

# funk *forum*

GENERATIONSÜBERGANG

Funk verstärkt die  
Geschäftsführung

Seite 26

INTERVIEW

Verena Pausder  
über das  
„Neue Land“

Seite 32

UNTERSCHÄTZTES RISIKO

## Achtung, Produkt-Rückruf!

Seite 12





**Dr. Anja Funk-Münchmeyer**  
Geschäftsführende Gesellschafterin

## Ein starkes Team

**W**er schon einmal ein Haus gebaut hat, weiß: Es kommt auf das richtige Fundament an. Das gilt auch für unser Unternehmen – denn nur auf einer stabilen Basis können wir ein verlässlicher Partner für unsere Kunden sein. Anfang 2021 haben wir deshalb unsere Geschäftsführung um vier Mitglieder erweitert. Mit einem achtköpfigen, starken Team stellen wir so den schrittweisen Übergang in die nächste Generation sicher. Im Interview ab Seite 26 können Sie die neue Geschäftsführung und ihre Aufgaben kennenlernen.

Gut vorbereitet in die Zukunft zu gehen, ist auch im Kontext von Produktfehlern wichtig. Denn obwohl die Zahl der Rückrufe zunimmt, sind viele Hersteller von Verbrauchsgütern nicht versichert. Eine passende Deckungslösung und ein individueller Rückrufplan sorgen im Schadenfall für ruhige Nächte. Was Unternehmen dabei beachten sollten, lesen Sie in unserer Titelseite ab Seite 12.

Weniger Pläne und mehr Mut, einfach mal zu machen, wünscht sich dagegen Verena Pausder. Im Interview ab Seite 32 plädiert sie dabei vor allem für mehr Offenheit gegenüber neuen Ideen. Die Expertin für digitale Bildung ist überzeugt: Nur, wenn wir uns trauen, auch mal ins kalte Wasser zu springen, können wir die großen Herausforderungen unserer Zeit, gemeinsam meistern – ob Klimakrise, Digitalisierung oder Gleichberechtigung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen den Mut, auch ungewöhnliche Ideen auszuprobieren – und natürlich wie immer viel Spaß bei der Lektüre!

Ihre

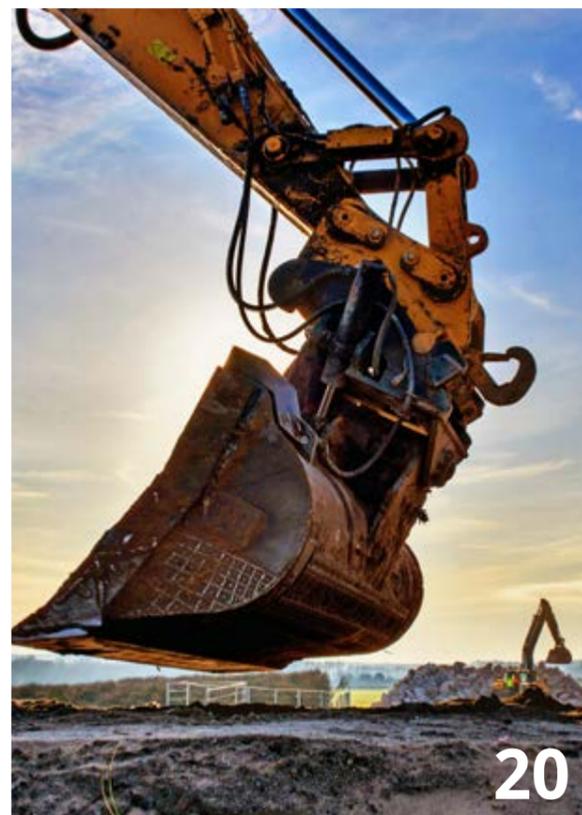
Dr. Anja Funk-Münchmeyer

Die beste Empfehlung. Funk.

# Inhalt



Eine betriebliche Krankenversicherung ist für Unternehmen ein effektiver Personal-Benefit. Darauf kommt es bei der Umsetzung an.



Wird bei Bauarbeiten das Stromnetz unterbrochen, kann es für den Verursacher doppelt teuer werden. Der Grund: sogenannte Q-Schäden.



Gestärkt aus der Krise? Unsere Umfrage zeigt, wie Unternehmen aus verschiedenen Branchen die Coronazeit bisher gemeistert haben.



„Im vergangenen Jahr haben wir gesehen, wie viel geht“, sagt Verena Pausder, bekannte Gründerin und Expertin für digitale Bildung.

## » Funk News

- 6 Werte und Engagement von Funk – in Buchform und online
- 6 Verstärkung für die Geschäftsleitung
- 7 Trainingskonzept für bessere Kommunikation in Krankenhäusern
- 7 CD-Aufnahme zeigt Bach aus neuer Perspektive

## » Risiken und Lösungen

- 8 Einblick in den aktuellen Cyber-Versicherungsmarkt
- 10 Im Griff der Black Hats: Gastbeitrag zur Hacker-Szene
- 12 Produkt-Rückrufe individuell versichern
- 15 Insolvenz des Abrechnungszentrums AvP: Schutz für das Heilwesen

- 16 Studie zur betrieblichen Krankenversicherung
- 19 Neue Anforderungen für das Management
- 20 Wenn zum Sachschaden ein Q-Schaden kommt

## » International

- 22 So schützen Sie sich vor den Auswirkungen von Hurrikans
- 24 Geld oder Leben: Lösegeldkosten absichern

## » Interview

- 26 Generationsübergang: Die Funk Gruppe erweitert die Geschäftsführung

## » Aus der Praxis

- 30 Umfrage zum Krisenmanagement in der Coronapandemie

## » Horizont

- 32 Digitalisierung, Bildung, Gleichberechtigung: Im Interview schildert Unternehmerin Verena Pausder, wie sie sich das „Neue Land“ vorstellt
- 35 Veranstaltungen/Webinare
- 38 Tool im Fokus/Impressum

## 3 Dinge,

die Sie in diesem *funkforum* überraschen werden.

### Kundenservice für Verbrecher

Was tun Hacker, wenn die Software nicht funktioniert? Genau das Gleiche wie andere Kundinnen und Kunden – sie wenden sich an den Support des Herstellers. Der sorgt dann dafür, dass der Trojaner wirklich jedes System knackt. Mehr zu den Methoden krimineller Hacker lesen Sie ab

» Seite 10

### Entführung im Schnelldurchgang

Für Mitarbeitende, die im Ausland tätig sind, kann es in einigen Teilen der Welt gefährlich werden. Zeit verschwenden die Kriminellen dabei nicht: Bei Express-Entführungen müssen die Opfer nur am nächsten Geldautomaten eine große Summe abheben – und werden dann wieder laufen gelassen. Auch beliebt: vorgetäuschte Entführungen, z. B. während die Zielperson im Kino sitzt. Eine Kidnap & Ransom-Deckung sichert Lösegeldkosten ab.

» Seite 24

### Verantwortungsvolle Doppelrolle

Werte, die praktisch gelebt werden: Mitglieder der Geschäftsführung werden bei Funk auch in den Kreis der Gesellschafter\*innen aufgenommen – und machen den Erhalt des Familienunternehmens somit zu ihrer Lebensaufgabe. Seit Januar stellen sich vier neue Funk-Persönlichkeiten dieser besonderen Verantwortung.

» Seite 26



## Gesellschaftliche Verantwortung zeigen

Als Familienunternehmen stehen wir bei Funk ganz im Dienst unserer Kunden und unserer Mitarbeitenden. Gleichzeitig sind wir uns unserer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Mehr zu unseren Werten und unserem Engagement finden Sie jetzt in Buchform sowie online:

### Funk im „Lexikon der deutschen Familienunternehmen“

Im November ist die dritte Auflage des umfangreichen Lexikons erschienen. Auf rund 850 Seiten werden neben Funk über 1000 weitere Familienunternehmen vorgestellt – mit Daten, Fakten und einer kurzen Chronologie.

### Neue Mangroven für Myanmar

2019 haben wir unser Engagement in Myanmar mit der Pflanzung von 140.000 Mangroven gestartet, 2020 sind 52.800 neue Mangroven hinzugekommen. So unterstützt Funk auf rund 84 Hektar aktiv den Klimaschutz.

[funkt-gruppe.com/csr](https://funkt-gruppe.com/csr)

## Verstärkung für die Geschäftsleitung

Doppelte Verstärkung: Seit Januar gehören Lars Thieme (48) und Ulvert Hemkhaus (55) der Geschäftsleitung der Funk Gruppe an. Beide sind langjährige Funk-Führungskräfte und bei Kunden und Mitarbeitenden außerordentlich geschätzt.

Ulvert Hemkhaus begann seine Ausbildung 1986 im Industriebereich Technische Versicherungen, war als Kundenberater und Akquisiteur in unterschiedlichen Bereichen und Niederlassungen viele Jahre erfolgreich und trug dann die Verantwortung für die Entwicklung der Funk-MultiLine-Dekung. 2005 übernahm er die Leitung der Niederlassung Hamburg. Herr Hemkhaus wird zukünftig zusätzlich zu seiner Aufgabe als Niederlassungsleiter Hamburg andere Funk-Niederlassungen bei der Organisation ihrer Vertriebskraft unterstützen.

Lars Thieme startete seine Funk-Karriere 2006. Nach mehreren Stationen und Verantwortungsbereichen im Unternehmen wurde der Diplom-Betriebswirt 2015 zum Geschäftsführer der Funk Vorsorgeberatung GmbH ernannt und ist seit 2019 Geschäftsführer der Funk Pensionsmanagement GmbH. Herr Thieme obliegt die Leitung des operativen Geschäfts sowie die Führung der rund 100 Mitarbeitenden in den Vorsorge-Firmen von Funk, die

er sehr erfolgreich ausgebaut hat. Seine Berufung in die neue Position stärkt die Vernetzung zwischen Komposit- und Vorsorge-Geschäft auf Ebene der Geschäftsleitung.

Auch die Geschäftsführung der Funk Gruppe wurde erweitert (siehe S. 26). Das gesamte Management samt Vitae sehen Sie online:

[funkt-gruppe.com/management](https://funkt-gruppe.com/management)



Ulvert Hemkhaus wird die Funk-Niederlassungen bei der Organisation unterstützen.



Lars Thieme wird als Vorsorge-Experte die ganzheitliche Sicht auf Risiken stärken.

## Gute Kommunikation, die Leben retten kann

Personalmangel, Fluktuation und Zeitdruck prägen den Krankenhausalltag. Oft resultieren daraus zwischen den beteiligten Berufsgruppen Missverständnisse und Konflikte. Diese können den Erfolg der Behandlung und so das Leben der Patientinnen und Patienten gefährden. Das Trainingskonzept „Klare Kommunikation im Klinikalltag“, gefördert von der Funk Stiftung und entwickelt von einem Projektteam der Universität Hamburg sowie der Humboldt-Universität zu Berlin, setzt genau hier an. Es richtet sich an Ärztinnen und Ärzte sowie Pflegekräfte und wurde auf Basis einer Befragung von Klinikpersonal erstellt. Im Rahmen des Trainings

werden risikoträchtige Situationen identifiziert sowie die Mitarbeitenden sensibilisiert. Präsenztrainings und eine begleitende Web-App vermitteln Strategien zur Bewältigung der Konflikte. Nachdem die erste Phase erfolgreich abgeschlossen

worden ist, wird in der zweiten Phase des Projekts nun die Praktikabilität des Konzepts geprüft.

Details finden Sie unter:

[funkt-stiftung.org/kommunikation-klinikalltag](https://funkt-stiftung.org/kommunikation-klinikalltag)



## Neue Perspektiven auf die Werke Bachs

Besondere Kombinationen sind das Spezialgebiet des Lux Nova Duos: Das zeigt sich zum einen in den Instrumenten des peruanischen Gitarristen Jorge Paz und seiner deutschen Partnerin Lydia Schmidl, die das Akkordeon spielt. Zum anderen sind die beiden Musikschaaffenden dafür bekannt, nicht nur klassischen Stücken modernen Glanz zu geben, sondern auch zeitgenössische Kompositionen in neue Werke zu arrangieren.

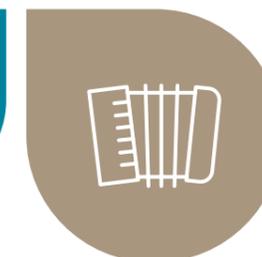
Auch ihre aktuelle Aufnahme „Inspiración Bach“ bietet Klassikbegeisterten große Vielfalt. Die CD ist im Oktober 2020 erschienen und wurde von der Funk Stiftung gefördert. Das Duo präsentiert hier ausgewählte Musikstücke von Johann

Sebastian Bach und stellt diese in einen Zusammenhang mit angesagten Werken. Letztere vereint, dass alle von Bach beeinflusst oder inspiriert wurden.

Der Barockmeister bildet somit zwar das eigentliche Zentrum der Einspielung, aber nicht unbedingt deren Schwerpunkt. Dieser liegt auf den zeitgenössischen Werken von Komponisten aus vier Ländern, die sich höchst individuell mit Bach auseinandersetzen. Das Stück „Bachiana Hamburg“ des Peruaners Alejandro Núñez Allauca spannt dabei sogar den Bogen zur deutschen Hansestadt – einer wichtigen Station für die Karriere des Duos.

Mehr zur Aufnahme:

[funkt-stiftung.org/inspiracion-bach](https://funkt-stiftung.org/inspiracion-bach)



## EINBLICK IN DEN CYBER-MARKT

# Virtuelle Risiken, reale Herausforderungen

Der Trend im Bereich Cyber geht nach oben – allerdings nicht im positiven Sinn: Nicht nur die Schadenzahlen steigen, sondern auch die Prämien. Wir zeigen, worauf Unternehmen sich einstellen müssen und wie Funk Kunden unterstützt.

**W**ährend IT-Verantwortliche Cyber-Versicherungen früher häufig als unnötig abgelehnt haben, ist die Nachfrage heute hoch – und das nicht ohne Grund. Zum einen wurde auch im Jahr 2020 wieder eine Vielzahl von Unternehmen Opfer eines Cyber-Angriffs. Vor allem mit Erpressungstrojanern und Schadsoftware gehen Kriminelle immer gezielter vor und passen ihre Methoden kontinuierlich an (siehe auch Gastbeitrag auf Seite 10). „Eine Fokussierung auf bestimmte Branchen oder Unternehmensgrößen ist dabei nicht festzustellen“, so Michael Winte, Leiter des Fachbereichs Cyber, Technology & Crime bei Funk.

Zum anderen hat sich die IT zur zentralen Ressource in Unternehmen entwickelt; Systeme werden komplexer, Lieferketten sind zunehmend digital vernetzt. Die Folge: eine erhöhte Anfälligkeit für Schäden aufgrund technischer Probleme und Fehlbedienungen. Laut einer Studie des Cyber-Sicherheitsunternehmens Perseus aus dem Oktober 2020 hat zudem seit letztem März jeder fünfte Arbeitnehmende eine Cyber-Attacke erlebt, etwa in Form von Phishing. Die vermehrte Arbeit im Homeoffice mit teils unsicheren Verbindungen und Geräten erschwert es hier zusätzlich, die Maßgaben für Cyber-Sicherheit flächendeckend aufrechtzuerhalten.

