

## NEUES VON DER AJCO – DIGITALISIERUNG LEIDENSCHAFTLICH WEITERDENKEN

**A**uch 2015 wurden die Geschäftsführer der ajco zum Interview gebeten. Für den ajco-Kurier sprachen sie über die Herausforderungen und Potenziale der Digitalisierung.

um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Sie müssen über ihren Sitz in Deutschland hinausblicken.

### Was ist die Aufgabe der ajco im Kontext der Digitalisierung?

**Ehret:** Unsere Aufgabe ist es, Unternehmen zu helfen, aus ihrer Komfortzone zu kommen und die Perspektive zu wechseln; ihnen zu zeigen, wohin sich andere entwickeln. Letztlich zeigen wir unseren Kunden mit unseren Konzepten, wie sie wettbewerbsfähig bleiben.

**Adam:** Die Strategieberatung ist eines unserer Kernelemente. Aber was sind die großen strategischen Optionen? Entweder eine Kosten- oder Effizienzführerschaft, die die großen Datensammler mit einfachen, digitalen und hoch standardisierten Produkten und Dienstleistungen haben werden. Oder aber eine Nischenstrategie wie die Qualitäts- oder – im Banking immer mehr – die Vertrauensführerschaft. Hier zeigen wir strategische Optionen auf.

### Das ajco-Haus wird von drei Säulen gestützt. Tragen sie auch in Zeiten der Digitalisierung?

**Adam:** Unser Dach ist die Strategie, das Fundament die IT. Dazwischen sind die aus der Strategie abgeleiteten drei fachlichen Säulen. Vertriebsstrategien müssen weiterhin erarbeitet werden. Kundenverhalten wird sich sowohl aktiv (durch die Beeinflussung durch Big Data) als auch passiv (der Kunde selbst wird sich durch die Digitalisierung anders verhalten) ändern. Deshalb bleiben Prozesse und die Frage „Wie komme ich an den Kunden?“ relevant. Und am Ende des Tages werden Unternehmen auch in einer digitalisierten Welt Geld verdienen wollen und müssen sich um



Das ajco-Haus mit seinen drei Säulen

### Die Digitalisierung wird als vierte industrielle Revolution beschrieben. Ist sie ein Megatrend oder ein Hype mit gutem Agenda-Setting?

**Andreas Adam:** Große Trends zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der zeitlichen Dimension massiv überschätzt und in ihrer Auswirkung auf uns und auf unsere Lebenswelt massiv unterschätzt werden. Es wird deutlich länger dauern, bis die sogenannte „Digitale Revolution“ Fuß fasst, aber unser Miteinander, unser Leben, wird sich verändern. Aus dieser Perspektive gibt es einen digitalen Megatrend.

**Martin Ehret:** Auch der Verbraucher treibt den Trend über seine Erwartungshaltung. Wir sind es gewohnt, überall und auf allen Geräten Bilder, E-Mails und Musik verfügbar zu haben. Diese Erwartung wird auch an Unternehmen gestellt. Es geht nicht mehr, dass der angerufene Servicemitarbeiter heute nicht weiß, was der Vertriebler gestern verkauft hat. Digitalisierung ist ein Megatrend, der aber nicht erst letztes Jahr angefangen hat, sondern sich über einen langen Zeitraum entwickelt hat und jetzt medial beschleunigt wird.

### Vor welche Aufgaben stellt die Digitalisierung Gesellschaft, Wirtschaft und Finanzbranche?

**Adam:** Digitalisierung birgt die große Gefahr der Totalüberwachung. Technologisch ist es möglich, einen Autofahrer, der 110 statt der erlaubten 100 km/h fährt, zu registrieren und ihm automatisch einen Strafzettel auszustellen. Hier gilt es, die Balance zu finden.

**Philipp Janetzke:** Einerseits muss der Gesetzgeber Rahmenbedingungen für den Einzelnen schaffen, die berücksichtigen, welche Daten gesammelt werden und wie diese genutzt werden. Er muss schützen und einen Missbrauch des Wissens verhindern. Auf der anderen Seite steht das riesige Potenzial, das in Daten enthalten ist und genutzt werden wird.

**Ehret:** Zusammen mit dem Megatrend Globalisierung wird gerade für Mittelständler die Digitalisierung des Unternehmens zu einer Notwendigkeit,



Andreas Adam, Martin Ehret, Prof. Dr. Philipp Janetzke, Geschäftsführung der ajco (v.l.n.r.)

Entlohnungs- und Vergütungsaspekte Gedanken machen.

**Ehret:** Innerhalb des ajco-Hauses herrscht eine Menge Dynamik, das Haus selbst steht aber stabil.

### Die Digitalisierung ist also mehr Chance als Herausforderung?

**Janetzke:** Am Anfang der ajco stand die Überlegung, wie man Beratungssysteme intelligent unterstützen kann. Wir sehen auch jetzt, dass diese intelligenten Systeme sehr spannend sind. Das gilt für selbstfahrende Autos, aber auch für Online-Beratungssysteme. Ob Industrieunternehmen oder Buchhändler: Durch den IT-Wandel kommen auf beide große Herausforderungen zu. Das bietet uns Chancen. Zusätzlich berät die ajco sehr vertriebsnah. Während in der Industrieproduktion Personal abgebaut wird, bleiben Vertriebsthemen im Fokus. Man muss Kunden immer besser verstehen. Die IT bietet dafür gewaltige Möglichkeiten. Und diese Möglichkeiten kennen wir.

### Welche konkreten Leistungen bietet die ajco ihren Kunden?

**Ehret:** Stellen wir uns einen Mittelständler vor, der hervorragende Ingenieursleistungen bietet, dadurch sehr schnell gewachsen und sogar international tätig ist. Der stellt sich irgendwann die Frage: Wer sind eigentlich meine Kunden und was sind meine Produkte – heute und morgen? Wir stellen unseren Kunden

innerhalb von sechs Monaten Systeme hin, mit denen sie die notwendigen Daten über ihre Kunden und darüber, wann mit dem Kunden kommuniziert, erhalten. Und wir helfen, diese Daten zu verwerten. Das bringt sehr schnell eine Produktivitäts- und Effizienzsteigerung.

**Adam:** Daten zu sammeln ist das eine, das zweite ist die intelligente Logik, aus Daten Entscheidungen abzuleiten. Wir sind nicht die Datensammel-Cracks – keine SAP, die HANA produziert –, aber wir sind intelligent. Hersteller veredeln ihre Produkte mit unseren Entscheidungsalgorithmiken und -logiken. Gleichzeitig bringen wir diese intelligenten Systeme an den Kunden.

**Janetzke:** Das Grundkonzept der ajco war es, mit Partnern zu arbeiten, die schon Strukturen an Softwareentwicklern, Ingenieuren et cetera hatten. Wir haben schon Produktkerne mitentwickelt, möchten zukünftig aber den Schritt in Richtung eigener Produktentwicklung gehen.

**Adam:** Inhalt ist aber nur ein Aspekt. Der Zweite ist: Wie bringt man den Inhalt rüber? Wir bei der ajco haben eine Leistungsidentität. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen das, was sie tun, gerne und vor allem gut. Wir haben einen wissenschaftlichen Background: Philipp Janetzke ist als Professor tätig und viele unserer Mitarbeiter kommen von der Hochschule in die Praxis. Hinzu kommt die Erfahrung in der Praxis selbst: Wir sind zwar ein relativ kleiner Mittelständler, haben aber einen großen Erfahrungsschatz aus internationalen

Projekten in Russland, Rumänien, Österreich oder der Schweiz – und das in vielen unterschiedlichen Branchen. Die Digitalisierung trifft Unternehmen fast immer zum ersten Mal, uns hingegen sehr häufig.

### Hängt wirtschaftlicher Erfolg vor allem vom angemessenen Umgang mit der Digitalisierung ab?

**Ehret:** Erstens: Wer zukünftig Daten nicht nutzt, wird einen Wettbewerbsnachteil haben. Also müssen Wege gefunden werden, diese Daten vernünftig zu erheben und zu nutzen. Zweitens: Der Verbraucher – ob Endverbraucher oder B2B-Kunde – möchte auch in Zukunft entscheiden, welche seiner Daten wofür genutzt werden. Wer hier verschleiert, wird gerade in der digitalen Welt, in der auch soziale Medien verbreiten und beschleunigen, abgestraft werden.

**Janetzke:** Als Unternehmen sollte man zusehen, nicht ständig in den Schlagzeilen zu sein, weil man Daten weitergibt, ungesetzlich verwertet oder gehackt wird. Darum werden Datenschutz und -sicherheit wichtige Zukunftsthemen für die ajco sein. Und ein letzter zentraler Punkt: Wenn jemand schon einmal eine eigene Historie angesammelt hat, dann sinkt seine Wechselbereitschaft. Deshalb ist es auch aus dieser Perspektive wichtig für Unternehmen, die noch nicht digitalisiert sind, bei diesem Prozess dabei zu sein, um Kunden an sich zu binden. ■

## UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

### Zweifach ausgezeichnet

Das Wirtschaftsmagazin brand eins und Statista ermittelten 2015 zum zweiten Mal die Besten Berater und zeichneten die ajco sowohl im Bereich Vertrieb & CRM als auch bei der Beratung der Versicherungsbranche mit dem Ersten Platz aus.

„Wir sind stolz über die Auszeichnung, insbesondere da bei der Umfrage Kunden und andere Beratungsunternehmen zu Wort gekommen sind“, freut sich Martin Ehret, Geschäftsführer der ajco.

In der deutschlandweit größten Befragung der Consultingbranche wurden fast 1.500 Führungskräfte um ihre persönliche Einschätzung zu Beratungsunternehmen gebeten. Zudem haben gut 1.400 Partner und Projektleiter von Beratungshäusern ihre Empfehlungen ausgesprochen. „Wir haben höchsten

Anspruch an die Qualität unserer Lösungen und Dienstleistungen. Damit sind wir auf dem richtigen Weg und können unseren Wachstumskurs in diesen Bereichen konsequent fortsetzen“, schlussfolgert Ehret.

### Neuer Standort – neue Mitarbeiter – neue Kunden

In 2015 konnte die ajco ihre langjährigen Kundenbeziehungen festigen und neue namhafte Partner wie die Flughafen

München GmbH, die elementar Analysensysteme GmbH oder das Bankhaus August Lenz hinzugewinnen.

Überdies eröffnete die ajco zum 1. Juli 2015 einen weiteren Standort in Köln. Die fünf neuen Mitarbeiter betreuen überwiegend Kunden aus den Sektoren Finanzdienstleistung, Handel und Industrie in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. ■

## IN DIESER AUSGABE

**Der Kunde im Fokus**  
Seiten 2 und 3

**Blick in die Beratungswelt**  
Seiten 4 und 5

**Blick in die Finanzwelt**  
Seite 6

**Lokales**  
Seite 7

**ajco Insights**  
Seite 8

**BUCHTIPP**

Christoph Kucklick zeichnet in „Die granulare Gesellschaft“ die Prozesse der Digitalisierung von der Erfindung des Buchdrucks bis zu selbstfahrenden Autos nach und beschreibt die Folgen für den Einzelnen, für die Gesellschaft, aber auch für Unternehmen, die in der neuen Wirklichkeit erfolgreich sein wollen.



