



1



2

Anzahl VR-Mutationen pro Jahr

- Anzahl Aktiengesellschaften in der Schweiz: rund 124'000 (Quelle: Bundesamt für Statistik, 08/2025)
 - Anzahl VR-Mandate in der Schweiz: rund 260'000 (Quelle: ME Advocat, 01/2021)
 - Durchschnittliche Verweildauer im VR: rund 8,3 Jahre (Quelle: Universität Zürich, 12/2024)
- Anzahl VR-Mutationen pro Jahr brutto: rund 31'325 (260'000 : 8,3)
- VR-Mutationen pro Jahr in «Konzernverhältnissen»: rund 3'325 (Schätzung, 10%)
- **Anzahl VR-Mutationen pro Jahr netto: rund 28'000**

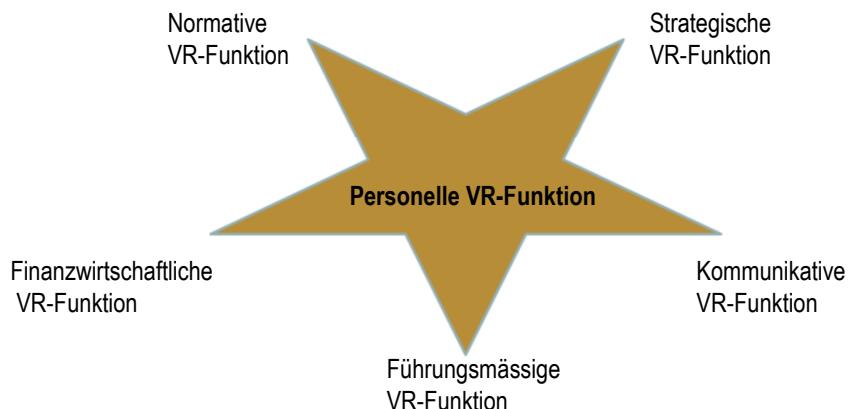
Obligationenrecht - Der Kernartikel 716 a

Der Verwaltungsrat hat folgende **unübertragbare und unentziehbare Aufgaben**:

1. die **Oberleitung** der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die **Festlegung der Organisation**;
3. die **Ausgestaltung des Rechnungswesens**, der **Finanzkontrolle** sowie der **Finanzplanung**, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die **Ernennung** und **Abberufung** der mit der **Geschäftsführung** und der Vertretung betrauten Personen;
5. die **Oberaufsicht** über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des **Geschäftsberichtes** sowie die Vorbereitung der **Generalversammlung** und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die **Benachrichtigung des Richters** im Falle der Überschuldung.

Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

Die bestmögliche VR-Zusammensetzung steht im Zentrum



Traumjob Verwaltungsrat/-rätin

Gliederung Referat:

- 1) Einleitung
- 2) Grundsätzliche Auslegeordnung
- 3) Bestmögliche statt erstbeste VR-Zusammensetzung**
- 4) Praxistipps für VR-Mandatsgewinnung

Bestmögliche statt erstbeste VR-Zusammensetzung



„Diversität“ des VR

(In welchen Bereichen sollen sich die einzelnen VR-Mitglieder ergänzen?)

- Interdisziplinarität (fachlich, methodisch, branchenmässig)
- Aus-/Weiterbildungsdiversität
- Unterschiedliches Alter / Alterspanne / Vermeidung «has-been-Berichterstattung»
- Geschlechterdiversität
- Vorteilhafterweise mehrheitlich nicht exekutiv
- Rollenkompetenz- & komplementarität (Präsident, Ausschussmitglieder, Sekretariat)
- Typenvielfalt (Visionär, Innovator, Gestalter, Controller, Advocatus diaboli etc.)
- Unterschiedliche Netzwerke (wirtschaftlich, politisch, gesellschaftlich etc.)
- Situativ regional, überregional oder international
- etc.

