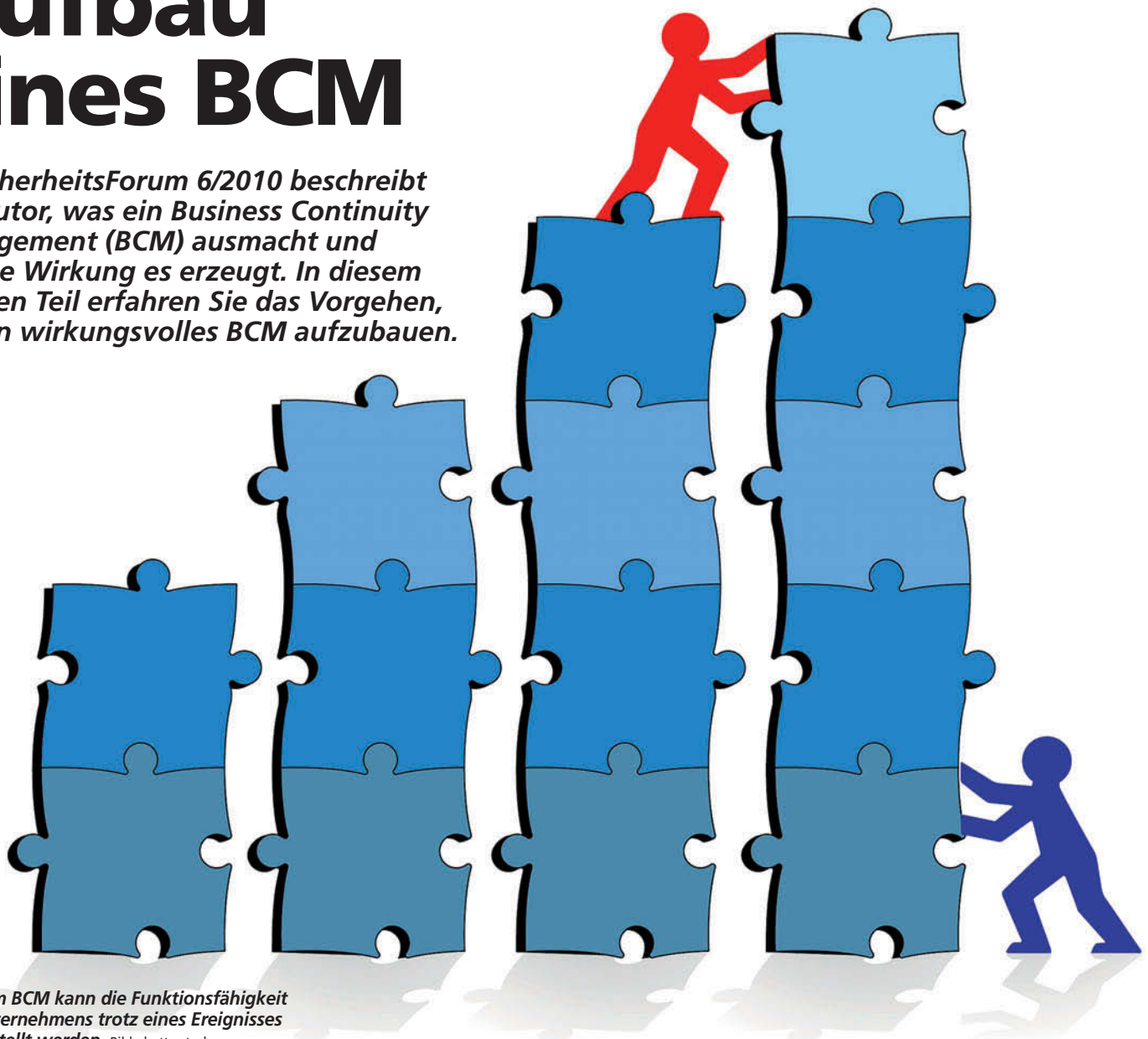


Aufbau eines BCM

Im SicherheitsForum 6/2010 beschreibt der Autor, was ein Business Continuity Management (BCM) ausmacht und welche Wirkung es erzeugt. In diesem zweiten Teil erfahren Sie das Vorgehen, um ein wirkungsvolles BCM aufzubauen.



