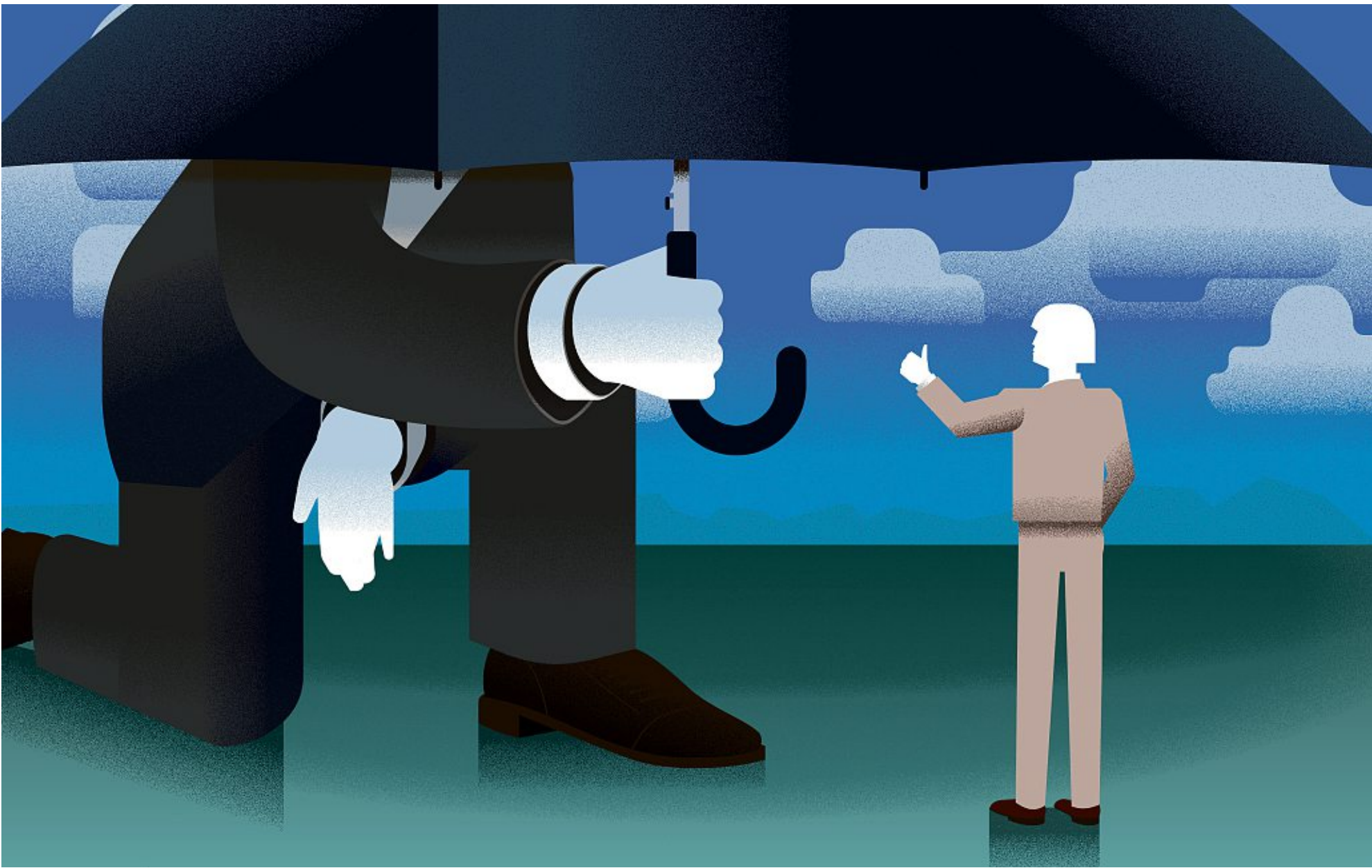


Verwaltungsrats-Ranking 2026

Das sind die besten Verwaltungsräte der Schweiz

Das **FuW-Verwaltungsrats-Ranking 2026** hat 163 Aufsichtsgremien unter die Lupe genommen und präsentiert die Gewinner und die Verlierer des Jahres.



Ein guter Verwaltungsrat wahrt die Rechte aller Anteilseigner, also auch die von Kleinaktionären.

