

funk *forum*



Was bewegt den
Versicherungsmarkt?

Seite 8

Zukunftsbranche
Medizintechnik

Seite 14

Meetings im
Metaverse

Seite 20

Wie die Klimakrise
zum Gamechanger wird

Seite 16





Dr. Anja Funk-Münchmeyer
Geschäftsführende Gesellschafterin

Ihr Feedback

Dreimal im Jahr bekommen Sie das Funk Forum von uns frei Haus geliefert. Wir wollen Sie mit unserem Kundenmagazin über alles Wichtige vom Versicherungsmarkt, vom Risikomanagement und aus dem Vorsorgebereich informieren und Sie über relevante Neuigkeiten aus unserem Hause auf dem Laufenden halten.

Bei der Planung unserer Themen ist für uns nichts so wertvoll wie Ihr offenes Feedback. Welche Themen interessieren Sie besonders, wie können wir das Funk Forum noch besser auf Ihren Informationsbedarf zuschneiden? Um das herauszufinden, laden wir Sie zu einer Leseumfrage ein. Schauen Sie dafür auf Seite 11 – es gibt auch etwas zu gewinnen!

Als Ihr Versicherungsmakler und Risk Consultant ist es uns natürlich auch ein Anliegen, die relevanten Entwicklungen stets klar und direkt zu benennen. Unsere Expertinnen und Experten haben den Versicherungsmarkt Sparte für Sparte analysiert und stellen ab Seite 8 dar, wie sich Prämien und Kapazitäten entwickeln. Fakt ist, dass das Zusammenspiel aus Corona, Ukraine-Krieg und Klimakrise weiterhin als Preistreiber wirkt. Genauso klar ist aber, dass wir von Funk auch in herausfordernden Zeiten an Ihrer Seite stehen und Planungssicherheit ermöglichen wollen.

Ich wünsche Ihnen eine informative Lektüre!

Ihre

Dr. Anja Funk-Münchmeyer

Die beste Empfehlung. Funk.

Inhalt

» Funk News

- 4 Mehr Risikoberatung, Verstärkung in Stuttgart
- 5 Revival der Funk Alliance Conference
- 6 Neues Buch der Stiftung, Jubiläum in Nürnberg
- 7 Gasmangel in der Industrie, zwei Auszeichnungen

» Risiken und Lösungen

- 8 Wie sich Ukraine-Krieg, Klimakrise und Corona auf die Versicherungsmärkte auswirken
- 11 Leseumfrage: Ihre Meinung ist gefragt!
- 12 Risikomanagement für Pflegeeinrichtungen
- 14 Zukunftsbranche Medizintechnik
- 16 Wie die Klimakrise zum Gamechanger wird

» Aus der Praxis

- 20 Drei Digital-Trends: das Metaverse, Quantencomputer und Betrug mit Deep Fakes

» Horizont

- 22 Autor, Managementtrainer und Rollstuhlsportler Boris Grundl über Motivation in schwierigen Zeiten
- 25 Webinare / Podcast-Tipp
- 26 Tool im Fokus / Impressum



Industrie-Versicherung: steigende Preise und weitere Herausforderungen

8



Mit Risikomanagement rüsten sich Pflegeeinrichtungen für die Zukunft

12

Dreier-Spitze für mehr Risikoberatung

Mit Wirkung zum 1. Juli 2022 wird aus der bisherigen „Funk Risk Consulting“ die „Funk Consulting GmbH“. An die Seite von Hendrik F. Löffler werden Dr. Kristina Klinkforth und Dr. Alexander Skorna zu weiteren Geschäftsführern berufen.

Die Funk-Tochter bietet jetzt verstärkt digitale Präventionslösungen sowie Risk Engineering und Alternative Risikotransfers an. Gänzlich neuer Geschäftsbereich ist die Funk Academy. Frau Dr. Klinkforth wird den Schulungsteil von Funk Consulting verantworten, während Herr Dr. Skorna für die betriebswirtschaftliche Risikoberatung und Entwicklung innovativer Tools zuständig ist. Sowohl Frau Dr. Klinkforth als auch Herr Dr. Skorna sind langjährige wissenschaftliche Berater der Funk Stiftung.



Für noch mehr Weitblick im Risikomanagement: Die Geschäftsführung von Funk Consulting – Dr. Kristina Klinkforth, Hendrik F. Löffler und Dr. Alexander Skorna.

Hendrik F. Löffler, geschäftsführender Gesellschafter bei Funk, kommentiert die Personalie so: „Mit der Neuaufstellung unserer auf Beratung spezialisierten Funk-Tochter erweitern wir das Dienstleistungsportfolio und kommen

dem Kundenbedarf nach fundierter Risikoberatung konsequent nach. Operative und digitale Exzellenz bilden dabei weiterhin unsere Basis.“

[funk-gruppe.com/funk-consulting](https://www.funk-gruppe.com/funk-consulting)

Abschied und Aufbruch – das war die 18. Funk Alliance Conference 2022 in Hamburg

Endlich wieder Funk Alliance Conference! Nach dreijähriger coronabedingter Pause fand am 9. und 10. Juni das mittlerweile 18. internationale Treffen der Funk Alliance Partner in Hamburg statt. Leitthema in diesem Jahr: „Master the Essentials – what really matters“. Dazu gab es an zwei Tagen zahlreiche spannende Vorträge und Diskussionen. Aktuelle Trends in Versicherungswirtschaft und Risikomanagement spielten eine Rolle, das Thema Nachhaltigkeit wurde intensiv diskutiert. Und als externer Keynote-Speaker referierte Boris Grundl darüber, wie Unternehmer ihre Mitarbeitenden auch in schwierigen Zeiten stark machen können (siehe auch Interview ab S. 22).

„Unsere Unabhängigkeit macht uns gemeinsam erfolgreich.“

Yorck Hillegaart
Funk-Gesellschafter

Neben dem intensiven fachlichen und persönlichen Austausch der

213 Teilnehmenden aus 40 Ländern stand dieses Mal vor allem eine Person im Mittelpunkt: Yorck Hillegaart, der langjährige Kopf der Funk Alliance, der das Netzwerk maßgeblich entwickelt und geprägt hat. Hillegaart, der Anfang des Jahres turnusgemäß als Geschäftsführer ausgeschieden ist, Funk aber weiterhin als Gesellschafter und Berater verbunden bleibt, hob in seiner Rede besonders die Unabhängigkeit des Funk Alliance-Netzwerks hervor: „Unser gemeinsamer Funk Alliance-Weg besteht im Wesentlichen darin, dass wir unabhängig sind. Unsere Unabhängigkeit macht uns gemeinsam erfolgreich. Deswegen mache ich mir um die Zukunft der Funk Alliance keine Sorgen.“

Nachfolger von Yorck Hillegaart als Chef der Funk Alliance ist Hendrik



Yorck Hillegaart hat das Netzwerk maßgeblich entwickelt und geprägt.

Löffler, geschäftsführender Gesellschafter bei Funk. Über die Rolle der Funk Alliance meinte Löffler, das Netzwerk sei die Gegenkraft zu den anderen, überwiegend angelsächsisch geprägten Großnetzwerken am Markt. „Unser gemeinsames Alliance-Ziel ist es, die Bedürfnisse unserer Kunden zu jeder Zeit und an jedem Ort der Welt zu erfüllen.“

Der Film zur Funk Alliance: [funk-gruppe.com/funk-alliance-film-2022](https://www.funk-gruppe.com/funk-alliance-film-2022)

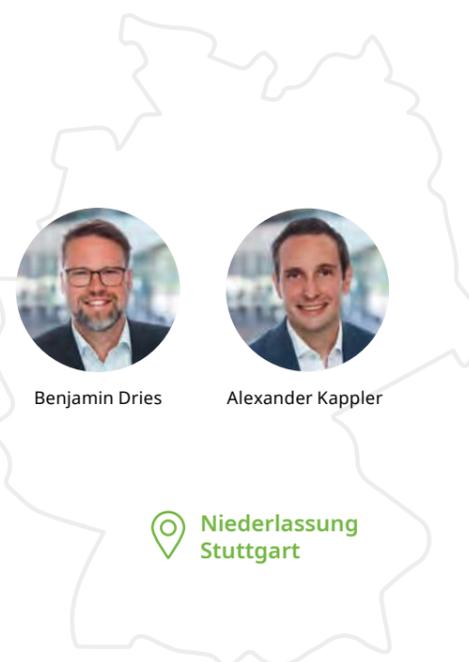
Verstärkung der Niederlassungsleitung Stuttgart

Gemeinsam in die Zukunft: Zum 1. Juli 2022 wurden die Funk-Experten Benjamin Dries und Alexander Kappler zu Mitgliedern der Niederlassungsleitung Stuttgart ernannt.

