White Paper

Die Business-Continuity-Lösung von DEKRA: Business Resilience Impact Assessment (BRIA)

DEKRA
Alles im grünen Bereich.

Spätestens seit Ausbruch der COVID-19-Pandemie, der verheerenden Waldbrände in Australien, der Tsunami- und Reaktor-Katastrophe in Japan vor knapp zehn Jahren oder seit der jüngsten Explosionskatastrophe in Beirut ist deutlich: kein Unternehmen kann sich mehr kritischen Ereignissen und plötzlichen Disruptionen für das eigene Geschäftsmodell entziehen. Das interdisziplinäre DEKRA Assessment BRIA (Business Resilience Impact Assessment) bietet eine vertiefte und leicht umsetzbare Eigenkontrolle zur Einschätzung der betrieblichen Gefahren und damit zum Fortbestand des Unternehmens. Das Ziel: den Betrieb auch nach der ersten Corona-Schockwelle im schwierigen Fahrwasser zu stabilisieren.

Nach dem Corona-Schock: das betriebliche Krisen- und Reaktionsmanagement neu denken

Mit steigender Komplexität der globalen Arbeitsteilung und ihrer technischen Vernetzung werden unerwartete Schadensereignisse oder auch politische Unwägbarkeiten wie Handelskonflikte zwangsläufig zunehmen.

So sehen Risikoforscher in der jüngsten Unglückskette nicht bloß das Zusammentreffen vermeidbarer Zufälle, sondern die neue Normalität, auf die sich jedes Unternehmen einstellen muss. Unerwartete Schadensereignisse müssen zu steuerbaren Schadensereignissen werden.

- Das kontinuierliche Ausbalancieren der aktuell drängendsten Risiken ist zur zentralen Führungsaufgabe geworden. Zur Bestimmung der Widerstandsfähigkeit von Unternehmen hat DEKRA die Lösung BRIA entwickelt. BRIA steht für Business Resilience Impact Assessment.
- BRIA basiert u.a. auf Controls aus EN ISO 22301:2019 (Business Continuity Management), ISO 31000:2018 (Risk Management, Finance, Supply Chain), ISO/IEC 27001:2017 (Informationssicherheit) und DIN ISO 45001:2018 (Arbeits- und Gesundheitsschutz).
- Das Self-Assessment BRIA ist der Schnelleinstieg in ein robustes Risiko- und Kontinuitätsmanagement. Auf Grundlage aktueller Normen bietet der Fragenkatalog eine kompakte Auswahl an Sicherheitsthemen, die für den Fortbestand des Betriebs im Krisenfall zentral sind.
- Die erste Stufe der BRIA-Lösung ist kostenfrei. Anwender entscheiden selbst, ob die Resultate des Self-Assessment durch akkreditierte Auditoren in der zweiten Stufe evaluiert werden.
- Die Evaluierung durch DEKRA ist jederzeit remote möglich, ohne Reisezeiten und Reisekosten.
- Mit dem Nachweis des aktiven Risikomanagements nach BRIA empfehlen sich Unternehmen weiter als verlässlicher Partner in der Lieferkette.

Hintergrund

Bislang wurden die Liefernetzwerke vorrangig auf Kosten- und Produktionseffizienz und weniger auf Transparenz und Widerstandsfähigkeit ausgerichtet. Dadurch sind viele Unternehmen auf kritische Risikolagen nicht vorbereitet. Das Kernproblem: Die langen Lieferketten können in ihrer Gesamtheit und Verästelung für den Einzelnen nicht mehr überblickt werden. Folglich nehmen die Unsicherheit und Schadensanfälligkeit zu.

Die Finanz-, Umwelt-, Gesundheits- sowie die mannigfachen IT-Risiken und Handelskonflikte der jüngsten Vergangenheit zeigen eines deutlich: Bei einzelner Betrachtung können zunächst belanglos erscheinende Ereignisse sich in stark gekoppelten Systemen schnell zum existenzbedrohlichen Ereignis aufschaukeln. So zeigen die tiefgreifenden, branchenübergreifenden Folgen der Corona-Pandemie, dass Unternehmen nicht früh genug damit beginnen können, sich mit den Auswirkungen einer Krisenlage zu sensibilisieren und die betrieblichen Prozesse widerstandsfähiger zu gestalten.

