

BUSINESS-CONTINUITY-MANAGEMENT – EINE KURZANLEITUNG

Unter Business-Continuity-Management wird ein vierstufiger Kreislauf verstanden, mit dem ein Unternehmen die Geschäftstätigkeit auch unter schwierigen Bedingungen aufrechterhalten oder schnellstmöglich wiederherstellen kann.

Zu empfehlen ist es, den Kreislauf mindestens einmal jährlich anzuwenden.

SCHRITT 1: DAS EIGENE UNTERNEHMEN VERSTEHEN

Ziel ist es durch eine Business-Impact-Analyse und eine Risikobewertung zu verstehen, welche Prozesse und Ressourcen im Unternehmen besonders geschützt werden müssen und welche Prioritäten gelten, um das Geschäft aufrecht zu erhalten.

1 Business Impact Analyse durchführen

Eine Business-Impact Analyse dient zur Untersuchung, welche Auswirkungen auf das Unternehmen entstehen, wenn Produkte und Dienstleistungen über einen Zeitraum nicht oder nicht in der nötigen Qualität und Quantität erbracht werden können. Die Auswirkungen können dabei resultieren aus:

- Nicht eingehaltenen Lieferverpflichtungen gegenüber Kunden (Umsatzausfall)
- Strafzahlungen an Kunden wegen Vertragsverletzung
- Nicht einhalten von gesetzlichen oder aufsichtsbehördlichen Auflagen
- Verlust oder Beschädigung der Reputation des Unternehmens
- Finanzielle Auswirkung auf das Unternehmen durch Umsatzverlust oder Einbußen an Marktanteilen

Eine Business-Impact-Analyse wird in drei Schritten durchgeführt:

- **Strategische Analyse**
Welche Produkte, Dienstleistungen oder Lieferketten führen bei einer Unterbrechung zu nicht akzeptablen Auswirkungen auf das Geschäft? Hier bitte nicht zu komplex vorgehen. Die Frage ist: „Welche Produkte dürfen nicht ausfallen, weil es uns als Unternehmen zu sehr schmerzt?“
- **Taktische Analyse**
Welche Prozesse und Abläufe sind nötig, um die kritischen Produkte, Dienstleistungen und Lieferketten zu betreiben? Hier stellen wir zwei Fragen: „Wie lange dürfen diese Prozesse maximal ausfallen in Stunden, Tagen, Wochen bis die Auswirkung auf das Unternehmen nicht mehr akzeptabel ist? Was muss mindestens aus dem Prozess oder Ablauf als Ergebnis kommen, um weiter arbeiten zu können?“ Z.B.: der Kundendienst muss telefonisch für den Kunden nach spätestens 4 Stunden wieder erreichbar sein; Mobiltelefon reicht.
- **Operative Analyse**
Welche Ressourcen brauchen wir für die kritischen Prozesse und Abläufe? Welche Informationen müssen zugreifbar sein, welche IT-Systeme brauchen wir, welche Personen mit welchen Qualifikationen? Rohstoffe, Betriebsmittel und Energie sind weitere Beispiele.

Diese Liste ist ein grobes Beispiel, wie eine solche Business-Impact-Analyse aussehen könnte. Als Tool reicht Word oder Excel.

Nr.	Prozess	Unterstütztes Produkt	Unterbrechung max.	Mindest-Ergebnis	Benötigt		
					Informationen/ Systeme	MA	Material
1	Kundendienst	Weißgeräte Reparatur	1 Tag	Telefonisch für Kunden erreichbar	Kundenadresse	2 MA	Mobiltelefon
2	Ersatzteilversorgung	Weißgeräte Reparatur	3 Tage	Ersatzteile für Produkte jünger 2 Jahre verfügbar	Materialliste Bestellportal (Onlineportal) Lieferant XYZ Übersicht Lager	1 MA	Lagerliste (Papier)
3	Vor-Ort-Service	Weißgeräte Reparatur	3 Tage	Techniker kann beim Kunden Reparatur von Geräten jünger 2 Jahre durchführen	Kundenadressen Datenbank Garantie-reparaturen (Online) Zugriff auf Portal Garantie-abwicklung Lieferant XYZ	5 MA	Fuhrpark für 5 MA Ersatz-material für Garantie-reparaturen

Nun ist es für weitere Maßnahmen wichtig zu verstehen, welche Risiken auf das Unternehmen wirken.

