



06 Sven Rabe, Vorsitzender des Vorstandes der VAV Versicherungs AG und sein Vorgänger **Norbert Griesmayr**, Mitglied des Aufsichtsrates der VAV Versicherungs-AG, im LEADERSHIP Interview über die Tätigkeit als Vorstand.



Foto: Christian Husar



Foto: Barbara Winkl

SCHWERPUNKT

Ein Vorstand und sein Nachfolger

Sven Rabe, Vorsitzender des Vorstandes der VAV Versicherungs AG und sein Vorgänger Norbert Griesmayr, Mitglied des Aufsichtsrates der VAV Versicherungs-AG, im LEADERSHIP Interview über die Übergabe des Chefpostens.

EXKLUSIVINTERVIEW MIT

**SVEN RABE
& NORBERT GRIESMAYR**

Was braucht es Ihrer Meinung nach, um eine Übergabe professionell und nachhaltig zu gestalten?

Rabe: Für eine erfolgreiche Übergabe müssen im Idealfall mehrere Faktoren erfüllt sein. Zu den Mitarbeitern und zu den externen Stakeholdern muss eine stimmige und nachvollziehbare Kommunikation erfolgen. Nach außen muss transparent sein, dass das betreffende Unternehmen weiterhin ein stabiler und vertrauensvoller Partner ist. Dabei muss der neue CEO die Kontinuität garantieren und die möglichen Veränderungen transparent erläutern. Gleiches gilt im Unternehmen mit den eigenen Mitarbeitern, die einen noch größeren Anspruch auf zeitnahe und transparente Kommunikation haben. Im speziellen Fall der VAV ist die Übergabe inhaltlich mustergültig über einen längeren Zeitraum vorbereitet worden. Da ich bereits seit 2009 im Unternehmen bin, gab es bei den Mitarbeitern keine Unsicherheiten hinsichtlich meiner Person. Die Berufung von Dr. Griesmayr in den Aufsichtsrat der VAV dokumentiert die Kontinuität der Gesellschaft nach außen.

Die Übergabe einer so bedeutenden Position wie jener des Generaldirektors hat in der Regel eine große Auswirkung auf die Entwicklung eines Unternehmens. Welchen Zugang haben Sie dazu?

Griesmayr: Als Vorstandsvorsitzender prägt man Unternehmenskultur und Strategie. Eine neue Person in dieser Funktion verändert automatisch den Außenauftritt und das Zusammenwirken im Inneren. Je nach Zustand des Unternehmens kann das ein durchaus gewollter Schock sein oder ein stimmiger, natürlicher Übergang. Bei der VAV – das ist ein Unternehmen in sehr gutem Zustand mit großartigen Leuten – war es wichtig, die Veränderung gut vorzubereiten und harmonisch durchzuführen.



Foto: Christian Husar

Wie lange haben Sie den Übergang im Vorfeld vorbereitet und wie wurde der Prozess grundsätzlich geplant?

Griesmayr: Der Übergang ist von ziemlich langer Hand vorbereitet gewesen. Es hat schon vor einigen Jahren auf meinen Wunsch hin das grundsätzliche Einvernehmen zwischen dem Aufsichtsrat und mir gegeben, dass 2018 ein Wechsel stattfinden kann – aber nicht muss. In der Folge wurde der in Aussicht genommene Nachfolger Sven Rabe eingebunden. Ein Jahr vor dem Wechsel haben wir dann konkrete Vorbereitungshandlungen gesetzt. Beispielsweise wurden Struktur, Aufgabenbereiche und sogar das Team sukzessiv so verändert, dass alles gut zu Herrn Rabe und zur Zukunft der VAV passt. Der genaue Zeitpunkt des Wechsels wurde erst wenige Wochen davor festgelegt. Das geht nur, wenn die Rahmenbedingungen längst geklärt sind und alles perfekt, aber auch diskret vorbereitet ist.

“
Es gibt keinen Ausbildungslehrgang zum CEO.

Sven Rabe

“
Wurden Sie ausreichend auf die Position als Generaldirektor vorbereitet?

