

## 4. Entwicklung und Einbindung der BCM-Reaktion

Das Ziel der verschiedenen Pläne für eine BCM-Reaktion ist es, im Vorhinein die Maßnahmen und Ressourcen zu bestimmen, die unabhängig von den Ursachen für die Bewältigung einer Unterbrechung benötigt werden. Wenn ein Ereignis aufgrund der Vorgaben nicht in den Geltungsbereich fällt, wie er für das Business Continuity Management-Programm bestimmt wurde, muss der Vorfall an den Krisenstab eskaliert werden.

### 4.1 Krisenmanagementplan

Fallstudien zu großen Störfällen (Knight and Pretty) verweisen darauf, dass ein effektives und zügiges Krisenmanagement der wesentliche Faktor für den Schutz eines Unternehmens vor finan-ziellem und Rufschaden ist. Erreicht wird dies durch den bewussten Umgang mit berechtigten Anforderungen externer Beteiligter.

### 4.2 Business Continuity-Plan

Im Business Continuity-Plan wird die Reaktion des gesamten Unternehmens auf einen Störfall gebündelt. Wer mit diesem Plan arbeitet, muss in der Lage sein, die Informationen über die Auswirkungen eines Störfalles zu verstehen, die geeigneten Maßnahmen aus dem Plan zu erkennen und einzuleiten, und gemäß den vereinbarten Prioritäten die Wiederaufnahme der Geschäftsprozesse zu leiten.

Zusammenstellung und Inhalt eines Business Continuity-Plans werden von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein. Die Detaillierung der Beschreibung von Maßnahmen richtet sich nach der Unternehmenskultur und der Komplexität der Maßnahmen.

### 4.3 BC-Pläne der Geschäftseinheiten

Die BC-Pläne für die Geschäftseinheiten geben die Maßnahmen für die BCM-Reaktion jeder Abteilung des Unternehmens vor. Dazu gehören beispielsweise:

- Die Benennung des Notfallteams
- Pläne zur Fürsorgeverpflichtung der Personalabteilung
- Wiederanlaufplan der Abteilung
- Logistikplan der IT

## 5. Übungen, Pflege und Audit

Eine Business Continuity Management-Fähigkeit kann nur als verlässlich gelten, wenn sie geübt wird, gepflegt wird, und auditiert wird.

### 5.1 Übungen

Die BCM-Fähigkeit wird durch ein strukturiertes Übungsprogramm erst entwickelt. Es wird erfolgreich sein, wenn erst einfache Übungen, und dann schrittweise immer umfassendere Notfallübungen durchgeführt werden.

### 5.2 Pflege

Das BCM-Pflegeprogramm soll sicherstellen, dass die Fähigkeit des Unternehmens zur Bewältigung von Störungen trotz des ständigen Wandels in der Organisation erhalten bleibt.

### 5.3 Auditierung

Eine Auditierung als Eigenbewertung oder unabhängige Prüfung anhand gegebener Normen und Richtlinien soll regelmäßig durchgeführt werden und Vorschläge zur Verbesserung ergeben. Ein geeigneter Standard hierfür ist BS 25000-2.

## 6. Einbindung in die Unternehmenskultur

Eine BCM-Kultur muss entwickelt werden, um Bereitschaft und wirksame Reaktion auf allen Ebenen zu erlangen.

### 6.1 Bewertung des BCM-Bewusstseins und Schulung

Bevor Sie die Bausteine einer Awareness-Kampagne planen und gestalten, ist es wichtig dass Sie den aktuellen grad an BCM-Bewusstsein kennen.

### 6.2 Einbinden von BCM in die Unternehmenskultur

Gestaltung und Vermittlung durch Schulung, Training und Schaffung von Sensibilität.

### 6.3 Beobachtung der kulturellen Veränderung

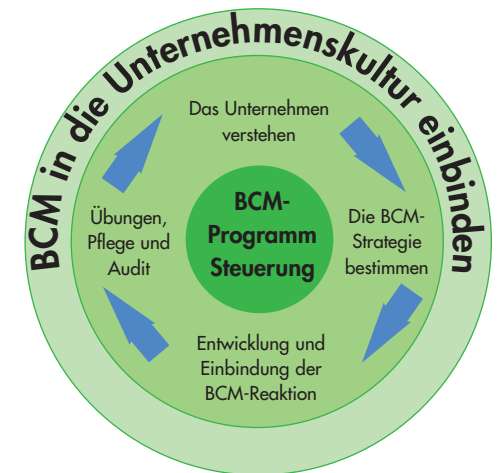
Die BCM-Awareness-Kampagne sollte als kontinuierliche Aufgabe betrachtet werden, um ein akzeptables Niveau beizubehalten.



## Good Practice Leitfaden (2008)

Warum Business Continuity Management (BCM) für Ihr Unternehmen unverzichtbar ist.

Ein kurzer Überblick



Einen vollständigen GoodPractice-Leitfaden finden Sie als kostenfreien Download unter [www.thebci.org](http://www.thebci.org).

Quelle: Das Lebenszyklus-Diagramm, BSI British Standards BS 25999-1

## Business Continuity Management

Business Continuity Management ist ein ganzheitlicher Managementprozess, durch den mögliche Bedrohungen eines Unternehmens erkannt und abgewehrt werden können. Es schafft eine Grundstruktur für mehr Stabilität und befähigt zu wirksamen Reaktionen zum Schutz der vitalen Interessen der Beteiligten, der Reputation und der Wertschöpfung.

