

Verwaltungsrats-Ranking 2025

Das sind die besten Verwaltungsräte

Das **FuW-Verwaltungsrats-Ranking 2025** hat 163 Schweizer Gremien unter die Lupe genommen und präsentiert die Gewinner und Verlierer des Jahres.



Ein guter Verwaltungsrat führt das Unternehmen zum Erfolg und lässt die Aktionäre daran teilhaben.

SYLVIANE CHASSOT

Die Rechte der Aktionäre sind unter Druck. Dekotierungen von einst beliebten Schweizer Unternehmen häufen sich, Beispiele dieses Jahr sind Orascom und Swiss Steel. Und auch ohne Dekotierung bangen manche Anteilsinhaber um ihr Mitspracherecht. Die Aufgabe des Verwaltungsrats ist es, die Rechte aller Aktionäre zu wahren und deren Gleichbehandlung zu gewährleisten. Im Corporate-Governance-Ranking des Geschäftsjahres 2024/25, das FuW in Zusammenarbeit mit dem Corporate-Governance-Berater Inrate durchgeführt hatte, wurde die Tätigkeit der Verwaltungsräte in Schweizer kotierten Unternehmen genauer analysiert.

Dabei zeigt sich: Das Ideal «One Share, One Vote» gilt noch immer bei weitem nicht bei allen an der Börse kotierten Unternehmen. Von den 163 untersuchten Unternehmen haben 21 keine Einheitsaktie, es werden also manche Investoren bevorzugt behandelt. Vierzig Gesellschaften haben in ihren Statuten eine Eintragungs- oder Stimmrechtsbeschränkung. Zu ihnen gehört auch Swisscom, was dazu führt,

dass die letztjährige Gewinnerin des FuW-VR-Rankings heuer zurückgefallen ist, weil FuW beschlossen hat, die Wahrung der Aktionärsrechte im VR-Ranking stärker zu gewichten (vgl. Text zur Methode auf S. 13 unten).

Diesjährige Gewinnerin ist Geberit, danach folgen Lonza und Holcim. Die drei SMI-Gesellschaften halten sich an das Prinzip «Eine Aktie, eine Stimme», schneiden bei den Kompetenzen im Verwaltungsrat gut bis sehr gut ab, haben in ihren Gremien relativ viele Frauen und überwiegend unabhängige Mitglieder (vgl. Porträts S. 12).

Cembra bei den Aufsteigern

Nebst den Gewinnern – naturgemäss traditionell grosse Konzerne, die über mehr Ressourcen für professionell zusammengesetzte und organisierte Aufsichtsgremien verfügen – zeichnet FuW jeweils drei Aufsteiger aus. Auch hier ist mit dem Immobilienkonzern PSP Swiss Property ein SMI-Unternehmen dabei, weitere Aufsteiger sind die Gesellschaften Cembra und V-Zug.

PSP hat im Vergleich zum Vorjahr fünf Punkte gutgemacht und 53 von insgesamt 60 möglichen Punkten er-

zielt. Damit hat es für Rang vier des Gesamtankings gereicht. Von null auf zwei Punkte steigerte sich PSP beim Kriterium Gesamtvergütung von VR und Geschäftsleitung im Verhältnis zum Ebitda. Für das Geschäftsjahr 2023 lag dieser Wert über 3%. 2024 hingegen, vor allem dank besserer Gewinnzahlen, bei 0,69%. Zudem hat PSP das Vergütungsmodell angepasst. Die Berechnungsformel enthält neu den sogenannten E-Faktor, wobei E für Environment steht. Der Vergütungsbericht legt dar, wie er zustande kommt.

Auch die zweite Aufsteigerin Cembra Money Bank, die nun mit 50 Punkten auf Rang 10 gelandet ist, hat sich punkto Vergütung verbessert; während das Verhältnis von Gesamtvergütung für VR und GL für das Geschäftsjahr 2023 bei 3,3% lag, waren es 2024 noch 2,3%. Verbesserungspotenzial im VR-Ranking hat Cembra bei der Gesamtvergütung des VR-Präsidenten. Hier gäbe es bis maximal 350 000 Fr. Jahresentschädigung zwei Punkte. Cembra erzielt hier mit den 533 540 Fr., die Franco Morra für das Geschäftsjahr 2024 bezogen hat, null Punkte.

V-Zug hat mit 41 Punkten (+4) den 69. Rang erreicht. Verbessert hat sich

der Haushaltsgerätehersteller bei den Kompetenzen im Verwaltungsrat. Mit der Wahl von Franziska Gsell und Carsten Liesener an der Generalversammlung 2025 hat das Gremium die Nachhaltigkeitskompetenz gestärkt. Damit

hat sich auch die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats verbessert, da sich Annelies Häcki-Buhofer als Vertreterin der Eigentümerfamilie Buhofer aus dem Gremium zurückgezogen hat.

Insgesamt leicht positiv

Insgesamt ergeben die Daten, die Inrate aufgrund von Geschäftsberichten, Einladungen und Protokollen von Generalversammlungen sowie direkten Kontakten mit Unternehmen jährlich zusammenträgt, ein leicht positives Bild. Von 2024 auf 2025 hat sich die durchschnittliche Gesamtpunktzahl von 38,47 auf 39,23 Punkte verbessert. Zwei Kriterien stechen heraus. Im diesjährigen Ranking haben 57% der Unternehmen die für die volle Punktzahl erforderliche Mindestquote von 30% Frauen im Verwaltungsrat erreicht. 2024 waren es noch 50%.

Deutlich abgenommen hat das Phänomen der Personalunion von VRP und CEO; waren es 2024 noch zwanzig Unternehmen mit dieser Konstellation, sind es 2025 nur noch fünf. Zu den Gesellschaften, die sich hier verbessert haben, gehören auch die erst- bzw. zweitplatzierte Geberit und Lonza.

Inhaltsverzeichnis

- Seite 12 Die Gewinner im Porträt**
Was Geberit, Lonza und Holcim aufs Podest gehievt hat
- Seite 13 Die Rangliste**
Die Daten zu den 163 ausgewerteten Unternehmen
- Seite 14 Das Interview**
Albert Baehny, Präsident von Gewinner Geberit, lüftet sein Erfolgsgeheimnis
- Seite 15 FuW Forum**
Am Event traf sich das Who's who der Verwaltungsräte. Die Gewinner des VR-Rankings wurden geehrt
- Seite 16 Diversität**
Aufsichtsgremien sind weiblicher geworden. Auf den Aktienkurs hat das keinen Einfluss

Verwaltungsrats-Ranking 2025

Die drei Gewinner im Porträt

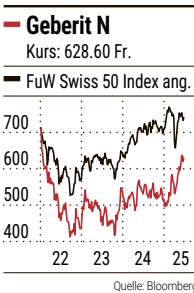
Geberit, Lonza und Holcim stehen dieses Jahr **im Corporate-Governance-Ranking ganz oben**. Selbst die Besten haben noch Verbesserungspotenzial.



Albert Baehny ist seit 2011 VR-Präsident von Geberit.

1. Platz:
Geberit

Geberit rückt vom zweiten auf den ersten Platz vor. Kompetenz und Kontinuität zeichnen den VR aus.



Albert Baehny, Präsident
Eunice Zehnder-Lai,
Vizepräsidentin

Thomas Bachmann
Felix R. Ehrat
Werner Karlen
Bernadette Koch

Geberit ist bekannt dafür, auch in Krisen erfolgreich zu sein. Und Krisen gab es für den Sanitärtechniker in den vergangenen Jahren genug, Stichworte sind die lahmende Baukonjunktur oder die Energiekrise. Geberit gelang es, auch bei rückläufigem Umsatz die Margen zu halten und den Aktionären eine kontinuierlich steigende Dividende auszuzahlen. Die Fähigkeit, verschiedenste Herausforderungen zu meistern, gelingt nicht zuletzt dank im Verwaltungsrat breit gefächelter Kompetenzen. Zudem ist das Gremium in der Zusammensetzung bemerkenswert stabil; die sechs Mitglieder sind im Schnitt seit gut acht Jahren dabei.

Konstant ist auch die Vergütung von VR und Management und ist sowohl in absoluten Beträgen als auch im Verhältnis zum Gewinn im Rahmen. Auch bei der Unabhängigkeit des Gremiums sowie in der Wahrung der Aktionärsrechte schneidet Geberit gut ab.

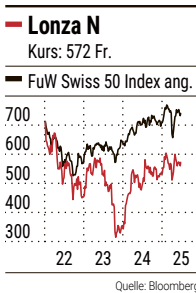
Verbesserungspotenzial gibt es hingegen insbesondere beim Vergütungsmodell, sowohl was die Transparenz und die Verständlichkeit als auch den Einbezug von Nachhaltigkeitskriterien betrifft. Die Vergütung der Konzernleitung koppelt der Verwaltungsrat an die Senkung der CO₂-Emissionen im Verhältnis zum Nettoumsatz – eine Kennzahl, die sich auch verbessern kann, wenn der Umsatz deutlich steigt, ohne Fortschritte in der Nachhaltigkeit. Abzüge in der Transparenz gibt es, da die Vergütung von nicht näher definierten Rentabilitätszielen und individuellen Leistungskriterien abhängt. Erfreulich ist, dass Geberit in Aussicht stellt, für das laufende Geschäftsjahr individuelle Leistungskriterien durch gruppenbezogene zu ersetzen.



Jean-Marc Huët ist seit 2024 VR-Präsident von Lonza.

