

RISK ENGINEERING GUIDELINE

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT (BCM)

HDI Risk Consulting

Betriebsunterbrechung

www.hdi.global

HDI



Entwicklung und Implementierung eines Business Continuity Management System (BCMS, dt.: Managementsystem zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit)

Existenzbedrohende Auswirkungen nach einem Schadenereignis vermeiden und den Wiederaufbau beschleunigen



Allgemeines.

In stark verknüpften und auf Effizienz ausgerichteten Wertschöpfungsketten, können Betriebsunterbrechungen immer häufiger zur Existenzbedrohung werden. Naturkatastrophen, menschliches Versagen oder Großfeuer in Industriebetrieben können sich auf Wertschöpfungsketten in der ganzen Welt auswirken und erhebliche Produktionsausfälle und finanzielle Verluste nach sich ziehen.

Daher sind sich Unternehmen immer stärker der Verletzlichkeit ihrer Lieferketten bewusst und fordern von ihren Zulieferern eine Verbesserung ihres Risikomanagements. Gleichzeitig steigen durch behördliche Verordnungen ständig die Anforderungen hinsichtlich der Identifikation und Eindämmung existenzbedrohender Risiken.

Risiken lassen sich jedoch nicht vollständig proaktiv ausschalten und können deshalb hohe finanzielle Verluste verursachen, wenn die Situation nicht entsprechend gemanagt wird. Unternehmen müssen sich daher auf solche Zwischenfälle vorbereiten, um unerwünschte Auswirkungen auf ihren Geschäftsbetrieb so gering wie möglich zu halten.

Business Continuity Management (BCM) ist ein Managementsystem, das einem Unternehmen bei korrekter Implementierung ermöglicht, sich von schweren Schäden an Infrastruktur und Ressourcen schneller wieder auf eine systematische und strukturierte Weise zu erholen. Dadurch sollen die Auswirkungen eines Zwischenfalls auf ein „akzeptables“ Niveau reduziert werden, um einen definierten

Beispiel

Am Produktionsstandort eines mittelständischen Unternehmens brach ein Feuer im Luft-Vorwärmer des Hauptofens aus. Die Löscharbeiten erfolgten mit großer Vorsicht, um weitere Schäden durch Löschwasser bzw. Löschpulver zu vermeiden. Aus Mangel an Brandlasten breitete sich das Feuer nicht weiter aus.

Die Folge war dennoch der vollständige Verlust der gesamten Anlage aus Hauptofen und mehreren Nebeneinrichtungen, einschließlich der zentralen Prozesssteuerung. Der Ersatz der zerstörten Ausrüstungen war problematisch, da die ursprüngliche Anlage über Jahrzehnte von eigenen Mitarbeitern ohne Änderungen der Dokumentation/Baupläne modifiziert worden war. Weiter erschwert wurde die Angelegenheit durch den Umstand, dass es sich hier nicht um eine Standardanlage handelte, daher kam eine Lösung „von der Stange“ nicht in Frage. Somit musste die gesamte Anlage neu geplant und ausgelegt werden. Es dauerte mehrere Wochen, um zu diesem Entschluss zu gelangen. Dann mussten die Kunden informiert werden, dass in den kommenden mindestens 12 Monaten keine Waren geliefert werden können.

Der Entwurfsprozess nahm mehrere Monate in Anspruch und erst 9 Monate nach dem Schadenereignis konnte mit der Fertigung der neuen Anlage begonnen werden. Die Produktion wurde erst knapp 2 Jahre nach dem Schadenereignis wieder aufgenommen. Die Versicherungspolice sah eine Haftzeit von 24 Monaten vor und obwohl es dem Unternehmen gelang, einige loyale Kunden zu halten, wanderte der Großteil zum Wettbewerb ab.

Technisch war die Haftzeit ausreichend für den Zeitraum, der für den Wiederaufbau des Betriebs erforderlich war. Die großen Marktverluste setzten sich jedoch fort und bedrohten schließlich die Existenz des gesamten Unternehmens.

