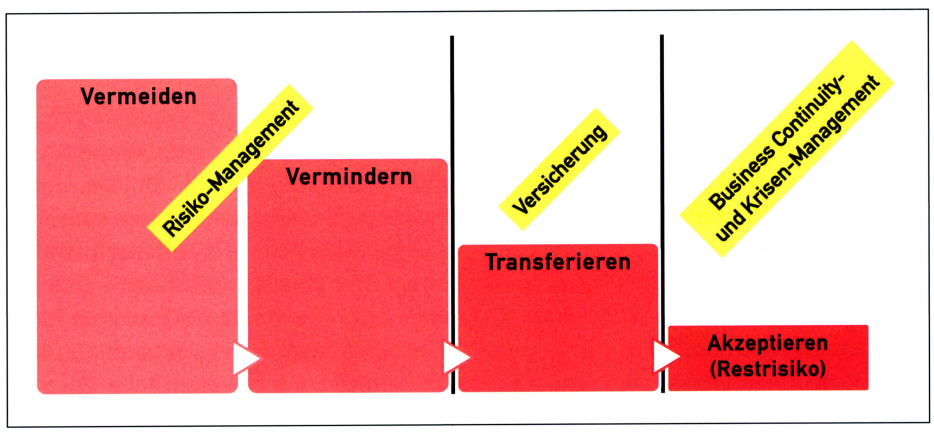
BCM – was bringt eine ISO-Zertifizierung?

Viele Firmen beschäftigen sich momentan mit dem Aufbau eines Business-Continuity-Management-System. Dabei stellt sich auch die Frage, ob die entsprechenden ISO-Standards praxistauglich sind und ob eine Zertifizierung sinnvoll ist.

Albert Andrist

Unzählige Unternehmungen verwenden bereits heute ganz selbstverständlich ISO-Standards im Bereich von Qualitätssicherung und Risikomanagement zur ganzheitlichen Sicherung der Geschäftstätigkeit. Dazu gehören unter anderem

- ISO 9001: Qualitätsmanagement
- ISO 14001: Umweltmanagement
- ISO 19600: Compliancemanagement
- ISO 27001: Informationssicherheitsmanagement
- ISO 31000: Risikomanagement



© andrist beratungen

Abbildung 1: Zur ganzheitlichen Sicherung der Geschäftstätigkeit gehört auch die Vorbereitung auf die Restrisiken.

Viele Firmen lassen sich auch erfolgreich gegen diese Standards zertifizieren und bauen mit und um diese Standards ein umfassendes Präventionssystem zum Vorbeugen und Verhindern von unerwünschten Ereignissen. Das Schwergewicht liegt dabei in diesen Bereichen in der Regel bei der Prävention. Es werden Kontrollen und Massnahmen implementiert, um Ereignisse so weit wie möglich zu verhindern oder die Auswirkungen im Ereignisfall so klein wie möglich zu halten. Dies ist weitgehend etabliert und hat sich erwiesenermassen bewährt.

Kein Unternehmen ist jedoch vor den berühmten Restrisiken gefeit (vgl. Abb. 1). Auch ein noch so gutes Präventionssystem kann nicht verhindern, dass trotzdem ein Ereignis eintreten kann. Darauf sollte man sich in geeigneter Form vorbereiten. Denn die Restrisiken treffen meist dort ein, wo man sie am wenigsten erwartet hätte. Immer mehr Firmen erkennen diese Notwendigkeit und bereiten sich entsprechend darauf vor. Mit einem Business-Continuity-Management-System (BCMS) stellen sie sich auf die Bewältigung (Krisenmanagement) und Überbrückung (Geschäftsfortführung) während und nach einem ausserordentlichen Ereignis ein.

ISO-Standards für das BCMS

Auch im Bereich BCMS gibt es heute ausgezeichnete und praxistaugliche ISO-Standards, die für den Aufbau und Betrieb eines BCMS geeignet sind:

- ISO 22301: Business-Continuity-Management-System
- ISO 22316: BCMS – Organizational Resilience
- ISO 22317: BCMS – Business Impact Analyse
- ISO 22318: BCMS – Supply Chain Continuity

