

Verwaltungsrats-Ranking 2026

«Krisenfähigkeit ist ein Muskel»

Ton Büchner spricht über seine Philosophie als Verwaltungsratspräsident von Swiss Prime Site sowie darüber, was er aus früheren Herausforderungen gelernt hat und weshalb die Ausschüttungspolitik des Immobilienunternehmens nachhaltig ist.



Ton Büchner ist Verwaltungsratspräsident von SPS: «Dass wir im VR-Ranking gewonnen haben, hat mich positiv überrascht.»

Mit Swiss Prime Site präsidiert Ton Büchner die grösste Immobilien-gesellschaft an der Schweizer Börse. Er empfängt in Zürich im Prime Tower zum Interview – hoch über dem Bahnhof Hardbrücke, mit Blick auf die Hallen, wo einst bei Sulzer seine Laufbahn in der Schweiz begann.

Herr Büchner, Swiss Prime Site belegt im diesjährigen VR-Ranking den ersten Platz. Was denken Sie, warum Sie gewonnen haben? Ich habe das nicht erwartet und bin positiv überrascht. Das Management hat einen grossartigen Job gemacht in der Umsetzung der Strategie. Der Verwaltungsrat unterstützt, und die Resultate sind nun sehr gut sichtbar. Das hat sicher geholfen.

Sie sprechen die Transformation an. Früher bot Swiss Prime Site Alterswohnen und mit Wincasa Dienstleistungen an und betrieb mit Jelmoli selbst ein Warenhaus. Heute sind wir mit zwei Säulen auf das Immobiliengeschäft fokussiert. Einerseits halten wir selbst Immobilien – Büroliegenschaften, etwas Retail, Hotels, teilweise Logistik. Und andererseits managen wir im Asset Management Immobilien, die andere besitzen. Während das eine Segment kapitalintensiv ist, weil die Immobilien bei uns auf der Bilanz sind, benötigt das andere nur wenig Kapital. Das gibt zwei verschiedene Dynamiken, und diese erlauben uns, in verschiedenen Marktzyklen – steigende Zinsen, fallende Zinsen – Wachstumsopportunitäten zu haben.

Zur Person

Der niederländisch-schweizerische Doppelbürger Ton Büchner (60) sagte einmal, er habe immer auf irgendeine Weise gebaut. Nach dem Studium des Bauingenieurwesens in Delft war er im Offshore-Rorleitungsbau tätig. 1994 begann er nach einem MBA am IMD in Lausanne bei Sulzer, wo er 2007 bis 2011 CEO war. Anschliessend war er bis 2017 CEO des niederländischen Chemiekonzerns Akzo Nobel. Bereits seit 2016 ist er Mitglied des Verwaltungsrats von Novartis; 2020 bis Ende 2025 war er Verwaltungsratspräsident von Burckhardt Compression. Bei Swiss Prime Site hat er dieses Amt seit 2020 inne. Seit diesem Frühjahr ist er neu Verwaltungsratsmitglied von Georg Fischer.

Praktisch zeitgleich mit Swiss Prime Site leitete Nestlé den CEO-Wechsel ein. Bei beiden CEO wurde eine Beziehung mit einer Mitarbeiterin publik. Nur bei Nestlé kam es zum Aufschrei. Was haben Sie besser gemacht? Das ist nicht vergleichbar. Sobald wir von diesem Thema wussten, kommunizierten wir sehr offen. Zudem waren wir zu diesem Zeitpunkt schon seit langem in einem Nachfolgeprozess für den CEO. Eine ordentliche Nachfolgeplanung startet anderthalb bis zwei Jahre vor einem CEO-Wechsel, so war es auch in diesem Fall. Die Nachfolge hatte also nichts mit dieser Situation zu tun.

Ein weiterer Punkt für Swiss Prime Site: Der Frauenanteil im Verwaltungsrat ist seit ihrem Amtsantritt deutlich gestiegen. Da müssen wir drei, vier Schritte zurück machen. Als ich zu Swiss Prime Site gekommen bin, hatten wir einen Verwaltungsrat mit langjährigen Mitgliedern, die eher Generalisten waren. Zum damaligen Unternehmen mit ganz unterschiedlichen Geschäftsbereichen hat das gepasst. Der Verwaltungsrat muss mit seinen Kompetenzen die Strategie stützen können. Mit der strategischen Fokussierung auf das Kerngeschäft Immobilien habe ich dann langsam angefangen, den Verwaltungsrat zu verändern. Ganz grob gesagt wollten wir zwei Personen mit CEO-Hintergrund als Sparring-Partner für CEO und CFO. Zwei Personen mit Finanzhintergrund, zwei Immobilienexperten und jemanden mit juristischem Hintergrund. Und ja, Diversität ist mir dabei auch wichtig, aber

nicht nur bezüglich Geschlecht, sondern zum Beispiel auch bezüglich Charakter.