2. Platz:
Lonza

Lonza macht in Sachen Corporate Governance vieles schon gut. Selbst der Frauenanteil in der GL ist relativ hoch.



Jean-Marc Huët, Präsident
Jürgen Steinemann,
Vizepräsident

Juan Andres, Eric Drapé,
Marion Helmes,
Angelica Kohlmann,
Christoph Mäder,
David Meline, Roger Nitsch,
Barbara Richmond

Lonza hat sich als Zulieferer der Pharmabranche erfolgreich positioniert und die Delle nach dem Ende des Geschäfts mit Corona-impfstoffen überwunden. Den Aktionären bescherte sie im Jahr 2024 die beste Performance im SMI.

Den grossen Malus des Doppelmandats von Albert Baehny, der in den Jahren 2023 und 2024 Präsident und CEO in Personalunion war, hat der Pharmaauftragsfertiger mit der Generalversammlung 2024 abgelegt. Weiteres Verbesserungspotenzial hat er bei den Kompetenzen im Verwaltungsrat; hier fehlt seit dem Austritt von Werner Bauer und Dorothee Deuring im Jahr 2022 die Kompetenz Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus ist Lonza in vielen Bereichen der Corporate Governance vorbildlich; die Verwaltungsräte sind zu 100% unabhängig, sind also weder operativ in das Unternehmen eingebunden noch sonst wie mit subjektiv bedingten Interessenkonflikten behaftet. Der Frauenanteil im Gremium liegt seit Jahren über den geforderten 30%, und auch in der Geschäftsleitung liegt die Quote bei 30%, was in der Schweiz nur wenige Gesellschaften von sich behaupten können.

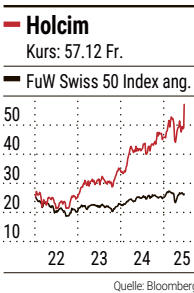
Jeweils einen Punkt Abzug gibt es, weil die gesamthafte Sitzungsdauer pro Jahr weniger als sechs Tage à acht Stunden beträgt; im Jahr 2024 hat das Aufsichtsgremium zwölf Mal während durchschnittlich 2 Stunden und 47 Minuten getagt. Weiteres, wenn auch nur geringfügiges Verbesserungspotenzial gibt es zudem in der Transparenz des Vergütungsmodells, da die Berechnungen teilweise auf adjustierten und daher weniger transparenten Kennzahlen basieren.



Kim Fausing ist seit 2025 VR-Präsident von Holcim.

3. Platz:
Holcim

Abzug gibt es bei Holcim für die Vergütungskultur. Den Aktionären macht sie dennoch Freude.



Kim Fausing, Präsident

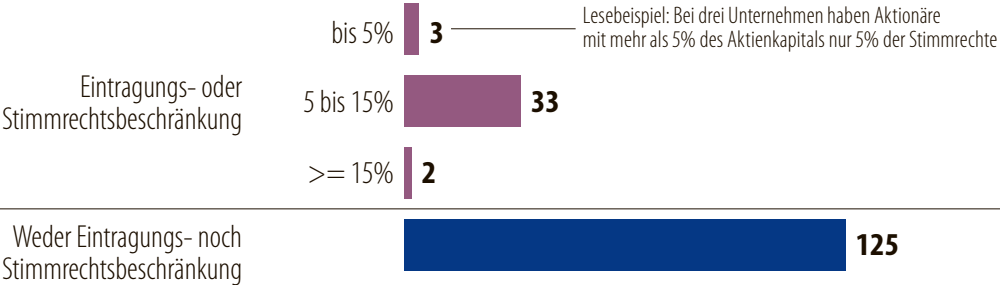
Philippe Block, Leanne Geale, Catrin Hinkel, Naina Lal Kidwai, Ilias Läber, Michael H. McGarry, Adolfo Orive, Claudia Sender Ramirez, Sven Schneider

Die Stärken und die Schwächen von Holcim aus Corporate-Governance-Sicht sind schnell benannt: Für Kritik sorgte im Vorfeld der vergangenen Generalversammlung die Vergütungspolitik, insbesondere die hohe Entschädigung für den inzwischen ehemaligen CEO und Verwaltungsratspräsidenten Jan Jenisch. Im VR-Ranking berücksichtigt wird die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung im Verhältnis zum Ebitda. Hier ist Holcim jedoch dank der guten Gewinnzahlen weit unter dem Grenzwert von 3%. Einen Punkt Abzug gibt es hingegen für die Gesamtvergütung des VR-Präsidenten, die über dem Grenzwert von 1 Mio. Fr. lag. Zudem fehlt eine Vergütungsobergrenze in den Statuten.

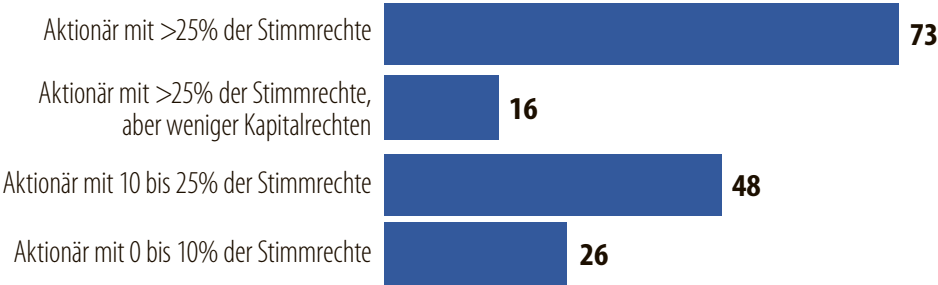
Im Gegensatz zu Geberit und Lonza erntet Holcim dafür punkto Sitzungsdauer einen Punkt; 2024 nahmen die Verwaltungsräte insgesamt an neun Meetings à durchschnittlich 6 Stunden und 10 Minuten teil. Verbessert hat sich das Unternehmen in der Corporate Governance mit der Aufhebung von Jan Jenischs Doppelmandat als CEO und Präsident – wobei sich dieser Kritikpunkt nun zur künftigen US-Abspaltung Amrize verlagert.

Die Stärke des Verwaltungsrats spiegelt sich im Aktienkurs, der sich in den vergangenen drei Jahren verdoppelt hat. Dem Konzern gelingt es, sich zumindest vor Investoren vom Image des umweltbelastenden Zementherstellers zu lösen und sich stattdessen als Pionier für nachhaltige Baustoffe zu vermarkten. Zugleich generiert er weiterhin hohen Profit. Obendrein winkt Aktionären mit der Zuteilung von Amrize-Titeln eine Sachdividende.

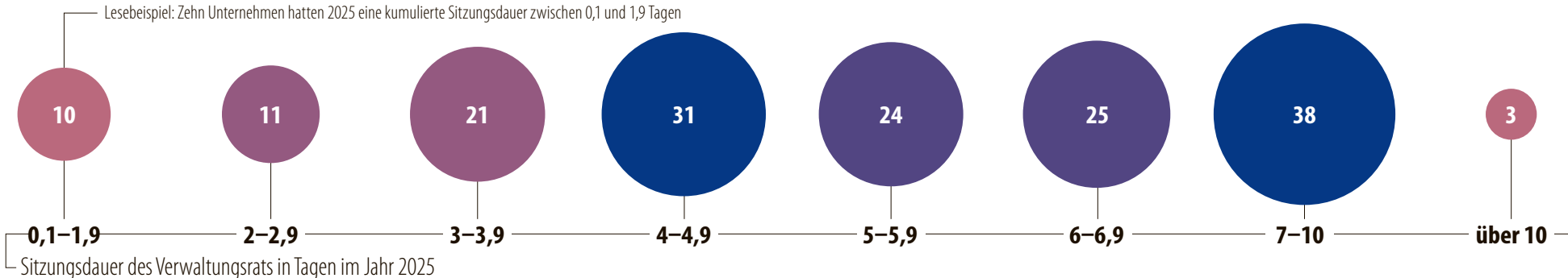
NICHT BEI ALLEN UNTERNEHMEN GILT «EINE AKTIE, EINE STIMME»
Anzahl Unternehmen mit entsprechender Bestimmung im Jahr 2025



MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN HAT EINEN DOMINANTEN AKTIONÄR
Anzahl Unternehmen mit der jeweiligen Struktur