Diese schwierige Ausgangslage zeigt sich auch in den Schadenzahlen der letzten zwei Jahre (siehe Grafik unten). Besonders durch Cyber-Angriffe wurden 2020 hohe Betriebsunterbrechungsschäden, Wiederherstellungskosten und massive Datenverluste verzeichnet. Winte: „Diese Schadenerfahrungen führen dazu, dass Versicherer die Risikoinformationen von Unternehmen stärker prüfen und Prämienhöhungen für den Gesamtbestand fordern. Dies gilt auch für einzelne Kunden, die nicht von Schäden betroffen waren.“ Von 2016 bis 2020 sind die Prämien bereits um 50 bis 100 Prozent gestiegen. Gleichzeitig sinkt die Zeichnungsbereitschaft der Versicherer, Bedingungswerke sowie Deckungsumfänge werden angepasst, und selbst große Risikoträger reduzieren ihre Kapazitäten auf 15 Millionen Euro.

## Risikoanalyse vermeidet Deckungslücken

Auch sogenannte Silent-Cyber-Risiken sorgen für Unruhe auf dem Versicherungsmarkt: Als Cyber-Risiken, die unbemerkt in anderen Sparten mitversichert werden, können sie zu hohen Schadenkosten führen. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht hat bereits gemahnt, sich dem Risiko Cyber in allen Sparten bewusst zu werden, um Prämien korrekt berechnen zu können. In der Folge werden explizite Ausschlüsse nach internationalen Standards diskutiert – nicht nur im Kontext Silent Cyber, sondern auch in Bezug auf Krieg und

## Versicherungsmärkte im Blick

Mehr Informationen zu Prämien und Kapazitäten finden Sie im *funk forum* Markt-Spezial:

[funkt-gruppe.com/markt-spezial](https://www.funk-gruppe.com/markt-spezial)

weitere politische Risiken. Unternehmen sollten hier darauf achten, dass keine Deckungslücken entstehen. „2021 verhärtet sich der Markt weiter. Angesichts steigender Anforderungen und Prämien sowie sinkender Kapazitäten wird die technische Expertise von Funk bei der Vermarktung des Risikos daher immer relevanter“, sagt Michael Winte. „Gemeinsam mit unseren Kunden führen wir eine gründliche Risikoanalyse durch und gestalten individuelle Versicherungskonzepte, vor allem mit Blick auf Vermögensschäden. Außerdem setzen wir auf Prävention und bieten in Kooperation mit spezialisierten Dienstleistern Sicherheitsschulungen für Mitarbeitende an. Funk ist auch jetzt Ihr starker Partner!“ ■

## Ihr Kontakt bei Funk:



Michael Winte  
m.winte@funk-gruppe.de



## GASTBEITRAG ZUR HACKER-SZENE

# Im Griff der Black Hats

Was alle Hacker vereint? Die Leidenschaft für Technologie, sagt Cyber-Experte Lucas Will. Im Gastbeitrag zeigt er, dass nicht jeder Hacker kriminell ist. Doch wenn die dunkle Seite zuschlägt, wird es für Unternehmen schnell gefährlich.

**M**eine ersten Schritte in der Hacker-Szene machte ich bereits in der Schulzeit, inspiriert durch meinen Banknachbarn. Wenn Sie nach diesem Satz jetzt eine Geschichte über meine kriminelle Vergangenheit erwarten, muss ich Sie leider enttäuschen. Denn die Hacker, die ich kenne, ob männlich oder weiblich, zeichnen sich nicht durch ihre Verbrechen aus. Stattdessen vereint sie ihre Faszination für Netzwerke, die Begeisterungsfähigkeit für Technologie und auch der Wunsch, Sicherheitslücken transparent zu machen.

Echter Einsatz für das Gemeinwohl also, dem viele Hacker in ihrer Freizeit nachgehen. Einige von ihnen sind trotzdem wahre Expertinnen und Experten auf ihrem

## Lucas Will

Das Thema IT-Sicherheit begleitet Lucas Will bereits seit 20 Jahren. Früher selbst als Hacker aktiv, gründete er 2006 eine eigene IT-Security-Firma. Heute ist er als freiberuflicher Unternehmensberater tätig.



Gebiet, sei es Prozessorarchitektur oder der Aufbau von Betriebssystemen. Vielleicht denken Sie jetzt: Wenn die Hacker-Szene nur aus technologiebegeisterten Männern und Frauen besteht, wie kommt es in der Wirtschaft dann jährlich zu milliardenschädigen Hacker-Angriffen? Sagen wir mal so: Die Tools, die Hacker entwickeln, sind an sich neutral, können aber für verschiedene Zwecke eingesetzt werden.

### Blick auf die dunkle Seite

Die Hacker-Szene, wie ich sie kenne, ist nicht kriminell. Aber natürlich gibt es auch hier einen Untergrund, der in vielen Zügen dem klassischen Kapuzenpulli-Klischee entspricht. Dessen Akteure werden oft als Black Hats oder eben Criminal Hacker bezeichnet, die den eben beschriebenen White Hats oder Ethical Hackern gegenüberstehen. Unabhängig von solchen Begriffen kann man aber auch sagen: Es gibt Hacker, und es gibt Kriminelle, die ihr Hacking-Know-how für Verbrechen nutzen.

In den letzten Jahren haben sich in diesem Kontext immer mehr organisierte Gruppen gebildet, die ihre Projekte arbeitsteilig umsetzen – also Erpressung, Einbruch und Datendiebstahl oder den Handel mit gestohlenen Daten im Darknet. Die Methoden werden dabei immer komplexer: Mit

Angriffstools, die Schwachstellen in den IT-Systemen ausnutzen, attackieren Black Hats z. B. oft eine Vielzahl von Servern und statten diese mit sogenannten Hintertüren aus. Durch diese können sie dann auf die Systeme ihrer Opfer zugreifen und die Verfügbarkeit von Services oder Daten einschränken. Die Kriminellen werden so praktisch zum

Anbieter von Infrastruktur für Sabotageakte. Ebenfalls beliebt: strafbare Websites auf den Rechnern von eher unscheinbaren Mittelstandsunternehmen zu verstecken.

Der kriminelle Einsatz von Ransomware ist durch die mediale Berichterstattung zu WannaCry, NotPetya und Co. aber wohl am bekanntesten. Mit solchen Verschlüsselungstrojanern können ganze

### Coming soon: Podcast „Tatort IT“

Ab dem Frühjahr bietet unser neuer Podcast Interviews und Expertise rund um das Thema Cyber. Jetzt Newsletter abonnieren und erfahren, wann es losgeht:

 [funktgruppe.com/  
newsletter](https://funktgruppe.com/newsletter)

Archive lahmgelegt werden, die erst nach einer Lösegeldzahlung wieder zur Verfügung stehen. Am schwierigsten ist der Systemangriff am Anfang solcher Erpressungen, für den Teil danach benötigen die Black Hats nur einfaches technisches Know-how. Auch im Untergrund geht der Trend dabei zur Optimierung von Profit und Prozessen: Trojaner und die Höhe des Lösegelds werden individuell auf die Opfer abgestimmt, während es für Schadsoftware einen richtigen Herstellersupport zur Meldung von Problemen gibt.

### Schwachstelle Mensch

Gute Komplizen für Kriminelle sind übrigens immer noch die Mitarbeitenden in Unternehmen, wenn auch meist ungewollt. Phishing, also der Zugang zu Daten über gefälschte Websites und E-Mails, ist unter Black Hats nämlich ebenfalls eine weit verbreitete Methode. Unternehmen sollten ihre Teams daher regelmäßig schulen. Was auch hilft: kritische Systeme und Prozesse zu identifizieren, um diese besonders schützen zu können. Denn sowohl bei der Hacker-Szene als auch bei der E-Mail zum Millionengewinn gilt: Ein zweiter Blick lohnt sich – es ist nicht alles, wie es scheint. ■

RÜCKRUFKOSTEN-VERSICHERUNG

# Achtung, Produktfehler!

Ein Blick auf entsprechende Websites zeigt: Produkt-Rückrufe nehmen zu – und können jede Branche treffen. Trotzdem sind viele Unternehmen nicht vorbereitet. Im Schadenfall drohen so häufig unangenehme Überraschungen.

Ob im Discounter oder im Drogeriemarkt: Weiße A4-Zettel, die an der Kasse über mangelhafte Produkte aufklären, gehören heute fast schon zum Inventar. Auf dem sprichwörtlichen Zettel haben viele Unternehmen das Thema aber noch nicht, obwohl Rückrufe in jeder Branche auftreten können. „Viele Unternehmen denken bei Rückrufen nur an die Kfz-Industrie oder an Lebensmittel“,

berichtet Jan Timmermann, Leiter des Bereichs Haftpflicht bei Funk. „Dabei sind Hersteller von Verbrauchsgütern wie Spielzeug, Medikamenten oder Beschlägen von Fenstern und Türen ebenso gefährdet. Die Marktdurchdringung mit Rückruf-Policen ist hier aber noch gering.“

Außerhalb der Kfz-Branche ist der Versicherungsschutz meist nicht

teuer, die finanziellen Schäden können dafür umso höher ausfallen – besonders, wenn Verbrauchende in mehreren Ländern betroffen sind (siehe auch Beispiele rechts). Im Regressfall kann eine solche Absicherung dabei auch für Zulieferer wichtig sein.

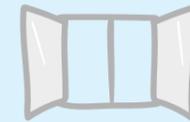


Spielzeug, Elektronik, Lebensmittel oder Beschläge für Fenster und Türen – in jeder Branche können Produktmängel und somit Rückruf-Szenarien auftreten.

## Es kann jede Branche treffen: fünf Rückruf-Beispiele



**Medikamente, die krank machen**  
2018 wurden europaweit Arzneimittel mit dem Blutdrucksenker Valsartan zurückgerufen. Der Grund: krebserregende Verunreinigungen. Nicht alle Behandelten erhielten schnell Ersatz.



**Frische Luft als Risikofaktor**  
Der Teufel steckt im Detail: 2019 rief der Hersteller MACO Dreh-Kipp-Beschläge für Fenster zurück, da sich Fensterflügel beim Öffnen vom Rahmen zu lösen drohten.



**Wenn Spielzeug zur Gefahr wird**  
2007 bestand bei mehr als 18 Millionen Spielzeugen die Gefahr, dass Magnete verschluckt werden. Über 100 Millionen US-Dollar kostete der größte Mattel-Rückruf aller Zeiten die Firma.



**Brandheiße Technik**  
Wegen einer Akkupanne ging das Smartphone Samsung Galaxy Note 7 2016 reihenweise in Flammen auf. Der explosive Rückruf sorgte für Verluste von mehreren Milliarden US-Dollar.



**Schokoriegel mit Spezialfüllung**  
Ein freiwilliger Rückruf in Millio-nenhöhe: Weil ein Plastikdeckel in die Produktion geraten war, konnte die Mars-Kundschaft 2016 in 55 Ländern ihre Schokoriegel zurückgeben.

Doch wann greift die Rückrufkosten-Versicherung? Voraussetzung ist immer eine Verpflichtung zum Rückruf. In Deutschland besteht diese, wenn durch fehlerhafte Produkte Personenschäden drohen, oder wenn es eine behördliche Anordnung zum Rückruf gibt. In anderen Rechtsordnungen kann auch ein drohender Sachschaden ausreichend sein.

Bei Auftreten eines Produktmangels sollte in jedem Fall genau untersucht werden, ob ein Rückruf erforderlich ist. „Die Erstellung eines technischen Gutachtens durch Sachverständige und die juristische Prüfung durch Anwälte schaffen hier Klarheit“, rät Timmermann. Laut Produktsicherheitsgesetz müssen Produktmängel den Behörden gemeldet werden. Wichtig ist dabei, dass der Hersteller

bereits einen konkreten Plan zum Umgang mit fehlerhafter Ware hat, sei es ein Rückruf oder nur der Tausch von Lagerbeständen im Handel. So können Maßnahmen infolge eines Produktfehlers häufig auch ohne mediale Begleitung durchgeführt werden. Ein individuelles Qualitäts- und Rückrufmanagement, insbesondere die Klärung von Rechtsfragen und Krisenkommunikation, hilft aber nicht nur beim Gang zu den Behörden; ein Rückrufplan ist bei einigen Versicherern auch Voraussetzung für den Abschluss entsprechender Deckungen.

Unterstützung bei der Umsetzung bieten hier die Fachleute des Funk Risk Consulting sowie das Serious Game „Management Adventure“ der Funk Stiftung, das Rückruf-Szenarien spielerisch trainiert.

**Vorbereitet auf den Ernstfall**  
Das Vorgehen im Fall eines Rückrufs sollte dabei schon feststehen, bevor ein Produkt in den Verkauf geht. Am wirksamsten ist meist, die Kundschaft direkt am Verkaufsort zu informieren. Trotzdem werden im Schnitt nur etwa 50 Prozent der Käuferinnen und Käufer erreicht. Timmermann: „Entscheidend ist, dass das zum Rückruf verpflichtete Unternehmen, ob Endproduzent oder Zulieferer, alles



» Zumutbare getan hat, um die Gefahren der mangelhaften Produkte zu bannen.“ Denn bei unzureichenden Maßnahmen liegt die strafrechtliche Haftung bei der Geschäftsführung.

### Schutz individuell erweitern

Je nach Unternehmen und Portfolio sollten neben der Rückrufkosten-Deckung auch weitere Versicherungen in Betracht gezogen werden. Für Akteure aus der Lebensmittelindustrie, aber beispielsweise auch für die Kosmetikbranche, kann der Abschluss einer Produktschutz-Versicherung sinnvoll sein (siehe Interview unten). Eine ergänzende Reputations-Deckung lohnt sich dagegen vor allem für Produzenten

von Markenartikeln. Funk berät hier gern zu individuellen Lösungen.

„Generell raten wir allen Herstellern von Verbrauchsgütern sowie ihren Zulieferern dazu, mindestens eine Rückrufkosten-Versicherung abzuschließen“, sagt Jan Timmermann. So bleiben Unternehmen auf der sicheren Seite – selbst wenn es der eigene Name ist, der auf dem Zettel an der Kasse auftaucht. ■

### Ihr Kontakt bei Funk:



Jan Timmermann  
j.timmermann@funk-gruppe.de

## Fokus: Lebensmittelindustrie

Welche spezifischen Rückruf-Risiken gibt es in der Lebensmittelbranche? Und wie können Unternehmen sich schützen? Kerstin Schwarz, Haftpflicht-Expertin bei Funk, klärt auf.

### Frau Schwarz, wie stark ist der Lebensmittelbereich aktuell von Rückruf-Szenarien betroffen?

« Die Lebensmittelindustrie hält sich schon seit längerer Zeit beharrlich auf dem zweiten Platz der Branchen mit den meisten Rückrufen – nur im Kfz-Bereich gibt es jährlich mehr Fälle. Ursachen sind oft Allergene oder Krankheitserreger in den Produkten, aber auch Verunreinigungen durch Glas-, Plastik- oder Metallteile.

