

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

Was hat FM mit BCM zu tun?

» Business Continuity Management (BCM) hilft, die kritischen Prozesse nach einem Ereignis aufrechtzuerhalten und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Es schafft Resilienz durch starke Ressourcen und Redundanzen und macht einen Betrieb zum sturmerprobten Kahn oder zum Stehaufmännchen. Dabei muss das FM zwingend mitarbeiten.

Autor: Stefan Kühnis

Eine Pandemie ist aus Sicht des BCM primär ein Mitarbeiter- und Lieferantenausfall. Die Mitarbeitenden sind eine Ressource, die gewisse kritische Prozesse zwingend brauchen, um zu funktionieren, des weiteren ein Lieferantenausfall.

Sicherheitsmassnahmen sollen präventiv verhindern, dass ein Ereignis eintritt. Wenn aber doch etwas geschieht, geht es in einer ersten Phase um Notfallmanagement: man muss löschen, evakuieren und weitere Sofortmassnahmen treffen, um Personen-, Sach- und Gebäudeschäden zu verhindern. Dann kommt es darauf an, welche Prozesse unterbrochen sind – vielleicht ist das gesamte Unternehmen von einem Ereignis betroffen, vielleicht nur ein einzelner Prozess. Handelt es sich jedoch um einen kritischen Prozess, kann sein Ausfall wiederum das gesamte Unternehmen gefährden. Um dann intervenieren zu können, braucht es nebst dem Krisenmanagement ein Business Continuity Management (BCM).

«Im BCM geht es darum, nach einem Ereignis Massnahmen zu ergreifen, damit das Unternehmen schnellstmöglich in einem stabilen Notbetrieb und dann rasch wieder im Normalbetrieb agieren kann», sagt Blanche Schlegel, Leiterin ASGS&IRM und Um-

weltsicherheit bei der Swiss Safety Center AG. «Dabei ist dem BCM egal, was passiert.» Ob die IT aufgrund eines Blackouts oder eines Cyberangriffs ausfällt, ist für das BCM nicht wesentlich. Es geht schlicht um die Tatsache, dass die IT nicht verfügbar ist. Ist ein Gebäude aufgrund eines Stromunterbruchs, Hochwassers, Erdbebens oder Brandes nicht mehr verfügbar? Darum geht es nicht. Es geht um die Tatsache, dass das Gebäude als Ressource per se nicht mehr verfügbar ist.

WAS HAT DAS FM DAMIT ZU TUN?

Im BCM werden alle Ressourcen betrachtet, die ein Prozess braucht, um zu funktionieren – unter anderem interne Prozesse, Stromversorgung, Lieferanten, Mitarbeitende, finanzielle Ressourcen, Maschinen, Infrastruktur oder Gebäude. Besonders rund um die letzten beiden Ressourcen kommt das FM ins Spiel. «Es sollte im Risikomanagement und in der Planung eines BCM unbedingt von Beginn weg dabei sein», betont Blanche Schlegel. «Der Facility Manager hat wichtige Kenntnisse über Gebäude und Gebäudetechnik, über Brandschutz, Zuleitungen, HLK-Anlagen, Notabschaltungen, Elektroverteilung, Druckluft, Gas, Kommunikation, IT, Gebäudeleitsysteme, Logistik, Lagerhaltung, Hygiene, Alarmierungsanlagen, Zutrittskontrolle, Wartungsverträge, Notfallmanagement, Evakuierung und vieles mehr. Je nach Unternehmen sind diese Themen ohnehin dem FM zugeordnet, in anderen Betrieben hat das FM dazu wesentliches Know-how. Das FM gehört deshalb nicht nur an den Tisch, wenn es um die Planung eines BCM geht, sondern es gehört unbedingt auch in jeden Krisenstab.»

Nehmen wir das Beispiel einer Pandemie, wie wir sie derzeit erleben. Eine Pandemie ist aus Sicht des BCM primär ein Mitarbeiterausfall und ein Lieferkettenunterbruch. Die Mitarbeitenden sind eine Ressource, die gewisse kritische Prozesse zwingend brauchen, um zu funktionieren. Während einer Pandemie muss man jedoch mit bis zu 30 oder 40 Prozent fehlenden Mitarbeitenden rechnen. «Darauf muss sich ein Unternehmen vorbereiten und da hat auch das FM jede Menge zu tun, damit der verbleibende Mitarbeiterstamm den Betrieb aufrechterhalten kann», sagt Blanche Schlegel. «Es reicht nicht, eine Hygienestation aufzubauen und Schutzmasken zu verteilen. Es hängen Themen wie Arbeitsplatzorganisation, alternative Standorte, Home-Office, die Bewirtschaftung und Einrichtung von Flächen mit Mindestabstand oder die Reinigung und Desinfektion von frequentierten Orten damit zusammen. «Das FM muss sich um die Frage kümmern, was zu tun ist, falls sich die Situation noch weiter verschärft. Vielleicht wird aufgrund von Abstandsregeln ein Mehrschichtbetrieb eingeführt. Ist die Infrastruktur darauf vorbereitet? Oder umgekehrt: kann der Empfang kürzere Zeit be-



Bild: Valentin Bactu / Pixabay

Blanche Schlegel
ist Leiterin
ASGS&IRM und
Umweltsicherheit
bei der Swiss
Safety Center AG.