SYLVIANE CHASSOT

Was bei Mängeln in der Corporate Governance passieren kann, war in diesem Frühjahr am Beispiel Edisun zu beobachten. Der Unternehmer Horst Mahmoudi, Gründer und Chef des Energieprojektentwicklers Smartenergy, begann während des aufkommenden Booms erneuerbarer Energien vor ein paar Jahren, dem Solaranlagenbetreiber Edisun Projekte zu verkaufen. Im Gegenzug nahm er kein Geld, sondern Aktien von Edisun, bis er über rund 30% der Anteile am Unternehmen verfügte. An der Generalversammlung 2021 liess er sich dann zum Verwaltungsratspräsidenten wählen, woraufhin CEO und CFO Edisun verliessen und Smartenergy diese Funktionen übernahm.

Die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats – eines der Kernkriterien des FuW-VR-Rankings – war beeinträchtigt, Interessenkonflikte waren unausweichlich. Smartenergy transferierte weiterhin Projekte von sich zu Edisun, zu finanziellen Bedingungen, die kaum noch hinterfragt wurden, denn Verkäufer und Käufer waren praktisch identisch – mit dem Unter-

schied, dass Edisun als kotierte Gesellschaft Publikumsaktionäre und damit anderen Zugang zu Investoren hat als die privat gehaltene Smartenergy.

Edisun neu mit Opting-out

Unabhängig sind die verbleibenden Publikumsaktionäre von Edisun. Doch ihr Gewicht nimmt ab. Im Frühjahr beantragte Smartenergy ein Opting-out, damit sie den verbleibenden Anteilseignern kein Pflichtangebot machen musste vor der Erhöhung ihrer Anteile auf mehr als 50%. Die Übernahmekommission bewilligte das Gesuch unter der Voraussetzung, dass die Transparenz gewahrt werde. Für Publikumsaktionäre mit der Hoffnung auf ein faires Angebot für ihre Titel, die seit 2019 die Hälfte ihres Werts eingebüsst haben, war das keine Hilfe mehr. Edisun wird nun in Smartenergy umfirmiert, und die Kleinaktionäre haben weiterhin keine Aussicht auf ein faires Angebot zum Verkauf der illiquiden Valoren.

Fälle wie dieser sind am Schweizer Aktienmarkt die Ausnahme. Die Mehrheit der 163 analysierten Unternehmen kommt dem Grundsatz «eine Aktie, eine Stimme»

nach. Sie verfügen über nur eine Aktienkategorie ohne Eintragungsbeschränkung und ohne Opting-out-Klausel. Daher war das Rennen um den besten Verwaltungsrat auch in diesem Jahr eng. Entscheidend war, dass das Aufsichtsgremium alle Kompetenzen vereint, die es für die erfolgreiche strategische Führung braucht, dass es unabhängig genug ist, um diese Kompetenzen einzubringen, und genug Zeit dafür

hat, dass also die VR-Mitglieder nur wenige Drittmandate haben.

Am besten erfüllt diese Kriterien dieses Jahr Swiss Prime Site, die im vergangenen Jahr noch auf Rang sechs des VR-Rankings platziert war. Zweitplatziert ist der letztjährige Gewinner Geberit, und der letztjährige Vierte, Holcim, hat es aufs Podest geschafft. Punkte, wo selbst die Besten noch Potenzial haben, betreffen vor allem die Transparenz und das Vergütungsmodell (vgl. Porträts auf Seite 12).

Inhaltsverzeichnis

Seite 12 Die Gewinner im Porträt
Was Swiss Prime Site, Geberit und Holcim aufs Podest gehiebt hat

Seite 13 Die Rangliste
Die Daten zu den 163 bewerteten Unternehmen

Seite 14 Das Interview
Ton Büchner, Präsident der Ranking-Ersten Swiss Prime Site, im Gespräch

Seite 15 Der Event
Am FuW Forum zu Corporate Governance wurden die Gewinner geehrt

Ascom verbessert sich

Aufsteiger des Jahres ist Ascom; heuer ist der Spezialist für Spitalkommunikation mit 52 Punkten auf Rang sechs, vor einem Jahr reichte es mit 47 Punkten für Rang 28. Ascom hat unter anderem an der Generalversammlung 2025 eine Statutenänderung beschlossen und bei dieser Gelegenheit die nachhaltige Wertschöpfung explizit als Unternehmenszweck im Regelwerk verankert. Zudem war die Gesamtvergütung des ehemaligen Präsidenten Valentin Chapero Rueda für das vergangene Jahr rund 15% niedriger, als sie das für 2024 gewesen war.

