



# AUSWIRKUNG VON COVID 19 AUF IT SERVICE MANAGEMENT

# DR. CORONA ODER: WIE ICH LERNTTE, DEN LOCK-DOWN ZU LIEBEN



**Markus J. Neuhaus**  
Consultant für Projekt- und  
Prozessmanagement

Markus J. Neuhaus ist selbständiger Senior Consultant für Projekt- und Prozessmanagement. Der Fokus liegt dabei auf der Digitalen Transformation mittelständischer Unternehmen. Er ist in zwei Fachgruppen der ISACA für Cyber Security und Cloud Computing engagiert.

[mne@marim.de](mailto:mne@marim.de)  
[www.marim.de](http://www.marim.de)

Der Protagonist erscheint Irgendwann während einer CNN Übertragung im Impeachment-Verfahren Ende 2019 - mittlerweile muss man ja vom ersten sprechen - erschien eine Nachricht auf dem unteren Tickerlaufband: „Multipler Virus auf Fischmarkt in China entdeckt.“ Das ging fast unter im Tohuwabohu der permanenten BREAKING NEWS an diesem Tag – aber irgendwie wurde es doch zur Kenntnis genommen.

Als der Ticker am nächsten Tag immer noch die Meldung brachte, und die erste Reportage eines nervösen CNN-Reporters von einem Lock-down der noch unbekanntes Millionenmetropole Wuhan sprach, da kamen Erinnerungen an die Vogelgrippe H5N1 in 2006 und die Schweinegrippe H1N1 seit 2009 auf. Aber es ging damals alles ohne großartige Probleme weiter. Und auch die letzte Vogelgrippe H7N9 in 2013 war nicht dramatisch gewesen – und vor allem letztere nur im weit entfernten China. Betrifft das europäische Unternehmen? Der Markt mit Lieferketten und Lagern funktioniert doch?

## Unsicherheit tritt auf

Aber dieses Mal waren die Ankündigungen der Reporter auf mehreren Kanälen täglich eindringlicher und dominierten zunehmend die Nachrichten.

Dass ein echtes Problem vorlag, wurde immer offensichtlicher, je größer der Zeitversatz zwischen den offiziellen Statements der WHO und ähnlicher Organisationen, zu den Mitteilungen der freien Presse wurde. Sprachen die Offiziellen noch von einem lokalen Ereignis in einem Stadtteil, der Abriegelung eines Marktes und der Eindämmung durch allgemeine Maßnahmen, so zeigten die Bilder in mehreren Nachrichtenkanälen bereits einen drakonischen Umgang mit der Bevölkerung. Vermummte sprühten mit Nebelmaschinen ganze Häuserzeilen ein. Wasserwerfer fuhren die großen Plätze ab, menschenleere Straßen und verriegelte Autobahn-Mautstellen waren zu sehen - das schien ein sehr ernsthaftes Problem zu sein. Und die Stadt Wuhan ist kein kleines Provinzstädtchen.

Die Reporter vor Ort waren in ihren Interviews mit Virologen wieder einen Schritt weiter und sprachen bereits von einer drohenden weltweiten Pandemie, nachdem Fälle außerhalb Chinas aufgetreten waren. Die ersten Auswirkungen auf die Wirtschaft wurden ernsthaft diskutiert.

Was macht man in einer solchen Situation als Verantwortlicher für Business Continuity in einem Unternehmen? Zu welchem Vorgehen rät man als externer Berater seinen Kunden in einem globalen Szenario bei dessen Beurteilung? Und vor allem, welche Grundlage, welches Modell kann man einsetzen? Und wie lassen sich Prozesse und Services aufrechterhalten?

## Der klassische Wasserfall-Ansatz

Nur wenige Unternehmen sind auf größere, länger anhaltende oder komplexere Ereignisse vorbereitet.

