

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 108 (1990)  
**Heft:** 41

**Artikel:** Sicherheit in der Unternehmensplanung: ein wichtiges Element der strategischen Planung  
**Autor:** Oberer, Guido  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-77528>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 16.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Sicherheit und Risiko

# Sicherheit in der Unternehmensplanung

Ein wichtiges Element der strategischen Planung

**Das primäre Ziel jeder Unternehmung, egal, ob im Produktionsbereich oder im Dienstleistungssektor tätig, ist es, ihr langfristiges Überleben sicherzustellen. Da sich dieses «Überleben» sowohl im betrieblichen wie im privaten Bereich in einer Umwelt voller Risiken und «Unsicherheiten» abspielt, geht es darum, diese möglichen Risiken vorzusehen und ihren negativen Einfluss durch geeignete strategische, planerische und technische Massnahmen soweit als möglich zu minimieren.**

Das Thema «Sicherheit» ist ein wichtiges Element der Unternehmungsplanung, wobei sich folgende Fragen stellen:

VON GUIDO OBERER, ZÜRICH

Ist eine Zukunftssicherung ohne strategische Unternehmungsplanung überhaupt denkbar? Wo liegen die Aufgaben und Grenzen eines Risiko-Managements? Was hat die integrierte Sicherheitsplanung mit der Unternehmungsstrategie zu tun?

## Zum Teil noch in den «Kinderschuhen»

Wenn wir zurückkommen auf die eingangs erwähnte «Überlebens-Philosophie» jeder privat oder volkswirtschaftlich orientierten Unternehmung, so steht der Begriff der Zukunftssicherung im Vordergrund. Diese ist, aufgrund der sich rasch und oft heftig ändernden Umwelteinflüsse, bedeutend schwieriger und wichtiger geworden. Mit den wirtschaftlich härteren Zeiten und mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt steigen die Planungs- und Führungsanforderungen an die Unternehmung und an deren Management. Der zeitgerechte Einsatz der richtigen Führungs- und Steuerungsinstrumente gewinnt damit an Bedeutung. In dieser Beziehung stehen jedoch heute noch viele Unternehmen in den «Kinderschuhen».

## Pflicht zur Zukunftsplanung

Während heute alle Unternehmen am Ende des Geschäftsjahres mit grossem Aufwand pflichtgetreu den Jahresabschluss und die Bilanz erstellen, sind es nur wenige, welche ebenso pflichtbewusst und zielgerichtet versuchen, die Zukunft in den Griff zu bekommen.

Der vorschriftsgemässen Vergangenheitsbewältigung (mit Bilanz, Jahresbericht, Ertragsrechnung usw.) sollte die Pflicht zur Zukunftsplanung gegenüberstehen.

## Grundsätzliche Antworten geben

Die Zukunftssicherung einer Unternehmung steht und fällt mit der Glaubhaftigkeit ihrer strategischen Unternehmungsplanung, welche grundsätzliche Antworten geben soll auf Fragen wie: Wohin soll unser Weg in die Zukunft führen? Welche Mittel sind wir bereit und in der Lage, für die Zielerreichung freizusetzen? Auf welche möglichen Hindernisse und Risiken auf dem Weg zur Zielerreichung wollen wir wie gerüstet sein und reagieren?

Die Umsetzung dieser strategischen Kernfragen in konkrete Unternehmungsziele (qualifiziert und zeitlich definiert) und in die Unternehmungsstrategie mit ihren politischen, wirtschaftlichen und sozialen Konsequenzen bis hin zu den operativen Massnahmen ist für die Geschäftsleitung jeder verantwortungsbewussten Unternehmung je länger, desto unerlässlicher.

## Aufgaben des Risiko-Managements

Welches sind nun die Aufgaben des Risiko-Managements, und wo liegen seine Grenzen? Ausgehend von der Tatsache, dass es weder im privaten noch im unternehmerischen Bereich eine absolute Sicherheit gibt, geht es darum, die unumgänglichen Risiken (Störfaktoren) maximal in den Griff zu bekommen. Dieser Management-Vorgang erfolgt in drei Schritten, nämlich: Risiken identifizieren (wo, was), analysieren (was, warum) und handhaben (wie, womit).

