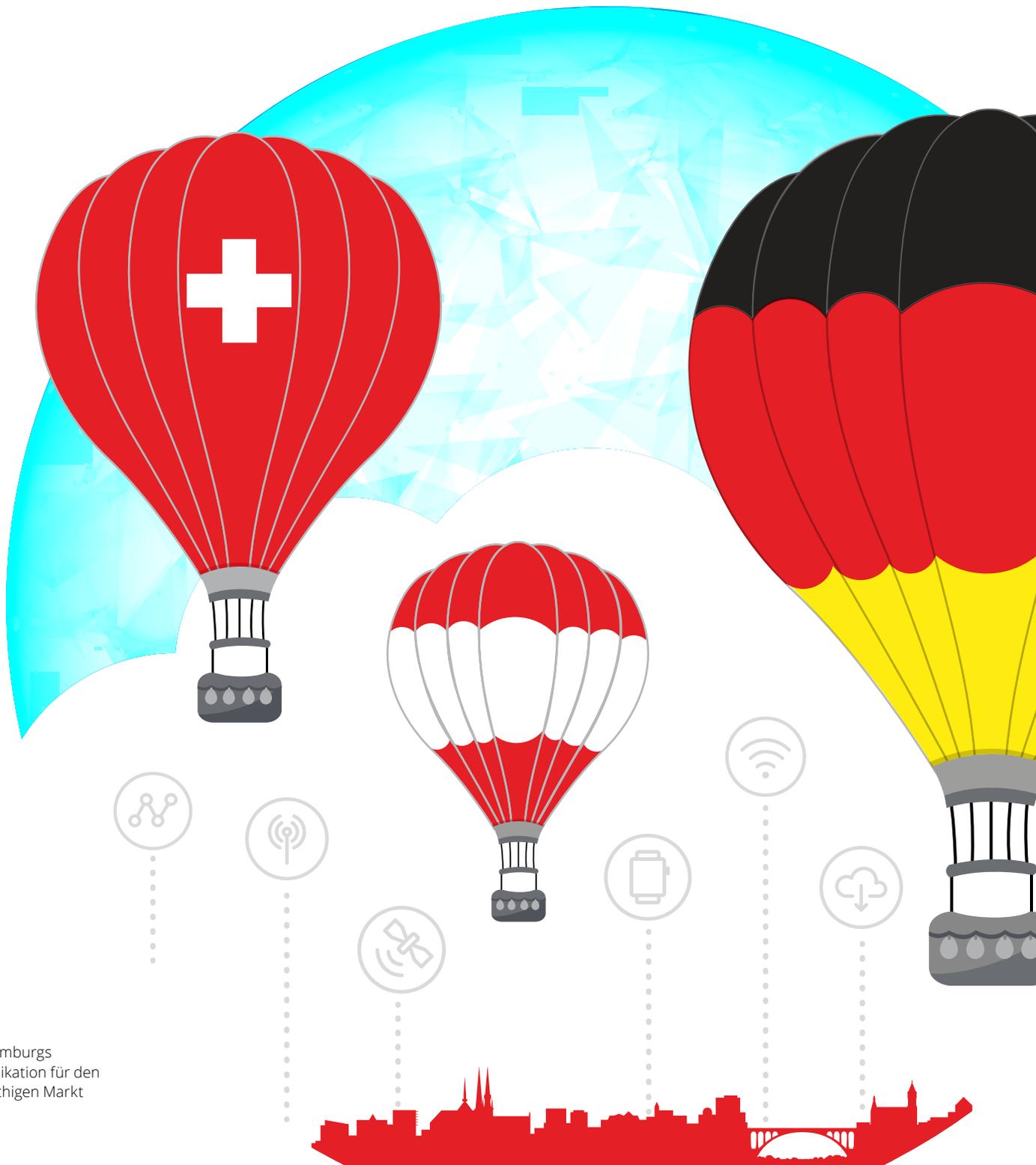


Business Monitor

Luxemburger Wirtschaft kompakt

**Mit Agilität in die Zukunft: Ein Erfolgsfaktor
für Unternehmen von morgen?**



#8

Deloitte Luxemburgs
jährliche Publikation für den
deutschsprachigen Markt

Navigieren Sie agil durch unsere GBC-Broschüre

Dieses Dokument ist ein interaktives PDF.
Nutzen Sie die Navigationleiste am Kopf der Seiten,
um sich innerhalb der Broschüre zu bewegen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	04
Luxemburg	06
Interviews zum Thema Agilität in Unternehmen	16
Marktbereiche im Fokus	30
Unser Dienstleistungsangebot	50



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, Ihnen die achte Ausgabe unseres „Deloitte Business Monitor – Luxemburger Wirtschaft kompakt“ vorzustellen. Auch wir folgen dem digitalen Trend und haben uns in diesem Jahr dazu entschieden, erstmalig eine ausschließlich digitale Version herauszugeben.

Bereits im Rahmen der letzten Ausgabe haben wir beleuchtet, inwieweit Unternehmen, Organisationen und unsere Gesellschaft für ein neues digitales Jahrzehnt gewappnet sind. Der Ausbruch der COVID-19 Pandemie und die nach wie vor anhaltenden Folgen haben deutlich gemacht, wie wichtig die Digitalisierung, aber auch die Fähigkeit, Prozesse zeitnah und effektiv an sich wandelnde Umstände anpassen zu können, sind. Ohne ein agiles Mindset und fortschrittliche digitale Infrastrukturen werden Unternehmen in der Zukunft wohl nur schwer bestehen können.

Seit Beginn der Pandemie hat sich eindrucksvoll gezeigt, wie weit Unternehmen und Organisationen in vielen Bereichen bereits fortgeschritten sind. Die Weichenstellung für einen Wandel in der Art, wie wir nun arbeiten und kommunizieren, war bereits erfolgt und hat so eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten erleichtert sowie die negativen Effekte der Pandemie zumindest teilweise abgeschwächt.