Am meisten Punkte eingebüsst hat die Privatkbank Julius Bär. Ins Gewicht fiel hier die neue Zusammensetzung des achtköpfigen Verwaltungsrats, womit der Frauenanteil von drei auf zwei zurückging. Damit ist Julius Bär derzeit unter der gesetzlich vorgegebenen Geschlechterquote von 30%. Diese greift nun, und wer sie nicht erfüllt, wird dies im nächsten Geschäftsbericht begründen müssen. Generell hat der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien daher nochmals zugenommen. Während vor einem Jahr 93 Unternehmen die 30%-Schwelle erreicht hatten, sind es in diesem Jahr 103 von 163.

Eine Verschlechterung gab es ausgerechnet beim Opting-out und bei der abgeschwächten Form Opting-up, bei der die Schwelle für ein Pflichtangebot durch einen Grossaktionär von 33 auf 49% erhöht wird. Die Zahl der Unternehmen mit Opting Up ist von vierzehn auf siebzehn gestiegen, eine Opting-out-Klausel haben nun 33 statt 32 – Edisun noch nicht eingerechnet, da sie die Massnahme just an der Generalversammlung am 29. Mai beschlossen hatte und damit nach der Deadline dieser Datenerhebung (vgl. Text zur Methode Seite 13).

Inrate und «Finanz und Wirtschaft» sind erfreut, die Corporate-Governance-Leistungen der Aufsichtsgremien von Schweizer Unternehmen bei der VR-Awards-Night 2026 bewertet zu haben. Dabei wurden die besten Verwaltungsräte und der Aufsteiger des Jahres ausgezeichnet.

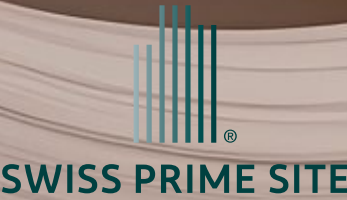
FINANZ
und
WIRTSCHAFT

gratuliert den Gewinnern 2026

FuW 2
VR 0
AWA 2
RDS 6



«Platz 1»



«Platz 2»

GEBERIT

«Platz 3»



Aufsteiger des Jahres

ascom

Wir danken den Partnern für ihre Unterstützung



Schellenberg
Wittmer

Trusted
Board Advisors

FINANZ und
WIRTSCHAFT FORUM

#FuWVRWARDS #CGE
fuw-forum.ch/vr

Konzeption und Organisation:
Finanz und Wirtschaft Forum

INSEL DER AUFMERKSAMKEIT

Verwaltungsrats-Ranking 2026

Die drei Gewinner im Porträt

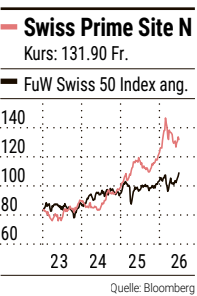
Swiss Prime Site, Geberit und Holcim sind die diesjährigen Gewinner des FuW-VR-Rankings. Was ausschlaggebend war und wo selbst die Besten noch Verbesserungspotenzial haben.



Ton Böhnner ist seit 2020 Verwaltungsratspräsident von Swiss Prime Site.

1. Platz
Swiss Prime Site

Zum Sieg verholfen hat Böhnners Reduktion von Drittmandaten. Und die Verfeinerung des Vergütungsmodells.



