

# *Next-Generation Client Onboarding*

*Wie digital ist das Client  
Onboarding im deutschen  
Bankensektor?*





---

# ***Next-Generation Client Onboarding***

*Wie digital ist das Client  
Onboarding im deutschen  
Bankensektor?*



## **Next-Generation Client Onboarding**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Michael Graf und Oliver Dathan

Februar 2019, 36 Seiten, 19 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

# Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

ich freue mich, Ihnen das Ergebnis der ersten PwC-Studie zum Next-Generation Client Onboarding vorzustellen. Diese Studie wirft einen Blick auf die Digitalisierung des Onboarding-Prozesses bei deutschen Privat- und Geschäftskundenbanken. Zu diesem Zweck entwickelte PwC mit Unterstützung der Avoka GmbH ein Online-Self-Assessment, das den Client-Onboarding-Prozess analysiert und zu Vergleichszwecken den digitalen Reifegrad aus den Antworten der Studienteilnehmer ermittelt.

Bei den Experten, die an der Studie teilnahmen und uns Einblicke in den Onboarding-Prozess ihrer Finanzinstitute gaben, möchte ich mich herzlich bedanken. Mein Dank gilt ganz besonders Christian Brüseke (Avoka), Michaela Fleischer (N26), Stefan Seyler (Deutsche Apotheker- und Ärztebank), und Sascha Braun (Kreissparkasse Ludwigsburg), die für diese Studie zu persönlichen Interviews bereit waren.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass digitales Onboarding fest im deutschen Finanzsektor etabliert ist. Direkt- und Privatbanken sowie junge, innovative Marktteilnehmer sind im digitalen Client Onboarding führend – eine Herausforderung, der sich vor allem etablierte Marktteilnehmer stellen müssen, denn Innovationsvorsprünge und Time-to-Market-Führerschaft haben im Finanzsektor noch nie eine so große Rolle gespielt wie heute. Besonders Großbanken stehen aufgrund des großen Vertrauens und Ansehens, das sie in der Branche genießen, in der Verantwortung ihrer Kunden. Gemeinsame branchenübergreifende Onboarding-Initiativen, interne Transformationsprojekte oder die enge Zusammenarbeit mit führenden Beratungsunternehmen sind Bestandteile erfolgreicher Digitalisierungsstrategien führender Unternehmen. Auf der nächsten Evolutionsstufe des digitalen Onboarding verschmelzen sämtliche Kundeninteraktionskanäle zu einem einzigen Kanal, der von allen Endgeräten aus zugänglich ist. Wie diese nächste Generation des Client Onboarding umgesetzt werden kann, erfahren Sie in dieser Studie.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und freue mich auf Ihre Fragen und Anregungen.

Berlin, Juli 2018

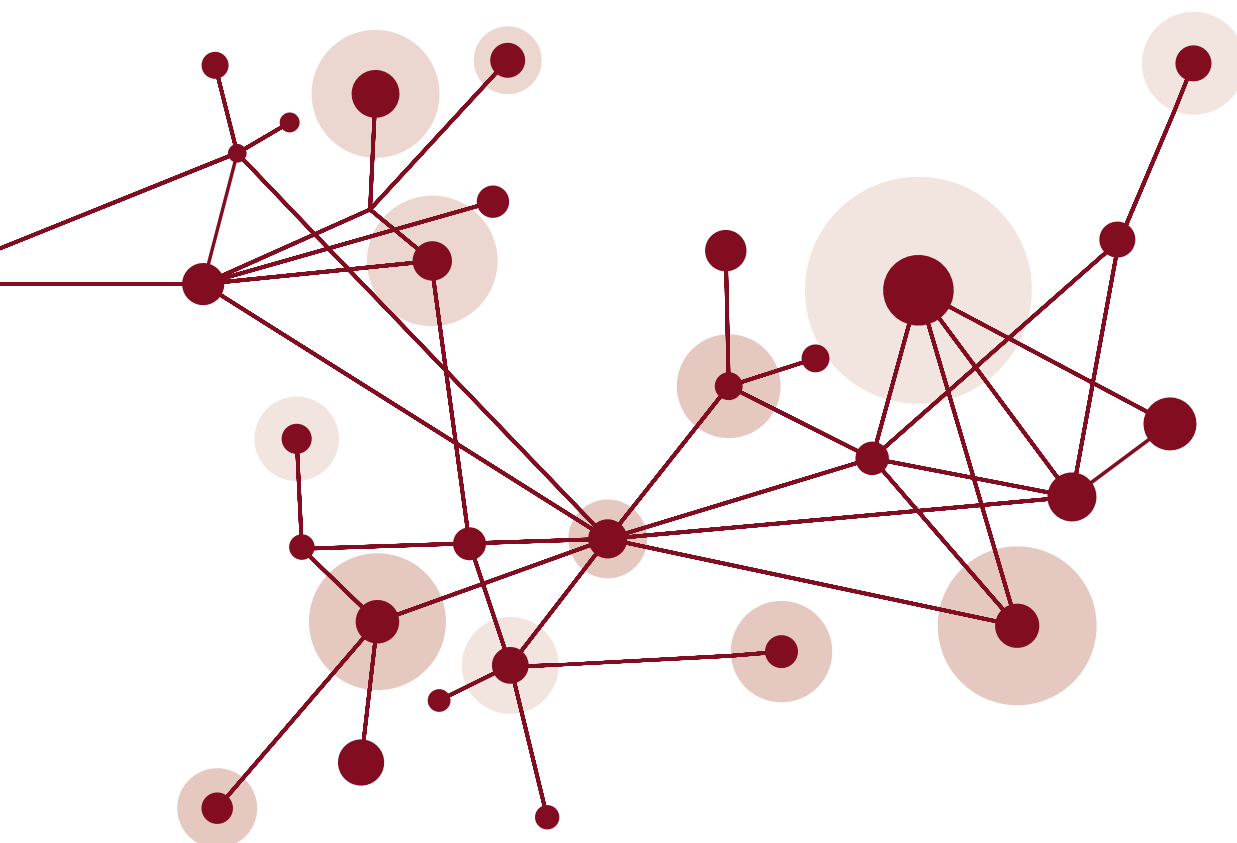
**Oliver Dathan**

Business Consultant, After Sales & Services



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	7
A Client Onboarding ist für Banken ein wichtiges Integrationsthema .....	8
B Das Digital-Client-Onboarding-Reifegradmodell .....	11
C Digitales Client Onboarding im deutschen Bankensektor .....	13
1 Digitale Produkte und Services .....	15
2 Customer Experience .....	18
3 Digitale Vertriebskanäle .....	24
4 Digitale Datenlandschaft .....	27
D Wie kann Next-Generation Client Onboarding umgesetzt werden? .....	29
E Ergebnis .....	31
Ihre Ansprechpartner .....	33



---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Aktuelle Herausforderungen im Onboarding .....	9
Abb. 2	Digital-Client-Onboarding-Reifegradmodell .....	12
Abb. 3	Herkunft der Studienteilnehmer .....	14
Abb. 4	Fokuskundengruppen der befragten Studienteilnehmer .....	14
Abb. 5	Dauer des Online-Onboardings für Neukunden .....	16
Abb. 6	Online abschließbare Zusatzservices .....	17
Abb. 7	Nutzung unterschiedlicher Endgeräte .....	19
Abb. 8	Dynamik des Onboardingprozesses .....	20
Abb. 9	Digitale Hilfsassistenten.....	21
Abb. 10	Verifikations-Möglichkeiten .....	22
Abb. 11	Signatur-Möglichkeiten.....	23
Abb. 12	Save and Resume (Speicherung und Wiederaufnahme) .....	24
Abb. 13	Nutzung und Verfügbarkeit von User-Daten .....	25
Abb. 14	Analyse von Performance-Indikatoren .....	26
Abb. 15	Einkauf digitaler Daten .....	27
Abb. 16	Potenzial der EU-Zahlungsdienstrichtlinie PSD II .....	28
Abb. 17	Potenzial der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)....	28
Abb. 18	Vergleich der Digital-Client-Onboarding-Reifegrad-Scores .....	32
Abb. 19	Vergleich des Digital-Client-Onboarding-Reifegrades .....	32

---

# **A *Client Onboarding ist für Banken ein wichtiges Integrationsthema***

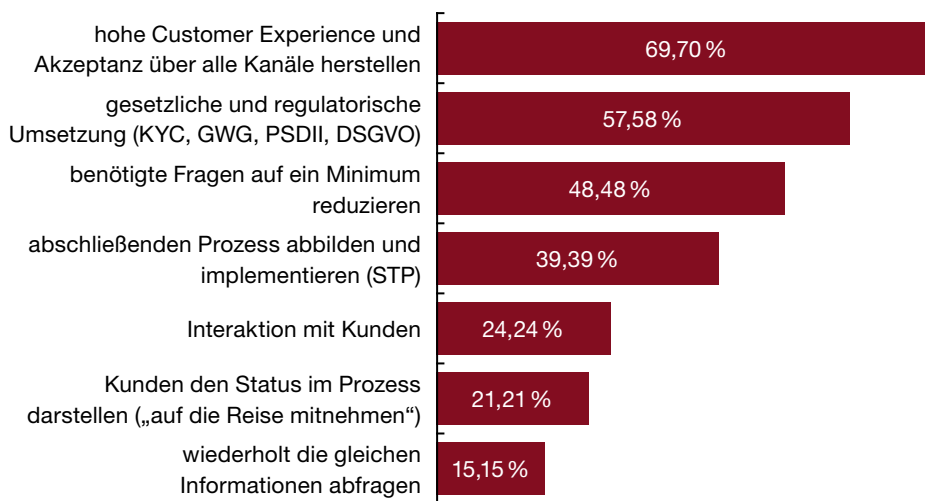




Marktführende Plattformanbieter wie MyTaxi, Uber oder AirBnB setzen neue Maßstäbe für innovative und schlanke Onboarding-Lösungen, die heutige Kunden auch von ihrer Bank erwarten. Doch nicht nur die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden sind beim Onboarding zu berücksichtigen. Vielmehr geht es um den Anspruch an ein Finanzinstitut, sowohl eine persönliche Kundenberatung als auch digitale Kundenservices anzubieten. „Kundennähe digital“ ist für den Bankensektor daher Herausforderung und Chance zugleich. Wir haben die Studienteilnehmer daher speziell nach den drei größten Herausforderungen im digitalen Client Onboarding befragt.

### Abb. 1 Aktuelle Herausforderungen im Onboarding

Welche sind aktuell Ihre Top-3-Herausforderungen im Client Onboarding?  
Mehrfachnennungen waren möglich.



Die größte Herausforderung besteht für die Studienteilnehmer darin, eine positive Customer Experience und hohe Akzeptanz über alle Interaktionskanäle sicherzustellen (70%). Denn heutige Kunden sind schneller zum Wechsel bereit, wenn ihre aktuelle Bank Wünsche wie ausgereiftes Mobile Banking, flexible Finanzdienstleistungen und persönliche Beratung nicht erfüllt. Unzufriedene Kunden brechen den Anmeldeprozess ab und entscheiden sich für das Produkt eines Wettbewerbers. Die Customer Experience hat daher großen Einfluss auf die Conversion Rate. Ähnlich wie in einem Vorstellungsgespräch entscheidet bereits der erste Eindruck.

Eine weitere wesentliche Herausforderung sehen die Befragten darin, die Zahl der Fragen (49%) zu reduzieren sowie wiederholende Fragen zu vermeiden (15%). Erstklassige Banken zeichnen sich daher durch ein besonders intuitives und effizientes Onboarding aus. Die Optimierung der Onboarding Journey, wie zum Beispiel mithilfe einer Customer-Touchpoint-Analyse, kann solche Stolpersteine frühzeitig identifizieren und die Conversion Rate messbar steigern. Digitale Kundenassistenzsysteme unterstützen den User bei der Dateneingabe und halten ihn per Fortschrittsbalken über seinen Onboarding-Status auf dem Laufenden. Für 21% der Studienteilnehmer zählt die Darstellung des Prozessfortschritts zu den Top-3-Herausforderungen.

