

TEAMGEIST – EIN ERFOLGSFAKTOR FÜR UNTERNEHMEN UND PROJEKTE

2018 wurde das erste ajco-Team zehn Jahre alt. Für den ajco Kurier sprechen die Fünf über die Anfänge der ajco, die Bedeutung von Teamwork und darüber, was sie außer dem Tischkicker noch verbindet.

Ihr seid seit über 10 Jahren bei der ajco. Kamt ihr als Team oder seid ihr eines geworden?

Denny Bick: Wir kamen gemeinsam von der American Express Finanzmanagement GmbH, allerdings aus verschiedenen Bereichen. Wir hatten schon in einzelnen Projekten zusammengearbeitet. Aber das Team-Sein, wenn man so will, wurde bei der ajco extrem ausgebaut, weil das ‚unsere‘ Projekte waren.

Gabor Horvath: Diese ersten gemeinsamen Jahre bei der ajco waren enorm wichtig für uns. Wir haben uns schon damals als Team verstanden. Das hat uns auch eine wirklich schwierige Phase in 2010 meistern lassen und uns zusammengeschweißt.

Hat sich die Zusammenarbeit seitdem verändert?

Horvath: Zu Beginn haben wir im selben Raum gearbeitet. Als mehr Projekte kamen, war jeder von uns gleichzeitig Berater, Projektleiter, Umsetzer und Tester. Mit dem Wachstum der ajco konnten wir die Rollen klarer verteilen und Teams bilden, in denen jeder seine Stärken zeigen kann.

Markus Reich: Heute arbeiten wir in häufiger wechselnden Projektteams. Das heißt auch, dass wir nicht selten mit unseren Kollegen im selben Projekt, beim selben Kunden oder in derselben Stadt zusammenkommen. Mittlerweile haben wir regelrechte Projektstädte: Frankfurt, München oder Wolfsburg.

Wie funktioniert Teamwork im virtuellen Unternehmen?

René Wallmeroth: Die Veränderungen in der Art unserer Zusammenarbeit zeigen, wie sich Mitarbeiter mit einem Unternehmen mitentwickeln können. Früher waren die Abstimmungswege kurz und persönlich. Heute haben sich die Projektstandorte vervielfältigt, während sich unser Tätigkeitsfeld kanalisiert hat. Wir haben aber gelernt, neue Wege der Kommunikation zu finden. Heute telefonieren wir viel, arbeiten auch intern mit Kommunikationsmethoden und Kollaborationstools.

Andreas Adam: Was sich in den ersten ajco-Jahren an Zusammenhalt und Unternehmenskultur gebildet hat, wollen wir aufrecht erhalten, auch wenn wir heute verteilt sind. Telefonate, Come Together, jährliche Teamtreffen, kollaborative Plattformen kamen notwendigerweise mit der Zeit. Es ist heute sicherlich aufwendiger, den Teamgedanken zu pflegen. Da muss jeder Einzelne auch mal eine extra Meile gehen.

Die ajco bietet einerseits Strategie- und Prozessberatung, andererseits IT-nahe Umsetzungen im CRM. Warum gibt es trotzdem nur ein Unternehmen?

Bick: Bei uns ist beides nicht sauber voneinander zu trennen. Wie haben einfach verschiedene Fachleute, um beispielsweise vertriebliche Prozesse zu analysieren, dazu zu beraten und sie im zentralen Erfassungssystem, dem CRM, abzubilden. In einem CRM ist sozusagen die Fachberatung in Software gegossen.

Horvath: Und wenn ein Fachkollege mit einem IT-Problem konfrontiert ist, weiß er, wen er anrufen kann. In der IT können wir sichtbar nachvollziehen, wenn ein Prozessentwurf noch nicht optimal ist.

Wallmeroth: Es profitieren nicht nur die jeweiligen ‚Welten‘ voneinander, sondern die ganze ajco. Die Trennung ist nicht gedanklich, eher organisatorisch. Die Zusammenarbeit in dieser Form vergrößert unseren Denkhorizont enorm und unterscheidet uns qualitativ von Unternehmen, die nur auf einen Zweig spezialisiert sind.

Adam: Bei uns gibt es weder Elfenbeinturm noch Maschinenraum. Unsere Berater arbeiten von der Strategie bis in die Umsetzung eng zusammen. So hat jeder den Blick dafür, ob die Umsetzung zur Strategie passt oder die Strategie umsetzbar ist. Es ist ein Gesamtbild, das funktioniert.

Ist die ajco externer Beobachter oder Teil des Kundenteams?

Reich: Beides ist der Fall und eine Frage der Art und Weise der Aufträge. In fachlichen Projekten gewährleisten wir die bestmögliche Umsetzung innerhalb eines relativ statischen Rahmens. Dadurch identifizieren wir uns – ähnlich wie ein interner Mitarbeiter – stark mit dem Kundenunternehmen, dem Projekt und dem Projektteam. Wenn wir für ein Projekt von außen geholt werden,



Markus Reich, Andreas Adam, Denny Bick, René Wallmeroth und Gabor Horvath (v. l. n. r.), das erste ajco-Team

dann meist mit der Bitte, frische Ideen vorzugeben. Dann kann es geboten sein, sich von möglichen rahmenbedingten Umsetzungsblockaden zu lösen. Wir arbeiten uns dann schnell in ein neues Umfeld oder in ein neues Themengebiet ein und geben unseren Kunden im Rückgriff auf unser Knowhow und unsere Erfahrung ein Methodik zur Hand, um kreative Lösungen zu finden.

Horvath: Im CRM-Bereich sind wir meist Teil des Gesamtprojektteams, doch ist unsere Position komplexer. Wir stehen oft zwischen zwei Kundenteams: der Projektleitung, die definiert was erreicht werden soll, und den Endnutzern, die mit der Software tatsächlich arbeiten sollen. Beide Seiten erledigen die Projektarbeit meist neben ihrem täglichen Job. Darum ist es unsere ständige Aufgabe, noch aufmerksamer zu sein als der Projektpartner, um frühzeitig Entwicklungen zu erkennen und die Umsetzung im Blick zu behalten. Und wenn doch Zeitdruck entsteht, liegt es an uns, ans Teamwork zu appellieren und Verantwortung zu übernehmen. Zuletzt müssen wir dieses Verhältnis auch in unseren Software-Tools berücksichtigen, um Steuerung auf der einen Seite und Einfachheit und Akzeptanz auf der anderen zu gewährleisten. Das geht nur, wenn wir beide Gruppen verstehen und in beiden aufgenommen werden. Dann ist es eine Win-Win-Win-Situation, für die beiden Kundenteams und für uns.

Ist gutes Teamwork ein zentraler Erfolgsfaktor?

Wallmeroth: Der Erfolg eines jeden Unternehmens basiert auf seinen Mitarbeitern. Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass die Chemie im Team nicht nur bestimmt, ob im Alltagsgeschäft effizienter oder besser gearbeitet wird. Gerade wenn es schwieriger wird, bewähren sich gute Teams. Zur Zeit wirken zahlreiche einschneidende Marktveränderungen oder Phänomene wie die Digitalisierung auf unsere Kunden ein. Strategien und Organisationen werden angepasst. Nur wenn der Teambegriff für echten Zusammenhalt steht, können solche Herausforderungen und auch Unwägbarkeiten gemeistert werden, ohne den Bestand des Teams und des Unternehmens zu gefährden.

Was leistet die ajco dahingehend für Ihre Kunden?

Bick: Unsere Themen sind meist so komplex oder zeitintensiv, dass sie durch einen alleine nicht sinnvoll zu bewältigen sind. Darum holen unsere Kunden erst Berater ins Haus. Von einem Projekt erwarten sie nicht nur einen fachlichen Knowhow-Transfer, sondern auch einen ‚sozialen‘, um die fachlichen Veränderungsprozesse intern umzusetzen. Das macht das Team zum allgegenwärtigen Handlungsrahmen unserer Arbeit. Ohne

erfolgreiches Teamwork kann man keinen Projekterfolg erreichen.

Adam: Man kann das auch anders herum denken. Wir helfen unseren Kunden, erfolgreich zu sein. Das ist der entscheidende Faktor für gutes Teamwork. Es hat wohl noch nie ein Projekt gegeben, das nicht erfolgreich war und trotzdem alle gedacht haben: „Mensch, wir sind ein tolles Team.“

Reich: Und für den Projekterfolg arbeiten wir nochmal anders als unsere Partner auf Kundenseite. Als Projektleiter tragen wir eine erhebliche Verantwortung. Wir ‚Externen‘ sind oft diejenigen, die am deutlichsten das Ziel vor Augen haben und es konsequent verfolgen, weil wir nicht vom Tagesgeschäft oder persönlichen beziehungsweise unternehmenspolitischen Differenzen abgelenkt sind. Dann agieren wir als Vermittler, Entscheidungskatalysator, Lösungsfinder und -beschaffer.

Adam: Wir müssen aber auch demütig bleiben. Manchmal erfüllen wir Aufgaben, entwerfen Prozesse, optimieren Abläufe. Nicht immer bleibt ein Fußabdruck. Doch manchmal ist das Bewusstsein für verschiedene Thematiken veränderbar. Dann hinterlassen wir nicht ‚nur‘ ein erfolgreiches Projekt, sondern haben unseren Kunden unsere Methoden, unser Vorgehen und unsere Art miteinander zu arbeiten nähergebracht. Dann ist der hinterlassene Teamgeist eine weitere Leistung der ajco. ■

WIE UMGEHEN MIT DER DIN 77230?

Im Juni 2018 hat das Deutsche Institut für Normung unter der Nummer DIN 77230 den Entwurf einer sogenannten ‚Basis-Finanzanalyse für Privathaushalte‘ vorgelegt. Die Umsetzung dieser Norm ist freiwillig. Mit der DIN 77230 ist der deutschen Finanzbranche aber ein erfrischend klarer und sinnvoller Beitrag im von europäischen Behörden und Gremien dominierten Regulierungsumfeld gelungen.

Komplexe Auswirkungen

Die DIN 77230 beschreibt einen Analyseansatz zum Eingang in eine Finanzberatung. Sie gibt verschiedene Muss-Anforderungen vor, um finanzielle Bedarfe von Privatkunden standardisiert zu erheben. Die Analyse bildet dann die Grundlage für die nachfolgende Beratung. Somit hat die Basis-Finanzanalyse Auswirkungen auf den gesamten

Beratungsprozess sowie auf zahlreiche weitere Handlungsfelder in Unternehmen. Diese gilt es zu verstehen.

Bewusst positionieren

Erst ein reflektierter Umgang mit der Norm ermöglicht es, Chancen und Risiken sowie Aufwand und Nutzen abzuwägen und sich konsequent zu positionieren. Je nach Geschäftsmodell,

Produktportfolio oder Vertriebskanal kann es auch sinnvoll sein, gerade keinen normierten Ansatz zu verfolgen. Keinesfalls kann die Norm ignoriert werden: Wer im vertrieblichen Kontext Finanzdienstleistungen anbietet, muss sich mit der DIN 77230 ergebnisoffen und bewusst auseinandersetzen. Lesen Sie mehr auf Seite 6 dieser Zeitung. ■

IN DIESER AUSGABE

Zukunft des Teamwork
Seiten 2 und 3

Der Kunde im Fokus
Seiten 4 und 5

Blick in die Beratungswelt
Seiten 6 und 7

ajco Insights
Seite 8

DER AHA!-EFFEKT – TEAMWORK IN AGILEN PROJEKTEN

Vor zwei Jahren hat die ajco einen Projektmanagement-Contest ausgelobt (vgl. ajco Kurier 2016). Auf dem Prüfstand stand auf der einen Seite der Klassiker in der Softwareentwicklung: die Wasserfallmethode. Ihr gegenüber standen die neuen, sogenannten agilen Projektmethoden wie Scrum. Im Praxistest der ajco musste sich der Wasserfall der flexiblen Scrum-Methodik geschlagen geben.

