

«Ein bisschen ans Limit gehen und immer wieder neue Sachen ausprobieren»

Eigentlich wollte Melanie Mündle nie in die Wirtschaft. Heute lenkt sie als CFO seit Jahren die finanziellen Geschicke der Bank Frick.

Corina Vogt-Beck

Die Finanzbranche duldet keinen Stillstand. Oft zeigt sich das auch im sprichwörtlichen «Sesselrücken»: Eine erfolgreiche Führungskraft von Bank X steuert manchmal schon kurz darauf die Geschicke des Mitbewerbers Y. Nicht so Melanie Mündle. Sie arbeitet seit 20 Jahren bei Bank Frick, seit 2018 ist sie CFO des Finanzinstituts. Ein Ende ist nicht geplant, obwohl sie als junge Frau nie bei einer Bank arbeiten wollte.

Ausdauer zeigt sie auch in der Freizeit, in der sie wenn immer möglich sportlich unterwegs ist. Sie geht mit ihrer 12-jährigen Tochter klettern und wandern, joggt und geht regelmässig ins Crossfit-Training. So ist der von Bank Frick organisierte Liemudrun, ein Laufevent mit spektakulären Hindernissen und schlammigen Trails, eine perfekte Kombination für sie. Sport tut ihr gut, und so findet sie dafür trotz vieler Projekte bei guter Planung auch unter der Woche Zeit: «Aber logisch, es gibt Wochen, in denen fast gar nichts geht, und dann wieder Wochen, in denen es wunderbar funktioniert.»

«Habe Wirtschaft komplett ausgeschlossen»

Nach der Matura am Liechtensteinischen Gymnasium machte Melanie Mündle verschiedene Praktika, da sie sich nicht für ein Studium entscheiden konnte: «Architektur hätte ich sehr gerne gemacht, Sportwissenschaften auch. Medizin habe ich mir angeschaut, aber das Studium wäre mir zu lange gegangen. Was ich lustigerweise immer komplett ausgeschlossen hatte, war Wirtschaft.» Am Ende dieses Zwischenjahres machte sie ein zweimonatiges Praktikum bei Bank Frick, wo sie am Empfang gearbeitet hat. Sie entdeckte, dass ihr die Buchhaltung liegt und beschloss, ihre Ausbildung darauf auszurichten.

Ursprünglich plante sie ein Vollzeitstudium, doch dann kam eine schöne Überraschung dazwischen, die dazu führte, dass sie ihre Pläne änderte. Melanie Mündle feiert dieses Jahr nicht nur 20 Jahre bei Bank Frick, sondern auch den 20. Geburtstag ihres Sohnes: «Ich war also eine sehr junge Mutter und habe mir überlegt, wie ich jetzt mein Studium schaffe.» Bei Bank Frick standen ihr die Türen offen, weil man realisierte, dass sie sehr gut ins Team passte, und auch die junge Mutter fühlte sich wohl. Die Bank ermöglichte es ihr, Teilzeit zu arbeiten, berufsbegleitend ihre Studien zu absolvieren und sich intern weiterzuentwickeln: «Und dann bin ich einfach geblieben.»

Bei der Bank konnte sie ihre Leidenschaft für Zahlen mit ihren anderen Interessen wie



Melanie Mündle ist als CFO der Bank Frick für die Finanzen verantwortlich.

Bild: Nils Vollmar

Architektur und Sport kombinieren: «Wenn man die Entwicklung der Bank in den letzten Jahren anschaut – sei es der geplante Neubau in Bendern oder das Projekt «Space 4U» –, kann ich alle meine Interessen ausleben.» Melanie Mündle betont, dass Finanzen mehr sind als Zahlen: «Wenn man die Finanzen im Griff hat, kann man so viel über ein Unternehmen lesen. Und wenn nicht, dann ist es fast unmöglich, die richtigen Entscheidungen zu treffen und ein Unternehmen so zu führen, dass es am Schluss rentabel ist.»

Bewusst und gleichzeitig fliessend an die Spitze

Melanie Mündle sagt, dass sie ein Mensch sei, der viele Ideen habe, gerne plane, gestalte und Verantwortung übernehme. So übernahm sie bei der Bank stets neue Funktionen und Projekte und wurde Abteilungsleiterin.

Irgendwann stand sie vor der Frage, ob sie den Schritt in die Geschäftsleitung machen will. Sie habe sich bewusst dafür entschieden, das Pensum von 80 auf 100 Prozent zu erhöhen, und wollte so ihre Bereitschaft vermitteln. Heute wäre das Pensum kein Stolperstein mehr, betont das Geschäftsleitungsmitglied, damals wollte sie einfach auf Nummer sicher gehen. 2018 wurde Melanie Mündle CFO der Bank und Mitglied der Geschäftsleitung.