Rabe: Es gibt keinen Ausbildungslehrgang zum CEO. Wichtig sind ein solider fachlicher Background, Führungserfahrung und die Kraft, zielorientiert Dinge zu verändern. Dazu kommen die Entwicklung einer strategischen Perspektive und der dazugehörige Umsetzungswillen. Erfolgskritisch ist die perfekte Zusammenarbeit im engeren und weiteren Führungsteam. In der VAV sind die Führungskräfte laufend in die Operationalisierung der Strategie verantwortlich eingebunden. Ich konnte an der funktionierenden Strategie selbst mitwirken, da ich sie gemeinsam mit Dr. Griesmayr bereits entwickelt und umgesetzt habe. Die Ziele der VAV stehen fest. Die Themen in meiner neuen Funktion als Vorstandsvorsitzender sind mir somit nicht neu, sondern es hat sich nur die Perspektive darauf verändert. Dies unterstützt durch eine vorbildliche Übergabe von Herrn Griesmayr. Zusammengefasst fühle ich mich auf meine neue Funktion sehr gut vorbereitet.

Welche Kriterien waren Ihnen wichtig, um die TOP-Position anzunehmen?

Rabe: Die Funktion des Vorstandsvorsitzenden ist dann interessant, wenn man Weiterentwicklung und Wachstum aktiv gestalten kann und die Perspektive für ein erfolgreiches Wachstum vorhanden ist. Die Unternehmenskultur der VAV – geprägt durch die Rechtsform des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit an der Konzernspitze – ist auf Nachhaltigkeit und einem hohen unternehmerischen Ansatz ausgerichtet. Das bedeutet, dass die Einbindung in den Konzern eine solide Finanzbasis sicherstellt und zusätzlich Rückgriff auf fachliche Ressourcen im Konzern ermöglicht. Gleichzeitig liegt die unternehmerische Verantwortung bei der lokalen Geschäftsführung. Kurz gesprochen verständigt sich der Vorstand mit dem Aufsichtsrat auf die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele, die Umsetzung liegt allein beim Vorstand. Diese Vorgehensweise führt zu einer großen unternehmerischen



Foto: Barbara Wirth



Als Vorstandsvorsitzender prägt man Unternehmenskultur und Strategie.

Norbert Griesmayr



Freiheit im definierten Zielrahmen. Unter diesen Kriterien freue ich mich, die Rolle des Vorstandsvorsitzenden mit vollem Einsatz und großer Zielorientierung auszuführen.

Welche Kriterien sind bei einer Führungsübergabe besonders wichtig?

Griesmayr: Wenn es situationsbedingt im Unternehmen eine radikale Veränderung geben muss, dann wird der Aufsichtsrat auch durch die personelle Entscheidung ein Zeichen setzen und mitunter ohne Einbindung des bisherigen CEOs eine Person von außerhalb holen, die alles Bisherige in Frage stellt. Ist alles in gutem Flow (wie bei der VAV), dann gehört es zu einer guten Vertrauenskultur, unter Einbindung von Vorgänger und Nachfolger einen vollends abgestimmten Wechsel zu vollziehen. Vertrauen und offene Kommunikation sind besonders wichtig. Ein Wechsel in der Chefposition soll am besten nicht unmittelbar mit der Ergebnislage der Firma zu tun haben. Eine Reihe von Rekordjahren soll keine Hürde für den Nachfolger darstellen, eine ganz schlechte Ergebnissituation wäre wiederum für den scheidenden CEO traurig – nicht nur wegen der schlechten Nachrede.

Welche Schwerpunkte haben Sie in der neuen Position als Generaldirektor gesetzt?

