

Warum Business Continuity Management unverzichtbar ist

Unglücksfälle wie etwa Brände von Betriebsgebäuden oder Geschäftsräumlichkeiten machen immer wieder Schlagzeilen in den Medien. Was häufig vergessen geht: Dahinter stehen Existenzen von Geschäftsinhaberinnen und -inhabern – und von Mitarbeitenden. Wie geht es für sie weiter?

VON MICHELLE ZIMMERMANN

Stellen Sie sich einmal vor: Sie sind CEO und Inhaber/-in einer Bäckerei mit rund 25 Mitarbeitenden. Ihr Bäckereigebäude verfügt über eine grosse Backstube und im vorderen Teil einen Verkaufsraum mit einem kleinen Tea-Room. Zudem beliefern Sie den lokalen Dorfladen mit Ihren Backwaren. Eines Nachts werden Sie durch das hartnäckige Klingeln ihres Telefons geweckt. Am anderen Ende ist der Einsatzleiter der Polizei, der Ihnen mitteilt, dass Ihre Bäckerei in Vollbrand steckt.

Sie sind inzwischen am Ort des Geschehens, der Brand konnte gelöscht werden. Glücklicherweise wurde niemand verletzt, da sich zu diesem Zeitpunkt noch niemand im Gebäude befand. Jedoch ist die Backstube komplett abgebrannt. Ihre Mitarbeitenden treffen langsam vor Ort ein und sind genauso ratlos wie Sie. Ihre ganze Existenz hängt von dieser Bäckerei ab und Sie fühlen sich auch verantwortlich für Ihre Mitarbeitenden. Wie geht es jetzt weiter?

Was ist BCM und warum braucht es das?

Wie geht es nach einem Ereignis weiter, wenn die Fortführung des Betriebs nicht wie gewohnt weitergehen kann? Das Business Continuity Management (BCM), oder auf Deutsch Betriebskontinuitätsmanagement, befasst sich genau mit dieser Frage.

Neben dem im Beispiel genannten Brand vom Standort der Firma können auch weitere Ereignisse, wie beispielsweise ein IT-Ausfall ausgelöst durch technische Ursachen oder auch durch einen Cyberangriff, zu einer Betriebsunterbrechung führen. Aber auch starke Abhängigkeiten von Drittfirmen, wie beispielsweise zu einem Lieferanten, können aufgrund von Lieferengpässen dazu führen, dass die Produktion nicht wie gewohnt stattfinden kann. Gerade in den letzten Jahren waren viele Firmen aufgrund des Coronavirus, durch



Autorin

Michelle Zimmermann ist Consultant bei der GU Sicherheit & Partner AG. Sie hat einen Bachelor of Science in Business Administration mit Vertiefungsrichtung Value Network Management und ist zertifizierte Business Continuity Managerin.



Lager- oder Produktionshalle abgebrannt: Wie kann sichergestellt werden, dass die Geschäftstätigkeit nicht existenziell beeinträchtigt wird?

niedrige Wasserstände des Rheins aufgrund langandauernder Trockenheit oder jetzt durch den Krieg in der Ukraine von Lieferengpässen betroffen. Beim BCM kommt es aber weniger darauf an, wieso ein Betriebsunterbruch entsteht, sondern vielmehr was unterbrochen ist und wie sich das auf das Tagesgeschäft auswirkt.

Für viele Grossunternehmen ist BCM zumindest ein Begriff oder wurde dort bereits etabliert. Einige Grossfirmen verfügen gar über eigene BCM-Spezialisten oder ganze BCM-Abteilungen. Bei KMU hingegen fehlt das Bewusstsein oftmals dafür. Teilweise fehlt auch das Know-how, ein pragmatisches BCM anzugehen oder es fehlt schlicht und einfach an finanziellen und/oder personellen Ressourcen, da es als sehr aufwändig angesehen wird.

Dabei ist BCM besonders für KMU sehr wichtig. Bereits ein kurzer Betriebsunterbruch kann schwerwiegende finanzielle Folgen mit sich bringen. Oftmals verfügen gerade kleinere Betriebe über keine grossen Rücklagen bzw. Reserven. Vorbereitet zu sein und einen genauen Plan zu haben, gibt nicht nur ein Gefühl von Sicherheit, sondern ist auch die günstigere Lösung. Zudem



benötigt das BCM weniger Aufwand als viele vielleicht denken.

Wie könnte ein pragmatisches BCM aussehen?

Um überhaupt mit BCM anfangen zu können, ist es wichtig, sich mit den Abläufen und Abhängigkeiten des Unternehmens auseinanderzusetzen. Überlegen Sie sich einmal, welche Prozesse bzw. Aufgaben für Ihr Unternehmen wichtig sind, damit Sie Umsatz generieren können. Dies sind Ihre sogenannten «kritischen Geschäftsprozesse». Bei einer unerwarteten Störung sollten diese Prozesse so schnell wie möglich wieder zum Laufen gebracht werden, um grössere finanzielle Einbussen zu verhindern. Definieren Sie auch, was «schnellstmöglich» für Ihr Unternehmen bedeutet. Muss der Prozess erst in einigen Stunden wieder laufen? Oder erst am nächsten Tag? Oder gar in den nächsten Minuten? Wie lange kann Ihr Unternehmen einen Unterbruch verkraften?

