

Was ist Business Continuity Management (BCM) und welchen Nutzen hat es?

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

pwc

Januar 2016

BCM ist ein ganzheitlicher Prozess, der Unternehmen dabei hilft, potentielle Bedrohungen und deren Einfluss auf ihre Geschäftsprozesse zu identifizieren. Es stellt ein Rahmenwerk für die eigene Widerstandsfähigkeit gegen Risiken bereit und bietet die Möglichkeit, die Interessen der Stakeholder, die Reputation, die Marke und die Wertschöpfung zu schützen.

Die Fähigkeit, Geschäftsprozesse ohne Unterbrechung fortführen zu können, ist für Unternehmen im global vernetzten Wettbewerbsumfeld des 21. Jahrhunderts von herausragender Bedeutung. Durch eine Steigerung ihrer Resilienz können Unternehmen Reputationsschäden und finanzielle Verluste im Krisenfall abwenden und somit die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Unternehmen bieten ihre Dienstleistungen und Produkte in einer immer volatileren Geschäftsumwelt an. Hoch komplexe Lieferketten, Outsourcing von Unternehmensbereichen, Just-In-Time Produktion sowie die Digitalisierung der Produktion haben die Kontrollmöglichkeiten über die eigene Wertschöpfung erschwert. Parallel zu dieser Entwicklung sehen sich Unternehmen mit komplexen Bedrohungen wie Cyber-Angriffen, dem Ausfall von Schlüssellieferanten oder Energieengpässen im Zuge der Energiewende konfrontiert.

Business Continuity Management hilft Unternehmen, Geschäftsprozesse gegen Risiken abzusichern. Ein effizientes Business Continuity Management System wird dabei kontinuierlich an die Unternehmensstrategie angepasst, um Veränderungen am Geschäftsmodell gerecht zu werden und neue Risiken einzubeziehen.

Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

- Welchen Nutzen kann BCM meinem Unternehmen bringen?
- Was macht ein funktionsfähiges BCM aus?
- Wie geht mein Unternehmen bei der Implementierung vor?
- Welche Services bietet mir PwC?
- Welche zukünftigen Herausforderungen und Trends haben Unternehmen zu erwarten?

**Welchen
Nutzen kann BCM
meinem
Unternehmen
bringen?**

Nutzen von BCM für mein Unternehmen

Durch ein erfolgreich etabliertes Business Continuity Management (BCM) ist es Unternehmen möglich, besser mit den unternehmensrelevanten Bedrohungen und deren Auswirkungen auf die betriebliche Wertschöpfung umzugehen. Die Vorbereitung auf eine Störung erfolgt präventiv durch gezielt auf das Unternehmen entwickelte Kontinuitätsstrategien, aus denen operative Notfallpläne abgeleitet werden. Diese werden regelmäßig überprüft und angepasst und sind somit stets aktuell. Durch Simulationsmaßnahmen und einem Training der Belegschaft stellt BCM sicher, dass die Maßnahmen im Ernstfall funktionieren.

Ein Notfall bzw. eine Krise tritt in der Regel plötzlich und unerwartet ein. Jedes Unternehmen kann früher oder später von einem Notfall oder einer Krise heimgesucht werden. Erfolgreiche Unternehmen beschäftigen sich daher intensiv mit dem Thema Business Continuity Management. Sie antizipieren den Eintritt von Krisen bzw. Notfällen und können sich durch organisatorische Maßnahmen konkret auf bestimmte Szenarien vorbereiten. Langfristig gesehen kann durch Business Continuity Management die Widerstandsfähigkeit und somit der Fortbestand des Unternehmens sichergestellt werden.

Durch ein effizientes Business Continuity Management System können Unternehmen immense Kosten einsparen, da sie mithilfe der Business Impact Analyse die kritischen Geschäftsprozesse und Ressourcen identifiziert haben und so einen konkreten Absicherungs-umfang definieren können. Eine willkürliche Erstellung von Notfallplänen, wie sie z.B. meist im Umfeld des IT-Betriebs zu finden ist, wird durch eine gezielte Begrenzung auf die 20% bis 25% kritische Anwendungen ersetzt.