Für all diejenigen, die sich fragen, was hinter Big Data steckt, welche Folgen die zunehmende Datenflut haben könnte und wie wir mit diesen Einflüssen umgehen werden müssen, gibt Kucklick tiefe Einblicke und eine Reihe bemerkenswerter Denkanstöße: Mal mahnt er und warnt vor der Gefahr der „Ausdeutung“ des Menschen für unser heutiges Verständnis von Demokratie, mal zeigt er neue Chancen auf und bricht eine Lanze für die neuen spannenden Möglichkeiten digital vernetzter Welten, beispielsweise im Bereich der Medizin. Dabei gelingt es Kucklick, weder zu verurteilen noch zu moralisieren.

Das eingängig geschriebene und unterhaltsame Buch ist eine empfehlenswerte Lektüre, insbesondere für diejenigen Leser, die sich damit beschäftigen, wie neben Unternehmenswissen und Know-how vor allem auch Kundenbeziehungen in Zukunft „gemanagt“ werden müssen. Denn „der Durchschnitt ist tot“, schreibt Kucklick: Kunden wollen, können und müssen als Individuen betrachtet werden.

**LE CRM EST MORT, VIVE LE CMX?**

**C**RM ist am Ende – zumindest wenn man auf mancherlei Stimmen aktueller Fachartikel, Vorträge und Kongresse hört, die eine digitale Transformation vom Customer Relationship Management (CRM) zum Customer Experience Management (CXM oder CEM) feststellen.

**CRM = CXM**

„Diese Trennung ist zu scharf“, hält Martin Ehret, Geschäftsführer der ajco, der seit vielen Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen rund um CRM-Themen berät, entgegen: „Richtig verstandenes und konsequent zu Ende gedachtes CRM ist immer auch CXM.“ CRM ist eine Unternehmensphilosophie, die es zum Ziel hat, Unternehmen und deren Prozesse konsequent auf Märkte, Zielgruppen und Kunden beziehungsweise Kundensegmente auszurichten. Wer diesen Ansatz verfolgt, kommt naturgemäß nicht umhin, Vertriebs- und Serviceprozesse aus Sicht des Kunden zu betrachten und Customer Touchpoints zu analysieren und zu optimieren. „Natürlich sorgen neue Begriffe wie Customer Experience, Omnikanal, Social-CRM, Big Data oder digitales Marketing kurzfristig für Aufmerksamkeit, sie lenken aber davon ab, dass strukturelle organisatorische Veränderungen und eine kundenfokussiertere Ausrichtung der Unternehmen notwendig werden“, erklärt Martin Ehret.

**Kunden sind einzigartig – und werden als einzigartig wahrgenommen**

Im Rahmen der Digitalisierung werden Kundendaten umfangreicher und granularer. Wusste ein Maschinenhersteller vor einigen Jahren beispielsweise nur, dass eine Maschine von einem Kunden gekauft wurde, kann er heute Echtzeit-Daten über deren Nutzungsdauer und -intensität erhalten und den Bedarf an Service, Verbrauchsmaterialien und Ersatzinvestitionen präzisieren. Aus einer Kundengruppe „Käufer Maschinentyp A“ wird somit der singuläre Kunde „Käufer Maschinentyp A mit einzigartigem Nutzungsverhalten“. Im Gegenzug wächst aber auch die Erwartungshaltung des Kunden, der nicht als durchschnittlicher Maschinennutzer, sondern als einzigartige Persönlichkeit verstanden werden möchte. Gleiches gilt für den Finanzdienstleistungskunden, der nicht Sinus-Milieus zugeordnet, sondern in seiner ganz individuellen Familien- und Lebenssituation verstanden und beraten werden möchte.

Eine Win-win-Situation ist die Folge: Kunden sind mit einem individuelleren Service zufriedener. Dieser reduziert für Unternehmen die Kosten, macht durch gezielte Angebote den Vertrieb erfolgreicher und steigert letztlich die Umsätze. Gleichzeitig lernt die Firma neue Methoden hinzu und kann Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen kontinuierlich verbessern.



Martin Ehret, Geschäftsführer der ajco

**Analytische Verfahren versus Expertenwissen**

Granularere und umfangreichere Daten ermöglichen es, aus bekannten Kundengruppierungen einzelne Kunden herauszukristallisieren. Big Data-Spezialisten oder beispielsweise Real-Time-Decision Engines gewinnen an Bedeutung, stoßen aber an eine natürliche Grenze: Analytisches CRM nutzt statistische Verfahren, die Muster, Korrelationen, Durchschnittswerte et cetera betrachten – sie können eben kein Wissen über den einzelnen, singulären Kunden herausarbeiten und in einzigartiger Kommunikation nutzen.

Die Anforderung an das operative CRM besteht also weiterhin darin, aus der Datenflut die relevanten Daten so zur Verfügung zu stellen, dass Experten in Marketing, Service und Vertrieb damit einzigartige Kunden optimal betreuen können. Die ajco-Regelsysteme, die zum Beispiel in der Finanzdienstleistungsindustrie erfolgreich eingesetzt werden, ergänzen CRM so, dass aus einzigartigen Daten einzigartige Beratungsergebnisse erzielt werden.

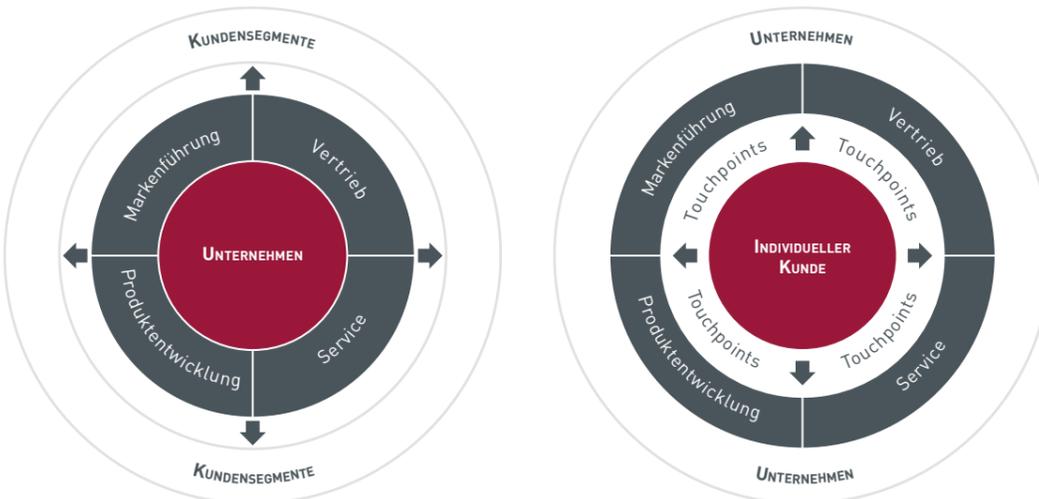
**CXM stellt Kunden in den Fokus**

„In den vergangenen Jahren wurde CRM oft als IT-System zur Prozessoptimierung in Vertrieb, Service und Marketing verstanden; manchmal auch als Controlling-Instrument. Der Begriff Customer Experience hilft uns, den Endkunden und die eigentliche Kundenbeziehung wieder stärker in den Mittelpunkt zu stellen“, erklärt Martin Ehret.

Der klassische 360°-Blick für den „menschlichen Nutzer“ in Service und Vertrieb ist und bleibt somit unabhängig von der Branche wesentlicher Bestandteil eines jeden von ajco implementierten CRM. Die Informationen stehen aber ebenso für den Multikanalansatz zur Verfügung, wo sie beispielsweise das Verhalten von Webshops oder Content-Management-Systemen steuern, und sie werden in Service-Portalen oder für die Marketing-Automation genutzt.

**ajco-CXM und CRM-Beratung**

Für die ajco ist ein gut integriertes CRM ein zentrales Instrument, um die Kundenerfahrung und -zufriedenheit zu verbessern. Entsprechend berät die ajco Kunden rund um Vertriebs- und Servicethemen sowie kundenorientierte Prozesse, die im Rahmen von CRM-Lösungen und den umgebenden Systemen abgebildet werden. Welchen Titel sich der König letztlich gibt, ist weniger wichtig, solange das Konzept konsequent zu Ende gedacht und organisch implementiert ist: Es lebe das CRM! ■



Perspektivwechsel mit der ajco

**PAPIER WAR GESTERN! – DIGITALE BESUCHSBERICHTE MIT DEM CRM.PAD**

**E**s gibt sie noch: papiergebundene Besuchsberichte. Unsere CRM-Projekte der letzten Jahre in Finanzdienstleistung, Industrie und Handel zeigten, dass diese meist unstrukturierten und unvollständigen Relikte immer noch genutzt werden. Entsprechend enthüllten unsere Analysen fast immer, dass Auswertungen wenig aussagekräftig und Überleitungen zu Folgeprozessen problematisch waren.

**360°-Blick am Point of Sale**

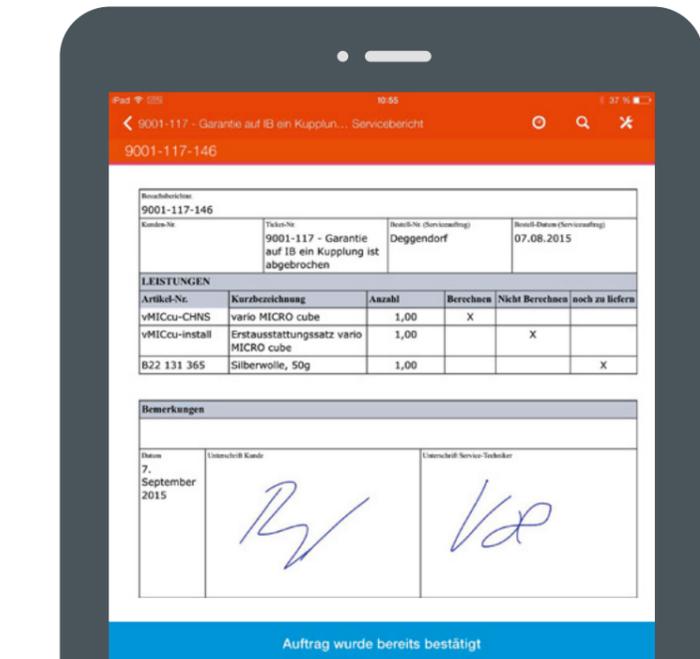
Mit der mobilen CRM-Lösung der ajco sind Besuchsberichte von Außendienstlern mit wenigen Klicks erstellt und die gerade getätigten Eingaben lösen automatisch Folgeprozesse aus: So werden in Echtzeit Daten in strukturierter Vertriebs- und Service-Reportings

überführt und dem Innendienst die für ihn relevanten Aufgaben übermittelt. Die zeitlich näher an das Kundengespräch verlagerte Datenerfassung hält Eindrücke präziser fest und steuert Service- und Vertriebsprozesse systematischer. Außerdem bleiben während des gesamten Prozesses alle relevanten Kundendaten jederzeit für jedermann verfügbar.

