

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING

FLF

5

SEPTEMBER 2022 · 69. JAHRGANG



DIGITALER
SONDERDRUCK

»Business Continuity Management ist für jede Organisation ein Thema«

Matthias Hämmerle,
Inhaber und CEO, Hämmerle Consulting

»Business Continuity Management ist für jede Organisation ein Thema«

Interview mit Matthias Hämmerle

Dass die Prozesse in einem Betrieb weiterlaufen, ist nicht nur in friedlichen Zeiten, sondern natürlich besonders in Krisensituationen wichtig. Das Business Continuity Management (BCM) spielt dabei eine wesentliche Rolle und ist daher sowohl für große als auch für kleinere Unternehmen ein Schlüsselaspekt. Dennoch wird es nach wie vor unterschätzt. Bei präventiver Anwendung können kritische Geschäftsprozesse geschützt und Notfälle gut gemeistert werden. Wichtig ist, dass das BCM stets überprüft wird, um in Notfällen und Krisen souverän agieren zu können. (Red.)

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING **FLF** Herr Hämmerle, können Sie Business Continuity Management kurz erklären?

Das Business Continuity Management – auf Deutsch betriebliches Kontinuitäts- oder Notfallmanagement – beschäftigt sich mit Schadensereignissen, die existenzgefährdend sind für Unternehmen. Das sind klassischerweise Ereignisse, die eine geringe Eintrittswahr-

scheinlichkeit, aber ein extrem hohes Schadenspotenzial haben. Wir nutzen da gerne Analogien zur Tierwelt. Der eine oder andere hat vielleicht schon den Begriff des Black Swan, also des schwarzen Schwans, von Nassim Nicholas Taleb, einem Experten im Risikomanagement, gehört. Das sind Ereignisse, die wir gar nicht auf dem Schirm haben oder die wir nicht als wahrscheinlich einschätzen. Ein schönes Beispiel ist der Vulkanausbruch auf Island vor ein paar Jahren, der dazu geführt hat, dass der Flugverkehr über Europa lahmgelegt wurde. Das war ein Risikoereignis, mit dem wir nicht gerechnet hatten.

Und es gibt ein zweites Tier, das graue Nashorn, bekannt als Gray Rhino. Das steht für Ereignisse, die direkt vor uns stehen, die massiv und sehr gefährlich sind. Die wir zwar sehen, aber einfach nicht wahrhaben wollen. Das sind alles Ereignisse, die die Existenz eines Unternehmens gefährden können und um diese kümmern wir uns im Business Continuity Management.

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING **FLF** Was ist der Kern des BCM?

Das Ergebnis des BCM sind ein Notfallhandbuch oder Notfallprozeduren, die getestet und geübt sind. Bis zu diesem Punkt müssen einige Schritte passieren. Es gibt den sogenannten BCM-

Lebenszyklus, der klassisch damit anfängt, in einem Unternehmen nach kritischen Geschäftsprozessen und Produkten zu schauen, um das BCM darauf zu fokussieren. Das sind insbesondere die Services, die mit dem Zahlungsverkehr zu tun haben. Liquidität ist ein Insolvenzgrund und muss deswegen immer im Blick behalten werden. Denn es nützt nichts, wenn ein Unternehmen Produkte an den Kunden liefert, aber keine Rechnung stellen kann. Dann kommt keine Liquidität rein und die Lieferanten können nicht bezahlt werden. Das heißt, das BCM dreht sich ganz viel um Prozesse, die sich um den Zahlungsverkehr kümmern.

Und dann sind da natürlich die Produkt- und Serviceerstellungsprozesse, bei denen man nach den größten Schäden schauen muss, die entstehen würden, wenn der Prozess unterbrochen ist. Das können finanzielle Schäden oder Reputationsschäden sein, es kann Gesetzesverstöße und regulatorische Verstöße umfassen. Der erste Schritt ist immer zu analysieren, was die „Kronjuwelen“ des Unternehmens sind, die es zu schützen gilt. Das BCM konzentriert sich darauf, diese möglichst gut abzusichern.

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING **FLF** Wie sind Sie zu diesem Thema gekommen?

Das war ein Zufall. Vor etwa 15 Jahren war ich bei einem Unternehmen beschäftigt und wir hatten ein Kamingespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden. Jeder hat erzählt, was er in der Firma macht. Ich war zu der Zeit im Organisationsbereich und habe Projekte für das Prozess- und Projektmanagement gemacht, auch IT-Methoden implementiert. Nach diesem Kamingespräch kam der Vorstandsvorsitzende zu mir und



Foto: Rebecca Schöber

Matthias Hämmerle ist Inhaber und CEO der Hämmerle Consulting, Friedrichsdorf.



