

«Wie eine Achterbahnfahrt im Dunkeln»

Roman Pfranger ist seit Februar CEO bei der Neue Bank – er spricht über Herausforderungen einer mittelständischen Privatbank in einem sicherheitstechnisch, politisch und wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld.

Interview: Corina Vogt-Beck
Bilder: Elma Korac

Herr Pfranger, Sie sind fast gleichzeitig wie Donald Trump ins Amt gekommen. Am 20. Januar wurde Donald Trump als 47. Präsident der Vereinigten Staaten vereidigt, Sie sind seit dem 1. Februar CEO der Neue Bank. «Dank» Trump waren die letzten 100 Tage ziemlich turbulent – hätten Sie sich einen solchen Start ausmalen können?
Roman Pfranger: Die Finanzmärkte waren mit Sicherheit viel turbulenter als mein Start bei der Neue Bank. (lacht) In der Marktgasse 20 sind wir deutlich stabiler aufgestellt, als es die ersten 100 Tage in der Wall Street waren. Mittlerweile bin ich seit zwei Jahrzehnten in der Branche, dies ist also nicht die erste turbulente Marktphase, die ich miterlebe, darum hat mich das nicht so sehr aus der Ruhe gebracht. Überdies habe ich bei der Neue Bank einen schönen und herzlichen Start erlebt.

Wie unterscheiden sich die letzten 100 Tage zu Ihren früheren Tätigkeiten? Was macht die Neue Bank anders?
Was mich wirklich positiv überrascht hat, ist der Unterschied vom Aussenbild zum Innenbild, was das Engagement, die Qualität und die Breite der Dienstleistungen anbelangt. Unsere Kunden und unsere Mitarbeitenden wissen darum, der Markt weiss das noch zu wenig. Eine grosse Herausforderung für uns in naher Zukunft ist es, potenzielle Mitarbeitende, aber auch potenzielle Kundschaft darüber zu informieren.

Sie wurden sichtbarer mit einem neuen Markenauftritt und mit Umbauten des Geschäftssitzes. Hat dieser Prozess schon vor Ihrer Zeit bei der Neue Bank gestartet?
Ja, das begann schon vor längerer Zeit, aber ich werde natürlich gewisse Schwerpunkte setzen oder akzentuieren. Der Verwaltungsrat erteilte mir bei der Anstellung ein klares Wachstumsmandat, das ich gemeinsam mit meinen Kollegen von der Geschäftsleitung und natürlich mit dem ganzen Team der Neue Bank entsprechend umsetzen werde.

Sie sind die viertgrösste Bank im Land. Haben Sie Ambitionen zu einem Aufstieg in die Top drei? Dann müssten Sie die VP Bank überholen.
Wir haben auf jeden Fall Ambitionen, gesund und vor allem profitabel und qualitativ zu wachsen, und wir schauen natürlich immer aufmerksam, was unsere Mitbewerber machen. Im Grundsatz gehen wir den Weg der Neue Bank, und wenn Neukunden und potenzielle Mitarbeitende diesen Weg toll finden, dann haben wir genug Platz für sie.

Heisst das, sie suchen aktiv nach Mitarbeitenden?
Natürlich sind wir bereit, uns weiter zu verstärken, wenn wir Leute finden, die zur Kultur der Neue Bank passen. Wir sind schon in den letzten paar Jahren an der Mitarbeiterfront gewachsen. In diesem Jahr haben wir zum ersten Mal mehr als 100 Mitarbeitende. Vor allem im Middle- und Back-Office haben wir

«Die Finanzmärkte waren mit Sicherheit viel turbulenter als mein Start bei der Neue Bank.»



in den letzten paar Jahren eine sehr gute Basis geschaffen, um das weitere Wachstum auch stemmen zu können. In der nächsten Phase werden wir uns auch an der Kundenfront weiter verstärken. Dort haben wir seit Februar bereits erste Anstellungen machen können.
Sie brauchen gute Kundenberaterinnen und -berater, wenn Sie wachsen wollen.
Genau. Am Ende des Tages geht es um zwei Aspekte. Erstens brauchen wir Mitarbeitende, die neue Netzwerke für uns eröffnen, und zweitens brauchen wir fachlich gut qualifizierte Mitarbeitende, die Kundenanfragen mit guter Qualität bearbeiten.

