

## Ausstieg nach Maß

Franz Schabmüller hat eine überaus erfolgreiche Firmengruppe aufgebaut. Nach seinem Rückzug aus dem operativen Geschäft bleibt das Unternehmen in der Familie. JOSEF STELZER

**FÜR DEN INGOLSTÄDTER UNTERNEHMER** Franz Schabmüller war es eine ganz besondere Feier. Am 19. Juli 2014, wenige Tage vor seinem 60. Geburtstag, verabschiedete er sich bei einer „Fly Away Party“ am Flughafen Ingolstadt-Manching von seinen Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Die Party mit 600 Gästen im neugebauten Hangar hatte einen ganz bestimmten Anlass: Nach 36 Jahren zog er sich aus der operativen Tätigkeit der Ingolstädter Schabmüller Gruppe zurück und wechselte als alleiniger Geschäftsführer in die familieneigene Beteiligungsholding. Seinen Ausstieg hatte er bereits seit Jahren geplant, die Nachfolgeregelung stand längst fest. Für die operativen Geschäfte der Firmengruppe, zu der mittlerweile zehn Unternehmen gehören, zeichnen nun sein ältester Sohn Franz und der langjährige Schabmüller-Geschäftsführer Herbert Fürst verantwortlich.

Das Lebenswerk des Gründers kann sich schon lassen. Seine unternehmerische Laufbahn begann der gelernte

Bankkaufmann Anfang 1978 in Holzkirchen, wo er ein insolventes Kleinunternehmen für Spezialtraktoren erwarb. In rascher Folge hob er ein Fahrrad-Einzelhandelsgeschäft aus der Taufe und stieg in die Herstellung von Zulieferteilen für den Maschinenbau ein. Später kamen Bereiche wie Zerspanungs- und Holztechnik, Stahlbau sowie das Geschäftsfeld Elektromaschinenbau hinzu.

Um das zeitweise sehr breite Produktionsprogramm zu straffen und den Betrieb besser an die Marktanforderungen anzupassen, trennte er sich nach und nach durch Ausgliederung, Verkauf oder Ausgründungen vom Elektromaschinenbau, den Landmaschinen, von der Holztechnik und sogar von der Finanzbuchhaltung sowie den Lohnabrechnungen. Schabmüller setzt seit Ende der 1980er Jahre vor allem auf das zukunftssträchtige Automotive-Geschäft und beliefert namhafte

Automobilhersteller wie Audi, BMW (mit Motorradbau) oder Rolls Royce sowie verschiedene Automobilzulieferer wie Magna oder Handtmann.



Geschäftsführer  
Franz Schabmüller jun.,  
Franz Schabmüller sen.  
und Herbert Fürst (v. l.)

Schon bald sorgte der Ingolstädter Unternehmer hier für Furore. Im Jahr 1994 erhielt er den Bayerischen Qualitätspreis, 2002 sowie 2011 wurde ihm beim Wettbewerb „Bayerns Best 50“ eine Auszeichnung für besondere Wachstumsstärke verliehen. Gefertigt wird in Ingolstadt und vor allem im oberpfälzischen Bruck, dem Hauptstandort für die Produktion.

Als wichtigste Umsatzbringer fungieren die in Bruck angesiedelten Tochterfirmen ZMT Automotive und ZBG Zerspanungstechnik, die Bauteile aus Aluminium sowie Magnesium herstellen. Die ZBG fokussiert eher auf kleinere Serien und dabei zum Beispiel auf die Zerspanung komplexer Motoren- oder Fahrwerksteile. Der Einstieg in die Großserienbearbeitung begann 2003 mit der Fertigung eines neuartigen Kurbelgehäuses für Reihen-Sechszylinder. Die Werkstoffe Aluminium und Magnesium sind so kombiniert, dass trotz niedrigem Gewicht eine optimale Festigkeit gesichert ist. Seitdem steht bei der ZMT die zerspanende Verarbeitung für Großserien im Mittelpunkt. „Das besondere Know-how liegt dort in der speziellen Kombination und Verkettung von Robotern, Sonderanlagen sowie CNC-Maschinen“, erläutert Franz Schabmüller senior.

Um sich unabhängiger vom Automotive-Geschäft zu machen, erwarb der Unternehmer im Jahr 2010 Produktionsanlagen, Grundstücke und Gebäude des Natursteinbetriebs JUMA im Altmühltal. Dort werden neben Steinen aus eigenen Brüchen auch Marmore oder Granite aus aller Welt etwa für Treppen, Böden, Wände, Fassaden und Arbeitsplatten verarbeitet. Der Umsatzbeitrag in der Gruppe liegt bei etwa 15 Prozent. Eine Sonderrolle im Firmenverbund spielt die Ingolstädter FS Management, die auf Beratungsaktivitäten innerhalb der Gruppe fokussiert, etwa rund um Themen wie Strategieentwicklung, Finanzierung von Investitionen, Marketing sowie auf die Entwicklung von Fach- und Führungskräften. Die erste ausländische Tochtergesellschaft kam im Jahr 2012 mit der MONTES Hungária am Standort Győr/Ungarn zur Firmengruppe hinzu. Der Dienstleistungsbetrieb führt dort Nach-, Sortier- sowie Kontrollarbeiten für einen Automobilhersteller und dessen Zulieferer durch.

