

CFO *aktuell*

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory Rechnungslegungskontrolle für 2016

Corporate Finance

Wie findet man erstklassige Asset Manager?

Accounting

Implementierung von IFRS 16

Governance, Risk & Compliance

Der Mehrwert von integriertem GRC

Controlling

Empathische Controller

Agile Umsetzung von Planungsprojekten

Tax Management

Verrechnungspreisdokumentation als Tax Risk Management Tool

Inside Research

Risikomanagement-Panel 2016

Interview

Mario Mayerthaler / Juliane Schiefer zu Corporate Venturing



Corporate Venturing im Telekommunikationsbereich

Dr. Mario Mayerthaler, Head of A1 Start Up Campus, und
RA Juliane Schiefer, Investment Managerin bei der Mobile
Ventures GmbH, im Gespräch

„Es ist sehr schwierig, als großer Konzern die kleinen, jungen, innovativen Unternehmen auf dem Schirm zu haben bzw überhaupt auf den Schirm zu bekommen, wenn man sich nicht im Bereich Venture Capital engagiert.“

„Am schönsten ist es, wenn man ein Startup hat, dessen Innovation nahe beim Kerngeschäft ist. An zweiter Stelle steht dann etwas, was uns auch Innovation abseits des Kerngeschäfts bringt.“

CFO aktuell: Wie wurde das Thema Corporate Venturing in Ihrem Unternehmen initiiert und von wem ging diese Initiative aus?

Mario Mayerthaler: Das war vor mittlerweile drei Jahren und wurde eindeutig durch mich, natürlich mit starker Unterstützung durch den damaligen CEO Hannes Ametsreiter, initiiert. Er war ebenfalls der Auffassung, dass man in diesem Bereich etwas tun muss, weil die Dynamik außerhalb der Corporates in einem Ausmaß zunimmt, dass man es sich hier als Marktführer nicht erlauben sollte, nicht mit dabei zu sein.

Juliane Schiefer: Der ehemalige zweite Geschäftsführer von Mobile Ventures und Bereichsvorstand der Drillisch AG hatte mit seinem Bruder ein Startup gegründet, das vor einigen Jahren von Drillisch, dem Mutterkonzern der Mobile Ventures, akquiriert worden war. Es war natürlich zum Zeitpunkt der Akquisition kein Startup mehr. Der Impuls für einen eigenen CVC kam von diesem Bereichsvorstand mit Expertise im Bereich Venture Capital. Die Idee fiel auf fruchtbaren Boden. Die Möglichkeiten, die sich durch einen eigenen CVC-Arm im Zuge der Digitalisierung ergeben, waren allen bewusst. Da unser Konzernvorstand sehr beweglich ist und immer nach innovativen Wegen sucht, um die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns langfristig zu sichern, wurde die Idee zügig umgesetzt.

CFO aktuell: Welche Ziele werden in Ihrem Unternehmen mit Corporate Venturing verfolgt?

Mario Mayerthaler: Es gibt unterschiedliche Ziele. Sie haben sich im Laufe der Zeit auch gewandelt, wir sehen eine deutliche Dynamisierung. Initial begonnen haben wir eigentlich unter dem Gesichtspunkt CSR und vielleicht ein bisschen marketinggetrieben. Es steht einem Corporate der A1 auch gut zu Gesicht, wenn man die Innovationsführerschaft für sich reklamiert. Im Laufe der Zeit hat sich das gewandelt. Wir sehen, dass wir jetzt damit wirklich Innovation hereinholen: Innovation und neue Produkte in Feldern, die wir sonst nicht abdecken würden. Natürlich haben wir große Produktentwicklungsbudgets, aber man ist damit noch immer auf die Kernprodukte und das Kerngebiet fokussiert. Hier bietet der Start Up Campus eine wunderbare Möglichkeit, diese Lücken zu schließen. Ein schönes Beispiel ist das Registrierkassen-Startup, das wir jetzt haben: Es ist nicht disruptiv, aber es deckt ein Marktsegment mit einer kostengünstigen und stabilen Registrierkassenlösung auf Subskriptionsbasis ab. Das hätten wir selbst einfach nicht entwickelt. Ein weiteres Beispiel ist das Handyparken: Hier sind wir in Österreich Marktführer.

