1  
1

und nicht für KMU konzipiert waren», kommentiert Peter Meier. «Dieses Spiel haben wir abgebrochen.» Praxisnahe und unkomplizierte Hilfe bot dann Boschettis Hausbank an, die NEUE AARGAUER BANK AG (NAB). Acht Monate dauerten insgesamt die Verhandlungen, bis dann im Dezember 2007 die Verträge unterschriftsbereit waren. Wie Kollege Boschetti ist auch Peter Meier selber daran, seine Nachfolge zu regeln. Auf Anfang 2009 hat er die operative Geschäftsleitung abgegeben. Er agiert jetzt noch als Verwaltungsratspräsident. Sein Sohn Michael, der an der Universität Zürich Betriebswirtschaft studiert hat, arbeitet sich nun Schritt für Schritt in Branche und Unternehmen ein. Dafür hat er sich berufsbegleitend zum Techniker Klima/Lüftung ausbilden lassen. Innerhalb der Firmengruppe ist Michael Meier nun Mitglied der Geschäftsleitung und als Betriebswirtschaftler für die Finanzen zuständig. Durch den Zusammenschluss der beiden Firmen kann die Firmengruppe nun die Haustechnik als Gesamtlösung am Markt anbieten. Mit der Übernahme schaffte Meier-Kopp zudem die angestrebte *geografische Ausweitung* entlang der Mittellandachse, die zu den wirtschaftlich attraktivsten Regionen der Schweiz gehört. Und das Geschäft läuft prächtig, gerade auch in der Region Aarau. «Für einmal ist die Bauindustrie von der Rezession nicht betroffen», sagt Geschäftsleiter Boschetti. Kein Wunder ist die Bo-

schetti AG dauernd auf der Suche nach Fachkräften und hat den Personalbestand seit Anfang 2008 bereits von 40 auf 50 Mitarbeiter aufgestockt.

.....

## INTERVIEW

Interview mit René Boschetti,  
Geschäftsleiter und früherer Inhaber der  
Boschetti AG

*Sie sind zwar nicht mehr Eigentümer Ihres Unternehmens, aber nach wie vor Geschäftsleiter. Wie lange wollen Sie noch aktiv bleiben?*

Vorgesehen ist, dass ich, bis ich 65 Jahre alt bin, aktiv bleibe und auch dann noch als Reserve zur Verfügung stehe. Ich will Schritt für Schritt meine Tätigkeiten an Peter Amsler, meinen Stellvertreter und künftigen Nachfolger, übergeben.

*Und können Sie das Alltagsgeschäft nun ein bisschen ruhiger angehen?*

Der Aufwand wurde überhaupt nicht kleiner, denn das Geschäft läuft wie geschmiert. Wir haben, seit ich die Firma verkauft habe, den Mitarbeiterbestand bereits um zehn Personen aufgestockt. Wir würden jederzeit weitere Fachkräfte einstellen, aber wir finden derzeit keine.

*Können Sie sich dafür ein bisschen mehr Freizeit leisten?*

Das Gegenteil ist der Fall. Früher bin ich von Zeit zu Zeit noch fischen ge-

gangen. Doch dieses Jahr bin ich noch nie an der Aare gewesen und erst einmal mit dem Boot auf dem Sempachersee.

*Wie haben Sie die ersten Kontakte mit Peter Meier als potentielltem Käufer Ihrer Firma erlebt?*

Es ist wichtig, dass man gegenseitig die unternehmerische Philosophie prüft und schaut, ob diese zusammenpasst. Die Meier-Kopp-Gruppe und die Boschetti AG haben auf Anhieb gut zusammengepasst. Wir haben ehrlich miteinander verhandelt und uns zu 100 Prozent an unsere Vorgaben und Abmachungen gehalten.

*Wurden Sie in punkto Preis schnell einig?*

Wir haben unsere Treuhänder zugezogen und den *Firmenwert* inklusive der Immobilien berechnen lassen. Das waren fundierte, saubere Berechnungen, auf deren Grundlage wir den Preis dann fixiert haben.

*Trotzdem dauerten die Verhandlungen vom März bis Dezember 2007, also fast neun Monate, bis das Geschäft unter Dach und Fach war.*

Wir haben bewusst das Geschäft auf Ende 2007 abgewickelt, damit die Übernahme gerade zusammen mit dem Jahresabschluss erfolgen konnte. Doch bevor wir die Verträge machen konnten, mussten einige Vorarbeiten gemacht werden wie Inventar und auch eine *Due Diligence*.

*Unternehmensbewertung S. 85*

*Due Diligence S. 77*

## NACHFOLGELÖSUNG

- *Form der Nachfolge*  
Verkauf des Unternehmens an Drittfirma
- *Bisheriger Inhaber*  
René Boschetti
- *Nachfolger*  
Peter Meier
- *Dauer des Nachfolgeprozesses*  
März bis Dezember 2007
- *Involvierte Parteien intern*  
Beide Firmeninhaber sowie alle Mitglieder der Geschäftsleitung der Meier-Kopp-Gruppe
- *Involvierte Parteien extern*  
Treuhänderunternehmen, die für die beiden Unternehmen tätig waren; M & A-Experte Hans Kappeler, Aarau; NEUE AARGAUER BANK AG (NAB), Aarau; Anwalt Jürg Scherrer, Aarau

*Sie bezeichnen die Übernahme durch die Meier-Kopp-Gruppe als Glücksfall. Haben Sie alles richtig gemacht, oder gab es Situationen, in denen Sie rückblickend anders agieren würden?*

Die gibt es effektiv, nämlich in der Kommunikation. Peter Meier und ich haben zwar die Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter über die geglückte Nachfolgeregelung informiert, aber nicht die Öffentlichkeit. Und plötzlich gab es das Gerücht, dass es die Boschetti AG nicht mehr lange geben würde. Da mussten wir schnell reagieren und über die Presse die Aarauer Bevölkerung über die geglückte Nachfolge informieren.