



Volker Brühl – Jan Pieter Krahn

Eine Open Banking Plattform für Deutschland – eine zukunftsorientierte Alternative zu einer Fusion Deutsche Bank/Commerzbank

SAFE Policy Letter No. 72 | März 2019

SAFE | Sustainable Architecture for Finance in Europe

A cooperation of the Center for Financial Studies and Goethe University Frankfurt

House of Finance | Goethe University
Theodor-W.-Adorno-Platz 3 | 60323 Frankfurt

Tel. +49 69 798 33684 | Fax +49 69 798 33910
policy_center@safe.uni-frankfurt.de | www.safe-frankfurt.de

Eine Open Banking Plattform für Deutschland – eine zukunftsorientierte Alternative zu einer Fusion Deutsche Bank/Commerzbank*

Volker Brühl, Center for Financial Studies (CFS)
Jan Pieter Krahen, Goethe-Universität Frankfurt, SAFE und CEPR

12. März 2019

Abstract

In diesem explorativen Beitrag machen wir uns Gedanken über die Zukunft von Deutscher Bank und Commerzbank und entwickeln einen neuen Zugang zu dem Thema: Statt einer Fusion von DB und CB schlagen wir eine Teilfusion nur der Datenzentren vor – es entsteht auf diese Weise die Grundlage für eine Open Banking Plattform als „utility“, also als Betrieb im Eigentum der Nutzer, an der perspektivisch weitere Finanzinstitute teilnehmen können. Die über die Daten kooperierenden Institute bleiben mit Blick auf Produkte und Dienstleistungen unverändert Konkurrenten – „national champions“ entstehen auf diese Weise nicht. Aber es wird damit in Europa die Basis für einen erfolgversprechenden Wettbewerb mit den großen Datenplattformen aus USA und China (Facebook, Amazon, Alipay) gelegt, die früher oder später in den Finanzmarkt eindringen werden. Das von uns vorgeschlagene Modell einer offenen Datenplattform für Banken verhindert das Entstehen von „national champions“ und schützt damit auch das Kernanliegen der Bankenunion: Die Schaffung eines Finanzsystems, dessen Banken jede für sich ausscheiden können ohne eine systemische Krise auszulösen, und ohne den Steuerzahler zu einer Rettungsaktion zu zwingen.

I. Einleitung

Die Diskussionen über die Zukunft der deutschen Großbanken reißen nicht ab. Immer wieder wird auch von politischer Seite eine Fusion von Deutscher Bank und Commerzbank als einzige Lösung ins Spiel gebracht, mit der man einen nationalen Champion schaffen und die ansonsten drohende Übernahme der beiden Institute durch ausländische Wettbewerber oder auch Finanzinvestoren verhindern könne. Daran haben auch die zuletzt deutlich verbesserten Ergebnisse beider Häuser nichts geändert. Aber wäre eine Fusion tatsächlich sinnvoll in einer Welt, in der sich die Geschäftsmodelle und die Wertschöpfungsketten im Banking radikal verändern?

* SAFE Policy Paper repräsentieren die persönlichen Ansichten der Autoren und nicht notwendigerweise die von SAFE oder seiner Mitarbeiter. Dieser Beitrag ist auch als Gastbeitrag in der Börsenzeitung vom 9. März 19, S. 4 erschienen.

Wir sind davon überzeugt, dass sich das Bankgeschäft zunehmend zu einem datengetriebenen Plattformgeschäft entwickeln wird und sich demzufolge die Frage stellt, welche Kernfähigkeiten künftig eine Bank ausmachen werden und welche Aktivitäten von einer institutsübergreifenden Plattform bereit gestellt werden sollten.

Die Grundidee unseres Vorschlags besteht darin, eine gemeinsame Infrastrukturgesellschaft („Open Banking Plattform Germany“) zu schaffen, in die die beteiligten Banken nicht nur ihre IT, sondern auch wesentliche Teile der Transaktions- und Kreditabwicklung ausgliedern. Der Wettbewerb unter den Banken vollzieht sich dann auf der Ebene der Produkte und Dienstleistungen, die unter Nutzung eben dieser gemeinsamen Daten- und IT-Plattform entwickelt und produziert werden.

Wie das auf eine Datenplattform basierende Modell funktionieren könnte, machen heute schon Internetgiganten wie Amazon und Google vor. Deren hohen Kapitalrenditen basieren vereinfacht gesagt auf einer intelligenten Nutzung ihrer stets wachsenden Datenpools verbunden mit einer optimalen Auslastung ihrer Infrastruktur (IT, Logistik) durch möglichst hohe Transaktionsvolumina. Dadurch entstehen Größenvorteile, die weitere Nutzer anziehen sodass sich selbst verstärkende Plattformeffekte entstehen können.