Kontoeröffnung und Produktauswahl vom PC oder mobilen Endgerät aus, zu jeder Zeit, sowohl zeitsparend als auch unkompliziert, sind wichtige Erfolgsfaktoren im digitalen Onboarding. Für Unternehmen ist es vor allem dessen strategischer Nutzen als Kundeninteraktionskanal mit hohem Potenzial für Werbung und Cross-Selling. Wo Marketingkampagnen ansetzen, müssen Onboarding-Lösungen in einen abschließenden Prozess aus Segmentierung, Targeting und Positioning integriert sein (39%), um aus Leads langjährige Bankkunden zu machen. Ganzheitliche Lösungen verarbeiten Kundendaten bereits im Onboarding und ermöglichen es, analytisch fundierte Marketingkampagnen zu planen.

Komplexe Transaktionssysteme, Backoffice-Verarbeitungsprozesse sowie spezielle Web-Applikationen müssen den hohen Standards der Branche entsprechen und einen abschließenden Prozess bilden. Daneben sind strenge gesetzliche Vorschriften und Regularien (58%) zu erfüllen, die zwar eine stetige Herausforderung für IT- und Businessprozesse darstellen, aber gleichzeitig neue Marktbedingungen schaffen und die Liberalisierung des Marktes fördern. Mit der Zahlungsdienstrichtlinie PSD II (Payment Services Directive II) zum Beispiel wird Zahlungsdienstleistern bzw. Versicherungs-, Robo-Advice- oder PFM-Services der Einzug in den Finanzsektor und der Zugang zur Bankinfrastruktur erleichtert.



---

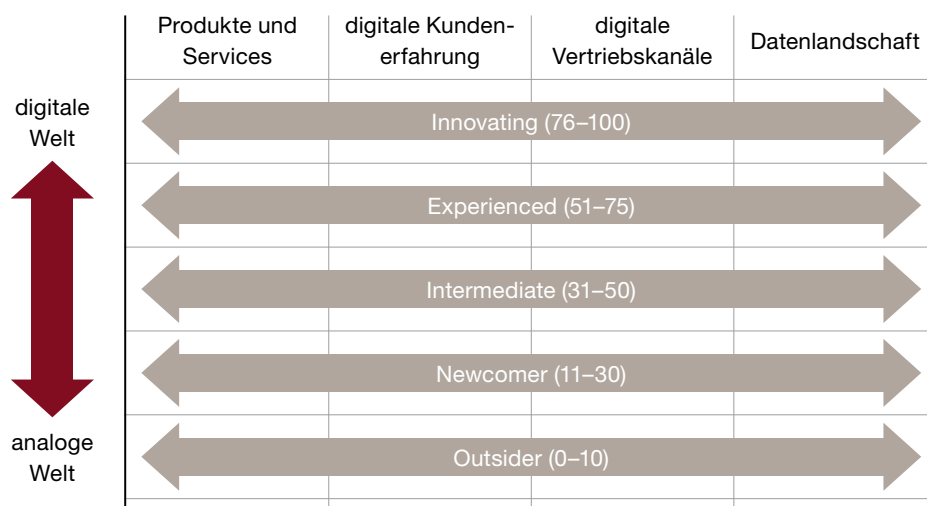
## ***B Das Digital-Client-Onboarding-Reifegradmodell***



Wie weit ist die Digitalisierung des Onboarding-Prozesses bei deutschen Banken bereits vorangeschritten? Welche Banken sind führend und worin unterscheiden sie sich von ihren Wettbewerbern? Um diese Fragen zu beantworten, wurden Fachexperten deutscher Privat- und Geschäftskundenbanken gebeten, das Client Onboarding ihrer Bank zu bewerten. Zu Benchmarkingzwecken hat PwC mit Unterstützung der Avoka GmbH ein Self-Assessment auf Basis eines standardisierten Onlinefragebogens entwickelt.

Auf dem Weg zum Next-Generation Onboarding durchläuft das Onboarding unterschiedliche Reifegrade der Digitalisierung. Digitales Onboarding ist ein komplexer, mehrdimensionaler Prozess. Erst die Ermittlung des Gesamtreifegrads aller Dimensionen ermöglicht einen abschließenden Vergleich der untersuchten Bankinstitute.

**Abb. 2 Digital-Client-Onboarding-Reifegradmodell**



**Dimensionen:**

1. digitale Produkte und Services: Umfang des digitalen Produkt- und Serviceportfolios sowie die Zeit, die für das Onboarding benötigt wird
2. digitale Kundenerfahrung: Dynamik der Antragsstrecke, reibungsloser Wechsel zwischen Endgeräten, digitale Hilfsassistenten sowie Identifikations- und Verifizierungsverfahren
3. digitale Vertriebskanäle: digitales Management der Vertriebskanäle, Erhebung von Kundenprofilen zu Marketing- und Vertriebszwecken
4. digitale Datenlandschaft: Nutzung externer Daten zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen sowie für Geschäftsprozesse und Marketingzwecke

**Aus den Indexwerten aller Antworten leiten sich die folgenden fünf Reifegrade ab:**

1. „Outsider“ (0–10): Sie besitzen die geringste digitale Reife. Client Onboarding ist ein analoger Prozess.
2. „Newcomer“ (11–30): Das Portfolio an Onlineprodukten ist minimal. Die Umsetzung weiterer Schritte stockt.
3. „Intermediate“ (31–50): Sie nutzen digitale Vertriebskanäle für eine große Anzahl ihrer Produkte und Services.
4. „Experienced“ (51–75): Digitale Kundenerlebnisse und Vertriebskanaloptimierung sind etablierte Funktionen.
5. „Innovating“ (76–100): Digitale Prozesse mit starkem Nutzen- und Kundenfokus sind vollständig integriert.

---

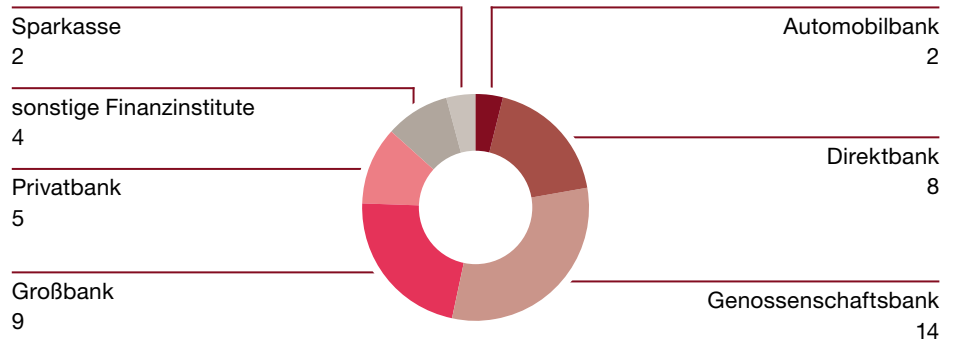
## ***C*** ***Digitales Client Onboarding im deutschen Bankensektor***



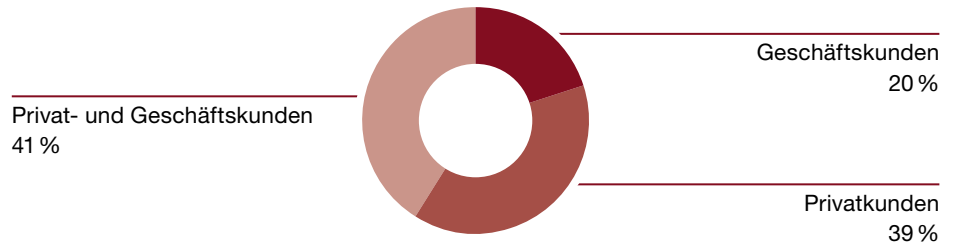
Im Fokus der Studie stehen Genossenschaftsbanken, Großbanken, Direktbanken, Privatbanken, Sparkassen und Automobilbanken. An der Onlinebefragung nahmen 41 Experten aus insgesamt 26 Finanzinstituten teil. Drei weitere Experten erklärten sich zu Interviews bereit und gaben Einblick in das Client Onboarding ihrer Bank sowie das zukünftige Potenzial und die Herausforderungen. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Zusammensetzung der Studienteilnehmer sowie die Fokuskundengruppen der untersuchten Banken.

**Abb. 3 Herkunft der Studienteilnehmer**

n=44



**Abb. 4 Fokuskundengruppen der befragten Studienteilnehmer**



## 1 Digitale Produkte und Services

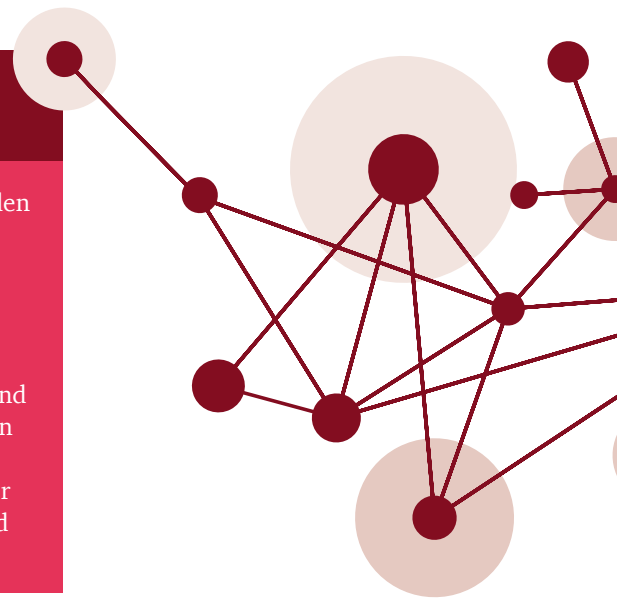
Heutige Verbraucher erwarten von ihrer Bank, dass sie Produkte und Services digital abschließen können. Die Vorteile von digitalem Customer Onboarding liegen auf der Hand: schnelle und einfache Bedienung vom heimischen PC oder mobilen Endgerät aus, ohne lästige Wartezeiten oder Zeitverlust. Wir befragten die Studienteilnehmer nach digitalen Bankprodukten und Zusatzservices, die Neukunden im Online-Onboarding abschließen können, sowie der dafür benötigten Zeit. Aus den Antworten der Studienteilnehmer geht hervor, dass Genossenschaftsbanken („Intermediate“), Privatbanken („Intermediate“) und Direktbanken („Experienced“) das größte digitale Produkt- und Serviceangebot haben und auch der Produktabschluss bei ihnen weniger Zeit in Anspruch nimmt als bei Automobilbanken („Newcomer“), Großbanken („Newcomer“) und Sparkassen („Newcomer“).

Girokonto (61%), Tagesgeld (46%), Ratenkredit (46%), Kreditkarte (39%) und Sparplan (34%) sind die häufigsten Onlineprodukte, gefolgt von Rahmenkredit (32%), Festgeld (32%), Sparbrief (20%), Baufinanzierung (27%) und Bausparvertrag (22%). Die für den Abschluss eines Produkts benötigte Zeit beträgt bei der Hälfte der Banken durchschnittlich weniger als zehn Minuten, bei einem knappen Viertel weniger als eine Stunde. Online-Kontowechsel ist der am häufigsten genannte Zusatzservice (77%).

