

Vorsorgeplanung als wichtiger Baustein der Risikobehandlung

Krisen und Katastrophen ereignen sich heute nicht häufiger als in der Vergangenheit. Verstärkte Automatisierung der Geschäftsprozesse und wachsende Komplexität der technischen Systeme in Kombination mit menschlichem Versagen führen aber zu wachsendem Schadenspotenzial. Bei Grossereignissen kann es dabei zu existenzieller Gefährdung einer Firma kommen. Ein umfassendes Business Continuity Management (BCM) ist Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung von Krisen. Es gilt, die Auswirkungen von Szenarien mit hohem und weder vermeidbarem noch verminderbarem Risiko zu begrenzen.

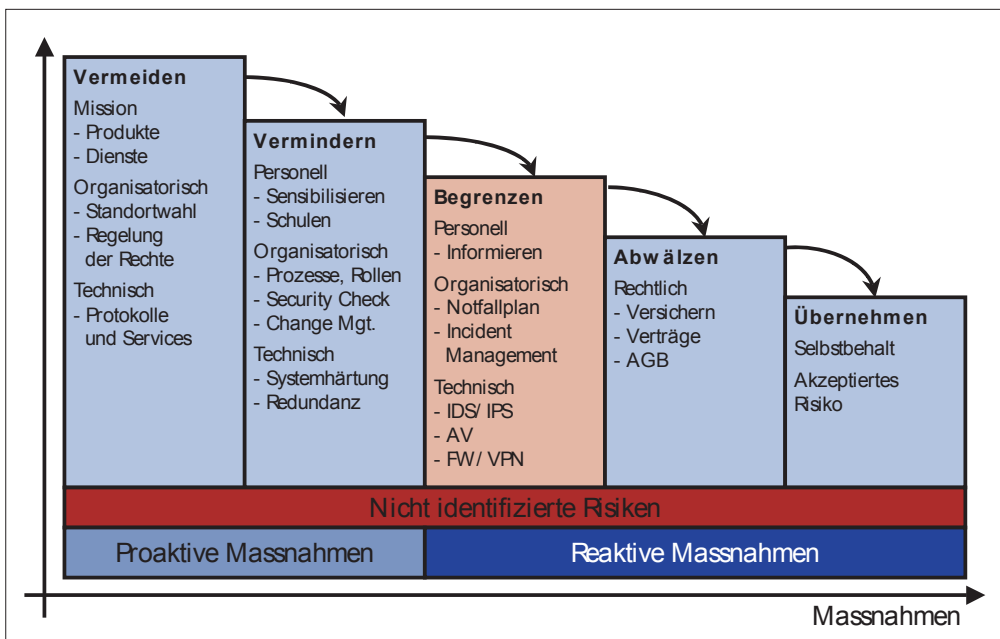


Autor:
Martin Leuthold,
AWK Group AG

Risikomanagement wird für Unternehmen immer mehr zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Neben den strategischen, Finanz- und Marktrisiken gewinnen die operationellen Risiken an Gewicht. Das Spektrum möglicher Bedrohungen ist gross. Es reicht von der fehlenden Steuerung geschäftskritischer Veränderungen über unsorgfältigen Umgang mit den heiklen Informationen oder fahrlässigem Handeln von Mitarbeitern bis zu Stromausfällen und Naturkatastrophen.

Abbildung 1 zeigt, dass man erkannte Risiken mit proaktiven Massnahmen vermeiden oder vermindern kann. Werden proaktive Massnahmen zu teuer oder sind keine möglich, dann müssen reaktive Massnahmen ergriffen werden

*Abbildung 1:
Aktiver Umgang
mit identifizierten
Risiken*



um die Auswirkungen von Risiken zu begrenzen oder abzuwälzen. Es ist die Verantwortung des Verwaltungsrates und Aufgabe der Geschäftsleitung, die verbleibenden Restrisiken so zu steuern, dass sie für die Firma tragbar sind. Auch bei einem reifen Risikomanagement-System ist mit unbekanntem Risiko zu rechnen.

BCM zur Schadensbegrenzung

BCM befasst sich mit dem Begrenzen der Auswirkungen von operationellen Risiken mit normalerweise sehr hohem Schadensausmass und kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit. Aus Erfahrung verbleiben gewisse Risiken, wie in Abbildung 2 gezeigt, nach der Umsetzung von

proaktiven Massnahmen im roten Bereich. Ein typisches Beispiel dafür sind Naturkatastrophen – sie treten nur sehr selten ein, und das Schadensausmass lässt sich durch angemessene proaktive Massnahmen kaum vermindern.

