



Wie kommt man zu einem Verwaltungsratsmandat? Die ehrliche Antwort.



[Ernest Cavin](#)

Independent Board Director | MedTech Executive | AI-Driven Growth & Digital Transformation | Executive & Board Search | SwissBoardForum | SwissVR

2. April 2026

**Die meisten Antworten auf diese Frage sind zu kurz.
Oder zu bequem. "Netzwerk pflegen." "Sichtbarkeit aufbauen."
"Zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein." Das stimmt alles. Und
es erklärt fast nichts.**

Denn wer glaubt, ein Verwaltungsratsmandat sei primär eine Frage des richtigen Kontakts, versteht nicht, wie der Markt wirklich funktioniert. Und verliert Zeit mit falscher Vorbereitung.

Die ehrliche Kurzform: **Ein Verwaltungsratsmandat wird selten "gefunden". Es wird vergeben.** Und zwar an Personen, die sowohl fachlich als auch menschlich empfehlenswert sind.

Als jemand, der seit Jahren an der Schnittstelle von Strategie, Digitalisierung und Governance arbeitet und den Weg in die Schweizer Verwaltungsräte aus eigener Erfahrung kennt, **sehe ich zwei Typen von Kandidierenden: jene, die auf ein Mandat warten. Und jene, die eines verdienen.** Der Unterschied ist kleiner als man denkt. Und grösser als man hofft.

Der Markt, den die meisten falsch einschätzen

Der Schweizer VR-Markt ist kein Stellenmarkt. Er ist ein Reputationsmarkt.

Eine Studie im Rahmen einer UZH-Masterarbeit unter 730 Schweizer KMU-Verwaltungsräten zeigt: Rund 88% aller Mandate werden über persönliche Netzwerke und interne Kanäle vergeben, bei kleineren KMU noch stärker ausgeprägt. Nur 12% laufen über externe Kanäle, Plattformen oder strukturierte Suche (Organisator, 2025). Praxisliteratur bestätigt dieses Muster: Die meisten Verwaltungsratsmandate werden nicht ausgeschrieben, sondern von bestehenden Verwaltungsräten oder der Geschäftsleitung empfohlen ([Rochester-Bern Executive Programs](#), 2024). [Korn Ferry](#) zitiert die Schätzung, dass rund 70% aller jährlichen Board-Appointments über Networking statt über Executive Search erfolgen (Korn Ferry, 2022).

"Wer auf ein Mandat wartet, bis es ausgeschrieben ist, wartet meistens zu lang."

Das ist keine Absage an Plattformen oder Netzwerkorganisationen wie [swissVR](#) oder [SwissBoardForum](#). Es ist eine Einladung, die eigene Positionierung als Marktteilnehmer zu denken statt als Bewerber.

Darum ist die entscheidende Frage nicht: "Wer kennt mich?" Sondern: "Wer würde mich mit gutem Gefühl empfehlen?" Genau hier scheitern viele erfahrene Führungskräfte. Sie verkaufen eine Laufbahn. Anstatt eine Urteilsfähigkeit.

Was gute Kandidierende beim Erstkontakt zuerst gewichten

Eine [Innosuisse](#) geförderte Online-Umfrage unter 149 potenziellen Verwaltungsrät:innen zeigt, welche Kriterien Kandidierende beim Erstkontakt mit einem VR-suchenden KMU zuerst gewichten: Normen und Werte stehen mit 22% an erster Stelle, gefolgt von Eigentümerschaft (16%) sowie IKS/Risiko/Revision (15%). IT-Kompetenz folgt ganz am Schluss, mit 3% ([VRMandat.com](#) & [KMU-HSG | Institut für KMU und Unternehmertum](#), 2021).

Das ist aufschlussreich und für viele überraschend. Gute Kandidierende fragen eben nicht zuerst: Wie prestigeträchtig ist das Mandat? Sie fragen: Wie sauber ist dieses Unternehmen geführt? Im Kern lautet ihre erste Prüfung: Kann ich hier Verantwortung tragen, ohne meine Reputation zu riskieren?

"Ein Lebenslauf öffnet Türen. Governance-Kompetenz hält sie offen."