Wäre die Wissenslücke erkannt worden, die Maschinendokumentation vorhanden gewesen und Wiederaufbau-Strategien z. B. im Rahmen eines BCMS-Planungsprozesses vor dem Schadenereignis entwickelt worden, hätte man den Zeitraum für den Wiederaufbau soweit reduzieren können, dass der übermäßige Verlust von Marktanteilen und letztendlich der Untergang des Unternehmens hätte vermieden werden können.

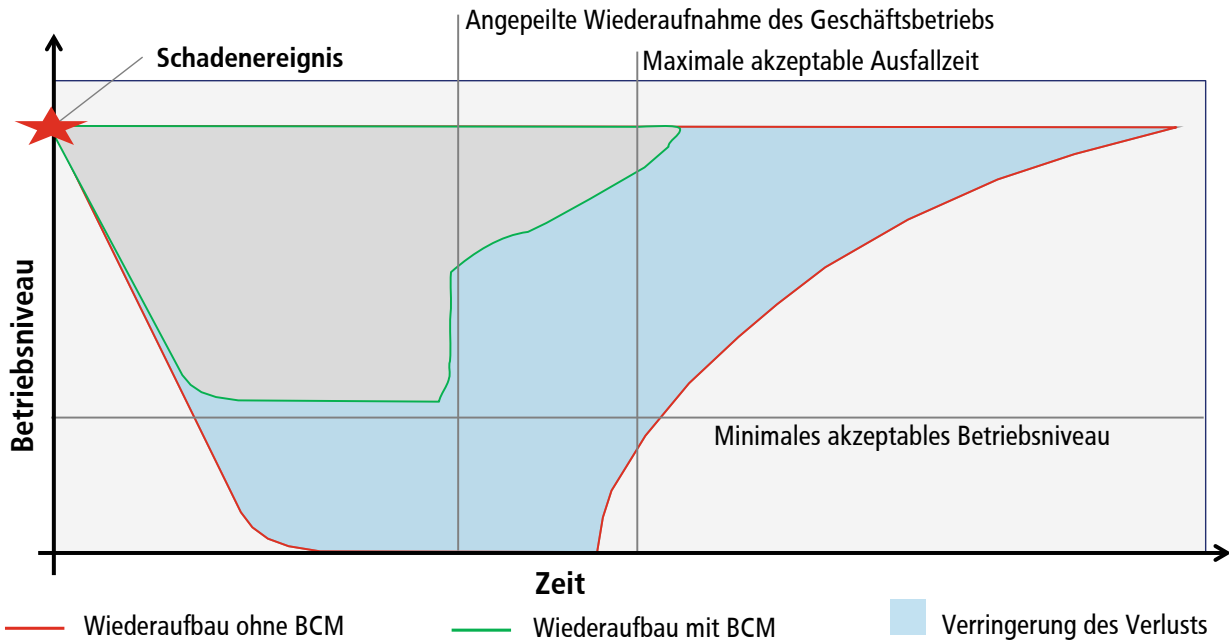


Abb. 1: Im obigen Beispiel kam es zu einem Schadenereignis, das sich entsprechend der roten Linie im Diagramm entwickelte. Das Unternehmen hat sich zwar von dem Schadenfall erholt, der Zeitpunkt lag jedoch außerhalb des angepeilten Zeitrahmens für die Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebs und die zwischenzeitliche Betriebsfähigkeit unterhalb des akzeptablen Mindestniveaus. In einem BCM-Prozess wären alle diese Parameter ermittelt und sämtliche erforderliche Maßnahmen festgelegt worden, z. B. mittels Reverse Engineering zur Erstellung von Zeichnungen und Spezifikationen für die kritischen Produktionsausrüstungen, um zu gewährleisten, dass diese kritischen Elemente innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens wieder zur Verfügung stehen.

Grad an Betriebsbereitschaft aufrecht zu erhalten und die Wiederaufnahme des normalen Geschäftsbetriebs zu beschleunigen.

