

Vier Fragen an drei Experten

# Ausgang offen

Mit PSD2 entstehen neue digitale Ökosysteme im Bankenwesen. Drei Fachleute aus unterschiedlichen Finanzbereichen sagen, was bislang erreicht wurde und welche Handlungsoptionen die Akteure künftig haben.

## 1. PSD2 öffnet die Schnittstellen von Banken für Drittanbieter und soll vor allem den Wettbewerb im Zahlungsverkehr fördern. Inwieweit wird Ihrer Meinung nach die Richtlinie für Zahlungsdienste diese gewünschte Wirkung entfalten?

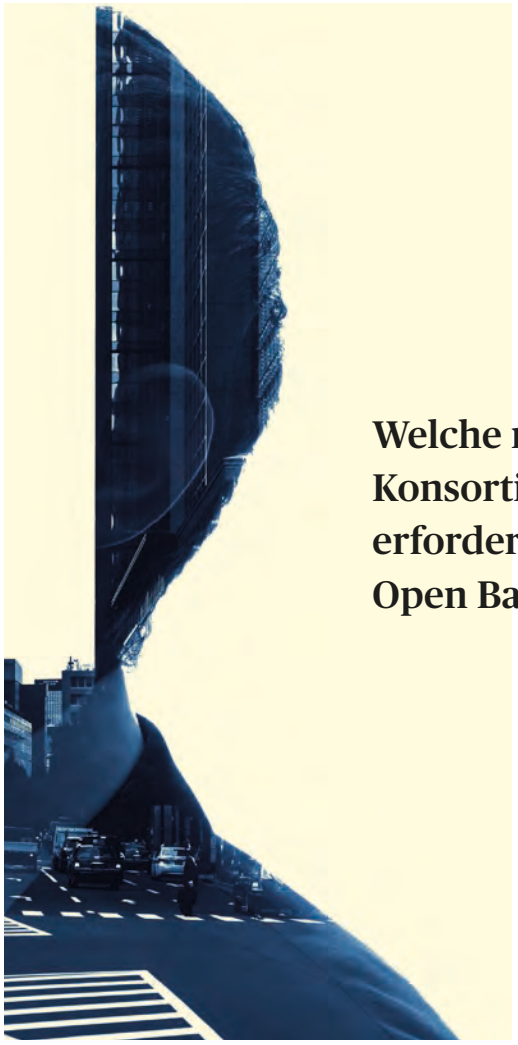
**Kilian Thalhammer:** Die Richtlinie an sich verfolgt den richtigen Ansatz. Bei der Umsetzung beobachte ich allerdings, dass noch viel Arbeit vor uns liegt. Um es zu konkretisieren: Das Ziel ist mehr Wettbewerbsfähigkeit im Zahlungsverkehr. Um in diesem Bereich den Wettbewerb zu erhöhen, müsste es Player geben, die genau diese Services anbieten, also Überweisungs- und Lastschriftservices, SEPA-Transfer, SEPA-Credit et cetera. Aber das wird momentan noch dadurch erschwert, dass eine gleiche technologische Basis fehlt. Dritte müssen die Infrastruktur für eine Bank nutzen können, um diese Produkte anzubieten. Sie bräuchten zum Beispiel API der Banken, die im besten Fall alle gleich funktionieren. Solange es hier keine einheitlichen Standards gibt, bin ich skeptisch, ob der gewünschte Wettbewerb tatsächlich entsteht.

**Hans-Gert Penzel:** Es geht nicht nur darum, den Wettbewerb im Zahlungsverkehr zu fördern, sondern um mehr Wettbewerb in der gesamten Finanzdienstleistung. In diesem Zusammenhang ist die PSD2 ein wichtiges Modul unter mehreren, die noch kommen werden. Denn wenn ich alle Payments quer über die Banken konsolidiert habe, kann ich darauf aufbauend weiterdenken und ein komplettes Personal Finance Management anbieten. Mit den Daten und Services, die dadurch verfügbar wären, können Kunden ihre Versicherungsprämien vergleichen und hinterfragen, bessere Anlageentscheidungen treffen; Banken wiederum können besser über Kredite entscheiden. Und mehr als das: Kunden können auch viele andere Einkaufsentscheidungen besser treffen. Insofern ist die PSD2 ein wichtiger Baustein, aber mitnichten hinreichend.

