

BOARDFORUM PEER TALK · ZUSAMMENFASSUNG FÜR MITGLIEDER

Nachfolge im Verwaltungsrat – Ich bin VR: Will ich VRP werden? Umgang und Erfahrung mit Transition

Perspektiven aus der Praxis und dem Executive Search zum Übergang vom Verwaltungsratsmitglied zum Präsidium (Diskussion und konkrete Beispiele vor Ort unter Chatham House Rules)

Donnerstag, 10. September 2026, Hotel Widder, Zürich

Mit Ralph P. Siegl (Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, Präsident SwissBoardForum).

Moderation: Christian Schaffenberger (Partner & Director, Mercuri Urval).

Dieses Dokument fasst die wichtigsten Punkte des BoardForum Peer Talk vom 10. September 2026 zusammen, der sich der Frage widmete, wie sich der Übergang vom Verwaltungsratsmitglied zum Präsidium verantwortungsvoll gestalten lässt. Es richtet sich an die Mitglieder von SwissBoardForum, unabhängig davon, ob sie an diesem Abend teilgenommen haben.

Eine Rolle, die man selten aktiv sucht

Zu Beginn wurde es im Saal still, als Christian Schaffenberger fragte, wer im Raum bewusst und aktiv entschieden habe, Verwaltungsratspräsident zu werden. Niemand meldete sich. Auch Ralph Siegl selbst hat diese Rolle nicht gesucht. Sein erstes Präsidium kam zustande, weil er als derjenige im VR-Gremium galt, der unter anderem auch für die Aufgabe der Zusammenführung von zwei Unternehmenskulturen nach einer Übernahme am geeignetsten galt. Er war im richtigen Moment am richtigen Ort und habe dann kaum nein sagen können.

Diese Beobachtung zieht sich durch den ganzen Abend: Ein Präsidium ist keine Karriereleiter und keine Beförderung im klassischen Sinn. Wer es als Statussymbol oder als logischen nächsten Schritt sucht, unterschätzt, wie sehr sich die Aufgabe von der eines gewöhnlichen Verwaltungsratsmitglieds unterscheidet.

Für Ralph Siegl ist das richtige Verständnis der Machtverhältnisse und der Dynamik im Machtdreieck Eigner-Verwaltungsrat-Geschäftsleitung ein wesentlicher Entscheidungsfaktor im Zuge einer Mandatsprüfung. Je nach Konstellation sind unterschiedliche Stärken gefordert und es gilt abzuwägen, ob der nötige Mehrwert bei einem Wechsel ins VRP-Amt erbracht werden kann, oder die VR-Position nicht besser bleibt für das Unternehmen – und die Person selbst.

Der Präsident als Dirigent

Das Bild, das Ralph Siegl für die Rolle wählt, ist das eines Dirigenten. Er spielt kein Instrument selbst, aber er hat eine Vorstellung davon, wie das Stück klingen soll, und er gibt den einzelnen Stimmen den richtigen Einsatz. Übertragen auf den Verwaltungsrat heisst das: Der Präsident muss nicht die inhaltlich stärkste Stimme im Raum sein. Für Ralph Siegl ist es die mit Abstand wichtigste Aufgabe des Präsidiums, den Raum so zu gestalten, dass Alternativen auf den Tisch kommen, damit gute

Urteile und Entscheide möglich werden. Dafür gilt es zu sorgen, dass die richtigen Informationen das Gremium erreichen, jede und jeder zu Wort kommt - auch die Gegenstimme nicht von der Mehrheit zugetextet wird - und die eigene Meinung erst am Schluss eingebracht wird, nicht am Anfang.

Wer im Verwaltungsrat führt, ohne formale Weisungsbefugnis gegenüber gestandenen, meist selbstbewussten Persönlichkeiten zu haben, braucht eine andere Art von Autorität. Ralph Siegl nennt nebst Integrität die Empathiefähigkeit und Resilienz als wichtige Grundlagen: Die Fähigkeit, im richtigen Moment zu schweigen und zuzuhören, und die Fähigkeit, in stürmischen Phasen selbst ruhig zu bleiben. Er empfiehlt für die Findung der geeigneten Person ein unabhängiges Assessment mit besonderem Fokus auf die Fähigkeit Gruppendynamik zu lenken.