Die Kundenbasis ist somit besser geschützt, behördliche Anforderungen werden erfüllt und finanzielle Verluste reduziert.

Die Erstellung eines BCMS kann am besten anhand des BCM-Lebenszyklus erklärt werden. Lebenszyklus bedeutet hier, dass BCM nach Festlegung und Implementierung verschiedener Elemente des Zyklus ein fortdauernder Prozess ist und jährlich überprüft werden sollte.

1.1 Richtlinie und Programm-Management

Die Festlegung der BCM Richtlinie (BCM Policy) bestimmt den organisatorischen Rahmen für alle weiteren BCM-Tätigkeiten und erfordert die Einbindung des Top-Managements. Im ersten Schritt wird der Geltungsbereich des BCMS festgelegt. Was ist das Schutzziel, welche Bereiche des Unternehmens sollen je nach Geschäftszielen eingeschlossen sein? Für diese strategischen, operativen und taktischen Fragen ist die Stellungnahme des Top-Managements notwendig; eine vollständige Dokumentation ist sinnvoll.

Im nächsten Schritt wird die Organisationsstruktur und der BCMS-Prozess erstellt, d. h. Zuweisung der Rollen und Verantwortlichkeiten, Festlegung der Methoden der Analysephase (Softwaretool/hausintern/externe Beratung), Festlegung von Prioritäten bei der Implementierung und möglicher Schnittstellen mit vorhandenen Managementsystemen, Festsetzung von Budget, Umsetzungsform und Zeitrahmen.

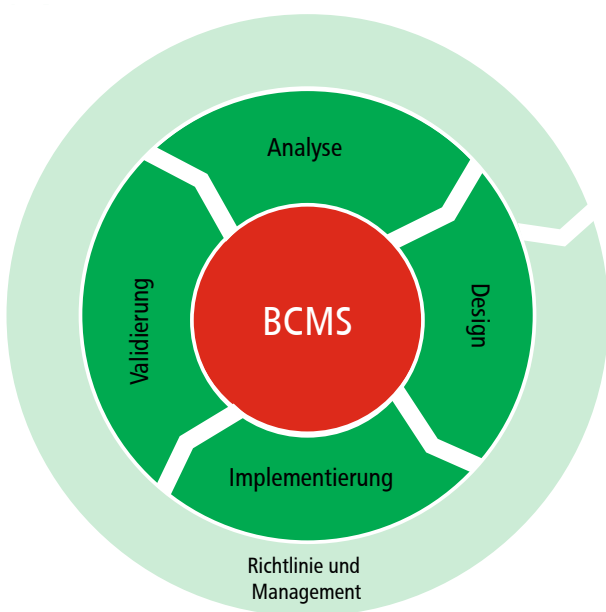


Abb. 2: Business Continuity Management System (Managementsystem zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit).



Damit stellt die Richtlinie die Anleitung für alle weiteren BCM-Aktivitäten dar und muss vom Top-Management genehmigt werden.

Empfehlungen

- Mit kleinem Umfang beginnen und diesen später erweitern.
- In jedem Fall die ausdrückliche Unterstützung des Top-Managements einholen.
- Antwort auf die Frage: Welche sind die für das Überleben des Unternehmens entscheidenden Prozesse?

Das Programm-Management muss auch in der Richtlinie genau angegeben werden und gewährleistet das Funktionieren des BCMS: mit der Entwicklung von Unternehmen und bei sich veränderndem Umfeld muss das BCMS kontinuierlich an neue Situationen und Anforderungen angepasst werden.

Daher ist eine jährliche Überprüfung der Vorgehensweise, der kritischen Prozesse, der Business Continuity Pläne (BCPs – Pläne zur Betriebsaufrechterhaltung) und der strategischen Optionen entscheidend. Kommt es in der Zwischenzeit zu größeren Änderungen, kann auch der Zyklus angepasst werden.