Ton Böhnner Präsident
Thomas Studhalter Vizepräsident

Gabrielle Nater-Bass
Detlef Trefzger
Barbara A. Knoflach
Brigitte Walter
Reto Conrad

Ein Verwaltungsrat ist aus Corporate-Governance-Perspektive gut, wenn er allen Aktionären gleiche Rechte gewährt, die richtigen Kompetenzen vereint, um das Unternehmen strategisch voranzubringen und – vermeintlich trivial – im Alltag genügend Zeit hat, diese Kompetenzen auch einzubringen. In letzterem Punkt hat sich Swiss Prime Site mit dem Verwaltungsratspräsidenten Ton Böhnner im diesjährigen VR-Ranking verbessert. Bis Ende 2025 war Böhnner auch VRP des Industrieunternehmens Burckhardt Compression. Nun hat er dieses Präsidentenamt abgegeben und ist dafür neu in das Aufsichtsgremium von Georg Fischer als eines von neun Mitgliedern gewählt worden. Da ein Präsidium aufwendiger ist als ein reguläres Verwaltungsratsmandat, fällt dieser Minuspunkt weg. Wie bisher ist Böhnner zudem Verwaltungsratsmitglied von Novartis.

Verbessert hat SPS zudem das Vergütungsmodell. Im Geschäftsbericht ist neu detailliert aufgezeigt, wie die finanzielle und die Nachhaltigkeitsperformance in den Bonus der Geschäftsleitung einfließt. Das erhöht die Verständlichkeit des Modells.

Verbleibendes Potenzial hat SPS nach wie vor in der Transparenz des Vergütungsmodells, und ebenso punkto Höhe der Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten.

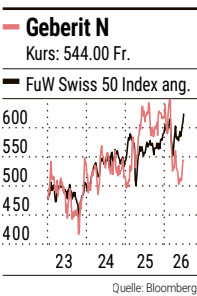
Insgesamt erreicht SPS 55 von 60 möglichen Punkten und erfüllt 26 von 31 Kriterien eines guten Verwaltungsrats komplett.



Albert Baehny ist seit 2011 Verwaltungsratspräsident von Geberit.

2. Platz
Geberit

Der Sanitärtechniker ist seit Längerem in den vorderen Rängen des Rankings. Diesmal fällt er aber leicht zurück.



Albert Baehny Präsident
Eunice Zehnder-Lai Vizepräsidentin

Thomas Bachmann
Felix R. Ehrat
Werner Karlen
Bernadette Koch

Tick-the-Box ist nicht die Sache von Geberit. Der Sanitärtechniker hat eine gute Unternehmensführung und generell Nachhaltigkeit nicht im Geschäftsmodell verankert, um damit in Rankings und Ratings Punkte zu holen. Sonst würde er die tief hängenden Früchte in diesen Disziplinen konsequent ernten. In diesem Jahr verschenkt die letztjährige Gewinnerin des FuW-VR-Rankings beispielsweise einen Punkt beim Kriterium «Selbstevaluation des Verwaltungsrats», weil Geberit die Beurteilung der Leistung und Effektivität des Verwaltungsrats nicht ausreichend dokumentiert hat. Dass diese Beurteilung und Reflexion nicht weniger stattfindet als bei anderen Konzernen auch, ist trotzdem plausibel. Geberit ist bekannt als krisenresistentes, solide geführtes und skandalfreies Unternehmen. Präsident Albert Baehny betonte vor einem Jahr im Interview mit FuW die Selbstreflexion als wichtige Kompetenz, die er auch von den Geschäftsleitungsmitgliedern erwarte.

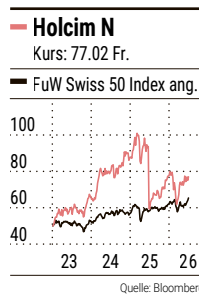
Die aus Aktionärsicht wichtigsten Kriterien erfüllt Geberit hingegen wie alle Unternehmen auf den vorderen Rängen: Es gibt nur eine Aktienkategorie und keine Eintragungsbefristung, was dem Prinzip «eine Aktie, eine Stimme» entspricht. Die Statuten kennen kein Opting-up oder Opting-out, die Grossaktionären sonst nutzen könnten, um kleinere Investoren auszubooten. Und der VR vereint alle Kompetenzen, die es für eine professionelle Aufsicht braucht.



Kim Fausing ist seit 2025 Verwaltungsratspräsident von Holcim.

3. Platz
Holcim

Nach der Abspaltung von Amrize verbessert sich der Baustoffkonzern in der Corporate Governance.



