# DAS MAGAZIN FÜR DIE PAPIER WIRTSCHAFT UND IHRE PARTNER.



Rückblick VZP-Tag 2022

Seite 4

Was bewegt den Versicherungsmarkt?

Seite 12

Meetings im Metaverse

Seite 20

Wie die Klimakrise zum Gamechanger wird

Seite 16





Horst Ullrich Geschäftsführer

# Ihr Feedback

ehrmals im Jahr bekommen Sie das VZP 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. Wenn Sie uns hierzu Verbesserungsvorschläge, interessante Themen oder Anmerkungen schicken möchten, dann freuen wir uns auf Ihre Nachricht per E-Mail an: welcome@vzp-online.de

Eine besondere Freude war es mir persönlich, im Mai viele unserer Kunden beim VZP-Tag in Frankfurt zu treffen. Es war ein inspirierender Tag mit spannenden Podiumsdiskussionen und einem tollen persönlichen Austausch! Die ausführliche Rückschau zum VZP-Tag mit den Expertenrunden in der Zusammenfassung finden Sie in diesem Heft ab Seite 4.

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 12 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 der VZP auch in herausfordernden Zeiten an Ihrer Seite stehen und Planungssicherheit ermöglichen wollen.

Ich wünsche Ihnen eine informative Lektüre!

lhr

Mat Una )
Horst Ullrich

# Inhalt

#### >> VZP News

- 4 Rückblick VZP-Tag 2022
- 8 Mehr Risikoberatung, Verstärkung in Stuttgart
- 9 Revival der Funk Alliance Conference
- 10 Zwei Auszeichnungen, Jubiläum in Nürnberg
- 11 Gasmangel in der Industrie, Top Company

# >> Risiken und Lösungen

- **12** Wie sich Ukraine-Krieg, Klimakrise und Corona auf die Versicherungsmärkte auswirken
- 15 Online-Tool Risikoanalyse in Minuten
- 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





UNTERNEHMENSWERTE SCHÜTZEN - WERTSCHÖPFUNG SICHERSTELLEN

# Das war der VZP-Tag 2022

Zwei Expertenrunden und viel Inspiration: Im Hotel Hilton Frankfurt Airport kamen wir mit unseren Kunden für persönlichen Austausch und angeregte Diskussionen zusammen. Der VZP-Tag im Rückblick.

remiere beim VZP-Tag: Zum ersten Mal konnten sich Teilnehmende im hybriden Format austauschen. Zwei spannende Podiumsdiskussionen zu aktuellen Themen aus Risikomanagement, Versicherungsmarkt, Sachwert-Sicherung und Cybersicherheit wurden vor Ort geführt und per Live-Stream übertragen.

Unter der Moderation von Dr. Kristina Klinkforth, Leiterin der Funk Akademie, und Horst Ullrich, Geschäftsführer VZP, wurde angeregt diskutiert: Wie lassen sich Unternehmenswerte in anspruchsvollen Zeiten schützen? Was macht Unternehmen der Papierwirtschaft attraktiv für Versicherer? Und welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um zunehmende Cyberangriffe



# Die Expertenrunden in der Zusammenfassung



Expertenrunde 1 | Industriesachversicherung im Wandel – Unternehmenswerte schützen

Nigel Todd | Vice President FM Global Dr. Alexander Skorna I GF Funk Risk Consulting Dr. Jan Klingele | GS/GF Klingele Papierwerke GmbH & Co. KG Frank Gumbinger | CFO Papierfabrik Adolf Jass GmbH & Co. KG