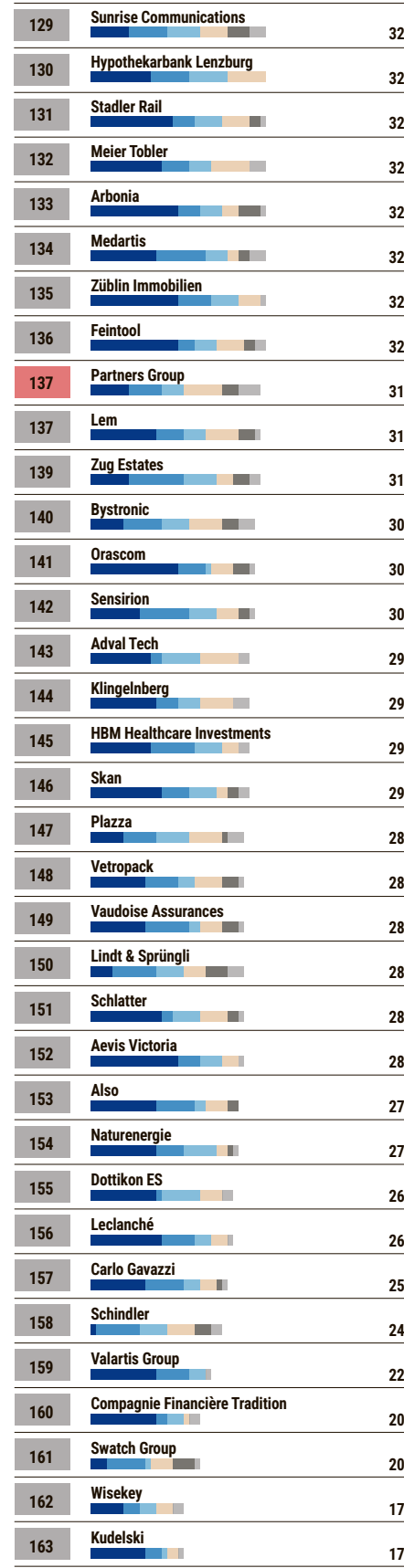
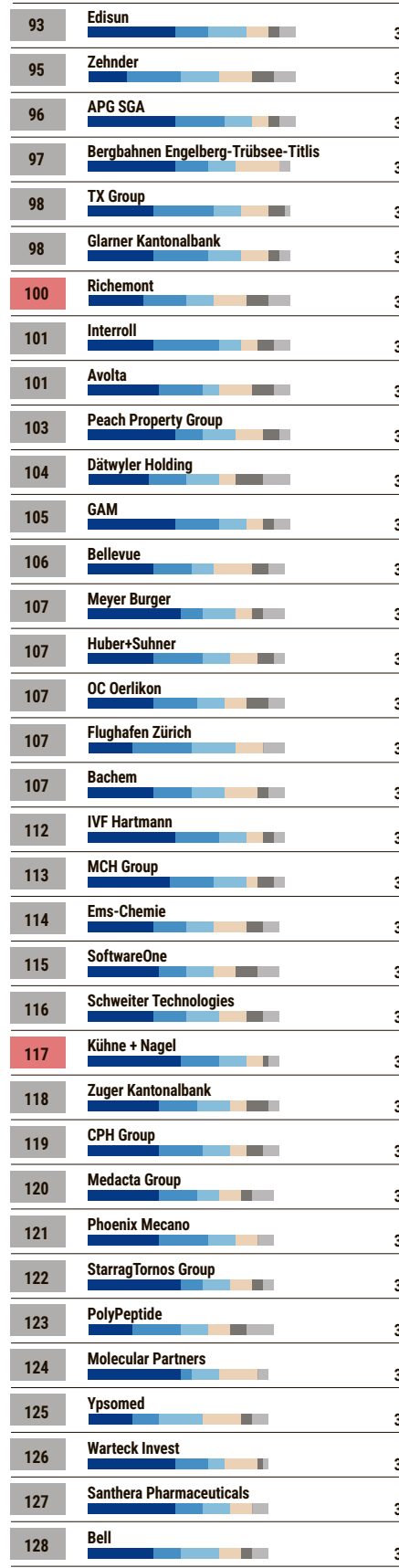
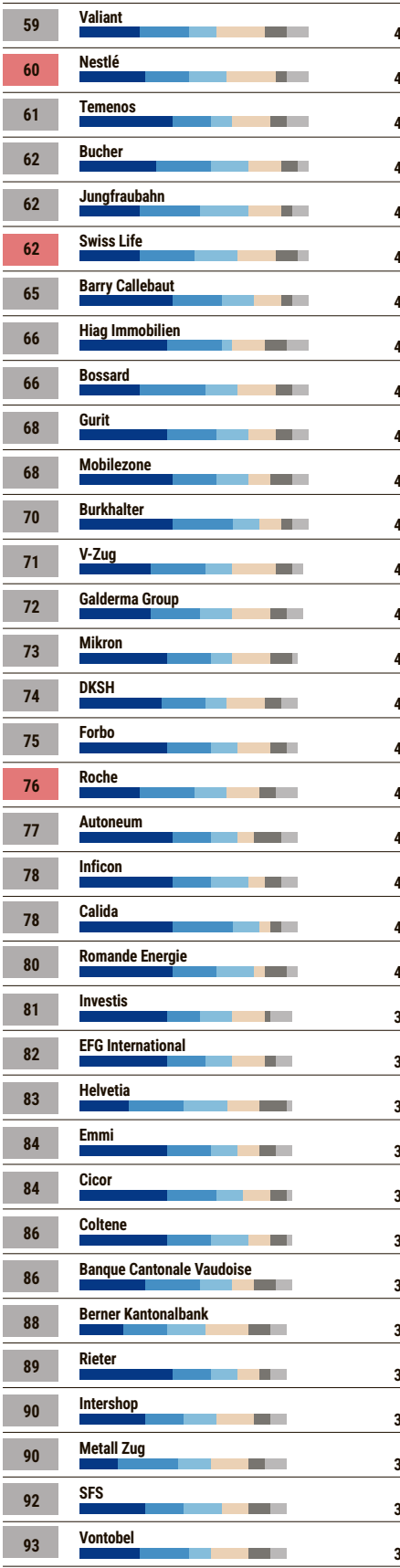
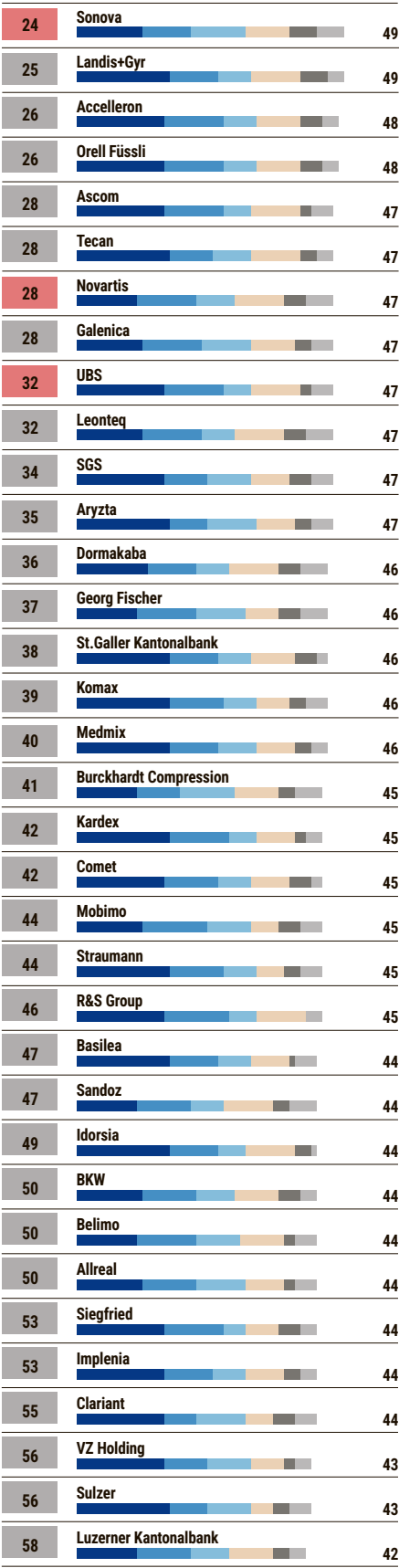
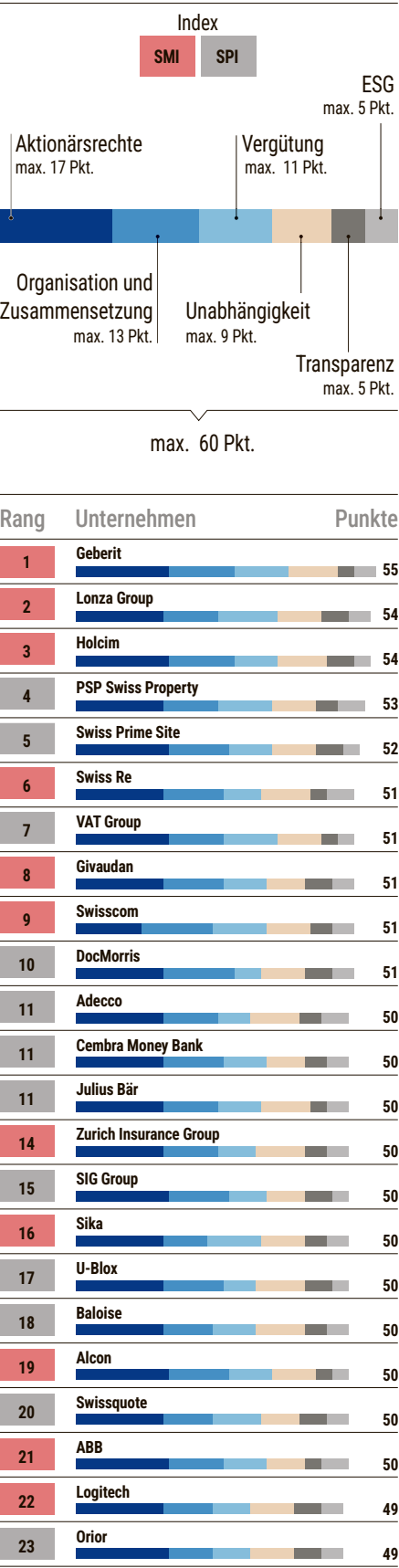


SITZUNGSDAUER



Die grosse VR-Rangliste

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



So wurde bewertet:

Die 163 Unternehmen im Verwaltungs-rats-Ranking 2025 konnten maximal 60 Punkte basierend auf 30 Kriterien erreichen. Die Kriterien und die Gewichtung nach Punkten entsprechen denen des von Inrate erstellten Ratings von Schweizer Publikumsgesellschaften auf der Basis der Geschäftsberichte 2024 und der Generalversammlungen 2025. Der Stichtag für die Berücksichtigung im Ranking ist der 20. Juni. Damit sind die folgenden Unternehmen wegen später Generalversammlung mit den Vorjahreswerten vertreten: Carlo Gavazzi, EMS-Chemie, Klingelberg, Logitech, Richemont, Dormakaba und Barry Callebaut.