### **Sascha Braun**

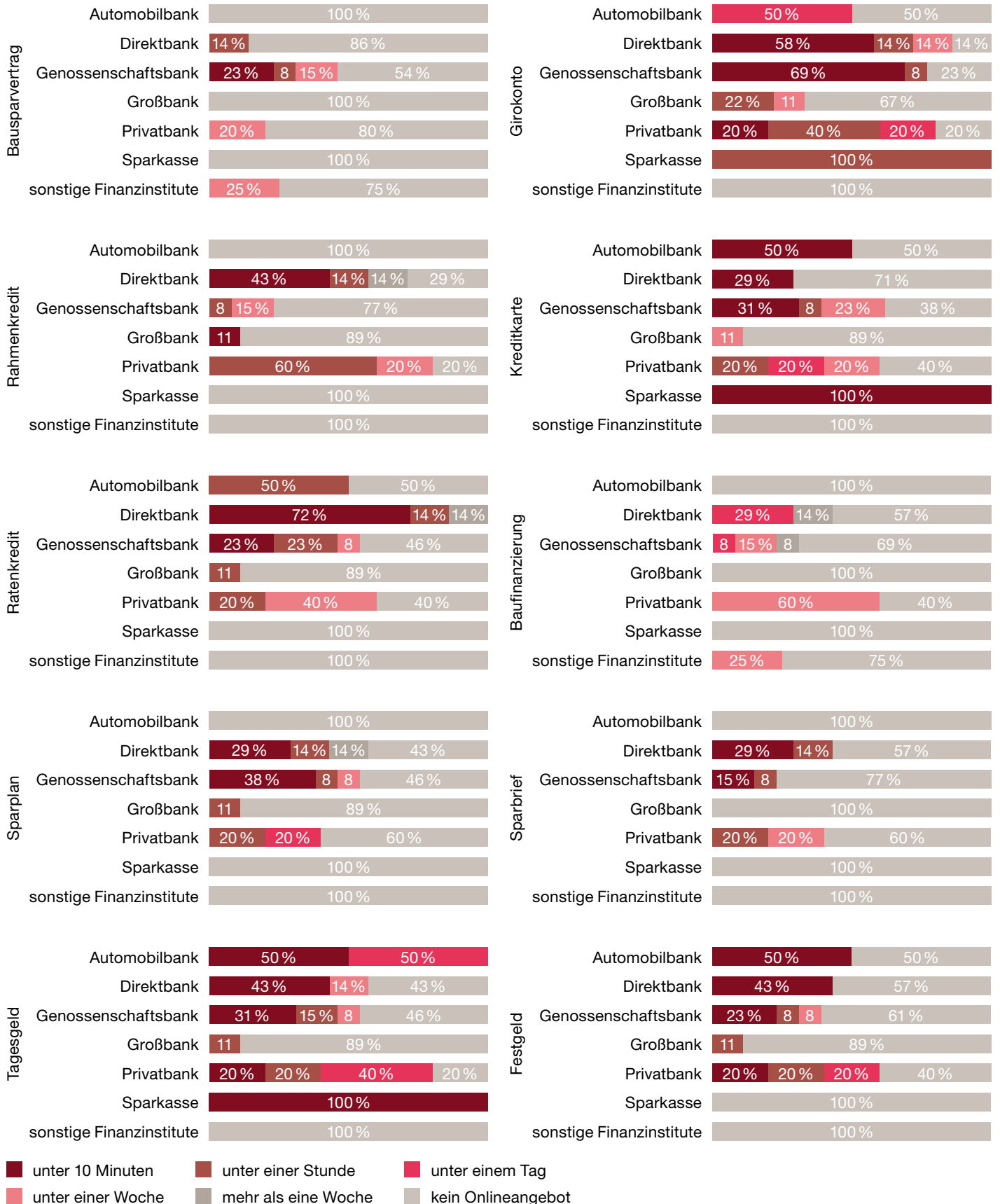
Abteilungsleiter Immobiliencenter, Kreissparkasse Ludwigsburg

Wir wollen die Digitalisierung so vorantreiben, dass Sie vor allem dem Kunden nutzt und unsere Stärken, wie unsere Kundennähe und den persönlichen Kontakt, stärkt und unterstützt. Das heißt, wir werden auch weiterhin persönlich für unsere Kunden da sein. So bleiben wir auch in Zukunft mit unserem Filialnetz in der Fläche präsent. Das schätzen unsere Kunden und das ist ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber unseren Wettbewerbern. Wachsende Kundenbedürfnisse, technologische Innovationen und strenge gesetzlicher Anforderungen erfordern Entschlossenheit zur digitalen Transformation der Kundeninteraktion, ohne dabei die Nähe zum Kunden zu vernachlässigen. Erfolgreiche Leuchtturmprojekte zur Entwicklung neuer digitaler Produkte und Services der Kreissparkasse haben dies bewiesen und werden von unseren Kunden stark nachgefragt.



**Abb. 5 Dauer des Online-Onboardings für Neukunden**

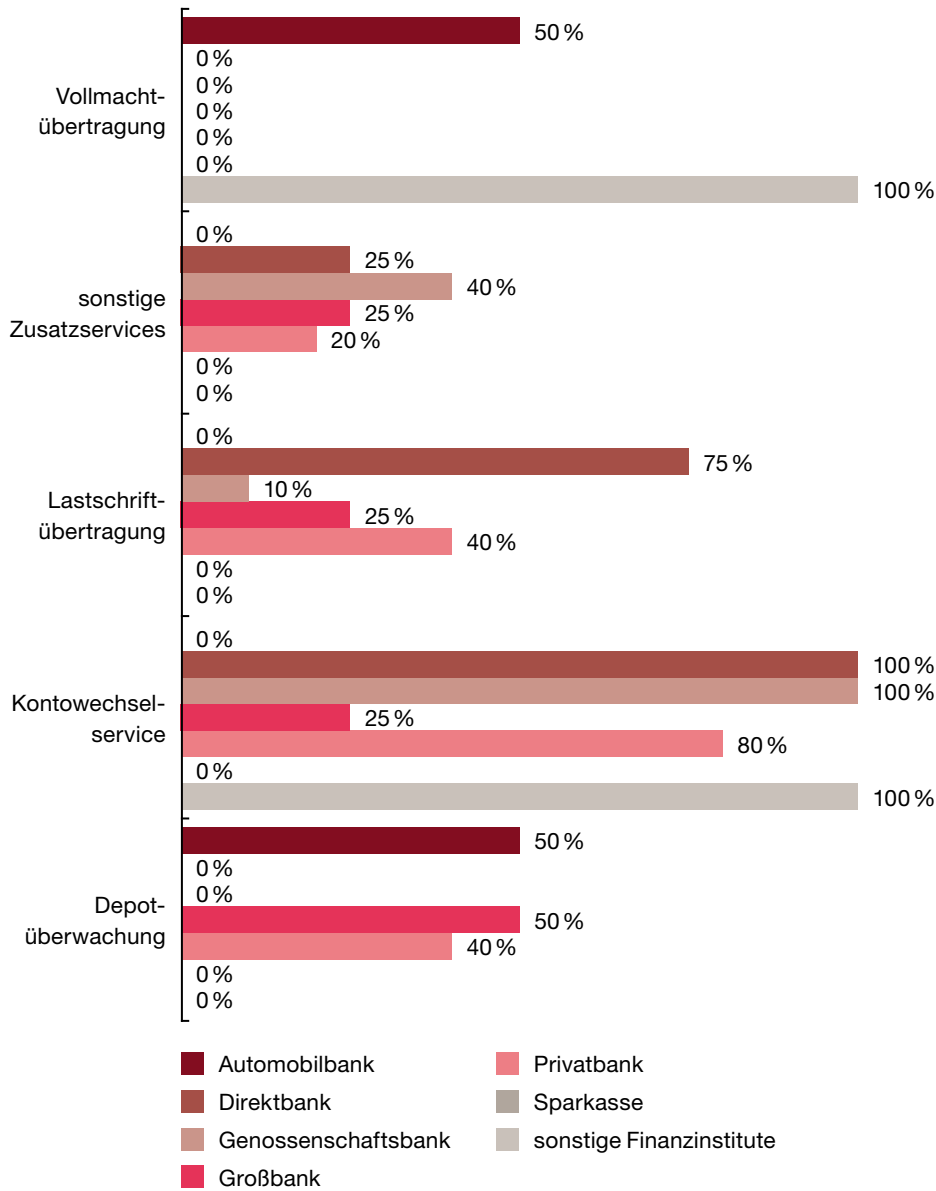
Wie lange dauert das Online-Onboarding bei folgenden Produkten für Neukunden?





**Abb. 6 Online abschließbare Zusatzservices**

Welche digitalen Zusatzservices können im Online-Onboarding abgeschlossen werden?  
Mehrfachnennungen waren möglich.



## 2 Customer Experience

Können Banken ihre Kunden an den relevanten Kontaktpunkten ihrer Customer Journey begeistern, werden sie mit Loyalität und zusätzlichen Umsätzen belohnt. Wir fragten die Studienteilnehmer daher nach den relevanten Erfolgsfaktoren der Customer Experience, die Voraussetzung für eine reibungslose digitale Kundenerfahrung im Onboarding sind. Mit Ausnahme der Großbanken („Newcomer“) erreichen alle Banken den Reifegrad „Intermediate“, Direkt- und Privatbanken führen die Gruppe an. Den Reifegrad „Experienced“ erreicht keine der Banken.

Bei 76 % der Befragten ist das Onboarding durchgängig mit dem PC oder mobilen Endgerät möglich. Dies trifft ausnahmslos auf Privat-, Direktbanken und Sparkassen zu. Fortgeschrittene digitale Assistenzsysteme wie Text-to-Speech oder Chatbots konnten sich offensichtlich unter den befragten Instituten nicht durchsetzen, während Fortschrittsbalken (62 %), Chatfenster (35 %) und Autokorrekturfunktionen (41 %) weitgehend etabliert sind. Den Befragungsergebnissen zufolge verhalten sich die Online-Onboarding-Strecken mehrheitlich dynamisch und reagieren in Abhängigkeit von der Eingabe des Users. Die dynamische Reaktion ist unabhängig vom verwendeten User-Endgerät. Generell sind Geschäftskundenportale statischer als Privatkundenportale. Video-Ident- (79 %) und Post-Ident-Verfahren (77 %) gehören zu den häufigsten Verifikationsmöglichkeiten für natürliche Personen. Sparkassen und Automobilbanken bieten ihren Kunden im Antragsprozess keine Möglichkeit, Daten zu speichern, sodass es im Falle eines Abbruchs unweigerlich zum Verlust der eingegebenen Daten kommt – ein Service, der bei den befragten Direkt- (50 %), Privat- (50 %) und Genossenschafts- (33 %) sowie Großbanken (33 %) häufiger etabliert ist.

