



Gesprengte Ketten -

Absicherung der Supply Chain durch ein unternehmensweites Business Continuity Management

In den vergangenen Jahren sind in vielen Unternehmen einseitig ausgerichtete Optimierungs-Programme (Cost-Cutting) durchgeführt worden. Diese haben die Abhängigkeiten von Zulieferern, Gebäuden, Anlagen und Maschinen sowie Serviceeinrichtungen spürbar erhöht. Dementsprechend führen unvorhergesehene Störungen der Versorgungskette (etwa durch Qualitätsmängel bei einem bedeutenden Zulieferer oder den Ausfall von Warehousing-Funktionen nach einem Rechner-Defekt) heute auch zu deutlich höheren Schadenpotenzialen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Single-Sourcing-Ansätze, die Konzentration von bestimmten und wesentlichen Funktionen auf nur einen – oder einige wenige – Standorte/Anlagen und die generell steigende Abhängigkeit der Produktions- und Logistikprozesse von der Verfügbarkeit der IT-Systeme könnten im Falle des Falles das Unternehmen schlagartig treffen und den Wertschöpfungsprozess abrupt unterbrechen. Als Folge des Rückganges von Betriebsleistungen (beispielsweise aufgrund schlagartig gesunkener Kapazitäten, fehlender Rohstoffe und Halbfertigwaren oder der Nicht-Verfügbarkeit von Daten und Anwendungen) wird die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens durch Ertragsausfälle und/oder zusätzlich entstehende Kosten zur Schadenminderung und zur Stabilisierung des Marktes direkt belastet.

Dabei werden die Auswirkungen eines Ereignisses maßgeblich von der Dauer des Ausfalles relevanter (eigener oder „fremder“) Kapazitäts-Engpässe bestimmt (vgl. Abb. 1).

Ohne geplante und systematische Maßnahmen zum Wiederanlauf der Produktion ist üblicherweise mit langen Störungen der Supply Chain zu rechnen. Nach Eintritt einer Störung zügig eingeleitete – aber ungeplante – Sofort-Maßnahmen können zwar die Dauer der Betriebsunterbrechung verkürzen, jedoch in den meisten Fäl-

len den BU-Schaden nicht substantiell reduzieren. So konnten einer amerikanischen Studie zufolge trotz eines Versicherungsschutzes über 70 Prozent der Unternehmen ihr Geschäft nach einer Störung der Supply Chain nicht in der gewohnten Form wieder aufnehmen oder mussten den Geschäftsbetrieb gar einstellen. Die Entwicklung eines intelligenten Business Continuity Managements ist daher insbesondere zur Vermeidung nachhaltiger Auswirkungen auf Markt und Kunden dringend erforderlich (vgl. Abb. 2).