Ein Blick ins derzeitige Projektgeschäft scheint das Ergebnis der ajco zu bestätigen. Eine Studie des US-amerikanischen Beratungsunternehmens VersionOne zum IT-Sektor erbrachte, dass heute über 90 % der befragten Unternehmen agile Methoden einsetzen. Die agile Revolution, die 2001 im sogenannten ‚Agile Manifesto‘ ausgerufen wurde, kann aus Sicht der 17 Erstunterzeichner als erfolgreich angesehen werden. Das Wasserfall-Modell ist zumindest in der Softwareentwicklung in vielen Teilen abgelöst. Doch ist die Revolution damit zu Ende und die Agilität bereits zum neuen Klassiker avanciert?

Ein neuer Klassiker?

Einerseits ja, könnte man meinen, denn längst setzen nicht mehr vor allem Start Ups auf die agile Entwicklung. Auch in großen Konzernen, beispielsweise in der Automotive-Branche, erfordert der steigende Druck, innovative Ergebnisse zu präsentieren oder unmittelbar auf sich verändernde Kundenwünsche zu reagieren, flexiblere Projektmanagementansätze. Andererseits nein, weil sich etablierte Unternehmenskulturen weder so schnell noch so problemlos ändern lassen, wie die Vertreter agiler Ansätze es gerne suggerieren.

In den letzten Jahren konnte man zudem eine weitere Entwicklung beobachten: Der große Nachteil des Wasserfalls war seine Statik. Weil die linear organisierten und sequenziell aufeinander folgenden Phasen im Wasserfall nur nach unten ‚fallen‘, konnte die Methode mit den rapiden technischen Entwicklungen in der Softwarebranche nicht mehr Schritt halten. Auf der Gegenseite überschlugen sich große Thesen bis hin zur SAFe-Methodik (Scaled Agile Framework) oder der Radical Agility, die Gefahr liefen, nicht mehr an die unternehmerische Realität rückgebunden zu werden.

„Es widerspricht geradezu dem Geist der Agilität, bei einem einzigen agilen Framework stehenzubleiben und diesen zum neuen Klassiker in der Softwareentwicklung zu erheben“, meint Markus Reich, Associate Partner der ajco. „Dennoch erwarten wir weniger eine fortschreitende Revolution, als eine Etablierungsphase. Für uns geht es darum, gemeinsam mit unseren Kunden einen Zwischenweg zu gehen und verschiedene Best-Practice-Modelle für deren Herausforderungen auszuloten.“

Das Prinzip der Agilität

Agile Ansätze wie die Scrum-Methodik arbeiten anstelle von linearen Kaskaden mit sogenannten Sprints – Entwicklungszyklen, die meist im Zwei- bis Vierwochentakt stattfinden. Dieses Verfahren ist inkrementell und iterativ: Anforderungen werden Schritt für Schritt entwickelt und sofort umgesetzt.

Das Ergebnis kann unmittelbar getestet und von den Stakeholdern abgenommen werden. Die Folge sind kurze Reaktionszeiten und eine transparente Übersicht darüber, welche Teillösungen tatsächlich fertig entwickelt sind. Inhalte können so immer wieder angepasst werden – auch dann, wenn sich Anforderungen ändern. Insgesamt ist die Geschwindigkeit in der Entwicklung sehr hoch, weil kleinere Teams zentrale Entscheidungen in enger Zusammenarbeit mit dem Management treffen – oft sogar in direkter Absprache mit dem Kunden.

Das Prinzip der Agilität verspricht viel Gutes. Es steht ebenso im Zeichen flacher Hierarchien und kreativer, motivierter, entscheidungsfreudiger Mitarbeit wie im Zeichen von Innovationskraft, Resilienz, Wachstum und Effizienz. Doch sind allzu leuchtende Schlagworte trügerisch, wie die Beraterinnen und Berater der ajco aus ihrer Projekterfahrung wissen.

aber auch für die Mitarbeiter. Außerdem darf die Teilautonomie, die Entwicklungsteams gewährt wird, nicht den Unternehmenszielen entgegenlaufen. Und freilich gelten auch in agilen Projekten die Limitierungen von Budget und Zeit. Dass heute agile Methoden zur Verfügung stehen, heißt keinesfalls, dass Projekte zu Selbstläufern geworden sind.

Gezielte Agilität

Um das Potential, das agiles Arbeiten verspricht, auch wirklich ausschöpfen zu können, müssen bestimmte Grundprinzipien eingehalten werden, die bereits in den 1970er Jahren im Wasserfall definiert wurden: Konsequente Produkt- und Ergebnisorientierung, Berücksichtigung ähnlicher Projekterfahrungen, klare Verantwortungsverteilung sowie wirkungsvolle Steuerungsinstrumente.

Es lassen sich zweifelsohne gute Argumente für die These finden, dass die Arbeitswelt von morgen eine Führungs-

Scrum fördert Teamwork

Trotz der genannten Einwände setzt auch die ajco auf die agilen Projektmanagementmethoden. Die Berater der ajco sind also erstens ausgebildet in der Arbeit mit klassischen Projektmanagementmethoden; zweitens zertifiziert die ajco ihre Consultants aber auch nach PRINCE2, als Scrum Master oder Scrum Product Owner. In beiden Modellen, aber auch in projektspezifischen Mischformen, kann die ajco von der Strategie bis in die Umsetzung alle Rollen ausfüllen. Die Kunden der ajco profitieren: „Aus unserer Projektpraxis wissen wir, dass sich viele Verantwortliche noch schwer damit tun, die agilen Methoden mit der Notwendigkeit eines hohen Maßes an Organisation zusammenzudenken. Eine unserer Aufgaben ist es, ihnen eben dabei zu helfen“, sagt Markus Reich. „Noch wichtiger sind uns aber zwei uneinholbare Vorteile, die agile Methoden gegenüber dem Wasserfall



Markus Reich, Associate Partner der ajco

nachgesagt, im Elfenbeinturm vor sich hin zu spezifizieren. Die IT entwickelt nur das, was sie verstanden hat – oder was überhaupt möglich ist. Das Management wundert sich mitunter über die Ergebnisse, ohne aber vorher selbst überblickt zu haben, ob das Projekt funktioniert oder nicht.

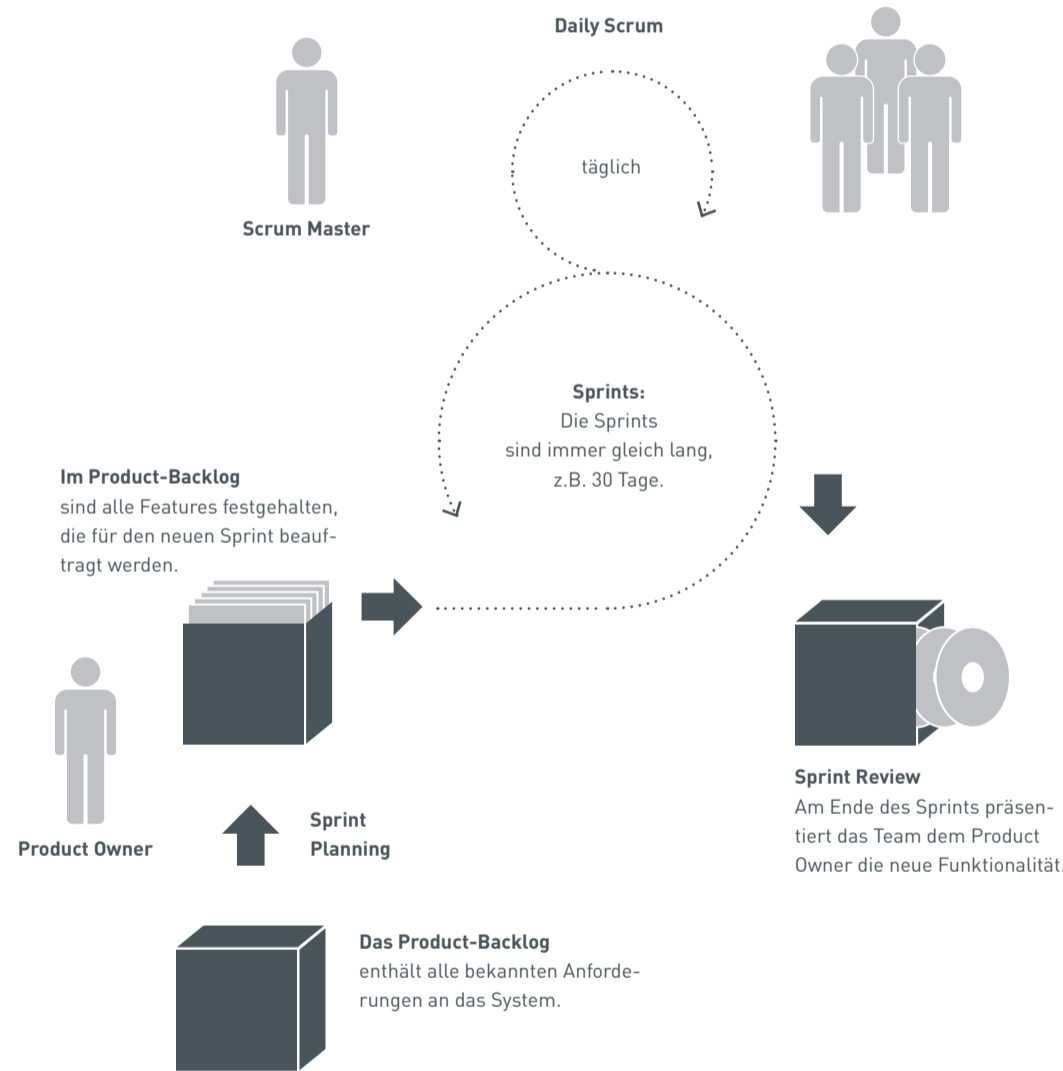
Solche Projekte sind weder nach den Maßstäben von Zeitaufwand und Kosten wünschenswert noch tragen sie zu einem guten und kreativen Arbeitsklima für meist motivierte Entwickler bei. Teamwork entsteht erst, wenn man gemeinsam am selben Projekt arbeitet.

Der Aha!-Effekt

Die großen Vorteile des Scrum-Ansatzes liegen darin, dass von vorne herein alle Abteilungen an einen Tisch geholt werden. Anstatt Aufgabenblöcke weiterzureichen, verstehen alle Beteiligten das Projekt als ein großes Gemeinsames, in das sie sich von Beginn an einbringen. Die Fachabteilungen spezifizieren ein Konzept dann nicht so lange, bis es in die Vorgaben des Managements passt. Stattdessen stellen sie von Beginn an Rückfragen, benennen Probleme oder bringen eigene Ideen ein. Die IT übersetzt dann nicht nur die Wünsche der Fachabteilungen in Software, sondern hinterfragt von Anfang an Umsetzungsvorstellungen oder zeigt vorher völlig unbekannte Möglichkeiten auf.

Außerdem sitzen die Stakeholder nicht nur einmalig in dieser Form zusammen, sondern ungefähr alle zwei bis vier Wochen. Innerhalb dieser Zeitspanne erfolgt ein sogenannter Sprint, in dem eine fest vereinbarte Anzahl an sogenannten User Stories umgesetzt wird. Diese User Stories können im Sprint Review direkt vom Product Owner und bei Bedarf von den Stakeholdern selbst getestet und abgenommen werden. Im Sprint Planning werden anschließend weitere User Stories für den nächsten Sprint festgelegt.