Bestmögliche statt erstbeste VR-Zusammensetzung



„Homogenität“ des VR

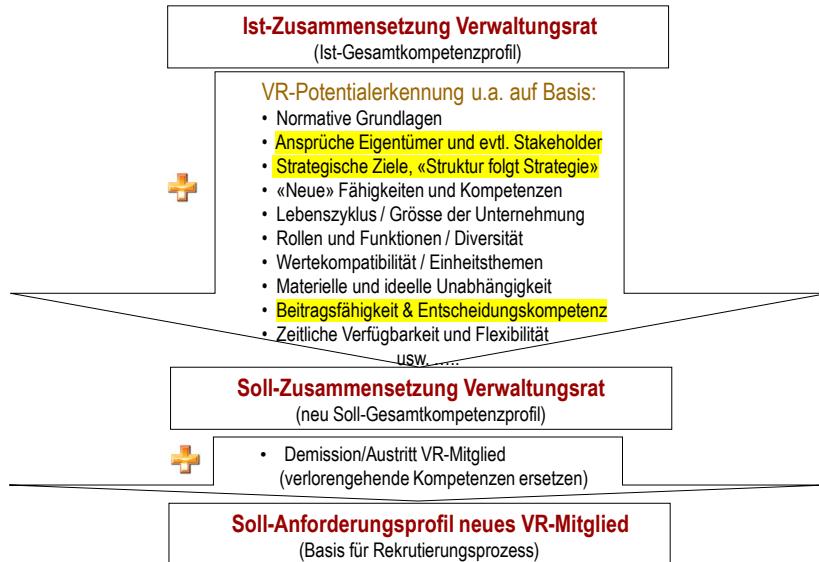
(Welche Anforderungen gelten für jedes einzelne VR-Mitglied?)

- Team mit Leidenschaft und Engagement / «**Identifikation und Verbindlichkeit**»
- Primat der Unternehmensinteressen über die Eigeninteressen
- Wegbedingung von stetigen Interessenskonflikten
- Ideelle und materielle Unabhängigkeit
- Zeitliche Flexibilität und Verfügbarkeit / «**Mitwirkungspflicht**»
- Sachlich kritisch im Innenverhältnis – „Kollegialitätsprinzip“ im Außenverhältnis
- Team- und Rollenfähigkeit
- Integrität: Glaubwürdige und gefestigte Persönlichkeiten
- Hohe Selbstreflektionskompetenz
- Führungskompetenz und –vorbildlichkeit / «**generelle Beitragsfähigkeit**»
- **Financial literacy (Gutes Grundverständnis der Finanzen)**
- Wertehaltung passend zur Unternehmung

Bestmögliche statt erstbeste VR-Zusammensetzung



Vom Ist- zum Sollprofil



9

Bestmögliche statt erstbeste VR-Zusammensetzung



Beispiel „Soll“-Anforderungsprofil

Die Galliker Transport & Logistik AG (www.galliker.com) wurde 1918 gegründet und wird heute – weiterhin zu 100% im Familienbesitz – von der dritten Generation geführt. Die Unternehmung ist über die Jahre kontinuierlich gewachsen und gilt heute als international tätiges Logistikunternehmen mit 3'300 Mitarbeitenden in 18 Filialen in 6 Ländern als Vorzeigunternehmen der Logistikbranche. Sauberkeit, Ordnung und Gradlinigkeit zeichnen die Firma aus. Investitionen in Pflege und Unterhalt von Infrastruktur und Fuhrpark zahlen sich aus und bedeuten wahre Nachhaltigkeit - Green Logistics by Galliker.

Im Rahmen einer Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat suchen wir eine führungserfahrene und strategisch denkende

Unternehmerpersönlichkeit als Mitglied des Verwaltungsrates mit fundierter IT- & Industrieerfahrung sowie Affinität zur Logistik-Branche

Die Anforderungen an diese hochspannende Verwaltungsrats-Tätigkeit sind:

- Langjährige erfolgreiche Führungserfahrungen auf Stufe CEO einer Unternehmung im Bereich IT/Digitalisierung oder CEO in der Industrie mit zusätzlicher Verantwortlichkeit in IT/Digitalisierung;
- Aktuelle hauptberufliche Tätigkeit, die sicherstellt, dass Trends und Innovationen in den Bereichen strategische HR-Führung und IT/Digitalisierung zeitnah und auch zukünftig Bestandteil der eigenen Erfahrungswerte bleiben;
- Zusätzliche generalistische Beitragsfähigkeit im Verwaltungsrat als Coach und Sparringpartner mit ausgeprägter strategischer Leadership, unter Einbringung von eigenen Erfahrungswerten aus eigentumsgesetzten Unternehmen;
- Zeitliche Flexibilität und Verfügbarkeit von mindestens +/- 10 Tagen, inkl. Vor- und Nachbereitung;
- Bestmöglich passendes Persönlichkeitsprofil zur im Familienbesitz stehenden Unternehmung: Integre, authentische, offene und der Sache verpflichtete Persönlichkeit; unternehmerisch denkend und handelnd, mit hoher Ziel- und Erfolgsorientierung und einem guten Sinn für Humor;
- Alter ca. 40 - 55 Jahre, um das VR-Gremium zu verjüngen und eine langfristige VR-Einsitznahme sicherzustellen.