### **Michaela Fleischer**

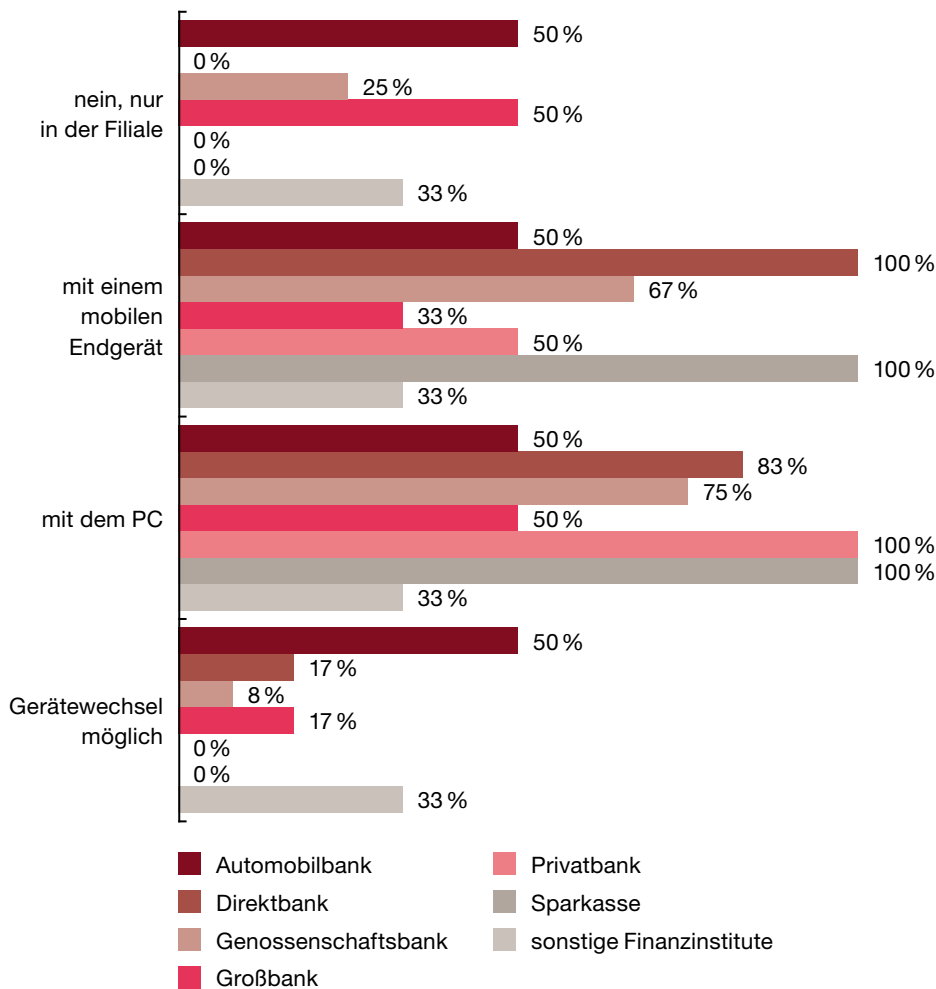
Vice President Operations & Outsourcing Management, Outsourcing Officer,  
N26 Bank GmbH

Technologie ist die DNA von N26. N26 steht für eine einzigartige Usability. Das Kundenerlebnis beginnt bei unserem reibungslosen Onboardingprozess und führt über volle Transparenz, Kontrolle und Banking in Echtzeit hin zu einem digitalen Produktangebot. Alles ist vollständig digital und papierlos, egal ob per PC oder mobile App. Unsere Produkte und Services werden zu 100 % von mobilen Endgeräten unterstützt. Ein Gang zur Filiale ist zu keiner Zeit notwendig. Dennoch bedeutet ein hoher Digitalisierungsgrad nicht zwingend, dass die Kundeninteraktion darunter zu leiden hat. Unsere Kunden haben verschiedene Möglichkeiten, mit unserem Customer Service zu kommunizieren, direkt in der App mit Chatfunktionen – sowohl für IOS als auch Android, per E-Mail oder Telefon. Häufig verfügen unsere Kunden über ein Konto bei einem anderen Institut. Die neue Zahlungsdienstrichtlinie PSD II öffnet den Weg für neue Services, speziell für Bedürfnisse von Kunden, die bei mehreren Banken Kunde sind. PSD II ist daher für innovative Banken eine Bereicherung, von der auch Kunden profitieren.



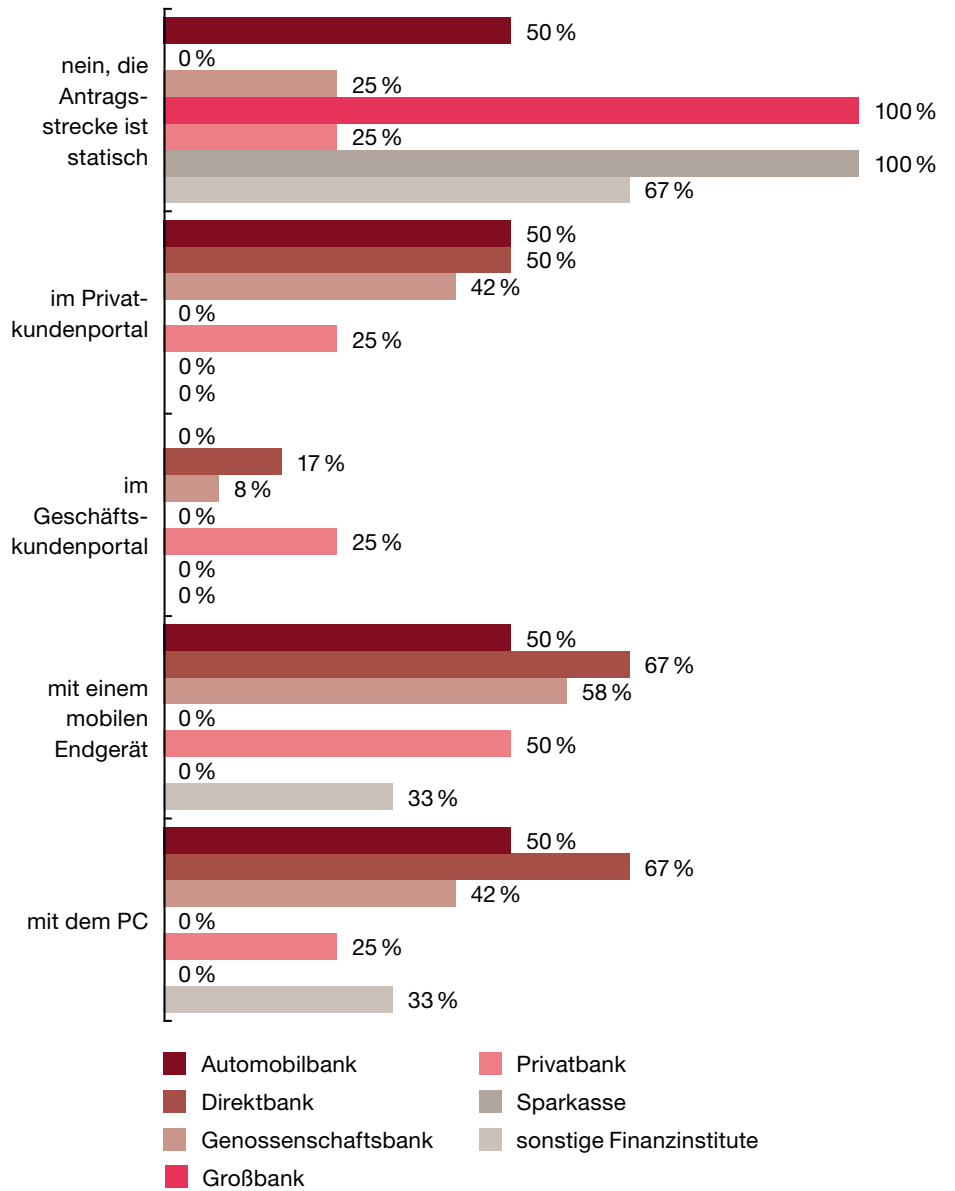
**Abb. 7 Nutzung unterschiedlicher Endgeräte**

Ist das Onboarding mit unterschiedlichen Endgeräten möglich?  
 Mehrfachnennungen waren möglich.



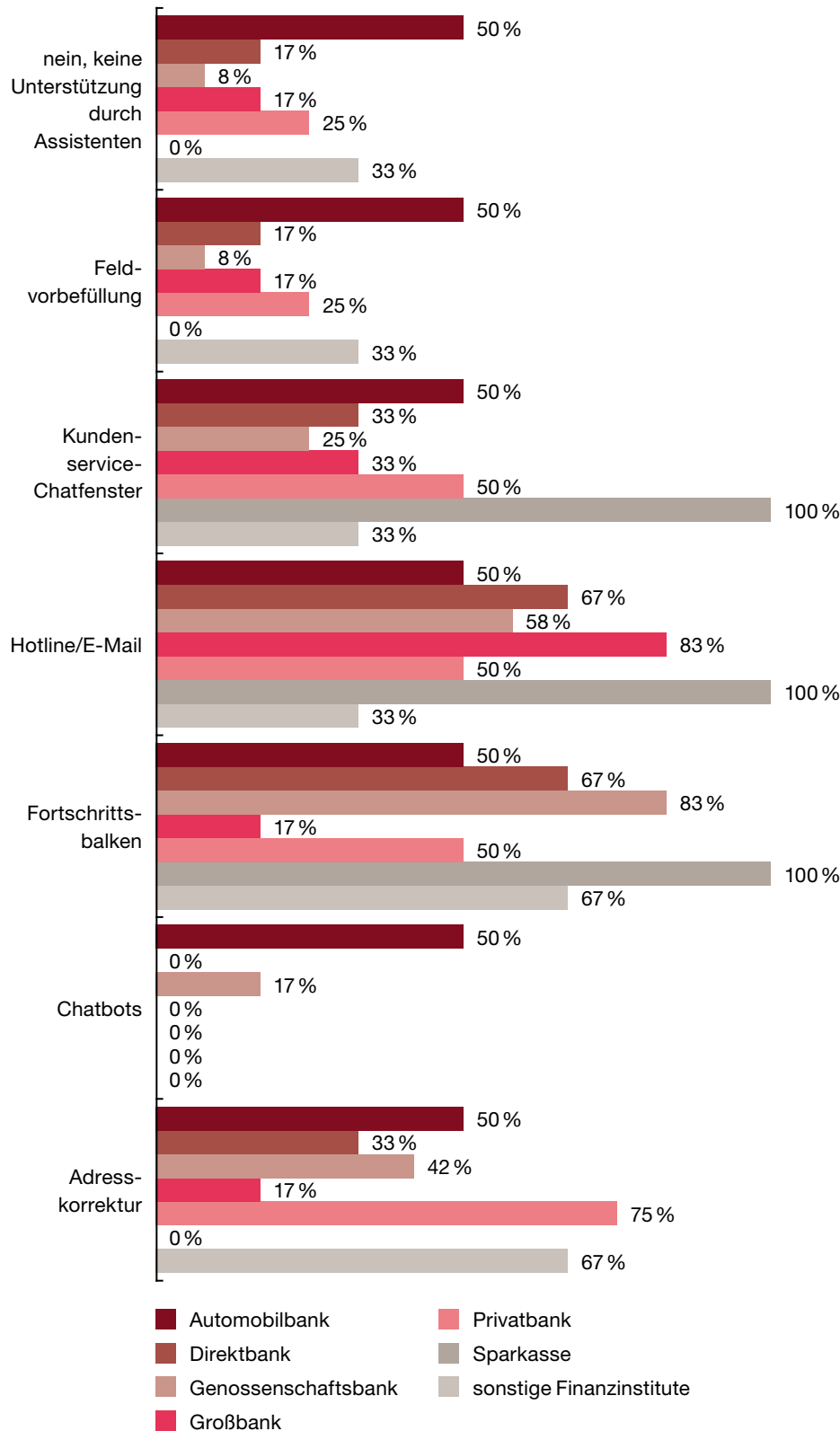
**Abb. 8 Dynamik des Onboardingprozesses**

Reagiert der Onboardingprozess dynamisch auf User-Eingaben?  
 Mehrfachnennungen waren möglich.



