

BRITISCHE NORM

Betriebliches Kontinuitätsmanagement – Teil 1: Leitfaden

ICS 03.100.01



KOPIEREN OHNE GENEHMIGUNG DES BSI VERBOTEN, AUSGENOMMEN IN ZULÄSSIGEN FÄLLEN GEMÄß URHEBERRECHTSGESETZ

Angaben zu Veröffentlichung und Urheberrecht

Der Hinweis zum BSI Urheberrecht in diesem Dokument gibt das letzte Ausgabedatum des Dokuments an.

© BSI 2008

ISBN 978 0 580 62938 9

Die folgenden BSI-Referenzen beziehen sich auf die Arbeit an dieser Norm: Normenausschuss BKM/1
Entwurf zur Umfrage 06/30139869 DC

Veröffentlichungsnachweis

Erstausgabe im September 2008

Änderungen seit der Veröffentlichung

Änderungs-N	Datum	Betroffener Text
--------------------	--------------	-------------------------

Inhalt

Vorwort *iii*

1	Geltungsbereich und Anwendbarkeit	1
2	Begriffe	1
3	Überblick über das betriebliche Kontinuitätsmanagement (BKM)	6
4	Die betriebliche Kontinuitätsmanagementpolitik	12
5	BKM-Programmmanagement	14
6	Verstehen der Organisation	17
7	Festlegung der betrieblichen Kontinuitätsstrategie	24
8	Entwicklung und Verwirklichung einer BKM-Antwort	31
9	Übung, Aufrechterhaltung und Überprüfung der BKM-Vorkehrungen	43
10	Einbettung des BKM in die Organisationskultur	49

Literaturhinweise 51

Bilder

Bild 1 – Der Lebenszyklus des betrieblichen Kontinuitätsmanagements 10

Bild 2 – Zeitplan für Zwischenfälle 33

Tabellen

Tabelle 1 – Arten und Methoden der Übung von BKM-Strategien 45

Seitenübersicht

Dieses Dokument umfasst ein Deckblatt, ein inneres Deckblatt, die Seiten i bis iv, die Seiten 1 bis 51 sowie eine Rückseite.

Vorwort

Angaben zur Veröffentlichung

Diese britische Norm wurde vom BSI veröffentlicht und trat am 30. November 2006 in Kraft. Sie wurde vom Ausschuss BKM/1 *Business Continuity Management* erstellt. Die folgenden Organisationen sind in diesem Ausschuss vertreten:

Association of British Certification Bodies
Association of British Insurers
Association of Chief Police Officers
Association of Insurance Risk Managers
Business Continuity Institute
Cabinet Office
Chief Fire Officers' Association (CFOA)
Continuity Forum
Coventry University
Department of Trade and Industry
Emergency Planning Society
Federation of Small Businesses
Financial Services Authority
Independent International Organization for Certification
Institute of Directors
Institute of Emergency Management
Institute of Internal Auditors
Institute of Risk Management
Intellect
Metropolitan Police
Securities Industry Business Continuity Management Group (SIBKMG)
Society of Industrial Emergency Services Officers (SIESO)
Survive

Diese britische Norm wurde von Fachleuten auf dem Gebiet der betrieblichen Kontinuität erstellt und umfasst ihre akademische, technische und praktische Erfahrung mit dem betrieblichen Kontinuitätsmanagement (BKM). Sie dient zur Bereitstellung eines Systems zum betrieblichen Kontinuitätsmanagement auf der Grundlage guter Praxis. Ihre Zielsetzung ist ihr Gebrauch als alleiniger Referenzpunkt für die meisten Situationen, die eine Anwendung des betrieblichen Kontinuitätsmanagements in großen, mittleren und kleinen Organisationen aus Industrie, Handel und öffentlichem Dienst sowie Freiwilligenorganisationen erfordern.

Dieses Dokument stellt den ersten Teil der BS 25999 dar. Teil 2, der sich zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des vorliegenden Dokuments in der Bearbeitung befand, spezifiziert die Anforderungen an das betriebliche Kontinuitätsmanagement.

Verwendung dieses Dokuments

Als Leitfaden nimmt diese britische Norm die Form von Richtlinien und Empfehlungen an. Sie sollte daher nicht als Spezifikation zitiert werden, und besondere Vorsicht muss angewandt werden, um sicherzustellen, dass Forderungen bezüglich ihrer Einhaltung nicht irreführend sind.

Benutzer, welche ihre Erfüllung der Anforderungen dieser britischen Norm angeben, müssen in der Lage sein, von ihren Empfehlungen abweichende Maßnahmen zu rechtfertigen.

Konventionen zur Darstellung

Die Festlegungen dieser Norm sind Empfehlungen, die in Sätzen durch das Haupthilfsverb „sollen“ ausgedrückt werden. Abschnitt 3 enthält keine Empfehlungen, sondern bietet anstelle dessen nützliche Hintergrundinformationen zum betrieblichen Kontinuitätsmanagement. (Bitte beachten Sie jedoch, dass die Norm nicht als Einführung in das betriebliche Kontinuitätsmanagement für Anfänger bestimmt ist.)