### Welche branchenspezifischen Rückruf-Risiken sollten Hersteller besonders beachten?

« In den Supermärkten wird die Entfernung fehlerhafter Produkte meist nebenbei erledigt. Oft müssen Lebensmittelproduzenten im Fall eines Rückrufs pro Filiale trotzdem eine sogenannte Einzelhandelspauschale bezahlen. Diese kann sich schnell summieren und sollte daher versichert werden. Einen

weiteren Kostenfaktor können Lebensmittel darstellen, die bestimmte Grenzwerte überschreiten, etwa in Bezug auf Rückstände von Pflanzenschutzmitteln. Die Lebensmittel sind dann zwar ungeeignet zum Verzehr, führen aber nicht zwingend zu einer Personengefahr. Die klassische Rückrufkosten-Deckung greift in solchen Fällen deshalb nicht.

### Gibt es hier eine Alternative, mit der sich die Lebensmittelbranche absichern kann?

« Wir empfehlen Herstellern aktuell den Abschluss einer Produktschutz-Versicherung. Als erweiterte Rückruf-Deckung kann diese auch auf Kosten ausgeweitet werden, die bei Rückrufen im Kontext von Grenzwertüberschreitungen entstehen. Weitere Eigenschäden, z. B. Umsatzrückgänge oder die Ausgaben für zusätzliche Marketingmaßnahmen, sind ebenfalls versichert.



## FÜR DAS HEILWESEN

# Schutz der Existenz

Die Insolvenz des privaten Abrechnungszentrums AvP hat im vergangenen Jahr Tausende Apotheken getroffen. Schnell wurden im Zusammenhang mit der AvP-Insolvenz auch Ermittlungsverfahren eingeleitet. Der Fall sorgt weiterhin für Aufsehen und wirft die Frage auf, inwieweit sich Unternehmen vor den Folgen krimineller Aktivitäten und einem „zweiten Fall AvP“ schützen können.

Im September 2020 meldete das private Abrechnungszentrum AvP Insolvenz an – und sorgte damit praktisch über Nacht bei rund 3.000 Apotheken in Deutschland für erhebliche finanzielle Unsicherheit. Denn viele der Apotheken, die die Dienstleistung von AvP in Anspruch genommen hatten, warten seitdem vergeblich auf einen Teil ihrer monatlichen Einnahmen. Branchenkenner gehen von einem drohenden Ausfall von durchschnittlich mehr als 100.000 Euro aus.

Die genauen Hintergründe der Insolvenz des Düsseldorfer Unternehmens AvP sind noch unklar, es wurden aber bereits erste Ermittlungsverfahren eingeleitet. Es bestehen also offenbar Anhaltspunkte für strafbare Handlungen. Die Ermittlungen haben im Gesundheitssektor für viel Aufmerksamkeit gesorgt. Unbestritten ist allerdings, dass die Abrechnungszentren essenziell wichtige Arbeit leisten und erst durch ihre Dienstleistung dafür sorgen, dass Apotheken gegenüber den Krankenkassen gesetzeskonforme Abrechnungen erstellen und so an ihr Geld kommen können. Im Übrigen nehmen auch Krankenhäuser sowie niedergelassene Ärztinnen und Ärzte diese Dienste in Anspruch.

Und dennoch treibt nun viele Apotheken und Krankenhäuser die Frage um, wie Vorsorge getroffen werden kann, um ähnliche Fälle zu verhindern. Was Unternehmen oftmals nicht wissen, ist, dass man sich für den Fall, Opfer von Kriminalität zu werden, schützen kann. Dies gelingt mit einer Vertrauensschaden-Versicherung. Ihre Bezeichnung rührt daher, dass ein Unternehmen einem anderen Vermögenswerte anvertraut und dieses das in es gesetzte Vertrauen enttäuscht. Funk hält insoweit eine ganz spezielle Lösung vor. Diese greift, neben den üblicherweise allein abgesicherten Fällen von Mitarbeitendenkriminalität, auch bei entsprechenden Aktivitäten aufseiten der eingeschalteten Abrechnungsdienstleister. Geschädigte Unternehmen profitieren dabei vor allem von einer sogenannten „vorläufigen

### Die Vorteile der Funk-Deckung

- › Umfassende Schadenkompensation
- › Vorläufige Entschädigung
- › Erhalt der Zahlungsfähigkeit
- › Schutz vor existenzbedrohenden Notlagen

Entschädigung“. Hierdurch kann bereits frühzeitig ein Großteil des Schadens kompensiert werden, ohne dass erst eine Verurteilung des Schadenverursachers abgewartet werden muss. Vor allem aber bewahrt unsere Versicherungslösung die Geschädigten davor, selbst den langwierigen und zumeist aussichtslosen Rechtsweg gegenüber den Schadenstiftern beschreiten zu müssen. Wichtig ist das gerade auch im Insolvenz-Fall, in dem Geschädigte – ohne die Versicherungslösung – von vornherein nur noch auf die Begleichung eines Bruchteils ihrer Forderung hoffen dürfen.

Dario Koch, Geschäftsführer der Funk Hospital-Versicherungsmakler GmbH: „Unsere Versicherungslösung ist ein wichtiges Element zur Absicherung unternehmerischer Werte. Denn gerade das Risiko, Leidtragender krimineller Aktivitäten zu werden, ist enorm und kaum steuerbar. Der Fall AvP hat das deutlich vor Augen geführt.“ ■

### Ihr Kontakt bei Funk:



Dario Koch  
d.koch@funk-gruppe.de



Johann Ulferts  
j.ulferts@funk-gruppe.de

STUDIE ZUR BETRIEBLICHEN KRANKENVERSICHERUNG 2020/21

# Gesundheit im Fokus der Gesellschaft

Mit einer arbeitgeberfinanzierten betrieblichen Krankenversicherung halten Unternehmen einen effektiven Personal-Benefit in der Hand. Unser Survey zeigt Gestaltungsmöglichkeiten, Herausforderungen und Ziele bei der Umsetzung auf.

**D**er Trend bei Unternehmen, in die Gesundheit der Mitarbeitenden zu investieren, ist mehr denn je in den Fokus gerückt. Denn eine arbeitgeberfinanzierte betriebliche Krankenversicherung (bKV) kann ein wesentlicher Baustein sein, um eine erfolgreiche Gesundheitsbilanz und Unternehmensvorsorge unter den Angestellten vorzuweisen. Für unseren Survey wurden 116 Unternehmen in Deutschland auf Grundlage eines 84-teiligen Fragebogens befragt.

### Doch was genau ist eine bKV?

Im Rahmen der bKV stellt der Arbeitgeber für die Belegschaft oder Teile davon eine verbesserte medizinische Versorgung sicher, indem er Gesundheitsleistungen über einen Gruppenversicherungsvertrag anbietet. In der Regel erfolgt die Finanzierung über den Arbeitgeber. Unter den befragten Unternehmen des Surveys gaben 62,07% an, keine arbeitgeberfinanzierte bKV anzubieten. 22,41% hatten sie bereits eingeführt, und 15,52% befanden

sich in der konkreten Planungsphase. Dabei können Unternehmen durch die Investition in die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden diverse Ziele erreichen. Insbesondere das positive Nutzungserlebnis, der Imagegewinn und die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden werden aus Sicht der Unternehmen erfolgreich als Ziele realisiert. Positiver Nebeneffekt: Zufriedene Mitarbeitende fühlen sich langfristig nicht nur an ihr Unternehmen gebunden, sondern sind auch seltener krank.

### Erreichte Ziele durch die bKV



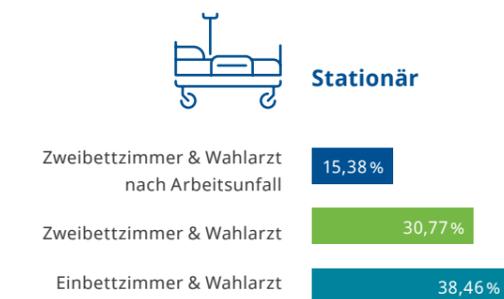
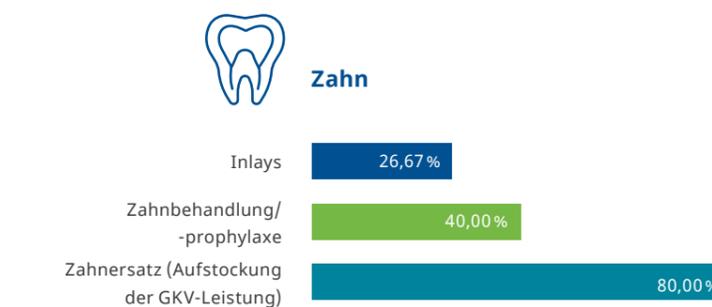
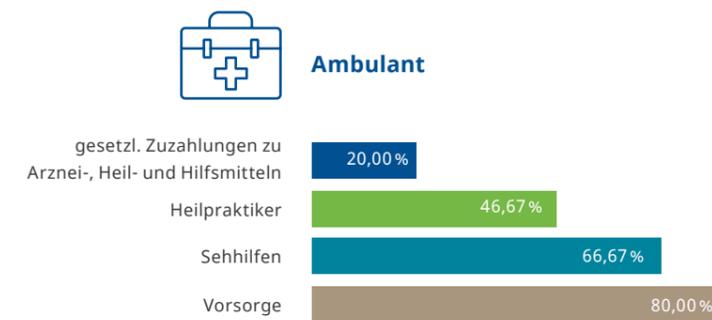
85,71% der Unternehmen würden nach ihren Erfahrungen wieder eine bKV einführen.



Fordern Sie die Studie bei uns an: [funktgruppe.com/bkv-survey](https://funktgruppe.com/bkv-survey)

### Management-Summary

#### Beispiele für umgesetzte Leistungsbausteine



### Die bKV und ihre Bausteine

Die Hälfte der Unternehmensverantwortlichen stuft die Bedeutung der arbeitgeberfinanzierten bKV fürs Employer-Branding als „eher hoch“ ein. Laut Survey würden 85,71% der Unternehmensverantwortlichen die arbeitgeberfinanzierte bKV erneut einführen. Nahezu alle im Markt angebotenen Arten der Krankenzusatzabsicherung sind auch im Rahmen einer bKV abschließbar. Unternehmen können bei der Einführung einer bKV entweder auf das Gesundheitsbudget oder einzelne Leistungsbausteine zurückgreifen.

Verschiedene Gesundheitsbudgettarife werden offiziell seit Herbst

## Übersicht Budgetierung



**26,73 €**  
Durchschnittsausgaben  
pro MA im Monat



**21,56 €**  
geplante Durchschnittsausgaben  
pro MA im Monat

## Monatlich aktuelle Durchschnittsausgaben nach z. B.



Betriebszugehörigkeit:  
**14,81 €**



Hierarchie:  
**34,20 €**



2018 angeboten und beinhalten unterschiedliche Leistungsbereiche, die den Mitarbeitenden einen sofortigen Nutzen bieten. Die Angestellten wählen nach individuellem Bedarf flexibel einen Leistungsbereich aus. 55,50% aller neu implementierten arbeitgeberfinanzierten bKV-Systeme werden seit der Einführung des Gesundheitsbudgets als ebenjenes umgesetzt.

**„Ca. 85% der Unternehmen würden eine arbeitgeberfinanzierte bKV wieder einführen.“**

**Christian Geisel**  
Bereichsleitung Sales

bKV-Konzepte zusammenstellen (siehe Grafiken in diesem Artikel).

Dabei kann eine bKV nur wirken, wenn das Konzept genau zum Unternehmen und zu seiner Belegschaftsstruktur passt. Jedes dritte der befragten Unternehmen hat bereits eine arbeitgeberfinanzierte bKV umgesetzt bzw. befindet sich in der konkreten Planung. Die administrativen Prozesse der bKV werden durch eine digitale Infrastruktur verschlankt.

Der ausführliche Survey kann bei Funk angefordert werden. Er umfasst folgende Punkte:

- Aktuelle Übersicht und zukünftige Trends
- Befürchtete und tatsächlich aufgetretene Herausforderungen im Vergleich
- Zielsetzungen der Unternehmen und Vorteile durch die bKV
- Externe und interne Kommunikationsstrategie sowie administrative Prozesse
- Umgesetzte und geplante Gestaltungsmöglichkeiten im Detail
- Budgetierung
- Relevanz in der Gesamt-Employer-Branding-Strategie ■

### Ihr Kontakt bei Funk:



Christian Geisel  
benchmark@  
funk-gruppe.de

## Studie: Versicherungsmathematische Gutachten

Unsere neue Studie eruiert Herausforderungen und Wünsche bei der Gutachtenerstellung von HR und Finance. Sie erscheint dieses Frühjahr.



## NEUE ANFORDERUNGEN FÜR DAS MANAGEMENT

# Mehr Transparenz

Aufgrund neuer gesetzlicher Regelungen für Insolvenzen und Sanierungsverfahren muss die Unternehmensführung Risiken noch klarer dokumentieren. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Haftung.

**Z**um 1. Januar trat das neue „Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts“ in Kraft. Es soll sicherstellen, dass Unternehmen trotz finanzieller Schwierigkeiten weiterbestehen können und eine Insolvenz durch ein Sanierungsverfahren abgewendet wird, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Unternehmen können einer drohenden Zahlungsunfähigkeit mit einer frühzeitigen Sanierung auf Grundlage eines von Gläubigern mehrheitlich (75%) angenommenen Restrukturierungsplan begegnen. Zudem gibt es ein Moratorium über vier bis zwölf Monate, in denen die Insolvenzantragspflicht ausgesetzt wird. Die Interessen der Gläubiger stehen nun schon ab dem Zeitpunkt der drohenden Zahlungsunfähigkeit im Fokus des Unternehmens. Die Haftung der Geschäftsführung, die anders als in einer Regelinsolvenz unternehmerisch verantwortlich bleibt, besteht weiterhin nach bekannten Gesetzen (GmbHG, AktG etc.).

Das neue Gesetz sieht vor, dass für die Bestimmung der drohenden Zahlungsunfähigkeit in aller Regel ein Prognosezeitraum von 24 Monaten zugrunde zu legen ist. Dies schafft eine neue Klarheit, da sich bisher Überschneidungen beim Prognosezeitraum für die Bestimmung der drohenden Zahlungsunfähigkeit bzw. der Feststellung einer Überschuldung ergaben. Deshalb ist für Unternehmen nun eine Liquiditätsplanung über einen Horizont von 24 Monaten essenziell. Mögliche nachträgliche Abweichungen aufgrund des langen Planungshorizonts müssen revisionssicher dokumentiert werden. Können Führungskräfte diese Transparenz nicht bieten, kann unter anderem der Vorwurf einer Insolvenzverschleppung im Raum stehen. Die neue Gesetzgebung führt also zu noch mehr Pflichten – und damit zu noch

mehr Risiken der Pflichtverletzung. Die Haftung aus verspäteter Insolvenzantragsstellung, die sogenannte Masseschmälerungshaftung, bleibt wie bisher bestehen. Bei der Nutzung des Sanierungsverfahrens ist jedoch eine besondere Sorgfalt geboten. Unternehmen müssen im Ernstfall nachweisen können, dass sie gemäß ihrer Verpflichtung zur ordentlichen Geschäftsführung sowie im Sinne der Gläubigerinteressen handeln.