Nach einer Statistik des McKinsey Global Institute (08/2020) wird jedes Unternehmen künftig damit konfrontiert sein, dass durchschnittlich alle 3,7 Jahre die eigene Lieferkette vier Wochen und länger ausfällt bzw. massiv beeinträchtigt ist. Die finanziellen Folgen solch eines Ausfalls in der Lieferkette werden sich den Studienautoren zufolge auf 40 bis 100 Prozent eines Jahresgewinns belaufen.

Damit lautet die zentrale Führungsaufgabe im Unternehmen, die eigene Widerstandsfähigkeit gegenüber den neuen Risikopotenzialen neu auszubalancieren.
„Ist mein Unternehmen angesichts der weltweiten Zunahme drastischer Schadensereignisse noch widerstandsfähig?“
„Bei welcher Konstellation droht eine längere Betriebsunterbrechung?“

Unternehmen brauchen ein flexibles Instrument, um ihre Risikopositionen verlässlich und kontinuierlich einschätzen zu können. Hierfür hat ein Expertenteam bei DEKRA den interdisziplinären Fragenkatalog Business Resilience Impact Assessment (BRIA) entwickelt. Der Katalog umfasst die wesentliche Controls aus den Normen zum Risikomanagement, Arbeitsschutz, Qualitätsmanagement sowie zur IT-Sicherheit und Unternehmensführung. Das Self-Assessment ist geeignet, um mit einem Blick die eigene Widerstandsfähigkeit hinsichtlich der virulenten Risikolagen festzustellen.

Wer ist betroffen?

BRIA ist für jeden Hersteller, Zulieferer und Dienstleister geeignet, der nicht nur in weltweiten Produktions- und Lieferbeziehungen steht. Gerade wenn regionale Wertschöpfungsketten unerwartet ausfallen, können die Risiken für ein Unternehmen noch weitreichender sein, weil regional etablierte Lieferantennetzwerke nicht sofort umgestellt werden können.

Grundsätzlich sind Branchen wie Informationstechnik, Textil, Maschinenbau oder Fahrzeugtechnik aufgrund der globalen Arbeitsteilung noch umfassenderen Risiken ausgesetzt und damit störungsanfälliger als ein regionaler Nahrungsmittelproduzent. Doch weil das Risikomanagement keine pauschalen Antworten mehr kennt, sollte sich jedes Unternehmen mit der eigenen Krisenanfälligkeit befassen.

BRIA ist mehr als eine Checkliste

Grundlage des BRIA-Assessments ist ein Fragenkatalog, der eine Schnittmenge zentraler Risikoaspekte aus den relevanten Normen behandelt, wie ISO 22301 (Business Continuity Management), ISO 3100 (Risk Management, Finance, Supply Chain), ISO 27001 (Informationssicherheit) und ISO 45001 (Arbeits- und Gesundheitsschutz). Hinzu kommen noch Aspekte aus dem Qualitätsmanagement zur Unternehmensführung. Aufgrund der Vielschichtigkeit der weltweiten Risikolagen ist das Self-Assessment nicht nur auf eine Risikoklasse begrenzt, sondern hilft die Gefahren einer Betriebsunterbrechung im erweiterten Unternehmenskontext umfassend einzuschätzen.

Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen zwar die Notwendigkeit erkennen, ein Business Continuity Management System nach ISO 22301 zu implementieren und zertifizieren zu lassen. Doch in vielen Betrieben laufen parallel noch Initiativen zur IT-Sicherheit oder zum Arbeitsschutz, um beispielsweise die neuen pandemiebedingten Homeoffice-Regelungen umzusetzen. Angesichts dieser rasch zunehmenden Prozessvielfalt laufen Unternehmen beständig Gefahr – zulasten eines wirkungsvollen Risikomanagements – sprichwörtlich „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen“. Vor diesem Hintergrund hat DEKRA das BRIA-Modell entwickelt.

Das Assessment bietet mit seinem kompakten Fragenkatalog den Schnellstart, um unerwartete Schadensereignisse verlässlich zu erfassen und die ersten Prozesse zu initiieren. BRIA kann branchenübergreifend eingesetzt werden. Damit entfallen zusätzliche unternehmensspezifische Fragebögen.

BRIA bietet zwei Lösungen

1. Die erste Stufe des Assessments startet mit einem Katalog aus 40 Expertenfragen, um zu erkennen, welche Prozesse zur Bewältigung von Störungen und Schäden implementiert sein sollten. Ziel ist, im Unternehmen schnell die unterschiedlichen Reifegrade bei den jeweiligen Prozessen festzustellen. Für die 360-Grad-Perspektive sind die Risikothemen gegliedert in: Finance, Human Resources, IT, Supply Chain, Unternehmensführung und Operations/ Sales. Der Kriterienkatalog ist auf der ersten Stufe kostenfrei und nur bei DEKRA erhältlich.

