

Das Erbe der Väter?

Reinhard Büchl jun. und Franz Schabmüller jun. erzählten uns im Stadtgespräch warum sie nicht nach Marbella jetten, sondern auf dem Boden bleiben



Wirtschaft10plus traf sich mit Franz Schabmüller jun. (l.) und Reinhard Büchl jun. - der jungen Generation zum Stadtgespräch.

Sie kennen sich seit Jahren, die beiden Unternehmersöhne Franz und Reinhard, die von ihren Vätern nicht nur die Vornamen übernommen haben. Bei der Firma Büchl ist die operative Verantwortung bereits an die Kinder weitergegeben worden, in der Schabmüller Firmenverwaltung steht dies noch bevor. Wie lebt und arbeitet es sich mit erfolgreichen Eltern? Das und mehr wollten wir von den beiden Jungunternehmern wissen.

Inwiefern ist Ihr Vater Ihnen ein Vorbild?

Reinhard Büchl jun. (RB): Ich kann schon sagen, dass mein Vater ein großes Vorbild ist. Es wird erzählt, dass ich im Kindergarten schon gesagt habe: „Ich will mal das gleiche werden, wie der Papa!“ Dieser Wunsch ist immer bestehen geblieben. Er ist mir Vorbild, sowohl was die berufliche Laufbahn anbelangt, als auch im gesellschaftlichen Leben.

Franz Schabmüller jun. (FS): Auch mein Vater ist mir sicherlich ein Vorbild. In der Kindheit drehte sich bei mir und der ganzen Familie viel um das Unternehmen. Früh habe ich erkannt, dass es oftmals Schwierigkeiten zu meistern, aber auch Glücksmomente zu feiern gibt. Ähnlich wie bei der Familie Büchl, ist mein Vater gesellschaftlich ebenfalls sehr engagiert. Das gesellschaftliche Engagement versuche ich ebenso intensiv zu pflegen wie mein Vater bzw. meine Eltern. Vielleicht in anderen Bereichen, aber ich möchte mit meiner Arbeitskraft, meinem Engagement, der Gesellschaft zur Verfügung stehen.

In welchen Bereichen gehen Sie einen anderen, Ihren eigenen Weg?

FS: Momentan – und da unterscheidet sich von meinem Vater – bin ich kaum politisch aktiv. Ich bin sehr interessiert und seit ihrem Bestehen 2008 Mitglied der Jungen Freien Wähler, aber nicht auf der aktiven Bühne zu Hause. Ich verfolge natürlich sehr intensiv, was auf kommunaler und bundesweiter Ebene passiert. Ich unterstütze auch gewisse Dinge, aber trete dort nicht öffentlich in Erscheinung, dafür investiere ich heute einfach zu viel Zeit in meine anderen Ehrenämter. Das ist für mich persönlich jetzt wichtiger. Was später passiert, kann ich jetzt noch nicht sagen.

RB: Mein Vater ist ein wesentlich emotionalerer Typ als ich. Ich bin ausgeglichener und trete in der Familie eher als Moderator auf. Entscheidungen vertragen wir auch mal um einen Tag, um sie emotionsfrei treffen zu können. Im privaten Bereich weiß jeder – mein Vater ist immer on Tour. Da gibt es keine Minute, in der er nicht beschäftigt ist. Da gönne ich mir eher eine Pause und genieße es auch manchmal nichts zu tun.

In zwei vergangenen Interviews hat mir ein Unternehmer-Sohn gesagt, dass er auf keinen Fall in den elterlichen Betrieb einsteigen möchte, weil er nicht so viel arbeiten will, wie sein Vater. Und der Zweite hat sich ganz offiziell schriftlich um eine Stelle beim Senior beworben. Beide sind mittlerweile erfolgreich ins Familienunternehmen eingestiegen und arbeiten hervorragend mit dem Vater zusammen. War Ihnen von Kindesbeinen an klar, dass Sie den Eltern nachfolgen werden?

RB: Bei mir war das von vornherein klar. Spätestens seit dem Studium – das ich bereits auf den Einstieg ins Unternehmen ausgerichtet hatte – war der Weg dafür geebnet. In den Ferien als Schüler und später als Student habe ich natürlich auch im Betrieb mitgearbeitet. Als Schüler holt man noch die Gelben Säcke ab, steht auf dem Müllauto oder in der Baugrube. Als Student war ich durchaus auch schon in verantwortlichen Positionen im Einsatz. Der Übergang war irgendwie fließend. An der Uni Darmstadt gab es keine offizielle Feier, an der man sein Diplom überreicht bekommt. Da flatterte nur ein Kuvert ins Haus. Mein Vater hat irgendwann nur gefragt, „bist du jetzt eigentlich schon fertig?“ Schade, eigentlich, dass dies an meiner Universität nicht so gelebt wurde, wie an anderen. Ein Bewerbungsgespräch bei meinem Vater gab es übrigens nicht.