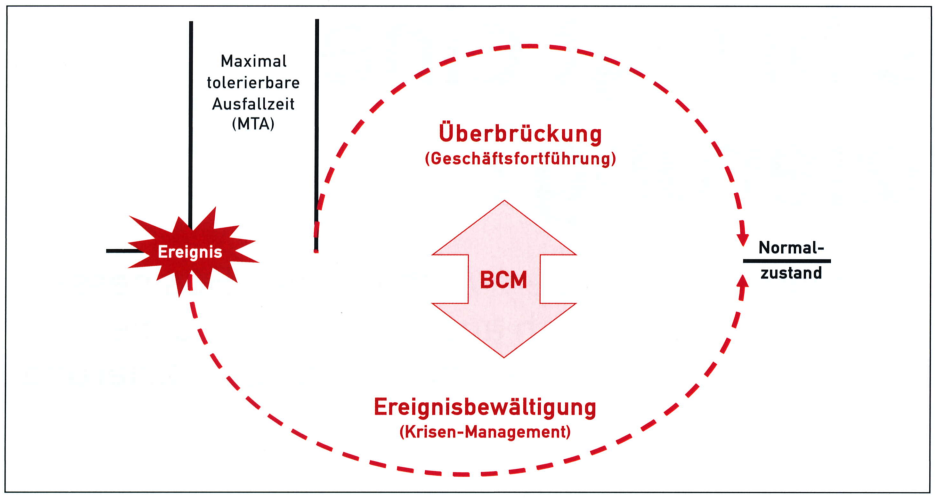
ISO 22301 deckt das gesamte Business-Continuity-Management-System ab, die ISO-Standards 2231x vertiefen einzelne spezifische Bereiche des Gesamtsystems.

Eine bedarfsgerechte Vorsorgeplanung sichert während und nach einem Ereignis die Fortführung der Geschäftstätigkeit. Im Falle eines Betriebsunterbruchs muss klar sein, welcher Geschäfts- oder Produktionsbereich welche maximal tolerierbare Ausfallzeit (MTA) hat. Dies wird anhand einer Business Impact Analyse (BIA) ermittelt. Damit kann die Priorität der notwendigen Überbrückungsmassnahmen und/oder Ersatzlösungen (Continuity-Massnahmen) bis zur abgeschlossenen Ereignisbewältigung und Wiederherstellung des Normalzustandes festgelegt werden (vgl. Abb. 2). Entlang der ISO-Standards lassen sich die notwendigen Arbeiten pragmatisch, systematisch und zielgerichtet vorbereiten und durchführen.

> «Im Bereich BCMS gibt es bewährte und praxistaugliche ISO-Standards.»

Betriebsunterbruch

Es ist noch nicht so lange her, da haben viele mit den Achseln gezuckt und ge-



© andrist beratungen

Abbildung 2: BCM besteht aus Ereignisbewältigung (Krisenmanagement) und Überbrückung (Geschäftsfortführung).

schmunzelt, wenn der Sicherheitsverantwortliche von Pandemievorsorge gesprochen hat. Gerade die Corona-Pandemie hat uns eindrücklich vor Augen geführt, dass längst nicht alle Risiken kontrolliert und verhindert werden können. Und sie hat auch gezeigt, dass nicht nur Brand- oder Elementarereignisse die Betriebsabläufe und Geschäftsprozesse behindern oder nachhaltig stören und bis zu einem Betriebsunterbruch führen können.

Ein Betriebsunterbruch im Sinne von Business Continuity wird normalerweise durch einen vollständigen oder teilweisen Ausfall betriebsrelevanter Ressourcen verursacht. Praktisch alle Geschäftsprozesse und Produktionsbereiche sind für ihre Leistungserbringung auf die folgenden Ressourcen angewiesen:

- Facilities (Arbeitsplatzinfrastruktur)
- Technik (Informatik, Telekommunikation, Maschinen)
- Personal (Schlüsselpersonen und Funktionen)
- Provider (Zulieferer von Rohstoffen und Halbfabrikaten, Dienstleistungserbringer)

Diese Ressourcen sollten die Grundlage für die notwendigen Ersatz- oder Überbrückungsmassnahmen bilden. Die Business-Continuity-Planung (BCP) wird deshalb auf diese Ressourcen ausgerichtet.

Abhängigkeit zwischen Kunden und Lieferanten

Bei der Vorsorgeplanung oft vernachlässigt, aber immer wichtiger wird die gegenseitige Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten. Bei der Business-Continuity-Planung nimmt die Ressource Provider deshalb einen immer wesentlicheren Faktor ein. Als Unternehmen ist man in der Regel sowohl Kunde als auch Lieferant. Als Kunde bezieht man Rohstoffe, Halbfabrikate, Bestandteile, Betriebsmittel oder wesentliche Dienstleistungen von Dritten. Als Lieferant liefert man seine Erzeugnisse an Kunden oder Händler.

