

## Cash Flow at Risk

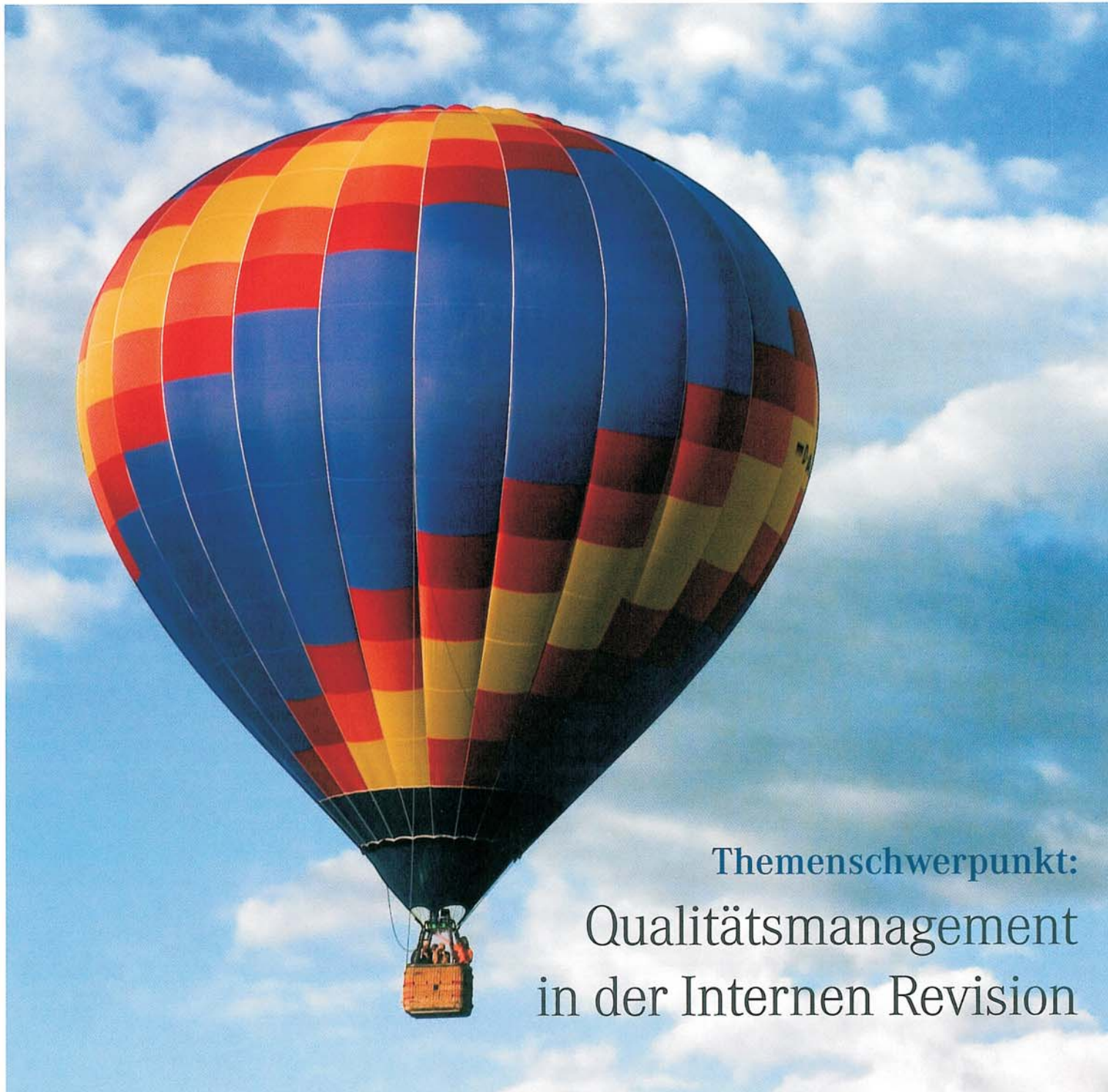
Management von Beschaffungsrisiken für  
global integrierte Unternehmen

## Risiken im Multi-Kanal-Vertrieb proaktiv managen

Einsatz moderner Business-Intelligence-  
Konzepte

## Prävention statt Sanktion

Lohnt sich ein risikoorientierter Ansatz  
in der Compliance-Schulung?