Das Wort „darf“ wird im Text zum Ausdruck einer Erlaubnis verwendet, z.B. als Alternative zur primären Empfehlung der Abschnitt. Das Wort „kann“ dient zum Ausdruck einer Möglichkeit, z.B. einer Konsequenz einer Handlung oder eines Ereignisses.

Ergänzende Bemerkungen, Erläuterungen und allgemein informative Materialien sind in kleinerer, schräg gedruckter Schrift angegeben und stellen kein normatives Element dar.

Vertragliche und rechtliche Erwägungen

Diese Veröffentlichung erklärt in keiner Weise, die gesamten notwendigen Festlegungen für einen Vertrag zu enthalten. Benutzer sind für ihre korrekte Anwendung selbst verantwortlich.

Die Erfüllung der Anforderungen einer britischen Norm gewährt keine Freiheit von gesetzlichen Verpflichtungen.

1 Geltungsbereich und Anwendbarkeit

Diese britische Norm legt den Prozess, die Grundsätze und Terminologie des **betrieblichen Kontinuitätsmanagements** (BKM) fest. Der Zweck dieser Norm ist die Bereitstellung einer Grundlage für Verständnis, Entwicklung und Verwirklichung von der betrieblichen Kontinuität innerhalb einer Organisation sowie die Schaffung von Vertrauen in die Geschäftsbeziehungen der Organisation mit ihren Kunden und sonstigen Organisationen. Sie gestattet der Organisation außerdem die Messung ihrer BKM-Fähigkeiten auf eine konsistente und anerkannte Weise.

Diese Norm bietet ein System auf der Grundlage guter BKM-Praxis.

Sie dient zur Verwendung durch alle Personen mit Verantwortung für den Geschäftsbetrieb oder die Bereitstellung von Dienstleistungen – von der obersten Leitung einer Organisation bis durch alle ihre Organisationsebenen, von Organisationen mit nur einem einzigen Standort bis zu solchen mit globaler Präsenz, von Einzelkaufleuten und kleinen bis mittelständischen Unternehmen (Small to Medium Enterprises, SMEs) bis hin zu Organisationen mit Tausenden von Mitarbeitern. Diese Norm betrifft daher alle Personen mit Verantwortung für einen beliebigen Geschäftsbetrieb und seine Kontinuität.

Die Norm behandelt keine Aktivitäten zur **Notfallplanung**, da dieses Thema in den Bereich der **zivilen Notfälle** gehört.

ANMERKUNG Ungeachtet der Anstrengungen oder Ressourcen, die eine Organisation in sein betriebliches Kontinuitätsmanagement investiert, könnte sie sich trotzdem mit einem Zwischenfall oder einer Kombination aus Zwischenfällen konfrontiert sehen, der (die) nicht vorhersehbar war(en).

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Teils der BS 25999 gelten die folgenden Begriffe.

2.1 Aktivität

Prozess oder Gruppe aus Prozessen, die von einer Organisation (oder in ihrem Auftrag) zur Produktion oder Unterstützung eines oder mehrerer Produkte oder Dienstleistungen angewendet wird (werden)

ANMERKUNG Beispiele solcher Prozesse sind Buchhaltung, Call Centre, IT, Fertigung, Vertrieb.

2.2 betriebliche Kontinuität

strategische und taktische Fähigkeit der Organisation zur Planung und Reaktion auf Zwischenfälle und Betriebsstörungen zur Fortsetzung des Geschäftstätigkeiten auf einer als akzeptabel vordefinierten Stufe

2.3 betriebliches Kontinuitätsmanagement

holistischer Managementprozess zur Kennzeichnung potenzieller Bedrohungen für eine Organisation sowie der möglichen **Auswirkungen** dieser Bedrohungen auf den Geschäftstätigkeiten und zur Bereitstellung eines Rahmens zur Schaffung einer entsprechenden **Widerstandsfähigkeit** der Organisation mit der Fähigkeit zu einer wirksamen Antwort zum Schutz der Interessen ihrer bedeutendsten **Teilhaber** sowie ihres Rufs, ihrer Marke und wertschöpfenden Aktivitäten

*ANMERKUNG Betriebliches Kontinuitätsmanagement umfasst das Management der Wiederherstellung bzw. Fortsetzung der Geschäftsaktivitäten im Falle einer Geschäftsstörung sowie das Management des übergreifenden Programms mittels Schulung, **Übungen** und Überprüfungen zur Gewährleistung der Aktualität des (der) **Betrieblichen Kontinuitätsplans (-pläne)**.*

2.4 Lebenszyklus des betrieblichen Kontinuitätsmanagements

Reihe von Aktivitäten zur **betrieblichen Kontinuität**, die in ihrer Gesamtheit alle Aspekte und Phasen des **betrieblichen Kontinuitätsmanagementprogramms** abdecken

ANMERKUNG Der Lebenszyklus des betrieblichen Kontinuitätsmanagements ist in Bild 1 gezeigt.

