

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Case Study «Online Relationship Onboarding»

In Zusammenarbeit mit
Appway und Credit Suisse

Autoren Prof. Dr. Nils Hafner und Stefan Grob

www.hslu.ch/ifz

Sponsor

Appway[®]

Digitalisierung im Bankgeschäft

Die Digitalisierung gehört im Bankgeschäft zu den grössten Herausforderungen der Gegenwart. Das zeigt die jährlich am Institut für Finanzdienstleistungen Zug erscheinende Retail Banking Studie deutlich auf. Dabei ist es interessant, dass sich nur wenige Finanzdienstleister dieser Herausforderung mit der nötigen Entschlossenheit stellen, um aus der Digitalisierung für sich einen konkreten Marktvorteil abzuleiten. Oft ist nicht klar, welche digitalen Initiativen einem mittelfristigen Plan folgen und wie diese den Nutzen des Instituts für den Kunden oder die Profitabilität für die Bank steigern. Das IFZ hat auf diese Herausforderung reagiert, in dem es seit 2012 die Digitalisierung in verschiedenen Forschungsprojekten, Konferenz- und Seminarprodukten sowie seit 2016 im Studienprogramm „CAS Digital Banking“ thematisiert und methodisch untersucht. Ziel dieser Projekte ist es, Banken die Potentiale der Digitalisierung im Hinblick auf die Steuerung von Kosten und Erträgen sowie den Kundennutzen aufzuzeigen. Darüber hinaus zeigt der Retail Banking Blog des Institutsleiters Prof. Dr. Andreas Dietrich jede Woche eine neue Case Study rund um die Digitalisierungsprojekte grosser und mittelgrosser Banken im In- und Ausland.

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass Banken häufig unsicher sind, in welchem Bereich

Kundenkontakte automatisiert werden können und wo das persönliche Gespräch mit dem Kunden matchentscheidend für den Verlauf einer langfristigen profitablen Kundenbeziehung ist. Mit der vorliegenden Case Study möchten wir ein Beispiel dafür geben, wie eine Bank bei der Gestaltung einer konkreten Kundeninteraktion gezielt zwischen „Automatisierung“, „Vereinfachung“ und „wertvoller Kundendialog“ entscheiden kann. Anhand der **konkreten Anwendung des Online Relationship Onboardings der Credit Suisse** wird in der Folge ein Beispiel für die gleichzeitige Anwendung von „Vereinfachung“ und „Automatisierung“ gegeben und gezielt auf deren Nutzen für Bank und Kunden hingewiesen.

Die Grundidee ist es, dass ein Finanzdienstleister zunächst analysieren sollte, bei welchen Prozessen Kunde und Bank gleichzeitig Interesse am persönlichen Kontakt haben. Nur hier kommen wertstiftende Gespräche zustande. Dies gilt heute in der Bank in hohem Masse für die Kundenberatung. Ein bekanntes Analysewerkzeug ist in diesem Zusammenhang die von Bill Price entwickelte Value-Irritant Matrix (vgl. Abbildung 1).

Danach wird einerseits aus der Sicht der Unternehmung überlegt, ob diese an einem Kontakt mit dem Kunden unter Service-Gesichtspunkten interessiert ist, weil sie etwas über ihre Produkte und Dienstleistungen lernen kann, sich dadurch Ideen für Einsparungen ergeben sowie ob sich durch den Kontakt eine Chance ergibt, weitere Produkte oder Leistungen zu verkaufen oder eben nicht.



Abbildung 1: Die Value-Irritant-Matrix (Quelle: Price, Jaffe 2006)

Andererseits wird systematisch die Perspektive des Kunden auf den Servicekontakt eingenommen. Ist der Kunde wirklich an einem persönlichen Kontakt interessiert, weil er Antworten auf seine Fragen oder einen Rat bekommt und im Idealfall Geld sparen kann, oder sieht er gar keine Notwendigkeit, mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten und empfindet den Kontakt als ärgerlich?

Besteht eine Interessendivergenz, hat also der Kunde ein hohes Interesse, eine Problemlösung zu erhalten, das Unternehmen schätzt diesen Kontakt jedoch nur als zusätzliche Kosten ein, sollte der Kontakt automatisiert werden. Das ist vor allem da von Interesse, wo Kunden immer wieder die gleichen Fragen stellen. In diesem Zusammenhang geht es häufig um das Verständnis der Funktionsweise von Produkten und Dienstleistungen, auch Self-Service genannt. Ein gutes Beispiel dafür bietet die Royal Bank of Scotland (RBS). RBS hat hier zu den häufigsten Service-Vorfällen im Bereich des E-Banking unterhaltsame Erklärvideos produziert, die für den Kunden einen hohen Mehrwert im Self-Service darstellen.

Die Value-Irritant Matrix unterstützt jedoch auch im umgekehrten Fall, dass das Unternehmen darauf angewiesen ist, dass der Kunde einen Kontakt mit dem Unternehmen hat und beispielsweise im Hinblick auf Compliance-Vorgaben bestimmte Informationen preisgibt oder bestätigt. Derartige Kontakte empfinden Kunden häufig als lästig. Hier gilt es, die Kontakte, wie beispielsweise einen Check-In oder Teilkontakte eines Prozesses, wie eine notwendige Identifikation des Kunden möglichst zu vereinfachen.

Onboarding als Automatisierung nicht wertstiftender Kontakte

Eine solche Interessendivergenz liegt beim Client Onboarding-Prozess in fast jeder Bank vor. Einerseits werden herkömmliche Onboarding-Prozesse vom Kunden als (zu) aufwendig beurteilt. Dies ist insofern nachvollziehbar, als dass die wenigsten Kunden die regulatorischen Vorgaben für Banken kennen, innerhalb welcher Kundendaten bei der Beziehungseröffnung erhoben werden müssen.

Der Wert der Informationserhebung wird daher durch den Kunden nicht gesehen. Es existiert also ein Bedürfnis nach **Vereinfachung**.

Andererseits werden beim Onboarding-Prozess auch auf der Seite der Bank enorme **Kosten** generiert. Gerade, wenn die Beziehungseröffnung wie in der Vergangenheit auch bei der Credit Suisse ausschliesslich über einen gut ausgebildeten Kundenberater erfolgt. Betrachtet man den Prozess genauer, stellt man fest, dass hier primär direkt im Gespräch zwischen Berater und Kunde Informationen vom Kunden zur Bank fließen.

Definition „Onboarding“

Der Begriff Onboarding kommt ursprünglich aus dem Personalmanagement und heisst wörtlich übersetzt: jemanden an Bord nehmen, was im übertragenen Sinne der Personalbeschaffung gleichkommt.

Banken verwenden den Begriff Onboarding gleichsam, um Neukunden an Bord zu holen. Das Digital Onboarding bezeichnet im Banking den Prozess, Bankprodukte online abzuschliessen.

Beim Online Relationship Onboarding (ORO) wird die Kundenbeziehung vollständig online eröffnet.

Analysiert man die Wertschöpfung des Beraters für die Bank in diesem Fall, stellt man schnell fest, dass sich diese primär auf das Dokumentieren und Abfüllen der Kunden-Informationen in Formulare und über diese in die Banksysteme erschöpft. Seine Kernkompetenz, das „Beraten“, kann erst später stattfinden. Im Grunde genommen können die Onboarding-Tätigkeiten daher auch durch weniger gut qualifiziertes Bankpersonal vorgenommen oder die Informationen gar durch den Kunden selbst in die Systeme der Bank abgefüllt werden. Genau hier liegt das **Automatisierungspotential**, auf das wir im Rahmen dieser Case Study eingehen wollen.

Die Credit Suisse als Grossbank in der Schweiz

Die 1856 gegründete Credit Suisse, mit Hauptsitz in Zürich, verfügt heute über eine globale Reichweite mit Geschäftsaktivitäten in über 50 Ländern und etwa 46'720 Mitarbeitenden aus über 150 verschiedenen Nationen.

Im November 2016 wurde das Schweizer Geschäft der Credit Suisse Group AG in Zusammenhang mit den Too-Big-To-Fail Vorschriften der FINMA in die neu gegründete Credit Suisse (Schweiz) AG übertragen.

Die starke Präsenz im Heimatmarkt Schweiz ist ein Bestandteil der Strategie der Credit Suisse. In der Schweiz betreibt die Credit Suisse 170 Geschäftsstellen. Rund jede fünfte Person in der Schweiz ist Privatkunde der Credit Suisse wovon rund 30'000 Kundinnen und Kunden täglich die Geschäftsstellen aufsuchen.

Ausgangssituation und Kontext

Die Credit Suisse bietet seit Juli 2017 schweizweit eine Möglichkeit an, den Onboarding-Prozess auch digital durchzuführen.

