Aktionärsbrief

André Rüegg, Chief Executive Officer, und Veit de Maddalena, Präsident des Verwaltungsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Das äusserst anspruchsvolle, sich laufend akzentuierende Marktumfeld hat auch die Bellevue Group im 1. Halbjahr 2022 intensiv gefordert und die Geschäftsentwicklung der Gruppe beeinträchtigt. Nachdem im globalen Markt für innovative kleine und mittelgrosse Unternehmen im Gesundheitssektor – der bewährte Investmentfokus von Bellevue – bereits im Frühling des letzten Jahres erste nachhaltige Korrekturen sichtbar waren, verschärften aufkommende Inflationsängste sowie das Ende der expansiven Geldpolitik den Abschwung weiter. Die geopolitischen Entwicklungen in der Ukraine und die erwartete, schliesslich jedoch überraschend schnelle Zinswende intensivierten die Schwächephase in diesem Anlagesektor.

Das mehrheitlich auf Aktien von überdurchschnittlich wachsenden Gesellschaften mit grosser Innovationskraft fokussierte Geschäftsmodell von Bellevue vermochte sich trotz aktiver Verwaltung der Anlagestrategien dieser Entwicklung nicht zu entziehen. Als Folge dessen wurde die Ertragsbasis im Gleichschritt mit der ausgeprägten Markterosion zeitweilig deutlich geschmälert. Demgegenüber konnte die Kostenbasis, unter anderem dank des unternehmerischen Entschädigungsmodells, zeitnah signifikant reduziert werden. Insgesamt erzielte Bellevue ein solides Halbjahresresultat, das erwartungsgemäss deutlich hinter dem Rekordergebnis im 1. Semester 2021 blieb.

Marktverwerfungen schmälern Kundenvermögen deutlich – Kundenbasis sehr stabil

Bellevue als anerkannter Spezialist für aktive Aktienanlagen mit den Kernkompetenzen Healthcare- und ausgewählten traditionellen Nischenstrategien sowie jüngst auch im Bereich Privatmarktanlagen war den Turbulenzen an den Märkten in nahezu allen Bereichen ausgesetzt. Dementsprechend reduzierten sich die betreuten Kundenvermögen in den ersten sechs Monaten hauptsächlich marktbedingt um mehr als CHF 2.8 Mrd. Allein die Zinserhöhung der Schweizer Nationalbank am 16. Juni führte zu einem unmittelbaren Bewertungsverlust der Vermögensbasis von über CHF 400 Mio.

Dank der bewährten Anlageexpertise sowie der langfristigen Orientierung unserer treuen Anleger erwies sich die breit abgestützte Kundenbasis bislang als äusserst stabil. Die Vermögensabflüsse waren trotz einer negativen Marktperformance mit CHF 326 Mio. überschaubar und machten rund 3% der Vermögensbasis aus. Hierbei entfielen rund CHF 154 Mio. auf die breite Palette der Healthcare-Strategien und CHF 172 Mio. auf übrige Anlagestrategien. Letztere auch bedingt durch die Bereinigung des Produktangebots im Zuge der Integration von StarCapital, die nun abgeschlossen ist. Die Schärfung und Weiterentwicklung des Angebots ist in Arbeit. Insgesamt führte dies zu einem Rückgang der betreuten Kundenvermögen gegenüber Ende 2021 um 25% auf CHF 9.6 Mrd.

Ertragsschmälerung auch durch unrealisierte Buchverluste

Die negativen Entwicklungen an den Kapitalmärkten schmälerten die durchschnittlich betreuten Kundenvermögen deutlich und führten zu einem entsprechenden Ertragsrückgang von CHF 16.3 Mio. Gleichzeitig verursachte der Marktabschwung unrealisierte Buchverluste von CHF 4.0 Mio. auf Anlagen in eigene Produkte sowie CHF 4.7 Mio. auf Finanzanlagen zur Erfüllung von Beteiligungsprogrammen für unsere Mitarbeitenden. Der Rückgang des Geschäftsertrags um insgesamt über 36% auf CHF 46.8 Mio. gegenüber dem Rekordjahr 2021 ist somit zu über 40% auf unrealisierte Buchverluste zurückzuführen.

Die temporäre Erosion der Ertragskraft konnte dank des unternehmerischen Entschädigungsmodells, mit dem markant tiefere Personalkosten einhergehen, teilweise aufgefangen werden, was die Elastizität der Kostenbasis unterstreicht. So reduzierte sich die Aufwandseite um 32% auf CHF 27.6 Mio. Die Cost-Income-Ratio erhöhte sich auf 59.1% und liegt am oberen Ende des anvisierten Zielbereichs. Der Konzerngewinn ging um 36% auf CHF 14.3 Mio. zurück. Die Eigenkapitalrendite beträgt 25.2%.