Kim Fausing Präsident

Philippe Block, Leanne Geale,
Catrin Hinkel, Naina Lal Kidwai,
Ilias Läber, Michael H. McGarry,
Adolfo Orive, Claudia Sender
Ramírez, Sven Schneider

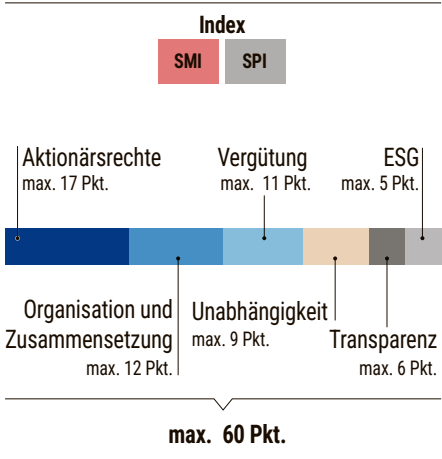
Holcim macht in Sachen Corporate Governance vieles sehr professionell. Bis zum vergangenen Jahr war sie dennoch nicht in den vorderen Rängen des VR-Rankings vertreten. Grund war zuletzt unter anderem das Doppelmandat von Jan Jenisch als CEO und Verwaltungsratspräsident. Dieser Malus fiel bereits im Vorjahr weg. Geblieben ist der Punktabzug aufgrund Jenischs hoher Vergütung; da er noch bis zur Generalversammlung im Mai 2025 Verwaltungsratspräsident war, kassierte er allein für diese knapp fünfmonatige Periode rund 1 Mio. Fr. und überschritt damit den Grenzwert, den Inrate für das Gesamtjahr für einen SMI-Konzern festgelegt hat. Das Vergütungssystem ist generell der Hauptkritikpunkt bei Holcim; sieben der 31 Kriterien, die Holcim nicht voll erfüllt, betreffen die Entlohnung.

Darüber hinaus gibt es einen Punkt Abzug aufgrund der Verwicklung in Kontroversen. Bei Holcim hängen solche Ereignisse meist mit Umweltproblematiken zusammen. Es ist die Kehrseite eines hochprofitablen Geschäfts, das Anlegern in den vergangenen Jahren mit stetigen Kurssteigerungen und grosszügigen Ausschüttungen viel Rendite eingebracht hat.

Holcim geht mit der ökologischen Angriffsfläche geschickt und offensiv um, und das beginnt auf Ebene der Corporate Governance. So legt Holcim den Nachhaltigkeitsbericht den Aktionären zur verbindlichen Abstimmung vor. Prompt wurde er mit 98% Ja-Stimmen gutgeheissen.

Die grosse VR-Rangliste

«Finanz und Wirtschaft» hat die Tätigkeit der Kontrollgremien von 163 börsenkotierten Schweizer Gesellschaften ausgewertet.



Rang	Unternehmen	Punkte
1	Swiss Prime Site	55
2	Geberit	54
3	Holcim	53
4	Sika	53
5	Adecco	52
6	Ascom	52
7	ABB	52
8	Lonza Group	51
9	Komax	51
10	Cembra Money Bank	50
11	VAT Group	50
11	PSP Swiss Property	50
11	Swissquote	50
14	Swisscom	50
15	Clariant	50
16	Zürich Insurance Group	49
17	Landis+Gyr	49
18	DocMorris	49
19	Swiss Re	49
20	Givaudan	49
21	Aryzt	49
22	Accelleron	48
23	Tecan	48

24	Burkhardt Compression	48
25	SIG Group	48
26	Sonova	48
26	U-Blox	48
28	Georg Fischer	48
28	Mobimo	48
28	Logitech	47
28	R&S Group	47
28	BKW	47
32	Alcon	47
34	SGS	47
35	Galenica	46
36	Basilea	46
37	Novartis	46
38	UBS	46
39	Dormakaba	46
40	Belimo	46
41	Straumann	46
42	Medmix	46
43	Comet	45
44	Kardex	45
44	Barry Callebaut	45
45	V-Zug	44
46	Allreal	44
47	Implenia	44
47	Orell Füssli	44
49	St.Galler Kantonalbank	44
50	VZ Holding	44
50	Bossard	44
50	Orior	43
53	Julius Bär	43
53	Nestlé	43
55	Valiant	42
56	Sandoz	42
56	Temenos	42