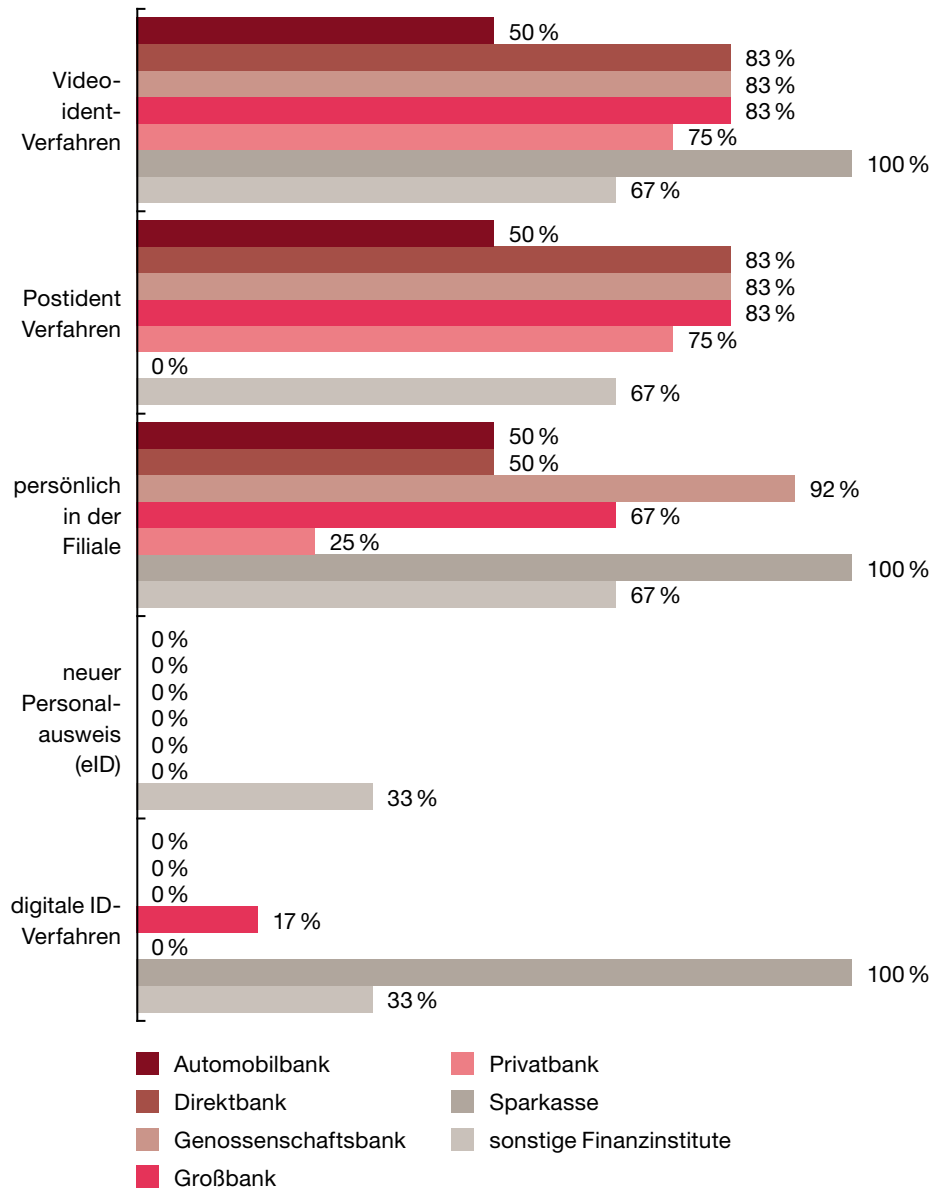
**Abb. 9 Digitale Hilfsassistenten**

Werden User bei ihren Eingaben von digitalen Assistenten unterstützt?  
 Mehrfachnennungen waren möglich.

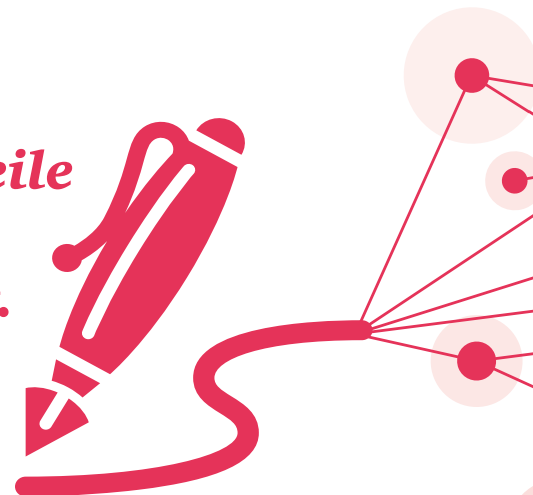


**Abb. 10 Verifikations-Möglichkeiten**

Welche Verifikationsmöglichkeiten stehen Ihren Kunden zur Verfügung?  
Mehrfachnennungen waren möglich.

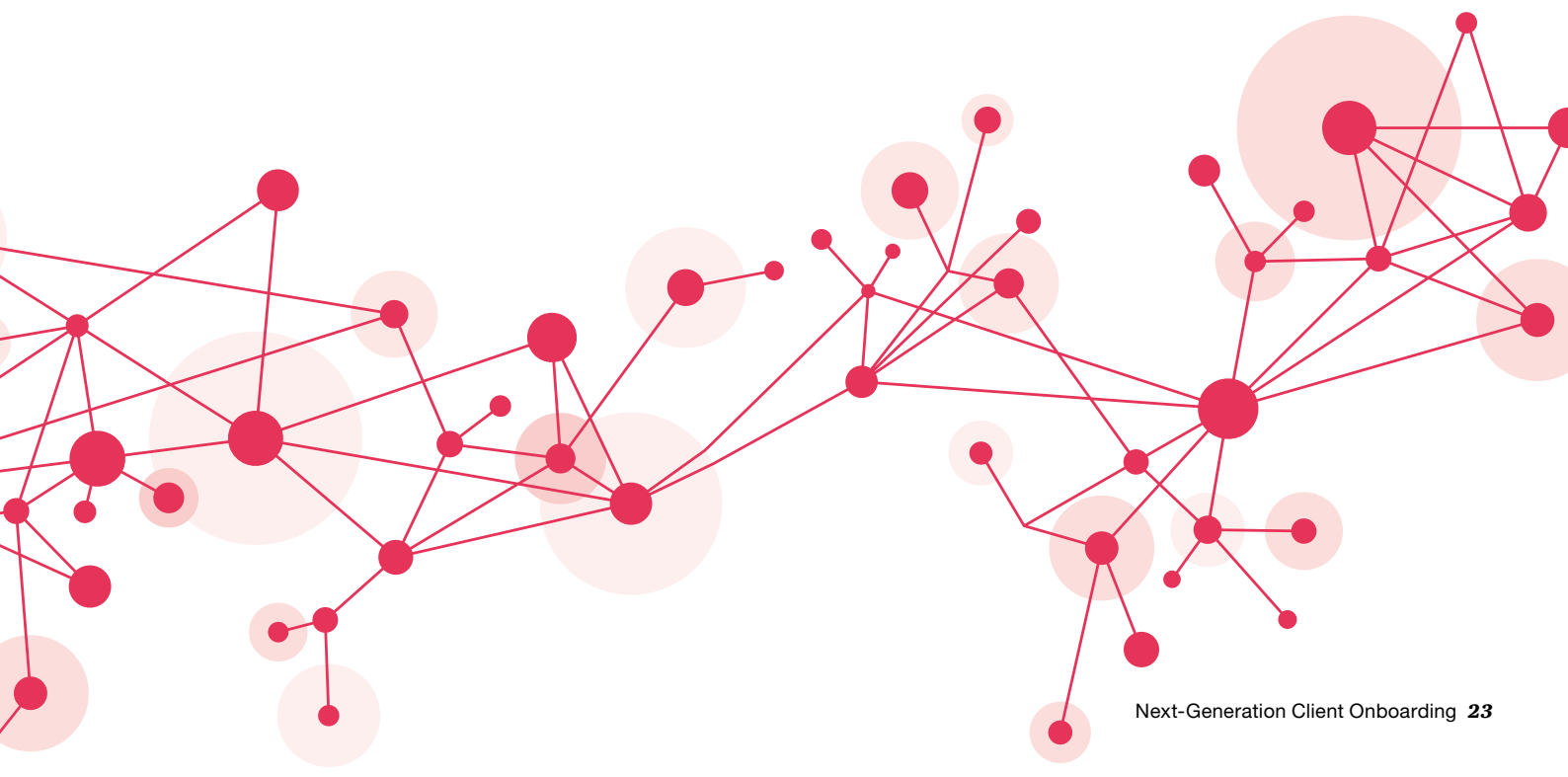
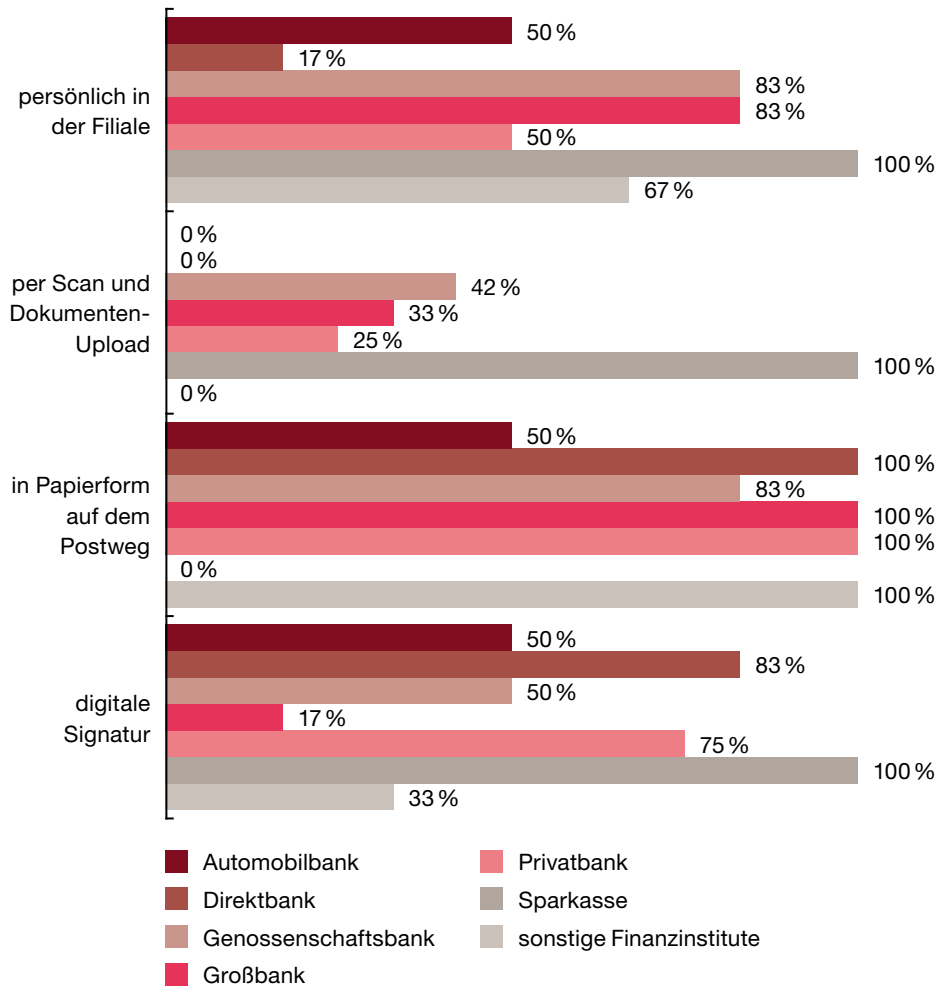


**Den Kunden stehen mittlerweile viele verschiedene Signatur-Möglichkeiten zur Verfügung.**



**Abb. 11 Signatur-Möglichkeiten**

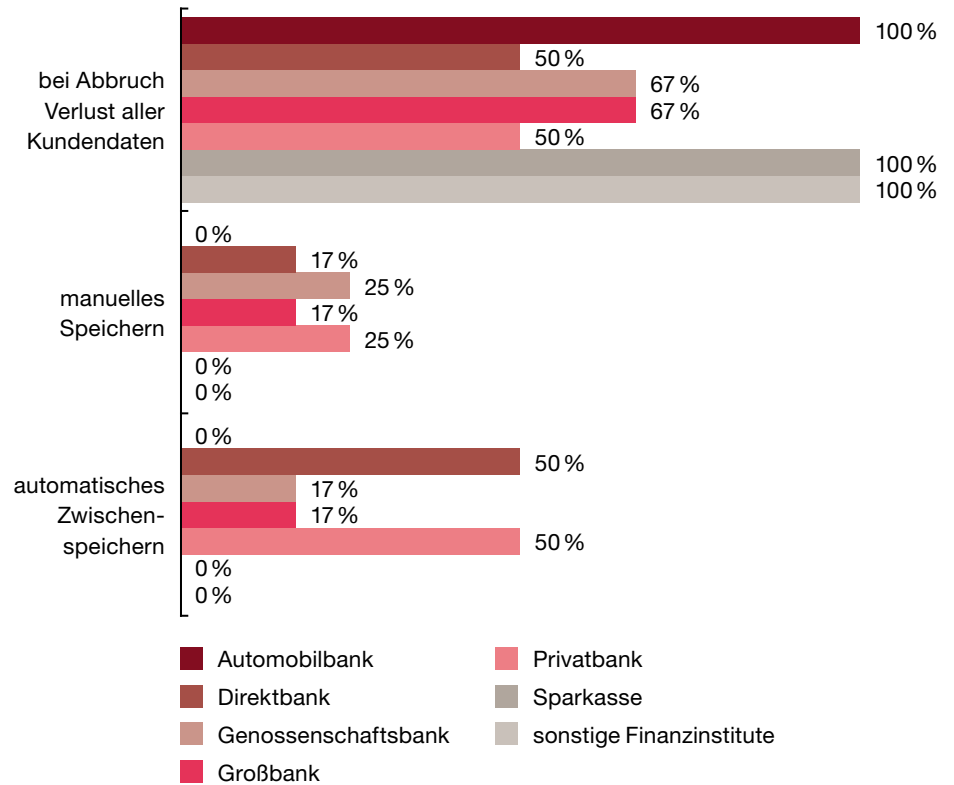
Welche Signatur-Möglichkeiten stehen Ihren Kunden zur Verfügung?  
 Mehrfachnennungen waren möglich.