Aus diesen Gründen haben wir uns in diesem Jahr für das Schwerpunktthema *Mit Agilität in die Zukunft: Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen von morgen?* entschieden. Sind Unternehmen, die agile Handlungs- und Denkweisen praktizieren besser auf Marktveränderungen vorbereitet als andere? Wie definieren einige unserer deutschsprachigen Unternehmer in Luxemburg Agilität und was bedeutet Agilität für ihre Organisationen? Das sind nur einige der Fragen, die wir in dieser Broschüre behandeln werden.

Dass Agilität jedoch kein Selbstzweck ist und zuvor immer erwogen werden muss, inwieweit sich ein Prozess dazu eignet, entsprechend als agiler Prozess ausgestaltet zu werden, zeigen die Interviews, die wir auch dieses Jahr für Sie geführt haben.

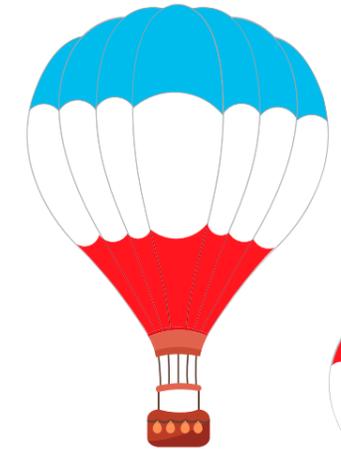
Neben den interessanten Interviews zum Thema geben wir Ihnen wie gewohnt einen aktuellen Überblick über Fakten, Trends und Herausforderungen der verschiedenen Industrien: Banken, Investmentfonds, Financial Sector Professionals, Private Equity & Real Estate, Versicherungen, Öffentlicher Sektor & Europäische Institutionen, Handel & Industrie, Gesundheitswesen & Biowissenschaften sowie Technologie, Medien & Kommunikation.

Wir hoffen, dass Ihnen diese Ausgabe wieder interessante Markteinblicke und Denkanstöße vermitteln wird.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Mit besten Grüßen

Andreas Meier
Audit Partner und German Business Leader



Luxemburg

Wieso Luxemburg?

08

Luxemburg auf einen Blick

14



Wieso Luxemburg?

Luxemburg in Zahlen

Das Großherzogtum Luxemburg zeichnet sich als einer der führenden Wirtschaftsstandorte Europas durch seine diversifizierte Struktur und konzentrierte Expertise aus. Als einer der in europäischen und weltweiten Ranglisten führenden Finanzstandorte trägt der Finanzsektor 26,8 Prozent zur luxemburgischen Wirtschaftsleistung bei. Das bedeutet aber auch, dass etwa drei Viertel durch nicht finanzielle Industrien erwirtschaftet werden, wie bspw. Handel, Gastgewerbe, Transport und Nachrichtenübermittlung (22,3 Prozent), oder auch Immobilienwesen, Vermietung und Dienstleistungen für Unternehmen (19,7 Prozent). Zusätzlich zählt der Sektor der sonstigen nicht finanziellen Industrien (31,2 Prozent) unter anderen die Bereiche Erziehung, Gesundheitswesen und Sozialschutz (10,7 Prozent), Baugewerbe (6 Prozent), Metallerzeugung und bearbeitung und sonstiges produzierendes Gewerbe (6 Prozent).

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) 2020 beläuft sich auf 62,7 Milliarden Euro¹.

Innovative Wirtschaft

Das Rückgrat der luxemburgischen Finanzdienstleistungsbranche bilden Private Banking und die Fondsverwaltung. Über die letzten Jahre wurde die Fondsindustrie ausgebaut und brachte das Großherzogtum in der internationalen Rangliste an zweite Stelle. Aus europäischer Sicht ist Luxemburg im Private Banking nach wie vor führend. In der Versicherungsbranche hat sich Luxemburg zu dem führenden Standort in Europa für Rückversicherungen entwickelt.

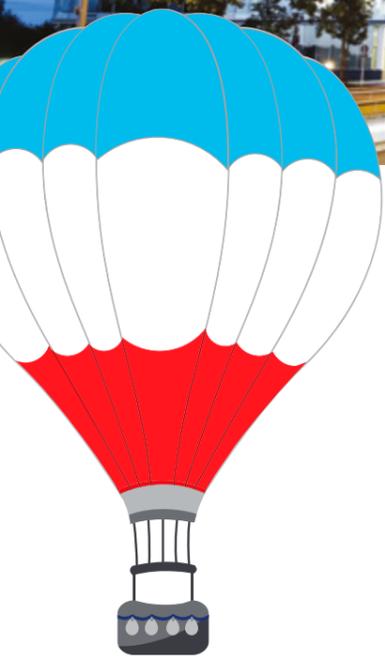
Zur wirtschaftlichen Stabilität und Innovation tragen neben der Finanzbranche auch verschiedene Industrien außerhalb dieses Sektors bei: Mit der von Politik und Wirtschaft ins Leben gerufenen Cluster-Initiative fördert das Großherzogtum sechs nicht-finanzielle Industriesektoren. Dazu zählen unter anderem Automobilität, CleanTech und HealthTech.

Eine aufstrebende Startup-Kultur erweitert das Facettenreichtum der

luxemburgischen Wirtschaft und trägt wesentlich zur weiteren Entwicklung des Wirtschaftsstandorts im Hinblick auf Digitalisierung und Innovation bei.

Zudem initiiert und verfolgt die luxemburgische Regierung verschiedene Strategien zur Steigerung der Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Luxemburg für Unternehmen. Die Förderung des FinTech-Sektors, Maßnahmen im Bereich der Cybersicherheit, die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung, der Ausbau der technologischen Infrastruktur des Landes sowie das Vorhandensein großer Datenzentren sind einige Beispiele für die Schlüsselbereiche, in denen sich Luxemburg engagiert und in die es investiert.