**Themenschwerpunkt:**  
Qualitätsmanagement  
in der Internen Revision

# Betriebliche Kontinuität verlangt ein effizientes Risikomanagement

## Aufbau eines Betrieblichen Kontinuitätsmanagement (BKM)

*Unternehmerisches Handeln ist gekennzeichnet durch das Tragen von Risiken, das Entdecken von Chancen, Durchsetzen von Innovationen und die Nutzung von Ressourcen. Unternehmen und ihre Mitarbeiter sind dabei tagtäglich Unsicherheiten ausgesetzt, die es zu bewältigen gilt. Vor allem in Zeiten der Wirtschaftskrise sind Risiken von außen, aber auch von innen präsenter den je. Ein betriebliches Kontinuitätsmanagement (BKM) bezieht sich auf elementare Geschäftsprozesse eines Unternehmens, die durch eine systematische Notfallplanung nachhaltig zu sichern sind. Notfallsituationen entstehen durch Risiken der Leistungserstellung in einer Unternehmung und beruhen häufig auf Ereignissen, die sich dem unternehmerischen Einflussbereich entziehen: Streikende LKW-Fahrer auf Autobahnen oder ein Containerschiffunglück legen die Verkehrswege lahm, Strommasten werden beschädigt und führen zu tagelangem Stromausfall oder Tierseuchen treten auf. Neben diesen externen Ursachen für eine Ausnahmesituation, ist es aber häufig auch die Aneinanderreihung von anscheinend harmlosen Zwischenfällen, die im Zusammenwirken das Unternehmen in eine kritische Situation manövrieren können.*

### 1. Zielsetzung des BKM

Alle möglichen Momente für kritische oder sogar existenzbedrohende Situationen zu erfassen und präventiv zu steuern, ist nahezu ausgeschlossen. Wenig realistisch scheint aber auch, mit grenzenlosem Optimismus das Tagesgeschäft einfach „laufen zu lassen“. Das BKM bewegt sich zwischen diesen beiden Extrempolen. Es stellt ein System dar, welches die Widerstandskraft des Unternehmens gegenüber Störfällen erhöht und dabei dennoch ein effizientes und effektives Prozessmanagement gewährleisten soll. Das BKM wird als übergeordneter Rahmen verstanden, in dem verschiedene Instrumente entwickelt werden, um das Unternehmen vor unvorhersehbaren, aber auch wahrscheinlichen Risiken abzusichern. Dabei sollen nicht alle vergangenen, aktuellen oder auch zukünftigen Risiken ausgeschlossen, sondern vielmehr die wesentlichen Geschäftsprozesse gegenüber verschiedensten Notfall-Szenarien abgesichert werden. Die Gewährleistung betrieblicher Kontinuität konzentriert sich auf diejenigen wertschöpfenden Prozesse, die vorrangig die Marktposition des Unternehmens konstituieren und für den wirtschaftlichen Erhalt der Geschäftstätigkeit maßgeblich sind. Das übergeordnete Ziel ist die Sicherung der über die Jahre aufgebauten Reputation als zuverlässiger und effizienter Marktpartner. Dabei wird zwischen zwei grundsätzlichen Bedrohungen der betrieblichen Kontinuität differenziert: dem Ausfall und dem eingeschränkten Einsatz essentieller Geschäftsprozesse. Bei Letzterem soll die Fortführung

der Geschäftsprozesse auch unter ungewöhnlichen, kritischen oder katastrophenähnlichen Umständen gewährleistet werden. Nach einem Ausfall gilt es hingegen, die Betriebsaktivitäten innerhalb kürzester Zeit wiederaufzunehmen. Um vor allem in Krisenzeiten adäquat handeln zu können, bedarf es dazu eines präventiven Kontinuitätsmanagements (siehe Abbildung 1).