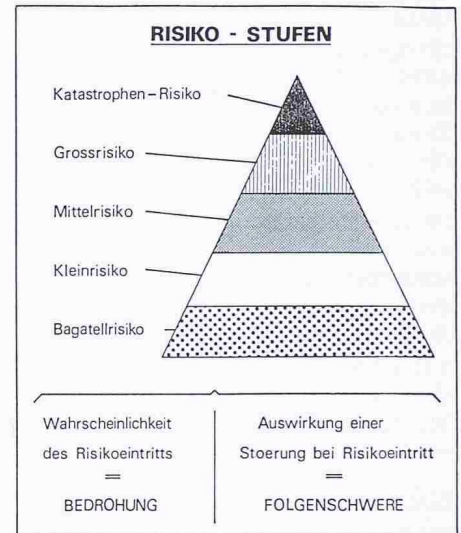


Bild 1. Risikostufen

## Mögliche Massnahmen

Die dritte Phase des Risiko-Managements, die Handhabung, gliedert sich in vier Möglichkeiten der Risikobewältigung: Vermeiden (zum Beispiel verzichten, andere Lösungen suchen, beseitigen, isolieren, Schutzmassnahmen), vermindern (begrenzen, Schutzmassnahmen, Kompetenzen regeln, Verhalten beeinflussen), überwälzen (Versicherungen, Haftung ausschliessend) und selbst tragen (Reserven bereitstellen, Ausweichmöglichkeiten schaffen, Restrisiko einkalkulieren).



Bild 2. Risiko-Management: Da es keine absolute Sicherheit gibt, geht es darum, die unumgänglichen Risiken maximal in den Griff zu bekommen. Dabei sind drei Stufen zu unterscheiden, wobei sich die dritte in vier Möglichkeiten der Risikobewältigung gliedern lässt.

### In den Händen der Unternehmungsleitung

Organisatorisch ist das Risiko-Management in den Händen der Unternehmungsleitung, welche dazu einen verantwortlichen Exponenten aus den Reihen der obersten Direktion bestimmt. Dieses oberste Sicherheitsgremium hat die sicherheitspolitischen Leitlinien und Verantwortlichen für alle Stufen festzulegen und durchzusetzen. Es hat aber auch die Aufgabe, alle für das Unternehmen existenzgefährdenden Bedrohungsszenarien zu ermitteln und die dazugehörigen Primärmassnahmen zu planen, zum Beispiel für eine Explosion im Rechenzentrum, einen Grossbrand im Hauptsitz oder einen Bombenalarm in der Kassenhalle.

### Grenzen des Risiko-Managements

Bei der Vorplanung dieser Primärmassnahmen werden aber auch die Grenzen des Risiko-Managements deutlich, denn die Bewältigung jeder Katastrophensituation ist erfahrungsgemäss so gut oder so schlecht wie die Personen, welche im dazu notwendigen Krisenstab vertreten sind. Während nämlich die systematische Planung der möglichen Bedrohungssituation meist in ruhigen Zeiten vor sich geht, zeigt sich

erst im Ernstfall die wirkliche Kompetenz und Entscheidungsbereitschaft der Menschen, welche die vorgesehene Sicherheitspolitik zu tragen haben. Es gilt deshalb, die Grenzen der Planbarkeit des Risiko-Managements zu erkennen respektive den Krisenstab personell so zu besetzen, dass bei einem Katastrophenfall die besten verfügbaren Führungsqualitäten im Unternehmen konzentriert zur Verfügung stehen.

### Eine ganzheitliche Sicherheitsplanung

Bleibt die Frage zu beantworten, was die integrierte Sicherheitsplanung mit der Unternehmensstrategie zu tun hat. Während die Unternehmungsleitung auch die Sicherheitspolitik und damit die Sicherheitsstrategie festlegt und während mittels des Risiko-Managements das Bedrohungsfeld permanent unter Kontrolle gehalten wird, soll mit Hilfe einer integrierten Sicherheitsplanung ein umfassendes Sicherheitskonzept in die Realität umgesetzt werden. Als integriert wird eine solche Planung deshalb bezeichnet, weil die Gesamtheit der möglichen Bedrohungsbilder einbezogen wird in die Gesamtheit der dafür erforderlichen Sicherheitsmassnahmen andererseits.