Mit über 20 Datenzentren verfügt Luxemburg über eines der größten Daten- und Internet-Hubs in Europa. Angesichts der hochmodernen Internet-Infrastruktur haben sich mehrere öffentliche und europäische Institutionen sowie diverse Unternehmen ihre Datenzentren im Großherzogtum angesiedelt. ➔



Politische Stabilität

Luxemburg ist ein politisch stabiles Land mit adäquater Gesetzgebung und Rechtssicherheit; ein Umstand, der durch vordere Platzierungen in internationalen Rankings bestätigt wird. Luxemburg ist eine konstitutionelle Monarchie in Form einer parlamentarischen Demokratie mit SKH Großherzog Henri als Staatsoberhaupt und Premierminister Xavier Bettel als Regierungschef. Zwischen Regierung, Sozialpartnern und der Privatwirtschaft wird ein dauerhafter Dialog gepflegt. So bilden langfristige und aufrechte Beziehungen zwischen Führungskräften aus Wirtschaft und Vertretern der Politik die Basis für einen kontinuierlichen Austausch.

Eine enge Kooperation herrscht auch zwischen Luxemburg und seinen Nachbarstaaten, besonders aus dem deutschsprachigen Raum. Regelmäßig finden hier Treffen zum Austausch und zur Zusammenarbeit zwischen den Ministern statt.

Qualität und Diversität

Die luxemburgische Regierung legt hohen Wert auf Qualität im Bildungswesen. Dieses erstreckt sich vom primären und sekundären Schulunterricht bis zum Hochschulbildungswesen. Zudem spricht ein Abiturient in Luxemburg nach seiner schulischen Laufbahn in der Regel vier Sprachen: Luxemburgisch, Deutsch, Französisch und Englisch.

Die Universität Luxemburg bildet über 6.500 Studenten aus 129 verschiedenen Ländern aus und beschäftigt darüber hinaus Lehrkräfte und Angestellte aus 94 verschiedenen Ländern. 2003 gegründet, ist die Universität zudem noch sehr jung. Dennoch verkörpert und vermittelt sie die Hauptattribute Luxemburgs: Internationalität, Weltoffenheit und Agilität. Ferner bestehen verschiedene Partnerschaften, einerseits mit renommierten internationalen Universitäten und Forschungsinstituten, wie bspw. dem MIT Center for Transportation & Logistics in Massachusetts, USA, und zum anderen mit Führungskräften aus dem Finanzsektor und der Industrie, die als Dozenten tätig sind. Somit haben Studenten sowohl Zugang zu erstklassigen Bildungseinrichtungen aus aller Welt als auch zu Wissen und Praxiserfahrung aus erster Hand aus der Privatwirtschaft.

Eine Besonderheit des Großherzogtums ist das multikulturelle Umfeld. Einwohner aus der ganzen Welt leben nebeneinander auf sehr kleiner Fläche. Die verschiedenen in Luxemburg aufeinandertreffenden Kulturen bilden ein facettenreiches, menschliches Umfeld, das zu einer herausragenden Weltoffenheit beiträgt. Heutzutage bilden Bürger mit etwa 170 verschiedenen Nationalitäten 47,4 Prozent der luxemburgischen Bevölkerung. Diverse Kulturen und Glaubensgemeinschaften leben friedlich Seite an Seite. Zudem ermöglicht das multilinguale und multikulturelle Umfeld, dass hier ansässige Firmen ihre Dienstleistungen für Kunden in deren Muttersprache erbringen können.

Tor zu Europa

Luxemburg bietet mit seiner geographisch zentralen Lage einen wichtigen Standortvorteil für international agierende Unternehmen. Mit Auto und Flugzeug oder über ein gut ausgebautes Schienennetz lassen sich wichtige europäische Hauptstädte in weniger als zwei Stunden erreichen.

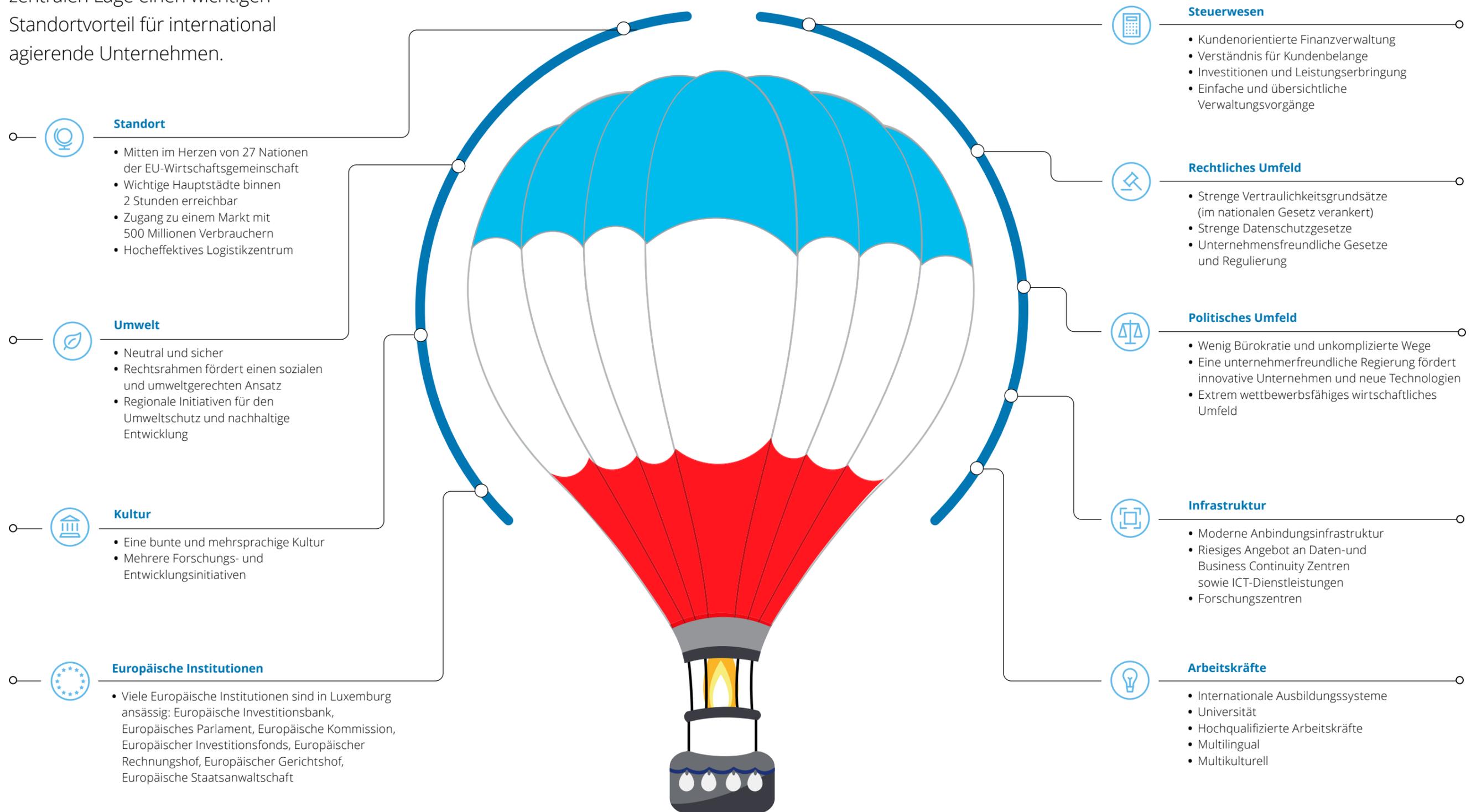
Darüber hinaus befinden sich in Luxemburg zentrale europäische Institutionen: die Europäische Kommission, das Sekretariat des Europäischen Parlaments, die Europäische Investment Bank sowie der Europäische Rechnungshof.