- > Vortrag: Dr. Jan Klingele, geschäftsführender Gesellschafter der Klingele Gruppe: "Wie werde ich attraktiv für meinen Versicherer?"
- > Kernaussagen des Vortrags: Für Industrieunternehmen wird es schwieriger, für die Versicherer so attraktiv zu sein, dass sie zu günstigen Bedingungen adäguaten Versicherungsschutz erhalten. Selbst wer bisher hochattraktiv war, kann diesen Status blitzschnell durch externe Faktoren verlieren, die außerhalb der eigenen Einflusssphäre liegen. Durch Verbesserungen der Prozesse zur Schadenvermeidung und -minimierung sowie Investitionen in Schutzvorrichtungen lassen sich (noch immer) die Chancen für einen guten Versicherungsschutz erhöhen. Aber andere Faktoren wie die Größe des Versicherungsnehmers, die Nähe zum Versicherer, die Wahl der Länder für seine Standorte, die Gefährdung durch Naturgefahren und die Art seiner Aktivitäten scheinen wichtiger zu werden.
- > Diskussion: Trotz Investitionen in Brandschutzprävention gab es in den letzten Jahren deutliche Prämienerhöhungen. Die Selbstbehalte werden größer, Vertragslaufzeiten kürzer.

"Werden Sie intrinsisch aktiv, um Ihre Unternehmenswerte zu schützen. Die VZP begleitet Sie bei alternativen Finanzierungen und Risikolösungen."

Thomas Abel, Geschäftsführer VZP

- > In der Folge entsteht akuter Handlungsbedarf. Ein Lösungsansatz hierfür ist permanentes Risikomanagement mit den Kernfragen: Wie wird das eigene Risiko bewertet? Welche Schutzmaßnahmen können Risiken reduzieren?
- > Generell ist es Zeit, umzudenken und konventionelle Ansätze zu hinterfragen. So kann Schadenprävention etwa durch Digitalisierung sowie den Einsatz von Sensorik erfolgen.
- Wichtig ist es, dass Versicherer und Versicherungsnehmer angesichts der immer vielschichtigeren Risikolandschaft Hand in Hand gehen.
- > Obwohl Prämien und Selbstbehalte in den letzten Jahren gestiegen sind, lohnt es sich trotzdem, in die Risikoverbesserung bzw. den Brandschutz zu investieren. Dadurch werden Prämien so stabil wie möglich gehalten und gleichzeitig die Resilienz der Standorte
- Die Papierwirtschaft könnte mehr Stärke durch Gemeinschaft herstellen. Wäre es eine Option, traditionelle Deckungen zu kappen und alternativen Versicherungsschutz (z. B. parametrische Versicherungen) zu nutzen? Denn auch weniger gut geschützte Risiken müssen abgesichert werden: Wechselwirkungsschäden und Business Continuity Management sind für Versicherungsnehmer herausfordernd. Eine Sensibilität gegenüber dieser Problemstellung seitens der Versicherer wäre wünschenswert.
- > Schlussappell: Trotz der Herausforderungen auf dem verhärteten Markt ist es bedeutsam, nicht zu resignieren und Prämienstabilität anzustreben.

VZP News



Expertenrunde 2 | Bedrohungsszenario Cyberangriff – Wertschöpfung sicherstellen

Andreas Pankow | CEO Deutsche Gesellschaft für Cybersicherheit mbH & Co. KG Alexandra Köttgen | Cyber Claims Expertin Funk Hamburg **Sven Gohmann** | Cyber Security Consultant Funk Hamburg