Viele KMU versuchen, ein Mandat über Nähe und Vertrauen zu verkaufen. Gute Kandidierende prüfen dagegen zuerst die Governance-Qualität: Wie professionell verhält sich die Eigentümerschaft? Gibt es klare Rollentrennung? Sind die finanzielle Lage und die Entscheidungswege transparent? Je erfahrener das Profil, desto härter fällt diese Prüfung aus. Nicht weil diese Personen anspruchsvoller wirken wollen, sondern weil sie Reputation, Zeit und Haftung professionell gewichten ([VRMandat.com](#) & [KMU-HSG | Institut für KMU und Unternehmertum](#) 2021; [ORGANISATOR Das Magazin für KMU](#), 2025).

Wofür heute Nachfrage da ist: belegt, nicht gefühlt

Wenn Sie empfohlen werden wollen, müssen Sie ein reales Problem lösen, das die Gremien derzeit beschäftigt.

Die VR-Umfrage 2024/25 erfasste unter 202 Verwaltungsräten die dringlichsten Herausforderungen für ihre Gremien (ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich): 50% der Befragten nennen ein unsicheres Markt- und geopolitisches Umfeld, 37% digitale Transformation und Cyber Security sowie 26% Nachfolgeplanung und Besetzung (Knight Gianella & Partner AG et al., 2024). Eine ergänzende Umfrage von Knight Gianella & Partner AG und IMD unter 195 Verwaltungsräten zeigt, welche Kompetenzen im Verwaltungsrat der Zukunft wichtiger werden: technologische Kompetenz in Digitalisierung und KI (35% der Frauen, 40% der Männer), strategisches und kritisches Denken (45% der Frauen, 33% der Männer), Führungskompetenz mit Unternehmenserfahrung (37% der Frauen, 32% der Männer) (Knight Gianella & Partner AG, 2023).

Gleichzeitig ist relevant, wie Mandatsträger tatsächlich arbeiten: In der befragten Stichprobe börsenkotierter und grosser, nicht börsenkotierter Schweizer

Unternehmen halten Verwaltungsräte im Schnitt 4.1 Mandate pro Person. Zeit ist ein knappes Gut (Knight Gianella & Partner AG et al., 2024). Was daraus folgt: Ihr Profil muss nicht breit sein. Es muss klar an diese Agenda angeschlossen sein.

Die drei häufigsten Positionierungsfehler

Erstens: Zu breit aufgestellt, zu wenig scharf. "Ich bringe Erfahrung in Strategie, Finance, HR und Digitalisierung" klingt umfassend. Es klingt auch nach niemandem, der wirklich etwas Bestimmtes kann. Ein klares Kompetenzprofil, verankert in konkreten Situationen und nachvollziehbaren Entscheidungen, wirkt stärker als eine lange Liste von Funktionen. Korn Ferry empfiehlt einen einseitigen Board-Bio-Ansatz: keine Daten und Titel, sondern eine prägnante Synopsis der eigenen Wirkung, formuliert als Schlagzeilen der Karriere (Korn Ferry, 2022).

Zweitens: Das Netzwerk wird gepflegt, aber nicht aktiviert. Viele kennen die richtigen Menschen. Aber sie haben nie deutlich gemacht, welches Mandat sie suchen und welches Profil sie anbieten. Eine klare, offene Aussage im richtigen Kontext, ob bei einer swissVR-Veranstaltung, einem SwissBoardForum-Anlass oder in einem persönlichen Gespräch, ist oft der einfachste und wirkungsvollste Schritt. Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance hält ausdrücklich fest, dass Verwaltungsräte heute bewusst auf Diversität, Kompetenz und Unabhängigkeit ausgerichtet sein sollten (economiesuisse, 2023). Das schafft Raum für neue Profile, wenn sie sich aktiv einbringen.

Drittens: Governance-Bildung wird unterschätzt. Wer Aufsicht übernehmen will, muss in Governance-Sprache argumentieren können, nicht nur in Funktionssprache. Anerkannte Weiterbildungen in Governance, Cyber oder Risikomanagement sind sichtbare Differenzierungssignale. Der Swiss Code empfiehlt explizit ein Anforderungsprofil sowie die gezielte Einführung und Weiterbildung neuer VR-Mitglieder (economiesuisse, 2023). Die BDO-Verwaltungsratsstudie 2023 zeigt zudem: 70% der VR-Mitglieder sind 50 Jahre oder älter, 35% bereits 60 Jahre oder älter (BDO AG, 2023). Das verschärft Nachfolgefragen strukturell. Und es macht governance-reife Profile, die jünger sind und gezielte Weiterbildung nachweisen können, demographisch deutlich attraktiver.