Mit einem BCM kann die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens trotz eines Ereignisses sichergestellt werden. Bild: shutterstock

VON UWE MÜLLER-GAUSS

Mit einem Business Continuity Management (BCM) soll sichergestellt werden, dass die «lebensnotwendigen» Aktivitäten eines Unternehmens nach internen oder externen Ereignissen aufrechterhalten respektive zeitgerecht wiederhergestellt werden und finanzielle sowie reputative Folgeschäden minimiert werden können. Die hier verwendete Methode zum Aufbau und der Implementierung eines BCM richtet sich nach den aktuellen Standards und Guidelines des Business Continuity Instituts. Auch die Eidgenössische Bankenkommission (EBK) und die Schweizer Bankiervereinigung (SBVg) stützen sich bei ihren Empfehlungen und Mindestanforderungen auf dieses Vorgehen. Es hat sich bewährt, die Bankenmethoden auch in anderen Branchen anzuwenden.

Die Methode besteht grundsätzlich aus einer wiederkehrenden Abfolge von fünf

Phasen (siehe Grafik), welche von der Analyse des eigenen Geschäfts (Phase 1) bis hin zur regelmässigen Pflege des aufgebauten BCM reicht.

Hauptbestandteil der ersten Phase bildet zusammen mit einem Risk Assessment die sogenannte Business Impact Analysis



Komponenten und Lebenszyklus des BCM gemäss British Standard (BS25999).



Uwe Müller-Gauss

ist Dipl. Technischer Kaufmann eidg. FA, dipl. Entrepreneur NDS FH (MAS), Executive Master of Business Administration EMBA. Er ist Geschäftsführer der auf

Sicherheit, Risiko-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement spezialisierten Firma Müller-Gauss Consulting. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung für die Realisierung von Security & Risk-Management-Strategien, Sicherheits- und Notfallorganisationen, Sicherheitsprüfungen (Audit/Revision) und Führungsinstrumenten für das Krisenmanagement und der Ausweichplanung für sensitive Kernprozesse. Kontakt: uwe.mueller@gauss-consulting.ch

(BIA). Mit dieser Analyse werden die kritischen Aktivitäten und Prozesse eines Unternehmens ermittelt. Die BIA ist das Rückgrat des BCM, weil aus den generierten Resultaten die Strategien entwickelt werden, mit denen ein Unternehmen auf den Unterbruch oder die Störung einer kritischen Aktivität reagieren will. Die BIA und die Entwicklung von BCM-Strategien werden von der EBK als verbindlicher, aufsichtsrechtlicher Mindeststandard erachtet und gemäss Art. 3 des BankG ab 1. Januar 2010 als Bewilligungsvoraussetzung zum Geschäftsbetrieb erachtet.

In Phase 3 werden Reaktionen, sogenannte Business Continuity Plans, auf einen Unterbruch einer kritischen Geschäftsaktivität entwickelt. Diese Pläne dokumentieren die Vorgehensweisen im Falle eines Ereignisses und bestimmen die Ressourcen, die notwendig sind, um die unterbrochenen Aktivitäten wiederherzustellen. Um das BCM im Unternehmen zu verankern, muss das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit eines BCM geschaffen und geschult werden (Phase 4). In Phase 5 werden die Komponenten des BCM getestet und geübt, weil sich ein Unternehmen ständig verändert. Tests und Übungen identifizieren Schwachstellen des BCM und ermöglichen Anpassungen.