Deutsch-luxemburgische Beziehungen

Das Großherzogtum steht seinen deutschsprachigen Nachbarn sehr nah. Die Deutsch-Luxemburgische Wirtschaftsinitiative (DLWI) mit Sitz in Luxemburg agiert als branchenübergreifende Wirtschaftsvereinigung im Interesse des deutsch-luxemburgischen Wirtschaftsverkehrs. Erklärtes Ziel ist es, die Beziehungen und die Zusammenarbeit zwischen deutschsprachigen, am Wirtschaftsstandort Luxemburg geschäftstätigen Unternehmen und dem luxemburgischen Staat zu fördern. Darüber hinaus wird mittels diverser Veranstaltungen ein Informationsaustausch zwischen deutschsprachigen, in Luxemburg ansässigen Berufstätigen angeregt und das Aufbauen von Netzwerken mit anderen Organisationen am Standort ermöglicht. Der in Berlin von deutschen und luxemburgischen Unternehmen gegründete Business Club Luxemburg verfolgt ein ähnliches Ziel. Beide

Organisationen veranstalten regelmäßig Vorträge, Unternehmenspräsentationen und Symposien zu aktuellen unternehmensrelevanten Wirtschaftsthemen sowie Networking-Veranstaltungen in lockerer Atmosphäre. Der Dialog zwischen Vertretern aus Politik und Wirtschaft erhält so seine kontinuierliche Dynamik und bildet letztendlich die Basis für die Arbeit der DLWI und des Business Club Luxemburg. ●

Luxemburg bietet mit seiner geographisch zentralen Lage einen wichtigen Standortvorteil für international agierende Unternehmen.



Standort

- Mitten im Herzen von 27 Nationen der EU-Wirtschaftsgemeinschaft
- Wichtige Hauptstädte binnen 2 Stunden erreichbar
- Zugang zu einem Markt mit 500 Millionen Verbrauchern
- Hocheffektives Logistikzentrum



Umwelt

- Neutral und sicher
- Rechtsrahmen fördert einen sozialen und umweltgerechten Ansatz
- Regionale Initiativen für den Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung



Kultur

- Eine bunte und mehrsprachige Kultur
- Mehrere Forschungs- und Entwicklungsinitiativen



Europäische Institutionen

- Viele Europäische Institutionen sind in Luxemburg ansässig: Europäische Investitionsbank, Europäisches Parlament, Europäische Kommission, Europäischer Investitionsfonds, Europäischer Rechnungshof, Europäischer Gerichtshof, Europäische Staatsanwaltschaft



Steuerwesen

- Kundenorientierte Finanzverwaltung
- Verständnis für Kundenbelange
- Investitionen und Leistungserbringung
- Einfache und übersichtliche Verwaltungsvorgänge



Rechtliches Umfeld

- Strenge Vertraulichkeitsgrundsätze (im nationalen Gesetz verankert)
- Strenge Datenschutzgesetze
- Unternehmensfreundliche Gesetze und Regulierung



Politisches Umfeld

- Wenig Bürokratie und unkomplizierte Wege
- Eine unternehmerfreundliche Regierung fördert innovative Unternehmen und neue Technologien
- Extrem wettbewerbsfähiges wirtschaftliches Umfeld