Juliane Schiefer: Zunächst einmal möchten wir uns Zugang zu neuen disruptiven Technologien und auch disruptiven Geschäftsmodellen sichern. Es ist sehr schwierig, als großer Konzern die kleinen, jungen, innovativen Unternehmen auf dem Schirm zu haben bzw überhaupt auf den Schirm zu bekommen, wenn man sich nicht im Bereich Venture Capital engagiert. Im Moment finden in diesen jungen Unternehmen ganz wesentliche Entwicklungen statt. Man kann das an einem Beispiel, dem Machine Learning, festmachen, wenn man bedenkt, welchen Einfluss das auf unser Geschäftsmodell hat oder haben kann. Das gilt auch für den Bereich der Datenverwertung, die in diesen Dimensionen und der Qualität zuvor nicht möglich war: Die Topentwickler auf diesem Gebiet sind derzeit sehr gefragt und haben die Wahl. Allzu häufig gehen diese Experten auf der Suche nach großen Herausforderungen in einschlägigen Teams entweder zu einem der Top-Softwarekonzerne oder sie sind eben in kleinen, hochinnovativen Startups zu finden. Wir beobachten die Entwicklungen am Markt, sehen, in welche Richtung es geht und schaffen durch unseren Dealflow für den Konzern Zugang zu solchen innovativen Entwicklungen bzw zu innovationsstarken Teams und Einzelpersonen.

Was vielleicht noch anzufügen ist: Wir investieren nicht nur, sondern wir betreuen unsere innovativen Kooperationen auch. Das heißt, wir betreuen besonders Kooperationen, die über den Standard hinausgehen, zB Kooperationen mit Anbietern disruptiver Geschäftsmodelle oder mit hohem Auslandsbezug. Daneben betreuen wir natürlich auch diejenigen Kooperationen, die mit unseren Beteiligungsunternehmen bestehen.

CFO aktuell: Sie haben die strategischen Ziele beschrieben, im Sinne von Innovationszielen und technologieorientierten Zielen. Welche Rolle spielen in kurz-, mittel- oder langfristiger Ausformung die finanziellen Ziele?

Mario Mayerthaler: Vielleicht kann man das ein wenig nach dem Wasserfallmodell beschreiben: Am schönsten ist es, wenn man ein Startup hat, dessen Innovation nahe beim Kerngeschäft ist. Das können wir bei der Registrierkassenlösung und bei Park Bob, dem Startup, das das Handyparken nun mit neuen Features aufladen wird, definitiv unterstreichen. An zweiter Stelle steht dann etwas, was uns auch Innovation abseits des Kerngeschäfts bringt. An letzter Stelle steht erst die Idee, dass wir damit dann auch wieder etwas verdienen oder eine Wertsteigerung an Equity erzielen wollen. Es ist also nicht unser primäres Ziel, aber es kommt natürlich irgendwann nachgelagert. Das ist logisch, wir sind eine AG und müssen auch wieder etwas

von dem, was wir investieren, zurückbekommen. In Wahrheit hat das im Moment aber die niedrigste Priorität.