Auf diese Weise können Maßnahmen relativ einfach, aber vor allem nach ganz neuen Maßstäben priorisiert werden. Auch Änderungswünsche können so zeitnah eingebracht und umgesetzt werden. Viel wichtiger aber: Wenn sich die unterschiedlichen Abteilungen tatsächlich in ein kontinuierliches Gespräch begeben, entstehen Aha!-Effekte, die niemand vorher planen konnte. Das motiviert nicht nur alle Beteiligten ungemain, sondern ist einer der Erfolgsfaktoren von Scrum-Projekten schlechthin. „Auch für unsere Berater sind das mit die schönsten Momente bei der Arbeit. Denn im besten Fall managen wir Projekte so, dass genau solche Situationen entstehen“, sagt Markus Reich. ■



Exemplarischer Sprint des Scrummodells

Brave New Arbeitswelt

„Es wird oft unterschätzt, dass der Begriff der Agilität Gefahr läuft, mitunter als Ausrede zu dienen für Ordnungslosigkeit, Intransparenz oder gar Stagnation, wenn agiles Arbeiten nicht mit Selbstorganisation, Rechenschaftspflicht und Teamwork einhergeht“, sagt Markus Reich. Vertreter agiler Methoden richten ihren Blick insbesondere auf die möglichen Vorteile bei der Entwicklung selbst. So kann allerdings der übergeordnete Rahmen aus dem Auge geraten. Beispielsweise trifft die neue Methodik nicht selten auf Unternehmensstrukturen, die auf diese Art des Entwickelns noch gar nicht vorbereitet sind. Das gilt für Prozesse und IT, insbesondere

und Unternehmenskultur erfordert, in der steile Hierarchien, penible Arbeitsteilungen und isolierte Projektphasen der Vergangenheit angehören sollten. Dieser Wandel kann jedoch nur als behutsamer Prozess gelingen, der das ganze Unternehmen mitnimmt. Wenn die klassische Rolle des Projektmanagers vom sogenannten Product Owner abgelöst wird, der die Kundenperspektive ins Projekt hineinträgt, und wenn die Vorgesetzten zu coachenden Scrum Mastern werden, dann darf das nicht zu Zuständigkeitslosigkeit oder gar Verantwortungslosigkeit gegenüber den Mitarbeitern führen. Im Gegensatz zum oft Behaupteten sind agile Projekte durchaus auf einen relativ hohen Steuerungsaufwand sowie auf klare Dokumentationen angewiesen.

haben: Erstens das Teamwork und zweitens den Aha!-Effekt.“

Arbeit am selben Projekt

Das Bild vom sogenannten ‚Silodenken‘ ist in vielen Unternehmen verbreitet. Darunter ist das Problem zu verstehen, dass man zwar im Rahmen eines einzigen großangelegten Projekts arbeitet, von echter Zusammenarbeit aber nur selten die Rede sein kann. ‚Silodenken‘ entsteht oft dann, wenn die einzelnen Mitglieder eines Teams in der gemeinsamen fachlichen Arbeit dem Denkhorizont der eigenen Abteilung beziehungsweise des eigenen Arbeitsschwerpunkts verpflichtet bleiben. Den Fachabteilungen wird dann

DAS TESTING STEHT AM ENDE – ODER EINFACH MITTENDRIN

Im Schatten der Diskussion um wasserfallbasierte oder agile Projektmanagementmethoden hat in den vergangenen Jahren ein weiteres Thema immer stärker an Relevanz gewonnen: das Testing. Unabhängig davon, ob die geplanten Anforderungen eines Softwareprojekts als Pflichtenheft im Wasserfall oder als User Stories in Scrum formalisiert sind, bleibt eine grundlegende Herausforderung dieselbe: Sicherzustellen, dass nach einem Softwareprojekt oder einer Änderung in der IT weiterhin alles so funktioniert, wie es soll.

Ein übergreifender Faktor

Am Ende eines jeden Wasserfall-Projekts steht klassischerweise die Testphase. Hier soll überprüft werden, ob die benötigten Funktionalitäten fehlerfrei zur Verfügung stehen und die Endnutzer eine neue Software akzeptieren. Wenn der Plan bis dahin aufgeht, steht dem Projekterfolg eigentlich nichts im Weg. Wenn zum Ende eines Projekts hin der zeitliche Druck steigt, wird dem Testen aber oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Schlimmstenfalls dient die Einführung einer Software dann nicht der besseren Zusammenarbeit im Unternehmen; vielmehr wird die Nutzung zum demotivierenden Zwang für die Mitarbeiter.

Die agile Softwareentwicklung hat zum Ziel, dass Veränderungen in der IT möglichst schnell live gehen – unabhängig davon, ob während der Projektlaufzeit neue Managementanforderungen,

Kunden- oder Nutzerwünsche an eine Software herangetragen werden. Mit steigender Agilität verschiebt sich auch der Zeitpunkt des Testings. Im besten Fall schließt das Testen ein Projekt dann nicht nur ab, sondern läuft in einem ebenfalls agilen Modell nahezu während des gesamten Projektzyklus parallel zur Entwicklung selbst.

Für beide Modelle gilt aber gleichermaßen, dass ein gutes Testkonzept sowie eine methodische Durchführung des Testings unerlässlich sind, um den Erfolg von Softwareprojekten sicherzustellen.

Problemfelder des Testings

Von der Funktionalität eines unternehmensrelevanten Softwaresystems hängt nicht nur ab, ob Endnutzer fehlerfrei zugreifen können. Auch Folgeprozesse, die beispielsweise in einem CRM angeschlossen werden, müssen richtig angebunden sein, damit der alltägliche Geschäftsablauf nicht ins Stocken gerät.

In vielen Unternehmen stehen für Softwaretests allerdings nur wenige interne Ressourcen bereit. Oft kommen Tester und Nutzer in einer Person zusammen. Wenn aber erst die Endnutzer eine Fehlfunktion bemerken, kann es zum Teil lange dauern, bis diese behoben ist – insbesondere in kleineren Unternehmen, wo es keine verantwortliche Abteilung gibt. Darüber hinaus testet ein Mitarbeiter vor allem diejenigen Prozesse, die für den jeweiligen Nutzer beziehungsweise Nutzerkreis im Tagesgeschäft relevant sind. Für ein Testing

außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs fehlen fast immer Zeit und auch Motivation. Dagegen schafft es auch keine Abhilfe, ein ‚Endnutzertesting‘ auf diverse Verantwortliche zu verteilen. Denn dann kommt es fast immer zu uneinheitlichen Testfällen und großen Abweichungen in der Durchführung. Qualitätsmaßstäbe festzulegen und einzuhalten wird so zur Unmöglichkeit.

In der Banken- und Versicherungsbranche erhält das Testing außerdem eine regulatorische Komponente: Wenn hier eine Fachabteilung neue Spezifikationen vorgibt, wenn ein Problem behoben werden muss, oder wenn ein Softwareupdate durchgeführt werden soll, braucht es klare Kriterien dafür,

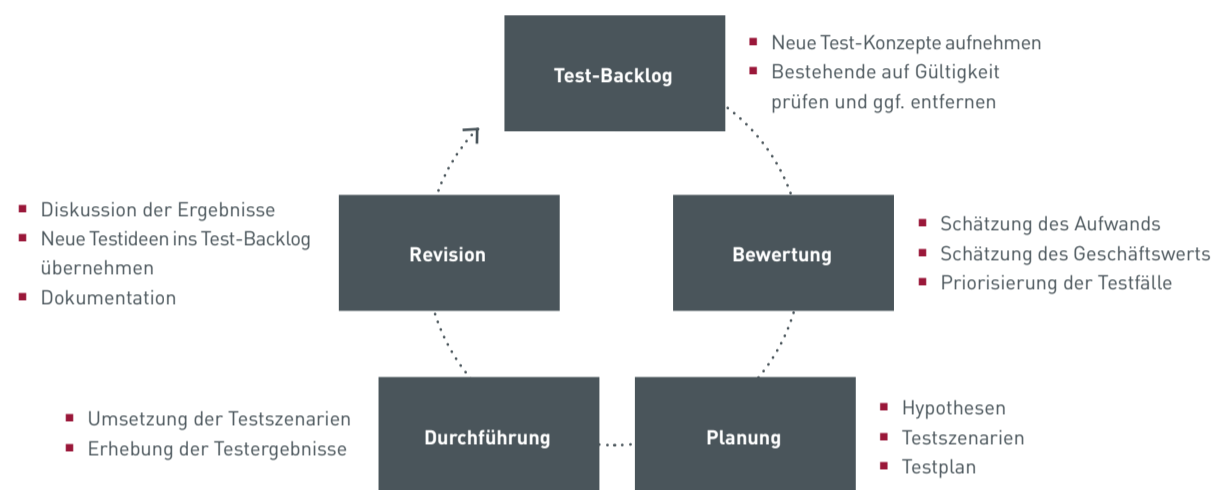
wann ein Software-Release live beziehungsweise nicht live gehen darf. Das Testing kann dann ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument sein, um die Gesetzeskonformität des Geschäftsablaufs sicherzustellen.

Testsupport durch die ajco

Die ajco verfügt über mehrere nach den Maßstäben des International Software Testing Qualifications Board geprüfte Certified Tester ISTQB, die auf Erfahrung in Testprojekten unterschiedlicher Branchen zurückgreifen können. Darüber hinaus sind die ajco-Consultants geübt in der Arbeit mit gängigen Testing-Tools wie HP ALM. Bei Bedarf stellt die ajco

sogar ein komplettes Testsystem zur Verfügung, das auf Zephyr, einem Testing-Add On für die operative Projektmanagement-Software Jira basiert.

Kunden der ajco können aber auch auf einzelne Leistungen aus dem umfassenden Testangebot zurückgreifen – dazu gehören: Testmanagement, Erstellung von Testkonzepten, Testfallerstellung, Testfalldurchführung, Defect Management, Erstellung von Testing-Reports oder der Support bei PMO-Aufgaben für das Testing. Unabhängig von der Organisationsweise eines Projekts unterstützt die ajco ihre Kunden, qualitätssicherndes Testing effizient umzusetzen und methodisch abzusichern. ■



Nicht nur im Wasserfall-Modell, auch im agilen Umfeld unterstützt die ajco ihre Kunden, qualitätssicherndes Testing effizient umzusetzen und methodisch abzusichern – beispielsweise im Rahmen eines agilen Testmanagement- Zyklus

TEAMWORK MIT SYSTEM – DIE AJCO MACHT ES VOR

Wenn Du nicht mehr weiter weißt, dann gründe einen Arbeitskreis. Dass dieses negativ konnotierte Sprichwort in der Arbeitswelt seit langem gebräuchlich ist, zeigt, dass das Thema Zusammenarbeit seit jeher eine zentrale Rolle in der Unternehmenswelt spielt. Der dahinterliegende Sarkasmus kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass Fragestellungen rund um das Teamwork auch zukünftig ihre Relevanz behalten werden, und dass es dabei immer komplexer wird, Zusammenarbeit zu organisieren.

Mittlerweile stehen zahlreiche elektronische Hilfsmittel zur Verfügung, die gemeinsames Arbeiten unterstützen. Die ajco greift auf eine große Bandbreite solcher Software zurück und hilft ihren Kunden bei der Auswahl der passenden Tools für deren jeweils spezifischen Anforderungen, um Zusammenarbeit zu beschleunigen, qualitativ zu verbessern und erworbenes Wissen zu konservieren.

Von der Rundmail zum geteilten Arbeiten

War es vor der Jahrtausendwende noch die E-Mail mit Anhang, mit der Aufgaben und Dokumente verteilt wurden, so gibt es mittlerweile ein großes Angebot an Software, mit welchen ganze Abteilungen und Unternehmen zusammen und sogar über die jeweiligen Grenzen hinaus arbeiten. Insbesondere die Cloud-Technologie ermöglicht es, von

verschiedenen Standorten aus und mittels unterschiedlichster Endgeräte auf einen gemeinsamen Speicherpool zuzugreifen.

Über die Sharepoint-Plattform von Microsoft beispielsweise können sich Mitarbeiter auf Team-Websites zusammenschließen und gemeinsam wie zeitgleich ein Dokument erarbeiten. Dieses wird anschließend zentral abgelegt. Das Fachwissen Einzelner ist damit nicht nur konserviert, sondern überdies innerhalb eines Unternehmens geteilt und für andere Mitarbeiter zugänglich. So werden die Informationswege derjenigen verkürzt, die auf das abgelegte Wissen zugreifen müssen, aber auch Anlaufstellen geschaffen, beispielsweise für Mitarbeiter, die sich für ein bestimmtes Thema interessieren.