FS: Bei mir auch nicht, aber bei mir war es ein wenig anders. Ich komme aus einer anderen Branche, habe IT-Systemelektroniker gelernt und dann gemeint Abitur machen und studieren zu müssen. Das ist heute anders als bei unserer Väter-Generation, ein Studium ist nahezu unabdingbar. Ich habe während meiner Praxissemester im Schwarzwald und in Österreich gearbeitet, nicht im elterlichen Betrieb. Die EDV habe ich jedoch ziemlich bald betreut, aber das war erst einmal der einzige Bereich. Erst bei einer gemeinsamen Reise, was bei unserer Familie relativ selten ist, dass wir privat miteinander reisen, hatten wir Zeit über persönliche Belange zu reden, die Richtung des Unternehmens und auch meiner Person festzulegen. Ich habe dann intensiv darüber nachgedacht, wohin es gehen soll und mir war klar, dass ich kein weiteres Jahr im Ausland verbringen möchte. Meine private Situation ließ das einfach nicht zu. Das hätte nicht zusammen gepasst und tut es heute noch nicht. Vor zwei Jahren im April haben mich mein Vater und einer unserer Geschäftsführer, Herbert Fürst, eines Abends zur Seite genommen, um das zukünftige Vorgehen zu besprechen. Wir haben eine Assistentenstelle, die auf drei Jahre begrenzt ist und mit der wir junge Mitarbeiter auf Führungspositionen vorbereiten. Diese Stelle war vakant und die Situation passte. Mittlerweile arbeite ich seit Anfang 2011 fest im Unternehmen mit.

Beide Firmen ähneln sich von der Strategie her. Beide verfügen über verschiedene Standbeine, wobei es bei der Franz Schabmüller Firmenverwaltung sogar noch ein wenig breiter angelegt ist. Wie wichtig ist das für den Erfolg?

FS: So wie die Unternehmensgruppe momentan abgebildet ist, ist es historisch gewachsen, und wir würden das wahrscheinlich im Großen wieder so tun. Ich spreche beispielsweise von unserer internen Vorgabe, dass ein Unternehmen unserer Gruppe nicht mehr als 200 bis 250 Mitarbeiter haben darf, dann wird es eine separate Einheit und eigenständig. Wir setzen auf kleinere, schlagkräftigere Einheiten, die am Ende des Jahres ihre eigene Bilanz vorweisen können. Auch die Haftungsstreuung ist dabei ein wichtiges Thema. Das sind sicher Erfolgsfaktoren. Wir sehen dieses Modell als zukunftsfähig an. Momentan sind wir auch dabei, in diesem Bereich zu überprüfen, inwiefern alle Prozesse noch skalierbar und überschaubar sind oder ob der Overhead anders strukturiert werden sollte. Wir haben ca. 800



„Wir setzen auf kleinere, schlagkräftige Einheiten!“

bis 850 Mitarbeiter (Vollzeitarbeitskräfte), von denen ich klar zugeben muss, dass ich nicht jeden mit Namen kenne. Mein Vater ist da mehr drin in der Materie, kennt Mitarbeiter seit der Ausbildung. Aber durch viele Aufenthalte in den einzelnen

Firmen, fällt es mir immer leichter. Aber alle kann man in dieser Größenordnung wahrscheinlich nicht mehr persönlich kennen.

RB: Es ist auch bei uns durchaus Strategie, dass wir ein immer breiteres Leistungsportfolio und Einsatzgebiet aufweisen. Um unser Unternehmen stabil und gesund zu halten, müssen wir versuchen, nicht von einzelnen Kunden und Geschäftsbereichen abhängig zu sein. Mit unserem Stammgeschäft „Entsorgung“ haben wir nicht die Möglichkeit, wenn ein Kunde vor Ort weg fällt, einen Neukunden in z.B. Hamburg zu gewinnen. Wir betreiben anlagenbezogene Dienstleistungen und sind daher mit unseren Tätigkeiten an unsere Standorte gebunden. Deswegen müssen wir andere Geschäftsfelder öffnen. Mit dem Thema „Glas-Recycling“ in Neuburg haben wir beispielsweise einen neuen Bereich geschaffen, der zwar mit der Entsorgung zusammenhängt, aber ganz andere Voraussetzungen hat.

