

# Weniger Komplexität, mehr Wirkung

Viele KMU begrüßen ein systematisches Risikomanagement, gehen das Thema jedoch nicht aktiv an. Häufig schreckt die Vorstellung komplexer Methoden ab, wie man sie aus Grossunternehmen kennt. Das Beispiel der Gemeindewerke Rüti ZH zeigt: Ein pragmatischer Ansatz genügt, um Risiken sichtbar zu machen und fundierte Entscheidungen zu unterstützen.

Von **Eric Montagne**  
und **Gesa Tepe**

**D**ie Gemeindewerke Rüti ZH mit 37 Mitarbeitenden versorgen die Gemeinde mit Strom, Wasser, Gas und Fernwärme. Im Jahr 2025 wurde dort innerhalb von vier Monaten ein unternehmensweites Risikomanagement eingeführt. Begleitet wurde der Prozess durch die i-Risk GmbH, die Methodik, externe Perspektive und Erfahrung aus vergleichbaren Projekten einbrachte.

Die Grundlage bildete das bewährte Vier-Phasen-Modell des Risikomanagements: Risiken identifizieren, bewerten, steuern und überwachen. (siehe Seite 11)

Die Unternehmensgrösse entscheidet dabei nicht über das Modell, sondern über die Flughöhe der Umsetzung. Während grosse Organisationen umfangreiche Analysen durchführen, reicht bei KMU ein deutlich schlankerer Ansatz. Für die Einführung genügt häufig ein Aufwand von etwa einem Arbeitstag pro Phase.

## **Phase 1: Risiken identifizieren - die Basis schaffen**

Der erste Schritt besteht darin, die wesentlichen Risiken des Unternehmens zu

**AUTOR**



**Eric Montagne**

Partner bei i-Risk GmbH, Zürich.



**Gesa Tepe**

Senior Consultant bei i-Risk GmbH, Zürich.

> [i-risk.ch](http://i-risk.ch)

identifizieren. Ziel ist ein überschaubarer Katalog, der die Risiken für das Unternehmen abbildet.

Während grosse Organisationen hierfür umfangreiche Analysen durchführen, hat sich bei KMU ein dialogorientierter Ansatz bewährt. Interviews mit Schlüsselpersonen ermöglichen es, Risiken aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen und gleichzeitig das Risikobewusstsein im Unternehmen zu stärken.

Bei den Gemeindewerken Rütli wurden dazu sechs Einzelinterviews mit Schlüsselpersonen geführt. Ergänzend wurden branchenspezifische Checklisten beigezogen, um typische Risiken der Energieversorgung zu berücksichtigen. Die Kombination aus Interviews, Erfahrungswissen und strukturierten Checklisten hat sich in der Praxis als effizient erwiesen.

Das Ergebnis war ein Risikokatalog mit 14 zentralen Risiken. Diese bewusst begrenzte Anzahl bildet eine solide

### **Drei Fragen an Thomas Heep, Leiter Markt & Services sowie stellvertretender Betriebsleiter, Gemeindewerke Rütli ZH**

#### **Was war für Sie bei der Einführung besonders wichtig?**

Zu Beginn besteht die Gefahr, in der Euphorie zu viele Themen gleichzeitig angehen zu wollen. Die externe Begleitung hat uns geholfen, den Fokus auf die wirklich relevanten Risiken zu legen und die richtige Flughöhe zu finden. Besonders wertvoll waren dabei auch die Aussensicht und der Vergleich mit anderen Organisationen.

#### **Was würden Sie anderen KMU empfehlen?**

Risikomanagement sollte breit im Unternehmen abgestützt sein. Verschiedene Perspektiven helfen, Risiken frühzeitig zu

erkennen. Es lohnt sich deshalb, neben der Geschäftsleitung auch Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen einzubeziehen. Der gemeinsame Austausch über Risiken führt oft zu neuen Einsichten und stärkt gleichzeitig das Risikobewusstsein im Unternehmen.

#### **Welche Rolle spielen digitale Tools?**

Der Mensch steht im Zentrum des Prozesses. Der Austausch über Risiken und Massnahmen bleibt entscheidend. Ein digitales Tool hilft, alle Risikomanagementtätigkeiten übersichtlich darzustellen und den Prozess zu administrieren. Dadurch bleibt das Risikomanagement auch im Alltag präsent.

Anzeige

 AMSTEIN+WALTHERT SICHERHEIT

# Kluge Konzepte für Ihre Safety- und Security-Projekte.

Consulting  
Planung  
Ausführung

unsere  
Kompetenzen



[amstein-walthert.ch/sicherheit](https://amstein-walthert.ch/sicherheit)

## Wie umfangreich sollte ein Risikokatalog sein?

Viele Unternehmen starten mit langen Listen von Risiken, mit dem Resultat, dass kaum Zeit für die Bearbeitung der Massnahmen bleibt. In der Praxis zeigt sich jedoch: 10-15 zentrale Risiken reichen für die meisten KMU aus. Weniger Risiken schaffen Raum, sich auf wirksame Massnahmen zu konzentrieren.