Juliane Schiefer: In erster Linie sind wir ein strategischer Investor, weil unsere Kernkompetenz im Bereich Kommunikation und nicht im Bereich Finanzinvestments liegt. Ansonsten müssten wir auch einen ganz anderen Teamaufbau haben. Andererseits ist es natürlich so, dass wir gemeinsam mit den Startups die Synergieeffekte der Kerngeschäfte zur Wertsteigerung nutzen möchten, um einen positiven Impact auf das Kerngeschäft beider Unternehmen zu erzeugen. Das bedeutet im besten Fall, dass es sich finanziell auch auswirkt. Natürlich schreien viele CVCs, dass sie nur und ausschließlich „reine Strategen“ sind, aber letztlich sind die Ziele, wenn man sich das mittel- oder langfristige ansieht, fast immer auch finanzieller Natur – direkt oder indirekt. Wenn wir keinen positiven Einfluss auf unser Kerngeschäft nehmen können, schlägt das Ganze fehl. Wir hängen uns von den Startups nicht nur hübsche Bilder in den Flur, sondern wollen mit ihnen gemeinsam an unserer strategischen Ausrichtung arbeiten, und diese orientiert sich, wie bei jeder Kapitalgesellschaft von ähnlicher Struktur, in erster Linie an finanziellen Zielen.

CFO aktuell: Es gibt verschiedene Wege für eine Corporate-Venturing-Strategie. Die einen entwickeln einen Business Plan für das Corporate Venturing selbst, andere starten einfach mit einer Emerging Strategy. Welche Strategie wurde bei Ihnen gewählt? Wie ist das Ganze organisatorisch, im Sinne von Steuerung, Controlling, Informationsfluss, abgebildet? Wie findet die Konzernanbindung statt?

Mario Mayerthaler: Wir haben einfach *hands-on* begonnen und Startups in die Regelorganisation hineingesetzt. Dabei haben wir uns – ohne noch ein konkretes Programm dahinter zu haben – folgende Fragen gestellt: „Was können wir mit ihnen anfangen? Was können sie von uns brauchen? Was bringen sie uns?“ Mittlerweile gibt es ein Programm, das in seinen Eckpunkten steht. Diese Eckpunkte sind, dass wir uns auf Startups fokussieren, die *early stage* sind, also definitiv *pre-seed*. Wir haben ein Paket, das für diesen Bereich passt, denn es besteht zu Beginn aus Sachleistungen und nicht aus Cash: Sachleistung 1: Office. Sachleistung 2: Alles, was das Startup braucht, um sich in der digitalen Welt realisieren zu können – von Cloud-Lösungen, Serverkapazitäten, Laptops bis hin zu Handys. Sachleistung 3: Consultancy; das ist für uns sehr wichtig. Wir haben 40 Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing, Recht, Technik, Controlling usw. – sie gehen, intrinsisch motiviert, die Extrameile. Das heißt, ihnen macht es Spaß, mit den Startups zusammenzuarbeiten.

Es kommt auch zu einem Austausch bei Events: Das haben wir so gelöst, dass die Startups quartalsmäßig intern bei uns *pitchen*, also sich, ihre neuen Produkte, ihre Services, ihre Verbesserungen und ihren Fortschritt bei den Consultants vorstellen. So lernt man sich dann auch kennen, denn es ist für die Startups wichtig zu wissen, welcher Consultant welchen Bereich abdeckt. Sie können diese Leis-

tungen dann von den Consultants abfragen. Das muss man aber locker sehen, dh, wenn Startup X ein Update seines Business Plans braucht und an das Controlling herantritt, kann es natürlich nicht sagen: „Ich brauche das bitte morgen.“ So entsteht auch ein Austausch zwischen der Regelorganisation und den Startups. Und diesen Austausch finde ich sehr wichtig. Wir sind ja ein Corporate und sehr prozessgetrieben, die Startups sind innovativ, aber alles andere als prozessgetrieben. Da kommt man zu ein paar Bausteinen von beiden Welten, und jeder kann ein bisschen vom anderen profitieren.

Ein weiterer Bereich sind die Medien und die PR-Arbeit. Ausgehend vom beschriebenen Basispaket gibt es, wenn es für das Startup und für uns passt, noch weitere individuelle Möglichkeiten. So wird zum Beispiel die Registrierkassenlösung auch von uns an alle Points-of-Sales verkauft: das heißt also online, im Shop sowie bei Mediamarkt, Saturn etc. Wenn man sozusagen unsere Sales-Organisation mitbenutzt, gibt es einen Revenue Share zwischen Startup und uns. Das funktioniert natürlich nicht mit jedem Produkt. Hier sind wir jedoch noch nicht auf einer Finanzierungsebene. Hier gibt es in den letzten Monaten eine Dynamisierung, damit meine ich einen Beschluss, mit dem wir, ohne Details zu nennen, erstmals mit 600.000 Euro einen finanziellen Einstieg in ein Startup getätigt haben.

