



Familienmannschaft mit Sparringspartner (v. li.): Andrea Eisenlohr, Monika Schabmüller, Franz Schabmüller senior und junior mit Geschäftsführer Herbert Fürst

Fotos: Schabmüller

Konsequenz bringt Resilienz

Die Franz Schabmüller Firmengruppe schaffte den Generationenwechsel mit frühzeitiger Planung – und einem ungewöhnlichen Führungstandem.

Von Rebecca Sollfrank

REGENSBURG/INGOLSTADT. Resilienz ist die Fähigkeit von technischen Systemen, bei einem Teilausfall nicht vollständig zu versagen. Diese Definition des Begriffs, die aus dem Ingenieurwesen kommt, zieht Franz Schabmüller junior gern heran, wenn es um das Unternehmen seiner Familie geht. „Resilienz ist für uns, dass die Firma nicht ins Wanken gerät, wenn eine Person ausfällt.“ Die heutige resiliente Struktur der Schabmüller Firmengruppe ist das Ergebnis einer über Jahre intelligent geplanten familieninternen Nachfolge. „Schabmüller ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Übergabe eines komplexen Unternehmens durch frühzeitige Strukturierung perfekt gelingen kann“, er-

klärt Rainer Ehbauer, Niederlassungsleiter Ostbayern im Firmenkundengeschäft der HypoVereinsbank und Nachfolgeexperte. Er hat von Bankseite den Generationenwechsel im Hause Schabmüller begleitet.

Bewegte Geschichte

2018 blickt die Ingolstädter Unternehmensgruppe auf 40 Jahre bewegte Firmengeschichte zurück. Mit fünf Mitarbeitern startete Franz Schabmüller senior 1978 mit der Übernahme einer Firma für Spezialtraktoren in Holzkirchen. Heute hat die Schabmüller Firmengruppe mehr als 1000 Mitarbeiter in zehn operativen Unternehmen. Das Hauptaugenmerk liegt auf Automotive, BMW ist der wichtigste Kunde. Seit 2014 leitet Franz Schabmüller junior zusammen mit Herbert Fürst, einem langjährigen Vertrauten seines Vaters, das operative Geschäft der Firmengruppe. Anfang 2018 hat der Junior von seinem Vater außerdem die Leitung der familieneigenen Beteiligungsholding Framos übernommen, in der auch die beiden Schwestern vertreten sind.

Die Rolle von Herbert Fürst ist es, die den Generationenwechsel bei Schabmüller so besonders macht. Der gelernte

Bankkaufmann Franz Schabmüller senior stammte eigentlich selbst aus einer Unternehmerfamilie. In jungen Jahren hatte Schabmüller erleben müssen, wie das väterliche Unternehmen, bedingt durch Krankheit des Seniorchefs und nicht geregelte Nachfolge, schließlich verkauft werden musste. Ein Herzinfarkt mit nur 38 Jahren brachte Franz Schabmüller dazu, über seine Führungskonstellation nachzudenken. „2002 hat mein Vater den aus meiner Sicht entscheidenden Punkt im Nachfolgeprozess gesetzt“, erinnert sich sein Sohn. Er holte sich den langjährigen Mitarbeiter Fürst als Fremdgeschäftsführer und „Sparringspartner“ an seine Seite.

Franz Schabmüller junior hatte zu diesem Zeitpunkt noch keine Ahnung davon, dass er nur zwölf Jahre später den Platz seines Vaters im Führungstandem übernehmen würde. Der Sohn begann seine berufliche Laufbahn in der IT-Branche. Erst 2011 stellte sein Vater ihm die Gretchenfrage nach der Nachfolge. „Wir wollten es eigentlich langsam angehen lassen und hatten eine dreijährige Testphase geplant, in der mich mein Vater und Herbert Fürst nach und nach ins Geschäft einführen sollten.“ Schon nach eineinhalb Jahren allerdings war klar, dass der Junior in die Fußstapfen des Vaters steigen würde. Die kommenden eineinhalb Jahre wurden genutzt, um das Unternehmen, das längst eine Unternehmensgruppe war, strukturell so zu professionalisieren, dass die Familie genauso wie das externe Management ihre Rolle finden konnte. Dabei holte man sich kompetenten Rat von außen: „Wir hatten ein Viererteam, in dem unter anderem ein Insolvenzverwalter und ein Fremdunternehmer vertreten waren. Es war klar, dass im Zuge der Nachfolge die Notfallplanung aktualisiert werden sollte“, sagt

Schabmüller junior. Für Banker Ehbauer vorbildlich: „Sowohl Nachfolge als auch Notfallplan sollten nicht aus der Not heraus, sondern aktiv und souverän entstehen.“

Nachdem Franz Schabmüller junior Anfang 2014 schließlich das operative Managerruder zusammen mit Herbert Fürst übernommen hatte, zog sich der Senior vier Jahre lang zur Gestaltung der familieneigenen Beteiligungsholding zurück. Dass sein Sohn den „Sparringspartner“ Fürst erbt, ist für ihn ein Glücksfall. „Führung muss wachsen. Ich konnte nicht aus meinem Studium heraus plötzlich 1000 Mitarbeiter in zehn Firmen alleine leiten.“ Demut statt Selbstüberschätzung ist für Franz Schabmüller junior weiterhin eine wichtige Unternehmereigenschaft.

Professionelle Struktur

Und was rät er Familienunternehmen, die selbst vor der Nachfolgefrage stehen? „Der Senior muss wirklich übergabewillig sein und sein Nachfolger ehrlich übernahmewillig. Sich zu etwas drängen zu lassen, ist falsch. Vor der Übergabe sollte die Firmenstruktur so weit professionalisiert werden, dass man rein theoretisch an die Börse gehen könnte. Danach sollten die realen inneren Bedürfnisse und Erwartungen aller Beteiligten analysiert und dokumentiert werden. Idealerweise holt man sich externen Expertenrat, denn eine objektive Sicht auf das Unternehmen ist wertvoll. Und am Ende müssen Zeitpläne nicht nur fixiert, sondern konsequent eingehalten werden.“ Auch hier lief es bei Schabmüllers mustergültig: Franz Schabmüller senior hatte 2013 seinen kompletten Rückzug für 2018 angekündigt. Mit dem ersten Gesellschafterbrief seines Sohnes Anfang des Jahres wurde die Schabmüller-Nachfolge symbolträchtig perfekt gemacht.



Maschinenbau ist das Kerngeschäft der Schabmüller Firmengruppe – BMW gehört zu den Premiumkunden.