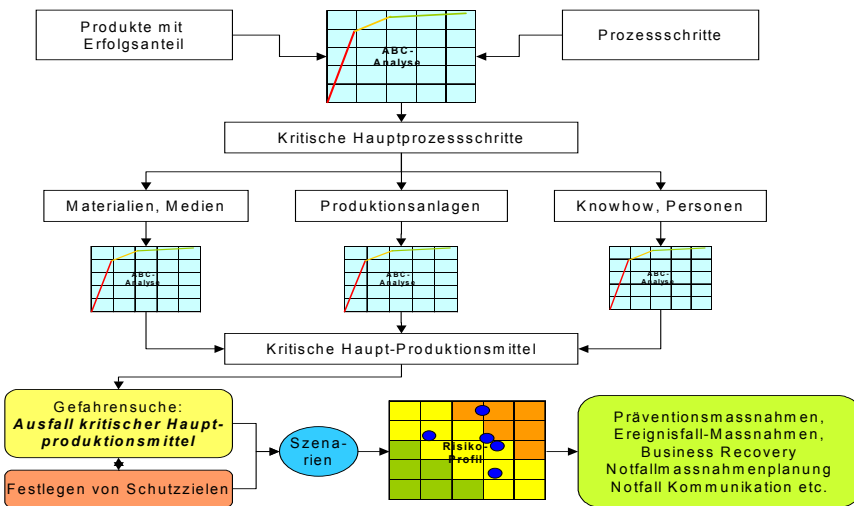


Business Continuity Management

Grossbrand in der Firma X. Eine sehr unwahrscheinliche Verkettung von Umständen führt zu einem Brandausbruch in der Lagerhalle. Dies geschieht bei Nacht. Der Brand kann nicht rasch genug unter Kontrolle gebracht werden und greift auf das Produktionsgebäude

vorzubereiten. Die untenstehende Abbildung illustriert den klassischen Business Continuity Management – Ansatz für das Risikomanagement. Er besteht aus folgenden Arbeitsschritten, welche die folgenden Schlüsselfragen beantworten:



über. Die vereinigten Feuerwehren kämpfen zwei Tage lang und können das Schlimmste, Todesopfer, verhindern. Das Produktionsgebäude brennt aber vollständig aus und stürzt ein. Der Sachschaden beläuft sich rund auf einen Jahresumsatz der Firma. Eine Wiederaufnahme der Produktion ist nicht vor 12 Monaten möglich

Die Firma ist zwar versichert. Sogar Produktionsausfälle sind mindestens teilweise abgedeckt. Trotzdem stellt sich die Frage: Überlebt sie das?! Wie können die Kunden gehalten werden, wenn man ein Jahr lang nicht liefern kann? Wie muss man in den Medien kommunizieren, damit die Firma nicht bereits am Tag danach im Markt als tot gilt? - Die Beschäftigung mit diesen Fragen, das Organisieren einer möglichst guten Überlebensfähigkeit, das ist Business Continuity Management. Die Katastrophen der vergangenen Wochen haben gerade wieder drastisch vor Augen geführt, dass jedes Unternehmen, ob gross oder klein, schlagartig einer existenziellen Krise ausgesetzt sein kann. Es gilt, sich darauf

1. Womit halte ich eigentlich die Firma hauptsächlich am Leben?

Die Wertschöpfungsketten des Unternehmens werden analysiert. Die Wertschöpfungsketten bzw. Produkte werden nach ihrer Bedeutung für den Gewinn des Unternehmens rangiert.

2. Welche Prozesse sind demnach überlebenswichtig?

Die Wertschöpfungsketten werden daraufhin untersucht, welche Prozessschritte für die Herstellung / Abwicklung notwendig sind. Die wichtigsten davon heissen kritische Hauptprozessschritte.

3. Welche Produktionsmittel müssen demnach unbedingt gesichert werden?

Die kritischen Hauptprozessschritte werden analysiert. Die Produktionsmittel dazu (zB. Anlagen, Gebäude, Roh- und Hilfsmaterialien, Medien, Daten etc. werden daraufhin analysiert, wie wichtig / unentbehrlich sie für das Durchführen des Hauptprozessschritts sind. Die wichtigsten davon sind die kritischen Anlagen, Materialien und Informationen.