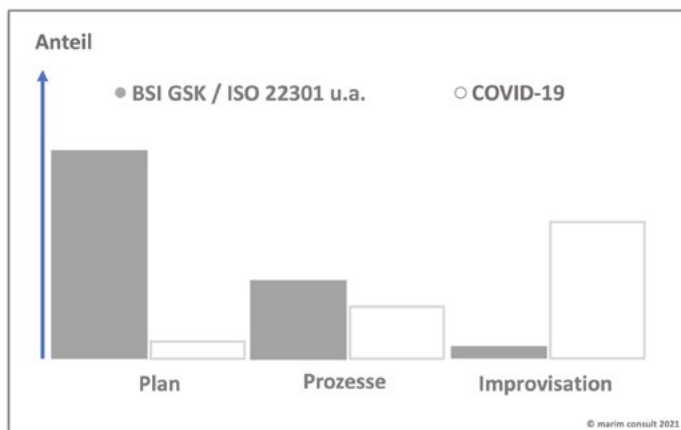


Abbildung 1 - Verhältnis Standard zu COVID-19

Ausnahme sind u.a. die Finanzbranche durch wiederkehrende Stresstests nach den Erfahrungen der Finanzkrise oder Unternehmen der kritischen Infrastruktur durch Erfahrungen der Vergangenheit und daraus resultierender Anforderungen.

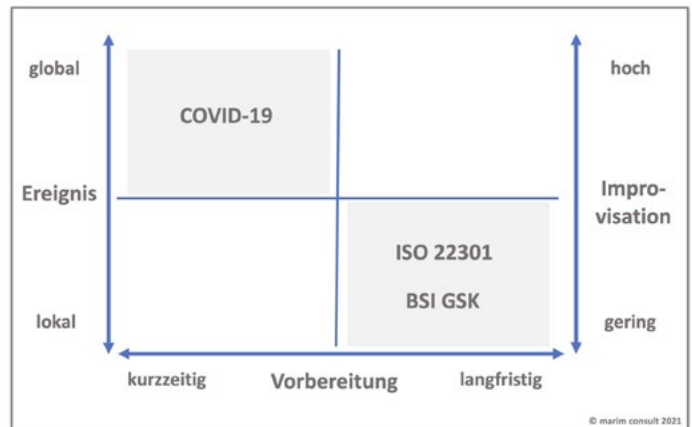


Abbildung 2 - Ausprägungen Standard zu COVID-19

Das klassische Business Continuity Management (BCM) basiert dabei auf drei erprobten Faktoren: **Pläne** (Modelle), **Prozesse** (Prozeduren) und **Improvisation** mit dem Schwerpunkt auf Planung und auf Prozessen. Ein klassisches BCM analysiert und plant möglichst bis in das kleinste Detail wie in einer Wasserfall-Planung eines Projektes.

BCM wird oft für die Bewältigung eines kurzzeitigen, lokalen, katastrophalen Ereignisses genutzt und bereitet dies in Verbindung mit Disaster Recovery Management im Detail auf lange Sicht vor. BCM-Standards sind darauf ausgerichtet, mit einem möglichst geringen Maß an Improvisation auszukommen, um Maßnahmen schnell umzusetzen. Auch große komplizierte Strukturen und Aufgaben werden dadurch beherrschbar. Als Bild: Die Strecke von Ist nach Soll ist bekannt wie ein Weg durch einen Irrgarten. Der Weg kann sehr kompliziert sein, aber man weiß an jeder Stelle, wohin man abbiegen muss.

COVID-19 führte aber auch zu instabilen und sich permanent ändernden Rahmenbedingungen – die Situation war und ist komplex. Damit sind fixe Pläne und Prozeduren aus dem Disaster-Ordner hier nur bedingt einsetzbar. Viele Ad hoc-Entscheidungen sind gefordert und fast alle Bereiche und Schnittstellen des Unternehmens, intern und extern, sind betroffen. Also das genaue Gegenteil zu den klassischen Standards.

Um bei dem Bild des Irrgartens zu bleiben: Ist und Soll sind immer noch bekannt; aber die Wände des Irrgartens bewegen sich jetzt, und der richtige Weg ist unklar.

