

Themenspezial

HYPOVEREINSBANK



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 Führungsstandem.

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 familieninternen 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 Führungsstandem 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 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 familieninternen 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.

INTERVIEW

Gespräch mit Rainer Ehbauer, Niederlassungsleiter Ostbayern im Firmenkundengeschäft der HypoVereinsbank

„Wir sind in einer Nachfolge-Hochphase“

Herr Ehbauer, wie sehen Sie die Rolle der Bank in der Unternehmensnachfolge?

Rainer Ehbauer: Wir sind Moderatoren mit einem breiten Netzwerk an Spezialisten im Rücken und helfen dabei, ein Lebenswerk nicht nur im Sinne des bisherigen Unternehmers, sondern auch im Sinne des Unternehmens richtig zu übergeben. Das ist gerade im Moment brandaktuell und eine große Verantwortung für alle Beteiligten. Einer aktuellen Erhebung des Bayerischen Wirtschaftsministeriums nach sind in Bayern bis 2021 knapp 30.000 Unternehmen übergabereif. Viele Unternehmer verdrängen das, denn es ist komplex und kann konfliktreich und kostenintensiv sein. Dabei wird oft vergessen, dass es nicht nur um den Ruhestand des Unternehmers oder die finanzielle Absicherung seiner Erben geht. Es geht um eine erhebliche Anzahl regionaler Arbeitsplätze, die nur erhalten werden, wenn das Unternehmen erfolgreich weiterbesteht. Die familieninterne Übergabe ist, wenn sie gelingt, eine sehr positive Sache, aber sie ist nicht die einzige gute Lösung.

Welche Alternativen sehen Sie für Familienunternehmen?

Das Einbringen eines Unternehmens in eine Stiftung kann das Familienvermögen – auch vor internen Streitigkeiten – schützen und dem Gemeinwohl dienen. Aber es zeichnet sich auch ein Trend zur Trennung zwischen Gesellschafter und Management ab. Die Erbengeneration bringt sich als Gesellschafter nur in einem Beirat ein und überlässt das operative Geschäft einem externen Management. Ein unterschätztes Potenzial steckt auch im verantwortungsvollen, wertrealistischen Verkauf an einen neuen Unternehmer.

Konkretisieren Sie bitte „verantwortungsvoll und wertrealistisch“.

Ein Käufer zahlt nicht für Emotionen. Wenn das Lebenswerk wirklich erfolgreich weitergeführt werden soll, muss man einen realistischen Ertrag für die Zukunft prognostizieren. Wir als beratende Bank sind der Moderator dieses Umsatzrealismus. Ein einzelner Erwerber steckt nicht selten all sein Ver-

mögen oder sogar mehr in diesen Kauf. Die Bereitschaft zu einem Verkäuferdarlehen zeigt etwa, wie wichtig dem auscheidenden Unternehmer der Fortbestand seiner Firma und damit die Absicherung seiner Mitarbeiter ist. Gerade in der aktuellen Nachfolge-Hochphase könnten wir dem Unternehmertum in Deutschland enorme Dynamik verleihen, wenn sich alle Beteiligten etwas zutrauen.



„Die familieninterne Übergabe ist (...) eine sehr positive Sache, aber sie ist nicht die einzige gute Lösung.“

Rainer Ehbauer

Brauchen wir mehr Mutige, die ein bestehendes Unternehmen übernehmen?

Ganz genau. Wir brauchen Unternehmertegeist. Wer sich über Jahre hinweg in leitender Funktion Branchenkompetenz erarbeitet hat, hat jetzt die Chance, selbst zum Unternehmer zu werden, ohne als Existenzgründer ganz unten zu starten. Angefangen bei der KfW und der IfA bis hin zur Bayerischen Beteiligungsgesellschaft stehen zahlreiche effiziente Finanzierungshilfen zur Verfügung. Das Zusammenspiel von fairer Übergabe, mutiger Übernahme und kompetenter Moderation durch Banken trägt dazu bei, die Zukunft unseres Mittelstandes zu sichern.

Interview: Rebecca Sollfrank
Foto: Simon Gehr



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

KONTAKT

HypoVereinsbank
UniCredit Bank AG
Hemauerstraße 1
93047 Regensburg
Telefon: +49 (0) 941 / 5691-0
Fax: +49 (0) 941 / 5691-825
www.hvb.de

HypoVereinsbank
Unternehmer Bank

Member of UniCredit