**Automotive ist einer der wichtigsten Umsatzbringer: Schabmüller Automobiltechnik in Großmehring**



Die Erfolge der Schabmüller-Firmen, die insgesamt rund 800 Mitarbeiter beschäftigen, lassen sich nicht zuletzt an den Geschäftszahlen ablesen. Die Gruppe wird 2014 mit rund 135 Millionen Euro sogar einen neuen Rekordumsatz erwirtschaften: im Vergleich zum Jahr 2000 etwa das Doppelte. Schabmüller, der von 2002 bis 2012 Vorsitzender des Umweltausschusses der IHK für München und Oberbayern war und seit 1996 Mitglied im IHK-Gremium Ingolstadt-Pfaffenhofen ist, umreißt sein Erfolgsrezept so: „Wir liefern Topqualität zu möglichst niedrigen Preisen; doch das funktioniert natürlich nur mit Top-Mitarbeitern, die ganz genau wissen worauf es ankommt und die ihre Bearbeitungsmaschinen aus langjähriger Erfahrung wirklich beherrschen.“

Dass er den Chefessel im Alter von gerade mal 60 Jahren, also gleichsam auf dem Höhepunkt seiner Unternehmerkarriere, geräumt hat, kam nicht von ungefähr. „Bereits vor 22 Jahren hatte ich einen Herzinfarkt, von daher musste ich sehr auf meine Gesundheit achten und das Thema Nachfolgeregelung schon frühzeitig in Angriff nehmen“, erinnert sich der passionierte Motorradfahrer an den Schock. Schritt für Schritt hat er im Laufe der Zeit den Nachfolgeprozess eingeleitet. Dazu gehören für ihn nicht nur harte Fakten. Franz Schabmüller war es wichtig, auch seine persönlichen Werte an die Nachfolgeneration weiterzugeben. In einem IHK-Workshop zum Ehrbaren Kaufmann mit seinen Kindern und den Geschäftsführern der Unternehmensgruppe wurden entlang des „IHK-Kompass für unternehmerische Verantwortung“ die Unternehmenswerte formuliert und diskutiert. Gerade für ein Familienunternehmen ist das laut Schabmüller ein wichtiger Schritt, denn Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenbeziehungen leben von und mit der Haltung des Inhabers.

Diese Haltung bringt auch sein Sohn Franz Schabmüller junior, 29 Jahre alt, Wirtschaftsingenieur und gelernter IT-Systemelektroniker mit. Er bereitete sich

die vergangenen Jahre bereits gezielt auf die Übergabe vor. Nach dem Studium übernahm er 2011 Aufgaben in der Firmengruppe und war ab 2012 als Geschäftsführer der JUMA Marmorbrüche GmbH & Co. KG sowie der FS Technologies GmbH & Co. KG tätig. „Zu meinem Tätigkeitsfeld gehörten Kosten- und Investitionsmanagement sowie die Weiterführung bzw. Neuausrichtung der jeweiligen Unternehmensstrategie, außerdem konnten wie einen neuen Betriebsleiter gewinnen“, erinnert sich Schabmüller junior an den Start im elterlichen Unternehmensverbund.

In den Nachfolgeprozess sind von Anfang an nicht nur Wirtschaftsprüfer und Berater eingebunden worden, sondern auch die anderen Familienmitglieder. „Wenn die Familie zusammenhält, wird das Unternehmen bestehen bleiben und auch in Zukunft erfolgreich sein“, ist Schabmüller senior überzeugt. Die Chancen stehen gewiss nicht schlecht, zumal die Geschäfte im Automobilbereich – dem wichtigsten Umsatzbringer – weiterhin gut laufen.

Als Hindernis könnte sich der zunehmende Mangel an Fach- und Führungskräften erweisen, nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung. Vor allem in der Region Ingolstadt gestaltet sich die Personalrekrutierung immer schwieriger. Vor diesem Hintergrund setzt Schabmüller junior auf betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie „spannende Projekte“ für junge Leute. Der Anteil der Auszubildenden liegt in der Firmengruppe etwa zwischen fünf und zehn Prozent, darunter sind angehende Mechatroniker sowie Feinwerkmechaniker oder Azubis für Groß- und Außenhandel. „Zudem ermöglichen wir ein duales Studium in den Studienschwerpunkten Maschinenbau oder BWL“, betont er. Auf diese Weise ließen sich Fach- und Führungskräfte leichter ans Unternehmen binden. ■

[www.fs-firmenverwaltung.de](http://www.fs-firmenverwaltung.de)