Teilweise änderten sich beispielsweise kurzfristig gesetzliche Rahmenbedingungen für die Unternehmen an den verschiedenen Standorten. Dabei sprechen wir noch nicht einmal von anderen Ländern, sondern von Landkreisen in direkter Nachbarschaft. Ein einzelnes zentrales Vorgehensmodell stößt hier schnell an Grenzen.

Durch COVID-19 sind langfristig mehrere teils globale unkalkulierbare Ereignisse vorhanden, und erfordern kurzfristige lokale Reaktionen vor Ort, ohne alle Abhängigkeiten im Detail zu kennen.

## Lock-down mit und ohne Vorbereitung

Und der erste Lock-down kommt dann sehr kurzfristig und in einer Ausprägung unbekannter Art:

- Es fehlt die Zeit für langwierige Analysen, die Maßnahmen sind schnell einzuleiten.
- Die finanzielle Situation erfordert schnelles übergreifendes Handeln - intern als auch extern.
- Der Ausfall von Lieferanten, Mitarbeitern oder Kunden verursacht Risiken und Kosten.
- Der Schutz von Liegenschaften und Kundeneigentum ist sicherzustellen, da teilweise über Wochen ein Standort oder eine Lokation geschlossen wird.
- Gleichzeitig sind Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten in der Krise mitzunehmen und im richtigen Maße zu informieren.
- Gesetzliche Rahmenbedingungen ändern sich in nie gekannter Schnelligkeit und Tragweite.
- ...

Selbst die erfahrenen Unternehmen, die aus der Finanzkrise ihre Lehren gezogen haben, sind von den weitreichenden Herausforderungen im ersten Augenblick überfordert. **Trotzdem sind Standards, Übungen und eine gute Vorbereitung wichtig!**

Unternehmen, die sich mit dem Thema Business Continuity regelmäßig beschäftigen, zeigen einen professionelleren Umgang mit der Situation. Beispielsweise ist die Einberufung eines kompetenten Kriseninterventionsteams keine große Aufgabe, wenn es gilt, Ansatzpunkte zu identifizieren, Handlungsstränge zu priorisieren, Verantwortlichkeiten zuzuordnen, Maßnahmenumsetzung zu verfolgen und deren Wirksamkeit zu prüfen.

Unternehmen ohne Kenntnisse und Engagements im Business Continuity Bereich haben enorme Probleme, solche Herausforderungen zu erkennen, zu strukturieren und in sinnvoller Reihenfolge abzuarbeiten.

Der Lock-down ohne Vorbereitung trifft diese Unternehmen dann mit voller Härte. Ganz besonders sind klein- und mittelständische Unternehmen betroffen. Nicht nur in der Gastronomie und im Hotelgewerbe, sondern auch im produzierenden Gewerbe. Diese legen meist hohe Priorität auf ihre Produktionsanlagen und deren Auslastung, haben aber keine Reserven im Personalbestand, um auf solch außergewöhnlichen Ereignisse schnell zu reagieren.

Welche Maßnahmen lassen sich ableiten und ergreifen? Welche seriösen Quellen für weitere Informationen gibt es? Wie bereit ist das eigene Unternehmen und welche spezifischen Punkte müssen zusätzlich beachtet werden?

## Erste Hilfe durch Ruhe bewahren

Aus heutiger Sicht klingt das klar und einfach – sogar eher simpel – Ruhe bewahren.

Informationen gab es ja zuhauf – qualitativ waren diese allerdings leider nicht immer gut. Oftmals fokussierten diese angebotenen Hilfen auf Produkte, der Ausarbeitung von Standards und Einführung von Prozessen, die alle ein Problem hatten: mangelnde Zeit.

Waren die aktuellen Punkte in diese „Übersichten“ bei COVID-19 eingearbeitet, waren die Rahmenbedingungen schon wieder andere und somit die Resultate veraltet. So hatten sich die Fallzahlen mit entsprechenden Auswirkungen erhöht, Lieferanten waren nicht mehr erreichbar, Kunden stornierten Aufträge, oder das eigene Personal benötigte eine andere Unterstützung als vorher gedacht.