Die Credit Suisse kannte zuvor zwei verschiedene Onboarding-Prozesse: Den traditionellen, formulargetriebenen Prozess in den Geschäftsstellen und den digitalen Onboarding-Prozess, der ebenfalls filialbasiert ist, jedoch durch die digitale Erfassung und zunehmend automatisierte Verarbeitung von Kundeninformationen innerhalb der Bank gekennzeichnet ist. Beim *traditionellen Onboarding* durchläuft der Prozess sequentiell mehrere Abteilungen, welche die verschiedenen, dafür benötigten Anwendungen jeweils manuell öffnen und schliessen müssen. Auf funktionaler Ebene wurden so die Kunden- und Prozessdaten über mehrere separate IT-Anwendungen gespeichert. Im Vergleich zu dieser Ausgangssituation stellt der seit 2015 operative und in Zusammenarbeit mit Appway realisierte *digitale Onboarding-Prozess* in der Geschäftsstelle eine grosse Effizienzsteigerung dar. Dieser verbindet die

vom Front-Office gesammelten Kundendaten in einer Software mit allen verschiedenen Unternehmensbereichen, welche in den Onboarding-Prozess involviert sind. So steht der Bank eine einzige, konsistente Datenbasis für Front-, Mittel- und Back-Office zur Verfügung. Dies ermöglicht der Credit Suisse eine effektivere Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden aus den verschiedenen Dimensionen.

Die Bank interagiert sowohl beim traditionellen als auch beim digitalen Onboarding-Prozess einerseits direkt mit den Kunden, andererseits sind auch intern mehrere verschiedene Geschäftseinheiten involviert. Die Bank klärt die Bedürfnisse der Kunden ab, erfragt die Ziele der Geschäftsbeziehung und dokumentiert diese anschliessend in der Onboarding-Applikation. Die Eröffnung der Geschäftsbeziehung erfordert daher mehrere physische Dokumente, welche von den Kunden unterzeichnet und zur Dokumentation abgegeben werden.

Die Kernkompetenz der Credit Suisse ist die Kundenberatung. Zahlreiche Relationship Manager (RM) betreuen Kunden vom Retail- bis zum UHNWI-Segment ebenso wie institutionelle und Firmenkunden in Anlage- und Finanzierungsfragen. Die RM spielen daher während des gesamten Onboarding-Prozesses eine wichtige Rolle. Der Onboarding-Prozess für Privatkunden in der Geschäftsstelle dauerte bislang rund 45 bis 60 Minuten. Beim persönlichen Gespräch beraten die Front Office-Mitarbeitenden zur passenden Produktwahl, nehmen alle notwendigen Daten und Kundendokumentation einschliesslich der Know Your Customer (KYC) Angaben auf und lassen Kunden die notwendigen Dokumente unterzeichnen. Die Kundendaten dokumentiert der Front-Office Mitarbeiter im Banksystem. Per Workflow gelangen diese nun ins Back-Office, wo eine erneute Überprüfung der Daten stattfindet. Sofern alle notwendigen Daten und Formulare vollständig bei Credit Suisse sind und die Kundenbeziehung genehmigt wird, erfolgt die Freigabe der Bankdienstleistungen und der Kunde wird vom RM informiert.

Während des gesamten Prozesses bilden die Front-Office Mitarbeiter die Schnittstelle zwischen Kunden und dem Back-Office der Bank. Diese Schnittstellenfunktion nehmen sie bis zur endgültigen Akzeptanz oder Ablehnung der Kundenbeziehung ein. Dabei ist der Medienbruch zwischen den Kunden und der Bank die Hauptschwäche des Filialprozesses. Der Prozess verzögert sich, wenn Kundendaten fehlerhaft oder unvollständig sind oder geändert werden müssen. Weiter stellt die in diesen Fällen notwendige, manuelle Dateneingabe eine potenzielle Fehlerquelle dar.

Die Credit Suisse erkannte, dass die Akquisition von Neukunden im Zeitalter der Digitalisierung nicht von der Vermittlerfunktion des RM, beziehungsweise alleine von einer physischen Präsenz (Geschäftsstellennetz) anhängig sein sollte. Angesichts der Tatsache, dass die meisten Aufgaben beim Onboarding von neuen Kunden stark standardisierbar sind, wollte die Credit Suisse im Anschluss an die Implementation des digitalen Onboardings einen neuen Prozess erstellen, der auch die Interaktion mit dem Kunden digitalisiert. Dadurch wird einerseits den Kunden das Onboarding im Self-Service ermöglicht, und damit eine Auswahl des Onboarding-Kanals gegeben, sowie andererseits das Front-Office von der Datenerhebung befreit und somit vom gesamten Prozessablauf entkoppelt.

Jedoch war es bis März 2016 Finanzinstituten aus regulatorischen Gründen nicht möglich, neue Kunden vollständig auf digitalem Wege 'an Bord zu nehmen'. Die Eröffnung der Geschäftsbeziehung war bis dato nur durch die persönliche Vorsprache, respektive über den Korrespondenzweg möglich. Das Identifikationsdokument musste von der Geschäftsstelle original eingesehen oder bei Identifizierung auf dem Korrespondenzweg mit einer Echtheitsbestätigung versehen werden. Die zuständigen Bankmitarbeiter mussten alle weiteren Informationen der Vertragspartei im Gespräch erfragen und hatten diese im System der Banken zu hinterlegen. Am 18. März 2016 trat das Rundschreiben der FINMA über Video- und Online-Identifizierung in Kraft, welches die Sorgfalts-

pflichten bei der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen über digitale Kanäle für Finanzdienstleister beschreibt.

Diese Regulierung der FINMA ermöglicht es Finanzdienstleistern in der Schweiz Personen, deren Ausweise entsprechende Sicherheitsmerkmale aufweisen, mittels Videoidentifizierung online eine Identitätsprüfung anzubieten. Auf diese Weise können Kunden eigenständig auf digitalem Wege ein Konto eröffnen. Die Credit Suisse bildete ein Projektteam, welches die Implementation eines solchen Angebots gestalten sollte. Das Projektteam soll eine ganzheitliche Perspektive einnehmen, welche darauf konzipiert ist, das digitale Frontend an die bankinternen Prozesse anzubinden.

Interessenten sollten die Möglichkeit haben, ein Bankpaket auch online abschliessen zu können, welches alle Basisdienstleistungen wie Transaktions- und Sparkonto, EC-Karte, Kreditkarte und E-Banking beinhaltet. Voraussetzungen dafür waren eine funktionierende Video-Authentifizierung, die digitale Vertragsgenerierung und die elektronische Signatur. Weiter sollte es den Kunden ermöglicht werden, den gesamten Prozess geräteunabhängig durchzuführen. Das Onboarding soll neu durch diesen Online Relationship Onboarding genannten Prozess für den Kunden noch rund eine Viertelstunde dauern.

Videoidentifizierung

Die FINMA stellt seit dem 18. März 2016 die Videoidentifizierung der traditionellen persönlichen Vorsprache gleich. Die Identifizierung muss in Echtzeit mittels audiovisueller Kommunikation des Finanzintermediärs und der Vertragspartei erfolgen. Voraussetzung dafür sind vorab das Einverständnis des Vertragspartners für die Durchführung sowie die Audioaufzeichnung des Videogesprächs. Technische Voraussetzungen sind einwandfreie Bild- und Tonqualität, die Fähigkeit, die Identität anhand gezielter Fragestellungen zu erkennen und die Echtheit des Identifizierungsdokuments zu überprüfen.

Unmittelbar im Anschluss an den ORO-Prozess soll für den Interessenten bereits eine IBAN-

„Unsere Kunden sollen die Möglichkeit haben, in 15 Minuten und bequem von zu Hause aus ein Konto bei uns zu eröffnen.“

Aaron Mechelke – VP, Digital Solutions & Delivery, Credit Suisse (Schweiz) AG

Nummer generiert werden, welche für ihn reserviert und ersichtlich ist. Die Bereitstellung der gewählten Produktpalette nimmt im Anschluss aufgrund der üblichen bankinternen Abklärungen zwei bis fünf Bankwerkstage in Anspruch. Weiter soll ORO einerseits das Front-Office entlasten und andererseits den Nutzern ein bis dato nicht bekanntes Erlebnis bieten. Für Retail Kunden, welche in der Schweiz domiziliert sind, ging die neue Anwendung von Credit Suisse am 3. Juli 2017 live.

Motivation und Ziele des Projekts

Ziel der Credit Suisse war es, die Schnittstelle zum Kunden zu digitalisieren und an den internen Onboarding-Prozess nahtlos anzubinden, um so den gesamten Onboarding-Prozess einfacher und schneller abzuwickeln zu können. Bankkunden sollen die Möglichkeit haben, die Geschäftsbeziehung auf dem für sie optimalen Weg eröffnen zu können. In dieser Hinsicht soll eine Win-Win-Situation für Bank und Kunde entstehen.

Kundenbedürfnisse

Mittels ORO wollte die Credit Suisse ein verbreitetes Kundenbedürfnis nach einer vereinfachten Onboarding-Lösung gerecht werden und den Nutzern von ORO eine bisher unbekannte Erfahrung bieten. Im Folgenden wird auf spezifische Kundenbedürfnisse eingegangen.

Bis zur Einführung von ORO existierten für Bankkunden mit der persönlichen Vorsprache oder des Onboardings über den Korrespondenzweg lediglich eine beschränkte Wahlmöglichkeit für die Eröffnung einer Geschäftsbeziehung.