Infrastruktur

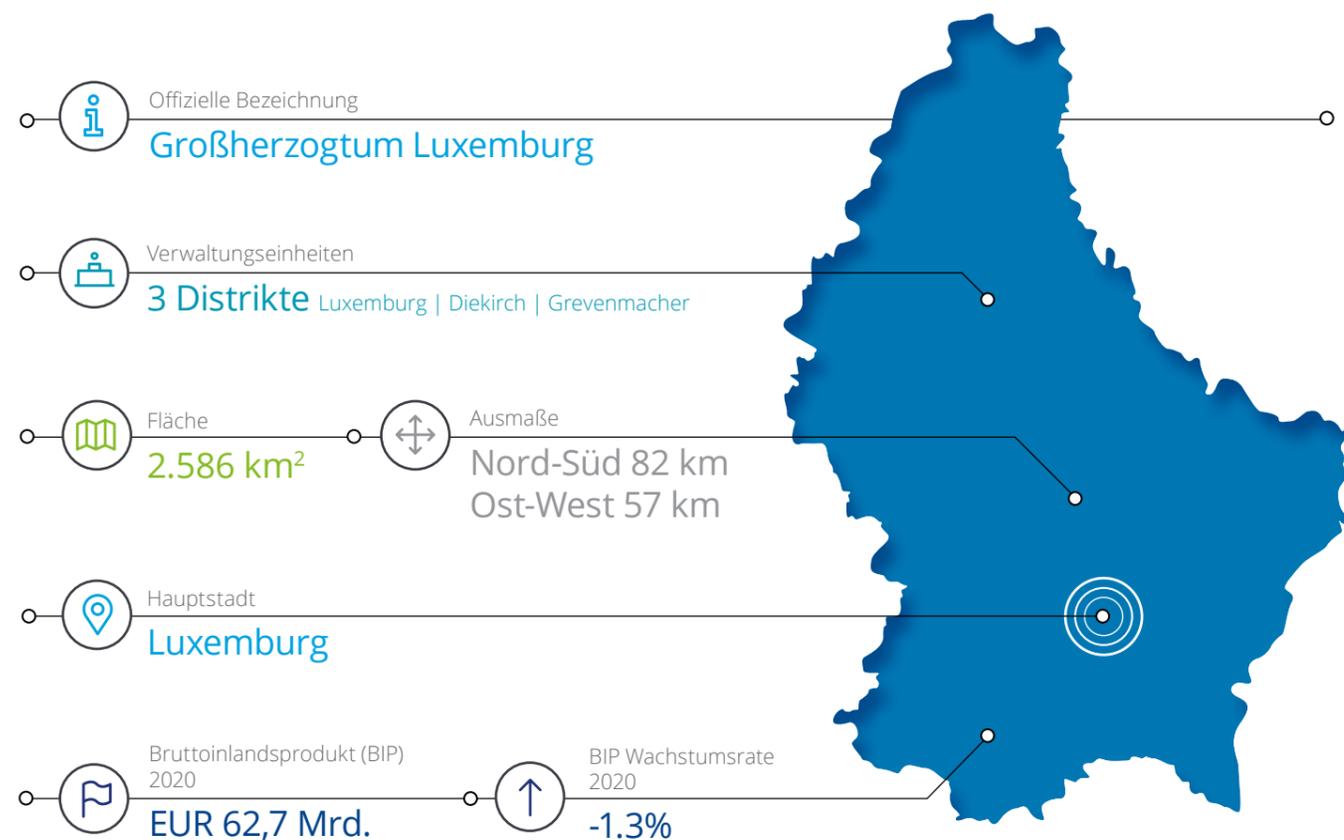
- Moderne Anbindungsinfrastruktur
- Riesiges Angebot an Daten- und Business Continuity Zentren sowie ICT-Dienstleistungen
- Forschungszentren



Arbeitskräfte

- Internationale Ausbildungssysteme
- Universität
- Hochqualifizierte Arbeitskräfte
- Multilingual
- Multikulturell

Luxemburg auf einen Blick



- Regierungsform**
Konstitutionelle, parlamentarisch-demokratische Monarchie
- Landessprache**
Luxemburgisch (Lëtzebuergesch)
- Staatsoberhaupt**
S.K.H. Großherzog Henri
- Verwaltungssprachen/Amtssprachen**
Deutsch, Französisch, Luxemburgisch
- Regierungschef**
seit dem 4. Dezember 2013 Xavier Bettel
- Währung**
€

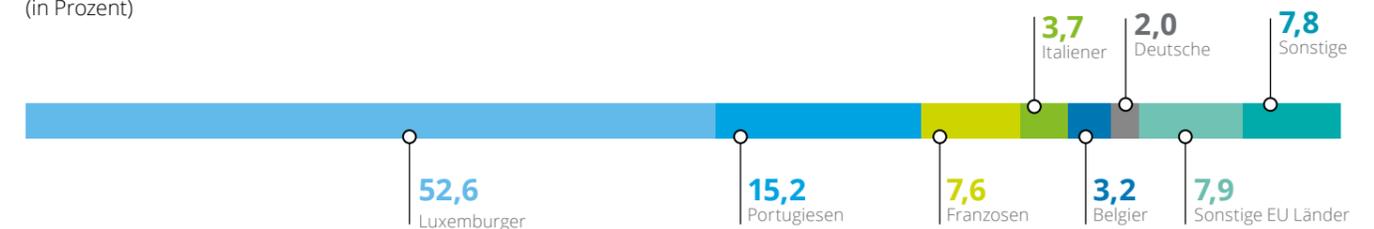
Bevölkerung insgesamt

Schätzung 1. Januar 2020 (in 1.000)

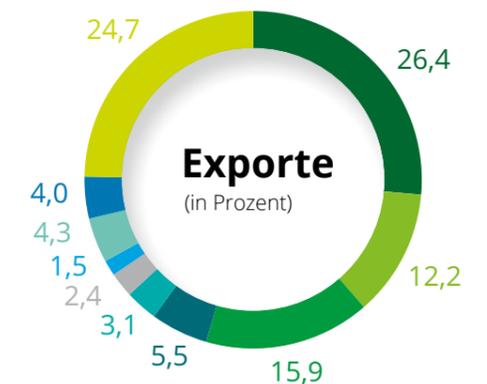
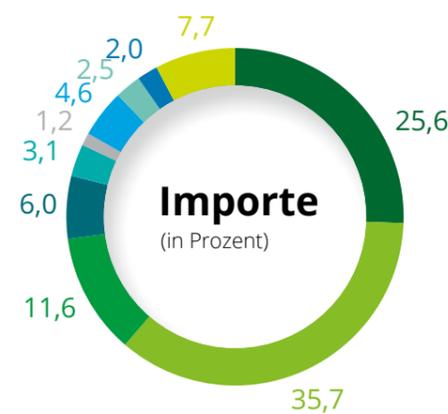