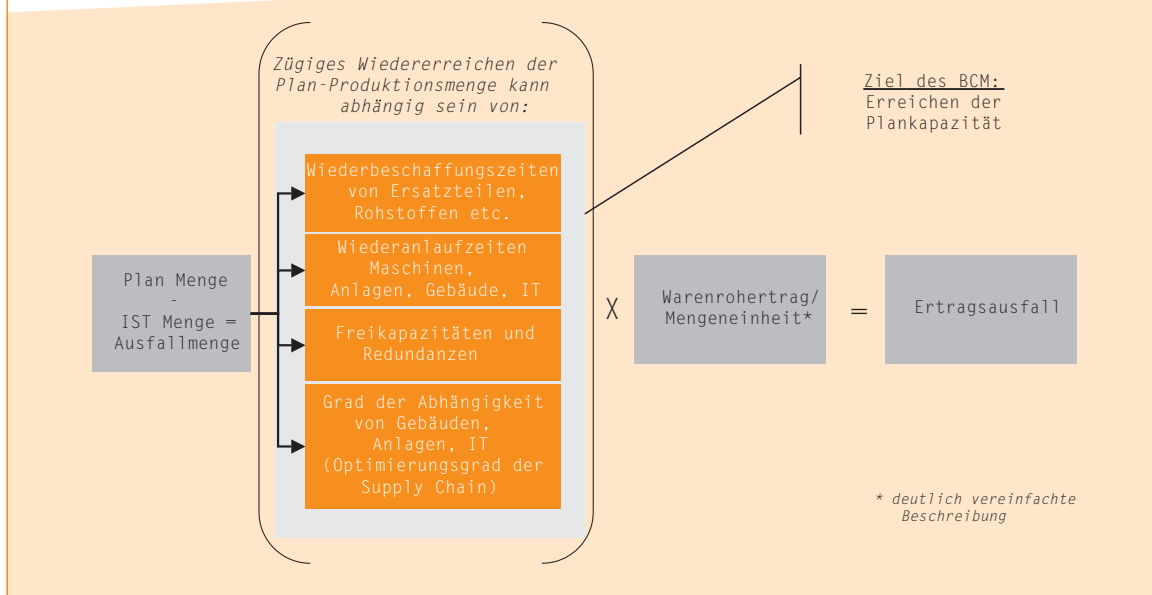


Autor
Helge Engel

ist Senior Consultant bei der Gerling Risiko Consulting GmbH, Köln, und spezialisiert auf Enterprise Risk Management, Business Continuity Management und Working Capital Management.



Abb. 1: Ertragsausfall und beeinflussende Parameter

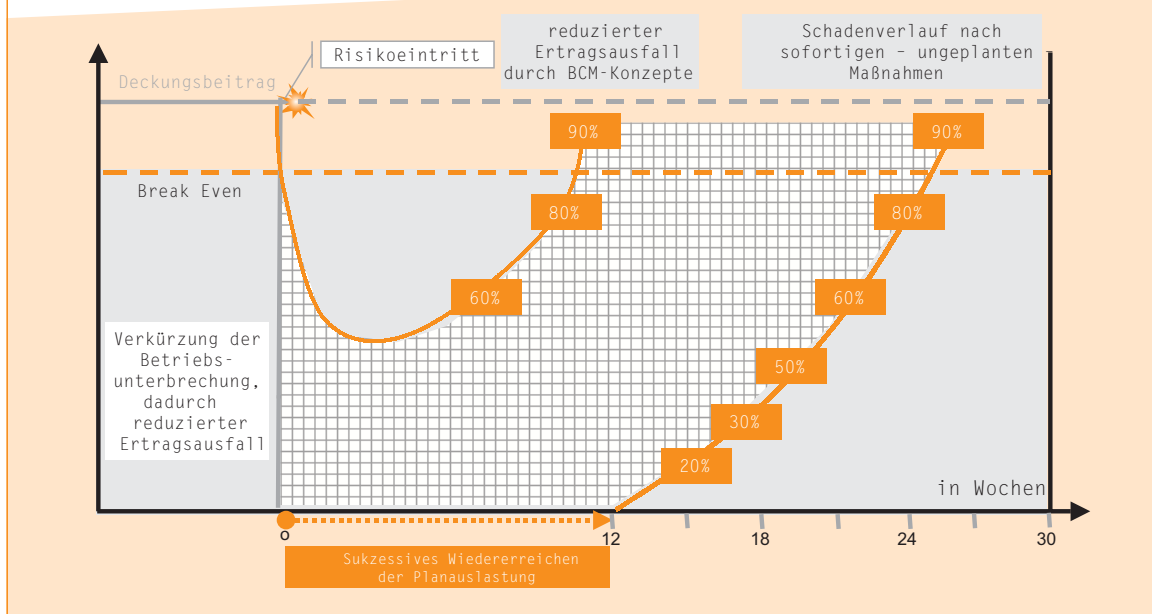


Um eine Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs zu gewährleisten, ist es notwendig, durch geeignete Maßnahmen Betriebsunterbrechungen entweder bereits im Voraus durch übliche Risikomanagement-Ansätze (präventiv) zu vermeiden oder zumindest die Auswirkungen eines Vorfalls auf ein Minimum zu reduzieren. Dabei müssen alle Faktoren berücksichtigt werden, die

auf den Prozess einwirken können, sowohl unternehmensinterne als auch externe, auf die das Unternehmen keinen direkten Einfluss besitzt.