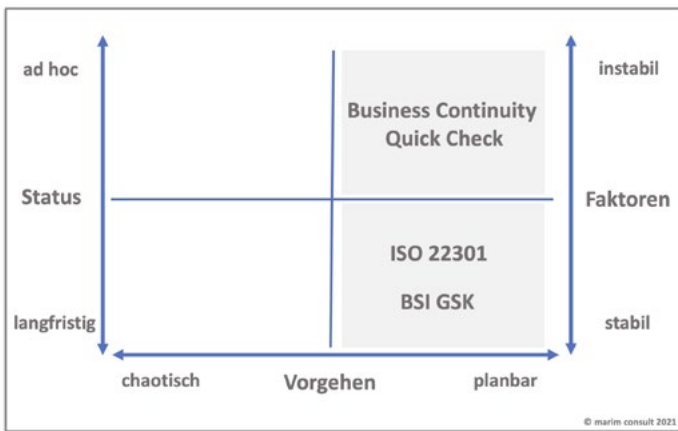


Abbildung 3 - Business Continuity Quick Checks

Vielen Unternehmen fehlte sogar die Zeit sich mit einem Kriseninterventionsteam einzuarbeiten, da plötzlich anscheinend ganz banale Probleme auftraten und die Zeit „stahlen“. Nur im Bereich Personal galt es beispielsweise ad hoc Themen zu lösen: Kinderbetreuung, Arbeiten von zuhause, Passierscheine im Grenzverkehr, Umgang mit Kurzarbeit, Anweisungen an Risikogruppen, Einstellungsstopp, was tun mit Auszubildenden und Zeitarbeitsverträgen, Separierung von Mitarbeitern und Schichtmodelle u.v.m.

Die schiere Masse an Punkten überforderte manche Unternehmen im ersten Schritt. Es galt, Ruhe zu bewahren, sowie strukturiert, zentral und dezentral vorgehen zu können. Und wer hätte gedacht, dass Alexa ein Problem im Homeoffice sein könnte?

Schnelle Hilfe boten verschiedene **Quick Checks** für eine Strukturierung und Bearbeitung **der wichtigsten Themenschwerpunkte** in den Bereichen: **Unternehmensleitung, Finanzen, Personal, IT/TK, Produktion, Vertrieb und Einkauf.**

Quick Checks konnten auch eine grundlegende Herausforderung gegenüber dem klassischen BCM lösen; sie sind hoch individualisierbar, leicht zu nutzen bei konsequenter Anwendung und enorm schnell in der Umsetzung. Mit einem einfachen Excel-Tableau lassen sich die vorher definierten kritischen Punkte in einem schnellen Soll-Ist-Vergleich abarbeiten. Neue Punkte sind schnell ergänzt und überflüssige auch schnell herausgenommen. Übertragen in eine Reifegradmodell, lassen sich die einzelnen Bereiche automatisch visualisieren und notwendige Schritte sehr gut überwachen.

Und der Vorlauf des „BCM-Systems light“ bis zur Anwendung ist sehr kurz. Zumal bei Nutzung aktueller Bürooffice-Produkte keine Einarbeitung notwendig ist, und der Austausch untereinander keine großen Probleme mit sich bringt.

## Wiederanlauf ohne Nachbereitung

Mit der Zusage vom Staat, umfangreich zu unterstützen, akzeptierten die meisten Unternehmen auch temporäre Probleme: Erleichterte Kredite, Kurzarbeitergeld, Stundungsmöglichkeiten, Aussetzen von Insolvenzanzeigen, direkte Unterstützungsleistungen vom Staat u.v.m.; denn das vorherrschende Thema war die Sicherstellung der Liquidität in den Unternehmen.

