

# Eine erfolgreiche Betriebsübergabe braucht gute Gesprächsbasis und Zeit

Lässt sich erfolgreiches Unternehmertum vererben? Thomas Nußbaumer, MBA, Geschäftsführer der exacta-Versicherungsmakler GmbH & Co KG in Bregenz, hat es wohl in den Genen. Der Großvater war Gastwirt, Viehhändler und Transportunternehmer, Vater Peter Nußbaumer hat 1996 das erfolgreiche Maklerbüro gegründet. Nach einem Wirtschaftsstudium und einer kurzen, aber steilen Karriere in der Industrie hat Thomas Nußbaumer die kaufmännische Leitung bei exacta übernommen und damit einen spannenden Betriebsübernahmeprozess eingeleitet.

## Makler im Gespräch

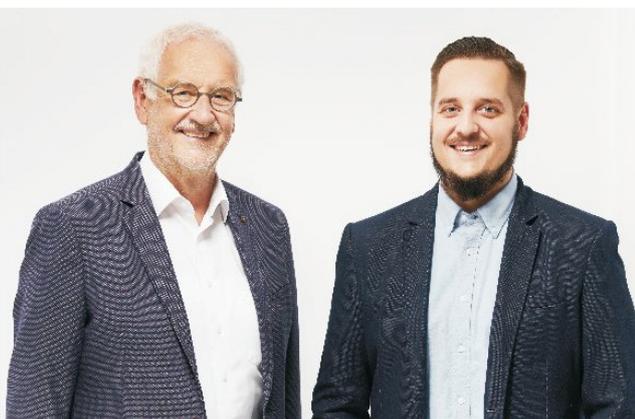
**M**it dem Thema Versichern kam Thomas Nußbaumer früh in Berührung. Sein Vater, Sohn eines Gastwirts, Viehhändlers und Transportunternehmers, hatte seine Laufbahn 1974 in der Tarifabteilung der Vorarlberger Landesversicherung (VLV) gestartet und eine fundierte Ausbildung im Versicherungswesen erhalten, die ihn in Führungspositionen der VLV und an die Spitze der Wälder Versicherung führte.

Der Drang in die Selbstständigkeit war schließlich stärker: Peter Nußbaumer, der 20 Jahre lang als Bürgermeister der Gemeinde Langenegg fungierte, gründete 1996 sein eigenes Maklerbüro: „Wir haben uns kontinuierlich sehr gut entwickelt und im Schnitt einen Mitarbeiter pro Jahr eingestellt. Ein Meilenstein war, dass wir den Breakeven nach drei und nicht wie geplant nach fünf Jahren geschafft haben. Wir haben bei Null begonnen, ohne Kundenstock, und haben alles frisch akquiriert“, erinnert sich Peter Nußbaumer.

Sohn Thomas begann nach der HAK-Matura und dem Wehrdienst ein Wirtschaftsstudium: „Ich absolvierte den Bachelor in International Management an der Universität Liechtenstein, gefolgt vom berufsbegleitenden Master. Dabei kam der erste Kontakt mit der exacta zustande. Da mein Vater schon über 40 Jahre in der Branche tätig ist, bekam ich von klein auf mit, wie das so läuft. Ich war dann zu 80% in der exacta tätig und habe dort sämtliche Bereiche kennengelernt – alles, was man administrativ ohne vertiefende Kenntnisse in den einzelnen Sparten machen kann.“

tung auf, wo er u.a. für das Versicherungswesen im Konzern verantwortlich zeichnete.

„Nach acht Jahren, nicht zuletzt auch durch familiäre Veränderungen – die Geburt unseres ersten Kindes – hat sich dann ein gewisses Sättigungsgefühl eingestellt. So begannen die Gespräche mit meinem Vater über die Perspektiven und Strategien der exacta. Dabei haben wir auch mit den Gesellschaftern Rücksprache gehalten, denn uns war wichtig, dass sie auch dahinterstehen und es nicht nur ein Vater-Sohn-Ding wird, sondern von allen anerkannt wird und auf Basis einer Qualifikation erfolgt. Wir haben die Stelle ausgeschrieben, ich habe mich darauf beworben, eine Eignungsdiagnostik gemacht und bin dann als kaufmännischer Leiter in die exacta eingestiegen“, sagt Thomas Nußbaumer, „alles, was nicht mit Vertrieb zu tun hat, habe ich unter meine Fittiche genommen. Das Gesicht nach außen war und ist teilweise noch mein Vater. Da haben wir uns jetzt zwei bis drei Jahre Zeit gegeben, das zu überführen.“



Thomas Nußbaumer (rechts) mit seinem Vater Peter

Nach Abschluss des Studiums wollte Thomas Nußbaumer aber noch etwas anderes kennenlernen und begann im Controlling eines Industrieunternehmens mit ca. 3.500 Mitarbeitern, stieg ins Senior Management und später in die Geschäftslei-

