

Allgemeiner betrieblicher Pandemieplan

Business Impact Analyse - Abgekürzt

Thomas Teichmann

4. Oktober 2011

1 Definition und Ziel

1.1 Business Impact Analyse nach BSI Standard 100-4

Eine Business Impact Analyse (BIA) ist der zentrale Prozess im Notfallmanagement (oder Business Continuity Management). Die BIA soll erfassen und dokumentieren, „welche Geschäftsprozesse wichtig für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und damit für die Institution sind, und welche Folgen ein Ausfall haben kann“ [BSI 100-4].

Bitte beachten Sie, dass hier die Prozesse genannt werden, die für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs wichtig sind. Dies sind nicht notwendigerweise die Kernprozesse oder die größten Kostenstellen. Das können unterstützende Prozesse sein, die im Normalbetrieb ohne jedes Aufsehen funktionieren.

Die BIA ist im Lebenszyklusmodell des Notfallmanagements in der Phase „Umfassendes Verstehen (Transparenz) der eigenen Organisation“ [BSI 100-4] definiert.

Wenn für diesen umfassenden Schritt in Vorbereitung auf eine akute Bedrohung die notwendigen Ressourcen nicht bereitgestellt werden können, ist die hier vorgestellte Schnellfassung *Business Impact Analyse – Abgekürzt* (BIA-A) ein hilfreiches Instrument. Es wurde eigens für die Pandemieplanung in 2009 erarbeitet und wird von uns weiterentwickelt.

1.2 Business Impact Analyse – Abgekürzt (BIA-A)

Die wesentlichen Unterschiede, die eine Abkürzung des BIA-Prozesses ausmachen, sind:

- ◆ Es wird vorausgesetzt, dass ein umfassendes Verständnis für das Unternehmen vorhanden ist, und zwar ganz spezifisch das Wissen darüber, in welchem Bereich das Unternehmen durch eine Störung besonders empfindlich getroffen würde.
- ◆ Die Dokumentation der Prozesse im Unternehmen wird nicht vorausgesetzt. (Sie ist aber sehr hilfreich, wenn vorhanden.)
- ◆ Geschäftsführung und Führungskreis haben ein intuitives Wissen über die Vorgänge und Verfahren zur Erbringung der Leistung des Unternehmens für seine wichtigsten Kunden oder Märkte.
- ◆ Die BIA-A beschränkt sich darauf, das intuitive Wissen einzig für das Ziel der Existenzsicherung des Unternehmens zu dokumentieren.
- ◆ In dieser Version wird einzig das Risiko einer Pandemie behandelt.

Die BIA-A soll im Vergleich zur BIA laufende Zeit und auch Kosten sparen.

Das Ergebnis wird dafür kein allgemeiner Notfallplan sein, sondern ein spezifischer Pandemieplan, eine erhöhte Wachsamkeit gegenüber den Auswirkungen einer Pandemie, begrenzte abgestufte Maßnahmen zur Vorsorge, und die Planung von Maßnahmen für den Fall des Eintritts (von Auswirkungen) der Pandemie im Umfeld oder im Unternehmen selbst.

Dieser Pandemieplan wird die Überlebensfähigkeit und Resilienz der Organisation verbessern.

Weitere Informationen zum Notfallmanagement und zu den möglichen Ergebnissen von BIA und BIA-A erhalten Sie gerne im persönlichen Gespräch.

2 Durchführung einer BIA-A

2.1 Zuständigkeit

Die BIA-A sollte von einem Geschäftsführer oder Vorstand durchgeführt oder ihre Durchführung überwacht werden. Wenn die Aufgabe übertragen wird, muss die beauftragte Person die Autorität zur Durchführung mit voller Unterstützung durch die Geschäftsführung erhalten.

Angesprochen werden sollten alle Führungs- und Fachkräfte mit eigenem Verantwortungsbereich (Abteilung, Gruppe, Projekt, Produkt, ...), die an die Geschäftsführung berichten.

Die Benennung der Einheiten in der Organisation ist in diesem Kontext nebensächlich. In kleineren Unternehmen können dies Gruppen sein, in etwas größeren Abteilungen oder Bereiche, in einer Projektorganisation sind es Projekte, usw..