> «Die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Kunden und Lieferanten nimmt zu.»

Wie stellt man nun sicher, dass diese Leistungs- oder Lieferketten bei den Lieferanten nicht abbricht, dass der Lieferant die notwendigen Business-Continuity-Massnahmen implementiert und vorbereitet hat, um Ausfälle oder Lieferengpässe zu vermeiden?

Wie bestätigt man den Kunden, dass im eigenen Betrieb die notwendigen Massnahmen vorbereitet sind, um eine Verzögerung oder einen Ausfall der Leistungen und Lieferungen zu verhindern? Die Notwendigkeit, gegenüber den Kunden bestätigen zu können, dass ein umfassendes und wirkungsvolles Business-Continuity-Management-System besteht, nimmt zu. Zum einen wird immer mehr «just in time» produziert, kostspielige Lagerhaltungen werden reduziert und die Abhängigkeit von Lieferanten steigt. Zum anderen wird ein BCMS in verschiedenen Branchen vom Regulator verlangt. Zum Beispiel müssen Banken und Versicherungen den Nachweis in Bezug auf die Business-Continuity-Vorsorge zwingend erbringen können. Dies gilt auch für Leistungen Dritter. Firmen, die für Banken oder Versicherungen betriebsrelevante Leistungen erbringen, zum Beispiel in Form von Outsourcing, werden diesen Nachweis ebenfalls erbringen müssen.

Firmen, die auf stark «just in time»-Produktion fokussierte Kunden ausgerichtet sind, werden zukünftig ohne BCM-Nachweis kaum mehr offerieren können. Wäre da ein von neutraler Seite erstellter Nachweis, basierend auf einem international anerkannten ISO-Standard, nicht hilfreich?

Eine Zertifizierung kann deshalb gegenüber Kunden, die eine Bestätigung für ein vorhandenes Business-Continuity-

© Albert Andrist

Was tun, wenn das Personal am Arbeitsplatz fehlt?

Management-System verlangen, ein sehr starkes Verkaufsargument sein.

Nutzen einer Zertifizierung

Der Nutzen einer BCM-Zertifizierung liegt auf der Hand. Die Implementierung, Umsetzung und Zertifizierung eines BCMS hat folgende Vorteile:

- Sie können sich gegenüber Kunden als verlässlicher Partner ausweisen
- Sie kennen die zeitkritischen Geschäftsprozesse und können die Kräfte bei der Vorsorge und im Ereignisfall gezielt auf diese konzentrieren
- Sie kennen die internen und externen Abhängigkeiten und können sich darauf einstellen
- Sie können eine breite Awareness im Unternehmen für Fragen im Zusammenhang mit einem allfälligen Betriebsunterbruch schaffen

Der Nutzen dieser Kenntnisse oder Erkenntnisse geht dabei sehr oft weit über das eigentliche Business-Continuity-Management hinaus.

Von der Idee zur Zertifizierung

Das Projekt einer Zertifizierung muss unbedingt von der Geschäftsleitung getragen und die beteiligten Mitarbeitenden müssen motiviert und mit einbezogen werden. Sie müssen verstehen, warum plötzlich alles, was ja eigentlich klar ist, jetzt auch noch schriftlich dokumentiert werden soll. Spätestens bei einem unerwarteten Ausfall einer Schlüsselperson oder bei einem Austritt einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters werden sie auch ohne Business-Continuity-Ereignis diese Dokumentationen schätzen.

Die Realisierung erfolgt normalerweise in drei Schritten:

- Einführung und Umsetzung des BCM-Projektes
- Vorprüfung durch den Zertifizierer
- Zertifizierung

Nehmen Sie frühzeitig mit dem Zertifizierer Kontakt auf, damit die Erwartungen und Vorgaben gegenseitig abgesprochen werden können. Das erspart viel Arbeit und unnötige Enttäuschungen. Es empfiehlt sich, bei der Realisierung des Projekts und bei der Vorbereitung auf die Zertifizierung externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. So können unnötige Fehler vermieden und Erfahrungen aus anderen Projekten übernommen werden.

Mit einer gut vorbereiteten Realisierung und einem pragmatischen, schrittweisen Vorgehen, das dem Unternehmen angepasst ist, kann eine Zertifizierung mit vernünftigem Aufwand und in relativ kurzer Zeit erreicht werden und dabei weit über das eigentliche Business-Continuity-Management Nutzen erzielen. ■

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