

Nachhaltige Sicherung der Geschäftstätigkeit

Eine nachhaltige Sicherung der Geschäftstätigkeit wird für die meisten Firmen immer wichtiger. «Just-in-time»-Produktion und -Auslieferung erlauben keine Verzögerungen oder Ausfälle mehr. Immer mehr Kunden verlangen von ihren Lieferanten den Nachweis, dass sie für unvorhergesehene Betriebsunterbrüche vorgesorgt haben. Business Continuity Management ist deshalb eine Notwendigkeit.

Von Albert Andrist und Heiner Eichenberger

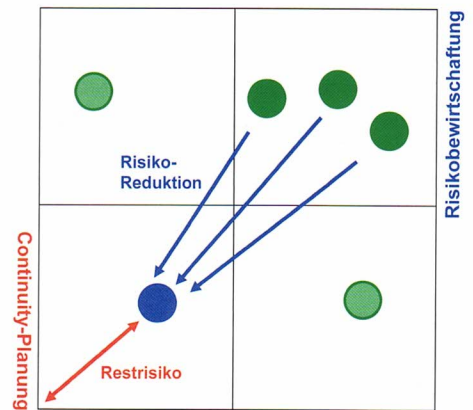
Die Vorsorge im Hinblick auf eine kontinuierliche Betriebsfähigkeit erfordert ein systematisches und schrittweises methodisches Vorgehen. Die Risikoanalyse gibt Aufschluss darüber, welchen möglichen Risiken der Betrieb ausgesetzt ist. Die Business Impact Analyse zeigt auf, welche Geschäftsprozesse respektive Geschäftsbereiche im Falle eines Unterbruchs besonders zeitkritisch sind, damit die Business-Continuity-Planung auch tatsächlich bei den für den Betrieb kritischen Betriebsbereichen ansetzt.

Die Risikoanalyse

Die eigenen Risiken kennen ist der Schlüssel zur ganzheitlichen Sicherung der Geschäftstätigkeit. Wer kennt die Risiken, die einen gefährlichen Geschäftsunterbruch verursachen könnten?

Die Safrima AG, Auftragsfertiger für Unternehmen der Medizinaltechnik, hat ihre operativen Risiken detailliert aufgenommen und analysiert. Sie hat mit ihrer umfassenden Riskmap eine gute Übersicht möglicher Bedrohungen für ihre Unternehmung erstellt. Diese bildet eine optimale Grundlage für eine effiziente und effektive Bewirtschaftung der möglichen Risiken. Nur bekannte Risiken können proaktiv vermieden oder deren Auswirkungen beim Eintreten mit geeigneten Massnahmen vermindert werden.

Immer wieder stellt sich die Frage: Haben wir nichts übersehen? Neben der eigenen Risikoanalyse hat das Unternehmen deshalb durch die Protekta Risiko-Beratungs-AG im Rahmen eines Risiko-Sprints auch eine Aussensicht erstellen lassen. Externe Spezialisten erkennen dabei unter Umständen Risiken, die bisher immer übersehen wurden. Sie bringen dabei Erfahrungen aus anderen Betrieben und Branchen mit und können diese mitberücksichtigen. Zudem existieren oft bereits bewährte Lösungsansätze. Das



Risiken kennen und gezielt bewirtschaften: Jedes Risiko, das vermieden werden kann, benötigt keine aufwendigen Continuity-Massnahmen.

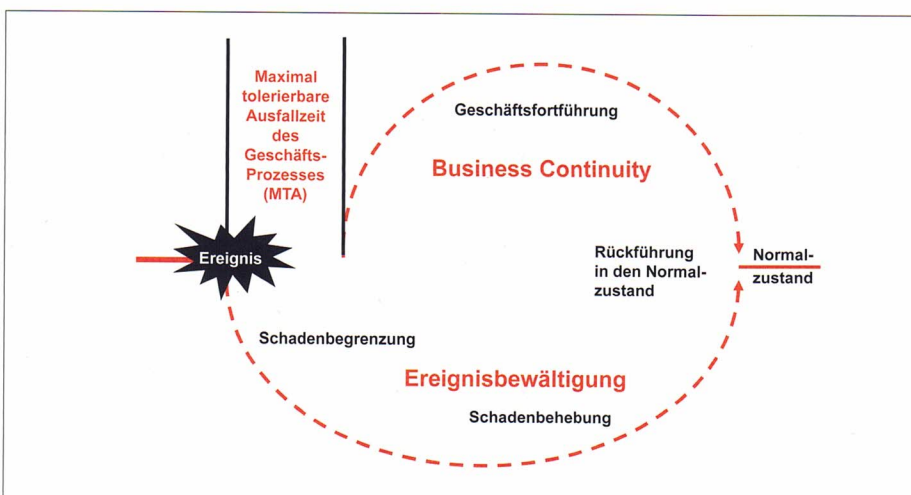
Rad muss nicht immer neu erfunden werden.