E-Mail: mhaemmerle@haemmerle-consulting.de

sagte er hätte ein Thema, das gut zu mir passen würde. Die Wirtschaftsprüfer hätten gemeint, es bestünde noch Handlungsbedarf im Business Continuity Management. Er fragte mich, ob ich das übernehmen würde.

BCM war damals noch nicht so ein gängiger Begriff wie es heute ist. Ich habe mich dann in das Thema eingearbeitet, es umgesetzt und bin daran hängen geblieben, weil es mich einfach fasziniert. Nicht weil ich Krisen lieben würde oder begeistert wäre, dass Notfälle passieren, aber BCM hat den Vorteil, dass man mehr im Unternehmen unterwegs ist und mit allen Bereichen in Kontakt ist. Man lernt einen Betrieb kaum besser kennen als über das Business Continuity Management, wenn man überall seine Finger drin haben muss. Das macht es spannend und deswegen bin ich an dem Thema drangeblieben. Ich hoffe immer, dass kein Notfall eintritt, aber bin für Unternehmen verfügbar, wenn doch eine Krise eingetroffen ist, und helfe, das entsprechend zu bewältigen.

FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Welche speziellen Risiken ergeben sich aus dem Krieg in der Ukraine?

Aus der Ukraine Krise gibt es zum einen direkte Effekte. Das heißt, die Kunden, die entweder in Russland oder in der Ukraine einen Standort haben, sind natürlich direkt davon betroffen. In der Ukraine durch die kriegerischen Ereignisse, aber auch in Russland, indem durch die Boykottmaßnahmen die Versorgung und Logistik abgeschnitten ist, gegebenenfalls auch das Internet mittlerweile nicht mehr funktioniert.

Zum anderen bestehen indirekte Folgewirkungen, die wir alle zum Teil spüren. Die Erhöhung der Energie-, Strom-, Gas- und Ölpreise wirkt sich extrem auf energieintensive Branchen aus. Zudem existieren Gefahren im Cyberraum. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) warnt momentan davor, Virus-Software-Tools wie Kaspersky einzusetzen. Das sind Ereignisse, die sich aus der aktuellen Ukraine-Krise ergeben und die indirekt auf viele

Firmen wirken. Darauf müssen wir reagieren und Notfallvorsorgemaßnahmen implementieren.

FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Was sind generell unterschätzte Risiken?

Da sind wir wieder bei den grauen Nashörnern, den Gray Rhinos. Immer noch unterschätzt ist das Risiko von Cyberattacken. Insbesondere von Ransomware-Attacken, bei denen die Daten im Unternehmen verschlüsselt und gegen ein Lösegeld erpresst werden, und gleichzeitig auch Daten vorher abgezogen und veröffentlicht werden. Des Weiteren bedeutet das einen Datenschutzverstoß, wenn Kundendaten veröffentlicht werden.

Das ist ein Risiko, von dem wir jeden Tag in der Zeitung lesen können, von dem große bekannte Unternehmen betroffen sind und trotzdem gibt es noch

Unterbrechung nach so einem Ereignis, wird größer. Außerdem steigen das Volumen des Lösegelds, das bezahlt wird, ebenso wie die Fälle an sich in den letzten Jahren stark an.

FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Wie lässt sich ein effizientes BCM sicherstellen?

Je mehr Notfallvorsorgemaßnahmen es gibt, desto mehr redundante Lösungen bestehen, umso sicherer ist ein Unternehmen aufgestellt. Das ist natürlich ein klassischer Konflikt zur Wirtschaftlichkeit und am Ende oftmals nicht bezahlbar. Firmen erkennen aber mittlerweile, dass Single Sourcing – also große Stückzahlen bei einem Lieferanten und das vielleicht sogar über lange Strecken wie etwa aus Asien zu beziehen – seine Grenzen hat. Es besteht eine Entwicklung, mehrere Anbieter zu finden. Also auch wenn man nicht gleichzeitig von mehreren Anbietern

»Man lernt einen Betrieb kaum besser kennen als über das Business Continuity Management.«

viele Firmen, die denken, das trifft mich nicht. In der Realität ist es so, dass es Große wie Kleine treffen kann und mancher gar nicht gezielt angegriffen wird, sondern einfach Beifang ist. Auch wurde schon einmal eine Klinik mit der gleichnamigen Universität am Ort verwechselt und statt der Universität versehentlich die Klinik mit schwerwiegenden Folgen angegriffen. Das ist aus meiner Sicht ein Gray Rhino. Ein Risiko, das da ist, jedoch unterschätzt wird.

FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Ist das Risiko in den letzten Jahren gestiegen?