Effiziente Aufgabenverteilung

Die ajco nutzt sowohl in ihren Kundenprojekten als auch zur internen Zusammenarbeit unter anderem Microsoft Teams – eine Plattform zur Kommunikation innerhalb von Arbeitsgruppen, in der Funktionen für Chats, Meetings, Notizen und Anhänge miteinander kombiniert sind. In Teams können neben Microsoft-Produkten wie Office auch Produkte anderer Hersteller integriert werden.

Jira von Atlassian funktioniert eigenständig, kann aber zudem als sinnvolles Komplement zu Teams gesehen werden. Jira wurde als Webanwendung zum operativen Projektmanagement konzipiert, wird aber auch in nicht-technischen Bereichen für das Aufgabenmanagement eingesetzt. Das Tool ermöglicht es den Nutzern, Informationen gezielt zu teilen, Zuständigkeiten transparent festzulegen, Aufgaben schnell zu vergeben und den Stand einer Bearbeitung einfach nachzuverfolgen.



Der moderne Arbeitsplatz

Projektorganisation und Controlling

Projektspezifisch aufgesetzte Tools helfen, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen zu managen und externe Partner zu integrieren. Mit den Programmen SAP JAM oder Jive von Aurea beispielsweise können Dokumente abteilungs- oder gar unter-

nehmensübergreifend geteilt werden. Hierbei ist es möglich, hierarchische oder exklusive Zugriffe einzurichten, um etwa Informationen zum Projektbudget oder zum Controlling nur bestimmten Nutzergruppen zugänglich zu machen.

Eine toolgestützte Projektorganisation ermöglicht es außerdem, Aufgaben zu clustern und so die Umsetzung verschiedener Aufgabenblöcke im Blick zu behalten. Das Controlling erfolgt dann auf Grundlage von verschiedenen Informationen, die auf sogenannten Boards, elektronischen Übersichten, zusammengestellt werden. Mit diesen erhalten Nutzer ein Instrument zur Hand, um Arbeitsfortschritte transparent nachzuvollziehen oder negative Trends frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.

Bibliothek der Zukunft

Mit Kollaborationstools können nach abgeschlossenen Tätigkeiten oder Projekten nachvollziehbare Dokumentationen erstellt werden. Ein Beispiel hierfür ist Confluence von Atlassian, eine kommerzielle Wiki-Software, die von vielen Unternehmen und Organisationen zum Wissensaustausch verwendet wird, die aber zunehmend auch als Basis für öffentliche Wikis im Internet zum Einsatz kommt.

Darüber hinaus verfügen die meisten Tools über umfangreiche (interne) Suchmaschinen, mit denen Mitarbeiter herausfinden können, warum in einem Projekt welche Entscheidungen getroffen worden sind oder wie bestimmte, immer wieder auftauchende, Probleme gelöst werden können. Eine toolgestützte Aggregation von Daten kann so zum wertvollen Beitrag für die zukünftige Sicherung von Unternehmenswissen werden.

Das passende Tool

Um eine zentrale Herausforderung für die toolgestützte Zusammenarbeit zu beschreiben, steht ein Sprichwort aus der IT-Welt parat: A fool with a tool is still a fool. Die Qualität der toolgestützten Kollaboration steht und fällt mit der Disziplin der Mitarbeiter. Die hier vorgestellten Tools setzen voraus, dass alle relevanten Informationen geteilt werden; außerdem, dass den Kollegen rechtzeitig angezeigt wird, wenn mit Hilfe der Software ein mögliches Problem identifiziert wurde.

Die ajco hilft ihren Kunden zu gewährleisten, dass die Vorteile der verschiedenen Tools unternehmensintern auch erkannt und diese genutzt werden. Darüber hinaus unterstützen die IT-Consultants der ajco bei der Auswahl der passenden Software für die jeweils branchen- oder unternehmensspezifischen Anforderungen oder bei der Konsolidierung derjenigen Programme, die bereits im Einsatz sind. ■

CRM – DIE ZUKUNFT DES BEZIEHUNGSMANAGEMENTS

Die Zahl der Branchen und Unternehmen, bei denen einzelne Mitarbeiter in Vertrieb, Key Account Management oder Service eine Kundenbeziehung dauerhaft und alleine im Griff haben, sinkt. Zwar wird an vielen Stellen noch ein Kampf über die Kundenhoheit geführt, doch die Anforderungen und der Druck der Kundenseite sowie seitens des Wettbewerbs verändern die Art, Kundenbeziehungen zu managen, nachdrücklich.

Service: einfach, schnell, flexibel

Die Erwartung der Kunden an einfache, schnelle und flexible Services wächst nicht mehr nur in der B2C-Welt, sondern auch im B2B-Bereich:

Onlineportale und Datenschnittstellen sollen Informationen rund um die Uhr in Echtzeit bieten. Webshops müssen zu eingesetzten Produkten passende Verbrauchsmaterialien anbieten und Bestellungen quasi über Nacht abgewickelt werden.

Die Unternehmen reagieren: So unterstützen die IT-Consultants der ajco immer mehr Kunden dabei, Extranet-Lösungen, Online-Prozesse und Webshops in ihre Infrastruktur zu integrieren. Zudem ergänzen sie ihr Serviceangebot durch Soziale Medien, Communities und Apps, sogar erste Chatbots werden bereits ausprobiert. Selbst dort, wo diese Entwicklungen vor einigen Jahren noch strikt abgelehnt wurde, finden Pilotprojekte statt.

Keine Kundenbeziehung ohne den Faktor Mensch

Ersetzen diese neuen Serviceangebote – zukünftig durch künstliche Intelligenz verstärkt – den Menschen als Beziehungsmanager? Generell nicht. Denn ersetzt werden überwiegend wiederholbare und automatisierbare Aufgaben. Nicht ersetzbar hingegen ist der menschliche Partner als Vertrauensperson. Der Fachmann, der komplexe Probleme löst, neue Ideen und Ansätze für gemeinsame Geschäfte entwickelt und als qualifizierter Ansprechpartner dient, wenn Maschinen an ihre Grenzen stoßen. Es sind also die Fähigkeiten und Tätigkeiten, die sich im Kundenbeziehungsmanagement ändern müssen.

Überblick bewahren, effizient arbeiten

Könnte der Vertriebsmitarbeiter vor fünf Jahren noch sagen, dass er die Historie des Kunden im Kopf hat, ist dies in der vernetzten Welt von 2018 schlichtweg nicht mehr möglich. CRM-Systeme kompensieren diese Entwicklung: Sie geben Mitarbeitern in allen Bereichen des Unternehmens den Überblick über alle kanalübergreifenden Kundenaktivitäten. Produkte, Verträge und Kennzahlen werden je nach Relevanz für die Mitarbeiterrolle dargestellt.

Ein gutes CRM-System versetzt seinen Nutzer also erst in die Lage, die Kundenbeziehung auch in der vernetzten Welt wieder vollumfassend wahrzunehmen. Darüber hinaus unterstützt es bei der Analyse und der Interpretation der aggregierten Daten und bietet Handlungsvorschläge. Kombiniert mit Kreativität und vertrieblichem Geschick werden so smarte Entscheidungen und effiziente Vertriebs- und Serviceprozesse unterstützt.

Team-Play

Erfolgreiche Kundenbeziehungsmanager sehen die neuen digitalen Services als Unterstützung und Entlastung von wenig produktiven Tätigkeiten – und nicht als Feind Ihres Jobs oder Wettbewerber um den Kunden. Sie konzentrieren sich auf die Kundenbeziehung und nutzen die Möglichkeiten der systemischen CRM-Unterstützung für ihren Vertriebs Erfolg oder die jeweiligen Servicebedürfnisse. Gleichzeitig gewinnt die Zusammenarbeit im Team an Bedeutung, um die Bedürfnisse der

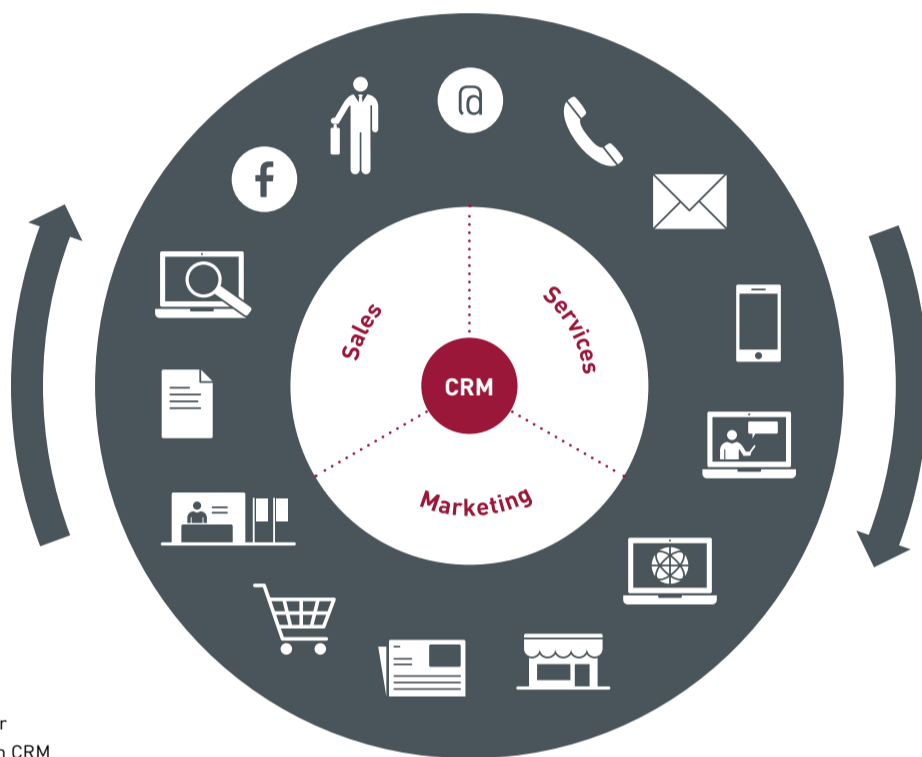


Martin Ehret,
Geschäftsführer der ajco

Kunden zu erfüllen. Kollaborative Plattformen wie beispielsweise JAM von SAP oder Jive von Aurea ergänzen die CRM-Landschaft entsprechend um eine systemische Unterstützung.

Das Big Picture im Fokus

Vertrieb und Service kundenorientiert und bereichsübergreifend zu denken sowie neue digitale Möglichkeiten zu berücksichtigen ist häufig nicht einfach. ‚Das haben wir schon immer so gemacht‘ und ‚es funktioniert doch auch so‘ stehen dem oft ebenso entgegen, wie Bereichsinteressen. Hier hilft nur, sich zurückzulehnen, vom Kunden her ‚out of the box‘ zu denken und vermeintliche Limitationen zunächst zu ignorieren. Hier helfen die Berater der ajco mit viel Erfahrung, dem Blick auf den Kunden und das große Ganze – aber auch dem Wissen, wie Veränderungen in Systemen aber auch in Vertrieb und Service erfolgreich umgesetzt werden. ■



Vernetzung der
Touchpoints im CRM

SAP C4/HANA – ÜBER BESTE VORAUSSETZUNGEN UND ERFOLGREICHE INTEGRATIONEN

Rund um die CRM-Software C4/HANA hat die SAP im Jahr 2018 verschiedene selbst entwickelte und in den letzten Monaten zugekaufte Systeme gebündelt. Das Management verfolgt ehrgeizige Ziele: SAP-Chef Bill McDermott ließ Anfang Juni auf der Kundenkonferenz Sapphire durchblicken, man wolle nichts weniger als den Markt für das Customer Relationship Management (CRM) neu definieren.

Software mit System

Das CRM-Team der ajco beobachtet die Entwicklungen bei SAP genau und erkennt große Chancen: Mit der cloud-basierten Software C4/HANA hat SAP eine technisch innovative und bei der Nutzung intuitive CRM-Lösung entwickelt, die vollständig in das SAP-Portfolio rund um SAP S4/HANA im Zentrum eingebunden ist. Insbesondere SAP S4/HANA-Nutzern sind durchgehende Prozesse mit einer tiefen Integration bei allen Geschäftsanwendungen geboten.