Bild: zVg

setzt werden? Müssen wir eine Bewachung der Aussenhülle sicherstellen? Müssen wir uns um den Personenfluss oder die Lenkung von Massen im Betrieb kümmern? Ist die Beheizung oder Kühlung der Räumlichkeiten zeitlich auszudehnen? Wenn manche Unternehmen den Betrieb herunterfahren, muss ihr FM den Betrieb allenfalls sogar herauffahren – zum Beispiel rund um Flugzeuge, die abgestellt werden und dennoch bewegt und gewartet werden müssen. Andere Unternehmen haben generell noch mehr zu tun als sonst, beispielsweise in der Grundversorgung oder im Gesundheitswesen, und das unter erschwerten Bedingungen. Auch hier muss das FM unterstützend wirken.»

WIE MACHT MAN BCM?

BCM kann schon bei der Bauplanung für einen neuen Standort Sinn machen. Es kann helfen, Synergien zu nutzen oder einen Prozess sicherer zu gestalten, beispielsweise rund um eine essenzielle Maschinenstrasse und die Reduktion des Risikos eines Ausfalls. «Schön ist, wenn der Betrieb seine Prozesslandschaft bereits genau kennt und abbilden kann», sagt Blanche Schlegel. «Durch eine Vorselektion lässt sich dann über verschiedene Parameter erkennen, wo der Schuh tatsächlich drücken könnte. Dabei gilt es zu beachten, dass auch ein Ausfall eines weniger kritischen Prozesses Auswirkungen auf kritische Prozesse haben kann. Auch der Zeitpunkt des Ausfalls spielt immer eine wesentliche Rolle.»

BCM darf nicht in stiller Alleinarbeit gemacht werden. Alle involvierten Prozesse müssen vertreten sein. Grundsätzlich kann BCM dort angesiedelt werden, wo der kritischste Prozess liegt, in der IT, im FM, in der Sicherheit oder in der Produktion. «BCM ist aber immer ein Gemeinschaftsprodukt, weil kaum ein Prozess jemals isoliert betrachtet werden kann», sagt Blanche Schlegel.

Um ein BCM aufzubauen, empfehlen sich die folgenden Schritte:

1. Am Anfang steht das Bekenntnis der Geschäftsleitung, BCM zu wollen. BCM braucht Zeit und hat allenfalls Beschaffungen und Ausgaben zur Folge. Ohne Bekenntnis geht es deshalb nicht.
2. Vertreter aller Bereiche und Prozesse müssen eingeladen werden, um erklären zu können, wozu es geht. Im Gremium verschafft man sich eine Übersicht über die Prozesse.
3. Die relevanten Prozesse werden ausgewählt.
4. Business Impact Analyse und Interviews: Die Vertreter dieser Prozesse werden befragt, welche Abhängigkeiten von internen Prozessen und Ressourcen bestehen und wie sich ein Prozessausfall auswirkt und zeitlich entwickelt. Sie werden befragt, ob und wie ein Notbetrieb möglich ist, welche Ressourcen (Mitarbeitenden, Arbeitsplätze, IT-Applikationen, Räume oder andere Infrastruktur) sie benötigen, damit der Prozess aufrechterhalten werden kann, und zwar für den Not- und den Normalbetrieb (diese Informationen werden später für die Strategie benötigt). Dies gilt es zusammenzutragen und zu konsolidieren. Manche Prozesseigner nehmen ihre Prozesse zu wichtig, weshalb Bereiche wie das FM untergehen können. Die verschiedenen Abhängigkeiten erkennt man deshalb nicht nur über das Eigenbild, sondern auch über das Fremdbild.
5. Risikoanalyse: das Unternehmen muss wissen, welche Risiken es überhaupt treffen kann und wie gross die Auswirkungen sein können. Eine solche Risikoanalyse sollten Unternehmen ohnehin regelmässig machen.
6. Strategie: Es gilt nun, aus der Business Impact Analyse und der Risikoanalyse Handlungsoptionen abzuleiten. Den Ausfall von Mitarbeitenden beispielsweise kann ein Unternehmen auf verschiedene Arten kompensieren. Bestimmte Mitarbeitende können jedoch nicht oder nur schwer ersetzt werden. Es ist wichtig, ihr Wissen niederzuschreiben und eine Stellvertreterregelung aufzubauen.
7. Einzelne Business Continuity Pläne machen: Nun werden Pläne für die kritischen Prozesse ausgearbeitet und vorbereitet, bis hin zur Frage, wie einzelne Massnahmen umgesetzt werden. Das braucht Zeit und Vorbereitung.
8. Praktische und technische Tests, Krisenstabsübungen: Sie helfen, Aspekte zu finden, die noch nicht so funktionieren wie sie sollten.