Erfolgreicher Aufbau von Bellevue Private Markets – interessantes Ertragspotenzial

Der 2019 mit der Akquisition der adbodmer AG lancierte Bereich «Bellevue Private Markets» entwickelte sich in der Berichtsperiode erfreulich. Mit Privatmarktanlagen partizipiert Bellevue an einem strukturellen Wachstumsmarkt und schärft das Profil als spezialisierter Asset Manager. Im Zeitablauf soll dieser neu geschaffene Bereich durch einen gezielten und schrittweisen Ausbau die Börsenabhängigkeit des Geschäftsmodells reduzieren und die Ertragskraft stärken.

> Mit Privatmarktanlagen partizipiert Bellevue an einem strukturellen Wachstumsmarkt und schärft das Profil als spezialisierter Asset Manager

Der Bereich «Direktanlagen» umfasst einen sogenannten «Deal-by-Deal»-Investorenclub für vermögende Privatpersonen (Unternehmer und Familien) sowie ausgewählte Institutionen. Der Fokus liegt auf Minderheitsbeteiligungen an erfolgreichen mittelständischen Unternehmen in der DACH-Region zur Unterstützung ihres weiteren Wachstums. Im 1. Halbjahr konnte der Investorenkreis weiter ausgebaut und eine vielversprechende Pipeline für Neubeteiligungen aufgebaut werden. Im 2. Halbjahr dürften zwei bis drei neue Beteiligungen erfolgreich abgeschlossen werden und erste Exits mit hohem Ertragspotenzial sind ab 2023 realistisch.

Im Zusammenhang mit den Aktivitäten des Investorenclubs wurde mit der Bellevue Entrepreneur Private KmGK der erste «Co-Investment-Fonds» lanciert. Dieser eröffnet einem breiteren Anlagepublikum Zugang zu einem attraktiven Portfolio solcher exklusiven Beteiligungen an «Hidden Champions», welche proprietär durch Bellevue gesourct und ausschliesslich dem Investorenclub für Investitionen vorgestellt werden. Der Fonds wurde im Juni 2022 mit CHF 63 Mio. erfolgreich abgeschlossen und weist bereits fünf attraktive Beteiligungen auf. Mit der soliden Pipeline anstehender Opportunitäten soll die Investitionsphase möglichst kurz gehalten und damit auch der Weg zur Lancierung eines weiteren Fonds geebnet werden.

Neben dem gezielten Ausbau der bestehenden Bereiche, welche in der in Zug domizilierten Bellevue Private Markets AG zusammengefasst werden, wird das Angebotsspektrum mit einem weiteren Bereich «skalierbare Spezialstrategien» bis Jahresende ergänzt. Die Rekrutierung des hierfür erforderlichen Expertenteams wurde bereits erfolgreich abgeschlossen.

Integration von StarCapital abgeschlossen – Intensivierung der Marktbearbeitung in Deutschland dank Bündelung der Kräfte

Die Integration von StarCapital konnte erfolgreich abgeschlossen werden. In Deutschland, dem wichtigsten Auslandmarkt der Gruppe, der rund ein Drittel der Geschäftsbasis ausmacht, führte Bellevue die Aktivitäten per 1. Juli am neuen Standort in Frankfurt am Main unter dem Namen Bellevue Asset Management (Deutschland) zusammen. Neu wird Gerit Heinz die Geschäftsführung von Bellevue in Deutschland verstärken. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Asset und Wealth Management. Zuletzt war er als Chief Strategist für das Wealth Management der Deutschen Bank tätig. Mit dem einheitlichen Auftritt unter der Marke Bellevue soll die Nutzung der Anlagekompetenz der gesamten Gruppe vereinfacht und die Marktbearbeitung beschleunigt werden.

Die Integration von StarCapital konnte erfolgreich abgeschlossen werden

Verkleinerung der Gruppengeschäftsleitung zur Forcierung von Private Markets

Um das interessante und beträchtliche Wachstums- und Ertragspotenzial im Bereich Private Markets bestmöglich nutzen zu können, wird sich Jan Kollros, CEO Bellevue Private Markets, künftig vollumfänglich auf das operative Management dieses neu geschaffenen Geschäftssegments konzentrieren. Vor diesem Hintergrund haben Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam entschieden, Jan Kollros von seinen Aufgaben in der Gruppengeschäftsleitung per 1. September 2022 zu entbinden. Mit der gezielten Förderung von Privatmarktanlagen wollen wir die Ertragskraft der Gruppe weiter diversifizieren sowie stärken und die bislang erheblichen Börsenabhängigkeiten weiter reduzieren.

Wachstum mit bestehenden Produkten und gezielten Markterschliessungen – laufende Stärkung von «Talent Pool» und Infrastruktur in Arbeit

Im Rahmen der definierten Wachstumsstrategie konzentriert sich Bellevue neben der Kompetenz- und Angebotserweiterung im Segment «Private Markets» vor allem auf die Weiterentwicklung der Qualität und das Wachstum von bestehenden Produkten.

Nach der erfolgreichen Rekrutierung neuer Spezialisten für die breite Palette von Healthcare-Strategien im Jahre 2021 werden auch für unser «Flaggschiff-Produkt» BB Biotech AG die Kernkompetenzen des Anlageteams im 2. Halbjahr 2022 mit weiteren Experten verstärkt. Im Fokus des Ausbaus stehen dabei die immer wichtiger werdende Analytik der klinischen und wissenschaftlichen Daten sowie auch das therapeutischen Feld der Neurologie. Weitergehende Investitionen in Instrumente und Infrastruktur sollen diese Entwicklungen gezielt unterstützen.