Durch die technologische Entwicklung, durch Datenschutzbestim-

mungen und weitere gesetzliche Vorgaben nehmen die Anforderungen und Regularien zu. Auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung sorgt für Mehraufwand. Erleben Sie das bei der Neue Bank auch?
Wie sehen Sie diese Entwicklung?
Das ist natürlich eine grosse Herausforderung für uns als mittelständische Privatbank und auch für andere KMU. Die Mitgliedschaft im EWR bringt grosse Vorteile, aber man muss betonen: kostenlos ist diese Mitgliedschaft nicht. Eine Umfrage im Auftrag der Regierung zeigt, dass sich mehr als 70 Prozent der Banken betreffend dem administrativen Aufwand und den Regularien negativ äusserten. Das trifft Banken wie uns mit 100 Mitarbeitenden natürlich noch viel mehr als grosse Banken. Wir hoffen darauf, dass die regulatorische Effektivität wieder besser

«Trump kann vielleicht in Washington durchregieren, aber nicht in der Wall Street.»



wird, sonst wird es schwierig für mittelständische Banken, nicht im administrativen Aufwand zu ersticken. Es wäre schade für den Wettbewerb und die Vielfalt im Markt, wenn – übertrieben gesagt – nur die grossen Banken und Unternehmen überleben würden. Ich glaube aber auch, dass das Pendel langsam umschlägt, und wir sehen die technologischen Entwicklungen wie künstliche Intelligenz (KI) eher als Chance. Sie werden uns helfen, dass Kundenberater wieder mehr Zeit für die Kunden haben werden.

Ich frage auch, weil das vielleicht auch einige nicht wissen: Die Neue Bank ist eine Pionierin in der nachhaltigen Vermögensverwaltung. Wie kam es dazu?
Die Anfänge gehen weit zurück, aber insbesondere nach 2008 hatten wir Kundschaft, die sich stark damit identifiziert hat. Ein Mitarbeiter wollte deshalb im Zuge seiner Masterthesis herausfinden, ob man eine Aktienstrategie nachhaltig entwickeln kann, ohne dass es zulasten der Performance geht. Das hat sich sehr erfolgreich entwickelt. Zuerst haben wir nur Vermögensverwaltungsmandate für unsere Kunden investierbar gemacht, seit 2017 auch einen Anlagefonds. In diesem weltweiten Aktienfonds konnten wir nach Kosten den weltweiten Aktienmarkt pro Jahr um 1,1 Prozentpunkte schlagen.

Das zeigt, dass Nachhaltigkeit nicht zulasten der Performance gehen muss.
Es gilt, dass man sich, wie bei allem, auf das Wesentliche konzentrieren muss. Bei diesem Anlagefonds fokussieren wir uns auf die Reduktion der CO₂-Emissionen. Es geht darum, dass man nichts Schlechtes macht und etwas besonders Gutes. Diese Strategie ist sehr erfolgreich. Im – schwierigen – Jahr 2024 standen wir bei plus 6,4 Prozent, während der weltweite Aktienmarkt bei plus 3,9 Prozent stand.

Wie gross ist die Nachfrage? Ist das etwas, das vonseiten der Kundschaft explizit gewünscht wird?
Das kommt sehr auf die Kundenstruktur an. Gewisse Kunden fragen stark aktiv nach, andere finden es gut, wenn es nachhaltig ist, aber sie fragen nicht aktiv. Bei institutionellen Investoren, die regulatorische Vorgaben haben, ist die Nachfrage grösser, bei privaten Investoren kleiner. Aber es ist nicht so, dass die Nachhaltigkeitsmandate in den letzten zwölf Monaten abgenommen haben.

Man hört kritische Stimmen zur «überbordenden» Nachhaltigkeitsberichterstattung: Sie nähme Dimensionen an, die eine KMU oder eine kleine Bank nicht mehr erfüllen könne. Wie sehen Sie das?
Marc Branson, der Chef der deutschen Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht Bafin, hat sich – für einen Vertreter der Aufsichtsbehörde – in der Jahrespressekonferenz der Bafin klar und deutlich geäussert: Er meinte, den Kampf gegen den Klimawandel werde man nicht mit Nachhaltigkeitsreports von Kleinbanken gewinnen. Das hat schon etwas. Ich glaube, es ist eine Frage des Ausmasses. Im Mittelpunkt sollte die Frage stehen, was wirklich

dem Klima nützt, nicht, was den regulatorischen Anforderungen genügt.

