



Business Continuity Management / Krisenmanagement: Anforderungen erfüllen und erst noch profitieren

Swiss Infosec AG
Centralstrasse 8A
CH-6210 Sursee

Maulbeerstrasse 10
CH-3001 Bern

Steinstrasse 21
CH-8036 Zürich

Fon +41 (0)41 984 12 12
Fax +41 (0)41 984 12 24
infosec@infosec.ch
www.infosec.ch

Meet Swiss Infosec!

Cornel Furrer, Chief Operation Officer





Inhalt

- Business Continuity Management / Krisenmanagement: Begrifflichkeiten / Schnittstellen
- Faktoren für ein erfolgreiches Krisenmanagement
- Vorteile eines Business Continuity Managements / Krisenmanagements im Überblick
- Fragen / Diskussion



Einleitung

Vorbereitet sein bedeutet: bestehen in der Krise

„Hast du MINIMAX im Haus, ...

... bricht bei dir kein Feuer aus“





Regulatorische Anforderungen (Beispiele)

- **FINMA (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, ehemals EBK)**
 - anerkennt BIA (Business Impact-Analyse) und BCS (Business Continuity-Strategie) in einem ersten Schritt als Massnahmen zur Selbstregulierung der SBVg (Schweizer Bankenvereinigung, Swiss Banking)
 - Zielgruppen: Banken und Finanzinstitute
- **ISO 27002**
 - BCM und KM
 - Zielgruppen: Unternehmungen, die sich nach ISO 27001 zertifizieren lassen wollen
- **ISO 9001 / 14001 / 20000**
 - **BS 25999-1 Leitfaden (12/2006)**
 - **BS 25999-2 Auditierbare Anforderungen (11/2007)**



Nach einem bedeutenden Vorfall ...

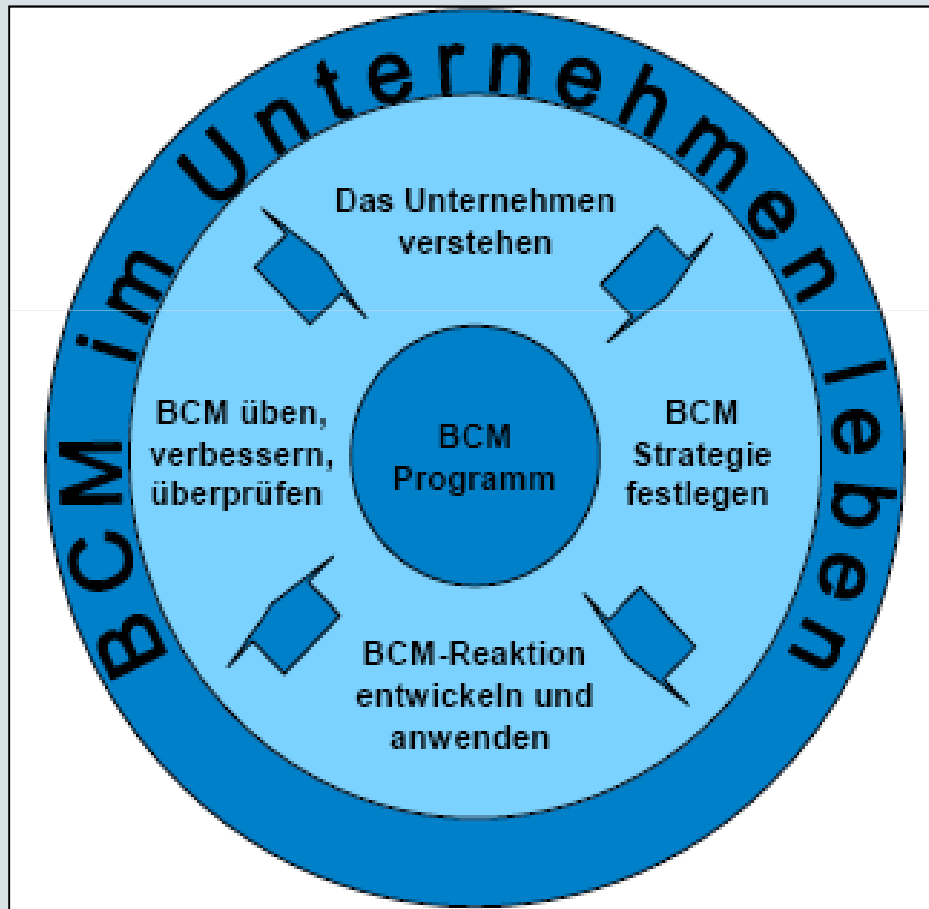
... erleiden unvorbereitete Organisationen gemäss Statistiken folgendes:

- 40 % einen Totalverlust
- 40 % einen Totalausfall innerhalb von 18 Monaten
- 12 % einen Totalausfall innerhalb von 5 Jahren
- 8 % Weiterführung des Unternehmens