ORO generiert eine attraktive **Wahlmöglichkeit zwischen dem traditionellen Onboarding und dem Onboarding über den Online-Kanal**. Kunden **möchten wählen**, ob sie das **traditionelle Onboarding in der Geschäftsstelle** in Anspruch nehmen oder ob sie **über den Online-Kanal Kunde** der Credit Suisse **werden** möchten, womit sich der Besuch der Geschäftsstelle für das Eröffnen der Geschäftsbeziehung erübrigt. Die Wahlmöglichkeit macht Kunden **von Schalteröffnungszeiten unabhängig**. Dies impliziert, dass Kunden die **Identifizierung** und die **Vertragsunterzeichnung** auch **online durchführen** wollen. Weiter möchten sie durch das Self-Service-Onboarding **papierlos arbeiten** können.

Ein weiteres Bedürfnis ist die **rasche Verfügbarkeit der Dienstleistungen**. Kunden möchten möglichst **rasch ihre Kontonummern** kennen. Insbesondere für Kunden, welche neu in der Schweiz zu arbeiten beginnen, ist eine schnelle Bereitstellung der IBAN-Nummer von grossem Vorteil. Die bisher gegebene Wartezeit bis zur definitiven Kontoautorisierung stellt für viele Kunden ein Problem dar.

Bei einer unvorhergesehenen Unterbrechung des Onboarding-Prozesses muss es dem Kunden möglich sein, **den Prozess fortzusetzen, ohne dass alle bisher eingegebenen Daten verloren gehen**. Die Fortsetzung der Dateneingabe soll dabei über **verschiedene Geräte** möglich sein.

Bestehen Unklarheiten, Zweifel oder Fragen, sollte dem Kunden eine **Hilfeleistung** zur Verfügung stehen. Möchte der Kunde dennoch die nächste Geschäftsstelle aufsuchen, um eine persönliche Beratung zu erhalten, sollte ein **Wechsel der Kanäle** ohne weiteres möglich sein. Insbesondere weniger digital affine

Kunden, verlangen dabei häufig nach Informationen und Angaben über die nächst gelegene Geschäftsstelle.

Der Kunde möchte die gesamte **Bandbreite von Bankdienstleistungen** der Credit Suisse nutzen, **ohne von zu vielen Informationen und Optionen überwältigt** zu werden. Hier stehen zunächst die klassischen Bankprodukte und Dienstleistungen im Vordergrund. Dabei sind vor allem Transaktions- und Sparkonten, Karten und Zahlungsmittel sowie Online und Mobile Banking Angebote zu nennen. Ein umfangreiches Bankpaket, welches dieser Nachfrage gerecht wird und eine prägnante, klar verständliche Produktbeschreibung beinhaltet, ist für diese Kunden erstrebenswert.

Kunden aus aller Welt sollten die Möglichkeit haben, **Bankpakete online zu eröffnen**. Der Pass sollte die Interessenten nicht daran hindern, Kunde der Credit Suisse zu werden.

Die Grossbank Credit Suisse spricht eine internationale Kundschaft an. Diese verlangt nach einer **mehrsprachigen Kommunikationsmöglichkeit**. Der Kunde möchte in seiner **bevorzugten Sprache** mit der Credit Suisse **kommunizieren**.

Kunden möchten **Kenntnis** haben von der **Wahlmöglichkeit des Onboarding-Kanals**. Das Angebot des Online Onboardings soll nahtlos in das online beworbene Produktangebot der Credit Suisse, im konkreten Fall die verschiedenen Bonviva-Pakete, integriert sein.

Ziele der Credit Suisse

Im heutigen Dienstleistungsumfeld ist die Kundeninteraktion ein zentrales Differenzierungsmerkmal. Der Kunde entscheidet, wie, wann und auf welchem Kanal er mit dem Dienstleister interagieren will. Trotzdem fokussieren sich viele Banken stärker auf Back-Office-Systeme und unterstützen derweil eher unternehmensinterne Funktionen und Prozesse, als die Kundenkommunikation. Die Integration von Frontend und Backend- Prozessen ermöglicht es Finanzdienstleistern, ein konsistentes Kundenerlebnis auf allen Interaktionskanälen bereitzustellen.

Aus strategischer Sicht der Credit Suisse sind es mehrere Treiber, die für die Einführung des Online Onboarding-Prozesses sprechen.

Durch die **Automatisierung** des hochgradig standardisierbaren Prozesses möchte Credit Suisse eine bessere **Kosteneffizienz** erreichen. Das **Front-Office** sollte **entlastet** werden von administrativen Aufgaben, um den **Fokus stärker auf die Beratung** respektive auf wertstiftende Kontakte richten zu können. Durch das Wegfallen dieser Routineaufgaben erhöht auch das Front-Office die **Effizienz**.

Ein weiteres Kernziel der Credit Suisse ist es, dank einer **konsistenten Datenqualität** auch im Bereich von **Mittel- und Back-Office effizienter** zu werden. Man möchte dank der vollständigen Datenerfassung im Selbstbedienungsmodus fehlende oder fehlerhafte Angaben, falsch ausgefüllte Formulare, unlesbare Handschriften oder ungültige Informationen vermeiden. Dadurch lassen sich auch wiederkehrende Prozessschritte im Back-Office, wie zum Beispiel Compliance- oder Suitability-Checks, durch Automatisierung unterstützen.

Die Credit Suisse sucht durch die Lancierung all ihrer digitalen Initiativen **nach Lösungen**, um den Fokus stärker auf die **Kundenzentrierung** zu legen. Als eine der **ersten Banken**, welche als **Alternative zum Onboarding in der Geschäftsstelle**, mittels eines Self-Service-Onboardings eine **Erst-Erfahrung** anbietet, möchte sie auch die stetig wachsende **Online-Kundschaft** mit einem **geeigneten Interaktionskanal abholen**.

Ebenso versucht die Bank stärker **von Kunden lernen** zu können. Prozessschritte von Kunden auf Onlinekanälen können analysiert und ausgewertet werden. Dies ermöglicht eine **kontinuierliche Verbesserung der Plattform** und in einem nächsten Schritt auch Innovationen im Dienstleistungs- und Produkteangebot. Die skalierbare Plattform von Appway ermöglicht es der Credit Suisse, die Onboarding-Infrastruktur **in weiteren Geschäftsbereichen** wie beispielsweise beim Wealth oder Asset Management **anzuwenden**, in welchen das digitale Onboarding ebenfalls **wertstiftend** werden kann.

Evaluation der Lösung

Der Onboarding-Prozess ist von der Art her ein klassischer Retailprozess. Aus diesem Grund hat die Credit Suisse festgelegt, im Schweizer Markt mit dort ansässigen Retail Kunden das Projekt ORO zu starten. Im Gegensatz zu vielen anderen Banken, bei denen der Kunde seine gewünschten Produkte schrittweise beantragen muss, bietet die Credit Suisse die Standardproduktpalette in einem Bankpaket an. Die Bankanforderungen der Kunden können damit effektiv abgedeckt werden. Gleichzeitig kann verhindert werden, dass wiederholte Anträge von denselben Kunden entgegengenommen werden. Die Credit Suisse hat sich daher entschieden, mit dem bestehenden „Bonviva“ Bankpaket zu starten und dieses für den ORO-Prozess zugänglich zu machen.

Der Credit Suisse stellte sich zu Beginn die Frage, ob sie die Onboarding Plattform selbst gestalten und umsetzen sollte oder mit einem Partner zusammenarbeiten. Zur Beantwortung dieser Frage ist eine vorgängige Evaluation unumgänglich. Es wurde ein Kriterienkatalog definiert, welcher klar aufzeigte, was die neue Plattform können muss und gegenüber dem Kunden bieten sollte. Entscheidungskriterien waren dabei die Fähigkeit, die web-basierte Kundeninteraktion nahtlos in den bestehenden, filialbasierten Onboarding-Prozess zu integrieren. Hinzu kamen Faktoren wie Entwicklungsaufwand, Entwicklungskosten, Einhalten von Timelines, Integrationsfähigkeit mit dem Backend und weiteren internen Instanzen sowie selbstverständlich der Möglichkeit, eine ansprechende Benutzerschnittstelle bieten zu können.

Basierend auf dieser multidimensionalen Analyse hat sich die Credit Suisse für Appway als Partner entschieden. Ein grosser Vorteil ist dabei, dass die Appway-Lösung sehr einfach in der bestehenden Credit Suisse-Plattform integriert werden kann. Sie erlaubt der Credit Suisse die nötige Fokussierung auf das Frontend und gewährleistet gleichzeitig dessen Einbindung in die unternehmensinternen Prozesse, insbesondere in das filialbasierte, digitale Onboarding.

Appway Onboarding deckt alle Aktivitäten ab, die mit der Initiierung, Verwaltung und Schliessung von Geschäftsabläufen verbunden sind. Onboarding-Prozesse von Appway ermöglichen es Finanzinstituten weiter, sich schnell an sich verändernde Rahmenbedingungen, etwa im Bereich der Finanzregulierung, anzupassen.