In unseren Kernmärkten Schweiz, Deutschland und UK wollen wir die Penetration in allen Segmenten verstärken und gleichzeitig die gute Wachstumsdynamik in strategischen Nebenmärkten wie Österreich, Spanien oder Italien nutzen. Mit dem neu geschaffenen Hub in Singapur wollen wir am erhöhten Momentum in den asiatischen Märkten partizipieren. Und schliesslich treiben wir auch neue Aktivitäten im lateinamerikanischen Raum, vornehmlich in Chile und Peru, weiter voran. Diese ausgewählten Länder verfügen über einen strukturell interessanten Pensionskassenmarkt mit einem System vergleichbar mit der Schweiz. Die Institute in Chile und Peru können wir aufgrund des Marktzugangs mit unseren Luxemburger Fonds ideal bedienen.

Gesundheit bleibt Megatrend – frühzeitige Erholung abhängig von Inflation und Zinsniveau

Bellevue geht weiterhin von einem sehr volatilen Marktumfeld aus. Die geografisch unterschiedlich ausgeprägte Inflation und möglicherweise weitere Zinserhöhungen werden die Verunsicherung der Anleger weiterhin schüren. Dennoch sind wir überzeugt, dass Gesundheit und Healthcare-Anlagen ein Megatrend bleiben und dass Bellevue als spezialisierter Asset Manager im attraktiven Healthcare-Sektor ausgezeichnet positioniert ist.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass der Healthcare-Sektor bisher eine Art Vorlaufindikator für die allgemeine Marktentwicklung war. Bereits früh im vergangenen Jahr waren in diesem Sektor erste Kurskorrekturen zu beobachten, lange vor den geopolitischen Zuspitzungen oder dem Zinsanstieg. Eine frühzeitige Erholung ist denkbar – der Zeitpunkt hierfür jedoch unklar. Healthcare-Bereiche, die früh korrigiert haben, zeigen nun klare Aufwärtstendenzen, auch in Asien. Eine nachhaltige Erholung hängt stark von der Inflations-, Zins- und geopolitischen Entwicklung ab. In diesem Umfeld wird sich Bellevue als «Haus der Anlageideen» agil bewegen und sich bietende Anlagemöglichkeiten für ihre Kunden gewinnbringend nutzen. Vor diesem Hintergrund halten wir an unseren langfristigen Zielsetzungen für Bellevue fest.

In diesem schwierigen und sich schnell verändernden Umfeld waren die Loyalität unserer Kunden und Aktionäre sowie der überdurchschnittliche Einsatz unserer Mitarbeitenden eine sehr geschätzte Konstante. Dies stimmt uns zuversichtlich, dass wir die kommenden Herausforderungen gemeinsam meistern und dem Anspruch von Bellevue, Mehrwert für unsere Kunden und Aktionäre zu schaffen, wieder gerecht werden können. Im Namen des Verwaltungsrates und der Gruppenleitung danken wir unseren Mitarbeitenden für ihr erstklassiges Engagement. Unser Dank geht ebenso an unsere Kunden und Aktionäre für ihr Vertrauen.

Veit de Maddalena
Präsident des Verwaltungsrats

André Rüegg
Chief Executive Officer

Auf einen Blick

	1.1.–30.6.2022	1.1.–30.6.2021	Veränderung
Konsolidierte Erfolgsrechnung (in CHF 1'000)			
Erfolg aus Asset Management Dienstleistungen	54 119	70 395	– 23.1%
Total operativer Ertrag	46 784	73 633	– 36.5%
Total operativer Aufwand	– 27 638	– 40 665	+32.0%
Total operatives Ergebnis	19 146	32 968	– 41.9%
Konzernergebnis	14 276	22 459	– 36.4%
Cost/Income Ratio [1]	59.1%	55.2%	–
Unverwässertes/Verwässertes Konzernergebnis pro Aktie (in CHF)	+1.07	+1.69	– 36.7%

	30.6.2022	31.12.2021	Veränderung
Verwaltete Vermögen (in CHF Mio.)			
Total verwaltete Vermögen	9 618	12 793	– 24.8%
Nettoneugeld (1.1. bis 30.6.)	– 326	682	– 147.8%
Konsolidierte Bilanz (in CHF 1'000)			
Bilanzsumme	167 525	226 622	– 26.1%
Total Verbindlichkeiten	41 190	80 032	– 48.5%
Total Eigenkapital	126 335	146 590	– 13.8%
Eigenkapital pro Aktie (in CHF)	9.38	9.71	– 3.4%
Eigenkapitalrendite annualisiert (1.1. bis 30.6.) [2]	25.2%	39.6%	–
Personal (FTE)			
Personalbestand (per Stichtag)	93.2	94.0	– 0.9%
Aktienkurs			
Börsenkurs Bellevue Group Namenaktie (in CHF)	32.35	40.00	– 19.1%
Tiefstkurs / Höchstkurs (in CHF, 1.1. bis 30.6.) [3]	30.80 / 43.70	30.40 / 43.00	
Börsenkapitalisierung (in CHF Mio.)	435	538	– 19.1%