Quelle: Safety net / Guardian IT



BCM im Unternehmen leben - Business Continuity Lebenszyklus



Das Unternehmen
verstehen

BCM Strategie
festlegen

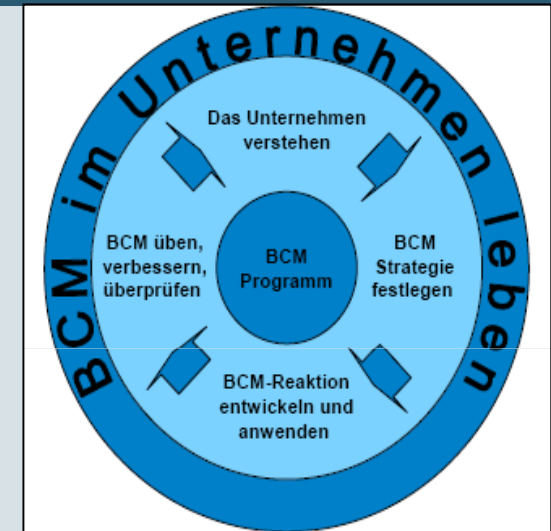
BCM-Reaktion
entwickeln und
anwenden

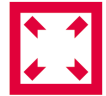
BCM
üben, verbessern,
überprüfen



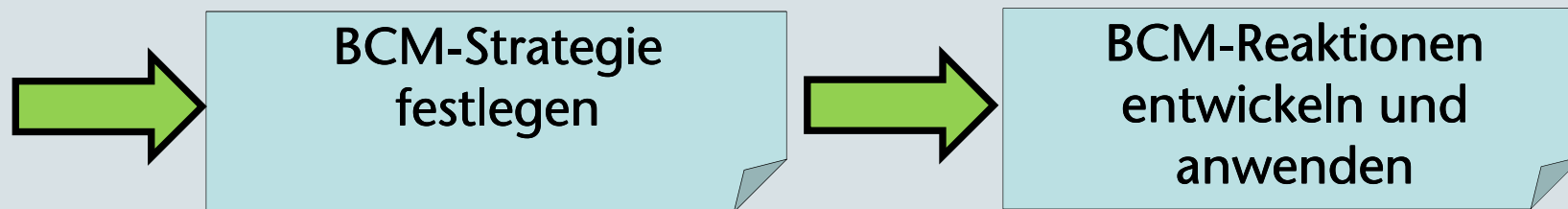
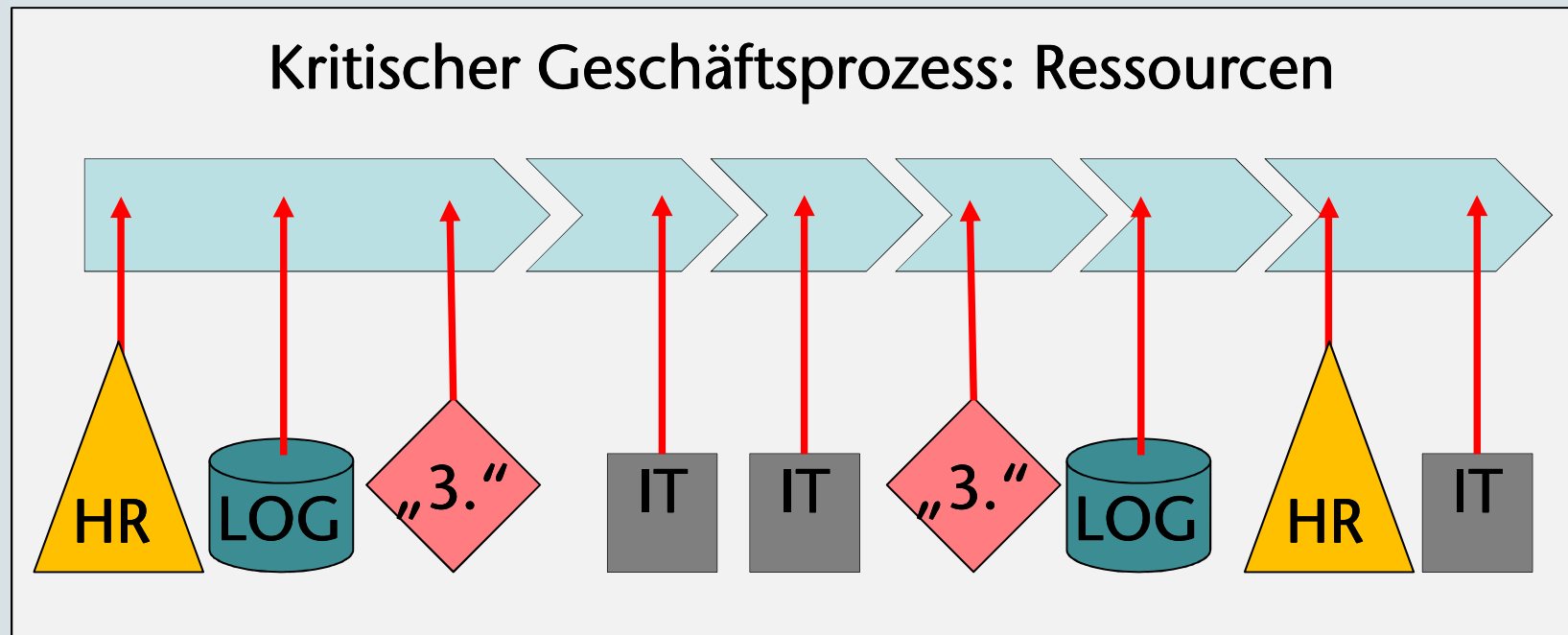
Das Unternehmen verstehen

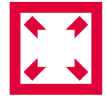
- Welches sind die wichtigsten Kernprozesse des Unternehmens?
- Sind verantwortliche Prozessowner definiert und sind diese in der Lage, ihre Prozesse klar darzulegen / abzugrenzen?
- Verfügen die Owner über AKV's (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten), um Prozessoptimierungen vornehmen zu können?
- Blinde Flecken: sind sämtliche Ressourcen bekannt, von welchen das einwandfreie Funktionieren der Prozesse abhängt?