Bereits seit rund zehn bzw. mehr als zehn Jahren sind die beiden mit großem Know-how – sowohl fachlich als auch vertriebllich – für Funk im Einsatz. Nun unterstützen sie Markus Werz, Niederlassungsleiter, und Guido Schipfer, stellvertretender Niederlassungsleiter und ebenfalls Mitglied der Leitung, tatkräftig bei deren Aufgaben.

In ihrer neuen Führungsrolle freuen Benjamin Dries und Alexander Kappler sich darauf, sich noch mehr ins Team einzubringen und den Zusammenhalt zu stärken.

Ihr Ziel ist es, die positive Entwicklung der Niederlassung Stuttgart in Zukunft aktiv mitzugestalten – und weiterhin Menschen für Funk zu begeistern. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit als Teil der Niederlassungsleitung wird dabei auf Akquisition und Kundenbetreuung, aber auch auf der Pflege von Kontakten mit Partnern liegen.



Benjamin Dries



Alexander Kappler

[Niederlassung Stuttgart](#)



40 Nationen unter einem Dach: die Teilnehmenden der Funk Alliance Conference 2022 im Großen Festsaal des „Hotels Atlantic“ in Hamburg.

Funk Stiftung: mehr Sicherheit im Krankenhaus

Das neue, von der Funk Stiftung geförderte Buch „Risiko- und Sicherheitskultur im Gesundheitswesen“ soll einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung im Gesundheitswesen leisten. Herausgeberin ist die Vorsitzende des Aktionsbündnisses Patientensicherheit, Dr. Ruth Hecker. Die Risiko- und Sicherheitskultur innerhalb der Gesundheitsversorgung soll dahingehend geprägt werden, dass die Akteur*innen im Gesundheitswesen bewusst und mit einem positiven sowie lösungsorientierten Mindset mit Risiken umgehen. Das Ziel: mehr Sicherheit

für Patient*innen und Mitarbeitende. Expert*innen aus sämtlichen Bereichen der Gesundheitsversorgung und der Gesundheitswirtschaft kommen zu Wort. Auch Funk-Experte Dr. Alexander Klein zählt zu den Autoren. Über das Anliegen des Buchs sagt Dr. Alexander Klein: „Nach der Professionalisierung der Organisationen und der Etablierung guter Prozesse in Gesundheitseinrichtungen ist es dringend an der Zeit, den Menschen als Mitarbeiter und Patienten wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.“



Das Buch „Risiko- und Sicherheitskultur im Gesundheitswesen“ umfasst 350 Seiten und kostet 59,95 Euro. Die Funk Stiftung hat die Publikation gefördert.

40 Jahre Funk-Niederlassung Nürnberg



Eintauchen in die Welt der Natur: 40 Jahre Funk in Nürnberg wurden mit zahlreichen Besucher*innen im städtischen Tiergarten gefeiert.

Es ist eine fränkische Erfolgsgeschichte: 1982 wurde der Funk-Standort in der Nürnberger Mostgasse eröffnet. Der Plan, sich so auf dem fränkischen Versicherungsmarkt zu platzieren, kam bei der dortigen Wirtschaft bestens an. Denn heute gehören zahlreiche namhafte Unternehmen aus Mittel- und Oberfranken zu den Kunden der Niederlassung, die seit 2004 von Stephan Zeibig geleitet wird. Anlass genug, die Kunden zur Geburtstagsfeier in den städtischen Tiergarten einzuladen. Neben lockeren Gesprächen durften sich die Anwesenden auch über spannende Reden und Vorträge freuen. Es gab Infos aus der Welt der Versicherung und der Wirtschaft. Außerdem berichtete Dr. Lorenzo von Fersen vom Nürnberger Tierpark darüber, wie der Tiergarten das Thema Arten- und Klimaschutz angeht. Schnell wurde deutlich, dass der Tiergarten vor ganz ähnlichen Herausforderungen steht wie viele Industrie-Unternehmen: Der Umbau zur Klimaneutralität stellt einen erheblichen Kraftakt dar.

Wenn das Gas knapp wird: Tipps für die Industrie

Seit Beginn des Ukraine-Kriegs stellt sich die Frage nach der Versorgungssicherheit. Deutschland hat als Reaktion auf den Angriffskrieg Sanktionen gegen Russland verhängt. Gleichzeitig besteht eine große Abhängigkeit vom russischen Erdgas. Da die politische Lage unberechenbar ist, kann das zu einer schwerwiegenden Gasknappheit führen, die Vorräte müssten dann rationiert werden. Die Konsequenzen einer Gasmanngelage wären in der vernetzten deutschen Industrieproduktion je nach Szenario verheerend. Es kann sowohl zu Betriebsunterbrechungen kommen als auch zu technisch bedingten Schäden an Maschinen oder Gebäuden.

Da wir uns in einer sehr dynamischen Lage befinden und Informationen schnell veralten, haben wir die wichtigsten Fragen zum Thema Gasmangel in einem Artikel auf unserer Website beantwortet. Diesen Artikel halten wir aktuell und geben unter anderem Auskunft über die

Funk für Nachhaltigkeit und Innovationskraft ausgezeichnet

Ob die individuelle Beratung zu ESG-Risiken, Ökostrom an allen deutschen Standorten oder umfassende Benefits für Mitarbeitende: Nachhaltigkeit bei Funk hat viele Facetten – und ist tief in unserer Unternehmenskultur verankert. Das bestätigen nun auch „Deutschland Test“ und „Focus Money“. In einer Studie wurde Funk mit dem Siegel „Deutschlands Beste – Nachhaltigkeit 2022“ ausgezeichnet. Mit der



In Deutschland regelt der „Notfallplan Gas“ die Versorgung in einer Krisensituation. Es gibt eine Frühwarnstufe, eine Alarmstufe und eine Notfallstufe.

Versicherbarkeit möglicher Schäden. Schauen Sie also gern immer mal wieder hinein.

Beispiele wie der Ukraine-Krieg und die Corona-Pandemie zeigen, wie wichtig ein ganzheitliches Risikomanagement ist. Funk bietet zum Beispiel eine Analyse der individuellen Betriebsunterbrechungsrisiken. Die Expert*innen von Funk ermitteln, wie stark Ihr Unternehmen im Falle eines Versorgungsausfalls betroffen ist im Hinblick auf substanzielle

Sach- und wirtschaftliche Schäden. Dabei beziehen wir den Ausfall von kritischen Zulieferern und Abnehmern in die Analyse ein.

Wenn Sie Fragen zu Ihren individuellen Versicherungspolizen oder zu Ihrem Risikomanagement haben, sprechen Sie uns gern an.

Zum Artikel über Gasmangel:
funk-gruppe.com/gasmangel

Höchstpunktzahl von 100 Punkten belegt Funk unter den Versicherungsmaklern den ersten Platz.

Das Magazin „Wirtschaftswoche“ nahm das Thema Innovationen in den Fokus und suchte nach den innovativsten Mittelständlern Deutschlands. Gemeinsam mit der Beratung Munich Strategy nahm es 4000 Unternehmen unter die Lupe und listete Funk im Ergebnis unter den Top 50 – als einziges Unternehmen der Versicherungsbranche.

Nachhaltigkeit bei Funk:
funk-gruppe.com/nachhaltigkeit



Funk wurde mit dem Siegel „Deutschlands Beste – Nachhaltigkeit 2022“ ausgezeichnet.

Alternative Energien:
neue Risiken, die es zu
versichern gilt.

INDUSTRIE-VERSICHERUNG

Was die Märkte bewegt

Klimawandel, Corona und der Ukraine-Krieg: Die Wirtschaft muss aktuell mehrere Krisen bewältigen. Wir zeigen, wie sich diese Entwicklungen auf den Industrie-Versicherungsmarkt auswirken und wie Unternehmen stark bleiben.

Globale Effekte haben in unserer vernetzten Welt lokale Auswirkungen: Weil Shanghai einen Corona-Lockdown verhängt, müssen wir länger auf unser neues Auto warten. Weil der russische Präsident Wladimir Putin die Ukraine angreift, steigen unsere Heizkosten. Und weil weltweit nicht genug für den Klimaschutz getan wird, schwitzen wir im Sommer wie noch nie oder müssen mitansehen, wie Sturzfluten unsere Heimatstadt verwüsten.

Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg und Klimakrise wirken sich direkt auf die Wirtschaft aus, auch auf den Industrie-Versicherungsmarkt. Nicht jede Sparte ist gleichermaßen betroffen – und manchmal gibt es

sogar positive Effekte auf Prämien oder Kapazitäten. Wir geben einen Überblick über die wichtigsten Kausalzusammenhänge.

Ukraine-Krieg: Sanktionen und Hacker-Angriffe

Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine führt in zahlreichen Sparten zu Bedingungs-einschränkungen für Russland, die Ukraine und Weißrussland. Betroffen sind zum Beispiel die Sparten Haftpflicht, Sach- und Technische Versicherungen. Darüber hinaus enthalten Policen entsprechende Sanktionsklauseln, sodass zum Beispiel Transporte nach

Russland nun nicht mehr versichert sind, seit die Europäische Union Sanktionen gegen das Land verhängt hat. Wenn ein Unternehmen dagegen verstößt, kann dies auch zivil- und strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Wichtig zu wissen: Deren finanzielle Folgen sind aus der D&O-Deckung ausgeschlossen.

Die politische Lage führt außerdem zu einer zunehmenden Gefahr von Hacker-Angriffen aus Russland auf deutsche Unternehmen. Ob die Cyber-Versicherung hieraus resultierende Schäden deckt oder ob Kriegsausschlüsse dies

verhindern, wird aktuell noch kontrovers von den Marktteilnehmern diskutiert.

Corona: gestörte Lieferketten und Homeoffice

Der Krieg wirkt sich ebenfalls auf Lieferketten aus, die durch die Corona-Pandemie bereits massiv gestört sind. Die Lage hatte sich zwar 2022 zunächst entspannt, weil viele Länder Lockdowns beendet haben, doch es besteht noch Nachholbedarf. Zum Beispiel bei Warentransporten: Hier herrscht seit einiger Zeit ein Boom in der Schifffahrt. Das wirkt sich negativ auf die Schadenssituation aus: Die hohe Nachfrage nach Schiffen führt dazu, dass ältere Schiffe in Betrieb bleiben. Dadurch steigt das Schadenpotenzial, da ältere Container- und Frachtschiffe eher zu Schäden neigen. Ein weiteres Großschadenpotenzial sind Brände auf Containerschiffen und Autotransportern. Diese brechen oft in Containern aus, in denen nicht oder falsch deklarierte gefährliche Ladung wie Chemikalien oder Batterien lagern.

Eine ganz andere Folge der Pandemie

beschäftigt zurzeit die Vertrauensschaden-Versicherung: Viele Unternehmen haben zum Schutz vor dem Corona-Virus Homeoffice eingeführt und werden dieses Modell dauerhaft beibehalten. Zu Hause tauschen sich Mitarbeitende aber zum Teil weniger mit dem Team aus als im Büro. Diese mangelnde Interaktion erleichtert Täuschungsversuche von Kriminellen. Und höhere Schäden bedeuten in der Regel steigende Prämien.

Auf die Kfz-Versicherung dagegen hat Corona positive Auswirkungen: Pandemiebedingt war das Verkehrsaufkommen im vergangenen Jahr niedrig, entsprechend war die Schadenfrequenz gering: weniger Verkehr, weniger Unfälle. Das wirkt sich positiv auf die Prämie aus. Die Effekte schwächen sich jedoch allmählich ab, da inzwischen wieder mehr Fahrzeuge auf den Straßen unterwegs sind.

In der Kredit-Versicherung wiederum haben staatliche Stützungsmaßnahmen zur

Überwindung der Corona-Krise zu einer historisch niedrigen Anzahl von Unternehmensinsolvenzen beigetragen. Dies hat dazu geführt, dass die Kredit-Versicherer ihre vorübergehend sehr zurückhaltende Zeichnungspolitik gelockert haben.

Inflation: hohe Preise und teure Regulierung

Die Engpässe in den globalen Lieferketten wirken sich nicht nur auf Schiffstransporte aus, sondern führen auch zu einer hohen Inflation, weil Güter länger unterwegs sind. Der Ukraine-Krieg hat diese Situation weiter angeheizt, denn er lässt Energie- und Erzeugerpreise steigen.

Die Inflation verteuert Schäden spürbar, weil Wiederaufbauten – zum Beispiel nach einem Feuerschaden – jetzt deutlich mehr kosten. Einige Versicherer haben bereits ihre versicherungstechnischen Rückstellungen erhöht, da die ursprünglich gebildeten

Auf die Prämien der Kfz-Versicherung hat Corona positive Auswirkungen: weniger Verkehr, weniger Unfälle.



Gestörte Lieferketten, teure Rohstoffe: Der Einkauf ist herausfordernd.



Reserven nicht mehr ausreichen, um der gestiegenen und weiter steigenden Höhe der Schäden nachzukommen. Auch Unternehmen sollten Vorkehrungen treffen und ihre Versicherungssummen überprüfen, denn die Mehrkosten der Schadenregulierung bergen die Gefahr der Unterversicherung. Das betrifft vor allem die Sach- und Betriebsunterbrechungs-Versicherung, da sich Wiederaufbauzeiten verlängern und Haftzeiten ausgereizt werden. Dieselben Effekte sind im Projektgeschäft Bau spürbar: Versicherungen von Großbauvorhaben werden teurer, weil Baupreise gestiegen sind und durch gestörte Lieferketten Verlängerungsprämien fällig werden.

Nachhaltigkeit: Unwetter und alternative Energiequellen

Seit Wladimir Putin gedroht hat, Gaslieferungen einzuschränken, ist die Diskussion um Energiequellen wieder in vollem Gange. Extreme Naturereignisse zeigen außerdem die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit auf (siehe Artikel ab S. 16). Während die Effekte der Corona-Pandemie sich hoffentlich bald abschwächen, wird die Klimakrise uns wohl dauerhaft herausfordern. In der

Um Kaufanreize zu setzen, erweitern Hersteller von Elektrofahrzeugen ihre Garantie- und Gewährleistungszeiten.

Sach-Versicherung sind Naturereignisse auch 2022 wieder ein großer Kostentreiber. Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft beziffert allein die Schäden durch die Februar-Stürme in Deutschland auf rund 1,4 Milliarden Euro. Auch in den Sparten Technische Versicherungen und Kfz sind zum Teil massive Schäden durch Unwetter zu verzeichnen.

Vor dem Hintergrund der Energiewende rücken neue Technologien in den Fokus, mit denen auch neue Risiken verbunden sind. Ein Beispiel ist Wasserstoff, der bereits in vielen Bereichen der Wirtschaft integriert wird, die Anzahl der Wasserstoffprojekte in der Technischen Versicherung steigt stetig. Dieser Trend wird sich fortsetzen.

Bereits etabliert sind Elektroautos, die im Gegensatz zu Verbrennern keine schädlichen Klimagase ausstoßen. Um Kaufanreize zu setzen, erweitern Hersteller für Elektrofahrzeuge aktuell ihre Garantie- und Gewährleistungszeiten auf acht bis zehn Jahre und nehmen damit automatisch ihre Zulieferer in die Pflicht. Sowohl Hersteller als auch Zulieferer sollten deshalb ihre Haftpflicht-Versicherungsverträge überprüfen, ob die Deckung noch ausreicht.

Der vermehrte Einsatz von Elektroautos wirkt sich zudem auf die Schäden der Kfz-Versicherung aus, denn die Reparaturkosten liegen deutlich über denen von herkömmlichen Fahrzeugen.

Positionierung: stark bleiben in unsicheren Zeiten

Lieferanten, Partner, Käufer, Kreditgeber und Versicherer: Die Wirtschaft ist weltweit vernetzt und wird es bleiben. Unternehmen können ihre Abhängigkeit von den Weltmärkten nur in geringem Maße reduzieren, indem sie etwa auf lokale Hersteller setzen oder die Eigenproduktion hochfahren. Deshalb ist es wichtig, sich über globale Effekte und ihre Folgen informiert zu halten. Hier unterstützt Sie Funk als verlässlicher Partner. In unserem Funk Forum Markt-Spezial erhalten Sie detaillierte Informationen zu den Versicherungssparten (siehe unten). Dort geben wir auch konkrete Handlungsempfehlungen und zeigen auf, wie Funk unterstützt.