Da kein allgemein gültiges Kontinuitätsmanagement für Unternehmen existiert, stellt die Entwicklung und Implementierung eines geeigneten BKM eine große Herausforderung für die Verantwortlichen dar. Je nach Firmengröße, Geschäftsgegenstand, Lieferanten-, Kunden und Organisationsstruktur müssen die einzelnen Instrumente unternehmensspezifisch entwickelt und angepasst werden, denn eine allgemeine Strategie kann nicht auf die Feinheiten eines jeden Unternehmens reagieren. Von besonderer Bedeutung für eine effiziente Umsetzung ist die Wahrung der strategischen Ausrichtung und Geschäftsziele durch alle Aktivitäten des BKM. Ein Höchstmaß an organisatorischer Stabilität gegenüber Störfällen, besonders in den geschäftskritischen Aktivitäten, muss genauso garantiert werden wie die Kommunikation und Dokumentation von relevanten Gesetzen und Vorschriften. Durch Implementierung eines systematischen Wissensmanagement-Prozesses kann dabei die Nachhaltigkeit der BKM-Projekte gesichert werden.

Jedes Unternehmen muss für sich eine Entscheidung treffen, in welchem Ausmaß es materielle und personelle Ressourcen zur Absicherung möglicher, zukünftiger Ereignisse binden