Zahlen vom BSI deuten darauf hin, dass bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen durch eine Cyberattacke angegriffen wurde. Es hat nicht immer zu Schäden geführt, aber die Angriffshäufigkeit ist deutlich höher und die Schadensvolumina steigen massiv an, es geht bis in die Millionen. Auch das Schadensausmaß, also die Länge der

kauft, alternative Quellen zu wissen, wo es andere Lieferanten und Lagerhaltungen gibt. Das sind so Sicherungsmaßnahmen, die man treffen kann und die man natürlich auch immer unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sehen muss.

Hier ändert sich tatsächlich die Sichtweise bezüglich der Balance zwischen Kostenminimierung und Risiko. Mittlerweile pendelt es stärker dazu, mehr zu investieren, um das Risiko entsprechend absichern zu können. Der Trend entwickelt sich wieder Richtung Nearshoring und Multi-Supplier-Management. Es geht also darum, den Einkauf von Zulieferteilen in benachbarten Regionen und bei mehreren Lieferanten zu tätigen. Außerdem wird mehr bevorzugt, um einen gewissen Puffer zu haben. Eine endgültige Sicherheit gibt es nicht, die ist auch nicht bezahlbar. Viele Firmen haben allerdings gemerkt, dass es Sinn macht, solche Ereignisse abfedern zu können und entsprechend

Geld zu investieren. Das rollende oder schwimmende Lager hat seine Vorteile, aber es hat natürlich auch seine Grenzen, wenn der Verkehr stockt, wenn die Lkws mit den Kabelbäumen nicht mehr aus der Ukraine kommen oder die Ever Given im Suezkanal querliegt.

FINANZIERUNG LEADING FACTORING **FLF** Was sind die größten Hürden bei der Implementierung eines BCM?

Es geht zunächst mit der Erkenntnis der Notwendigkeit los. Warum lohnt sich überhaupt Business Continuity Management? Oft wird argumentiert, im eigenen Betrieb sei ja noch nichts passiert. Der Treiber ist dann meist, dass entweder ein Kunde danach fragt oder es erkundigt sich eine Aufsichtsbehör-

und Implementierungsprojekt. Wenn man mit dem BCM nicht so erfahren ist, sollte man auf eine externe Beratung zurückgreifen, um sich in den ersten Schritten unterstützen zu lassen.

Es ist in erster Linie gar kein hoher Sachaufwand, aber es ist ein personeller Aufwand. Es bedarf der fachlichen Expertise der Mitarbeiter für die sogenannte Business-Impact-Analyse und die Erstellung der Geschäftsführungsplanung. Die Mitarbeiter helfen einerseits dabei, die „Kronjuwelen“ zu identifizieren. Andererseits müssen die Notfallpläne mit den Verantwortlichen erstellt, getestet und geübt werden.

Ein Implementierungsprojekt kann von drei Monaten bis zu einem Jahr dauern. Je nach Größe des Unternehmens und

formationssicherheitsmanagement. Als Notfallmanagement ist das genau vergleichbar und tritt neben diese oftmals bereits implementierten Disziplinen. Das BCM ist ein weiteres Managementsystem mit einer Managementaufgabe und eigenen Kapazitäten.

Grundsätzlich sollte man mindestens einmal im Jahr über die Dokumente gehen und prüfen, ob sie aktuell sind. Darüber hinaus sollte man regelmäßig testen und üben. Das dient unter anderem dazu festzustellen, ob die Pläne zur Notfallvorsorge funktionieren. Aus meiner Sicht sind diese Tests das wichtigste Element im Business Continuity Management. Einmal gilt es, bestehende Notfallpläne zu überprüfen, aber auch die Mitarbeiter in den Prozeduren zu trainieren.

»Die Notfallpläne müssen mit den Beschäftigten erstellt, getestet und geübt werden.«

de nach dem BCM. Also eine Hürde ist, überhaupt die Sensibilisierung zu haben, dass man das braucht.

Wenn man dann damit startet, ist die größte Hürde zu wissen, womit angefangen werden soll. BCM ist sehr vielschichtig und muss breit im Unternehmen aufgestellt sein. Es geht darum, in diesem Wollknäuel den Anfang des Fadens zu finden, um sich nicht endlos zu verheddern, unnötig viel Aufwand zu erzeugen und dennoch wenig nutzen zu generieren. Da ist die Kunst, den richtigen Startpunkt für ein zielgerichtetes BCM zu finden.

FINANZIERUNG LEADING FACTORING **FLF** Wie groß ist der Aufwand für ein Unternehmen, so etwas zu erstellen?

