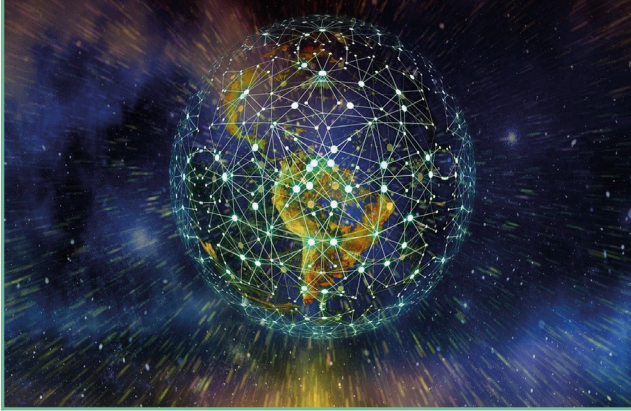


Eckstein | Funk-Münchmeyer | Liebetrau (Hrsg.)



2020 Insurance & Innovation

Ideen und Erfolgskonzepte
von Experten aus der Praxis



Benedikt T. Brahm/Dr. Kristina Klinkforth

Spielerisch durch die (Rückruf-)Krise – Das Management Adventure der Funk Stiftung

Kapitel aus dem Buch

Insurance & Innovation 2020. Ideen und Erfolgskonzepte von Experten aus der Praxis

Herausgegeben von Dr. Andreas Eckstein, Dr. Anja Funk-Münchmeyer, Axel Liebetrau

Verlag Versicherungswirtschaft 2020

Spielerisch durch die (Rückruf-)Krise – Das *Management Adventure* der Funk Stiftung

Benedikt T. Brahm/Dr. Kristina Klinkforth

Sei es auf dem Smartphone in der Bahn, auf dem Weg zur Arbeit oder auf der Konsole am Fernseher zuhause – fast jeder zweite Deutsche spielt Computer- und Videospiele.¹ Der jährliche Gesamtumsatz für Computer- und Videospiele sowie Spiele-Hardware in Deutschland steigt von Jahr zu Jahr und lag im Jahr 2018 bei mittlerweile rd. 4,4 Mrd. €.²

Doch zunehmend steht nicht mehr nur Unterhaltung im Vordergrund. Auch Lernspiele, sog. „Serious Games“, erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Dabei wird in realitätsnahen Simulationen Wissen zu bestimmten Themen vermittelt – unterstützt und gefördert durch den Unterhaltungsfaktor eines Spiels.³ Gamification heißt die zu Grunde liegende Vorgehensweise, um seriöse Wissensvermittlung spielerisch zu gestalten bzw. Spielgeschehen um wissens- und kompetenzfördernde Inhalte anzureichern.

Im Zuge der Förderung schwerpunktmäßig wissenschaftlicher und praxisbezogener Projekte rund um die Themen Risikoforschung und Risikobewältigung hat die Funk Stiftung das Serious Game *Management Adventure* zum Thema Risikomanagement, Produktsicherheit und Produktrückruf sowie Krisenmanagement entwickelt. Es soll den Blick auf Produktrisiken und ihre Bewältigung spielerisch schärfen und gleichzeitig eine unterhaltsame Wirtschaftssimulation aus der Perspektive eines Unternehmenslenkers sein. Die nachfolgenden Ausführungen beleuchten das produktbezogene Krisenmanagement, ordnen das *Management Adventure* als Serious Game in dieses Feld ein und bieten einen Einblick in die Dynamiken des Spiels.

1 Vgl. game – Verband der deutschen Games-Branche e.V. (2019): Jahresreport der deutschen Games-Branche 2019. Berlin, S. 6.

2 Vgl. game – Verband der deutschen Games-Branche e.V. (2019): Jahresreport der deutschen Games-Branche 2019. Berlin, S. 12.

3 Vgl. Abt, Clark C. (1970): Serious Games. New York, Viking Press, S. 6.

Steigende Relevanz von Risiken für den Unternehmenserfolg

Schon immer gefährdeten Risiken und daraus resultierende Krisen den Unternehmenserfolg.