[1] Definiert als operativer Aufwand/operativer Ertrag
[2] Bezogen auf das Konzernergebnis und die durchschnittlichen Eigenmittel nach Abzug der jeweiligen Dividende
[3] Tagesendkurse

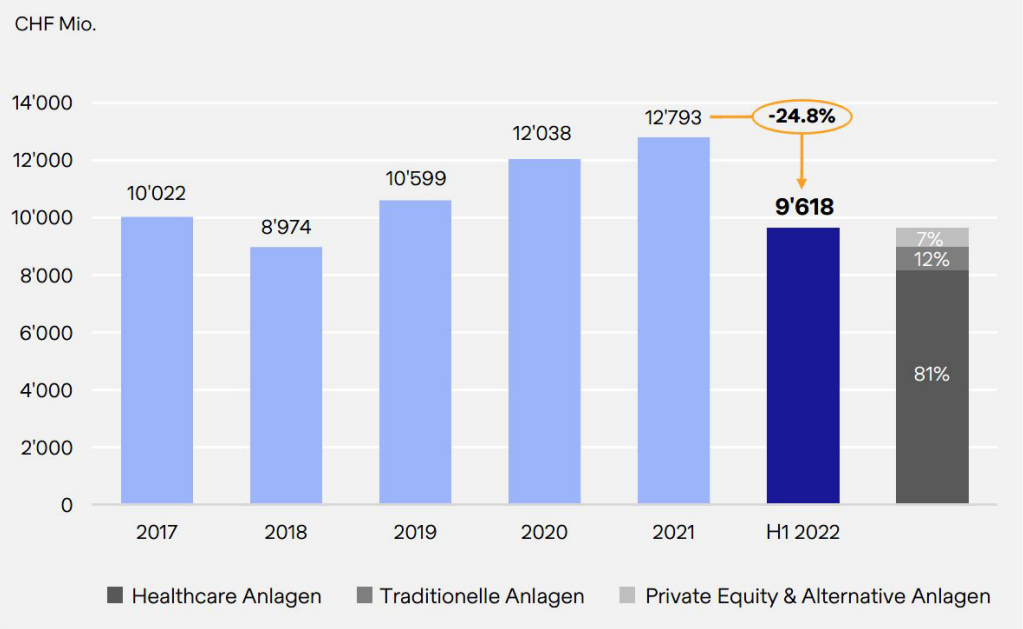
Investorenpräsentation

Das äusserst anspruchsvolle, sich laufend akzentuierende Marktumfeld hat auch die Bellevue Group im ersten Halbjahr 2022 intensiv gefordert und die Geschäftsentwicklung der Gruppe beeinträchtigt. Die detaillierten Zahlen zum Halbjahresergebnis finden Sie in der Präsentation.

Download Präsentation

Rückgang der AuM-Basis infolge klarer Positionierung akzentuiert

Entwicklung der verwalteten Vermögen 2017 – H1 2022



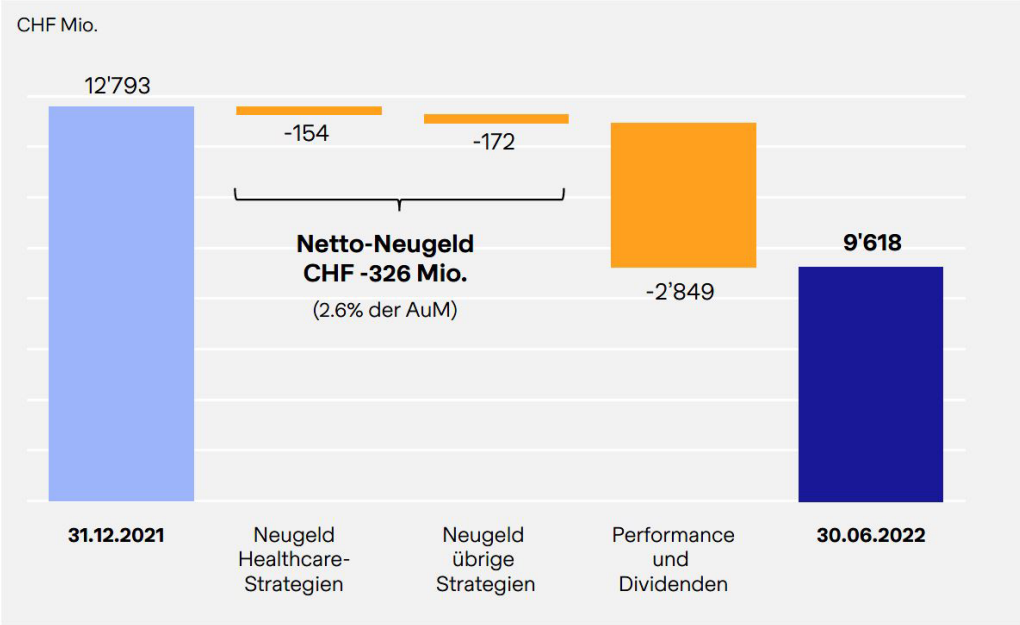
Quelle: Bellevue Group, per 30. Juni 2022

