

Zunehmende Unwägbarkeiten – Risiken mit unabsehbaren Folgen?

Business Continuity Management

Lange Zeit wurden Massnahmen zur Sicherstellung der Geschäftstätigkeit, der Produktions- und Lieferbereitschaft nicht als prioritär eingestuft. Effizienzsteigerung und die Erhöhung der Effektivität hatten unbedingten Vorrang. In einer globalisierten Wirtschaft ist Business Continuity Management nicht mehr bloss ein «Nice to have»-Attribut oder ein Wettbewerbsvorteil, sondern eine Strategie zur Existenzsicherung.

Von J.P. Biland und R. Schmid

Beschränkte sich die Vorbereitung auf ein externes Schadenereignis meist und auch bei renommierten und grossen Unternehmen auf eher rudimentäre Unterlagen wie Telefon- und Alarmierungslisten, so hat sich die Situation radikal gewandelt. Der implizit vorhandene Verdrängungsmechanismus gegenüber Extremereignissen mit sehr hohem Schadenpotential hat einem Umdenken Platz gemacht. Nicht zuletzt aufgrund sich häufender Vorfälle im In- und Ausland wird erkannt, dass Krisenszenarien nicht mehr ausgeblendet werden können. Business Continuity Management (BCM) wird zu einem Teil der Unternehmensstrategie, wobei ein Umdenken durch äusseren Druck beschleunigt wird. Auflagen von regulatorischen Organen (Sarbanes-Oxley als Beispiel) tragen wesentlich dazu bei.

Risiken gefährden Unternehmensziele

Ein wirksamer Business-Continuity-Plan setzt voraus, dass Risiken identifiziert und evaluiert werden. Am Anfang eines BCM steht daher der Risk-Assessment-Prozess, ein entscheidender Schritt. Die Herausforderung besteht darin, dass erstens sämtliche relevanten (= Existenzgefährdenden) Risiken erfasst werden und zweitens die erkannten Risiken möglichst realitätskonform beurteilt werden. Traditionelle Risikobewertungsmodelle, die auf Wahrscheinlichkeit und Schadenausmass basieren, sind dazu wenig geeignet.



Konkret

Zwei konkrete Fälle nach dem Unwetter im August 2005: Land unter Wasser für eine mittelgrosse Bank, Hauptsitz fällt aus; Bankdienstleistungen für längere Zeit für Kunden nur eingeschränkt zur Verfügung, Auswirkungen auf

regionale Wirtschaft. Hersteller (Export) von High-Tech-Produkten ohne funktionstüchtige Produktionsstätte, Betriebsunterbruch führt zu Lieferstopp, Kunden können nicht bedient werden; Gefahr, dass Marktanteile an Wettbewerber verloren gehen.

Verschiedene Beispiele.



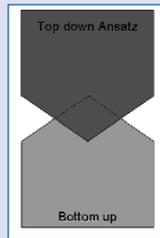
Ein herkömmliches Risikoanalyseverfahren fokussiert kaum auf die wirklich existenz-bedrohenden Risiken. Meist ist es breit ausgelegt und resultiert de facto in einer zu optimierenden Schadenprävention. Extremereignisse werden dabei wohl erfasst, aber meist nicht gemäss ihrer wahren Bedeutung bewertet. Das Schadenpotenzial wird eindimensional dargestellt, fast immer in Form des quantitativ-monetären direkten Schadens. Nicht oder nur summarisch werden die wirklichen Schadenfolgen (Betriebsunterbruch, Marktanteilverluste, Vertrauens- und Imageschäden als Beispiele) erfasst, was die Analyseresultate in ihrer Aussage stark relativiert. Innovative Risikomodellierungen erfassen auch qualitative Risikomerkmale (vgl. dazu www.optirisk.ch) und sind damit businesstauglich.