2. Auf der zweiten Stufe evaluieren DEKRA-Experten die Antworten des Eigen-Assessments hinsichtlich der Widerstandsfähigkeit der Prozesse und der bestehenden Reifegrade. Zudem werden Optimierungspotenziale und Best Practices aufgezeigt, die sich rasch in dem jeweiligen Betrieb umsetzen lassen. Für den Kunden entstehen nur auf dieser zweiten Stufe Kosten. Die Evaluierung findet remote statt, so dass Unternehmen unmittelbar ihre Widerstandsfähigkeit auch standortübergreifend optimieren können.

Das Assessment

Das Assessment umfasst sechs Kapitel: Governance, Operations/Sales, Human Resources, IT, Finance, Supply Chain. Für jedes Kapitel sind in Form einer Excel-Tabelle Leitfragen formuliert und der Prozess genannt, den das Unternehmen mit dem momentan vorherrschenden Reifegrad (Level 0 bis 5) bewerten muss.

Governance	Information Technology
Operations/Sales	Financial Compliance
Human Resources	Supply Chain

Der Schnell-Start mit den Feldern „Finance", „Supply Chain", „HR"

Die Auditoren von DEKRA empfehlen, das Selbst-Assessment im aktuellen Umfeld mit den Kapiteln „Finance" und „Supply Chain" und „Human Resources" zu starten. Hierzu enthält der Katalog jeweils neun bis elf Leitfragen, anhand derer sich das Unternehmen einen kompakten Überblick über den Stand der eigenen Risikoposition verschaffen kann.

Beispiele für Risikofelder, deren Beherrschung möglichst rasch einen hohen Umsetzungs- bzw. Reifegrad im Unternehmen (Level 3-5) erreichen sollte.

- **Finance (ISO 31000/Best Practices):**
  Kredit- und Bonitätseinstufungen haben einen massiven Einfluss auf die Liquiditätssituation eines Unternehmens. Eine kontinuierliche Überwachung der Ratings ist zwingend erforderlich. Für einen etablierten Prozess (Reifegrad >3, siehe S. 4) sind Krediteinstufungen von Fremd- und Eigenkapitalgebern erforderlich.

- **Supply Chain (ISO 31000/Best Practices):**
  Besteht ein Monitoring-System für die Lagerbestände, das die Lagerbewegungen, die Lieferzeiten berücksichtigt? Passen die Lagerbestände zum Lieferantenrisiko, müssen ggf. Puffer eingebaut werden und von der bisherigen „Just-in-Time"-Produktion abgewichen werden?

- **Human Resources (ISO 45001):**
  Kommunikation ist das A&O in der Krise oder bei einer Betriebsunterbrechung. Besteht ein klar definierter Prozess, welche Mitarbeiter und Stakeholder im Krisenfall wann und wo informiert werden?

Welcher Level ist erreicht?

Mit dem Assessment beurteilen die Unternehmen ihre aktuelle Umsetzung der jeweiligen Anforderungen mit unterschiedlichen Reifegraden. Sie reichen von Level 0 (keine Risikoinformationen vorhanden) bis Level 5 (Risikopotenziale werden laufend proaktiv ermittelt).

Erst ab Level 3 kann von einem etablierten Prozess und einer angemessenen Risikostrategie im Unternehmen gesprochen werden.

- **Level 0:** Das Unternehmen ist nicht in der Lage den notwendigen Prozess zu implementieren.
- **Level 1:** Das Unternehmen hat den Prozess initiiert, jedoch kommt es zu Verzögerungen in der internen Kommunikation, die einen aktiv gemanagten Prozess behindern. Der Prozess existiert zwar, er ist jedoch nicht vollständig dokumentiert. Es kann daher nicht sichergestellt werden, dass er immer funktioniert.
- **Level 2:** Der Prozess zur Erreichung des Ziels ist gesteuert. Er ist dokumentiert und Nachweise (z. B. Prozessdokumentationen, Prozessplan, Zielerreichung) sind vorhanden.