Für Unternehmen mit komplexen Sourcing-, Produktions- und Logistikstrukturen (etwa Unternehmen der Pharmaindustrie, Groß- und Ver-

Abb. 2: Reduzierter Ertragsausfall durch systematisches BCM



sandhandel, Chemie/Petrochemie oder Zulieferer der Automobilindustrie) und/oder mit einer ausgeprägten Produktpräsenz im Markt (Hersteller von Markenartikeln) ist ein belastbares BCM-System ein bedeutender Baustein zur Absicherung der unternehmerischen Zukunft. Das Gleiche gilt für Unternehmen, die von einer stetigen Ergebnissituation abhängig sind und diese regelmäßig dem Kapitalmarkt berichten müssen oder ganz generell für Unternehmen,

- deren Geschäftsprozesse – insbesondere die der Produktion und Logistik – stark von der IT abhängig sind,
- deren Kunden Just-in-Time produzieren und nur noch über eine eingeschränkte Vorratshaltung verfügen (Beziehungen zu Abnehmern),
- mit hoher Abhängigkeit der (An-)Lieferung zeitkritischer Produkte (Beziehungen zu Lieferanten),
- deren Risiko-Grad nach tief greifenden Veränderungen erheblich gestiegen ist, beispielsweise in Folge von Cost-Cutting-Programmen.

Entsprechend werden Unternehmen auch von Seiten des Gesetzgebers verpflichtet, sich gegen mögliche Risiken – eben auch aus Risiken betrieblicher Unterbrechung – durch geeignete Maßnahmen zu schützen. In diesem Zusammenhang seien nur beispielhaft die einschlägigen Gesetze HGB, Aktiengesetz, KonTraG oder die Richtlinien nach Basel II und

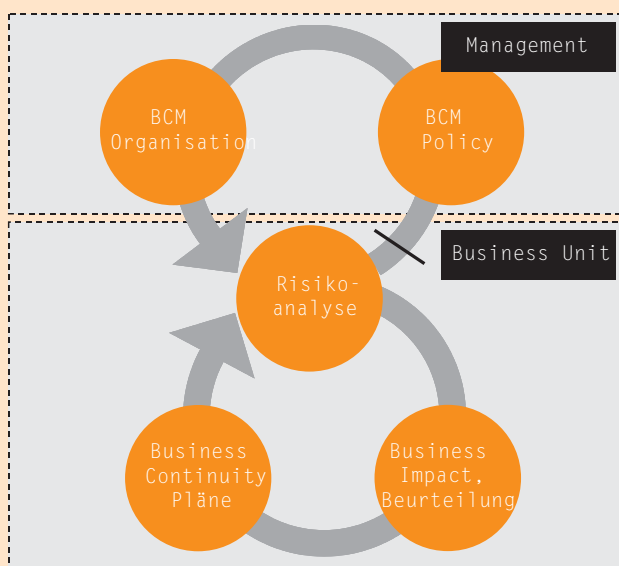
die Vorschriften des Sarbanes-Oxley-Actes erwähnt.

Business Continuity Management (BCM) - Handlungsfähigkeit auch nach einem Katastrophenfall

Noch vor wenigen Jahren wurde BCM in erster Linie als ein Tool verstanden, das den Wiederanlauf der IT-Systeme (und damit mittelbar in vielen Fällen auch der Produktion) sowie die Wiederherstellung verlorener Daten und Anwendungen zum Ziel hatte (im Sinne eines IT-Disaster-Recovery-Planning). Somit dominierte in industriellen Unternehmen insgesamt eine eher technisch orientierte Sichtweise auf Wiederanlauf- und Wiederherstellungszeiten der IT. Die wesentlichen und wertschöpfenden Prozesse waren aber häufig nicht Gegenstand einer BCM-Betrachtung. Zudem war es wegen der isolierten Sichtweise vielfach nicht möglich, die gesamten wirtschaftlichen Konsequenzen einer Betriebsunterbrechung zu ermitteln. Heute setzt sich allerdings – zumindest in größeren und internationalen Industrieunternehmen – zunehmend ein ganzheitlicher Ansatz durch. Dabei steht vor allem die Betrachtung und finanzielle Bewertung des Impacts sämtlicher ertragskritischer Prozesse im Vordergrund.