2.5 betriebliches Kontinuitätsmanagementprogramm

ständiger Management- und Steuerprozess mit Unterstützung durch die oberste Leitung der Organisation sowie mit ausreichenden Ressourcen zur Gewährleistung der Einleitung der erforderlichen Schritte zur Feststellung der Auswirkungen potenzieller Verluste, zur Beibehaltung durchführbarer Wiederherstellungsstrategien und -pläne sowie zur Gewährleistung der Kontinuität von Produkten und Dienstleistungen mittels Schulung, Übungen, Aufrechterhaltung und Überprüfung

2.6 betrieblicher Kontinuitätsplan

dokumentierte Sammlung aus Verfahren und Informationen, die zum Zweck der Verwendungsbereitschaft bei einem Zwischenfall entwickelt, kompiliert und aufrechterhalten werden, um einer Organisation die ständige Bereitstellung ihrer entscheidenden Aktivitäten auf einer akzeptablen vordefinierten Stufe zu gestatten

2.7 betriebliche Kontinuitätsstrategie

Vorgehensweise einer Organisation zur Gewährleistung ihrer Wiederherstellung und Kontinuität bei einer Katastrophe oder sonstigen schwerwiegenden Zwischenfall oder einer Geschäftsstörung

2.8 Geschäftsauswirkungsanalyse (GAA)

Prozess der Analyse der Geschäftsfunktionen sowie der möglichen Auswirkungen einer Geschäftsstörung auf diese Funktionen

2.9 ziviler Notfall

Ereignis oder Situation, bei dem (der) die Drohung eines schwerwiegenden Schadens des Wohlergehens von Menschen an einem Ort in Großbritannien, der Umwelt an einem Ort in Großbritannien oder der Sicherheit Großbritanniens oder eines Orts in Großbritannien besteht [Britischer Civil Contingencies Act 2004 (1)]

2.10 Konsequenz

Ergebnis eines Zwischenfalls, das Auswirkungen auf die Zielsetzungen einer Organisation hat

ANMERKUNG 1 Ein Zwischenfall kann eine Reihe von Konsequenzen bewirken.

ANMERKUNG 2 Eine Konsequenz kann gewiss oder ungewiss sein und positive oder negative Auswirkungen auf Zielsetzungen haben.

2.11 Kosten-Nutzen-Analyse

Finanztechnik zur Messung der Kosten der Verwirklichung einer bestimmten Lösung und zum Vergleich dieser Kosten mit dem von der Lösung erbrachten Nutzen

ANMERKUNG Der Nutzen kann im Hinblick auf Finanzen, guten Ruf der Organisation, Dienstleistungsbereitstellung, Erfüllung von Vorschriften oder sonstige, auf die Organisation zutreffende Maßstäbe definiert werden.

2.12 entscheidende Aktivitäten

Aktivitäten, die durchgeführt werden müssen, um die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen, die einer Organisation die Erfüllung ihrer wichtigsten und zeitkritischsten Zielsetzungen gestatten

2.13 Störung

Ereignis, gleich ob erwartet (z.B. Arbeiterstreik oder Unwetter) oder unerwartet (z.B. Stromausfall oder Erdbeben), das eine nicht geplante, negative Abweichung von der erwarteten Lieferung von Produkten oder Dienstleistungen entsprechend den Zielsetzungen der Organisation verursacht

2.14 Notfallplanung

Entwicklung und Aufrechterhaltung vereinbarter Verfahren zur Verhinderung, Reduzierung, Kontrolle, Minderung und Einleitung sonstiger Maßnahmen im Fall eines zivilen Notfalls

2.15 Übung

Aktivität zur Probe des (der) **betrieblichen Kontinuitätsplans (-pläne)** in Teilen oder im Ganzen zur Gewährleistung, dass der Plan (die Pläne) die entsprechenden Informationen enthält (enthalten) und bei seiner (ihrer) Ausführung das gewünschte Ergebnis erzielt (erzielen)

ANMERKUNG Eine Übung kann den Aufruf von betrieblichen Kontinuitätsverfahren beinhalten, wird jedoch mit höherer Wahrscheinlichkeit die Simulation eines angekündigten oder unangekündigten Zwischenfalls zur betrieblichen Kontinuität umfassen, bei dem die Übungsteilnehmer vor einer echten Auslösung des Plans ein Rollenspiel zur Beurteilung der möglicherweise auftretenden Probleme durchführen.

2.16 Gewinn

positive **Konsequenz**

2.17 Auswirkung

bewertete Konsequenz eines bestimmten Ergebnisses

2.18 Zwischenfall

Situation, die eine Geschäftsstörung, einen Verlust, einen Notfall oder eine Krise darstellen oder verursachen könnte

2.19 Zwischenfallmanagementplan (ZMP)

eindeutig definierter und dokumentierter Handlungsplan zur Verwendung bei einem Zwischenfall, der in der Regel die wichtigsten Mitarbeiter, Ressourcen, Dienstleistungen und Maßnahmen zur Verwirklichung des Zwischenfallmanagementprozesses enthält

2.20 Aufruf

Erklärung des Inkrafttretens des betrieblichen Kontinuitätsplans der Organisation zur Gewährleistung der fortgesetzten Bereitstellung ihrer wichtigsten Produkte oder Dienstleistungen

2.21 Wahrscheinlichkeit

Möglichkeit des Eintretens eines Ereignisses, gleich ob definiert, gemessen oder objektiv bzw. subjektiv geschätzt, oder mithilfe allgemeiner beschreibender Begriffe (wie selten, unwahrscheinlich, wahrscheinlich, nahezu gewiss), der Häufigkeit oder mathematischer Probabilität

ANMERKUNG 1 Die Wahrscheinlichkeit kann qualitativ oder quantitativ ausgedrückt werden.