### Funk unterstützt Managerinnen und Manager gleich dreifach

Wir sind an Ihrer Seite: Erstens kann eine D&O-Versicherung Schutz gegen mögliche Schadenersatzansprüche bei einer Restrukturierung bieten. Zweitens begleitet unser Risikomanagement-Team Unternehmen auf Wunsch beim Aufbau eines Krisenmanagements, denn das Gesetz fordert auch Konzepte zur Krisenfrüherkennung. Und drittens bietet Funk mit RIMIKS X einen digitalen Helfer, um der Dokumentationspflicht nachzukommen. ■

### Tool für Risikomanagement

Funk bietet mit RIMIKS X eine Software an, mit der Unternehmen Risiken bewerten, steuern und revisionssicher dokumentieren können.



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

HAFTUNG BEI BAUVORHABEN

# Wenn zum Sachschaden ein Q-Schaden kommt

Kommt es bei Bauarbeiten zu einer Unterbrechung des Stromnetzes, kann es für den Verursacher doppelt teuer werden: Neben dem eigentlichen Sachschaden kann ein sogenannter Q-Schaden entstehen. Weil Netzbetreiber Prämien für stabile Stromnetze bekommen, können sie die Folgekosten von Unterbrechungen demjenigen in Rechnung stellen, der sie verursacht hat.

In Deutschland sind unterschiedliche Netzbetreiber für die Übertragung und Verteilung elektrischer Energie verantwortlich. Dazu gehören auch die Errichtung, Instandhaltung und Neuverlegung von Leitungen. Im Jahr 2009 trat eine Verordnung der Bundesnetzagentur in Kraft mit dem Ziel, die Kosten für die Endverbraucher zu senken. In diesem Zusammenhang wurden die Margen der Netzbetreiber reduziert. Mithilfe einer Qualitätsregulierung – in Form eines finanziellen Anreizes

– soll sichergestellt werden, dass die Kostenreduzierung nicht zu einer Verschlechterung der Netzqualität führt. Stromnetzbetreiber mit wenigen Netzstörungen erhalten seitdem einen höheren finanziellen Bonus als solche mit vielen Störungen.

### Schlechte Netzqualität kostet

Störungen in der Stromnetzversorgung kommen aber nicht nur durch Netzbetreiber selbst zustande, sondern auch durch Ein-

wirkungen Dritter. Unter anderem durch Baggerarbeiten kann es bei Unachtsamkeit z. B. zu Leitungsschäden kommen und damit zu einer möglichen Unterbrechung der Stromnetze. Das wiederum führt zu einer Störung der Stromversorgung bei den Endverbraucherinnen und -verbrauchern.

Da solche Versorgungsunterbrechungen, die der Netzbetreiber nicht verschuldet hat, mittelfristig zur Absenkung des Qualitätselement-Bonus führen, können bei den Energieversorgern finanzielle Sachfolgeschäden in nicht unerheblicher Höhe entstehen. Diese Schäden werden als Qualitätselement-Schaden, kurz: Q-Schaden, bezeichnet, da sie eine Einbuße bei der Vergütung der Qualitätselemente bedeuten.

Nach einem BGH-Urteil aus dem Jahr 2018 dürfen Q-Schäden von den Netzbetreibern weiterbelastet werden. Die entgangenen Bonuszahlungen werden also dem Verursacher in Rechnung gestellt. Diese Forderungen werden dann zusätzlich zum eigentlichen Sachschaden (z. B. Beschädigung einer Leitung) geltend gemacht. Je nach Dauer und Umfang



Die Forderungen des Netzbetreibers werden teilweise zeitlich verzögert gestellt und sind oft deutlich höher als der Sachschaden. Dies hat einen direkten Einfluss auf die Schadenquote des betroffenen Versicherungsvertrags und damit schlussendlich Auswirkungen auf die Versicherungsprämie.

### Schadenbeispiel Kunde Funk: Dieser Fall ging gut aus

**2015** wurde ein Kabel beschädigt. Ansprüche: 2.900 €, gleichlautend reguliert.  
**Erst 2019** wurden dann auch Ansprüche für den Q-Schaden gestellt. Ansprüche: 12.700 €. Der Versicherer hat nach Prüfung und Einschaltung eines Gutachters rund 7.200 € für den Q-Schaden reguliert und die Kosten in Höhe von 1.500 € für das Gutachten übernommen (Schadenabwehrkosten).

der Versorgungsunterbrechung kann dieser Q-Schaden kostenintensiver werden als der eigentliche Sachschaden selbst.

Die Netzbetreiber machen von dieser Möglichkeit auch Gebrauch: Die Anzahl der Forderungen der Netzbetreiber gegenüber den Schadenverursachern ist nach dem Urteil merklich gestiegen.

### Schadenabwehr im Fokus der Schadenregulierung

Unternehmen sollten jegliche Art von Schaden, den sie verursacht haben, umgehend ihrem Versicherungsmakler melden, um nachfolgende Schadenforderungen zu vermeiden. Denn neben dem eigentlichen Sachschaden sind auch Schadenabwehrkosten

in einer Haftpflicht-Versicherungsdeckung enthalten. Das heißt, es werden auch Kosten zur Prüfung der Schadenersatzforderungen übernommen. Zudem können in einem solchen Verfahren dann auch Q-Schäden frühzeitig mitberücksichtigt und geprüft werden. In vielen Fällen ist nämlich ein Eigenverschulden der Netzbetreiber an der geforderten Schadenhöhe festzustellen, oder die Schadenforderungen sind unzureichend begründet.

Ralf Fiddecke, Experte für Bauschäden bei Funk: „Wir stellen fest, dass vermehrt Ansprüche aus Q-Schäden auf unsere Kunden zukommen, vor allem auf Unternehmen aus den Bereichen Tiefbau und Versorgung. Doch nicht immer ist der Verursacher der Störung auch der Hauptschuldige, in vielen Fällen liegt ein hohes Eigenverschulden

der Netzbetreiber vor.“ Hier besteht die Möglichkeit, Schadenforderungen abzuwehren oder neu zu verhandeln. Werden aber Schäden nicht gemeldet und eigenständig reguliert, können weitere Kosten und Schadenzahlungen nicht von der Versicherung berücksichtigt werden. Haftpflicht-Experte Fiddecke: „Bitte regulieren Sie nicht vorschnell, sondern wenden Sie sich direkt an Funk. Wir prüfen gemeinsam die Ansprüche sowie die Art und Höhe des Schadens.“ ■

### Ihr Kontakt bei Funk:

-  Ralf Fiddecke  
r.fiddecke@funk-gruppe.de
-  Benedikt T. Brahm  
b.brahm@funk-gruppe.de

### Wie Q-Schäden entstehen



Wenn bei Bauarbeiten zum Beispiel Leitungen beschädigt werden und es dadurch zu Netzausfällen bei den Endverbrauchenden kommt, verschlechtert sich die Netzqualität des Betreibers. Da der Netzbetreiber durch diese Q-Schäden finanzielle Nachteile hat, kann er sie dem Verursacher in Rechnung stellen.

## NATURGEFAHREN

# Ruhe im Angesicht des Sturms

Hurrikans stellen den Versicherungsmarkt weltweit vor Herausforderungen. Wir zeigen, welche Auswirkungen sie für Versicherer und deren Kunden haben und welche Lösungen es gibt.

Das Jahr 2020 war ein Rekordjahr im Hinblick auf Hurrikans. Nach den sturmträchtigen Jahren 2005 und 2017 haben rund 30 benannte Hurrikans gewütet – mehr als je zuvor. Laut Statistiken der führenden Rückversicherer betragen die versicherten Schäden rund 83 Mrd. US-Dollar (68 Mrd. Euro).

Die steigende Frequenz, in der die tropischen Stürme auftreten, trübt auch den Blick auf 2021. Durch die Klimaerwärmung und Wetterphänomene wie El Niño und La Niña muss erneut mit einem starken Hurrikanjahr gerechnet werden. Neben Mittelamerika unterliegt auch die Südhemisphäre einem erhöhten Risiko, von Stürmen getroffen zu werden.

## Hurrikans mit Folgen

Aus europäischem Blickwinkel scheinen diese Gefahren weit entfernt zu liegen. Doch die Versicherungslandschaft spürt die Folgen auch hierzulande.

Denn in einer global vernetzten Welt lösen Wirbelstürme Kettenreaktionen für Versicherer aus, die Auswirkungen für deren Kunden haben. Treten die für 2021 vorhergesagten Hurrikans zum Beispiel am Golf von Mexiko auf und treffen die US-Küste, könnten die Folgen so verheerend sein wie die von Hurrikan Laura, der Louisiana im August 2020 schwer getroffen hat.

Dabei sind beispielsweise die US-Staaten Texas und Mississippi Zentren der Öl- und Gasindustrie; Grund sind die hohen Ressourcen-Vorkommen im Golf von Mexiko. Die Verarbeitung von Öl und Gas erfolgt in großflächigen Industriegebieten entlang der amerikanischen Küste. Trifft hier nun ein Hurrikan aufs Land, sind die Eigenschadensparten in

**„Um Naturgefahren wie Hurrikans geeignet abzusichern, ist eine differenzierte Risikoanalyse elementar.“**

**Dr. Alexander Skorna**  
Leiter Business Development

der international agierenden Industrieversicherung stark betroffen.

Neben einer Sach-Deckung inklusive Betriebsunterbrechung kommen

Transport- und technische Versicherungen die Versicherer im Fall eines Schadens teuer zu stehen.

## Kettenreaktion für Kunden

Müssen international tätige Versicherer in Leistung treten, hat das Auswirkungen auf alle Kunden – dies ist regional unabhängig. Denn das hohe Schadensmaß mit seinen entstehenden Kosten wird in Form einer Prämienhöhung an alle Kunden des Versicherers weitergegeben. Aber auch Kunden von nicht international tätigen Versicherern sind betroffen. Dies geschieht über einen indirekten Weg: Ist der international agierende

Rückversicherer ihres Erstversicherers betroffen, steigen dessen Versicherungsprämien, was wiederum eine Kostensteigerung beim Erstversicherer zur Folge haben könnte.

## Individuelle Einschätzung des Risikos als wichtige Basis

„Um Naturgefahren wie Hurrikans geeignet abzusichern, ist eine differenzierte Risikoanalyse elementar“, sagt Dr. Skorna. Für diese Risikoanalyse wird auch auf digitale Tools zurückgegriffen. Sie schlüsseln anhand einer geografischen Karte weltweit Standorte mit individuellen Risiken auf. So erfolgen ausführliche Statistiken über Naturphänomene (vom Erdbeben bis zum Hurrikan) und eine statistische Wahrscheinlichkeitsrechnung für künftige Eintrittsfälle.

Dennoch bleibt es eine große Herausforderung, ein eventuelles Schadensmaß korrekt einzuschätzen. Hierbei fallen Faktoren wie die vorhandenen Präventionsmaßnahmen des Kunden (z. B. im Gebäudebau) und eine individuelle Risikoeinschätzung ins Gewicht. Diese ist mit hohem Aufwand verbunden, da mitunter Vor-Ort-Begehungen zusätzlich zu den datenbasierten Risikoanalysen erforderlich werden.

## Hohe Herausforderung für die Versicherer

„Einzelne Versicherer ziehen sich inzwischen aus der Versicherung von Hurrikans zurück. Das Risiko ist für sie ein schwer einzukalkulierendes Spiel mit der Wahrscheinlichkeit und dem Schadensmaß“, erklärt Dr. Alexander Skorna, Leiter Business Development bei Funk.

Daher reduzieren Versicherer Deckungslimits für Hurrikans in ihren Sachpolicen. Folglich können eventuelle Deckungslücken mit speziellen Versicherungslösungen für Hurrikans aufgefangen werden. Welche Herausforderungen stellen sich dabei für Versicherer von Naturgefahren?

## Parametrische Versicherungslösungen

Auf dem Markt für die Absicherung von Naturkatastrophen können auch parametrische Versicherungen abgeschlossen werden. Diese gestalten sich im Falle eines Hurrikans praktisch so: In Abhängigkeit von der auftretenden Windgeschwindigkeit reguliert die Deckung bei Überschreiten festgelegter Schwellenwerte Schäden ohne weitere Schadenbegutachtung. Funk unterstützt dabei, Risiken durch Naturgefahren bestmöglich abzusichern. Als verlässlicher Partner haben wir auch die Risiken von Hurrikans im Blick und bewahren die Ruhe im Angesicht des Sturms. ■

## Mehr internationale Themen



### Wie sich der Brexit auf Versicherungen auswirkt

Das Vereinigte Königreich hat die EU verlassen. In dem Abkommen dazu war eine Übergangszeit vorgesehen, innerhalb deren eine rechtliche und regulatorische Kontinuität bestand. Seit dem 1. Januar 2021 ist diese allerdings beendet. Wir zeigen die Folgen für den Güterhandel und das Versicherungsmanagement auf.

[funktgruppe.com/brexit](https://funktgruppe.com/brexit)



### Reformierung des Versicherungssteuergesetzes

Eine Reform des Versicherungssteuerrechts im Jahr 2021 sieht für international agierende Unternehmen eine mögliche Doppelbesteuerung für Risiken außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums (Drittland) vor. Wir beleuchten, welche Änderungen das Gesetz beinhaltet und wie eine Financial Interest Cover (FINC-Deckung) unternehmerische Interessen schützt.

[funktgruppe.com/gesetzesreform](https://funktgruppe.com/gesetzesreform)

### Ihr Kontakt bei Funk:



Dr. Alexander Skorna  
a.skorna@funktgruppe.de

## LÖSEGELD-VERSICHERUNG

## Geld oder Leben

Unternehmen, die ihre Angestellten ins Ausland schicken, sollten eine Kidnap & Ransom-Deckung abschließen. Damit sichern sie Lösegeldkosten ab und haben Zugriff auf professionelle Krisenberatung.

Entführungen gehören zu den wohl schlimmsten Verbrechen überhaupt. Für die Opfer und deren Angehörige sind es traumatische Erlebnisse. Ein besonderes Risiko, entführt zu werden, besteht für Menschen, die für ihren Arbeitgeber in einer kurz- oder mittelfristigen Zeitspanne in bestimmten

ausländischen Ländern tätig werden. Für diese ist es häufig schwer, in der unbekanntenen Umgebung die Risiken richtig einzuschätzen. Bedroht sind außerdem die Mitarbeiter\*innen der ausländischen Einheiten international tätiger Unternehmen oder von NGOs. Auch diese geraten gerade in Ländern mit einer ärmeren Bevölkerung leicht ins Visier von Kriminellen, da diese sich eine schnelle Lösegeldzahlung seitens der Angehörigen erhoffen.