**Michael Salmony:** Kurzfristig müssen noch einige Anfangsschwierigkeiten überwunden werden. Aber mittel- bis langfristig wird PSD2 den Wettbewerb und insbesondere auch die Innovationskraft in einem Maße fördern, wie wir uns das heute noch gar nicht vorstellen können. Wenn wir in 15 bis 20 Jahren auf das Retailbanking und die Veränderungen zurückblicken, wird Open Banking das Thema sein, von dem wir sagen werden: Das war der Wendepunkt. Open Banking wird unsere Welt verändern, wie es in den 90er-Jahren die Öffnung des Telekommunikationsmarktes getan hat.



**Michael Salmony,** Executive Adviser equensWorldline



## Welche nächsten Schritte seitens der Verbände, Konsortien und des Regulierers sehen Sie als erforderlich an, um mittelfristig den Markt für Open Banking weiterzuentwickeln?

# 2.

**Kilian Thalhammer:** Der Regulierer muss sich entscheiden, welche Rolle er spielen möchte. Auf der einen Seite nimmt er jetzt schon stärkeren Einfluss, als er es normalerweise tut. Auf der anderen Seite geht das noch nicht weit genug, um etwa das Ziel einer einheitlichen Schnittstelle zu erreichen. Die Frage ist also: Zieht er sich jetzt wieder zurück und überlässt das Thema Technik dem Markt? Oder geht er konsequent den nächsten Schritt und schreibt den Banken vor, wie deren API gestaltet sein sollten? Es wäre auch denkbar, dass ein Verband diese Rolle übernimmt, welcher Verband auch immer das ist, und als Treiber einen Rahmen gestaltet. Ganz wichtig ist aber, diese Aufgabe als internationale Aufgabe anzusehen. Nationale Initiativen widersprechen dem Grundgedanken. Open Banking wird nur international funktionieren, weil dann erst die Größe des Marktes zum Tragen kommt.

**Hans-Gert Penzel:** Kurzfristig müssen zur Umsetzung der PSD2 drei Dinge gegeben sein. Erstens: Die API müssen funktionieren. Das ist momentan noch nicht der Fall, weil sie nicht einheitlich sind. Ich gehe davon aus, dass die Gesetzgeber oder Gremien wie die Berlin Group über Zeit stärker standardisieren werden. Zweitens: Die Kunden müssen die PSD2 verstehen und nutzen wollen. Und drittens müssen die Anbieter auf dieser Basis aktiv Services entwickeln. Mittelfristig erwarte ich, dass die Zugriffe auf weitere Finanzdienstleistungen ähnlich geregelt werden, etwa im Hinblick auf Kreditkartenkonten, Depots, Darlehen und Versicherungen. Und schließlich: Warum soll ich nicht auch meine Kaufhistorien mit einem E-Commerce-Anbieter über API Dritten zur Verfügung stellen können? Hier gibt es Unmengen an Daten und Transaktionen, die bisher von der PSD2 nicht abgedeckt sind und deren Nutzung noch ganz andere Services ermöglichen würde.



**Hans-Gert Penzel lehrt am Institut für Bankinnovation der Universität Regensburg**

**Michael Salmony:** Die meisten Banken sind seit vielen Monaten mit eher technischen Aufgaben wie etwa den API und Authentisierungsregeln beschäftigt. Vorausschauende Banken – und sie sind laut zahlreichen Studien in der Mehrheit – evaluieren aber insbesondere ihre Neupositionierung und neue Geschäftsmodelle. Denn die Banken müssen sich entscheiden, wie sie sich in dem wandelnden Ökosystem positionieren wollen und wie sie PSD2 für mehr Kundenservice und neue Ertragsquellen nutzen können. Leider sind wir alle zurzeit noch sehr mit der Implementierung beschäftigt. Das liegt auch daran, dass der Regulierer einen Kompromiss eingegangen ist – halb regulieren, halb offenlassen. Nach angloamerikanischem Modell hätte man stattdessen gewisse klare Rahmenbedingungen gesetzt bzw. Policy-Ziele definiert und dann den Markt darin frei seine Schnittstellen, Authentifizierungsverfahren usw. definieren lassen. Oder nach asiatischem Modell hätte man alles Wesentliche voll „durchreguliert“ und vom Staat vorgegeben. Europa hat weder den einen noch den anderen Weg gewählt – die Konsequenzen sehen wir jetzt.