Starke, unbequeme Persönlichkeiten im Gremium sind für Ralph Siegl wünschenswert. Board-Mitglieder, die zu angepasst sind, liefern schlechtere Diskussionen. Die Aufgabe des Präsidiums ist es, die diversen Stimmen am Tisch zusammenzubringen, ihnen Raum zu geben und im richtigen Moment auch wieder einzufangen, wenn ein Thema zu lange bei einer Person bleibt. Das bedingt eine gewisse Erfahrung, wie Ralph Siegl aus dem ständigen eigenen Üben zu berichten weiss.

Nähe zum CEO und die eigene Unabhängigkeit

Ein Thema, das den Saal sichtlich beschäftigte, war die Balance zwischen Vertrauen und Unabhängigkeit gegenüber dem CEO. Mehrere Stimmen aus dem Publikum beschrieben, wie eine über Jahre gewachsene, enge Zusammenarbeit die eigene Urteilsfähigkeit beeinflussen kann: Man teilt gemeinsame Erlebnisse mit den Menschen, mit denen man arbeitet, und diese vertrauensvolle Beziehung stellt man nicht von einem Tag auf den anderen zur Seite.

Ralph Siegl bestätigt das aus eigener Erfahrung: Wenn ein Präsident und CEO eingespielt sind und über viele Jahre gute Arbeit geleistet haben, besteht die Gefahr, dass der VRP zu spät merkt (oder zu spät reagiert), dass sich die Situation und die Anforderungen an die operative Führung geändert haben. Sein Prinzip dagegen: So schwer es fällt, am Ende zählt einzig, was der Firma am besten dient, nicht die persönliche Sympathie. Er habe es zweimal erlebt, dass er sich von langjährigen, verdienten CEOs trennen musste, da sie für die nächste Etappe des Unternehmens nicht mehr die Richtigen waren. Solche Gespräche seien nie angenehm, aber sie gehörten zum Amt.

Damit der Präsident und das VR-Gremium als Ganzes ihre Verantwortung wahrnehmen können, braucht es aus seiner Sicht klare schriftliche Leitplanken: Er stellt dabei die Eignerstrategie ins Zentrum. Wie definiert die Eigentümerschaft Erfolg? In den wenigsten Firmen ist das gemäss seiner Erfahrung festgehalten, sagt Ralph Siegl. Er sieht die Eignerziele als die zentrale Vorgabe für den VR und die Festlegung der Unternehmensstrategie. Wo sie nicht existiert, sollte der VR eine Eignerstrategie treuhänderisch erstellen und dem Aktionariat vorlegen (GV).

Ruhe als Führungsprinzip in der Krise

Auf die Frage, welche Erfahrung besonders wertvoll wäre für die Übernahme eines Präsidiums, antwortet Ralph Siegl ohne Zögern: eine echte operative Krise. Wenn das Geld knapp wird, die Banken anrufen und im Unternehmen die Nerven blank liegen, ist das Präsidium die letzte Instanz, die ruhig bleiben muss, während rundherum alles in Bewegung gerät.

«Du bist die letzte Instanz, the rock in the storm.»

Er erinnert sich an eine Sanierung, bei der das Management zunächst nur eine Option sah: den Konkurs. Im Verwaltungsrat habe man sich inmitten der Stresslage in Ruhe und mit einem bewussten Schritt zurück darüber verständigt, dass es werthaltige Elemente im Unternehmen gibt, die eine Grundhaltung des « going concern » rechtfertigen und eine Liquidation nicht alternativlos ist. Erst dieser bewusste Entscheid für einen Mindset der Fortführung habe den Weg zu einer Lösung via Nachlassstundung geöffnet und am Ende hunderte Arbeitsplätze gerettet, die sonst verlorengegangen wären. Sein Fazit: Wer in der Krise selbst nervös wird, kommt gar nicht erst auf die Idee zu fragen, was im Unternehmen eigentlich noch trägt.

