

# Business Continuity & Resilience Management

**pwc**

August 2016

**Business Resilience ist die Fähigkeit von Unternehmen, Risiken wirtschaftlich zu antizipieren, effektiv und effizient zu managen und durch konkrete Maßnahmen zu bewältigen.**

Die Fähigkeit, Geschäftsprozesse und Services 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. Hochkomplexe Lieferketten, Outsourcing von Unternehmensbereichen, Just-in-Time-Produktion und die Digitalisierung von Produktionsprozessen haben die Kontrolle der eigenen Wertschöpfung deutlich erschwert.

Parallel zu dieser Entwicklung sehen sich Unternehmen mit immer komplexeren Bedrohungen wie Cyber-Angriffen, dem Ausfall von Schlüssellieferanten oder Energieengpässen im Zuge der Energiewende konfrontiert.

Fundierte Managementmaßnahmen helfen Unternehmen, ihre Geschäftsprozesse und Services effektiv und effizient gegen Risiken abzusichern. Ein professionelles Managementsystem wird dabei kontinuierlich an die Unternehmensstrategie angepasst, um möglichen Veränderungen des Geschäftsmodells gerecht zu werden und neue Risiken einzubeziehen.

## Welche Fragen sollten Sie sich stellen?

- Welchen Nutzen kann Business Continuity & Resilience Management unserem Unternehmen bringen?
- Was macht ein resilientes Unternehmen in Bezug auf Business Continuity Management aus?
- Welche Services bietet uns PwC?
- Welche zukünftigen Entwicklungen und Trends haben Unternehmen zu erwarten?

**Welchen  
Nutzen kann  
Business  
Continuity &  
Resilience  
Management  
unserem  
Unternehmen  
bringen?**

**Der Nutzen von Business Continuity & Resilience Management**

Durch ein erfolgreich etabliertes Business Continuity & Resilience Management (BC & RM) ist es Unternehmen möglich, besser mit den unternehmensrelevanten Bedrohungen und deren Auswirkungen auf die betriebliche Wertschöpfung umzugehen. Die Vorbereitung auf eine Störung erfolgt hierbei präventiv durch gezielt auf den Unternehmensbedarf abgestimmte Kontinuitätsstrategien, aus denen schließlich operative Notfallpläne im Rahmen von Business Continuity Management abgeleitet werden. Um deren Aktualität stetig zu gewährleisten, werden diese regelmäßig überprüft und angepasst.

Ein wesentlicher Teil von Business Continuity & Resilience Management wird durch die Implementierung eines Business Continuity Managementsystems (BCMS) umgesetzt. Durch ein effizientes BCMS können Unternehmen immense Kosten einsparen. Mithilfe der zugrunde liegenden Business Impact Analyse (BIA) werden die kritischen Geschäftsprozesse sowie deren notwendige Ressourcen identifiziert und anschließend durch Notfallpläne abgesichert. Hierdurch lässt sich der konkrete Absicherungsumfang wirtschaftlich begrenzen. Die Priorisierung der Geschäftsprozesse ermöglicht im Not- bzw. Krisenfall zudem einen Wiederanlauf in der richtigen Reihenfolge – der wichtigste Leistungsempfänger wird demnach zuerst wieder bedient.

Die Etablierung eines fundierten Krisenmanagements als Teil des BCMS ermöglicht es, im Ernstfall gezielt und strukturiert zu handeln. Die

Unterstützung durch ein globales Kompetenznetzwerk kann hierbei von zentraler Bedeutung sein.

Vorschnelle Entscheidungen und Handlungen, insbesondere in zeitkritischen Situationen und unter enormer emotionaler Belastung, können ohne einen zuvor definierten Krisenmanagementprozess signifikante Folgen nach sich ziehen. Eine professionelle interne und externe Krisenkommunikation erlaubt es Unternehmen dabei, die Presse, soziale Medien sowie andere Stakeholder-Gruppen zu steuern, statt von diesen gesteuert zu werden.

Mit der Durchführung von Tests und Übungen sowie einem bedarfsgerechten Training der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt das Management sicher, dass die Maßnahmen im Ernstfall auch planmäßig funktionieren und das Personal über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, die zur Umsetzung dieser Maßnahmen erforderlich sind. Zudem lässt sich auf diese Weise deren Aktualität wirksam überprüfen. Hierbei erlangte Erkenntnisse bilden die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung.