**Abb. 12 Save and Resume (Speicherung und Wiederaufnahme)**

Kann das Online-Onboarding abgebrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden?

Mehrfachnennungen waren möglich.



### 3 Digitale Vertriebskanäle

Als Teil des Onlinevertriebskanals hat das Onboarding maßgeblichen Einfluss auf die Conversion Rate von Finanzinstituten. Digitale Vertriebskanäle entfalten ihr Potenzial optimal, wenn sie konsequent gemanagt und optimiert werden. Vertriebskanalanalysen zeigen sofortige Defizite im Onboarding auf und leisten einen effektiven Beitrag zur Neukundengewinnung. Um potenzielle Stolpersteine in der Customer Journey frühzeitig identifizieren zu können, liefern Analysen digitaler Customer Touchpoints detaillierte Echtzeitinformationen darüber, wie User mit der Web-Anwendung interagieren oder ob sie diese gar abbrechen. Vertriebskanalanalysen sind bei den Studienteilnehmern mehrheitlich etabliert. Direktbanken („Experienced“) und Sparkassen („Experienced“) sind bei solchen Analysen sowie der Nutzung von Kundenprofilen führend, gefolgt von Automobilbanken („Intermediate“) und Privatbanken („Intermediate“). Genossenschafts- und Großbanken schnitten als „Newcomer“ ab.

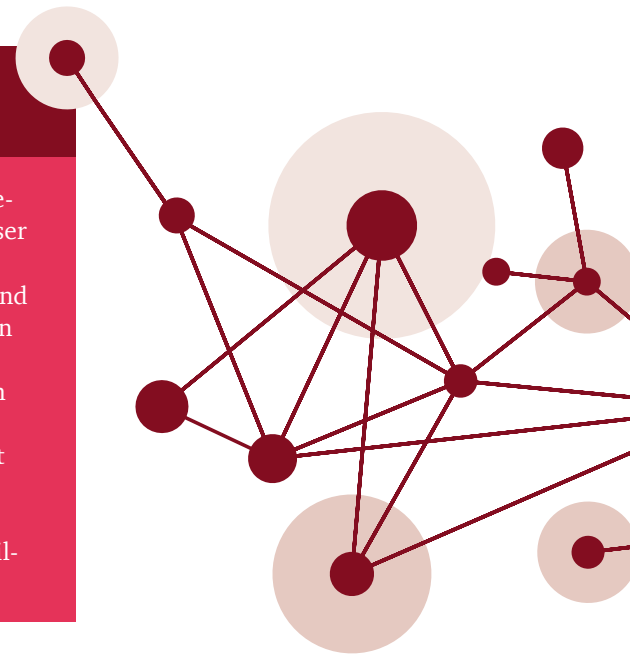
Die Analysen von Abbruchraten (55%), der Conversion Rate (61%) und des Click Path (45%) sind die in der Vertriebskanalanalyse am häufigsten verwendeten Key Performance Indicators (KPIs). Die Hälfte der Befragten gab an, die Ergebnisse auch zur Prozessoptimierung zu verwenden. Echtzeitdaten verwenden die Teilnehmer zur Erstellung von Kundenprofilen (50%) und zur Vertriebssteuerung (34%).



**Stefan Seyler**

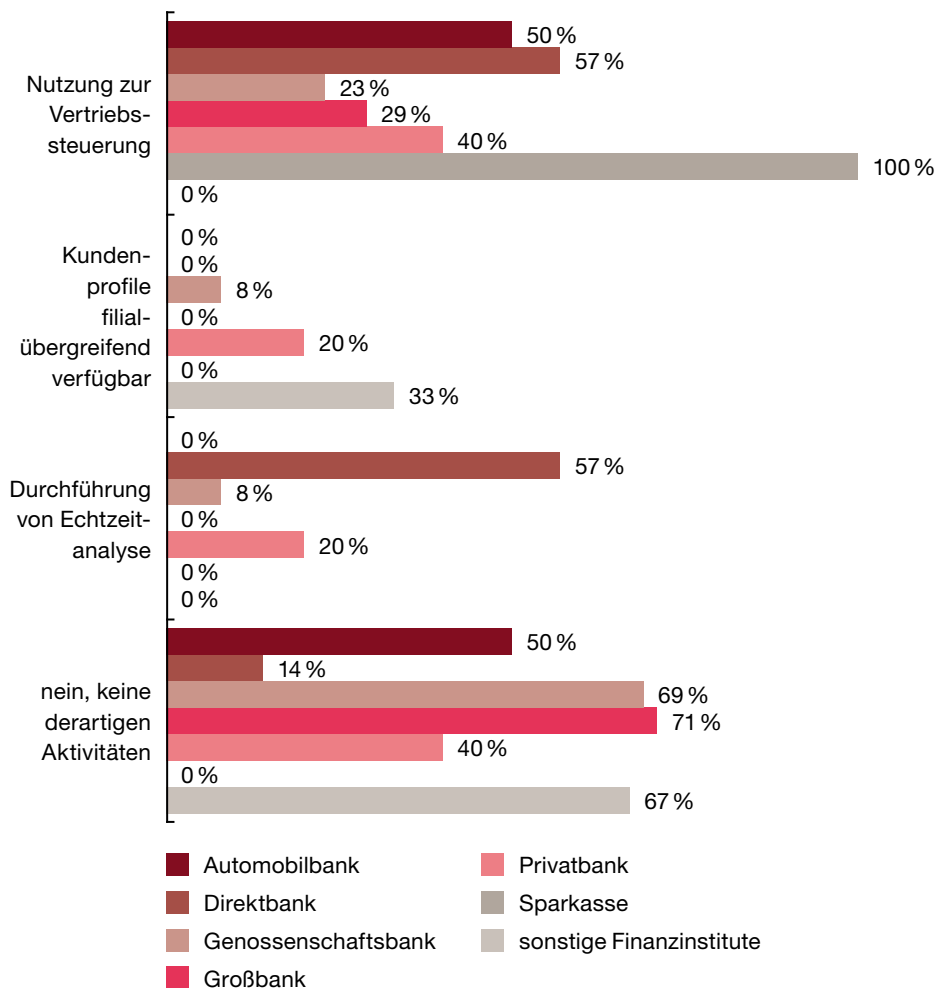
Direktor München, Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG

Aufgrund ihrer Spezialausrichtung ist der Deutschen Apotheker- und Ärztebank ein frühzeitiger Kontakt zu den Fokuskunden besonders wichtig. Dieser wird vor allem durch das persönliche Gespräch aufgebaut. Der Aufbau gegenseitigen Vertrauens beginnt bei vielen unserer Kunden bereits während des Studiums, lange vor dem tatsächlichen Kundenannahmeprozess. Neben unserer Mobile-Banking-App haben wir speziell für die Studierenden der Medizin, Pharmazie und der Zahnmedizin Apps entwickelt, die ihnen beim Lernen helfen. Unser operatives Tagesgeschäft ist sehr beratungsintensiv, insbesondere bei der Kreditvergabe an Existenzgründer. Diese Komplexität kann, anders als im Privatkundengeschäft, nicht zu 100 % technisch gelöst werden. Im Privatkundensegment gehören Studenten und Angestellte der akademischen Heilberufe, niedergelassene Ärzte und Apotheker sowie Heilberufler im Ruhestand zu unseren Fokuskunden.



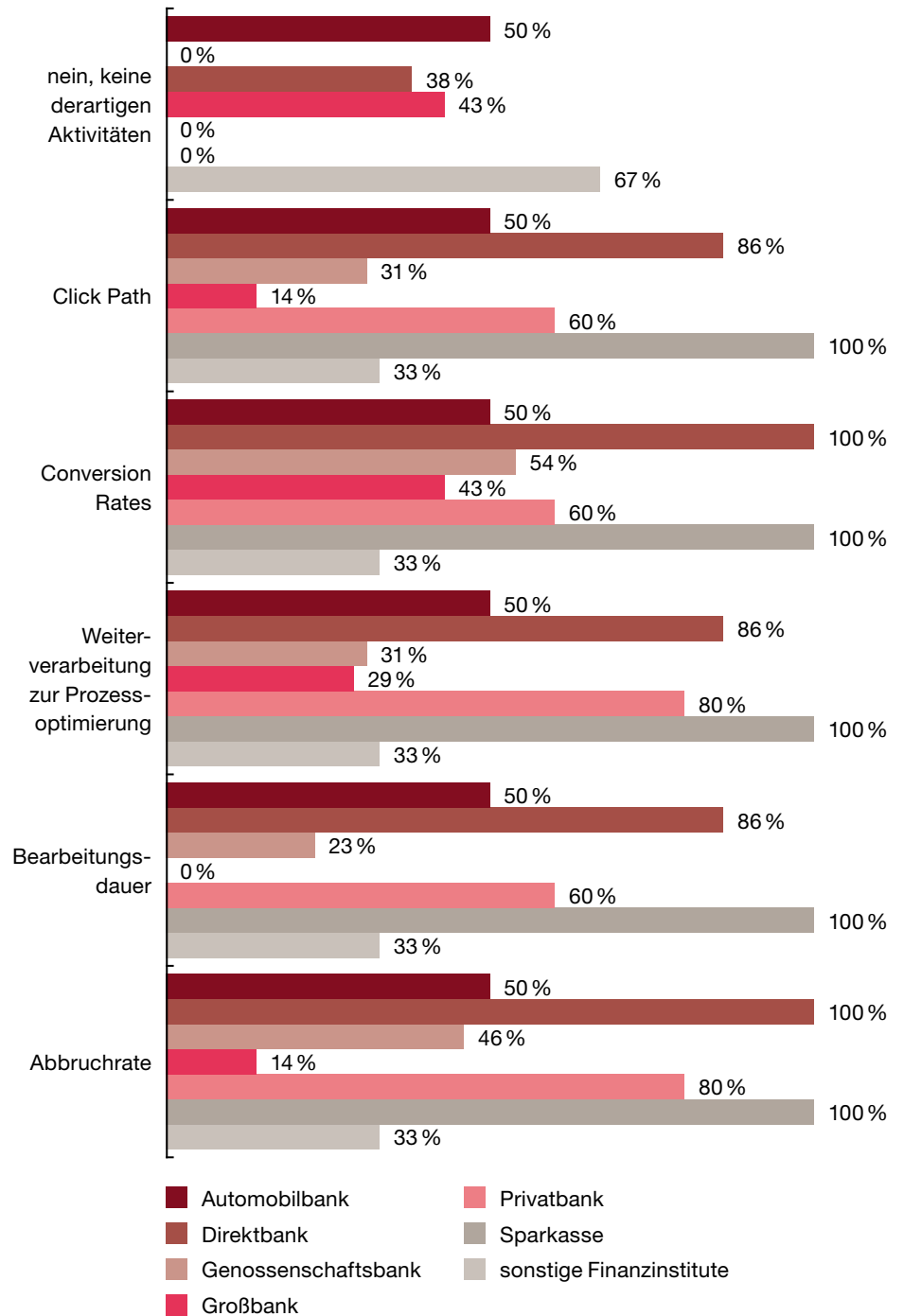
**Abb. 13 Nutzung und Verfügbarkeit von User-Daten**

Werden User-Daten in Echtzeit analysiert und zur Vertriebssteuerung genutzt?  
Mehrfachnennungen waren möglich.



