



## «Wir können uns heute immer noch in die Augen schauen»



Bellevue-Group-Geschäftsleiter André Rüegg steht nicht gerne im Rampenlicht: «Ich sehe mich als stillen Schaffer.»

foto: Michael Inrst



**KÜSNACHT Der Chef der Bellevue Group, André Rüegg, hat die Finanzgruppe neu ausgerichtet. Nach unruhigen Jahren mit tiefen Einschnitten geht es wieder aufwärts. In seinem Kurs sieht sich Rüegg durch eine mediale Auszeichnung bestätigt.**

**André Rüegg, wie wichtig ist für Sie respektive die Bellevue Group die Auszeichnung durch die «SonntagsZeitung» als – gemessen am Aktienkurs – Top-Performer bei den Finanzunternehmen in der Schweiz?**

*André Rüegg:* Ich freue mich natürlich, nicht für meine Person, sondern für meine Mannschaft und die Bellevue Group insgesamt. Eigentlich stehe ich aber nicht gerne im Rampenlicht. Ich sehe mich vielmehr als stillen Schaffer. Gleichzeitig war ich auch überrascht, als ich sah, wer alles nicht auf der Liste steht. So fehlen zum Beispiel die Grossbanken und die Privatbanken. Die Grösse und die Komplexität machen aber deren Aufgabe ungleich schwierig.

**Entschädigt diese Auszeichnung für die schwierige Zeit der letzten Jahre mit der Aufgabe des Broker- und des Corporate-Finance-Geschäfts und der Streichung von 25 Arbeitsplätzen hier in Küsnacht?**

Offensichtlich ist auch anderen aufgefallen, dass wir dank harter Arbeit eine schwierige Situation – mit dem Geschäftsumbau der letzten zwei bis drei Jahre – gemeistert haben. Natürlich können wir als kleine Finanzgruppe viel agiler und schneller am Markt operieren und Entscheidungen treffen als eine grössere Organisation. Von daher ist der Vergleich ein wenig unfair. Wenn der Titel als Top-Performer aber

als Anerkennung für unsere Anstrengungen verstanden werden kann, die es uns erlauben, wieder nach vorne zu schauen, dann nehme ich dies gerne so an.

**Eigentlich müsste es vor diesem Hintergrund Ihr Ziel sein, weiterhin klein und bescheiden zu bleiben ...**

Das ist richtig. Ein Unternehmen mit 50 oder 100 Leuten zu führen, so wie wir es tun, ist eine Sache. Sobald es aber 200 und mehr sind, verändert sich das Geschäft. Es kommen automatisch mehr Organisationsfragen und Prozesse ins Spiel. Wenn Sie mich fragen, ob wir bis in drei Jahren 200 Mitarbeitende haben wollen, dann ist das für mich keine Zielgrösse. Kommt dazu, dass im Asset Management, also im Anlagegeschäft für Firmenkunden, wo wir hauptsächlich tätig sind, Ertragswachstum nicht zwingend gleich Mitarbeiterwachstum ist.

**Sie mussten gleich zu Beginn Ihrer Tätigkeit als CEO der Bellevue Group einige unangenehme Entscheidungen treffen wie die bereits erwähnte Aufgabe gewisser Aktivitäten: Hat dies die Stimmung in Küsnacht nicht nachhaltig getrübt?**

Es war vor allem schwierig, weil es sich bei den betroffenen Mitarbeitenden um Kollegen handelte. Ihnen in die Augen zu schauen und zu sagen, das wars, war ein ganz schwieriger Moment. Damit beraubt man sie der Grundlage, an die sie geglaubt und für die sie sich eingesetzt haben. Wir können uns aber heute immer noch in die Augen schauen. Das war das Ergebnis eines sehr konstruktiven und menschlichen Prozesses. Von daher sind uns auch irgendwelche Nachwehen erspart geblieben. Im Übrigen hat ein Teil der entlassenen Mannschaft in der Zwi-

schenzeit ein eigenes Unternehmen gegründet und führt das Brokerage-Geschäft, den Handel mit Wertpapieren auf Rechnung des Kunden, das sie in Küsnacht betrieben haben, weiter. Für uns hat der Bereich strategisch aber keinen Sinn mehr gemacht.

**Ist der Umbau der Bellevue Group damit abgeschlossen?**

Was unser Geschäftsmodell betrifft, mit der klassischen Vermögensverwaltung in Verbindung mit Dienstleistungen für unternehmerische Privatkunden, so ist der Kurswechsel abgeschlossen. Nun geht es an die Weiterentwicklung. Von daher bin ich mir ziemlich sicher, dass wir regelmässig gewisse Feinkorrekturen anbringen müssen. Die Kunden entwickeln sich schliesslich auch.

