

Der Ausbruch des isländischen Vulkans und die damit einhergehenden gravierenden Folgen – vor allem für die Luftfahrt – machen eins deutlich: Schwarze Schwäne werden in Zukunft immer wieder und vermutlich auch häufiger auftauchen. In diesem ersten Teil des Beitrages erfahren Sie, was Business Continuity Management ausmacht, und welche Wirkung es erzeugt. Im zweiten Teil, in der Folgeausgabe des SicherheitsForum, erfahren Sie das Vorgehen, um ein wirkungsvolles BCM aufzubauen.



Bild: shutterstock

# Neue Wege zur Bewältigung des Restrisikos

## Uwe Müller-Gauss

ist Dipl. Technischer Kaufmann eidg. FA, dipl. Entrepreneur NDS FH (MAS), Executive Master of Business Administration EMBA. Er ist Geschäftsführer der auf Sicherheit, Risiko-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement spezialisierten Firma Müller-Gauss Consulting. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung für die Realisierung von Security & Risk-Management-Strategien, Sicherheits- und Notfallorganisationen, Sicherheitsprüfungen (Audit/Revision) und Führungsinstrumenten für das Krisenmanagement und der Ausweichplanung für sensitive Kernprozesse. Kontakt: [uwe.mueller@gauss-consulting.ch](mailto:uwe.mueller@gauss-consulting.ch)

VON UWE MÜLLER-GAUSS

Das Bild des «Schwarzen Schwans» hatte der Finanzmathematiker und philosophische Essayist Nassim Nicholas Taleb geprägt. In seinem Buch «Black Swan» setzt er sich besonders kritisch mit der grundsätzlichen Aussagefähigkeit von Modellen in den Sozialwissenschaften, speziell auch in der Volkswirtschaft und im Risikomanagement, auseinander. Er verweist auf die herausragende Bedeutung sehr seltener und nahezu unvorhersehbarer Einzelereignisse für die Entwicklung der Gesellschaft und insbesondere auch der Wissenschaft. Derartige aussergewöhnliche Einzelereignisse, die er «Schwarzen Schwan» nennt, sind «Ausreisser», die ausserhalb des üblichen Bereichs der Erwartung liegen, da in der

Vergangenheit nichts Vergleichbares geschehen ist.

Bevor Australien entdeckt wurde, waren die Menschen in der Alten Welt überzeugt, alle Schwäne seien weiss. Diese Überzeugung war unanfechtbar, da sie durch die empirische Evidenz anscheinend völlig bestätigt wurde. Als der erste schwarze Schwan gesichtet wurde, wurde das bisherige Gedankengebäude schwer erschüttert. Die Schwarze-Schwan-Illustration veranschaulicht eine schwerwiegende Beschränkung bei unserem Lernen durch Beobachtung oder Erfahrung und die Zerbrechlichkeit unseres (historischen) Wissens. Da die meisten Beobachter über den eigenen Tellerrand nicht hinausschaute, war für sie klar, dass alle Schwäne weiss

sind. Es lag ausserhalb der eigenen Erfahrungen und Vorstellungskraft, dass schwarze (Trauer-)Schwäne in allen Bundesstaaten Australiens vorkommen, sowohl auf dem Festland wie auch in Tasmanien.

Taleb behauptet, dass wir systematisch die schmerzhaften Folgen von Extremereignissen unterschätzen. Talebs Analyse ist einfach und schlicht: Wir denken in schlüssigen Geschichten, verknüpfen Fakten zu einem stimmigen Bild, nehmen die Vergangenheit als Modell für die Zukunft. So schaffen wir uns eine Welt, in der wir uns zurechtfinden. Aber die Wirklichkeit ist anders: chaotisch, überraschend und unberechenbar.

### **Platonischer Fehlschluss**

Taleb glaubt, dass die meisten Menschen «schwarze Schwäne» ignorieren, weil es für uns angenehmer ist, die Welt als geordnet und verständlich zu betrachten. Er nennt diese Blindheit «platonischer Fehlschluss» und legt dar, dass dies zu drei Verzerrungen führt:

**Erzählerische Täuschung (narrative fallacy):** Das nachträgliche Schaffen einer Erzählung, um einem Ereignis einen erkennbaren Grund zu verleihen.