Eine Kompetenz, die Sie in den Verwaltungsrat einbringen, ist Nachhaltigkeit. Das sagen andere von mir, nicht ich.

Es steht da, ich weiss nicht, wer es hingeschrieben hat. Der Grund, warum man es mir zuschreibt, ist wohl, dass ich als Sulzer CEO im Jahr 2006 mit dem Thema angefangen habe. Das war noch in der Zeit, als Investoren

«Den Stress in der Bevölkerung, wenn es um Mietpreise geht, kann ich nachvollziehen.»

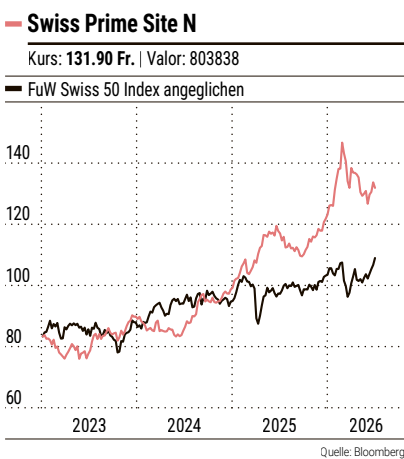
gesagt haben: Hören Sie bitte auf, Ihre Zeit und mein Geld zu verschwenden. Später wurde ESG eher ein Marketing-Thema, und heute ist es vor allem ein Compliance- und Risikothema. Das ist nicht immer zielführend. Ich fände es gut, wenn die Unternehmen wieder mehr an Visionen und Impact arbeiten. Das machen wir bei Swiss Prime Site, wir haben eine klare Strategie, wie wir bis 2040 klimaneutral werden.

Aus Nachhaltigkeitssicht wäre es oft das Beste, ein Gebäude stehen zu lassen, statt es abzureissen und neu zu bauen. Gelegenheit hierzu haben Sie im Maag-

Areal, wo Sie soeben nach einem Rechtsstreit Ihr Neubaukonzept zugunsten eines Museums in der bestehenden Halle zurückgezogen haben. Welche Faktoren waren ausschlaggebend?

Die zeitlichen und die inhaltlichen Unwägbarkeiten wegen der hängigen Einsprachen verunmöglichten eine verlässliche Weiterentwicklung des Projekts. Wir wollten keine jahrelange juristische Auseinandersetzung mit ungewissem Ausgang.

Sie haben derzeit bei vorgeschlagenen Begleitmassnahmen zur 10-Mio.-Initiative Gelegenheit, im politischen Prozess mitzudiskutieren. Die Verschärfung der Lex Koller sieht vor, dass Investoren aus dem Ausland keine kotierten Anteile an Wohnimmobilien-gesellschaften mehr halten dürfen. Für Swiss Prime Site mit 10 bis 20% des Aktienkapitals in ausländischer Hand wäre das gravierend. Derzeit wird der Vorschlag diskutiert, und wir bringen uns ein. Zusammen mit dem Management-Team haben wir daher Kontakt mit verschiedenen politischen Entscheidungsträgern in Zürich und Bern aufgenommen, um unsere Sicht zu erklären. Ich gehe davon aus, dass es am aktuellen Vorschlag noch einige Anpassungen geben wird. Sonst würde es sehr, sehr schwierig werden für ausländische Anleger, in kotierte Schweizer Immobilienunternehmen zu investieren. Das hiesse dann, dass diese Gesellschaften nicht mehr den Zugriff haben auf die Liquidität, die sie benötigen, um beispielsweise den Prime Tower zu finanzieren. Es geht nicht nur um Kapitalerhöhungen,



sondern auch am Obligationenmarkt hätte es einen Effekt.

Können Sie die Ideen des Bundesrats nachvollziehen? Ich kann nachvollziehen, dass es in der Bevölkerung Stress gibt, wenn es um Mietpreise geht in den Agglomerationen. Und dass jemand zwischen 20 und 35 Jahren Mühe hat, eine Wohnung zu kaufen. Aber dieser Ansatz ist in unseren Augen nicht der optimale für die Schweiz. Wir reden jetzt über kotierte

«Ich werde einem CEO nichts zumuten, was ich selbst als CEO nicht gewollt hätte.»