Wir sind frühzeitig in den Dialog mit den Versicherern getreten und helfen Kunden dabei, Risiko-transparenz und damit eine gute Ausgangslage zu schaffen, um weiterhin adäquaten Versicherungsschutz zu bekommen. So bleiben Sie stark und handlungsfähig. ■

Details zu den Industrie-Sparten

Das Funk Forum Markt-Spezial gibt einen ausführlichen Einblick in den Industrie-Versicherungsmarkt. Auf unserer Website können Sie die Ausgabe herunterladen:

 funk-gruppe.com/markt-spezial

FUNK HOSPITAL

Risiken in der Pflege erkennen und meistern

Risikomanagement hilft Pflegeeinrichtungen, Zukunftschancen zu erkennen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Funk Stiftung unterstützt ein Forschungsprojekt der Ostschweizer Fachhochschule.

Das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung steigt, die durchschnittliche Lebenserwartung von Frauen beträgt aktuell knapp über 83 Jahre. Eine Folge dieser demografischen Entwicklung: Der Bedarf nach Unterstützung im Alter wird weiter stark zunehmen – ebenso die Bedeutung von Pflegeeinrichtungen.

Die Verantwortlichen dieser Einrichtungen werden schon heute mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert: Immer höhere Qualitätsansprüche der Bewohner*innen treffen auf veränderte wirtschaftliche Gegebenheiten und eine neue Brisanz präventiver Maßnahmen, bedingt durch die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie. Zusätzlich erhöht wird der Druck durch den Fachkräftemangel in der Pflege.

Um in diesem schwierigen Umfeld erfolgreich agieren zu können,

helfen Pflegeeinrichtungen neben medizinisch-pflegerischem Wissen auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse in Verbindung mit einer klaren strategischen Positionierung.

Risikomanagement als Erfolgsfaktor

Ein ganzheitliches Risikomanagement-System kann die Verantwortlichen proaktiv unterstützen, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Denn es deckt nicht nur Gefahren, sondern auch Chancen auf. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Professionalisierungsgrad solcher Systeme in vielen Pflegeeinrichtungen noch nicht ausgereift ist. Zudem gibt es, auch aufgrund regionaler Unterschiede, keine allgemeingültigen Standards oder Best Practices dazu. Funk Hospital, der Spezial-Versicherungsmakler für Einrichtungen im Gesundheitswesen, und der Risikoberater Funk Health Care Consulting stehen der Pflegebranche hier fachkundig zur Seite. Zu den Leistungen gehören Risiko- und Schadenanalysen sowie die Beratung zu Eigentragungsmodellen und Präventionsmaßnahmen, aber auch speziell konzipierte Versicherungslösungen.

Aktuell steht das Thema Risikomanagement in Pflegeeinrichtungen darüber hinaus im Fokus eines Förderprojekts der Funk Stiftung. Durchgeführt wird dieses

von der Ostschweizer Fachhochschule sowie der Hochschule Ravensburg-Weingarten. Ziel: ein praxisnahes Kompendium mit Checklisten, Risikokatalogen sowie Maßnahmen zum Risikomanagement. Derzeit ermittelt das Team den Ist-Zustand von Risikomanagement-Systemen von Pflegeeinrichtungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Auf dieser Basis entsteht praxisnah das Konzept – einschließlich unterstützender App – für die Einführung und Umsetzung eines ganzheitlichen Risikomanagement-Systems. ■

Ihr Kontakt bei Funk



Dr. Alexander Klein
a.klein@funk-gruppe.de



Armin Petermann
a.petermann@funk-gruppe.de



Ein Förderprojekt der Funk Stiftung entwickelt Risikomanagement-Lösungen für Pflegeeinrichtungen.

BRANCHE IM FOKUS

Die Medizintechnik

Zukunftsträchtig:
Bis 2025 wird der Weltmarkt
voraussichtlich um **23 %** wachsen

Mit **36,4** Milliarden Euro
Umsatz ist die deutsche Medizin-
technik Spitzenreiter in Europa

93 %
der deutschen MedTech-Unter-
nehmen sind KMU mit weniger
als 250 Mitarbeitenden

66 %
der deutschen Med-
Tech-Produkte werden
exportiert (Hauptziel: USA)

Zukunft: die großen Trends

Miniaturisierung, also die Verkleinerung technischer Komponenten und Systeme. Beispiele: Instrumente für die minimalinvasive Chirurgie oder „Wearables“, z.B. Smartwatches, zur Messung von Körperfunktionen.

Personalisierung, also die Individualisierung medizintechnischer Geräte und Systeme, je nach Bedarf der Patient*innen. Beispiel: Krebstherapien, bei denen Medikamente auf das genetische Profil des jeweiligen Tumors zugeschnitten sind.

Vernetzung, also der Einsatz vernetzter Geräte, die über das Internet of (Medical) Things Daten direkt übertragen. Beispiel: Blutzucker-Messgeräte, die per Smartphone gesteuert werden.

Biologisierung, also der Einsatz biologischer Komponenten. Beispiele: Zahnimplantate ohne metallischen Kontakt zum Gewebe oder Knochenimplantate, die sich von selbst auflösen.

Top-Risiken der Medizintechnik-Branche

Auswirkung auf EBIT	schwer		3		
	wesentlich		2	1	
	mittel	5			
	niedrig		4		
		unwahrscheinlich	möglich	wahrscheinlich	fast sicher
		Eintrittswahrscheinlichkeit			

- 1 Zunehmende Lieferengpässe bei Halbleitern und anderen Rohstoffen
- 2 Verschärfte Regulatorik in Bezug auf Nachhaltigkeit und Sicherheit von Medizinprodukten
- 3 Erhöhte Angriffsfläche für Cyber-Attacken durch zunehmende Softwarekomponenten in Medizinprodukten
- 4 Verspätete Marktreife von neuen oder modifizierten Medizinprodukten
- 5 Zunehmender Preisdruck durch asiatische Wettbewerber und wertbasierte Preisbildung



Funk an Ihrer Seite

- › Starker Partner angesichts steigender Nachhaltigkeitsanforderungen: praktische Umsetzung von Lieferkettengesetz u. a. m.
- › Risikoberatung, z. B. zu den Anforderungen der Medical Device Regulation der EU
- › Absicherung innovativer Service-Abomodelle über Garantie-Versicherungen
- › Intelligente Schadenprävention mit Funk Beyond Insurance, z. B. präventive Wartung von Filter- und Belüftungsanlagen

Sprechen Sie uns an! Ihr Kontakt:



Tom Gaycken
t.gaycken@funk-gruppe.de

DIE FOLGEN DER ERDERWÄRMUNG FÜR DIE INDUSTRIE

Wie die Klimakrise zum Gamechanger wird

Das Klima ändert sich so gravierend, dass künftig Standorte und Lieferketten in Gefahr sind. Für viele Unternehmen gelten zudem neue Pflichten und Gesetze zu ESG-Themen. Höchste Zeit für das Risikomanagement, aktiv zu werden!

Erderwärmung und steigender Meeresspiegel: Tief liegende Länder wie Bangladesch könnten komplett überflutet werden.



Der Sommer war heiß – mit schwerwiegenden Folgen: So sank zum Beispiel der Rheinpegel stellenweise so weit ab, dass die Binnenschifffahrt massiv beeinträchtigt war. Und wegen der Trockenheit fielen Ernteerträge geringer aus, was sich auf die Preise von Agrarrohstoffen niederschlug. Während die Politik noch über Klimaziele und Nachhaltigkeitsstrategien diskutiert, muss die Industrie hier und jetzt schon Lösungen für die Folgen der Klimakrise finden.

Diese wirkt sich auf so viele Bereiche eines Unternehmens aus, dass sie als Gamechanger für die Wirtschaft bezeichnet werden kann.

Wasserpegel gefährden Standorte und Lieferketten

Mit der Erderwärmung steigt auch die Wassertemperatur, und die Dichte des Wassers sinkt. Dadurch nimmt das Wasservolumen zu. Expert*innen sprechen von

einer thermalen Expansion, die aktuell den Hauptbeitrag zum globalen Anstieg des Meeresspiegels leistet. Weitere Treiber sind schmelzende Eismassen. „Zahlreiche Standorte an Flüssen oder Küsten wird es in Zukunft nicht mehr geben, weil sie dann unter dem Meeresspiegel liegen werden“, prognostiziert Dr. Alexander Skorna, Geschäftsführer Funk Consulting. „Die globale Wertschöpfung ist allerdings historisch auf Küsten- und Flusslagen konzentriert, zumal einige Unternehmen Wasser für ihre Produktionsprozesse benötigen, etwa die Papier- und Ernährungswirtschaft, die Chemie- und die Elektronikbranche.“

Viele Standorte von Unternehmen liegen auch am Wasser, weil über Flüsse und Meere Waren transportiert werden können. Durch die extremen Wetterbedingungen – niedrige Flusspegel bei Dürre, Überschwemmungen bei Stürmen – wird die Schifffahrt jedoch stark eingeschränkt; Lieferketten werden dadurch fragiler.