**Spieltäuschung (ludic fallacy):** Der Glaube daran, dass der strukturierte Zufall, wie er in Spielen anzutreffen ist, dem unstrukturierten Zufall im Leben gleicht. Taleb beanstandet Modelle der modernen Wahrscheinlichkeitstheorie wie den Random Walk.

**Statistisch-regressive Täuschung (statistical regress fallacy):** Der Glaube, dass sich das Wesen einer Zufallsverteilung aus einer Messreihe erschliessen lässt.

Es gibt eine Alternative zu Platon und Taleb. Die geht so: Ein Jäger streift durch den Wald und sieht überall Zielscheiben, wo ein Pfeil mitten im Schwarzen steckt. Er denkt: «Diese Treffsicherheit ist ja unglaublich!» Später trifft er den Meisterschützen und fragt ihn: «Wie machst du das?» Der sagt: «Das ist ganz einfach. Ich schieesse erst den Pfeil und male dann die Zielscheibe rundherum.» Das scheint mir ein brauchbarer Weg, Volltreffer zu landen.

### **Neue «fat tails» in der Folge der Kernschmelze**

Wann diese «tail risks», also statistisch (zumindest bislang) als unwahrscheinlich erachteten Turbulenzen zuschlagen, ist per Definition äusserst schwer zu prognostizieren, was auch der Beitrag aus dem Tagesanzeiger vom 21. April 2010 verdeutlicht.

Der Titel lautete: War die Aschewolke erst das Vorspiel?

Der Ausbruch des Eyjafjallajökull war vielleicht erst der Anfang. Eine Eruption des Nachbarvulkans Katla könnte noch viel gravierendere Folgen haben. Das Chaos, das der Vulkanausbruch auf Island im internationalen Flugverkehr angerichtet hat, war vielleicht erst der Anfang. Wissenschaftler befürchten, dass die Erschütte-

rungen am Eyjafjallajökull eine noch gewaltigere Eruption des nahe gelegenen Vulkans Katla auslösen könnten – und dann wären die Aussichten für Luftfahrtbranche und Flugreisende weltweit erst recht rabenschwarz.

Ein Ausbruch der Katla wäre zehn Mal stärker und sie würde noch dichtere Aschewolken in noch grössere Höhe ausstossen als ihr kleiner Nachbar, der den Flugverkehr in Europa schon tagelang lahmgelegt hat und noch weiter zu behindern verspricht. Die zwei Vulkane liegen im Süden Islands in rund 20 Kilometer Entfernung nebeneinander und sind vermutlich durch ein Netz von Magmakänen miteinander verbunden.

Die Katla liegt allerdings unter einer 500 Meter dicken Eisschicht, dem Myrdalsjökull, einem der grössten Gletscher auf Island. Das heisst, sein Eispanzer ist gut doppelt so gewaltig wie der, durch den sich der heisse Ausstoss des Eyjafjalla hindurchgeschmolzen hat. Bei einer Eruption hier wäre das Risiko gross, dass der Flugverkehr über Europa erneut und sogar noch länger gestoppt wird. Bis zum Dienstag zeigte die Katla noch keine Anzeichen von Aktivität. Doch die Wissenschaftler an ihren seismologischen Messgeräten bleiben wachsam.

Der Ausbruch eines Vulkans löse zuweilen die Eruption eines weiteren in der Nähe aus, erklärt der Geophysiker Pall Einarsson von der Universität Island, und Katla und Eyjafjalla seien schon früher im Doppelpack aktiv gewesen. Tatsächlich war es bei den drei letzten Eruptionen des Eyjafjalla so, dass auch die Katla ausbrach.

Ein erschreckender Gedanke für die Einwohner der Orte in der Nähe. Sie müssten sich schleunigst in Sicherheit bringen vor den Fluten aus Schmelzwasser, die die Hänge der Katla herabgestürzt kämen. Schon bei der Eruption vorige Woche waren Wassermassen und hausgrosse Eisblöcke spektakulär zu Tal gerauscht.