Kriterien, die mittlerweile die allermeisten Gesellschaften erfüllen, wie etwa die Publikation eines Code of Conduct auf der Website, wurden im diesjährigen Ranking durch solche ersetzt, die für den

Schutz der Aktionärsrechte stehen. In Vergleichen zum Ranking des Vorjahres wurde der Kriterienkatalog auch für das Vorjahr angepasst.

Ein Unternehmen erhält die volle Punktzahl für die Organisation und die Zusammensetzung des VR, wenn es 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 Punkte gibt es ausserdem, wenn die im Rating geforderten Kompetenzen wie etwa Industrieerfahrung, Finanzwissen u.a. im VR vorhanden sind (3), wenn der Frauenanteil im VR 30% oder mehr beträgt (4), es nicht mehr als drei VR-Ausschüsse gibt (1), sechs oder mehr

VR-Sitzungen pro Jahr stattfinden (1) und die gesamte Sitzungsdauer mindestens sechs Tage beträgt (1).

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

Für den Schutz der Aktionärsrechte gibt es am meisten Punkte: je sechs für Einheitsaktien und wenn diese ohne Eintragungsbeschränkung sind, um das Prinzip «Eine Aktie, eine Stimme» zu wahren. Besteht die Pflicht zum Übernahmean-

gebot ab 33,3% Aktienanteil, gibt es 4 Punkte. Zudem wird berücksichtigt, ob die nachhaltige Wertschaffung in den Statuten verankert ist (1).

Volle Punktzahl für die Informationspolitik gibt es bei bestmöglicher Transparenz, gemessen anhand der Angaben über Sitzungsdauer und Sitzungsteilnehmer (2), dem Rapport zur Selbstevaluation des VR (1) sowie der Transparenz des Vergütungsmodells (2).

Nachhaltigkeit eines Unternehmens wurde im Rahmen der Möglichkeiten des VR bewertet und weit gefasst; zwei Punkte erhalten all jene Gesellschaften, die gemäss Inrate «nachhaltig» oder «auf dem Weg zur Nachhaltigkeit» sind. Volle Punktzahl gibt es zudem, wenn das Vergütungssystem ESG-Kriterien berücksichtigt (2) und für die Nachhaltigkeits-

berichterstattung nach einem international anerkannten Standard (1).

Auch die Vergütung des Managements ist eine wichtige Aufgabe des VR. Volle Punktzahl 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 beim Bonus bestehen (1), es ein Aktienprogramm für den VR gibt (1), Austrittsregeln beim langfristigen Anreizplan vorhanden sind (1), Regeln zum Mindestaktienbesitz vorgesehen 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).

«Den aktuellen Aktienkurs kenne ich nicht»

Verwaltungsratspräsident **Albert Baehny** misst sich am langfristigen Erfolg des Sanitärtechnikers Geberit.



Albert Baehny, langjähriger Verwaltungsratspräsident von Geberit, über die Ausschüttungspolitik: «Wir horten kein Geld, wir sind keine Bank.»

Das Interview mit Albert Baehny beginnt mit einem Missverständnis. Der für den Termin im Hause Tamedia reservierte Raum trägt den Namen Erikastrasse (6), weil sechs Personen darin Platz haben. Baehny trifft pünktlich ein, allerdings vor einer Synagoge an der Erikastrasse 6 statt am Hauptsitz der TX Group im Sitzungszimmer Erikastrasse. Als er schliesslich ankommt, lacht er über das Intermezzo. Solche Gelassenheit konnte der Schweizer Industriekapitän in seiner Karriere öfter gebrauchen. Sie macht es möglich, dass er mit 72 Jahren noch voller Elan am Steuer steht.

Herr Baehny, eine gute Unternehmenskultur ist Ihre höchste Priorität als Verwaltungsratspräsident. Die Kultur von Geberit haben Sie einmal mit «Kein Ego, keine Politik» umschrieben. Aber wie vermittelt man das? Genau so können Sie das den Mitarbeitern kaum sagen.

Doch, das muss man genau so sagen. Wir akzeptieren in diesem Unternehmen keine politischen Spiele, wir tolerieren keine «Ich»-Mentalität. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Vor vielen Jahren interviewte ich als CEO zusammen mit dem damaligen Chairman einen Kandidaten für die Konzernleitung von Geberit. Nachdem der Chairman den Kandidaten etwa 20 Minuten interviewt hatte, fragte er mich, ob ich Fragen hätte. Ich sagte, nein, keine Fragen. Ich hatte mir während des Gesprächs diskret auf einem Blatt Papier zwei Kolonnen aufgezeichnet und mitgezählt, wie oft der Bewerber «Ich» und wie oft er «Wir» gesagt hat. «Wir» kam kein einziges Mal vor. Da war für mich klar, mit einer solchen Person können wir nicht arbeiten.

Zu Ihrem Job gehört es auch, öffentliche Kritik zu ertragen. Wie haben Sie gelernt,

sich in solchen Situationen nicht beirren zu lassen?

Ich bin in meinen jungen Jahren viel geklettert. Ich war in vielen Wänden der Welt. Da lernt man, das Ziel vor Augen zu sehen und nie aufzugeben. Es geht beim Klettern nur in eine Richtung, nach oben, dort muss man ankommen. Entscheidend ist eine Kombination aus Resilienz, Bescheidenheit und Vertrauen in Menschen. Auch zu leiden habe ich in den Bergen gelernt – und Niederlagen einzustecken. Etwa, wenn das Wetter nicht mitspielt.

Zur Person

Albert Baehny, 72, ist ein Urgestein des Schweizer Industrieplatzes. Im Jahr 2005 wurde er CEO des Sanitärtechnikers Geberit, 2011 bis 2014 war er CEO und Verwaltungsratspräsident im Doppelmandat. 2015 gab er das Doppelmandat ab und ist seither Präsident bei Geberit, die keine Amtszeitbeschränkung kennt für den Verwaltungsrat. Baehnys Karriere beschränkt sich nicht auf Geberit; zuvor war er unter anderem bei Wacker Chemie, Ciba-Geigy, Dow Chemical. 2017 bis 2024 war er zudem im Verwaltungsrat von Lonza, ab 2018 Präsident. Auch hier hatte er zeitweise das Doppelmandat als CEO und VRP inne, nämlich in den Jahren 2019/2020 und 2023/2024. Baehny ist in Payerne (VD) aufgewachsen und hat an der Universität Fribourg Biologie studiert. Er ist verheiratet und Vater einer erwachsenen Tochter. In der Freizeit ist er gern im Garten und geht klettern. Nach dem Rücktritt bei Lonza hatte er auf mehr Freizeit gehofft und war seither tatsächlich «ein paar Mal» klettern im Montblanc-Gebiet bei Chamonix.

Rückschläge in Ihrer VRP-Karriere waren zwei CEO, in denen Sie sich getäuscht hatten. Sie haben in früheren Interviews gesagt, dass es jeweils um das ging, was die CEO an sich persönlich ändern sollten in ihrer neuen Rolle. Was meinen Sie damit genau?

Wenn ich von Job A zu Job B gehe, übernehme ich normalerweise mehr Verantwortung. Ich spreche mit anderen Leuten, als CEO habe ich mehr öffentliche Visibilität. Dann ist die Frage, die ich mir in dieser Situation stellen muss: Was muss ich an mir ändern? Viele Leute machen diese innere Arbeit bei einem Jobwechsel nicht. Sie denken nur an die Strategie, an Investitionen, an Produkte.

Sie sprechen Selbstreflexion an.

