



Datum: 30.09.2017

# Brandbeschleuniger des Wandels?

**REGULIERUNG** Nie können Anleger günstiger einsteigen als in extremen Baissephasen. Die antizyklische Taktik lockt dann mit besonders hohen Gewinnen. Doch sich gegen die vorherrschende Meinung zu stellen, erfordert viel Durchhaltevermögen und Mut, vor allem wenn der Einstieg zu früh erfolgt.

VON G. DOBRAUZ-SALDAPENNA  
& P. ROSENAUER

In klassischen Wirtschaftsmärkten mit technologiebasierten Produkten, deren Marktdiffusion regelmässig einer S-Kurve folgt, ist das frühzeitige Erkennen und Umsetzen von disruptiven Innovationen oder zumindest überlegenen technischen Entwicklungen entscheidend. Aus diesen erwächst regelmässig sogenanntes «Dominant Design». In Verbindung mit effizienten Produktionsfaktoren bildet es die Grundlage für die Ausbildung signifikanter Marktstellungen. Im Lauf der Zeit ändern sich die Zielkundengruppen und damit die Erfolgskriterien. Somit stellt die grösste Herausforderung für Unternehmen die Umsetzung aller inhaltlichen Schlüsselfaktoren im vorherrschenden Leitmotiv zur richtigen Zeit dar. Dies bedeutet insbesondere auch, das Augenmerk rechtzeitig von Produktinnovation auf Produktionseffizienz und andere nachgelagerte Faktoren zu verlagern. Wer dies ignoriert, läuft Gefahr, in Rückstand zu geraten oder die Kurve gänzlich zu verlassen.

Was für Unternehmen im Allgemeinen gilt, ist auch für Finanzdienstleister entscheidend. Auch hier wirken ähnliche Dynamiken. Das «Dominant Design» tritt bei fast gleicher Wirkung im Finanzsektor in Gestalt von Regulierung und in der Form aufgezwungener Standards auf. Regulierung ist ein unverrückbarer Teil der neuen Normalität geworden. Statt dies als lästigen Kostenfaktor unter

dem Titel Compliance und Verwaltungsaufwand zu verbuchen, sind Finanzunternehmen deshalb gut beraten, Regulierung als strategische Kerndisziplin und somit als Schlüssel für künftigen Erfolg zu begreifen.

## Regulierungswut

Während die Finanzindustrie in den zehn Jahren seit der jüngsten Finanzkrise mit der Bewältigung des auf sie einbrechenden regulatorischen Tsunamis beschäftigt war, ist in ihrem Schatten auf Basis einer Vielzahl sogenannter «Smart Technologies» ein umfassendes FinTech-Ökosystem entstanden. Die Vertreter dieser neuen Welt treten dem Finanzestablishment immer öfter und immer forscher entgegen. Beflügelt werden sie da-

*«Der Zwang zur Technologisierung wird durch die wachsende Zielgruppe der Digital Natives verstärkt»*

bei oftmals gerade von der Regulierung. Diese – allen voran das regulatorische Grosskaliber MiFID II – verlangt von der Finanzindustrie über ihre gesamte Wertschöpfungskette hinweg zusätzliche Transparenz, Kontrollen, Berichtspflichten und Informationsaustausch. Aufwände, die praktisch nur noch durch er-

**Datum: 30.09.2017**

heblichen Einsatz von Technologie bewältigt werden können. Dieser Zwang zur Technologisierung wird durch die zur absehbar dominanten Zielgruppe heranwachsenden Digital Natives verstärkt, denn wer mit dem eBay/Amazon/Uber-Kundenerlebnis sozialisiert wurde, kann kaum erfolgreich mit Ziegel- und Zement-Modellen oder in Warteschleifen bedient werden. Jüngere Regularien, wie etwa PSD2, die sich explizit eine Öffnung der etablierten Strukturen für Innovationsträger auf die Fahnen geschrieben haben, scheinen mit schwerem Geschütz Breschen für die «jungen Wilden» zu schlagen.