Kundenvermögen temporär auf Durchschnittsniveau von 2019 zurückgeworfen

- Deutlicher Rückschlag der verwalteten Vermögen um rund CHF 3.2 Mrd. oder 25% im 1. Halbjahr
- Rückgang ist mit über CHF 2.8 Mrd. oder nahezu 90% durch Marktbewertungen getrieben
- SNB-Zinserhöhung vom 16. Juni 2022 führt bezogen auf AuM-Basis in CHF zu einem kurzfristigen Bewertungsverlust von über CHF 400 Mio.
- Trotz erheblicher Marktverwerfung bleibt Kundenbasis bislang äusserst stabil
- Insgesamt gut ausgewogene Vermögensbasis mit weiterhin attraktiver Marge

Sehr stabile Kundenbasis – nur geringfügige Abflüsse zu verzeichnen

Entwicklung der betreuten Kundenvermögen im H1 2022



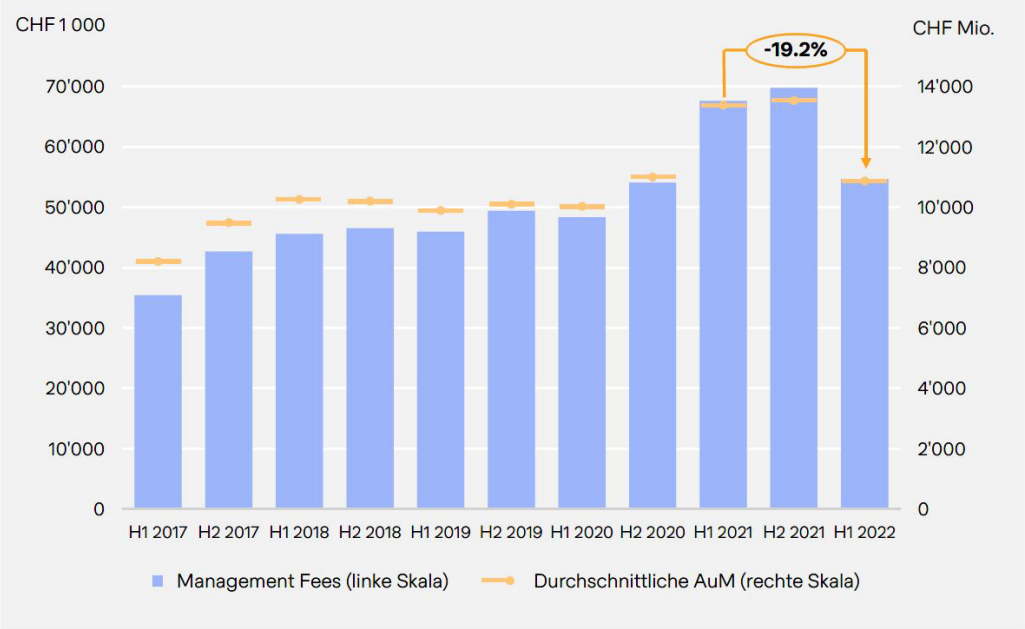
Quelle: Bellevue Group, per 30. Juni 2022

Solide Kundenbasis weist auf hohes Vertrauen und langfristige Orientierung hin

- Markanter Rückgang der AuM-Basis grossmehrheitlich durch negative Performance bedingt
- Neugeld-Abflüsse gemessen an erheblichen Marktverwerfungen sehr geringfügig (<3% der AuM-Basis)
- Teil der Neugeld-Abflüsse durch laufende Bereinigungen bedingt (nahezu abgeschlossen)

Gedämpfte Ertragskraft im Gleichschritt mit Marktentwicklungen

Entwicklung der Management Fees und durchschnittlichen verwalteten Vermögen H1 2017 – H1 2022

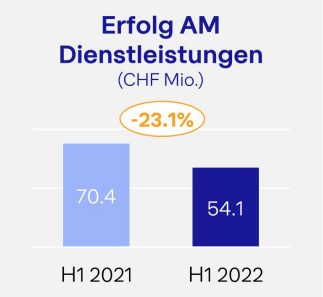


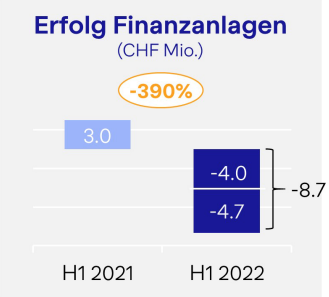
Quelle: Bellevue Group, per 30. Juni 2022

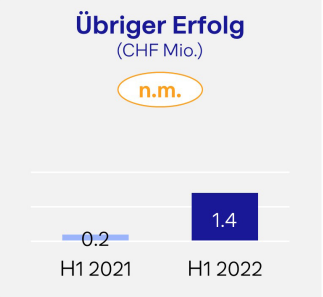
Geschäftsmodell mit hoher Abhängigkeit von den Aktienmärkten