Anteile der verschiedenen Nationalitäten in der luxemburgischen Bevölkerung

(in Prozent)



Import/Export 2020



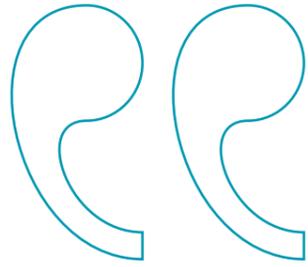
- Deutschland
- Belgien
- Frankreich
- Niederlande
- USA
- Spanien
- Asien
- Italien
- Großbritannien
- Sonstige Länder

Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2020

Interviews

Interview mit Sven Andersen <i>FREO Group S.A.</i>	18
Interview mit Hans Günther Bonk <i>Assenagon Asset Management S.A.</i>	20
Interview mit Robert Dennewald <i>Contern S.A.</i>	22
Interview mit Gilles Feith <i>LuxairGroup</i>	24
Interview mit Dr. Stefan Junglen <i>DWS Investment S.A.</i>	26
Interview mit Maxim Straus <i>Cargolux Airlines</i>	28





Interview mit Sven Andersen

Chief Financial Officer, Partner
FREO Group S.A.



Was verstehen Sie unter einem agilen Unternehmen?

Dies ist eine sehr weit gefasste Frage. Agile Unternehmen zeichnen sich für mich dadurch aus, dass sie auf Veränderungen der allgemeinen Umstände entsprechend effizient, zeitnah und zielführend reagieren können. Diese Veränderungen können die unterschiedlichsten Bereiche betreffen wie etwa Kundenbedürfnisse, Regulatorik oder Steuern. Ein agiles Unternehmen ist in der Lage, diesen Veränderungen durch Agieren und Reagieren entgegenzutreten, um im Idealfall dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen unmittelbaren Mitbewerbern zu erlangen.

Welche Erfahrungen aus der Vergangenheit haben die Vorteile einer agilen Unternehmenskultur aufgezeigt? Sind auch negative Begleiterscheinungen zu beobachten?

Es sollte fairerweise erwähnt werden, dass es uns als eher kleineres, inhabergeführtes Unternehmen vermutlich leichter fällt, auf aktuelle Entwicklungen schneller zu reagieren als größere Unternehmen. Durch eine agile Unternehmenskultur können aktuelle Trends wie beispielsweise das Thema „Green Building“ schnell aufgegriffen werden und in entsprechende Projekte umgesetzt werden. Die Stärken einer agilen Unternehmenskultur zeigen sich aber auch in einer besseren

Anpassungsfähigkeit in Krisen, wie wir sie seit über einem Jahr mit der COVID-19 Pandemie erleben. Das Thema „Büro der Zukunft“ wird sich auch bedingt durch die Pandemie neuen Herausforderungen stellen müssen. Nach aktiver Marktanalyse und Austausch mit Investoren und Mietern haben wir unsere Strategie entsprechend angepasst (Stichwort: Flexibilisierung).

Es ist allerdings wichtig, Agilität in einen gewissen Kontext zu setzen. So fördern wir insbesondere das agile und eigenständige Handeln unserer Mitarbeiter. Dennoch ist es unerlässlich, dieses Handeln zu steuern und zu evaluieren, um die erwünschten Ergebnisse zu erhalten. Dies geschieht einerseits durch einen kontinuierlichen Dialog mit den jeweiligen Mitarbeitern und andererseits auch durch die entsprechende finanzielle Würdigung von Verbesserungsvorschlägen zum Beispiel im Bereich effizienterer Betriebsabläufe oder der Entwicklung neuer Produktideen.

In Bezug auf negative Begleiterscheinungen einer agilen Unternehmenskultur ist mir kein konkretes Beispiel bekannt.

Ist Agilität ein „Muss“, um den Herausforderungen von morgen gerecht zu werden?

Sicherlich gibt es zu dieser Frage verschiedenste Ansichten, in Abhängigkeit

der Branche und dem gesetzlichen, steuer- und aufsichtsrechtlichen Umfeld in dem ein Unternehmen agiert. Grundsätzlich bin ich jedoch davon überzeugt, dass sich ein Unternehmen immer wieder fragen muss, inwiefern es auf neue Trends und geänderte Rahmenbedingungen proaktiv reagieren kann oder sollte.

Gibt es externe Faktoren, die Ihr Unternehmen bei der Umsetzung von Agilität in der Unternehmensausrichtung einschränken?

Im Rahmen unserer Fondsstrukturen unterliegen wir zusätzlichen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften, deren Umfang in den letzten Jahren sukzessive zugenommen hat. Gerade im Bereich Investmentfonds ist man somit besonderen Vorschriften ausgesetzt, die ein Rahmenkonzept erfordern und einem agilen Handeln Grenzen setzen.

Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden an Ihr Unternehmen im Hinblick auf Agilität?

Unsere Kunden können in zwei übergeordnete Kundengruppen eingeteilt werden, die wir zufriedenstellen wollen. Auf der einen Seite stehen die Investoren und auf der anderen Seite stehen die zukünftigen Käufer bzw. Mieter unserer Immobilienprojekte. Um den Anforderungen dieser beiden Kundengruppen gerecht zu werden, gilt es die jeweiligen Märkte sehr genau zu analysieren— ebenso die Kundenbedürfnisse, die einem kontinuierlichen Wandel unterliegen. Hier spielt das Erkennen übergeordneter makroökonomischer Parameter ebenso eine Rolle, wie die Fähigkeit, auf die aktuellen Trends zu reagieren, um unseren Investoren eine Produktpalette zu bieten, welche anschließend bestmöglich von zukünftigen Käufern bzw. Mietern angenommen wird.

Welchen Einfluss hat Agilität in

der Entscheidungsfindung beim Outsourcing von Prozessen?