In instabilen Ländern wie Mexiko, Afghanistan oder Syrien hat sich eine regelrechte Entführungsindustrie etabliert. Aber auch in Staaten wie Russland oder China gibt es Kriminelle, die sich auf Lösegelderpressung spezialisiert haben (siehe Kasten S. 25).

Um die Mitarbeiter\*innen zu schützen, nutzen mehr und mehr Unternehmen eine Kidnap & Ransom-Versicherung (kurz:

K&R-Deckung), auch bekannt als Entführungs- oder Lösegeldversicherung. Diese erstattet im Fall einer Entführung das gezahlte Lösegeld und deckt die zahlreichen weiteren Kosten ab, die durch eine Geiselnahme entstehen können. Dazu gehören der Ersatz für die Belohnung für Informationen, der Ausgleich

*„Die Entführung ist häufig eine Express-Entführung zum nächsten Geldautomaten.“*

**Rainer Stolten**  
Funk-Versicherungs-Experte

der finanziellen Verluste und die Lohnfortzahlung des Opfers sowie die Kosten für die technische Ausstattung zur Beendigung der Entführung.

### Zugriff auf Krisenberatung als essenzieller Teil einer K&R-Deckung

Der finanzielle Teil ist aber nur ein Aspekt der K&R-Deckung. Viel wichtiger ist der Zugriff auf einen erfahrenen Krisenberater, der Bestandteil dieser Versicherung ist.

Zum einen kann ein solcher Berater Mitarbeiter\*innen gezielt auf ihren Einsatz im Ausland vorbereiten. Dafür reichen häufig schon Hinweise aus, welche Kleidung geeignet ist und dass auf das Tragen von hochwertigem Schmuck und hochwertigen Uhren verzichtet werden sollte. Außerdem sollte man die PIN aller mitgeführten Geldkarten im Kopf haben.

Ferner gibt der Krisenberater den Mitarbeiter\*innen Hinweise zu geeigneten Hotels und Taxi-Unternehmen, zu etwaigen No-go-Areas und dergleichen.

Damit wird in der Vorbereitung auf den Auslandseinsatz auch die Personalabteilung unterstützt: Diese kennt die spezifischen Verhältnisse vor Ort in der Regel nicht. Ein Krisenberater dagegen ist weltweit vernetzt und stellt sicher, dass alle Informationen zur Lage vorliegen.

Vor allem aber steht der Krisenberater im Falle einer Entführung selbst zur Verfügung. Zu den Aufgaben gehört dann unter anderem die Organisation der Verhandlungsführung, die Lagebewertung, die Kommunikation mit Familie, Behörden, Polizei und weiteren involvierten Stellen. Rainer Stolten, Versicherungs-Experte bei Funk, sagt: „Entführer sind in diesen Fällen meist nicht auf das ganz große Geld aus. Anders, als man es von den dramatischen Fällen

Die Kidnap & Ransom-Versicherung ist in Deutschland auch bekannt als Lösegeldversicherung oder Entführungsversicherung. Bestandteil sollte immer der Zugriff auf Krisenberatung sein.

wie Reemtsma, Oetker oder aus Hollywood kennt, werden die Opfer nicht monatelang versteckt. Das wäre für die Kriminellen selbst viel zu risikoreich und zudem organisatorisch zu aufwendig.“ Häufiger sei daher die sogenannte Express-Entführung, so Stolten. Die Opfer sind dabei nur kurz in der Gewalt der Kidnapper. Sie werden zum Beispiel vor Mitternacht unter Androhung von Gewalt gezwungen, am Geldautomaten den maximalen Tagesbetrag abzuheben – und nach Mitternacht gleich noch mal. Anschließend wird das um einen erheblichen Geldbetrag erleichterte Opfer laufen gelassen.

Eine Variante der Express-Entführung ist die vorgetäuschte Entführung: Die Tatpersonen nutzen eine Situation aus, in der das vermeintliche Opfer für einige Stunden nicht erreichbar ist – weil es beispielsweise im Kino sitzt. Gegenüber der Familie wird dann vorgetäuscht, dass die oder der Angehörige entführt worden sei.

Die K&R-Versicherung ist mittlerweile Standard bei vielen Unternehmen und NGOs, deren Angestellte im Ausland tätig sind. Zugelassen ist die Deckung in Deutschland seit 1998. Während die Deckung früher meist noch für konkret benannte Personen abgeschlossen wurde – in der Regel die Mitglieder der Inhaberfamilie eines Unternehmens oder Menschen, die im Fokus der Öffentlichkeit stehen –, so ist die Deckung heute in der Regel eine Unternehmenslösung. Abgesichert sind dann alle Angestellten und deren Familienangehörigen. „Der Einschluss der Familie ist wichtig, da die an der K&R-Deckung Interessierten verständlicherweise Ehepartner\*in und Kinder in der fremden Umgebung schützen wollen“, so Rainer Stolten.

Außerdem wichtig zu wissen: Es gibt bei der K&R-Versicherung keinen Länderausschluss – auch nicht für besonders gefährlich einzustufende Krisengebiete. Zudem hat auch eine aktuelle Reisewarnung

### Das sind besonders gefährliche Länder

-  Syrien
-  Afghanistan
-  Mexiko
-  Nigeria
-  Irak
-  Russland
-  Venezuela
-  Brasilien

des Auswärtigen Amtes keine negativen Auswirkungen auf den Versicherungsschutz. Einen weiteren Nutzen beschreibt Rainer Stolten so: „Mit der K&R-Deckung sichern sich die Unternehmen auch gegen Schadenersatzklagen von Entführungsoffern oder deren Angehörigen ab: Wer den Angestellten von Anfang an einen Krisenberater an die Seite stellt, ist im Ernstfall haftungstechnisch in aller Regel auf der sicheren Seite.“ ■

### Ihr Kontakt bei Funk:



Rainer Stolten  
r.stolten@funk-gruppe.de





Die Geschäftsführung der Funk Gruppe seit 1.1.2021 (von links): Ralf Becker, Hendrik F. Löffler, Bernhard C. Schwanke, Dr. Anja Funk-Münchmeyer, Christoph Bülk, Thomas Abel, Claudius Jochheim, Yorck Hillegaart.

## GENERATIONSÜBERGANG

# Die Funk Gruppe erweitert die Geschäftsführung

Funk hat vier neue Mitglieder in die Geschäftsführung der Funk Gruppe berufen. So stellt das Familienunternehmen einen schrittweisen Übergang in die nächste Generation sicher.

Zum 1. Januar 2021 hat die Funk Gruppe ihre Management-Riege verstärkt: Ralf Becker (52), Dr. Anja Funk-Münchmeyer (50), Hendrik F. Löffler (47) und Bernhard C. Schwanke (43) wurden in die Geschäftsführung der Funk Gruppe als übergreifende Holdinggesellschaft berufen. Das Vierer-Team ergänzt die bisherige Geschäftsführung von Thomas Abel (63), Christoph Bülk (55), Yorck

Hillegaart (64) und Claudius Jochheim (63), siehe Spalte rechts. Die Geschäftsführung besteht aktuell folglich aus acht Personen.

Der Übergang auf die nächste Führungsgeneration wird durch die personelle Verstärkung bereits frühzeitig realisiert und ist Zeichen der Klarheit, Kraft und Stabilität des Familienunternehmens Funk. „Mit der zwischenzeitlich erweiterten

Geschäftsführung stellen wir einen fließenden Übergang der Verantwortung von der derzeitigen auf die nächste Geschäftsführungsgeneration sicher“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter Claudius Jochheim. „Wir freuen uns, dass die Verstärkung durch herausragende Führungskräfte von Funk aus den eigenen Reihen kommt. Christoph Bülk wird als Konstante der bisherigen wie auch künftigen

Geschäftsführung in besonderer Weise unsere Kontinuität sicherstellen.“ Ab 2023 wird Funk dann von einer fünfköpfigen Geschäftsführung geleitet.

### Tradition und neue Impulse

Dr. Anja Funk-Münchmeyer und Bernhard Schwanke stammen aus den Gesellschafterfamilien und sind als Gesellschafter seit vielen Jahren aktiv. Ralf Becker und Hendrik Löffler werden in diesem Zug neu in den kleinen Kreis der Funk-Partner aufgenommen. Funk-Gesellschafter Alexander Funk sagt: „Wir freuen uns, damit eine Kultur fortführen zu können, die uns bisher so erfolgreich gemacht hat: eine Führung aus den Gesellschafterfamilien wie auch neuen Partnern.“ Wir haben den Neuen im Team drei Fragen gestellt, um sie vorzustellen.

### Gesellschafter

Die Gesellschafter der Funk Gruppe sind seit 1.1.2021: Ralf Becker, Hendrik F. Löffler, Bernhard C. Schwanke, Alexander Funk, Robert Funk, Dr. Anja Funk-Münchmeyer, Christoph Bülk, Thomas Abel, Claudius Jochheim und Yorck Hillegaart.

Alexander Funk und Robert Funk ergänzen und unterstützen als Gesellschafter die operative Arbeit der Geschäftsführung. Sie kümmern sich zum Beispiel um die kommunikativen und regulatorischen Belange des Gremiums und sorgen so für seine Stabilität.

## Die bisherige Geschäftsführung



Thomas Abel

ist verantwortlich für die Vertriebssteuerung und -planung des Industriekundengeschäfts, sowohl in den Niederlassungen als auch in der Key Account Division. Des Weiteren verantwortet er den fachlichen Bereich Kraftfahrt.



Christoph Bülk

ist das Bindeglied zwischen der alten und neuen Generation in der Geschäftsführung. Er ist verantwortlich für die zentralen Unternehmensbereiche Finanzen, Personal und Recht sowie das Betriebsmanagement.



Yorck Hillegaart

verantwortet die internationale Dimension von Funk und die Entwicklung und Umsetzung des Risk Consultings sowie weiterer Dienstleistungen des Systemhauses für Risikolösungen. Zudem fällt Business Development in sein Ressort.



Claudius Jochheim

zählt das Stammhaus Berlin, die Branchen Immobilienwirtschaft und Heilwesen sowie das Beratungsgeschäft der betrieblichen Altersvorsorge zu seinem Verantwortungsbereich. Außerdem leitet er den internen Strategieprozess.



## » Die Neuen im Team



**Ralf Becker**

### Welche wichtigen Eckpunkte gibt es in Ihrer Vita?

◀ Nach einer Ausbildung zum Versicherungskaufmann habe ich Betriebswirtschaftslehre studiert. 1996 stieg ich als Assistent der Geschäftsführung bei Funk ein und war dann in verschiedenen Positionen tätig, unter anderem als Niederlassungsleiter in Düsseldorf. Seit 2015 bin ich Geschäftsleiter der Funk Gruppe und seit 2018 Geschäftsführer der Funk Versicherungsmakler GmbH.

### Welche Ressorts verantworten Sie?

◀ Ich verantworte die fachlichen Bereiche Sach-Versicherung, Technische Versicherungen, Transport, MultiLine, Haftpflicht, Unfall, Professional Risks und Kredit sowie die Versichererbeziehungen. Perspektivisch wird noch die Kfz-Sparte dazukommen. Darüber hinaus engagiere ich mich in der bundesweiten Betreuung und Akquisition von ausgewählten Key Accounts.

### Was steht in der neuen Position für Sie an?

◀ Auf meiner Agenda für das Ressort Betrieb stehen viele Vorhaben, damit wir in einem sich verändernden und vor allem härter gewordenen Versicherungsmarkt weiterhin überzeugen – unsere Kunden und zunehmend auch die Versicherer. Kundennahes Denken und Handeln liegen mir dabei besonders am Herzen: Denn Kundennähe ist die beste Basis für einen Schulter-schluss zwischen Betrieb und Vertrieb, der gerade in dieser veränderten Marktsituation für alle Beteiligten von besonderer Bedeutung ist.



**Dr. Anja Funk-Münchmeyer**

### Welchen Weg haben Sie bis zur Berufung in die Geschäftsführung zurückgelegt?

◀ Ich bin Volljuristin und habe promoviert, bevor ich 1998 in unser Familienunternehmen eingetreten bin. Ich war zunächst Inhouse-Juristin und habe in unterschiedlichen fachlichen Bereichen, aber auch an unterschiedlichen Standorten gearbeitet, zum Beispiel in der Kundenbetreuung und -akquisition und als Leiterin der Unternehmenskommunikation. Seit 2016 bin ich Mitglied der Geschäftsleitung der Funk Gruppe.

### Welche Themen fallen in Ihren Bereich?

◀ Ich verantworte die Ressorts Digital, Organisationsentwicklung und Unternehmenskommunikation. Dazu zählen unsere digitale Unternehmensentwicklung, die Funk Akademie, das Prozess- und Qualitätsmanagement, das Projekt- und Changemanagement und das Innovationsnetzwerk, des Weiteren das Markenmanagement, das Marketing und unsere Pressearbeit.

### Welche Impulse möchten Sie setzen?

◀ Ich werde unsere digitale Unternehmensentwicklung weiter vorantreiben und unsere Innovationskultur stärken. Ich möchte interne wie externe Ressourcen nutzen für einen bestmöglichen Kundendialog – sowohl für den persönlichen, als auch für den digitalen Kontakt. Gleichzeitig fördere ich die Fort- und Weiterentwicklung unserer Expertinnen und Experten, damit wir unseren Kunden jederzeit die beste Empfehlung geben können.



**Hendrik F. Löffler**

### Wie sah Ihr bisheriger Werdegang aus?

◀ Nach meinem BWL-Studium war ich Akquisiteur und Key-Account-Manager bei einer Industrieversicherungs-maklergesellschaft in Süddeutschland. Seit 2002 bin ich bei Funk – zunächst als Leiter der Risikomanagementberatung, dann als Geschäftsführer der Funk Risk Consulting. 2017 wurde ich dann in die Geschäftsleitung der Funk Gruppe berufen.

### Welche Bereiche haben Sie dazubekommen?

◀ Das Risk Consulting und das Business Development habe ich bisher schon verantwortet, neu ist seit Januar die internationale Dimension. Hier werde ich mit Yorck Hillegaart bis zu seinem Ausscheiden eng zusammenarbeiten und dann das Ressort komplett übernehmen. Gleiches gilt für die Leitung des Strategieprozesses von Funk, die ich zunächst gemeinsam mit Claudius Jochheim inne habe, ab 2023 dann allein.

### Was wollen Sie als Geschäftsführer vorantreiben?

◀ Mein Ziel ist es, die Exzellenz unserer Kundenbetreuung noch weiter auszubauen und zu verbessern. Hierbei spielt unsere internationale Handlungsfähigkeit für unsere Kunden ebenso eine herausragende Rolle wie ein kompromissloser Kundenservice. In Zeiten sich verändernder Versicherungsmärkte bauen wir auch unsere Beratungskompetenz als ganzheitlicher Risikomanagementdienstleister immer weiter aus und erproben neue Möglichkeiten der Schadenverhütung mit Hilfe digitaler Sensorik und künstlicher Intelligenz.