Ähnliche Effekte werden wir in weiten Teilen des Bankgeschäfts der Zukunft sehen. Denn die intelligente Sammlung, Verknüpfung, Analyse und Auswertung von Daten wird die Grundlage für kundenspezifische Bankprodukte und Dienstleistungen sein, bis hin zur personalisierten Preisgestaltung.

Im Folgenden werden wir (1) den Gedanken einer gemeinsamen Banking-Plattform näher darstellen, (2) diese anhand des Beispiels Deutsche Bank/Commerzbank erläutern, und schließlich (3) die Vorteile aus Sicht einer modernen Bankenaufsicht darlegen, die ihre Arbeit in Echtzeit ausführen kann.

II. Open Banking Plattform Germany

Eine zentrale Rolle spielt der technologisch und wettbewerbspolitisch gewollte Trend zum „Open Banking“, durch den Banken veranlasst werden, über entsprechende Schnittstellen (API, Application Programming Interface) Dritten Zugang zu Kunden- und Transaktionsdaten zu gewähren. Umgekehrt können Banken über APIs Drittanbieter in ihr Produktangebot („Frontend“) integrieren und ihren Kunden zusätzliche Dienstleistungen anbieten. Mit PSD2 (Payment Services Directive 2) ist die zweite, erweiterte Richtlinie über Zahlungsdienste der EU seit Januar 2018 in Kraft, die genau diese regulatorischen Voraussetzungen für Open Banking geschaffen hat.

Die Etablierung einer gemeinsamen Banking-Plattform kann durch die gemeinsame Entwicklung und Betrieb einer modernen, modularisierten und agilen IT-Infrastruktur einschließlich der wichtigsten

Abwicklungsprozesse erfolgen; dadurch lassen sich Mehrfachinvestitionen vermeiden und Kostenvorteile erzielen. Die Datenhoheit könnte in einem ersten Schritt bei den beteiligten Banken bleiben. In einem zweiten Schritt könnte man die gemeinsame Plattform ausbauen, indem diese regulatorische, finanzbezogene und kundenspezifische Daten der beteiligten Institute sammelt, aufbereitet und den beteiligten Partnern mit unterschiedlichen Zugangs- und Nutzungsrechten zur Verfügung stellt.

Die Zugangsregeln zu einem gemeinsamen Datenpool können beliebig fein austariert werden: Z.B. könnte jeder Lieferant von Daten seine eigenen Informationen vollständig einsehen, während die Daten aller anderen Teilnehmer nur in anonymisierter Form einsehbar und nutzbar sind. Zu beachten sind die hohen Anlaufkosten einer solchen Plattform, da für einen Übergangszeitraum die alten Systeme weiter betrieben werden müssen. Eine solche gemeinsame Plattform-Gesellschaft würde ihre jeweiligen Dienstleistungen kostendeckend bereitstellen und Innovationspartner der beteiligten Banken sein, beispielsweise beim Thema Blockchain. Denkbar ist auch die Existenz mehrerer, konkurrierender Banking-Plattformen, etwa nach dem Muster des Dreisäulenmodells im deutschen Bankenmarkt.

III. Open Banking Plattform am Beispiel Deutsche Bank/Commerzbank

Was bedeuten diese Überlegungen nun für die deutsche Bankenlandschaft, insbesondere mit Blick auf die Gedankenspiele einer Fusion von Deutscher Bank und Commerzbank?

Unter Branchenkennern besteht Einigkeit, dass eine solche Voll-Fusion kaum Vorteile, aber viele Nachteile mit sich bringen würde. Zu groß sind die Überlappungen im deutschen Firmen- und Privatkundengeschäft, zu unterschiedlich die Markenerne und Unternehmenskulturen. Zwar kann man durch eine Fusion durchaus Kosten sparen, vor allem in den Zentralfunktionen, in der Abwicklung sowie im Filialbereich, jedoch werden gerade bei großen Fusionen die möglichen Kosteneinsparungen vielfach überschätzt und die Integrationskosten (vor allem bei der IT) unterschätzt. Hinzu kommt, dass man bei einem Zusammenschluss von Commerzbank und Deutscher Bank auch mit Ertragseinbußen rechnen müsste, weil Firmenkunden einen Teil ihres Geschäftes auf andere Banken verlagern würden, um eine zu große Abhängigkeit von einem Institut zu vermeiden.