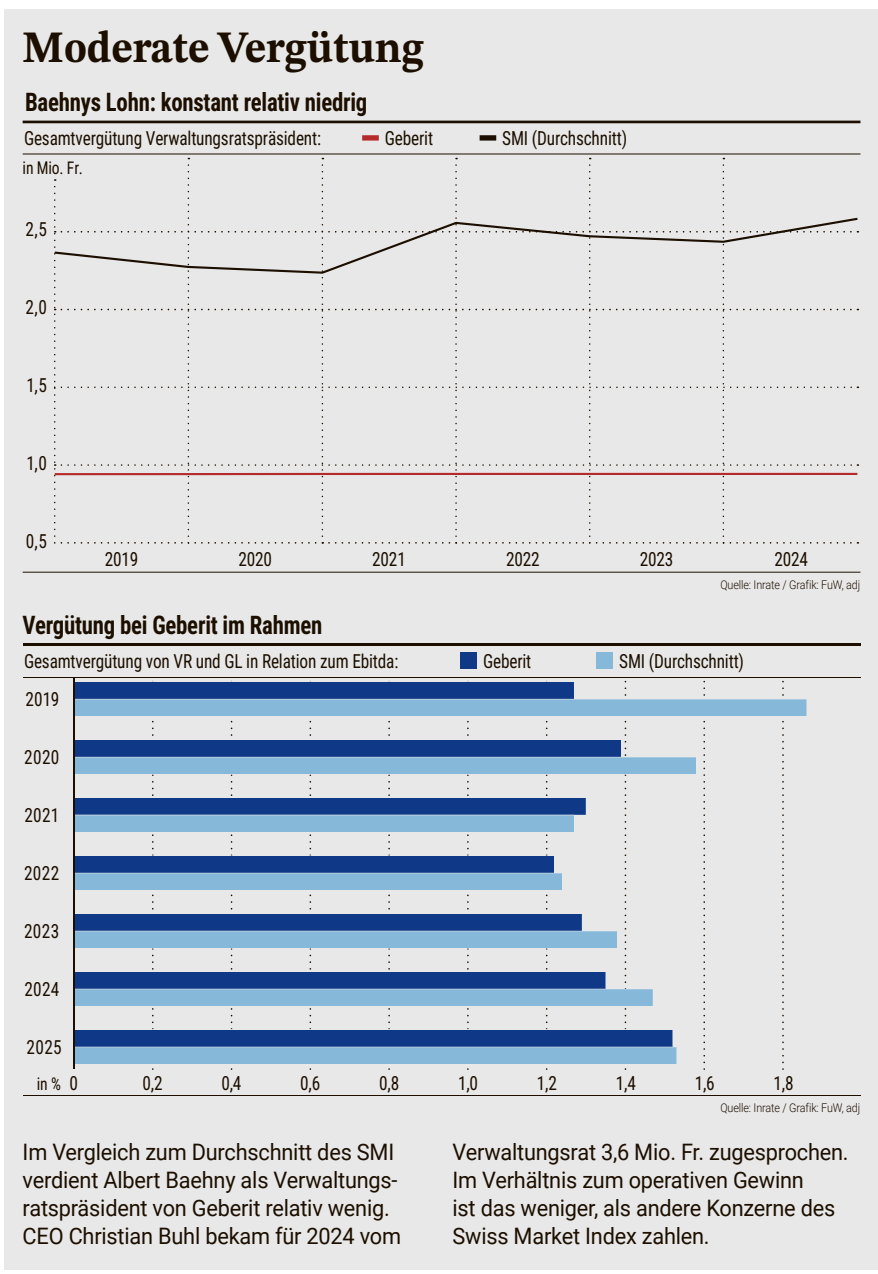
Ja. Man muss den Mut und die Bescheidenheit haben, zu sagen: «Ich muss mich transformieren, sonst kann ich den Job nicht erfolgreich machen.»

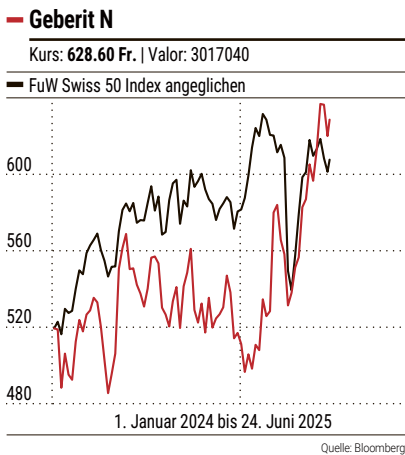
Das sind Aufgaben, die in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat passieren müssten.

Ja, aber die Betroffenen selbst müssen bereit dazu sein.

«Viele machen die innere Arbeit beim Jobwechsel nicht. Sie denken nur an die Strategie, an Investitionen und an Produkte.»

Schwierig ist offenbar auch das Recruiting von Frauen für die Geschäftsleitung. Geberit hat noch immer keine Frau in der Konzernleitung.





Sie haben leider Recht. Das Problem ist, dass es in der Sanitärindustrie im Management erst sehr wenige Frauen gibt für Schlüsselfunktionen wie zum Beispiel Sales, Produktion und Logistik. Allerdings haben wir bei Geberit unterhalb der Konzernleitung viele Frauen. Zum Beispiel beträgt der Frauenanteil bei den Finanzen oder im Marketing jeweils rund 45%.

«Langfristige Aktionäre muss man gezielt suchen und pflegen, mit ihnen diskutieren.»

Wird Geberit noch während Ihrer Amtszeit als Präsident eine Frau in die Geschäftsleitung befördern?
Über meine Zukunft werden wir frühzeitig informieren. Und über eine Frau in der Geschäftsleitung würde ich mich sehr freuen. Wir scannen ständig den Markt für Kandidatinnen.

Im Verwaltungsrat sind bei Geberit zwei von sechs Mitgliedern Frauen. Warum ist es einfacher, Frauen für den Verwaltungsrat zu finden?

Es ist einfacher, weil wir für den Verwaltungsrat nicht nur Leute brauchen, die Profis in der Sanitärbranche sind. Da brauchen wir zum Beispiel jemanden, der im Bereich Finance fit ist, egal, aus welcher Industrie er oder sie kommt. Mindestens eine Person im Verwaltungsrat sollte die Branche gut kennen, das ist der Chairman. Bei den anderen Mitgliedern genügt es, wenn sie die Baubranche verstehen, aber sie müssen nicht Spezialisten im Sanitärgeschäft sein. Und Diversity ist übrigens mehr als das Thema Gender: Alter, Herkunft, Ausbildung, Erfahrungen in der Karriere, sogar Hobbys und Interessen gehören dazu.

Welche Rolle hat ein Verwaltungsrat beim Thema Nachhaltigkeit?
Der VR definiert die Ziele, ambitioniert, aber auch realistisch. Und sorgt mit den richtigen Prozessen dafür, dass diese Ziele auch erreicht werden.

Im Inrate-ESG-Impact-Rating hat Lonza für 2024 erstmals wieder einen Punkt erhalten. Hängt das mit dem Verkauf der Spezialitätenchemie-Sparte LSI zusammen, den Sie als VRP bei Lonza verantwortet haben?
Das Geschäft von LSI mit Spezialitätenchemie war sehr energieintensiv. Die neue Lonza ist als Pharmaauftragsfertigerin weniger energieintensiv, das ist wahrscheinlich der Hauptgrund. Das Nachhaltigkeitsprofil spielte aber keinerlei Rolle beim Entscheid, LSI zu verkaufen.

Den Erlös aus dem Verkauf von LSI haben Sie unter anderem für den

Aktienrückkauf genutzt. Auch bei Geberit gelten Sie als VRP, der die Aktionäre gut bedient mit Aktienrückkäufen und Dividenden. Wo ist die Grenze für Ausschüttungen?

Sie sagen gut bedient, das will ich quantifizieren. Seit 2015 haben wir bei Geberit 5,6 Mrd. Fr. an unsere Eigentümer in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen zurückgegeben – das entspricht im Schnitt 93% des Free Cashflow. Die Prioritäten beim Kapitaleinsatz sind das operative Geschäft, die Strategie, dann die Dividende, Aktienrückkäufe und schliesslich Schuldenabbau. Wir horten kein Geld, wir sind keine Bank.

Hat der Markt das erkannt?
Unsere Hauptaktionäre haben unsere Investitionsphilosophie verstanden. Und ich weiss aus vielen Gesprächen: Sie schätzen diese sehr. Langfristige Aktionäre muss man gezielt suchen und pflegen, mit ihnen diskutieren. Der erfolgreichste Finanzmann ist Warren Buffett. Was hat er gemacht? Er hat langfristig investiert. Und zu Geberit: Ich weiss nicht einmal, wo unser Aktienkurs heute steht. Ich prüfe das im besten Fall einmal im Monat. Den heutigen Kurs kann ich nicht beeinflussen, aber ich kann den Wert des Unternehmens langfristig signifikant beeinflussen. Das ist meine Aufgabe und Verantwortung als Chairman.

Erwarten manche Investoren zu viel?
Sagen wir es so: Wenn wir in der Bauindustrie zweimal so schnell wie das BIP wachsen, sind wir sehr erfolgreich. Aber das sind nie zehn Prozent, wie zum Beispiel in der Pharmabranche. Unser mittelfristiges Ziel sind vier bis sechs Prozent. Wir denken bei Geberit langfristig. Seit wir an der Börse sind, haben wir nie einen Skandal gehabt, nie Kurzarbeit eingeführt, nie Geld vom Staat geholt. Und nie restrukturiert.

«Den heutigen Kurs kann ich nicht beeinflussen, aber den Wert des Unternehmens langfristig schon.»

Richtig langweilig.
Sie haben Recht: «Stinklangweilig», sagen unsere Aktionäre sogar. Und genau das gefällt ihnen an uns.

Geberit erzielt 90% des Umsatzes in Europa. Wäre es angesichts des geopolitisch unsicheren Umfelds nicht gut, mehr zu diversifizieren, beispielsweise in Nordamerika?
Um den Anteil Nordamerika signifikant zu steigern, muss man akquirieren. Denn organisches Wachstum dauert sehr lange, ich bin ehrlich. Und es gibt im Moment keine Akquisitionstargets in Nordamerika.

Wann wird sich der Wohnungsbau in Europa wieder verbessern?
Das geht sehr langsam. Es verbessert sich, aber wir sind noch am Anfang. Sie wissen ja so gut wie ich: Es gibt einen Mangel an Wohnungen in Amerika, wie auch in Europa, egal in welchem Land. Man muss und wird investieren. Diese Welle fängt aber langsam an.

Noch 2025?
Eher 2026. Es braucht Zeit, für Geberit zusätzlich, weil wir am Ende des Bauprozesses stehen. 2025 wird für uns eventuell leicht besser sein.

INTERVIEW: SYLVIANE CHASSOT



Sicherheitsexperte Robert Ischinger steckte am FuW Forum zu Corporate Governance den Rahmen für die folgenden Diskussionen.