Es sei ihr Traumjob, denn in der Geschäftsleitung habe sie mit unendlich vielen Themen zu tun, erklärt die Unterländerin, und sie könne Menschen auf dem Weg mitnehmen, auch bei Change-Projekten: «Es geht darum, das Umfeld so zu gestalten, in dem alle produktiv sein können und motiviert in die gleiche Richtung ziehen.» Auch kann sie als CFO in die Zukunft denken und sie mitge-

stalten. Melanie Mündle sagt über sich, dass sie manchmal anstrengend sein könne, vor allem wenn es darum gehe, einmal nein zu sagen, aber auch ausdauernd, wenn ein Plan auf geht und sie einen Weg sieht. Sie wolle ihrem Team stets Sicherheit und Orientierung vermitteln, betont die CFO: «Ein hohes Vertrauensverhältnis ist die Basis, um gut zusammenzuarbeiten.» Und das habe die Bank in den vergangenen Jahren gut hinbekommen: «Wir haben bewusst und aktiv eine Kultur geschaffen, in der wir sehr offen und direkt miteinander sprechen. Das war ein langer Weg. Meine Sicherheit habe ich gerne, aber die haben wir uns hier auch bewusst und aktiv geschaffen.»

Die Bank plant bereits die nächsten 20 Jahre

Auch die Zukunft wird vielfältige neue Projekte, Strategien

und persönliche Weiterentwicklung bringen. Im Moment steht bei Bank Frick der Weg in eine neue strategische Phase im Mittelpunkt. Erst 2021 holte die Bank sämtliche Anteile ihrer Privatbank vom südafrikanischen Zahlungsdienstleister Net 1 UEPS Technologies zurück. Aktuell evaluieren die Bank und ihre Eigentümerin, die Kuno Frick Familienstiftung, strategische Partnerschaften und neue Investoren. Die Bandbreite der Optionen reicht dabei von Minderheitsbeteiligungen bis hin zum Einstieg eines Mehrheitsgesellschafters, um das digitale B2B- und Krypto-Banking international auszubauen. Das Unternehmen sei in den letzten fünf bis zehn Jahren von einem kleinen Unternehmen auf 300 Mitarbeitende stark gewachsen und habe sich dabei stark transformiert und zukunftsfähig ausgerichtet. «Jetzt sind wir an einem Punkt, an dem wir das Geschäftsmodell nochmals skalieren und langfristig in diesem Geschäft gross werden können», erklärt die CFO. Dafür sucht die Bank einen langfristigen Investor: «Jemanden, der idealerweise selbst in diesem Umfeld tätig ist, Impulse einbringt und je nachdem Kapital für weitere Wachstumsschritte mitbringt.»

Keine 180-Grad-Wende geplant

Dabei gibt es klare Kriterien, was unverhandelbar bleibt: «Der Standort ist absolut gesetzt, inklusive einer mittel- bis langfristigen Zusicherung, dass daran nichts verändert wird. Zudem muss die bestehende Strategie unterstützt und weiterentwickelt werden. Natürlich kann sie sich langfristig im Detail ein wenig anpassen, aber man darf keine 180-Grad-Wende machen.» Melanie

Mündle sieht darin eine Chance: «Oft ist es wertvoll, Impulse von aussen zu bekommen. Wenn man wachsen will, muss man sich auch neue Geschäftsfelder ausdenken. Darum erhoffen wir uns von dem richtigen strategischen Partner einen echten Mehrwert.» Aktuell werden Gespräche geführt, in einem intensiven Austausch laufen bereits Due-Diligence-Phasen. In welche Richtung es am Ende geht, sei noch offen, da ganz unterschiedliche Modelle im Raum stehen, erklärt die CFO, die Entscheidung werde in den kommenden Monaten fallen.

Nach den Erfahrungen der Vergangenheit wolle man jetzt noch bewusster darauf achten, wer der Richtige für die Zukunft ist, betont Melanie Mündle: «Die nächste Phase wird sein, mit dem richtigen Partner im Rücken das Geschäftsmodell zu skalieren und nochmals zu schärfen. Was ist es wirklich, das uns die nächsten 20 Jahre erfolgreich macht? Das wird eine herausfordernde, aber sehr schöne Phase für alle Mitarbeitenden.»

Nicht nur als CFO, auch beim Sport und insbesondere beim Klettern in den Bergen muss man planen, vertrauen und eine gewisse Sicherheit haben, aber auch den Mut, mal irgendwo hinzukraxeln. «Genau. Und man geht ja meistens nicht alleine, sondern jemand anderes sichert am Seil. Da braucht es extrem viel gegenseitiges Vertrauen, dass der andere es richtig macht. Und miteinander kommt man dann immer weiter.» Allerdings brauche es nicht nur Mut, sondern auch Übung, betont Melanie Mündle: «Sich nicht überfordern, aber im richtigen Masse doch ein bisschen an das Limit gehen und immer wieder neue Sachen ausprobieren.»



CFO der Bank Frick ist ihr Traumjob, betont Melanie Mündle.

Bild: Nils Vollmar

«Wir haben bewusst und aktiv eine Kultur geschaffen, in der wir sehr offen und direkt miteinander sprechen. Das war ein langer Weg.»

«Was ich lustigerweise immer ausgeschlossen hatte, war ein Wirtschaftsstudium.»



Mit ihrer 12-jährigen Tochter geht Melanie Mündle gerne klettern und wandern.

Bild: eingesandt