Sobald Sie wissen, welches Ihre geschäftskritischen Prozesse sind, definieren Sie, von welchen Ressourcen Sie sowohl intern wie extern für deren Ausführung abhängig sind. Welche fachlichen Kompetenzen sind gefragt (Personal)? Was benötigen Sie für Material oder Applikationen?

Überlegen Sie sich auch, von welchen Leistungen von Drittpartnern Sie abhängig sind wie zum Beispiel Lieferanten (inkl. Strom und Internet) oder Transportunternehmen.

Strategie definieren

Mit der Definition einer Strategie ist nicht das Erarbeiten eines 20-seitigen Konzepts gemeint. Sie sollten jedoch wissen, wozu Sie bereit sind, um den Geschäftsbetrieb wiederherzustellen. Dies beinhaltet einerseits den Aufwand wie auch finanzielle Investitionen für einen Plan B. Zudem sollten Sie festlegen, welche Restrisiken Sie bereit sind zu tragen. Bei all den Prozessen, in denen Sie sich keinen Unterbruch leisten können, überlegen Sie sich sinnvolle Massnahmen. Brauchen Sie vielleicht einen Ausweichstandort für Ihre Firma? Haben Sie Partner, die Sie unterstützen können? Gibt es weitere Lieferanten als nur Ihren Hauptlieferanten? Bei diesen Massnahmen geht es nicht darum, einen Betriebsausfall verhindern zu können, sondern diesen möglichst gut abzufangen. Die Ausfallzeit Ihres Betriebes soll so kurz wie möglich sein, damit Sie so rasch wie möglich wieder arbeiten können. In diesem Zusammenhang überlegen Sie sich auch, wie ein Minimalbetrieb aussieht und funktionieren könnte und welche Kriterien erfüllt werden müssen, damit Sie wieder in den Normalbetrieb übergehen können.

Checklisten oder sog. Business Continuity Pläne erstellen

Sie kennen nun Ihre kritischen Prozesse sowie Ihre Abhängigkeiten und haben für einen Unterbruch Massnahmen definiert. Was Sie nun noch brauchen, sind Schritt für Schritt Anleitungen, sogenannte Business Continuity Pläne (BCP). Diese können Sie im Ernstfall aus der Schublade ziehen und diese zeigen Ihnen genau auf, was Sie zu tun haben. Solche Pläne sollen in Friedenszeiten in Ruhe erarbeitet werden.

Wichtig ist, dass diese Pläne einfach handhabbar, das heisst praxistauglich sind, denn im Ereignis haben Sie keine Zeit, seitenlange Romane zu lesen. Es sollte das Wichtigste festgehalten werden, sodass Sie während eines Ereignisses keine wertvolle Zeit verlieren Informationen zusammenzusuchen.

Einige Ideen, was in einen BCP gehört:

- Wann wird der Plan ausgelöst und durch wen (z.B. Geschäftsführung, Krisenstab)?
- Wer ist für die Ausführung des Plans zuständig (z.B. Abteilungsleitung)?
- Klare Anweisungen was zu tun ist
- Ab wann soll der Normalbetrieb wieder aufgenommen werden können?
- Wer muss in welchen Abständen über den Stand der Arbeiten informiert werden (z.B. Geschäftsführung, Krisenstab)?
- Wichtigste Kontakte (z.B. von Schlüsselmitarbeitenden, Ersatzlieferanten etc.)
- Und weiteres

Regelmässig testen und optimieren

Das Aufwändigste im ganzen BCM – Prozess haben Sie nun bereits gemeistert. Damit Sie während einem Ernstfall aber bestmöglich vorbereitet sind, ist eine jährliche Überprüfung bezüglich Aktualität der Pläne nötig. Weiter empfehlen wir, einen möglichen Ausfall auch einmal zu testen. Sind die BCP sinnvoll und vollständig? Funktionieren die aufgelisteten Schritt für Schritt Anleitungen und definierten Ausweichmöglichkeiten? Stellen Sie Lücken oder Stolpersteine fest, so optimieren Sie Ihre Pläne oder definierten Massnahmen.

Eine Vorbereitung lohnt sich für grosse wie kleinere Unternehmen, denn wie Forrest Gump im gleichnamigen Hollywood-Film schon sagte: «Das Leben ist wie eine Schachtel Pralinen, man weiss nie, was man kriegt.»

«Es geht nicht darum, einen Betriebsausfall verhindern zu können, sondern diesen möglichst gut abzufangen.»