Im Küstenort Vik gehen die Einwohner sicherheitshalber noch einmal die Evakuierungspläne durch, wie Bürgermeister Sverni Pálsson berichtet. Die Gemeinde ist von einer dünnen Schicht Vulkanasche vom Eyjafjalla überzogen; die eigentliche Sorge der 300 Einwohner aber ist die Katla. Sie hätten nur zwei oder drei Stunden Zeit, sich auf sicheren Boden zu retten, wenn der Vulkan ausbricht und das Eis schnell schmilzt. «Wir haben geübt und schaffen es in 30 Minuten», sagt Pálsson. Andere Orte am Berg hätten aber höchstens 20 Minuten Zeit zur Flucht, gibt er zu bedenken.

Dass die Katla auf Eruptionen des Eyjafjalla empfindlich reagiert, könnte mit veränderten Druckverhältnissen in der Erdkruste als Folge des Magmaausflusses bei einer Eruption zu tun haben, erläutert die Geologin Kristin Vogfjord vom Isländischen Wetteramt. Doch genaue Antworten gibt es nicht, und noch weniger genaue Prognosen für die Zukunft. Ein Vulkanausbruch ist wie ein Erdbeben nur schwer

vorherzusagen. «Katla kann heute losgehen oder in 100 Jahren – man weiss es nicht», sagt Bürgermeister Pálsson. «Wir können nur darauf vorbereitet sein.» (Quelle: Tagesanzeiger)

### **Systematische Vorbereitung ist zwingend**

Die Gefahren und Bedrohungen für Unternehmen haben zugenommen. Die vertiefte Auseinandersetzung mit den Folgen von Naturkatastrophen, Pandemien, Terrorismus und anderen Risiken hat gezeigt, wie verletzlich die komplexe und hoch technologisierte Gesellschaft unserer Zeit ist.

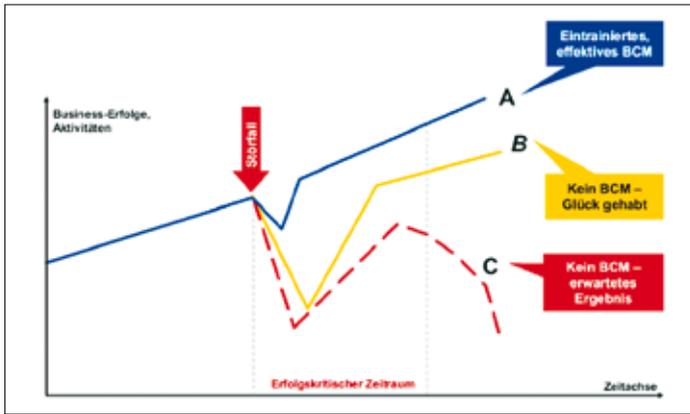
Öffentlichkeit, Mitarbeiter, Investoren, Aufsichtsbehörden und Analysten erwarten von Unternehmen keine Schadensgarantie, weil sie wissen, dass es keine absolute Sicherheit gibt. Es wird aber mit Recht gefordert, dass verantwortungsvolle Manager ihre Unternehmen systematisch darauf vorbereiten, auf Schäden und deren Folgen angemessen zu reagieren und damit die dringend benötigte Überlebensgarantie sicherzustellen. In der Schweiz werden zum Beispiel verbindliche Anforderungen an Banken und Effektenhändler gestellt, sich auf Schadensereignisse vorzubereiten. Im Sinn einer präventiven Schadensbewältigung kann die Entwicklung eines Business Continuity Management (BCM) verhindern, dass eine Störung oder ein Unterbruch wichtiger Geschäftsaktivitäten und -prozesse zur Katastrophe für ein Unternehmen wird.

### **BCM ist der «Plan B» im Sinne einer Überlebensgarantie**

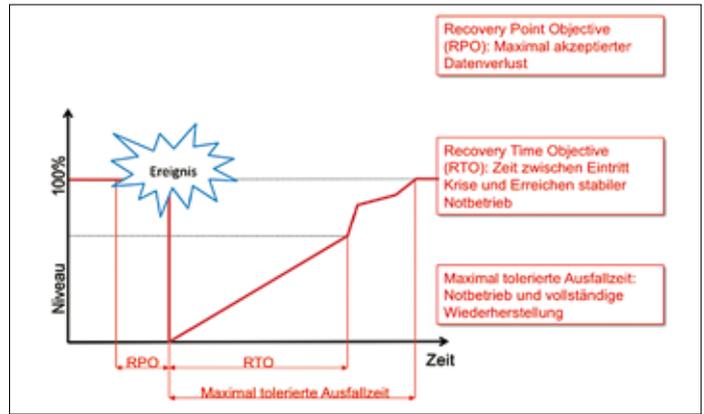
Historisch nachgewiesen ist der militärische Ursprung vom Continuity Management in der chinesischen Literatur (Sun Tzu, um 500 v. Chr.) und später bei deutschsprachigen Militärtheoretikern wie Clausewitz. Die fortdauernde Planung, Umsetzung und der erfolgreiche Abschluss eigener Pläne trotz Feindeinwirkung und Störung wurde mit Einsetzen der industriellen Revolution auf das betriebliche Geschehen übertragen.