ANMERKUNG 2 Das Wort „Probabilität“ kann bei einigen nicht englischen Sprachen ohne direktes Äquivalent anstelle von „Wahrscheinlichkeit“ verwendet werden. Da „Probabilität“ im Englischen oft formeller als mathematischer Begriff interpretiert wird, verwendet diese Norm den Begriff „Wahrscheinlichkeit“ mit der Absicht derselben breiten Interpretation wie der Begriff „Probabilität“.

2.22 Verlust

Negative **Konsequenz**

2.23 maximaler tolerierbarer Störungszeitraum

Zeitraum, nach dessen Ablauf die Lebensfähigkeit einer Organisation unwiderruflich bedroht ist, falls die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen nicht wiederaufgenommen werden kann

2.24 Organisation

Gruppe von Personen und Einrichtungen mit einer Reihe von Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen

BEISPIEL Gesellschaft, Körperschaft, Betrieb, Unternehmen, Institution, Wohltätigkeitsvereinigung, Einzelunternehmung oder Verband, oder Teile bzw. Kombinationen der obigen.

ANMERKUNG 1 Die Anordnung ist allgemein ordentlich.

ANMERKUNG 2 Eine Organisation kann öffentlicher oder privater Natur sein.

[BS EN ISO 9000:2005]

2.25 Produkte und Dienstleistungen

von einer Organisation ihren Kunden, Empfängern und Teilhabern bereitgestellte nützliche Ausgaben/Ergebnisse, z.B. gefertigte Waren, Kraftfahrzeugversicherung, Erfüllung von Vorschriften und soziale Aufrechterhaltungsleistungen

2.26 Zielsetzung für die Wiederherstellungszeit

Zielzeitraum für:

- Wiederaufnahme der Bereitstellung des Produkts oder der Dienstleistung im Anschluss an einen Zwischenfall; oder
- Wiederaufnahme der Bereitstellung einer Aktivität im Anschluss an einen Zwischenfall; oder
- Wiederherstellung eines IT-Systems oder einer Applikation im Anschluss an einen Zwischenfall.

*ANMERKUNG Die Zielsetzung für die Wiederherstellungszeit muss kürzer als der **maximale tolerierbare Störungszeitraum** sein.*

2.27 Widerstandsfähigkeit

Fähigkeit einer **Organisation** zum Widerstand gegen die negativen Auswirkungen eines Zwischenfalls

2.28 Risiko

möglicherweise eintretendes Ereignis und seine Folge(n) auf das Erreichen von Zielsetzungen

ANMERKUNG 1 Das Wort „Risiko“ wird in der Umgangssprache in verschiedener Weise verwendet, zum Beispiel als Substantiv („ein Risiko“ oder im Plural „Risiken“), als Verb ([etwas] riskieren oder etwas einem Risiko aussetzen) oder als Adjektiv („riskant“). In seiner Verwendung als Substantiv könnte der Begriff „Risiko“ sich entweder auf ein potenzielles Ereignis, seine Ursachen, die Möglichkeit (Wahrscheinlichkeit) eines Ereignisses oder die Folgen solcher Ereignisse beziehen. Beim Risikomanagement (siehe 6.5) ist es daher wichtig, eine eindeutige Unterscheidung zwischen diesen unterschiedlichen Verwendungen des Worts „Risiko“ zu treffen.

ANMERKUNG 2 Risiko ist in Bezug auf eine bestimmte Zielsetzung definiert. Daher impliziert die Nennung mehrerer Zielsetzungen auch die Möglichkeit mehrerer Risikoarten in Bezug auf eine beliebige Risikoquelle.

ANMERKUNG 3 Risiko wird oft als durchschnittliche Auswirkung quantifiziert, indem die kombinierte Auswirkung jeder möglichen Konsequenz gegen die zugehörige Wahrscheinlichkeit jeder Konsequenz abgewogen wird, um einen „Erwartungswert“ zu erhalten. Zur Quantifizierung des Spektrums möglicher Konsequenzen werden jedoch Wahrscheinlichkeitsverteilungen benötigt. Alternativ können Zusammenfassungsverstatistiken wie beispielsweise die Standardabweichung zusätzlich zum Erwartungswert verwendet werden.

2.29 Risikobereitschaft

Gesamtrisiko, das eine Organisation zu einem beliebigen Zeitpunkt zu akzeptieren oder zu tolerieren bereit ist oder dem sie sich bewusst aussetzen wird

2.30 Risikoeinschätzung

gesamter Prozess der Risikofeststellung, -analyse und -bewertung

2.31 Risikomanagement

strukturierte Entwicklung und Anwendung von Managementkultur, Politik, Verfahren und Praktiken bei den Aufgaben von Kennzeichnung, Analyse, Bewertung und Kontrolle der Antwort auf Risiken

2.32 Teilhaber

Personen mit einem berechtigten Interesse an den Erfolgen einer Organisation

ANMERKUNG Das ist ein weitreichender Begriff („Shareholders“ im englischen Original der Norm), der uneingeschränkt eingeschlossen folgende Personen und Rechtsgebilde umfasst: interne und „outgesourcte“ Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Partner, Vertriebshändler, Investoren, Versicherungsgesellschaften, Anteilseigner, Eigentümer, Behörden und Aufsichtsbehörden.