**Bernhard C. Schwanke**

### Welche Stationen gibt es in Ihrem Lebenslauf?

◀ Ich bin Volljurist und habe als Assistent der Geschäftsführung bei Funk begonnen. Nach verschiedenen Stationen habe ich meine Bestimmung im Vertrieb gefunden. Seit 2013 bin ich Geschäftsführer der Funk Hospital-Versicherungsmakler GmbH, seit 2016 Geschäftsleiter der Funk Gruppe und seit 2018 Geschäftsführer der Funk Versicherungsmakler GmbH.

### Welche Ressorts von Funk verantworten Sie jetzt, welche werden noch dazukommen?

◀ Zu meinen Ressorts zählen die Vertriebssteuerung und -planung des Industriekundengeschäfts, sowohl in den Niederlassungen als auch in der Key Account Division. In den nächsten beiden Jahren steht mir hier noch Thomas Abel zur Seite. Zudem bin ich für das Segment Heilwesen zuständig. Neu in meiner Verantwortung ist ab 2023 das Ressort Immobilienwirtschaft, in das ich mich jetzt natürlich schon intensiv einarbeite.

### Wie wollen Sie das Wachstum von Funk fördern?

◀ Der Vertrieb ist das Fundament unseres stetigen Wachstums. Diese Erfolgsgeschichte möchte ich weiter vorantreiben und fortentwickeln. Unsere Niederlassungsstruktur spielt dabei die entscheidende Rolle und wird durch mich weiter gestärkt. Ergänzend möchte ich Spezialitäten konsequent weiter ausbauen und neue Geschäftsfelder erschließen – immer an den Bedürfnissen der Kunden orientiert.



Kraftvolles Comeback: Mit den richtigen Strategien erwachsen aus Krisen wertvolle Chancen.

STIMMUNGSBILD ZUM CORONAMANAGEMENT

# Gestärkt aus der Krise

In Notsituationen zeigt sich, ob Unternehmen für den Ernstfall gut aufgestellt sind. Unser Stimmungsbild analysiert Maßnahmen, die während der Coronapandemie erfolgt sind, und gibt Tipps, wie auch künftig Krisenmanagement gelingt.

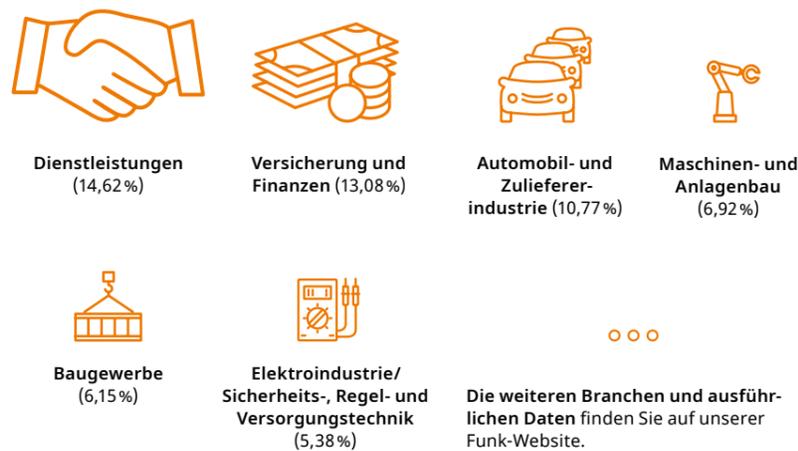
Die Coronapandemie stellt viele Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Unter Hochdruck wurden

Hygienekonzepte sowie weitere Maßnahmen definiert und umgesetzt, um die Krise zu meistern. Wie bewerten Unternehmen

rückblickend ihre getroffenen Maßnahmen? Diese Frage klärt die Retrospektive, die gemeinsam mit der Funk Risk Consulting durchgeführt wurde. Im Rahmen einer dreimonatigen, interaktiven Webinarreihe wurden Unternehmen zu unterschiedlichen Handlungsfeldern befragt. Insgesamt haben 164 Teilnehmende aus mehr als 14 Branchen mitgewirkt (Grafik links). 70% sind Teil der ersten und zweiten Management-Ebene.

Im Rahmen des Stimmungsbilds ist ein Ergebnis besonders aufgefallen: Die Wahrnehmung der Krise bzw. ihrer Folgen hat sich im zeitlichen Verlauf der Pandemie stark gewandelt. So gab zu Beginn der zweiten Corona-Welle die Mehrheit der Teilnehmenden an, dem Pandemie-Ende bezüglich ihres privaten

In welcher Branche sind Sie tätig? (Top 6)



Umfelds zuversichtlich entgegenzublicken. Im Verlauf des Novembers hingegen war die Mehrheit in großer Sorge. Auf der Unternehmens-ebene besserte sich die Stimmung im Pandemieverlauf jedoch stetig. Nur wenige gaben in den ersten Wochen eine optimistische Einstellung bezüglich der Pandemie im Unternehmen an. Im Endergebnis fühlten sich dann aber fast 70% aller Teilnehmenden nicht so hart getroffen wie befürchtet.

Grafik auf dieser Seite). Insbesondere in Bezug auf die Absicherung der Supply Chain lag das Wissen über die nötigen Schritte nur implizit bei einzelnen Mitarbeitenden (Expertenwissen) und nicht schriftlich, etwa in Form von Checklisten oder Handlungsanweisungen, vor. Knapp 40% der Befragten gaben sogar an, dass vor der Pandemie kein Bedarf für eine Notfallplanung zur Absicherung von Schlüsselzulieferern gesehen wurde (siehe untere Grafik auf dieser Seite).

Notfallpläne im Fokus

Dies spricht für den Mehrwert und die Entwicklung eines Risikomanagements und einer Präventivplanung. Hierbei spielen Notfall- und Pandemiepläne eine wesentliche Rolle. Diese mussten jedoch in fast 60% der Unternehmen kurzfristig aufgebaut werden (siehe obere

Diese Punkte zeigen bereits die subjektive und zum Teil volatile Risiko-Einschätzung. „Das Bauchgefühl zur Beurteilung von Risiken reicht nicht aus – dafür sind die Welt und die Struktur vieler Unternehmen zu komplex. Menschen über- und unterschätzen Risiken systematisch“, erklärt Benedikt T. Brahm, Consultant der Funk Risk Consulting.

Lagen Pandemie- oder Notfallpläne vor?



Gab es Notfallpläne für den Ausfall von Schlüsselzulieferern?



Vorausdenken für den Ernstfall

Effektives Krisenmanagement setzt schon ein, bevor etwas passiert ist. Lesen Sie, wie präventive Pläne Unternehmen schützen:

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

Gut gewappnet in die Zukunft

Da viele Notfallpläne ad hoc aufgestellt wurden, hat das Funk-Expertenteam deren Inhalte punktuell bei Unternehmen erfragt. Die Ergebnisse fasst Fabian Konopka, Consultant bei Funk Risk Consulting, zusammen: „Wir sind sehr froh darüber, dass die Mehrheit unserer Kunden nicht so stark betroffen und bislang relativ gut durch die Krise gekommen ist. Auffällig ist, dass die kurzfristig erstellten Notfallkonzepte meistens einen bestimmten Schwerpunkt aufweisen und teilweise wesentliche Aspekte außer Acht lassen.“ Daher sei es wichtig, die Konzepte zu überprüfen und zu ergänzen, z.B. mithilfe einer Retrospektive.

Insgesamt versicherten 38% der Teilnehmenden, ihre Notfallpläne zu überarbeiten – 60% fühlen sich gut gewappnet für kommende Krisen. Die gesamten Umfrageergebnisse – inklusive Tipps und Handlungsalternativen – finden Sie auf unserer Funk-Website. ■

Ihr Kontakt bei Funk:

- Fabian Konopka [f.konopka@funk-gruppe.de](mailto:f.konopka@funk-gruppe.de)
- Benedikt T. Brahm [b.brahm@funk-gruppe.de](mailto:b.brahm@funk-gruppe.de)

## INTERVIEW MIT VERENA PAUSDER

# „Im vergangenen Jahr haben wir gesehen, wie viel geht“

Digitalisierung, Bildung, Gleichberechtigung – das sind nur einige der Themen von Verena Pausder. Im Interview schildert die Unternehmerin, wie sie sich das „Neue Land“ vorstellt.

Ihr Buch heißt „Das Neue Land. Wie es jetzt weitergeht“. Was stimmte denn mit dem „alten Land“ nicht?

◀ Uns fehlt der Mut, einfach mal zu machen. Wir haben in Deutschland kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem. Wir wissen, was noch nicht gut läuft, und es gibt viele kluge Lösungsideen, nur bisher zu wenig Macherinnen und Macher. Und genau die wünsche ich mir für das Neue Land. Wir können es uns heute nicht mehr erlauben, bis zum letzten Detail an einer Idee zu feilen, bevor wir über sie auch nur sprechen. Dafür ist die Welt zu schnell geworden. Wir müssen uns alle mehr trauen – in der Politik, in der Wirtschaft, im Privaten –, um große Herausforderungen wie Klimakrise, Digitalisierung und Gleichberechtigung gemeinsam anzugehen.

Im Neuen Land gelten neue Regeln, die Verhältnisse sind deutlich komplexer. Da müsste es doch gerade für Unternehmen schwieriger werden, vom Planen ins Handeln zu kommen. Wie trifft man schnelle Entscheidungen im Neuen Land? Was ist da Ihr Rezept?

◀ Es gibt kein Patentrezept, aber drei Aspekte können helfen.

**Erstens:** Offen für neue Ideen sein, auch von außerhalb, auch von jüngeren Teammitgliedern.

**Zweitens:** Sich trauen, andere Menschen nach Rat zu fragen und dann schnell zu entscheiden.

**Drittens:** Früh loslegen und die Idee oder Entscheidung am Markt beziehungsweise im realen Setting testen. Lieber nachsteuern als nie loslegen.

Sie fordern zu „Mutanfällen“ und „Mutausrüchen“ auf. Welchen Spirit braucht das Neue Land? Können Sie das etwas genauer beschreiben?

◀ Im Neuen Land stehen wir nicht mehr nur an der Seitenlinie und sind über 80 Millionen Hobby-Trainer, die der Bundesregierung schlaue Ratschläge zurfen. Im Neuen Land packen wir an und übernehmen

Verantwortung. Das heißt auch, dass wir andere nicht so schnell verurteilen, wenn mal etwas nicht klappt. Und wir gucken über unseren Tellerrand. Eine Idee für das Neue Land ist dafür beispielsweise das Politicians-in-Residence-Programm: Dabei geht man für eine begrenzte Zeit und berufsbegleitend in das Team eines Abgeordneten. Man unterstützt mit seiner Expertise und gewinnt Einblicke in den Politik-Alltag.

Eines Ihrer zentralen Themen ist die Digitalisierung. Nun heißt es häufig, Deutschland sei digital längst abgehängt. Was muss sich ändern, damit wir wieder zu digitalen Vorzeigeländern wie den USA, Estland oder asiatischen Staaten aufholen können?

◀ Wir müssen viel pragmatischer werden. Wir können uns weiter darüber aufregen, dass der Breitbandausbau nicht schnell genug geht, dass es Schulen an digitaler Infrastruktur mangelt oder Tech-Start-ups in den USA viel besser finanziert werden. Alles richtig. Aber: Im vergangenen Jahr haben wir doch vor allem gesehen, wie viel plötzlich geht. Die Krise war der größte Digitalisierungsschub des letzten Jahrzehnts. Dieses Momentum, in dem dezentrales Arbeiten möglich wurde, in dem Lehrerinnen und Lehrer mit begrenzten Mitteln digitalen Unterricht auf die Beine gestellt haben, in dem selbst Oma und Opa Zoom-Profis wurden, müssen wir nutzen. Und mehr Pragmatismus würde ich mir auch von der Politik wünschen: eine unbürokratische Ausschüttung des Digitalpakts für Schulen zum Beispiel oder eine simple Positivliste, auf der alle digitalen Tools stehen, die wir in der Schule nutzen dürfen ohne weitere komplizierte Datenschutz- und Sicherheitschecks.

Sie sind Expertin für digitale Bildung. Es fehlt gerade in Deutschland an Programmierer\*innen. Wie kann man mehr junge Menschen fürs Coding & Co. begeistern – insbesondere Mädchen?