Bestehendes optimieren

Vielleicht besitzen Sie schon ein eingeführtes BCM. Vielleicht sind Sie aufgrund einer Eigenanalyse zu folgendem Schluss gekommen: Unser modernes BCM soll eine systematische Vorbereitung auf die Bewältigung von ausserordentlichen Ereignissen sicherstellen, sodass wichtige Geschäftsprozesse selbst in kritischen Situationen und in Notfällen nicht oder nur temporär unterbrochen werden und die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens trotz Schadenereignis gesichert bleibt. Im Sinne eines Benchmarks kann festgehalten werden, dass sich unser heutiges BCM auf einem zu tiefen Niveau befindet. Die Wahrscheinlichkeit, eine Krise nicht rechtzeitig zu bewältigen, ist unter Umständen gross. Die Reputation könnte in der Folge nachhaltig geschädigt werden.

BCM Manual: Sie wollen Ihr BCM nach den Prinzipien Vollständigkeit, erwartete Effizienz, Verhältnismässigkeit, Zumutbarkeit und korrekte Chronologie

beurteilen und bewerten. Nachfolgend sind mögliche Unzulänglichkeiten (Schwachstellen), welche aus Expertensicht häufig zu Kritik Anlass geben und allenfalls zu optimieren sind, aufgeführt:

Zielsetzung und Geltungsbereich

Schwächen:

► Es wird viel versprochen. Der Fokus liegt auf den unterstützenden Prozessen. Die Cashflow-generierenden Geschäftsprozesse wurden nicht berücksichtigt.

► BCP ist als Teil des übergeordneten Business Continuity Management (BCM) zu verstehen. Das BCM bezeichnet zusammenfassend eine Managementmethode, die anhand eines Lebenszyklus-Modells die Fortführung der Geschäftstätigkeit unter Krisenbedingungen oder zumindest unvorhersehbar erschwerten Bedingungen absichert.

► Ziel des BCM sind die Generierung und Proklamation von Prozessdefinitionen und die Dokumentation eines betriebsbereiten und dokumentierten Notfallvorsorge-Plans, der exakt auf das individuelle Unternehmen abgestimmt ist, sowie die Sensibilisierung aller Mitarbeiter auf das Thema «wirtschaftliche Existenzsicherung bei einer unternehmenskritischen Notfallsituation».

► Der ganze Bereich der heute eminent wichtigen Krisenkommunikation fehlt. Auch eine Funktionsbeschreibung für den Medienbeauftragten (Pressesprecher) ist nicht vorhanden.

Massnahmenempfehlung:

► Haben Sie einen Überblick über Ihre wesentlichen Wertschöpfungsketten und Ersatzmöglichkeiten bei Ausfall wichtigster Ressourcen?

► Gibt es festgelegte und kommunizierte strategische Grundsatzentscheidungen für entsprechende Reaktionen im Unternehmen beim Eintritt von besonders schwerwiegenden Ereignissen?

► Sind alle für den Betrieb besonders gefährlichen Szenarien (zum Beispiel Ausfall der IT, Brand in den Büros, Bombendrohung, Erpressung, Veruntreuung) identifiziert und aktuell bewertet worden?

► Sind die für die Bewältigung des Notfalls erforderlichen Massnahmen definiert und stehen Ressourcen und Organisation ständig zur Verfügung?

► Sind die Notfallpläne Ihres Unternehmens ständig aktuell, inhaltlich aufeinander abgestimmt und allen betroffenen Stellen bekannt?

► Sind die Notfallpläne und die erforderlichen Massnahmen mit allen betroffenen externen Stellen (zum Beispiel Feuerwehr, Polizei, Behörden) abgestimmt?

► Testen Sie die Funktionsfähigkeit der Verfahren, die im Notfall- und Krisenplan vorgesehen sind, regelmässig, zum Beispiel durch Simulationsübungen?

► Haben Sie für den Notfall ein geregeltes Verfahren für den Umgang mit der Presse in Form einer besonderen Medienstrategie?

► Gibt es ein definiertes Vorgehen für Fälle, die in den Notfallplänen nicht erfasst sind?