Unsere Erfahrungen in unterschiedlichsten Projekten zeigten zudem eine Gemeinsamkeit: Die Akzeptanz für die Nutzung des Systems und für die Datenerfassung und -verarbeitung per Tablet steigt bei den Mitarbeitern nach der Einführung rapide. Das CRM.pad belohnt mit einer höheren Qualität der Daten, die außerdem deutlich besser überwacht werden können.

**Noch mehr Nutzen – die digitale Unterschrift**

An ein CRM angebundene mobile CRM-Lösungen stellen auch bei Kundenservice und Angebotsprozessen die reibungslose Interaktion sicher: Ein Servicetechniker erfasst beispielsweise benötigte Arbeitszeit, verbrauchte Materialien oder eine Nachbestellung des Kunden in seinem Besuchsbericht. Der Kunde quittiert mit einer digitalen Unterschrift direkt auf dem Tablet. Sofort wird die Rechnungsstellung veranlasst, eine PDF-Kopie zum Kunden versandt, Ersatz für die verbrauchten Materialien bereitgestellt und die Nachbestellung an den Kunden übermittelt. Die digitale Unterschrift ermöglicht eine weiterführende Digitalisierung der Prozesse: diese werden qualitätsgesichert und beschleunigt – Mitarbeiter und Kunden profitieren. ■



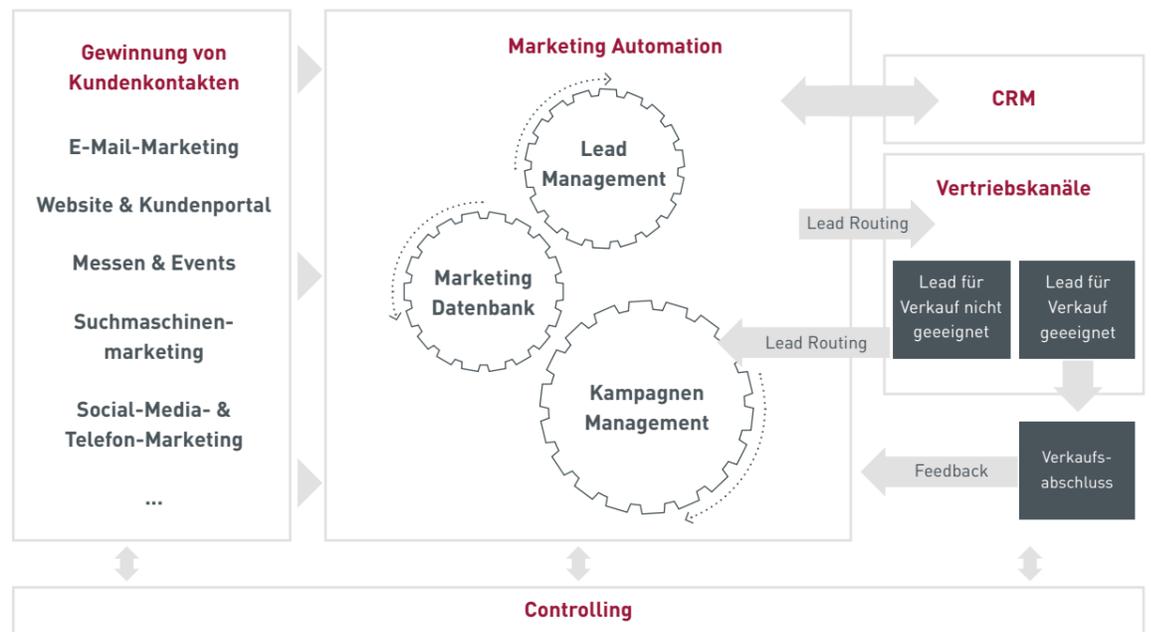
CRM.pad mit digitaler Unterschrift

## DIGITAL CHANNELS BEDINGEN MARKETING AUTOMATION

**M**it der zunehmenden Nutzung digitaler Medien verschmelzen Marketing, Service und Vertrieb. Kunden springen zwischen einer Vielzahl von Kanälen und Endgeräten, wollen ihre individuellen Bedürfnisse und Fragen aber an jedem Touchpoint mit schnellen und zielgerichteten Informationen versorgt wissen – ohne bei irrelevanten Anlässen gestört zu werden. Ausgefeilte Marketing Automation-Technologien begegnen dieser digitalen Herausforderung, indem sie beschleunigte Kunden im richtigen Moment, am richtigen Ort und mit konsistentem Inhalt ansprechen. Ferner können Marketingabteilungen so den Erfolg ihrer Marketingmaßnahmen nachvollziehen oder voraussehen.

Die Softwareplattform ist allerdings

nur die Technologiebasis. Erfolgreiche Umsetzungen beginnen vor der Softwareauswahl mit der Ausarbeitung konkreter Konzepte, die auch den bestehenden Prozessen in Marketing oder Vertrieb Rechnung tragen. Martin Ehret, Geschäftsführer der ajco, erklärt die Herausforderungen: „Marketing Automation bietet viel Potenzial, zeigt aber auch, dass die Digitalisierung viele Teilbereiche von Unternehmen dazu zwingt, zusammenzuwirken. Zuständigkeit oder Verantwortung müssen so oftmals neu definiert werden. Die ajco berät deshalb nicht nur inhaltlich, wo wir mit den Produkten unserer Partner Aurea (Lyris) und Oracle (eloqua) sehr gut aufgestellt sind, sondern wir moderieren auch und begleiten den digitalen Unternehmenswandel gestalterisch.“ ■



## VOM FLUGGAST ZUM BERATER – CRM AM FLUGHAFEN MÜNCHEN

**D**ie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der ajco verbringen viele Stunden auf Reisen. Sie sind einige von fast 40 Millionen Passagieren, die der Flughafen München jährlich begrüßt.

2015 durften die ajco-Berater die Perspektive wechseln – vom Fluggast zum CRM-Berater: Unter Leitung der AeroGround Flughafen München GmbH wurde ein maßgeschneidertes CRM entwickelt: „Die ajco hat uns nicht nur geholfen, unser Leistungsspektrum noch zielgerichteter zu verkaufen,



Nico Fritzsich,  
Projektleiter  
AeroGround

sondern auch dabei, unser System in kürzester Zeit auf den aktuellen Stand zu migrieren. Jetzt behalten vor allem

unsere Line-Operatoren jederzeit den Überblick über die Airline-Kunden samt deren Aktivitäten“, fasst Nico Fritzsich, Projektleiter bei der AeroGround, die Ergebnisse zusammen.

Seit Juli 2015 betreibt AeroGround neben München eine weitere Abfertigungsstation am Flughafen Berlin-Schönefeld. Nico Fritzsich blickt in die Zukunft: „Hier wird uns das CRM helfen, unsere Kundenbeziehungen zu erweitern. Ein Ausbau unserer Zusammenarbeit mit der ajco ist bereits geplant.“ ■

**M**

- Die 2.000 Mitarbeiter der AeroGround be- und entladen täglich bis zu 300 Flugzeuge und durchschnittlich 50.000 Gepäckstücke.
- Die 100%ige Tochter der Flughafen München GmbH betreut zirka 100 Luftverkehrsgesellschaften.
- Der Flughafen München wurde 2015 bei den World Airport Awards erneut als bester und einziger 5-Sterne-Flughafen Europas und drittbesten weltweit ausgezeichnet.

## CRM – ELEMENTARER BAUSTEIN FÜR DEN ERFOLGREICHEN MITTELSTAND

**S**eit Jahrzehnten zeichnet sich der erfolgreiche Mittelstand Deutschlands durch höchste Qualität, kontinuierliche Entwicklung und beständige Verlässlichkeit aus. Schon längst bedeutet Mittelstand aber auch, weit hinaus zu blicken in globalisierte Märkte, wo die strukturierte Betreuung von Bestandskunden sowie die Steigerung der eigenen Vertriebspotenziale erfolgskritische Wettbewerbsfaktoren sind.

Die elementar Analysensysteme GmbH ist hierfür ein Paradebeispiel: Sie wurde 2015 zum fünften Mal in Folge zu einem der innovativsten Unternehmen

des deutschen Mittelstands ausgezeichnet. Nun stellt sich für die gesamte elementar-Gruppe die Frage, wie durch die Implementierung harmonisierter und weltweit digital vernetzter Prozesse im Dienste der Kunden die Weichen gestellt werden können für ein langfristiges, überdurchschnittliches Wachstum. Dabei setzt sie auf die Experten der ajco.

Nachdem ein dynamisches Team aus den Consultants der ajco in enger Abstimmung mit dem ERP-Spezialisten ClassiX Software GmbH sowie Mitarbeitern der elementar unter Dr. Friedrich Sieper die gemeinsam definierten Meilensteine abarbeitete,



Dr. Friedrich Sieper,  
Projektleiter  
CRM / EAS,  
elementar  
Analysensysteme GmbH

erfolgte 2015 der Rollout des neuen CRM-Systems in Deutschland: „Mit der Aurea CRM-Software und der ajco können wir in Vertrieb und Service wichtige Kunden- und Marktsegmente noch

erfolgreicher betreuen. Gleichzeitig bekommen wir Informationsgewinne über unsere weltweiten Aktivitäten und können nun Vertrieb – aber auch andere Unternehmensbereiche – effizienter steuern“, fasst Albrecht Sieper, Geschäftsführer der elementar, zusammen.

Und Deutschland war nur der Anfang: Australien, Frankreich, Großbritannien und Italien werden nachfolgen; zudem stehen mit den USA, Japan und Indien weitere zukünftige CRM-Projekte auf der Agenda. ■



- elementar ist der weltweit führende deutsche Hersteller von Elementaranalysatoren und weiteren Analysegeräten für nichtmetallische Elemente.
- Das Unternehmenswissen der elementar reicht auf über 110 Jahre Erfahrung zurück.

## ALTE PARTNERSCHAFT IM NEUEN GEWAND – UPDATE WIRD AUREA

**D**ie update Software AG war über 25 Jahre lang im Geschäft und wurde bei weitem nicht nur von der ajco und ihren Kunden als Hersteller branchenorientierter CRM-Lösungen geschätzt. Die Übernahme durch Aurea wirft Fragen auf, für die Olaf Rabe, Lead Channel Sales Management, für den ajco-Kurier Antwort stand.