- **Level 3:** Der Prozess ist nun etabliert. Die Organisation hat gelernt, welche Ressourcen einzubinden und welche Indikatoren im Blick zu behalten sind. Prozesse sind in Richtlinien und Standards festgehalten. Ein Review bzgl. der Stabilität des Prozesses findet noch nicht statt.
- **Level 4:** Anforderungen aus Level 3. Außerdem sind die Ergebnisse messbar, so dass sich der Prozess flexibel an die jeweilige Risikolage anpassen lässt.
- **Level 5:** Anforderungen aus Level 4. Außerdem finden Datenanalysen für eine kontinuierliche Verbesserung des Prozesses statt. Das Unternehmen ist in der Lage, nicht nur auf aktuelle Risikolagen angemessen zu reagieren, sondern ermittelt proaktiv neue zu erwartende Schadensereignisse sowie Gegenmaßnahmen zur Vermeidung eines betrieblichen Lockdowns.

Das Ergebnis

BRIA führt zu einem gesteigerten Risikobewusstsein und stärkt die betriebliche Widerstandsfähigkeit bei unerwarteten Ereignissen. Nach Abschluss der zweiten Stufe des Assessments hat das Unternehmen einen ganzheitlichen Informationsstand, wie widerstandsfähig die wichtigsten Prozesse im Krisenfall sind. Mit der zusätzlichen neutralen Evaluierung (Stufe 2) durch DEKRA sind die Stärken und Schwächen sowie die Verbesserungspotenziale validiert.

Der effiziente Fragenkatalog des Assessments ermöglicht, dass Unternehmen rasch ein aktives Reaktionsmanagement initiieren. Gleichzeitig erzeugt BRIA eine wertvolle Informations- und Dokumentenbasis, mit der Betriebe weitere Standards implementieren können.

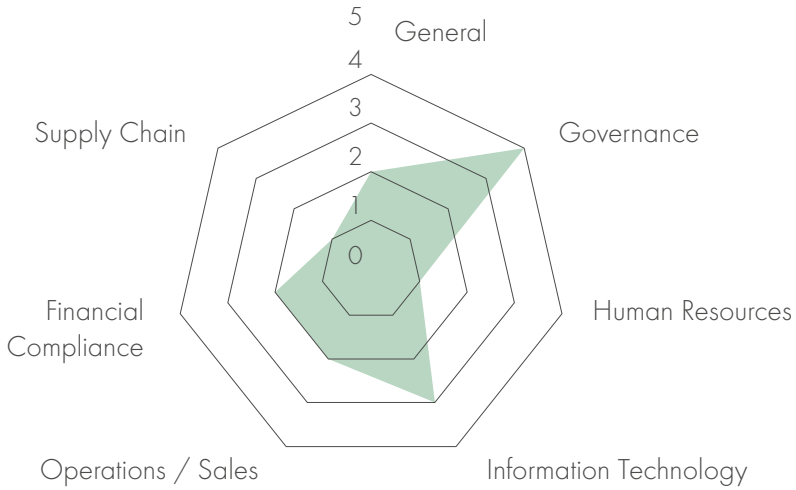

Abbildung 1: Beispiel für eine Auswertung anhand eines fiktiven Kunden

Sie sind an einem Business Resilience and Impact Assessement Ihres Unternehmens interessiert? Kontaktieren Sie unsere Experten!

Weitere Leistungen, von denen Sie profitieren

Sie haben ebenfalls die Möglichkeit, weitere Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheits-Managementsysteme, z.B. nach ISO 9001, ISO 27001 und ISO 14001 sowie deren Kombinationen, von uns zertifizieren zu lassen. Über 40 Akkreditierungen beinhaltet unser Portfolio! Darüber hinaus bietet Ihnen die DEKRA Gruppe:

- Bewertungen zur Einhaltung eigener Regeln
- Trainings und Schulungen
- Personen-Zertifizierungen
- Produktprüfungen und Zertifizierungen

Ausgezeichnet – das DEKRA Siegel

Setzen Sie ein Ausrufezeichen für höchste Qualität und Zuverlässigkeit – branchenübergreifend und international. Das DEKRA Siegel leistet beste Dienste als Imageträger, Marketinginstrument und um sich vom Wettbewerb abzuheben. So zeigen Sie Ihren Kunden und Geschäftspartnern, dass Leistung bei Ihnen ihr Geld wert ist. Wir unterstützen Sie gerne dabei.

DEKRA Certification GmbH
Handwerkstraße 15
70565 Stuttgart
Telefon +49.711.7861-2566
Telefax +49.711.7861-2615
Mail certification.de@dekra.com
Web www.dekra.de/audit/