Trotz grosser Bemühungen, die Häufigkeit und das Ausmass von Schadensereignissen zu begrenzen, kann jedes Unternehmen dennoch in eine krisenhafte Situation geraten. Eine Weiterführung des Geschäfts muss dann gewährleistet sein!

Das BCM ist der «Plan B» eines Unternehmens, wenn ein Schadensereignis trotz «Plan A» eingetreten ist. Es bereitet das Unternehmen darauf vor, eine schwierige Situation wie beispielsweise eine Überschwemmung, einen Brand oder eine Pandemie erfolgreich zu meistern. Auch hinsichtlich einer nachhaltigen Unternehmensführung lohnt sich die Vorbereitung auf solche Situationen. Unternehmen, die sich systematisch auf die Bewältigung von Schadensereignissen vorbereiten, erholen sich zwei- bis dreimal schneller als solche, die kein entsprechendes Management haben. Untersuchungen haben gezeigt,



Auswirkungen von Ereignissen.



Übersicht RPO, RTO und MTA.

dass sich der Aktienwert von Unternehmen, die eine Krise gut bewältigt haben, langfristig erhöhte. Umgekehrt hatte sich der Wert von Unternehmen, deren Krisenmanagement als mangelhaft beurteilt wurde, innerhalb eines Jahres noch nicht wieder erholt.

### Unterschiede zwischen Risiko- und Kontinuitätsmanagement

Unternehmenssicherheit bedeutet nicht nur Schäden zu vermeiden (Plan A), sondern sie auch zu bewältigen (Plan B). In diesem Sinne können Risikomanagement (RM) und Kontinuitätsmanagement (BCM) als sich ergänzende Disziplinen betrachtet werden. Dabei sind sie manchmal nicht einfach auseinanderzuhalten, weil sich beide mit Schadensereignissen und deren potenziellem Ausmass beschäftigen (siehe auch Tabelle). Es gibt aber klare Unterschiede. Im Fokus des Risikomanagements stehen Ereignisse, die zu einem Schaden führen. Ziel ist es, potenzielle Schäden zu identifizieren und diesen vorzubeugen. Dazu werden Massnahmen entwickelt, die die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder das Ausmass des Schadens minimieren. Auch gilt es, ein definiertes Restrisiko bewusst zu akzeptieren.

Aber was ist, wenn das Restrisiko die Existenz gefährdet? Im Unterschied dazu spielen die möglichen Schadensereignisse und deren Eintrittswahrscheinlichkeit im BCM eine untergeordnete Rolle. Im Zentrum steht die Phase, nachdem irgendein Ereignis trotz Vorsorge eingetreten ist. Das BCM hat zum Ziel, die Funktionsfähigkeit trotz eines Schadens aufrechtzuerhalten. Es soll sicherstellen, dass die kritischen Geschäftsaktivitäten auch unter widrigen Bedingungen fortgesetzt werden. Kritisch bedeutet dabei nicht wichtig, wie zuerst intuitiv assoziiert wird. In einem gut organisierten Unternehmen ist jede Aktivität wichtig, das heisst, der Ausfall jeder Tätigkeit wird sich längerfristig zum Problem entwickeln. Im Kontext des BCM kritisch meint, dass die Aktivität mit zeitlich hoher Priorität wiederhergestellt werden muss, weil dem Unternehmen durch den Ausfall in kurzer Zeit grosser Schaden droht. Dem Faktor Zeit kommt

