

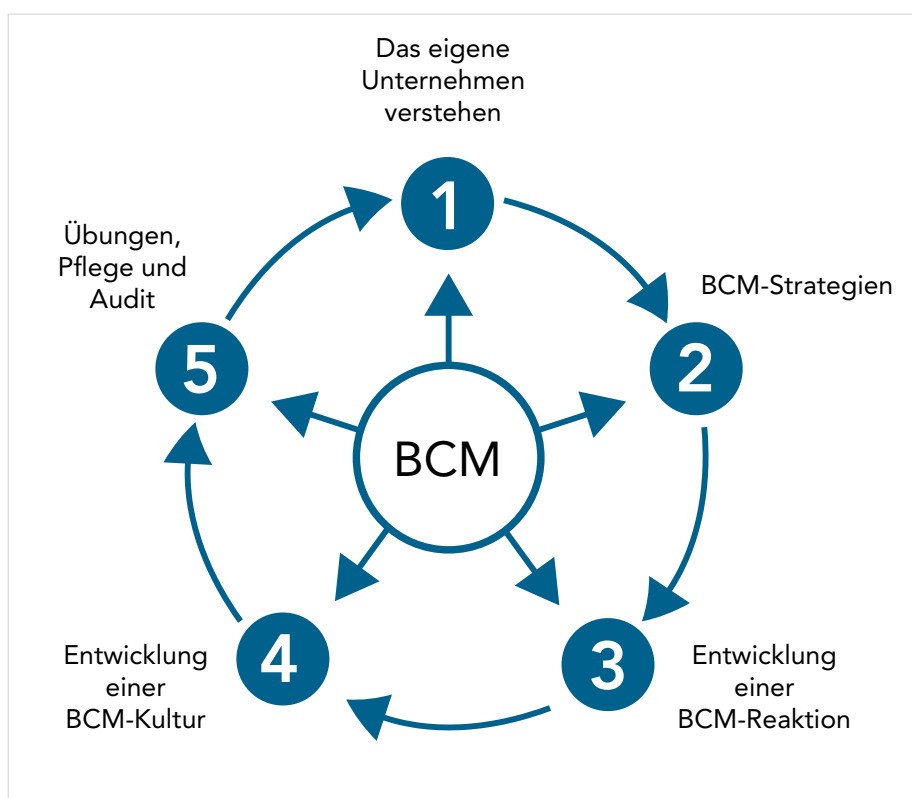
Methode zum Aufbau eines Business Continuity Managements

Mit einem Business Continuity Management (BCM) soll sichergestellt werden, dass die ‚lebensnotwendigen‘ Aktivitäten eines Unternehmens nach internen oder externen Ereignissen aufrecht erhalten resp. 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 5 Phasen, 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 (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



Komponenten und Lebenszyklus des BCM gemäss British Standard (BS25999)

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 beübt, weil sich ein Unternehmen ständig verändert. Tests und Übungen identifizieren Schwachstellen des BCM und ermöglichen Anpassungen.

Bestehende Konzepte 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, so dass 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 kann optimiert werden

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 ggf. zu optimieren sind, aufgeführt:

Zielsetzung und Geltungsbereich

Schwächen:

- Es wird viel versprochen. Der Fokus liegt auf die unterstützenden Prozesse. 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 ist die Generierung und Proklamation von Prozessdefinitionen und 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 der 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 Pflichtenhefter 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 (Pflichtenhefter):
 - Krisenstab
 - Chef Krisenstab
 - Chef Logistik
 - Chef Informatik
 - Chef Sicherheit
 - Chef Personaldienst
 - Chef Public Relations
 - Chef Versicherungen
 - Chef Rechtsdienst
 - Chef Support
- Die Zusammensetzung des Krisenstabes ist je nach Ereignis definiert, d.h. 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 Krisenhandbuches in schriftlicher wie auch in elektronischer Form zur Verfügung gestellt werden. Wir empfehlen hier-

zu, eine elektronische Version auf eine visitenkartengrossen 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 Arbeitsplatzzuteilung geregelt? Wie wird der Zugang zum Netzwerk etc. 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, Checkliste etc. 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 beüben. 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 eingespielte Krisenorganisation, die in der Lage ist, flexibel und pragmatisch einer 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.

Krisenstabsübung: Übung macht den Meister

Ist das BCM überarbeitet, erfolgt 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. Der externe Berater wird die Krisenstabsübung vorbereiten und während der Krisenstabsübung - im Sinne einer unparteiischen Schiedsrichterfunktion - anwesend sein und anschliessend einen Kurzbericht mit Stärken-/ Schwächenprofil, sowie Handlungsbedarf erstellen.

te, 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 inkl. Verbesserungspotential z.Hd. des Krisenstabs erstellen.



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 inkl. 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 Krisenstabs (Personell, Pflichten, Standor-

Der Krisenstab wird an einem zweistündigen Kick-off Meeting zwei bis vier Wochen vor der Übung auf seine Aufgaben im Krisenstab vorbereitet.

Nach dem Kick-off Meeting bzw. 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.