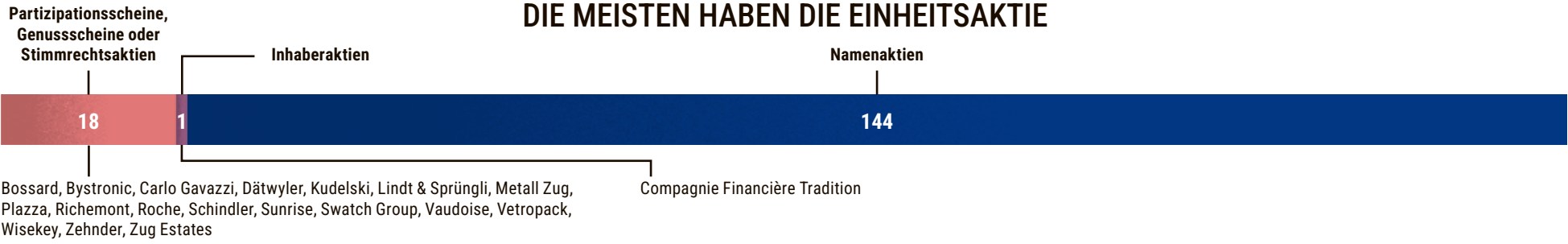
58	Leonteq	42
59	Sulzer	42
60	Siegfried	41
61	Intershop	41
62	EFG International	41
62	Zehnder	41
62	Avolta	41
65	Luzerner Kantonalbank	40
66	DKSH	40
66	Forbo	40
68	Idorsia	40
68	Calida	40
70	Bucher	40
71	Mobilezone	40
72	Hiag Immobilien	40
73	Roche	40
74	Burkhalter	40
75	Galderma Group	39
76	Emmi	39
77	Flughafen Zürich	39
78	GAM	39
78	Romande Energie	39
80	Berner Kantonalbank	38
81	Santhera Pharmaceuticals	38
82	Jungfraubahnen	38
83	Cicor	38
84	Gurit	38
84	Swiss Life	37
86	Banque Cantonale Vaudoise	37
86	IVF Hartmann	37
88	Helvetia Baloise	37
89	Rietor	36
90	Vontobel	36
90	Edisun	36
92	Peach Property Group	36

93	Coltene	36
93	TX Group	36
95	Infincon	36
96	APG SGA	36
97	Autoneum	36
98	Metall Zug	35
98	Mikron	35
98	Hypothekarkbank Lenzburg	35
100	Investis	35
101	Titlis-Bahnen	35
103	Bachem	35
104	Phoenix Mecano	35
105	SoftwareOne	35
106	Stadler Rail	34
107	Richemont	34
107	SFS	34
107	Huber+Suhner	34
107	OC Oerlikon	34
107	Interroll	34
112	Kühne + Nagel	34
113	StarragTornos Group	34
114	Ypsomed	33
115	Arbonia	33
116	Glärner Kantonalbank	33
117	Dätwyler Holding	33
118	Zuger Kantonalbank	33
119	Medacta Group	33
120	PolyPeptide	33
121	MCH Group	33
122	Züblin Immobilien	33
123	Molecular Partners	32
124	Bellevue	32
125	Meier Tobler	32
126	Schweiter Technologies	32
127	CPH Group	32