Unternehmen und Fonds, und die besitzen vielleicht 1 bis 2% aller Wohnungen in der Schweiz. Die kotierten Immobilienfonds in der Schweiz sind fast ausschliesslich in Schweizer Besitz, bei Schweizer Pensionskassen. Darum ist die Stossrichtung nicht zielführend. Und dass man dann auch noch ganze Büroimmobilienunternehmen mit einschliesst, wo es heutzutage Leerstand gibt, ist für uns nicht logisch.

Kommen wir zur generellen Haltung als Verwaltungsrat. Sie waren lange selbst CEO und wissen, was beim Management gut ankommt und was nicht. Ich war elf Jahre CEO in zwei Firmen und zwei Ländern, erst bei Sulzer, dann bei Akzo Nobel. In dieser Zeit erlebte ich fünf Verwaltungsratspräsidenten. Das Geschäft der Unternehmen lief gut, aber es gab bei beiden grosse Unruhe. Bei Sulzer war der russische Investor Viktor Vekselberg ein Thema, bei Akzo Nobel gab es auch grosse Diskussionen, als wir ein Übernahmeangebot bekommen haben. In solchen Situationen sieht man als CEO, wie ein Verwaltungsrat sich unter Stress verhält und wie die Kooperation funktioniert. Deshalb bin ich in den VRP-Job mit der Haltung gekommen: Ich werde einem CEO nichts zumuten, was ich damals als CEO nicht gewollt hätte. Das hat sehr oft damit zu tun, dass der VRP entweder zu operativ wird oder zu weit weg ist vom Geschäft. Wenn der Verwaltungsrat in guten Zeiten innerhalb des Greinums und zwischen Verwaltungsrat und CEO kein Vertrauen aufgebaut hat, ist es in stürmischen Zeiten schwierig. Ich übe daher regelmässig Krisensituationen mit dem Verwaltungsrat und dem Management. Krisenfähigkeit ist ein Muskel, den man trainieren muss.

Sie selbst hatten bei Akzo Nobel eine Krise. Kurze Zeit nach Amtsantritt als

CEO zogen Sie sich für zwei Monate von Ihrer Rolle zurück.

Ja, ich war sechs, acht Monate in diesem Job und bin extrem viel gereist, weil ich so schnell wie möglich die Firma, die Kultur, die Fabriken, die Kunden kennenlernen wollte. Dann habe ich gemerkt, dass etwas nicht stimmt. Da war eine Müdigkeit, die mir nicht gefallen hat. Ich sagte mir: Ich kann jetzt versuchen, nur reduziert weiterzuarbeiten, oder ich nehme eine kurze Pause und komme dann wieder. Ich habe das mit dem Verwaltungsratspräsidenten besprochen und mich für die zweite Variante entschieden. Was ich jedoch unterschätzt habe, war die Reaktion der Presse. Die hat sehr viel mehr daraus gemacht, als es für mich selbst war. Nach acht Wochen war ich zurück und habe den Job fast sechs Jahre gemacht.

Mir hat vor kurzem eine Headhunterin erzählt, jeder dritte Manager operiere im «Survival Mode», stehe also am Limit. Es spricht aber kaum jemand darüber. Ja, ich habe immer wieder Anrufe von Kollegen bekommen, die mir gesagt haben, dass es ihnen gleich gehe wie mir damals. Und dass sie es aber nicht kommunizieren, weil sie gesehen haben, wie die Medien bei mir reagierten. Das Thema ist also immer noch ein Stigma, aber mir persönlich ist Transparenz wichtig.

Hilft Ihnen diese Erfahrung heute in Ihrer Rolle als VRP? Wahrscheinlich bin ich heute sensibler im Umgang mit meinen CEO. Ich habe gelernt, ihnen in die Augen zu schauen zu fragen: Geht's Dir wirklich gut?

Mit Blick nach vorne bleibt die Frage zur Aktie und ob sie interessant bleibt für Aktionäre. Als VRP und CEO habe ich mich immer geweigert, Kommentare zur Aktie abzugeben.

«Die Akquisitionen vom vergangenen Jahr generieren Wachstum und Rendite.»

Mir geht es um die Ausschüttungspolitik. Swiss Prime Site hat die Dividende seit 2020 jährlich um 5 Rappen gesteigert oder stabil gehalten. Dazu werden aber 80 bis 90% des freien Cashflows ausgeschüttet. Er hat 2025 allerdings stagniert. Ist Ihnen noch wohl mit dieser Ausschüttungsquote?