Banken verzeichneten Kreditanfragen für kurzfristige drei- bis sechsmonatige Überbrückungshilfen durch fast jeden Firmenkunden. Die einfache und günstige Zwischenfinanzierung der Krise löste das Liquiditätsproblem, der Sommer senkte die Fallzahlen, und mit steigenden Touristenzahlen ging es mit großen Schritten zurück in die alte Welt. Und mit der Aussicht auf den Sommer war dann auch für die meisten Unternehmen

Nr	Bereich	Themenschwerpunkt	Maßnahmen	PO	Details für Interview	Quellen für weitere Informationen	Reifegrad
1	Unternehmensleitung	Steuerung Kommunikation	Krisen	Entwicklungsprozess	Definiert von externer, zentraler Person	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	1 = nicht vorhanden
			Komm	Konkretionserläute (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	2 = teilweise vorhanden	
		Prozesse	Transp	Transparenz (Steuerung & Reporting) System (Implementiert, Manu, Code) etc.	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	2 = teilweise vorhanden	
			Regel	Strukturelle Maßnahmen (Zustand, Lieferanten, Geschäftsplan)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	3 = erfüllt	
		Projekte	Roll-Be	„Krisenplan“ (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) durch die Krise (Mitarbeiter)	Z.B. für Mitarbeiter, Equipment, Rücknahme (z.B. Home Office)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	0 = nicht relevant
			Gesch	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	1 = nicht vorhanden	
		Rechtliche Themen	Projekte	Entwicklungsprozess (z.B. Anpassung, Anpassung oder überlegen)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	2 = teilweise vorhanden	
			Planung	Strukturelle Maßnahmen	Kommunikation bei einzelnen Mitarbeitern	3 = erfüllt	
		Risiken	Vertrag	Entwicklungsprozess (z.B. Anpassung, Anpassung oder überlegen)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	3 = erfüllt	
			Sonde	Strukturelle Maßnahmen	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	3 = erfüllt	
Risiken	Folgen	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	3 = erfüllt			
	Große	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	1 = nicht vorhanden			
2	Finanzen	Liquidität	Finanz	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	2 = teilweise vorhanden	
			Alle	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	1 = nicht vorhanden	
		Kredite	Länge	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	2 = teilweise vorhanden	
			Umsatz	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	3 = erfüllt	
		Kredite	Umsatz	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	3 = erfüllt	
			Finanz	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	1 = nicht vorhanden	
		Kredite	Finanz	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	2 = teilweise vorhanden	
			Vorkauf	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	1 = nicht vorhanden	
		Kredite	Liquid	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	3 = erfüllt	
			Factor	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	Handelt es sich um einen strukturierten, zentralisierten Prozess? (Solltest du dich nicht selbst organisieren?)	3 = erfüllt	

Abbildung 4 - Quick Check Lock-down

die Aussicht auf ein Ende des „Problems“ zu sehen – oder? Genügte dies aus Sicht des BCM?

Warnungen der Virologen vor einer zweiten Welle, die viel länger anhalten könnte, wurden gerne überhört. Dabei genügte ein Blick als BCM-Manager in die Historie solcher Ereignisse: Russischer Husten, Spanische Grippe, Hong-Kong-Grippe u.v.m. – die zweite Welle war immer die gefährlichere. Und zu diesen vergangenen Ereignissen gab es noch nicht den internationalen Austausch von Waren oder die Reisemöglichkeiten wie in der modernen Zeit.

Und aus BCM-Sicht ist die zeitnahe Nachbereitung solcher Auswirkungen enorm wichtig. Was hat sich wie auf welche Bereiche des Unternehmens ausgewirkt? Kann man als Unternehmen eine solche Krise zukünftig meistern? Und, haben sich die Rahmenbedingungen nachhaltig geändert, und muss ich nach einer Überprüfung meines Geschäftsmodells dieses eventuell anpassen oder ändern? Kann eine Digitale Transformation ein Weg für das Unternehmen sein, um agiler in solchen Situationen zu werden?