Business Impact-Analyse BIA

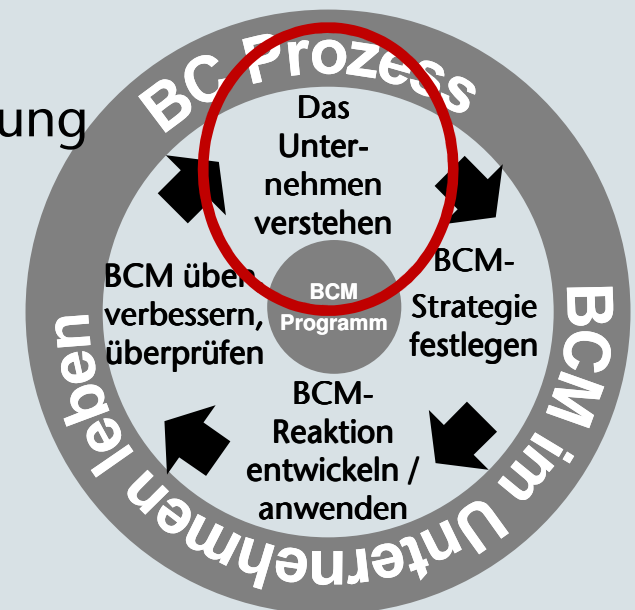


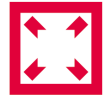


Das eigene Geschäft verstehen

Business Impact-Analyse (BIA):

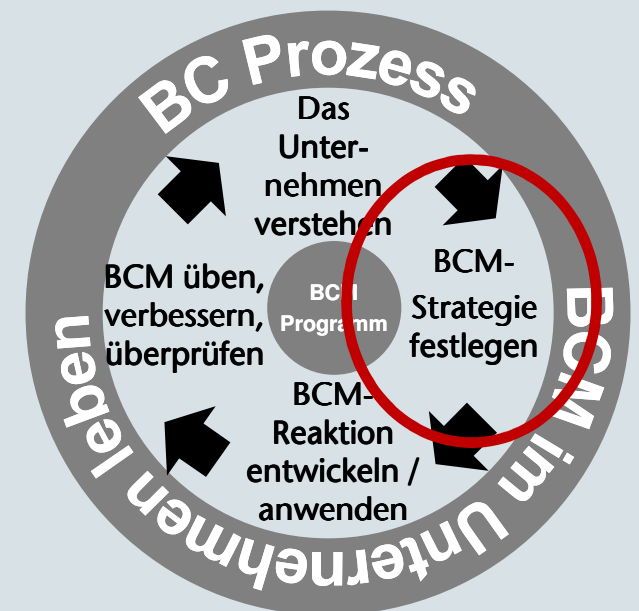
- Sammeln und identifizieren von Kernprozessen und Funktionen
- Erfassen der zugrunde liegenden Ressourcen
- Aufzeigen von Abhängigkeiten zwischen Prozessen und Unternehmensbereichen und Ressourcen, Auswirkungen bei Prozessausfällen
- Kritikalität jedes Prozesses für die Unternehmung (Datenverlust, Daten wieder herstellen)
- Benötigte Wiederanlaufzeit und Wiederherstellungsgrad
- BIA und Risikoanalyse bilden Grundlage für eine Sicherheitsstrategie
- BIA liefert Erkenntnisse, welche Vorfälle auf Unternehmensebene zu behandeln sind