C4/HANA – the ajco way

Mit C4/HANA hat SAP beste Voraussetzungen für die moderne Arbeit mit einem CRM geschaffen. Die ajco stellt sicher, dass die Potentiale der Software auch in unterschiedlichsten Unternehmen ankommen und dort entfaltet werden können.

„Auf der einen Seite haben wir eine langjährige Erfahrung aus einer Vielzahl von CRM-Projekten. Das heißt nicht nur eine große CRM-Expertise, sondern auch ein umfassendes Verständnis von Vertriebs-, Service- und Marketingprozessen“, erklärt Gabor Horvath, Associate Partner der ajco und zertifizierter C4/HANA-Spezialist. „Auf der anderen Seite sehen wir immer



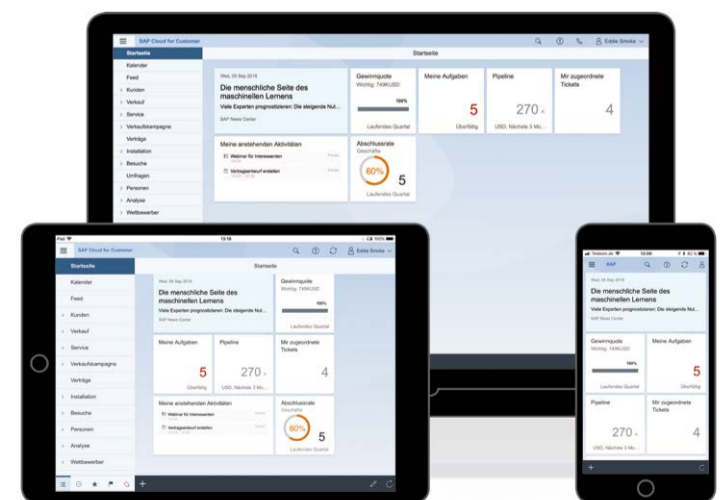
Gabor Horvath, Associate Partner der ajco
und zertifizierter C4/HANA-Spezialist

wieder, dass es beim Thema CRM – manchmal noch ein bisschen mehr als um Software – um Menschen geht. Seien es Mitarbeiter in Vertrieb und Service unserer Kunden, seien es die Kunden unserer Kunden – ein gutes CRM ist eben erst einmal eine gute Grundlage. Die Integration aber ist eine ganz andere Aufgabe. Wir arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen, damit ein neues CRM auch verstanden und – das wird oft unterschätzt – auch wirklich genutzt wird“, sagt Horvath.

Technisches Teamwork

Beim Thema SAP können die Kunden der ajco zusätzlich auf das außerordentliche SAP-Knowhow von IBsolution zurückgreifen. Das mittelständische Beratungshaus wurde im Jahr 2003 von drei ehemaligen SAP-Mitarbeitern gegründet und hat heute über

100 Mitarbeiter. IBsolution ist nicht nur Spezialist für alle SAP-Themen, sondern auch für Bereiche wie Business Intelligence und Technologieberatung. Von dieser Unternehmenskooperation profitieren neben den ajco-Kunden nicht zuletzt auch die CRM-Consultants der ajco selbst. ■



„Besser handeln, mehr verkaufen“
– Einblicke in die CRM-Software SAP C4/HANA



- Die 1972 gegründete SAP SE ist der weltweit umsatzstärkste Anbieter von Software und Softwareservices im Bereich der Unternehmensanwendungen.
- SAP Hybris ist eine moderne Cloud-Software, die jeweils eigenständige Lösungen für Customer Relationship, Marketing und Commerce in einem ganzheitlichen Ansatz verbindet und sich optimal in bestehende SAP IT-Landschaften integrieren lässt.

DSGVO-KONFORME DATENBESTÄNDE MIT AJCO NOBODY

Für die reibungslose Einführung oder Weiterentwicklung eines CRM-Systems ist es entscheidend, die Funktionen und Prozesse des neuen Systems sowie die Schnittstellen zu Bestandsystemen zu testen. Was logisch klingt, ist gar nicht so leicht zu bewerkstelligen. Nicht nur zu enge Zeitpläne und Kostenrechnungen verstehen das Testing gerne mal als Puffer, auch die Suche nach geeigneten Datenbeständen stellt spätestens seit Mai 2018 eine Herausforderung dar.



Henry Thieme, Technischer Consultant der ajco und Entwickler von ajco nobody

Neue rechtliche Anforderungen

Die Datenschutz-Grundverordnung der EU (DSGVO) stellt weitreichende Anforderungen an den Umgang mit personenbezogenen Daten. Wo früher, insbesondere im B2B-Umfeld, Datenbestände aus den Produktivumgebungen eines Unternehmens kopiert und in Test- und Entwicklungssysteme übertragen wurden, braucht es nach der DSGVO andere Wege, um weiterhin realitätsnah testen zu können.

Viele Unternehmer stehen jetzt vor der Frage, wie man die Anforderungen aus dem Testmanagement mit den aktuellen Datenschutzanforderungen in Einklang bringt. Die Lösung besteht aus zwei Teilschritten:

1. Produktions-, Test- und Entwicklungsumgebungen sollten zukünftig klar voneinander getrennt werden. Das

heißt: Daten aus dem einen System dürfen nicht mehr durch einfaches Copy and Paste übertragen werden, sondern nur noch mittels dafür geeigneter Software.

2. Außerhalb des Produktivsystems sollte ausschließlich mit anonymisierten Datenbeständen gearbeitet werden. Weil diese alle relevanten Informationen behalten, sind sie so realitätsnah wie kopierte Daten, jedoch keinem einzelnen Kunden mehr zuzuordnen.

Ein solches Vorgehen vermeidet Verletzungen des Datenschutzes. Gleichfalls reduziert es das Risiko, dass Daten über Entwicklungs- und Testsysteme in die Hände eines unbefugten Nutzerkreises

gelangen. So sind nicht nur die gesetzlichen Anforderungen erfüllt, sondern auch die eigene Sicherheit sowie die der Kunden erhöht.

Anonymisierung mit ajco nobody

Die ajco hat für die neuen Anforderungen an den Datenschutz ein hausinternes Anonymisierungstool entwickelt: ajco nobody. Dieses anonymisiert oder löscht personenbezogene Daten, beispielsweise werden:

- Vor- und Nachnamen durch Zufallsnamen ersetzt.
- Geburtsdaten auf Zufallswerte gesetzt.
- Irrelevante Historisierungsdaten

sowie Einträge in unstrukturierten Datenfeldern gelöscht, zum Beispiel dass ein Kunde seinen Hund, Rotwein und den FC Bayern München mag.

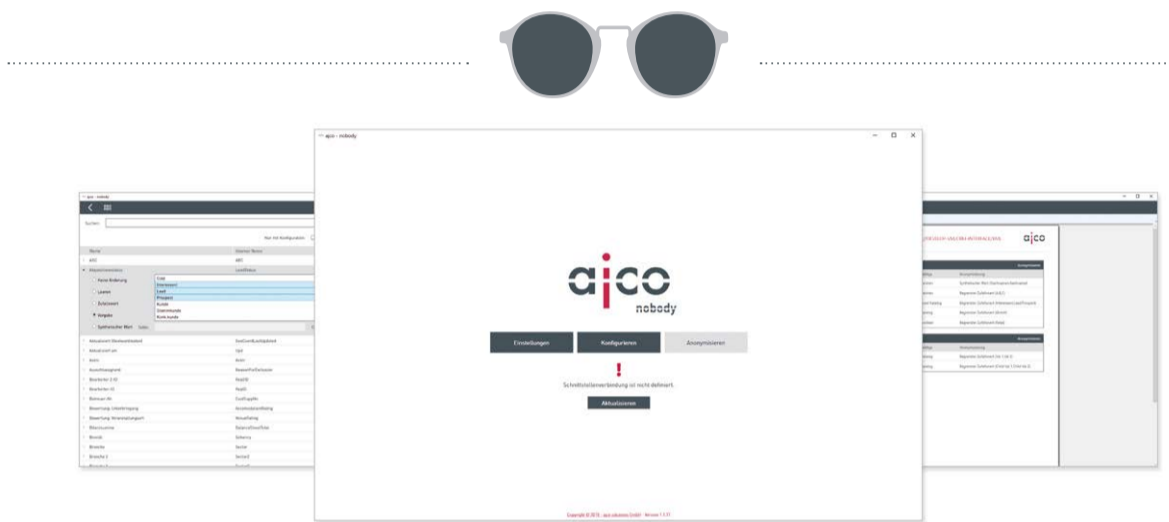
Erweiterung für das Aurea.CRM

ajco nobody wurde zunächst als Erweiterungstool für das Aurea.CRM konzipiert. Es nutzt das Datenmodell der jeweiligen CRM-Installation, sodass individuelle Anpassungen erkannt und berücksichtigt werden, somit:

- Erkennt das Tool automatisch individuelle Datenmodelle und unterstützt bei der Definition einer spezifischen Anonymisierungsstrategie.

- Stellt es bei der Arbeit mit CRM-Schnittstellen sicher, dass auch nach einer Anonymisierung die notwendige Datenintegrität gegeben ist.
- Anonymisiert ajco nobody den vorhandenen Produktionsbestand, sodass kein separater Datenbestand aufgebaut werden muss, um realitätsnah testen und entwickeln zu können.

Mit geringen Modifikationen lässt sich ajco nobody auch für andere Softwareanwendungen und Datenbanken nutzen. Die Consultants der ajco beraten Sie gerne zum Einsatz von ajco nobody sowie zu weiteren Themen rund um die DSGVO.



ajco nobody: Datenschutz für Aurea.CRM

NEUES VON AUREA – DIE GANZE BREITE DES CRM

Auch im Jahr 2018 hat der US-amerikanische Hersteller des Aurea.CRM die Software sowohl in der Breite als auch hinsichtlich der Leistung verbessert. Aurea hat gezielt auf die heutigen Anforderungen an Kommunikation, Management und Mobilität reagiert. Insbesondere die neuen Zukäufe versprechen die über 30 ajco-Kunden spürbare Mehrwerte. Diese wurden erfolgreich in das bewährte on premise System Aurea.CRM integriert und bieten noch umfassendere CRM-Lösungen für Vertrieb, Service und Marketing.

Newsletter-Tool ergänzt Kampagnenmanagement

Der Aurea Campaign Manager (ACM) – vormals Lyris – hat mit seinem Release R1 im Jahr 2018 einen großen Entwicklungsschritt gemacht. Besonderes Augenmerk wurde auf die nahtlose Integration mit dem Aurea.CRM gelegt. Darüber hinaus dürfen sich Nutzer über eine neue und äußerst smarte Oberfläche freuen.

Newsletter oder eventbasierte E-Mails können nun übersichtlich im Kampagnenmanagement des CRM verwaltet werden. Gestaltung und Ver-

sand übernimmt dann der integrierte Campaign Manager. Link-Tracking und Bounces erfolgen automatisiert. Weitere E-News-Kennzahlen werden gezielt erhoben und liefern sinnvolle Daten zurück in das CRM.

Intranet und Extranet mit Jive

Mit Jive ist die Aurea-Produktsuite um eine weitere wichtige Softwarekomponente gewachsen. Jive bietet ein interaktives Intranet für Mitarbeiter, kann aber auch zusammen mit Vertriebspartnern und Kunden genutzt werden. Informationen können so zum

Beispiel in einem gemeinsamen, sogenannten Deal Room einfach und schnell ausgetauscht und im Rahmen einer CRM-Opportunity verwaltet werden.

Eigenentwicklungen ergänzen das CRM

Auch die Entwicklungsabteilung von Aurea ist eifrig am Werk. So wurde nicht nur an der Performance gearbeitet, mit dem CRM.Client wurde zudem eine neue, betriebssystemunabhängige App für mobile Geräte eingeführt. Die Roadmap von Aurea sieht also vielversprechend aus.



- Das Unternehmen mit Sitz in Austin (Texas, USA) verzeichnet ein jährliches Umsatzwachstum von 300% und hat weltweit ca. 4.000 Kunden.
- Das Aurea.CRM gibt es als Standard Edition oder als Enterprise Edition zur Subskription.