Ziel des Business Continuity Managements ist zweifelsohne die Aufrechterhaltung des Ge-

Abb. 3: BCM-Life-Cycle



Strategischer Prozess:

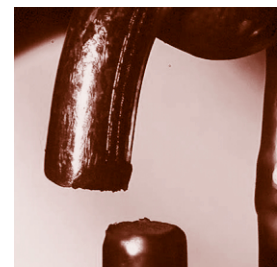
- Ausrichtung des Business Continuity Managements
- Implementierung der BC-Organisation (Steuerung)
- weitere konzeptionelle Basis

Initial und mittelfristige Anpassung

Operativer Prozess:

- Ersterhebung der Risiken, Update oder „Risiko Reset“
- technisch operative und finanzielle Bewertung der Risiken
- Ausarbeitung der BC-Pläne

Regelmäßige „Schleifen“





schäftsbetriebes und damit die Sicherstellung der Wertschöpfung zum Schutze des Unternehmens selbst (Reputation und Marke) und der Interessen seiner Shareholder. Dabei stehen Risiken mit extrem hohen Schadenpotenzialen für ein BCM im Vordergrund, die Betrachtung der Eintrittswahrscheinlichkeit ist demgegenüber von untergeordneter Bedeutung, da immer damit gerechnet werden muss, dass der Eintrittszeitpunkt schon „morgen“ sein könnte.

Ein moderner BCM-Life-Cycle umfasst mindestens die in Abb. 3 ersichtlichen fünf Elemente. Üblicherweise gliedert er sich in einen strategischen Teilprozess (erstmalige Konzeption und mittelfristige Überprüfung/Anpassung der BCM-Policy und Implementierung der Organisation) und in einen operativen Teilprozess (regelmäßige Überprüfung der Risiko-Situation, Impact Betrachtung und Ausarbeitung/Anpassung der BC-Pläne).

BCM-Policy

Die BCM-Policy beschreibt die strategische Bedeutung des Managementsystems für das Unternehmen sowie die organisatorische Verankerung im Unternehmen.

Zu beschreiben ist hier das grundlegende Verständnis (Definition) und die BC-Strategie selbst (generelle Zielsetzung, etwa Sicherstellen einer dauerhaften Verfügbarkeit schützenswerter Prozesse), welche die Unternehmensleitung mit dem Managementsystem verfolgt. Ferner ist eindeutig zu regeln, für welche Gesellschaften, Business Units und gegebenenfalls Hauptabteilungen die Policy (und damit auch das gesamte Managementsystem) gilt und umzusetzen ist (Definition des Geltungsbereiches).

Eine grundsätzliche Beschreibung von Rollen und Verantwortlichkeiten, beispielsweise zentrale versus lokale Verantwortlichkeiten, eine grobe Beschreibung der Hauptaufgaben für Standortverantwortliche und die Definition besonderer Funktionen von Produkt-/Linien-Management runden die Policy ab.