2 Risikobewertung durchführen

Nachdem die kritischen Prozesse und Abläufe bekannt sind ist es wichtig zu verstehen, welche Risiken auf die nötigen Ressourcen wirken. Daraus ergeben sich wichtige Rückschlüsse darauf, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um vorzubeugen und welche Pläne für die Notfallsituationen zur Verfügung stehen müssen.

Am Beispiel hier könnte das Ergebnis der Risikoanalyse folgendes sein:

Nach einem Tag werden 2 Mitarbeitende im Kundenservice benötigt, einen Tag später noch ein Mitarbeitender für die Ersatzteildisposition und 5 Mitarbeitende für den Vor-Ort-Service, also am 3. Tag in Summe 8 Personen.

Risiken können sein:

Risikoszenario	Wahrscheinlichkeit	Auswirkung	Priorität	Vorschläge für Maßnahmen
Epidemien, Pandemien	Möglich	Hoch	Hoch	Notfall-Dienstplan Arbeit von Homeoffice aus anordnen
Kündigung einer großen Zahl von Mitarbeitern (größer Hälfte der Belegschaft)	Unwahrscheinlich	Hoch	Mittel	Mitarbeiterbindung verbessern Entwicklungsmöglichkeiten anbieten

Wie man an diesem kleinen Beispiel sieht, können die Maßnahmenvorschläge sowohl in Richtung Vorbeugung als auch Reaktion gehen (also Notfallpläne).

Das Beispielunternehmen sollte auch die Risikoszenarien für den Fuhrpark, die Ersatzteilverhaltung und den Zugriff auf die IT-Systeme (Online-Portale), sowie die telefonische Erreichbarkeit betrachten. Daraus ergeben sich dann unterschiedliche Ideen und Ansätze für ein geordnetes Notfallmanagement.

Die Beurteilung wird insbesondere beim ersten Anlauf nie vollständig sein. Wenn aber konsequent der Business-Continuity-Kreislauf genutzt wird, lernt das Unternehmen laufend dazu und wird besser werden.

SCHRITT 2: FESTLEGEN VON HANDLUNGSOPTIONEN

Mit den Ergebnissen aus den vorangegangenen Schritten können nun Handlungsoptionen ermittelt werden. Erste Vorschläge sind in der Risikobewertung bereits ausgedacht worden.

Diese Vorschläge werden nun priorisiert und auf Machbarkeit geprüft. Manche Themen sind relevanter als andere. Manche Vorschläge sind schlicht auch wirtschaftlich nicht sinnvoll und müssen verworfen werden.

Am Ende dieses Schrittes sollte ein Unternehmer in der Lage sein, klare Entscheidungen für die Prävention und die mögliche Reaktion zu treffen.

Dabei stehen folgende Optionen zur Auswahl:

- **Transfer** von Risiken
Es werden externe Lösungen gesucht. Diese können z.B. der Abschluss von Versicherungen sein, aber auch Verträge mit externen Partnern, um das Unternehmen widerstandsfähiger zu machen oder im Notfall Hilfe zu erhalten. Z.B. könnte die eigene IT-Infrastruktur aus einem Rechenzentrum heraus betrieben werden, das über Notstromversorgung verfügt. Oder es kann ein Vertrag mit einem Marktbegleiter geschlossen werden, sich im Fall des Falles gegenseitig mit Produktionskapazitäten auszuhelfen.
- **Vermeiden** von Risiken
Vermeiden heißt, Entscheidungen zu treffen etwas nicht oder nicht mehr zu tun. Z.B. könnte das Unternehmen oben im Beispiel beschließen, die Wartung für gewisse ältere Geräte nicht mehr anzubieten.
- **Verringern** von Risiken
Maßnahmen ergreifen und umsetzen. Z.B. die Bevorratung von Ersatzmaterial erhöhen und auf mehrere Läger verteilen (für den Fall, dass ein Lagerstandort nicht mehr erreichbar oder verfügbar ist).
- **Akzeptieren** von Risiken
Die Lage bewusst akzeptieren wie diese ist.

SCHRITT 3: DAS UNTERNEHMEN WIDERSTANDSFÄHIGER MACHEN

Nun werden die gewählten Optionen umgesetzt. Z.B. könnte unser Unternehmen seine IT-Systeme in ein Rechenzentrum bringen, das über Notstromversorgung verfügt.