Juliane Schiefer: Bei uns war es tatsächlich eine Art Emerging Strategy. Wir sind kein Konzern, der sich 20 Leute ins CVC-Team geholt und dann einmal schaut hat, ob das Team irgendwie zusammenwächst. Wir leben eine Konzernpolitik, in der wir sehr kosteneffizient arbeiten – das ist unsere Philosophie. Wir haben das auch mit dem CVC so umgesetzt. Es wurde zuerst eine Deal-by-Deal-Struktur aufgebaut, weil die Corporate-Venturing-Struktur zunächst einfach nicht vollständig war. Letztlich wird die Investmententscheidung durch das Investment Committee gefällt, dieses besteht aus dem Konzernvorstand. Es ist nicht ausgeschlossen, dass wir uns hier noch weiterentwickeln. Wir sind ja noch sehr jung – haben erst 2014 so richtig begonnen, die Geschäftstätigkeit aufzunehmen. Jetzt müssen wir erst einmal beweisen, dass wir nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristig einen starken und positiven Beitrag leisten können. Erst wenn man sieht, wie erfolgreich man ist, kann man sinnvoll festlegen, wie groß so ein Team zu sein hat und was tatsächlich auch operativ umzusetzen ist. Es ist alles eine Frage des Managements, die strategische Kooperationen und die Zusammenarbeit erfolgreich zu planen und durchzuführen, gerade mit so jungen, dynamischen Unternehmen. Da stellt sich schnell ein Sättigungseffekt ein – man kann die Abteilungen nicht einfach mit 300 neuen Projekten überschwemmen. Das heißt, das organische Wachstum der CVC-Einheit dient auch einer Sondierung der Belastbarkeit der operativen Abteilungen mit neuen Projekten, die wir in den Konzern einbringen.

Unsere Aktivitäten sind natürlich durch die vorgegebenen Rahmenbedingungen geprägt. Organisatorisch ist unsere Geschäftsführung mit dem



Dr. Mario Mayerthaler ist Head of New Business and Strategy bei der Telekom Austria Group, einem Marktführer in der Festnetz- und Mobilbranche mit 24 Mio Kunden in CEE. In seiner derzeitigen Funktion ist er für Startups, das Energiegeschäft und das Thema Bewegungsdaten zuständig.



RA Juliane Schiefer ist Investment Managerin und in der erweiterten Geschäftsführung der Mobile Ventures GmbH, einer Tochter der Drillisch AG. Sie ist verantwortlich für die strategische Entwicklung der CVC-Gesellschaft sowie für neue und bestehende Beteiligungen. Bei innovativen Kooperationen der Drillisch AG übernimmt sie regelmäßig die abteilungsübergreifende Projektleitung. Den Berufseinstieg als Anwältin wählte sie nach ihrem Studium in München und Paris bei einer internationalen Großkanzlei. Danach war sie Mitgründerin und Partnerin einer Anwaltskanzlei in München, für die sie heute noch Projekte mit Schwerpunkt VC berät.

Konzernvorstand verschränkt – unser Geschäftsführer ist der Finanzvorstand der Holding, der ehemalige zweite Geschäftsführer war Bereichsvorstand für Marketing. Zugute kam uns, dass wir mit einem großen Netzwerk gestartet sind. Sowohl der Bereichsvorstand, der damals mit in der Geschäftsführung war, als auch ich, sind mit Vorkenntnissen und diesem Netzwerk an das Thema herangegangen. Wir haben beide Geschäfte mitgebracht, der Vorstand brachte auch die Kontakte in die verschiedenen Konzerntöchter- und Abteilungen mit. Wir mussten somit nicht bei null anfangen. Wir waren mit diesem Modell gleich sehr erfolgreich und konnten recht schnell die ersten Kooperationen mit zwischenzeitlichen Beteiligungen schließen, die der Mitwirkung verschiedener Fachabteilungen bedürfen. Zudem konnten wir so einen starken Dealflow erzielen, der qualitativ sehr hochwertig ist.