Grundsätzlich sollten die BCPs in jährlichem Rhythmus überprüft werden. Nicht alle BCPs müssen jedoch einer jährlichen Überprüfung unterzogen werden, ein bestimmter Prozentsatz sollte aber geprüft werden, um eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten.

Im Lauf der Jahre sollten die Annahmen, der Inhalt und das Prüfverfahren überprüft werden, der Geltungsbereich des BCMS kann wo nötig erweitert werden.

Hinweis: Jedes BCMS ist anders, da es spezifisch auf die Anforderungen und Eigenheiten der jeweiligen Organisation zugeschnitten werden muss. Daher ist es im Allgemeinen nicht sinnvoll, ein BCMS einer anderen Organisation zu kopieren.

1.2 Analyse

Die Analysephase liefert den Schwerpunkt und die Richtung für den restlichen Prozess. Sie teilt sich auf in zwei getrennte, aber zusammenhängende Teilphasen: die BIA (Business Impact Analysis – Analyse der Auswirkungen auf den Betrieb) und die TE (Threat Evaluation – Bedrohungsanalyse).

Für die BIA sind spezifische Kenntnisse sämtlicher relevanten Abteilungen erforderlich und deren Beteiligung an der Analyse ist äußerst wichtig. Die (zeit-) kritischen Prozesse innerhalb des beschlossenen Geltungsbereichs sind zusammen mit den Auswirkungen, die ihr Verlust auf den Betrieb hätte, zu bestimmen. Darüber hinaus müssen auch die Ressourcen, Aktivitäten und die für jeden kritischen Prozess nötigen Unterstützungsprozesse festgelegt werden.

Empfehlungen

- Beginnen Sie mit einer kurzen Erläuterung, was zu tun ist und warum und nutzen Sie eine einheitliche Vorlage in allen Abteilungen mit denselben Kategorien zur einheitlichen Messung der Auswirkungen.
- Die kritischen Prozesse sind zu benennen, ihre Funktion (kurz) zu erläutern und die potenziellen (finanziellen/operativen/reputationsbezogenen) Auswirkungen ihres Verlusts zu bewerten.
- Vergessen Sie nicht, danach zu fragen, was sonst noch erforderlich ist, damit der Prozess weiterläuft (Unterstützungsprozesse).

Die Klarheit und Genauigkeit der gesammelten Daten ist für ein wirksames Kontinuitätsprogramm äußerst wichtig. Stehen die Daten fest, gilt es herauszufinden, was die Fortführung dieser kritischen Prozesse bedrohen könnte; dies erfolgt in der TE.

Folglich müssen die Risiken im Umfeld des Prozesses analysiert werden. Diese TE sollte für jeden Standort einzeln durchgeführt werden, da die Risikoumgebung sich an jedem Standort unterscheidet. Zu den Risiken, die zu berücksichtigen sind, gehören z.B. Naturgefahren, Feuer, sowie „single points of failure“ etc. und durch eine Wahrscheinlichkeits- (dass die Bedrohung eintritt) und Auswirkungsmatrix (relevant für Ihren Betrieb) wird ein Risikofaktor ermittelt.

Empfehlungen

- Im Rahmen der TE sollten auch Rundgänge durch qualifiziertes Personal hinsichtlich des Brandschutzes, der Arbeitssicherheit etc. durchgeführt werden.
- Diese Rundgänge bieten darüber hinaus Einblicke in machbare Schadenminderungsmöglichkeiten je Standort.
- Risikoberichte und Betriebsunterbrechungsanalysen durch HRC können dazu beitragen, dass BIA und TE einfacher werden.

1.3 Design

Mit den Informationen aus den ersten beiden Phasen können nun Wiederaufbaustrategien und Gegenmaßnahmen für Bedrohungen ausgearbeitet werden. Die Wahl der Strategie hängt von einer Reihe von Kriterien ab wie z.B. Machbarkeit, Praktikabilität, Budget und mögliche regulatorische Einschränkungen.

