



Im Ereignisfall interessiert nur, wie die notwendige Dienstleistung so rasch wie möglich wieder erbracht werden kann.

Illustrationsbild: depositphotos, DmyTo

BCM – schon wieder ein unnötiges Grossprojekt?

Nach der Einführung des Risikomanagements, eines internen Kontrollsystems und der Umsetzung der neuen Datenschutzbestimmungen ist für viele Unternehmen die Einführung eines Business-Continuity-Management-Systems des Guten zu viel: Schon wieder ein Governance-Grossprojekt, das viel Zeit braucht, hohe Kosten verursacht, wertvolle Personalressourcen beansprucht und nichts bringt. Ist das tatsächlich so?

Albert Andrist

Für viele Unternehmen werden die gestiegenen Governance-Anforderungen zu einer immer grösseren Herausforderung. Sie verursachen hohe Kosten und sind unproduktiv. Zudem fehlt vielfach entsprechend qualifiziertes eigenes Personal für die Umsetzung. Für die Geschäftsbereiche und Produktionsprozesse wird dies eine immer grössere Belastung.

Nehmen wir es vorweg: Die Befürchtungen in Bezug auf die Umsetzung eines Business-Continuity-Management-Systems (BCMS) sind in der Regel unbegründet. Wenn das BCMS richtig angegangen und aufgebaut wird, ist dies kein endloses

Grossprojekt, braucht kein übermässiges Budget und bindet auch nicht unendlich viele wertvolle Personalressourcen.

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass im Unternehmen sehr oft vieles bereits vorhanden ist. Das Fachpersonal und die Spezialisten im Betrieb wissen in der Regel sehr wohl, was man machen könnte, um einen Betriebsausfall überbrücken zu können. Ganz ohne ein Projekt und ein systematisches Vorgehen geht es jedoch trotzdem nicht.

Das BCM-Projekt

Grundsätzlich ist nur der Aufbau, die einmalige Initialphase, ein Projekt. Das Business Continuity Management ist ein Prozess, der, wie andere Managementsysteme

im Unternehmen, etabliert werden muss. Diese Projektphase ist nicht besonders aufwendig, aber man sollte ihr unbedingt die notwendige Aufmerksamkeit schenken und das Vorgehen sauber, Schritt für Schritt entlang der BCM-Elemente planen und durchführen. Das spart später sehr viel Zeit.

Die Elemente des BCM

Das Business Continuity Management besteht aus folgenden Elementen:

- Business-Impact-Analyse
- Business-Continuity-Strategie
- Business-Continuity-Massnahmen
- Übungen und Tests
- Operationelle Planung, Governance und Controlling

«Die maximal tolerierbare Ausfallzeit muss klar sein.»»

Business-Impact-Analyse

Eine bedarfsgerechte Vorsorgeplanung sichert während und nach einem Ereignis die Fortführung der Geschäftstätigkeit. Nicht alles, was wichtig ist, ist aber zugleich auch zeitkritisch. Deshalb muss in jedem Fall als Erstes eine Analyse der Geschäfts- oder Produktionsbereiche erfolgen. Ohne diese Analyse kann das BCM nicht bedarfsgerecht und wirtschaftlich umgesetzt werden. Im Falle eines Betriebsunterbruchs muss klar sein, welcher Geschäfts- oder Produktionsbereich welche maximal tolerierbare Ausfallzeit (Maximum Tolerable Outage, MTA) hat. Damit kann die Priorität der notwendigen Überbrückungsmassnahmen und/oder Ersatzlösungen (BC-Massnahmen) bis zur abgeschlossenen Ereignisbewältigung und Wiederherstellung des Normalzustandes festgelegt werden.

BC-Strategie

Basierend auf den Ergebnissen der Business-Impact-Analyse (BIA), bestimmt das Unternehmen seine Business-Continuity-Strategie und definiert damit die Vorgaben und Leitplanken für den Handlungsbedarf bei der Umsetzung von notwendigen und wirtschaftlichen Business-Continuity-Massnahmen.