Den Faktor Zeit hält Thomas Nußbaumer für ganz wesentlich: „Übergaben im Zwei- oder Dreimonatsrhythmus oder in einem halben Jahr sind viel zu kurz gegriffen. Wir sind in einem Kontaktbusiness, der Übernehmer kann den Betrieb in wenigen Monaten nicht so kennenlernen, dass er von Grund auf versteht, wie er funktioniert. Zweitens sollte man sich, bevor man eine definitive Entscheidung trifft, grundsätzlich einmal darüber unterhalten, wie man konform geht mit den wesentlichen Eckpunkten der Philosophie und Strategie und welche Vorstel-

lungen die jeweilige Partei von der weiteren Vorgehensweise hat. Wenn man sich schon darüber nicht einig wird, ist das Vorhaben wahrscheinlich nicht unbedingt von Erfolg gekrönt.“

Dann gelte es, die Vorhaben mit einer konkreten Timeline zu hinterlegen und den Kompetenzbereich klar zu regeln. „Eine gewisse Sensibilität von Unternehmer und Übergeber ist ebenfalls gefordert: Vom Übergeber Sensibilität für neue Ideen und die Sicht von außen, vom Unternehmer ein gewisses Verständnis für die Unternehmenshistorie zu entwickeln und nicht mit dem Bulldozer Wände einzureißen. Das würde auch von den Mitarbeitern nicht unbedingt honoriert, wenn einer von außen kommt und alles besser weiß!“

Seniorchef Peter Nußbaumer führt auch eine emotionale Komponente ins Treffen: „Glücken wird eine Betriebsübergabe dann, wenn der Nachfolger Freude an der Tätigkeit hat. Es ist eine Grundvoraussetzung, dass man nicht in ein Un-

ternehmen gezwungen wird, sondern das aus freien Stücken machen möchte und sagen kann: Das ist mein Ding! Natürlich hilft man und steht zur Seite. Aber es braucht auch die Bereitschaft, gewisse Verantwortungsbereiche relativ früh zu übertragen und zu sagen: Das ist jetzt dein Part! In unserem Fall übernahm Thomas das Personal und die Finanzen, ich kümmerere mich nur noch um das versicherungstechnische Geschäft.“

Thomas Nußbaumer hat den Schritt bisher nicht bereut: „Ich komme aus einem internationalen Unternehmen, das europa- und im amerikanischen Raum tätig war. Da ist die eigene Entscheidungsbefugnis begrenzt. Die flachen Hierarchien, wie wir sie in der exacta haben, ermöglichen wesentlich raschere Entscheidungen und schnelleres Handeln.“

Hat der Beruf für ihn auch Schattenseiten? „Die Erreichbarkeit ist höher als in anderen Branchen. Wenn Samstagmittag oder -abend ein Schaden passiert, kann ich dem Kunden nicht sagen, er soll bis Montag warten. Denn das Schadenereignis löst beim Kunden eine gewisse Erwartungshaltung an die Schadenerledigung und Unterstützung aus.“

Das Versicherungsmaklerbüro exacta gilt als DER Versicherer von Gemeinden in Vorarlberg. Wie hat sich dieses Geschäftsfeld entwickelt? „Aus meiner Tätigkeit als Bürgermeister heraus“, sagt Peter Nußbaumer, „die Gemeinden schätzen es, dass ich das Versicherungsgeschäft aus beiden Seiten sehe. Und das Netzwerk gab das Übrige.“ Was braucht es, um Gemeinden optimal zu versichern? „Es braucht ein Grundverständnis für die andere Seite – was braucht die Gemeinde? Dann ein Konzept, das auf die Gemeinde abgestimmt wird, sowie einen Versicherer, der dieses Konzept auch zeichnet. Da geht es nicht so sehr um die Sachversicherung, sondern ganz stark in Richtung Amtshaftung, Rechtsschutz und die Absicherung der Mandatare, der politischen Entscheidungsträger“, sagt Peter Nußbaumer. Rund 60% des Kundenstocks bilden kommunale Einrichtungen sowie kleine und mittlere Unternehmen.

Als Mitglied des ÖVM hat exacta gerade in den vergangenen Monaten die Benefits dieser Kooperation – maßgeschneiderte Infos und Veranstaltungen zur IDD und zur DSGVO – genutzt.

Was die Kommunikation mit den Kunden betrifft, setzt exacta auf Flexibilität: „Der Kundenstock ist ja nicht nur in der Größe, sondern auch vom Alter her mit uns mitgewachsen. Die ersten Kunden sind schon im Pensionsalter. Wir richten unsere Kommunikationsmittel hauptsächlich danach, wie es der Kunde gerne haben möchte. Es gibt nach wie vor Kunden, die hauptsächlich über Telefon oder im persönlichen Gespräch Kontakt wollen, andere wiederum nur per E-Mail oder Skype. Ansonsten haben wir die klassische Kundenzeitung, mit der wir unsere Informationspflichten abwickeln. Die Homepage gehört natürlich zum Stand der Technik, soll aber künftig mehr in Richtung ▶