Des Weiteren ermöglicht die Priorisierung der Geschäftsprozesse gemäß der Auswirkungsanalyse (BIA) im Krisenfall einen Wiederanlauf in der richtigen Reihenfolge – der wichtigste Leistungsempfänger wird zuerst wieder bedient. Mittels proaktiv festgelegter Handlungsmaßnahmen für den Krisenfall ist es Mitarbeitern im Ernstfall möglich, gezielt und strukturiert zu handeln. Unüberlegte Entscheidungen und Handlungen, insbesondere in zeitkritischen Situationen und unter enormer emotionaler Belastung, können ohne einen definierten Krisenmanagementprozess signifikante Folgen nach sich ziehen. Eine professionelle Krisenkommunikation erlaubt es Unternehmen, die Presse, soziale Medien sowie interne und externe Stakeholder-Gruppen zu steuern, anstatt von diesen gesteuert zu werden.

Was macht ein funktionsfähiges BCM aus?

Drei Erfolgsfaktoren von BCM aus Sicht eines BCM Praktikers

Ein gutes BCM ist dadurch gekennzeichnet, dass es unternehmens- und branchenspezifisch anhand allgemeingültiger externer nationaler und internationaler Standards entwickelt, implementiert und aufgebaut ist.

International geltend und von hoher Bedeutung ist der Standard ISO 22301:2012, welcher den britischen, veralteten Standard BS25999 ersetzt. In Deutschland hat das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) den Standard BSI 100-4 Notfallmanagement veröffentlicht. Zusätzlich sind die Good Practice Guidelines des British Continuity Instituts (BCI) in diesem Kontext erwähnenswert.

Während heute bereits konkrete gesetzliche Anforderungen, z.B. in der Finanz- und Versicherungsbranche, bestehen, wird die Umsetzung von BCM gemäß aktueller Entwicklungen für die Betreiber kritischer Infrastrukturen, wie z.B. die Energiebranche, die Kommunikationsbranche und teilweise auch die pharmazeutische Industrie, durch das IT-Sicherheitsgesetz des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik zukünftig eine gesetzlich fixierte Anforderung sein.

1.) Durchführung einer BIA

Die Business Impact Analyse identifiziert mittels unternehmensspezifisch festgelegter Bewertungskriterien die kritischen Geschäftsprozesse. Dafür wird der Ausfall eines Geschäftsprozesses als Annahme zugrunde gelegt und ermittelt, ab wann der Schadensverlauf über die betrachteten Zeitperioden eine definierte Toleranzgrenze erreicht. Nur die kritischen Geschäftsprozesse sollen über eine Notfallkonzeption abgesichert werden.

1.) Erstellung einer Notfallkonzeption

Eine integrierte Notfallkonzeption setzt sich aus den Kontinuitätsstrategien der ressourcenbereitstellenden Prozesse (Personal, IT, Facility, etc.) und den geschäftsprozessbezogenen Strategien zusammen. Über eine Kosten-Nutzen-Analyse wird die optimale Handlungsoption festgelegt und im Rahmen der Notfallpläne in konkrete Arbeitsschritte zur Umsetzung im Ernstfall zerlegt.

2.) Durchführung regelmäßiger Übungen

Ein gutes BCM ist gekennzeichnet durch ein adressatengerechtes und regelmäßiges BCM Training. Es sichert das Verständnis der Notfallkonzeption und Notfallpläne in der Belegschaft und bei den relevanten Krisenstabsmitgliedern. Wenn zusätzlich Erkenntnisse aus den Trainings- und ggf. realen Ereignissen für die gezielte Aktualisierung, Anpassung und Weiterentwicklung von BCM verwendet werden, hat das BCM seinen höchsten Reifegrad erreicht.

*Wie geht mein
Unternehmen
bei der
Implementierung
vor?*

Die 6 Elemente eines Business Continuity Management Systems (BCMS)

▪ **BCM Policy & Governance**

In einem ersten Schritt gilt es festzulegen, welche Unternehmensbereiche durch Business Continuity Management abgesichert und welche Ziele erreicht werden sollen. Zu diesem Zweck wird eine BCM-Leitlinie erstellt. Außerdem müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert werden.

▪ **Business Impact Analyse**

Im Zuge der BIA gilt es zunächst die Geschäftsprozesse in einheitlicher Granularität mit ihren zugehörigen Ressourcen zu erheben. Anschließend werden Schadensperioden bewertet und vor dem Hintergrund der maximal tolerierbaren Ausfallzeit Wiederanlaufparameter bestimmt. Besonderer Beachtung bedarf es bei der Vererbung von Abhängigkeiten im Rahmen der Kritikalitätsbewertung. Die BIA stellt die Basis für ein effizientes BCM dar.