2.33 oberste Leitung

Person oder Personengruppe, die eine Organisation auf der höchsten Ebene leitet und steuert [BS EN ISO 9000:2005]

ANMERKUNG Die oberste Leitung, insbesondere in einer großen multinationalen Organisation, muss nicht unbedingt direkt involviert sein, doch ist die Verantwortlichkeit der obersten Leitung über die Weiskungskette manifest. In einer kleinen Organisation könnte der Eigentümer bzw. alleinige Inhaber die oberste Leitung darstellen.

3 Überblick über das betriebliche Kontinuitätsmanagement (BKM)

3.1 Was bedeutet BKM?

Betriebliches Kontinuitätsmanagement (BKM) ist ein vom Geschäft innegehabter und getriebener Prozess zur Aufstellung geeigneter strategischer und operationeller Rahmenbedingungen zur:

- proaktiven Verbesserung der **Widerstandsfähigkeit** einer Organisation gegen Störungen ihrer Fähigkeit zum Erreichen ihrer wichtigsten Zielsetzungen;
- Bereitstellung einer geübten Methode zur Wiederherstellung der Fähigkeit einer Organisation zur Lieferung ihrer wichtigsten **Produkte und Dienstleistungen** auf einer vereinbarten Stufe innerhalb eines vereinbarten Zeitraums im Anschluss an eine Geschäftsstörung; und
- Bereitstellung der bewährten Fähigkeit zum Management einer Geschäftsstörung und zum Schutz des guten Rufs und der Marke der Organisation.

Ogleich die einzelnen Prozesse der betrieblichen Kontinuität in Abhängigkeit von Größe, Strukturen und Verantwortlichkeiten einer Organisation schwanken können, bleiben die grundlegenden Grundsätze für Freiwilligenorganisationen sowie private und öffentliche Organisationen unabhängig von deren Größe, Umfang oder Komplexität identisch.

3.2 BKM und Organisationsstrategie

Alle Organisationen haben unabhängig von ihrer Größe bestimmte Zielsetzungen, wie beispielsweise ihr Wachstum sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen und den Erwerb sonstiger Geschäfte. Diese Zielsetzungen werden im Allgemeinen mittels strategischer Pläne zum Erreichen der kurz-, mittel- und langfristigen Ziele einer Organisation erreicht. Das Verstehen von BKM auf der höchsten Stufe einer Organisation wird sicherstellen, dass diese Zielsetzungen nicht durch unerwartete Geschäftsstörungen kompromittiert werden.

Die **Konsequenzen** eines Zwischenfalls können schwanken und weitreichende Auswirkungen haben. Diese Konsequenzen könnten den Tod von Personen, Verlust von Sachvermögen oder Einnahmen oder die Unfähigkeit zur Lieferung von Produkten und Dienstleistungen umfassen, von denen Strategie, guter Ruf oder sogar das Überleben der Organisation abhängen können.

BKM muss die strategische Bedeutung bekannter Teilhaber zu erkennen. Weiterhin treten während der Entfaltung der Konsequenzen einer Geschäftsstörung neue Teilhaber hervor, die eine direkte Auswirkung auf das letztendliche Ausmaß des Schadens haben. Es könnte zum Beispiel sein, dass Interessengruppen versuchen, Druck auf eine Organisation auszuüben, die sich mit einer Geschäftsstörung konfrontiert sieht.

Alle diese Probleme sind für die Organisation von strategischer Bedeutung.

3.3 BKM – die Beziehung zum Risikomanagement

BKM kann als Rahmen für das Risikomanagement betrachtet werden, der die Risiken für den Geschäftsbetrieb einer Organisation und die Konsequenzen dieser Risiken aufzeigt.

Risikomanagement dient zum Management von Risiken im Zusammenhang mit den von einer Organisation gelieferten Produkten und Dienstleistungen. Die Lieferung von Produkten und Dienstleistungen kann aufgrund einer großen Vielzahl unterschiedlicher Zwischenfälle gestört sein, deren Vorhersage oder Analyse oft schwierig ist.

Durch seinen Fokus auf die Auswirkungen der Störung identifiziert BKM die Produkte und Dienstleistungen, von denen das Überleben der Organisation abhängt, und kann die von der Organisation geforderten Maßnahmen zur Gewährleistung der weitergehenden Erfüllung ihrer Verpflichtungen festlegen. BKM gestattet einer Organisation die Feststellung der zu erledigenden Aufgaben vor dem Eintreten eines Zwischenfalls zum Schutz von Mitarbeitern, Geschäftsgelände, Technologie, Informationen, Versorgungskette, Teilhabern und Reputation.

Diese Erkenntnis gestattet der Organisation dann eine realistische Einschätzung ihrer im Fall einer Störung wahrscheinlich erforderlichen Antworten, sodass sie zuversichtlich sein kann, mögliche Konsequenzen ohne unakzeptable Verzögerungen bei der Bereitstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen zu managen.

Eine Organisation, die über angemessene BKM-Maßnahmen verfügt, könnte in der Lage sein, Geschäftsgelegenheiten mit hohem Risiko auszunutzen.