Was Zeit und Haftung mit dem eigenen Entscheid zu tun haben

Ein Verwaltungsratsmandat ist kein Honorar-Add-on. Es ist Verantwortung mit persönlicher Risikodimension.

Das Obligationenrecht bzw. das Aktienrecht kennt weder übertragbare Pflichten noch solidarische Haftung bei schuldhaften Verstössen (OR 716, OR 754; SECO, 2023). Seit Inkrafttreten des revidierten Aktienrechts wird die Pflicht zur laufenden Überwachung der Zahlungsfähigkeit und Liquidität explizit betont: Bei drohender

Zahlungsunfähigkeit muss der Verwaltungsrat Massnahmen ergreifen; die Missachtung dieser Handlungspflichten kann Verantwortlichkeit begründen (VISCHER, 2022). Und wer den Aufwand unterschätzt, trifft schlechte Entscheidungen: 87% der befragten Verwaltungsräte wenden mehr als sechs Tage pro Jahr für ein einziges Mandat auf (swissVR et al., 2018). Aktuelle Daten zeigen: 60% der Verwaltungsräte berichten von weiter steigendem Zeitaufwand (swissVR, 2026).

"Das falsche Mandat ist teurer als kein Mandat. Wer das nicht versteht, lernt es auf Kosten der eigenen Reputation."

Das SwissBoardForum empfiehlt deshalb eine systematische Klärung vor der Mandatsannahme: Warum wurde ich vorgeschlagen? Welches konkrete Profil wurde gesucht? Wie ist die finanzielle Lage des Unternehmens und welche Rechtsrisiken bestehen? Welche Interessenkonflikte sind zu klären? Sind Zeitaufwand, D&O-Versicherung und Entschädigung transparent geregelt? (SwissBoardForum, 2025). Ein Mandat ohne diese Grundlage zu übernehmen ist ein Blindflug mit fremden Risiken.

Was ein überzeugendes Kandidatenprofil heute braucht

Aus der Praxis, aus Gesprächen mit Verwaltungsratspräsidenten und aus den verfügbaren Schweizer Daten lassen sich fünf Elemente ableiten, die ein starkes Profil ausmachen.

Ein klares strategisches Narrativ. Nicht "30 Jahre Erfahrung in der Industrie", sondern: Welche Art von Entscheidungen haben Sie in welchen Situationen getroffen? Was können Sie in einem Gremium leisten, das Sie anderswo nicht leisten können? Korn Ferry nennt das die "Board Proposition": eine prägnante Zusammenfassung der eigenen Wirkung, formuliert für eine Zielgruppe, die in Minuten entscheidet, ob jemand passt oder nicht (Korn Ferry, 2022).

Ein belegbarer Track Record in Themen, die auf der VR-Agenda stehen. P&L-Verantwortung, transformatives Wachstum, finanzielle Führung, Innovationssteuerung oder Umgang mit neuen Technologien: Das sind die am häufigsten gesuchten Hintergründe (Korn Ferry, 2022). Wer einen oder mehrere dieser Bereiche mit konkreten Resultaten belegen kann, ist substantiell besser positioniert als jemand, der nur Funktionen und Titel auflistet.

Nachgewiesene Governance-Orientierung. Weiterbildungen und Zertifikate in Governance, Cyber oder Risikomanagement, aktive Mitgliedschaft in Netzwerken wie swissVR oder SwissBoardForum und nachweisbare Thought-Leadership-Beiträge auf LinkedIn oder an Konferenzen sind sichtbare Signale. Der Swiss Code empfiehlt in diesem Zusammenhang explizit ein klares Anforderungsprofil sowie die gezielte

Weiterbildung von VR-Mitgliedern als Element guter Governance (economiesuisse, 2023). Wer in Governance investiert, entspricht nicht nur einem Marktbedarf, sondern auch einem anerkannten Qualitätsstandard.

Transferfähigkeit mit sektoraler Relevanz. Branchenerfahrung hilft. Aber Verwaltungsratspräsidenten suchen heute oft gezielt komplementäre Profile. Wer aus einer anderen Branche kommt und das überzeugend mit einer Brücke zur Ausgangslage des Unternehmens verbindet, ist ein Differenzierungsvorteil, kein Nachteil (Korn Ferry, 2022).