Szenarien

Wird der Fokus im Risk-Assessment-Prozess auf die für Unternehmen relevanten Risiken gelegt, ergeben sich daraus die Szenarien für das BCM. Realistisch und sinnvoll sind eine Anzahl von fünf bis acht Szenarien, die die wirklich BCM-relevanten Fälle (Toprisiken) abdecken. Die Szenarien definieren unterschiedliche Ereignisse, beispielsweise einen Unterbruch beziehungsweise Störung der Wertschöpfungskette, den Ausfall von internen oder externen Infrastruktur- oder anderen Dienstleistungen, Ressourcen, Lieferungen oder Services, aber auch gänzlich andere Ereignisse wie Qualitätsmängel, Produkterückrufe bis hin zu

publikumswirksamem und damit imageschädigendem negativen Medienrummel.

Top down oder Bottom up



Top down oder Bottom up.

Wie muss ein Business Continuity Management beziehungsweise ein Plan beschaffen sein, um sich in der Realität als wirkungsvoll und brauchbar zu erweisen? Es sind zwei unterschiedliche Ansätze zu erkennen: ein detaillierter Plan (analog zum Beispiel einem IT Disaster Recovery) oder ein Managementmodell zur Bewältigung eines Krisenfalls.

Vor- und Nachteile

Top-down-Ansatz:

- + Organisation klar definiert, dadurch Führung sichergestellt
- + Fokus auf Wesentliches
- + Führungsrhythmus als zentrales Element
- Bewältigungspläne müssen im Krisenfall erstellt werden

Bottom-up-Ansatz

- + Detaillierte Pläne vorhanden
- + Zeitgewinn dank vorbereiteten Ausweich- und Eventualdispositiven
- + Ressourcen schneller verfügbar
- Sehr aufwändig in der Erstellung und vor allem im Unterhalt

- Pläne sehr rasch nicht mehr aktuell
 - Bedingt hohen Schulungsaufwand
 - Pläne entsprechen einem (vor-)bestimmten Ereignisfall und kaum dem wirklichen Ereignis.
- Erfahrungen aus realen Krisenfällen haben gezeigt, dass eine klar definierte Organisation eine effiziente Krisenbewältigung enorm erleichtert. Minimalanforderungen sind eine Definition der Verantwortlichkeiten und Aufgaben, eine rasche und sichere Alarmierung, ein implementierter Führungsrhythmus und klare Informationswege sowie – last but not least – eine Medien- und Kommunikationsstrategie. Damit kann eine Führung im Ausnahmefall gewährleistet werden. Ein Bottom-up-Ansatz hat den Vorteil, dass dezidierte Pläne zur Ereignisbewältigung vorliegen, sind in der Pflege und im Unterhalt aber extrem aufwändig. Angezeigt sind detaillierte Pläne vor allem für Bereiche wie ein IT-Wiederanlaufverfahren.

BCM-Instrumente und Tools

Im Markt werden eine grosse Anzahl von BCM-Softwarelösungen angeboten. Deren Anwendung geht von einer einfachen Adressverwaltung und Alarmierungsliste bis hin zu komplexen und damit in der Erstellung aufwändigen Gesamtlösungen. Dazu kommt, dass bei Simulationsübungen und Tests regelmässig festgestellt wird, dass die im Ereignisfall wirklich erforderliche Information schwierig auffindbar ist und die Mitglieder der BCM-Organisation häufig völlig überfordern. «Weniger ist mehr» gilt insbesondere in Hinblick auf einen Tool-Einsatz.

Was ist wirklich erforderlich?

Die Form spielt eine entscheidende Rolle. Rasche Auffindbarkeit von Informationen, Benutzerfreundlichkeit (Verzicht auf spezielle Expertensoftware – Anwendung Microsoft Office) sind unabdingbare Voraussetzungen. Als ausserordentlich nützlich hat sich ein Ereignis-Cockpit

Editorial

Vorbeugen und Begrenzen

BCM steht für «Business Continuity Management» und bezeichnet die Gesamtheit der von einer Unternehmung getroffenen Massnahmen, um in jedwelter Lage ihren Betrieb fortsetzen zu können, mindestens jedoch, um die durch einen Unglücksfall verursachten Folgen eines Unterbruchs bestmöglich einzuschränken.