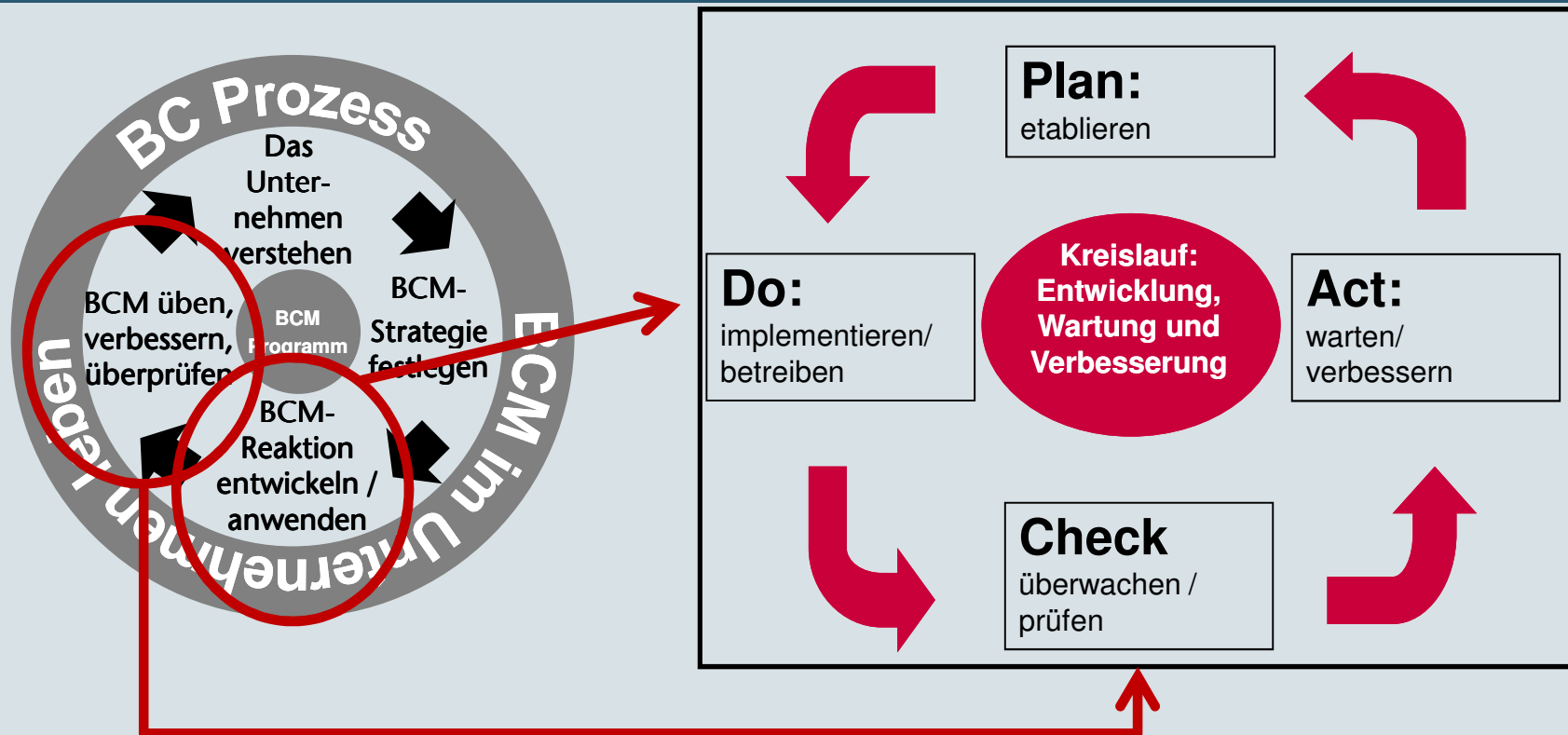
BCM Strategie festlegen

- Die Strategie muss die Kontinuität geschäftskritischer Prozesse gewährleisten
- Strategische Vorgaben (Personen, Gebäude, Techniken, etc.) unternehmensweit als auch Prozess bezogen definieren
- Festlegen alternativer Betriebsabläufe
- Vereinbarung schaffen, um innerhalb definierter Zeiten die kritischen Prozesse zu erhalten und zu sichern.
- Definieren, wie der Austausch zu Schlüsselakteuren und interessierten Parteien zu erfolgen hat





BCM im Sinne des PDCA-Zyklus leben



BC-Manager:

- Baut BCP und KM projektartig auf
- Betrieb im PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act)



Definition Krise (eine Möglichkeit)

- **Überraschend** eintreffendes Ereignis oder **schleichende** Entwicklung einer Situation, für dessen Bewältigung die normalen Organisations- und Entscheidungsstrukturen nicht mehr genügen, um die Lage in die Normalsituation überführen zu können.
- Eine Krise ist der Verlust oder die Einbusse von Kontrolle über Geschäftsprozesse, der die Ertragsgrundlage bzw. die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gravierend oder dauerhaft beeinträchtigen kann
→ Entwicklung bis zu Verkauf, Liquidation, Totalanierung



Krisenmanagement

- Krisenmanagement bezeichnet den systematischen Umgang mit Krisensituationen. Dies beinhaltet die Identifikation und Analyse von Krisensituationen, die Entwicklung von Strategien - sofern dies nicht schon bereits im Rahmen des Risikomanagements geschehen ist - zur Bewältigung einer Krise sowie Einleitung und Verfolgung von Gegenmassnahmen.



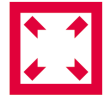
Phasen der Krisenführung

Führung vor der Krise

Führung in der Krise

Permanente Führungsaktivitäten in der Krise

Übergang zur Führung nach der Krise



Strategien zur Krisenvermeidung /-verminderung

- Verfügbarkeit von entscheidungskritischen Informationen
- Bildung von strategischen Allianzen
- Schaffung von Ausweichmöglichkeiten (verschiedene Anbieter/Technologien)
- Szenario-Technik für die Identifizierung möglicher Krisen
- Frühwarnsystem oder Risikomanagement, welche Risikoexposition des eigenen Unternehmens, der Lieferanten und der Kunden überwacht und Signale von sich entwickelnden Krisen aufspürt
- Regelmässige Durchführung von Lieferanten-/Kundenbewertungen
- Entwickeln von Massnahmenplänen / Kontinuitätsmanagement
- Krisen-/Notfallmanagement-System inkl. Ausbildung / Übungen
- Etablierung einer Kommunikationsstrategie für Krisenfälle (intern/extern)



Das Führungssystem in der Krise

Führungsprozess

- Führungstätigkeiten (Problemlösungszyklus / Führungsrhythmus)
- Stabsarbeitsprozess