Bedrohungen, die solche relevanten kritischen Risiken verursachen, definieren die Krisenszenarien. Systematisch erfasst, bilden sie die Basis für die Erarbeitung des BCM. Studien¹⁾ zeigen, dass rund die Hälfte der Krisensituationen durch einen Unfall ausgelöst wird, ein Viertel auf natürliche Ursachen zurückzuführen ist und ein weiterer Viertel mit Absicht verursacht wird. Über 40% der Unternehmen, die unvorbereitet eine schwere Krise erleben, hören innerhalb eines Jahres auf zu existieren. Trotzdem verfügen heute nur rund die Hälfte aller Firmen über ein im Schadenfall zum Tragen kommendes umfassendes BCM.

BCM Standards und Good Practice

Konzeptionell muss das Vorgehen für den Aufbau von BCM nicht neu erfunden werden. Seit Dezember 2006 ist der British Standard BS 25999-1:2006, Code of Practice for Business Continuity Management, publiziert. Er liefert Empfehlungen für Konzeption, Einführung und Betrieb eines BCM-Systems. BS 25999-1:2006 ist eine Weiter-

¹⁾ Aussage basiert auf Studienresultaten von PriceWaterhouseCoopers und aus dem Buch von Miora, M.: «Palmtops in Disaster Recovery»

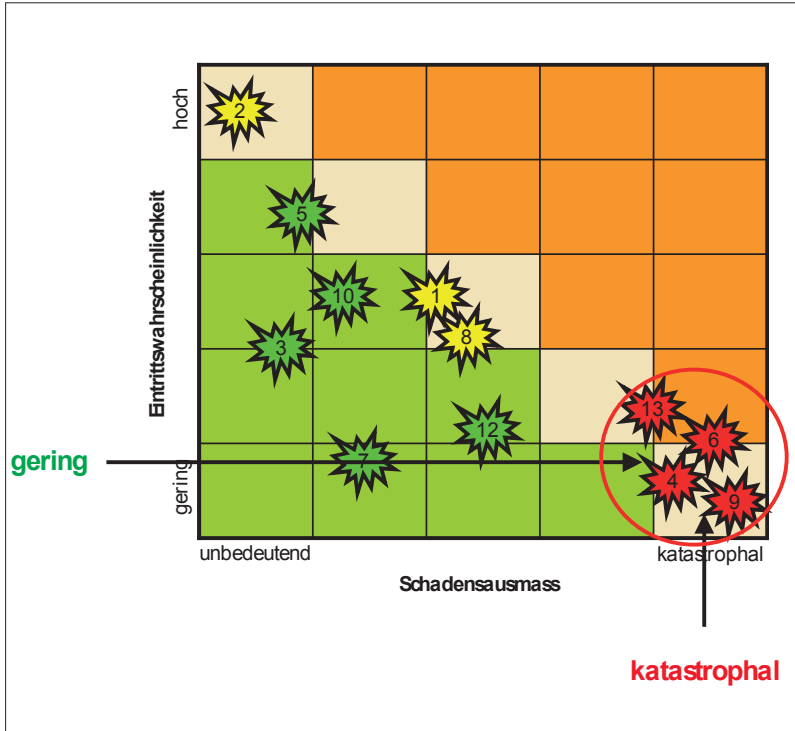


Abbildung 2: Risiken, die zu Krisenszenarien führen

entwicklung des BCI Good Practice Guide für BCM. Das Business Continuity Institute International in London (www.thebci.org) hat dieses Best Practice basierend auf langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen Industrien und Verwaltungen aufgebaut.

Abbildung 3 zeigt einen Überblick über die beiden Vorgehensvorschläge. Es sticht ins Auge, dass sie abgesehen von der grafischen Gestaltung weitgehend identisch sind.

BCM-Umsetzung in fünf Schritten

Die Erarbeitung und Umsetzung von BCM nach BS 25999 oder BCI Good Practice erfolgt in fünf Schritten:

1. Schritt: Das eigene Geschäft verstehen

Basis für die Planung und Umsetzung von BCM ist Transparenz bezüglich der Wertschöpfung. Welche Tätigkeiten oder Prozesse sind unbedingt erforderlich, damit die Firma überleben kann? Welche Anforderungen werden an die kritischen Prozesse gestellt? Welches sind die relevanten, kritischen Bedrohungsszenarien?