Von Mag. Peter Kalab, Chefredakteur AssCompact

## Steckbrief:

**Geburtsdatum:** 16.04.1983

**Familienstand:** ledig

**Meine Kunden schätzen an mir:**  
Verlässlichkeit und Flexibilität, Hand-  
schlagqualität

**persönliche Stärken:** Ehrgeiz, An-  
passungsfähigkeit, Lernfähigkeit

**persönliche Schwächen:** Ungeduld  
und manchmal zu verständnisvoll

**Dieses Buch hat mich beeindruckt:**  
Dirk Stermann: „6 Österreicher unter  
den ersten 5“

**Lebensmotto:**  
Um klar zu sehen, reicht oft ein  
Wechsel der Blickrichtung

**Meine Freizeit verbringe ich:**  
mit Kindern, Freundin, Fußball,  
Reisen, Wandern

**Auf meinem Nachtkasten liegt:**  
ein Babyphone

**Als Kind wollte ich werden:**  
irgendwas mit Fußball

**Das kann ich nicht leiden:**  
Unehrllichkeit, falscher Ehrgeiz, Gier



Thomas Nußbaumer mit seinem Sohn Liam

Portallösung gehen“, so Thomas Nußbaumer. Ein persönliches Erfolgsrezept hat der Mittdreißiger nicht: „Es ist das ganze Team, das die exacta trägt. Das Erfolgsrezept der exacta ist das Miteinander als Team. Wir haben eine sehr geringe Mitarbeiter-Fluktuation und können daher das Know-how im Betrieb behalten, hegen und pflegen!“

Seine Freizeit verbringt Thomas Nußbaumer am liebsten mit seiner Partnerin Evelyn und dem zweieinhalbjährigen Sohn

Liam, der bald ein Geschwisterchen bekommt. „Hobbys habe ich nur mehr relativ wenige. Fußball ist eine meiner großen Leidenschaften, für eine Profi-Karriere haben aber Talent und Ehrgeiz nicht ausgereicht“, schmunzelt der Familienvater. Seine Laufbahn in der Amateurliga musste er verletzungsbedingt früh aufgeben. „Lesen zählt unter anderem zu meinen liebsten Hobbies, wenn es die Zeit zulässt. Die IDD lege ich mir jetzt nicht gerade auf den Nachtkasten, aber ansonsten lese ich von Sachbüchern bis zu Romanen alles, was mich anspricht!“ ■

#### exacta Versicherungsmakler

- Gründungsjahr: 1996
- Standort: Bregenz
- Mitarbeiterzahl: 20
- Nettogesamtbestand: ca. 15 Mio. Euro
- Kundenzahl: ca. 6.500

## 3 Fragen an Thomas Nußbaumer

**Was würden Sie sich von den Versicherern wünschen, wenn Sie drei Wünsche frei hätten?**

Dass man den Strategien und Worten auch Taten folgen ließe, gerade was die Digitalisierung anbelangt. Statt sich zu streiten, ob nun OMDS 3.0 oder BiPRO der neue Standard ist, wäre sowohl den Versicherern als auch der Maklerschaft sehr geholfen, wenn ein standardisierter, automatischer Datenaustausch erfolgen würde. Sei es Polizze, Schadenanlage, Schadenzahlung oder Indexregulierung – alles, was wir nicht mehr per Post oder E-Mail, sondern automatisch dem Verwaltungssystem zugeordnet bekommen, spart den Versicherungen und uns Handgriffe.

Ein weiterer Wunsch ist, dass der Individualität wieder mehr Raum gegeben wird und sich zumindest die wesentlichen Player zu ihren Standorten bekennen. Wir kennen das alles – Abzug der Landesdirektionen, der Kompetenzen, der Schadenbearbeitung in Servicecenter. Das ist alles gut und recht, aber funktionieren muss es halt. Einen gewissen Kompetenz- und Individualitätsspielraum brauchen wir einfach auch beim Kunden.

**Wie sehen Sie die Zukunft des Versicherens?**

Ich sehe der Digitalisierung, InsurTechs und Onlinediensten positiv entgegen. Sie bringen Bewegung in die Branche. Wir arbeiten mit Kunden zusammen, für die „Industrie 4.0“ gang und gäbe ist. Ein informierter Kunde ist nicht per se ein

schlechter Kunde. Man kann mit ihm auch auf einem anderen Niveau beginnen. Die Kehrseite der Medaille ist, dass Preis und Leistung nicht mehr stimmig sind. Aus einer Online-Prämie kann man die Deckung nur sehr schlecht ableiten.

**Sie setzen seit Jahren auf eine eigene Kundenzeitung für die Gewerbekunden. Was sind die Gründe dafür: Informationspflicht, Imagerwerb, Vertriebsunterstützung?**

Es ist eine gute Kombination aus allem. Zunächst kann man zeigen, dass man Kompetenz hat. Wenn Themen abseits der Unfallversicherung wie Cyber oder Betriebshaftpflicht angesprochen werden, sehen die Kunden: Wir beschäftigen uns auch mit diesen Themen. Neben der Imagerwerb haben wir auch eine gewisse Informationspflicht, der man damit zum Teil nachkommen kann. Summa summarum lohnt sich die Investition Kundenzeitung, die wir nicht nur an Gewerbekunden, sondern auch an Privatkunden versenden. ■