Mit der umfassenden Risikoanalyse wurde eine gute Ausgangslage für das Business Continuity Management (BCM) geschaffen. Business Continuity basiert in erster Linie auf Auswirkungen, weniger auf Ursachen (Risiken). Trotzdem ist es unabdingbar, dass man die Risiken kennt und damit auch deren Auswirkungen, die zu einem Geschäftsunterbruch führen könnten.

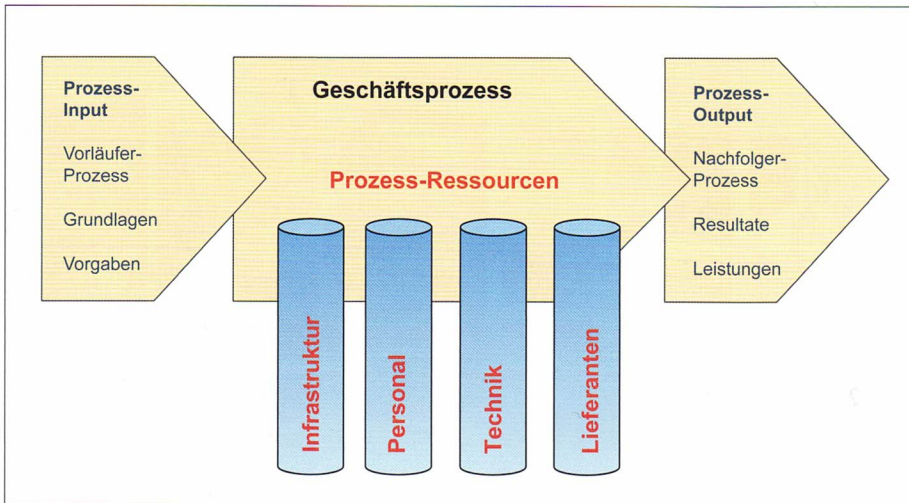
Jedes Risiko, das vermieden werden kann, benötigt keine aufwendigen Continuity-Massnahmen. Es lohnt sich deshalb auch aus Business-Continuity-Sicht in jedem Fall, sich mit den möglichen Risiken im Unternehmen auseinanderzusetzen und diese sinnvoll zu bewirtschaften: Es gilt, mögliche Auswirkungen zu reduzieren und die Eintretenswahrscheinlichkeit so klein wie möglich zu halten.

Die Business Impact Analyse

Die Business Impact Analyse (BIA) ist die Basis für eine nachhaltige Vorsorgepla-



Business Impact Analyse: Ermittlung der maximal tolerierbaren Ausfallzeit pro Geschäftsprozess.



Ermittlung der Prozess-Ressourcen je Geschäftsprozess als Grundlage für die Planung zielgerichteter Continuity-Massnahmen.

nung. Nur wer die Kritikalität der einzelnen Geschäftsprozesse kennt, kann die notwendigen Massnahmen richtig und gezielt einsetzen.

Damit die Kritikalität der Geschäftsprozesse ermittelt werden kann, müssen die Auswirkungen eines Teil- oder Totalausfalls auf die Gesamtunternehmung ermittelt werden. Dabei ist wichtig, dass die Auswirkungen immer in Bezug auf die Zeit beurteilt werden. Nicht alle Prozesse sind auch zeitkritisch. Es ist deshalb für die Business-Continuity-Planung ausserordentlich wichtig zu wissen, welcher Prozess mit welcher Priorität bearbeitet und wieder hergestellt werden muss. Die BIA zeigt auf, welche maximal tolerierbare Ausfallzeit (MTA) je Geschäftsprozess für die Wiederherstellung nach einem Ausfall oder die Überbrückung der Ausfallzeit angenommen werden muss.