- > Die Cyberbedrohung ist omnipräsent, alle 39 Sekunden wird in Deutschland ein Cyberangriff erfolgreich durchgeführt.
- > Ein Cyberangriff erfolgt schleichend: Es können 3 bis 6 Monate vergehen, bis ein erfolgter Angriff sich bemerkbar macht. Die Schäden sind enorm. Im Durchschnitt werden Unternehmen z. B. durch Verschlüsselung 3 bis 6 Monate lahmgelegt, bis die operativen Funktionen weitestgehend wiederhergestellt sind.
- > Cyberschutz wird daher immer bedeutender für Unternehmen. Konzerne sind von Cyberkriminalität genauso betroffen wie kleine und mittelständische Unternehmen.
- > Ein Rat an Unternehmen: Cybersicherheit sollte nicht nur in der IT angesiedelt sein, sondern muss von der Unternehmensführung über alle Bereiche hinweg implementiert werden. Die Gefahren-Sensibilisierung von Mitarbeitenden ist dabei ein zentraler Bestandteil.
- > Eine professionelle Analyse der Bedrohungslage (Penetrationstest) ist ein starkes Mittel zur Prävention. Der Test deckt potenzielle Schwachstellen auf. Elementar ist auch eine kontinuierliche Überwachung des gesamten digitalen Ökosystems. Dabei unterstützen kann externe Cyberexpertise, die zugleich eine Überforderung der Inhouse-IT vermeidet.
- > In der Papierwirtschaft ergibt sich aus der langen Laufzeit der Produktionsmaschinen eine erhöhte Cybergefährdung, denn die Hersteller sind meist für die Aktualität der damit verbundenen IT-Systeme verantwortlich. Updates zur Verbesserung der Sicherheit erfolgen mit verstrichener Zeit seltener. Um mögliche Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, ist es für die Unternehmen wichtig, eine Übersicht der verwendeten IT-Infrastruktur zu haben, um gezielt handeln zu können.
- Welche Auswirkungen hat die gestiegene Cybergefahr auf den Versicherungsschutz von Unternehmen? Die Anforderungen der Versicherer an technische und organisatorische IT-Sicherheitsmaßnahmen sind dras-

- tisch gestiegen. Gleichzeitig wächst der Absicherungsbedarf bei Unternehmen mit zunehmender Bedrohung, auch bedingt durch die mediale Präsenz des Themas. Das Sicherheitsniveau vieler Unternehmen weist dabei derzeit teils gravierende Lücken zu den Erwartungen der Versicherer auf.
- > Die VZP begleitet Sie bei der Risikoaufnahme und und berät zu ggf. erforderlichen Maßnahmen, die für den Einkauf von Versicherungsschutz erforderlich sind. Das erstellte Risikoprofil bildet die Basis für den anschließenden Dialog mit den Versicherern.
- > Im Fall einer Cyberattacke ist es wichtig, schnell und zielgerichtet zu agieren. Auch beim bloßen Verdacht auf einen Cyberschaden sollte der Versicherer informiert werden. Professionelle IT-Hilfe sollte zur Unterstützung hinzugezogen werden. Zu beachten ist, dass offizielle Meldungen an Behörden innerhalb der ersten 72 Stunden nach Kenntnis eines Datenschutzvorfalls mithilfe eines Formulars abzusetzen sind.
- > Versicherungsschutz stellt lediglich eine Säule für Cyberschutz dar. Die Eigeninitiative der Unternehmen ist maßgeblich gefragt, um sich effizient gegen Cyberangriffe abzusichern.

wir künftig noch intelligenter agieren der Papierwirtschaft einsetzen."

Horst Ullrich, Geschäftsführer VZP

















Gelöste Stimmung beim VZP-Tag: Die Teilnehmenden tauschten sich angeregt im Hotel Hilton Frankfurt Airport aus.

VZP News

VZP News 9

# 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 bei unserem Kooperationsparter Funk 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

Operative und digitale Exzellenz bilden dabei weiterhin unsere Basis."

funk-consulting

Risikoberatung konsequent nach.

funk-gruppe.com/

# Werstärkung der Niederlassungsleitung Stuttgart

Gemeinsam in die Zukunft: Zum 1. Juli 2022 wurden die VZP/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 vertrieblich - für die VZP/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 die VZP/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.



# 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).

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

und Berater ver-

Anfang des Jahres "Unsere Unabhängigkeit turnusgemäß als macht uns gemeinsam Geschäftsführer erfolgreich. ausgeschieden ist, Yorck Hillegaart Funk aber weiterhin Funk-Gesellschafter als Gesellschafter

> bunden 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 Löffler, geschäftsführender



Yorck Hillegaart hat das Netzwerk maßgeblich entwickelt und geprägt.

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



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

VZP forum November 2022

# Unser Kooperationspartner 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 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.





Funk wurde mit dem Siegel "Deutschlands Beste - Nachhaltigkeit 2022" ausgezeichnet.