Führungsorganisation

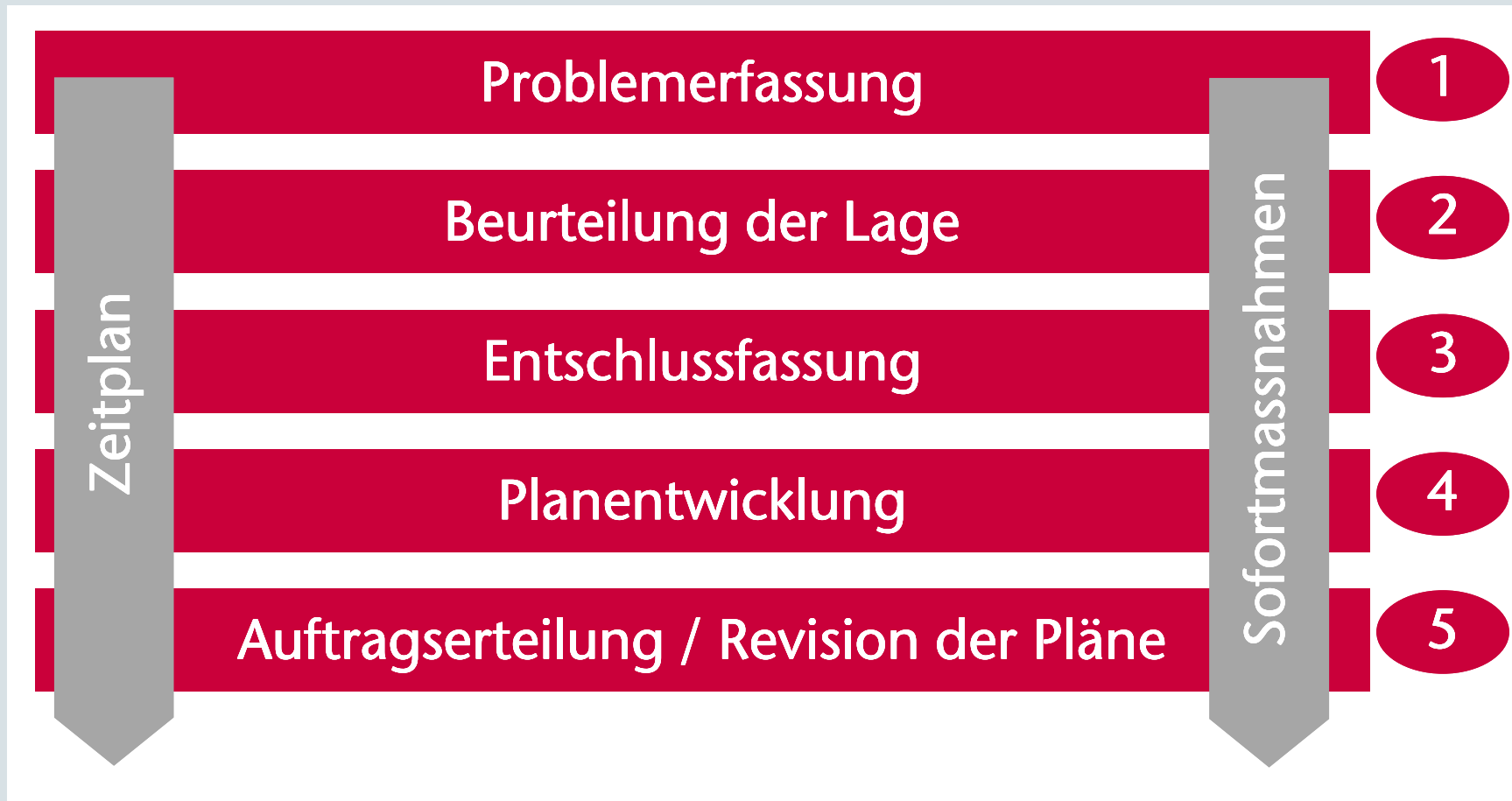
- Entscheidungskompetenzordnung
- Krisenstabsorganisation

Führungseinrichtungen

- Führungsräumlichkeiten
- Technische Infrastruktur
- Info- und Führungssysteme
- Telekommunikationssysteme
- Materielle und finanzielle Ressourcen

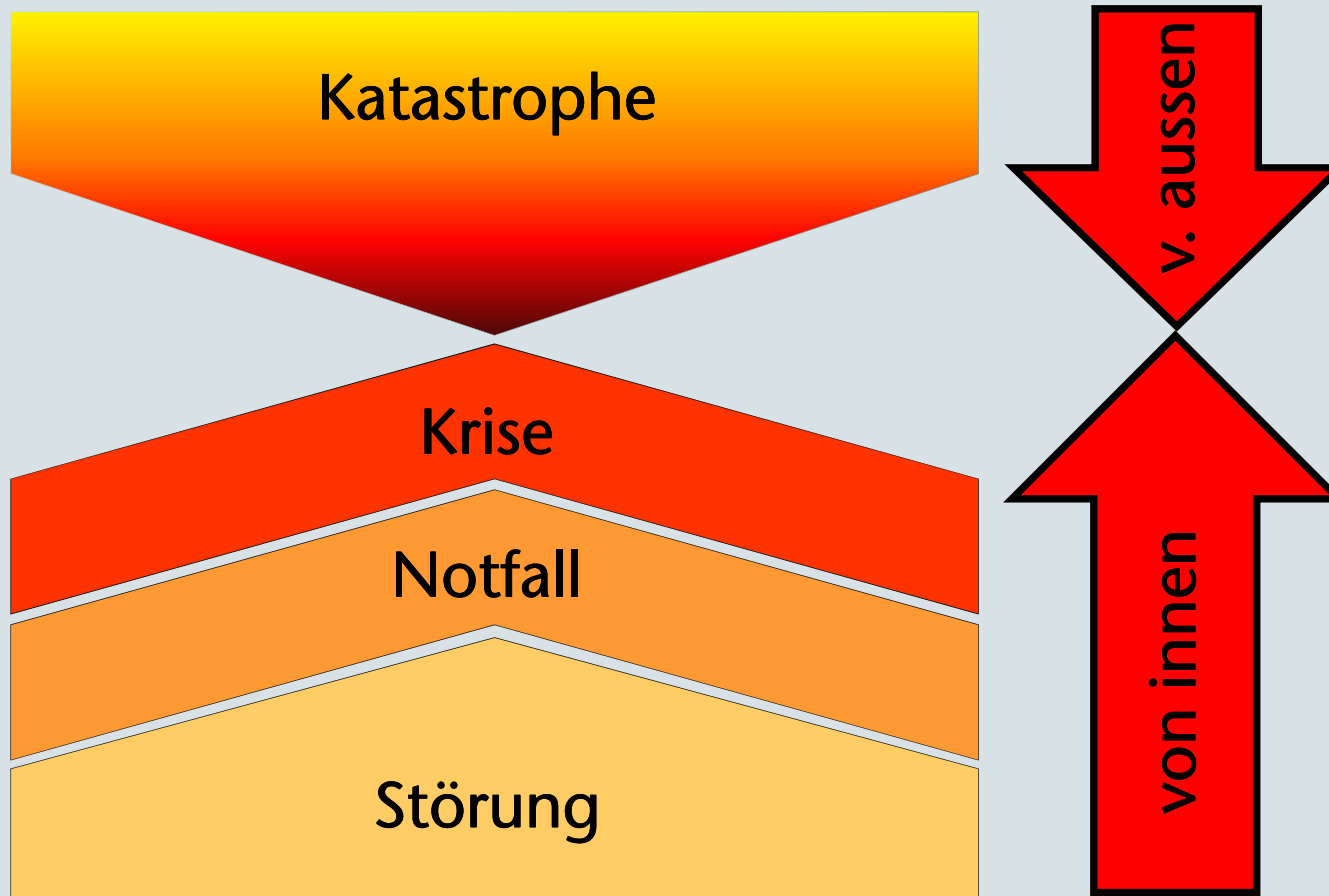


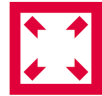
Führungsprozess in der Krise: Führungsrhythmus