## Neuer Lock-down mit Ansage

Die Ideen an eine digitale Transformation der Unternehmen wurde mit der Entspannung oft nicht mehr weiterverfolgt. Die Erfahrungen aus dem Lock-down waren zwar gemacht, aber es lief ja fast alles wieder wie früher. Sogar die Bundesliga ging ja wieder an den Start, zwar ohne Zuschauer, aber immerhin. Im Sommer war das Neue Normal für viele gefühlt das alte Business as usual.

Im Spätherbst war aber plötzlich klar, um uns herum gingen sukzessive die Fallzahlen wieder nach oben. Völlig überraschend kam aber trotzdem die Anordnung von eingeschränktem Weihnachtsfest und einem Neujahr ohne Silvesterraketen. Was hatten die Unternehmen nochmal beim ersten Lock-down gemacht?

Hektisch wurden die alten Aufzeichnungen gesucht und das Notfall-Programm wieder reaktiviert. Dies war aber nur bedingt einsetzbar. Mittlerweile sind die direkten Auswirkungen auch mittelbar verursacht. Selbst wenn die Beziehungen zu den direkten Kunden und Lieferanten eigentlich in Takt waren, hat sich diesmal die Betroffenheit auch auf dahinterliegende Branchen ausgeweitet, die noch im ersten Lock-down nicht betroffen waren oder sogar profitiert hatten.

So gibt es aktuell beispielsweise die ersten Anmeldungen von Kurzarbeit in Zulieferunternehmen der Baubran-

che. Die prallen Auftragsbücher nach dem Wiederanlauf sind weitgehend abgearbeitet. Neue Aufträge sind aber schwerer zu bekommen, da der zweite Lock-down nun länger anhält und aktuell nochmals bis Mitte Februar verlängert wurde. Es fehlt einfach an persönlichen Kontaktmöglichkeiten. Und ein Objekt oder dessen Interieur lässt sich nicht gänzlich online beauftragen. Weitere Beispiele sind die Maklerbranche mit massiven Einbrüchen in der Vermietung von Büroflächen als Folge der verstärkten Nutzung von Homeoffices. Oder Serviceunternehmen, die Implementation und Support für Hersteller liefern - kein Verkauf der Produkte, keine Nachfrage der Dienstleistungen. Und viele Zulieferer bekommen keine neuen Aufträge oder Abrufe zu bestehenden Kontingenten.

Müssen die Unternehmen die Situation einfach nur aussitzen? Sollen die Mitarbeiter mit fallender Motivation in der Kurzarbeit oder im Homeoffice auf Abruf zuhause sitzen? Werden Partner und Kunden warten und noch da sein?

### Ein entschiedenes Nein!

Aktives Handeln ist immer noch gefordert – mehr noch als vorher. Und gutes Business Continuity Management hat letztendlich die Schließung des altbekannten PDCA-Zyklus' zur Folge – Act!

## „Act“ im zweiten Lock-down

Aus den Beratungen der letzten Monate lassen sich mehrere Schlüsse ziehen. Klassische Business Continuity Konzepte helfen nicht, wenn man diese nicht aktuell beherrscht und diese erprobt sind. Denn nur dann sind angemessene und schnelle Reaktionen möglich!

Quick Checks können hoch flexibel und sehr individuell ein Unternehmen unterstützen, wenn sie angepasst und auch sorgfältig bearbeitet werden – erst recht, wenn bisher kein BCM im Unternehmen vorhanden ist. Allerdings ist die kritische Prüfung der Faktoren und ein BCM dringend angeraten.

Was lässt sich von erfolgreichen Unternehmen lernen, die trotz Einschränkungen mit guten Perspektiven immer noch sehr gesund sind:

- Dokumentieren von Krisenszenarien, stichpunktartig genügt, aber es muss direkt gemacht werden und die Erfahrungen aus allen Unternehmensbereichen sollten aufgenommen werden.