Wir sind eine eigene Einheit und arbeiten direkt mit dem Konzernvorstand zusammen. Es finden regelmäßig Reportings und Gespräche statt. Wir versuchen immer, die mittel- und langfristige Konzernstrategie aufzunehmen und umzusetzen bzw dem Vorstand neue Impulse zu liefern. Wir sind so organisiert, dass wir nicht erst mehrere Instanzen durchlaufen müssen, bis wir an die Entscheider kommen, weil die Entscheidungen oft zeitkritisch sind. Bei guten Startups und Projekten möchten schließlich viele mitgehen. Ich glaube, für unseren Erfolg ist es am Wichtigsten, dass wir eine eigenständige Einheit sind, die einen gewissen „kreativen Spielraum“ genießt, jedoch direkten Zugang zum Konzernvorstand und entsprechend schnelle Entscheidungsprozesse hat.

CFO aktuell: *Wie zufrieden sind Sie mit den bisherigen Ergebnissen bzw der Entwicklung der Corporate-Venturing-Aktivität anhand Ihrer KPIs?*

Mario Mayerthaler: Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, dass wir hier in den letzten Jahren einen Mind Change herbeigeführt haben. Als ich das Projekt vor drei Jahren begonnen habe, wurde es zwar vom CEO unterstützt, aber dann war das schon enden wollend. Jeder hat das anfangs als „Orchideen-Landschaftspflege“ interpretiert. Mittlerweile ist es so, dass wir intensiv darüber nachdenken, entweder den Campus in seiner jetzigen Form physisch zu verdoppeln, weil wir einfach neuen Platz brauchen und sehr viele neue Applikanten haben. Oder vielleicht in den nächsten Wochen eine große Hublösung mit einem Partner angehen werden. Das heißt, das Verständnis in der Organisation für den Campus selbst hat sich dramatisch zum Positiven verändert. Das ist einmal die Innensicht. Auch mit der Außensicht können wir sehr zufrieden sein. Wir haben bereits einige Alumnis, von denen wir uns schon wieder getrennt haben, und sie sind auf einem guten Weg. Von den Bestehenden sind wir froh, dass wir mit der Registriertasse und *Park Bob* sicherlich zwei haben, die auch auf einem sehr guten Weg sind, sowohl vom Umsatz, aber auch von der Disruption her, je nachdem, von welcher Seite man das betrachtet. Ich glaube, dass uns diese zwei Startups definitiv schon geholfen haben, und

dass wir hier auch einen guten Schnitt haben. Wie wir wissen, gibt es viele Startups, mit denen man kooperieren kann, aber die Wahrscheinlichkeit, dass aus 10 Startups, 9,5 mal nichts wird, ist auch recht groß. Ich glaube, wir haben da bis dato einen recht guten Griff gehabt.