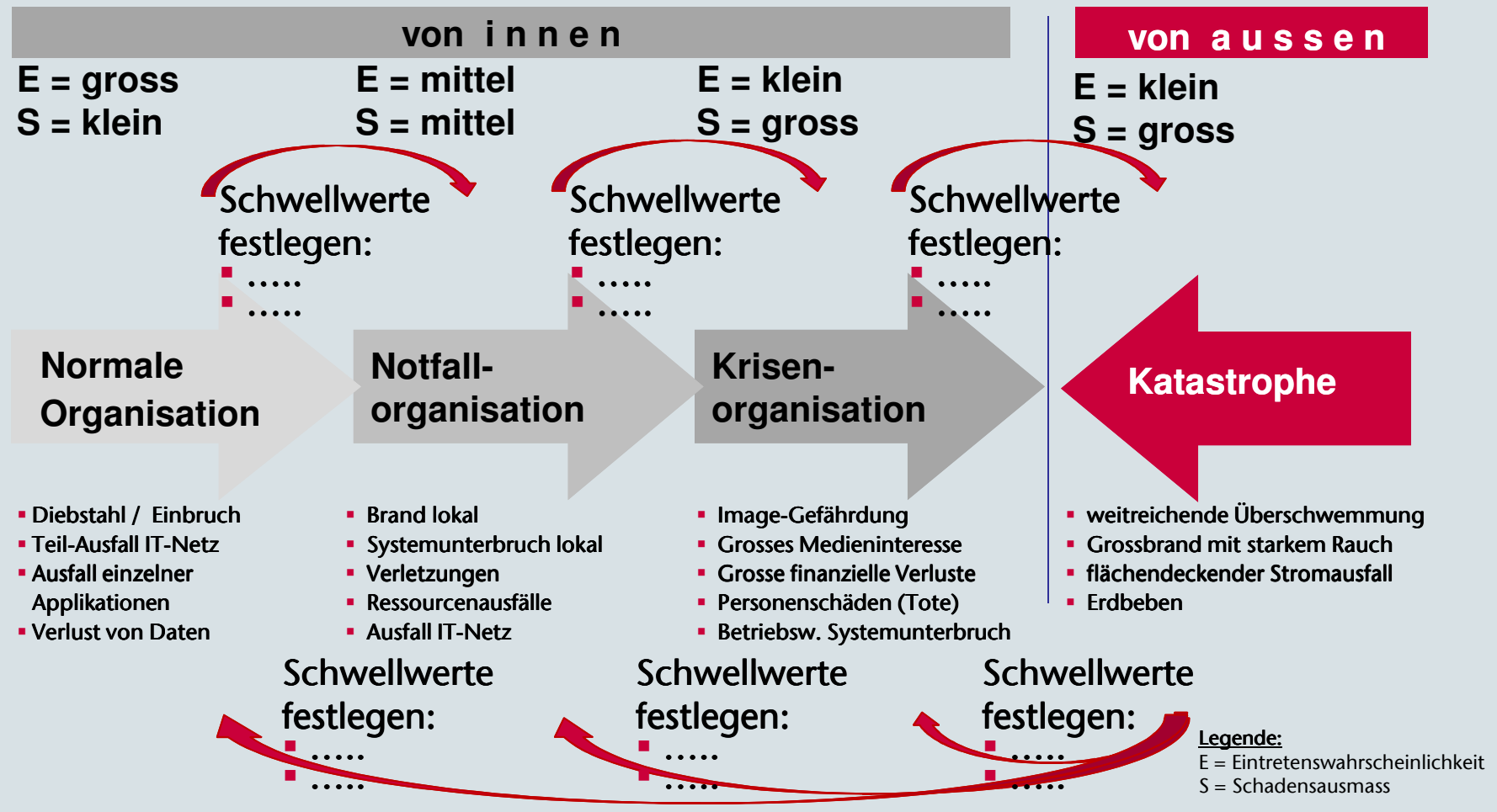


Abgrenzung: Störung – Notfall – Krise – Katastrophe



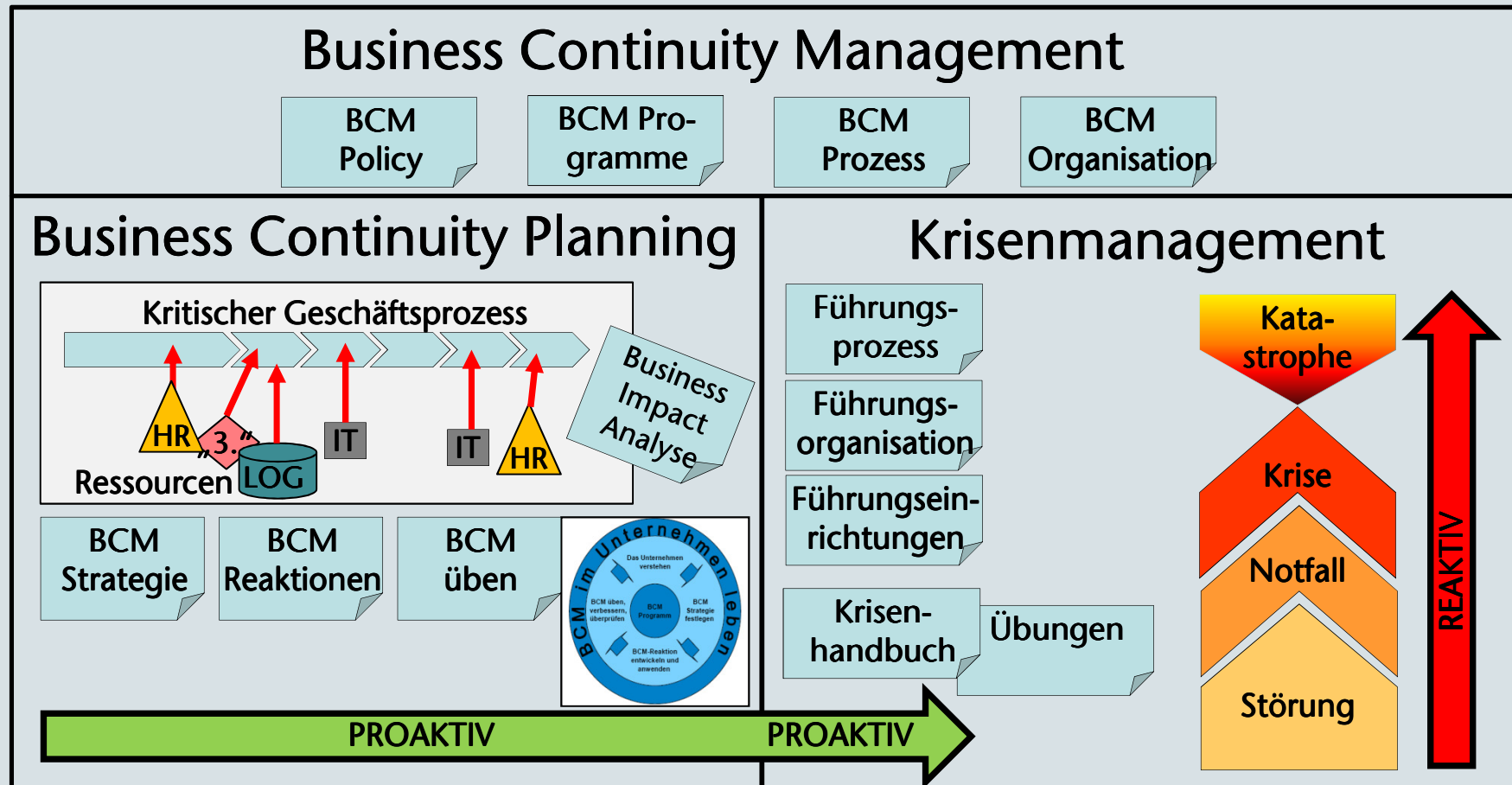


Abgrenzung: Störung – Notfall – Krise – Katastrophe





Übersicht Business Continuity Management – der „kritische“ Bestandteil eines Risikomanagements





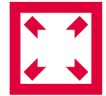
Ein paar Überlegungen ...

- **Wann ist ein Ereignis eine Krise?**
Wie wichtig ist die präzise Definition für die Begriffe Störung, Notfall, Krise für die effektive Bewältigung eines Vorfalls?
Sind nicht vielmehr die Schwellwerte zu definieren, um die Notfall- und Krisenorganisation rechtzeitig aufbieten zu können?
- **Was ist ein Business Continuity-Plan ohne Krisenmanagement wert?**
Kann während einem Vorfall der BC-Plan einfach so umgesetzt werden oder ist ein Krisenmanagement erforderlich, dass die Pläne in Relation zum Ereignis stellen resp. entsprechende Anpassungen vornehmen kann?
- **Was ist ein Krisenmanagement ohne BC-Pläne wert?**
Bedeutet das, dass das Krisenmanagement bei fehlenden BC-Plänen innert kürzester Zeit für die Fortführung des Business eigene Pläne entwickeln müsste?



Faktoren für ein erfolgreiches Krisenmanagement: Ausbildung Krisenstab (Beispiel)

Ausbildung Krisenstab als Ganzes	Festigungsstufe: Komplexe Krisenstabsübung mit 3 - 4 Themen (12 - 24 h; inkl. Nacht / Ablösung)