Verändert nach BCM: Best-Practice-Richtlinien, BSI	Risikomanagement	Business Continuity Management
Zweck	Prävention	Plan B
Hauptmethode	Risikoanalyse	Business-Impact-Analyse
Hauptparameter	Auswirkung und Wahrscheinlichkeit	Auswirkung und Zeit
Art von Zwischenfällen	Alle Arten von Ereignissen	Ereignisse, die erhebliche Betriebsstörungen verursachen
Umfang der Ereignisse	Beliebiger Umfang	Nur Zwischenfälle, die das Überleben bedrohen
Intensität	Alle Intensitäten von allmählich bis plötzlich	Plötzliche oder schnelle Ereignisse

im Vergleich zum Risikomanagement bei der Kontinuitätsplanung eine entscheidende Rolle zu.

### Tolerierbare Ausfallzeiten

Bei der Wiederaufnahme und Wiederherstellung von gestörten oder gar unterbrochenen, kritischen Geschäftsaktivitäten wird gegen die Zeit gearbeitet. Die maximal tolerierbare Ausfallzeit (MTA) für Geschäftsaktivitäten ist eine der wichtigsten Grössen für die Kontinuitätsplanung. Sie beschreibt den Zeitrahmen, in dem die Aktivität wieder anlaufen muss, bevor der Ausfall das Unternehmen in seiner Existenz bedroht. Die Länge der MTA hilft, kritische Aktivitäten zu identifizieren und damit Prioritäten zu setzen, die im Notfall und in der Krise unerlässlich sind. Geschäftsbereiche, die nur kurzfristig ausfallen dürfen, sind mit höherer Priorität wiederherzustellen als solche, auf die während einer gewissen Zeit verzichtet werden kann.

Die MTA variiert nicht nur zwischen einzelnen Geschäftsaktivitäten, sondern kann sich auch im Jahres- oder im Tagesverlauf ändern. Am Ende eines Geschäftsjahres kann die tolerierbare Ausfallzeit von Finanzfunktionen aus buchhalterischen Gründen wesentlich kürzer sein als zu Beginn. Solche Unterschiede müssen in der Planung berücksichtigt werden.

### Elemente des BCM

Ein Unternehmen verändert sich fortlaufend: Geschäftszweige werden verkauft, hinzugekauft, neue Infrastrukturen zentralisiert und wieder dezentralisiert und die ITK wird modernisiert oder sogar outgesourct. Solche Veränderungen haben Konsequenzen für das BCM. Die Sicherung der Geschäftstätigkeit verlangt eine ständige Anpassung an die neue Unternehmenssituation. Die wiederkehrende Abfolge von Arbeitsschritten ist daher ein zentrales Konzept des BCM.

Das Rückgrat eines BCM bildet die Business-Impact-Analyse (BIA). Mit dieser Analyse werden in einer ersten Phase die finanziellen, operationellen und reputativen Auswirkungen auf ein Unternehmen untersucht, die während und nach einer krisenhaften Situation auftreten. Ziel ist die Ermittlung der kritischen Geschäftsaktivitäten, deren Ausfall zu hohen Schäden führt, und die Identifikation der Ressourcen, die zur Wiederherstellung von Schlüsselaktivitäten notwendig sind. Die Resultate der BIA bilden die Grundlage für die Entwicklung von betriebswirtschaftlich sinnvollen Strategien, aus denen dann konkrete Kontinuitätspläne entwickelt werden. Wesentlicher Bestandteil der Kontinuitätsplanung ist ein leistungsfähiges und ökonomisches Notfall- und Krisenmanagement, mit dem die Hand-

lungs- und Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens in einer krisenhaften Umwelt sichergestellt wird. Beispiele dafür sind eine vordefinierte Krisenorganisation, ein sicherer Notfall- und Evakuierungsplan, verschiedenen Notfallpläne und detaillierte Wiederherstellungspläne als wichtige Bestandteile eines effizienten und effektiven BCM-Handbuchs.

Um das BCM im Unternehmen zu verankern, muss das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit geschaffen werden. Jeder Kontinuitätsplan ist nutzlos, wenn im Ernstfall niemand weiss, wie reagiert werden muss. Die Schulung und das Training von Mitarbeitenden und Personen, die im Rahmen des Notfall- und Krisenmanagements Verantwortung übernehmen müssen, sind deshalb ebenfalls wichtige Bestandteile des BCM.