2. Schritt: BCM-Strategien

Nachdem die kritischen Bedrohungsszenarien definiert sind, geht es um die Wahl der passenden BCM-Strategien. Drei Ebenen sind zu berücksichtigen:

- Organisations- bzw. Unternehmensstrategie
- BCM-Prozessebenenstrategie – definiert den Rahmen für die Business-Continuity-Pläne (BCP)

- BCM-Ressourcen-Wiederherstellungsstrategie – definiert den Rahmen für die Disaster-Recovery-Pläne (DRP)

3. Schritt: Die Entwicklung einer BCM-Reaktion

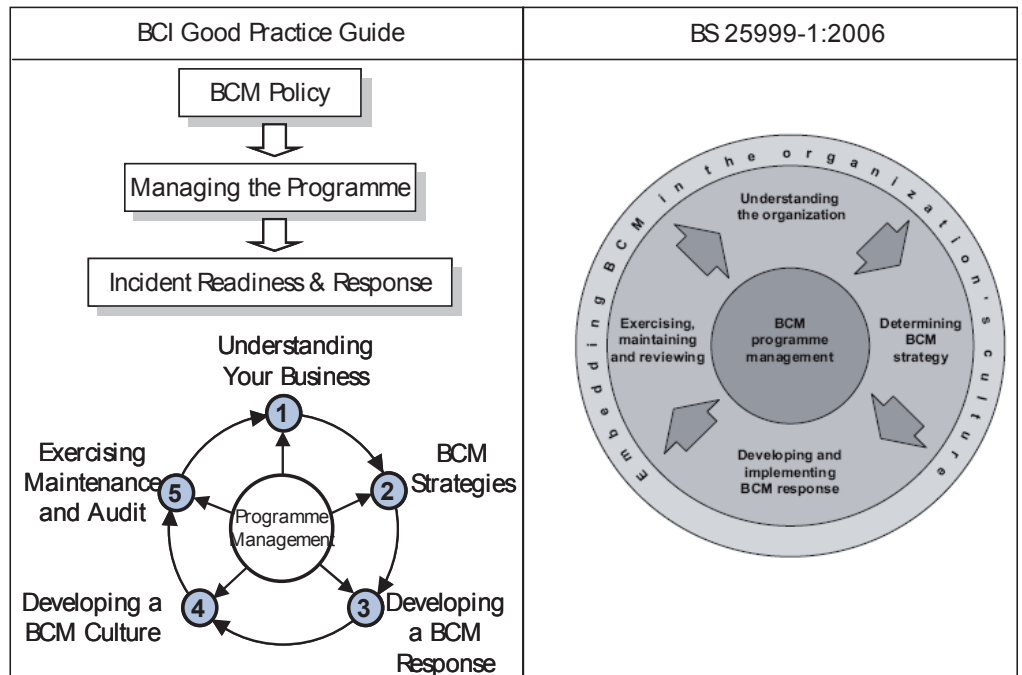
Im Rahmen der Strategie werden die BCP und DRP erarbeitet. Sie definieren die Krisenbewältigung im Detail. Wesentliche Inhalte sind zum Beispiel Notfallprozesse, Alarmierung, Organisation, personelle und finanzielle Ressourcen, Führung und Koordination, interne und externe Kommunikation oder Checklisten und detaillierte Anleitungen für den Wiederanlauf von Systemen als Teil der Betriebsdokumentationen.

Die Pläne müssen generisch abgefasst sein und Standardverhalten für die Krisenbewältigung definieren. Für speziell kritische Szenarien können zusätzlich spezifische Hilfsmittel erarbeitet werden.

Schritt 4: Entwickeln einer BCM-Kultur

Die erfolgreiche Etablierung einer BCM-Kultur in der Organisation hängt von der Vorbildfunktion und der Unterstützung des Managements, von der kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung der BCM-Konzeption und vom konsequenten Aufbau und der Aktualisie-

Abbildung 3: Vorgehen BCM nach BCI Good Practice Guide und nach BS 25999-1:2006.



zung des notwendigen Wissens bei den Mitarbeitenden ab.

Schritt 5: Übung, Pflege und Audit
BCP und DRP sind nicht einmal das Papier wert auf dem sie stehen, wenn sie nicht beübt werden. Das gilt für Krisenstäbe genauso wie bei Fail-over-Konzepten für technische Systeme. Übungen sind dann wertvoll, wenn sie möglichst realitätsnah, firmenbezogen und in operativen bzw. produktiven Umgebungen stattfinden. BCM-Audits zeigen auf, wie reif das Managementsystem ist. Daraus können konkrete Schritte für die Weiterentwicklung abgeleitet werden.

Ausgewählte Erfahrungswerte aus Projekten

Oberstes Prinzip bei der Erarbeitung des BCM muss Einfachheit sein. Detaillierte Konzepte im Umfang von Bundesordnern sind in der Krise unbrauchbar. Sie scheitern schon in der Einführung. Unter Zeit- und Entscheidungsdruck wird kein Krisenstab damit arbeiten. Einfach, klar, kurz und modular müssen vor allem die zentralen Elemente wie Eskalationsprozess, Führungsprozess, Krisenorganisation, Kommunikationskonzept oder die Führungshilfsmittel konzipiert sein.

