

Kontinuitätsstrategie bei den SBB Industrierwerken

Für die Krise noch besser gerüstet

Von Hans Ulrich Glauser, Berthold Barodte und Eric Montagne

Mit den Ereignissen vom März 2011 in Japan wurde einmal mehr die Notwendigkeit von Krisenmanagement aufgezeigt. Aufgrund tiefer Eintretenswahrscheinlichkeiten wird Krisenszenarien oft nicht die nötige Aufmerksamkeit zugesprochen. Business Continuity Management schliesst diese Lücke.

Die in Bellinzona, Biel, Olten und Yverdon angesiedelten Industrierwerke sind für die Instandhaltung und Reparatur des Rollmaterials der Schweizerischen Bundesbahnen SBB verantwortlich. SBB Personenverkehr hat im Sommer 2010 das Ziel formuliert, die Krisenresistenz der vier SBB Industrierwerke zu analysieren und nötigenfalls zu verbessern. Dafür hat sie mit der auf Risk- und Business-Continuity-Management spezialisierten Firma i-Risk zusammengearbeitet.

Business-Impact-Analyse und Risikoanalyse

In den Werken wurde in der Zeit von Oktober 2010 bis Januar 2011 eine Business-Impact-Analyse

Hans Ulrich Glauser, Leiter Risikomanagement bei SBB Personenverkehr, CH-3000 Bern 65, Tel. +41 (0)51 220 44 20, hans-ulrich.glauser@sbb.ch
Dr. Berthold Barodte und **Dr. Eric Montagne** beraten seit 2005 Unternehmen in allen Bereichen des unternehmensweiten Risikomanagements. Ihre Firma i-Risk GmbH ist ein Spin-off der ETH Zürich, Technoparkstrasse 1, CH-8005 Zürich, Tel. +41 (0)44 632 05 87, info@i-risk.ch

durchgeführt, die mit der Identifikation kritischer Prozesse und Risiken die Verletzlichkeit der SBB Industrierwerke darstellt. Des Weiteren können durch eine Business-Impact-Analyse wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Prozessen und/oder Unternehmensbereichen aufgezeigt werden. Ebenso lassen sich die Auswirkungen bei Ausfällen von Prozessen, die Kritikalität jedes Pro-

zesses für die Organisation und die benötigte Wiederanlaufzeit darstellen.

Zusammen mit einer Risikoanalyse bildet die Business-Impact-Analyse die Grundlage für eine Kontinuitätsstrategie, die wiederum das Unternehmen in Notfällen und Krisen unterstützen kann. Die zu betrachtenden Szenarien gingen von Elementarereignissen wie Erdbeben, Überschwemmungen und Erdbeben bis zu Chemieunfällen und Terrorismus-Angriffen aus. Jedes Risikoszenario wurde bezüglich seines Einflusses auf die Verfügbarkeit des jeweiligen Industrierwerks mit den bereits vorhandenen Massnahmen überprüft.