Ähnliches gilt für das Privatkundengeschäft. Für Kunden, die sich einmal bewusst gegen eine der beiden Banken entschieden haben und dann zu der jeweils anderen Bank gegangen sind, könnte eine Fusion abschreckend wirken. Am Ende einer mehrjährigen Integrationsphase dürfte eine Marke verschwinden (vermutlich die der Commerzbank) und ein Institut entstanden sein, das vielleicht marginal größer, aber keineswegs wettbewerbsfähiger im globalen Kontext wäre als die beiden Banken heute sind. Das zeigt sehr deutlich die Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank, die bis

heute nicht vollständig verkräftet ist und auch keine erkennbare Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit erbracht hat.

Denn trotz vielfältiger Anstrengungen und erheblichem Personalabbau verharren beide Häuser hinsichtlich Profitabilität und Börsenbewertung in der zweiten Liga, mit weitem Abstand selbst zu europäischen Konkurrenten, von den US-Banken ganz zu schweigen. Beide deutsche Großbanken kämpfen mit veralteten IT-Infrastrukturen, die den modernen Anforderungen modularer, agiler und offener Banksysteme nur schwer gerecht werden können. Hinzu kommt, dass das anhaltende Niedrigzinsumfeld, hohe regulatorische Kosten sowie der zunehmende Wettbewerb durch junge Technologieunternehmen und Internetgiganten die Profitabilität weiter belasten. Eine strategische Lösung für die beiden Großbanken muss also den sich verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen Rechnung tragen und gleichzeitig für wettbewerbsfähige Kostenstrukturen sorgen.

Für die Thematik Deutsche Bank/Commerzbank könnte daher die „Teilfusion“ eine Lösung sein, bei der eine gemeinsame Open-Banking-IT-Plattform etabliert wird. Hierdurch werden Mehrfachinvestitionen vermieden und Größenvorteile einer gemeinsamen Infrastruktur genutzt. Diese könnte nicht nur die IT-Funktionen im engeren Sinne, sondern auch die wesentlichen Back-Office Funktionen etwa in der Abwicklung von Krediten und Wertpapiertransaktionen sowie das regulatorische und finanzielle Reporting umfassen. In einer solchen Konstellation würde der Wettbewerb zwischen den unverändert unabhängigen Instituten auf den Endkundenmärkten, sei es im Privat-, Firmen- oder Kapitalmarktgeschäft, erhalten bleiben und gleichzeitig könnten die Fixkosten durch eine gemeinsame Basisinfrastruktur reduziert werden.

Eine solche Plattform könnte perspektivisch auch für andere Institute in Deutschland und Europa offen sein.

IV. Die Perspektive der Bankenaufsicht

Auch aus Sicht der Bankenaufsicht könnte der Gedanke einer oder mehrerer Open Banking Plattformen vorteilhaft sein. Die zentrale, standardisierte Datensammlung auf der Ebene ganzer Institutsgruppen, perspektivisch des gesamten Bankensystems, kann eine erhebliche Arbeitserleichterung sowohl für die Aufsicht wie für die beteiligten Institute bedeuten. Zudem wäre eine Bankenaufsicht in Echtzeit verbunden mit einem Frühwarnsystem in greifbarer Nähe, da die Aufsicht flexibel auf regulatorische und sonstige aufsichtsrechtlich relevante Daten über entsprechende Schnittstellen zugreifen könnte. Schließlich würde eine Open Banking Plattform die individuelle Abwicklungsfähigkeit einzelner Institute erleichtern, weil die Abwicklung oder Übertragung von Transaktionen auf andere Anbieter sehr viel einfacher würde.

Zusammenfassend schlagen wir vor, die derzeitige Diskussion um industriepolitische Weichenstellungen im deutschen Bankensektor zu nutzen für die Wegbereitung einer Open Banking-Plattform. Diese fungiert als institutsübergreifende Infrastrukturgesellschaft, in der die beteiligten Banken eine gemeinsame Daten- und IT-Plattform entwickeln (unter Wahrung der Datenschutzbestimmungen). Wesentliche Teile der Geschäftsabwicklung würden die Institute zusammenlegen und über die Open Banking Plattform abwickeln. Im Übrigen bleiben die Institute rechtlich selbständig und untereinander im Wettbewerb. Dieser vollzieht sich auf der Ebene der Produkte und Dienstleistungen, die unter Nutzung eben dieser gemeinsamen Daten- und IT-Plattform entwickelt und produziert werden.

Eine derartige Bankenarchitektur wäre eine Alternative zu einer mit hohen Risiken behafteten Fusion von Großbanken, wie etwa von Deutscher Bank und Commerzbank. Sie trägt der strategischen Bedeutung von Daten im Bankgeschäft der Zukunft Rechnung und sie schafft die Voraussetzungen, um im Wettbewerb mit den Internetkonzernen auch in Zukunft bestehen zu können.