FS: Es kommt vielleicht noch hinzu, dass das Potential, gute Leute in die Führungsebene mit aufzunehmen, besser ausgeschöpft werden kann, wenn verschiedene Unternehmen in einer Gruppe da sind. Führungskräfteentwicklung ist ein wichtiger Faktor! Bei uns sind heute Leute Geschäftsführer, die früher Meister waren. Kosten- und Gewinntransparenz hat man ebenfalls leichter, wenn die Einheiten kleiner sind. Allerdings stellen wir keine Vergleiche untereinander an, dafür sind die Aufgabengebiete oder Kunden einfach zu verschieden.

RB: Wir sind noch deutlich kleiner als die Franz Schabmüller Firmengruppe. Außer bei unserer ungarischen GmbH, bin ich überall noch operativer Geschäftsführer. Bei Euch gibt es eine klare Strategie, die ich gut finde: Ihr habt die Firmenverwaltung und in den einzelnen Betrieben immer einen externen Geschäftsführer. So kann man wachsen und das Tagesgeschäft frisst einen selbst nicht auf. Da unterscheiden wir uns noch. Wir haben derzeit 300 Mitarbeiter, davon 150 in Ungarn. Ich versuche ebenfalls in diese Richtung zu gehen, denn es braucht einfach einen Kopf, bei dem die unternehmensübergreifenden Themen zusammenlaufen. Wenn bei uns mein Vater aufhört, muss trotzdem jemand ganz oben stehen, der alles steuert. Folglich braucht man externe Mitarbeiter in der Geschäftsführung und muss dieses Vertrauen geben, sonst schafft man es nicht mehr. Wer etwas weiterentwickeln möchte, muss so handeln.

FS: Bei uns ist es schon auch noch so, dass manche operativen Geschäftsfelder in Familienhand liegen. Das ist aber nur eine Übergangslösung, wir sind klar dabei, im Rahmen der Führungskräfteentwicklung, Personen aus unserem Mitarbeiterstamm hier einzusetzen, die eigenverantwortlich arbeiten.

Glauben Sie wirklich, dass Ihre Väter jemals aufhören werden?

RB: Also, mein Vater hat die Firma bereits übergeben. Viele glauben zwar, er leitet nach wie vor die Unternehmensgruppe, weil er immer noch so viel anderes macht. Tatsächlich verantwortet er aber nur noch unser Ingenieurbüro für Entsorgungs- und Logistikberatung, und ist dort europaweit tätig.

Dieser Ausstieg war aber geplant und wurde von ihm vorbildlich umgesetzt. Dazu gehört viel Vertrauen in die eigenen Kinder. Mein Vater taucht in der Region trotzdem überall auf, und das ist auch gut so. Denn nur, wenn man sich andere Aufgaben sucht, kann man sich lösen. Die gesamte Verantwortung und die Gesellschaftsanteile sind bei uns also komplett übergeben. Er hat für sich seinen Cut schon gemacht.

FS: Wir sind noch nicht ganz soweit (lacht). Aber man darf nicht vergessen, dass ich erst seit eineinhalb Jahren mit dabei bin. Aber wir haben einen klaren Zeitplan. Operativ ist mein Vater durch unsere Geschäftsführer nicht mehr ganz so eingespannt wie früher. Sicherlich wird er nie von der öffentlichen Bildfläche in Ingolstadt verschwinden. In welchen Konstellationen personell das ganze weiter geht, auch wie Anteile geregelt werden – für diese Entscheidungen gibt es ein ganz klares Datum: 1.1.2014, dann wird die Verantwortung übergehen. Natürlich wird er auch danach noch beratend zur Seite stehen. Das ist der einzige Weg, der nachfolgenden Generation ein derartiges Firmenkonstrukt zu übergeben. Entscheidungsfreiräume müssen sein. Aber unser Deutsches Recht will es durchaus auch, dass Übergeben einige Zeit in Anspruch nehmen.

Ingolstadt als Wirtschaftsstandort. Haben wir es hier leichter als andere Regionen?