▪ **Notfallkonzeption**

Aufbauend auf den zu erhebenden und zu bewertenden Krisenszenarien müssen notwendige Ressourcen für die fünf Phasen des Wiederanlaufs (1. Sofortmaßnahmen, 2. Wiederanlauf Notbetrieb, 3. Notbetrieb, 4. Wiederherstellung Normalbetrieb, 5. Nachbearbeitung) festgelegt werden. Basierend auf der Kosten-Nutzen-Analyse werden anschließend Notfallpläne für die einzelnen abzusichernden Prozesse entwickelt.

▪ **Krisenmanagement**

Um als Unternehmen eine Krise erfolgreich bewältigen zu können bedarf es präventiver Maßnahmen. Hierzu zählt neben der Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten im Krisenfall auch die Implementierung von Alarmierungswegen und Krisenkommunikationswegen zu Steuerung und Überwachung einer Krise.

▪ **Tests und Übungen**

Nach der Implementierung muss die Notfallkonzeption regelmäßig durch Tests und Übungen überprüft werden. Es bietet sich an, eine Jahresplanung vorzunehmen und die Lessons Learned jeder Überprüfung umgehend mit in den BCM-Ansatz aufzunehmen.

▪ **Kontinuierliche Verbesserung**

Ein effizientes Management System wird kontinuierlich durch Self Assessments und unabhängige Audits überprüft. Auf diese Weise werden Schwachstellen identifiziert, die im Zuge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses behoben werden. Maßnahmen und Verbesserungsaktivitäten sollten dabei fortlaufend auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Unser BCM Service-Portfolio

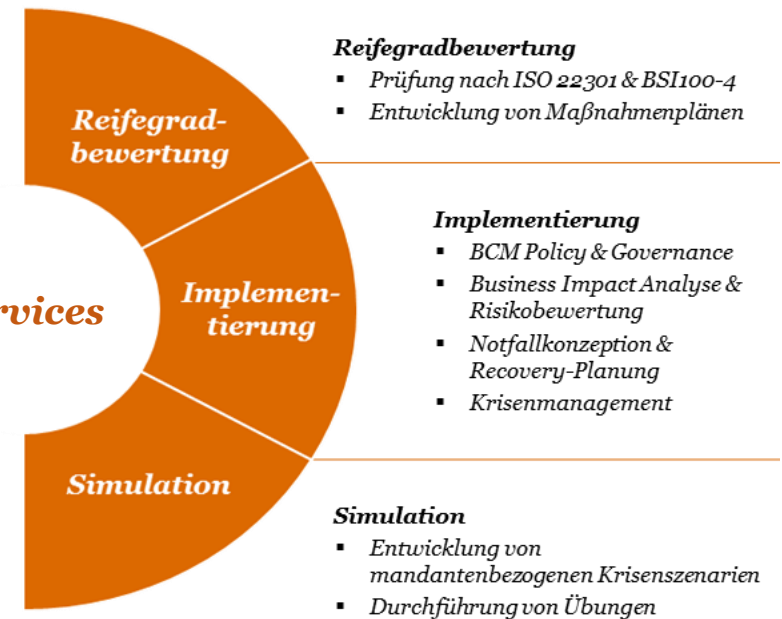
Unsere BCM Services

PwC bietet Ihnen die Durchführung von Reifegradanalysen und die Auditierung des BCM-Ansatzes nach ISO 22301:2012 und BSI 100-4 Notfallkonzeption an. Darüber hinaus berät und unterstützt PwC die end-to-end-Implementierung von BCM, bestehend aus den wesentlichen Elementen Policy & Governance, Business Impact Analyse & Risikobewertung, Notfallkonzeption & Recovery sowie Krisenmanagement.

Weiterhin bietet PwC die Konzeption und Moderation von Krisensimulationen an. Unser BCM Service Portfolio im Überblick:

Business Continuity Services

Ein funktionierendes Business Continuity Managementsystem (BCMS) ermöglicht es Unternehmen, über einen regelmäßigen Zyklus die geschäftskritischen Prozesse und Ressourcen zu identifizieren und über eine Notfallkonzeption angemessen und der aktuellen Bedrohungslage entsprechend abzusichern. Die daraus entstehenden Recovery-Pläne werden einem regelmäßigen Funktionstest unterzogen. Das BCMS ist nach dem Prinzip Planung (Plan), Umsetzung (Do), Kontrolle (Check) und Verbesserung (Act) aufgebaut.