# 40 Jahre VZP/Funk-Niederlassung Nürnberg



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

Es ist eine fränkische Erfolgsgeschichte: 1982 wurde der VZP/ 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 Mittelund 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 Erdgas. Da die politische Lage unberechenbar ist, kann das zu einer schwerwiegenden Gasknappheit führen, die Vorräte müssten dann rationiert werden. Die Konsequenzen einer Gasmangellage wären in der vernetzten deutschen Industrieproduktion je nach Szenario verheerend. Es kann sowohl zu Beauch 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 der Webseite unseres Kooperationspartners Funk unter anderem Auskunft über

Es gibt eine Frühwarnstufe, eine Alarmstufe und eine Notfallstufe. die Versicherbarkeit möglicher Sach- und wirtschaftliche Schäden. Dabei beziehen wir den Ausfall von Schäden. Schauen Sie also gern immer mal wieder hinein. kritischen Zulieferern und Abnehmern in die Analyse ein.

In Deutschland regelt der "Notfallplan Gas" die Versorgung in einer Krisensituation.

Beispiele wie der Ukraine-Krieg und die Corona-Pandemie zeigen, wie Wenn Sie Fragen zu Ihren individuwichtig ein ganzheitliches Risikoellen Versicherungspolicen oder zu management ist. Wir bieten zum Ihrem Risikomanagement haben, Beispiel eine Analyse der individuelsprechen Sie uns gern an. len Betriebsunterbrechungsrisiken. Die Expert\*innen ermitteln, wie Zum Artikel über Gasmangel: stark Ihr Unternehmen im Falle ei-

funk-gruppe.com/ gasmangel

VZP News 11

große Abhängigkeit vom russischen triebsunterbrechungen kommen als

# Unser Kooperationspartner Funk ist Top Company 2022

Unser Kooperationspartner Funk ist für seine überdurchschnittlich guten Arbeitgeberqualitäten mit dem Siegel Top Company 2022 ausgezeichnet worden. Das Siegel wird jährlich an Unternehmen verliehen, die auf der Arbeitnehmerplattform kununu eine besonders hohe

Durchschnittsbewertung erzielen. Mit einem Bewertungsdurchschnitt von 3,8 von 5 möglichen Sternen gehört Funk in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu den 5 Prozent der Unternehmen, die sich auf kununu für das Top-Company-Siegel qualifizieren. Die Bewertungen stammen von aktuellen und ehemaligen Angestellten und Bewerber\*innen. Zu Funk gibt es mehr als 300 Bewertungen

nes Versorgungsausfalls betroffen

ist im Hinblick auf substanzielle



Auszeichnung für Funk als Arbeitgeber: das Top-Company-Siegel von 2022.



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

# Nachhaltigkeit: Unwetter und alternative Energiequellen

Seit Wladimir Putin gedroht hat, Gaslieferungen einzuschränken, ist die Diskussion um Energieguellen 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

fällig werden.

sich hoffentlich bald abschwächen, wird die Klimakrise uns wohl dauerhaft herausfordern. In der 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 Ge-

Um Kaufanreize zu setzen,

erweitern Hersteller von

Garantie- und Gewähr-

Elektrofahrzeugen ihre

leistungszeiten.

währleistungszeiten 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 Elek-

troautos 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 unterstützen wir Sie als verlässlicher Partner. In unserem VZP Forum Markt-Spezial erhalten Sie detaillierte Informationen zu den Versicherungssparten (siehe unten). Dort geben wir auch konkrete Handlungsempfehlungen und zeigen auf, wie wir unterstützen.

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



ONLINE-TOOL

# Risikoanalyse in Minuten

Kostenlos und webbasiert: Der Digital Quick Check ermöglicht die schnelle Erstbewertung von Risiken, die mit der Digitalisierung von Prozessen und Infrastrukturen in produzierenden Unternehmen einhergehen.

as Risk-Assessment-Tool Digital Quick Check liefert eine profunde Risiko-Erstanalyse in Bezug auf die digitale Transformation. Dabei trifft das kostenlose Web-Tool eine qualitative Risikobewertung ohne sensible Unternehmensdaten. Alle Inhalte sind Ergebnis interdisziplinärer Forschungsarbeit in Kooperation mit Unternehmen und Expert\*innen aus verschiedensten Fachbereichen.