Die Strategie kann z. B. getrennt für jeden Standort, Prozess oder Ressource festgelegt werden. Die spezifischen Einflussfaktoren sind zu berücksichtigen und können sich von Standort zu Standort unterscheiden.

An einem Standort kann es z. B. möglich sein, die Montage in leerstehende Gebäude in der Nähe zu verlagern, wohingegen an anderen Standorten die einzige

durchführbare Option möglicherweise darin besteht, die Arbeiten extern zu vergeben. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel können auch davon abhängen, wie kritisch der Prozess für das Geschäftsmodell des Unternehmens insgesamt ist. Dabei sollten weniger wahrscheinliche Risiken keinesfalls unterschätzt werden, da solche Szenarien i.d.R. die stärksten existenzbedrohenden Auswirkungen zeigen.

Für den Wiederaufbau eines jeden kritischen Prozesses müssen unabhängig von der Ereignisursache Antworten gefunden werden auf die Frage nach der maximal akzeptablen Ausfallzeit und dem minimal akzeptablen Betriebsniveau. Außerdem sollten die Wiederanlaufstrategien so konsistent wie möglich sein, um erhöhte Arbeitsbelastung und Kosten zu vermeiden.

Diese Schadenminderungsmaßnahmen sollten ausgearbeitet und implementiert werden, um wesentliche in der Analyse erkannte Bedrohungen zu verringern. Eine Gegenmaßnahme bei erheblichem Überschwemmungsrisiko ist z. B., wichtige Maschinen auf erhöhte Sockel zu setzen oder sie mit hydraulischen Hebevorrichtungen auszurüsten, damit diese im Bedarfsfall vom Boden gehoben werden können. Hierdurch kann die Anzahl zu entwickelnder BCPs evtl. bereits im Vorfeld verringert werden.

1.4 Umsetzung

In dieser Phase geht es um die Dokumentation der Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Entscheidungen und Prioritäten zur Ausführung des Plans.

Für die Umsetzung von BCPs müssen Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt und den jeweiligen Personen übertragen werden.

In einer kritischen Situation müssen die Business Continuity Plans (BCPs) verstanden und umgesetzt werden. Daher sind diese so klar und knapp wie möglich zu verfassen. Genaue und aktuelle Kontaktdaten der Teammitglieder, der verantwortlichen Koordinatoren und anderer relevanter Personen und Behörden sind wichtige unterstützende Informationen. Die erforderlichen Ressourcen müssen beschrieben und deren Lagerort gekennzeichnet werden, z.B. eine Ernstfall-Box mit Schutzhelmen, Warnwesten, 2-Weg-Funkgeräten, Schreibzeug etc. sowie der Treffpunkt für das Notfall-Team usw.

Die BCPs müssen jeweils folgende Fragen beantworten:

- Was?
- Wann?
- Wo?
- Wer?
- Wie?

Darüber hinaus sollte klar sein, wann es angemessen ist, die BCPs zu aktivieren und wie man bei Fortschreiten des Zwischenfalls zur nächsten Stufe übergeht.



Es ist nicht Sinn der BCPs, jede Eventualität abzudecken und möglicherweise müssen Verfahren für spezielle Vorfälle angepasst werden. Zum Wiederanlauf-Team müssen Personen mit ausreichenden Befugnissen zum Treffen dieser Entscheidungen gehören sowie auch Fachleute für den wieder aufzubauenden Prozess.

1.5 Validierung

Die Validierung von BCPs durch Überprüfung, Testläufe und Anpassung ist für den Erfolg von BCM entscheidend. Hier nehmen die in der Design-Phase erarbeiteten Wiederanlauf-Strategien Gestalt an oder sie werden widerlegt und geändert. Je nach Reifegrad des BCMS können unterschiedliche Überprüfungsniveaus angewandt werden, angefangen bei der Desktop-Übung bis hin zu vollumfänglichen Live-Simulationen.