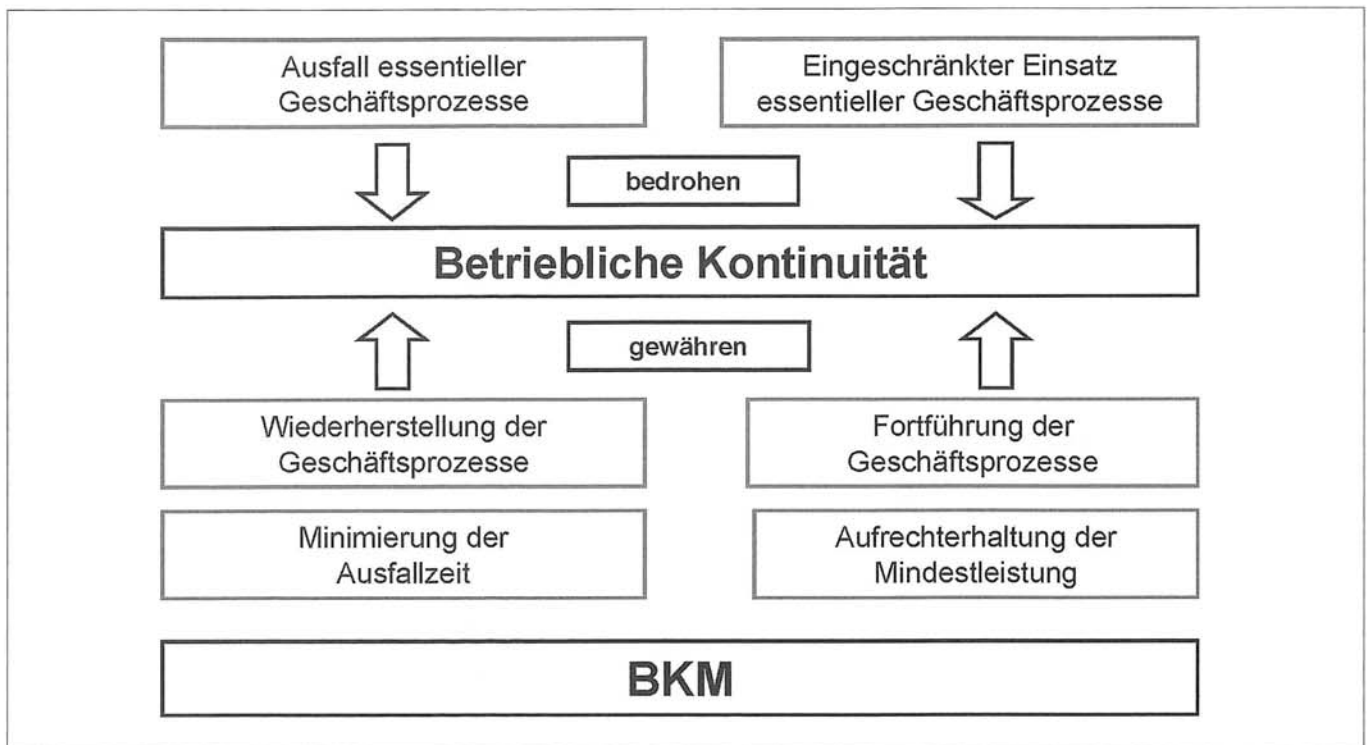


Abbildung 1: Zielsetzung des Betrieblichen Kontinuitätsmanagements

kann und will. Wenn aus rationalem Kalkül keine Notfallplanung erarbeitet wird, weil aus der Perspektive des Unternehmens die dafür notwendigen Kosten nicht im Verhältnis zu der Minimierung des potenziellen Schadens stehen, kann dieses auch als eine Form des Risikomanagements angesehen werden. Dieses darf jedoch nicht mit reinem „Nichts-Tun“ als Resultat mangelnder Auseinandersetzung verwechselt werden. Dieses Verhalten wäre nicht nur verantwortungslos gegenüber den Gesellschaftern, sondern auch gegenüber den Mitarbeitern und anderen Interessensgruppen. Folglich gilt es abzuwägen, wie umfassend das eigene BKM sein soll.

Für mittelständische Unternehmen, deren Notfallsysteme häufig ausschließlich im „Kopf der Geschäftsführung“ existieren, kann bereits eine strukturierte Erfassung und Dokumentation bestehender Pläne die Folgeschäden von Störfällen erheblich mindern. Unabhängig vom Umfang und Detaillierungsgrad des unternehmensspezifischen BKM müssen alle Systeme kontinuierlich verändert und neuen Markt- und Umfeldbedingungen anpasst werden. Jährlich stattfindende Systemüberprüfungen für existierende Notfallpläne gewährleisten die Optimierung und stellen eine Chance für die Überprüfung des Zusammenspiels der Notfall-Team-Mitglieder mit den externen Partnern dar.

Eine Erstellung und Implementierung des BKM kann den nachfolgend beschriebenen vier Schritten folgen (siehe Abbildung 2).

## 2. Geschäfte verstehen

Diese trivial erscheinende Aufgabe ist eine notwendige Bedingung für die Erarbeitung eines funktionierenden BKM-Systems. Jeder Mitarbeiter versteht seine spezifischen Aufgaben und Verantwortungsbereiche innerhalb des Betriebes, aber die einzelnen Abhängigkeiten der verschiedenen Fachbereiche und Prozessstufen sind häufig nur unzureichend bekannt bzw. können von den Mitarbeitern nicht nachvollzogen werden. Um das Gesamtgeschäft abzusichern, gilt es jedoch, insbesondere diese Verkettungen zu berücksichtigen. Tätigkeiten und Prozesse, die benötigt werden, um kritische Geschäftsfunktionen zu sichern, müssen identifiziert werden. In der Regel handelt es sich hierbei um direkte betriebliche Funktionen der Wertschöpfungskette, wie Beschaffung, Produktion, Logistik und Vertrieb. Als Werkzeug zur Identifikation der kritischen Geschäftsfunktionen fungiert eine Folgeschadenabschätzung, indem die Auswirkungen der Unterbrechung unterschiedlicher Tätigkeiten bewertet werden. Die Betrachtung erfolgt hierbei ausschließlich für die möglichen Konsequenzen des Ausfalls