- Aktuelle Krisensituation regelmäßig durchsprechen und überprüfen, auch mit Kunden und Lieferanten; je internationaler, desto intensiver.
- Unterschiedliche Szenarien erfordern unterschiedliche Krisenintervention, z.B. zentrale Lenkung versus dezentrale Übertragung von Verantwortung - und solche Szenarien üben.
- Die Digitale Transformation des Unternehmens tut Not und ist schnellstmöglich umzusetzen.
- Agilität des Unternehmens wappnet das Unternehmen nicht nur gegen Krisen, sondern ermöglicht auch ein besseres Eco-System der Partner.
- Das Kundenszenario ist nicht in Stein gemeißelt; die Produkte sind es ebenfalls nicht; und neue disruptive Geschäftsmodelle müssen als Teil einer Digitalen Transformation möglich werden.
- Mitarbeiter im Homeoffice bieten viele Chancen, dort wo es ohne Auswirkungen auf Produktion und Service möglich ist, wenn den Mitarbeitern das Vertrauen geschenkt wird und sie durch neue Führungsmethoden des Managements unterstützt werden.
- Das Management ist auf allen Ebenen angespannt und zeigt die persönliche Qualität im Handeln in einer solchen Ausnahmesituation; wird weitergehende Hilfe benötigt, muss diese konsequent eingefordert werden; Einzelkämpfer gefährden das Team.

Die Unternehmen, welche die Krise als Herausforderung angenommen haben und nicht einfach mit geliehenem Geld abwarteten, werden im Neuen Normal zu den Gewinnern zählen. Natürlich kann und muss nicht jedes Unternehmen, jeder Größe, mit jedem Produkt in jedem Markt alle diese Punkte umsetzen. Dazu sind auch die individuellen Gegebenheiten der Unternehmen zu vielfältig.

#### **Aber Aussitzen ist keine Option für Unternehmen!**

Sonst reitet das Unternehmen in der Krise wie der ursprüngliche Protagonist auf einer scharfen Bombe aus dem Bombenschacht, wie im satirischen Filmklassiker „Dr. Seltsam oder: Wie ich lernte, die Bombe zu lieben“ von Stanley Kubrick.

Unternehmen, die das nicht wollen, sollten sich „selbst-kritisch“ mit den Erfahrungen aus Lock-down und Wiederanlauf auseinandersetzen und sich an der Diskussion am neuen modernisierten BSI-Standard 200-4 BCM beteiligen. ■

## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN UND ERFAHRUNGEN ...

... zu Quick Checks sind beispielsweise auch als BPUG-Webinare abzurufen:

### **BPUG WEBINAR BUSINESS CONTINUITY QUICK CHECK – Teil 1 – Lock-down**

<https://marim.de/grundlagen-und-referenzen/webinare/bpug-webinar-best-practice-fuer-unternehmen-in-der-krise-business-continuity-quick-check/>

### **BPUG WEBINAR BUSINESS CONTINUITY QUICK CHECK – Teil 2 – Wiederanlauf**

<https://marim.de/grundlagen-und-referenzen/webinare/bpug-webinar-best-practice-fuer-unternehmen-in-der-krise-business-continuity-wiederanlauf/>

## WICHTIGE ANMERKUNG

Mitte Januar 2021 hat das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie das Diskussionspapier des modernisierten BSI-Standards 200-4 Business Continuity Management veröffentlicht. Das klassische Business Continuity Management Modell wird u.a. durch ein Reaktiv-BCMS ergänzt und soll Unternehmen mit geringeren Ressourcen und wenig Vorerfahrung helfen, eine schrittweise Resilienz aufzubauen – ideal für klein- und mittelständische Unternehmen. Und es wird der Fokus zunächst auf all jene Aspekte im BCM gelegt, welche die Institution in die Lage versetzen, angemessen auf Notfälle zu reagieren. Diskussionsbeiträge können bis zum 30.06.2021 beim BSI eingereicht werden.

### **Link zur Mit-Diskussion des DRAFTs des neuen modernisierten BSI-Standard 200-4 Business Continuity Management:**

[https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/BSI\\_Standards/standard\\_200\\_4\\_CD.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/BSI_Standards/standard_200_4_CD.pdf?__blob=publicationFile&v=3)