Juliane Schiefer: Mit den KPIs ist es immer so eine Sache. Wir können Vertriebsfolge bei unseren Kooperationen messen, da steht allerdings die abschließende Bewertung noch aus, weil wir die Tätigkeit ja erst vor relativ kurzer Zeit aufgenommen haben. Erste Kooperationen haben wir schon evaluiert, mit diesen sind wir bisher zufrieden. Ich denke, hier wird sich die Entwicklung mittelfristig besser zeigen. Mir ist es jetzt, ehrlich gesagt, noch zu früh, eine umfangreiche Bewertung abzugeben. Wir beobachten weiter sehr genau und bewerten die Einzelprojekte. Bisher waren wir mit diesen, wie bereits gesagt, zufrieden, viele befinden sich gerade in der Umsetzungsphase. Zu den Finanzkennzahlen: Die Beteiligungen stehen gut da, das ist auf jeden Fall ein Erfolg. Wir sind bisher mit allen gut unterwegs, aber, wenn man eine durchschnittliche Haltedauer bei auch nur fünf Jahren ansetzt, sind wir aktuell noch ziemlich am Anfang. Es ist einfach zu früh, um abzusehen, ob sie mittel- und langfristig erfolgreich sind oder nicht. Mit den Kooperationen, die mit den Beteiligungsunternehmen parallel geschlossen wurden, sind wir bis dato sehr zufrieden, das können wir jetzt schon sagen.

CFO aktuell: *Was haben Sie bis jetzt gelernt, was werden Sie in Zukunft anders machen und wo werden Sie Ihre Vorgangsweise anpassen oder weiterentwickeln? Was sehen Sie in nächster Zeit bei der Weiterentwicklung Ihrer Corporate-Venturing-Strategie am Horizont?*

Mario Mayerthaler: Am Horizont ist es jetzt einmal sehr wichtig, dass wir die physischen Voraussetzungen haben, also den Campus ausbauen oder eben in eine große Hublösung gehen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, auf weitere gute Startups zu stoßen. Ein weiterer Punkt ist ein gewisser „War for Talents“, der auf dem Österreichischen Markt schon entstanden ist. Es gibt ja keine unbegrenzte Anzahl an Startups mit frischen oder disruptiven Ideen. Da versucht jeder, sich sehr frühzeitig seinen Kuchen zu sichern. Wir bauen hier auch auf die Strahlkraft unserer Kernmarke und unsere Erfolgsgeschichten. Das Zweite ist die Erkenntnis, die sich aus oben genanntem Investment ergeben hat. Die Idee, sich hier jetzt stärker zu engagieren, kam eigentlich aus einer neuen Beteiligungsrunde. Ob wir uns ein Engagement bei jeder Investorenrunde bei jedem Startup überlegen, ist offen, weil wir eben dieses große Investment erstmals tätigen und dadurch auch einen neuen Weg beschreiten. Ich glaube, dass wird mittelfristig zu einer stärkeren Ausprägung im finanziellen Engagement führen.

Juliane Schiefer: Wir sind eine dynamische Einheit, also sind wir nicht diejenigen, die den Konzern anpassen können oder müssen, sondern wir passen uns stark an den Konzern an. Allerdings unter der Voraussetzung, dass entsprechende

Impulse, die wir gebracht haben, auch aufgenommen werden. Eine CVC-Einheit von unserer Größe schafft es nicht, das Ruder in einem Konzern komplett heranzureißen. Das ist im Übrigen auch nicht unsere Aufgabe, sondern die Aufgabe des Topmanagements. Was wir tun können ist, dass wir regelmäßig über Entwicklungen informieren und durch den Austausch eine gute Abstimmung der Strategien erreichen. Wir wären als Innovationseinheit natürlich gerne noch ein Stückchen progressiver. Wir brauchen aber auch tatsächlich den Vorstand, der das Gesamtbild des Konzerns im Kopf hat und uns sagt, wo wir weniger progressiv sein sollen und wo wir „aufs Gas drücken“ dürfen. Es ist also eine dynamische Strategie, die im regelmäßigen Austausch festgelegt wird. Wir richten uns beim Dealflow tatsächlich sehr stark nach den Impulsen, die wir vom Vorstand oder vom Markt bekommen. Als Beispiel: Wenn unsere Offline-Shopkette einen innovativen Partner für Offline-Vertriebsmodelle sucht, dann screenen wir den Markt gezielt danach. Das ist kein Wunschkonzert bei den Ventures, das ist in erster Linie ein Wunschkonzert des Konzerns. Ich glaube, das ist unabdingbar für den Erfolg eines stark strategisch ausgerichteten CVC.

