

# Business Continuity Management – Modellieren eines wirkungsorientierten Führungsmodell

Studiengang: EMBA General Management

**Business Continuity Management (BCM) im Zeichen der Kontinuität – Mit der steigenden Komplexität unserer Gesellschaft und Wirtschaftssysteme haben die Bedrohungen für Unternehmen in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Damit die SBB auch in Zukunft ein zuverlässiger Mobilitätsanbieter im öffentlichen Personen- und Güterverkehr bleiben kann, ist ein funktionierendes und geführtes BCM von grosser Bedeutung für die SBB und unsere Kunden.**

## Ausgangslage

BCM ist die Entwicklung von Strategien, Plänen und Handlungen, um Tätigkeiten oder Prozesse, deren Unterbrechung der SBB grössere Schäden oder Verluste zufügen würden – zu schützen bzw. alternative Abläufe zu ermöglichen. Das Ziel ist die Sicherstellung des Fortbestands der SBB in Anbetracht von Risiken mit hohem Schadensausmasses. BCM ist die ursachenunabhängige Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung von unterbrochenen Prozessen und verlorener Ressourcen. Die SBB versteht unter BCM folgendes:

- Die Kontinuität der Kernleistungen ist unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse innerhalb einer definierten Zeitspanne gesichert.
- Auf Geschäftsunterbrechungen werden wirksame und finanziell tragbare, präventive oder reaktive Lösungen bereitgehalten, um die Auswirkungen auf das Unternehmen zu minimieren.

## Zielsetzung

Ziel der Masterthesis war die Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für die Implementierung eines effizienten und wirkungsorientierten BCM-Führungsmodells. Dafür wurden Varianten erarbeitet, welche die folgenden Kriterien in Bezug auf die Konzernziele erfüllen sollten:

- Zuverlässigkeit im integrierten Bahnsystem (Reduktion von Störungen / verkürzte Wiederherstellungszeit) erhöhen. Messbarkeit: Einhaltung, resp. Unterschreitung von MTPD (Maximum Tolerable Period of Disruption) und RTO (Recovery Time Objective) im jeweiligen Ereignis.
- Steigerung der Kundenpünktlichkeit durch reduzierte Störungsdauer.
- Steigerung der Kundenzufriedenheit durch bessere Kundeninformation und reduzierte Störungsdauer.
- Reduktion der Kosten, durch einheitliches Vorgehen bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von BCM-Massnahmen, z. B. Personal, Material, Ersatzstellungen ggü. Dritten.

## Vorgehen und Methoden

Die Analyse der Ausgangslage erfolgte mit dem 7-S-Modell und wurde unterstützt durch eine Innenanalyse

BCM SBB. Mit Experteninterviews wurde eine Aussen-sicht eingeholt, deren Ergebnisse mit den Erkenntnissen der Innenanalyse verglichen. Daraus abgeleitet erfolgte die Modellierung von Lösungsvarianten, welche mit einer Nutzwertanalyse bewertet wurden.

## Ergebnis

Aufgrund der Analyse lässt sich festhalten: in den Bereichen Mission und Strategy ist die SBB gut aufgestellt und positioniert für einen nachhaltigen intermodalen Wettbewerb. Daraus leitet sich die BCM-Politik ab. Diese unterstützt und beeinflusst die Konzernziele Pünktlichkeit (Zuverlässigkeit im integrierten Bahnsystem), Kundenzufriedenheit, Image und Ergebnis. Der Handlungsbedarf in den Bereichen Structure, Skills, Staff und Style wird durch die 7-S-Analyse bestätigt. Eine permanente und einheitlich durchgehende Organisation zum Bearbeiten von BCM im Produktionsprozess leistet einen wichtigen Beitrag zu den Konzernzielen. Zur nachhaltigen Umsetzung von BCM innerhalb der SBB benötigen wir ein Organisationsmodell mit einer Führung, welche BCM aus Kundensicht End to End (E2E) implementieren kann. Zur Erarbeitung eines SBB-weit gültigen Standards zur Umsetzung von BCM ist ein Vorgehen in drei Schritten notwendig. Die wesentlichen Arbeitsinhalte sind: Schritt 1: Entwicklung eines SBB-spezifischen Zielbilds BCM. Schritt 2: Entwicklung eines SBB-spezifischen BCM-Modells unter Einbezug von externen Referenzen und internen Best-Practices. Schritt 3: Entwicklung eines SBB-spezifischen Organisationsmodells.

## Führungsmodell SBB

Für eine einheitliche Führung aus Kundensicht wurde ein Modell gewählt, welches aus drei Ebenen besteht. Die strategische Ebene wird durch den Leiter BCM Konzern geführt, auf der operativen Ebene stellen die BC-Koordinatoren die Umsetzung in den Divisionen und Konzernbereiche sicher. Die Ausführung von BCM auf der taktischen Ebene liegt in der Verantwortung der BC-Manager in den Geschäftsbereichen, welche die Rolle als Prozessowner haben.



Marcel Küffer-Ammann  
+41 79 503 89 10  
manakuf@yahoo.com