

«Wir begleiten Menschen, die die Welt verändern»

Roman Pfranger, CEO Neue Bank AG in Vaduz, über Werte, Wachstum und das Erfolgsgeheimnis des Finanzgeschäfts im Fürstentum Liechtenstein.

Michael Baumann

Wer mit Roman Pfranger spricht, trifft auf einen CEO, der seinen Beruf nicht als Machtposition, sondern als Verantwortung begreift. Seit dem 1. Februar 2025 führt der 38-jährige Schweizer die Neue Bank AG in Vaduz. Trotz seines jungen Alters bringt er schon über siebzehn Jahre Bankerfahrung auf dem liechtensteinischen Finanzplatz mit. Im Gespräch wird rasch klar: Roman Pfranger denkt langfristig sowie differenziert und bewegt sich mit einer pragmatischen Haltung in der Welt des Private Banking.

Roman Pfranger stammt aus der Bündner Herrschaft und lebt heute mit seiner Familie in Lachen SZ am Zürichsee. «Ich bin beruflich tief in Liechtenstein verwurzelt, aber privat in der Schweiz zu Hause – das ist eine Kombination, die mir sehr viel gibt», erzählt er. Seine Karriere begann mit der Ausbildung zum Kaufmann bei der kantonalen Verwaltung Graubünden. Dann war er bei der Bank Julius Bär und 17 Jahre bei einem anderen Institut in Liechtenstein tätig, wovon mehr als 10 Jahre in Führungs-/Geschäftsleitungs-Funktionen, bevor er seine CEO-Stelle im *Ländle* antrat. Seine Ernennung sei nicht Teil eines abrupten Neuanfangs gewesen, sondern Ausdruck gelebter Kontinuität. «Ich wollte auf dem aufbauen, was gut ist, und nicht alles neu erfinden. Das Team, die Kultur, die strategische Ausrichtung waren und sind sehr solide.»

Gelebte Kontinuität

Die Neue Bank wurde 1992 in Vaduz gegründet, zu einer Zeit, als der Finanzplatz Liechten-

stein eine neue Phase der Öffnung und Internationalisierung erlebte. Initiiert wurde das Projekt vom damaligen LGT-Manager Hermann Wille, der sich nicht mit dem Ruhestand abfinden wollte. Gemeinsam mit Kollegen gründete er eine neue Bank, was damals eine echte Seltenheit und politisch sensibel war. Heute ist die Neue Bank eines von elf Instituten im Land – und eines von wenigen mit einem klaren, unabhängigen Private-Banking-Profil.

Die Eigentümerstruktur ist ein zentrales Element der DNA: Die Bank gehört mittelständischen Unternehmerfamilien, viele davon sind seit der Gründung an Bord. Zwei Drittel der Aktien befinden sich in der Hand von fünf regional verwurzelten Familien, was dazu führt, dass die Bank stark regional verwurzelt, aber nicht abhängig von Einzelpersonen ist. «Das ist ein grosser Vorteil», sagt Roman Pfranger, «weil sich unsere Eigentümerschaft auch in unserer Unternehmenskultur widerspiegelt: unternehmerisch, langfristig, verantwortungsbewusst.»

Was Roman Pfranger besonders betont: Diese Eigentümerstruktur erlaubt langfristiges Denken. «Wir sind nicht von Quartalszahlen getrieben, sondern von dem Anspruch, über Generationen hinweg Werte zu schaffen.» Dabei gebe es keine Einzelperson, die dominieren würde. «Es ist ein gemeinschaftliches Verständnis, das unser Handeln prägt.» Die Neue Bank versteht sich als spezialisierte Vermögensverwalterin mit einem klaren Fokus: Private Banking und Intermediärgeschäft. So betreut sie vermögende Privatpersonen, externe Vermögensverwalter, Stiftungen, Treuhänder und institutionelle Kunden – stets mit einem ganzheitlichen Ansatz. «Wir begleiten Menschen, die die Welt verändern», fasst er die Klientel zusammen.

Beide Seiten der Bilanz

Was die Bank von vielen anderen unterscheidet, ist die Kombination von Anlagekompetenz mit einer aktiven Kreditseite – insbesondere im Hypothekengeschäft. «Das ist für eine Privatbank in unserer Grösse eher ungewöhnlich»,

erklärt Roman Pfranger. «Wir können Kunden auf beiden Seiten der Bilanz zur Seite stehen – sowohl beim Vermögensaufbau als auch bei Finanzierungen. Das macht uns unabhängiger und flexibler.» Die Bank bietet dabei keine hauseigene Produktmaschinerie, sondern greift auf eine breite Auswahl externer Produkte und eigener Lösungen zurück.