ARBEITEN IM TEAM BEI DER AJCO

Im Jahr 2018 durfte sich die ajco über eine doppelte Auszeichnung der Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu freuen. Als eines unter 4,4 % der auf kununu bewerteten Unternehmen bekam die ajco den Titel einer ‚Top Company‘; als eines von nur knapp

1 % der Unternehmen das Gütesiegel ‚Open Company‘. Authentizität, Kommunikation auf Augenhöhe sowie Offenheit für die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Qualitäten als Arbeitgeber sind neben dem Teamgedanken fest in der Unternehmenskultur der ajco verankert.



Erfahren sie mehr auf www.ajco.de oder richten Sie Ihre Bewerbung an Frau Patricia Janetzke, Tel. +49 163 8031251, E-Mail: patricia.janetzke@ajco.de.

NORMIERUNG IN DER FINANZBERATUNG – SZENARIEN, AUSWIRKUNGEN, POSITIONIERUNG

Im Juni 2018 hat das Deutsche Institut für Normung unter der Nummer DIN 77230 den Entwurf einer sogenannten ‚Basis-Finanzanalyse für Privathaushalte‘ vorgelegt. Diese Norm hat keinen Gesetzescharakter. Solange sie nicht aktiv zum Bestandteil eines Vertrags gemacht wird, ist ihre Umsetzung vollkommen freiwillig. Mit der DIN 77230 ist der deutschen Finanzbranche aber ein eigenständiger, durchaus selbstbewusster und auch sinnvoller Beitrag im von europäischen Behörden und Gremien dominierten Regulierungsumfeld gelungen.

Drei Verhaltensszenarien

Die DIN 77230 kommt und bringt einen hohen Verbindlichkeitsanspruch mit. Sie operiert grundsätzlich mit Muss-Anforderungen. Zudem gibt sie eine klare 42-stufige Rangfolge als Ergebnis aus, innerhalb derer in drei Analysebereichen drei aufeinander aufbauende Bedarfsstufen ermittelt werden. Die Bedarfserhebung zielt auf Eindeutigkeit ab und lässt praktisch keinen unternehmerischen Spielraum: Sowohl bei der vorgeschalteten Frage nach der Einführung selbst als auch bei der Art und Weise der Durchführung der Bedarfserhebung.

Doch ist die DIN 77230 (noch) kein makroökonomischer Faktor, der im Markt einen solchen Druck erzeugt, dass eine Einführung alternativlos ist. Vielmehr gibt es zwei zentrale Fragen, die das Management von Finanzdienstleistern beantworten muss. Erstens: Glaubte man daran, dass sich die Norm als Marktstandard etabliert? Zweitens: Wie möchte man sein Dienstleistungsangebot am Markt positionieren?

Abhängig von den Antworten entstehen drei Szenarien, sich zur Norm zu verhalten:

1. Einführung der DIN 77230,
2. Nutzung von Teil-Aspekten der Norm,
3. Bewusste Nicht-Einführung und Abgrenzung gegenüber der Norm.

Evaluation als Pflichtaufgabe

Die Frage nach dem Umgang mit der DIN 77230 kratzt an einer existentiellen Frage für Finanzdienstleister: Richtet man das eigene Geschäftsmodell in Richtung von Branchenstandards aus oder setzt man auf unabhängige Angebote? In letzterem Fall müssen die USPs von Beratungsangeboten klar kommuniziert und spürbar positiv vom DIN-Standard abgegrenzt werden – egal, ob man Preisführerschaft anstrebt oder sich im Premium-Segment



Andreas Adam, Geschäftsführer der ajco

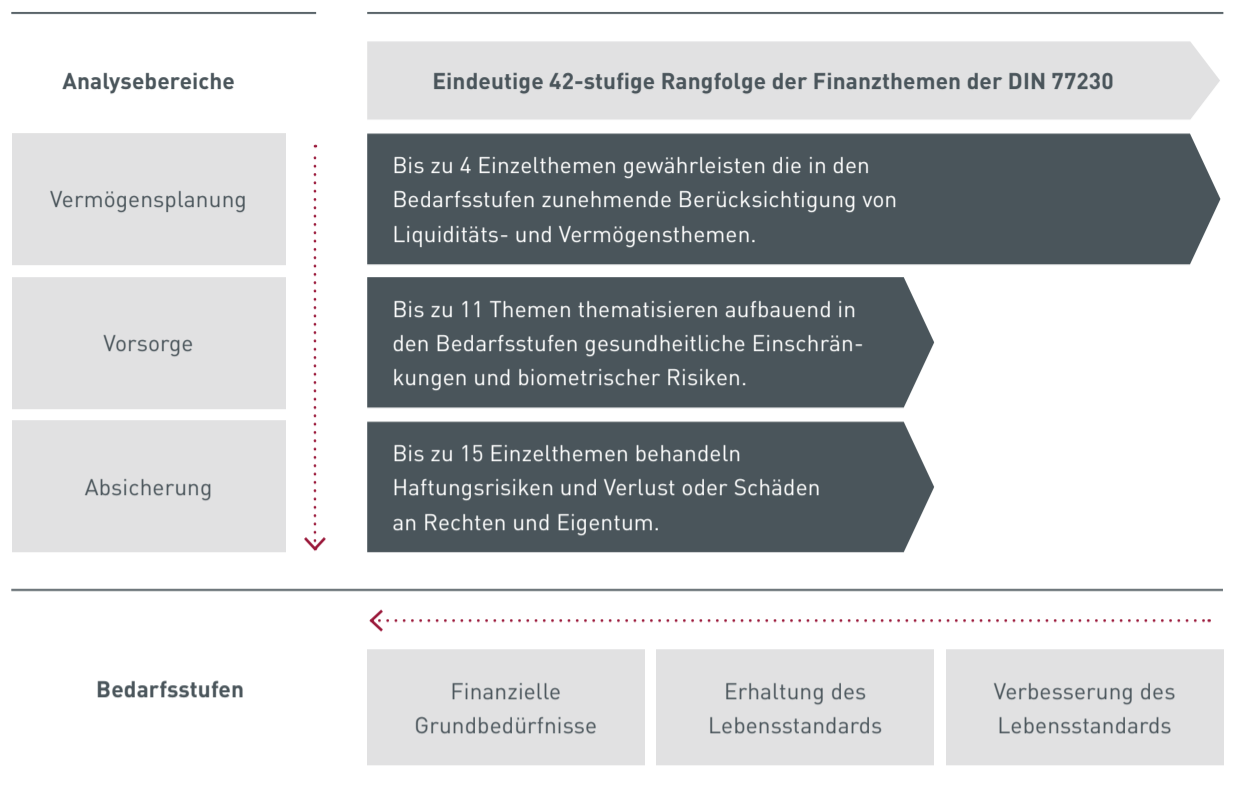
verortet. Dabei gilt: Je höher die Spezialisierung in der Marktbearbeitung, desto unabhängiger ist man von der Norm.

Um Chancen und Risiken sowie Aufwand und Nutzen einer Einführung sinnvoll abwägen zu können, braucht es eine holistische Aufnahme der Ausgangslage im Unternehmen. Die Zielsetzungen für den Vertrieb, die Rahmenbedingungen der Prozessabläufe oder die Beschaffenheit des Produktspektrums müssen klar sein, damit sich das Management innerhalb der drei vorgestellten Verhaltensszenarien positionieren kann. Die ajco bietet ihren Kunden hierzu einen Norm-Readiness-Check an – auch zur Evaluation einzelner Vertriebswege.

Einführung – oder das Dezimalsystem der Finanzbranche

Eins plus Eins ergibt nur dann Zwei, wenn man sich vorher darauf verständigt hat, das Dezimalsystem zu verwenden. Die Einführung der DIN 77230 kann nur dann sinnvoll gelingen, wenn sie in die Logik der europäischen Regulatorik integriert wird, die unweigerlich die Rechengrundlagen und Entscheidungsparadigmen in der Finanzbranche vorgibt.

Letztlich auf ähnliche Weise, wie die gesetzliche Regulatorik auf Angebotsseite normiert, gibt die DIN 77230 einen Mindeststandard für die Dienstleistung der Bedarfsanalyse vor. Damit schließt sie einerseits eine Lücke. Andererseits reicht sie über die Minimalanforderungen aus den Gesetzestexten hinaus. Die DIN-normierte Bedarfsanalyse aggregiert Wissen, das – erstmal erhoben – zur Grundlage einer gesetzeskonformen Beratung gemacht werden muss. Wenn der Berater mehr über die Ausgangslage des Kunden weiß, muss er auch mehr berücksichtigen, wenn er im Anschluss an die Erhebung beraten will.



Struktureller Aufbau der DIN 77230

Es bedarf notwendigerweise einer Übersetzungsleistung zwischen der Logik der Norm auf der einen Seite und den gesetzlichen Kategorien von Kunden- und Produktrisikoklassen sowie Geeignetheitserklärungen auf der anderen. Nur dann kann eine Produktempfehlung norm- und gesetzeskonform ausgesprochen und begründet werden. Darüber hinaus müssen dem Berater am Ende auch all diejenigen Produkte zum Verkauf zur Verfügung stehen, für die aus einer normierten Bedarfserhebung potentiell ein Handlungsbedarf hervorgehen könnte.

Der scheinbar intuitive Gedankengang, der bereits regulierten Beratung noch eine normierte Bedarfsanalyse voranzustellen, reicht zu kurz. Obwohl die DIN 77230 auf die Analyse der Ausgangslage und der Bedarfsfeststellung abzielt, wirkt sie durch alle Ebenen des Beratungsprozesses bis in die abschließenden Erklärungen und Dokumentationen. Daneben sind weitere Handlungsfelder in Unternehmen betroffen: Von der Strategie über das Personal und die technische Infrastruktur bis hin zum Produktmanagement. Darum muss sie sowohl in die jeweilige Geschäftsmodelle als auch in das regulatorische Dezimalsystem integriert werden.

Pro Norm

Wer nicht lediglich analoge Prozesse in Software abbildet, dem ermöglicht die Einführung der Norm sinnvolle

unternehmensinterne Konsolidierungen. Normen können beispielsweise dazu verwendet werden, verschiedene Instrumente in Unternehmen zu kalibrieren. So können Rechenmodelle, Entscheidungsprioritäten und Ergebnistypen vernünftig digitalisiert und für Folgeprozesse anschlussfähig gemacht werden. Analysedatensätze können vereinheitlicht, Vorgehensmodelle standardisiert und kanalübergreifende Prozesse angeglichen werden.

Eine Anwendung der DIN 77230 eröffnet außerdem die Möglichkeit, das eigene Produktspektrum entlang der eindeutig normierten Bedarfsrangfolge zu ordnen beziehungsweise zu komplementieren. Produktportfolios können so strukturiert werden, dass sie zu den Anforderungen der Norm komplementär passende Angebote enthalten; Produktbündel so konzipiert werden, dass sie verschiedene Bedarfe der Norm behandeln und die Bedarfsstufen in den Analysebereichen abbilden. Sowohl für Kunden als auch für Berater können sich daraus attraktive Mehrwerte ergeben.

Juristisch gesehen ändert eine Norm den Umstand nicht, dass heutige Beratungsdokumentationen und Eignungsnachweise von Produkten faktisch keine Einordnung eines Produktes in einen versicherungsfachlichen oder bilanziellen Haushaltskontext leisten müssen. Der durch ein Produkt gedeckte Bedarf muss beispielsweise nicht gegen eventuell konkurrierende Bedarfe abgewogen und gerechtfertigt werden. Ein Berater, der bisher schlicht Investmentfonds verkauft hat, hat nach der DIN 77230 aber plötzlich mit Sachversicherungen und biometrischen Risiken zu tun, die vorher jeweils isoliert betrachtet wurden. Eben dies bietet jedoch die Möglichkeit, den Kunden auch innerhalb standardisierter Beratungsprozesse noch besser einschätzen und beraten zu können. Die Norm hebt den Standard für ‚Kenne deinen Kunden‘ auf ein neues Niveau.