2.2 Die Einzelschritte

Hier folgt eine Darstellung der Durchführung einer BIA-A in Einzelschritten. Diese Darstellung ist bewusst sehr knapp und einfach gehalten. Sie kann eine umfängliche BIA nicht ersetzen. Gerade im Fall eines angekündigten Risikos mit ungewisser Eintrittswahrscheinlichkeit, wie einer Pandemie, ist die BIA-A ein sehr praktisches Werkzeug für die Prävention – Eigeninteresse und auf Verlangen von Kunden.

Die hier vorgeschlagene Vorgehensweise bezieht verschiedene Methoden der Moderation ein, die sich bewährt haben, um schnell einen konsensfähigen Status und Maßnahmenkatalog zu erzielen.

2.2.1 Schritt 1 Blitzlichtfrage

Die Blitzlichtfrage kann in einem regelmäßigen Meeting gestellt werden, oder in einem kurzen ad-hoc-Meeting.

Vorstellung des Ziels der Pandemieplanung und der BIA-A.

Die Geschäftsführung muss sich eindeutig dazu stellen, dass diese Analyse ausschließlich der Vorbeugung und Vorbereitung eines schwerwiegenden Notfalls durch eine drohende Pandemie dient.

Jeder Teilnehmer soll die Blitzlichtfrage erst für sich beantworten und die Antwort für sich notieren.

Die Blitzlichtfrage: Angenommen, in der nächsten Woche kommen für die Dauer genau dieser Woche nur 4 von 5 eingeplanten Mitarbeitern,

- ◆ würde dadurch ein großer wirtschaftlicher Schaden entstehen? J / N
- ◆ was wäre die schlimmste Folge.....
.....

Dann werden alle Antworten vorgetragen und aufgelistet.

Kurze Diskussion, ob alle Teilnehmer Gegenstand und Ziel der Frage verstanden haben.

Im Zweifel ist vom schlimmsten anzunehmenden Zustand auszugehen (worst case).

Da die Verteilung ansteckender Krankheiten ungleichmäßig ist, kann die Frage wiederholt werden mit 3 von 5 eingeplanten Mitarbeitern, die eingesetzt werden können.

2.2.2 Schritt 2 Klärung der Frage im Verantwortungsbereich

Jeder Teilnehmer nimmt die Frage aus dem Blitzlicht mit, und erhält die Aufgabe:

Stellen Sie fest, ob das Fehlen von 1/5 oder 2/5 der eingeplanten Kräfte für die Dauer von 5 Arbeitstagen die Leistung oder Lieferfähigkeit so beeinträchtigt, dass ein oder mehrere Verträge oder Verpflichtungen nicht erfüllt werden können.

Die Antwort soll diese Form einhalten:

- ◆ Es entsteht kein existenzieller Schaden.
dann erübrigen sich die folgenden, präzisierenden Fragen
- ◆ Es entsteht ein existenzieller Schaden für
dieses Produkt / Projekt / Auftrag /
.....
.....
- Wenn das in diesem Zeitraum passiert:
.....

Und die gleiche Frage, aber mit 10 statt 5 Tagen mit erhöhter Abwesenheit:

Stellen Sie fest, ob das Fehlen von 1/5 oder 2/5 der eingeplanten Kräfte für die Dauer von 10 Arbeitstagen die Leistung oder Lieferfähigkeit so beeinträchtigt, dass ein oder mehrere Verträge oder Verpflichtungen nicht erfüllt werden können.

Die Antworten werden schriftlich an den Verantwortlichen der BIA-A gegeben.

Die Frist sollte eng bemessen sein, z.B. 3 Arbeitstage.

Je nach Größe, Kundenstruktur, Produkten und Leistungen sollten zwischen 5 und 10 Schadensszenarien eingehen. Wenn es mehr sind, sollte geprüft werden, ob die Ergebnisse die Aufgabe richtig reflektieren.

2.2.3 Schritt 3 Auflistung der Antworten

Nur die Antworten werden tabellarisch aufgelistet, die von einem schweren oder existenziellen Schaden ausgehen.

2.2.4 Meeting zur Bewertung der Ergebnisse – Vorstellung und Bewertung

Alle Teilnehmer der Erhebung werden zu einem Meeting eingeladen.

Die Liste der möglichen Schadensereignisse wird präsentiert. Die Autoren der jeweiligen Antwort stellen ihre jeweiligen Schadensszenarien in jeweils maximal 2 Minuten vor.