BC-Massnahmen

Je weniger Zeit im Ereignisfall zur Verfügung steht (maximal tolerierbare Aus-

fallzeit), desto besser müssen die Vorsorgemassnahmen, das heisst Überbrückungs- und/oder Ersatzlösungen, vorbereitet sein. Bei der Vorsorgeplanung liegt das Schwergewicht deshalb in erster Linie bei den zeitkritischen Geschäftsprozessen und den dazugehörenden Ressourcen.

Business-Continuity-Massnahmen und -Pläne sollten nicht ereignisbezogen, sondern ressourcenbasiert erstellt werden. Im Ereignisfall interessiert nicht, weshalb der betroffene Geschäfts- oder Produktionsbereich ausgefallen ist, sondern nur, wie die notwendige Dienstleistung so rasch wie möglich wieder erbracht werden könnte.

«In der Regel sind nur sehr wenige Geschäftsbereiche wirklich zeitkritisch und erfordern im Ereignisfall sofortige BC-Massnahmen.»»

Wenn bei einem Ausfall eines Geschäftsprozesses wenig Zeit bleibt, das heisst, die maximal tolerierbare Ausfallzeit sehr kurz ist, bis die Auswirkungen des Ausfalls nachhaltige Folgen für das Gesamtunternehmen verursachen, müssen Überbrückungs- und/oder Ersatzfunktionen proaktiv bereitgestellt werden. Sie müssen deshalb

- geplant,
- vollständig implementiert,

- sauber dokumentiert
- und regelmässig getestet werden.

Bei Bedarf müssen sie ohne unnötige Verzögerung umgesetzt werden können. Ganz besonders zeitkritische Geschäftsprozesse, die sofort und aus dem Stand funktionierende Überbrückungs- und/oder Ersatzlösungen brauchen, müssen deshalb unbedingt auch regelmässig getestet werden.

Weniger ist mehr

Dies ist aber nur für wirklich zeitkritische Geschäfts- oder Produktionsbereiche notwendig: Für Geschäfts- oder Produktionsbereiche also, die bei einem Ausfall sehr rasch nachhaltige Konsequenzen für das Unternehmen haben. In der Regel sind dies nur sehr wenig Geschäfts- oder Produktionsbereiche, die wirklich zeitkritisch sind. Dabei darf zeitkritisch nicht mit wichtig verwechselt werden. Zeitkritische Bereiche sind zum Beispiel die Produktion oder das Bestellwesen (direkter Kundenkontakt). Wichtig, aber normalerweise nicht zeitkritisch sind zum Beispiel die Forschung oder das Marketing. Diese Funktionen könnte man im Falle eines Grossereignisses vermutlich einen Moment zurückstellen. Die direkten Leistungen gegenüber den Kunden sind in der Regel aber nicht ohne nachhaltige Konsequenzen.

Einfach ist besser

Einfache Massnahmen sind im Ereignisfall sicherer und effizienter. Ausfallrisiken muss nicht immer mit neuen technischen Massnahmen begegnet werden – ganz im Gegenteil. Manuelle oder organisatori-

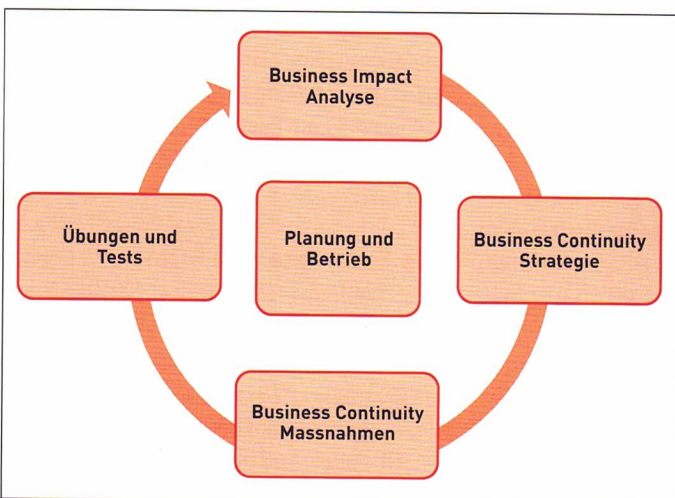


Abb. 1: Die fünf Elemente des BCM.