Weniger Barrieren, mehr Flexibilität

«Unser Anspruch ist es nicht, möglichst viele Produkte zu verkaufen, sondern die richtigen», sagt Pfranger. Dabei komme es auf Substanz und Kompetenz an. Die Kundschaft stammt vor allem aus dem DACH-Raum und Liechtenstein. Hinzu kommen internationale Familien aus anderen Jurisdiktionen. Trotz der internationalen Ausrichtung unterhält die Bank lediglich einen Standort – in Vaduz.

Dass die Bank ihren Sitz ausschliesslich in Vaduz hat, ist kein Nachteil. «Dank der EWR-Zugehörigkeit Liechtensteins haben wir einen Marktzugang zu allen EU-Ländern – etwas, das Schweizer Banken so nicht haben», erklärt

«Ich möchte auf dem aufbauen, was gut ist, und nicht alles neu erfinden.»

Roman Pfranger. Diese politische Nähe zum Europäischen Wirtschaftsraum bringe zwar regulatorische Herausforderungen, biete aber auch grosse Chancen: «Für unsere Kunden heisst das: weniger geografische Barrieren, mehr Flexibilität.»

Zudem sei Liechtenstein ein stabiler, konservativ ausgerichteter Finanzplatz ohne Investmentbanking. «Das Geschäftsmodell ist auf Vermögensverwaltung fokussiert – risikoarm, diskret, verlässlich.» Pfranger hebt auch die Aufsichtspraxis in Liechtenstein hervor, die gewisse Herausforderungen, die in der Schweiz noch diskutiert werden, bereits umgesetzt hat. Zum einen gibt es in Liechtenstein auf Stufe Geschäftsleitung ein Einzelverantwortlichkeitsprinzip – spricht: Jede Schlüsselaufgabe



«Solide Staatsfinanzen und hoher Lebensstandard sind kein Widerspruch»: Bankchef Pfranger.



BANKEN

Mut und Unternehmergeist

Die Idee, in Vaduz eine neue Bank zu gründen, ging von Hermann Wille aus. In Ernst Batliner, Paul Büchel, Elmar Bürzle, Willy Bürzle, Jost Pilgrim, Georg Vogt, Arnold Wille und Willi Wolfinger fand er Gleichgesinnte, die dieses Vorhaben mitgetragen und gemeinsam umgesetzt haben. Ein Bankprojekt in Angriff zu nehmen, erforderte zur damaligen Zeit ein Höchstmass an Mut und Unternehmergeist, denn seit 1956 war in Liechtenstein keine Bank mehr gegründet worden.

Bereits im Frühjahr 1990 begannen die Vorbereitungsarbeiten, die viel Zeit in Anspruch nahmen. Nach mehr als fünfzig Sitzungen konnte schliesslich am 28. März 1991 das Konzessionsgesuch bei der Regierung eingereicht werden.

Eine hektische Zeit und arbeitsintensive Monate standen den Bankgründern bevor. Es galt einen Zehn-jahresplan zu erstellen, Personal zu rekrutieren, betriebliche Strukturen festzulegen und Raumfragen zu lösen. Der Standort an der Kirchstrasse 8 in Vaduz war noch nicht bezugsbereit. Schnell fand sich jedoch eine Ausweichadresse in Balzers, wo im Gewerbehaus Schlossweg 9 vorübergehend provisorische Büros eingerichtet wurden.

Immer wieder waren Flexibilität und Anpassung gefragt. Nachdem eine Platzbank aufgrund der Namensähnlichkeit Verwechslungen befürchtete und deshalb intervenierte, einigten sich die Verantwortlichen darauf, nicht an der Bezeichnung «Anlagen- und Privatbank AG» festzuhalten. Und da die neue Bank ohnehin in aller Munde war, firmiert sie nun unter «Neue Bank AG».

Der damalige Regierungsrat und heutige Vizepräsident des Verwaltungsrates Ernst Walch führt aus, dass der Name der vierten liechtensteinischen Bank lange Zeit wie ein Staatsgeheimnis gehütet worden sei. Namen wie «Balzner Bank AG» (die Gründungsmitglieder stammen fast ausschliesslich aus der Gemeinde Balzers) seien intern diskutiert worden, doch in der Öffentlichkeit habe man bei allen Spekulationen stets von der «Neue Bank AG» gesprochen. Und da das Volk immer recht habe, hätte man keinen treffenderen Namen als Neue Bank AG wählen können. (WW)



«Banking bleibt ein *people business*»: Neue Bank AG in Vaduz.

muss einer Person zugewiesen sein, was im Wesentlichen dem vieldiskutierten Senior Manager Regime entspricht. Zum anderen verfügt die Finanzmarktaufsicht in Liechtenstein auch über eine Bussenkompetenz und kann natürliche Personen zur Rechenschaft ziehen. Er ergänzt: «Es gibt in Liechtenstein eine gelebte Verantwortungskultur. Wer führt, übernimmt auch Verantwortung. Das stärkt das Vertrauen und sorgt für Transparenz.»