Appway

Appway ist der weltweit führende Anbieter von Onboarding-Lösungen. Das Unternehmen betreut kleine und grosse führende Finanzinstitute bei der Entwicklung von nachhaltigen und skalierbaren Lösungen, die sich schnell an ein sich änderndes Umfeld anpassen. Appway, mit Sitz in Zürich, verfügt über Niederlassungen auf der ganzen Welt. Zu den Kunden von Appway gehören namhafte internationale Privatbanken, Wealth & Asset Management-Firmen, ebenso wie zahlreiche Retailbanken, Versicherungen und andere Finanzdienstleister.

Appway kann auf eine mehrjährige Zusammenarbeit mit der Credit Suisse zurückblicken. Im Jahr 2013 führte die Credit Suisse Private Banking APAC zusammen mit ihrem Partner Appway in Asien das digitale Kundenonboarding ein. Diese Lösung wurde im Anschluss auch in Nordamerika eingeführt. Die Plattform hat sich jedoch seit ihrer Einführung im asiatischen Raum stark weiterentwickelt. Während zunächst lediglich bestehende Kunden die Möglichkeit hatten, zusätzliche Bankprodukte online zu aktivieren oder auf ein Bonviva Paket zu wechseln, können heute auch Neukunden den gesamten Onboarding-Prozess eigenständig durchführen. Aus der Sicht von Credit Suisse bietet Appway heute eine globale Onboarding Infrastruktur, welche in verschiedener Hinsicht beliebig skalierbar ist und das Front-Office kanalübergreifend unterstützt. ORO stellt dabei ein weiteres Element der Onboarding Infrastruktur dar.

Implementationsprozess und Testing

Wie schon oben erwähnt, soll die Kundeninteraktion auf benutzerfreundliche Art und Weise gestaltet werden. Die Erwartungen der Kunden müssen abgedeckt werden und Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden, um ORO erfolgreich und anwendbar zu gestalten. Um das Benutzererlebnis möglichst zu optimieren, arbeitete das User Experience Team von Appway eng mit der Credit Suisse zusammen und nahm bei der Gestaltung der Plattform eine zentrale Rolle ein. Zwecks Kundenorientierung wurden zunächst sogenannte „Personas“ definiert. Personas helfen einem Entwicklerteam, sich aufgrund der umfangreich beschriebenen Persona-Merkmale und Eigenschaften in die Zielgruppen hineinzuversetzen und zu verstehen für wen man entwickelt. Nachdem die unterschiedlichen Zielgruppen mit den dazugehörigen Personas definiert wurden, konnten erste User-Tests vorgenommen werden.

Personas

Empirische Untersuchungen ergaben für die Einbindung neuer Kunden im Privatkundengeschäft bis anhin nur sehr wenige Hinweise. Auch aus diesem Grund bot sich die Verwendung von Personas an. Es wurden vier archetypische Personengruppen (Personas) eruiert und definiert, mit welchen man die Erarbeitung der Plattform in Angriff nahm:

- “Career starter”
- “Young professional”
- “Millennial mummy”
- “Experienced professional”

Die Identifizierung all dieser Personas erfolgte anhand von Alter, Wohnort, Sprache, Berufserfahrung, Beziehungsstatus, Einkommen und Vermögen sowie anhand des kulturellen Hintergrunds der Zielgruppe. Weiter wurden auch Annahmen zu Social-Media-Gewohnheiten und zum Bedarfsprofil für die ORO-Anwendung ge-

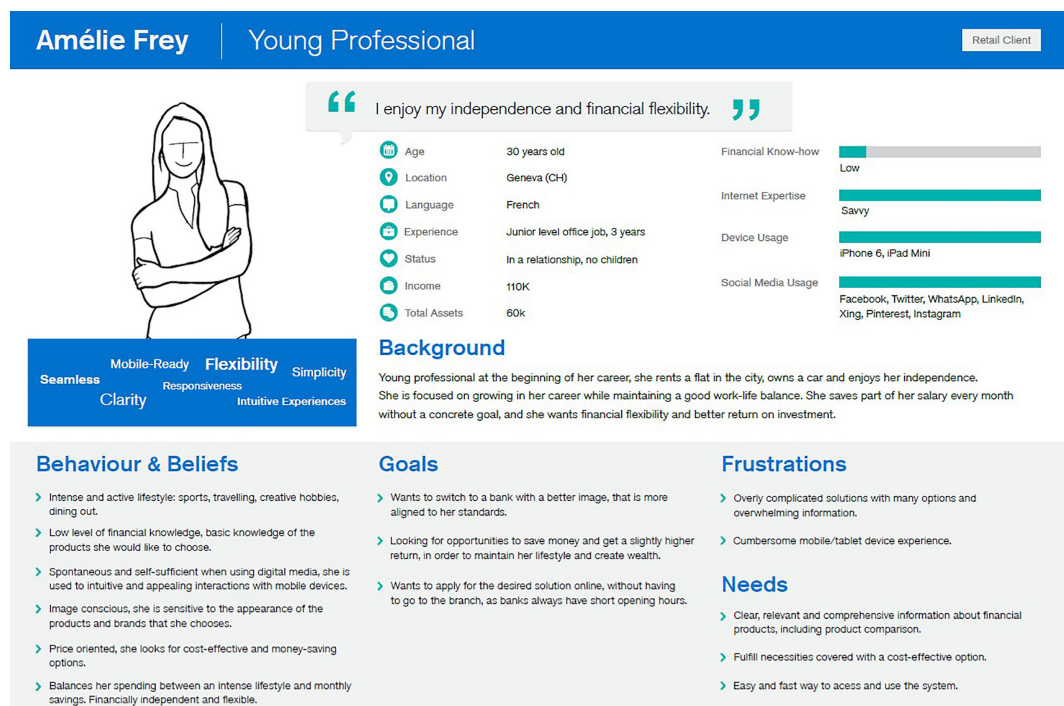


Abbildung 2: Beispiel "Personas"

troffen. Schliesslich wurden antizipierbare Barrieren und Probleme mit einer Self-Service-Onboarding-Lösung für die unterschiedlichen Personas definiert. Die Plattform wurde anschliessend anhand der vier vorliegenden Persona-Profile entwickelt.

Ein Beispiel für eine dieser Personas liefert die in Abbildung 2 dargestellte, fiktive „Amélie Frey“. Das Beispiel zeigt, dass bei jener Personengruppe eine zu komplizierte Plattform mit zu vielen Optionen und Informationen Frustrationen auslösen kann. Junge Berufstätige legen Wert auf klare, relevante und umfassende Produktinformationen. Weiter wünschen sie beispielsweise einen einfachen und schnellen Zugriff auf die jeweilige Anwendung.

Zu Testzwecken wurden Kunden und auch Nichtkunden der Credit Suisse, die das definierte Personenprofil abdeckten, aufgrund der definierten Personas rekrutiert. Diese testeten verschiedene Prototypen und konnten wertvolle Feedbacks liefern. Das Designteam der Credit Suisse baute basierend auf den Datenauswertungen der Testpersonen in Zusammenarbeit mit den Entwicklern und dem User Experience Team von Appway weitere Prototypen der Plattform.

Testing

Ein wichtiger Bestandteil der Frontend-Entwicklung waren die Anwendertests, welche im Rahmen eines agilen Vorgehens von Beginn an durchgeführt wurden. Feedbacks und Inputs der Testpersonen konnten rasch in den Entwicklungsprozess miteinfließen. Insbesondere wurde aufgezeigt, inwiefern und wie stark der Nutzer durch den Prozess geführt werden möchte. Eine weitere Anforderung war es, den Prozess möglichst schlank zu halten, sodass der Kunde sich nicht durch zu viele Datenfelder klicken muss, um den Prozess erfolgreich abzuschliessen.

Als anspruchsvoll erwies sich vor allem der Prozessschritt der Benutzerauthentifizierung mittels Videoanruf. Dieser Prozessschritt wurde als potenzielles Risiko für einen Prozessabbruch angesehen. Dank den Anwendertests konnte man beim Wechsel von einer «anonymen»

Interaktion zu einer Live-Interaktion durch den Videoanruf identifizieren, wie der Benutzer auf diesen Videoanruf am besten vorbereitet wird.

Weiter erlaubten die Tests auch die Ermittlung der optimalen Gestaltung von den unterschiedlichen Fragen an den Neukunden, um dessen vollständige Datensätze möglichst schnell zu erhalten.

Fokus auf notwendige Dateneingabe

Um die Compliance-Anforderungen zu erfüllen und eine solide Datenbasis der Kunden zu erhalten, müssen sämtliche relevanten Kundendaten erhoben werden. Die Bank soll so die Möglichkeit haben, genauso gezielt mit den Daten zu arbeiten, wie dies bis anhin auf traditionelle Weise der Fall war. Die Kunden dabei nicht mit zu vielen obligatorischen Eingabefeldern zu konfrontieren, war dabei die grösste Herausforderung.

Der Kunde muss letztendlich die Eingabefelder sowohl verstehen als auch bereit sein, die Nutzung dieser Daten durch Credit Suisse zu akzeptieren. Die Bank wurde also gezwungen, sich in den Kunden hineinzuversetzen, um den Prozess aus der Kundenperspektive zu betrachten. Jedes Datenfeld, welches der Kunde eingeben musste, wurde intensiv auf die Notwendigkeit überprüft. So konnten Datenfelder, welche identische Antworten lieferten, entfernt werden. Beispielsweise müssen Kunden Angaben zu ihrem Beruf machen, um eine Kreditkarte zu beantragen. Insofern konnte man bei den KYC-Fragen das Datenfeld zum Beruf eliminieren.