Zu berücksichtigen ist, dass mit zunehmendem Reifegrad der Planüberprüfungen auch das erforderliche Budget und die Ressourcen wachsen müssen. Vollsimulationen sind sehr aufschlussreich, erfordern aber eine intensive Vorbereitung, um unvorhergesehene Betriebsunterbrechungen aufgrund des Tests zu vermeiden.

Empfehlungen

- Je nach Reifegrad des BCMS sollten unterschiedliche Überprüfungsniveaus angewandt werden.
- Diese sollten zu Beginn nicht zu komplex sein, um ein positives Feedback zu erzeugen.
- Ausgefeiltere Überprüfungen können mit externen Dienstleistern durchgeführt werden.

Beispiel

In einer Simulationsübung wollte ein Kunde auch eine Überprüfung seiner Telefonkette durchführen. Initiiert wurde die Übung durch das Wählen der Notruf-Kontaktnummer. Es meldete sich ein Anrufbeantworter, der den Anrufer an eine andere Nummer verwies, die ihn ihrerseits wieder zurück an die ursprüngliche Notrufnummer verwies.

Dieser Fehler hätte erhebliche Verzögerungen bei der Vorgehensweise im Notfall nach sich ziehen können. Dass er im Rahmen einer Überprüfung entdeckt wurde, bedeutet, dass er abgestellt werden konnte und dieses Planelement in Zukunft reibungslos funktioniert.

2 Umsetzung eines BCMS.

Das Implementieren einer BCMS-Kultur erfordert organisatorische Akzeptanz, einen guten Kommunikationsstandard und die Unterstützung des Top-Managements. Daher ist eine „BCM-Kultur“ im Unternehmen zu etablieren.

In sämtlichen Phasen des Lebenszyklus sind Informations- und Kommunikationsinhalte sowie Ziele von BCM entscheidend für die Akzeptanz bei allen Betroffenen.

Es handelt sich hier durchaus nicht um ein völlig neues Konzept, da in den meisten Unternehmen auch andere Themen in die hauseigene Kultur übernommen werden müssen, z. B. Gesundheit und Sicherheit; Qualitätsstandards etc.

Eine regelmäßige Kommunikation muss gewährleistet sein, z. B. durch Informationskampagnen, Aktionswochen, Newsletter, Hinweisplakate und Gesprächsrunden in Teams. Bei Sitzungen des Managements und des Vorstands sollte dieses Thema regelmäßig auf der Agenda stehen.

Es ist leicht zu erkennen, dass die Entwicklung und Implementierung eines BCMS gründliche Vorbereitung, weitsichtige Entscheidungen und präzise Dokumentation erfordert. Das Ergebnis jedoch kann den Unterschied bedeuten zwischen einer vorübergehenden „Durststrecke“ und einem irreparablen Schaden für das Unternehmen.

3 Referenzen.

1. BSI Standard 100-4: Notfallmanagement
2. ISO 22301: Internationaler Standard für Business Continuity Management – Anforderungen
3. ISO 22318: Internationaler Standard für Business Continuity Management – Richtlinien

3 BCMS Checkliste.

Die nachfolgende Checkliste bietet einen Überblick über die verschiedenen BCMS-Phasen. Sie kann zur Überprüfung herangezogen werden, ob ein vorhandenes BCMS alle notwendigen Aspekte abdeckt.

Schriftliche Fixierung der Kernpunkte:

Hat das Top-Management seine Unterstützung erklärt und die für eine Umsetzung und Aufrechterhaltung eines BCM notwendigen Mittel genehmigt?

Wurde der regionale/organisatorische Geltungsbereich festgelegt?

Sind die Rollen im BCM benannt, die Verantwortlichkeiten beschrieben und Mitgliedern der Organisation zugeordnet?

Ist die Vorgehensweise beschrieben?

Durchführung der Business Impact Analyse auf das Unternehmen:

Sind die zeitkritischen Prozesse für jede Regional-/Organisationseinheit innerhalb des BCMS benannt?