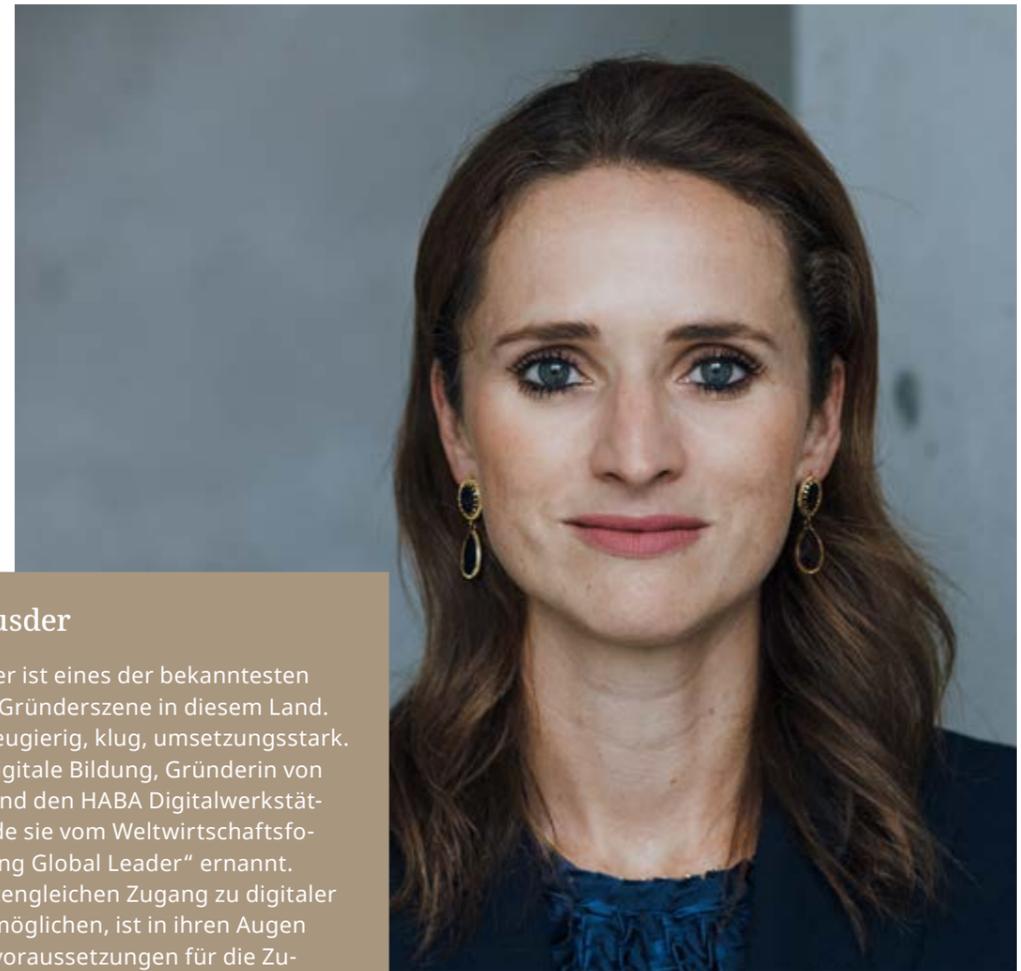
## Verena Pausder

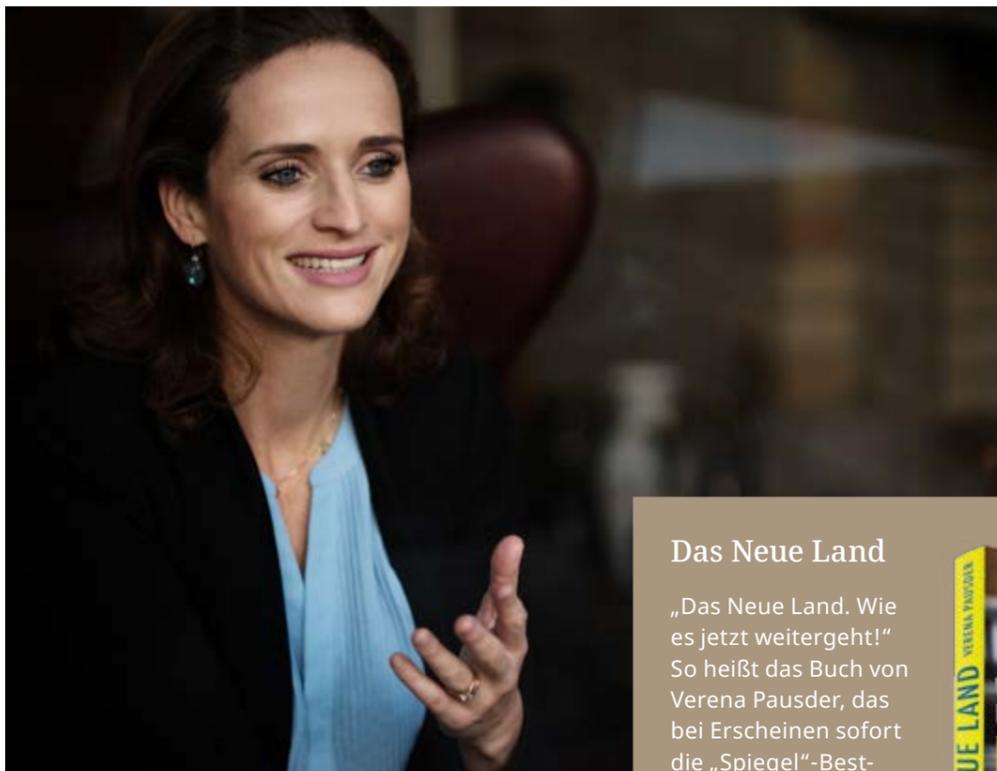
Verena Pausder ist eines der bekanntesten Gesichter der Gründerszene in diesem Land. Dynamisch, neugierig, klug, umsetzungsstark. Expertin für digitale Bildung, Gründerin von Fox & Sheep und den HABA Digitalwerkstätten. 2016 wurde sie vom Weltwirtschaftsforum zum „Young Global Leader“ ernannt. Kindern chancengleichen Zugang zu digitaler Bildung zu ermöglichen, ist in ihren Augen eine der Kernvoraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes. Dafür hat sie 2017 den Digitale Bildung für Alle e.V. gegründet. 2018 erfolgte die Aufnahme in die „Forbes Europe's Top 50 Women In Tech“-Liste. 1979 in Hamburg geboren, lebt sie mit ihrem Mann und ihren drei Kindern in Berlin.

◀ Unsere Kinder lassen sich fürs Coding begeistern, wenn sie es einfach ausprobieren können. Deshalb gehört Programmieren auf den Stundenplan. Der zentrale Ort für digitale Bildung muss die Schule sein, auch um die Bildungsungerechtigkeit nicht weiter zu verschärfen. Gleichzeitig können wir auch zu Hause die Neugier wecken, zum Beispiel mit einer Zukunftsstunde. Eine Stunde die Woche – zum Beispiel immer sonntags von 17 bis 18 Uhr – setzen wir uns als Familie hin und entdecken und lernen gemeinsam. Eine Woche wird reihum eine VR-Brille aufgezogen, die nächste Woche eine neue Lern-App ausprobiert. So helfen wir dabei, dass unsere Kinder nicht nur digitale Konsument\*innen, sondern digitale Gestalterinnen und Gestalter werden. Und wir zeigen ihnen: Hey, wir wollen auch von euch lernen!

Sie sind auf Twitter sehr aktiv. Als im November 2020 die Nachricht kam, dass eine Quote für Vorstände in Dax-Unternehmen wohl kommen wird, haben Sie das mit „WOW!“ kommentiert. Können Sie Ihr „WOW!“ für uns einmal ausführen? Warum sind Frauen für die Wirtschaft im Neuen Land so wichtig?

◀ Frauen in Vorständen sind ein Business Case, denn diverse Teams sind wirtschaftlich erfolgreicher. Das wissen wir schon lange, und trotzdem ist in den Vorstandsetagen wenig passiert. Dass wir jahrzehntlang keine Quote hatten, war das eigentliche wirtschaftliche Risiko – die Einführung der Quote ist es nicht. Mehr Frauen in Führungspositionen sind ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor und gleichzeitig ein wichtiges Symbol, dass wir es mit der Gleichberechtigung ernst meinen. >>





### Das Neue Land

„Das Neue Land. Wie es jetzt weitergeht!“ So heißt das Buch von Verena Pausder, das bei Erscheinen sofort die „Spiegel“-Bestsellerliste eroberte. Außerdem wurde es als „Unternehmerbuch des Jahres“ ausgezeichnet. Das Buch ist im Murmann Verlag erschienen und kostet 20 Euro.



Es gibt ohne Frage viele Menschen, die Ihre Ideen eines Neuen Lands begrüßen und diese begeistert aufgreifen. Aber sicher gibt es auch die, die sagen: Mir ging's im alten Land eigentlich ganz gut, ich brauche kein Neues Land. Wie überzeugen Sie diese von Notwendigkeit und Nutzen des Wandels?

◀ Ich zeige ihnen, wie viel in uns und in unserem Land steckt. Wie viele Möglichkeiten wir haben, wenn wir sie nur nutzen. Wenn wir neue nachhaltige Unternehmensformen wie eine nGmbH möglich machen. Wenn wir Co-Generationenviertel etablieren. Ja, es braucht den Mut, vom Beckenrand – manchmal auch vom Zehmeterturm – ins kalte Wasser zu springen. Aber es wird jedes Mal leichter.

In Ihrem Buch geben Sie viele konkrete Anregungen, wie das Neue Land aussehen soll. Wenn Sie sich jetzt eine Führungskraft in einem deutschen, mittelständischen Unternehmen denken, die dieses Interview liest: Was kann diese Führungskraft heute noch tun, um ihre Mitarbeiter\*innen mit ins Neue Land zu nehmen?

◀ In meinem Buch beschreibe ich die Idee des „Human Leadership“. Es geht vor allem darum, dass wir empathisch sind, transparent kommunizieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Entscheidungen mit einbeziehen. „Human Leadership“ oder „New Work“

hat nichts mit Kickern und Bällebadern im Büro zu tun. Im Kern geht es darum, „Best Work“ möglich zu machen, also zu erkennen, was mein Team braucht, um am effektivsten arbeiten zu können, und dann entsprechende Freiräume zu geben: zeitlich, örtlich, inhaltlich.

Zum Schluss noch etwas Persönliches: Sie sind bereits als Kind in eine absolute Männerdomäne eingebrochen und haben Fußball gespielt. Wie war das für Sie, und was haben Sie auf dem Platz gelernt?

◀ Für mich war Fußball als Kind meine absolute Leidenschaft – ich habe fast jeden Tag gekickt, meistens nur mit Jungs. Am Anfang musste ich lernen, dass niemand auf mich gewartet hat – aber nach dem ersten Tor habe ich mir den Respekt meiner Mitspieler verdient und wurde vermisst, wenn ich mal nicht konnte. Daraus habe ich gelernt, dass es sich lohnt, sich immer wieder freizulaufen, anzubieten und dann im entscheidenden Moment zu stürmen und ein Tor zu schießen. ■

### CEO AGENDA 2030

# Erfolgreich in die Zukunft

Fokus auf Software, Services und Ökosysteme: Eine neue Studie von Funk zeigt strategische Chancen und Risiken von fünf Branchen für die nächsten Jahre auf.

Moderne Technologien, neue Wettbewerber, innovative Geschäftsmodelle: Die CEOs etablierter Unternehmen sehen sich künftig mit einem noch nie da gewesenen Wandel konfrontiert. Wer weiter erfolgreich wirtschaften will, sollte sich an das neue Geschäftsumfeld anpassen. In ihrer Studie „Funk CEO Agenda 2030“ legen die Funk-Experten Tom Gaycken und Dr. Alexander Skorna anschaulich die strategischen Chancen und Risiken der kommenden Jahre dar. Erstmals vorgestellt wurden die Inhalte Ende Oktober 2020 im Rahmen einer Webinar-Branchenwoche. Jeden Tag stand eine der fünf Schlüsselbranchen Automotive, Pharma, Energie, Bau- und Immobilienwirtschaft sowie Ernährung im Fokus. Die Analysen dieser Branchen bilden den Mittelpunkt der Studie.

„Unsere wichtigste Erkenntnis: Die traditionelle, lineare Wertschöpfung wird bis 2030 durch service- und softwareorientierte Ökosysteme ersetzt“, erklärt Tom Gaycken, Consultant bei Funk Risk Consulting. „Branchengrenzen spielen dann keine Rolle mehr.“ Um hier passende Produkte und Services zu entwickeln sowie Kooperationen zu schließen, müssen die etablierten Akteure der fünf Schlüsselbranchen sich zeitnah den Zugang zu den Daten ihrer Kundschaft sichern. Denn

finanzstarke Technologieunternehmen, wie Apple und Google, treten zunehmend in neue Märkte ein und stellen somit in Zukunft eine direkte Konkurrenz dar.

Die „Funk CEO Agenda 2030“ dient Unternehmen angesichts dieser Herausforderungen als konkrete Orientierungshilfe: Auf Basis der vier strategischen Dimensionen Restrukturierung, Digitalisierung, Innovationen und Ökosystembildung identifizieren die Autoren vier zentrale Erfolgsfaktoren für den Weg ins Jahr 2030. „Neben dem Aufbau eigener Ökosysteme spielen hier vor allem ein dynamisches Portfolio, moderne Technologien und personalisierte Services eine Rolle“, sagt Dr. Alexander Skorna, Leiter Business Development.

Sie wollen Ihr Unternehmen fit für die Zukunft machen? Sowohl die fünf Branchenanalysen als auch die Gesamtstudie können auf der Website von Funk (siehe Kasten) kostenlos heruntergeladen werden. ■

#### Ihr Kontakt bei Funk:



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



Tom Gaycken  
t.gaycken@funk-gruppe.de



Die Gesamtstudie und die fünf einzelnen Branchenanalysen finden Sie hier:

[funk-gruppe.com/ceo-agenda-2030](https://www.funk-gruppe.com/ceo-agenda-2030)



Die „Funk CEO Agenda 2030“ bietet Einblicke in fünf Schlüsselbranchen.



## INTERVIEW ZU DEN FUNK-EVENTS

# „Unsere Kunden haben die Wahl“

Seminare, Vorträge, Messen oder Webinare – Funk bietet viele Kundenveranstaltungen an. Funk-Event-Managerin Ulrike Meyer schildert, wie Corona die Eventwelt verändert hat und warum die Teilnahme immer lohnt – ob digital oder vor Ort.

## Das vergangene Jahr war durch Corona für die Eventbranche insgesamt sehr herausfordernd. Wie hat sich die Pandemie auf die Funk-Events ausgewirkt?

◀ Im Grunde so wie überall: Wir mussten ab März praktisch alle Präsenzveranstaltungen verschieben oder sogar streichen. Darunter Hochkaräter wie das Funk Innovation Lab, das für November 2020 geplant war und bei dem wir mittelständische Unternehmen mit Start-ups zusammenbringen. Wir haben aber schnell gemerkt: Das Interesse der Kunden an den Themen ist weiterhin vorhanden. Also haben wir noch mehr Webinare als sonst angeboten, einige mit Corona-Fokus. Und wir haben ausgewählte Seminare, die eigentlich als Präsenzseminar angelegt waren, digital durchgeführt.

## Wie hat die Verlegung von Präsenz auf Digital funktioniert?

◀ Sehr gut. Zum einen sicher deswegen, weil wir 2020 ja alle zu Profis in Videokonferenzen und in der Zusammenarbeit via Bildschirm geworden sind. Ein weiterer Vorteil

ist, dass man bei digitalen Seminaren nicht extra anreisen muss. So hatten wir auch Teilnehmende aus Österreich und der Schweiz dabei.

## Digitale Seminare und Events sind demnach nicht nur Notlösung, sondern Zukunftsmodell?

◀ Ja und nein. Wir planen, ein hochintensives Risk-Management-Seminar in diesem Jahr noch ein weiteres Mal digital durchzuführen, wollen es aber im selben Jahr auch als Präsenzformat anbieten. So haben die Kunden die Wahl. Das Präsenzformat bietet schließlich Vorteile, die digital nur schlecht darstellbar sind.

## Welche Vorteile sind das?

◀ Networking und der Austausch mit anderen aus dem Risiko- und Versicherungsmanagement – digital läuft dies unserer Erfahrung nach eher zurückhaltend. Viele Kunden wissen es zu schätzen,

dass sie bei uns von Fachleuten lernen und sich untereinander austauschen können. Zudem finden

Funk-Events häufig in spannenden Locations statt: So haben wir die Produktion von Porsche in Leipzig besucht, bei Zentis hinter die Kulissen geschaut oder waren im Automobil-Museum in Dortmund und durften

einzigartige Oldtimer erleben. Dabei sind Funk-Events keine Massenveranstaltungen, sondern Treffpunkte für einen ausgewählten Kreis.

## Vorausgesetzt, die Präsenzveranstaltungen finden 2021 wieder normal statt: Auf welche Highlights können wir uns freuen?

◀ Wir planen unter anderem ein neues regionales Format zu aktuellen Themen aus den Bereichen Versicherung, Risikomanagement und Vorsorge. Funk-Kunden können sich 2021 also auf spannende und innovative Formate in ihrer Nähe freuen! ■

*„Wir haben unser Webinar-Angebot erhöht, um dem ungebrochenen Interesse unserer Kunden zu begegnen.“*

**Ulrike Meyer**  
Funk-Event Managerin

## Digitale Einblicke ins Risikomanagement

Eigentlich sollte es als Präsenzformat stattfinden – coronabedingt wurde es dann doch als digitales Seminar angeboten. Die Rede ist vom „Best Practice Seminar Risikomanagement“ am 25. und 26. November 2020. Insgesamt 16 Teilnehmende aus Deutschland und der Schweiz und Österreich kamen dafür digital zusammen. Moderiert wurde das (kostenpflichtige) Seminar von Dr. Herbert Lienhard und Max von Bohlen.