BCM-Organisation

In diesem Abschnitt der „Implementierung der Continuity Organisation“ sind eine Vielzahl an Fragen mit der Zielsetzung zu beantworten, die Phase des Wiederanlaufes nach Störung der Supply Chain mit möglichst geringen Reibungsverlusten zu managen, wie etwa: Welche Orga-

nisation steuert alle relevanten Aktivitäten für einen reibungslosen Wiederanlauf betroffener Standorte/Anlagen/Produktlinien im Falle einer Betriebsunterbrechung? Wer sind die konkreten Ansprechpartner und mit welchen Kompetenzen ist das BC-Team ausgestattet? Welche Unterschiede gibt es in diesem Zusammenhang zur „Normalorganisation“ des Unternehmens? Bestehen Überschneidungen mit dem Team des Krisenmanagements am Standort selbst und können/sollten diese Einheiten miteinander verzahnt werden? Welcher Koordinationsbedarf besteht, wenn das Unternehmen beispielsweise Störfallanlagen betreibt? Wer ist verantwortlich für die Krisenkommunikation, etwa gegenüber Kapitalmärkten, Lieferanten und TOP-Kunden?

Im Rahmen der BCM-Organisation werden weitere Grundlagen des Systems geschaffen: so ist festzulegen, wann und wer die BC-Pläne erstellt, und wie der Änderungsprozess und die Pflege des Systems, gegebenenfalls auch ein Audit, erfolgen. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, korrespondierende oder sich bedingende Pläne nach einer Änderung relevanter Parameter (etwa Veränderung der freien und verfügbaren gruppenweiten Lagerkapazitäten nach Schließung eines Standortes) wieder zu aktualisieren und zu synchronisieren.

Für eine einheitliche und logische BCM-Dokumentation ist schließlich noch die Struktur der BC-Pläne verbindlich festzulegen. Dabei sollte ein pragmatischer Ansatz gewählt werden.

Risiko-Analyse

Die Identifizierung der wertschöpfenden und damit schützenswerten Kernprozesse und wesentlichen Engpässe ist für das BCM von zentraler Bedeutung und ein wichtiger Gegenstand der Risiko-Analyse. Eine sich anschließende Priorisierung der wertschöpfenden Prozesse erfolgt in der Regel anhand möglicher

- Störungen und (finanzieller) Auswirkungen auf die Produktions- und Lieferbereitschaft und damit implizit auch anhand potenzieller
- „Störungen“ der Erwartungen von Kapitalgebern.

Um den Grad der Abhängigkeit beispielsweise von anderen Business Units und Produktionsstandorten (desselben Unternehmens) und/oder spezifischen Infrastruktureinrichtungen (etwa einzelne Gebäude, Anlagen, IT-Infrastruktur, sonstige Versorgungseinrichtungen, aber auch

Lieferanten und Kunden) beurteilen zu können, ist eine genaue Analyse der nunmehr priorisierten Prozesse notwendig. Ergänzend sind Basisdaten und Kennzahlen – zum Beispiel in Standort-Steckbriefen – aufzunehmen, die geeignet sind, den Grad der Abhängigkeit weiter zu konkretisieren, wie etwa von bedeutenden

Standorten, Gebäuden, Anlagen, Maschinen:

- max. Kapazität_{techn} (technische maximale Kapazität),
- max. Kapazität_{compliance} (Kapazität unter Berücksichtigung von Gesetzen und Auflagen),
- max. Kapazität_{HR} (Kapazitätsobergrenze aufgrund personalrelevanter Themen),
- Auslastung_{IST und Plan} im Verlauf (derzeitige Outputmengen),
- freie Kapazität(-en)_{IST und Plan} im Verlauf,
- Anteil der Produktionsmengen und Warenrohertrag einer Business Unit beziehungsweise einzelner Produkte an diesem Standort oder mit dieser Anlage.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen:

- Deckungsbeitrag Top-30-Kunden, gegebenenfalls Konzentration auf bestimmte (wenige) Kundenbeziehungen, etwa in der Verpackungsindustrie (flexible Verpackungen)
- Deckungsbeitrag Top-5-Märkte und -Lieferanten, gegebenenfalls Erwirtschaftung eines bedeutenden Anteils mit Produkten aus einem bestimmten Markt oder mit Produkten einiger weniger Lieferanten (etwa Handel mit in Bangladesh produzierten Textilien).