3.4 Gründe für die Einführung von BKM durch eine Organisation

BKM stellt ein wichtiges Element des guten Geschäftsmanagements sowie der Dienstleistungsbereitstellung und unternehmerischen Umsicht dar.

Manager und Eigentümer haben die Verantwortung zur Aufrechterhaltung der Fähigkeit ihrer Organisation zur ordentlichen Funktion ohne Geschäftsstörungen. Organisationen gehen fortwährend Verpflichtungen ein bzw. haben die Pflicht zur Lieferung von Produkten und Dienstleistungen, d.h. schließen Verträge ab und lassen anderweitig Erwartungen seitens ihrer Kunden entstehen. Alle Organisationen haben moralische und soziale Verantwortlichkeiten, insbesondere bei ihrer Bereitstellung einer Notfallantwort oder einer öffentlichen bzw. freiwilligen Dienstleistung. In einigen Fällen sind Organisationen auch durch das Gesetz oder durch Auflagen von Aufsichtsbehörden zur Aufrechterhaltung von BKM verpflichtet.

Alle Geschäftsaktivitäten unterliegen Störungen, z.B. aufgrund von technischem Versagen, Überschwemmung, Störungen der Versorgungsdienste oder Terrorismus. BKM bietet Organisationen die Fähigkeit zur angemessenen Antwort auf betriebliche Störungen bei gleichzeitigem Schutz von Wohlergehen und Sicherheit von Personen.

BKM sollte heutzutage nicht als kostspieliger Planungsprozess, sondern als ein Prozess betrachtet werden, der eine Wertschöpfung für die Organisation darstellt.

3.5 Die Vorteile eines effektiven BKM-Programms

Die Organisation hat die folgenden Vorteile eines effektiven BKM-Programms:

- Fähigkeit zur proaktiven Identifizierung der Auswirkungen einer Betriebsstörung;
- Einrichtung einer effektiven Antwort auf Störungen zur Minimierung der Auswirkungen auf die Organisation;
- Aufrechterhaltung der Fähigkeit zum Management nicht versicherbarer Risiken;
- Ermutigung der teamübergreifenden Zusammenarbeit;
- Fähigkeit zur Demonstration einer glaubwürdigen Antwort durch einen Übungsprozess;
- mögliche Verbesserung des Rufs der Organisation; und
- möglicher Wettbewerbsvorteil aufgrund der demonstrierten Fähigkeit zur Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit.

3.6 Die Ergebnisse eines effektiven BKM-Programms

Die Ergebnisse eines effektiven BKM-Programms sind:

- Identifizierung und Schutz der wichtigsten Produkte und Dienstleistungen sowie Sicherstellung ihrer Kontinuität;
- Fähigkeit zum Zwischenfallmanagement zwecks Lieferung einer effektiven Antwort;
- besseres Verstehen der Organisation von sich selbst und ihrer Beziehung mit sonstigen Organisationen, relevanten Aufsichtsbehörden oder Regierungsbehörden, lokalen Behörden und Notdiensten und damit einhergehende ordentliche Entwicklung und Dokumentation;
- Schulung der Mitarbeiter zur effektiven Antwort auf einen Zwischenfall oder eine Störung mittels entsprechender Übungen;
- Verstehen der Anforderungen der Teilhaber und Fähigkeit zur Erfüllung dieser Anforderungen;
- Angemessene Unterstützung von und Kommunikation mit Mitarbeitern im Fall einer Störung;
- Sicherung der Versorgungskette der Organisation;
- Schutz des guten Rufs der Organisation; und
- Erfüllung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Pflichten der Organisation.

3.7 Elemente des Lebenszyklus des betrieblichen Kontinuitätsmanagements

Der BKM-Lebenszyklus umfasst sechs Elemente (siehe Bild 1). Diese können von Organisationen aller Größenordnungen in allen Sektoren verwirklicht werden: öffentlichen, privaten, nicht gewinnbringenden Organisationen, wie auch Organisationen im Bildungswesen, im Fertigungsbereich usw. Der Geltungsbereich und die Struktur eines BKM-Programms können schwanken, und die Anstrengungen sind den Anforderungen der einzelnen Organisation anzupassen, doch müssen diese wesentlichen Elemente in jedem Fall berücksichtigt werden.

