



Traumjob Verwaltungsrat/-rätin

Wie baue ich mein Portfolio als VR aus? – Theorie und Praxis

Für viele Führungskräfte gilt das Amt des Verwaltungsrats als beruflicher Höhepunkt: ein Mandat mit strategischer Verantwortung, Gestaltungsraum und gesellschaftlicher Relevanz. Doch wie wird man eigentlich Verwaltungsrat/-rätin? Und was zeichnet eine erfolgreiche VR-Zusammensetzung aus? Ein Input auf Basis des Vortrags von Silvan Felder vom 4. November 2025, anlässlich eines SwissBoardForum-Anlasses in Zürich zeigt:

«Zuerst verstehen, dann handeln!»

Aufbauend auf einem werthaltigen beruflichen Werdegang ist Wissen über die Rolle und Funktion eines Verwaltungsrates zu erarbeiten, ein entsprechendes Netzwerk aufzubauen und eine passende Positionierung in der Governance-Community zu erlangen.

Das Potenzial: Mehr Bewegung im Markt als gedacht

In der Schweiz existieren rund 124'000 Aktiengesellschaften – und damit etwa 260'000 VR-Mandate. Durchschnittlich bleiben Mitglieder 8,3 Jahre im Amt, was jährlich zu rund 28'000 Mutationen führt. Der Markt ist also dynamischer, als viele vermuten. Gleichzeitig nimmt die Komplexität der Unternehmensführung zu, wodurch der Anspruch an professionelle und vielfältige VR-Gremien steigt.

Rollen, Verantwortung und gesetzlicher Auftrag

Die Aufgaben des Verwaltungsrats sind im Obligationenrecht klar definiert: Oberleitung, Organisation, Finanzkontrolle, Ernennung und Aufsicht über die Geschäftsführung sowie die Verantwortung für den Geschäftsbericht und die Vorbereitung der Generalversammlung. Diese sogenannten «unübertragbaren Aufgaben» machen deutlich, dass VR-Arbeit mehr ist als ein repräsentativer Titel – sie verlangt Fachwissen, Verantwortungsbewusstsein und Integrität.

Die bestmögliche VR-Zusammensetzung

Ein wirksamer Verwaltungsrat ist kein Zufallsprodukt. Entscheidend ist die Mischung aus unterschiedlichen Perspektiven und gemeinsamen Grundhaltungen. Diversität zeigt sich unter anderem in folgenden Facetten:

- interdisziplinäre Kompetenzen und Werdegänge
- verschiedene Aus- und Weiterbildungswege
- Alters- und Geschlechtervielfalt
- Typenvielfalt (vom Visionär bis zum Controller)

Gleichzeitig braucht jedes einzelne VR-Mitglied klare, unverhandelbare Eigenschaften: Adäquate Führungserfahrungen, Integrität, Unabhängigkeit, Verfügbarkeit, Teamfähigkeit, kritische Urteilsfähigkeit, Rollen- und Funktionsklarheit und ein solides Verständnis für finanzielle Zusammenhänge. Erst die Verbindung aus Diversität **und** Homogenität schafft ein leistungsfähiges Gremium.

Vom Ist- zum Sollprofil: Der strategische Blick auf das Gremium

Vor jeder Besetzung stellt sich die Frage: Welche Kompetenzen braucht das Unternehmen künftig? «Struktur folgt Strategie» – das gilt auch für den VR. Daher werden bestehende Fähigkeiten analysiert und in einem Sollprofil festgehalten, das die Grundlage für die Rekrutierung bildet. Lebenszyklus, Branche, Eigentümerinteressen und Unternehmenswerte spielen dabei zentrale Rollen.

Wie man ein VR-Mandat gewinnt: Fünf Praxistipps

1 Faire Selbsteinschätzung

Welche Führungserfahrungen bringe ich mit und sind diese adäquat für die Rolle als VR? Wo liegen meine Stärken – und welche Kompetenzen fehlen mir noch? Realismus ist Pflicht.

2 Eigene Motivation klären

Geht es um Sinn, Wirkung, Verantwortung – oder um Status? Authentische Motivation führt zu besseren Matches.

3 Sichtbarkeit schaffen

Netzwerke sind entscheidend: 9 von 10 VR-Vakanzen werden über persönliche oder berufliche Kontakte besetzt. Präsenz auf LinkedIn, Branchenverbänden oder in VR-Netzwerken erhöht die Chancen deutlich.

4 Kompetenzen weiterentwickeln

Weiterbildung, Austausch mit erfahrenen VR-Mitgliedern und Rollenverständnis sind wichtig. Eine VR-Ausbildung allein macht jedoch niemanden zum Verwaltungsrat / zur Verwaltungsrätin.

5 Planen – und gleichzeitig situativ handeln

Der Aufbau eines VR-Portfolios braucht Zeit. Wer erst mit 60 beginnt, ist spät dran. Parallelität zur beruflichen Tätigkeit, klare Einkommensüberlegungen und langfristige Positionierung sind entscheidend.

Fazit:

Der Traumjob Verwaltungsrat/-rätin erfordert Klarheit über die eigene Rolle, die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und eine aktive Pflege von Netzwerken. Wer versteht, wie Gremien funktionieren und wie professionelle VR-Zusammensetzung gelingt, erhöht seine Chancen deutlich – und leistet einen wertvollen Beitrag zur Unternehmensführung.

Über den Autoren

Silvan Felder

Silvan Felder ist seit 2001 Gründer, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG in Luzern – einem Generalunternehmen für Fragen rund um den Verwaltungsrat.

Der Schwerpunkt seiner unternehmerischen Tätigkeit liegt auf der Entwicklung und Organisation wirksamer VR-Gremien, insb. im Umfeld von mittelgrossen und grossen Familienunternehmen sowie für Firmen im Besitz der öffentlichen Hand. Das Angebot reicht dabei über von der professionellen Begleitung von VR-Suchmandaten über die Weiterbildung von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten bis hin zur Beratung in allen Fragen rund um eine Good Governance.

Als diplomierter Wirtschaftsprüfer und Betriebsökonom sowie multiplen eigenen VR-Mandatserfahrungen verfügt er über ein fundiertes und praxisnahes Expertenwissen rund um eine Good Governance.



Mehr zur Person und zur Verwaltungsrat Management AG:

👉 www.vrmanagement.ch

Mehr zum SwissBoardForum:

👉 www.swissboardforum.ch