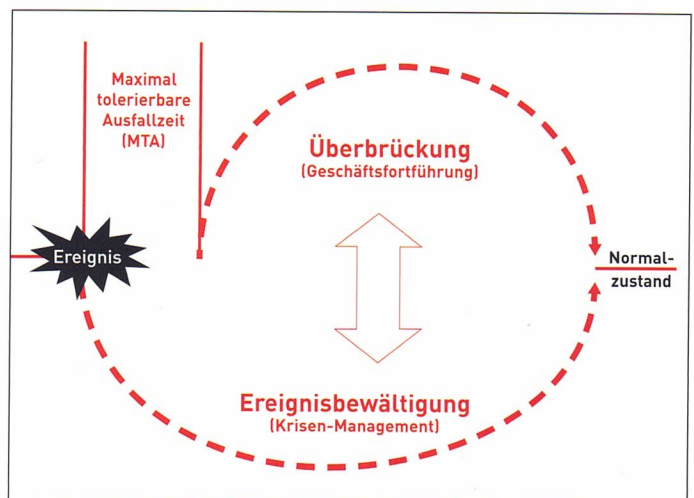


Abb. 2: Ereignisbewältigung und Überbrückung im Ereignisfall.

sche Lösungen sind unter Umständen ebenfalls möglich und wesentlich effizienter. Dabei kann sehr oft festgestellt werden, dass bereits Überbrückungs- oder Ersatzmassnahmen bestehen, oder es können relativ rasch machbare, kurzfristig umsetzbare und meist auch wirtschaftlich sinnvolle Massnahmen gefunden werden. Vielfach müssen sie nur zusammengetragen und dokumentiert werden. Im Ereignisfall sind bereits bestehende und bewährte Massnahmen in der Regel der beste Garant für einen erfolgreichen Einsatz.

Auch bei Informatiklösungen sollte immer zuerst ermittelt werden, welche manuellen Möglichkeiten bei einem Ausfall in Betracht gezogen werden könnten. Das ist selbstverständlich nicht überall und vor allem auch nicht unendlich lange machbar. Aber jede manuelle Überbrückungs- und/oder Ersatzlösung ist besser als neue, kostspielige Informatikinstallationen. Zudem würde dadurch die Komplexität der Informatik wieder erhöht, und dadurch auch das Risiko für zusätzliche Störungen und Ausfälle.

Deshalb sollte man kein drittes Rechenzentrum planen, wenn die Rechnungen zur Not auch einmal für eine gewisse Zeit von Hand erstellt werden könnten.

«Die einfachsten Massnahmen sind normalerweise die besten.»»

Nachhaltige Sicherung der Geschäftstätigkeit

Eine nachhaltige Sicherung der Geschäftstätigkeit im Unternehmen beinhaltet immer auch ein Business-Continuity-Management-System. Dieses sollte pragmatisch, aber trotzdem systematisch aufgebaut werden – ein Grossprojekt braucht es dazu erfahrungsgemäss nicht.

Wenn bei der Business-Impact-Analyse die wenigen wirklich zeitkritischen Geschäfts- oder Produktionsprozesse ermittelt wurden, können die notwendigen Business-Continuity-Massnahmen ganz

gezielt darauf ausgerichtet werden – es werden keine unnötigen Ressourcen beansprucht.

Viele Massnahmen werden bestimmt bereits vorhanden sein. Zudem sind Fachpersonen im Unternehmen durchaus in der Lage, zu beurteilen und zu beschreiben, wie im Ereignisfall Überbrückungs- und/oder Ersatzlösung einfach umgesetzt werden könnten – ohne grossen Aufwand und ohne grosses Budget. ■



ALBERT ANDRIST

Berater und Dozent für Notfall-/Krisen- und Business-Continuity-Management
andrist beratungen, Bern/Worblaufen