Noch nie aber war die Vielfältigkeit an Risiken und besonders ihrer Ursachen so groß wie heute. Dabei zählen Feuer und Betriebsunterbrechungen nach wie vor zu den Top-Risiken unserer Zeit. Neu hinzugekommen sind Cyber-Risiken, die gerade in den letzten Jahren immens an Bedeutung gewonnen haben.⁴ Kürzere Entwicklungszyklen aufgrund verkürzter Produkt-Lifecycles setzen Unternehmen zusätzlich unter Druck. Und auch die Produktions- und Montageprozesse von Unternehmen werden immer effizienter gestaltet – mitunter leidet dann die Prozess- und Produktqualität. Die Anzahl an Rückrufen ist in den letzten Jahren angestiegen und tritt primär in Massenmärkten bei den Endkonsumenten auf. Betroffen sind dabei vor allem Lebensmittel und elektrische Kleingeräte, die von Haushaltsgeräten, Werkzeugen und Gartengeräten bis hin zu Kinderspielzeug reichen.⁵

Eine der größten Herausforderungen an gute Unternehmensführung besteht darin, Umsatzziele und Effizienzsteigerungen zu erreichen und gleichzeitig zielführende Antworten auf den Umgang mit potentiell krisenrelevanten Risiken zu finden. Dabei gilt es, mögliche Risiken zu erkennen, diese abzuwägen und in ein aktives Risiko- und Krisenmanagement zu überführen. Das *Serious Game Management Adventure* adressiert diese Herausforderung unmittelbar. Es richtet sich in erster Linie an Produktmanager und Kommunikationsexperten sowie an Führungskräfte, die ihr Wissen über Risikomanagement, Produktsicherheit sowie Krisenmanagement ausbauen wollen. Es stehen zwei Spielvarianten mit unterschiedlichem Branchenbezug zur Verfügung:

4 Vgl. Allianz Global Corporate & Specialty (2020): Allianz Risk Barometer 2020. München.

5 Vgl. Wirtschafts Woche (9.1.2020): Mehr Lebensmittelrückrufe als je zuvor – <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/keime-und-fremdkoerper-mehr-lebensmittelrueckrufe-als-je-zuvor/25400280.html> (Zugriff: 20.1.2020).

- Variante 1 umfasst die Leitung der fiktiven Süßwarenfirma Bong Bong Süßwaren GmbH. Die Spielenden stellen sich den für die Lebensmittelwirtschaft typischen Herausforderungen wie globalisierten Rohstoffmärkten, intensivem Wettbewerb und hohen Anforderungen an Produktsicherheit.
- In der Variante 2 verantworten die Spielenden die Leitung des fiktiven Elektrokleingeräteherstellers Casalinghi GmbH.

Management Adventure zeichnet ein hoher Grad an fachlicher Genauigkeit sowie die realistische Abbildung von unternehmerischen Entscheidungssituationen aus. Neben marktbezogenen Investitionen müssen die Spieler zwischen einer Vielzahl von Risikomanagement-Maßnahmen abwägen. Um diese Realitätsnähe herzustellen, hat die Funk Stiftung für die Entwicklung ein agiles Team von internen und externen Expertinnen und Experten aus den Bereichen Lernanwendungen, Game Design, Haftpflicht/Produktschutz, industrielle Feuer- und Cyber-Versicherung sowie Risk Consulting zusammengestellt.⁶ Das Spiel kann kostenfrei über den Browser auf der Homepage der Funk Stiftung abgerufen werden: <https://www.funk-stiftung.org/de/projekte/tools/>

Des Weiteren werden – aufbauend auf dem Serious Game *Management Adventure* – Workshops zum Thema Risiko- und Krisenmanagement durch Funk angeboten. Dabei bildet das Spiel die Grundlage für die Wissensvermittlung und für das praxisorientierte Erlernen des Umgangs mit Krisensituationen. Ausgehend davon können Krisenmanagementpläne erstellt und ein aktives Risikomanagement eingeführt werden.