Zur Krisenfestigkeit gehört für ihn auch die klare Kommunikationspolitik und der Beizug von Kommunikationsexperten. Es gilt in ruhigen Zeiten klar zu regeln, wer wann und wie mit wem spricht. Nach seiner Erfahrung kommt es selten bis nie gut, wenn das Präsidium in der Krise plötzlich nach vorne tritt aus dem falschen Verantwortungsgefühl heraus, « dass man mich jetzt braucht ».

Klare Rollenteilung: CEO, Präsident und Lead Independent Director

Mehrfach kam der Abend auf die Frage zurück, wo die Verantwortung des CEOs endet und jene des Präsidenten beginnt. Ralph Siegls Antwort ist unmissverständlich: Sobald ein operativer Umsetzungsentscheid ansteht, gilt «keep your hands off». Viele Verwaltungsratssitzungen verkommen aus seiner Sicht zu verlängerten Geschäftsleitungssitzungen mit Gästen, weil zu viel Zeit mit dem Reporting über die letzte Periode und mit Formalitäten verbracht wird, statt mit der Frage, was übermorgen ansteht.

Besonders wichtig ist ihm der fixe Traktandenpunkt des « VR unter uns ». Auch wenn es ihn nicht in jeder Sitzung ausgiebig braucht, so gibt er doch die Möglichkeit zum vertrauten Austausch im VR, wenn etwas köchelt oder konkret ansteht. Im Austausch des Verwaltungsrats ohne die Geschäftsleitung und Sekretariat kann offen gesprochen und separat protokolliert werden. Generell empfiehlt Ralph Siegl dem Präsidium genau darauf zu achten was und wie entschieden und protokolliert wird. Natürlich muss das VR-Protokoll immer korrekt sein und nicht nur den Entscheid, sondern auch dessen Herleitung hinlänglich festhalten. Bei börsenkotierten Firmen kommt noch eine besondere Aufmerksamkeit in Bezug auf adhoc-publizitätspflichtige Entscheide dazu. Er empfiehlt für diesen Fall den Prozess vor dem finalen Entscheid durch vorbehaltene Entschlüsse zu steuern und

festzuhalten. Die Information sämtlicher Aktionäre zur gleichen Zeit ist dabei eine anspruchsvolle Herausforderung.

Eine Rolle, die von Christian Schaffenberger besonders hervorgehoben wurde, ist jene des Lead Independent Director. Wenn der Präsident selbst längere Zeit ausfällt oder wenn die Aktionäre eine zweite Ansprechperson neben ihm suchen, übernimmt diese Rolle eine wichtige Brückenfunktion. Gerade hier ist eine unabhängige Beurteilung der Passung einer solchen Persönlichkeit im Gremium wertvoll. Wenn die Positionen des CEO und des VRP von derselben Person bekleidet werden, empfiehlt es sich ebenfalls einen Lead Independent Director (LID) zu nominieren.

Börsenkotiert oder Familienunternehmen: zwei unterschiedliche Welten

Der Saal warf auch die Frage auf, welche wesentlichen Unterschiede bestehen, zwischen Präsidium in einer börsenkotierten Firma und einem privaten Familienunternehmen. Hier verweist Ralph auf den starken Fokus auf börsenrechtliche Vorgaben und öffentliche Medieneinflüsse hier und der sensiblen zwischenmenschlichen Beziehungspflege zur Eignerfamilie dort.

Ralph Siegl bestätigt seinen Befund, dass in börsenkotierten Unternehmen der Verwaltungsrat tendenziell eine defensivere, auf regulatorische Korrektheit und Risikomanagement relativ stärker fokussierte Grundhaltung einnimmt. Entsprechend finden sich auf der Traktandenliste ausgeprägt viele regulatorische Themen und der Beizug von Dritt-Expertise ist teilweise deutlich höher.