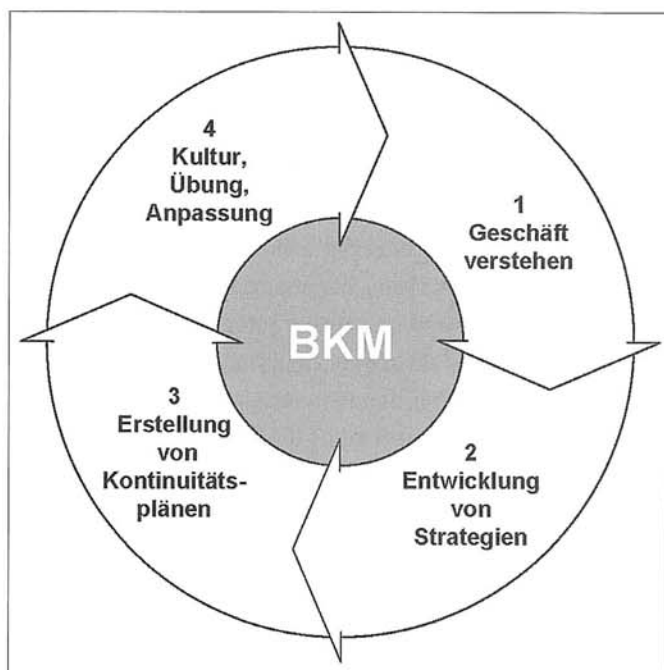


Abbildung 2: BKM-Lebenszyklus

der Geschäftsprozesse und nicht nur anhand der Ursachen des Schadens. Besonders für mittelständische Unternehmen bietet sich die Szenario-Analyse in Kombination mit Experteneinschätzungen im Rahmen von mehrtägigen Workshops an. Dabei sollte idealerweise ein externer Dienstleister die Leitung und Moderation übernehmen, um unabhängig von einer gewissen „Betriebsblindheit“ alle möglichen Szenarien erfassen, unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen der Mitarbeiter sammeln und systematisieren zu können. Ergebnis der Analyse soll eine Risikobeurteilung sein, die sich besonders auf die zuvor identifizierten kritischen Prozesse fokussiert. Die Fehlerbaumanalyse stellt dabei ein geeignetes Instrument dar. Durch eine mehrstufige Rückwärtssuche werden alle möglichen Folgeschäden nach Ursache für den Ausfall des definierten Prozesses oder der Ressourcen identifiziert. Erst dann ist eine angemessene Beurteilung der Wahrscheinlichkeit des Auftretens und der Auswirkungen durchführbar. Die Darstellung der Ergebnisse kann in Form einer Risikomatrix erfolgen (siehe Abbildung 3).

Die Kombination der Eintrittswahrscheinlichkeit mit den resultierenden Folgeschäden bildet die Basis für eine Priorisierung der Maßnahmen zur Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Minderung der Folgeschäden. Eigene Ausfallstatistiken und externe Daten (beispielsweise Statistisches Bundesamt oder Verbände) sollten unterstützend hinzugezogen werden.

### 3. Entwicklung von Strategien

Nach Analyse der kritischen Geschäftsprozesse kann nun in einem zweiten Schritt die BKM-Strategie entwickelt werden. Die Erkenntnisse der Analyse werden auf dieser Stufe in einen Rahmen umgewandelt, der die Leitlinie für die Entwicklung detaillierter Notfallpläne bildet. Mit Hilfe dieser entsteht eine dokumentierte Grundstruktur für die Fortsetzung eines oder mehrerer unternehmenskritischer Prozesse. Durch die Formulierung klarer Kontinuitätsstrategien wird nicht nur die Bündelung von Einzelmaßnahmen zur Aufrechterhaltung der betrieblichen Kontinuität gewährleistet, sondern auch ein Kommunikationszweck erfüllt. Die Erstellung einzelner Notfallpläne bedarf aktiver Unterstützung unterschiedlicher Abteilungen und Funktionsbereiche. Durch die Strategie werden klare Leitlinien und somit die Begründung der einzelnen Schritte vorgegeben, so dass die Wahrscheinlichkeit der effektiven Beteiligung verantwortlicher Mitarbeiter erhöht werden kann. Für die Erarbeitung der Strategien bedarf es einer Festlegung eines klaren Arbeitsteams, damit sowohl das Projektcontrolling als auch das Zusammenfassen der eingehenden Informationen gewährleistet wird.

Eine Abschätzung der maximal tolerierbaren Ausfallzeit ist für die Effizienz der Strategie von besonderer Bedeutung, denn je kurzfristiger die Wiederherstellung erfolgen muss, desto höher sind hierbei die Kosten. Auch wenn eine Wiederaufnahme das oberste Ziel darstellt, muss das Prinzip des ökonomischen Handelns stets beachtet werden – mit den begrenzten Mitteln die beste Lösung zu erreichen.

Für die Aufrechterhaltung des Vertriebs beispielsweise lassen sich mehrere Strategien anwenden. Während bei der geographischen Verzweigung die Produktion gleicher Produkte auf mehrere Standorte verteilt wird, können bei Einbindung von Subunternehmern einzelne Subprozesse der Wertschöpfung bei anderen Herstellern eingebunden werden. Eine weitere Möglichkeit stellt die Bevorratung oder gar die Prozessveränderung dar. Durch die Bevorratung kann gewährleistet werden, dass eine Belieferung während eines Produktionsstopps fortgeführt werden kann. Können die speziellen Fertigungsprozesse oder der Standort durch andere Strategien jedoch nicht gesichert werden, so muss die Strategie der Festung angewandt werden. Diese hat zum Ziel, die Eintrittswahrscheinlichkeiten potenzieller Bedrohungen so weit wie möglich zu minimieren, um so auf Notfallsituationen erst gar nicht reagieren zu müssen.