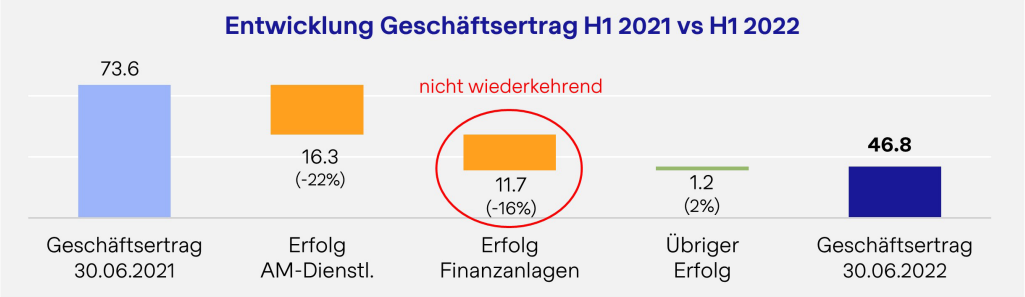
- Linearer Rückgang der Management Fees im Vergleich zu Marktentwicklungen
- Durchschnittliche AuM als Berechnungsgrundlage der Management Fees «glättet» volatile Kapitalmarktphasen
- Ertragskraft H1 2022 auf vergleichbarem Niveau von H2 2020
- Ertragskraft wird grossmehrheitlich durch wiederkehrender Erträge (Management Fees) getragen
- Laufende Bereinigung und Verbesserung des Produktemix hat die Margenqualität auf hohem Niveau stabilisiert

Geschäftsertrag im Überblick





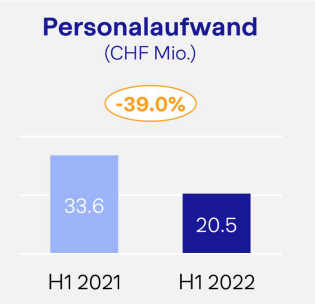


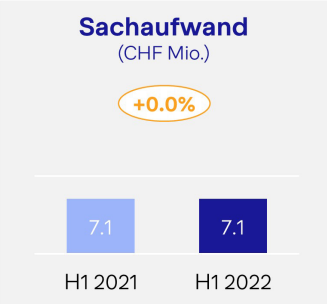


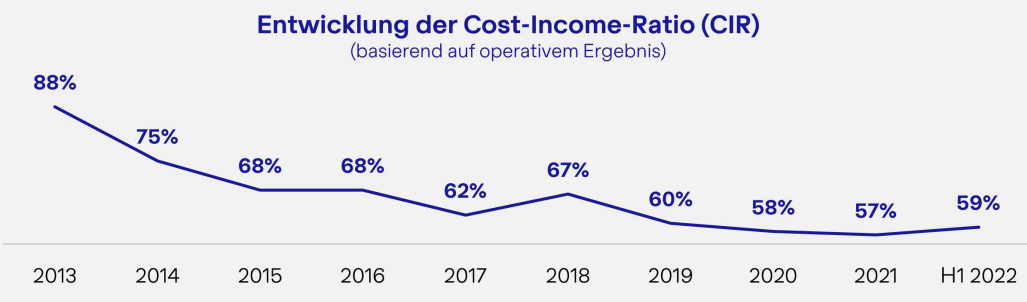
Quelle: Bellevue Group, per 30. Juni 2022

- Reduktion der AM-Dienstleistungen ist getrieben von tieferen AuM; Performance Fees und übriger Kommissionserfolg ohne wesentliche Veränderungen
- Rückgang der Aktienmärkte führte zu einem unrealisierten und nicht wiederkehrendem Verlust von CHF 4.0 Mio. auf Anlagen in eigene Produkte sowie CHF 4.7 Mio. auf Finanzanlagen für die Erfüllung von Beteiligungsprogrammen
- Reduktion des Gesamtertrags von absolut CHF 26.8 Mio. basiert hauptsächlich auf:
  - Rückgangs des Kerngeschäfts der Asset Management Dienstleistungen von CHF 16.3 Mio. (22% vom Vorperiodenwert) basiert auf tieferen durchschnittlichen Asset under Management
  - Veränderung des nicht wiederkehrenden Erfolgs aus Finanzanlagen von CHF 11.7 Mio. (16% vom Vorperiodenwert)