Handlungsrahmen bewusst ausloten

Die DIN 77230 ist kurz, logisch strukturiert und gut verständlich. Das heißt auch: leicht anwendbar und äußerst schulungsfreundlich. Mit geeigneter

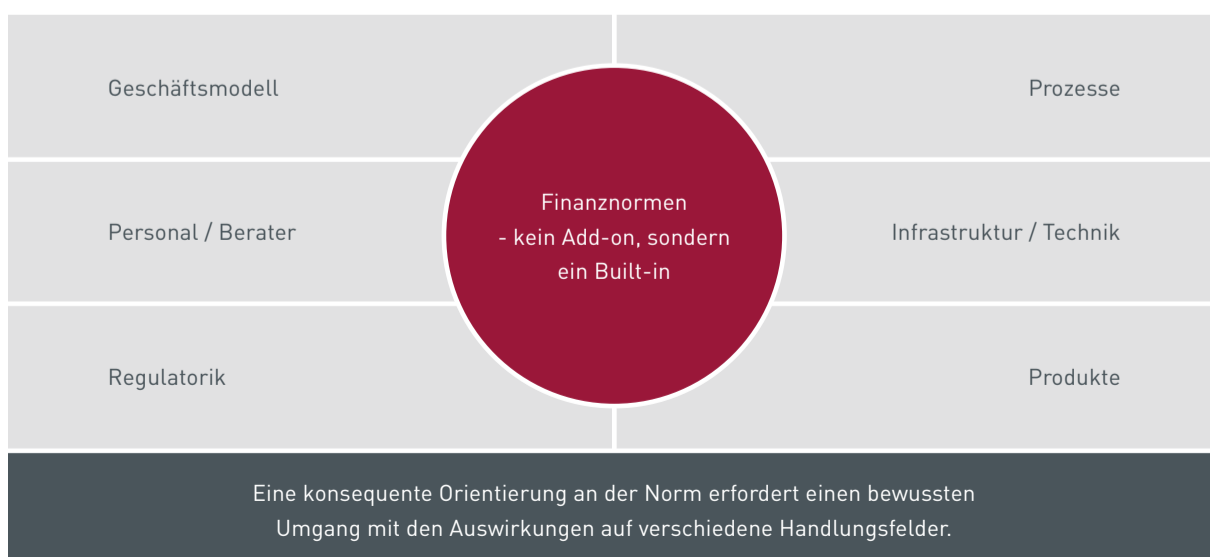
Toolunterstützung und entsprechenden Beratungsworkflows sind die Hürden zur ‚Basis-Finanzanalyse‘ erfreulich niedrig. Dabei gilt es aber, die Auswirkungen einer Einführung auf die verschiedenen Handlungsfelder in einem Unternehmen zu verstehen. Erst ein reflektierter Umgang mit der Norm ermöglicht es, Chancen und Risiken sowie Aufwand und Nutzen abzuwägen, um die Potentiale und Limits einer Einführung zu erkennen und sich anschließend konsequent zu positionieren.

Die Norm beschreibt einen ‚richtigen‘ Analyseansatz zum Eingang in eine Finanzberatung. Das heißt jedoch nicht, dass alle anderen ‚falsch‘ wären. Je nach Geschäftsmodell, Produktportfolio oder Vertriebskanal kann es auch sinnvoll sein, gerade keinen normierten Ansatz zu verfolgen. Dennoch kann die Norm nicht ignoriert werden: Wer im vertrieblichen Kontext Finanzdienstleistungen anbietet, muss sich mit der DIN 77230 ergebnisoffen und bewusst auseinandersetzen. ■



Prof. Dr. Philipp Janetzke, Geschäftsführer der ajco

- Das Regelwerk, das als DIN 77230 weiterentwickelt wurde, basiert insbesondere auf der wissenschaftlichen Methodik, die der heutige ajco-Geschäftsführer Prof. Dr. Philipp Janetzke bereits vor über zehn Jahren erarbeitet hat.
- Andreas Adam begleitete damals die praktische Umsetzung in den dazugehörigen Projekten, zunächst für die American Express Finanzdienstleistung GmbH, dann beim Versicherungsmakler FORMAXX AG.



Handlungsfelder im Unternehmen

VON DER STRATEGIE BIS ZUR ERFOLGREICHEN UMSETZUNG – DOMCURA AG

Die DOMCURA AG ist Deutschlands führender Assekuradeur im Sachversicherungsbereich. Sie ist kein klassischer Versicherer, konzipiert aber in sehr enger Abstimmung mit ihren Vertriebspartnern Versicherungsprodukte. Während das Risiko von namhaften, ausschließlich sehr gut bewerteten, Risikoträgern übernommen wird, übernimmt die DOMCURA gegenüber Vertriebspartnern und Endkunden den Service und die Verantwortung von der Antragsbearbeitung über die Policierung bis hin

zur Schadenbearbeitung und vertritt die Interessen ihrer Partner und Kunden gegenüber den Risikoträgern.

Im Jahr 2015 hat die MLP AG die DOMCURA-Gruppe übernommen. Der Wandel von einem inhabergeführten Unternehmen hin zu einem Unternehmen im MLP-Konzern bringt vielerlei Veränderungen mit sich. Die ajco durfte diese Veränderungen begleiten.

Von der Strategie zur operativen Umsetzung

Am Anfang der Zusammenarbeit zwischen der ajco und DOMCURA stand die Überprüfung der Vision, der mittelfristigen Ziele und der zukünftigen Strategie. „Die Begleitung und neutrale Moderation der ajco in Vorstands- und Führungskräfte meetings aber auch das Hinterfragen aus der externen Perspektive haben uns geholfen, unsere Gedanken zu strukturieren, im Kreis der Führungskräfte zu diskutieren und schließlich festzuhalten,“ so Horst-Ulrich Stolzenberg, Vertriebs- und Marketingvorstand der DOMCURA AG.



- Die DOMCURA AG bietet Premium-Deckungskonzepte für den privaten und den gewerblichen Bereich und kooperiert mit über 5.200 Maklern, Mehrfachagenten, Finanzdienstleistern, Maklerpools sowie Versicherungsportalen.



Horst-Ulrich Stolzenberg, Vorstand Vertrieb und Marketing der DOMCURA AG

Nach den strategischen Überlegungen folgten Überprüfungen und Optimierungen im Ressort Vertrieb: Mit einer großangelegten Vertriebspartnerbefragung wurden Status und Bedarfe bei den Vertriebspartnern aufgenommen. Nicht nur für die Partner gab es dabei etwas zu gewinnen. Die Auswertung brachte wichtige Erkenntnisse – sowohl

darüber, was bereits gut ist, als auch darüber, was in Zukunft noch besser gemacht werden kann.

Parallel wurden Vertriebsgebiete überprüft sowie eine neue Vertriebspartnersegmentierung und damit verbundene neue Betreuungsmodelle erarbeitet. Das Vertriebsreporting wurde komplett neu aufgebaut mit dem Ziel, Potenziale besser zu erkennen und Vertriebspartner entsprechend zu betreuen.

„Freund des Maklers“

DOMCURA stellt einen hohen Anspruch an sich selbst und nimmt sich insbesondere gegenüber den Vertriebspartnern in die Verantwortung. Als „Freund des Maklers“ unterstützt DOMCURA die Geschäftsmodelle ihrer Vertriebspartner mit Premiumprodukten und -services. Um diesem Anspruch nachzukommen, wurde 2018 eine umfassende Direktmarketingkampagne rund um die DKM, die wichtigste Branchenmesse für Versicherungen, erarbeitet. Neben einer eigenen Kampagnen-Website wurden

zielgruppengerechte E-Mails versendet, die den Spannungsbogen zu den neuen DOMCURA-Produkten aufgebaut haben. Erstmals wurde dies durch Social Media-Aktivitäten auf Twitter, Facebook, XING und LinkedIn unterstützt.

Resümee

2018 wurde im Vertrieb der DOMCURA viel geleistet. Das zeigen auch die Zahlen: Ob Messebesucher oder neue Anträge – die Zuwachsraten sind phänomenal. Dass die ajco dazu einen wesentlichen Beitrag leisten konnte, bestätigt Horst-Ulrich Stolzenberg. „Die ajco ist für uns ein kritischer und wertvoller Sparringpartner. Zusammen haben wir viele Ideen diskutiert, einige verworfen, wichtige umgesetzt. Außerdem konnten wir mit der ajco von der Strategiefindung bis in die operativen Tiefen gehen. Bei allen Entscheidungen standen die Berater an unserer Seite und haben wertvollen Input geliefert. Nicht nur wenn es um Vertriebsfragen geht, werden wir auch in Zukunft auf die Expertise der ajco zurückgreifen.“

ZWEI PROJEKTE, EINE PARTNERSCHAFT – MiFID II UND TESTING BEIM BANKHAUS AUGUST LENZ

Im vergangenen Jahr erarbeitete die ajco zusammen mit dem Bankhaus August Lenz eine vertriebsnahe Umsetzung der regulatorischen MiFID II-Richtlinie. Ein Jahr später berichten EU und mitunter auch Wissenschaft, Presse und Finanzdienstleister selbst von vielseitigen Problemen bei der Umsetzung. Diese Tatsache zeigt auch, dass mit der Ausweitung der regulatorischen Vorgaben gleichfalls der Aufwand für die Qualitätssicherung bei den europäischen Finanzdienstleistern gestiegen ist. Beim Bankhaus August Lenz spiegelt sich das nicht nur im aktuellen Testing-Projekt mit der ajco wider.

Den Kunden im Blick

Auf das Inkrafttreten von MiFID II folgte notwendigerweise eine Übergangsphase. Was in der Debatte meist zu kurz kam, war nämlich die Kundenperspektive: Nachbesserungen waren auch Reaktionen auf das Kundenfeedback, das Banken im Zuge der Umstellung bekommen haben. Das Bankhaus August Lenz hat nicht nur die regulatorischen Anforderungen erfüllt, sondern das Gesetz zum Anlass genommen, um mit der Unterstützung der ajco die Unternehmensprozesse zu durchleuchten und zu verbessern. So wurden einige komplexe Strukturen überarbeitet sowie intuitiver und transparenter gestaltet.

**BANKHAUS
AUGUST LENZ**

Die persönlichste Privatbank

- Das Bankhaus August Lenz ist Teil der Mediolanum Banking Group, deren über 5.000 Family Banker® europaweit mehr als einer Million Kunden Bank-, Finanz- und Versicherungslösungen bieten.

Der Sales-Bereich des Bankhaus August Lenz freut sich über entsprechend viel positives Kundenfeedback.

Testing – Sicherung von Qualitätsstandards

Durch die regulatorischen Vorgaben ist auch der Aufwand für die Qualitätssicherung gestiegen. „Die Sensibilität für regulatorische Themen steigt sowohl aufgrund der Tragweite mancher Vorgaben, nicht zuletzt aber auch aufgrund der Häufigkeit, die wir im Bankenumfeld registrieren“, sagt Vincent Bielke, Head of IT & Business Platforms beim Bankhaus August Lenz. Das spiegelt sich auch im Testing-Projekt mit der ajco wider.

Beim Bankhaus August Lenz hat man das Thema Testing abteilungsübergreifend verankert. Die Umsetzung managt die ajco. So wurden die

relevanten Stakeholder für das Thema sensibilisiert, FAQs und Unterlagen erarbeitet und bereitgestellt, Schulungen durchgeführt, sowie Dokumentationsregeln definiert.

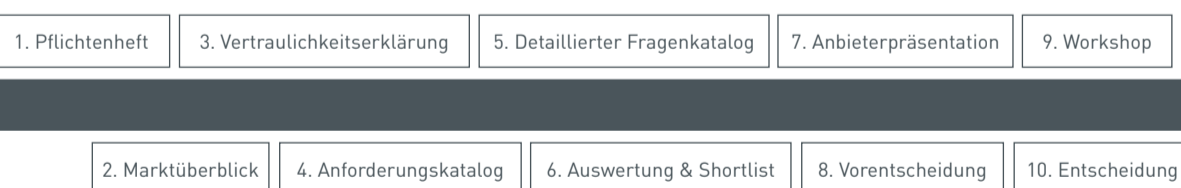
Neben der Implementierung der Methodik zur Einführung einer Testing-Software, etablieren die ajco-Consultants auch die Software selbst – sowohl durch den täglichen Umgang als auch durch die Durchführung der Tests. „Das Testing läuft mittlerweile so gut, dass selbst Skeptiker aktiv den Knowhow-Transfer von den ajco-Kollegen initiieren. Wenn ein gutes Beispiel Schule macht, dann werden die richtigen Ideen auch in die Breite getragen“, resümiert Bielke den aktuellen Projektstatus.