### Wer ist Aurea?

Wir sind ein Softwarehersteller mit Sitz in den USA. Wir glauben, dass die Erfahrung des Kunden immer weniger von einem Produkt oder einer Dienstleistung geprägt sein wird, sondern von jedem

einzelnen Touchpoint. Deshalb wird in der globalisierten und digitalisierten Welt die Customer Experience Transformation zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen werden. Wir investieren in Software, die unsere Kunden unterstützt, bestmögliche Customer Experience Transformation zu bieten und somit erfolgreicher zu werden.

### Welche Rolle spielt die Übernahme von update bei Ihren Planungen?

Es gibt weltweit viele hervorragende Ideen und Lösungen im Feld der Customer Experience Transformation. Für uns ist es natürlich einfacher, diese Expertise

zuzukaufen, als alles neu zu denken und zu entwickeln. Unsere Aufgabe ist es, die Vielzahl an Lösungen miteinander zu integrieren, um unseren Kunden ein umfassenderes und insgesamt noch lösungsstärkeres Angebot zu machen. Wir sichern die Qualität der Produkte und investieren kontinuierlich in deren Weiterentwicklung.

Dabei spielt update für uns eine ganz zentrale Rolle. Es braucht eine 360°-Sicht auf den Kunden, um Vertrieb, Service und Marketing über alle Touchpoints hinweg koordinieren zu können. Ohne ein zentrales CRM wie jenes von update geht das für uns nicht. Im Gegenzug wird die Software mit uns leistungsstärker und zu weit mehr als

einem herkömmlichen CRM: Ich denke da an höhere Performance und Qualität sowie an neue Softwarekomponenten, wie beispielsweise Lyris – ein komplettes E-Mail-Marketing für update-Kunden.

### Dafür ändern Sie auch die Lizenzmodelle.

Das ist richtig – aber ein ganz normaler Branchentrend, der vor allem auch Chancen bietet: Software ist heute nicht mehr statisch, sie entwickelt sich stetig um neue Funktionsbereiche weiter. update-Kunden mussten bisher zum Teil pro Nutzer fünf oder sechs Module lizenzieren. Durch das neue Subskriptions-Modell, das wir 2016 einführen,

abonnieren Kunden die Software und können sie dafür immer vollumfänglich nutzen. ■

**Aurea**

- Hauptsitz in Austin, Texas/USA.
- Die mehr als 1.000 Mitarbeiter des Softwareherstellers betreuen weltweit über 4.000 Kunden.

## EINE SCHLIMME GESCHICHTE – MIT DIGITALEM AUSGANG

18 Uhr, Regen, 35 Stundenkilometer. Rechts vor links. Quietschende Bremsen. Es kracht. Habe ich den übersehen? Rechts die Fußgängerzone. Wie war das mit dem verkehrsberuhigten Bereich? War ich zu schnell? Noch alles dran? Mist, morgen brauche ich das Auto.

Ein Autounfall ist meist ein Schock. Trotzdem ist an Vieles zu denken: Welche Daten braucht man vom Unfallgegner? Wie und wann ist die Versicherung zu informieren? Und wo ist nochmal der Kugelschreiber? Später schickt die KFZ-Versicherung ein kompliziertes Unfallformular: Wie war das mit der Kreuzung? Und wer kann das für mich zeichnen? Dann das Formular (falls überhaupt digital bereitgestellt) ausdrucken, unterschreiben und per Post zurücksenden, wo das „Human Interface“ die Daten Stunden und Tage später wieder in den Computer eintippt.



- KOFAX bietet innovative Softwarelösungen für Smart Capture und Prozessautomatisierungen.
- Das Unternehmen der Lexmark Gruppe beschäftigt mehr als 1.400 Mitarbeiter in 30 Ländern.

Es kann auch anders ausgehen. Moderne Versicherer bieten Versicherten eine Smartphone-App, die im Falle eines Unfalls sicher durch die wichtigsten Schritte leitet: KFZ-Kennzeichen und Schäden der Fahrzeuge werden fotografiert, Geodaten erfasst, notwendige Angaben in einfache Auswahlfelder eingetragen und alles direkt an die Versicherung gesendet, wo nach dem Plausibilitätscheck (Hat es wirklich geregnet? War jemand zu schnell?) Bagatellschäden automatisiert bearbeitet und komplexere Sachverhalte zur Fachabteilung weitergeleitet werden. Dabei werden sowohl Versicherte und Unfallgegner als auch Sachverständiger und Werkstatt digital auf dem Laufenden gehalten. So können schlimme Geschichten ein digitales Ende nehmen; denn die Zufriedenheit der Versicherten steigt und die Bearbeitungskosten für Versicherungen werden massiv gesenkt.

Beispiele wie dieses finden sich in vielen Branchen, weil Papier immer noch eine zu große Rolle spielt – trotz effizienter Alternativen: Man denke an digitale Besuchsberichte, fotografierbare Rechnungen oder E-Mail-Postfach-Scanner und die jeweils automatisierten Folgeprozesse und Workflows. Deshalb berät die ajco ihre Kunden auch beim Digitalen Input-Management und bietet gemeinsam mit KOFAX Lösungen für digitale Prozessoptimierungen an.

## ROBO ADVISORY – ZENTRALER BESTANDTEIL DER AJCO-DNA

**D**urch die Vorstandsflure der europäischen Finanzelite schallt ein neues Buzz-Word: Robo Advisory – die neue Allzweckwaffe im Anlagegeschäft mit Privatkunden. Gerade hier herrscht dringender Handlungsbedarf, so die euphorischen Ausführungen involvierter Vorstandsvertreter, denn New online Attackers und FinTechs drängen in den Markt und machen zeitnah eigene Angebote nötig, um Bestände und Erträge zu sichern.

Die Hintergründe sind bekannt: Die Margen im Bankgeschäft haben aufgrund des anhaltend niedrigen Zinsniveaus existenzbedrohende Tiefstände erreicht. Während sich mit dem klassischen Zinsgeschäft kein Geld mehr verdienen lässt, bietet aber das Investmentgeschäft – theoretisch – die Möglichkeit, wegbrechende Zinserträge durch Provisionserträge aus der Vermittlung von Fonds und Wertpapieren aufzufangen. In dieser Gemengelage ist das Forcieren standardisierter und (teil-)automatisierter Angebote, die kostengünstig via Internet vertrieben werden können, kein digitaler Anstrich, sondern konsequent angewandte Businesslogik. Ist Robo Advisory das Zauberwort der Stunde?

### Was ist Robo Advisory?

Robo Advisory ist im Kern kein neuer Ansatz. Es geht zuvorderst um die Standardisierung von Beratungsprozessen. Neu ist die Fokussierung auf das Anlagegeschäft, der Rückgriff auf aus der quantitativen Portfoliotheorie abgeleiteten Algorithmen und die Nutzung des Internets als Vertriebsplattform. Internet-Startups sind daher auch die maßgeblichen Treiber hinter diesem Trend.

### Die Potenziale richtig einschätzen

Als eigenständiges Geschäftsmodell ist Robo Advisory aber keinesfalls ein Selbstläufer. Erstens sind die von den entsprechenden Online-Anbietern akquirierten Anlagevolumina recht bescheiden. Das sollte nicht verwundern, denn bei der Geldanlage via Robo Advisory geht es weder um den Kauf von Klingeltönen oder das Freischalten werbefreier Handyspiele noch erschöpft sich das Geschäftsmodell darin, dass sich ein registrierter Internetuser Watchlists anlegt. Es geht darum, dass die relevante Zielgruppe (in Deutschland überwiegend börsenferne Internetskeptiker) einer anonymen Internetplattform (mit begrenzter, bis gar keiner nachweisbaren Bonität und Reputation) einen Großteil ihrer Ersparnisse anvertraut.

Zweitens liegt die Aktienquote der Deutschen im einstelligen Prozentbereich (inklusive institutioneller Anleger wie Versicherungen) und ein Großteil der deutschen Aktieninvestments liegt in Depots klassischer Filialbanken (also nicht online). So bleibt eine überschaubare Anzahl an online geführten Depots übrig – und diese gehören in der Regel vergleichsweise aktiven Investoren, die gerade nicht auf Investmentautomaten zurückgreifen, sondern selbst „zocken“ wollen.

Ist Robo Advisory tot, noch bevor es dem embryonalen Zustand entwaschen konnte? Mitnichten. Es ist eben nicht damit getan, einen intelligenten Finanzalgorithmus online zu schalten und die entsprechende Internetseite mit Traffic zu fluten. Es bedarf darüber hinaus sehr viel Erfahrung und Finger-spitzengefühl sowohl im Umgang mit dem finanziellen Entscheidungsverhalten der Kunden als auch mit deren Onlineverhalten.

### Robo Advisory weiter denken

Außerdem muss Robo Advisory weiter gefasst werden, als es die europäischen Banken derzeit tun: Warum auf Geldanlage beschränken? Wie ließe sich das Prinzip ausdehnen? Wer nutzt es jenseits der üblichen Internetgeschäftsmodelle? Wie können konservative Anleger von chancenorientierteren Anlageinstrumenten überzeugt werden? Welche Effizienzhebel können Robo Advisors umlegen? Es sind Fragen wie diese, die sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ajco seit vielen Jahren stellen. Und aus diesen Fragen sind Antworten entstanden. Ein Blick in die Vergangenheit (siehe Kasten) macht die spontane Reaktion des ajco-Geschäftsführers Andreas Adam nachvollziehbar, als während eines Gedankenaustausches dieses Thema aufkam: „Robo Advisory? Das ist zentraler Bestandteil der ajco-DNA!“

Mit diesem Hintergrund blickt die ajco in die Zukunft: Zu Ende gedachtes Robo Advisory bietet große Chancen, insbesondere für etablierte Finanzdienstleister mit eigenem Offline-Vertrieb. Deshalb bietet die ajco konkrete Beratungslösungen:

- Strategien zur optimalen Integration von Robo Advisory in bestehende oder zu erweiternde Geschäftsmodelle.
- Entwicklung unternehmensspezifischer Regelsysteme zur Automatisierung von Prozessen.
- Implementierung der Regelsysteme mittels Standardsoftwarelösungen (z.B. OPA von Oracle).
- Support bei Rollout, Betrieb, Pflege und Weiterentwicklung bestehender Regelsysteme und Softwarelösungen. ■



Andreas Adam, Geschäftsführer der ajco

### Blick in die Vergangenheit

- Schon vor 20 Jahren entwickelte der AWD Software zur konsequenten Standardisierung in der Finanzberatung. Damals verantwortlich waren die heutigen ajco-Geschäftsführer Andreas Adam (Konzeptgestaltung und leitender Projektmanager) und Philipp Janetzke (IT-Projektleiter).
- Schon zum Gründungsjahr der ajco 2004 war als eine der Kernkompetenzen die Entwicklung und Implementierung regelbasierter Systeme zur Abbildung finanzieller Entscheidungsprozesse definiert.
- Die ajco entwickelte maßgeblich jenes Regelwerk mit, das heute die Basis der Deutschen Finanznorm (DEFINO) bildet, und vom Deutschen Institut für Normung (DIN) als DIN SPEC 77222 als Standardnorm für die Finanzberatung etabliert wurde.