Liebe Leserinnen und Leser

Die Hurrikankatastrophe von New Orleans und die Überflutungen in der Schweiz, beide Ereignisse werfen die Frage auf, ob solche Szenarien vom Menschen mitverschuldet sind und ob wir uns darauf einstellen müssen, dass solches nun aufgrund des Klimawandels immer häufiger passiert. Auch wenn keine zwingende Kausalkette von unserem Auto-Auspuff direkt zum Flutopfer führt – angesichts der gigantischen Schadensausmasse, angesichts des klaren Zusammenhangs zwischen CO₂-Konzentration in der Atmosphäre, Temperatur, sowie Niederschlags- und Wirbelsturmhäufigkeit, sollte es das oberste Gebot sein, dass wir nun wirklich das Möglichste tun, um die CO₂-Ausstösse zu verringern und damit den Klimawandel zu bremsen. Wir von Neosys versuchen unseren Beitrag dazu zu leisten, indem wir CO₂-Reduktionsprojekte im In- und Ausland begleiten, technisch unterstützen oder auditieren, aber auch, indem wir uns zusammen mit unserer Partnerfirma C4C im Handel mit CO₂-Kontingenten engagieren, damit weltweit möglichst viel und möglichst effizient in die CO₂-Minderung investiert wird. Dennoch wäre es illusorisch zu glauben, dass solche Massnahmen einen raschen Rückgang von Unwetterkatastrophen bewirken könnten. Wir müssen vorbereitet sein, um im Ernstfall das Überleben zu sichern und Schäden so gering wie möglich zu halten. In den USA wird man sicher die entsprechenden Lehren aus der Katastrophe ziehen. In der Schweiz, bezogen auf ein Unternehmen, bedeutet es, «Business Continuity Management» zu betreiben. Genau dies ist ein weiteres Gebiet wo Neosys helfen kann, siehe Titelgeschichte.

Viel Spass beim Lesen!

Ihr
Jürg Liechti





4. Welche Gefahren können zu einem Ausfall kritischer Anlagen, Materialien oder Informationen führen?

Der Ausfall von kritischen Produktionsmitteln wird nun wie im „normalen Risikomanagement“ behandelt: Dies bedeutet, dass zunächst die Gefahren, die zu einem Ausfall eines solchen kritischen Gutes führen können, systematisch gesucht und erkannt werden. Daraus werden Ereignisse / Szenarien hergeleitet, welche für die Realisierung dieser Gefahren typisch sind. In diesem Schritt ist viel Phantasie und ein sehr systematisches Vorgehen gefragt. Es geht ja darum, gerade auch jene Gefahren zu erkennen, die bisher noch nie eingetreten sind. Je nach den kritischen Produktionsmitteln sind dann so verschiedene Szenarien darunter wie eine Überflutung, der plötzliche Lieferstop seitens eines wichtigen Lieferanten, oder der Flugzeugabsturz des Entwicklungschefs.

5. Welche Überlebensrisiken geht die Firma derzeit ein? Sind diese Risiken tragbar?

Die gefundenen Szenarien werden nach Wahrscheinlichkeit und Schadensausmass eingeschätzt. Die Risiken werden mit den Tragungsmöglichkeiten der Firma verglichen (zB. mit dem vorhandenen Eigenkapital), aber auch mit der Risikopolitik der Firma, bzw. mit ihren Schutzzielen. Für untragbare Risiken besteht Handlungsbedarf.

6. Was ist zu tun, um die Überlebensrisiken auf ein tragbares Mass zu beschränken?

Für alle Risiken mit Handlungsbedarf werden geeignete Massnahmen erarbeitet, welche entweder die Eintretenswahrscheinlichkeit oder das Ausmass des Schadens verringern. Dazu gehören verschiedenste Massnahmen, die zum Teil präventiv (vorbeugend) wirken, zum Teil die Ereignisbekämpfung im Falle eines Eintretens betreffen.

Die Massnahmen können baulichen Charakter haben (zB. technischer Brandschutz), sie können die Ausbildung der Mitarbeiter betreffen, oder planerisch sein (zB. vorbereitete Wiederaufbaupläne nach bestimmten Zerstörungen). Risikomassnahmen im BCM betreffen oft:

- die Lieferantenbewirtschaftung (Vermeiden von single sourcing)
- die vorbereitete Produktionsaufnahme an Ausweichstandorten
- den Brand- und Überflutungsschutz
- die Kommunikation und das Marketing in Notlagen

Unsere Erfahrung aus etlichen Mandaten ist, dass fast immer noch einiges an wertvollen Massnahmen zu tun auftaucht, wenn man die möglichen Schreckensszenarien seriös durcharbeitet. Massnahmen, von denen alle hoffen, dass sie ihre Nützlichkeit nie beweisen müssen!