Zielsetzungen von Gamification und Serious Games am Beispiel *Management Adventure*

Es liegt in der Natur des Menschen, zu spielen und sich im Wettbewerb zu messen. Daher übertragen Serious Games klassische Spielmechanismen auf spielfremde Umgebungen, um so den „Spieltrieb“ der Spielenden zu aktivieren und den Spaß an einem Produkt, Ser-

⁶ Vgl. Funk Stiftung (2017): Pressemitteilung – Funk Stiftung fördert Serious Gaming zum Thema Risikomanagement. Hamburg, S. 1.

vice oder Thema zu steigern.⁷ Gamification verpackt somit spieltypische Elemente und Vorgänge in meist spielfremde Zusammenhänge, mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei den Spielenden. Spieltypische Inhalte sind dabei Beschreibungen (z.B. Ziele, Beteiligte, Regeln, Möglichkeiten), Punkte oder Credits, das Erringen von Preisen und virtuellen Gütern sowie das Bewältigen von Aufgaben durch individuelle oder kollaborative Leistungen auf verschiedenen Spielebenen (Levels). Wichtig ist zudem, dass Elemente und Prozesse professionell, wirksam und stimmig umgesetzt sind.⁸ Dabei muss die Ausgewogenheit zwischen Unterhaltungswert und Informations- bzw. Wissensvermittlung beachtet werden. Ziel ist, dass die Spielenden in einem virtuellen Spielszenario etwas lernen, das sie auf die Realität übertragen oder konkret anwenden können – und langfristig Routine gewinnen.⁹ Gamification spielt dabei eine zentrale Rolle, indem reale Szenarien in die virtuelle Welt übertragen werden. Serious Games finden u.a. in so unterschiedlichen Feldern wie Sport und Gesundheit, Politik und Gesellschaft sowie Wirtschaft und Technik Anwendung.¹⁰

Management Adventure nimmt als Serious Game den Trend von Gamification auf. Durch dieses Format wird erreicht, dass sich die Spielenden – hineinversetzt in die Rolle der Geschäftsleitung – intensiv mit dem Risiko- und Krisenmanagement eines Unternehmens auseinandersetzen. Unterschiedliche Spielverläufe, die durch individuelle Spielentscheidungen ausgelöst werden, ermöglichen es, diverse Szenarien durchzuspielen und so die Sensibilität der Spielenden für das Management von Risiken, Krisen und Rückrufen sukzessive zu erhöhen. Letztlich wird durch den in sich schlüssigen Gesamtkontext die Aufmerksamkeit für die Wirkungszusammenhänge gefördert.

7 Vgl. Ringel, Jens (2019): Spielerisch zum Erfolg – Gamification & Nudging. Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr. 21/2019, S. 661.

8 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Gamification – <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874> (Zugriff: 18.1.2020).

9 Vgl. Michael, David; Chen, Sande (2006): Serious Games. Games that educate, train and inform. Boston.

10 Einen Überblick über Serious Games und ihre diversen Anwendungsfelder bietet <http://www.seriousgames.de/> (Zugriff 28.1.2020).



Abbildung 1: Aufbau der Spielekonsole von Management Adventure¹¹

Management Adventure vermittelt auf diese Weise spielerisch die Grundlagen guter Unternehmensführung. Das Erreichen von Umsatzzielen und der zielgenaue Ausbau des Risikomanagements eines Unternehmens stehen hierbei im Vordergrund. Begleitet werden die Entscheidungen durch Wissens-Input aus einem integrierten „Wirtschaftslexikon“ und einem durchgehenden Controlling mit Grafiken zu allen wichtigen Wirtschaftsfaktoren. Dadurch erlernen die Spielenden selbstständig, ein Unternehmen unter Einbeziehung von relevanten Kennzahlen zu steuern und sich auf eine Krisensituation vorzubereiten. Eine solche – in jedem Spielverlauf eintretende – Krisensituation müssen sie zudem parallel zu der strategischen Unternehmensführung bewältigen und die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit treffen.

11 Screenshot, Funk Stiftung: Management Adventures – <https://www.funkstiftung.org/management-adventure/bongbong/> (Zugriff: 20.1.2020).

Management Adventure als Beispiel für entscheidungsorientiertes Krisenmanagement

Zum Start von *Management Adventure* werden die Spielenden als neue Geschäftsführung eines Unternehmens eingeführt – mit dem Ziel, den Unternehmensumsatz innerhalb der nächsten fünf Jahre um 10 % zu steigern (ca. 20 Spielzüge). Um dies zu erreichen, können in jeder Spielrunde Entscheidungen in unterschiedlichen Bereichen getroffen werden:

- im Marketing zur Steuerung von Nachfrage und Marktanteilen,
- in der Produktion zur Steuerung von Einkauf, Produktionskapazitäten und Qualität der Produkte und
- im Risiko- und Versicherungsmanagement zur Risiko- und Krisenabsicherung.