► Krisenkommunikation nach innen und nach aussen gehört zu den wichtigsten BCP-Aufgaben. Diese Funktion ist im Krisenstab zu etablieren.

► Eine Funktionsbeschreibung für den Medienbeauftragten (Pressesprecher) ist zu erarbeiten. Diese Funktionsbeschreibung hat zudem eine ausführliche Checkliste über die notwendigen Tätigkeiten während und nach einem Ereignis (einer Krise) zu enthalten. Wichtige Bestandteile dieser Funktionsbeschreibung bilden u.a. auch die Kommunikation mit Mitarbeitenden und deren Angehörigen beim Eintritt von Personenschäden sowie die Zusammenarbeit mit dem «Care Team».

Krisenorganisation/Krisenstab

Schwächen:

► Es existieren keine verbindlichen Pflichtenhefte für die Krisenstabsmitglieder.

► Der Führungsrhythmus ist nicht dokumentiert.

► Ein Organigramm nur mit Funktionen (ohne Personen) würde die Mutationen vereinfachen.

Massnahmenempfehlung:

► Die erfolgreiche, effiziente Bewältigung ausserordentlicher Ereignisse erfordert eine klare Aufgabenteilung und Regelung der Zuständigkeiten für den Krisenfall. Anschliessend sind die einzelnen Aufgabenbereiche im Krisenstab (Kerngruppe) mit den entsprechenden Zielsetzungen umschrieben für (Pflichtenhefte): Krisenstab, Chef Krisenstab, Chef Logistik, Chef Informatik, Chef Sicherheit, Chef Personaldienst, Chef Public Relations, Chef Versicherungen, Chef Rechtsdienst und Chef Support.

► Die Zusammensetzung des Krisenstabes ist je nach Ereignis definiert, das heisst, die Krisenstab-Kerngruppe wird situativ mit weiteren Fachspezialisten (z.B. aus den betroffenen Organisationseinheiten) ergänzt.

► Der Führungsrhythmus ist zu dokumentieren.

► Eine wichtige Erkenntnis aus zahlreichen Krisenfällen und Ereignissen und deren Abarbeitung zeigt, dass Checklisten und «Templates» nur dann erfolgreich eingesetzt werden können, wenn sie einfach, übersichtlich, kurz und klar aufgebaut sind. Es ist erheblich, dass die definierten Krisenstabsmitglieder genau wissen, welche Schritte sie im Krisenereignis abzuarbeiten haben, welche Entscheidungen von ihnen verlangt werden und welche Schnittstellen mit Informationen und Massnahmen abgedeckt werden müssen. Demgemäss fehlen im eigentlichen Sinn diese Checklisten pro Krisenstabsfunktion, die im Ereignisfall «schlachtentscheidend» sind.

► Checklisten sollten den Krisenstabsmitgliedern in Form eines Krisenhand-



buches in schriftlicher wie auch in elektronischer Form zur Verfügung gestellt werden. Wir empfehlen hierzu, eine elektronische Version auf eine visitenkartengrosse CD-ROM zu brennen. Diese gebrannte Version sollte unbedingt durch eine 128-Bit-Verschlüsselung geeignet vor dem Zugriff Dritter geschützt werden.

► Die Krisenstabsmitglieder sowie alle untergeordneten Einsatzteams brauchen zuverlässige Telefon- und Adressverzeichnisse, die jederzeit zentral und aktuell abrufbar sind.

► Detaillierte Checklisten, die die folgenden Fragen beantworten, fehlen: Was gibt es bei Umsiedlung zu beachten? Was brauchen die Mitarbeitenden? Welches sind die zuständigen Stellen? Wie wird die Arbeitsplatzumteilung geregelt? Wie wird der Zugang zum Netzwerk sichergestellt? ► Jedes Einsatzteam benötigt zuverlässige Checklisten, die im Ereignisfall abgearbeitet werden.