Die Unternehmungen haben in Anbetracht der Unsicherheit und der Risiken die Verpflichtung, ihren Fortbestand sicherzustellen. Aus einer gut abgesteckten und organisierten Welt sind wir in eine neue, verschwommene Welt geraten, deren Bezugspunkte weniger Klarheit und weniger Schärfe aufweisen.

Die in den letzten Jahren eingetretenen Katastrophen haben für die Unternehmungen ein bedrohliches und ungewisses Umfeld geschaffen. Angesichts dieser unsicheren Lage gibt die öffentliche Meinung zum Ausdruck, dass sie in allen Bereichen eine verbesserte Sicherheit anstrebt. Dies erklärt insbesondere auch das spürbare Aufkommen des Vorsichtsprinzips, das sich in den immer

häufigeren juristischen Verfahren offenbart. Die Verhütung, die Vorausnahme und ebenso das Krisenmanagement sind Vorgänge, die sich nicht improvisieren lassen. Das brutale Eintreten eines Ereignisses verursacht eine allgemeine Bestürzung.

Organisation und Krisenmanagement «mit variabler Geometrie» bedürfen der Vorbereitung, der Simulation und der wiederholten Übung. Wie alle Risikotypen beinhalten die zu einem Betriebsunterbruch führenden Szenarien eine Dimension der Wahrscheinlichkeit sowie, im Falle des Eintretens, eine Dimension der Konsequenzen. Die diesbezüglichen Massnahmen sollen in erster Linie der Vorbeugung des Betriebsunterbruchs dienen (die Wahrscheinlichkeit des Eintretens einschränken); ebenso dienen sie der Begrenzung der Folgen und der Verminderung der Unterbruchsfrist. Der Artikel im heutigen Bulletin stellt die neuen vom «Business Continuity Management» geschaffenen Tendenzen vor.

Yves Trottet

I M P R E S S U M

| | |
|-----------------------------|--|
| Herausgeber: | Schweizerische Vereinigung unabhängiger Sicherheitsingenieure und -berater Güstrasse 46, CH-8700 Küsnacht Telefon 01 910 73 06 Fax 01 910 73 96 |
| Erscheinungsweise: | Zwei Ausgaben pro Jahr |
| Mitarbeiter dieser Ausgabe: | Jean Pierre Biland, Rudolf Schmid RM Risk Management AG, Zürich Yves Trottet BG Ingénieurs-conseils SA, Lausanne |
| Layout, Satz und Lithos: | buag Grafisches Unternehmen AG, 5405 Baden-Dättwil |
| Druck: | buag Grafisches Unternehmen AG, 5405 Baden-Dättwil |

(vergleiche Abbildung) erwiesen. A und O einer effizienten Unterstützung ist eine klare Struktur und Übersicht (vergleiche Abbildung). Checklisten, Ressourcenverzeichnisse und weitergehende Informationen (Handlungsoptionen, Wiederanlaufverfahren) vervollständigen ein effektives Instrumentarium.

Simulationsübungen und Tests

Auch ein qualitativ hochwertiges Business Continuity Management ist nur so gut wie dessen Umsetzung. Obwohl klar ist, dass auch realitätsnahe Übungen und Tests die Wirklichkeit nur unvollständig abbilden können, sind regelmässige praxisnahe Tests das wichtigste Element einer Umsetzung. Der Erfolg solcher Tests misst sich

dabei nicht am Aufwand oder teils fragwürdiger «Special Effects», sondern am erzielten Lerneffekt und dem dabei aufgezeigten Optimierungspotenzial.