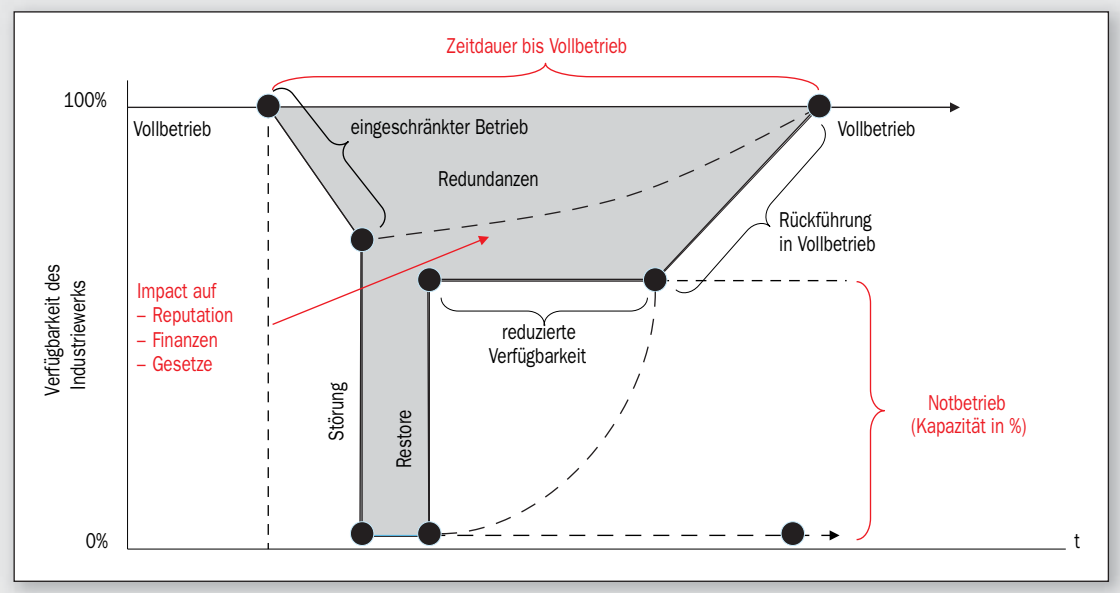
Bewertung von fünf Parametern

Der Einfluss eines Risikoeintritts auf die wichtigsten Prozesse wurde dabei auf einer sechsstufigen Skala bezüglich Beeinflussung der Reputation, Auswirkung auf die Finanzen, Möglichkeit der Einhaltung der Gesetze, benötigte Zeitdauer bis zur Wiederherstellung des Vollbetriebs und verfügbare Kapazität im Notbetrieb bewertet. Das Ziel des Projektes war, in einer Analyse den roten Bereich wie in Grafik 1 genauer zu analysieren, welcher sich aus den einzelnen Bewertungsparametern zusammensetzt.

Der Eintritt eines Risikoszenarios führt zu einer Störung im jeweiligen Industrierwerk. Durch diese Störung reduziert sich dessen Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit. Die Möglichkeit des Ausweichens auf bestehende Redundanzen verringert den Einfluss dieser Störung und sorgt dafür, dass der entstehende Schaden begrenzt werden kann. Der aus dem Risikoszenarioeintritt entstandene Schaden misst sich am Einfluss auf die Reputation, die Finanzen sowie die Gesetze und wird in seiner Magni-

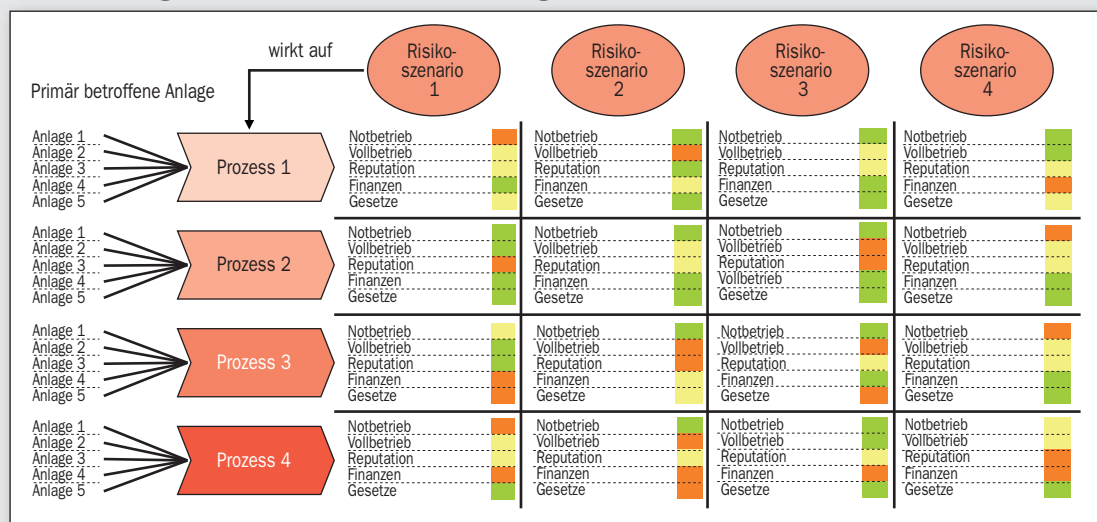
Business Impacts kritischer Szenarien

Grafik 1



Auswirkungen auf Prozesse und Anlagen

Grafik 2



tude durch die Kapazität des Notbetriebs und die benötigte Zeitdauer bis zum Vollbetrieb geprägt.

Vorgehen nach den British Standards

Das Vorgehen im Projekt wurde von den British Standards (BS25999 Business Continuity Management) abgeleitet. Die British Standards stellen eine Wegleitung für ein Business Continuity Management dar. Sie empfehlen als ersten Schritt die Schaffung einer Übersicht über die Geschäftsprozesse. Anschliessend sollen die Prozesse ausgewählt werden, welche einer Kritikalitätsanalyse unterzogen werden. Bei der Kritikalitätsanalyse werden die Risiken sowie die Bewertungsskalen und Bewertungsparameter definiert.