IDD-KONFORME BERATUNGSUNTERSTÜTZUNG BEI DER ZSH

Analoge, papiergebundene Beratungsprozesse sind Relikte, die im modernen Vertrieb kaum mehr Akzeptanz finden. Oft sind sie unstrukturiert, wenig aussagekräftig oder gar unvollständig. Sie verzögern Folgeprozesse und sind nicht zuletzt aufgrund regulatorischer Anforderungen wie der EU-Richtlinie IDD (Insurance Distribution Directive) unzureichend. Die ZSH erarbeitete darum gemeinsam mit der ajco eine IT-basierte Beratungsunterstützung, die den heutigen Anforderungen über alle Glieder der Wertschöpfungskette hinweg gerecht wird.



Manfred Görg, Geschäftsführer der ZSH



Exemplarische Darstellung eines methodischen Auswahlprozesses

zu sichten und die Kosten abzuwägen – ohne dabei die IT-Strukturen, die Unternehmensprozesse oder die Wünsche der Nutzer aus dem Blick zu verlieren.

Einblicke in einen methodischen Auswahlprozess

Die ajco hat Softwarehersteller identifiziert und zunächst eine geeignete Vertraulichkeitserklärung für das Projekt abgesetzt. Die Anbieter erhielten einen Anforderungskatalog, um Framework und Komplexität des Projektes abschätzen zu können. Erst danach wurde ein detaillierter Fragenkatalog versandt. Die Antworten wurden mittels eines Scoringmodells der ajco bewertet, gewichtet und in eine Shortlist überführt. Für die Bieterstellung wurde genau

definiert, was wie präsentiert werden soll, damit die Entscheidungsträger bei der ZSH passende Antworten auf ihre Fragen erhielten. Anschließend organisierte die ajco noch einen Workshop, in dem Hersteller und Nutzer zusam-

menkamen, um auch einzelne Anforderungen zu diskutieren und Lösungen auszuloten. Am Ende stand ein musterhafter Prozess, der der Konzernleitung als Entscheidungsgrundlage diente.

Gemeinsam entscheiden

„Wir arbeiten schon mehrere Jahre lang mit der ajco zusammen. Die Beraterinnen und Berater kennen unser Unternehmen, schätzen unsere Ideen ein und ergänzen sie. Im Zuge des Ausschreibungsprozesses haben wir die für uns passende IDD-konforme Lösung zur Beratungsunterstützung gefunden und dabei zukünftige Veränderungen unserer IT-Landschaft im Blick behalten“, resümiert Manfred Görg, Geschäftsführer der ZSH.

An welchen Rädchen drehen?

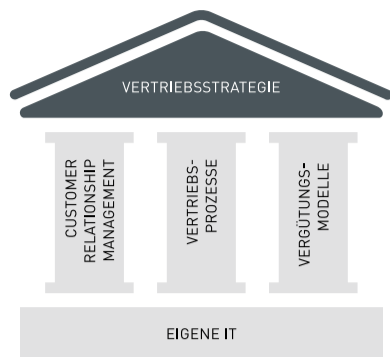
Für ZSH stellte sich zunächst die Frage, ob man das Rad selbst erfindet oder ob der Markt nicht schon ein geeignetes bietet: Sollte man auf eine haus-eigene Entwicklung zurückgreifen, um konzernübergreifende Synergien bei der Administration oder dem Berater-Frontend zu nutzen? Oder gab es eine externe Lösung, die alle Anforderungen erfüllt

und sich smart in die eigenen Strukturen integrieren lässt? Und welche Konsequenzen hätte die eine oder die andere Entscheidung für die eigenen Prozesse, Kapazitäten und Mitarbeiter?

Aus diesen Fragen ging ein Auftrag an die ajco hervor: In Zusammenarbeit mit den relevanten Abteilungen innerhalb der ZSH ein Pflichtenheft für die neue Software zu entwerfen, den Markt

TEAMWORK INTERN – AJCO-HAUS UND PROJEKTSTANDORTE

Das Jahr 2018 war für die ajco voller Lehrstücke in Sachen Teamarbeit. Die Berater und Beraterinnen der ajco durften nicht nur in der Zusammenarbeit mit ihren Kunden zusammenschweißende Herausforderungen meistern und gemeinsame Erfolgserlebnisse feiern. Auch innerhalb der ajco selbst war vieles in Bewegung: „Wir wissen nicht erst seit gestern, dass die Geschäftsbe- reiche, die wir in unserem ajco-Haus



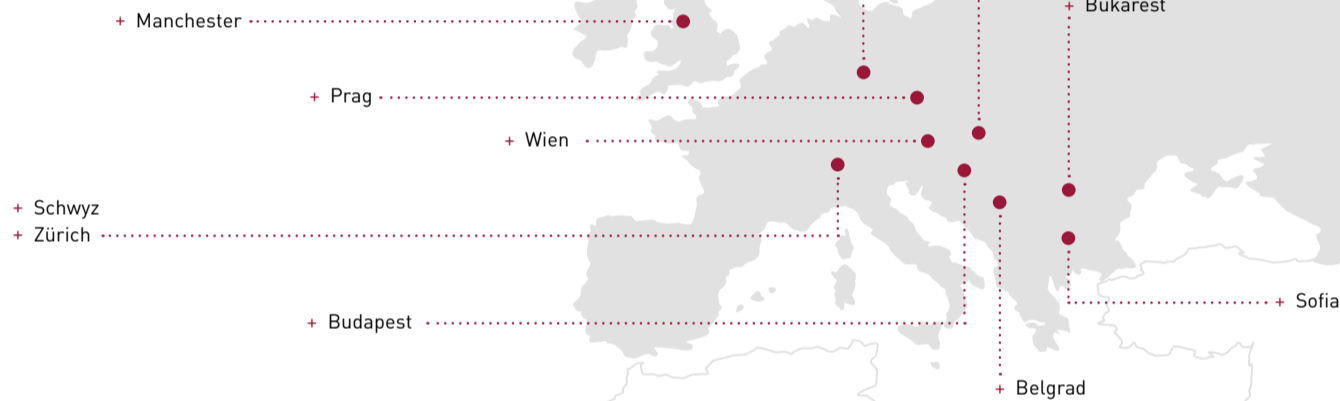
Das ajco-Haus mit seinen drei Säulen

definiert haben, viel flexibler sind, als es die Säulen suggerieren. Auch im vergangenen Jahr haben wir gesehen, auf wie vielen Gebieten wir Leute mit speziellem Knowhow haben, die wir immer wieder sinnvoll in verschiedene Projekte einbinden konnten“, sagt Martin Ehret, Geschäftsführer der ajco.

Das Leistungsspektrum der ajco bleibt auf diese Weise im wahrsten Sinne eine ganzheitliches, das den heutigen Anforderungen an erfolgreiche Projekt-

arbeit Rechnung trägt. Beispielsweise sind die Projektstandorte der ajco in den vergangenen Jahren nicht nur quantitativ gewachsen, sondern auch deutlich vielfältiger geworden. Heute berät die ajco unterschiedlichste Kunden: vom großen DAX-Unternehmen bis zum regional vernetzten Mittelständler, vom Finanzdienstleister bis zum Herstellungsspezialisten, von Großbritannien bis Russland oder von Deutschland bis Bulgarien. ■

- + Aachen
- + Ansbach
- + Berlin
- + Bremen
- + Chemnitz
- + Coburg
- + Darmstadt
- + Deggendorf
- + Düsseldorf
- + Edingen-Neckarhausen
- + Erfstadt
- + Eschborn
- + Frankfurt am Main
- + Frankfurt an der Oder
- + Gräfelting
- + Hamburg
- + Hamm
- + Hanau
- + Hannover
- + Heidelberg
- + Jever
- + Karlsruhe
- + Kassel
- + Kiel
- + Köln
- + Ludwigshafen
- + Mönchengladbach
- + Mühlheim
- + München
- + Münster
- + Nürnberg
- + Passau
- + Puchheim
- + Saarbrücken
- + Schwetzingen
- + Rheda-Wiedenbrück
- + Wiesloch
- + Wolfsburg



VANILLESCHAUM AN ZIMTEIS MIT HEIDELBEEREN, MANDEL-CRUMBLE UND HEIDELBEER-GIN

Zimteis

- Alle Zutaten in einen Topf geben und bei mittlerer Hitze mixen. (Alternativ für 20 Minuten bei 80°C in der Thermomix geben und mixen lassen.)
- Mischung durch ein feines Sieb passieren und in einer Eismaschine frieren lassen.
- Alternativ: Nicht zu süßes Zimteis kaufen.

Mandel-Crumble

- Alle Zutaten miteinander vermengen und zu Streuseln zerkleinern.
- Bei 180°C backen, bis die Streusel goldgelb sind.
- Die Streusel zur Seite stellen und abkühlen lassen. (Schokoladenliebhaber dürfen die Hälfte des Crumble vorher mit etwas geschmolzener Kuvertüre mischen.)

Serviervorschlag

- Den Boden einer Nachtschale großzügig mit den Heidelbeeren bedecken.
- Das Zimteis in Kugeln portionieren und in der Mitte der Schale platzieren.
- Mit einer Vanilleschaumhaube abrunden und mit dem Crumble bestreuen.

Guten Appetit!

Vanilleschaum

- Joghurt, Sirup und Sahne mischen.
- Die Vanilleschote auskratzen und das Mark in die Sahnemischung geben. Abschmecken.
- Mischung in eine Gaspatrone oder Spritztüte geben und kaltstellen.

Heidelbeeren

- Zucker und Wasser in einem Topf karamellisieren. Wenn der Zucker bernsteinfarben ist, mit Heidelbeer-Gin ablöschen (alternativ mit handelsüblichem Gin).
- Heidelbeerpüree und Heidelbeeren zugeben. Stärke mit kaltem Wasser anrühren und die kochende Flüssigkeit abbinden.
- Zitronenabrieb hinzugeben und eventuell mit weiterem Heidelbeer-Gin abschmecken.

Zutaten für 5 Personen

Für das Zimteis

125 g Milch, 125 g Sahne, 75 g Zucker, 40 g Glucose, 4 bis 5 Eigelb, 2 gestrichene Teelöffel Zimt

Für den Mandel-Crumble

65 g Mehl, 40 g gemahlene Mandeln, 40 g Zucker, ½ Pck. Vanillezucker, 40 g flüssige Butter

Für den Vanilleschaum

100 g Joghurt, 50 ml Mandelsirup, 225 g Sahne, Mark von ½ Vanilleschote, 1 Gaspatrone bzw. Spritztüte

Für die Heidelbeeren

50 g Zucker, 50 ml Wasser, Heidelbeer-Gin, 150 g Heidelbeerpüree, 350 g Heidelbeeren, 1 EL Stärke, Abrieb von ½ Zitrone



Einblicke in das Come Together der ajco

Impressum

ajco solutions GmbH
Jüdtstraße 15 I, D-91522 Ansbach
Telefon: +49 2236 39 32 977
Fax: +49 981 35 77 559
E-Mail: 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

Urhebernachweise

Cookst Du! – Kochschule Eppelheim,
Heidelberg: Come Together •
Foto Borchard, Heidelberg: Portraits und
Gruppenfotos der ajco •
DILBERT © 2018 Scott Adams. Used by
permission of ANDREWS MCMEEL
SYNDICATION. All rights reserved •
Grafiken, Schaubilder: Lisa Kehrer

BESUCHEN SIE UNS AUF



ajcosolutions



ajco solutions GmbH



@ajcosolutions