Wenn man es nur aus Marketinggründen macht oder nur auf Kundenwunsch, dann ist es eigentlich Greenwashing.
Der Kunde soll schon etwas davon haben, er soll informiert sein durch die Berichterstattung. Wenn man aber den Kunden täuscht, dann ist es Greenwashing. Bei gewissen Vorgaben ist man allerdings übers Ziel hinausgeschossen. Nun hoffe ich, dass im Sinne der Effektivität das Pendel wieder in die andere Richtung ausschlägt.

Der Nutzen soll für die Umwelt und das Klima bestehen, im Sinne der Einhaltung der SDGs.
Genau. Die regulatorischen Anforderungen sollten Leitplanken sein, nicht mehr und nicht weniger. In den letzten Jahren standen diese Anforderungen allerdings in der Mitte der Fahrbahn, und die Kunden und das Klima auf dem Pannestreifen.

Die Neue Bank hat sich in einem aktuellen Blogbeitrag mit dem vielsagenden Titel «Make America Weak in 100 Days» klar gegen Trump und seine Politik positioniert.
Im Beitrag ging es vor allem um die negativen Auswirkungen der Zollpolitik auf die Finanzmärkte. Trump musste ja auch bereits zurückrudern. James Carville, früherer politischer Berater von Bill Clinton, sagte, dass er in der Vergangenheit als US-Präsident, als Papst oder als Baseballprofi wiedergeboren werden wollte, mittlerweile wollte er als Anleihenmarkt wiedergeboren werden, denn der Anleihenmarkt kann allen einen Schrecken einjagen. Donald Trump hat das auch gemerkt: Er kann vielleicht in Washington durchregieren, aber nicht in der Wall Street. Mit dieser Erkenntnis wäre er auch nicht der Erste. Man hat das beim französischen Präsidenten François Mitterrand in den 80er-Jahren gesehen, als er bei gewissen Reformen zurückrudern musste.

In Grossbritannien war es Premierministerin Liz Truss, die aufgrund von Verwerfungen auf den Märkten zurücktreten musste.
Genau, und in Italien Silvio Berlusconi, als Mario Monti sagte, die Finanzmärkte haben die Regierung ersetzt. Man sieht, dass Trump trotz der politischen Mehrheiten nicht frei durchregieren kann, weil es die Kapitalmärkte gibt, die in den USA und in der Welt ernsthaft mitreden.

Sie sagen, dass die USA am Rande oder mitten in einer Rezession stünden, die Kreditwürdigkeit des amerikanischen Staates sei gefährdet.
Seit Ostern hat sich die Lage wieder ein wenig verbessert. Im jüngsten Weltwirtschaftsausblick des IWF besteht eine 40-prozentige Wahrscheinlichkeit für eine Rezession 2025. Er rechnet mit global 2,8 Prozent Wachstum, in den USA mit 1,8 Prozent und in der Eurozone mit 0,8 Prozent. Ich teile die Einschätzung des IWF, dass es jetzt in beide Richtungen gehen kann, je nachdem, wie sich die Zollthematik entwickelt. Im Moment ist es ein biss-



Zur Person

Roman Pfranger ist seit dem 1. Februar CEO der Neue Bank AG. Zuvor war er seit 2008 für die Kaiser Partner Privatbank AG in Vaduz tätig, wo er nach unterschiedlichen Positionen die Funktion als Head Private Banking & Investment Solutions ausübte und Mitglied der Geschäftsleitung war. Nach Abschluss der Ausbildung zum Kaufmann war er bei der Bank Julius Bär in Zürich beschäftigt. Er ist CFA-Charterholder und verfügt über einen MBA der IE Business School (Madrid) sowie einen Bachelor of Science in Betriebswirtschaft der Universität Liechtenstein.

chen wie eine Achterbahnfahrt im Dunkeln, man weiss nicht, wann es hinunter und wann wieder hoch geht. Es gilt, einen kühlen Kopf zu bewahren, wie das in anderen Situationen schon der Fall war. Für Finanzmarktteilnehmer ist es keine komplett neue Situation.

Im Moment gibt es eine 90-tägige «Zollpause» bis Ende Juli. Was passiert danach? Was ist Ihre Einschätzung?