Das ist schwierig, das allgemein zu beziffern, weil Unternehmen unterschiedlich sind. Es hängt von der Größe ab, wie viele Standorte bestehen, wie viele Mitarbeiter beschäftigt sind, wie viele Produkte sind auf dem Markt. Was man grundsätzlich sagen kann: Es gibt eigentlich immer ein Initiierungsprojekt

je nachdem wie weit man den Umfang anlegt für das Implementierungsprojekt. Und man darf nicht vergessen, dass ein dauerhafter Aufwand bleibt. BCM ist nie nur eine Einmalaktion. Ein gutes Beispiel ist die Jahrtausendwende: Es wurden mühsam ganz viele Dokumente erstellt und anschließend hat man alles in den Schrank gestellt. Heute wäre man froh, wenn das weiter gepflegt worden wäre. Dadurch würden sich etliche Unternehmen viel Aufwand und Geld sparen. So ist es auch mit dem BCM. Wenn Pläne in den Schrank gestellt und zwei, drei Jahre nicht gepflegt werden, dann werden diese nicht besser, sondern sie werden schlechter im Schrank und irgendwann funktioniert das nicht mehr. Das bedeutet, BCM bleibt ein dauerhafter Aufwand.

Außerdem muss man eine interne Organisation implementieren. Es braucht einen Business Continuity Manager und BCM-Beauftragte in den Fachabteilungen, die diesen Prozess dauerhaft begleiten. Das bleibt als bestehender Aufwand wie bei jedem Managementsystem. Viele kennen das aus dem Qualitätsmanagement oder aus dem In-

FINANZIERUNG LEADING FACTORING **FLF** Angenommen, ein Unternehmen hat noch kein BCM und wird von einer Krise überrascht: Was sind kurzfristige Maßnahmen?

Immer fokussiert auf die kritischen Prozesse schauen und das Gefahrenpotenzial analysieren. Wo ist mein Betrieb gefährdet, also wo würde ein Angriff oder eine Unterbrechung zu einem gravierenden Schaden für das Unternehmen führen? Dieses Bewusstsein sollte in jedem Unternehmen sein. Auch wenn ich jetzt noch kein BCM habe, sollte ich wissen, wo die Achillesfersen in der Firma sind und wodurch diese gefährdet sein können.

Gerade wenn ich über kein BCM verfüge, ist es noch viel wichtiger, eine Gefährdungsbeurteilung zu machen und parallel dazu ein Krisenmanagement zu etablieren, um dann mit Ereignissen gut umgehen zu können. Da spielen Krisenstabübungen eine wichtige Rolle. Also, dass ich das Krisenmanagement nicht nur auf dem Papier habe, sondern die Mitarbeiter tatsächlich in der Lage sind, praktisch mit Krisen umzugehen und wissen, wie die Prozesse in der Krise laufen müssen.

FINANZIERUNG LEADING FACTORING **FLF** Gibt es Unternehmen, die kein BCM brauchen?

Mir würde kein Unternehmen einfallen, weil jedes Unternehmen ja überleben möchte. Es gibt auch Behörden und andere Organisationen, die Business Continuity Management machen. Die existieren ja nicht zum Selbstzweck und brauchen daher einen guten Prozess. Insofern ist BCM eigentlich für jede Organisation ein Thema, auch für uns persönlich, wir reden ja heute selbstverständlich über Resilienz. Resilienz ist nichts anderes als Business Continuity Management.

Ausprägung und Bedeutung sind immer ein bisschen unterschiedlich abhängig davon, wie groß das Unternehmen ist und welche Geschäfte es betreibt. Aber schlussendlich würde ich sagen, dass BCM doch für jedes Unternehmen eine gewisse Bedeutung hat, weil jede Fir-

ma das Bestreben hat, Notfälle und Krisen gut zu überstehen.

FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Wie hängen BCM und Krisenmanagement zusammen?

Man kann das sehr gut als Gesamtkonzept sehen. Das Business Continuity Management ist auf der Seite der Notfallprävention. Das heißt, wir erarbeiten Notfallpläne beziehungsweise Notfallvorsorgemaßnahmen, damit wir, wenn so ein Ereignis eintreten sollte, entsprechend handeln können. Wir erstellen Checklisten, auf die in kritischen Situationen immer zurückgegriffen werden kann.

Das Krisenmanagement ist reaktiv. Das bedeutet, wenn ein kritisches Ereignis

eingetreten ist, braucht es ein Krisenmanagement, eine besondere Aufbauorganisation, einen Krisenstab sowie entsprechende Unterstützungsfunktionen. Das alles bildet den reaktiven Teil ab, welcher auf die Notfallpläne zurückgreift.

Manchmal gibt es allerdings Situationen, in denen die Notfallpläne gar nicht greifen oder es existieren keine Notfallpläne. Dann spielt der Krisenstab die entscheidende Rolle, um den Notfall bewältigen zu können. Insofern sind Business Continuity Management und Krisenmanagement zwei sich ergänzende Disziplinen.

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING **FLF** Vielen Dank für das Gespräch, Herr Hämmerle. 