	Anwendungsstufe: Einfache Krisenstabsübung mit 2 - 3 Themen (6 - 8h)
	Anlernstufe: Einfache Krisenstabsübung mit 1 - 2 Themen (3 - 5 h)
Individuelle Ausbildung	Individuelle Ausbildung jedes Krisenstabsmitglieds (1 - 2,5 h/Mitglied) und Nachrichtenpersonal als Team (1/2 Tag)
Allgemeine Ausbildung	Grundausbildung Krisenstab und Nachrichtenpersonal (1/2 Tag)



Faktoren für ein erfolgreiches Krisenmanagement: Vom Kleinen zum Grossen - 10 Ausbildungstipps!

- Von der individuellen Ausbildung zur Teamausbildung
- Von der Anlernstufe zur Anwendungsstufe zur Festigungsstufe
- Vom Führungsprozess zu den Themen
- Von der internen Teamarbeit zur externen Zusammenarbeit
- Von mehreren kurzen zu länger dauernden Übungen: Ablösungen, Übergabe-Meetings, Wechsel Führungsstandort, Durchhaltevermögen der einzelnen Mitglieder, der ganzen Krisenorganisation
- Von 1-2 Themen zu mehreren komplexen, vernetzten Themen
- Von einfachen Lösungsmöglichkeiten zu komplexen Varianten
- Vom Schreibtischentschluss zur effektiven Umsetzung
- Von der Simulation bis hin zum „scharfen“ Test
- Von der Einzelstabsübung zur parallel geführten Stabsübung (Wettbewerb/Vergleich)



Faktoren für ein erfolgreiches Krisenmanagement: Sinnvolle Themenwahl für Übungen - 7 Empfehlungen!