Grundlage für die weiteren Schritte und verhindert gleichzeitig eine Überlastung der Organisation.

### Phase 2: Risiken bewerten - Prioritäten schaffen

Nach der Identifikation müssen die Risiken bewertet und priorisiert werden. Ziel ist eine klare Übersicht über jene Risiken, die für das Unternehmen besonders relevant sind.

In grossen Organisationen kommen hierfür teilweise komplexe statistische Modelle oder Monte-Carlo-Simulationen zum Einsatz. Für KMU sind solche Ansätze meist unverhältnismässig aufwendig und liefern nur begrenzten Zusatznutzen.

Ein moderierter Gruppenworkshop hat sich in der Praxis als effizienter Ansatz

erwiesen. Unterschiedliche Perspektiven fliessen direkt ein, Risiken werden gemeinsam diskutiert und die Bewertung erfolgt transparent.

Bei den Gemeindewerken Rüti bewerteten sieben Personen, Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Abteilungsleitende, die Risiken in einem halbtägigen Workshop. Mithilfe einer anonymen Abstimmungssoftware wurden das finanzielle Schadensausmass, die Eintrittswahrscheinlichkeit und der mögliche Einfluss auf die Reputation bewertet. Die Ergebnisse wurden anschliessend in einer Risikomatrix visualisiert.

Der Workshop ermöglichte eine klare Priorisierung der Risiken und förderte gleichzeitig das gemeinsame Verständnis für unternehmensweite Risiken.

### Phase 3: Risiken steuern - Massnahmen definieren

Der grösste Mehrwert entsteht in der Phase der Steuerung. Hier werden konkrete Massnahmen definiert, um Risiken zu reduzieren oder besser zu kontrollieren.

In vielen Unternehmen zeigt sich dabei eine wichtige Erkenntnis: Ein Teil der Massnahmen existiert bereits. Risikomanagement macht diese Aktivitäten sichtbar und strukturiert sie.

Neue Massnahmen sollten klar formuliert werden. Bewährt hat sich dabei

das SMART-Prinzip: Massnahmen sind spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.

Auch bei den Gemeindewerken Rüti spiegelte rund die Hälfte der identifizierten Massnahmen bereits laufende Aktivitäten wider. Ergänzend wurden neue Massnahmen definiert und gemeinsam hinsichtlich Nutzen und Umsetzungsaufwand beurteilt.

Der Fokus lag bewusst auf wenigen, wirksamen Massnahmen. In der Praxis reichen bei KMU meist einige gezielte Massnahmen pro Risiko aus, um zentrale Risiken wirksam zu adressieren.

### Phase 4: Risiken überwachen - den Prozess lebendig halten

Damit Risikomanagement langfristig Wirkung entfaltet, muss es in bestehende Führungsprozesse integriert werden. Entscheidend ist eine regelmässige Überprüfung der Risiken und der definierten Massnahmen.

Digitale Tools können dabei unterstützen, Risiken, Bewertungen und Massnahmen übersichtlich zu dokumentieren und den Fortschritt transparent zu verfolgen. Der persönliche Austausch bleibt jedoch zentral für ein gelebtes Risikomanagement.

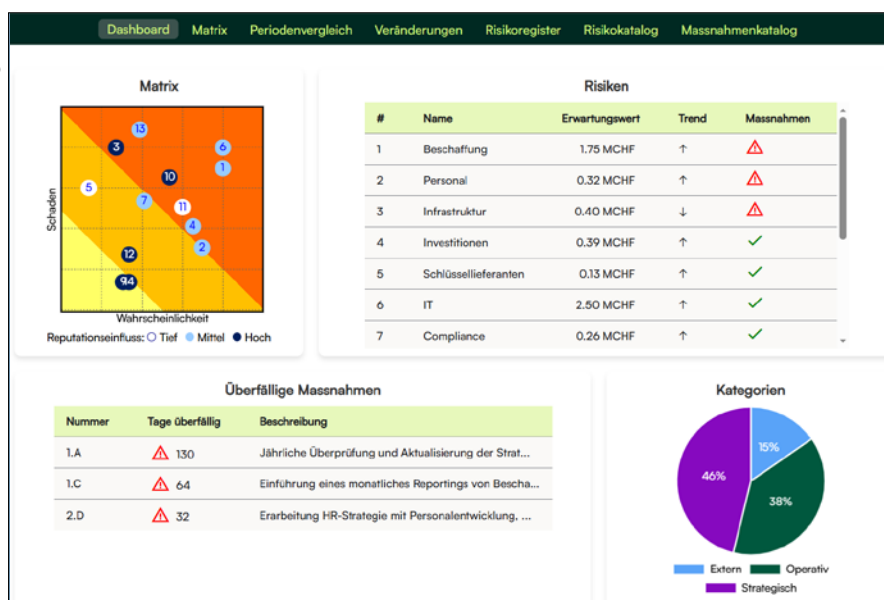
Bei den Gemeindewerken Rüti wird der Status der definierten Massnahmen quartalsweise in der Geschäftsleitung besprochen. Eine Neubewertung der Risiken erfolgt einmal pro Jahr. Nur in grösseren Abständen wird der gesamte Prozess erneut mit Interviews durchlaufen, um neue Risiken zu identifizieren.