Die meisten Elemente der British Standards konnten für die Business-Impact-Analyse in den Industrierwerken in angepasster Form angewendet werden. In jedem der vier Industrierwerke wurde dabei derselbe Prozess durchlaufen.

In Gruppenworkshops und Interviews mit Spezialisten wurden im Projekt die kritischen Anlagen für die Hauptprozesse bestimmt. Anschliessend wurde der

Einfluss der Risikoszenarien auf die Schlüsselprozesse unter Gesichtspunkten der Reputation, Finanzen und Gesetzeserfüllung sowie der Zeitdauer bis zum Vollbetrieb und der Kapazität im Notbetrieb bewertet (Grafik 2).

Schritt 1 – Anlagen und Prozesse im Fokus

Der erste Workshop im jeweiligen Industrierwerk wurde mit einer heterogenen Gruppe von ungefähr zehn Teilnehmern durchgeführt, die profundes Wissen über das Industrierwerk besitzen. Zu Beginn des Workshops wurden, basierend auf Checklisten, Erfahrungswerten und Brainstorming, die kritischen Anlagen definiert. Zur Bestimmung der Kritikalität der Anlagen wurden insbesondere die zu verrichtende Tätigkeit und mögliche Redundanzen betrachtet.

Im Anschluss daran wurden die Schlüsselprozesse ermittelt. Die Anlagen wurden den Schlüsselprozessen zugeteilt und die Prozess- und Anlagenverantwortlichkeiten geklärt. Im ersten Workshop wurden ebenfalls die zu betrachtenden Risikoszenarien definiert. Aus den bestehenden Risikoanalysen der Industrierwerke wurden jeweils die Risiken mit

tiefer Eintretenswahrscheinlichkeit und hohem Schadensausmass identifiziert und mit anderen kritischen Szenarien für die Business-Impact-Analyse ergänzt. Es wurde dadurch ein Risikokatalog erarbeitet, aus welchem im jeweiligen Industrierwerk die relevanten Szenarien ausgewählt und angepasst wurden. Zusammenfassend bestanden die Resultate des ersten Workshops aus drei Teilen:

- Identifikation der kritischen Anlagen
- Zuteilung der kritischen Anlagen auf die Schlüsselprozesse
- Definition der zu betrachtenden Risikoszenarien

Schritt 2 – Risikoszenarien bewerten

Mit den im ersten Workshop definierten Prozessverantwortlichen wurden in einem zweiten Schritt Einzelinterviews zur Bewertung der Risikoszenarien für den jeweiligen Prozess durchgeführt. Dabei wurde jeweils auf einer Skala von eins (unkritisch) bis sechs (höchstkritisch) die folgenden fünf Grössen bewertet.

- Notbetrieb: Beim Notbetrieb wurde die prozentuale Auffangkapazität des Vollbetriebs bewertet. Die höchste Stufe bedeutet,

dass keine Möglichkeit des Notbetriebs besteht.

- Vollbetrieb: Der Vollbetrieb wurde bezüglich der Zeitdauer in Stunden, bis der Vollbetrieb wieder hergestellt werden kann, erfasst.

- Reputation: Bei der Reputation wurde der Einfluss des Risikoszenarios auf das Image des Industrierwerks bewertet.

- Finanzen: Beim Einfluss auf die Finanzen wurde die Ausfalldauer in Bezug zum Umsatzausfall gesetzt. Es wurde somit der prozentuale Umsatzausfall des Industrierwerks über ein Jahr berechnet.

- Gesetze: In Bezug auf die Gesetzeserfüllung wurden die Auswirkungen eines Verstosses gegen Gesetze im Krisenfall ermittelt.

Nach der Konsolidierung sämtlicher Einzelinterviews fand ein zweiter Workshop, mit derselben Teilnehmerrunde wie im ersten Workshop, statt. Bei diesem Workshop wurde zu Beginn eine Illustration der Ergebnisse aus den Bewertungsinterviews sowie deren Plausibilisierung vorgenommen. Der zweite Teil des Workshops widmete sich der Massnahmenanalyse. Dabei wurden zu jedem Szenario und Hauptprozess sowohl die zentralen bestehenden Massnahmen aufgenommen als auch mögliche neue Massnahmen erarbeitet. Bei den neuen Massnahmen wurde vor allem die Kosteneffizienz betrachtet, um eine Entscheidungsgrundlage für die Massnahmenumsetzung zu erhalten.