## DIE AJCO IN DER MITTE – MODERNSTE ANLAGEBERATUNG BEIM BANKHAUS AUGUST LENZ

**I**n der Beratungsbranche ist es nicht gerade üblich, in nur einem einzigen Projekt gleichzeitig sowohl für eine beauftragende Bank als auch für ein lieferndes Software-Haus zu arbeiten. Für die Beraterinnen und Berater der ajco ist es aber nicht mehr ungewöhnlich, wenn Projektmanagement auf der einen und eine starke Einbindung in die inhaltliche Gestaltung des Produktes auf der anderen Seite zusammenkommen. Ein Paradebeispiel ist die Entwicklung einer MiFID II-konformen Anlageberatungsanwendung für Tablets für das Bankhaus August Lenz in erprobter Zusammenarbeit mit dem Softwarehersteller ELAXY.



Alexander Pakusch, Leiter Banking Sales, Bankhaus August Lenz

Mit den intelligenten Softwareprodukten der ELAXY und dem strategischen Know-how der ajco gelang es in Rekordzeit, sowohl die Formulare und Anweisungen des Bankhauses als auch die komplexen gesetzlichen Anforderungen in eine hochmoderne Tablet-Lösung zu überführen. Dabei wurden nicht nur alle bisher vorhandenen Handlungsoptionen innerhalb der Beratungssituation gewahrt; zusätzlich erhielten die Berater der Bank zahlreiche Unterstützungen bis hin zu automatischen Anlageempfehlungen zur Depotstruktur. Ferner wurde eine mitlaufende state-of-the-art-Protokollierung integriert, welche Beraterinnen

und Berater erheblich entlastet, weil sie die tatsächlichen Beratungsergebnisse in jeder Phase des Gesprächs erfasst.

„Als Ergebnis stand für uns eine fachlich und juristisch einwandfreie Anlageberatung mit zukunftsweisendem Konzept: Wo viele – sogar sehr große – Bankinstitute das Beratungsgeschäft für Retailkunden tatsächlich oder zumindest faktisch eingestellt haben, traten ELAXY und die ajco vor uns den Beweis an, dass fachliche Qualität und juristische Präzision sogar noch um zwei wichtige Elemente erweitert werden können: hohe Praktikabilität und modernstes Design“, bilanziert Alexander Pakusch, Leiter Banking Sales. ■

### Gemeinsame Entwicklung des Bankhaus August Lenz und der ajco ausgezeichnet

Das Bankhaus August Lenz setzt nicht nur bei der Anlageberatung auf die starke Partnerschaft mit ELAXY und der ajco. Schon früher im Jahr wurde zusammen die Web-Applikation €inBlick entwickelt – mit prämiertem Erfolg:

- „Eine neue Interpretation des Online-Bankings“: Das Deutsche Institut für Service-Qualität zeichnete €inBlick mit dem Kunden-Innovationspreis 2015 aus.
- Den Kunden würden über die hauseigenen Produkte hinaus Transparenz, Kontrolle und innovative Planungstools geboten – und das bei größtmöglicher Datensicherheit mittels zertifizierter Bankserver.

**BANKHAUS  
AUGUST LENZ**  
Die persönlichste Privatbank

## 5 VON 5 STERNEN! DAS HVB FINANZKONZEPT – EIN DIGITALE SOFTWARE-PROJEKT

Die HypoVereinsbank (HVB) aus München wagte den Sprung in die Zukunft und öffnete die Grenzen zwischen off- und online, Filiale und Digitalem – eine neue Unternehmensphilosophie, die neben Mitarbeitern und Standorten vor allem auch an die Software hohe Anforderungen stellt. So war es nötig, eine zur neuen Grundausrichtung passende Beratungssoftware einzuführen, die von der UBIS, einer IT-Tochter der Unicredit, programmiert wurde. Ziel der Unternehmung war es, Kundinnen und Kunden mittels eines großen Bildschirms jeden Beratungsschritt über spezielle Beratungscubes mitverfolgen zu lassen und zu gewährleisten, dass diese jederzeit den Überblick über die eigene Beratung behalten. Als Ergebnis stand das HVB FinanzKonzept und damit einer der Kernbausteine der neuen Digitalisierungsstrategie.

### In time, scope und budget

Der Startschuss zur ersten Projektphase erschallte im Juli 2013. Hier wurden erste Elemente der Software wie Anlegerprofilierung und Investmentberatung erarbeitet. Zudem wurde von Beginn an großer Wert auf eine ausgefeilte Einbindung regulatorischer Checks gelegt. Aber auch ganz Handfestes wie die automatisierte Beratungsprotokollierung auf Basis des unmittelbar

Besprochenen wurde schon hier berücksichtigt. Phase Nummer Eins des Mammut-Projekts wurde im November 2014 live geschaltet – in time, budget und scope.

Auch Phase Zwei war wie geplant im November 2015 abgeschlossen. Hier standen Themen wie Bedarfsanalyse und Vorsorgeberatung im Blickpunkt. Gleichzeitig wurde aber auch an die Integration eines CRM gedacht, das den Blick stets auf die Sicht und die Erfahrungen der Kundinnen und Kunden richtet.

### Ein Software-Projekt im Zeitalter der Digitalisierung

Die ajco stand dem Consileon-Projekt mit zwei erfahrenen Business-Analysten zur Seite. Die beiden Associate Partner der ajco, Markus Reich und Denny Bick, sind von Anfang an beziehungsweise waren anderthalb Jahre lang mit von der Partie und erarbeiteten als Teil des von Consileon gestellten Teams wesentliche Teile der Konzeption und Spezifikation der Software. Den erfolgreichen bisherigen Verlauf des Projektes, erklärt sich Markus Reich aus zweierlei Gründen: „Erstens war die Zusammenarbeit sowohl zwischen Projektteam und HVB als auch innerhalb des Consileon-ajco Teams hervorragend. Sie war intensiv und äußerst produktiv. Das lag auch an Punkt Nummer Zwei: Wir verließen

uns bei der Projektumsetzung auf einen agilen und iterativen Scrum-Ansatz. So konnten wir Anforderungen flexibel priorisieren, uns auf Kernfunktionen fokussieren und unsere Ideen direkt in die Software umsetzen.“

Nicht nur für die Mitarbeiter der ajco war dieses Projekt ein echtes Highlight: Das Feedback zur Software fiel sowohl seitens des HVB-Vertriebs als auch seitens der Kunden sehr positiv aus; und das Institut für Vermögensaufbau zertifizierte die Software mit 5 von 5 Sternen bei der Anlageberatung. ■



Markus Reich, Associate Partner der ajco



- Die HypoVereinsbank zählt mit einer Bilanzsumme von über 300 Milliarden Euro zu den größten Finanzinstituten in Deutschland und als Teil der UniCredit zu einer der größten Bankengruppen Europas.
- Als Multikanalbank steht die HVB ihren Kunden nicht nur über ein modernes Filialnetz, sondern auch über nutzerfreundliche Online- und Mobile Banking-Angebote sowie Online-Filialen zur Verfügung.
- Die UniCredit ist mit ihrem konzernweiten Banken-Netzwerk in 50 Ländern vertreten; sie beschäftigt über 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehr als 7.000 Filialen in 17 Ländern.



- Ein „Hidden Champion“: Seit der Gründung 2001 ist Consileon eines der größten und wachstumsstärksten mittelständischen Management- und IT-Beratungshäuser Deutschlands mit einem aktuellen Jahresumsatz von rund 45 Millionen Euro.
- Small enough to care, big enough to deliver: Die Mutterfirma der ajco steht ihren über 135 Kunden mit zirka 280 Beraterinnen und Beratern neben der Zentrale in Karlsruhe von neun weiteren Standorten in Deutschland (5), Österreich, Polen, der Ukraine und der Schweiz aus zur Seite.
- 2015 war die Consileon-Gruppe gleich neun Mal im Ranking der „Besten Berater“ vertreten. Neben den Auszeichnungen für die Töchter ajco (siehe Seite 1 dieser Zeitung) und Syracom, wurde die Consileon Business Consultancy selbst beim Branchenfokus Technologie sowie im Beratungsfeld IT-Strategie auf den Ersten Platz gewählt.

## WIE GODZILLA UNSERE PROJEKT- UND SUPPORTLEISTUNG VERBESSERTE

Als folgerichtige Konsequenz aus dem Anspruch der ajco, ihren Kunden auch zukünftig den bestmöglichen Service und Support zu bieten, wurde im Juli 2015 das ajco solutions Support-Center eingerichtet. Gesucht wurde hierfür ein Management-Tool zur Organisation und Planung von Entwicklungs- und Beratungsprojekten, das zudem als neuer Kanal in Support und Service fungieren konnte; gefunden wurde Jira. Zunächst als Bugtracker Bugzilla entwickelt, entstand unter den Entwicklern

von Atlassian bald der interne Codename „Godzilla“ (japanisch „Gojira“, ゴジラ). Als sich dann aus dem Bug- ein Issue-Tracker etablierte, wurde der Name zu Jira abgeleitet.

Aber auch ohne das „Go“ ist der Name Programm: Jira dient neben den Klassikern Telefon und E-Mail nicht nur als weiterer interner und externer Kommunikationskanal, sondern bietet der ajco ein „monstermäßiges“ neues Know-how, von dem ajco-Kunden direkt profitieren:

- Mobile Lösungen und eine kollaborative Sicht auf Aufgaben und Anforderungen innerhalb von ajco-Projekten: Projektmanager der ajco sind mit Jira überall und jederzeit über alle Projektaktivitäten auf dem aktuellen Stand.
- Erheblich beschleunigte Kundenkommunikation, die sowohl Anforderungsmanagement als auch Fehlertracking der ajco deutlich verbessert.
- Responsives Webdesign: Ob Fehlermeldung, Anforderungsstellung oder direkter Informationsaustausch – Kunden der ajco erreichen den ajco-Support ohne Eingewöhnungsphase und komfortabel wie nie.
- „Was der Koch nicht selbst isst ...“: Durch die interne Koordinierung der IT-Infrastruktur mittels Jira ist die Abstimmung zwischen den ajco-Standorten effizienter als je zuvor.
- Das digitale Gedächtnis der ajco: In Zukunft soll Jira nicht nur als umfangreiches und aktives Projektplanungs-

netzwerk fungieren, sondern auch als Knowledge Base Management System.