Ein Not- bzw. Krisenfall 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 Resilience: Sie antizipieren den Eintritt von Not- bzw. Krisenfällen und können sich durch organisatorische Maßnahmen konkret auf bestimmte Szenarien vorbereiten. Langfristig gesehen kann Business Resilience den Fortbestand des Unternehmens sichern.

**Was macht ein  
resilientes  
Unternehmen in  
Bezug auf  
Business  
Continuity  
Management  
aus?**

**Die Elemente eines Business Continuity & Resilience Managements**

- **Policy & Governance**

In einem ersten Schritt ist festzulegen, welche Unternehmensbereiche abgesichert und welche Ziele erreicht werden sollen. Diese Festlegungen werden in einer Richtlinie festgehalten. Zudem müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Schnittstellen klar definiert werden.

- **Business Impact Analyse (BIA)**

Eine BIA wird durchgeführt, um die kritischen Geschäftsprozesse mit ihren zugehörigen Ressourcen zu identifizieren und die benötigten Wiederanlaufbedingungen zu erheben. Dafür werden Schadensperioden definiert und Kritikalitätsmerkmale festgelegt.

- **Notfallkonzeption**

Aufbauend auf die zu erhebenden und zu bewertenden Szenarien müssen notwendige Kontinuitätsstrategien für den Wiederanlauf festgelegt werden. Auf Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse werden diese auf Wirtschaftlichkeit überprüft und anschließend in Notfallpläne für die einzelnen abzusichernden Prozesse i.S. von konkreten Abarbeitungslisten beschrieben.

- **Krisenmanagement**

Im Ernstfall müssen Krisenmanagementstrukturen etabliert sein, um unmittelbar, systematisch und wirtschaftlich angemessen auf eine Krise reagieren zu können.

Hierzu zählen neben der Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten auch die Implementierung von Alarmierungs- und Kommunikationswegen. Zudem sind Regelungen für die interne und externe Krisenkommunikation zu treffen.

- **Übergreifendes Kompetenznetzwerk**

Um die Wirksamkeit des Krisenmanagements sicherzustellen, ist ein interdisziplinäres Netzwerk erforderlich, das die Krisenorganisation im Bedarfsfall unterstützt. Dieses muss alle internen und externen Kompetenzen zusammenbringen können, die zur Bewältigung der Krise notwendig sind.

- **Tests & Übungen**

Die Notfallkonzeption sowie das Krisenmanagement müssen regelmäßig durch Tests und Übungen überprüft werden. Es bietet sich an, eine Jahresplanung vorzunehmen und die Lessons Learned jeder Überprüfung umgehend in den Management-Ansatz aufzunehmen.

- **Kontinuierliche Verbesserung**

Ein effizientes Managementsystem wird regelmäßig 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.

**Welche  
Services bietet  
uns PwC?**

## **Business Continuity & Resilience Management bei PwC**

PwC ist Ihr kompetenter Partner für Business Continuity & Resilience Management. Unser Service-Portfolio umfasst folgende Leistungsbereiche:



Business Continuity & Resilience haben sich längst mit zu den wichtigsten Fähigkeiten nachhaltig wirtschaftender Unternehmen entwickelt. Die Entwicklung eines unternehmensweiten Business Continuity Managementsystems schließt dabei die fundierte Umsetzung in allen Leistungsbereichen ein, u.a. und auch die gezielte Umsetzung eines IT Service Continuity Managements für den internen und externen IT-Betrieb.

PwC bietet Ihnen ein umfassendes Service-Portfolio: Wir beraten Sie individuell und unterstützen bei der Planung, Implementierung und Verbesserung spezifischer Strukturen und Prozesse.

### Unser Service-Portfolio im Überblick

In unseren Leistungsbereichen bieten wir Ihnen folgende Services an:

- **Business Continuity Management (BCM)**

PwC bietet Ihnen die Durchführung von Reifegradanalysen und die Auditierung des BCM-Ansatzes nach ISO 22301:2012 und BSI 100-4 Notfallmanagement an. Darüber hinaus beraten und unterstützen wir die End-to-End-Implementierung von BCM, bestehend aus den wesentlichen Elementen Policy & Governance, BIA und Notfallkonzeption.