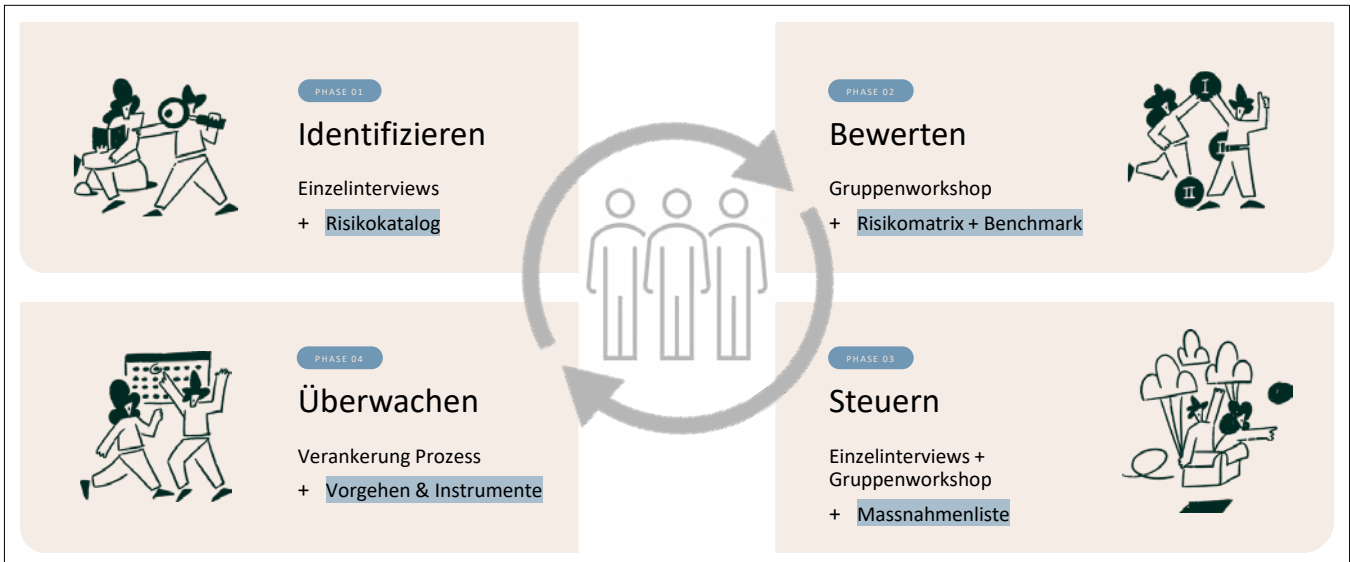
So bleibt das Risikomanagement aktuell, ohne die Organisation zu stark zu belasten.

### Fazit: Weniger Komplexität - mehr Wirkung

Das Beispiel der Gemeindewerke Rüti zeigt: Risikomanagement ist keine Frage der Unternehmensgrösse. Auch KMU können mit überschaubarem Aufwand einen strukturierten Umgang mit Risiken etablieren.

Entscheidend sind ein klarer Prozess, der Einbezug der relevanten Personen und der Fokus auf die wichtigsten Risiken. Statt möglichst viele Risiken zu dokumentieren oder komplexe Modelle zu entwickeln, lohnt sich ein pragmatischer Ansatz.





**«Weniger Methodenvielfalt, mehr Klarheit: Für KMU zählt beim Risikomanagement vor allem die Umsetzbarkeit.»**

Anzeige



Securiton AG, Alarm- und Sicherheitssysteme  
 Alpenstrasse 20, 3052 Zollikofen  
[www.securiton.ch](http://www.securiton.ch), [info@securiton.ch](mailto:info@securiton.ch)

Ein Unternehmen der Securitas Gruppe Schweiz

 **SECURITON**  
 Für Ihre Sicherheit