Operativer Aufwand im Überblick







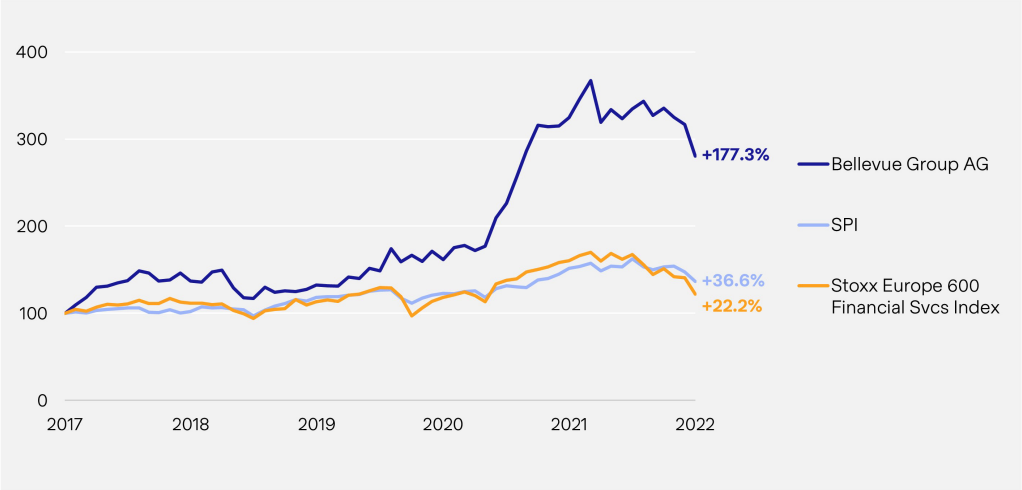
Quelle: Bellevue Group, per 30. Juni 2022

- Unternehmerisches Entschädigungsmodell führt aufgrund des operativen Ergebnisses zu tieferen erfolgsabhängigen Entschädigungen
- Kaum veränderter Personalbestand im Vorperiodenvergleich
- Sachaufwand im Vorperiodenvergleich stabil
- Leichte Erhöhung der Cost-Income-Ratio auf 59% aufgrund des unrealisierten Verluste auf Finanzanlagen
- Unternehmerisches Entschädigungsmodell glättet die CIR in schwierigen Ertragssituationen und bestätigt positiven Trend nach unten
- Laufende Steigerung der Effizienz dank skalierbarem Geschäftsmodell möglich

Aktienentwicklung

Kursentwicklung der Bellevue Group (BBN SW)

Erfreuliche Kursentwicklung im Vergleich zu relevanten Indizes
Total Return in CHF (5 Jahre)
Indexiert auf 100 (in %)



Quelle: Bloomberg, Bellevue Group, per 30. Juni 2022

Marktkapitalisierung
(in Mio. CHF)
435
per 30.06.2022

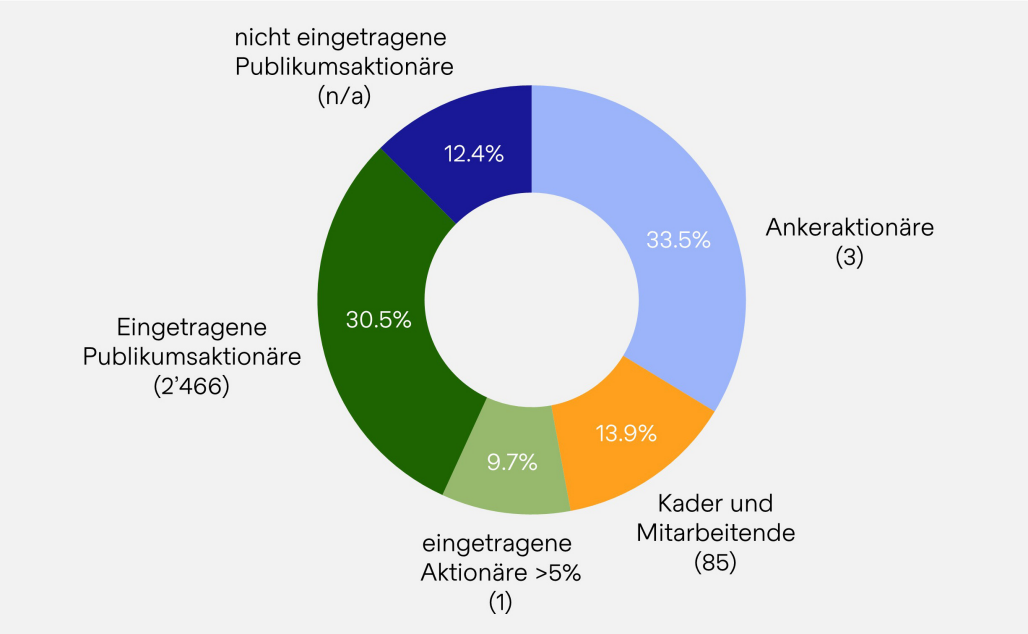
Dividende 2021
(in CHF)
2.70

Dividendenrendite
(in %)
6.6[1)]
per 31.12.2021

[1)] Basierend auf ordentlicher Dividende von CHF 2.70 und Aktienkurs per 31. Dezember 2021

Struktur der Aktionärsbasis

Aktuelle Entwicklungen und Situation per 30. Juni 2022



Quelle: Bellevue Group, per 30. Juni 2022

Attraktive Wertschöpfung führt zu stabiler Aktionärsbasis

- Anhaltend starkes Committment der Ankeraktionäre
- Anstieg des Anteils der Kader und Mitarbeitende (31.12.2021: 13.7%)
- Mit Hansjörg Wyss konnte im Jahr 2020 ein langfristig orientierter Aktionär (9.7%) dazu gewonnen werden
- Hohe Transparenz der Aktionärsbasis: >87% eingetragen (2'555 Aktionäre)
- Fortführung der aktionärsfreundlichen Dividendenpolitik vermittelt hohe Kontinuität