In Familienunternehmen dagegen ist die persönliche Beziehungsebene aufwändiger. Dort geht es weniger um juristische Absicherung als darum, dass die Eigentümerfamilie dem Präsidenten menschlich vertraut und sich gut informiert fühlt, gerade in schwierigen Phasen. Vor allem bei Krankheit, Ausfall oder Konflikt in der Eignerfamilie wird die Rolle des VRP sehr stark beansprucht. Diese Nähe zur Familie, sagt er, sei ein völlig anderer Teil des Jobs als betriebswirtschaftliche Expertise oder die juristische Wachsamkeit bei kotierten Firmen, aber bei weitem nicht weniger anspruchsvoll.

Er ist zugleich ein klarer Verfechter davon, Kapital und operative Führung zu trennen, auch und gerade in Familienunternehmen. Ein unabhängiger Präsident könne der Familie die ganze administrative Last und regulatorischen Formalismus abnehmen, während sich die Eigentümer stärker auf die inhaltlichen Fragen konzentrieren können. Wichtig sei dabei, so Ralph Siegl, dass sich Präsident und Familie vorher und nachher offen austauschen, damit am Sitzungstisch selbst keine Überraschungen entstehen – siehe auch die Frage der Eignerstrategie und Erfolgsdefinition.

Obwohl absolut legitim, sieht er es kritisch, wenn mehrere Eigentümer selbst im Verwaltungsrat sitzen und dort auch noch das Präsidium innehaben. Aus seiner Erfahrung ist die Neigung, sich in Abstimmungen nach den Kapitalanteilsverhältnissen auszurichten, eine latente Gefahr im VR. Er erinnert daran, dass der VR nach Köpfen abstimmt und die Haftung persönlich ist. Bei börsenkotierten Firmen mit mehreren grossen Aktionären führe diese Konstellation fast zwangsläufig zu Lagerbildung, bei der einzelne Mitglieder für ihre Investoren statt für die Firma als Ganzes denken.

Diesem Reflex sollte das Präsidium klar entgegentreten. Es geht immer um das Beste für das Unternehmen.

Die richtige Zusammensetzung und die eigene Nachfolge

Ralph Siegl plädiert dafür, im Verwaltungsrat bewusst anspruchsvolle, eigenständig denkende Persönlichkeiten zu versammeln, auch wenn sie nicht immer einfach zu führen sind. Entscheidend sei auch, dass Nachfolger für den Verwaltungsrat, selbst Familienmitglieder, denselben unabhängigen Auswahlprozess durchlaufen wie externe Kandidaten, sonst verliere die ganze Zusammensetzung an Substanz.

Die eigene Nachfolge als Präsident bespricht er nicht mit dem ganzen Gremium, wohl aber erstellt er mit dem gesamten VR die Alters- und Mehrjahresplanung des Verwaltungsrats im Sinne eines indikativen Masterplans. Sobald sich abzeichnet, dass eine neue Kompetenz fehlt oder eine bestehende nicht mehr gebraucht wird, sieht er den VRP in der Pflicht frühzeitig das bilaterale Gespräch mit den betroffenen Personen und mit der Eigentümerschaft zu suchen. Solche Gespräche kosteten ihn jedes Mal Überwindung, gehörten aber zur Aufgabe, den Raum zu gestalten, in dem gut entschieden werden kann.

Zur Rolle gehört für ihn auch ein angemessenes Stakeholder-Management insbesondere bei kotierten Unternehmen: den Kontakt zu wichtigen Meinungsmachern im Aktionariat und zur regionalen Politik pflegen, ohne selbst öffentlich in Erscheinung zu treten. In Familienunternehmen übernimmt diese Funktion häufig der Eigentümer selbst, weil er die lokalen Netzwerke oft besser kennt. Dann muss die Abstimmung gut funktionieren.