Beim Outsourcing hat man insbesondere im Falle von neuen Geschäftsbeziehungen oft nur einen begrenzten Einfluss auf das Handeln des beauftragten Unternehmens. Die Möglichkeit die Anpassungsfähigkeit im Due Diligence Prozess zu beurteilen, ist begrenzt. Die tatsächliche Agilität des Geschäftspartners offenbart sich meist erst während der Zusammenarbeit. Natürlich besteht in diesem Kontext auch das Risiko, dass Veränderungen und Trends nicht wie gewünscht zeitnah berücksichtigt werden können. Dieses Risiko kann meines Erachtens jedoch reduziert werden, indem eigene Mitarbeiter am ausgelagerten Prozess beteiligt werden. Hieraus ergeben sich zusätzliche Eingriffsmöglichkeiten. Aufgrund der insgesamt dennoch geringen Einflussmöglichkeiten entscheiden wir uns häufig gegen ein Outsourcing, um eine gesteigerte Agilität zu wahren.

Inwiefern spielt das Thema Agilität bei der Auswahl Ihrer Geschäftspartner auf Projektebene eine Rolle?

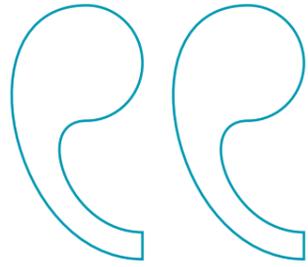
Im ersten Schritt eines Immobilienprojekts werden zunächst die gegebenen Rahmenbedingungen eruiert und neue bzw. verbesserte Nutzungspotenziale des Zielobjekts bestimmt. Im darauffolgenden Schritt suchen wir dann unsere Geschäftspartner aus, mit denen wir das entsprechende Projekt zusammen umsetzen möchten. In diesem Auswahlprozess spielt Agilität eine wichtige Rolle. Wir versuchen insbesondere anhand von vergangenen Projekten zu beurteilen, wie der potenzielle Projektpartner auf neue Trends reagiert hat und welche Erfahrungen wir gegebenenfalls aus bisherigen Kooperationen gewinnen konnten.

Mit Blick auf den Standort Luxemburg, welchen Beitrag sollte der Staat leisten, um ein agiles Arbeitsumfeld zu fördern?

Ich bin davon überzeugt, dass eine agile

Handlungsweise des Staates auch einen positiven Einfluss auf den gesamten Wirtschaftsstandort Luxemburg hat. Luxemburg hat das in der Vergangenheit durchaus bewiesen. Wünschenswert wäre es in diesem Zusammenhang, wenn auf Änderungen des Europarechts entsprechend schnell national reagiert wird und zugleich die Einschätzung der betroffenen Unternehmen in diesem Prozess ihre Berücksichtigung findet. Ein kontinuierlicher Dialog zwischen Staat und den luxemburgischen Unternehmen ist hier ein entscheidender Faktor. ●





Interview mit **Hans Günther Bonk**

Vorsitzender des Verwaltungsrates,
Assenagon Asset Management S.A.



Was verstehen Sie unter einem agilen Unternehmen?

Aus meiner Sicht ist ein agiles Unternehmen in der Lage, sich schneller und besser als andere Unternehmen auf verändernde Bedürfnisse seiner Kunden beziehungsweise verändernde Rahmenbedingungen einzustellen. Idealerweise geschieht dies proaktiv und antizipativ. Die häufige Gleichsetzung von Agilität mit Schnelligkeit finde ich unzureichend, da ein Handeln nur der Schnelligkeit willen in den meisten Fällen zu Qualitätsverlusten führt.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Elemente einer agilen Unternehmensausrichtung/-organisation?

Die Voraussetzungen für ein agiles Arbeiten können nur Wertschöpfungsketten übergreifend und umfassend geschaffen werden. Nur ein schnell lernendes Unternehmen kann erfolgreich agil sein. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass am Ende dieses Lern- beziehungsweise Analyseprozesses keine vorschnellen, substanzlosen Ergebnisse stehen, sondern vielmehr ein fundiertes agiles Handeln angestrebt wird.

Können Sie das bitte näher ausführen?

Beispielsweise wird ein Kunde im Zweifelsfall eine etwas langsamere dafür aber qualitativ hochwertigere Antwort mehr schätzen, als eine schnelle und

zugleich qualitativ minderwertige Antwort. Daher darf Agilität niemals zu Lasten der gelieferten Qualität gehen.

Welche Bedeutung hat eine agile Unternehmensausrichtung für die Asset-Management-Branche?

Zur Beantwortung dieser Frage muss vorweg noch einmal etwas ganz deutlich gemacht werden: in unserer Branche gibt es keinen Patentschutz. Deshalb werden erfolgreiche Lösungen sehr schnell kopiert und von vielen Mitbewerbern angeboten. Von daher ist es überlebenswichtig, wie bereits ausgeführt, schnell lernen und schnell entwickeln zu können. Wer über einen gewissen Zeitraum die vermeintlich beste Lösung nicht anbieten kann, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit sehr schnell Marktanteile verlieren. Somit ist in unserer Branche eine agile Unternehmensausrichtung unverzichtbar, um erfolgreich zu sein.

Wo sehen Sie Risiken, die aus mangelnder Agilität in der Unternehmensausrichtung resultieren?

Meiner Ansicht nach besteht das Hauptrisiko vermutlich darin, in einer sich sehr schnell wandelnden Landschaft von Investitionsmöglichkeiten mit der Veränderungsgeschwindigkeit nicht Schritt halten zu können und den Anschluss zu verlieren. Man würde in diesem Fall sozusagen am Bedarf der Investoren vorbei produzieren.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur, um eine agile Unternehmensausrichtung zu erreichen?

Die Unternehmenskultur ist wesentliche Grundlage, um als agiles Unternehmen erfolgreich sein zu können. Alle Beteiligten müssen insbesondere bereit sein, schnell und dauerhaft zu lernen. Dabei ist Agilität kein Ziel per se, sondern leitet sich aus Zielen ab, die in Bezug auf unsere Kunden, Produkte und unseren Qualitätsanspruch definiert werden.