Durch die Hitze wird zudem das Süßwasser in einigen Regionen knapp. Wasser wird sowohl in der Landwirtschaft benötigt als auch in der Industrie. Die Diskussionen rund um den Neubau des Tesla-Werks bei Berlin oder eine Brunnenbohrung zur Wasserförderung am Coca-Cola-Standort bei Lüneburg belegen die Sorge um sinkende Grundwasserspiegel in Deutschland. Letztlich ist die deutsche

50 Prozent CO₂ einsparen

Die Initiative 500-50-5 der Gothaer Versicherung setzt sich dafür ein, dass 500 mittelständische Unternehmen ihre CO₂-Emissionen in den nächsten 5 Jahren um 50 Prozent reduzieren. Unternehmen können ihre Emissionen erfassen und bekommen geeignete Maßnahmen vorgeschlagen. Funk unterstützt diese Initiative und begleitet Unternehmen bei Bedarf bei der Umsetzung.

Zur Initiative:
energiewende.gothaer-digital.de/funk





Geringe Ernteerträge wegen Dürre: Eine spezielle Versicherungslösung greift sofort, wenn Böden zu trocken sind.



Industrie auch Mitverursacher der Wasserprobleme und der Klimafolgen in anderen Regionen der Welt. Zum Beispiel importiert Deutschland Baumwolle und Rindfleisch – für beide Rohstoffe werden große Mengen Wasser in der Herstellung benötigt. Mit Mexiko, China und Südeuropa sind mittlerweile etliche Regionen von absoluter Wasserknappheit betroffen. Dort aber sind wichtige Zulieferer der deutschen Wirtschaft angesiedelt.

„Die Klimakrise bedroht Standorte und Lieferketten, die heute reibungslos funktionieren.“

Dr. Alexander Skorna
Geschäftsführer Funk Consulting

Dr. Alexander Skorna: „Die Klimakrise bedroht Standorte und Lieferketten, die heute reibungslos funktionieren. Bereits ab dem Jahr 2050 könnte es notwendig sein, dass Produktions- und Lagerstandorte sowie Lieferwege durch hohe Naturgefahrengefährdung grundlegend neu positioniert werden müssen.“ Darauf sollten Unternehmen sich vorbereiten.

Ausweitung der Berichtspflicht

Eine weitere Herausforderung in diesem Kontext ist die Pflicht, bereits für das kommende Geschäftsjahr 2023 einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Dies betrifft Unternehmen, die entweder börsennotiert sind oder eine gewisse Größe haben, zum Beispiel mehr als 250 Mitarbeitende. Es gibt weltweit unterschiedliche Standards für ESG-, also Nachhaltigkeitskriterien. Eine gemeinsame Basis bildet die Notwendigkeit einer Risiko- bzw. Folgenabschätzung der Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen hinsichtlich Umwelt-, Governance- und sozialer Themen.

Akuten Handlungsbedarf haben viele Unternehmen in Deutschland zudem aufgrund des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes. Dieses gilt ab 2023 für Unternehmen mit

mehr als 3.000 Mitarbeitenden, ab 2024 für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden. Für das betriebliche Risikomanagement bedeutet das Gesetz eine Erweiterung der Risikomanagement-Prozesse um die Ebene der unmittelbaren Zulieferer. Die neue gesetzliche Regelung verpflichtet Unternehmen dabei zu jährlichen Risikoanalysen. In deren Rahmen müssen sie unmittelbare Zulieferer auf mögliche Verstöße gegen Menschenrechte, illegale Arbeitspraktiken und Umweltverschmutzung prüfen.

Schlüsselrolle für das Risikomanagement

Die Folgen der Klimakrise und der neuen Standards für das eigene Unternehmen zu ermitteln und zu bewerten ist absolut notwendig. Zugleich ist es aber auch eine sehr anspruchsvolle Aufgabe für Risikomanager*innen. Sie sind meist nicht oder nur rudimentär in die strategische Bewertung und

Messung von Klimarisiken im Unternehmen eingebunden. Auch fehlen oft interne Schnittstellen zwischen den Risiko- und Versicherungsmanagement-Abteilungen und den meist als Stabsstellen etablierten Abteilungen für Nachhaltigkeitsthemen. Funk steht Kunden aller Größen und Branchen mit seiner Expertise zur Seite und unterstützt bei der praktischen Umsetzung des Lieferkettengesetzes sowie der Integration der Klimarisiken in bestehende Risikomanagement-Prozesse. Funk kooperiert außerdem mit der Gothaer Versicherung. Diese hat eine Initiative gestartet mit dem Ziel, Unternehmen bei der Einsparung von CO₂-Emissionen zu unterstützen. Mehr Informationen dazu finden Sie im Kasten auf S. 17.



Spezial-Versicherungen als sinnvolle Ergänzung

Nicht zuletzt sorgt die Klimakrise für steigende Schäden aus Naturgefahren. Diese werden künftig vor allem die Sach-Versicherung, Technische Versicherung und die Transport-Versicherung belasten (siehe Artikel ab S. 8). Hier sind innovative Lösungen wie parametrische Versicherungen gefragt. Funk hat für mehrere Kunden individuelle Konzepte entwickelt (siehe Kasten rechts).

„Das Spannende dabei ist, dass die Entschädigungszahlung nicht an einen konkreten Schaden gekoppelt wird, sondern an spezifische Parameter wie die Höhe eines Flusspegels, die Bodenfeuchte, die Sturmstärke oder die Niederschlagsmenge“, sagt Dr. Alexander Skorna. Damit seien parametrische Versicherungen eine durchaus sinnvolle Erweiterung oder Alternative zu einer konventionellen Sachschaden-basierten Versicherung.

Dr. Skorna rät Unternehmen, das Thema Nachhaltigkeit lieber früher als später auf die Agenda zu setzen. „Die Klimakrise wird uns die nächsten Jahrzehnte intensiv beschäftigen und herausfordern. Ein ganzheitliches Risikomanagement, das Klimaaspekte berücksichtigt, kann somit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen werden.“ ■

Parametrische Versicherungen: Beispiele aus der Praxis von Funk

- ▶ **Niedrigwasser:** Wenn der Pegel auf dem Rhein oder angrenzenden Flüssen nicht hoch genug ist, können Schiffe nicht mehr voll beladen werden. Dadurch entstehen Mehrkosten bei Binnenschifftransporten. Mit der Lösung von Funk bezahlt die Versicherung vertraglich vereinbarte Kleinwasserzuschläge, sodass Kostensteigerungen im Transport ausgeglichen werden.
- ▶ **Erdbeben & Hurricanes:** Parametrische Versicherungslösungen können eine Alternative zur Elementargefahren-Versicherung darstellen. So können zum Beispiel die Folgen von Erdbeben in der Türkei und Griechenland oder Hurricanes an der Ostküste der USA abgesichert werden. Erstens können Deckungskapazitäten für hoch exponierte Risiken angeboten werden, für die konventionell kaum ausreichend Versicherungsschutz besteht. Zweitens sind aufgrund der genauen Modellierung auch Prämieneinsparungen im Vergleich zur konventionellen Elementar-Versicherung möglich.
- ▶ **Dürre:** Wenn es über eine längere Zeit sehr heiß ist, fallen Ernteerträge geringer aus und Agrarrohstoffe wie Maissilage werden teurer. Das führt bei Betreibern von Biogas-Anlagen zu Mehrkosten. Die parametrische Deckung von Funk kompensiert die teurere Nachbeschaffung des Rohstoffs sowie die höheren Transportkosten.

Ihr Kontakt:



Dr. Alexander Skorna
a.skorna@funk-gruppe.de

TRENDS IM CHECK

Digitaler Pulsschlag

Rasante Entwicklungen und neue Technologien sind in der Digitalisierung an der Tagesordnung. Wo liegt Potenzial, wo lauert Gefahr? Funk hat mit seiner Abteilung Digitales Business den Finger am Puls und beleuchtet drei aktuelle Trends.