IT-Infrastruktur und Versorgungseinrichtungen:

- Erhebung ertragskritischer Daten und Anwendungen,
- Verfügbarkeit von Daten und Anwendungen,
- Analyse der Datensicherungsstrategie und Prüfung der generellen Back-up-Fähigkeit des Unternehmens.

In welchen Abständen eine obligatorische und detaillierte Risiko-Analyse („Risk Reset“) oder außerordentliche Analyse (nach signifikanter Veränderung bedeutender Parameter, wie etwa dem Wegfall externer eingeplanter Ressourcen) notwendig ist oder ob lediglich ein „Update“ auf der Basis der zuletzt erhobenen und bekannten Daten erfolgen kann, hängt unter anderem von der Risiko-Neigung des jeweiligen Unternehmens ab. In jedem Fall sollte im Rahmen der organisatorischen Fragestellungen auch hierzu eine Aussage getroffen werden.

Business Impact Betrachtung und Assessment

Im Anschluss an die Risiko-Analyse der unternehmensweiten Supply Chain muss auf der Basis der identifizierten Engpässe und Abhängigkeiten in den ertragskritischen Prozessen eine Impact-Betrachtung vorgenommen werden. Bevor jedoch die Ableitung und Bewertung von Ausfall-Szenarien durchgeführt werden kann, empfiehlt es sich, die konzeptionelle Basis für die Bewertung zu schaffen oder eine bereits vorhandene zu überprüfen und gegebenenfalls zu „aktualisieren“.

In diesem Zusammenhang kann es zunächst hilfreich sein, eine generelle Typisierung von Auswirkungen vorzunehmen (etwa nach finanziellen und nicht-finanziellen Auswirkungen). In jedem Fall aber muss zur finanziellen Priorisierung einzelner Ereignisse/Störfälle eine Wertgrenzensystematik abgeleitet werden, die den Grad der Bedrohung für das Unternehmen skaliert (Impact auf Eigenkapitalpositionen und/oder geplantes EBIT). Üblicherweise genügt hier eine Differenzierung/Priorisierung in drei Kategorien (A-, B-, C-Risiken). Zu beachten ist, dass diese Wertgrenzensystematik auch implizieren sollte, dass sich grundsätzlich mehrere Betriebsunterbrechungen in einem Geschäftsjahr ereignen können; daher ist ein sinnvoller Kumulierungsfaktor zu wählen, der einen „zusätzlichen“ (rechnerischen) Schutz stellt.

Mit Hilfe der Skalierung kann gleichzeitig die Vielzahl möglicher Ausfall-Szenarien systematisch und argumentativ belastbar eingegrenzt werden.

Um die durch die Störung der Betriebstätigkeit entstehenden Ertragsausfälle zu quantifizieren – etwa durch eine sinkende Absatzmenge infolge von Produktionsausfällen und schließlich verlorener Marktpräsenz, weil die Nachfrage nicht mehr bedient werden kann und/oder einem zusätzlichen Nachfragerückgang aufgrund einer sich verschlechternden Reputation (Negativspirale) – muss ein unternehmensindividuelles Bewertungsmodell konzipiert werden. Bedenkt man, dass beispielsweise verschiedene Business Units und Konzerngesellschaften die Produktion an unterschiedlichen Standorten erzeugen und Veredelungen über verschiedene Standorte laufen (bei in der Regel jeweils stark unterschiedlichen Abhängigkeiten und Deckungsbeiträgen), verlangt die Business-Impact-Analyse eine belastbare mehrdimensionale Matrix, um den ausgefallenen Output schließ-





Abb. 4: Beispiel für die Ableitung des Business Impacts (in Szenariodarstellung)