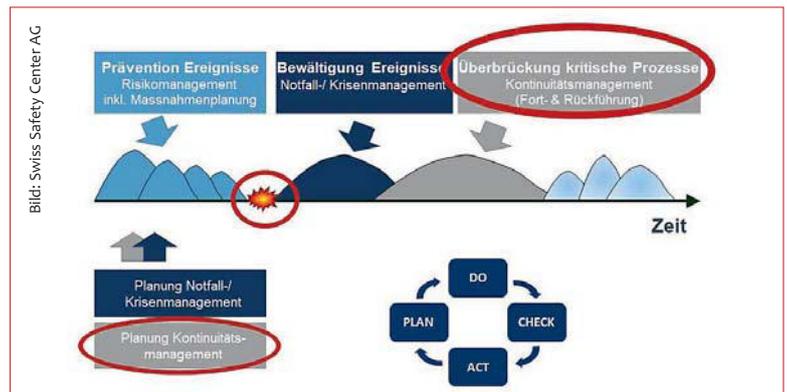
«Ein BCM verläuft immer nach einem Plan-Do-Check-Act-Kreislauf», sagt Blanche Schlegel. «Es einmal zu tun und dann liegenzulassen, ist nicht die Idee. Sobald Betriebsabläufe, Prozesse, Angebote, Arbeitsmittel oder Maschinen sich verändern und sobald es

personelle Umstrukturierungen oder neue Bauprojekte gibt, hat das Auswirkungen auf das BCM. Es ist deshalb wichtig, das BCM regelmässig zu überprüfen, Dokumentationen anzupassen und zu testen und zu üben.»

ANTRIEB UND NUTZEN

Das Gedankengut des BCM hat auch für den Normalbetrieb positive Auswirkungen. Durch die genaue Analyse der Prozesse können Abhängigkeiten und Synergien erkannt werden, Prozesse lassen sich vereinfachen und strategische Entscheidungen verbessern.

Manchmal kommt der Antrieb, sich um ein BCM zu kümmern, von aussen. Zum Beispiel aufgrund eines Ereignisses. Oder weil es innerhalb von Lieferketten kritische Abhängigkeiten gibt und man als Anbieter Lieferfristen oder SLA's einhalten können muss, damit nicht die gesamte Lieferkette blockiert wird. Deshalb überwählen manche Unternehmen ihre Risiken vertraglich und verpflichten ihre Lieferanten, ein BCM aufzubauen. Sie müssen sich sicher sein, dass ihre Lieferanten in jedem Fall liefern können, damit der kritische Prozess im eigenen Betrieb aufrechterhalten werden kann. In diesem Zusammenhang kann es auch sein, dass eine Zertifizierung verlangt wird.



Besonders internationale Konzerne definieren das als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit, in gewissen Branchen gibt es zudem Branchenvorgaben. «Wichtig ist aber eigentlich nicht die Etikette, sondern ob es funktioniert oder nicht», sagt Blanche Schlegel. «Auch deshalb sollte man sich aus Eigeninteresse und aus freien Stücken darum kümmern – schlicht, um für sich selbst die Gewissheit zu haben, dass es funktioniert. Oft hat man schon Überlegungen dazu gemacht und muss es einfach unter dem Dach eines BCM zusammenfassen. Und wenn man noch nichts machte, sollte man jetzt damit beginnen. Dafür ist es nie zu spät.»

Im BCM geht es darum, nach einem Ereignis Massnahmen zu ergreifen, damit das Unternehmen schnellstmöglich in einem stabilen Notbetrieb und dann rasch wieder im Normalbetrieb agieren kann.



**HIER GEHT NUR
DEM LAUB DIE
PUSTE AUS.**



APIII SYSTEM **AKKU-BLASGERÄT BGA 200**
MIT LITHIUM-IONEN AKKU AP ODER AR

Profis verlassen sich gerne auf die Power und Performance von STIHL. Das neue Akku-Blasgerät BGA 200 beweist Stärke und Ausdauer, ist dabei aber äusserst leise.

- Hohe Blaskraft und Luftgeschwindigkeit – jedoch geringe Lautstärke
- Flexibel durch zwei Anwendungsmodi
- Komfortabel durch Tragsystem, zweiten Griff und Feststellgas

EXKLUSIV BEI IHREM FACHHÄNDLER

MEHR AUF STIHL.CH

STIHL