



Business Continuity Management Querschnittsprüfung bei der dezentralen Bundesverwaltung, der Schweizerischen Post und den Schweizerischen Bundesbahnen

Das Wesentliche in Kürze

Welchen Stellenwert hat das Business Continuity Management (BCM)?

Business Continuity Management bedeutet, dass alle notwendigen Vorkehrungen getroffen werden, damit ein Unternehmen seine Kerngeschäfte selbst in ausserordentlichen Lagen termingerecht erfüllen kann. Die Eidg. Finanzkontrolle (EFK) hat bereits im Jahr 2009 eine Querschnittsprüfung bei neun Verwaltungseinheiten der zentralen Bundesverwaltung zum Thema BCM durchgeführt. Im Fokus der diesjährigen Prüfung lagen die dezentrale Bundesverwaltung sowie die SBB (Schienenverkehr und Billettverkauf) und Post (Postfinance, Swiss Post Solutions, PostAuto).

Die Verwaltungseinheiten der dezentralen Bundesverwaltung haben gesetzliche Aufträge als Aufsichts- oder Zulassungsbehörde. Die erbrachten Monopol-Dienstleistungen werden durch die Kunden finanziert. Die SBB und PostAuto erfüllen einen „service publique“, welcher über Leistungsaufträge definiert ist und teilweise mit Mitteln der öffentlichen Hand gestützt wird. PostFinance und Swiss Post Solutions (SPS) verkaufen dagegen ihre Dienstleistungen in einem offenen Markt. Diese unterschiedlichen Ausgangslagen haben einen direkten Einfluss darauf, wie kritisch die Geschäftsprozesse und die dafür notwendigen Ressourcen sind. Das Revisionsteam hat festgestellt, dass Konkurrenz im Markt einen wesentlichen Einfluss auf den Stellenwert von BCM in den betroffenen Organisationen/Unternehmen hat.

Ein vollständiges, in der Praxis umgesetzte BCM beginnt mit einer Policy und endet bei regelmässigen Überprüfungen

Das Management legt in einer **Policy** ihre Ziele zum BCM fest und definiert die Verantwortlichkeiten. Grundsätze konnten alle Organisationen vorweisen, allerdings nicht immer in Form eines von der obersten Führung freigegebenen und für alle Mitarbeitenden verbindlichen Dokumentes. Zum Zeitpunkt der Prüfung befanden sich dahingehende Projekte oder Dokumente noch in Arbeit. Die Hälfte der gesichteten Unterlagen entsprach den formellen Anforderungen an eine Policy.

Zur Erstellung einer **Business Impact Analysis (BIA)** müssen die Geschäftsprozesse und die dafür notwendigen Ressourcen erfasst werden. Ohne diese Basis lassen sich weder Risiken noch deren Auswirkungen auf die Prozesse einschätzen. Die Überprüfung von strategischen Risiken erfolgt bei den meisten Organisationen seit Jahren systematisch und regelmässig. Bei einigen Organisationen basiert die BIA auf diesen Daten, bei anderen fliessen die in der BIA beurteilten Risikoszenarien über Konsolidierungen in das Riskmanagement ein. Fünf Organisationen haben Musterbeispiele vorlegen können, wie eine BIA auch in einem komplexen Umfeld erfolgreich durchgeführt werden kann. Bei der BIA sind in einigen Fällen Lücken in den beschriebenen

Geschäftsprozessen bzw. den notwendigen Ressourcen sowie den Risikoszenarien festgestellt worden. Zudem sollten die zeitlichen Aspekte vermehrt in die Analysen einbezogen werden.