### **Rollende Anpassungen**

Strategien und Kontinuitätspläne müssen den Veränderungen des Unternehmens ständig angepasst werden. Deshalb empfiehlt es sich, das aufgebaute Continuity Management in regelmässigen Abständen auf seine Aktualität zu überprüfen. Geht man davon aus, dass ein Unternehmen zwischen 10 und 20 missionskritische Prozesse hat, so hat es sich bewährt, alle sechs Monate zwei Prozesse einer erneuten BIA zu unterziehen und so auf die Veränderungen zu reagieren respektive zu agieren.

### **Anforderungen an den Finanzbereich**

Die Stabilität des Finanzmarkts ist für alle Branchen ein wichtiger Pfeiler ihres Erfolgs. Grössere Störungen können schwerwiegende Folgen für die gesamte Wirtschaft haben, wie die noch nicht ausgestandene Finanz-, aber auch noch grösser werdende Währungs- und Euro-Krise (drastische Euro-Abwertung infolge Griechenlandkrise) aufzeigt. Von den Teilnehmern und Verantwortungsträgern am Finanzplatz Schweiz wird daher Gewähr für einen einwandfreien Geschäftsbetrieb und der Aufbau eines angemessenen BCM gefordert.

Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern der Infrastrukturbetreiber, der Finanzinstitute und der Behörden am Finanzmarkt, identifizierte in einer Studie zwei Geschäftsprozesse, die zentral für die Systemstabilität des Finanzmarktes sind. Dabei handelt es sich um den elektronischen Zahlungsverkehr von Grossbeträgen für Finanzinstitute über das Swiss Interbank Clearing (SIC) und die Liquiditätsversorgung mit Zentralbankgeld via Repurchase Agreements (Repos). Für die beiden Geschäftsprozesse der zentralen Infrastruktur wurde ein Richtwert von zwei Stunden definiert, in denen die Prozesse wiederhergestellt werden müssen.

Die Teilnehmer am Finanzmarkt und die Finanzsysteme sind heute wie nie zuvor untereinander vernetzt. Die Funktion jedes Finanzmarktteilnehmers in dieser Seilschaft beeinflusst direkt andere Teilnehmer und Institutionen. Deshalb for-

## **Glossar (Definitionen gemäss SBVg)**

**Business-Continuity-Plan:** Umfassender, vorbereiteter Massnahmenplan (inklusive Checklisten und Arbeitshilfen), um eine kontinuierliche Geschäftstätigkeit zu ermöglichen beziehungsweise eine geordnete und zeitgerechte Wiederaufnahme der (unternehmens-)kritischen Prozesse im Krisenfall zu ermöglichen.

**Business-Continuity-Strategie:** Definition der grundsätzlichen Vorgehensweise zur Aufrechterhaltung einer kontinuierlichen Geschäftstätigkeit im Falle eines Ausfalls kritischer Ressourcen (inklusive Festlegung der Risiko-Akzeptanz, Analyse von Handlungsoptionen und Grundsatzentscheidungen über die Bereitstellung von Ersatzressourcen). Die Business-Continuity-Strategie basiert auf der Business-Impact-Analyse und bildet die Basis für die Business-Continuity-Pläne.

**Business-Impact-Analyse (BIA):** Prozess der Identifikation und (quantitativen und qualitativen) Messung der Auswirkungen von Unterbrüchen der Geschäftstätigkeit oder einzelner Ressourcen und Prozesse. BIA umfasst insbesondere die Identifikation (geschäfts-)kritischer Ressourcen und Prozesse, basierend auf einer Analyse von Abhängigkeiten und Auswirkungen sowie

einer Bewertung und Klassifikation potenzieller Schäden.

**Krise:** Bedrohungssituation, welche kritische Entscheidungen erfordert und im Rahmen der ordentlichen Führungsmittel und Entscheidungskompetenzen nicht bewältigt werden kann. Krisenstab: Team, welches im Krisenfall für die Krisenbewältigung bis zur Wiederaufnahme eines ordnungsgemässen Zustands verantwortlich ist (Minimierung des wirtschaftlichen Schadens sowie von Reputationsrisiken).