Es gibt nach wie vor grosse Fragezeichen, aber es zeigt sich, dass auch der

Präsident nicht einfach mit dem Kopf durch die Wand gehen kann. Wie ich schon erwähnt habe, haben die Kapitalmärkte in der US-Politik ein ernstes Wort mitzureden, und wenn es zu makroökonomischen Verwerfungen kommt, muss reagiert werden. Man geht davon aus, dass die Volatilität nach diesen 90 Tagen wieder ansteigen wird. Ob man dann wieder auf das bisherige Zollniveau zurückgeht, bleibt offen, aber ich denke, einen grossen Teil der volatilen Phase haben wir hinter uns gelassen. Es war eine

Phase, in der von den USA ausgetestet wurde, was möglich und vertretbar ist.

Es ist eine Verhandlungsstrategie.

Genau. Betreffend der Handelspartner wollte man einen extremen Anker setzen und versuchen, die Richtung zu wechseln. Es bleibt ein sehr anspruchsvolles Umfeld, sei es sicherheitstechnisch, politisch oder wirtschaftlich. Und da gilt es, dass man einen Partner hat, der Orientierung gibt. Das ist unsere Aufgabe als Privatbank.

Wie erleben Ihre Mitarbeitenden diese Stürme? Sind sie spannend, ermüdend, stressig?

Tendenziell ist es natürlich sehr spannend. Es gibt nichts Spannenderes als volatile Märkte. Denn gibt es viele Chancen und Möglichkeiten, um mit den Kunden in Kontakt zu treten, denn genau in dieser Lage brauchen die Kunden uns, um ihnen Orientierung zu geben. Wenn die Kurve stetig nach oben zeigt, ist es schwierig für eine Privatbank, Mehrwert zu generieren. In diesem Umfeld können wir den Mehr-

wert einer Privatbank ausspielen – mit einer guten Beratung, einer Ausarbeitung einer robusten Anlagestrategie, die zum Risikoprofil der entsprechenden Kunden passt.

Im letzten Jahr konnten Sie vom aussergewöhnlich starken Börsenjahr profitieren und haben unter anderem drei Jahre in Folge die Kundenvermögen steigern können. Das Marktumfeld war tatsächlich positiv. Wir konnten viele Neukunden gewinnen, konzentrierten uns aber

«In den letzten Jahren standen die regulatorischen Anforderungen in der Mitte der Fahrbahn und die Kunden und das Klima auf dem Pannestreifen.»

ebenso stark darauf, bestehende Kundenbeziehungen weiter auszubauen und zu stärken.

Mit Ihren Geschäftsfeldern Private Banking, Depotbank und Partnerschaft mit Intermediären stehen Sie in Konkurrenz zur VP Bank.

Wir sind eine mittelständische Privatbank – das ist ein wesentlicher Unterschied. Unsere Arbeitsweise ist unternehmerischer, direkter, oft auch pragmatischer. Wir sind nicht börsenkotiert, was uns gewisse Freiheiten und eine langfristige Ausrichtung gibt. Wir sind nicht von Quartalszahlen getrie-

«Im Mittelpunkt sollte die Frage stehen, was wirklich dem Klima nützt, und nicht, was den regulatorischen Anforderungen genügt.»

ben, sondern von dem Anspruch, über Generationen hinweg Werte zu schaffen. Gleichzeitig haben wir über 100 Aktionärinnen und Aktionäre – zwei Drittel der Aktien sind im Besitz von fünf Familien.

Sind auch die Gründerfamilien dabei? Dort sind auch Gründerfamilien dabei. Das ergibt eine sehr gute Kombination. Auf der einen Seite Stabilität, aber auf der anderen Seite keine Abhängigkeit von ein oder zwei Einzelaktionären.

Sie möchten weiter wachsen. In welchem Bereich sehen Sie Wachstumspotenzial?

Im Intermediärgeschäft, also in der Funktion als Depotbank für Fonds und im Geschäft mit Treuhändern und Vermögensverwaltern, sind wir in Liechtenstein bereits sehr gut positioniert und werden unsere Marktdurchdringung weiter stärken. Gleichzeitig sehen wir weiteres Potenzial in weiteren Märkten. Auch im Private Banking wollen wir in den bestehenden Märkten mit gezielten Initiativen wachsen. Und wir prüfen selektiv auch neue Märkte – allerdings nur dort, wo wir wirklich etwas bewirken können. Wir machen nichts für die Imagebroschüre. Es muss einen klaren Mehrwert für unsere Kundinnen und Kunden geben, ein sinnvolles Potenzial für unsere Aktionäre und eine gute Perspektive für unsere Mitarbeitenden.