Michael Rieger vom Kölner ajco-Team freut sich: „Seitdem Jira vor einem halben Jahr live geschaltet wurde, erreichten uns zahlreiche positive Rückmeldungen von unseren Kunden. Jira findet große Akzeptanz und schafft deutlich mehr Kundenzufriedenheit.“ ■

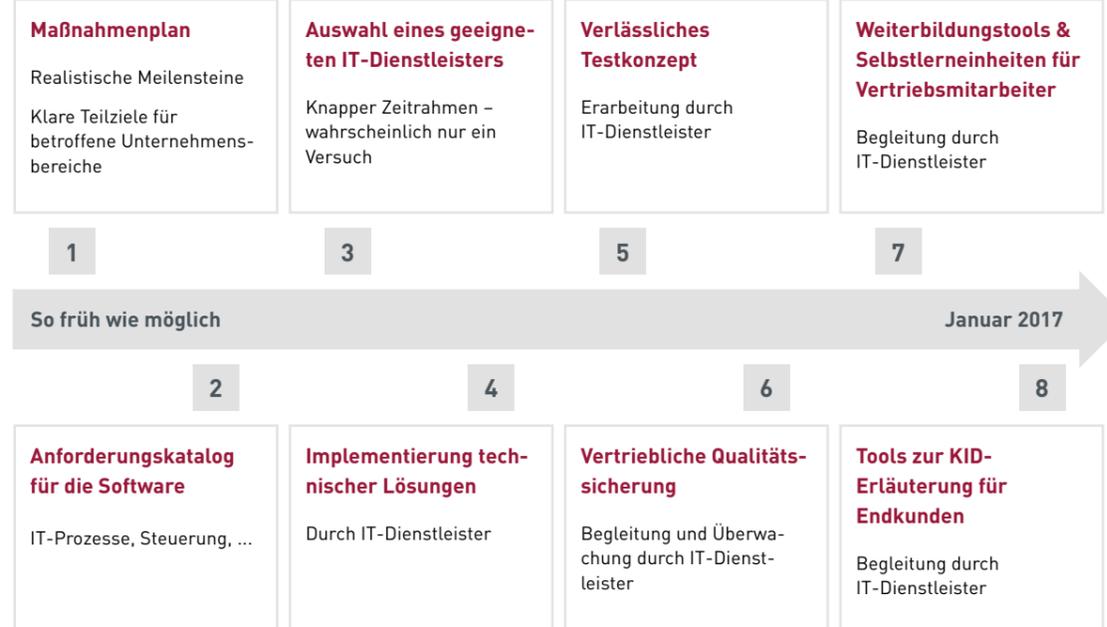
## UND? WAS MACHEN DIE KIDS? ZU DEN AUSWIRKUNGEN DER PRIIP-VERORDNUNG

Die PRIIP-Verordnung ist ein „fast moving target“ und kommt mit Siebenmeilenschritten auf Finanzunternehmen zu. Erst einmal abzuwarten, scheint dennoch nicht die schlechteste Option zu sein. Weil nämlich noch nicht alle fachlichen Details zuverlässig definiert sind, wird lieber auf die Bremse getreten, als Umsetzungsmaßnahmen einzuleiten: „Die Würfel müssen doch erst einmal fallen, damit eine spätere Umsetzung reibungslos verläuft,“ so das Argument.

Falsch. Die Erfahrung zeigt, dass Finanzunternehmen gerade bei regulatorischen Themen – und insbesondere bei europäischen Branchenvorgaben – gut damit beraten sind, vorzuschauen und ausreichend Projektlaufzeit einzuplanen. Denn es bedarf einer ganzen Reihe

von Aufgaben, die – teils chronologisch – bearbeitet werden müssen, damit PRIIP-konforme KIDs bis zum Jahresbeginn 2017 am Point of Sale verwendet werden können. Außerdem: Die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen sollte zwar das Minimalziel sein, aus Unternehmenssicht aber nicht allein im Fokus stehen (siehe Seite 6 dieser Zeitung).

Das Ziel einer mehr oder weniger termingerechten Vorlage eines juristisch korrekten KID ist alternativlos. Davor liegt aber ein weiter Weg, auf dem viele Facetten um die juristischen Anforderungen herum zu bedenken sind. Für jede Aufgabe aber gibt es Experten. Wir haben viele davon und unterstützen Sie gerne. Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf [www.ajco.de](http://www.ajco.de). ■



## VERWIRRUNG IM MULTI-KANALVERTRIEB – EINE GLOSSE

In einer ganz normalen Filialbank mit angeschlossenem Internetvertrieb und Call-Center treffen sich heute Reto (Leiter stationärer Vertrieb), Urs (Leiter Digital Sales) und Marco (Leiter Call Center) unter der Leitung von Sergio (CEO) zu einem Krisentreffen. Thema: Warum kriegt der Reto eigentlich immer so einen hohen Bonus und wir anderen nicht?

**Leiter Digital Sales Urs** (ohne Krawatte und Rasur, das Hemd im „Bei-Google-wird-auch-nicht-gebügelt-Knitterlook“): „Wir haben im letzten Jahr 24 neue Apps, 18 neue E-Banking-Funktionen und 54 neue individually tailored Client Dialogue Messages via Oversized-Overhead-Client-Interaction-Touchscreen in der Branch an die Rampe gefahren und damit die Zahl der Touchpoints mit unseren Private Clients um megamäßige 500 Prozent gesteigert. Die Rate of Qualified Conversions ist dabei von 0,4 auf granatenstarke 0,8 Prozent gestiegen. Und wo bleibt unser Bonus?“

**Leiter Call Center Marco** (trägt Marke, vor allem sein Markenzeichen: das Headset am Ohr): „Die Conversion habt Ihr doch bloß hinbekommen, weil meine Jungs und Mädels trotz explodierender Zahlen an Inbound-Calls die ganzen Anfragen so super abgewickelt haben. Ohne uns wären bei euch doch überhaupt keine Boni verdient.“

**Leiter stationärer Vertrieb Reto** (man stelle sich optisch das Gegenteil von Urs vor): „Ihr habt nichts anderes gemacht, als die Kunden, die meine Leute akquiriert haben, wieder zu meinen Leuten in die Branch zu lotsen, wo sie dann von meinen Leuten professionell beraten wurden, um die Abschlüsse dank der Top-Sales-Performances meiner Leute zu tätigen. Das Geld wird bitteschön immer noch in der Branch verdient. Und darum finanziere ich Dir, Urs, Deine digitalen Spielzeuge, und füttere Dir, Marco, Deinen Telefonkummerkasten durch. Was dann noch übrig bleibt, steht ja wohl ganz ohne Zweifel mir und meinen Leuten als Bonus zu.“

**CEO Sergio** (eine elegante Erscheinung, kommt ins Grübeln: Wie definiert man Erfolg im Multikanal-Vertrieb? Welches sind die relevanten KPIs? Wie sieht ein möglichst verursachungsgerechtes Vergütungssystem aus? Ist der stationäre Vertrieb als alleiniges Profit-Center überhaupt noch zeitgemäß? Und was habe ich sonst alles noch nicht bedacht? ... Summa summarum: Wo ist das Telefon?): „Hallo, ist da die ajco solutions GmbH? Wir brauchen Ihre Hilfe. Sie sind doch die Profis für Vergütungssysteme – auch für die im Multikanalvertrieb.“

Und die Moral von der Geschichte? Sergio hat seine Position nicht umsonst. ■

## DIE ART, VERGÜTUNGSSYSTEME ZU ÄNDERN, MUSS SICH ÄNDERN.

Die gesetzlichen Anforderungen an Vergütungssysteme der deutschen Versicherungsvergütungs-Verordnung (VersVerV) sind Selbstverständlichkeiten: Die Vergütung soll so organisiert sein, dass sie

- negative Anreize vermeidet,
- Interessenkonflikte verhindert und
- besonders riskante Geschäfte nicht fördert.



Denny Bick, Associate Partner der ajco

Gerade in Zeiten zunehmender Branchenregulierung wird auf diese Forderungen immer wieder überdeutlich hingewiesen. In der nach außen getragenen Diskussion wird aber ein (den anderen sogar vorangestelltes) Kriterium oft nur verschämt thematisiert: Die Organisation der Vergütung soll „auf die Erreichung der in den Strategien des Unternehmens niedergelegten Ziele ausgerichtet“ sein (§3 (1), S. 1 VersVerV). Sie ist an Veränderungen anzupassen.

### Die Quadratur des Kreises

Es ist die Kraft des Faktischen, die seit jeher eine evolutionäre Anpassung und Abstimmung von Unternehmenszielen und Vergütungsmöglichkeiten bedingt hat. Derzeit sieht es allerdings so aus, als täte ein größerer Entwicklungssprung Not. Die Einflüsse auf Vergütungsmodelle sind derzeit so vielfältig und wandelbar, dass die in den Unternehmen gelernten Adaptionsmechanismen zu versagen drohen und die ohnehin schon vielerorts zergliederte und unübersichtliche Systematik um immer noch mehr „Sonderfälle“ „provisorisch“ erweitert wird.

Gesetzliche Regelungen, Verbraucherschutz, Kundenerwartungen und

verändertes Kundenverhalten wirken teils gleichzeitig, teils versetzt und oft widersprüchlich auf Vergütungsaspekte ein und treffen auf die unternehmerische Notwendigkeit, Geschäftsabschlüsse attraktiv zu entlocken. In Zeiten regulierter Provisionen, eines relevanten Online-Wettbewerbs und – zwar langsam, aber stetig – zunehmender Multi-Kanal-Kompetenzen, wird eine schlüssige und faire Vergütung schon fast zur Quadratur des Kreises.

Eine Anpassung des Vergütungssystems allein kann den Anforderungen nur selten gerecht werden. Unternehmen können kaum gleichzeitig neue Vertriebskanäle öffnen, Berater zu „Beziehungsmanagern“ erklären, Provisionen kürzen und steigende Umsätze von der Vertriebsmannschaft erwarten; von der Nachwuchsgewinnung ganz zu schweigen. Ein grundlegender Ansatz mit Lösungen auf organisatorischer Ebene ist also nötig, um die genannten Einflüsse erfolgreich handzuhaben.