Für eine erfolgreiche Umsetzung sind ein Top-down-Ansatz und die volle Unterstützung durch die Geschäftsleitung unerlässlich. Auf Unternehmensebene sind die generell gültigen Vorgaben zu definieren, zum Beispiel relevante kritische Szenarien, Eskalation, Führungsprinzipien und -organisation, Betreuung oder Kommunikation. Daneben kommt der Zusammenarbeit der Unternehmenseinheiten, den Kommunikationsschnittstellen aber auch der Koordination der Arbeiten zur Krisenbewältigung eine grosse Bedeutung zu. Aus diesem BCP für das Gesamtunternehmen lässt sich eine vereinheitlichte Struktur für die Pläne in den Geschäftseinheiten ableiten. Die Erarbeitung der operativen Pläne für Notfallbetrieb und Wiederherstellung liegt dann in der Verantwortung jeder Geschäftseinheit. Werden im Unternehmen un-

koordiniert BCM-Inseln gebaut, ist eine erfolgreiche Krisenbewältigung aus Sicht des Gesamtunternehmens nicht sichergestellt. Jede spätere Zusammenführung verursacht hohe zusätzliche Aufwände.

Wichtig ist, dass der Top-down-Ansatz mit einem Bottom-up-Ansatz kombiniert wird. Viele Unternehmen haben auf operativer Ebene bereits Vorarbeiten geleistet und entsprechende BCP und DRP erarbeitet. Diese bestehenden Elemente müssen in die BCP und DRP eingebaut werden. Damit steigt die Akzeptanz in der Organisation und der Aufwand wird optimiert.

Bei der Erstellung von BCP kann von den schlimmstmöglichen Szenarien mit unterschiedlicher Ausprägung ausgegangen werden. Beispiele dafür sind Standorte, die komplett ausfallen oder eine grössere Anzahl Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen, die über längere Zeit ausfallen. Ist der BCP modular aufgebaut, können bei einem Ereignis von geringerer Tragweite situativ die nicht benötigten Teile weggelassen werden.

Die Krisenstäbe sind ein Schlüsselement des BCM. Die Führungsteams sind im Kern kleinzuhalten. Auf jeder Organisationsebene muss ein Entscheider eingebunden sein, z.B. der CFO auf Unternehmensebene. Bezüglich Zusammensetzung ist zentral, dass die Teams harmonisieren und die Mitglieder effizient zusammenarbeiten. Die Teammitglieder sollten wenn möglich krisenerprobt sein. Krisenstäbe können daher völlig anders zusammengesetzt sein als entsprechende Managementteams im Normalbetrieb. Es lohnt sich nach der Erfahrung des Autors unbedingt, Mitarbeiter mit Führungs- oder Staberfahrung (Militär, Feuerwehr, etc.) einzusetzen. Leiter von Geschäftseinheiten werden in der Krise in ihrem Verantwortungsbereich gebraucht und sollten nicht auf höherer Stufe in einem Krisenstab sitzen. Je nach Ausprägung der Krise sind situativ weitere Spezialisten in den Krisenstab zu berufen, z. B. HR-Spezialisten bei Personenschäden.

Die Führung in Krisensituationen unterscheidet sich in wesentlichen Elementen vom teamorientierten, kooperativen Führungsstil im Normalbetrieb. Der Krisenstab muss in Workshops und Übungen diese Führungskultur und die passenden Hilfsmittel erarbeiten und aufbauen. Die Erfahrung zeigt, dass jeder Wechsel in einem Krisenstab aufgrund der unterschiedlichen Persönlichkeiten zu einer Neuordnung der Zusammenarbeit führt und daher eine Intensivierung des Übungsrhythmus verlangt, bis das Team wieder eingespielt ist.

Zum Autor:

Martin Leuthold ist Leiter des Kompetenzbereiches Sicherheit der AWK Group.
martin.leuthold@awk.ch
www.awk.ch

BCM nicht neu erfinden

Der Aufbau eines BCM muss nicht neu erfunden werden. Good Practice und seit Dezember 2006 ein neuer British Standard liefern brauchbare Ansätze dazu. Für effektive und effiziente Umsetzung im Unternehmen ist aber Erfahrung gefragt.

Erfahrungsaustausch zu BCM in der Schweiz

Im Juni 2006 wurde ausgehend von einer Initiative von BCM-Spezialisten verschiedener grosser Unternehmen und Verwaltungen der Verein Business Continuity Management Network Schweiz, BCMnet.CH, gegründet. Der Verein versteht sich als Plattform für den branchenübergreifenden Austausch von BCM-Verantwortlichen und -Spezialisten. Mehr als 30 aktive Mitglieder erarbeiten in momentan 4 Fachgruppen basierend auf ihren Erfahrungen und BS 25999 an Schweizer Verhältnisse angepasste, praxisnahe Umsetzungsempfehlungen und nützliche Werkzeuge.

Weitere Informationen zu BCMnet.CH erhalten Sie unter www.bcmnet.ch. Sie können auch gerne den Autor dieses Artikels kontaktieren. Er ist Vorstandsmitglied des Vereins.