Das Metaverse: Wenn die Videokonferenz in Venedig stattfindet

Wie wäre es mit einem Meeting, das nicht im Konferenzraum in der 3. Büroetage stattfindet, sondern virtuell am Canal Grande in Venedig? Möglich macht's das Metaverse, auch Metaversum genannt. Es verschmilzt die reale mit der virtuellen Welt. Anders gesagt: Reale Menschen begegnen sich an einem virtuellen Ort und interagieren hier miteinander, nach Belieben sogar in Gestalt ihres selbst gewählten Avatars. Menschen überbrücken auf diese unkomplizierte und spielerische Art große Distanzen. Dieser

direkte und leichte Zugang zur virtuellen Welt soll zügig eine breite Akzeptanz unter den User*innen schaffen und das Entstehen von Ökosystemen fördern. Ideenaustausch und kreative Kollaborationen sind ohne geografische Grenzen möglich. Doch das Metaverse bietet noch mehr Chancen: Nutzer*innen können digitale Grundstücke kaufen oder an Events teilnehmen. Statt langer Anfahrt zum realen Showroom wählt sich die Zielgruppe von zu Hause in ein virtuelles Äquivalent ein. Künstler, Luxuslabels

und Dienstleister entdecken zunehmend den virtuellen Raum für sich, um sich und ihre Produkte zu präsentieren und Kunden zu gewinnen. Hier entstehen aus virtuellen Begegnungen reale Geschäftsbeziehungen. Das Metaverse bietet viel Potenzial, auf das künftig mehr Branchen aufmerksam werden dürften.

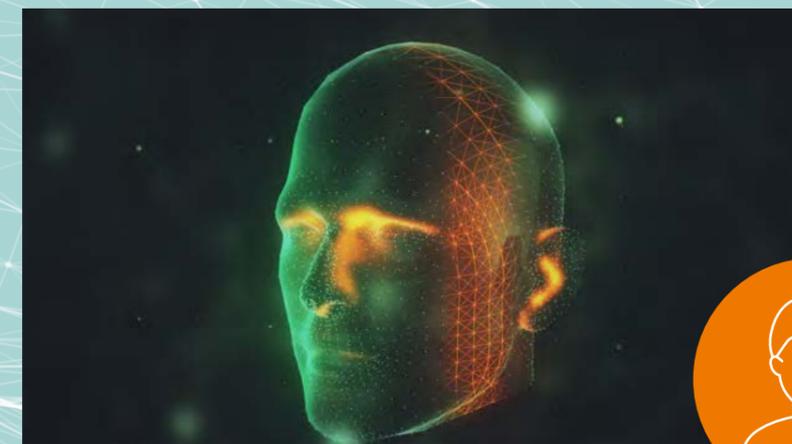
Quantencomputer: Die Zukunft der Risikoanalyse?

Um unternehmerischen Erfolg zu sichern, sind Risikomodelle notwendiger Bestandteil jedes Geschäftsmodells. Die Modelle liefern Prognosen und bilden die Basis für Handlungsentscheidungen. Je nach Anzahl der Variablen können die Modelle sehr komplex sein. Zu ihrer Berechnung sind dann leistungsstarke Rechner erforderlich. Klassische Computer könnten bei extrem umfangreichen Analysen mit ihrer Rechenleistung an ihre Grenzen stoßen. Die Hoffnung ruht auf Quantencomputern. Seit Jahren erforscht, aber bisher

noch nicht alltagstauglich, haben sie das Potenzial, bestimmte Arten von Berechnungen exponentiell schneller auszuführen als klassische Computer. Dafür nutzen sie einen Quantenprozessor, der auf den Gesetzen der Quantenmechanik beruht. Im Unterschied zum klassischen Computer arbeitet er nicht auf der Basis digitaler, sondern quantenmechanischer Zustände. Die Deutsche Börse jedenfalls hofft auf diese Technologie, um künftig Geschäftsrisiken mittels Monte-Carlo-Simulation durch Quantencomputer zu berechnen.

Wir verfolgen mit Spannung die Entwicklungen auf diesem Gebiet. Bis diese Technologie anwendungsfähig ist, führen wir unsere bewährten Risikoanalysen und Modellberechnungen durch. Sie geben Übersicht über Chancen und Risiken.

Mehr zur Risikoanalyse:
[funk-gruppe.com/](https://www.funk-gruppe.com/)
[funk-consulting](https://www.funk-consulting.com/)



Deep Fake: filmreife Betrugsmasche

Was in Hollywood hoch gehandelt wird, kann in der Geschäftswelt immensen Schaden anrichten: der Deep Fake. Hierbei werden ganze Menschen im Video gefälscht. Mimik, Gestik und Sprache werden von einer realen Person übernommen und marionettenhaft gesteuert. So können im Film verstorbene Schauspieler neue Szenen drehen. Jenseits von Hollywood allerdings ordnet der/die vermeintliche CEO per Videocall große Transaktionen an – direkt auf das Konto von Kriminellen. Doch wie funktioniert

ein Deep Fake technisch? Ein künstliches neuronales Netz („deep learning“) lernt zunächst die Charakteristika einzelner Gesichter aus Video-Sequenzen. Dabei werden automatisch digitale 3-D-Modelle der Gesichter erstellt, für unterschiedliche Mimiken und aus variierenden Perspektiven und Beleuchtungen. Danach lassen sich Gesichter in einem Video gegeneinander austauschen („face swapping“) oder ein Gesicht fernsteuern. Beim „voice swapping“ wird die Stimme getauscht und das Gesagte beliebig

geändert. Fertig ist das digitale Rezept für gravierende (Vertrauens-) Schäden auf Unternehmensseite. Eine Vertrauensschaden-Versicherung kann bei Deep Fakes schützen.

Erfahren Sie mehr im Podcast:
[funk-gruppe.com/](https://www.funk-gruppe.com/)
[funk-laeuft](https://www.funk-laeuft.com/)

Ihr Kontakt:



Lukas Ganzel
l.ganzel@funk-gruppe.de

INTERVIEW

„Wir brauchen eine Fehler-Lern-Kultur!“

Starke Menschen, starke Unternehmen, starke Ergebnisse – Boris Grundl spricht im Interview darüber, welche Fähigkeiten Führungskräfte entwickeln sollten, wenn sie ihre Mitarbeitenden erfolgreich durch Veränderungsprozesse führen wollen.

Herr Grundl, Sie sind einer der erfolgreichsten Führungsexperten und Managementtrainer Deutschlands. Was ist Ihr Erfolgskonzept? Was treibt Sie an?

◀ Das Erleben von Sinn. Die Antwort auf die Frage „Wofür bin ich gemeint worden?“. Diese Frage ist besonders seit meinem Unfall ständiger Begleiter. Gleichzeitig ist es eine Gnade, wenn aus einem Beruf eine Berufung wird. Dieses Glück hat mich ereilt. Erst war es ein innerer Ruf, eine Suche nach Antworten und Sinn. Lange hatte ich Angst, nicht gut genug zu sein. Damit habe ich mich und andere oft überfordert. Das hätte ich gern früher erkannt und davon losgelassen. Am Ende wurde die Idee jedoch größer als ich selbst und meine Mission immer klarer: Ich möchte anderen zu Wachstum, Kraft und Größe verhelfen.

In einer sich stetig verändernden Welt ist Change-management von großer Bedeutung. Woran liegt es, dass ein großer Teil der Maßnahmen zur Umsetzung von Veränderungen erfolglos bleibt?

◀ Veränderungskompetenz ist die Lust an geistigem Wachstum. Viele Menschen überfordert es jedoch, anders zu denken. Weil es psychologische Unsicherheit auslöst. Dann versuchen sie, eine emotionale Herausforderung intellektuell zu meistern. Sie missachten den Unterschied zwischen intellektuellem und emotionalem Verstehen. Der Intellekt denkt, er kann es. Ob das stimmt, beweisen aber erst die Ergebnisse. Intellektuell verstehen wir Menschen die Notwendigkeit von Veränderung und wie sie gelingen kann. Wer eine Diät machen will, weiß genau, dass er weniger essen sollte.

Aber die emotionale Einsicht ist der schwere Teil an der Sache. Bei vielen hapert es an der Fähigkeit, emotional flexibel mit Veränderungen umzugehen – also wirklich nur noch die Hälfte essen zu wollen.

Eines Ihrer Bücher trägt den Titel „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“. Was genau meinen Sie damit?

