

Wenn das Unerwartete geschieht Business Continuity Management

Der Geschäftserfolg eines Unternehmens hängt stark von dem **kontinuierlichen Ablauf der Geschäftsprozesse** ab. Dass wichtige Geschäftsprozesse bei Notfällen nicht unterbrochen werden und die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens trotz eines Schadensereignisses gesichert bleibt, ist die Aufgabe des Business Continuity Managements (BCM). Es dient der systematischen Vorbereitung auf die **Bewältigung von Schadensereignissen** und ist Teil der unternehmerischen Risikosteuerung. Weil es auch zunehmend durch Gesetze sowie durch andere Regularien verlangt wird, benötigt ein Unternehmen die Etablierung eines BCMs.

Phasen des BCM

Das BCM wird methodisch in **sechs Phasen** durchgeführt, die zyklisch durchlaufen werden:

1. Phase: Identifikation der Geschäftsprozesse

Dieser Schritt dient zur Identifikation der Geschäftsprozesse, die wesentlich für den Unternehmenserfolg und damit BCM-relevant sind.

2. Phase: Business Impact Analyse (BIA)

Bei der Business Impact Analyse wird systematisch untersucht, welche **Schäden** im Zeitverlauf beim Ausfall von Geschäftsprozessen entstehen können. Davon ausgehend wird für jeden Prozess eine maximal tolerierbare **Ausfalldauer** festgelegt. Außerdem wird festgestellt, von welchen **Ressourcen und Dienstleistungen** die Funktion der Prozesse abhängt. Das Ergebnis der BIA sind bewertete Verfügbarkeitsanforderungen.

3. Phase: Risikoanalyse

Im Rahmen der Risikoanalyse wird untersucht, welchen Bedrohungen die Geschäftsprozesse und deren Ressourcen ausgesetzt sind und mit welcher Wahrscheinlichkeit diese dazu führen, dass die maximal tolerierbare Ausfalldauer überschritten wird.

4. Phase: Planung und Umsetzung von Maßnahmen

Überall dort, wo nicht akzeptable Risiken bestehen, werden geeignete Maßnahmen zur Risikosenkung geplant, beschlossen und umgesetzt. Die Maßnahmen können entweder präventiver oder reaktiver Natur sein. Sie dienen der Absicherung der Ressourcenverfügbarkeit mit dem Ziel, kritische Unterbrechungen der Geschäftsprozesse und daraus entstehende Schäden zu vermeiden.

5. Phase: Erstellung von BC-Plänen

Die Verfahren zum Wiederanlauf nach größeren Notfällen sind meist komplex. Da der Ernstfall nur selten eintritt, müssen sie, um den reibungslosen Ablauf abzusichern, in BC-Plänen dokumentiert werden.

Die Erstellung der BC-Pläne beinhaltet auch den Aufbau von speziellen Notfall-Teams, die aus Führungspersonal und ausgesuchten Spezialisten bestehen. Die Notfall-Teams werden nur im Notfall aktiviert. Ihre Aufgabe ist es dann, den Geschäftsbetrieb so schnell wie möglich wiederanlaufen zu lassen und einen Notbetrieb durchzuführen, der das Überleben des Unternehmens gewährleistet.

6. Phase: Durchführung von BC-Tests

BC-Maßnahmen und darunter insbesondere die Wiederanlaufverfahren und -ressourcen müssen regelmäßig getestet werden, um sicherzustellen, dass sie im Notfall wie gewünscht funktionieren. Dies dient auch zum Training der damit betrauten Mitarbeiter.

BCM-Organisation

Träger des BCMs sind **Rollen**, die ggf. mehrstufig in die Unternehmensorganisation eingebettet sind. Dabei ist folgende Abstufung möglich:

- Ein BCM-Beauftragter für das Unternehmen: Im Idealfall gehört er einer Stabsabteilung der Geschäftsleitung an, berichtet aber mindestens direkt an diese. Er erarbeitet und vertritt die strategischen Aspekte des BCM gegenüber der Unternehmensleitung und koordiniert alle Aktivitäten des BCM.
- BCM-Beauftragte in den Organisationseinheiten: Sie sind in den Organisationseinheiten die Ansprechpartner für das BCM, verantworten alle Aktivitäten zum BCM innerhalb ihrer Organisationseinheit und sorgen für die Aktualität der BC-Pläne.

Schnittstellen zu anderen Bereichen

Beim BCM handelt es sich

- um einen **ständigen Prozess**, der nachhaltig im Unternehmen verankert werden muss,
- um ein **Querschnittsthema**, das alle Unternehmensteile mit einschließt und auch Schnittstellen zu anderen Unternehmensprozessen besitzt.

Insbesondere sind folgende Themengebiete mit zu berücksichtigen:

- **Risikomanagement**

Das Risikomanagement betrachtet alle Risiken des Unternehmens. Das BCM kümmert sich um einen Teil der operationellen Risiken. Im Unterschied zum allgemeinen Risikomanagement analysiert das BCM zusätzlich den Schaden in seinem zeitlichen Verlauf.

- **Krisenmanagement**

Im Rahmen des Krisenmanagements werden vorsorglich Alarmverfahren, Organisationsformen und Abläufe geregelt, die bei jeglichen Krisen für das Unternehmen zum Einsatz kommen. Ziel des Krisenmanagements ist es, die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Unternehmens im Krisenfall sicherzustellen und eine zielgerichtete und koordinierte Bewältigung der Krise zu ermöglichen.

- **Arbeitssicherheit**

Die Arbeitssicherheit schafft die technischen, organisatorischen und persönlichen Voraussetzungen, um ein für die Arbeitnehmer sicheres Arbeiten zu gewährleisten. Schnittstellen des BCM zur Arbeitssicherheit können sich z.B. bei der Planung von Maßnahmen zur präventiven Verhinderung von Notfällen und bei der Gestaltung der Arbeit unter Notfallbedingungen ergeben.

- **Information Security Management**

Ziel der Informationssicherheit ist es, die Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität der eigenen und der von Kunden und Geschäftspartnern anvertrauten Informationen zu schützen. Auch hier soll Schaden verhindert oder begrenzt werden, der durch den Eintritt unerwünschter Ereignisse entsteht. Im Gegensatz zur Informationssicherheit betrachtet BCM nicht die Schutzziele Vertraulichkeit und Integrität, sondern konzentriert sich ausschließlich auf den Aspekt Verfügbarkeit. Auf der anderen Seite werden von BCM aber alle Ressourcen betrachtet, die für den Geschäftsablauf notwendig sind, nicht nur ausschließlich Informationen.

Fazit

Ein maßgeschneidertes Business-Continuity-Management bietet die Sicherheit, für Notfälle gerüstet zu sein. Durch die Konzentration auf kritische Prozesse und Ressourcen sowie durch das risikogesteuerte Vorgehen wird der Aufwand auf das notwendige Maß begrenzt.

Lothar Goecke
consequa GmbH