Welche zukünftigen Entwicklungen und Trends haben Unternehmen zu erwarten?

BCM Entwicklungen und Trends

Business Continuity Management stellt die Funktionsfähigkeit und Verfügbarkeit von kritischen Geschäftsprozessen durch eine präventive Risikobehandlung und ein strukturiertes Notfallmanagement sicher. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, müssen Änderungen der Unternehmensstrategie sowie der Geschäftsumwelt in einem iterativen Prozess mit in den Business-Continuity-Ansatz aufgenommen werden.



Ein effizientes Business Continuity Management erhöht die Widerstandskraft von Unternehmen gegen aktuelle und zukünftige Risiken, um der Bedrohungslage zu entsprechen.

BCM wird zukünftig verstärkt durch folgende Entwicklungen und Trends beeinflusst:

- Die wachsende Bedrohung durch Cyber-Angriffe erfordert eine schnelle Reaktionsfähigkeit durch ein strukturiertes Krisenmanagement
- Cloud Computing verändert bestehende Datensicherungskonzepte und Wiederanlaufparameter
- Fortschreitendes Outsourcing stellt neue Anforderungen an Kontrollmechanismen und Vendor-Management-Ansätze
- Stark diversifizierte Lieferketten erweitern den Fokus der Kontinuitätsplanung
- Die Leistungen der wichtigsten Zulieferer und Partnerunternehmen werden im Zuge der Business Impact Analyse verstärkt in die Risikobewertung mit einbezogen
- Bedingt durch die Energiewende gewinnt die Notfallkonzeption für Stromausfälle erheblich an Bedeutung
- Neue Produktionsverfahren im Sinne von Industry 4.0 erhöhen den Bedarf an präventiver Risikobehandlung
- Die globale Vernetzung über soziale Medien verschärft das Reputationsrisiko und erfordert eine zielgerichtete Krisenkommunikation
- Gesetzliche Vorgaben beeinflussen immer wieder die Unternehmenspraxis des BCM, zuletzt den IT Sektor (IT-SiG)

**Profitieren Sie von
unserer
langjährigen
Erfahrung**

Das BCM-Team von PwC

Wir verstehen uns als Ihr Partner, der mit Ihnen gemeinsam nachhaltige und effiziente Lösungen zur Entwicklung, Integration oder Prüfung eines Business Continuity Management Systems erarbeitet. Unsere Experten bringen eigenes Wissen aus der Praxis mit und kennen geeignete Maßnahmen, um im Störfall Ihrem Unternehmen eine schnelle Rückkehr in den Normalbetrieb zu ermöglichen.

Wir bieten Ihnen mit unserer Business-Continuity-Management-Beratung im Rahmen unseres Geschäftsfeldes Risk Assurance Solutions und mithilfe erfahrener Berater einen fundierten Beratungsansatz zum individuellen, zertifizierbaren Aufbau eines Business Continuity Managements an. Hierbei orientieren wir uns an den Standards ISO 22301:2012 und BSI 100-4 Notfallmanagement.

PwC verfügt über langjährige und umfassende Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Unternehmen. Dabei haben wir Unternehmen bei Krisenreaktionen nach aufgedeckten Verstößen und auch im Rahmen von Präventionsmaßnahmen unterstützt. Profitieren Sie von unserem Wissen aus Projekten in allen Branchen und unterschiedlichen Ordnungsrahmen.

Kombinieren Sie das umfangreiche Wissen unserer BCM-Experten mit dem unserer Branchen-Spezialisten. Gerne stellen wir Ihnen ein individuelles Projektteam zusammen, das auf Ihre spezifischen Anforderungen abgestimmt ist.

Als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft stehen wir für Objektivität und Unabhängigkeit. Insbesondere bei sensiblen Themen ist dies eine solide Basis, um belastbare Aussagen zu treffen. Unsere umfassende Branchenkenntnis ermöglicht es uns zudem, Ihnen im Rahmen der Projektarbeit auf fachlicher Augenhöhe zu begegnen.



Wilfried Meyer
Steuerberater
Hannover

Tel.: +49 511 5357-5812

E-Mail:

wilfried.meyer@de.pwc.com



Franziska Hain
Dipl.-Wirt.- Inf.
Köln

Tel.: +49 211 2084-273

E-Mail:

franziska.hain@de.pwc.com

**Für weitere Fragen stehen Ihnen unsere
Ansprechpartner gern zur Verfügung.**