Interessiert an dieser verantwortungsvollen Verwaltungsrats-Tätigkeit? Gerne erwarten Felix Howald und Silvan Felder Ihr Motivationsschreiben mit Bezug auf die genannten Anforderungskriterien sowie Ihr CV (pdf-Format, max. 4 Seiten, in deutscher Sprache) an info@vrmanagement.ch.

10



Traumjob Verwaltungsrat/-rätin

VR MANAGEMENT

Gliederung Referat:

- 1) Einleitung
- 2) Grundsätzliche Auslegeordnung
- 3) Bestmögliche statt erstbeste VR-Zusammensetzung
- 4) Praxistipps für VR-Mandatsgewinnung

© Verwaltungsrat Management AG, Luzern www.vrmanagement.ch Zürich, Nov. 2025

11



Praxistipps für VR-Mandatsgewinnung

VR MANAGEMENT

Praxistipp 1

Faire Selbsteinschätzung

- Meine passende Führungserfahrung – funktionale Anschlussfähigkeit (mind the gap)
- Meine fachlichen, methodischen und branchenmässigen Assets
- Meine Defizite (was muss ich noch tun, was kann man von mir nicht erwarten!)
- «Fachnerd» oder «Allroundbrain»?
- «Wettbewerbsfähigkeit» in Rekrutierungsverfahren?

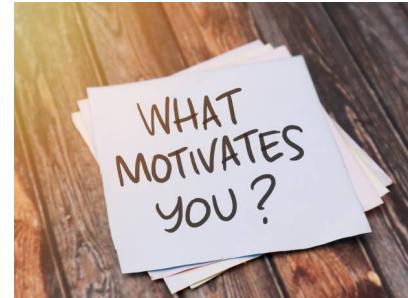
© Verwaltungsrat Management AG, Luzern www.vrmanagement.ch Zürich, Nov. 2025

12

Praxistipp 2

Motivation

- Was würde mir wirklich Spass machen?
- Intrinsisch vs. extrinsisch
- Sinnhaftigkeit vs. Status



Praxistipp 3

Sichtbar machen

- Z.B. LinkedIn
- Netzwerke
(Vermittler, Wirtschaftsverbände, VR-Netzwerke etc.)
- Evtl. Direktansprachen (nur im Beziehungsumfeld empfohlen!)
- Authentizität bewahren
- **Beachte:** 9 von 10 VR-Vakanzen werden aufgrund persönlicher, beruflicher und familiärer Netzwerke besetzt.



Praxistipp 4

Fit machen

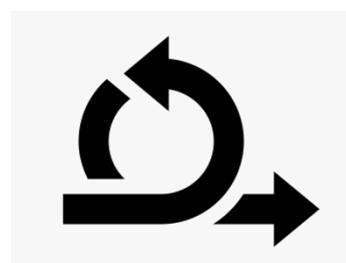
- Rollen- und Funktionsklarheit erarbeiten
- Aus- und Weiterbildung (fachlich, methodisch, funktional)
- Austausch mit VR-/SR-Experten
- **Aber:** VR oder SR werde ich nicht, weil ich mich über VR-Ausbildung ausweisen kann



Praxistipp 5

Planen und trotzdem situativ handeln

- Praxistipps 1 – 4 beherzigen
- Nicht erst ab dem 60. Altersjahr «ins Rennen gehen»
- Parallelität von hauptberuflicher Tätigkeit und externe VR-Tätigkeit
- Einkommensuntergrenze evaluieren



Traumjob Verwaltungsrat/-rätin



© Verwaltungsrat Management AG, Luzern

www.vrmanagement.ch

Zürich, Nov. 2025