**Abb. 14 Analyse von Performance-Indikatoren**

Welche KPIs werden im Onboarding analysiert und weiterverarbeitet?  
Mehrfachnennungen waren möglich.

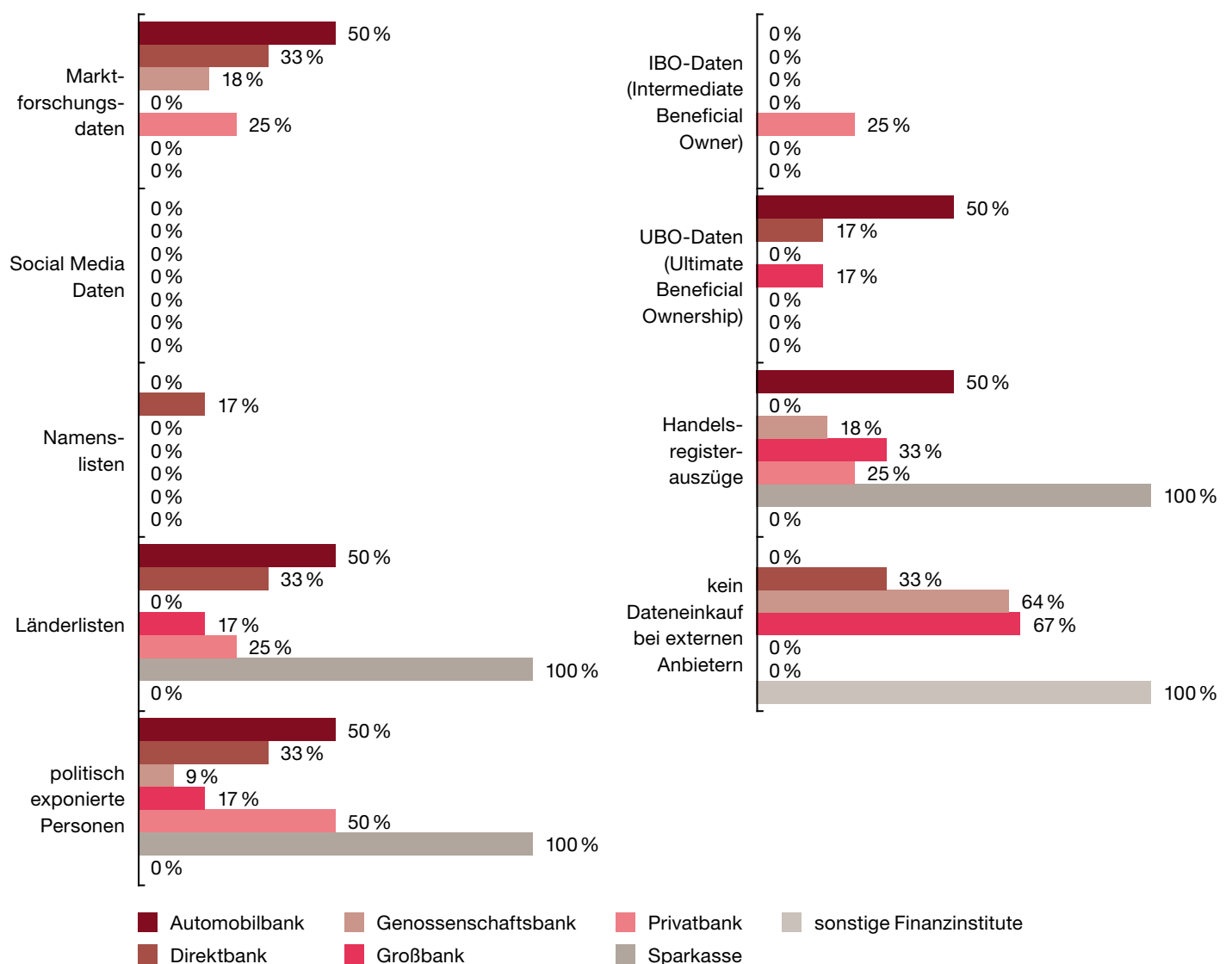


## 4 Digitale Datenlandschaft

Aufgrund historisch gewachsener Strukturen befindet sich eine Vielzahl von Systemen im operativen Einsatz. Die Hälfte (52%) aller befragten Finanzinstitute kaufen Personendaten von Drittanbietern ein. Diese dienen eigenen Businessprozessen zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen oder zur strategischen Planung von Marketing- und Vertriebsaufgaben. Die häufigsten extern eingekauften Daten sind Daten über politisch exponierte Personen (24%), Handelsregisterauszüge (21%) und Marktforschungsdaten (18%). Social-Media-Daten nannte niemand.

**Abb. 15 Einkauf digitaler Daten**

Welche Daten werden (automatisch) von Drittanbietern eingekauft? Mehrfachnennungen waren möglich.

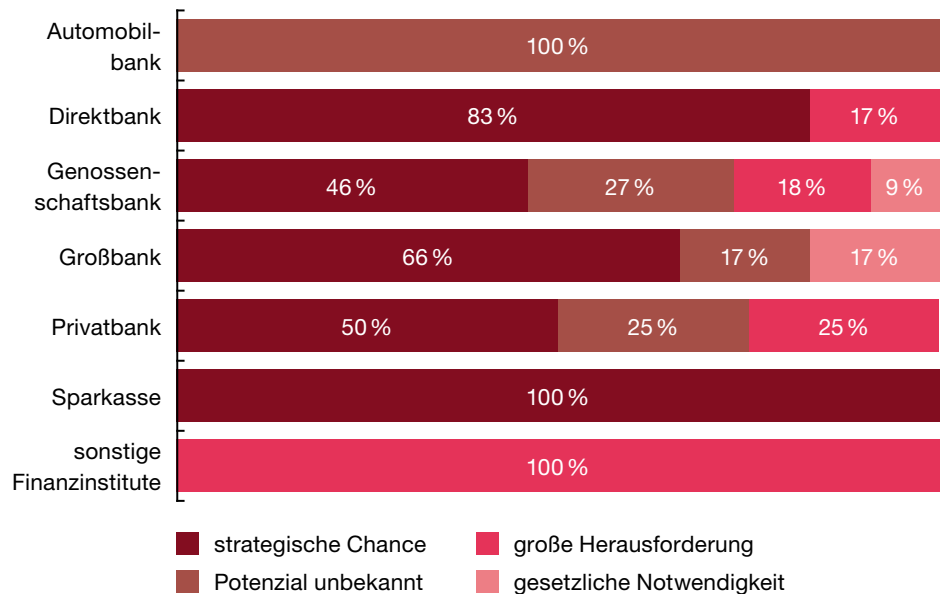


In einer heterogenen Datenlandschaft lassen sich Gütekriterien wie Vollständigkeit, Transparenz, Konsistenz und Integrität nur mit großen Anstrengungen umsetzen. Komplexe Produkte, der Einkauf externer Daten, ausgelagerte IT-Services und anspruchsvolle Geschäftsprozesse führen zu neuen datenschutzrechtlichen Risiken im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern und Aufsichtsbehörden. Angesichts der zunehmenden Transaktionsgeschwindigkeit ist eine voll integrierte Datenlandschaft die Basis für reibungsloses Client Onboarding, das gleichzeitig neuen

gesetzlichen Anforderungen gerecht werden muss. Für die meisten Teilnehmer ist die EU-Datenschutz-Grundverordnung zum Zeitpunkt unserer Befragung (Januar 2018) eine große Herausforderung (39%), 29% bewerten das Potenzial als unbekannt. Nur 16% erkennen in der neuen Datenschutz-Grundverordnung eine strategische Chance. Ein anderes Bild zeigt die Bewertung der Zahlungsdienstrichtlinie PSD II. Zum Zeitpunkt der Studie sieht die Hälfte der Befragten in ihr eine Chance zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Für eine Minderheit der Teilnehmer ist diese gesetzliche Anforderung eine Herausforderung (21%).

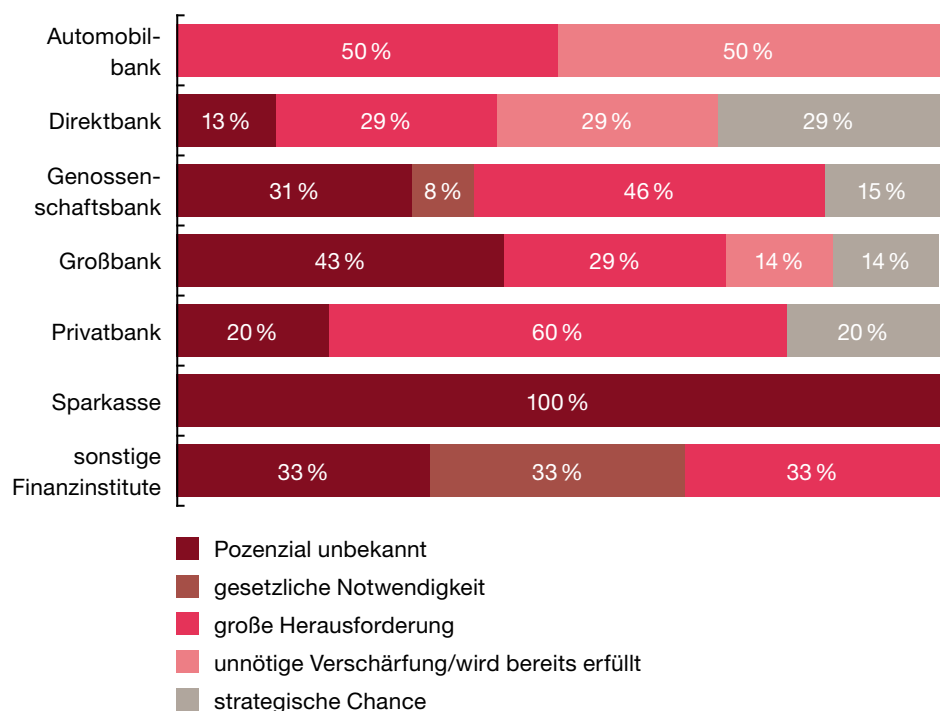
**Abb. 16 Potenzial der EU-Zahlungsdienstrichtlinie PSD II**

Welches Potenzial sehen Sie in der EU-Zahlungsdienstrichtlinie PSD II?



**Abb. 17 Potenzial der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)**

Welches Potenzial sehen Sie in der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)?



---

## ***D*** ***Wie kann Next-Generation Client Onboarding umgesetzt werden?***





Als effektive Strategie hat sich Onboarding zu einem Multichannel-Prozess entwickelt. Alle Online- und Offlinekanäle sowie Apps verschmelzen für den Kunden zu einem einzigen Kanal, der von allen Endgeräten aus zugänglich ist. Sind die Onboarding-Systeme voneinander getrennt, können die vorhandene IT-Infrastruktur und die bestehenden IT-Prozesse nicht kosteneffizient angepasst werden, da die Skalierbarkeit schnell an ihre Grenzen stößt.

**Christian Brüseke**

General Manager Central Europe, Avoka GmbH

Für die meisten deutschen Banken liegt das Problem in der Skalierbarkeit ihrer IT-Prozesse: In den vergangenen Jahren haben sie es zwar geschafft, einige Innovationen schnell zu entwickeln, aber nun sind sie mit der Schwierigkeit, diese in die Kernapplikationen zu implementieren, konfrontiert. Auch wenn das neue Frontend für den Kunden meist ganz gut aussieht - die Lücke zum Backend ist groß. Komplexe, veraltete und intransparente IT-Bausteine behindern neue mobile Prozesse. Auch wenn moderne Anwendungen im Frontend verwendet werden, so bringen diese die Finanzhäuser auf dem Weg der digitalen Transformation nicht weiter, wenn sie nicht gleichzeitig die Kernapplikationen im Backend modernisieren.