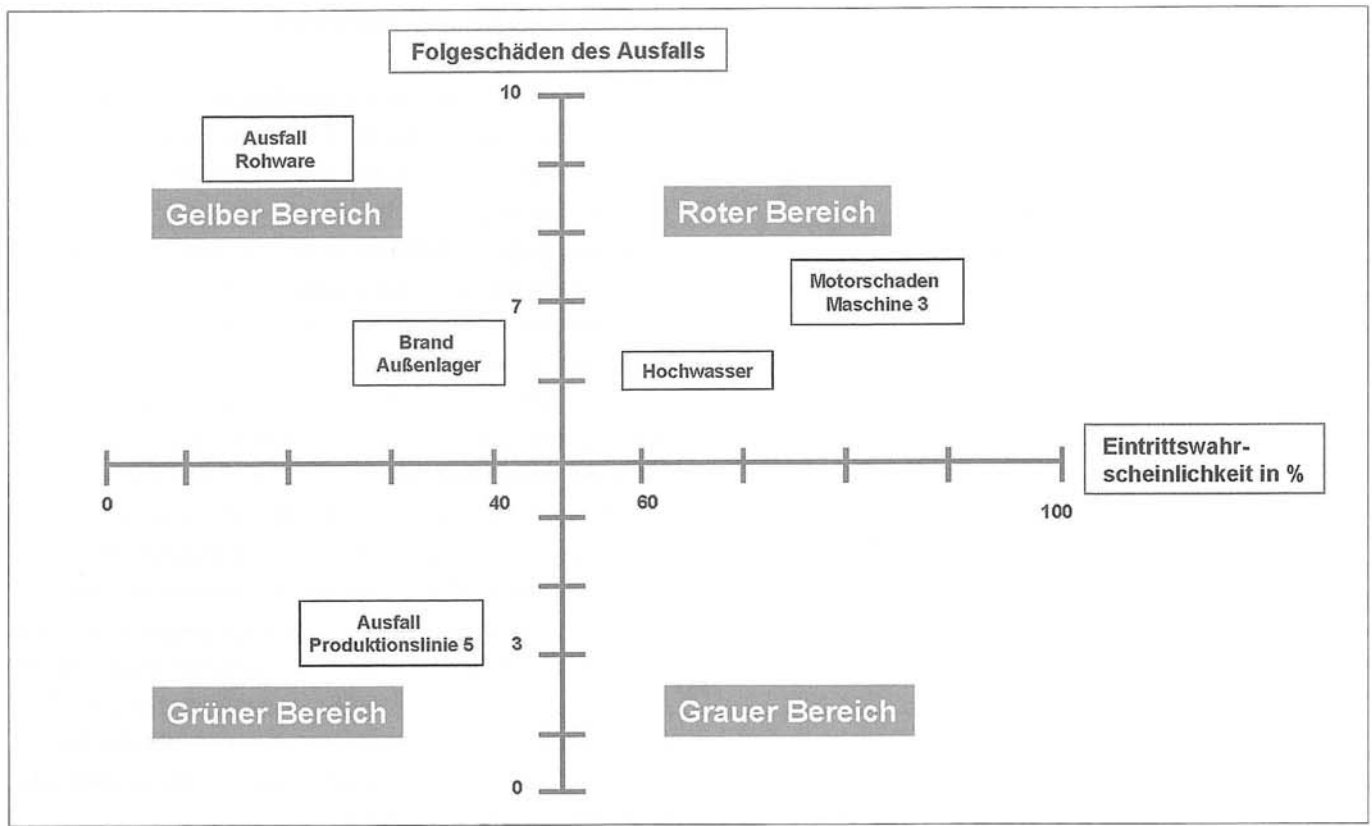


Abbildung 3: Beispiel für eine Risikomatrix

## 4. Erstellung von Kontinuitätsplänen

Kontinuitätspläne und Maßnahmen zur betrieblichen Kontinuität müssen ein effizientes Vorgehen im Falle eines Ausfalls gewährleisten. Die ausführenden Mitarbeiter sollen befähigt werden, Informationen hinsichtlich des Ereignisses zu analysieren, die geeigneten Strategien auszuwählen und Maßnahmen gemäß der vereinbarten Prioritäten einzuleiten. Bei der Ausgestaltung der Pläne entsteht ein Spannungsfeld zwischen notwendigem Konkretisierungsgrad und der Abstraktion einzelner Ursachen. Es ist kaum umsetzbar und auch nicht effizient, für alle potenziellen auslösenden Momente von Notfallsituationen einzelne Pläne zu erstellen. Die Ablaufpläne müssen eindeutig und unmissverständlich strukturiert und formuliert sein, damit alle Beteiligten schnelle und vor allem richtige Entscheidungen treffen können.

Notfallpläne sind betriebs- und szenariospezifisch. Die Effizienz der Pläne korreliert sehr stark mit einer sorgfältig durchgeführten Identifikation kritischer Geschäftsprozesse und der Folgeschadensanalyse. Für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen zur Wiederherstellung der Geschäftstätigkeit ist eine übergeordnete Instanz von herausragender Bedeutung: das Krisenmanagement. Während sich die Kontinuitätspläne auf einzelne Geschäftsprozesse und Ressourcen beziehen, bildet ein definiertes und erprobtes Krisenmanagement den Überbau der gesamten Kontinuitätsplanung. Das Krisenmanagement als Leitzentrale bündelt alle eingehenden Informationen, strukturiert, analysiert und delegiert die daraus resultierenden Maßnahmen. Es trägt als einziges Organ die volle Verantwortung für die Eskalation von Notfällen, indem auf Basis der Einschätzung des Schadensausmaßes und -potenzials die fachbereichsspezifischen Kontinuitätspläne ausgelöst werden.

Weitere entscheidende Schritte bei der Entwicklung der Kontinuitätspläne sind:

- Festlegung von Meilensteinen für das Projektmanagement.
- Eindeutige Definition der Struktur, des Formats, der Komponenten und Inhalte der Pläne.