Aussagen zur **Business Continuity Strategy (BCS)** waren überall vorhanden. Bei den SBB und PostAuto sind diese sogar gesetzlich verankert. Die Organe der dezentralen Bundesverwaltung haben mehrheitlich Geschäftsprozesse, die über längere Zeit ausfallen können, ohne dass dabei der Kunde unmittelbar betroffen ist. In der Regel sind auch die damit verbundenen Ressourcen nicht zeitkritisch. Das BCS reduziert sich bei diesen Organisationen auf ein paar Kernaussagen. Bei den SBB und den geprüften Bereichen der Post sind dagegen viele Geschäftsprozesse und Ressourcen zeitkritisch. Entsprechend werden alle möglichen präventiven Massnahmen umgesetzt, damit eine Krisenlage erst gar nicht entstehen kann. Die namentlich genannten Organisationen haben mit ihren strategischen Regelungen überzeugt.

Das **Business Continuity Planning (BCP)** beinhaltet Regelungen und Dokumente, um im Krisenfall eine rasche Wiederherstellung der normalen Geschäftstätigkeit erreichen zu können. Insgesamt haben fünf Organisationen mit umfangreichen Vorgehensplänen und Checklisten zu differenzierten Risikoszenarien überzeugt. Verschiedene Dokumente können noch zu einem Regelwerk vereint oder einheitliche Vorgaben erstellt werden. Bei den anderen Organisationen wurde empfohlen, dass man sich trotz unkritischer Geschäftsprozesse Gedanken macht, welche Szenarien zu einem längeren Unterbruch der Geschäftstätigkeiten führen könnten und was in einem solchen Fall zu tun wäre. Alle Organisationen haben Krisenstäbe und auch das Management von Krisen definiert. Das Revisionsteam hat davon mehrheitlich einen sehr guten Eindruck erhalten.

Nur wer regelmässig übt, was im BCP festgelegt ist (**Test**), wird im Ernstfall die notwendige Fitness (**Awareness**) aufweisen, um eine Krise zeitgerecht zu überwinden. Übungen können auf unterschiedlichste Art durchgeführt werden (z.B. Dokumentenreviews, Gebäudeevakuierungen, Unterbrechung der Stromzufuhr, Risikoszenarien im Krisenstab durchgehen, usw.). Die Mehrheit der Organisationen führt solche in verschiedenen Bereichen durch. Diese basieren teilweise auf Einzeldokumenten oder werden aufgrund einer Jahres- oder Mehrjahresplanung vorgenommen. Die SBB, Postfinance und SPS gehen dabei systematisch und konsequent vor. Bei den anderen Organisationen fehlen entweder Testkonzepte/-planungen oder die Systematik. Bei der Awareness kann noch Einiges verbessert werden.

Die geprüften Organisationen/Unternehmen schneiden im Vergleich zur zentralen Bundesverwaltung gut ab

Im Vorjahr hat eine einzige Verwaltungseinheit einen durchschnittlichen Reifegrad von 3 gemäss Maturity Model (siehe Anhang 1) ausweisen können, alle anderen Einheiten lagen darunter, zur Hälfte sogar unter 2.

Dagegen haben alle nun überprüften Organisationen/Unternehmen einen Reifegrad von mindestens 3 erfüllt, fünf erreichen sogar einen Durchschnitt von 4 oder mehr. Unternehmensstrategien, der Wille der Geschäftsleitungen und ein prozessorientiertes Handeln aufgrund von Zertifizierungen nach internationalen Standards spielen dabei eine grosse Rolle.

Massgebend für ein vollständiges, formell korrektes und in der Praxis umgesetztes BCM scheint aber auch die Stellung im Markt zu sein. Je mehr Konkurrenz bei der Dienstleistung vorhanden ist, desto höher fällt der Reifegrad des aufgesetzten BCM aus. Eine Ausnahme von dieser Aussage bildet das IGE, welches trotz unkritischer Geschäftsprozesse in der höchsten Liga mitspielt.

Aufgefallen ist, dass das Thema BCM bei allen geprüften Organisationen und Geschäftsbereichen einen hohen bis sehr hohen Stellenwert hat. Entsprechend sind auch in den meisten Organisationen Verantwortliche ernannt, die sich regelmässig mit der Umsetzung der damit verbundenen Anforderungen auseinandersetzen.

Die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte hat an der ordentlichen Sitzung im Februar 2011 vom Bericht Kenntnis genommen.