**Kritische Ressourcen:** Ressourcen einer Unternehmung (Personal, Gebäude, IT/ Daten, externe Zulieferer), welche bei Ausfall zum Unterbruch oder Ausfall von (kritischen) Geschäftsprozessen führen. Kritische Ressourcen werden im Rahmen der Business-Impact-Analyse identifiziert.

**Kritische Prozesse/Aktivitäten:** Prozesse eines Unternehmens, deren Ausfall die Aufrechterhaltung der Kundendienstleistungen, die Einhaltung der rechtlichen Verpflichtungen des Unternehmens und/oder die Bewirtschaftung von Risikopositionen verunmöglicht oder erheblich erschwert und dadurch zu einem kritischen (direkten oder indirekten) Schaden führen kann.

dert die Eidgenössische Bankenkommision (EBK) von den einzelnen Banken und Effektenhändlern, sich angemessen auf die Bewältigung von Schäden vorzubereiten, und erachtet ein adäquates BCM ab 1. Januar 2010 als Bewilligungsvoraussetzung für den Geschäftsbetrieb. Gemäss der Schweizerischen Bankiervereinigung werden die Durchführung einer BIA und die Definition von Kontinuitätsstrategien von der EBK als aufsichtsrechtlicher Mindeststandard bei der Vorbereitung auf mögliche Schadensereignisse angesehen.

### **Added Value**

Der Aufbau eines BCM ist selbstverständlich mit zeitlichem Aufwand und auch mit Kosten verbunden. In der Regel werden die Investitionen aber überschätzt. Viele Unternehmen haben sich bereits im Rahmen ihres Risikomanagements mit Schadensereignissen und gefährdeten Geschäftsaktivitäten auseinandergesetzt. Es kann ausreichen, zuerst Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten von bestehenden Strukturen zu evaluieren und sie dann mit organisatorischen und technischen Elementen zu ergänzen. Ein Unternehmen notfall- und krisentauglich zu machen, zahlt sich aus. Tritt ein Schaden ein, werden seine Auswirkungen minimiert und die Einsparungen des Unternehmens zur Bewältigung entsprechend maximiert. Aber auch wenn keine Schäden eintreten: Analysten, Rating-Agenturen und Inves-

toren haben längst Checklisten entwickelt, mit denen ein Unternehmen im Bereich BCM bewertet wird. Zudem lassen sich Versicherungsprämien für Betriebsunterbrüche im Sinne der Schadensprävention oder durch Erhöhung der Selbsthalte optimieren.

Der grösste Mehrwert wird aber durch die Steigerung stabiler Strukturen erwirkt. Die Sensibilisierung der Stakeholder für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung wächst. Mit einem BCM wird das Vertrauen von Kunden, Partnern und Mitarbeitenden in das Unternehmen gestärkt. Denn Kontinuität der Geschäftstätigkeit bedeutet nachhaltige Erfolgssicherung oder zumindest eine Überlebensgarantie für alle. ■

## **Teil 2 dieses Beitrags: Aufbau eines BCM**

Mit einem Business Continuity Management (BCM) soll sichergestellt werden, dass die «lebensnotwendigen» Aktivitäten eines Unternehmens nach internen oder externen Ereignissen aufrechterhalten respektive zeitgerecht wiederhergestellt werden und finanzielle sowie reputative Folgeschäden minimiert werden können. In der Fortsetzung dieses Beitrags erläutert der Autor die Methode zum Aufbau eines Business Continuity Managements.

**Knowing.**



**Not guessing.**

## **20 Jahre Erfahrung in den Bereichen**

### **PRÄVENTION - RESILIENCE**

Bauherrenberatung/ Projektmanagement/ -leitung  
Sicherheitsplanung/ -konzepte/ Trouble-Shooting  
Security & Risk Audits/ Risikoanalysen/ Reviews  
Risikomanagement Systeme/ Konzepte/ IKS

### **EREIGNISBEWÄLTIGUNG - BCM**

Business Impact Analysis/ Reviews  
Business Continuity Management Manuals  
Notfall- und Evakuierungskonzepte/ -organisationen  
Krisenmanagement Konzepte/ Manuals  
Krisenstabs- und Einsatzübungen

**Es ist besser, beizeiten Dämme zu bauen,  
als auf die Vernunft der Flut zu hoffen!**



**MÜLLER-GAUSS CONSULTING**

Security | Risk | Crisis | Continuity Management