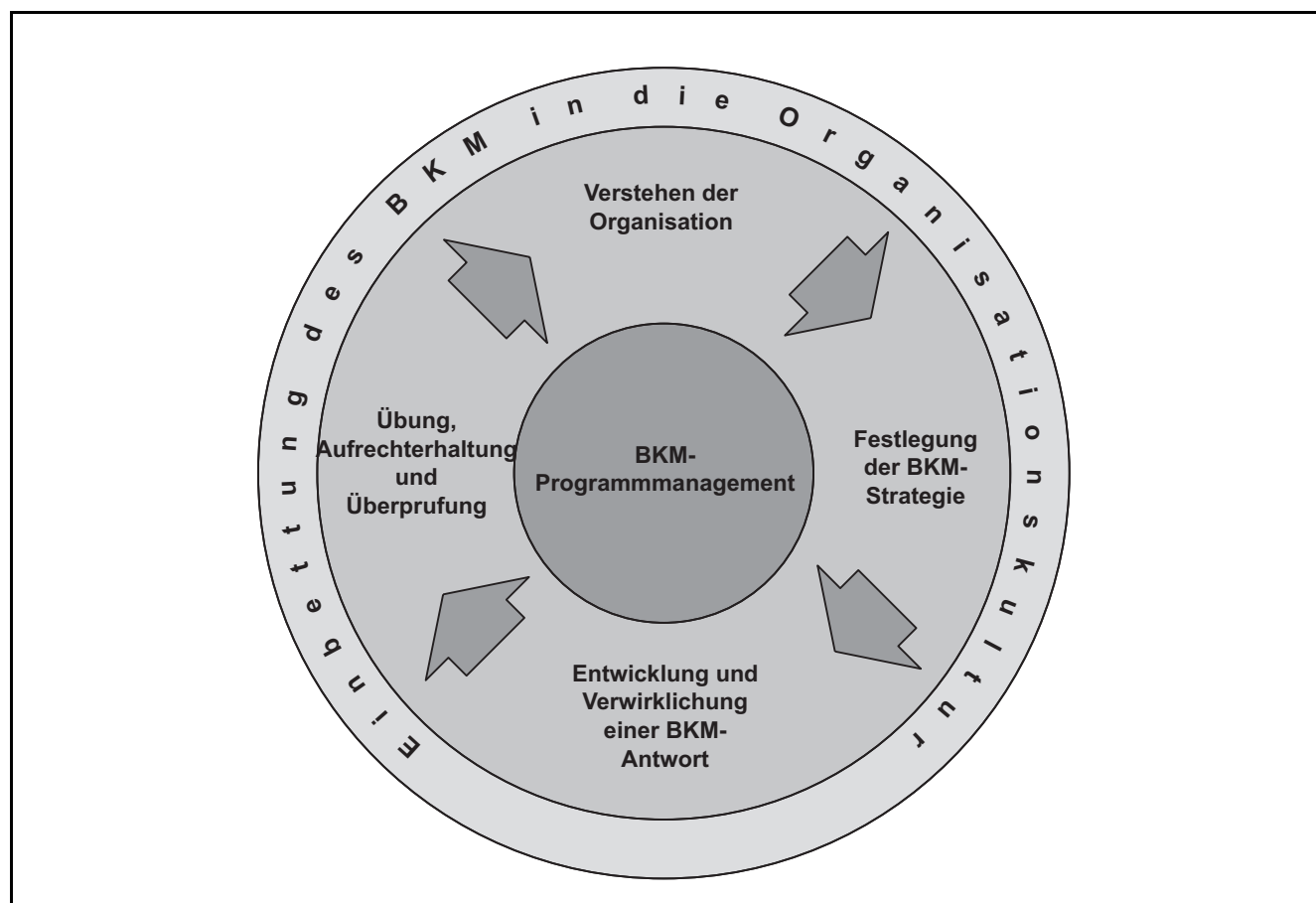
a) BKM-Programmmanagement (siehe Abschnitt 5)

Das Programmmanagement gestattet die Einrichtung (falls erforderlich) und Aufrechterhaltung der Fähigkeit zur betrieblichen Kontinuität auf eine der Größe und Komplexität der Organisation angemessene Weise.

b) Verstehen der Organisation (siehe Abschnitt 6)

Die Aktivitäten im Zusammenhang mit dem „Verstehen der Organisation“ liefern Informationen zur Befähigung der Organisation zur Festlegung ihrer Prioritäten für ihre Produkte und Dienstleistungen sowie der Dringlichkeit der zu ihrer Bereitstellung erforderlichen Aktivitäten. Damit werden die Anforderungen zur Festlegung der Wahl angemessener BKM-Strategien aufgestellt.

Bild 1 Der Lebenszyklus des betrieblichen Kontinuitätsmanagements



c) Festlegung der betrieblichen Kontinuitätsstrategie (siehe Abschnitt 7)

Die Festlegung der betrieblichen Kontinuitätsstrategie ermöglicht die Bewertung einer Reihe unterschiedlicher Strategien. Damit kann eine angemessene Antwort für jedes Produkt bzw. jede Dienstleistung gewählt werden, sodass die Organisation die Bereitstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen während einer Störung und im Anschluss daran:

- auf einer akzeptablen Betriebsstufe; und
- innerhalb eines akzeptablen Zeitrahmens

fortsetzen kann. Die getroffene Wahl wird die bereits in der Organisation vorhandene Widerstandsfähigkeit und die vorhandenen Optionen für Gegenmaßnahmen berücksichtigen.

BEMERKUNG ZU 3.7d)

Der Begriff „Zwischenfall“ wird in dieser Norm zur Widerspiegelung der Skalierbarkeit von Ereignissen kleiner bis großer Größenordnung mit Auswirkungen auf eine Organisation verwendet. Ein einzelner Zwischenfall oder eine Reihe von Zwischenfällen kann (können) zu schwerwiegenden Störungen der Fähigkeit einer Organisation zur Erfüllung ihrer Verpflichtungen führen. Es könnte sein, dass sich ein gut gemanagter Zwischenfall nicht zu einer Krise entwickelt. Einige Ereignisse werden jedoch eine solch tiefgehende Störung der Zielsetzungen der Organisation verursachen, dass sie unmittelbar als Krise eingestuft werden müssen.