Wir haben ein sehr stabiles Geschäft mit guten Wachstumsmöglichkeiten. Im vergangenen Jahr haben wir mit dem Hauptsitz von SGS in Genf, einer Büroimmobilie in Lausanne und dem SIX-Gebäude in Zürich drei grosse Akquisitionen durchgeführt. Zudem wird derzeit das Jelmoli-Haus renoviert. Das generiert Wachstum und positive Renditen. Wir haben keine Absicht unsere Dividendenpolitik zu ändern.

Wird Swiss Prime Site diesem Jahr vergleichbare Akquisitionen vornehmen? Das werden wir sehen. Wir sind sehr diszipliniert, wenn es um Rendite geht, und wie Sie wissen, sind die Preise in der Schweiz gegenwärtig hoch.

INTERVIEW: SYLVIANE CHASSOT



Peter Voser (rechts), Verwaltungsratspräsident von ABB und PSA International, im Gespräch mit FuW-Chefredaktor Jan Schwalbe.

«Erst langsam in KI investieren»

Am Dienstag traf sich in Zürich das «Who is who» hiesiger Verwaltungsräte am FuW Forum Corporate Governance Excellence 2026. Am Abend wurden die besten prämiert.



Panel zu IT-Sicherheit und KI mit Moderator Pär Edin und Marianne Wildi, André Kudelski, Florian Schütz und Guy Gecht (v.l.n.r.).

Eine Analogie, die an der Versammlung der Schweizer Verwaltungsräte immer wieder aufkam, ist die zum Schach. Während vor der Coronapandemie die Figuren und deren mögliche Spielzüge bekannt waren, müssen wir nun erst wieder die Regeln definieren, sagte Andreas Häberli, Verwaltungsratspräsident und Interims-CEO von Komax, in der Diskussionsrunde zu geopolitischen Risiken. Die Herausforderungen für Verwaltungsräte potenzieren sich. Entsprechend gross ist der Diskussionsbedarf. Angeregt waren die Debatten am FuW Forum für Corporate Governance Excellence, das am Dienstag in Zürich stattfand.

Peter Voser, Verwaltungsratspräsident von ABB und dem Hafenbetreiber PSA International sowie Verwaltungsrat von IBM und Temasek, sieht als Gefahr für Verwaltungsräte, dass diese mit der KI-generierten Fülle an Daten zu stark in das opera-

tive Geschäft eingreifen könnten. «Es wird schwierig sein, das zu führen», sagte der erfahrene VRP im Gespräch mit FuW-Chefredaktor Jan Schwalbe. Hiesigen Unternehmen, insbesondere kleineren, rät er, nicht zu früh in KI zu investieren. Jetzt könne man mit Piloten Ängste bei Mitarbeitern adressieren und mit umfangreichen Investitionen erst langsam anfangen. Das war für einige im Publikum sicher beruhigend zu hören, denn eine Umfrage im Publikum ergab, dass die wenigsten Verwaltungsräte im Raum bereits eine eigentliche KI-Strategie haben. In der Diskussionsrunde zu Cybersecurity und KI sagte Florian Schütz vom Bundesamt für Cybersicherheit, KI sei ein gutes Tool, um die IT-Sicherheit zu stärken.

Die Panelteilnehmer waren sich uneins, wie gross das Potenzial der neuen Modelle und Agenten wirklich ist. Dies im Unterschied zu einer Studie der französischen Wirtschaftshochschule Insead, die ergab,

dass von 500 befragten CEO 94% der Meinung sind, KI könnte besseren Rat erteilen als mindestens eines ihrer Verwaltungsratsmitglieder. André Kudelski vom gleichnamigen Cybersecurity-Unternehmen hinterfragte den Wert von KI-gesteuerten Verwaltungsräten mit der Bemerkung, perfekte Vorhersagbarkeit der Strategie eines Verwaltungsrats sei kaum ein Wettbewerbsvorteil. Guy Gecht, VRP von Logitech, kam zum Schach zurück, wo KI menschliche Kontrahenten mit kreativen Spielzügen überrasche.

Nach dem dichten Programm kam gegen Abend der lockere Teil – Mathilde Gremaud, Olympiasiegerin im Ski Freestyle, erklärte den Gästen, wie sie die Drehungen für ihre Double Corks hinbekommt. An der anschliessenden Preisverleihung der FuW-VR-Awards wurden die diesjährigen besten Verwaltungsräte geehrt (vgl. Seiten 11 bis 14).

SYC