Im Laufe des Spiels werden die Spielenden immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt und mit Krisen konfrontiert, auf die sie situativ reagieren müssen. Dabei sehen sich die Spielenden sowohl wirtschaftlichen Risiken, wie steigenden Rohstoffpreisen und erhöhtem Preisdruck, als auch klassischen Risiken, wie Feuer, Betriebsunterbrechungen, oder Cyber-Attacken, gegenüber. Erfolgt die Reaktion nicht im notwendigen bzw. geeigneten Umfang, wirkt sich dies auf den weiteren Unternehmenserfolg aus. Ein virtueller Aufsichtsrat kontrolliert die Entscheidungen und die Unternehmensentwicklung zusätzlich, virtuelle Mitarbeiter geben den Spielenden hilfreiche Tipps oder weisen auf Probleme im Unternehmen hin. Die Spielenden müssen also eine Komplexleistung aus klassischer Unternehmensführung, laufender Kontrolle der Unternehmensziele, proaktivem Risiko- und Krisenmanagement und situativer Reaktion auf neue Szenarien erbringen.

Zum besseren Verständnis der Abhängigkeiten wurden die Zusammenhänge in *Management Adventure* in einem System Dynamics Modell¹² analysiert, sodass der Einfluss der Stellgrößen und Ent-

12 System Dynamics (SD) oder Systemdynamik ist eine von Jay W. Forrester Mitte der 1950er Jahre am MIT entwickelte Methodik zur ganzheitlichen Analyse und Simulation komplexer und dynamischer Systeme, vgl. <https://www.risknet.de/wissen/rm-methoden/system-dynamics/> (Zugriff 20.1.2020).

scheidungen auf den Spielverlauf nachvollziehbar wird. Dabei verfolgt System Dynamics das Ziel, mit meist grafischer Modellierung die relevanten Systemstrukturen zu erfassen und das Verhalten des Systems zu erklären. Dafür wird auf fünf Kernelemente geachtet:

- Feedback-Beziehungen – Abhängigkeiten innerhalb des Systems
- Wirkungsverzögerungen – zeitversetzte Ursache und Wirkung
- Bestandsgrößen – aktueller Zustand eines Systems
- Flussgrößen – Elemente, die Bestandsgrößen verändern
- Nichtlinearitäten – Ausbringungsmenge nicht proportional zu Eingabemenge¹³

So kann ein System Dynamics Modell auch im entscheidungsorientierten Krisenmanagement helfen, mögliche komplexe Szenarien und deren Auswirkungen auf das Unternehmen sowie über die Unternehmensgrenzen hinweg ganzheitlich abzuschätzen.

Wie in der Realität wirken sich auch bei *Management Adventure* alle Unternehmensentscheidungen in unterschiedlichem Umfang auf die Unternehmensentwicklung aus. Mehrere voneinander unabhängige Entscheidungen können zur gleichen positiven oder negativen Entwicklung führen. Somit macht System Dynamics die Komplexität der Simulation sichtbar und unterstützt dadurch mittelbar den Spielenden bei der Entscheidungsfindung.

In der Abbildung 2 wird beispielhaft das Verhältnis zwischen Kosten und Produkt in einem System Dynamics Modell aufgezeigt. Es ist schnell zu erkennen, dass unterschiedliche Entscheidungen zu einer erhöhten Kostenquote führen. Die Entscheidungen sind mit den jeweiligen Nutzeneffekten abzuwägen, die durch sie geschaffen werden. So verursacht z.B. eine Investition in die Instandhaltung von Produktionsmaschinen zwar Kosten, steigert aber gleichzeitig auch die Produktqualität. Während der Instandhaltungsarbeiten an der Maschine steht diese für die Produktion nicht zur Verfügung – die Produktionskapazität ist in dieser Zeit reduziert. Die Spielenden müssen also immer die Verhältnismäßigkeit ihrer Entscheidungen („Trade-Off“) im Blick behalten und die entstehenden Abhängigkeiten analysieren, um den Unternehmenserfolg nicht zu gefährden, also einen

¹³ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: System Dynamics – <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/system-dynamics-47445> (Zugriff: 20.1.2020).

Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang erkennen. *Management Adventure* kann in Folge von ungeeigneten bzw. unterlassenen Maßnahmen in der Insolvenz des virtuellen Unternehmens münden – die Spielenden können dann das Spiel neu beginnen und ihre Lernkurve im Sinne eines höheren Unternehmenserfolgs im Spiel steigern.

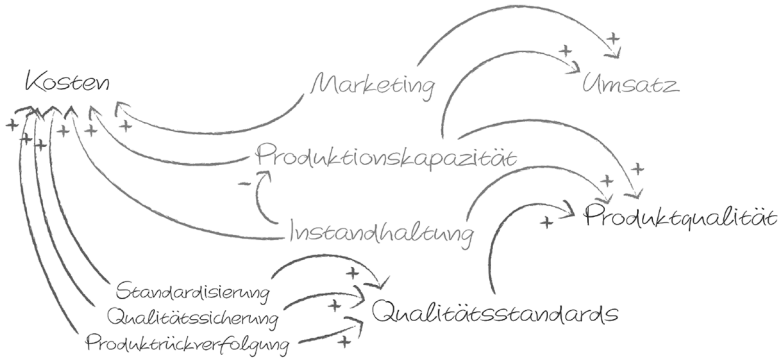


Abbildung 2: Kausale Wirkungszusammenhänge als System Dynamics Modell – Markt & Produktion¹⁴

Management Adventure bietet sich durch den hohen Grad an fachlicher Genauigkeit und die realitätsnahe Abbildung im Umgang mit Risiken als Grundlage für die Vermittlung von Wissen und für das Erlernen des Umgangs mit Krisensituationen an.

Schlussfolgerung: Schärfung von Wahrnehmung und Routinen durch spielerischen Umgang mit Krisen

Management Adventure und ein möglicher ergänzender Workshop liefern die Basis für die Sensibilisierung für das Thema Risiko- und Krisenmanagement im eigenen Unternehmen. Aufbauend auf dem spielerisch Erlernten können Krisenmanagementpläne erstellt und ein aktives Risikomanagement im eigenen Unternehmen eingeführt werden. Die Kombination aus Spiel und Wissensvermittlung ergibt ein ganzheitliches Bild zum Thema Risiko- und Krisenmanagement und schafft die notwendige Aufmerksamkeit für eine erfolgreiche Un-

¹⁴ Eigene Darstellung, Funk Stiftung: Playbook des Management Adventures.

ternehmensführung. Die Spielenden erfassen intuitiv die Grundlagen des Risikomanagements, während sie parallel die Unternehmensentwicklung vorantreiben. Durch die Einbindung des Wirtschaftslexikons und der damit verbundenen Wissensvermittlung sammeln die Spielenden Wissen zum Thema Krisen- und Risikomanagement. Zudem werden immer neue Spielszenarien geschaffen, auf die sich die Spielenden einstellen müssen.

Durch die direkte Anwendung des Erlernten im virtuellen Spiel-Setting können die Spielenden sofort überprüfen, ob und wie sich die neuen Erkenntnisse auf den Unternehmenserfolg auswirken. Parallel dazu können die Spielenden die Brücke zum eigenen Unternehmen schlagen und überprüfen, inwieweit dort Risikomanagementansätze vorhanden sind bzw. wo Anknüpfungspunkte für ein vertieftes Risikomanagement sichtbar werden. Die Spielenden erarbeiten Maßnahmen, die die Kernfaktoren eines effektiven Risiko- und Krisenmanagements abbilden. Die Verknüpfung aus Fiktion und Realität lässt den Erkenntnisgewinn merklich steigen und auch den Umfang der möglichen Risiken besser aufzeigen. Dadurch können die Spielenden die wesentlichen Grundlagen von Risiko- und Krisenmanagement und ihrer Verknüpfung mit guter Unternehmensführung erlernen und einen wesentlichen Kompetenzgewinn erzielen.