Es könnte sein, dass ein Zwischenfall die Vorbereitungen einer Organisation selbst bei sorgfältiger Untersuchung der Antwortmaßnahmen im Vergleich mit einem erwarteten Schadensniveau übersteigt. Daher ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass die Leitung einer Organisation und ihre unterstützenden Strukturen nicht starr auf einem vorhandenen Plan bestehen, sondern ihre Urteile den Umständen entsprechend treffen. Ein betrieblicher Kontinuitätsplan ist niemals ein Ersatz für das Treffen fundierter und kompetenter Entscheidungen durch die Leitung einer Organisation.

d) Entwicklung und Verwirklichung einer BKM-Antwort (siehe Abschnitt 8)

Die Entwicklung und Verwirklichung einer BKM-Antwort führt zur Schaffung von Managementrahmenbedingungen sowie einer Struktur für Pläne zu Zwischenfallmanagement, betrieblicher Kontinuität und Geschäftswiederherstellung mit Einzelheiten der während eines Zwischenfalls und im Anschluss an einen Zwischenfall zur Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung des Geschäftsbetriebs zu treffenden Maßnahmen.

e) Übung, Aufrechterhaltung und Überprüfung von BKM-Vorkehrungen (siehe Abschnitt 9)

Übung, Aufrechterhaltung, Prüfung und Audit von BKM-Vorkehrungen versetzen die Organisation in die Lage:

- das Maß der Vollständigkeit, Aktualität und Genauigkeit ihrer Strategien und Pläne zu demonstrieren; und
- Gelegenheiten zur Verbesserung zu identifizieren.

f) Einbettung des BKM in die Organisationskultur (siehe Abschnitt 10)

Die Einbettung des BKM in die Organisationskultur lässt BKM zu einem Teil der Kernwerte der Organisation werden und bestärkt die Teilhaber in ihrem Vertrauen in die Fähigkeit der Organisation zur Handhabung von Geschäftsstörungen.

4 Die betriebliche Kontinuitätsmanagementpolitik

4.1 Überblick

BEMERKUNG ZU 4.1

Die Aufstellung einer Strategie zur Betrieblichen Kontinuität hat folgende Zielsetzungen:

- *Sicherstellung der Durchführung und Verwirklichung aller BKM-Aktivitäten auf eine vereinbarte und kontrollierte Weise;*
- *Erreichen der Fähigkeit zur betrieblichen Kontinuität zur Erfüllung der sich wandelnden geschäftlichen Anforderungen mit angemessener Berücksichtigung von Größe, Komplexität und Natur der Organisation; und*
- *Einrichtung eindeutig definierter Rahmenbedingungen für die fortlaufende BKM-Fähigkeit.*

4.1.1 Die BKM-Strategie definiert die folgenden Prozesse:

- Einrichtungsaktivitäten für die Fähigkeit zur betrieblichen Kontinuität; und
- fortlaufendes Management und Aufrechterhaltung der Fähigkeit zur betrieblichen Kontinuität.

4.1.2 Die Einrichtungsaktivitäten umfassen Spezifikation, End-to-End-Design, Konstruktion, Verwirklichung und anfängliche Übungen der Fähigkeit zur betrieblichen Kontinuität.

4.1.3 Die fortlaufenden Aufrechterhaltung- und Managementaktivitäten umfassen die Einbettung der betrieblichen Kontinuität in die Organisation, die regelmäßige Übung von Plänen sowie ihre Aktualisierung und Kommunikation, insbesondere bei signifikanten Veränderungen von Geschäftsgelände, Personal, Prozess, Markt, Technologie oder Organisationsstruktur.

4.2 Kontext

Die Organisation sollte sicherstellen, dass ihre BKM-Strategie für Natur, Maßstab, Komplexität, Geographie und Bedeutung ihrer Geschäftsaktivitäten angemessen ist und ihre Kultur, Abhängigkeiten und Betriebsumgebung widerspiegelt. Die BKM-Politik definiert die Prozessanforderungen zur Sicherstellung der fortlaufenden Erfüllung der Anforderungen der Organisation an ihre Vorkehrungen zur betrieblichen Kontinuität bei einem Zwischenfall. Diese Politik sollte die Förderung der Fähigkeit zur betrieblichen Kontinuität innerhalb der Organisationskultur gewährleisten. Die BKM-Fähigkeit sollte in die Aktivitäten zum Änderungsmanagement der Organisation integriert werden, sodass sie in Wachstum und Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen der Organisation aufgenommen wird.

4.3 Entwicklung der betrieblichen Kontinuitätspolitik

Die Organisation sollte ihre betrieblichen Kontinuitätspolitik mit der Erklärung der Zielsetzungen von BKM innerhalb der Organisation entwickeln. Anfänglich könnte es sich dabei um eine Absichtserklärung auf hoher Ebene handeln, die dann im Verlauf der Entwicklung der Fähigkeit verfeinert und verbessert wird.

Die betriebliche Kontinuitätspolitik sollte der Organisation die dokumentierten Grundsätze geben, an der sie sich ausrichten wird und im Vergleich mit der ihre Fähigkeit zur betrieblichen Kontinuität gemessen werden sollte. Die BKM-Politik sollte auf hoher Ebene