Um so schnell wie möglich immer weitere Funktionalitäten oder Apps im Frontend anzubinden, greifen die Finanzinstitute oft zu Übergangs- und Umgehungslösungen – das ist aber der größte Fehler den sie bei diesem Prozess machen können. Die Folge ist ein Flickenteppich im Backend, der stetig größer wird und dazu führt, dass sich das Grundproblem nur immer weiter verschärft.

Für die Orchestrierung aller Interaktionskanäle bedarf es einer Softwarelösung, die alle Kanäle bedient und gleichzeitig mit den Backoffice-Systemen interagieren kann. Eine solche Onboarding-Plattform schlägt im Verkaufsprozess eine Brücke zwischen den zahlreichen Kundenkanälen und den IT-Systemen.

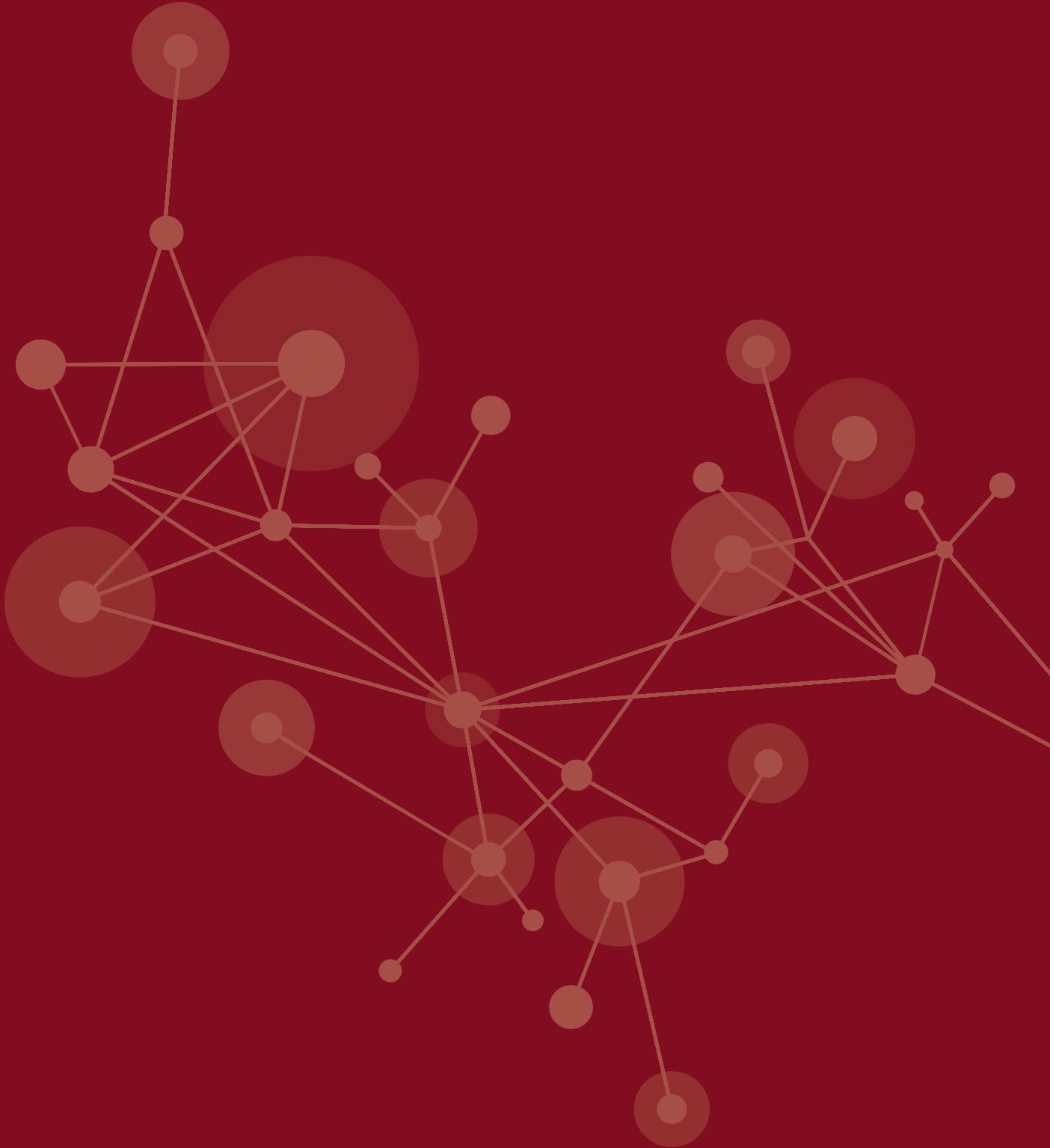
Die Web-Oberfläche im Responsive Design passt sich dem jeweiligen Endgerät an und stellt Formulare fehlerfrei dar. Selbstverständlich sind alle Funktionalitäten auf das jeweilige Endgerät abgestimmt. Am Laptop kann der Ausweis zum Beispiel als Datei hochgeladen werden, am Smartphone schaltet sich die Kamera zur Aufnahme ein.

Die Funktion „Save and Resume“ (Speicherung und Wiederaufnahme) ermöglicht es, einen Antrag zu einem späteren Zeitpunkt fertig auszufüllen. Dabei kann auf einem beliebigen User-Endgerät begonnen und auf einem anderen Endgerät ohne Datenverlust das Onboarding fortgesetzt werden. Damit Benutzerdaten nicht mehrfach erfasst werden müssen, werden Daten aus allen Kanälen konsolidiert und sicher gespeichert. Damit sich die Lösung nahtlos in die bestehende IT einfügt, stellen Application Programming Interfaces (APIs) die Anbindung an das Kernbankensystem sowie an die Core-Anwendungen sicher und gewährleisten die Integration von Services externer Drittanbieter.

Um die während der Transaktion erfassten persönlichen Daten sicher zu verwalten, wird ein integriertes Verschlüsselungsmanagement genutzt. Dies gewährleistet zudem, dass die Daten nach dem Prozess aus dem System gelöscht werden. So können die Anforderungen an Datenschutz und Compliance kundengerecht erfüllt werden.

---

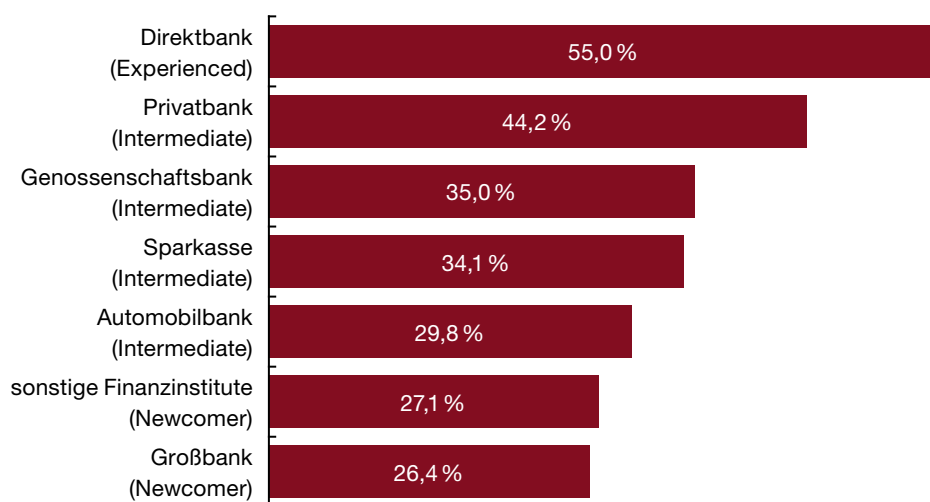
# ***E Ergebnis***





Digitales Client Onboarding ist im deutschen Finanzsektor fest etabliert. Bei den meisten befragten Banken sind Basisprodukte und Zusatzservices digital verfügbar, doch Batchprozesse und langwierige Verifizierungsverfahren bremsen den Prozess häufig aus. Der Gang zur Filiale ist nur in seltenen Fällen und in der Regel bei besonders beratungsintensiven Produkten erforderlich. Direkt- und Privatbanken sind im Vergleich des Digital-Client-Onboarding-Reifegrades anderer Finanzinstitute führend, Großbanken bilden im Wettbewerbsvergleich das Schlusslicht. Im Mittelfeld bewegen sich Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Automobilbanken.

**Abb. 18 Vergleich der Digital-Client-Onboarding-Reifegrad-Scores**



Nun erwartet die Branche die nächste Ausbaustufe, das Next-Generation Client Onboarding. Diese Stufe wird vor allem die digitale Kundenwahrnehmung und Verschmelzung aller Kundeninteraktionskanäle zu einem einzigen Kanal im Fokus haben. Die konsequente digitale Transformation scheidet häufig noch an historisch gewachsenen Organisationsstrukturen oder aufgrund limitierender IT-Systeme – ein großer Vorteil für mittelständische, aber auch junge und innovative Banken.

Neue gesetzliche Anforderungen werden von den Befragten als Hindernis, aber auch als wichtiger Impuls für die Geschäftsentwicklung gesehen. Aktuelle Transformationsprojekte beweisen, dass ein Umdenken in der Branche eingesetzt hat, um dem wachsenden Wettbewerbsdruck sowie steigenden Kundenerwartungen gerecht zu werden.

**Abb. 19 Vergleich des Digital-Client-Onboarding-Reifegrades**

	Produkte und Services	Vertriebskanäle	Customer Experience	Datenlandschaft	Gesamtergebnis
<b>Automobilbanken</b>	Newcomer	Intermediate	Intermediate	Newcomer	Newcomer
<b>Direktbanken</b>	Experienced	Experienced	Intermediate	Experienced	Experienced
<b>Genossenschaftsbanken</b>	Intermediate	Newcomer	Intermediate	Intermediate	Intermediate
<b>Großbanken</b>	Newcomer	Newcomer	Newcomer	Intermediate	Newcomer
<b>Privatbanken</b>	Intermediate	Intermediate	Intermediate	Intermediate	Intermediate
<b>Sparkassen</b>	Newcomer	Experienced	Intermediate	Newcomer	Intermediate
<b>sonstige Finanzinstitute</b>	Intermediate	Newcomer	Newcomer	Newcomer	Newcomer



## Ihre Ansprechpartner



### **Michael Graf**

Partner Advisory  
Tel.: +49 69 9585-2559  
michael.graf@pwc.com



### **Oliver Dathan**

Business Consultant After Sales & Services  
Tel.: +49 69 9585-6887  
Mobil: +49 175 8979109  
oliver.dathan@pwc.com

### **After Sales & Services, Applications & Emerging Technologies**

Die Digitalisierung von Customer Services ist die notwendige Voraussetzung für langfristig erfolgreiche Kundenbeziehungen und eine kundenzentrierte Unternehmenskultur und Organisation.

Unser Ziel besteht darin, Ihre Kundenservices entlang der gesamten Kundeninteraktionskette zu orchestrieren und in einem ganzheitlichen Digitalisierungsansatz mit systemischen, strategischen, operativen und analytischen CRM-Komponenten zu einem Closed Loop zu verbinden – der Grundstein einer 360-Grad-Kundensicht. Dies ermöglicht Ihnen, Kundenbeziehungen branchenübergreifend aufzubauen und zu intensivieren.

Unsere Experten verfügen über einen großen Erfahrungsschatz und die Mentalität, Ihr Projekt zum Erfolg zu führen – vom Business Approach Assessment zu Beginn bis zur Implementierung der Lösung. Wir beherrschen den Dreiklang aus Business-, Technologie-Know-how und Erfahrungswissen.

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