RB: Wir haben es leichter, weil wir aufgrund der wirtschaftlichen Situation überhaupt die Chancen haben, Arbeit zu bekommen. Aufträge sind da, die zu erbringen sind. Wir haben es aber auch schwerer, weil viele von außerhalb in die Boomregion kommen und davon profitieren wollen. Die gesamte Region weist gute Zahlen auf, daher bin ich überzeugt, dass Firmen, die nachhaltig agieren und zuverlässig arbeiten, in Ingolstadt derzeit wirklich erfolgreich sein können.

Ob alle daraus etwas machen, ist eine andere Frage.

FS: Wir sind von den Standorten her nur in Bayern aktiv. Vergleicht man unseren Standort mit der kompletten Bundesrepublik, haben wir aufgrund des



„... es braucht einen Kopf, bei dem die unternehmensübergreifenden Themen zusammenlaufen!“

Wohlstandes sicher ein gutes Los gezogen. Das Volumen, um wirtschaftlich agieren zu können, liefern die großen Wirtschaftsunternehmen. Man muss aber auch sagen, dass wir in Ingolstadt mehr Anstrengungen vorweisen müssen, das Image der Firma und den Personalstamm zu pflegen und neue Mitarbeiter zu suchen. Diese Erfahrung machen wir, da wir auch beispielsweise in der Oberpfalz vertreten sind. Diesen Herausforderungen stellen wir uns dort weniger.

Man redet immer von Netzwerken, vom Zusammenwachsen der Region. Warum ist die Firma Büchl bei IRMA mit dabei und die Firma Schabmüller noch nicht?

RB: Ich wusste erst gar nicht, dass IRMA für alle offen ist. Ich dachte, das ist auf die großen Fünf, die Stadt und die Landkreise begrenzt. Als Unternehmer in der Region muss man sich zusammen tun, um Themen nach vorne zu bringen. Über IRMA sehe ich große Möglichkeiten, dahingehend etwas zu bewegen. Darüber hinaus sind dort alle großen Unternehmen der Region zusammen mit vielen anderen Betrieben vertreten und man erfährt

viel über deren Vorgehensweise, Ziele und Strategien. Insofern erwartete ich mir durchaus auch Informationen, die mir für meinen Betrieb hilfreich sind. Warum sollte das nicht auch ein Geben und Nehmen sein?

FS: IRMA – ganz ehrlich – war mehr das Thema meines Vaters. Was Reiner gerade als Vorteil beschrieben hat – das eben die ganzen Großen der regionalen Wirtschaft dort vertreten sind – ist bei uns manchmal nicht ganz so entscheidend. Wir sind in vielen Netzwerken eingebunden, deren Teilnehmer mehr zu unserem Geschäftsfeld gepasst haben. IRMA tut das nicht zu 100%, was nicht heißt, dass wir uns dort in Zukunft nicht engagieren werden. Wir wägen Mehrwert und Zeitaufwand ab, Prio Eins hat IRMA momentan noch nicht, dafür stehen andere Netzwerke mehr im Vordergrund. Das schmälert aber nicht die Bedeutung von IRMA!

Herr Büchl, Ihr Vater ist gesellschaftlich viel unterwegs und engagiert. Ist das auch der Weg, den Sie gehen wollen?

RB: Vom Grundsatz her bin ich schon jemand, der sich über die betrieblichen Grenzen hinaus, einbringen will. Ich habe mich für das IHK-Gremium aufstellen lassen und wurde hinein gewählt – das sind so die ersten Schritte. Das muss man auch ein wenig vom Alter abhängig machen. Ich finde, man sollte von der Sache überzeugt sein und Erfahrung mitbringen, um sich in bestimmten Gremien einbringen zu können. Überall nur anzuklopfen und auch dabei sein zu wollen, bringt nichts und ist nicht meine Intention. Die nächsten Jahre werde ich mich aber bestimmt für das eine oder andere Ehrenamt einsetzen. Wirtschaft ist für mich ein wichtiger Bereich, aber auch für den Sport interessiere ich mich sehr. Das muss kein großer Verein sein. Mein Sohn wird jetzt vier Jahre, im August kommt unsere Tochter auf die Welt. Vielleicht nehme ich durch meine Kinder künftig einen Platz im Vereinswesen ein. Ich finde es wichtig, dass Kinder Sport treiben, am besten in der Mannschaft. Ich war begeisterter Fußballer, vielleicht hat eines meiner Kinder diese Leidenschaft geerbt. Vereinsleben und Teamsport – das prägt! Wie bei den Schäffler – daher kennen Franz und ich uns auch – dort habe ich tolle Erfahrungen gesammelt, leider tanzen wir nur alle sieben Jahre.