Kontrollfrage: Meint einer der Teilnehmer, dass noch ein Schadensszenario auf die Liste muss?

Wenn ja, wird dieses Szenario in der gleichen Form wie oben aufgeschrieben und in die Liste aufgenommen.

Bewertung durch die Gruppe: Welches sind die Szenarien, von denen die größte Bedrohung ausgeht.

Jeder Teilnehmer erhält 3 Punkte.

Es gilt absolutes Stillschweigen, bis der nächste Schritt abgeschlossen ist.

Jeder Teilnehmer kann seine 3 Punkte vergeben, um die 3 bedrohlichsten Szenarien zu markieren. Ein Teilnehmer darf ein Szenario nur mit einem Punkt markieren. Er muss alle Punkte verwenden.

Daraus ergibt sich ein Ranking der Bedrohungen im Falle einer Pandemie.

Die drei ersten Einträge dieses Rankings werden im Weiteren behandelt.

Diese Phase sollte nicht mehr als 40 Minuten dauern. Kürzer ist besser.

2.2.5 Meeting zur Bewertung der Ergebnisse – Diskussion

Das Ergebnis der Bewertung wird jetzt offen diskutiert.

Es sollte Übereinstimmung erzielt werden, dass die drei bedrohlichsten Szenarien identifiziert wurden. Eventuell muss angepasst werden. Vorrang hat das pragmatische Ziel, das Unternehmen auf mögliche Schäden infolge der Pandemie vorzubereiten und möglichst davor zu bewahren.

Die Zeiträume sollten geprüft werden. Dazu ein Beispiel:

Auf einer Fachmesse soll zumindest der Prototyp eines neuen Produkts vorgestellt werden. Die Fachmesse ist sehr wichtig für die erfolgreiche Markteinführung des Produkts. Der Ausfall von Entwicklern für 5 Tage in der Zeit vor der Messe, vielleicht auch noch während der Messe, könnte die Markteinführung gefährden und für die Reputation des Unternehmens schädlich sein. Ab dem ersten Tag nach der Messe kann dieses Szenario vernachlässigt sein.

Es soll einzig diskutiert werden, welche Fälle weiter behandelt und beobachtet werden.

Die Diskussion sollte zeitlich begrenzt sein.

2.2.6 Maßnahmen zur Behandlung der Schadensszenarien

Es wird festgestellt, wer zur Abwehr der möglichen Schäden durch Vorsorge, oder wer zur Minderung des Schadens bei Eintritt des Szenarios beitragen kann. Diese Personen werden beauftragt, Maßnahmen vorzuschlagen, um den Schaden abzuwehren.

Die möglichen gefundenen Maßnahmen sollten durch eine Nutzen-Kosten-Relation verglichen werden, und die effektivsten mit einem vertretbaren Nutzen-Kosten-Verhältnis umgesetzt werden.

Mögliche Maßnahmen – allgemein

- ◆ Schutz der Mitarbeiter durch Förderung von Hygiene und Bereitstellung von Hygienemasken.
- ◆ Produktion zeitlich vorziehen, Produkte lagern oder ausliefern
- ◆ Mit Kunden Einigung erzielen über frühere oder spätere Liefertermine oder höhere Flexibilität bei der Lieferung, wenn die Pandemie eintritt.
- ◆ Personalreserven sichern
 - ◆ Urlaubssperre ab Stufe 1 oder 2 des Pandemieplans
 - ◆ Kurzarbeit aufheben
 - ◆ Kapazitäten an Leihkräften sichern
- ◆ Kapazität, Infrastruktur und Sicherheit für Heimarbeitsplätze aufbauen oder verifizieren

Personalvertretung einbinden.

Rechtliche Auswirkungen bedenken.

Pflichten der Geschäftsführung bedenken.

2.3 Anpassung des betrieblichen Pandemieplans

Die Ergebnisse der BIA-A werden in den betrieblichen Pandemieplan eingepflegt.

Die Maßnahmen werden den einzelnen Stufen zugeordnet.

- ◆ Erstes Kriterium bei der Zuordnung ist die Effektivität: Maßnahmen müssen wirken. Das erfordert u.U. eine frühe Aktivierung.
- ◆ Das zweite Kriterium ist die Wirtschaftlichkeit. Maßnahmen, die zusätzlichen Aufwand oder Kosten erfordern, werden möglichst spät aktiviert. Zuerst aber muss die Effektivität gesichert sein!