«VR muss sich anpassen»

Am Dienstag traf sich in Zürich das «Who is who» hiesiger Verwaltungsräte am FuW-Forum «Corporate Governance Excellence 2025». Am Abend wurden die besten prämiert.



Wie streiten Verwaltungsräte richtig? Darüber diskutierten Tobias Häckermann und Regula Wallimann, moderiert von Jan Schwalbe (v.l.n.r.).

SYLVIANE CHASSOT

Das Thema des Corporate-Governance-Forums – die Bedeutung der globalen Sicherheitslage für die Tätigkeit von Verwaltungsräten – ist hochaktuell. Und mit Wolfgang Ischinger, Präsident der Stiftung Münchner Sicherheitskonferenz, war der erste Redner perfekt, um einen Überblick über die derzeitige geopolitische Lage zu schaffen.

Das folgende Panel mit Dominik Bürgy, VR von Emmi sowie Kühne + Nagel, Lucrèce Foufopoulos-DeRidder, VR u. a. bei Sika, Michael Süß, VRP von OC Oerlikon, und Michael Hengartner vom ETH-Rat war sich einig: Die richtige Zusammensetzung des VR ist entscheidend. «Haben wir die richtigen Fähigkeiten im Board, um mit den Herausforderungen umzugehen?», ist laut Foufopoulos-DeRidder die

Frage, die sich VR jetzt stellen müssten. Ihr Gesprächspartner von OC Oerlikon ergänzte das mit einem Beispiel, wie Oerlikon das Board, dem vormals mehrere Vertreter aus China und Russland angehörten, anpassen musste, um den Wünschen potenzieller westlicher Kunden besser gerecht zu werden.

Die nächste Runde widmete sich alltäglichen Problemen von Aufsichtsgremien, nämlich dem Umgang mit Meinungsverschiedenheiten. Regula Wallimann, VR bei Straumann, Adecco und Helvetia: «Um das richtige Umfeld für kontroverse, gute Diskussionen zu schaffen, braucht es gemeinsam verbrachte Zeit. Bei Straumann haben wir kürzlich einen halben Tag eines Meetings des VR mit der Geschäftsleitung auf einer Wanderung verbracht.» Meinungsverschiedenheiten habe sie auch während den Diskussionen

rund um die Fusion mit Baloise erlebt: «Natürlich gab es die, zum Glück! Darum haben wir ja Diversität im VR.» Ihr Gesprächspartner Tobias Häckermann entwickelt mit seinem Unternehmen Software für das Management von VR- und GL-Sitzungen und kennt die Dynamik in VR-Sitzungen gut. Wallimann und er sind sich einig: Für effiziente Sitzungen sollte es weniger um die Präsentation von Inhalt, sondern mehr um die Fragen dazu gehen.

Das setzt Ressourcen bei den VR-Mitgliedern voraus, die gerade in kleineren Unternehmen begrenzt sind, wie Bernhard Merki, u. a. VR bei EMS-Chemie, in der nächsten Diskussionsrunde anmerkte. Insofern nicht überraschend waren die am Abend prämierten Gewinner des diesjährigen FuW-VR-Rankings: mit Geberit, Lonza und Holcim allesamt Grosskonzerne.

Verwaltungsrats-Ranking 2025

Frauenanteil für Börsenkurs irrelevant

Schweizer Unternehmen sind auf Kurs, die Gender-Richtwerte für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu erreichen. Die Spannweite ist allerdings gross.

SYLVIANE CHASSOT

Ab 2026 müssen sich kotierte Unternehmen in der Schweiz rechtfertigen, wenn im Verwaltungsrat nicht beide Geschlechter zu je mindestens 30%, in der Geschäftsleitung zu 20% vertreten sind. Diese Geschlechterrichtwerte hat das Parlament mit der Aktienrechtsrevision beschlossen.

Die Debatte damals war hitzig: «Für rote Köpfe und fast Tote sorgt ein Wort: die Frauenquote», sagte die damalige CVP-Nationalrätin Andrea Gmür – in Form eines Gedichts – während einer Parlamentsdebatte im Juni 2018.

Dabei ist es noch nicht einmal eine Quote, sondern bloss ein Richtwert. Erfüllt ein Unternehmen ihn nicht, muss es die Gründe aufzeigen sowie Massnahmen zur Besserung. Auch das wusste Gmür: «Geht's nur um <comply or explain>, marginal sind Schmerz und <pain>.»

Gesundheitsbranche am Ziel

Und doch sind die Unternehmen auch ohne drohende Sanktionen auf Kurs, die Zielwerte zu erreichen. FuW hat einen umfassenden Datensatz der Ratingagentur Inrate für die Jahre 2014 bis 2025 für alle kotierten Schweizer Gesellschaften ausgewertet. Der Frauenanteil im Verwaltungsrat liegt schon jetzt bei 29,6%. Die Extrapolierung der Daten zeigt, dass er – im Schnitt – im kommenden Jahr genau bei den geforderten 30% liegen wird.

Geschäftsleitungen hingegen sind nach wie vor stark männlich dominiert. Für die operative Führungsebene geeignete Kandidatinnen zu finden, ist schwieriger, weil sie spezifische Kenntnisse der jeweiligen Branche mitbringen müssen, wie Albert Baehny, Verwaltungsratspräsident des Sanitärtechnikern Geberit, anschaulich im Interview mit FuW beschreibt (vgl. Seite 14). In Geschäftsleitungen ist der Richtwert damit auf lediglich 20% angesetzt, und die Übergangsfrist gilt bis 2031. Bis dann dürfte auch hier im Schnitt das Soll erreicht sein (vgl. Grafik 1).

Schon heute am Ziel ist die Gesundheitsbranche. Geschäftsleitungsmitglieder sind hier zu 20,6% weiblich, im Verwaltungsrat liegt der Anteil bei 32,3% (vgl. Grafik 2). Das Stereotyp der «Frauenberufe», die nach wie vor mehr Kandidatinnen anziehen, hält sich damit nachträglich. Zudem zeigen die Daten von Inrate, dass mittelgrosse Konzerne mittlerweile bestens mit SMI-Unternehmen mithalten können. Die Schere öffnet sich zwischen SMM und den 120 kleineren kotierten Gesellschaften (vgl. Grafik 3). Haben sie mehr als 250 Vollzeitstellen, 20 Mio. Fr. Bilanzsumme oder 40 Mio. Fr. Umsatz pro Jahr, gelten die Vorgaben auch für sie.



Der Frauenanteil hat in Schweizer Führungsgremien deutlich zugenommen.

Aus Anlegersicht entscheidend ist die Frage, ob besser durchmischte Teams einen messbaren Einfluss auf die Leistung des Unternehmens haben. Die Forschung hat bis anhin keine eindeutige empirische Evidenz hervorgebracht, dass ein höherer Frauenanteil einen Einfluss auf den Aktienkurs hat.

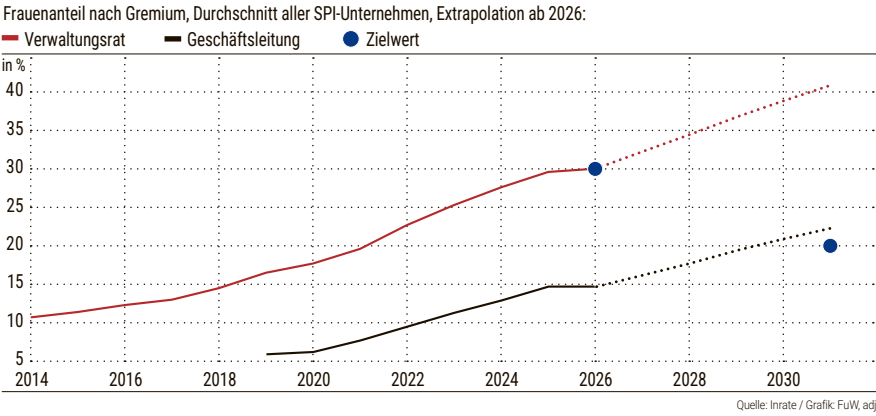
Geringeres Absturzrisiko

Deutsche Forscher haben 2022 in der Forschungspublikation «Business & Society» mit einem internationalen Datensatz, der auch die Schweiz abdeckt, eine positive

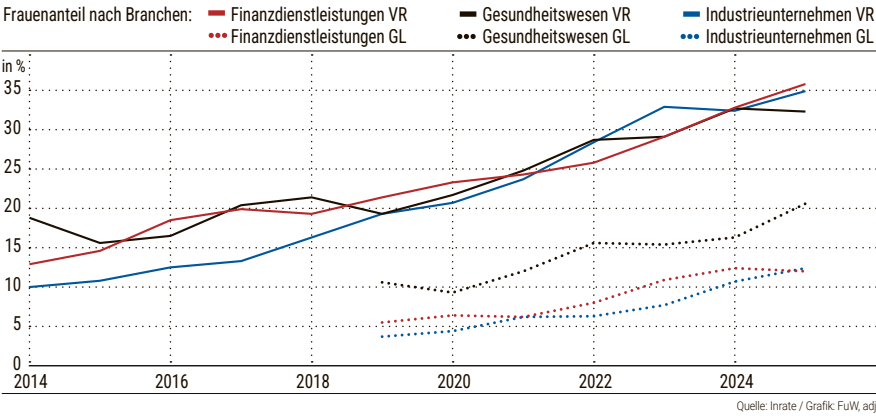
Korrelation zwischen Frauenanteil im VR und Aktienperformance gefunden.