Sind die Auswirkungen der Nichtverfügbarkeit des Prozesses bewertet worden?

Sind Unterstützungsprozesse, erforderliche Ressourcen und Tätigkeiten für diese kritischen Prozesse benannt und dokumentiert?

Wurden potenzielle wechselseitige Abhängigkeiten der kritischen Prozesse benannt?

Durchführung der Bedrohungsanalyse:

Sind Risikobewertungen für jeden Standort im Geltungsbereich des BCMS durchgeführt worden?

Sind Risikofaktoren benannt worden, die zu Unterbrechungen kritischer Prozesse führen könnten?

Sind strategische Optionen für jeden Standort benannt, die zum Wiederaufbau kritischer Prozesse eingesetzt werden können?

Design und Implementierung von BCPs:

Sind für jeden kritischen Prozess Abhilfemaßnahmen ausgewählt für den Fall, dass dieser nicht zur Verfügung steht?

Sind die Eingreifteams definiert, die Mitglieder benannt und die Kontaktdaten vorhanden?

Sind Rollen und Verantwortlichkeiten einschließlich der eindeutigen Vorgehensweise zur Aktivierung der entscheidungsbefugten Stellen schriftlich festgehalten?

Sind Tätigkeiten benannt und mit Prioritäten versehen?

Sind erforderliche Ressourcen benannt und ist deren Standort klar beschrieben?

Ist die Vorgehensweise zur Wiederaufnahme des Normalbetriebs beschrieben?

Validierung von BCPs:

Ist für sämtliche BCPs ein Prüfprogramm festgelegt?

Werden regelmäßig Übungen durchgeführt?

Unterscheiden sich die Übungen in ihrer Art und Komplexität?

Werden die BCPs anhand messbarer Kriterien überprüft?

Werden die Prüfungsergebnisse dokumentiert?

Einrichtung eines BCMS:

Sind die Ziele des BCM klar und entsprechen sie der Vision und dem Auftrag des Unternehmens?

Werden Mitarbeiter regelmäßig über das BCMS und seinen Mehrwert für das Unternehmen informiert?

Wird das Management regelmäßig über Fortschritt und Erkenntnisse aus dem BCMS informiert und ist dessen weitere Unterstützung gewährleistet?

Programm-Management:

Werden die BCMS-Bausteine mindestens jährlich kontrolliert und bei Bedarf angepasst?

Wird die Eignung des Geltungsbereichs regelmäßig bewertet und bei Bedarf ausgeweitet?

Gibt es einen Rückmeldungs-Mechanismus von den Prüfungsergebnissen zum Inhalt der Vorgehensweise und den BCPs?

Wird das BCMS bei größeren Veränderungen im Unternehmen überprüft und bei Bedarf angepasst?

Über HDI Risk Consulting.

HDI Risk Consulting GmbH unterstützt Mittelständler, Industrieunternehmen und Konzerne bei der Schadenverhütung und beim Aufbau eines betrieblichen Risikomanagements.

Dazu bietet HDI Risk Consulting den Kunden Zugriff auf ca. 180 Ingenieure und Spezialisten aus den unterschiedlichsten Fachrichtungen. Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, Risiken zu beherrschen und somit ein individuelles, risikogerechtes Versicherungs-Deckungskonzept zu erstellen.

HDI Risk Consulting ist weltweit aktiv in den Bereichen Feuer, Kraftfahrt, Technische Versicherung und Transport. Die Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Erkennung und Beurteilung von Risiken sowie der Entwicklung geeigneter individueller Schutzkonzepte.

Die HDI Risk Consulting GmbH ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der HDI Global SE.

HDI Risk Consulting GmbH
HDI-Platz 1 – D-30659 Hannover
Telefon: +49 511 645-3219
Fax: +49 511 645-4542
Internet: www.hdi.global

Impressum:
Verantwortlich für den Inhalt:
HDI Risk Consulting GmbH

Layout: Insignio Kommunikation GmbH
Fotos: Fotolia, gettyimages, istock