Schwierige Gespräche gehören zum Amt

Auf die Frage nach der schwierigsten Situation als VRP nennt Ralph Siegl eine Konstellation, in der ein Eigentümer ein privates Problem hatte, das aber nie offen angesprochen wurde. Solange die Firma dadurch nicht gefährdet war, sah er es nicht als seine Aufgabe an, sich in das Privatleben einzumischen. Sobald eine echte Schädigung des Unternehmens gedroht hätte, wäre für ihn der Punkt erreicht gewesen, an dem er hätte handeln müssen. Bis dahin sah er seine Rolle darin als Mensch und nicht als VRP für Gespräche mit der betroffenen Person und ihrem mittelbar mit der Firma verbundenen privaten Umfeld da zu sein. Eine Wortmeldung aus dem Publikum schilderte eine ähnliche Situation und zeigte auf, wie wichtig die persönliche Kompetenz ist: Ein Präsidium wurde dort für zwei bis drei Jahre temporär übernommen, um den Eigentümer vor sich selbst und die Firma vor Schaden zu schützen, bis sich die Lage wieder normalisiert hatte. Beide Beispiele zeigen denselben Grundsatz: Solche Gespräche muss der Präsident adressieren, so unangenehm sie sind, und man darf sie nicht auf die lange Bank schieben, in der Hoffnung, dass sich das Problem von selbst löst.

Auch bei schwächeren Leistungen im Gremium gilt es, die Themen aktiv anzugehen. Wer sich wiederholt erkennbar nicht vorbereitet, sollte direkt angesprochen werden, im Einzelgespräch und nicht erst, wenn der Frust im Raum spürbar wird. Ralph Siegl vergleicht das mit einem Trainer, der

einem Spieler sagen muss, dass er auf seiner Position nicht mehr eingesetzt werden kann. Genau dafür braucht es die regelmässige, mehrmals jährliche Selbstevaluation des Gremiums. Ralph empfiehlt dazu auch eine kurze Reflexion nach jeder Sitzung: Wie war die Diskussion, waren die Unterlagen gut, sitzen die richtigen Personen am Tisch, konnten sich alle einbringen, was kann man besser machen etc.

Zeitaufwand und die eigenen Grenzen

Als Faustregel nennt Ralph Siegl für ein einfaches Verwaltungsratsmandat rund 10-20 Prozent einer Vollzeitstelle, für ein Präsidium je nach Situation zwischen 30-50%, bei kotierten Unternehmen eher am oberen Ende. Wer als erfahrener Präsident in ein Unternehmen mit einer jungen Führungsmannschaft kommt, läuft zudem Gefahr, ungewollt zum Schatten-CEO zu werden und sich zeitlich stärker einbringen zu müssen als ursprünglich gedacht. Die Streuung kann gross sein und die tatsächliche Belastung hängt stark von der strategischen Situation der jeweiligen Firma ab, die in Krisenzeiten schnell zu einem Vollzeitjob werden kann.

Drei Fragen vor dem Ja

Zum Abschluss bat die Runde Ralph Siegl um die drei wichtigsten Fragen, die sich jedes Verwaltungsratsmitglied stellen sollte, bevor es ein Präsidium annimmt. Seine Empfehlung: 1) Habe ich selbst eine klare Vorstellung davon, wohin ich diese Firma führen will und glaube ich wirklich an das Unternehmen und nicht nur an die Menschen darin, 2) Kann und will ich andere für diesen Weg begeistern. 3) Will ich mir das wirklich antun (Zeit, Aufwand, Mühen, Reputation, Exposure etc.) Christian Schaffenberger ergänzte eine vierte, implizite Frage, die den ganzen Abend durchzog: Bringe ich das nötige Fingerspitzengefühl und Interesse an Menschen mit, um ein Gremium mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten zu führen. Denn nur wenn diese Vielfalt am Tisch wirklich zur Sprache kommt, entsteht am Ende auch die Qualität der Diskussion, die der Verwaltungsrat der Firma schuldet.

Ein herzliches Dankeschön an Ralph Siegl für die Offenheit und die Tiefe seiner Erfahrung sowie an Christian Schaffenberger für die Moderation dieses Abends. Ebenfalls ein Dankeschön an alle Mitglieder, die mit ihren Fragen und Wortmeldungen zum offenen Austausch dieses Abends beigetragen haben.