► Ausweichstandorte sind vorgängig zu planen.

► Die Krisenstabsmitglieder sind mit dem Führungsinstrument vertraut zu machen. Die Pflichtenhefte und Checklisten sind zu schulen. Besonderes Augenmerk soll auf die Krisenkommunikation gelegt werden. Es gilt zu beachten, eine Krisenmanagement-Organisation regelmässig (halbjährlich) anhand eines realistischen Szenarios (Drehbuch) zu üben. Die Erkenntnisse solcher Übungen sollten – wie definiert – in den BCP-Prozess mit einfließen. Es ist eine Tatsache, dass trotz gewissenhafter Definition und Bewertung von Krisenszenarien oftmals in der Realität ein neues Krisenereignis eintritt. Entscheidend ist in diesem Fall die ein-

gespielte Krisenorganisation, die in der Lage ist, flexibel und pragmatisch eine solchen Herausforderung zu begegnen.

► Es sind geeignete und redundante Krisenstabsräume zu definieren. Diese Räume sollten bereits im Vorfeld geeignet ausgerüstet werden. Zu diesen Räumen gehören unter anderem der Kommandoraum, der Stabsraum, der Transport- und Übermittlungsraum, das Sekretariat, die Verpflegungsmöglichkeit und ein geeigneter Ruheraum, da eine Krisensituation durchaus auch 72 Stunden dauern kann.

► Das aktuelle Szenario «Influenza-Pandemie» bietet sich als Einstiegsübung an.

Übung macht den Meister

Ist das BCM überarbeitet, erfolgen die Implementierung, die Instruktion des Krisenstabs, eine Aufgebotsübung und als Abschluss eine Krisenstabsübung. Ziel ist es, den von den Verantwortlichen erarbeiteten Führungsordner «BCM» einzuführen und in einer Übung die darin enthaltenen Führungsinstrumente anzuwenden.

Zielsetzungen: Ziel ist es, die Schulung des Krisenstabes sowie die Ausbildung anhand einer Krisenstabsübung durchzuführen. Dies soll in zwei Schritten erfolgen:

1. Schritt: Kick-off-Meeting «Einführung in die Krisenstabsarbeit»; Einführung des Krisenstabs in das Führungsinstrument «BCM-Manual».

2. Schritt: Krisenstabsübung inklusive Auswertung der Resultate; im Rahmen einer bereichsübergreifenden Krisenstabsübung zum Szenario «Pandemiefall in der Schweiz» soll die allgemeine Krisentauglichkeit überprüft werden:

► Anwendung der Checklisten und Führungsinstrumente

► Überprüfung der Krisenorganisation und der Einsatzfähigkeit des Krisenstabes (personell, Pflichten, Standorte, Material, Dokumentation)

► Bereichsübergreifende Zusammenarbeit zur Bewältigung von Krisen anhand einer konkreten, alle Unternehmensbereiche betreffenden Problemstellung

► Wahl eines geeigneten Führungsrhythmus und einer zweckmässigen Lagebeurteilung

► Erkennen der Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Aktionen

Ein externer Experte wird hinzugezogen, damit das Know-how aus vergleichbar gelagerten Problemstellungen/Lösungen kostenoptimiert genutzt werden kann und die Realitätsnähe und Plausibilität der Szenarien gewährleistet ist. Der externe Experte wird die Krisenstabsübung vorbereiten, leiten und anschliessend einen Bericht mit Stärken-/Schwächenprofil inklusive Verbesserungspotenzial zuhanden des Krisenstabes erstellen (siehe Grafik: «Übungsablauf»).

Übungsablauf

Der Krisenstab wird an einem zwei-stündigen Kick-off-Meeting zwei bis vier Wochen vor der Übung auf seine Aufgaben im Krisenstab vorbereitet. Nach dem Kick-off-Meeting beziehungsweise vor Übungsbeginn werden zur Einstimmung wöchentlich Nachrichtenbulletins an alle Übungsteilnehmer versandt, in denen sich die Pandemielage weltweit und schlussendlich auch in der Schweiz langsam zuspitzt. Bei Übungsbeginn werden die Teilnehmer über den Ausbruch der Pandemie in der Schweiz informiert.