Das Ziel formulierten die beiden Funk-Experten eingangs so: „Wir wollen anhand von Best-Practice-Beispielen zeigen, mit welchen Schritten Sie ein effizientes Risikomanagement in Ihrem Unternehmen aufbauen können. Sofern es bei Ihnen bereits ein Risikomanagementsystem gibt, weisen wir Sie gern auf Optimierungspotenziale hin.“ Es folgte ein – stets an der Praxis orientierter und mit vielen Beispielen aufgelockerter – Überblick über Themen wie die regulatorischen

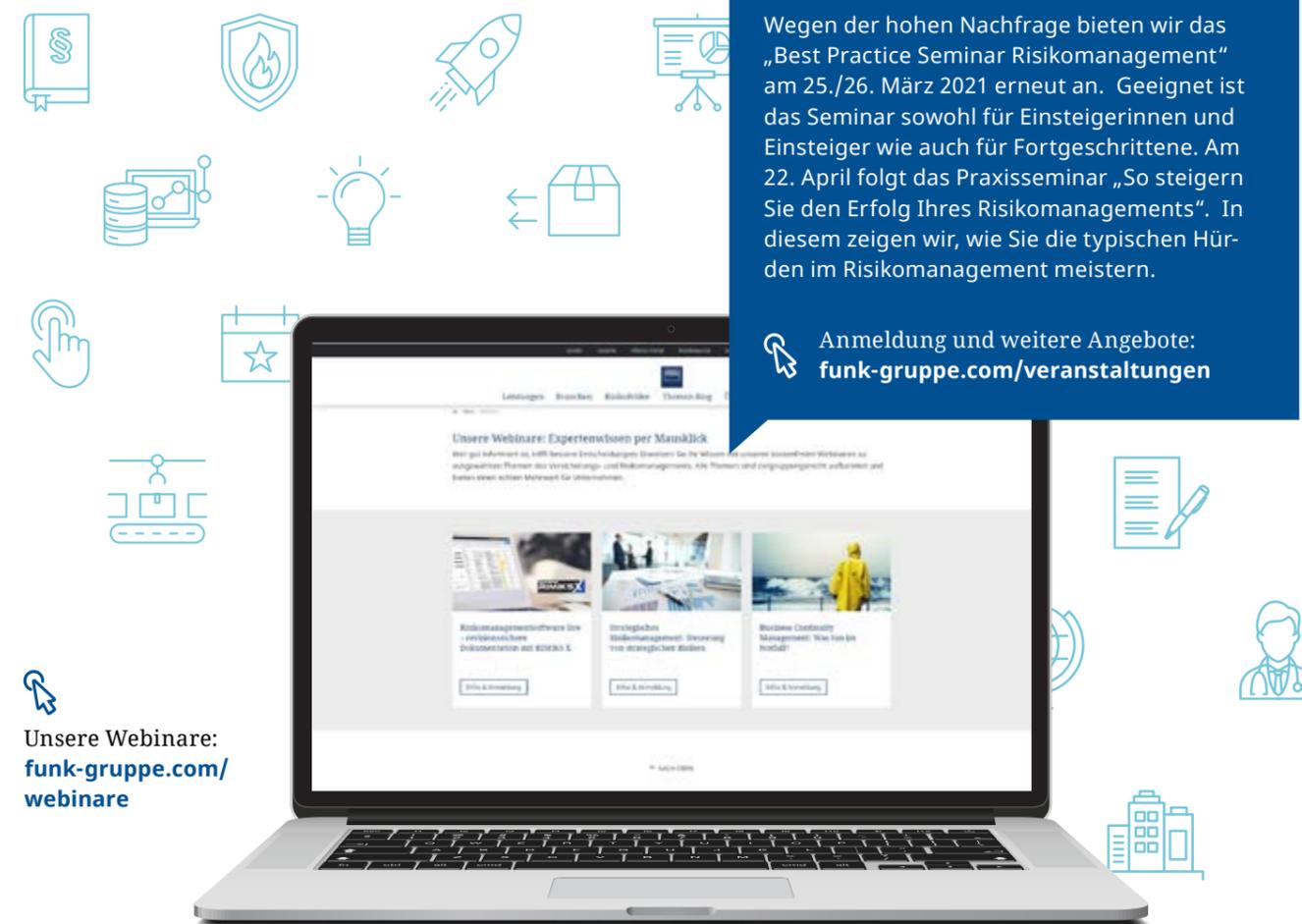
Rahmenbedingungen an das Risikomanagement, über innovative Methoden der Risikobewältigung sowie über die Anforderungen, welche eine Risikosoftware erfüllen sollte.

Eine Teilnehmerin zog nach den insgesamt rund 10 Stunden Online-Training folgendes Fazit: „Es hat sehr viel Spaß gemacht. Die aufgelockerte Agenda-Gestaltung mit kurzen Pausen nach jeweils 30 Minuten macht das Aufnehmen der komplexen Inhalte leichter.“ Ein weiterer Teilnehmer resümierte: „Ich habe verschiedene Ansätze für das eigene Risikomanagement mitgenommen und freue mich darauf, diese im Unternehmen umzusetzen.“

## Risikomanagement und mehr: kommende Funk-Veranstaltungen

Wegen der hohen Nachfrage bieten wir das „Best Practice Seminar Risikomanagement“ am 25./26. März 2021 erneut an. Geeignet ist das Seminar sowohl für Einsteigerinnen und Einsteiger wie auch für Fortgeschrittene. Am 22. April folgt das Praxisseminar „So steigern Sie den Erfolg Ihres Risikomanagements“. In diesem zeigen wir, wie Sie die typischen Hürden im Risikomanagement meistern.

Anmeldung und weitere Angebote:  
[funk-gruppe.com/veranstaltungen](https://www.funk-gruppe.com/veranstaltungen)



Unsere Webinare:  
[funk-gruppe.com/webinare](https://www.funk-gruppe.com/webinare)

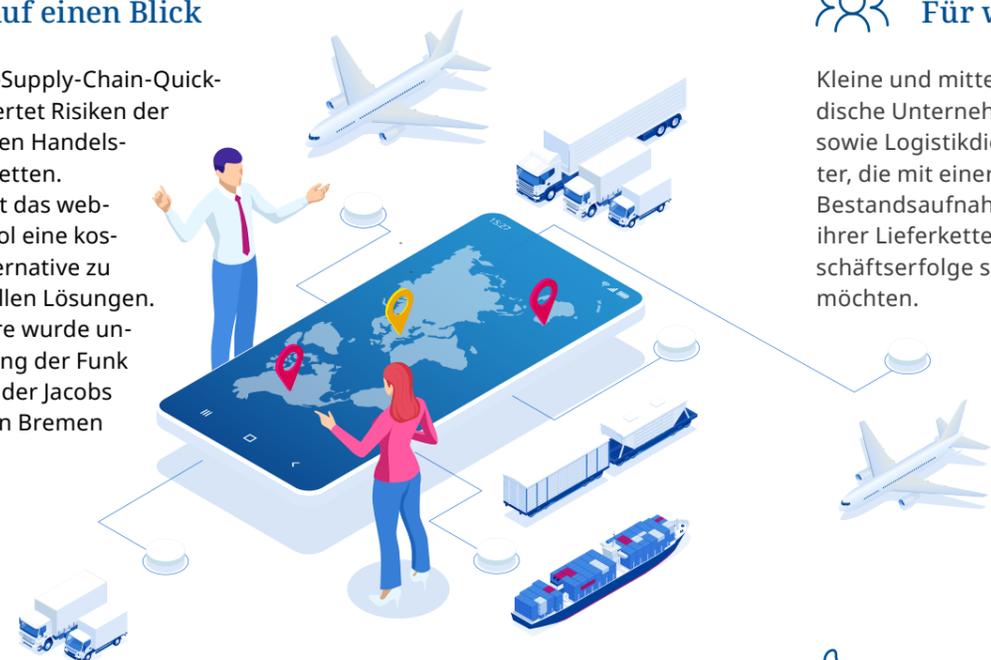
## TOOL IM FOKUS

# Supply-Chain-Quick-Check



## Auf einen Blick

Der Online-Supply-Chain-Quick-Check bewertet Risiken der globalisierten Handels- und Lieferketten. Dabei bietet das webbasierte Tool eine kostenlose Alternative zu kommerziellen Lösungen. Die Software wurde unter Förderung der Funk Stiftung an der Jacobs University in Bremen entwickelt.



## Für wen?

Kleine und mittelständische Unternehmen sowie Logistikdienstleister, die mit einer ersten Bestandsaufnahme ihrer Lieferketten Geschäftserfolge sichern möchten.



## Ihre Vorteile

Die schnelle Risikoidentifikation weist auf potenzielle Gefahrenquellen entlang der Handelsketten hin. Ihre übersichtliche Darstellung bildet eine verlässliche Basis, um effektive Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Zusätzlich wird ein besseres Verständnis für Risikosituationen und entsprechende Anforderungen aus Kundensicht gefördert.

## Haben Sie Fragen zum Tool?



Manuel Zimmermann  
m.zimmermann@funk-gruppe.de



Mehr Infos zum Supply-Chain-Quick-Check:  
[funk-gruppe.com/quick-check](https://funk-gruppe.com/quick-check)

## 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

### Kontakt

Über Anregungen, Hinweise oder den Wunsch nach weiteren Informationen freuen wir uns. Wenden Sie sich bitte an Guedo Touré (g.toure@funk-gruppe.de).

### Grafik

Carolin Krüger, Hauke Kaden

### Druckerei

MOD Offsetdruck GmbH  
Gewerbestraße 3, 23942 Dassow  
Auflage: 13.000 Exemplare

### Bildnachweise

Jakob Börner (S. 2, 6, 26, 27, 28, 29), Patrycia Lukas (S. 5, 34), efe\_madrid - de.freepik.com (S. 15), Kim Keibel (S. 33), stock.adobe.com: luismolinero (S. 1), YakobchukOlena (S. 4, 17), Image'in (S. 4, 21), Aldeca Productions (S. 5, 30), Jess rodriguez (S. 6, 8, 9), .shock (S. 7), grandeduc (S. 10, 11), Maryna Taratun (S. 11), iracosma (S. 12), Andrii (S. 18), ercan senkaya (S. 19), elen31 (S. 22, 23), zinkeyvych (S. 24, 25), guteksk7 (S. 37), Golden Sikorka (S. 38), adimas (S. 40), Funk (Rest)

## 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](https://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](https://die-beste-empfehlung.com)

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

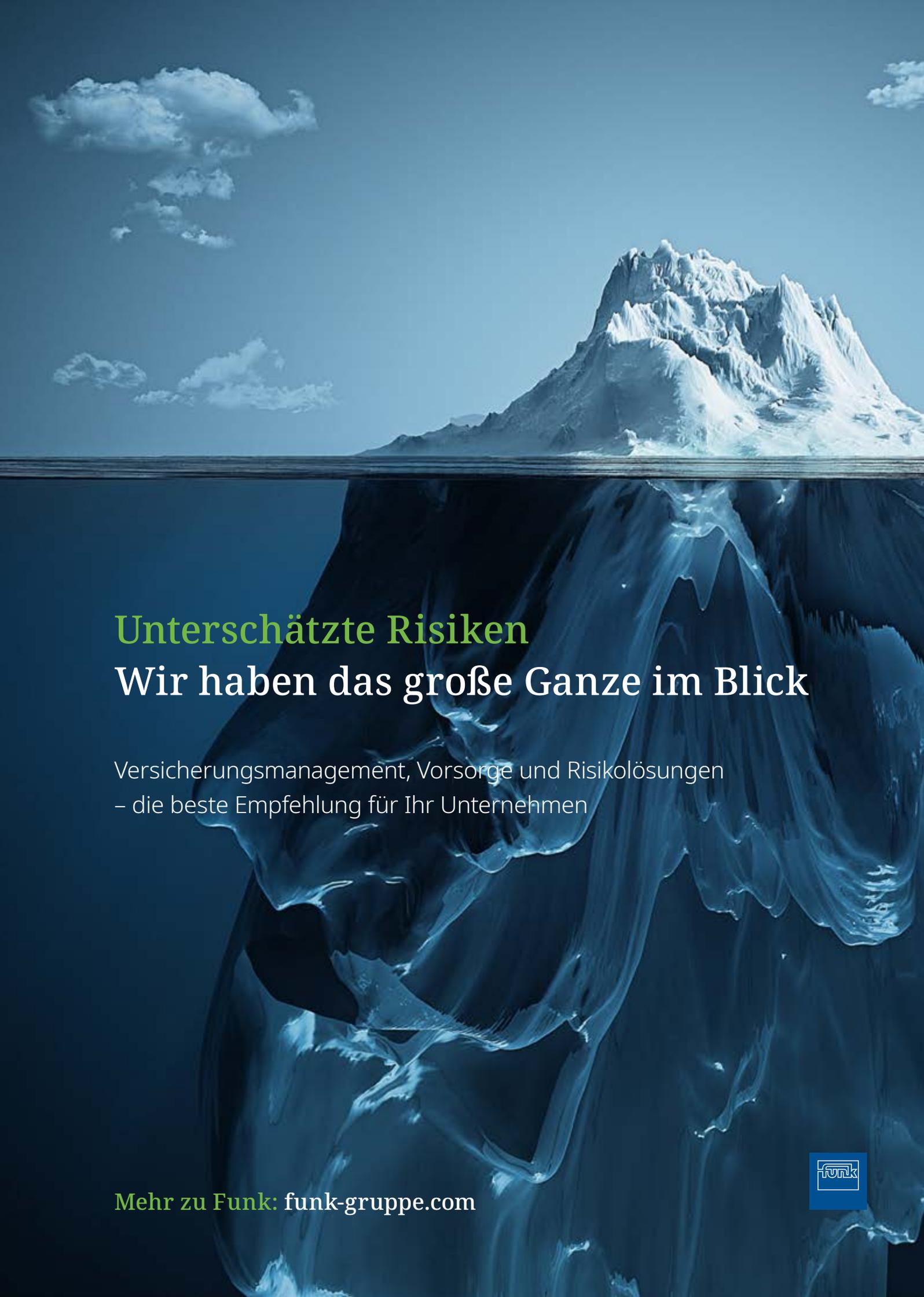
[strategie.funk-gruppe.com](https://strategie.funk-gruppe.com)

Abonnieren Sie unsere Newsletter:

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



Die beste Empfehlung. Funk.

An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water line, while the much larger, jagged base is submerged below. The sky is blue with scattered white clouds. The water is a deep blue, and the submerged part of the iceberg is dark blue and black, showing intricate textures and shadows.

# Unterschätzte Risiken

## Wir haben das große Ganze im Blick

Versicherungsmanagement, Vorsorge und Risikolösungen  
– die beste Empfehlung für Ihr Unternehmen

Mehr zu Funk: [funk-gruppe.com](https://www.funk-gruppe.com)