3 Ergänzende Hinweise

3.1 Was ist als existenzieller Schaden anzusehen?

Ein existenzieller Schaden ist – allgemeinverständlich – ein Schaden, der die Existenz eines Unternehmens, einer Organisationseinheit oder eines Betriebs gefährdet. Am einfachsten zu erkennen ist dies, wenn Insolvenz beantragt werden muss.

Aber auch die Gefährdung eines wichtigen Kundenverhältnisses oder einer Marktposition kann einen existenziellen Schaden bedeuten, der aber erst später wirksam wird. Auch die Bonität kann beeinträchtigt werden, und damit Kreditkosten erhöhen.

3.2 Probleme bei der Erhebung

Die Frage nach den Folgen von akutem ungeplantem Personalmangel löst zwei verzerrende Interessengefühle aus:

- ◆ Wenn ich zeigen kann, dass eine Störung in meinem Verantwortungsbereich gravierende Folgen hat, zeige ich damit auch, dass ich etwas Wichtiges verantworte.
- ◆ Wenn ich feststelle, dass ich auch nur vorübergehend auf einen Teil der geplanten Einsatzkräfte verzichten kann, ist dies ein Indikator, dass ich allgemeinmit weniger Personal auskommen könnte.

Beide Schlussfolgerungen sind falsch.

Die Vorsorge gegen einen Notfall, hier den Eintritt einer Pandemie, sagt nichts über die Notwendigkeit oder Wirtschaftlichkeit von Prozessen oder den Einsatz von Personen in der normalen Produktion aus.

Dies muss von der Geschäftsleitung so eindeutig verstanden und allen Beteiligten, ggf. der gesamten Belegschaft, mitgeteilt werden.

Bestimmte Maßnahmen eignen sich als Beispiele, um diese Behauptung zu belegen, z.B. das Vorziehen der Produktion. Hierfür können Überstunden anfallen, die teurer sind als die eingesparten Stunden im Normalbetrieb. Diese Maßnahme sollte also, wenn sie sinnvoll ist, eingeplant und ab einer definierten Stufe durchgeführt werden.

4 Rechtliche Nutzungs- und Rahmenbedingungen

Diese Anleitung zu einer Business Impact Analyse – Abgekürzt als Werkzeug zum Allgemeinen Pandemieplan für Kleine und Mittlere Unternehmen wird von der Schmitz & Teichmann Betriebsberatung GmbH nur im Format PDF unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Dieses Dokument im Format PDF kann auch mit Hinweis auf die Quelle und die Urheberrechte von thomas Teichmann und der Schmitz & Teichmann Betriebsberatung GmbH an Dritte weiter gegeben werden.

Jeder Nutzer muss selbst prüfen, ob dieser Plan für sein Unternehmen oder seine Organisationseinheit ein geeignetes Hilfsmittel für den Fall einer Pandemie ist.

Der Plan wurde mit großer Sorgfalt unter Anwendung des BSI-Standards 100-4 angefertigt. Dennoch kann nicht garantiert werden, dass er fehlerfrei ist. Jeder Anwender kann ihn eigenverantwortlich nutzen und muss prüfen, ob er für die eigenen Zwecke geeignet ist.

Unabhängig von der Eignung muss im Fall der Aktivierung erneut geprüft und festgestellt werden, welche Maßnahmen geeignet sind, die Auswirkungen auf das jeweilige Unternehmen oder Organisationseinheit zu begrenzen und zu kontrollieren.

Aus der Nutzung dieses Dokuments als Planungs- und Organisationsmittel kann keinerlei Haftung gegenüber dem Autor oder Inhaber der Urheberrechte abgeleitet werden.

Fragen und Anregungen an den Autor sind willkommen.

Thomas Teichmann

Telefon +49 69 6319 6793
E-Mail Thomas.Teichmann@schmitzteichmann.de

Vorlagenversion

Versionsnr	Datum	Autor	Gegenstand
	07.09.09	TT	redaktionelle Überarbeitung, Freigabe
01.01	03.10.11	TT	Anpassung Kontaktdaten

Copyright Thomas Teichmann 2011