Wie lässt sich Sicherheit einfach organisieren?

Mit Ideen von DORMA. Sicher, professionell und einfach installiert – DORMA Türmanagement. Online vernetzte Türen, für einen hohen Sicherheitsanspruch und für variable Türlösungen. www.dorma.ch



Übungsablauf.

Alle benötigten Unterlagen werden grundsätzlich vom externen Experten erarbeitet und von Ihrem Projektkoordinator angepasst und finalisiert sowie an die Übungsteilnehmer verteilt: Zeit- und Terminplan, Spielregeln, Präsentation Workshop «Einführung in die Krisenstabsarbeit», einstimmende Nachrichtenbulletins, Drehbuch, Störungen (inkl. Ziel und Empfänger) sowie drei Lagerberichte weltweit und in der Schweiz für den Nachrichtenchef.

Einführung in die Krisenstabsarbeit

Der Krisenstab wird an dem zweistündigen Kick-off-Meeting im Sinne einer Ausbildung auf seine Aufgaben im Krisenstab vorbereitet. Ziel sind die Sensibilisierung aller Teilnehmenden, Schaffung von Akzeptanz und das Erkennen von Defiziten, welche bis zur Übung behoben werden können.

Programm:

- ▶ Begrüssung aller Teilnehmer
- ▶ Vorstellung der Instrumente (Krisenhandbuch und Pandemieplan)
- ▶ Einführung in die Thematik «Krisenstab und –bewältigung»
- Einführung in die Stabsarbeitstechnik zur Bewältigung von Krisen
- Wahl eines geeigneten Führungsrhythmus und einer laufenden zweckmässigen Lagebeurteilung
- Orientierung über die Funktionen und Aufgaben im Krisenstab
- ▶ Einstimmung in die Übung
- ▶ Fragen/Diskussion
- ▶ Aufträge (z.B. Studium der Stellenbeschriebe)

Stunde null

An der dreiteiligen Krisenstabsübung «Schwan» wird die Krisenstabsarbeit anhand des konkreten Beispiels «Pandemiefall in der Schweiz» geübt. Die Mitglieder

des Krisenstabs werden mit den Erkenntnissen aus dem vorgängigen Kick-off-Meeting und mit den Hilfsmitteln Krisenhandbuch und Pandemieplan ein realistisches Krisenszenario bewältigen. Die Übungsleitung streut situativ verschiedene Erschwernisse/Störungen während der Übung ein.

Während der Krisenstabsarbeit sind drei Berichte à zwei Stunden vorgesehen (siehe Tabellen). Um den Beübten die nötige Zeit einzuräumen und um die in den Berichten verteilten Aufträge zu bearbeiten, empfiehlt es sich, die Berichte über einen Zeitraum von einer Woche zu verteilen (z.B. Mo, Mi und Fr).

Es werden keine externen Personen oder Stellen kontaktiert. Alle Verbindungen oder Anfragen laufen über den Kontaktstab (Nachrichtenbüro). Während den Berichten steht dem Krisenstab der Kontaktstab physisch und während der Arbeitsphasen telefonisch zur Verfügung.