Viele ajco-Berater haben einen langjährigen Vertriebs-Hintergrund und wissen um die Sensibilität des Themas. Sie wissen auch, dass Reißbrett-Modelle in der Praxis scheitern und sich mathematische Problemlösungen irgendwann im Geldbeutel des Beraters

### Leistungsspektrum der ajco zu Vergütungssystemen

- Ganzheitliche Modellbewertungen und -anpassungen.
- Tool-gestützte Szenario-Simulationen.
- Erfahrung mit fairen Änderungs- und Einführungskonzepten.
- Feinsteuerung im laufenden Betrieb.
- Sicherstellung hoher Akzeptanz.
- Erschließen neuer Potenziale und Mehrwert-Services.

niederschlagen. Die ajco strebt deshalb stets ganzheitliche Lösungen mit ausgewogenem Einführungsprozess und realistischen Kompensationschancen für die Vertriebsmannschaft an. Dafür braucht es mehr als Lineal und Zirkel. ■

## REGULATORIK IM VERSICHERUNGSVERTRIEB – STÖRT DAS EIGENTLICH?

Provisionsgierige Vertreter mit fragwürdigen Moralvorstellungen, die Jagd auf unbedarfte, hilflose Kunden machen, um diesen überflüssige und undurchschaubare Versicherungsprodukte aufzuschwatzen – die durch Politik, Verbraucherschutz und Medien vermittelten Bilder zeichnen mitunter so den Versicherungsvertrieb. Und in der Tat: So übertrieben und ungerechtfertigt diese pauschale Darstellung ist, so leicht lassen sich Fälle finden, in denen bewusstes Fehlverhalten und mangelnde Integrität jedwede Form schärfster Regulierung rechtfertigen. Weil zudem über viele Jahre hinweg Aufsichtsmechanismen versagt haben und incentivierte Fehlsteuerungen bis in die obersten Entscheidungsebenen keine Seltenheit waren, muss sich die

Branche nun mit dem konzentrierten Versuch einer Richtungskorrektur auseinandersetzen.

Als Reaktion müssen nicht nur Marke und Reputation geschützt, oft gestärkt und trotz strikterer Regelwerke mit vertrieblichen Interessen in Übereinstimmung gebracht werden; sondern auch gesetzliche Vorgaben wie LVRG, IDD, PRIIPs und MiFID2 inklusive ihrer Sidekicks KIIDs und PIB auf Kosten unternehmerischer Freiheit und Kreativität glaubhaft in das unternehmerische Gedankenspiel integriert werden.

Von den drei großen aktuellen Themen der Branche – Demographie, Digitalisierung und Regulatorik – ist letzteres besonders unbequem und wird am ehesten als Hemmnis wahrgenommen. Neben der „natürlichen“ Demographie und der „chancenreichen“

Digitalisierung, werden erzwungene Regelkorsetts nur widerstrebend angelegt. Erst recht dann, wenn sie durch individuelle Haftung neue Risikoaspekte für die Unternehmensführung mit sich bringen und die Konsultation rechtlicher Berater plötzlich mehr Zeit einnimmt als die Abstimmung mit Vertriebsführungskräften.

### Versicherungsvertrieb an der regulatorischen Leine?

Regulatorik ist ein Hemmnis – wenn jede neue Regel als zusätzliches Element irgendwo in ein etabliertes Geschäftsmodell „eingeschoben“ wird. Dann werden Systeme kompliziert, träge und fehleranfällig. Wenn aber die technologischen Potenziale aus der Verbindung von Mensch und Technik innerhalb eines flexiblen Regelrahmens ausgeschöpft werden, ist sie es nicht unbedingt. Zum Beispiel wenn es gelingt, Regeln strikt auf den beabsichtigten Wirkungskreis einzudämmen, statt sie als diffuse und allgegenwärtige Bedrohungen wahrzunehmen.

Es ist wie beim Fußball: Außenlinie, Torlinie, Strafraum, Abseitsregel, ... Die Professionalität entscheidet darüber, ob diese Elemente einengen oder als spielerische Elemente in das eigene Handeln eingebunden werden. Hinzu kommt, dass Spielzüge im Idealfall einstudiert – automatisch – ablaufen.

Im Vertrieb ist Automatisierung nicht mehr nur eine angenehme Arbeitserleichterung, sondern absolut notwendig, um bei gleichen Rahmenbedingungen Erfolg und Qualität zu sichern. Im Zuge der Digitalisierung schreiten Automatisierungen voran,



Mathias Sczech, Principal Consultant der ajco

gewinnen aber häufig den Charme eines administrativen Verwaltungsvorgangs. „Starke“ Compliance-Abteilungen liefern gern Umsetzungsvorlagen nah an Text und Duktus der Gesetze. Dabei liegt die Herausforderung an ganz anderer Stelle:

Was man im Versicherungsvertrieb nicht braucht, sind „Rechtsexperten“, Softwareverwalter und Prozessprotokollanten. Vielmehr müssen Freiheit und (Handlungs-)Sicherheit im Mittelpunkt stehen. Wer vertriebliches Agieren durch rein regulatorisch getriebene Prozesse und Verfahren abwürgt, übersieht die Intention der Regulierungen, Beratung besser zu machen. Mehr Anforderungen gerecht zu werden, kostet aber mehr Geld.

Die zukünftig wichtigste Aufgabe von Vergütungsmodellen wird es also sein, den Spagat zu schaffen zwischen gesetzlicher Schärfe und bezahlbarer und kundenorientierter Beratung. ■



Die Aufstellung des FC Vertrieb – Einengende Grenzen oder aktiv genutzte Elemente? Die Professionalität entscheidet.

# DER NEUE AJCO-STANDORT IN KÖLN – EIN ENTSTEHUNGSBERICHT

Schon am Morgen des 1. Juli 2015 flimmert die Straße vor Hitze und der Verkehr bahnt sich langsam seinen Weg durch die Kölner Industriestraße. An einem Tag, an dem es Bauarbeitern wie Presse schwer fällt, Sommerlöcher zu stopfen, vermeldet die ajco neue Mitarbeiter, neue Ideen, neue Dynamik – einen neuen Standort in Köln.

Es ist nicht nur irgendein Büro, das die fünf neuen Mitarbeiter bezogen haben, sondern ein Ort, mit dem die ajco eine ganz persönliche Geschichte verbindet: Der gemeinsame Ursprung von Standort und Team ist die Firma Orgaplan, die CRM-Software und Finanzberatungsanwendungen entwickelte. Mit deren Übernahme durch die update Software AG änderte sich seit 2007 der Schwerpunkt der dortigen Softwareentwicklung hin zu einem breiten Branchenspektrum.

Unter dem Dach der update – heute Aurea und eine der wichtigsten Partnerinnen der ajco – wurden in Köln die CRM-Softwares update.seven und update.CRM mitentwickelt und supportet. Des Weiteren wurden hier verschiedenste Schnittstellen-Projekte, Social-CRM-Pilotierungen sowie CRM-Templates technologisch verantwortet und betreut. Ein Highlight war dabei das mit Preisen ausgezeichnete CRM.pad für den mobilen Einsatz.

## Bekanntes und Neues

Man kennt sich. Schon in früheren gemeinsamen Projekten um CRM-Themen oder Finanzplanungsanwendungen stellten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der ajco fest, wie gut sich das Wissen der Kölner mit dem vorhandenen ergänzte. Ihr Know-how passte von Beginn an perfekt in die ajco-Geschäftsbereiche Beratungsanwendungen und CRM und die Kölner hervorragend ins

ajco-Team. Die Beratungs- und Projekt-Skills der ajco trafen auf echte Software-Entwickler mit langjähriger Praxiserfahrung.

Unter großartigen Voraussetzungen also, hat die ajco ein neues Kapitel aufgeschlagen. Nicht nur, um ihr Leistungsspektrum um eine eigene Software-Entwicklung zu erweitern, sondern insbesondere, um den ajco-Kunden ganz neue Möglichkeiten im täglichen Geschäft zu bieten: So wurde das ajco solutions Support Center ins Leben gerufen (siehe Seite 5 dieser Zeitung).

## DREI FRAGEN AN PETER OSIEWACZ PRINCIPLE CONSULTANT UND STANDORTLEITER

### Vom Softwarehersteller zum Beratungsunternehmen. Wie war der Start?

„Klar, zu Anfang holperte es etwas. Es fand ja nicht nur ein Wechsel des Arbeitgebers statt, sondern gleich ein Neuaufbau des Standorts mit neuen Aufgaben und Herausforderungen für die Mitarbeiter. Aber wir haben an einem Strang gezogen. Es war schon ein tolles Gefühl, mitzuerleben was eine vertraute Mannschaft in Rekordzeit auf



Das neue ajco-Office in Köln



Das Kölner ajco-Team: Klaus Hermes, Jens Kaiser, Rüdiger Lohr, Michael Rieger und Peter Osiewacz (v.l.n.r.)

die Beine gestellt hat. Nach fünf Monaten können wir schon einmal Bilanz ziehen: Die interne Zusammenarbeit ist hochproduktiv und vielschichtig. Schon heute betreut das Team mehrere CRM-Kunden über das neue ajco Support Center – und das mit ausgezeichnetem Kundenfeedback von verschiedenen Branchen aus Hamburg, Berlin, München oder Düsseldorf.“

### Was macht das Support Center der ajco besonders?

„Runtergebrochen erfüllt das neue Support Center der ajco zwei Aufgaben: Intern dient es als ständige Anlaufstelle für unsere Beraterinnen und Berater, die beispielsweise bei Rückfragen auf unsere technischen Skills zurückgreifen. Extern bietet es den Kunden aus unterschiedlichsten Branchen professionellen und erfahrenen Support zu allen CRM-Themen – und das aus ‚erster Hand‘.“

### Welche Vorteile haben ajco-Kunden durch das neue Team?

„Man muss bedenken, dass der Kundensupport anderer Unternehmen nicht selten durch externe Dienstleister übernommen wird. Bei der ajco ist das nicht so. Hier sitzen sogar die Softwareentwickler selbst am Hörer. Die Vorteile liegen auf der Hand: Im direkten Austausch zwischen Kunde und Spezialist erhält der Kunde sofort ein fundiertes Feedback mit entsprechender Tiefe und Qualität. Der Entwickler bekommt im Gegenzug ein direktes, unverfälschtes Bild von den Ideen, Wünschen und Anforderungen des Kunden. Das zeichnet unseren neuen Support aus und schafft Vertrauen.“

Vom neuen Support Center der ajco werden letztlich alle profitieren; denn wir Kölner brennen darauf, sowohl die Kolleginnen und Kollegen als auch unsere Kunden mit unserer ganzen Expertise zu unterstützen.“

## Ansbach



■ Am Hauptsitz der ajco seit ihrer Gründung 2004 sitzen 2 „Bayern“, die beraten und verwalten.

■ Wussten Sie schon,

... dass Maximilian I. Joseph sowohl in Mannheim bei Edingen als auch in Ansbach residierte?

... dass die zwei Ansbacher meist nach Edingen reisen müssen, während der spätere erste König des Königreichs Bayern Ende des 18. Jahrhunderts vor den Truppen Napoleons nach Ansbach flüchtete?

## Edingen



■ Die 20 ansässigen und wiederkehrenden „Baden-Württemberger“ des 2008 gegründeten ajco-Standorts sind viel öfter direkt beim Kunden als im Office.

■ Wussten Sie schon,

... dass man vom ajco-Office in Edingen aus in nur 15 Schiffsminuten Ladenburg erreicht, Deutschlands älteste rechtsrheinische Stadt?