Im statistischen Modell, das den Einfluss aller anderen Faktoren auf die Kursentwicklung isoliert, konnten die Autoren Thomas Loy und Hendrik Rupertus aber keinen kausalen Effekt nachweisen. «Die blosser Ernennung von (mehr) Frauen in Unternehmensvorständen (z.B. aufgrund von Vorschriften auf der Nachfrageseite), ohne zusätzliche Good-Governance-Mechanismen und -Verfahren einzurichten, wird aus Sicht der Aktionäre wahrscheinlich nicht ausreichen», lautet die Schlussfolgerung der Autoren.

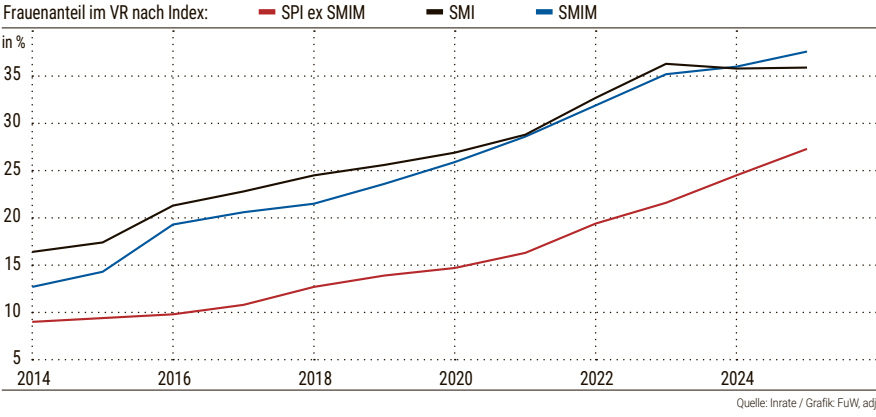
1 Zielwerte in Griffweite



2 Gesundheitsbranche hat auch in Geschäftsleitung relativ viele Frauen



3 Grosse Unternehmen sind im Vorteil



Die Daten, die FuW für die Schweiz vorliegen, zeigen noch nicht einmal eine klare Korrelation zwischen den jeweiligen Geschlechterquoten und dem Gesamtertrag der Aktien des Unternehmens. Die Korrelation ist auch nicht eindeutig zwischen den jeweiligen Geschlechteranteilen und der Börsenperformance des Unternehmens in den Folgejahren, von einer Kausalität ganz zu schweigen.

Was die empirische Forschung hingegen schon für mehrere Länder in diversen Studien nachgewiesen hat, ist ein reduziertes Risiko für einen Aktienkurssturz bei Unternehmen mit gut durchmischten

Gremien. Sind dort verschiedenste Sichtweisen vertreten, hat die Gesellschaft Risiken besser im Blick. Auch in den Daten von Inrate zeigt sich, dass Unternehmen mit ausgeglichenerem Geschlechterverhältnis im Aufsichtsgremium in weniger Kontroversen verwickelt sind.

«Gemischte Teams sind effizienter, agiler, klüger, intelligenter» meinte Gmür 2018 im Parlament. Doch der Mix allein schützt nicht vor bösen Überraschungen; Inrate beziffert den Frauenanteil im VR von Credit Suisse 2023 auf 54%. Einige männliche Mitglieder hatten sich vor dem Untergang frühzeitig verabschiedet.

V-Zug ist top, andere sind weiterhin ein Flop

Im Durchschnitt über alle Schweizer Gesellschaften entwickelt sich der Frauenanteil in den Führungsgremien erwartungskonform: Die sanftere Regulierung wirkt insofern, als Unternehmen die Zielwerte erreichen, die grossen eher als die kleinen, Branchen mit typisch weiblichen Berufen eher als andere.

Auf Ebene der einzelnen Unternehmen hingegen ist das Bild uneinheitlich. FuW hat anhand der von der Ratingagentur Inrate zusammengestellten Daten den durchschnittlichen Frauenanteil im Verwaltungsrat in den Jahren 2014 bis 2025 berechnet. Angeführt wird diese Rangliste mit V-Zug von einem relativ kleinen Hersteller von Haushaltsgeräten. Er ist seit 2020 kotiert. Für den hohen Frauenanteil – in den Jahren 2021 bis 2024 waren es 50% – hilfreich wirkte das relativ

kleine Gremium von vier Personen. 2025 wurde es auf fünf Mitglieder erweitert, was den Frauenanteil sinken liess.

Auf den weiteren Top-Rängen folgen Unternehmen, die für ein relativ ausgewogenes Geschlechterverhältnis bekannt sind. Im VR von Zurich Insurance war schon 2014 jedes dritte Mitglied eine Frau, das Gleiche galt im Jahr 2019 für das Geschäftsleitungsgremium.

Der Personaldienstleister Adecco hat seit 2014 kontinuierlich Frauen für den VR gewonnen. Im Jahr 2025 erreichte der Anteil gemäss Daten von Inrate 62,5%. Wenn die Gesellschaft so weitermacht, wird sie im Vergütungsbericht dereinst darlegen müssen, warum die Männerquote nicht höher ist und was sie dagegen unternimmt.

Bis auf Börsennewcomer R&S sind die weiteren Namen unter den Top zwanzig zumeist von grosskapitalisierten Unternehmen, die mehr Flexibilität haben in der Personalwahl. Zudem sind mit Sandoz, Bachem, Galenica, Tecan, Alcon und Galderma überproportional viele Gesellschaften aus der Gesundheitsbranche dabei.

Und ist es doch auch bei V-Zug ein weibliches Stereotyp, das hinter dem hohen Frauenanteil steht? Die Nutzer der Produkte von V-Zug – Haushaltsgeräte – dürften nach wie vor trotz der zunehmenden Verbreitung neuer Rollenmodelle überwiegend weiblich sein. Die Frage, ob V-Zug besonders auf den Frauenanteil im Management achte, um die Kundenbedürfnisse gut zu kennen, findet eine Sprecherin aber offenbar

zu kurz gedacht: «Unsere Kundenbedürfnisse verstehen wir dank fundierter Marktforschung und kontinuierlicher Analyse sehr gut – unabhängig von der Zusammensetzung der Führungsgremien.» Bei der Evaluation neuer VR-Mitglieder seien jedoch auch gezielt Frauen angesprochen worden. Damit die Frauen dann auch zu V-Zug kommen, muss die Arbeitskultur für sie stimmen: «V-Zug fördert Vielfalt und Chancengleichheit. Es gibt keine Quotenregelung, jedoch eine bewusste Auseinandersetzung mit möglichen Hürden in Rekrutierung und interner Entwicklung.»

Unternehmen, die wollen, können viel für mehr Frauen im Management tun. Dazu passt, dass in der Top-Liste viele SMI-Titel sind, die dafür mehr Ressourcen haben.

Grosse Spannweite

Durchschnittlicher Frauenanteil im VR in %, 2014 bis 2025

Top	Flop	
V-Zug	49	Intershop 3
Zürich Insurance Group	43	Aevis Victoria 3
Adecco	41	Lem 3
R&S Group	40	Santhera Pharmaceuticals 3
Sandoz	40	Züblin Immobilien 1
Valiant	39	Adval Tech 0
Flughafen Zürich	38	Also 0
Bachem	37	Arbonia 0
Emmi	36	CFT 0
Galenica	35	Crealogix 0
Tecan	34	Dottikon ES 0
Alcon	34	Edisun 0
Vontobel	34	Feintool 0
GAM	34	Fundamenta Real Estate 0
UBS	34	Leclanché 0
Nestlé	34	LLB 0
Accelleron	33	Nobel Biocare 0
Galderma	33	Peach Property 0

Quelle: Inrate

Liebe Investorin, Liebes Investor!

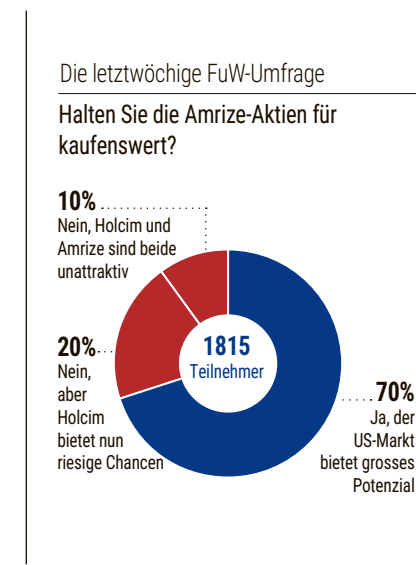
Erinnern Sie sich noch an die euphorischen Schlagzeilen Anfang 2024, als bekannt wurde, dass F1-Pilot Lewis Hamilton zu Ferrari wechselt? Nun, der Traumtransfer wurde zum Flop, soweit ich das als Nicht-F1-Fan beurteilen kann. Dominiert wird die Saison von einem anderen Team. Schön für wen? Für Logitech! Der Hersteller von Computerzubehör hat gerade seine Partnerschaft mit dem führenden Rennstall McLaren Racing verlängert. Die Zusammenarbeit besteht schon seit 2018, als sie die Gaming-Rennserie Logitech McLaren G Challenge lancierten.

Neu will Logitech Steuerräder, Rennsitze und Kopfhörer für virtuelle Rennfahrer anbieten. Der Zeitpunkt der Ankündigung ist clever gewählt, weil die Formel 1 gerade in Mode ist: Die Zuschauerzahlen steigen, die Liga expandiert, und auch Hollywood hat sich des Themas angenommen: Diesen Sommer wird Superstar Brad Pitt im Film «F1» auf Kinoleinwänden und auf Apple TV zu sehen sein. Zuvor machten sich bereits die Netflix-Serie «Senna» und der Film «Rush» die Popularität des Rennsports zunutze.