Sehr lobenswert und ausgesprochen kühn war es aber vom europäischen Regulator, als Erster weltweit die ganz Branche zu öffnen. Das unterstreicht die Vorreiterrolle Europas in Payments auf der Welt – nun folgen auch zu diesem Thema die anderen Regionen. ››

Fotos: Getty Images/iStockphoto, equensWorldline, Universität Regensburg

**Kilian Thalhammer:** Für Banken gibt es grundsätzlich zwei Strategien. Entweder sie besetzen das Thema offensiv und versuchen sich als eine Art finanzielles Frontend für ihre Kunden zu positionieren, ihrerseits Schnittstellen von anderen Marktteilnehmern zu nutzen und ihre Produkte zu erweitern. Das wird einige wenige große Banken und Gruppen betreffen. Kleinere Institute müssen ihre Nische finden oder aber sie verstehen sich als Infrastruktur-Player, also als diejenigen, die für ihre eigenen Services, aber auch für die von anderen Anbietern, ihre Infrastruktur zur Verfügung stellen. Wovon ich in jedem Fall abrate, ist die Haltung: PSD2, Open Banking – damit haben wir nichts zu tun. Das wäre der falscheste aller Ansätze.

# 3.

## Wie können die Banken die Risiken von PSD2 und Open Banking für ihre „klassischen" Geschäftsmodelle minimieren und wie werden sich Kernelemente dieser Geschäftsmodelle verändern?

**Hans-Gert Penzel:** Zunächst, indem sie nicht nur Risiken, sondern auch Chancen sehen. Wenn eine Bank in der Umsetzung der Zahlungsdiensterichtlinie den besten Konsolidierungsservice bietet – quer über alle Konten eines Kunden, egal ob im Haus oder bei Wettbewerbern –, kann sie sich durchaus auszeichnen. Auf dieser Basis kann sie ein fundiertes Personal Finance Management anbieten. Für mich prägt dies das Bild der neuen Hausbank. Anders als die alte Hausbank ist sie nicht mehr die einzige, sondern eine unter mehreren. Aber sie ist diejenige, bei der alle Fäden zusammenlaufen. Was braucht sie dafür? Eine gute technische Lösung. Vor allem aber auch eine gute und aktive Kundenberatung.

**Michael Salmony:** Eine klassisch deutsche Frage – vielleicht sollten wir aber auch auf die Chancen sehen! Natürlich gibt es Risiken, etwa wenn man die Regulierung nicht erfüllt, Sicherheitsaspekte nicht in den Griff bekommt oder zu wenig Digitalkompetenz mitbringt. Aber viel lohnender, als nur das Risikopotenzial zu erörtern, ist die Wahrnehmung der Chancen, die PSD2 den Banken und FinTechs eröffnet. Verschiedene Studien belegen, dass die Mehrheit der Banken nach anfänglicher Skepsis PSD2 mittlerweile als Chance sieht, die unausweichliche Digitalisierung voranzutreiben, Partnerschaften mit innovativen FinTechs einzugehen, bessere Lösungen anzubieten und neue Geschäftsfelder zu eröffnen. Die Banken sind ja nicht nur Opfer von PSD2, sondern können in die Offensive gehen und zum Beispiel die neue Datentransparenz nutzen, um Privatkunden Komplettangebote zu machen. Eine weitere Chance: Sie können als Plattformanbieter verschiedene Angebote bündeln und als zentraler Vertrauenspartner alles aus einer Hand liefern. Wichtig ist für Banken, dass sie PSD2 nicht nur als Compliance-Thema sehen, sondern mehr daraus machen. Der erweiterte Zugriff auf Daten bietet ihnen die Möglichkeit, neue Dienstleistungen zu entwickeln, die auch über klassische Finanzservices hinausgehen. Bei den FinTechs sehen wir bereits innovative, auf neue Datenmodelle gestützte Geschäftsideen, die zwar Transaktionsdaten nutzen, aber oft weit über Payments und Banking hinausgehen und Kundenprobleme in ihrer Gesamtheit lösen.

Eventuell liegt sogar das größte Potenzial für Banken, FinTechs und die Wirtschaft insgesamt im B2B Open Banking – die größten Transformationen, die pfiffigsten FinTechs und die größten Investitionen bewegen sich inzwischen dort. B2B ist möglicherweise der „Hidden Champion" im PSD2.