Aber auch der Vor-Ort-Kundendienst ist als kritisch eingestuft worden. Hierfür bietet es sich an, einen Notfallplan (Business-Continuity-Plan) zu erstellen. Diese Pläne müssen nicht kompliziert sein. Sie müssen aber auch unter schlechten Bedingungen abzuarbeiten, zu verstehen und vollständig sein. Menschen unter Stress haben eine eingeschränkte Kapazität Informationen zu verarbeiten. Deshalb: einfache und klare Schritte. Pläne sollten im Idealfall gleich Checklisten sein. Dort kann dann eingetragen werden, wann von wem die Maßnahme durchgeführt wurde (dies dient gleich noch der Nachweisführung gegenüber z.B. der eigenen Versicherung).

Ideal ist Papierform oder eine für jeden verfügbare digitale Form. Bitte Checklisten auf anderen Systemen speichern, damit diese Verfügbar sind, auch wenn die eigene IT nicht funktioniert!

Bitte auch festlegen, wie lange die einzelnen Maßnahmen dauern sollen. Damit kann in der Planung geprüft werden, ob die Unterbrechungszeiten unterboten werden können und ob in der Praxis gerade irgendetwas schief läuft, wenn eine Tätigkeit sehr viel länger als geplant dauert.

Pläne sollten für die wichtigsten Szenarien vorhanden sein:

- Längerfristiger Stromausfall
- Ausfall Internet und Mobilfunk
- Ausfall Personal
- Ausfall wichtiger Standorte und Gebäude

SCHRITT 4: ÜBEN, ÜBEN, ÜBEN

Es ist wünschenswert, nie in die Lage zu kommen, die Business-Continuity-Pläne nutzen zu müssen. Deshalb spielt üben, trainieren und simulieren eine so wichtige Rolle. Jetzt entstehen die wertvollen Hinweise, die eigenen Planungen zu verbessern und zu aktualisieren. Eine Feuerwehr, die nicht übt, kann im Ernstfall nicht helfen. Und ein Fußballteam, das nicht trainiert, gewinnt nicht. Das gilt auch hier!

Wir unterscheiden nach Schwierigkeitsgrad unterschiedliche Methoden:

- **Pläne reviewen**
Hier wird am Schreibtisch geprüft, ob der Plan vollständig ist und zum Beispiel alle Kontaktdaten noch aktuell sind. Bitte mindestens jährlich, besser einmal im Quartal.
- **„Walk-Through-Plan“**
findet auch am Schreibtisch statt; der Plan wird logisch geprüft, ob alle Schritte vorhanden sind, die geplanten Zeiten stimmen und die richtigen Personen einbezogen sind.
- **Simulation**
Der Plan wird simuliert in dem man annimmt, der Plan würde aktiviert. Dazu benötigt man einen Simulationsleiter und ggf. Personen, die die „Außenwelt“ spielen. Der Plan wird geübt in dem auch die Kommunikation und Abstimmung mit Externen geprüft wird. Diese Übungsform gibt schon recht gute Lernmöglichkeiten und ist mindestens einmal jährlich zu empfehlen.
- **Teil- oder Vollübung**
Je nach Plan sollte auch eine Teil- oder gar Vollübung geplant werden. Der Plan wird tatsächlich aktiviert und am Leben getestet. Solche Übungen bringen den größten Erkenntnisgewinn, sind aber in der Vorbereitung und Durchführung am Aufwendigsten. Empfehlenswert ist es, Wartungszeiten an Anlagen oder Systemen oder Änderungen an Prozessen zu nutzen, um dann zu üben. Z.B., wenn das Logistiksystem aufgrund einer Wartung abgeschaltet wird, könnte der Teil des Notfallprozesses genutzt werden, um diese Zeit zu überbrücken und Erkenntnisse für den Notfallplan zu gewinnen.

Änderungen in Prozessen und Abläufen sollten zeitnah eingearbeitet werden, damit die Notfallpläne aktuell und gültig sind!

**Unsere Mission ist es, Unternehmen zu helfen,
überlebens- und zukunftsfähig zu sein!**

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen? Schreiben Sie uns unter Mail@RUCON-Management.com oder rufen Sie uns an **+49 911 477 528-0**