BCM als existenzsichernde Massnahme

Wie wird sich Business Continuity Management weiter entwickeln? Klar ist, dass BCM zu einer ständigen Aufgabe wird, der Projektcharakter wird sich zurückbilden. BCM wird zunehmend in Geschäftsprozesse integriert werden, und Aspekte des BCM werden strategische Unternehmensentscheide nachhaltig beeinflussen. BCM wird weniger als externe Anforderung oder Auflage wahrgenommen werden, sondern als existenz- und wettbewerbsfähigkeitsichernde Strategie.

| No. Events | Filter | Who? | Facility Management | IT Services | Intervention Team | Security | Infrastructure | Business Applications | Technology / Infrastructure |
|------------|----------------|---------------------|---------------------|-------------|-------------------|----------|----------------|-----------------------|-----------------------------|
| 01 | Business units | Facility Management | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| 02 | IT center | IT Services | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| 03 | IT center | IT Services | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| 04 | Loss Offices | Facility Management | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| 05 | Fire | Intervention Team | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |

Ereignis-Cockpit

Struktur BCM

Die Autoren



Jean-Pierre Biland
Dipl. Arch. ETH, MBA., Partner RM Risk Management AG, Security + Risk Consultants, Zürich. Internationale Berater-tätigkeit in Fragen Risiko und Sicherheit seit 1979, Schwerpunkte Konzipierung und Einführung von Risiko-Management-Strategien und Business Continuity Planning.



Rudolf Schmid
Dipl. Phys. ETH, MBA HSG, Managing Consultant RM Risk Management AG, langjährige internationale Erfahrung als Linienmanager und

Profit-Center-Leiter, Risiko-Management-Berater in Projekten mit ausgeprägten betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Aspekten.

S S I - Mitgliedfirmen stellen sich vor:

Sicherheitsinstitut

Als Kompetenzzentrum für Risikomanagement und betriebliche Sicherheit leistet das Schweizerische Institut zur Förderung der Sicherheit einen namhaften Beitrag zur Prävention von Sach- und Personenschäden. Das «Sicherheitsinstitut» ist Partner der Wirtschaft, der Versicherer und der Behörden. Als professionelle Nonprofit-Organisation fördert es die Sicherheit in Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben aller Branchen.

Das Institut vereint eine grosse Bandbreite an fachlichem Expertenwissen. Thematische Schwerpunkte sind: Brand- und Explosionsschutz, Risiko- und Krisenmanagement, Prozesssicherheit und Elektrostatik, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Störfall- und Gefahrgutsicherheit, Umweltschutz und Naturgefahren sowie Security (Einbruchschutz).

Sicherheitsberatungen sind sachlich neutral und auf die Fragestellung der Kunden abgestimmt. Sie reichen von der pragmatischen Analyse bis zur umfassenden wissenschaftlichen Studie und zur Optimierung von Massnahmen. Rund 3000 Unternehmen aller Grössen und aus allen Bereichen der Wirtschaft haben sich dem Sicherheitsinstitut als Institutsbetrieb angeschlossen.

Im Prüflabor Basel werden sicherheitsrelevante Stoff- und Materialeigenschaften bestimmt. Das international renommierte und zertifizierte Labor führt sowohl Standardtests wie auch massgeschneiderte Prüfungen durch. Die Einhaltung normativer Grenzwerte von Sicherheitssystemen wird durch die Prüf- und Inspektionsstellen für Brand- und Intrusionsschutz kontrolliert und bestätigt.

Das Sicherheitsinstitut, mit Hauptsitz in Zürich und Niederlassungen in Basel, Neuchâtel und Lugano, arbeitet national und international intensiv mit verschiedenen Forschungsstätten und Fachverbänden zusammen und pflegt einen regen Erfahrungsaustausch.

Sicherheitsinstitut, Nüscherstrasse 45
8001 Zürich
Tel. 044 217 43 33, Fax 044 211 70 30
info@swissi.ch, www.swissi.ch

Gefahren hat es immer gegeben – Lösungen auch!