Nachhaltigkeit mit Substanz

Wenn es um das Thema Greenwashing geht, wählt Roman Pfranger pointierte Worte: «Ich halte nichts von eierlegenden Nachhaltigkeits-Wollmilchsäuen, die alles versprechen und nichts halten.» Die Neue Bank setzt stattdessen auf klare Kriterien und messbare Wir-

«Wer führt, übernimmt auch Verantwortung. Das stärkt das Vertrauen und sorgt für Transparenz.»

kung, etwa in Form einer eigens entwickelten Anlagestrategie mit Fokus auf CO₂-Reduktion. Diese hat seit Aufsetzung im Jahr 2017 den globalen Aktienmarkt um durchschnittlich 1,1 Prozentpunkte pro Jahr geschlagen.

Die Strategie investiert ausschliesslich in Unternehmen, die strenge ESG-Kriterien erfüllen. Der Auswahlprozess kombiniert Ausschlusskriterien mit einer fundierten ESG-Analyse und einer spezifischen Aktienbewertung. Nur die besten dreissig Aktien finden Eingang in das Portfolio. Ein zentrales Element dabei ist die finanzielle Substanz der Unternehmen: Bewertungskennzahlen, Bilanz-

qualität und nachhaltige Ertragskraft fliessen gleichgewichtet in die Titelselektion ein – denn Nachhaltigkeit ohne ökonomische Tragfähigkeit überzeugt auf Dauer niemanden. «Wir verbinden Nachhaltigkeit mit Performance», so Roman Pfranger. Bereits in den 2000er Jahren hatten die Neue-Bank-AG-Kunden eine hohe Affinität für nachhaltige Anlagen, lange bevor die ESG-Kriterien Mainstream wurden. «Wir haben früh begonnen, uns mit dem Thema Nachhaltigkeit ernsthaft zu befassen – nicht weil es im Trend lag, sondern weil wir überzeugt waren, dass verantwortungsvolles Investieren Teil guter Bankarbeit ist», betont er.

Ein weiteres Beispiel für eigenes Handeln ist das proprietäre Ampelsystem der Bank. Dabei handelt es sich um ein Risikomodell, das Kundenportfolios auf der Basis von mehreren Faktoren analysiert und Risiken frühzeitig erkennt und aktiv steuert. Darüber hinaus erstellt die Bank detaillierte Nachhaltigkeitsreports, die ESG-Risiken und -Chancen transparent machen. Diese Berichte fördern das Verständnis für nachhaltige Investments und unterstützen die Kunden dabei, ihre Portfolios gezielt anzupassen. Mit diesem Ansatz positioniert sich die Neue Bank als glaubwürdige und kompetente Partnerin für nachhaltiges Investieren.

Digitalisierung ist für Roman Pfranger wichtig, aber kein Allheilmittel. «Die Technologie ist ein wichtiges Werkzeug, doch am Ende bleibt Banking ein *people business*.» Die Neue Bank investiert in moderne Systeme, aber vor allem in ihre Mitarbeitenden. Mit rund hundert Angestellten in Vaduz bleibt die Organisation schlank, agil und entscheidungsfreudig. Besonders stolz ist der CEO auf die interne Kultur mit flachen Hie-

rarchien, regelmässigem Austausch und direkten Entscheidungswegen. «Unsere Geschäftsleitung trifft sich zweimal wöchentlich in einem informellen Rahmen, in dem wir sofort entscheiden können. Wir sind keine Bank der Komitees, sondern des Handelns.» Diese Agilität sei entscheidend, um Kundenbedürfnisse schnell und passgenau zu bedienen.

Solide Staatsfinanzen

Die Bank fördert aktiv junge Talente, beteiligt Mitarbeitende am Erfolg. Bisher über ein Gewinnbeteiligungsmodell, bald auch über eine Wachstumsbeteiligung. «Wir wollen, dass sich Leistung und Verantwortung für Mitarbeitende und Aktionäre gleichermassen auszahlen», sagt der CEO. Und er erklärt weiter: «Wenn man gesund wachsen will, muss man zuerst säen: investieren, aufbauen, entwickeln. Erst dann kann man ernten. Das gilt auch für unsere Anreizsysteme.»

Die Bank verwaltet derzeit knapp 7 Milliarden Franken – Tendenz steigend. Für Roman Pfranger ist Wachstum kein Selbstzweck, sondern Ausdruck von Qualität. «Wir wollen gezielt, gesund und nachhaltig wachsen.» Neue Standorte seien nicht ausgeschlossen, aber müssten kulturell und strategisch passen. «Wir machen nichts für den Imageprospekt. Ein Standort müsste einen echten Mehrwert bringen – für Kunden und Mitarbeitende. Mehr Komplexität ohne Zusatznutzen wollen wir nicht.»