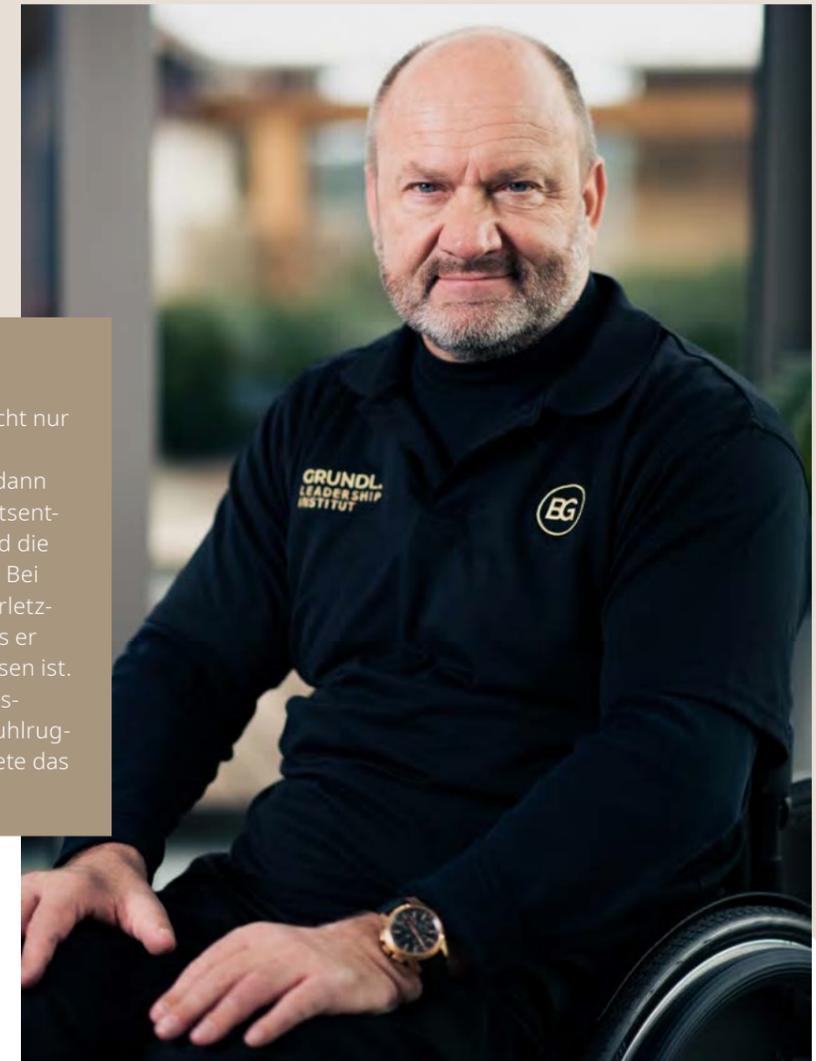
◀ In den Werteanalysen unseres Instituts stellen wir Folgendes fest: Menschen wollen lieber von anderen verstanden werden als selbst verstehen. Denken aber, dass sie lieber verstehen wollen. Dadurch entstehen unnötige Konflikte, weil beide Gesprächspartner das gleiche Bedürfnis haben und auf das Verständnis des Gegenübers warten. Gleichzeitig denken beide Parteien, sie selbst würden den anderen ja verstehen wollen. Dabei kreisen sie emotional nur um sich selbst. Die meisten denken, dass sie nachgeben müssen, wenn sie etwas verstehen. Dem ist aber nicht so. Man kann andere verstehen, ohne mit deren Denken und Tun einverstanden sein zu müssen. Diese Erkenntnis ist der Durchbruch zur wirklichen Verbindung mit anderen Menschen. Und somit im Leadership. Das ist vielen nicht bewusst.

Was sind nach Ihrer Erfahrung die häufigsten Gründe, weshalb das erforderliche Engagement von Mitarbeitenden fehlt?

◀ Mitarbeitende sind viel mächtiger, als wir denken – wenn Führungskräfte sie ernst nehmen und fördern.

Boris Grundl

Boris Grundl, Jahrgang 1965, ist nicht nur Speaker, sondern auch Autor und Managementtrainer: Er ist immer dann gefragt, wenn es um Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverantwortung und die Führung von Mitarbeitenden geht. Bei einem Klippensprung in Mexiko verletzte Grundl sich 1990 so schwer, dass er seitdem auf den Rollstuhl angewiesen ist. Trotz des Unfalls trieb er weiter Leistungssport (unter anderem: Rollstuhlrugby und Rollstuhltennis) und gründete das Grundl Leadership Institute.



Boris Grundl

Unternehmen müssen verstehen, dass die geistige Entwicklung der Angestellten zu sehr großem Mehrwert führt. Starke Menschen, starke Unternehmen, starke Ergebnisse. Lippenbekenntnisse reichen hier nicht, Führungskräfte brauchen wirkliche Einsicht.

Welche Kompetenzen sollten Führungskräfte haben, um Mitarbeitende zu motivieren und belastbarer zu machen?

◀ Die Fähigkeit und Kraft zur Resilienz entstehen automatisch, wenn es Menschen gelingt, alle inneren Widerstände gegenüber einer sich ständig ändernden Gegenwart rauszunehmen und aufzulösen. Die Kunst ist, sich emotional komplett auf das einzulassen, was da ist. Wenn Führungskräfte diese Haltung selbst ausleben, vorleben und fördern, dann stärken sie auch

ihre Teams. Diese Kraft wirkt auf andere sehr anziehend und motiviert für neue Herausforderungen.

Wie wichtig ist in Ihren Augen eine gute Balance aus Zielvorgaben und der Förderung der Gestaltungsfreiräume von Mitarbeitenden?

◀ Sie legt die Basis. Was bei dieser Balance hilft, ist Ergebnisorientierung. Sie bedeutet für einen Auszubildenden jedoch etwas anderes als für einen Abteilungsleiter oder Inhaber. Das Thema ist das gleiche, das Bewusstsein verschieden. Damit jeder weiß, worum es geht, brauchen alle Beteiligten eine glasklare Vorstellung, welche Ergebnisse erreicht werden sollen. Denn wer nicht genau weiß, was von ihm erwartet wird, tut eben das, was er für richtig hält. Der Weg dahin bleibt hingegen flexibler. In unserem Führungssystem definiert die

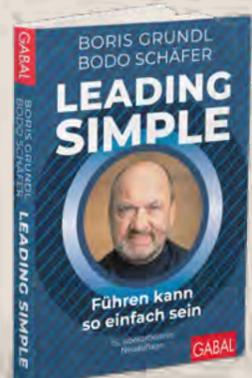
» ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung, kurz EOA, das Zielbild. Solch eine EOA auszuarbeiten ist sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeitende fordernd. Der Aufwand lohnt sich aber. Die Klarheit der Zukunft im Kopf auf beiden Seiten hilft bei der Orientierung sehr.

Sie haben bei sich selbst früh entdeckt, dass Sie andere Personen führen wollen. Wie erkennt eine Person, ob sie die Kompetenzen und vor allem den Willen hat, die Verantwortung einer Führungskraft zu übernehmen?

◀ Ich selbst wollte gar nicht unbedingt führen. Ich habe meine Fähigkeit, andere entwickeln zu können, eher entdeckt als angestrebt. Und dann dieses Ergebnis lieben gelernt. Grundsätzlich geht es um die Freude am Wachstum anderer. Wie wenn das eigene Kind ohne Stützräder Fahrrad fahren lernt. Wer eine gute Führungskraft werden will, muss unbedingt zwischen Fachkompetenz und Führungskompetenz unterscheiden. Ersteres bedeutet, sich selbst weiter nach vorn zu bringen. Führungskompetenz impliziert die Lust, andere zu entwickeln. Beides ist trainierbar.

Sie sprechen in Ihren Büchern davon, dass in deutschen Unternehmen eine Fehlerkultur verankert ist. Was verstehen Sie vor diesem Hintergrund unter aktiver und passiver Verantwortung?

◀ Man achte auf das Wort: Fehler-Kultur. Wir brauchen keine Kultur mit Fehlern. Wir brauchen eine Fehler-Lern-Kultur! Die meisten Menschen vermeiden es, Irrtümer zuzugeben, aus Angst vor Kritik, Abwertung, Bloßstellung, Scham. Dabei sind Fehler oft gut. Erst der unwirksame Umgang mit ihnen ist das eigentlich Fehlerhafte. Er mündet häufig darin, dass Menschen keine Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen wollen. Das zeigt sich dann in der Unternehmenskultur. Sie wird primär durch



Zum Weiterlesen

In seinem ersten Buch „Leading Simple© – Führen kann so einfach sein“ (2007) beschreibt Boris Grundl gemeinsam mit Bodo Schäfer systematisch den Beruf der Führungskraft und macht ihn erlernbar. Das Werk legt die Basis des Grundl Leadership Instituts und bestimmt Grundls Position als Führungsexperte.