Konstruktive Eigenständigkeit. Wer im Vorgespräch nur zustimmt, wird als zukünftiger Jasager wahrgenommen. Wer eine eigene, begründete Einschätzung zur strategischen Lage des Unternehmens einbringt, signalisiert genau das, was ein gut geführtes Gremium braucht. Das Handbuch für den Verwaltungsrat des SwissBoardForum beschreibt diese Fähigkeit als eine der zentralen Voraussetzungen für wirksame Gremienarbeit (SwissBoardForum, 2024).

Fazit

Ein Verwaltungsratsmandat fällt selten vom Himmel. Es entsteht aus Klarheit im Profil, Sichtbarkeit im richtigen Kontext, nachgewiesener Governance-Kompetenz und harter Due Diligence, bevor man zusagt.

Der demographische Druck erhöht den Bedarf an gut vorbereiteten und wirksamen Kandidatinnen und Kandidaten. 2020 kamen auf 100 Erwerbspersonen im Alter von 20 bis 64 rund 35.6 Personen im Alter von 65+. Im Referenzszenario des Bundesamts für Statistik steigt dieser Wert bis 2050 auf 53.3 (BFS, 2020). Die Nachfrage nach governance-reifen Profilen mit digitaler und strategischer Kompetenz wird nicht sinken. Gleichzeitig bleibt die Rekrutierungslogik in Schweizer KMU stark beziehungsbasiert. Genau deshalb gewinnt, wer empfehlbar wird, nicht wer am lautesten sucht.

Dr. Ernest Cavin ist eine international erfahrene C-Level-Führungskraft mit über 30 Jahren Erfahrung in der Technologie- und Medizintechnikbranche. Er verfügt über einen DBA, MBA und BSc sowie ein CAS Verwaltungsrat (Rochester-Bern Executive Programs, Universität Bern), NACD Governance Fellow und ein CERT Certificate in Cybersecurity Oversight (Carnegie Mellon University). Er ist aktives Mitglied der swissVR Community und des SwissBoardForum.

Quellenbasis

[BDO](#). (2023, 7. Juni). *Verwaltungsratsstudie 2023* [Medienmitteilung, PDF].

[Bundesamt für Statistik BFS](#). (2020, 28. Mai). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung 2020–2050: Wachstum, Alterung, Bildung und Erwerbsbeteiligung* [Medienmitteilung, PDF].

[economiesuisse](#). (2023, 6. Februar). *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* [PDF; überarbeitete Fassung, genehmigt 14. November 2022].

Knight Gianella & Partner AG. (2023). *Knight Gianella VR-Umfrage 2023/24* (in Zusammenarbeit mit IMD) [PDF; n=195].

[Knight Gianella & Partner AG, gfs-zürich, Markt- & Sozialforschung, & Universität St.Gallen \(HSG\)](#). (Executive School). (2024, 2. Dezember). *Knight Gianella VR-Umfrage 2024/25* [PDF; n=202].

Korn Ferry. (2022, 14. November). *5 strategies for gaining a board seat*.

Organisator. (2025, 26. Mai). *Besetzungspraxis von Verwaltungsräten in KMU mit viel Professionalisierungs-Potenzial*.

Rochester-Bern Executive Programs. (2024, 15. April). *Wie werde ich Verwaltungsrat oder Verwaltungsrätin?*

@Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (2023, 18. September). *Welche Aufgaben hat ein Verwaltungsrat?* (KMU-Portal).

SwissBoardForum. (2024). *Handbuch für den Verwaltungsrat* (3., aktualisierte und vollständig überarbeitete Aufl.). Cosmos Verlag.

SwissBoardForum. (2025, 21. August). *Vor der Mandatsübernahme: 7 kluge Fragen für angehende Verwaltungsräte*.

swissVR. (2026, 3. März). *Chancen und Risiken 2026: Was auf Verwaltungsräte zukommt* (swissVR Monitor I/2026) [Webseite].

swissVR, [Deloitte](#) Schweiz, & [HSLU Hochschule Luzern](#). (2018, August). *swissVR Monitor II/2018: Zeitaufwand für VR-Mandate* [Medienmitteilung, PDF].

[VISCHER](#). (2022, 1. Juni). *Neues Aktienrecht: Kapitalverlust, Überschuldung und Zahlungs(un)fähigkeit (Nr. 4)* [Blogbeitrag].

[VRMandat.com](#), & KMU-HSG (Universität St. Gallen). (2021). *Minimalanforderungen an verwaltungsratsuchende KMU* [Online-Umfrage, n=149; Innosuisse-gefördert].