Den Standort Liechtenstein betrachtet Pfranger mit einem Blick, der über das Tagesgeschäft hinausgeht. «Unser Land ist ein Beispiel dafür, dass solide Staatsfinanzen und hoher Lebensstandard kein Widerspruch sind – sondern sich gegenseitig verstärken.» Das Fürstentum ist

Mitglied des EWR, verwendet den Schweizer Franken, hat ein AAA-Rating, kaum Schulden und verfügt über Währungsreserven in Höhe von 100 Prozent des BIP. «Diese fiskalischen Puffer verschaffen dem Staat erhebliche Stabilität und Handlungsfreiheit», führt er aus.

Zur Fiskalstärke präzisiert Roman Pfranger, dass Liechtenstein seit Jahren Haushaltsüberschüsse von über 3 Prozent des BIP ausweise, auch in Krisenjahren wie 2020 und 2022. «Die Staatsschuldenquote liegt bei lediglich 0,5 Prozent des BIP – faktisch ist das Land schuldenfrei.» Die nationale Finanzpolitik strebt nicht nur einen ausgeglichenen Haushalt an, sondern auch substanzielle Rücklagen. Als haushaltspolitisches Ziel gilt seit Jahren eine Rücklage in der Grössenordnung des Dreifachen der jährlichen Staatsausgaben, auch wenn dies gesetzlich nicht verpflichtend ist. «Diese Schwelle wird deutlich überschritten – und das ohne Einschränkungen beim Wachstum.»

«Mit einer Staatsquote von rund 26 Prozent liegt Liechtenstein ausserdem deutlich unter dem Niveau der Schweiz (rund 32 Prozent) und

«Wir wollen, dass sich Leistung und Verantwortung für Mitarbeitende und Aktionäre gleichermassen auszahlen.»

weit unter jenem Deutschlands (etwa 49 Prozent)», sagt Roman Pfranger. Die vergleichsweise geringe Staatsquote spiegle eine bewusst schlanke Verwaltung und ein starkes Prinzip der Eigenverantwortung wider – ohne Abstriche bei der staatlichen Leistungsfähigkeit. «In Liechtenstein wurde stets darauf geachtet, das Gemeinwesen effizient zu organisieren und gleichzeitig ein unternehmerisches Umfeld zu ermöglichen. Diese Balance zeigt sich auch in der tiefen Staatsquote.»

Prinzip Eigenverantwortung

Zudem entwickelt sich der Finanzplatz Liechtenstein laufend weiter. Sei es durch moderne Regulierungen wie das Blockchain-Gesetz oder durch gezielte strukturelle Schritte wie das neue Pfandbriefgesetz oder den Beitritt zum Internationalen Währungsfonds zu Beginn dieses Jahres. «Liechtenstein ist keine Insel der Glückseligen, sondern ein gut integrierter, eigenständiger Kleinstaat, der Chancen aktiv nutzt», so Pfranger. Dass das Land die Migration gezielt steuere und sein Gesellschaftsrecht klug nutze, sei Teil der Erfolgsgeschichte. Mit einem der höchsten BIP pro Kopf weltweit, einer Arbeitslosenquote nahe null und starken Industriebetrieben wie Hilti, Ivoclar oder der Ospelt-Gruppe sei Liechtenstein auch viel mehr als ein Finanzplatz. «Das Land ist ein dynamischer Wirtschaftsstandort mit stabilen Fundamenten», bringt es Roman Pfranger auf den Punkt.

Fakten statt Meinungen

Präsentiert vom Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik IWP

«Seit dem Ausbruch der Pandemie ist die Zahl der Konkursverfahren in der Schweiz vier Jahre in Folge gestiegen – im vergangenen Jahr, 2024, waren es rekordhohe 17 036.»

Quelle: BFS, 2024

«Spitzenverdiener zahlten 2023 im Kanton Genf einen Einkommenssteuersatz von 44,7 Prozent, während sie im Kanton Zug 22 Prozent zahlten.»

Quelle: KPMG, 2023

«In der Schweiz sind durchschnittlich 40 Prozent des Bauvolumens auf staatliche Nachfrage zurückzuführen.»

Quelle: BFS, 2018

«Im Kanton Uri in der Innerschweiz bezahlen alle natürlichen Personen 7,1 Prozent des steuerbaren Einkommens als Staatssteuer.»

Quelle: EFV, 2023

«Die Einkommensverteilung in der Schweiz ist seit hundert Jahren stabil.»

Quelle: SID

IWP Mehr Fakten und Hintergründe: www.iwp.swiss/facts