

# „Ich habe mich Schritt für Schritt entbehrlich gemacht“

Franz Schabmüller bereitete die Übergabe seiner Unternehmensgruppe über Jahre hinweg akribisch vor. Er dachte dabei nicht nur an die nächste, sondern auch an die noch folgenden Generationen. EVA ELISABETH ERNST



Foto: FRAMOS Holding

**Herr Schabmüller, Sie übergaben 2014 Ihrem damals 29-jährigen Sohn Franz die operative Führung der Unternehmensgruppe. Wann stand fest, dass er Ihr Nachfolger werden wird?**

2010 bekundete Franz erstmals Interesse am Unternehmen. Damals war er fast fertig mit seinem Studium. Vorher sah es eher nicht danach aus, dass er bei uns einsteigt, weil er zunächst eine Ausbildung zum IT-Systemelektroniker absolvierte.

**Dann haben Sie den Generationswechsel also ab 2010 in die Wege geleitet?**

Nein, damit habe ich schon viel früher begonnen – im Grunde schon, als ich mit 37 einen Herzinfarkt hatte. Danach habe ich mich gefragt, was wohl mit dem Unternehmen passiert wäre, wenn ich mich davon nicht erholt hätte. Die Konsequenz war, dass ich mich Schritt für Schritt entbehrlich gemacht habe: Ich habe weitere Geschäftsführer ernannt, eine zweite Führungsebene eingezogen sowie eine separate Controlling- und Strategieeinheit aufgebaut. Außerdem habe ich entsprechende testamentarische Verfügungen getroffen.

## Kurzprofil

Der gelernte Bankkaufmann Franz Schabmüller (61) startete seine unternehmerische Karriere 1978 in Holzkirchen, als er eine insolvente Firma für Spezialtraktoren erwarb. Zur Schabmüller Unternehmensgruppe in Ingolstadt zählen heute sechs mittelständische Automobil- und Motorradzulieferer sowie zwei Natursteinbetriebe, die ihren Geschäftsbetrieb jedoch Ende Juni 2016 geordnet beenden. Die Unternehmensgruppe beschäftigt rund 850 Mitarbeiter. Zum 1. Januar 2014 übergab Franz Schabmüller die operative Leitung der Geschäfte an seinen Sohn Franz (31) und wechselte als Allein-Geschäftsführer in die familieneigene Beteiligungsholding Framos Holding GmbH.

## Die Firma enkelfähig machen

Informationen und Denkanstöße rund um Corporate Social Responsibility (CSR) bietet die neue Broschüre „Verantwortung lohnt sich. Den Ehrbaren Kaufmann leben“. Sie gibt auch Anregungen für eine nachhaltige Unternehmensnachfolge. Die Broschüre ist erhältlich bei:

### → IHK-ANSPRECHPARTNER

**Natalie Tomlinson-Kurz,**  
Tel. 089 5116-1502, natalie.  
tomlinson-kurz@muenchen.ihk.de

## Wie haben Sie Ihren Sohn auf seine künftigen Aufgaben vorbereitet?

Während seines Wirtschaftsingenieur-Studiums absolvierte er Praktika bei einer Schlosserei, einem Werkzeugmaschinenhersteller und einem Sondermaschinenbauer. 2011 stieg er dann als Assistent der Geschäftsleitung in die Schabmüller-Gruppe ein. Allerdings war das nur ein Teil des durchaus schwierigen und intensiven Nachfolgeprozesses, den wir damals angestoßen haben.

## Was war denn so schwierig?

Ich wollte die Unternehmensnachfolge nachhaltig gestalten und möglichst alle Eventualitäten berücksichtigen. Denn aus meinen persönlichen Erfahrungen weiß ich, dass Schwierigkeiten der zweiten und dritten Unternehmergeneration häufig auf Fehler beim ersten Generationswechsel zurückzuführen sind. Da die Unternehmerfamilie bei diesem Thema zugleich das stärkste und schwächste Glied ist, haben wir zuerst innerhalb der Familie offen über unsere persönlichen Wünsche und Erwartungen gesprochen. Dabei wurde deutlich, dass sich meine beiden Töchter nicht vorstellen konnten, an die Spitze des Unternehmens zu treten. Das haben wir auch schriftlich festgehalten – nicht zuletzt, um etwaige Zweifel nachfolgender Generationen ausräumen zu können. Darüber hinaus haben wir eine Familienverfassung und ein Unternehmenscredo erarbeitet und verabschiedet. Dabei hat uns übrigens der IHK-Kompass für unternehmerische Verantwortung wichtige Impulse geliefert.

## Was empfanden Sie beim IHK-Kompass besonders hilfreich?

Er hat uns darauf aufmerksam gemacht, wie viele Facetten beim Thema Unternehmensnachfolge zu berücksichtigen sind. Insbesondere die Fragen rund um den persönlichen Anspruch an sich selbst als Unternehmer haben mich zum Nachdenken gebracht und dazu geführt, dass ich gemeinsam mit meinen Kindern und dem Führungskreis über unsere Erwartungen diskutiert habe. Insgesamt bringt der IHK-Kompass das Thema Corporate Social Responsibility gut auf den Punkt und gibt Unternehmern viele Impulse zur Entwicklung konkreter Maßnahmen – und das eben nicht nur im Hinblick auf Innovationen.

## Haben Sie sich bei der Nachfolge auch von Beratern unterstützen lassen?

Ich habe ein Gremium von Experten zusammengestellt, mit denen mein Sohn, mein Stellvertreter und ich unsere Überlegungen zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge regelmäßig diskutiert haben. Dazu gehörten ein Unternehmer, ein Wirtschaftsprüfer, ein unternehmerisch tätiger Professor sowie ein Rechtsanwalt, der auch als Buchprüfer und Insolvenzverwalter tätig ist. Die Erkenntnisse aus dieser

Runde diskutierten wir anschließend wieder mit den Wirtschaftsprüfern unserer Unternehmensgruppe. So erarbeiteten wir binnen drei Jahren eine Lösung, die exakt auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten ist.

## Warum dauerte der Prozess so lange?

Die steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen waren komplex. Immerhin gab es in dieser Zeitspanne drei verschiedene Erbschaftsteuergesetze. Außerdem braucht es eine gewisse Zeit, um wirklich nachhaltige Lösungen zu finden und unternehmerische Strukturen so zu verändern, dass sie den Interessen von Unternehmen und Familie gleichermaßen gerecht werden. ■

## IHK-Info

Was passiert, wenn ein Unternehmer etwa krankheitsbedingt längere Zeit ausfällt? Wer führt dann die Geschäfte? Wer für solche Ereignisse keine Vorkehrungen trifft, riskiert, dass der Geschäftsbetrieb zum Erliegen kommt. Das IHK-Notfallhandbuch gibt Anregung, Orientierung und Werkzeug, wie sich für den Ernstfall vorsorgen lässt.

[www.ihk-muenchen.de/Notfallhandbuch](http://www.ihk-muenchen.de/Notfallhandbuch)