... dass die Edinger im Sommer durchschnittlich um bis zu zwei Grad mehr schwitzen als ihre Kollegen?

## DIE NÄCHSTE GENERATION – WIE MAN BERATER BEI DER AJCO WIRD...

Die ajco wächst. Neben den Kölner stießen 2015 zwei weitere Consultants zur ajco hinzu. Für den ajco-Kurier sprachen sie über Alt und Jung, Teamarbeit und den richtigen Zeitpunkt.

### Jonas, Du bist 25 und hast einen Bachelor in VWL. Ist das der richtige Zeitpunkt, um bei der ajco einzusteigen?

**Jonas Pfefferle:** Für mich war es der richtige Zeitpunkt. Die VWL-Lehre war mir zu praxisfern. Ich wollte deshalb Erfahrungen in einem Unternehmen sammeln – erst einmal ganz zwanglos –, um eine Idee davon zu bekommen, in welche Richtung mein Master gehen soll.

### Du bist als Praktikant zur ajco gekommen. Warum bist Du als Junior Consultant geblieben?

**Pfefferle:** Sie wollten mich unbedingt. Das war schon erstaunlich für mich, weil man oft hört, man habe ja „nur“ einen Bachelor. Als Praktikant war ich sofort auf Augenhöhe – vom Werkstudenten bis zum Chef. Außerdem lernte ich schnell,

dass hier leidenschaftlich gearbeitet wird – in familiärer Atmosphäre und an spannenden Projekten. Das hat mich definitiv mitgerissen.

**Daniel Desancic:** Jeder steckt sehr viel Herzblut in die Projekte. Wir haben einen hohen Anspruch an uns selbst, aber gerade dadurch entsteht der Spaß an der Teamarbeit. Dazu kommt dieser familiäre Umgang miteinander, der gepflegt wird, auch wenn wir weit über Deutschland und darüber hinaus verstreut arbeiten.

### Daniel, Du bist trotzdem der einzige Frankfurter der ajco. Bist Du ein Einzelgänger?

**Desancic:** Nein, der Job gibt es gar nicht her, Einzelgänger zu sein. Als Berater arbeitet man immer im Team – in meinem aktuellen Projekt zum Beispiel mit 15 Mitarbeitern der Kundenfirma. Außerdem braucht man Leute, die bestimmte Spezialisierungen mitbringen, die man selbst nicht hat. Alleine kommt man nicht weit.

### Jonas, Du hast bereits in mehreren Kundenprojekten gearbeitet. Wie kalt war da das Wasser?

**Pfefferle:** Es war nur Wasser und keine dicke Eisschicht, die ich zuerst durchbrechen musste. Klar, ich musste mich in einer kurzen Einführungsphase richtig reinarbeiten. Als Berater ist das aber das tägliche Brot: Sich immer wieder in etwas Neues einzuarbeiten, nachzudenken und Lösungen für die Anforderungen der Kunden zu finden.

### Ihr beiden seid die junge ajco-Generation. Was können die drei „alten Herren“ von Euch über die Digitalisierung lernen?

**Desancic:** Unsere Geschäftsführer sind ja noch nicht so alt und kennen die Trends wahnsinnig gut. Es geht aber gar nicht nur darum, dass der Eine dem Anderen etwas beibringt. Wir diskutieren und tauschen uns aus. Gleichzeitig bringen wir unsere eigenen Projekterfahrungen mit ein. Da lernen die Geschäftsführer ebenso wie wir.

**Pfefferle:** Vielleicht sollten wir sie besser „alte Hasen“ nennen.



Daniel Desancic, Senior Consultant (links) & Jonas Pfefferle, Junior Consultant (rechts)

## Köln



■ Die 5 am neuesten Standort der ajco ansässigen „Nordrhein-Westfalen“ betreuen nicht nur das ajco solutions Support Center, sie entwickeln auch hauseigene Software und beraten Kunden in ajco-Projekten.

■ Wussten Sie schon,

... dass der Kölner Standort nur 15 Autominuten vom Flughafen Köln/Bonn entfernt ist?

... dass die Kölner nur in die Innenstadt fahren müssen, um den durchschnittlich wärmsten Ort Deutschlands zu genießen?

... dass die Kölner Kollegen in ihrem innovativen Office nicht nur mit einer hybriden Datenleitung arbeiten, sondern auch im hohen Alter mit dem Aufzug in den zweiten Stock gelangen?



Einblicke ins Come Together der ajco

## DIE COME TOGETHER DER AJCO 2015 – GEMEINSAM DIE WEICHEN STELLEN

Die ajco wächst: Mit der neuen Fünf-Mann-Truppe (samt neuem Standort) aus Köln, den neuen Consultants Daniel Desancic und Jonas Pfefferle, neuen Werkstudentinnen und Werkstudenten aus unterschiedlichsten Fachbereichen sowie dem ersten hauseigenen Auszubildenden, Yago Stolzenberg, stellte die ajco 2015 die Weichen für die kommenden Jahre. Neue Kreativität, neue Perspektiven und neue Dynamik wollen aber sinnvoll ins Unternehmen integriert werden, um ihr volles Potenzial zu entfalten. Deshalb wurde sich an den gemeinsam rund um Heidelberg

verbrachten Tagen nicht nur kennengelernt und ausgetauscht. Zusätzlich wurde sowohl in großer Runde als auch in kleinen Arbeitskreisen ausführlich und kritisch diskutiert, um bestehende wie neue Skills zusammenzuführen. Die Come Together des Jahres 2015 waren nicht nur Schlaglichter, die beleuchteten, wie groß die ajco mittlerweile geworden ist. Vor allem leuchteten sie mit vielen neuen Ideen aus, wie die Zukunft der ajco aussehen soll. Anstatt ein Schlusswort zum fachlichen Teil des Sommer-Come Together zu halten, wollte Geschäftsführer Andreas Adam so nur noch eines geklärt wissen:

„Klasse Ideen! Und umgesetzt werden sie bis wann?“

### Was der Koch nicht selber isst, ... – gemeinsam kochen und speisen

Die ajco verwendet nicht nur die Lösungen, die sie ihren Kunden anbietet, selbst, auch beim Kochen herrscht großes Selbstbewusstsein. 2015 kochten fast 64 Hände ein Vier-Gänge-Menü. Nur fast 64 Hände? Tatsächlich ist das ajco-Team mittlerweile so groß, dass es dem ein oder anderen doch gelang, sich davor zu drücken, unzähliges Gemüse

zu schneiden, unfallfrei den Lachs zu entschuppen oder gefühlte Ewigkeiten das Vanilleeis zu rühren. Dennoch wurde voller Tatendrang und bei bester Laune gekocht, um nach dem leckeren Essen in eine gemütliche und satte Stimmung zu fallen. So gemütlich, dass Peter Osiewacz sogar zum Handy greifen musste, um wegen einer wichtigen Information (Wo haben wir damals den fast so guten Schoko-Nachtschiff gegessen?) Michael Rieger anzurufen, der aber auch ganz am anderen Ende der langen Tafel saß. Auch bei vollem Magen: Digitalisierung bietet Chancen. ■

## NEHMEN SIE IHREN PLATZ IM OLYMP EIN!

Jede Gottheit der griechischen Mythologie hatte besondere Eigenschaften und Fähigkeiten. Welches sind die Ihren? Und was bedeuten Sie für Ihre Geldanlage und eine auf Sie zugeschnittene Finanzberatung?



Hier finden Sie heraus, welcher Anlage-Gott oder welche Anlage-Göttin Sie sind:

[WWW.AJCO.DE/OLYMP](http://WWW.AJCO.DE/OLYMP)



## STELLENANZEIGE

Arbeiten bei der ajco heißt arbeiten in flachen Hierarchien. Motiviert, kunden- und leistungsorientiert bei ausgewogener Work-Life-Balance.

### Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir eine/n engagierte/n

- Senior Consultant CRM
- Consultant
- Junior Consultant
- Technische/r Consultant CRM
- (Junior) IT-Consultant
- Werkstudentin/en
- Trainee
- Praktikantin/en

### Diese Fähigkeiten sollten Sie mitbringen

- Erfolgreicher Abschluss eines Studiums der Informatik, Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaftslehre, einer Naturwissenschaft oder einer vergleichbaren Ausbildung mit praktischer Erfahrung.
- Freude an der Erarbeitung von Problemlösungen, umfassendes Verständnis für betriebswirtschaftliche Prozesse, hohe analytische Fähigkeiten.
- Eigeninitiative, Zielorientierung und Verantwortungsbewusstsein.
- Überzeugendes Auftreten sowie höchste Kunden- und Serviceorientierung.
- Methodische Kompetenzen in den Bereichen Projekt-, Prozess- und Organisationsmanagement, strukturierte Arbeitsweise.
- Kommunikative Kompetenz in Wort und Schrift sowie im Team.
- Flexibilität und Reisebereitschaft – wir arbeiten an den Standorten unserer Kunden.

### Wir bieten Ihnen

Eine spannende Tätigkeit in einem erfahrenen Team, in dem Sie Ihr Wissen einbringen und Ihre Erfahrungen schnell und umfassend ausbauen können.

### Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Für weitere Fragen oder die direkte Einsendung Ihrer aussagekräftigen Bewerbung wenden Sie sich bitte an: Patricia Janetzke, Tel. +49 163 8031251, E-Mail: [patricia.janetzke@ajco.de](mailto:patricia.janetzke@ajco.de).

## BESUCHEN SIE UNS AUF



ajcosolutions



ajco solutions GmbH



@ajcosolutions

### Impressum

ajco solutions GmbH  
Jüdtstraße 15 I, D-91522 Ansbach  
Telefon: +49 163 80 312 51  
Fax: +49 981 35 77 559  
E-Mail: [info@ajco.de](mailto:info@ajco.de)

### Sitz der Gesellschaft

Ansbach  
eingetragen im Handelsregister AG  
Ansbach: HRB 3870  
UStID: DE239172844  
D-U-N-S © Nummer 312685165

### Office bei Heidelberg

ajco solutions GmbH  
Mannheimer Straße 105  
D-68535 Edingen-Neckarhausen

### Office in Köln

ajco solutions GmbH  
Industriestraße 155  
D-50999 Köln

### Geschäftsführung

Andreas Adam  
Martin Ehret  
Prof. Dr. Philipp Janetzke

### Redaktion

Markus Schenzle  
Yago Stolzenberg

### Urhebernachweise

Andreas Adam, Daniel Desancic, Geschäftsführung, Jonas Pfefferle, Markus Reich, Martin Ehret: FOTO Borchard, Heidelberg ▪ Buchcover „Die granulare Gesellschaft“: privat ▪ Come Together: Cookst Du – Kochschule Eppelheim, Heidelberg ▪ Kölner Team und Office Köln: privat ▪ Mathias Sczech: Die Lichtbox, Passau ▪ Olympische Götter: osadiemus, Fotolia.com.