In der SSI sind die kompetenten Problemlöser vereinigt



**Amstein + Walthert
Sicherheit AG**
Mönchmattweg 5
CH-5036 Oberentfelden
Tel. +41 (0) 62 723 05 10
Fax +41 (0) 62 723 00 63
infoaa@amstein-walthert.ch
www.amstein-walthert.ch

**Basler & Hofmann
Ingenieure und Planer AG**
Forchstrasse 395
CH-8032 Zürich
Tel. +41 (0) 44 387 11 22
Fax +41 (0) 44 387 11 00
basler-hofmann@bhz.ch
www.bhz.ch

Ernst Basler + Partner AG
Zollikerstrasse 65
CH-8702 Zollikon
Tel. +41 (0) 44 395 11 11
Fax +41 (0) 44 395 12 34
info@ebp.ch
www.ebp.ch

BDS Security Design AG
Muristrasse 96
CH-3006 Bern
Tel. +41 (0) 31 350 86 80
Fax +41 (0) 31 350 86 86
bds@bds-bern.ch
www.sicherheitsberatung.ch

BDS Safety Management AG
Segelhof, Postfach
CH-5405 Baden-Dättwil
Tel. +41 (0) 56 486 71 71
Fax +41 (0) 56 486 73 73
bds@bds-baden.ch
www.arbeitssicherheit.ch

**BG Ingénieurs-conseils S.A.
BG Ingenieure + Berater AG**
Avenue de Cour 61
CH-1007 Lausanne
Tel. +41 (0) 21 618 11 11
Fax +41 (0) 21 618 11 22
lausanne@bg-21.com
www.bg-21.com

Electrowatt Infra AG
Hardturmstrasse 161, Postfach
CH-8037 Zürich
Tel. +41 (0) 44 355 55 55
Fax +41 (0) 44 355 55 56
infra@ewi.ch
www.ewi.ch

Emch + Berger AG
Falkensteinstrasse 27
CH-9006 St. Gallen
Tel. +41 (0) 71 244 56 22
Fax +41 (0) 71 244 56 34
info@emchberger.ch
www.emchberger.ch

Gruner AG
Gellertstrasse 55, Postfach
CH-4020 Basel
Tel. +41 (0) 61 317 61 61
Fax +41 (0) 61 312 40 09
mail@gruner.ch
www.gruner.ch

Ingenieurbureau Heierli AG
Culmannstrasse 56, Postfach
CH-8033 Zürich 6
Tel. +41 (0) 44 360 31 11
Fax +41 (0) 44 360 31 00
inbox@heierli.ch
www.heierli.ch

Neosys AG
RisCare
Privatstrasse 10
CH-4563 Gerlafingen
Tel. +41 (0) 32 674 45 11
Fax +41 (0) 32 674 45 00
info@neosys-ag.ch
www.neosys-ag.ch

RM Risk Management AG
Security & Risk Consultants
Blümlisalpstrasse 56
CH-8006 Zürich
Tel. +41 (0) 44 360 40 40
Fax +41 (0) 44 360 40 00
rm@rmrisk.ch
www.rmrisk.ch

Sicherheitsinstitut
Nüschelerstrasse 45
CH-8001 Zürich
Tel. +41 (0) 44 217 43 33
Fax +41 (0) 44 211 70 30
safety@swissi.ch
www.swissi.ch

SKS Ingenieure AG
Mitglied der suisseplan-Gruppe
Oerlikonerstrasse 88
CH-8057 Zürich
Tel. +41 (0) 44 315 17 17
Fax +41 (0) 44 315 17 18
mail@skhs.ch
www.skhs.ch

SRB Assekuranz Broker AG
Rautstrasse 11, Postfach
CH-8040 Zürich
Tel. +41 (0) 44 497 87 87
Fax +41 (0) 44 497 87 88
matjaz.ros@srb-group.com
www.srb-group.com