Sz. 12 - HRL		Untergang Hochregallager durch Brand	
		Kosten in Mio €	
Auswirkungen (operativ)	Funktion des HRL und fördertechnische Einrichtungen nicht mehr vorhanden		
Ertragsausfallschaden vor Maßnahmen	Wiederaufbauzeit ca. 18 Monate, Verlust von XYZ Mio items	652,0	
Schadenminderungsmaßnahmen und Mehrkosten	Nutzung weiterer interner Lagerkapazitäten und Durchsatzkapazitäten ca. 123 Mio items in Köln - bei höheren Personalstückkosten	2,8	
	Anmietung von einer oder mehreren Hallen oder Stockwerksbauten in der Region (dort auch: Durchführung des Wareneinganges und der Qualitätsprüfung)	4,0	
	Anschluss an Unternehmens EDV	0,2	
	Marketingkosten	7,2	
	Mehrkosten (Summe)	23,4	
Ertragsausfallschaden nach Maßnahmen	1.-2. Woche: 0% Kapazität, dadurch Verlust von ...	14,4	
	3.-14. Woche: 50% Kapazität, dadurch Verlust von ...	31,9	
	15.-27. Woche: 75% Kapazität, dadurch Verlust von ...	3,6	
	Ertragsausfallschaden (Summe)	49,9	
Finanzielle Auswirkungen (nach Maßnahmen)	Ertragsausfallschaden	49,9	
	Mehrkosten	23,4	
Gesamt Schaden (Summe)		73,3	

vereinfachtes Beispiel

lich nach folgenden Betrachtungsperspektiven bewerten zu können:

Deckungsbeitrag oder Warenrohertrag pro ausgefallener Mengen-Einheit nach

- Business Unit und/oder Konzern-Gesellschaft,
- Standort,
- gegebenenfalls auch nach Produkten („signifikante“ Schnittmengen der Produktlinien vorausgesetzt).

Die Business-Impact-Betrachtung befasst sich also mit der Bestimmung und Evaluierung von priorisierten Ausfall-Szenarien sowie der finanziellen Bewertung aufgrund funktionaler Einschränkungen im operativen Prozess. Für die Diskussion von Ausfall-Szenarien empfiehlt sich folgende grobe Gliederung:

- Beschreibung des Ereignisses sowie dessen mittelbaren und unmittelbaren funktionalen Auswirkungen auf die Supply Chain,

- Berechnung der Schadenpotenziale vor Maßnahmen („Bruttoschaden“),
- Identifikation und Evaluierung erster, weil ungeplanter, Schadenminderungsmaßnahmen (Sofort-Maßnahmen), Schätzung der Mehrkosten für Maßnahmen, die zur Reduktion des Ertragsausfallschadens geeignet sind,
- Berechnung des Betriebsunterbrechungsschaden nach Maßnahmen („Nettoschaden“), also a) Beurteilung der Kapazitätskurve/Output-Mengen und Berechnung des Ertragsausfallschadens und b) Beurteilung der Mehrkostensituation.

Nach Durchführung der szenarioorientierten Business-Impact-Analyse erhält man im Ergebnis weitere strategisch relevante Daten: zum einen sind dies Hinweise auf Minimalanforderungen bei (Engpass-)Ressourcen, zum anderen sind in Kenntnis der prozessualen und monetär bewerteten Schwachstellen maximal tolerable Ausfallzeiten der Supply Chain ableitbar.

Ganz nebenbei können die gewonnenen Erkenntnisse auch eine gute Basis für die Renewal-Verhandlung im Zusammenhang mit einem versicherungstechnischen Risiko-Transfer in der Feuer- und Betriebsunterbrechungsversicherung sein.

Business-Continuity-Pläne

Mit Hilfe von Business-Continuity-Plänen kann auf die Auswirkungen eines ungeplanten Ereignisses auf die Supply Chain des Unternehmens systematisch (geplant) und ohne zeitlichen Verzug reagiert werden. Für jedes monetär relevante Ausfallszenario (zum Beispiel für alle A- und B-Risiken) ist ein separater BC-Plan zu erarbeiten. Die Dokumentation erfolgt in der festgelegten und somit einheitlichen Struktur.