Alle benötigten Unterlagen werden grundsätzlich vom externen Experten erarbeitet und von Ihrem Projektkoordinator, angepasst bzw. finalisiert und an die Übungsteilnehmer verteilt:

- Zeit- und Terminplan
- Spielregeln
- Präsentation Workshop ‚Einführung in die Krisenstabsarbeit‘
- Einstimmende Nachrichtenbulletins
- Drehbuch

- Störungen (inkl. Ziel und Empfänger)
- Drei Lagerberichte weltweit und in der Schweiz für den Nachrichtenchef

Es werden keine externen Personen oder Stellen kontaktiert. Alle Verbindungen oder Anfragen laufen über den Kontaktstab (Nachrichtenbüro).

Während den Rapporten steht dem Krisenstab der Kontaktstab physisch und während der Arbeitsphasen telefonisch zur Verfügung.

Kick-off Meeting: Einführung in die Krisenstabsarbeit

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

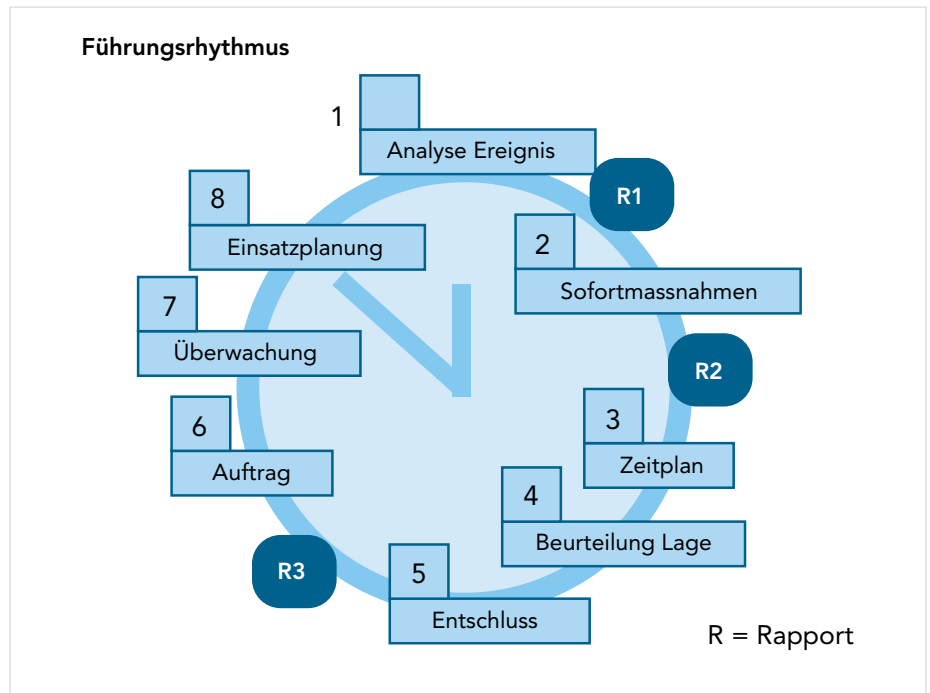
Programm

- 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 etc.)

Stunde Null

An der dreiteiligen Krisenstabsübung ‚SCHWAN‘ wird die Krisenstabsarbeit anhand des konkreten Beispiels ‚Pandemiefall in der Schweiz‘ beübt. 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 Rapporte à 2 Stunden vorgesehen. Um den Beübten die nötige Zeit einzuräumen und um die in den Rapporten verteilten Aufträge zu bearbeiten empfiehlt es sich, die Rapporte über einen Zeitraum von einer Woche zu verteilen (z.B. Mo, Mi und Fr).



Zeitplan

Ziel: Konstituierung des Krisenstabs, Auftragserteilung			
Rapport 1	16:00	Begrüssung	Begrüssung der Teilnehmer Leiter KS
	16:10	Beginn der Übung	Lagerbericht 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

Ziel: Umgang mit SOMA und Störungen, Entscheidungen treffen, Handlungsfähigkeit prüfen			
Rapport 2	16:00	Begrüssung	Begrüssung der Teilnehmer Leiter KS
	16:10	Beginn der Übung	Lagerbericht Nachrichtenchef
			Störungen Übungsleiter
	16:30	Aufnahme der Krisenstabsarbeit	Beurteilung der Lage Krisenstab
			Präsentation SOMAs und Auftrags-Lösungen
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	Lagerapport	Nachrichtenchef
			Störungen	Übungsleiter
	16:30	Aufnahme der Krisenstabsarbeit	Beurteilung der Lage	Krisenstab
			Präsentation Auftrags-Lösungen	
		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		

Während den Arbeitsphasen bearbeiten die Mitglieder des Krisenstabs selbständig Ihre Aufträge.

Dokumentation

Der Übungsleiter arbeitet die Erkenntnisse aus der Übung auf und erstellt einen Bericht mit Stärken-/ Schwächenprofil inkl. Verbesserungspotential z.Hd. des Krisenstabes (Umfang ca. 5-10 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 undenkbbaren Fall ist nichts anderes als die Ermöglichung einer ‚long-term licence to operate‘ und Sicherstellung eines Sustainable Development.

Kontakt

Uwe Müller-Gauss

Geschäftsführer



MÜLLER-GAUSS CONSULTING

Fröschlezzen 11

CH-8340 Hinwil

Tel. +41 (0)44 938 05 04

uwe.mueller@gauss-consulting.ch

www.gauss-consulting.ch

Graphax (1/2 Inserat)