### **Neue Bewilligungskategorien**

Der Gedanke an einen vollautomatisierten und digitalen Handel von Finanzinstrumenten mittels eines «Robos», der unmittelbar und digital die Informationen über Art, Umfang und Inhalt des jeweiligen Handels gemäss seinen Benachrichtigungspflichten an die Kunden, Gegenparteien und zuständige Aufsichtsbehörde weiterleitet, diese wiederum mittels künstlicher Intelligenz (AI) allfällige Signale für eine negative Auswirkung auf die Finanzmarktstabilität analysiert und entsprechend einschreitet, klingt futuristisch und verlockend zugleich.

Die laufende Ausdifferenzierung der aufsichtsrechtlichen Bewilligungskategorien wie zum Beispiel auch hierzulande durch die laufenden FINIG und FIDLEG-Initiativen schafft mit regulatorischen Sandkästen und FinTech-Lizenzen regulatorische Marscherleichterungen für innovative Technologieträger. Droht den dementsgegen bis zur Schwerfälligkeit regulatorisch beladenen, bestehenden Finanzhäusern also ein Morgarten-Szenario?

Hauptstossrichtung der nach der Finanzkrise erlassenen Finanzmarktregulierung war getreu dem Prinzip «same business, same risk, same regulations», Wettbewerb durch Regulierungsarbitrage zwischen den

traditionellen Finanzmarktteilnehmern auszuschliessen. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Strategie von Fintechs, als wenig oder gar nicht regulierte beziehungsweise gar branchenfremde Akteure im Wettbewerb zu punkten, als riskant und wenig nachhaltig, denn Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden werden bei der Regulierung der digitalen Finanzdienstleister in absehbarer Zeit nachziehen. Dies gilt des Weiteren auch für die aktuell gehypten Initial Coin Offerings (ICO), die zurzeit in einem Regulierungsvakuum florieren.

### **Höhere Kundenerwartungen**

Während Fintechs mit ihren innovativen Lösungen für digitale Finanzdienstleistungen vielfach als Bedrohungen für traditionelle Finanzinstitute wahrgenommen werden, begrüsst man deren Unterkategorie Regtechs mit ihren digitalen Lösungen für die erheblich angestiegenen Compliance-Anforderungen als willkommene Helfer. Aber verhält es sich mit Fintechs eigentlich nicht ähnlich? Durch ihr Angebot ergänzen oder ersetzen sie theoretisch dasjenige von traditionellen Finanzdienstleistern. Eindeutig haben sie durch den konsequenten Einsatz neuer Technologien

*«Finanzinstitute müssen  
dringend ihre Ansätze  
überdenken, mit denen sie  
bisher vielfach vor allem  
auf Zeit gespielt haben.»*

sowie der Kommunikationskanäle der sozialen Medien und beflügelt vom ständig wachsenden Daten- und Informationsreichtum das Potenzial, bestehende Geschäftsmodelle im Finanzbereich herauszufordern und den Strukturwandel in diesem Sektor zu be-

**Datum: 30.09.2017**

schleunigen.

Aber nur dort, wo sie wirklich disruptiv sind, werden Fintechs eine neue S-Kurve begründen und die traditionellen Häuser ersetzen. Dazu müssen sie aber selbst den regulatorischen Anforderungen genügen und dabei erstmals den etablierten Häusern auf deren Terrain begegnen. FinTechs mit evolutionären Lösungen können bestehenden Finanzakteuren demgegenüber helfen, die zukünftigen Kundenerwartungen zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund müssen Finanzinstitute dringend die Ansätze überdenken, mit denen sie bisher vielfach vor allem auf Zeit gespielt haben. Optionen und Ansatzpunkte gibt es fast unendlich viele: Sie reichen vom bisherigen Kundenbetreuungsmodell im Besprechungszimmer bis zur vollständig digitalisierten und in vielen Teilen automatisierten Kundenbeziehung. Die entscheidende Frage ist, wer wen integriert und wer letztlich wen dominiert, wenn es darum geht, die neuen Möglichkeiten mit klassischen Finanzdienstleistungen zu kombinieren. ●

---

\* Dr. G. DOBRAUZ-SALDAPENNA, Partner der PricewaterhouseCoopers AG und Leader PwC Legal Services Schweiz sowie Leiter des Fachbereichs Legal FS Regulatory & Compliance Services.

---

PHILIPP ROSENAUER, Manager bei der PricewaterhouseCoopers AG und Jurist im Fachbereich Legal FS Regulatory & Compliance Services.