# Digitale Transformation mit Sicherheit

Hendrik F. Löffler, Vorstandsvorsitzender der Funk Stiftung, erläutert: "Das Tool hilft Geschäftsführer\*innen, Beiräten, Aufsichtsräten, Risikomanager\*innen, aber auch

# Digital Quick Check

Erfahren Sie mehr im Video und machen Sie den Check direkt im Web:

funk-stiftung.org/ quick-check

Studierenden oder Schüler\*innen, sich mit dem Risiko aus der digitalen Transformation gezielt und strukturiert auseinanderzusetzen. Gefördert durch die Funk Stiftung hat das Team der RWTH Aachen University das Tool entwickelt. Das Fördervorhaben wurde von Manuel Zimmermann, Manager Funk Beyond Insurance, begleitet. "Der Digital Quick Check ist bestens

dafür geeignet, unternehmerischen Entscheider\*innen Impulse für den Umgang mit digitalen Risiken zu liefern sowie Handlungsbedarf für ihr eigenes Versicherungs- und Risikomanagement aufzudecken damit die digitale Transformation sich nicht nur lohnt, sondern auch möglichst sicher gestaltet werden kann", fasst Dr. Leberecht Funk, Stiftungsratsvorsitzender der Funk Stiftung, zusammen.

#### Ihr Kontakt:



Manuel Zimmermann m.zimmermann@vzp-online.de



Risiken und Lösungen 17

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. er 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

beitrag 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 Küstenund Flusslagen konzentriert, zumal einige Unternehmen Wasser für ihre

einer thermalen Expansi-

on, die aktuell den Haupt-

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

Produktionsprozesse benötigen,

etwa die Papier- und Ernährungswirtschaft, die Chemie- und die

Flektronikbranche "

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 CO<sub>2</sub> einsparen

Die Initiative 500-50-5 der Gothaer Versicherung setzt sich dafür ein, dass 500 mittelständische Unternehmen ihre  $\mathrm{CO}_2$ -Emissionen in den nächsten 5 Jahren um 50 Prozent reduzieren. Unternehmen können ihre Emissionen erfassen und bekommen geeignete Maßnahmen vorgeschlagen. VZP/Funk unterstützt diese Initiative und begleitet Unternehmen bei Bedarf bei der Umsetzung.



Zur Initiative:

energiewende.gothaer-digital.de/funk

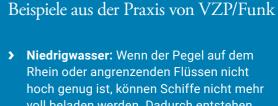




VZP forum November 2022



Unternehmen eingebunden. Auch fehlen oft interne Schnittstellen zwischen den Risiko- und Versicherungsmanagement-Abteilungen und den meist als Stabsstellen etablierten Abteilungen für Nachhaltigkeitsthemen. Wir stehen 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. Wir kooperieren außerdem mit der Gothaer Versicherung. Diese hat eine Initiative gestartet mit dem Ziel, Unternehmen bei der Einsparung von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu unterstützen. Mehr Informationen dazu finden Sie im Kasten auf S. 17.



Parametrische Versicherungen:

- voll beladen werden. Dadurch entstehen Mehrkosten bei Binnenschiffstransporten. Mit unserer Lösung bezahlt die Versicherung vertraglich vereinbarte Klein- wasserzuschläge, 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 uns kompensiert die teurere Nachbeschaffung des Rohstoffs sowie die höheren Transportkosten.

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. 12). Hier sind innovative Lösungen wie parametrische Versicherungen gefragt. Die VZP/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 Sachschadenbasierten 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

# Ihr Kontakt:

Dr. Alexander Skorna a.skorna@vzp-online.de

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 be-"Die Klimakrise bedroht nötigt. Mit Mexiko, Standorte und Lieferket-China und Südeuroten, die heute reibungslos pa sind mittlerweile

Dr. Alexander Skorna

funktionieren."

Geschäftsführer Funk Consulting

troffen. Dort aber sind wichtige Zulieferer der deutschen Wirtschaft angesiedelt. Dr. Alexander Skorna: "Die Klima-

krise 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

werden."