- Soll-Ist-Analyse der notwendigen Daten für die Erstellung der Pläne.
- Erarbeitung der einzelnen Ablaufschritte für die ausgewählten Szenarien im Rahmen von Workshops mit den jeweils Plan-Verantwortlichen.
- Überprüfung und Anpassung der Ablaufschritte anhand einer Desktop-Notfall-Simulation.

- Zeitliche Planung der kontinuierlichen Übung und Pflege des Plans, um seine Aktualität zu gewährleisten.

Eine Maxime effizienter BKM-Strategien ist die Gewährleistung betrieblicher Kontinuität durch die Verteilung von Wissen auf „mehrere Schultern“. Häufig sind die Informationen um externe Partner nur personenspezifisch vorhanden, so dass bei Nicht-Erreichbarkeit dieser Person keine Verfügbarkeit der notfallrelevanten Informationen gewährleistet werden kann. Durch Sicherstellung der Weitergabe von Informationen kann ein positiver Sekundäreffekt, durch Einbindung der zweiten und/oder dritten Management-Ebene in die Verantwortung des Unternehmens im Krisenfall zu lenken, beobachtet werden.

## 5. Fazit

Die erfolgreiche Umsetzung des BKM innerhalb einer Organisation ist in starkem Maße davon abhängig, inwieweit das System in die operative und strategische Ausrichtung des Unternehmens eingebunden ist und dementsprechend auch von den Mitarbeitern mitgetragen wird. Auf den ersten Blick verursacht die Entwicklung und Implementierung von Kontinuitätsplänen personelle und monetäre Kosten. Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass im Vergleich zu möglichen Folgeschäden aufgrund einer dauerhaften Betriebsunterbrechung diese deutlich geringer ausfallen. Eine klare Organisationsstruktur ist hierbei von größter Bedeutung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sowohl der Aufbau als auch die Implementierung einen kontinuierlichen Prozess darstellen, der von einer zentralen Lenkungsstelle zu koordinieren ist. Diese ist auch für die regelmäßige Durchführung von Übungen und Simulationen verantwortlich. Dieser unabdingbare Bestandteil eines funktionierenden BKM sollte in das bestehende Aus- und Weiterbildungssystem des Unternehmens integriert werden.