Eigenschaften und Verhalten der Führungskräfte und dann durch die Mitarbeitenden sichtbar. In charakterarmen Organisationen dominiert die passive Verantwortung. Sie wartet auf Aufforderung: Sag mir, was ich tun soll! Diese Menschen denken weniger an Unternehmenszweck und Kundenwerte, sondern schauen auf den eigenen Vorteil. Sie verhalten sich rechtfertigend und versuchen, Eigenrisiko zu vermeiden. Starke Organisationen leben jedoch aktive Verantwortung: Sie wird aus sich selbst heraus gesucht, gefunden, besprochen, definiert und sinnvoll aufgeteilt. Eine gesunde Firmenkultur ist zu zwei Dritteln aktiv und zu einem Drittel passiv. Überwiegt die passive Verantwortungsübernahme, wird ein Unternehmen kulturell krank. Für einen besseren Umgang mit Fehlern brauchen wir eine Transformation von Misslingen in Gelingen. Oder kurz, auch wenn sich das heftig anhört: Scheiße fressen, Gold ausspucken. Die meisten sichern sich zu viel ab, um selbst gut dazustehen. Das lähmt Entwicklung.

Was kann ein Unternehmen tun, damit die Übernahme von Verantwortung für seine Mitarbeitenden attraktiver wird?

◀ Beim Thema Verantwortung stoßen wir auf zwei Prinzipien: Lust und Pflicht. Lust gibt Energie – sie hilft, eine Aufgabe verantwortungsvoll zu erfüllen. Pflicht hingegen löst Flucht aus – Menschen weichen der Aufgabe intuitiv aus, nichts wie weg. Um die Gegensätze zu transformieren, helfen die sechs Stufen des Verantwortungsbewusstseins, wie sie im Führungssystem Leading Simple enthalten sind. Wenn Firmen diese Stufen zum Zentrum ihrer Firmenkultur machen, kann jeder wahrnehmen, wie Personen oder Gruppen in der aktuellen Situation verantwortungsbewusst sind.

Privat sind Sie Ehemann und Familienvater. Wie bringen Sie Beruf und Familie in Einklang?

◀ Indem ich mich selbst ständig weiterentwickle; Dinge übernehme, systematisiere und in andere Hände gebe. So werde ich Schritt für Schritt zum Privatier. Ich lebe jetzt schon drei Monate im Jahr in Spanien und reduziere meine persönliche Anwesenheit konsequent. Ich beantworte die Frage „Wie mache ich mich überflüssig, während die Ergebnisse immer besser werden?“. So leicht die Frage gestellt ist, so schwer ist die Umsetzung der Antworten. ■

Webinare & mehr

WEBINARE



Kompakt und digital: Funk-Webinare

Unsere Expert*innen bieten Ihnen regelmäßig kostenlose Webinare zu aktuellen Themen des Versicherungs- und Risikomanagements sowie zur Vorsorge. Was ist auf den Märkten los? Und welche neuen Lösungen entwickelt Funk? Erweitern Sie jetzt Ihr Wissen und treffen Sie bessere Entscheidungen. Die Anmeldung ist ganz einfach und komplett online: Folgen Sie einfach dem Link zu unserer Website!



Ihr Kontakt bei Funk:

Ulrike Meyer
u.meyer@funk-gruppe.de

funk-gruppe.com/webinare



Funk auf der IT-Security-Messe it-sa

Treffen Sie uns am **25.10.**
in Nürnberg!

Hört sich gut an: unser Podcast „läuft“

Wie unsere Expert*innen Sie in Sachen Versicherungs- und Risikomanagement unterstützen, das erfahren Sie ab sofort regelmäßig in unserem Funk-Podcast „läuft“. Die Folgen dauern ca. 30 Minuten und befassen sich beispielsweise mit innovativen Risikolösungen, mit Sicherheit im Krankenhaus oder mit aktuellen Themen bei der D&O-Versicherung. „läuft“ finden Sie auf Spotify & Co. Einmal im Monat gibt es eine neue Episode. Hören Sie rein!

funk-gruppe.com/funk-laeuft

PODCAST



TOOL IM FOKUS

FuBIS – Funk Benefit Information System



Auf einen Blick

Das Online-Portal ist die zeitgemäße Kommunikation der betrieblichen Altersversorgung sowie weiterer Vorsorgethemen (z. B. betriebliche Krankenversicherung). Via übersichtliches Dashboard können sich Mitarbeitende über ihre individuelle Vorsorge informieren und über den Angebotsrechner ihre persönliche Vorsorge zusammenstellen. Alle Anfragen werden über einen telefonischen Mitarbeiterservice gesteuert.



Ihre Vorteile

Mit wenigen Klicks haben Sie Zugriff auf Ihre persönlichen Daten, Angebotsberechnungen, den Dokumenten-Download und die direkte Beantragung gewünschter Leistungen.



Für wen

Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden nachhaltig und digital Transparenz über ihre Benefits ermöglichen wollen.

Haben Sie Fragen zum Tool?



Christian Till
c.till@funk-gruppe.de



[funk-gruppe.com/
blog-fubis](https://funk-gruppe.com/blog-fubis)

Funk in den digitalen Medien

Die letzte Seite im Heft ist die erste im Netz. Das digitale Angebot von Funk hält Sie auf dem Laufenden – jederzeit und überall! In unserem Themen-Blog finden Sie aktuelle Beiträge aus den Bereichen Versicherungsmanagement, Vorsorge, Risikomanagement, Karriere, Internationales und Mittelstand.

funk-gruppe.com

Wofür steht Funk? Was bedeutet „die beste Empfehlung“? Kundenzitate und Praxisbeispiele geben einen unmittelbaren Einblick in die Zusammenarbeit mit Funk. Klicken Sie rein unter

die-beste-empfehlung.com

Unsere Vision. Unsere Mission. Erfahren Sie mehr über unsere Strategie:

strategie.funk-gruppe.com

Abonnieren Sie unsere Newsletter:

funk-gruppe.com/newsletter

Impressum

Herausgeber

Funk Gruppe
Valentinskamp 20, 20354 Hamburg
Fon +49 40 35914-0

Redaktion

Dr. Anja Funk-Münchmeyer (v. i. S. d. P.),
Stefanie Rettberg, Sarah Seyfried,
Larissa Thom, Ansgar Vaut

Grafik

Marc Fiegler, Hauke Kaden

Kontakt

Bei Fragen melden Sie sich gern bei
Guedo Touré (g.touere@funk-gruppe.de)

Druckerei

Beisner Druck GmbH & Co. KG
Müllerstraße 6, 21244 Buchholz
Auflage: 12.650 Exemplare

Bildnachweise

Jakob Boerner (S. 2, 4), Jan-Rasmus
Lippels (S. 5), Andrei Melinte (S. 23)
stock-adobe.com: alonesdj
(S. 1, 16), Halfpoint (S. 3, 8),
New Africa (S. 3, 13),
Maksym Yemelyanov (S. 7),

©lovelyday12 (S. 7), ©Photocreo Bednarek
(S. 8), Volodymyr (S. 9), ivector (S. 14), Nikola
Fific (S. 18), Maxim (S. 20), Guido (S. 20), Tural
(S. 21), Andrey Popov (S. 25), A_B_C (S. 25),
elizaliv (S. 26), Sammby (S. 28), Funk (Rest)

Mit dieser Ausgabe unterstützen wir das
Projekt „Brunnensysteme, Ostafrika“. Mehr
Infos erhalten Sie unter der ID-Nr. 22117788
auf klima-druck.de.



Klimaneutral
gedrukt
www.klima-druck.de
ID-Nr. 22121693



RECYCLED
Papier aus
Recyclingmaterial
FSC® C004867





Expertise von Funk? Gibt's auch per E-Mail!

Neues von den Versicherungsmärkten? Haben wir. Innovative Entwicklungen aus dem Risikomanagement? Kein Problem. Attraktive Vorsorge-Lösungen? Direkt in Ihrem Postfach. Entdecken Sie jetzt unser vielfältiges Newsletter-Angebot:

 funk-gruppe.com/newsletter