Geschäftsmodell und -strategie

1993 gegründet, hat die unabhängige Bellevue Group AG mit ihren rund 100 Mitarbeitenden den Anspruch, den Zugang zu attraktiven und innovativen Anlagemöglichkeiten zu bieten und dadurch Mehrwert für Anleger und Aktionäre zu schaffen. Wir beschäftigen hoch qualifizierte Anlagespezialisten mit langjähriger Erfahrung in den für uns relevanten Bereichen – mit besonderem Fokus auf den Gesundheitssektor und weitere Wachstumsstrategien. Als «Haus der Anlageideen» sind wir überzeugt, dass nur durch Qualität und Innovation Wertschöpfung entstehen kann. Wir identifizieren neue Potenziale und übersetzen diese in Wachstum. Unternehmerisches Denken und Handeln wird von unseren Teams gelebt: Vertrauen und gestalterische Freiräume kennzeichnen das Mindset, welches an allen Interaktionspunkten spürbar wird. Voller Überzeugung beteiligen wir uns auch selbst aktiv an Investitionen – und damit am Erfolg unserer Kunden.

Bellevue ist ein reiner, spezialisierter Asset Manager mit besonderem Fokus auf den Gesundheitssektor und andere vielversprechende Anlagethemen

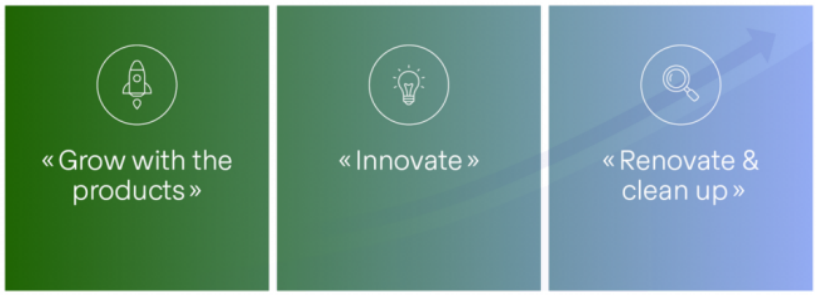
Auf einen Blick

- Bellevue ist ein reiner, spezialiserter Asset Manager mit besonderem Fokus auf den Gesundheitssektor und weitere vielversprechende Wachstumsstrategien
- Was uns einzigartig macht, sind Expertise und Innovationskraft
- Wertschöpfung für Kunden und Aktionäre ist unser Leistungsversprechen
- Unser unternehmerisches Geschäftsmodell ist einfach, klar und hoch skalierbar
- Unser Finanzprofil ist robust und risikoarm
- Verantwortung für alle Mitarbeitenden, Geschäftspartner und die Umwelt ist unsere Verpflichtung

Bellevue – unabhängig – unternehmerisch – engagiert

Vorwärts- und Wachstumsstrategie mit Fokus auf Profitabilität

Die wichtigsten Treiber für weiteres Wachstum sind die Anlageperformance des bestehenden Angebots, die Entwicklung neuer interessanter Produkte und die Gewinnung neuer Kunden. Wir verfügen über ein hoch skalierbares Geschäftsmodell und eine klare Strategie, weiter zu wachsen.



Zunächst streben wir ein Wachstum mit dem etablierten Produktangebot an – «Grow with the products». In diesem Bereich ist das Wachstumspotenzial sehr hoch und es bestehen die besten Ertragsperspektiven. Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist die Erhaltung und Weiterentwicklung der Produktqualität. Deshalb investieren wir laufend in die Modernisierung der Plattformen und der Infrastruktur.

«Grow with the products» setzt auch voraus, dass die bestehende Kundenbasis ständigen Zuwachs erhält. Wir arbeiten hierzu an verschiedenen Wachstumsstrategien, um bereits gut verankerte Märkte weiter auszubauen und strategische Nebenmärkte zu erschliessen.

Die verlässliche Qualität sowie starke Innovationskraft sind die Grundvoraussetzung, um für unsere Stakeholder eine hohe Wertschöfpung zu generieren

Neben Qualität ist Innovation einer der wichtigsten Wachstumstreiber. Mit der Entwicklung von innovativen Konzepten im Bereich von nichttraditionellen und traditionellen Produkten wird das Geschäftsmodell durch Wachstumsimpulse zusätzlich ergänzt. Wir bemühen uns daher um den Ausbau von «Privatmarktanlagen» – im Bereich Entrepreneur Investments und in anderen Spezialgebieten.

Insgesamt ist die Ideen- und Produktpipeline für die kommenden Jahre gut gefüllt. Gleichzeitig gilt es, wenig differenzierte und ungenügend kompetitive Teile der Angebotspalette zu erneuern oder gegebenenfalls zu bereinigen. Wir streben nicht nach Grösse allein, sondern nach qualitativ hochstehender und stetiger Ertragskraft mit einer attraktiven Cost-Income-Ratio.