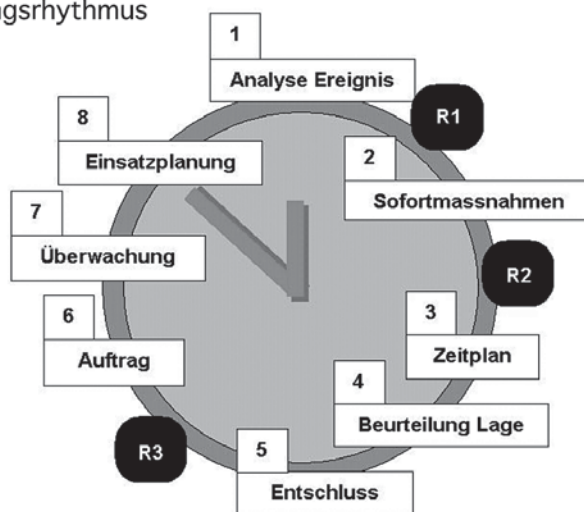
Dokumentation

Der Übungsleiter arbeitet die Erkenntnisse aus der Übung auf und erstellt einen Bericht mit Stärken-/Schwächenprofil inklusive Verbesserungspotenzial zuhanden des Krisenstabs (Umfang etwa fünf bis zehn Seiten).

Fazit

Ist Ihr BCM effizient und/oder effektiv? Auf den ersten Blick würde die Feststellung, dass sich die Wirkung eines gut organisierten BCM nicht erst im Ereignisfall zeigt, als richtig eingeschätzt. Dies ist mitunter ein Grund, warum BCM nicht selten als allenfalls notwendige und eventuell aufwendige Aufgabe wahrgenommen wird. Die Qualität einer solchen Krisenvorbereitung ist demnach nicht unbedingt hoch und unter Normalbedingungen auch nicht messbar, was in sich konsistent ist. Folgt man der aufgezeigten Vision einer Unternehmensstrategie, bei der BCM ein integrierter Bestandteil – im Sinne einer Überlebensgarantie – ist, dann sind Effektivität und Effizienz sehr wohl messbar, denn die Vorbereitung auf den undenkbarsten Fall ist nichts anderes als die Ermöglichung einer «long-term licence to operate» und Sicherstellung eines Sustainable Developments. ■

Führungsrhythmus



Legende R = Rapport

Glossar

Business Continuity Plan

Umfassender, vorbereiteter Massnahmenplan (inkl. Checklisten und Arbeitshilfen), um eine kontinuierliche Geschäftstätigkeit zu ermöglichen bzw. eine geordnete und zeitgerechte Wiederaufnahme der (unternehmens-)kritischen Prozesse im Krisenfall zu ermöglichen.

Business Impact Analyse (BIA)

Prozess der Identifikation und (quantitativen und qualitativen) Messung der Auswirkungen von Unterbrüchen der Geschäftstätigkeit oder einzelner Res-

sourcen und Prozesse. BIA umfasst insbesondere die Identifikation (geschäfts-)kritischer Ressourcen und Prozesse, basierend auf einer Analyse von Abhängigkeiten und Auswirkungen sowie einer Bewertung und Klassifikation potenzieller Schäden.

Kritische Ressourcen

Ressourcen einer Unternehmung (Personal, Gebäude, IT/ Daten, externe Zulieferer etc.), welche bei Ausfall zum Unterbruch oder Ausfall von (kritischen) Geschäftsprozessen führen. Kritische Ressourcen werden im

Rahmen der Business Impact Analyse identifiziert.

Kritische Prozesse/Aktivitäten

Prozesse eines Unternehmens, deren Ausfall die Aufrechterhaltung der Kundendienstleistungen, die Einhaltung der rechtlichen Verpflichtungen des Unternehmens und/oder die Bewirtschaftung von Risikopositionen verunmöglichen oder erheblich erschweren und dadurch zu einem kritischen (direkten oder indirekten) Schaden führen können.