In diesem Prozess wurden auch einige Fragen der Benutzeroberfläche neu formuliert. Beispielsweise war nicht allen Nutzern in der Pilotphase klar, was mit dem „wirtschaftlichen Eigentümer“ von Vermögenswerten gemeint ist. Daher wurde die Frage umformuliert, indem man den Kunden neu fragt, ob er „der einzige Benutzer des Kontos“ ist. Die Datenerfassung wurde dabei auch durch Technologie unterstützt um diesen Prozessschritt für den Kunden schneller zu durchlaufen. So wird der Kunde neu bei der Eingabe der Basisdaten beispielsweise von einem halbautomatischen Adress-Suchdienst unterstützt. Dieser untersucht innert

kürzester Zeit die eingegebene Adresse auf deren Gültigkeit und gibt dem Nutzer bereits bei Eingabe weniger Buchstaben Adressvorschläge ab.

Aus technischer Sicht musste der Prozess der Bank erlauben, die so erhobenen Kundendaten nach der Eingabe schnell und unkompliziert auf die existierenden Plattformen der Geschäftsstellen einzuspielen. Weiter muss die Eröffnung auch aus regulatorischer Sicht sämtliche Standards einhalten, was für die Implementation des ORO-Prozesses eine weitere Herausforderung darstellte. Vollständige und genaue Daten sind die Grundvoraussetzung für das Einhalten jener Vorschriften. Eine komplette Datenbank bringt den Vorteil, nicht im Nachhinein zusätzliche Daten oder unterschriebene Formulare einholen zu müssen, was mit zusätzlichem Aufwand und Verzögerungen bei der Bereitstellung der Bankdienstleistungen verbunden ist. Darüber hinaus muss die Anwendung so konzipiert sein, dass auf sich ändernde Compliance-Anforderungen rasch reagiert werden kann.

Projektkoordination

Eine anwenderfreundliche Plattform zu errichten, welche schlank aufgebaut und optisch ansprechend ist und auch aus Sicht von Legal und Compliance alle Anforderungen erfüllt, bedarf einer engen Zusammenarbeit und Diskussionen mit verschiedenen Fachbereichen.

Um die Onboarding-Phase zu optimieren wurden sämtliche Organisationsprozesse und Schnittstellen analysiert und neugestaltet. Das zusätzliche Automatisierungspotential, welches sich aus dem digitalen Frontend ergibt, konnte so besser ausgenutzt werden. Die enge Kollaboration zwischen dem User Experience Team, den Entwicklern vom Partner Appway, dem Testing Team und der Business Analysten der Credit Suisse sicherte dabei schlussendlich eine gute Koordination.

Der neue Prozess

Beim neuen Online Relationship Onboarding (ORO) handelt es sich um einen digitalisierten Prozess, der die Kunden nahtlos in den Workflow des Kunden-Onboardings integriert. Im Kern unterscheidet sich das ORO gegenüber dem digitalen Onboarding in der Geschäftsstelle, indem die Datenerfassung im Selbstbedienungsmodus vom Kunden direkt ermöglicht wird. Alle relevanten Kundendaten werden direkt der Credit Suisse und ihren Lieferanten (wie beispielsweise dem Kreditkartenausgeber) zur Verfügung gestellt. Dies beschleunigt die Aktivierungsphase. Neu ist es der Kunde, der den Onboarding-Prozess anstösst und vornehmlich allein durchläuft. Somit bietet ORO auch eine skalierbare Prozess-Vorlage für das gesamte Schweizer Geschäftsstellennetz der Credit Suisse.

Da die vom Kunden eingegebenen Daten direkt in die Mittel- und Back-Office Anwendungen eingespeist werden, ist der Kunde technisch gesehen direkt mit diesen Anwendungen verbunden. Dies bringt automatisch eine bessere Datenqualität mit sich, da der Kunde alle Daten vollständig eingeben muss und durch unterstützende Services wie den halbautomatischen Adressdienst zu grosser Präzision gehalten wird. Der Prozess des Kunden ist sogar mit dem IT-Backend des Kreditkartenausgabeinstituts Swisscard AECS verbunden, was eine schnelle Bearbeitung von Kreditkartenanträgen des Kunden ermöglicht. Ein grosser Teil der Routineaufgaben im Back-Office können so automatisiert werden, was zu einer rascheren Bearbeitung führt. Da nur vollständige Datensätze den Prozess beenden können, müssen Compliance und weitere Operations-Teams weitaus seltener fehlende Informationen anfordern. Alle standardmässigen Compliance- und Produktzulassungsprüfungen lassen sich daher durch Automatisierung unterstützen. Back-Office-Mitarbeitende werden insofern stark unterstützt, als dass sie sich stärker auf Ausnahme- und Problemfälle konzentrieren können.

Schliessen Sie ein neues Banking-Paket online ab

Funktionsweise



Abbildung 3: Prozessschritte Kundenonboarding Frontend

Der Workflow besteht neu aus zwei Phasen. Während der ersten Phase, dem eigentlichen Online Relationship Onboarding, welche in Abbildung 3 skizziert dargestellt wird, tritt der Kunde über die Website der Credit Suisse mit der Bank in Interaktion. Er wählt sein bevorzugtes Bankpaket aus, gibt seine persönlichen Daten ein und lässt sich mittels seines Ausweisdokuments per Videoanruf identifizieren. Mit der Bestätigung wird die Eröffnung der Geschäftsbeziehung beantragt. Währenddessen nimmt die Credit Suisse alle erforderlichen Kundeninformationen auf. Diese Phase kann der Kunde in rund 15 Minuten durchlaufen. In der zweiten, der sogenannten Aktivierungsphase überprüft die Bank einerseits die Daten und führt andererseits Eignungs- und Compliance-Tests durch. Die darauffolgende Aktivierung dauert aufgrund der notwendigen Abklärungen in der zweiten Phase in der Regel nicht mehr als zwei Werktage, wenngleich sie sich in komplexen Fällen, bei denen manuelle Prozessschritte nötig werden, auf bis zu fünf Bankwerktagen erstrecken kann.

Die Prozessschritte

Das Online Relationship Onboarding (ORO) ermöglicht allen Beteiligten einen ganzheitlichen Prozessansatz und damit die Zusammenarbeit über die Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg. Nachfolgend wird der neue Prozess beschrieben. Die Kundenbedürfnisse werden dabei ins Zentrum gestellt. Die Gliederung erfolgt dementsprechend nach Aufkommen von Kundenbedürfnissen:

Wahl der Kundensprache

Bei der Online-Anwendung stehen mit Deutsch, Französisch, Englisch und Italienisch vier verschiedene Sprachen zur Auswahl. Der Kunde hat die Möglichkeit, seine bevorzugte Sprache auszuwählen, mit welcher er den ORO-Prozess durchlaufen möchte.

Wahl des Bankpakets

Mittels der Eingabe der E-Mailadresse und der Wahl eines Passworts sowie der Akzeptanz der Nutzungsbedingungen registriert sich der potenzielle Kunde als Benutzer. Diese frühe Registrierung ermöglicht es der Bank, den Interessenten zu identifizieren, was insbesondere im Falle eines Prozessabbruchs von grossem Nutzen ist. Danach erhält der Nutzer einen Überblick über die verfügbaren Pakete sowie über die Produkte, welche die Pakete beinhalten. Der Interessent wählt nun das bevorzugte Bankpaket aus. Wie Abbildung 4 am Beispiel des Bonviva Silver Pakets zeigt, kann der Nutzer so ein Bankpaket auswählen ohne von zu vielen

Bonviva Silver

CHF 15.00 pro Monat Im ersten Jahr mit halber Jahresgebühr

- Vorzugszinssatz von 0,15% auf dem Sparkonto
- Bis zu zwei Lohnkonten und ein Sparkonto
- Eine Maestro-Karte und zwei Kreditkarten*
- 5'000 Willkommenspunkte für die Bonviva Prämienwelt
- Versicherungsleistungen, z. B. Verkehrsmittelunfallversicherung

[Weitere Informationen >](#)

Paket auswählen

Abbildung 4: Paketauswahl Bonviva Silver

Informationen und Optionen überwältigt zu werden. Sofern der Kunde weitere Angaben benötigt, gelangt er mittels einem Klick zu weiteren Informationen.

Bereitstellen der Detailinformationen

Für die Bank sind die Erfassung von Basisdaten und sogenannten „Know your Customer-Daten“ (KYC) unumgänglich. So gibt der Kunde in einem nächsten Schritt Kontaktdaten, Wohnsitz, Angaben zur Beschäftigung und weitere persönliche Angaben an. Mit den KYC-Fragen versucht die Bank, den Zweck der Geschäftsbeziehung des Kunden mit der Credit Suisse, die Herkunft der hinterlegten Vermögenswerte und Einkommen, den Steuerwohnsitz und weitere Daten zu erheben. Primär werden diese Daten zur Verhinderung von Geldwäscherei erhoben. Sie können später allerdings auch der Kundensegmentierung dienlich sein. Mit den vom Kunden zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung gestellten Daten kann die Bank bereits das Kundenprofil erstellen. Die Daten werden anschliessend im System der Credit Suisse eingespeist. Dies hat den Vorteil, dass die Daten des Interessenten für alle weiteren Anfragen ebenfalls zur Verfügung stehen. Der Nutzer profitiert insofern davon, dass er im Falle eines Unterbruchs den Prozess auf einem anderen Gerät oder einem anderen Kanal, wie beispielsweise in der Geschäftsstelle, fortführen kann, ohne dass die bereits getätigten Eingaben verloren gehen.