CFO aktuell: *Gibt es Punkte, die wir jetzt nicht angesprochen haben, die Ihnen aber wichtig sind? Möchten Sie noch auf etwas hinweisen?*

Mario Mayerthaler: Es ist wichtig, dass man versteht, dass wir uns zuerst auf Sachleistungen konzentrieren. Das ist sehr gründer-, aber auch investorenfreundlich, weil AI einfach keine tiefgreifenden Rechte hat. Wenn dann Investoren andocken, ist es von Bedeutung, dass der Corporate nicht allzu viel mitzusprechen hat. Ansonsten tritt hier oft eine Corporate-Abwehrreaktion ein, bei der man sich als Investor denkt, dass es sich zwar um eine super Marke handelt, es mit einem Corporate aber eigentlich mühsam ist. Da muss ja alles abgestimmt

werden; wenn man da mitmacht, könnte einem irgendeine Möglichkeit durch die Lappen gehen. Das ist bei uns nicht so, weil wir den Weg bewusst nicht so gewählt haben. Stufe zwei: Wenn es dann passt, ist von uns auch ein Cash Investment möglich. Das ist jene Evolutionsstufe, die es in den letzten Wochen erstmalig gegeben hat.

Juliane Schiefer: Zum Thema, ob die CVC-Tätigkeit positiv zu anderen Unternehmenszielen beiträgt, finde ich es spannend, dass unsere Einheit sehr viele wertvolle Impulse von Experten aus dem Konzern erhält. Diese können wir wertschöpfend an unsere Beteiligungen oder Kooperationspartner weitergeben und lernen auch selbst davon. Ich bin überrascht, in welcher Qualität die Äußerungen aus dem Konzern kommen. Das sind zum Teil Leute, die sich seit zehn Jahren und mehr im Konzern bewegen und die Telekommunikationsbranche und ihren Fachbereich in- und auswendig kennen. Wir können durch den Wissenstransfer sehr viel Positives auf Seiten der Startups beitragen. Zudem spielen wir auch beim Austausch zwischen den operativen Abteilungen inzwischen eine wichtige Rolle. Das liegt daran, dass wir uns für diese innovativen Kooperationen projektbedingt mit ihnen in eine sehr enge und intensive Zusammenarbeit begeben. Wir bringen gewissermaßen einen Rhythmus in die Prozesse, die Musik machen dann allerdings die Fachabteilungen. Ein weiterer schöner Nebeneffekt ist, dass wir mittlerweile regelmäßig als Inhouse Consultants in Anspruch genommen werden. Zum Beispiel für internationale Projekte, verhandlungsstrategische Themen etc. Wir schaffen es, mit unserer CVC-Einheit im Konzern das Geschäft in beide Richtungen zu befruchten: nach innen und nach außen. Es gefällt mir sehr gut, in welchem Ausmaß dieser Austausch für alle neue Erkenntnisse mit sich bringt.

Das Gespräch führten Dr. Michael Hirt und Jakob Öschlberger, BSc, MSc



Dr. Michael Hirt ist Geschäftsführer eines international tätigen österreichischen Beratungsunternehmens, davor war er bei einer globalen Consulting-Gruppe tätig. Er ist spezialisiert auf die Strategieberatung internationaler Großunternehmen und führender Mittelständler auf Management- und Eigentümerbene.

Jakob Öschlberger, BSc, MSc ist MBA-Student an der TU Wien und der Donau-Universität Krems.

Infoabend zum Lehrgang: 13.02.2017

Wir entwickeln Kompetenzen weiter.

Finance Manager

Sichern Sie nachhaltig die Unternehmensfinanzierung

Start: 20.04.2017

Informationen unter www.controller-institut.at



Controller Institut

CFO aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

CFO aktuell-Jahresabo 2017 inkl. Onlinezugang und App

EUR 138,-

(11. Jahrgang 2017, Heft 1-6)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort E-Mail

Telefon (Fax) Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53