Sie beide sind trotz der erfolgreichen Firmen, geerdet und bodenständig. Wir gehen davon aus, dass Sie nicht zum 18. Geburtstag den 150.000 Euro teuren Wagen vor die Tür gestellt bekommen haben, sondern sich etwas erarbeiten mussten. Wie sinnvoll war das im Rückblick?

RB: Die Erziehung ist das A und O, das gibt man auch weiter. Meine Eltern waren relativ streng. Vor meinem 16. Geburtstag war ich nur in Hepberg unterwegs, erst dann durfte ich abends auch mal in die Stadt. Damals dachte ich „die spinnen komplett“, rückblickend muss ich sagen, das war gut

so. Andere Freunde, die mit 15 schon das durften, was ich erst Jahre später erlaubt bekam, mussten sich mit 17 schon andere Dinge suchen, die für sie noch interessant waren. Was nicht immer gut geendet ist. Ein Ferrari mit 18 vor der Haustür, der bringt einen vielleicht nach Marbella und auf den Gedanken, der große Macker zu sein, aber nicht im Leben nach vorne. Ich habe das von meinen Eltern gelernt und hoffe, dass ich das auch an meine Kinder weitergeben kann. Das dicke Auto vor der Tür gibt mir nichts. Hätte ich es anders vorgelebt bekommen, vielleicht schon. Ich kenne Franz' Eltern, da wird das nicht anders sein, oder?

FS: Ich kann dich beruhigen Reiner, das mit dem Weggehen war nicht nur in Hepberg so!

RB: Ja, du hast aber auch keinen Bus gebraucht!

FS: Stimmt, aber trotzdem durfte ich erst mit 16 abends weg gehen. Ich kann mich erinnern, dass ich einmal Fasching mit 15 weggehen wollte und mein Vater meinte: „Ja fangst jetzt Du as spinn an?“, da war nichts zu machen. Natürlich fand ich das damals unglaublich! Meine Eltern haben mir auch beigebracht, was Geld wert ist. In den Ferien konnte ich mir etwas dazu verdienen, davon durfte ich mir das kaufen, was ich wollte. Vom Rasen mähen bis zur klassischen Ablage war da alles dabei und, da erinnere ich mich noch gut, gekauft habe ich mir einmal ein neues Surfbrett. Auch meine ersten Urlaube mit 16 ohne meine Eltern habe ich mir selbst finanziert. Das macht Reiner und mich auch als Personen sehr ähnlich. Luxus ist nicht unser Ding. Wertevermittlung in der Erziehung ist ganz, ganz wichtig. Die Bodenständigkeit haben unsere Väter uns bestens vorgelebt.

Ehrenamt: Wo findet man Sie, Herr Schabmüller?

FS: Es gibt mehrere Themen, wo ich mich engagiere. Die Narrwalla Ingolstadt musste ich aufgrund des Zeitmangels aufgeben, dort war ich viele Jahre aktiv. Ich bin in einer Studentenverbindung tätig und seit über 20 Jahren Pfadfinder. Auch sehr aktiv, aber kaum auf kommunaler, sondern bayernweiter, bundesweiter Ebene. Ich mache regelmäßig pädagogische Ausbildungen, die ich leite oder mit denen ich mich selbst fortbilde. Das nimmt viel Zeit in Anspruch. Die Pfadfinder sind der größte organisierte Jugendverband der Welt mit 100.000 Mitgliedern allein in Deutschland. Das was ich den jungen Leuten weitergebe, kann man nicht nur im Privatleben, sondern auch beruflich nutzen. Der Umgang mit Menschen, die pädagogischen Ansätze, sind sehr nützlich. „Jeden Tag eine gute Tat“ wird vielleicht nicht täglich gelebt, aber die Pfadfinder haben einen Auftrag. Das ist die Mit-Erziehung der Jugend. Man kommt dort mit Personen aus allen Regionen und Familienkonstellationen in Verbindung, alle sind dabei gleich und werden gleich behandelt. Das ist ähnlich wie bei Sportvereinen und unglaublich wichtig. Auch ich hoffe, meine Kinder einmal für etwas Derartiges begeistern zu können. ■ (pup)



Wie der Vater so der Sohne? Franz Schabmüller jun. und Reinhard Büchl jun. (r.) treffen sich mit Wirtschaft10plus-Geschäftsführer Michael Müller (2.v.l.) und Redaktionsleitung Susanne Puppele, zum Stadtgespräch und gingen dieser Frage auf den Grund. Fotos: Ritchie Herbert