Die Auswirkungen sollten immer alle möglichen Einflussbereiche auf das Unternehmen berücksichtigen:

- Finanzielle Auswirkungen, z.B. Umsatzverlust
- Reputationsschäden, z.B. Auswirkungen auf das Image und die Marke der Unternehmung
- Rechtliche Konsequenzen, z.B. Haftpflichtklagen, Konventionalstrafen
- Betriebliche Auswirkungen, z.B. Organisation und Abläufe

Im Ernstfall zeigt sich leider meistens, dass sich die verschiedenen Einflussbereiche gegenseitig erheblich beeinflussen und nicht zuletzt gegenseitig verstärken.

Welche Ressourcen braucht man, um seine zeitkritischen Geschäftsprozesse

sicherzustellen? In der Regel benötigen alle Geschäftsprozesse die folgenden vier Ressourcen, um ihre Leistungen zu erbringen:

- Infrastruktur (Gebäude, Räume, Arbeitsplatzinfrastruktur)
- Personal (besonders Funktionen mit Schlüsselpersonen)
- Technik (Maschinen, Informatik, Telekommunikation)
- Lieferanten (Outsourcing-Partner, externe Dienstleistungserbringer, Rohstofflieferanten)

Im Rahmen eines durch die Protekta Risiko-Beratungs-AG moderierten Workshops hat die Safrima AG ihre Geschäftsprozesse analysiert, die Kritikalität der Geschäftsprozesse auf der Zeitachse bestimmt und die notwendigen Prozess-Ressourcen ermittelt.

Wie bestimmen Sie die notwendigen Continuity-Massnahmen? Ermittelt werden die Auswirkungen möglicher Risiken (Ausfallszenarien) auf die Geschäftsprozesse und deren Ressourcen. Werden die Massnahmen auf Basis der Prozess-Ressourcen bestimmt, können im Rahmen der Business-Continuity-Planung relativ rasch machbare und meist auch wirtschaftliche Massnahmen gefunden, geplant und umgesetzt werden.

Die Business-Continuity-Planung

Die richtige Business-Continuity-Planung (BCP) sichert während und nach einem Ereignis die Fortführung der Geschäftstätigkeit. Je weniger Zeit im Ereignisfall zur Verfügung steht, desto mehr muss im Rahmen der BCP vorbereitet werden.

Nicht alles was wichtig ist, ist auch zeitkritisch. Bei der BCP liegt der Fokus auf zeitkritischen Prozessen und Ressourcen mit einer kurzen MTA (maximal tolerierbaren Ausfallzeit). Wenn bei einem Ausfall eines Geschäftsprozesses wenig Zeit zur Verfügung steht, bis die Auswirkungen nachhaltige Folgen für das Gesamtunternehmen verursachen, müssen Überbrückungs- und/oder Ersatzfunktionen proaktiv bereitgestellt werden. Sie müssen vollständig geplant, implementiert, dokumentiert und getestet sein, damit sie bei Bedarf ohne unnötige Verzögerung abgerufen und umgesetzt werden können.

Weniger ist mehr – einfacher ist besser: Einfache Massnahmen können im Ereignisfall sicherer und effizienter sein. Technischen Ausfallrisiken muss nicht immer mit neuen teuren technischen Massnahmen begegnet werden. Organisatorische oder administrative Lösungen sind unter Umständen ebenfalls möglich.

Sehr oft bestehen im operativen Betrieb bereits Lösungsmöglichkeiten, die nicht bekannt oder nur nicht dokumentiert sind. Im Ereignisfall sind bestehende und bewährte Lösungen in der Regel der beste Garant für einen erfolgreichen Einsatz.

Wie stellt man sicher, dass die Business Continuity Planung auch wirklich funktioniert? Mindestens zeitkritische Geschäftsprozesse, die sofort aus dem Stand funktionierende Überbrückungs- und/oder Ersatzlösungen brauchen, müssen regelmässig getestet werden. Aber: Ein Restrisiko besteht immer!

Mit einem geeigneten Notfall- und Krisen-Management sowie gut vorbereiteten Business-Continuity-Massnahmen kann die Unternehmung den Schaden in Grenzen halten. ■



ALBERT ANDRIST

Leiter Business Continuity & Security der Gruppe Mobiliar, Protekta Risiko-Beratungs-AG, Bern, ein Tochterunternehmen der Schweizerischen Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG.

DR. HEINER EICHENBERGER
CEO, Safrima AG, Worben.