Das oberste Ziel einer Simulation ist die realitätsnahe, praktische Überprüfung aller Konzepte und Maßnahmen des unternehmensspezifischen BKM. Dabei stehen verschiedene Simulationsarten zur Verfügung. Es ist zu beachten, dass mit zunehmendem Reifegrad des Systems der Ablauf der Simulation komplexer werden muss, um eine optimale Erprobung erreichen zu können. Diese Steigerung reicht von technischen Tests und Walk-Throughs am Schreibtisch bis zu Ernstfallsimulationen, bei der auch externe Dritte eingebunden werden. Art, Ziel und vor allem der Umfang der Simulationsübung sind vor der Durchführung festzulegen, um eine effektive Überprüfung der ausgewählten Komponenten gewährleisten zu können. Dabei muss beachtet werden, dass bei den Mitarbeitern nicht der Eindruck geweckt wird, dass sie überprüft werden, sondern viel mehr muss die gemeinsame Optimierung des Systems im Vordergrund stehen. Dies ist nur möglich, wenn alle Beteiligten

offen sowohl Stärken als auch Schwächen des Systems identifizieren, ohne dies persönlich oder abteilungsbezogen auszulegen. Darüber hinaus können die Übungen zum Fördern des Teamgeists beitragen. Eine Simulation verdeutlicht, dass alle Konzepte versagen, wenn das Zusammenspiel der beteiligten Personen im Notfall nicht funktioniert.

Vorab sollte neben dem Festlegen des Geltungsbereichs und der Ziele auch das Testbudget festgelegt werden. Dieses erfolgt durch die Festsetzung inwieweit interne Abteilungen bzw. externe Dienstleister in die Simulation einbezogen werden sollen. Dabei muss auf eine einwandfreie Fortsetzung des Geschäftsablaufes während der Übung geachtet werden sowie auf die Verfügbarkeit der notwendigen Teilnehmer. Nicht zu vergessen sind dabei Personen, die die Abläufe beobachten und dokumentieren. Die Erstellung eines realistischen und geeignet detaillierten Szenarios gewährleistet dabei ein präzises Vorgehen.

Unmittelbar nach der Durchführung sollte eine Nachbesprechung unter Einbezug aller Teilnehmer erfolgen, um erste Eindrücke und Erfahrungen, die in diesem Moment noch vorherrschen, sammeln zu können. Auch wenn alles erfasst zu sein scheint, ist eine Evaluierung zu einem späteren Zeitpunkt unabdingbar. Nachdem ein gewisser Abstand geschaffen worden ist, können Abläufe objektiver beurteilt werden und somit zu einer optimalen Anpassung führen. In der finalen Besprechung sollten die Übungen bewertet, reflektiert und vor allem dokumentiert werden. Mit Hilfe einer solchen Ausarbeitung ist es möglich Empfehlungen auszusprechen und in das ursprüngliche System zu integrieren. Durch die Erstellung eines Aktionsplans für die erforderlichen Maßnahmen zur Optimierung des bestehenden Notfallmanagementsystems, kann der kontinuierliche Prozess des BKM fortgesetzt werden.

Zahlreiche Studien belegen die steigende Bedeutung eines systematischen Umgangs mit Notfallsituation. Das betriebliche Kontinuitätsmanagement ist ein Instrumentarium, um die Fortführung der Geschäftstätigkeit und die Aufrechterhaltung des wirtschaftlichen Erfolgs auch in ungewöhnlichen und kritischen Ausnahmeständen sicherzustellen. Der sichere, systematische und erfolgreiche Umgang mit Notfallsituationen und die Eingrenzung der Folgeschäden sind dabei notwendiger Bestandteil eines funktionierenden Risikomanagements.

---

### Autoren:

*Dr. Michael Lendle (Geschäftsführer) und Dr. Christoph Willers (Consultant) von der AFC Risk & Crisis Consult GmbH beraten Unternehmen des Agrar- und Ernährungssektors im Risiko- und Krisenmanagement mit dem Schwerpunkt des betrieblichen Kontinuitätsmanagements.*