Ich erkenne in Logitechs cleverem Marketing die Handschrift von CEO Hanneke Faber. Sie war früher für Marketing-schweres Unilever tätig. Mir gefällt ihr Kurs, auch wenn ich die Aktie wegen der unsicheren Geschäftsaussichten derzeit nicht zum Kauf empfehle.

Das Rennen der Robotaxis

Apropos Autofahren: Am Sonntag startete Elon Musks lange erwarteter Robotaxi-dienst in Austin. Er sollte für Tesla – in



den Worten von Musk – eine «neue Ära» einleiten. Ich wäre eher vorsichtig, denn auch wenn die Titel am Montag prompt 7% zugelegt haben, fahren die nun lancierten Robotaxis noch mit permanenten Beisitzern, die im Notfall die Kontrolle übernehmen. Das gross angekündigte Event dürfte sich auf einige wenige Influencer als Publikum und auf ein nur kleines Stadtgebiet für die Autofahrten beschränkt haben. Womöglich ist Tesla also deutlich weniger weit, als man im Vorfeld glauben machen wollte.

Anders sieht es bei Waymo aus. Googles Robotaxidienst bietet seine Fahrdienste wirklich vollautonom und ohne Beisitzer an. Dort wiederum scheint gleichzeitig das Tempo beim Rollout

höher zu werden. Waymo betreibt bereits vollautonome Taxifahrten in San Francisco, Los Angeles, Austin und Phoenix. Nächstes Jahr sollen Miami und Atlanta dazukommen. Für New York sind ebenfalls bereits Testfahrten anberaumt.

Fazit? Möglicherweise werden nächstes Jahr doch noch keine «Millionen von vollautonomen Teslas» auf Amerikas Strassen fahren. Aber hatte das überhaupt jemand erwartet? Und was bedeuten die Robotaxis denn für die Aktien von Tesla? Sagen Sie es mir auf www.fuw.ch/umfrage.

Zeit für eine Versöhnung

Stell dir vor: Du schaffst Historisches, und niemanden kümmert's. Etwa so muss sich die britische Börse fühlen. Sie steuert auf ihr bestes Börsenhalbjahr seit 2021 zu. Der Leitindex FTSE 100 hat ein Plus von 7% auf dem Konto. Mehr als die Eurozone im Schnitt, mehr als der SMI, der Weltaktienindex und die US-Börsen. Erstmals seit langem fliessen auch wieder ausländische Investorengelder auf die Insel, wie Goldman Sachs schreibt.

Für die «Financial Times» ist klar: «Wenn es jemals einen guten Zeitpunkt für britische Anleger gegeben hat, lokale Aktien zu kaufen, dann jetzt.» Doch die britischen Investoren fühlen sich weiterhin von den USA stärker angezogen und sind Nettoverkäufer von eigenen Titeln. So erstaunt es auch nicht, dass vielversprechende Gesellschaften auf eine Kotierung in New York schielen und die Londoner Börse an Bedeutung verliert.

Dabei gibt es vor der eigenen Haustür einiges zu entdecken. So gehört der Klei-

der- und Möbelhändler Next zu den rentabelsten Unternehmen Europas. Das Gleiche gilt für den Airlinebetreiber IAG, den Spieleentwickler Games Workshop und den Baukonzern Morgan Sindall. Höchste Zeit für eine historische Versöhnung.

Börsenmäntel neu im Trend?

Kurz und heftig, so habe ich den Boom der Spac in Erinnerung. Das sind diese Vehikel, bei denen ein Firmenmantel an die Börse geht, für den dann noch ein Inhalt gesucht wird. Wenn ein Objekt gefunden wird und die Wette aufgeht, winkt Profit. Aber die Spac-Euphorie war übertrieben. Nach manchen Berechnungen haben Investoren damit 46 Mrd. \$ verloren, insbesondere später im Boom – nachdem viele Kleinanleger aufgesprungen waren.

«Die Schweizer geniessen ohne jeden Unterschied des Ranges eine wirkliche freie Freiheit»

NICCOLÒ MACHIAVELLI
ital. Staatsphilosoph (1469–1527)

Doch anscheinend sind Spac nicht totzukriegen. Gemäss Medienberichten will Goldman Sachs den Markt neu anheizen, es winken schöne Gebühren. Auch «Spac-König» Chamath Palihapitiya will wieder einsteigen. Seine Spac wie Opendoor oder Clover Health sind nach ihrem Börsengang 80% und mehr gesunken. Er fragte

die Community, ob er einen neuen Mantel kotieren sollte. Eine übergrosse Mehrheit sagte Nein. Seine zynische Antwort: «Im Casino wird nicht geweint.» Hierzulande immerhin haben wir gute Erfahrung gemacht mit VT5 und R&S Group.

Fonds mit EU-Siegel?

In Europa gibt's allerlei Gütesiegel – ob für Lebensmittel, Waschmaschinen oder Anlageprodukte. Für Nachhaltigkeitsfonds wurden diverse Labels eingeführt, die Anlegern Orientierung und Sicherheit bieten sollen. Einige EU-Staaten glauben offenbar fest an die Wirkung von Gütesiegeln. Sieben europäische Länder, darunter Deutschland und Frankreich, wollen 2026 das «Finance Europe»-Siegel einführen – für Finanzprodukte, die mindestens 70% in europäische Geldanlagen investieren. Dadurch soll verhindert werden, dass immer mehr Ersparnisse ins Ausland, insbesondere in die USA, abfliessen.

Ich bezweifle, dass ein Fondssiegel das richtige Mittel ist, um Anlegern europäische Wertpapiere schmackhaft zu machen. Fonds, die weitgehend auf US-Titel verzichten, haben in der Vergangenheit eher underperformt. Wer breit diversifiziert, hat bessere Renditechancen. Hoffentlich werden Schweizer Banken, die in der EU Fonds vertreiben, das «Finance Europe»-Label nicht mitanbieten. Anleger brauchen keine Gütesiegel, sondern gute und kostengünstige Fonds.

Ihr Praktikus

Nordea
ASSET MANAGEMENT

Klima-Expertise, die Renditen vorantreibt.

Vor 15 Jahren waren wir Pioniere bei Investitionen in den Klimaschutz. Das sind wir immer noch. Begleiten Sie uns beim "Climate Investing 2.0" und engagieren Sie sich für den Wandel.

Nordea. Ihr Experte für Klimainvestments.

nordea.ch/IhrKlimaExperte

Werbematerial nur für qualifizierte Anleger, wie in Artikel 10 des Kollektivanlagengesetz (KAG) definiert

Nordea Asset Management ist der funktionale Name des Vermögensverwaltungsgeschäfts, das von den Gesellschaften Nordea Investment Funds S.A., Nordea Investment Management AB und Nordea Funds Ltd sowie deren Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften durchgeführt wird. Dieses Material dient zur Information des Lesers über die spezifischen Fähigkeiten von Nordea Asset Management, die allgemeine Marktentwicklung oder Branchentrends und sollte nicht als Prognose oder Research erachtet werden. Dieses Material oder hierin zum Ausdruck gebrachte Einschätzungen oder Ansichten stellen weder eine Anlageberatung noch eine Empfehlung dar, Finanzprodukte, Anlagestrukturen oder Anlageinstrumente zu kaufen oder zu verkaufen oder in diese zu investieren, eine Transaktion einzugehen oder aufzulösen oder an einer bestimmten Handelsstrategie teilzunehmen. Etwaige Anlageentscheidungen sollten auf Grundlage des Verkaufsprospekts oder vergleichbarer vertraglicher Vereinbarungen getroffen werden. Sämtliche Anlagen sind mit Risiken verbunden; es können Verluste entstehen. Herausgegeben von der betreffenden Rechtseinheit von Nordea Asset Management. Dieses Material darf ohne vorherige Genehmigung weder vervielfältigt noch in Umlauf gebracht werden. © Nordea Asset Management. In der Schweiz: Herausgegeben von Nordea Asset Management Schweiz GmbH, eingetragen unter der Nummer CHE-218.498.072 und in der Schweiz von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassen.

Inrate und «Finanz und Wirtschaft» sind erfreut, die Corporate-Governance-Leistungen der Aufsichtsgremien von Schweizer Unternehmen bei der VR-Awards-Night 2025 bewertet zu haben. Dabei wurden die besten Verwaltungsräte und der Aufsteiger des Jahres ausgezeichnet.

FINANZ_{und} WIRTSCHAFT

gratuliert den Gewinnern 2025

FuW 2
VR 0
AWA 2
RDS 5



«Platz 1»

 **GEBERIT**

«Platz 2»

Lonza

«Platz 3»

 **HOLCIM**

Aufsteiger des Jahres

p|s|p
Swiss Property

WIR DANKEN DEN PARTNERN FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG

 **Diligent**

 **inrate**

 **KPMG**

 **Russell
Reynolds
ASSOCIATES**

**Schellenberg
Wittmer**

 **sherpany**
by Datasite®

 **Trusted
Board Advisors**

Konzeption und Organisation:
Finanz und Wirtschaft Forum

**FINANZ_{und}
WIRTSCHAFT FORUM**
INSEL DER AUFMERKSAMKEIT

#FuWVRAWARDS #CGE
fuw-forum.ch/vr