VZP forum November 2022

etliche Regionen

serknappheit be-

von absoluter Was-

# Digitaler Pulsschlag

Rasante Entwicklungen und neue Technologien sind in der Digitalisierung an der Tagesordnung. Wo liegt Potenzial, wo lauert Gefahr? Unser Kooperationspartner 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?

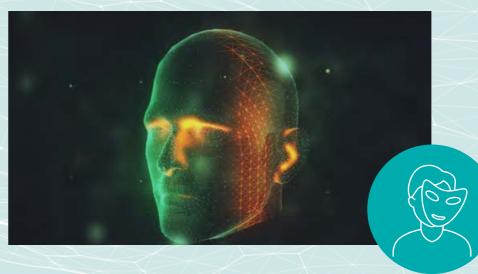
Um unternehmerischen Erfolg zu sichern, sind Risikomodelle notwendiger Bestandteil jedes Geschäftsmodells. Die Modelle liefern Prognosen und bilden die Basis für Handlungsentscheidungen. Je nach Anzahl der Variablen können die Modelle sehr komplex sein. Zu ihrer Berechnung sind dann leistungsstarke Rechner 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 anwendungsreif ist, führen wir unsere bewährten Risikoanalysen und Modellberechnungen durch. Sie geben Übersicht über Chancen und Risiken.



Mehr zur Risikoanalyse: funk-gruppe.com/ funk-consulting



# 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 in diesem Podcast:



funk-gruppe.com/ funk-laeuft

#### Ihr Kontakt:



l.ganzel@vzp-online.de

22 | Horizont

# "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 Changemanagement 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 Mitarbeiten-

◀ Mitarbeitende sind viel mächtiger, als wir denken - wenn Führungskräfte sie ernst nehmen und fördern. Unternehmen müssen verstehen, dass die geistige Entwicklung der Angestellten zu sehr großem Mehrwert

## **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



**Boris Grundl** 

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

◆ 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 Fahrradfahren 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 brau-

chen 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 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.

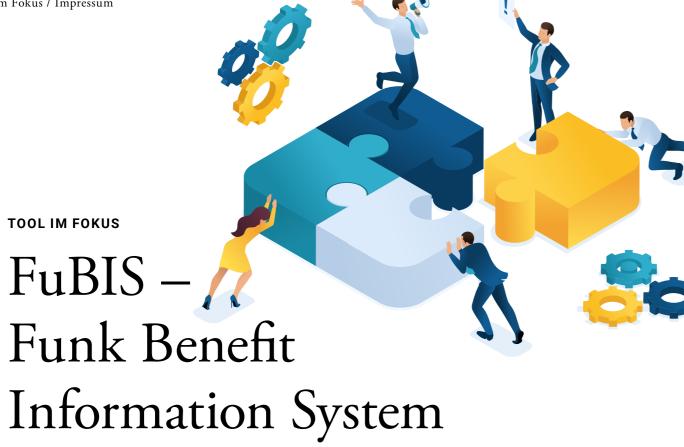


# Zum Weiterlesen

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.

# Webinare & mehr







# 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 Mitarbeitendenservice 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@vzp-online.de



funk-gruppe.com/ blog-fubis

# Impressum

#### Herausgeber

Versicherungsstelle Zellstoff und Papier GmbH Amsterdamer Str. 192, 50735 Köln Fon +49 221 9347210

#### Redaktion

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

unseren Newsletter an:





#### Kontakt

Bei Fragen melden Sie sich gern bei Guedo Touré (g.toure@vzp-online.de)

Marc Fiegle, Hauke Kaden

#### Druckerei

Die Printur GmbH Boschstraße 2 | 24568 Kaltenkirchen Auflage: 600 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), Maksym Yemelyanov (S. 7), @lovelyday12 (S. 7), @Photocreo Bednarek (S. 8), Volodymyr (S. 9), 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), VZP (Rest)

Gemeinsam sicher sein.



# Gemeinsam sicher sein.

Versicherungsmanagement, Vorsorge und Risikomanagement für die Papierwirtschaft und ihre Partner.