# Welche Strategien sind für Banken zukunftsträchtig, sodass sie auch im Zeitalter digitaler Ökosysteme dauerhaft erfolgreich sein können?

# 4.

## Kilian Thalhammer:

Sie müssen sich organisatorisch und kulturell verändern. Ein ganz einfaches Beispiel: Bei vielen Banken ist das technologische Wissen auf Board- oder Management-Ebene immer noch zu gering. Sie bräuchten einen Development-Vorstand – und zwar jemanden, der aus der Technologiebranche kommt und vielleicht die klassische Bankkarriere gemacht hat. Ich denke, dass Banken ihre Organisation und ihre Strukturen verändern müssen, auch wenn diese Entscheidungen nicht immer populär sind. Weitere Möglichkeiten sind natürlich Zukäufe von oder Kooperationen mit FinTechs. Auch darüber erhalten sie Know-how und Kulturwandel. Es darf nur nicht darauf hinauslaufen, dass am Ende einfach eine zusätzliche Position oder Abteilung entsteht. Das Thema Digitalisierung muss bei jedem einzelnen Mitarbeiter allgegenwärtig sein.



**Kilian Thalhammer,**
**VP Product Wirecard**

## Hans-Gert Penzel:

Die Digitalisierung ist der Treiber, dem niemand entgehen kann. Sie wird sehr viel Transparenz und Vergleichbarkeit ermöglichen und über API den Kunden erlauben, viel einfacher vom einen zum anderen Anbieter zu wechseln. Deshalb haben langfristig nur zwei Geschäftsmodelle Bestand. Im ersten haben Anbieter ein überlegenes Geschäftsportal als Frontend zum Kunden. Dann müssen sie absolut kundenzentriert denken und auf ihrer Plattform auch Produkte von Konkurrenten zulassen, wenn sie besser sind als die eigenen. Mit anderen Worten: Sie wären dann im Banking das, was Amazon im Onlinehandel ist. Oder aber sie entscheiden sich für das Gegenteil und werden der Spezialist, der auf anderen Plattformen Transaktions-Services anbietet. Vielleicht sogar White Label, sodass sie für Kunden gar nicht mehr erkennbar sind. Solche Anbieter brauchen exzellentes Prozess-Know-how, gutes Risikomanagement und skalierbare Produkte. Während es im Portalbereich auf einige wenige Anbieter hinauslaufen wird, sehe ich im Produktbereich die besseren Chancen für das Gros der Institute. Denn was ist die Kernfähigkeit von Banken, auf die sie sich besinnen sollten? Sie sind Risiko-Transformatoren, sie haben ja schon ausgereifte Prozesse und geeignete Technologien. Aber sie müssen sich bewusst machen, dass es keine Schande wäre, sich vom direkten Kundenkontakt zu verabschieden.

## Michael Salmony:

Banken sollten versuchen, Partnerschaften mit FinTechs einzugehen. Auf diesem Weg erhalten sie Zugang zu neuem Know-how und neuen Dienstleistungen, mit denen sie den Kunden innovative Services anbieten können. Dieses Erfolgsmodell der Zukunft hat eventuell auch am ehesten das Potenzial, sich im absehbaren „Payment Services"-Wettbewerb mit den BigTechs wie Google, Facebook und Co zu behaupten. Außerdem positionieren sich manche Banken als Plattformanbieter, nach Art eines App-Stores, um den Kunden ein vertrauenswürdiges Portfolio an neuen Dienstleistungen anzubieten, das sie selbst alleine nie hätten darstellen können. Mit Blick auf solche neuen Geschäftsfelder sollten die Banken gegenüber den FinTechs einen kooperativen Weg einschlagen. Die These zu Beginn der FinTech-Welle, wonach Tausende von FinTechs wie ein Sandstrahl mit jeweils punktuell innovativen Geschäftsmodellen Thema für Thema die Banken abtragen werden, hat sich nicht bewahrheitet. Die meisten FinTechs sind nämlich ebenfalls auf Partnerschaften mit Banken angewiesen, denn über den Zugang zu Millionen von Bankkunden können sie ihre guten Ideen aussichtsreich am Markt platzieren. So gewinnen alle Akteure: die Banken, die FinTechs, die Kunden – private wie auch Geschäftskunden. ■

Fotos: iStock, Wirecard