Kundenauthentifizierung und Bestätigung der ID

Um den Kunden online zu identifizieren findet im nächsten Schritt die Live-Videounterhaltung statt. Die Credit Suisse hat diesen Prozessschritt vollständig an die Swisscom ausgelagert. Dennoch ist dies in der Benutzeroberfläche kaum erkennbar, da dieser Prozessschritt vollständig auf der Benutzeroberfläche der Credit Suisse integriert ist. Der Interessent initiiert den Videoanruf selbst. Während des Anrufs zeigt der Kunde sein Identifikationsdokument in die Kamera. Die Identifizierung erfolgt in Echtzeit und wird durch eine Gesichtserkennung, welche von der Swisscom durchgeführt wird, bestätigt. Die hinterlegte Software überprüft während

dieser Zeit die Sicherheitsmerkmale des Identifikationsdokuments. So erhalten der Mitarbeiter der Swisscom und der Interessent gleichzeitig die Information darüber, ob das Dokument authentisch ist, respektive akzeptiert wird oder nicht. Die zur Verfügung gestellten Daten und Nachweise werden in den Swisscom-Systemen abgespeichert. Die Entscheidung über die Authentifizierung des Identifikationsdokuments wird derweil ausschliesslich im Back-Office der Credit Suisse gespeichert. Eine positive Entscheidung löst nun automatisch die Generierung der Verträge aus, welche anschliessend innerhalb von Sekunden zum Download zur Verfügung stehen. Der Kunde bestätigt die Identifikation seinerseits durch die Eingabe eines 6-stelligen Codes, welcher per SMS zugesandt wurde.

Bestätigung

Der Interessent schliesst die Bankverträge digital ab und unterzeichnet diese online. Die Vertragsunterzeichnung erfolgt elektronisch und in zwei Schritten. In einem ersten Schritt fordert der Kunde eine TAN-Nummer auf sein Mobiltelefon an und übermittelt diese TAN in einem zweiten Schritt, was die elektronische Signatur auslöst. Die Anfrage wird an die Credit Suisse übermittelt, was die Bewerbung für das gewünschte Bankpaket abschliesst. Bereits unmittelbar nach Abschluss des Onboarding-Prozesses wird eine IBAN-Nummer für den Kunden reserviert. Diese ist für den Kunden bereits ersichtlich und alsbald die Aktivierungsphase abgeschlossen auch verwendbar. Die Bank wie auch der Kunde kommen papierlos aus.

Aktivierung

Die Aktivierungsphase folgt unmittelbar auf die Online-Bewerbungsphase und wird automatisch durch die eingegangene Bestätigung ausgelöst. In jener Phase werden sowohl die Compliance-Tests als auch die Berechtigung auf die verlangten Leistungen durchgeführt. Da die bestehenden Kundendaten bereits vollständig und genau vorhanden sind, wird die Fallbearbeitung erheblich erleichtert. Die sogenannten Standardfälle können so stark automatisiert verarbeitet werden. Dem Back-Office der Credit Suisse steht mehr Zeit für die

Bearbeitung der wenigen kritischen Fälle zur Verfügung. Weiter werden die Daten der Swisscard AECS weitergeleitet, welche die Daten für den Kreditkarten-Antrag verwendet. Die hohe Qualität der Kundendaten führt demnach auch dort zu einem weitgehend automatisierten Prozess. So profitieren sämtliche Back-Office-Teams von einer vollständigen Betrachtung des Onboarding-Prozesses, was die Entscheidungsfindung auf verschiedenen Ebenen erleichtert.

Konsequenzen der Implementation von ORO für die Kunden von Credit Suisse

ORO bietet den neuen Kunden von Credit Suisse einen zusätzlichen Komfort. Sie haben die Möglichkeit, sowohl ihren bevorzugten Onboarding Kanal zu wählen, als auch über ihr bevorzugtes Gerät Bankprodukte und Dienstleistungen selbständig auszuwählen und zu autorisieren. Dafür ist kein Besuch der Geschäftsstelle notwendig, was Kunden von Banköffnungszeiten unabhängig macht. Die Beantragung der Bankprodukte nimmt für den Kunden dank ORO deutlich weniger Zeit in Anspruch. Auch die Bearbeitungsphase für eine eingereichte Anfrage dauert weniger lang. Dies führt dazu, dass Kunden wesentlich schneller über funktionsfähige Bankprodukte und Dienstleistungen verfügen. Ist der Kunde einmal registriert, verlangt das System nicht erneut nach den Dateneingaben. Sofern der Kunde den ORO-Prozess unterbrechen soll, kann er mit einem alternativen Gerät oder gar mit einem alternativen Kanal den Prozess fortsetzen. Die eingegebenen Informationen werden automatisch gespeichert. Für den Kanalwechsel wurde eigens ein „Branch-Locator“ auf der Website integriert. Die Suchfunktion gibt dem Kunden die nächstgelegene Geschäftsstelle der Credit Suisse an. Ebenso wird für diesen Fall ein zuständiger Kundenberater definiert, welcher sich beim Interessenten meldet. ORO steht somit nicht in Konkurrenz mit dem Onboarding in der Geschäftsstelle. Die Verwendung einer innovativen und ergonomisch erweiterten Benutzeroberfläche, sorgt für einen gewissen Unterhaltungswert und für ein einzigartiges

Kundenerlebnis zu Beginn der Geschäftsbeziehung. Die hohe Kundenzufriedenheit ist eine hervorragende Basis für die weitere Entwicklung der Kundenbeziehung. In dieser Hinsicht stellt ORO eine richtungsweisende Service Innovation bei der Erschliessung des wachsenden, digital versierten Kundensegments dar.

Konsequenzen der ORO-Implementation für die Organisation der Credit Suisse

Mit dem ORO verfügt die Credit Suisse über eine potentiell global anwendbare Onboarding-Möglichkeit, welche sich eher der Kundenzentrierung und nicht einer bestimmten Niederlassung orientiert. Dies führt zwangsläufig zu Auswirkungen auf allen Ebenen (Front- und Back-Office) der Credit Suisse.

Front-Office

Führt ein Neukunde das Kundenonboarding selbständig durch, wird das Front-Office, wie in Abbildung 5 ersichtlich, vom gesamten Onboarding-Prozess entkoppelt. Beim ORO ändert sich die Rolle des Front-Offices als primäre Support-Mitarbeiter.

Schliesst der Kunde das Onboarding digital ab, kennen die Kundenberater den Kunden nicht persönlich. Alle relevanten Daten müssen dem Front-Office schnell zur Verfügung stehen, um den Kunden kompetent beraten zu können. Dank ORO gelangt das Front-Office nun zu Informationen über neue Kunden, die den Onboarding-Prozess erfolgreich absolviert haben. Die bereitgestellten Datensätze können das Front-Office nun bei einer qualifizierten persönlichen Beratung unterstützen.

Verzichtet der Kunde auf das digitale Onboarding, wird das Front-Office dazu aufgefordert, sich aktiv beim Kunden zu melden. Die vom Kunden zu Beginn eingegebene E-Mail-Adresse steht primär dafür zur Verfügung. Jeder Interessent wird einem Mitarbeiter zugewiesen, der anschliessend mit dem Kunden in Interaktion tritt.

Back-Office

Die dem Back Office zugewiesenen Compliance und Bonviva Operations-Teams nehmen sowohl im traditionellen sowie im digitalen Onboarding die folgenden beiden Aufgaben wahr. Einerseits prüfen sie die Zulassung der Kunden, welche auf Angaben der Kunden sowie deren Produkte basieren. Andererseits prüfen sie FATCA-Vorschriften und Vorschriften bezüglich des automatisierten Informationsaustauschs (AIA) sowie Geschäftsbeziehungen mit politisch exponierten Personen. Weiter werden basierend auf den Kundenangaben diverse Abklärungen bezüglich der Herkunft des Vermögens und Einkommens sowie bezüglich des Steuerwohnsitzes gemacht.

Nach Einsatz von ORO wird die manuelle Arbeit auf eine weitgehend automatisierte Prüfung verlagert. Der digitale Prozess ermöglicht es, Prozessinformationen allen Prozessbeteiligten zugänglich zu machen, was den Compliance- und Operations-Teams einen vollständigen Überblick über den Hintergrund des Nutzers ermöglicht. So können Entscheidungen fundierter und genauer getroffen werden.