Zielführend und gewinnbringend

Anhand zweier Gruppenworkshops und mehrerer Einzelinterviews mit den Prozessverantwortlichen konnte in jedem Industrierwerk die Grundlage für die Reduktion der Krisenanfälligkeit gesetzt werden. Das effiziente

und zielgerichtete Vorgehen wurde von den involvierten Personen sehr befürwortet. Das initiale Brainstorming mit Überprüfung durch Checklisten und die spätere Bewertung durch Spezialisten führten zu einem Resultat, das von allen Beteiligten vertreten wurde. Der Gedankenaustausch in den Workshops und das Aufzeigen des Gesamtzusammenhangs wurden als besonders wertvoll empfunden. Sehr geschätzt wurde, dass zahlreiche Personen an den Analysen mitarbeiten konnten. Einerseits konnte somit ein breit abgestütztes Resultat erarbeitet werden, andererseits wurde der gegenseitige Austausch von Meinungen verschiedener Parteien gefördert.

Die aus diesem Projekt gewonnenen Erkenntnisse werden in den, von SBB Infrastruktur geführten, konzernweiten Business-Continuity-Management-Ansatz der SBB einbezogen und entsprechend weiterentwickelt.

Worauf zu achten ist

Die Durchführung der Business-Impact-Analyse hat aufgezeigt, dass einige wenige Faktoren über

den Erfolg oder Misserfolg der Analyse entscheiden. Folgende Erkenntnisse wurden im Projekt gesammelt:

- Um eine hohe Akzeptanz im Unternehmen zu gewährleisten und ein breit abgestütztes Fundament bei der Analyse zu erhalten, ist der Einbezug einer repräsentativen Gruppe des Unternehmens von zentraler Wichtigkeit. Dabei gilt es, in den Workshops die Anzahl der Personen auf einem Niveau zu halten, dass die Effizienz bei der Durchführung des Workshops und eine vollumfängliche Sicht des Unternehmens gewährleistet werden können.

- Bei der Umsetzung von Massnahmen gilt es, auf Stufe der einzelnen Industrierwerke vorzugehen und geeignete Massnahmenpakete zu schnüren, aber auch teilweise Massnahmen übergeordnet, auf alle Industrierwerke umzusetzen.

- Um die Ziele, Verantwortlichkeiten und das Gesamtkonzept festzulegen, muss eine Business-Continuity-Management-Strategie geschaffen werden. Sie gilt als Leitlinie für die Business-Impact-

Analyse und stellt die Kontinuität des Prozesses sicher.

- Bei einer effizienten Business-Impact-Analyse wird sichergestellt, dass eine Wechselwirkung der Information besteht. Die Analyse baut auf Bestehendem auf und die gewonnenen Erkenntnisse fliessen zurück in die Prozesse, um dort Anpassungen vorzunehmen.

- Damit die gewonnenen Resultate umgesetzt werden können, muss das erarbeitete Fundament verfeinert werden. Dabei sollen die Auswirkungen des Risikoeintritts nicht nur auf Prozesslevel, sondern auch auf Anlagen- oder Personenlevel analysiert werden, um die am besten geeigneten Massnahmen erarbeiten zu können.

- Eine externe Begleitung der Business-Impact-Analyse bringt zahlreiche Vorteile. Zum einen schützen die externe Einsicht und die Erfahrung in anderen Unternehmen gegen Firmenblindheit. Zum anderen unterstreicht der Einbezug eines externen Beraters die Wichtigkeit der Analyse und bietet dem Unternehmen eine gut bewährte Methodik.

Fazit

Die Welt wurde in den letzten Jahren immer häufigeren und heftigeren Krisen ausgesetzt. Die schlimmen Auswirkungen des Erdbebens in Japan 2011, der Vulkanausbruch in Island 2010 und die Ölkatastrophe 2010 im Golf von Mexiko zeigen dabei die Verwundbarkeit von Firmen klar auf. Jedes Unternehmen, ob gross oder klein, kann schlagartig einer existenziellen Krise ausgesetzt sein. In einer globalen Welt sind die Vernetzungen immer zahlreicher und auch lokale Ereignisse können zu grossflächigen Krisen führen. Daher ist es fast unverantwortlich, die Risiken mit tiefer Eintretenswahrscheinlichkeit und hohem Schadensausmass nicht gesondert zu betrachten. Mit Unterstützung von i-Risk, einem Spin-off-Unternehmen der ETH Zürich, führte SBB Personenverkehr in ihren vier Industrierwerken eine Business-Impact-Analyse durch. Die erarbeitete Analyse ermöglicht es, Krisen besser zu überstehen und stellt als Bestandteil des Risikomanagements ein wesentliches Führungsinstrument dar. ■

Anzeige