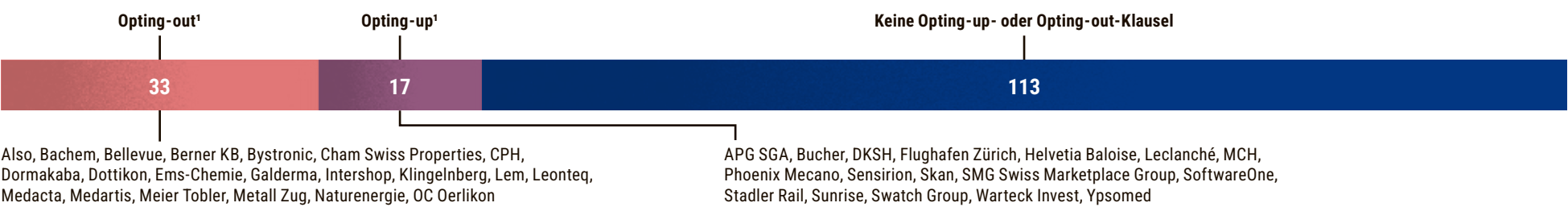
128	Bell	32
130	Ems-Chemie	31
131	Skan	31
132	Partners Group	31
133	HBM Healthcare Investments	31
134	Medartis	31
135	Lindt & Sprüngli	30
136	SMG Swiss Marketplace Group	30
137	Aevis Victoria	30
137	Amrize	29
139	Sunrise Communications	29
140	Zug Estates	29
141	Sensirion	29
142	Feintool	29
143	Wartec Invest	28
144	Bystronic	28
145	Lem	28
146	Klingelberg	27
147	Vaudoise Assurances	27
148	Adval Tech	26
149	Schlatter	26
150	Carlo Gavazzi	26
151	Vetropack	25
152	Also	25
153	Naturenergie	25
154	Leclanché	24
155	Piazza	24
156	Dottikon ES	23
157	Schindler	23
158	Cham Swiss Properties	21
159	Compagnie Financière Tradition	20
160	Valartis Group	20
161	Kudelski	18
162	Wisekey	17
163	Swatch Group	16

Folgende Unternehmen wurden aufgrund der Daten ihrer Generalversammlung mit den Vorjahreswerten berücksichtigt: Barry Callebaut, Burkhardt Compression, Carlo Gavazzi, Dormakaba, Dottikon, Ems-Chemie, HBM Healthcare Investments, Klingelberg, Landis+Gyr, Leclanché, Lem, Logitech, Peach Property Group, Richemont, Sonova, Wisekey, Ypsomed, Züblin Immobilien

DIE MEISTEN HABEN DIE EINHEITSAKTIE



WO GROSSAKTIONÄRE KLEINANLEGER AUSBOOTEN KÖNNTEN



1) Der ordentliche Grenzwert für die Auslösung der Angebotspflicht von 33% der Stimmrechte wird ausser Kraft gesetzt (Opting-out) oder bis auf maximal 49% erhöht (Opting-up).

Quelle: Inrate / Grafik: FuW.mta

So wurde bewertet

Die Unternehmen im Verwaltungsrats-Ranking 2026 konnten basierend auf 31 Kriterien maximal 60 Punkte erreichen. Die Kriterien und die Gewichtung nach Punkten entsprechen denen des von Inrate erstellten Ratings von Schweizer Publikums-

gesellschaften auf der Basis der Geschäftsberichte 2025 und der Generalversammlungen 2026. Der Stichtag für die Berücksichtigung im Ranking ist der 29. Mai. Folgende Unternehmen sind wegen später Generalversammlung mit den Vorjahreswerten vertreten: Barry Callebaut, Burkhardt Compression, Carlo Gavazzi, Dormakaba, Dottikon, Ems-Chemie, HBM Healthcare Investments, Klingelberg, Landis+Gyr, Leclanché, Lem, Logitech, Peach Property Group, Richemont, Sonova, Wisekey, Ypsomed, Züblin Immobilien.

Die Qualität der Arbeit des Verwaltungsrats wurde anhand von sechs Themenbereichen

evaluiert: 1) Schutz der Aktionärsrechte, 2) Organisation und Zusammensetzung des Gremiums, 3) Vergütungssystem, 4) Unabhängigkeit des VR, 5) Transparenz, 6) ESG.

Für den Schutz der Aktionärsrechte gibt es mit 17 am meisten Punkten, die sich aus folgenden Kriterien zusammensetzen: je 6 für Einheitsaktien und wenn diese ohne Eintragungsbefristung sind, um das Prinzip «eine Aktie, eine Stimme» zu wahren. Besteht die Pflicht zum Übernahmeangebot ab 33,3% Aktienanteil, gibt es 4 Punkte. Zudem wird berücksichtigt, ob die nachhaltige Wertschaffung in den Statuten verankert ist (1).