Markteinführung und Kommunikation der Lösung

Die Markteinführung von ORO bei der Credit Suisse konnte man einer dedizierten Medienmitteilung entnehmen. Auf konventionelles Marketing wurde zugunsten einer Online-Marketing-Strategie verzichtet. Auch wurde das neue Angebot harmonisch in die Vermarktungsstrategie des Bonviva-Angebotes integriert. Online wurde die Einführung von ORO via Google Adverts, Youtube, Facebook oder Twitter kommuniziert.

Credit Suisse wollte keine Prozesse, sondern ihre Produkte und Dienstleistungen bewerben. Auf diese Weise wird die Attraktivität des neuen Kanals für potentielle Online-Kunden getestet. Konkret steht dem Kunden ORO nunmehr als zusätzliche Onboarding-Option neben einem traditionellen Besuch der Geschäftsstelle zur Verfügung.

High-level process flow (Private clients domiciled in Switzerland).

Online Relationship Onboarding

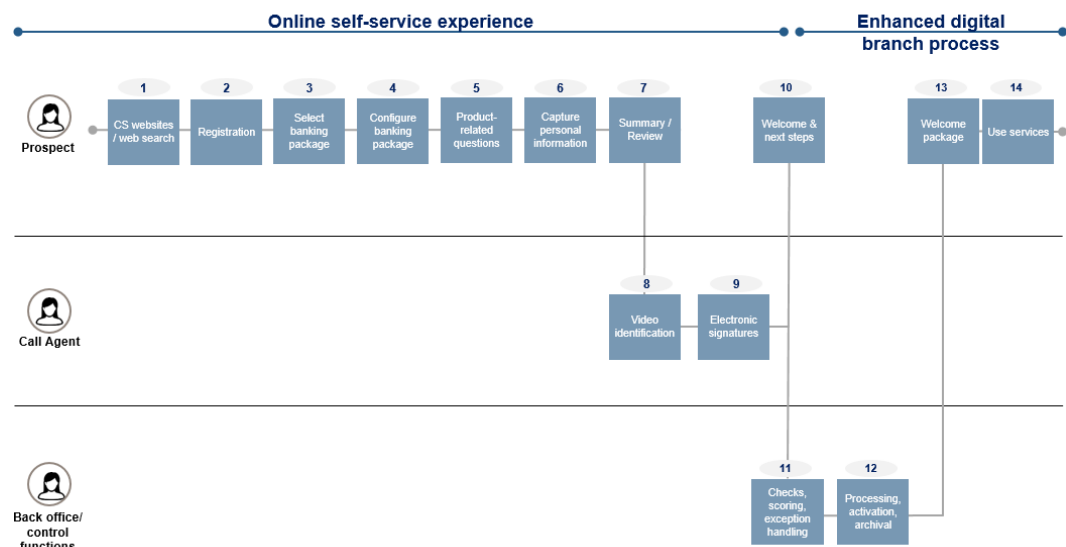


Abbildung 5: Onboarding-Prozess mit ORO

„Die Erfahrung mit den neuen digitalen Onboarding-Prozessen zeigt, dass sich die Datenqualität deutlich verbessert hat. Im Vergleich zum konventionellen Prozess ist die Fehlerquote um 65% zurückgegangen.“

Marc von Widekind – Head of Process Digitalization and Target Operating Model within Digital Solutions & Delivery, Credit Suisse (Schweiz) AG

Nutzenkategorien für Credit Suisse

Die Implementierung des ORO stellt sowohl für die Credit Suisse als auch für ihre Kunden eine Win-Win-Situation dar. Für Credit Suisse führt die Prozessinnovation zu deutlichen Effizienzsteigerungen. Dem Kunden wird ein neues Erlebnis mit verbesserter Servicequalität geboten. Die Service-Innovation für den Kunden geht mit den intern verbesserten Prozessen einher. Im Folgenden stellen wir einige interne Nutzendimensionen der Credit Suisse kurz vor:

Schnellere Prozessdurchlaufzeiten

Bis die Geschäftsbeziehung mit allen damit verbundenen Teildienstleistungen operativ funktioniert, vergehen bei einer durchschnittlichen Bank 7.5 Tage. Dies hat 2016 die Mystery Shopping Studie von Namics ergeben, in welcher das Onboarding verschiedener Bankinstitute untersucht wurde. Die Testpersonen waren bei der Medianbank nach 11 Tagen im Besitz einer funktionstüchtigen Kreditkarte. Bei der Credit Suisse nimmt der Onboarding-Prozess für den Kunden an sich noch rund eine Viertelstunde in Anspruch. Die Aktivierung dauert dank ORO bei der Credit Suisse aufgrund der notwendigen Abklärungen im Regelfall nicht mehr als zwei Werktage, was Kostenvorteile für die Credit Suisse und eine höhere Kundenzufriedenheit mit sich bringt. Weiter eröffnet sich mit ORO die Gelegenheit für die global tätige Credit Suisse, die Prozesskomplexität mittels eines marktübergreifend konsistenten Prozesses künftig stark zu reduzieren.

Höhere Datenqualität

Eine vollständige und stimmige Datenbasis ist essentiell für eine Bank. Von der Vollständigkeit und der Genauigkeit der Kundendaten profitiert letztlich die gesamte Organisation. Es ist dies die Voraussetzung für die Bearbeitung von Kundenanträgen für Bankdienstleistungen. Bei den traditionellen Onboarding-Prozessen wurden Bankangestellte teilweise mit unvollständigen Kundendaten konfrontiert. Zusätzlicher Aufwand entstand dabei durch fehlende oder falsch ausgefüllte Formulare, fehlende Unterschriften, unlesbarer Handschriften oder durch Angaben ungültiger Informationen. Die digitale Erfassung der Kundendaten durch den Kunden ermöglicht es der Bank, über vollständige und stimmige Datensätze zu verfügen und diese konsequent über die gesamte Organisation zu nutzen. So fallen zusätzliche Kundeninteraktionen, welche Papierarbeiten, Verzögerungen und Frustration von Kunde und Bank mit sich brachten, weg. Weiter führen die digitalisierten Daten zu einer konsistenten Entscheidungsfindung der Compliance und Bonviva Operations sowie für den Kreditkartendienstleister Swisscard AECS.

Input für die Produktentwicklung

Die zusätzlichen Daten sowie die verbesserte Datenqualität der digitalen Kunden geben der Credit Suisse Einblicke in die Produktnutzung der Kunden. Daraus lassen sich weitere Angebote sowie wertschöpfende Produktentwicklungen ableiten. Im Weiteren kann die digitale Erfassung auch zukünftig allenfalls zu Marketingzwecken verwendet werden. Kunden könnten nach demografischen Kriterien,

Produktpräferenzen, Kommunikationspräferenzen, Online-Verhalten oder weiteren Kriterien selektiert werden, was für die Kundenentwicklung sowie für die Vermarktung neuer Produkte zur Anwendung kommen kann. Der Credit Suisse eröffnen sich Möglichkeiten von Kunden zu lernen, ihre Präferenzen zu interpretieren und eine vertiefte Beziehung zu diesen Kunden aufzubauen. Ausserdem liefern Analysen zum Nutzerverhalten Aussagen über die Akzeptanz neuer Serviceangebote durch die Kunden.

Ansprache von Neukunden

Mittel- bis langfristig wird die Credit Suisse mit ORO die stark wachsende Gruppe von Nutzern ansprechen, welche affin sind für digitale Anwendungen und weniger den persönlichen Kontakt für die Erledigung von administrativen Arbeiten suchen. Die relevanten Kundensegmente werden frühzeitig online 'abgeholt', womit die Credit Suisse sowohl den Bedürfnissen der Kunden gerecht wird als auch von einem Early-Mover-Vorteil profitiert. Der Business Case der Implementation von ORO beruht nicht nur auf einer höheren operativen Effizienz, sondern auch der Generierung neuer Geschäfte. Die Plattform hat das Potenzial, die Zielsegmente aufgrund der bequemen Anwendbarkeit und einem gewissen Spassfaktor erfolgreich abzuholen. Der mit ORO erschlossene, digitale Onboarding-Kanal eignet sich zur schrittweisen Erweiterung neuer Zielkundensegmente. Dazu gehören beispielsweise potentielle Kunden mit höheren KYC-Anforderungen oder im Ausland wohnhafte Neukunden.

Unkomplizierte Handhabung

Die Bankdokumente stehen den Kunden neu online zur Verfügung und müssen nicht mehr ausgedruckt werden. Da Bankkunden bei der Eröffnung einer neuen Geschäftsbeziehung über ORO neu ganz ohne Papier auskommen, bringt dies bankintern sowie extern Kosten- und Zeitvorteile für die Credit Suisse mit sich. Letzten Endes profitiert so auch die Umwelt von der ORO-Anwendung.

Nächste Schritte und Herausforderungen

Weiterentwicklung der Organisation durch ORO - Change Management

Das Management der Credit Suisse definierte im Jahr 2015 eine digitale Strategie für das gesamte Unternehmen. Ein Projekt wie ORO muss vom gesamten Management getragen werden. Das Projekt bewegt dazu, die bisherige Organisation zu hinterfragen. Dies gilt für die Aufbau- wie für die Ablauforganisation. Um die unternehmensweite, digitale Transformation durch verschiedene Arbeitsabläufe zu erleichtern und voranzutreiben wurde eigens dafür ein Change-Management-Team eingerichtet. Das Führungsteam der Credit Suisse konnte so seinen Mitarbeitern verdeutlichen, dass es für das gesamte Unternehmen eine klare und einheitliche Vision gibt.