- **Krisenmanagement**

Wir unterstützen Sie beim Aufbau einer Krisenorganisation und beraten Sie bei der Etablierung und Verbesserung interner Prozesse und Strukturen im Bereich des Krisenmanagements. Hierbei profitieren Sie insbesondere von unseren Best-Practice-Ansätzen zur Alarmierung und zum Krisenaufruf sowie zur internen und externen Krisenkommunikation.

- **Crisis Response Organisation**

PwC bietet Ihnen eine globale Crisis Response Organisation. Dieses internationale Netzwerk verfügt über vielseitige Fachkompetenzen und unterstützt Ihre unternehmenseigene Krisenorganisation bei der Bewältigung der Krise – und das bedarfsgerecht und im Eintrittsfall.

- **IT Service Continuity Management (ITSCM)**

Wir beraten und unterstützen Sie bei der Planung, Implementierung und Verbesserung des ITSCM. Hierbei legen wir anerkannte Standards wie ISO 27031:2011 und NIST 800-34 zugrunde. Unsere Services umfassen dabei die gezielte Erstellung von Disaster Recovery Plänen und die Durchführung von IT-Notfalltests.

- **Testing & Simulation**

PwC konzipiert professionelle Tests und Übungen. Ob theoretische Schreibtischtests oder realitätsnahe Simulationen: Wir unterstützen Sie bei der Planung, Vorbereitung und Durchführung. Darüber hinaus analysieren und bewerten wir den Test- bzw. Übungsverlauf und bereiten die Ergebnisse nach Ihren Bedürfnissen auf, um auf diese Weise einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung Ihres Business Continuity & Resilience Managements zu leisten.

**Welche zukünftigen Entwicklungen und Trends haben Unternehmen zu erwarten?**

**Entwicklungen und Trends**

Business Continuity & Resilience Management befähigt Unternehmen, sich auf gegenwärtige und zukünftige Risiken vorzubereiten, um so jederzeit angemessen auf aktuelle Bedrohungslagen reagieren zu können.



Zukünftig wird das Business Continuity & Resilience Management durch folgende Entwicklungen und Trends beeinflusst:

- Die wachsende Bedrohung durch Cyberangriffe 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 einbezogen.
- Bedingt durch die Energiewende gewinnt die Notfallkonzeption für Stromausfälle erheblich an Bedeutung.
- Neue Produktionsverfahren im Sinne von Industrie 4.0 erhöhen den Bedarf an präventiver Risikobehandlung.
- Die globale Vernetzung über soziale Medien verschärft das Reputationsrisiko und erfordert eine zielgerichtete Krisenkommunikation.
- Gesetzliche Vorgaben machen Business Continuity & Resilience Management zur unternehmerischen Verpflichtung.

**Profitieren Sie  
von unserer  
langjährigen  
Erfahrung**

**Das Business Continuity & Resilience  
Management Team von PwC**

Wir verstehen uns als Ihr Partner, der mit Ihnen gemeinsam nachhaltige und effiziente Lösungen im Bereich Business Continuity & Resilience Management erarbeitet. Unsere Expertinnen und Experten verfügen über interdisziplinäres Wissen aus der Praxis, um Ihrem Unternehmen im Störfall eine schnelle Rückkehr in den Normalbetrieb zu ermöglichen – damit Sie effektiv und effizient auf Krisenfälle reagieren können.

Unser Team bietet Ihnen im Rahmen unseres Geschäftsfelds Risk Assurance Solutions mithilfe erfahrener Berater einen kompetenten Beratungsansatz zum Aufbau von Managementstrukturen und -prozessen.

Wir verfügen 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 Experten mit dem unserer Branchenspezialisten. Gern 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.

**Ihre Ansprechpartner**



**Wilfried Meyer**  
**Partner, Risk Assurance**  
**Solutions Leader**  
**Deutschland**

Tel.: +49 511 5357-5812

E-Mail:

[wilfried.meyer@de.pwc.com](mailto:wilfried.meyer@de.pwc.com)



**Franziska Hain**  
**Director, Business**  
**Continuity & Resilience**  
**Management Leader**

Tel.: +49 221 2084-273

E-Mail:

[franziska.hain@de.pwc.com](mailto:franziska.hain@de.pwc.com)

**Bei Fragen stehen wir Ihnen gern zur  
Verfügung!**

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.pwc.de/bcm](http://www.pwc.de/bcm).

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© Mai 2016 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.