Rabe: In meinen ersten Wochen in der neuen Funktion stand die Abstimmung im Vorstandsteam mit meinem Kollegen Christian Sipöcz im Vordergrund. Insbesondere die Schaffung einer absolut gemeinsamen Sicht auf die strategischen Ziele und die wichtigsten Maßnahmen. Darüber hinaus habe ich die Führungskräfte und Mitarbeiter über die wichtigsten Handlungsfelder informiert, damit intern keine Zweifel über die Prioritäten bestehen und weiterhin alle an einem Strang ziehen. Die dritte Maßnahme bestand in der externen Kommunikation mit Vertriebspartnern und Branchenmultiplikatoren. Wir haben uns im Vorstandsteam vorgenommen, die wichtigsten 100 Vertriebspartner sowie wichtige Branchenvertreter in persönlichen Gesprächen über die Ziele und Vorhaben zu informieren und damit eine persönliche Basis für die weitere Geschäftsbeziehung zu schaffen. Die Positionierung der Gesellschaft im Markt sowie das direkte Gespräch mit den wichtigsten Partnern der VAV war klar der Fokus der ersten Wochen. Kurzfristiger Aktionismus ist aufgrund der guten Geschäftsposition der Gesellschaft nicht notwendig gewesen.

Haben Sie sich in die neue Rolle als Aufsichtsrat schon eingelebt?

Griesmayr: Ich habe seit vielen Jahren verschiedene Aufsichtsratsfunktionen inne. Bei der VAV muss ich aber ganz bewusst meine Rolle wechseln – trotz und gerade wegen meiner Kenntnisse der Interna werde ich mich anfangs als Aufsichtsrat besser zurückhalten und mich keinesfalls in operative Dinge einmischen. Deshalb habe ich auch den Kontakt zu den bisherigen Mitarbeitern sehr eingeschränkt. Es ist eine wunderbare Auszeichnung für mich, durch das Aufsichtsratsmandat weiterhin mit der VAV auch sichtbar verbunden zu sein!

Was erwarten Sie sich vom Aufsichtsrat?

Rabe: Die formalen Rollen des Vorstands und des Aufsichtsrates sind im Aktiengesetz klar definiert. Im Idealfall ziehen beide Funktionen im Sinne der erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens an einem Strang. Ich persönlich begrüße und freue mich außerordentlich, dass Herr Griesmayr aufgrund seiner langjährigen Kenntnisse des österreichischen Versicherungsmarktes und der Gesellschaft der VAV dauerhaft zur Verfügung steht. Das ist nicht nur ein

Zeichen nach außen und innen, sondern von direktem Vorteil für die Gesellschaft.

Werden Sie für den neuen Vorstand ein guter Ratgeber sein? Was erwarten Sie sich vom neuen Vorstand?

Griesmayr: Ich bin als Aufsichtsrat und als Freund gerne Ratgeber; am besten dann, wenn der Vorstand den Rat auch nachfragt. Bei der Bildung des neuen Vorstandsteams Rabe-Sipöcz habe ich maßgeblich mitgewirkt. Ich traue diesem Team alles zu. Die beiden sollen Neues versuchen, dürfen Altes in Frage stellen – ich werde das mit Freude begleiten!



Foto: VYHNALIK.COM

ZUR PERSON

Norbert Griesmayr wurde 1957 in Schwarzach geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien und Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität. Von 1981 bis 1986 war er im Bankwesen tätig. Zuletzt war er Vorsitzender des Vorstandes der VAV Versicherungs-AG Wien und nimmt derzeit eine Reihe von Funktionen in Aufsichtsräten und Stiftungsvorständen wahr

Sven Rabe wurde 1972 in Hannover geboren. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität in Hannover und machte dort seinen Abschluss. Sein beruflicher Werdegang begann im Jahr 2000 bei der KPMG AG als Wirtschaftsprüfungsassistent. Danach war er bei der VHV Versicherungsgruppe Hannover tätig. Im Jahr 2009 begann er für die VAV Versicherungs-AG Wien als Mitglied des Vorstandes zu arbeiten und kümmerte sich um die Ressort Finanzen, IT und Operations. Nun ist er dort als Vorsitzender der Vorstands tätig.

ZUM UNTERNEHMEN

Die VAV wurde im Jahr 1973 als „VAV Versicherung für die Bauwirtschaft Aktiengesellschaft“ gegründet und etablierte sich als Versicherer im Firmengeschäft. Der Aufbau des Privatgeschäfts erfolgte ab dem Jahr 1988 mit der Einführung der KFZ-Versicherung. Seitdem wurde das Privatgeschäft schrittweise um Produkte wie Haushalts-, Eigenheim- und Unfallversicherung erweitert.