Weiterentwicklung des Systems – Roll out in weitere Segmente und Länder

Die ORO-Lösung lässt sich grundsätzlich beliebig auf andere Geschäftsbereiche anwenden und damit rasch skalieren, was einen grossen Vorteil der Onboarding-Plattform von Appway darstellt. Während die Dienstleistung gegenwärtig noch ausschliesslich in der Schweiz domizilierten Retail-Kunden zur Verfügung steht, können später beliebig neue Märkte und Kundensegmente bedient werden.

Der Horizont endet demnach auch nicht beim Onboarding von natürlichen Personen. Die Plattform lässt es zu, dass künftig auch juristische Personen über ORO den Onboarding-Prozess durchlaufen können. Ebenso können zusätzliche Produkte oder Produktpaletten aufgeschaltet werden. So laufen diesbezüglich bereits mehrere Pilotprojekte. Beispielsweise ist vorgesehen, dass in einem nächsten Schritt das internationale Wealth Management aufgeschaltet wird. Hierdurch wird ORO nach der Schweiz auch für Interessenten mit Wohnsitz in 17 weiteren Ländern eingeführt.

Entscheidend dabei ist, dass die zugrundeliegende Software jederzeit eine weitere Skalierung zulässt. Mit der Onboarding Lösung von Appway wird die Credit Suisse überdies dabei unterstützt, die Experience der Online Nutzer stetig im Hinblick auf spezifische Nutzergruppen zu verbessern und sich so mit ORO weiter am Markt abzuheben, während gleichzeitig die Arbeit des Relationship Managers durch die komplette Integration der Interaktionskanäle fortlaufend unterstützt wird.

Weiterentwicklung des Systems – Learning from Clients

Auch nach der Einführung versucht die Credit Suisse durch die Analyse des Kundenverhaltens Ideen für die Weiterentwicklung der Plattform zu erhalten. Die Kundennähe regt die Weiterentwicklung des Systems im Sinne des Kunden weiter an, was bei der traditionellen Kundenbeziehung, die auf einer physischen Kundeninteraktion basiert, schwierig umsetzbar ist. So werden aggregierte Verhaltensmuster von Kunden analysiert, um Erkenntnisse über das Kundenverhalten zu erhalten. Diese Erkenntnisse fließen kontinuierlich in Verbesserungsvorschläge ein. Die Credit Suisse setzt so monatlich ein neues Software-Release auf, um die Attraktivität des Portals für spezifische Kundensegmente sukzessive zu verbessern.

Etwas mehr als die Hälfte aller Kunden, welche den ORO-Prozess starten, beenden diesen tatsächlich. Die vorgängige Registrierung sowie die Zustimmung der allgemeinen Geschäftsbedingungen ermöglicht es der Credit Suisse, den gesamten Onboarding-Pfad zurückzuverfolgen. Die Bank erkennt verschiedene Handlungsmuster und versucht dabei, von den Kunden zu lernen. Dabei achtet man beispielsweise auf Pausen oder Unterbrüche in einzelnen Prozessschritten, respektive auf Prozessschritte, in welchen Kunden den Prozess abbrechen.

Weiter werden Tage und Uhrzeiten analysiert, an welchen Nutzer die Anwendung starten und über welche Browser und Geräte sie dies tun. Ebenso achtet man auf demografische Merkmale der potenziellen Kunden. Diese sind aus

der verwendeten Adresse, der gewählten Sprache sowie den eingegebenen Daten herauszulesen. Und nicht zu Letzt achtet man auf Fälle, in welchen die Anwendung bei Kunden den Dienst versagt. Die Erkenntnisse aus den beschriebenen Analysen helfen der Credit Suisse, die Anwendung kontinuierlich zu verbessern.

Weiterentwicklung des bestehenden IT-Systems – Architektur

Schlussendlich muss sich das Management damit auseinandersetzen, welche Rolle die bestehende IT-Infrastruktur der Credit Suisse im Zusammenspiel mit der neuen und kundenorientierten Onboarding-Anwendung einnimmt. Die bestehenden IT-Applikationen der Bank, die primär die funktionalen Bedürfnisse einzelner Abteilungen befriedigen, können innert der digitalen Strategie des Unternehmens die Etablierung des neuen Kunden-Frontends nur bedingt unterstützen. Um dieser ungünstigen Situation zu entkommen, gelang es der Bank, mittels einer Integration aller relevanten IT-Systeme, alle am Onboarding Prozess beteiligten Akteure miteinander zu verbinden. Mit Appway wurde die IT-Infrastruktur dergestalt erweitert, dass alle Akteure in einen optimierten Workflow eingebunden sind und sich agiler und flexibler auf sich ständig ändernde Geschäftsbedingungen anpassen können.

Die Einführung von ORO führt zu einer digitalen Kundeninteraktion. Interessenten vergleichen ORO nicht nur mit anderen Onboarding-Kanälen, sondern auch mit den von ihnen üblicherweise verwendeten Online-Service-Anbietern wie Google, Amazon und Facebook. Die Credit Suisse befindet sich so indirekt im Wettbewerb mit Unternehmen, die sich auf die Optimierung der Online-Nutzererfahrung spezialisiert haben. Als Reaktion auf diese Herausforderung verfolgt die Credit Suisse einen agilen Ansatz für die Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung der Benutzeroberfläche.

Literaturverzeichnis

- Credit Suisse. (2017). *In einer Viertelstunde zum Bankkonto*. Von <https://www.credit-suisse.com/corporate/de/articles/media-releases/opening-a-bank-account-within-15-minutes--201707.html> abgerufen
- Credit Suisse. (2017). *Konten und Karten. Bonviva*. Von <https://www.credit-suisse.com/ch/de/privatkunden/konten-und-karten/bonviva.html> abgerufen
- Credit Suisse Group AG. (2017). *2017 Die Schweiz und die Credit Suisse*. Von <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/responsibility/economy-society/cs-flyer-de.pdf> abgerufen
- Dietrich, A., Lengwiler, C., Passardi, M., & Amrein, S. (2016). *IFZ Retailbanking Studie 2016*. Hochschule Luzern - Wirtschaft.
- Finanzmarktaufsicht Finma. (2016). *Rundschreiben 2016/07*. Von <https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2016-07.pdf?la=de> abgerufen
- Hafner, N., & Elsten, R. (2016). *Kundendialogmanagement*. BPX Verlag.
- Namics. (2016). *Analyse Scheindigitalisierung bei Banken*. Von <https://www.namics.com/news/2016/namics-analyse-scheindigitalisierung-bei-banken/> abgerufen
- Price, B., & Jaffe, D. (2006). *The Best Service is No Service: How to Liberate Your Customers from Customer Service, Keep Them Happy and Control Costs*. John Wiley & Sons.

Über Appway:

Appway entwickelt Software für heute und Innovationen für die Zukunft. Mit über zehn Jahren Erfahrung in der Branche betreut Appway kleine und grosse führende Finanzinstitute bei der Entwicklung von nachhaltigen und skalierbaren Lösungen. Das Unternehmen mit Sitz in Zürich verfügt über Niederlassungen auf der ganzen Welt.

Die preisgekrönte Software von Appway wird weltweit von über 420.000 Anwendern eingesetzt. Über 225 Organisationen vertrauen auf Appway, um ihre internen Abläufe zu verbessern, ein optimales Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg zu ermöglichen und den geltenden regulatorischen Anforderungen stets voll zu entsprechen.

Über Credit Suisse:

Die Credit Suisse (Schweiz) AG ist eine der führenden Finanzdienstleisterinnen und gehört zur Unternehmensgruppe der Credit Suisse (nachfolgend «die Credit Suisse»). Als integrierte Bank kann die Credit Suisse ihren Kunden ihre Expertise aus Private Banking, Investment Banking und Asset Management aus einer Hand anbieten. Die Credit Suisse bietet Unternehmen, institutionellen Kunden und vermögenden Privatkunden weltweit sowie Retailkunden in der Schweiz fachspezifische Beratung, umfassende Lösungen und innovative Produkte. Die Credit Suisse mit Hauptsitz in Zürich ist in über 50 Ländern tätig und beschäftigt etwa 46'720 Mitarbeitende. Die Namenaktien (CSGN) der Credit Suisse Group AG, der Muttergesellschaft der Credit Suisse, sind in der Schweiz sowie, in Form von American Depositary Shares (CS), in New York kotiert.

Über IFZ:

Das IFZ ist in der Schweiz das grösste Fachhochschulinstitut im Finanzbereich. Den Erfolg hat es einerseits der Innovation und dem Engagement seiner Mitarbeitenden und Führungskräfte zu verdanken, andererseits aber auch dem Verein IFZ, den Ehemaligen der Weiterbildungslehrgänge des IFZ und der intensiven Vernetzung mit der Finanzbranche zu verdanken.

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

Grafenauweg 10
Postfach 7344
6302 Zug

www.hslu.ch/ifz
ISBN: 978-3-906877-24-2