Wichtig ist, zu Beginn der Überlegungen zunächst alle denkbaren grundsätzlichen Alternativen zuzulassen, die den Wiederanlauf des gestörten Prozesses ermöglichen. Dabei werden üblicherweise – abhängig von der Branche des Unternehmens selbst – die folgenden Lösungsansätze diskutiert werden: Schaffung eigener Redundanzen, Back-up-Varianten, räumlich verteilte Operations, Serien- versus Parallelproduktion, Diversifikation des Einkaufsvolumens, Aktivierung von Stand-by oder B-Lieferanten, provisorische Facilities, Outsourcing-Ansätze, generell Möglichkeiten der Nutzung externer Ressourcen/Kapazitäten/Dienstleistungen, beispielsweise auch Ausweichrechenzentren oder mobile Rechenzentren etc.

Die Sammlung der Lösungsmöglichkeiten für ein Ausfallszenario ist nun mit der BCM-Policy zu „spiegeln“. Gegebenenfalls schließt die BCM-Strategie sogar die ein oder andere Möglichkeit unmittelbar aus (wenn etwa Know-how und Produktionsbasen zwingend im Konzernverbund zu belassen sind, wären externe Lösungsvarianten grundsätzlich nicht weiter zu verfolgen) oder es bestehen mittelbare Hindernisse, beispielsweise weil die vorgegebene maximal akzeptierte Ausfallzeit mit bestimmten Lösungsvarianten nicht erreicht werden kann.

Ein weiterer Filter auf dem Weg zur Auswahl der geeigneten BC-Lösung ist die Wirtschaftlichkeits- und Machbarkeitsprüfung der verbliebenen BC-Varianten. Ist die Entscheidung für oder gegen eine spezifische BC-Lösung gefallen, beginnt die Ableitung von konkreten Maßnahmen und Aktivitäten für den „Fall des Falles“. Bei mittel- oder gar erst langfristig greifenden präventiv ausgelegten BC-Maßnahmen, etwa dem

Entschluss zu einer veränderten Produktionsanordnung, ist sicherzustellen, dass die notwendigen Anpassungen der BC-Pläne regelmäßig erfolgen.

Dabei werden üblicherweise folgende Themen behandelt:

- Beschreibung des Szenarios und der erwarteten funktionalen Auswirkungen
- Ziel des (konkreten) Planes, gegebenenfalls Beschreibung von Minimalanforderungen
- Geltungsbereich des BC-Planes und Prozess-eigner
- Definition der Rolle betroffener Organisationseinheiten (BC-Organisation pro Ereignisfall)
- Beschreibung der operativen Maßnahmen, die den Wiederanlauf der Produktion und damit den Output sicherstellen
- Ergänzende Informationen, etwa Standortinformationen, Lagepläne, Sicherheitseinrichtungen, etc.
- Hinweise auf notwendige Übungen und Übungsrhythmen

Fazit

Ziel des BCM-Ansatzes ist es, nach unvorhergesehenen und außerplanmäßigen Störungen der Supply Chain den Schadenverlauf durch geeignete Maßnahmen zu optimieren – also die Ausfalldauer, durch welche die Auswirkungen eines Ereignisses maßgeblich bestimmt werden, signifikant zu verkürzen.

Business Continuity Management begrenzt durch einen geregelten und zeitnahen Anlauf der schützenswerten Prozesse weitere Ergebnisbelastungen (Bilanzschutz), schützt die bestehenden Marktanteile sowie die Reputation des Unternehmens, ist für die Einhaltung gesetzlicher Regelungen notwendig und eröffnet die Chancen, bereits während der Konzeption des BCM kritische Prozesse zu stabilisieren.

Die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes nach Ereignissen mit extrem hohen Schadenpotenzialen bei gleichzeitig geringen Eintrittswahrscheinlichkeiten wird durch ein BCM bestmöglich abgesichert. Nach Rationalisierungsprogrammen muss oftmals eine Anpassung oder gar eine Neukonzeption des Business Continuity Managements erfolgen, um das Gleichgewicht im Unternehmen wieder herzustellen – nur so kann auch langfristig der Schutz des Unternehmenswertes sichergestellt werden. ■