Ein Unternehmen erhält die volle Punktzahl von 12 für die Organisation und die Zusammensetzung des VR, wenn er fünf bis zwölf (SMI-Gesellschaften), fünf bis neun (SMI Mid) respektive fünf bis sieben (übrige Unternehmen) VR-Mitglieder hat (2 Punkte)

und wenn die Limitierung der Gremiumsgrösse in den Statuten verankert ist (1). Volle Punktzahl gibt es ausserdem, wenn die im Rating geforderten Kompetenzen wie etwa Industrieerfahrung, Finanzwissen u.a.m. im VR vorhanden sind (3), wenn der Frauenanteil im VR 30% oder mehr beträgt (4), sechs oder mehr VR-Sitzungen pro Jahr stattfinden (1) und die gesamte Sitzungsdauer mindestens sechs Tage beträgt (1).

Auch die Erstellung eines Vergütungssystems für VR und GL ist eine wichtige Aufgabe des Steuerungsorgans. Volle Punktzahl von 11 Punkten gibt es, wenn die Gesamtvergütung des VR-Präsidenten maximal 1 Mio. Fr. (SMI), höchstens 450 000 Fr. (SMI Mid) und nicht mehr als 200 000 Fr. (Übrige) betrug (2), relative oder absolute Vergütungsobergrenzen bestehen (1), es ein Aktienprogramm für den VR gibt (1), Austrittsregeln beim langfristigen Anreizplan vorhanden sind (1), Regeln zum

Mindestaktienbesitz vorhanden sind (1) und das Vergütungsmodell langfristig ausgerichtet ist (1). Bewertet wurden zudem die Gesamtvergütung von VR und Geschäftsleitung in Relation zum Betriebsgewinn (Ebitda) sowie die Verständlichkeit des Vergütungsmodells (je 2).

Bei gleichem Punktestand gibt die Unabhängigkeit des VR den Ausschlag (max. 9 Punkte). Die volle Punktzahl gibt es, wenn mehr als 75% der VR-Mitglieder unabhängig sind (4 Punkte), wenn der Präsident des Vergütungsausschusses unabhängig ist (1 Punkt), der VR-Präsident nur ein wesentliches Drittmandat ausübt (1 Punkt) und Drittmandate der übrigen VR-Mitglieder limitiert sind (1). Sind VR-Präsident und CEO nicht identisch, gibt es 2 Punkte.

Volle Punktzahl (max. 6 Punkte) für die Informationspolitik gibt es bei bestmöglicher Transparenz, gemessen anhand der

Angaben über Sitzungsdauer und Sitzungsteilnehmer (2), der Selbstevaluation des Verwaltungsrats (1), der Transparenz des Vergütungsmodells (2) sowie des Informationsgehalts des Protokolls zur Generalversammlung (1).

Nachhaltigkeit (max. 5 Punkte) eines Unternehmens wurde im Rahmen der Möglichkeiten des VR bewertet und weit gefasst: Gesellschaften, die gemäss Inrate «nachhaltig» oder «auf dem Weg zur Nachhaltigkeit» sind, bekommen 1 Punkt. Volle Punktzahl gibt es zudem, wenn das Unternehmen nicht in Kontroversen verwickelt ist (1 Punkt), das Vergütungssystem ESG-Kriterien berücksichtigt (2) und die Nachhaltigkeitserstattung nach einem international anerkannten Standard vorliegt (1).

Das Ranking umfasst 163 von Inrate bewertete, in der Schweiz kotierte Unternehmen.

«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.»

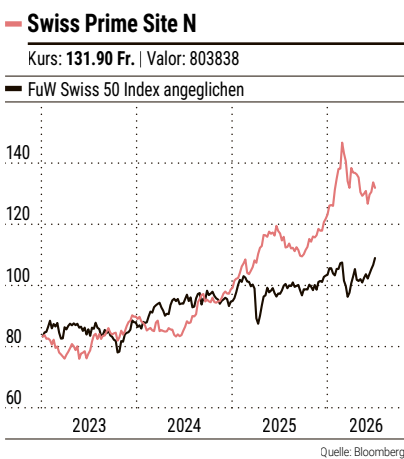
gesagt haben: Hören Sie bitte auf, Ihre Zeit und mein Geld zu verschwenden. Später wurde ESG eher ein Marketing-Thema, und heute ist es vor allem ein Compliance- und Risikothema. Das ist nicht immer zielführend. Ich fände es gut, wenn die Unternehmen wieder mehr an Visionen und Impact arbeiten. Das machen 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 ausländische 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