### Was sonst noch zu berücksichtigen ist

Aus folgenden Gründen ist die integrierte Sicherheitsplanung als ein Bestandteil einer lebendigen Unternehmungsstrategie zu verstehen: Es gibt keine absolute Sicherheit, sie bleibt stets nur eine Risikominimierung. Die Gesamtheit der Sicherheitsmassnahmen, egal ob organisatorisch, konzeptionell oder technisch, darf den funktionalen Betriebsablauf nur wo unbedingt nötig erschweren. Die Gesamtheit der Belegschaft aller Stufen kennt, versteht und trägt das integrierte Sicherheitskonzept. Dem Menschen als Schutzobjekt, aber auch als permanente Gefahrenquelle und Risikofaktor ist bei allen Sicherheitsüberlegungen besondere Beachtung zu schenken. Jedes noch so raffinierte Sicherheitskonzept kann früher oder später durch ebenso raffinierte Täter durchbrochen werden. Die periodische Überprüfung und Anpassung an das sich ändernde Bedrohungsbild ist deshalb ebenfalls eine wichtige Aufgabe des Risiko-Managements.

Adresse des Verfassers: *Guido Oberer*, dipl. Arch. ETH/SIA, Mitglied der erweiterten Unternehmungsleitung der Suter+Suter AG, Stampfenbachstrasse 138, 8042 Zürich

## Europäische Hochtechnologie beim Gleisbau

Internationale Fachtagung in Zürich, 9.5. 1990

**Im Rahmen der Internationalen Gleisbaumaschinen- und Geräteausstellung führte der Verband Deutscher Eisenbahn-Ingenieure (VDEI) gemeinsam mit der Gesellschaft der Ingenieure der Schweizerischen Bundesbahnen (GdI) und dem Verband der Ingenieure und Architekten HTL der Schweizer Bahnen (VIA/AIA) eine internationale Fachtagung über «Europäische Hochtechnologie beim Gleisbau» am 9. Mai 1990 im Casino Zürichhorn im Bahnland Schweiz durch. Dazu konnte der Vorsitzende des VDEI, Dipl.-Ing. Josef Windsinger aus Frankfurt/Main, über 400 Eisenbahningenieure der Bahnverwaltungen und Regierungen aus Wirtschaft, Forschung und Industrie aus aller Welt begrüßen. In vier Fachvorträgen wurde auf die Bedeutung der Gleisfahrbahn für den künftigen Verkehr und die rechnergestützten Vorkehrungen für die Fahrbahnerhaltung hinsichtlich Planung und Durchführung sowie des Gleisbaumaschineneinsatzes eingegangen und so neue Erkenntnisse aus Forschung und Praxis ermittelt.**

Die Eisenbahnen in aller Welt erleben derzeit eine Wiedergeburt. Ihre Technik ist modern und gibt dem Bürger die Freiheit, ohne Stau und Ängste zu reisen. Deshalb will man dem Verkehrssystem Schiene durch Steigerung der Lei-

stungsfähigkeit der Eisenbahnen und Erhöhen ihrer Wirtschaftlichkeit zu einer neuen Zukunft verhelfen. In Zürich haben sich die Verbände und Vereinigungen der Eisenbahningenieure aus 13 Staaten zusammengefunden, um

entsprechenden Einfluss auf alle Regierungen Europas, das Europäische Parlament und die Kommission der Europäischen Gemeinschaft (EG) zum Wohl der Eisenbahnen Europas zu nehmen.

### Verfügbarkeit der Oberbauanlagen

Dipl.-Ing. *Christoph Hofmann*, Chef der Abteilung Fahrbahn in der Baudirektion der Generaldirektion der SBB in Bern, berichtete über die «Erhaltung der Verfügbarkeit der Oberbauanlagen für den künftigen Verkehr». Entsprechend der schweizerischen Eisenbahngesetzgebung sind die Anlagen der SBB dauernd in gutem Zustand zu erhalten und den Erfordernissen des Verkehrs und der Technik anzupassen. Die Gleisbeanspruchung bei heute rund 110 Zügen/Tag/Gleis im Netzmittel hat in den letzten 15 Jahren um etwa 30 Prozent zugenommen, was eine entsprechende Steigerung der Instandhaltungsaufwendungen bewirken müsste. Tatsächlich konnten sie jedoch verringert werden.