„Ich werde oft gefragt, welchen einfachen Rat ich geben könnte, der für die privaten Unternehmer am hilfreichsten wäre. Meine Antwort ist einfach aber wirksam: Ein Business Continuity Plan, der regelmäßig überprüft und getestet wird.“ Eliza Buller, Director-General MI5 (UK).

### Aufbau des Leitfadens

Der GoodPractice-Leitfaden (2008) und diese Übersicht orientieren sich am Lebenszyklus des Business Continuity Management, wie er in BS 25999 (Teil 1 und 2) beschrieben ist.

Das Modell veranschaulicht einerseits, wie sich die Elemente aufeinander aufbauen, andererseits wird der erfahrene Praktiker sie gestalterisch im jeweiligen Kontext einsetzen. Wichtig ist, dass ein Fortschritt am vollständigen Lebenszyklus und über das gesamte Unternehmen gemessen wird.

### 1. BCM-Richtlinie und Programm Management

Die BCM-Richtlinie eines Unternehmens stellt die Grundstruktur für den Aufbau und die Umsetzung der BCM-Fähigkeit. Durch sie dokumentiert die Unternehmensleitung Ihre Einstellung zur Notwendigkeit der Einführung von BCM. Sie legt den Geltungsbereich und Verantwortlichkeiten fest.

Damit ein BCM-Programm Wirkung zeigen kann, müssen betriebswirtschaftliches, operatives, administratives und technisches Fachwissen zusammengebracht werden. Dies erfordert über den gesamten Lebenszyklus eine Koordination anhand der hier skizzierten Verfahren, und wie sie in der BCM-Richtlinie festzulegen sind.

BCM beschränkt sich nicht auf das Notfallkonzept. Vom BCM-Team wird auch erwartet, dass es jederzeit bereit ist, in einem Notfall die richtigen Maßnahmen zur Bewältigung zu leiten.

### 2. Das Unternehmen verstehen

Um ein wirksames BCM-Programm zu entwickeln, ist es erforderlich, dass Sie Ihre das Unternehmen verstehen, insbesondere, welche Abläufe und Prozesse unbedingt zügig wieder ihre Funktion aufnehmen müssen.

Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- Was sind die Ziele des Unternehmens?
- Wie werden diese Unternehmensziele erreicht?
- Welche Produkte/Dienstleistungen erbringt das Unternehmen?
- Wer wird für die Erbringung der Leistungen benötigt?
- Welche zeitlichen Vorgaben gibt es für die Erbringung der Leistungen?

#### 2.1 Business Impact-Analyse

Die Business Impact-Analyse (BIA) ist die Basis für die Entwicklung der BCM-Reaktion. In ihr werden die Folgen des Verlusts, der Störung oder Unterbrechung von Betriebsabläufen identifiziert, bewertet und qualifiziert. Auf dieser Grundlage bestimmt die Geschäftsleitung, wie lange eine Unterbrechung des Betriebs toleriert wird. Diese Zeitspanne wird *Maximum Tolerable Period of Disruption* (MTPD) genannt. Dies ist ein Grundwert für die Ausarbeitung der BCM-Strategie.

#### 2.2 Risikoanalyse

Im Kontext von BCM untersucht eine Risikoanalyse die Bedrohungsszenarien, die eine Unterbrechung des Betriebs verursachen können. Sie muss hierzu auf die Abläufe konzentriert werden, die in der BIA als geschäftskritische Prozesse identifiziert wurden.

### 3. Die BCM-Strategie bestimmen

Dieser Abschnitt beschreibt die Auswahl von Business Continuity Management-Strategien, um die betrieblichen Abläufe und Geschäftsprozesse trotz einer Störung aufrecht zu erhalten.

Business Continuity Management-Strategien behandeln:

- Die Bestimmung alternativer Betriebsabläufe, die bei einer Unterbrechung eingesetzt werden, um die Geschäftsprozesse des Unternehmens aufrecht zu erhalten oder wieder aufzunehmen, nach den Prioritäten und zeitlichen Vorgaben aus der Business Impact-Analyse.
- Die Sicherung von Schwachstellen und Single Point of Failure in geschäftskritischen Prozessen, die in der Risikoanalyse ermittelt wurden.

### 3.1 Unternehmensweite Strategien

Die Unternehmensleitung muss festlegen:

- In welcher Zeit ein jeder Ablauf wieder funktionieren muss (Recovery Time Objective – RTO), ausgehend von der MTPD.
- Welcher Mindestabstand von Ausweichgebäuden und gespiegelten Datenbeständen zu halten ist.

### 3.2 Strategische Vorgaben für Maßnahmen

Die Abhängigkeiten von Leistungserbringung, Geschäftsprozessen, Daten und Technik müssen in ihrer Komplexität analysiert werden. Geeignete Maßnahmen müssen für folgende Anforderungen gewählt werden:

- Personen, Mitarbeiter, Fähigkeit und Wissen
- Betriebsgebäude
- Verwendete Technik
- Information
- Anlagen und Vorräte
- Beteiligte, Partner, Lieferanten

Die Organisation sollte auch

- die Funktion von BCM-Beauftragten vor Ort verstehen
- die Eintrittswahrscheinlichkeit erkannter Bedrohungen mindern
- Maßnahmen zur Schadensbegrenzung ergreifen.

### 3.3 Konsolidierung der Ressourcen

Die Anforderungen an Ressourcen aus dem Unternehmen werden gesammelt. Es wird sichergestellt, dass sie in der benötigten Qualität innerhalb des Zeitrahmens abrufbar sind.