Rapporte für die Krisenstabsarbeit

Zeitplan				
Rapport 1	Ziel: Konstituierung des Krisenstabs, Auftragserteilung			
	16:00	Begrüssung	Begrüssung der Teilnehmer	Leiter KS
	16:10	Beginn der Übung	Lagerreport	Nachrichtenchef
			Störungen	Übungsleiter
	17:00	Aufnahme der Krisenstabsarbeit	Beurteilung der Lage	Krisenstab
			Sofortmassnahmen und Auftragserteilung für den 2. Rapport	
Traktandenliste				
18:00	Ende Rapport 1	Termin Rapport 2		

Arbeitsphase 1				
Rapport 2	Ziel: Umgang mit SOMA und Störungen, Entscheidungen treffen, Handlungsfähigkeit prüfen			
	16:00	Begrüssung	Begrüssung der Teilnehmer	Leiter KS
	16:10	Beginn der Übung	Lagerreport	Nachrichtenchef
			Störungen	Übungsleiter
	16:30	Aufnahme der Krisenstabsarbeit	Beurteilung der Lage	Krisenstab
			Präsentation SOMA und Auftragslösungen	
Entscheid und Auftragserteilung für den 3. Rapport				
Traktandenliste				
18:00	Ende Rapport 2	Termin Rapport 3		

Arbeitsphase 2				
Rapport 3	Ziel: Führung aus der Krise			
	16:00	Begrüssung	Begrüssung der Teilnehmer	Leiter KS
	16:10	Beginn der Übung	Lagerreport	Nachrichtenchef
			Störungen	Übungsleiter
	16:30	Aufnahme der Krisenstabsarbeit	Beurteilung der Lage	Krisenstab
			Präsentation	
			Auftragslösungen	
		Ausblick	Wie würde es in der Realität weitergehen	Leiter KS
17:30	Feedback	Alle Beteiligten geben ein Feedback	Alle	
18:00	Abschluss	Offizielles Ende der Übung		

Tagung zum Thema

Die Gefahren und Bedrohungen für Unternehmen haben zugenommen. Mit Recht wird gefordert, dass verantwortungsvolle Manager ihre Unternehmen systematisch darauf vorbereiten, auf Schäden und deren Folgen angemessen zu reagieren und damit die dringend benötigte Überlebensgarantie sicherzustellen. Im Sinne einer präventiven Schadensbewältigung kann die Entwicklung eines Business Continuity Managements (BCM) verhindern, dass eine Störung oder ein Unterbruch wichtiger Geschäftsaktivitäten und -prozesse zur Katastrophe für ein Unternehmen wird.

Unternehmenssicherheit bedeutet nicht nur Schäden vermeiden (Plan A), sondern auch bewältigen (Plan B). In diesem Sinn können Risikomanagement und BCM als sich ergänzende Disziplinen betrachtet werden. Dabei sind sie manchmal nicht einfach auseinanderzuhalten. Es gibt aber klare Unterschiede: Im Fokus des Risikomanagements stehen Ereignisse, die zu einem Schaden führen. Ziel ist es, potenzielle Schäden zu identifizieren und diesen vorzubeugen. Dazu werden Massnahmen entwickelt, welche die Eintrittswahrscheinlichkeit oder das Ausmass des Schadens minimieren. Ein definiertes Restrisiko wird bewusst akzeptiert. Aber was ist, wenn dieses Restrisiko die Existenz gefährdet?

Im Unterschied dazu spielen die möglichen Schadensereignisse im BCM und deren Eintrittswahrscheinlichkeit eine untergeordnete Rolle. Im Zentrum steht die Phase, nachdem ein Ereignis trotz Vorsorge eingetreten ist. Das BCM will die Funktionsfähigkeit trotz eines Schadens aufrechterhalten und soll sicherstellen, dass die kritischen Geschäftsaktivitäten auch unter widrigen Bedingungen fortgesetzt werden. Dem Faktor Zeit kommt hier – im Vergleich zum Risikomanagement – eine entscheidende Rolle zu.

Die Fachtagung «Überleben in der Krise – Business Continuity Management (BCM)» vermittelt die neusten Trends rund um das Thema BCM und macht die Teilnehmer mit handfesten Praxisbeispielen fit für die Zukunft. Sie findet am 5. April 2011 im Hotel Marriott in Zürich statt. Infos: info@mediasec.ch, www.sicherheit-online.ch oder Mediasec AG, Tel. 043 366 20 23.