**Der Schweizer Finanzplatz ist nach der Bewältigung der Finanzkrise im Wandel: Wo sehen Sie seine neue Ausrichtung?**

Es ist richtig, dass wir in der Vergangenheit viele Kunden aus dem Ausland angezogen haben, die hierherkamen, um Steuern zu optimieren. Doch die Banken haben dafür gesorgt, dass dies nicht mehr der Fall ist. Unser Inlandmarkt ist gemessen an der Branchenkapazität aber auch in Zukunft zu klein. Wir bleiben auf ausländische Kunden angewiesen. Mittlerweile kommen sie aber nicht mehr zwangsläufig in die Schweiz, sondern in die Zentren, die wir im Ausland errichtet haben. Aber es ist nach wie vor sehr viel wert, Vermögensverwaltungsdienstleistungen in der Schweiz zu beanspruchen. Teil-

«Transparenz, so wie wir sie heute pflegen wollen und müssen, in Verbindung mit



## den strengen regulatorischen Anforderungen, hat ihren Preis.»

weise machen wir uns im politischen Diskurs hierzulande schlechter, als wir effektiv im Ausland wahrgenommen werden. Richtig ist: Es hat ein Geldabfluss stattgefunden, und die Margen sind geschrumpft. Transparenz, so wie wir sie heute pflegen wollen und müssen, in Verbindung mit den strengen regulatorischen Anforderungen, hat ihren Preis.

### Ist der Standort Küsnacht unbestritten, oder zieht es Sie ins Herz der Finanzindustrie?

Die Frage haben wir uns vor zwei bis drei Jahren tatsächlich gestellt, sind aber zum Entschluss gekommen, am Ort zu bleiben. Umzugspläne in die Stadt Zürich gibt es nicht. Wir haben gerade wieder einen langjährigen Mietvertrag abgeschlossen. Zwar sind wir hier nicht am Puls unserer Industrie. Aber das hat auch Vorteile. Das Gebäude strahlt eine Sym-

bolik aus, die wir auch leben wollen – die Andersartigkeit. Ich verstehe mich nicht als klassischen Vertreter der Finanzindustrie. Nicht, weil ich mich davon distanzieren will, sondern weil ich glaube, dass man den Job anders machen kann – persönlicher und einfacher. Bei uns wird unter meiner Führung nie ein sogenannter Robo-Advisor, also eine Beratungsmaschine, Einzug halten. Das macht für uns keinen Sinn.

### Kommt das angestrebte Wachstum auch dem Standort Küsnacht zugute?

Wir haben nach dem Personalabbau in Küsnacht einen Teil der verlorenen Stellen wieder ersetzt. Der Nettosaldo ist zwar noch negativ. Aber wir sind daran, den Stellenverlust zu kompensieren. Nur sind die Kapazitäten in diesem Gebäude irgendwann erschöpft. Wir haben vor kurzem am Rennweg in Zürich einen neuen Standort eröffnet, wo es auch noch Platz für weitere Mitarbeitende gibt. Wenn ich träumen darf, dann könnte ich mir vorstellen, eine Neuaquisition, die zu uns passt, irgendwo am Zürichsee und nicht in der Stadt anzusiedeln. *Interview: Thomas Schär*

## BELLEVUE GROUP

Die 1993 gegründete **Bellevue Group** mit ihren rund 120 Mitarbeitenden – davon etwa 75 am Hauptsitz in Küsnacht – ist vorwiegend in den Geschäftsfeldern Asset und Wealth Management (Vermögensverwaltung für Firmenkunden und Private) aktiv. Der Ursprung der Finanzgruppe geht auf die **Bank am Bellevue** und die Beteiligungsgesellschaft **BB Biotech** zurück. Vor zwei Jahren brach die **Bellevue Group** mit der Vergangenheit und baute

sich um. Anfang 2017 schloss die Gruppe den Brokerage- und Corporate-Finance-Teil (Wertpapier- und Firmenfinanzierungsgeschäft) und fokussiert seither auf die Vermögensverwaltung. Im Geschäftsjahr 2017 ist die **Bellevue Group** in die schwarzen Zahlen zurückgekehrt. Die börsenkotierte Gruppe mit Niederlassungen in Zürich, Frankfurt, London, New York und Curaçao tätigt zwei Drittel ihres Geschäfts im Ausland. *ths*

## ZUR PERSON

**André Rüegg** ist seit 2009 bei der **Bellevue Group** tätig, zuerst als stellvertretender CEO und Head Sales & Marketing bei **Bellevue Asset Management** und ab 2012 als deren CEO. Seit 1. Januar 2016 ist der 50-Jährige zusätzlich Geschäftsführer der gesamten **Bellevue Group AG**. Zuvor arbeitete Rüegg bei der Privatbank Julius Bär und der Wirtschaftsprüferin Arthur Andersen. Rüegg hält einen lic. oec. der Universität Zürich. *red*