- Übungsszenarien aus operativem Risikomanagement ableiten
- Themen so wählen, dass alle Fachbereiche gefordert werden
- Informationen zur Situation so geben, dass der Nachrichtenfluss zum Tragen kommen muss.
- Situationen so wählen, dass Aussagen gemacht, Erkenntnisse daraus gezogen und entsprechende Konsequenzen variantenreich vorgeschlagen werden können.
- Themen mit Zeitsprüngen vermeiden; statt dessen Anbahnung der Geschehnisse eine Woche im Voraus mit langsamer, realitätsnaher Lageentwicklung → Anzeichen erkennen / Vorbereitungen treffen
- Themen so wählen, dass eine Entwicklung von der Störung zum Notfall und zur Krise möglich und zeitgerecht durchgeführt werden können.



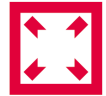
Faktoren für ein erfolgreiches Krisenmanagement: Kompetente Übungsleitung - 8 Anforderungen!

- Zielsetzendes, forderndes Gremium
- Schwerpunkte setzen und sich nicht in Details verlieren
- Kompetente Übungsleitung, die Krisenleitung bezüglich der praktischen Anwendung des Führungsrhythmus inklusive der Arbeitstechniken im Bereich Szenariodenken, Variantendenken, Visualisieren, Stressmanagement coachen kann
- Kompetenter Krisenstab, der das eigene Geschäft versteht
- Ausreichende Anzahl von Beobachtern mit Fachkompetenz
- Flexible Übungsleitung, um situationsgerecht Übung steuern zu können → Handlungsspielräume schaffen / Reserven bereit halten
- Realistisches Nachrichtendrehbuch
- Keine Rotstiftmentalität – Einsicht förderndes Führen und Begleiten / Erfolgserlebnisse für das Team schaffen



Die Vorteile eines BCM/KM im Überblick (I) ... und erst noch profitieren

- Definieren der Kernprozesse des Unternehmens:
eigenes Geschäft verstehen
- Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Kernprozesse klären / Verantwortungen sind für sämtliche Geschäftsbereiche klar definierbar
→ BCM resultiert aus dem Business und nicht aus der IT!
- Die GL muss festlegen, wie lange Kernprozesse ausfallen dürfen resp. welche Massnahmen ergriffen werden und welche Risiken aktiv übernommen werden
- Minimieren der finanziellen, rechtlichen und reputationsmässigen Auswirkungen von Ereignissen



Die Vorteile eines BCM/KM im Überblick (II) ... und erst noch profitieren

- Erhaltung / Steigerung Wettbewerbsfähigkeit:
 - Kunde stellt Anforderung an implementiertes BCM
 - muss Kunde regulatorische Anforderungen an BCM erfüllen, haben „Dritte“ (Dienstleister, Outsourcer etc.) sich dieser Anforderung unterzuordnen
- Sichtbar machen von „blinden Flecken“
Operative Risikoanalyse mit einer BIA in wichtigen Teilen vertiefen
- Risiken aufgrund bekannter Abhängigkeiten verlässlich bestimmen und im besten Fall mit Quick-Wins Risiken vermindern können



Die Vorteile eines BCM/KM im Überblick (III) ... und erst noch profitieren

- Abhängigkeiten erkennen
 - Zwischen Geschäftsbereichen (vor-/nachgelagerte Prozesse)
 - Mit und zwischen externen Anbietern (Outsourcing, „Dritte“ ...)
- Alternativen kennen lernen (Technologien, Lieferanten usw.)
- Mindestumfang für Ersatz-Ressourcen im Ereignisfall ist bekannt ; praktikable Umgehungslösungen für die Geschäftsfortführung beim Ausfall von einer oder mehreren Ressourcen können geplant/implementiert werden
- Für Key-Personen kompetente Stellvertreter bereitstellen – oder Wissen / Kompetenzen ausreichend dokumentieren; Abhängigkeiten reduzieren



Die Vorteile eines BCM/KM im Überblick (IV) ... und erst noch profitieren

- Fördern der beteiligten Mitarbeitenden auch für das Alltagsgeschäft und privates Umfeld
 - Anwenden eines zielführenden Führungsrhythmus: Effizientes Arbeiten (hoher Zeitdruck); Analysieren; Konzipieren; Entscheiden
 - Teamarbeit in schwierigen Geschäfts- und Lebenssituationen
 - Denken in Szenarien bei ungenügender Informationslage
 - Informationsbeschaffung, -trriage, -verarbeitung, -verbreitung
 - Denken in Varianten - Eventualplanungen
 - Von der Reaktion zum Agieren (Wiedererlangen der Handlungsfreiheit)
 - Kommunikation (intern / extern → Medientraining)
 - Grafisches Darstellen von komplexen Inhalten
 - Arbeiten mit Checklisten
 - Durch das Zusammenarbeiten in aussergewöhnlichen Situationen lassen sich viele „Barrieren“ auch für den Berufsalltag öffnen.



Vorbereitet sein bedeutet: bestehen in der Krise!
Zukunft vorausdenken – viel Erfolg!

Vergangenheit

Gegenwart

Zukunft



Quellen

Nachrichten

Szenarien

Nach - denken

Mit - denken

Voraus - denken

BCM in der Unternehmenskultur verankern

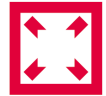


... und zweitens kommt es anders, als man denkt!

„Hast du MINIMAX im Haus, bricht bei dir kein Feuer aus“



„MINIMAX ist aber grosser Mist, wenn du nicht zu Hause bist!“



Ich danke Ihnen
für Ihre Aufmerksamkeit

Diskussionsrunde
Fragen