Welchen Stellenwert nimmt dabei die kollektive Bereitschaft eines Unternehmens für kontinuierliches Lernen ein?

Um es auf den Punkt zu bringen: ohne die Bereitschaft zu lernen, ist agiles Arbeiten unmöglich. Nur wer den ständigen Antrieb hat, besser zu werden, wird auch in der Lage sein, Notwendigkeiten für Veränderungen zu erkennen. Dazu gehört auch eine ausreichend selbstkritische Wahrnehmung und der Mut zu Veränderungen.

Wie agil ist Ihr Unternehmen bereits und wo möchten Sie eventuell noch nachbessern?

Wir haben für uns als Leitsatz das dauerhafte Ziel definiert, in allem, was wir tun, kontinuierlich besser zu werden. Dies gewährleistet aber nicht, dass man sämtliches Verbesserungspotenzial unverzüglich erkennt. Wir können sowohl in der Analyse, als auch bei der Umsetzung noch besser werden. Daran arbeiten wir jeden Tag.

Können Sie dazu bitte ein Beispiel nennen?

Als Beispiel möchte ich gerne die durch die Corona-Pandemie forcierte Notwendigkeit zur Digitalisierung in Unternehmen anführen. Der stark reduzierte persönliche Kontakt und das teilweise zwingende Erfordernis aus dem Homeoffice zu arbeiten, haben sozusagen über Nacht die Anforderungen in diesem Bereich sprunghaft steigen lassen. Beispielhaft möchte ich gerne zwei Bereiche nennen.

Es ist inzwischen Normalität, dass komplette Portfoliomanagement Teams von zu Hause aus arbeiten und von der Analyse über den

Entscheidungsfindungsprozess bis hin zur Implementierung von Investitionsentscheidungen im Portfolio sämtliche Ablaufprozesse ohne jegliche Einschränkung von dort aus erledigen. Dies alles geschieht ohne jegliche Erhöhung des operativen Risikos im Vergleich zur Vor-Krisen-Situation.

Der zweite Bereich, den ich nennen möchte, ist die Kommunikation. Wenn, ganz banal, die Video-Konferenz in der Vergangenheit noch etwas Besonderes hatte, so ist es heute selbstverständlich, dass jede Person vom Arbeitsplatz aus ohne jegliche Zeitverzögerung an Teams-, Zoom- oder Webex-Meetings teilnehmen oder unverzüglich auch zu solchen einladen kann.

Sehen Sie auch neue Herausforderungen, die Ihrer Meinung nach im Unternehmensalltag durch eine agile Arbeitsweise entstehen können?

Agiles Arbeiten setzt, wie beschrieben, voraus, dass die gesamte Wertschöpfungskette an den Verbesserungsprozessen beteiligt ist. Deshalb ist es besonders wichtig, dass Verantwortlichkeiten klar und eindeutig definiert werden. Andernfalls läuft man Gefahr, dass bestimmte Aspekte der Wertschöpfungskette vernachlässigt werden, weil die Zuordnung in den kooperierenden Teams nicht eindeutig ist.

Inwiefern konnte Ihr Unternehmen den Herausforderungen der Corona-Pandemie entgegenzutreten und positive Veränderungen für die Zukunft adaptieren?

Die Corona-Krise hat in unserer Wahrnehmung selbst bei Unternehmen, die technologisch sowieso schon sehr fortschrittlich unterwegs waren, einen zusätzlichen Schub bei der Digitalisierung ausgelöst. Dies betrifft alle Unternehmensbereiche. Transparent und deutlich wahrnehmbar wird dies zum Beispiel im gesamten Bereich der internen und externen Kommunikation, weil wir alle jeden Tag erleben, welche Veränderungen dort, beispielsweise durch Videokonferenzen, stattgefunden haben. Diese Entwicklungen werden nach einem Ende der Krise sicherlich nicht rückgängig gemacht werden, sondern zu

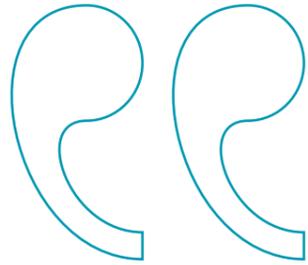
weiterhin anhaltenden Veränderungs- und Optimierungsprozessen führen.

Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden an Ihr Unternehmen im Hinblick auf Agilität?

Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir sie bestmöglich und nachhaltig dabei unterstützen, dass sie ihre Ziele erreichen können. Daraus lassen sich die Anforderungen an unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter, unsere Produkte und die gelebten Prozesse ableiten. Dem wollen wir gerecht werden. Eine isolierte Wahrnehmung unserer Kunden im Hinblick auf das Thema Agilität gibt es nicht, vielmehr ordnet sich die Agilität in die Prozesse zur Zielerreichung ein.

Inwieweit müssen Asset Manager agil sein, um Investoren im Hinblick auf ESG nachhaltige Renditen zu ermöglichen?

Momentan befindet sich das gesamte Thema ESG in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess, der in verschiedenen Bereichen innerhalb dieser Thematik mit unterschiedlicher Geschwindigkeit verläuft. Hinsichtlich ESG gibt es von Seiten der Gesetzgeber und der Finanzaufsicht immer mehr Vorgaben, jedoch eröffnen diese Vorgaben noch sehr große Interpretationsspielräume und es fehlt sozusagen an einem kleinsten gemeinsamen Nenner. Aktuell befindet sich die Finanzindustrie inklusive Gesetzgeber und Finanzaufsicht in einem Iterationsprozess auf der Suche nach einem solchen kleinsten gemeinsamen Nenner. Am Ende dieses Prozesses wird meiner Meinung nach ein konkretes Anforderungsprofil stehen, welches nicht dazu geeignet sein wird, sich von anderen Marktteilnehmern zu differenzieren, sondern vielmehr nur bestimmte Mindestanforderungen beschreibt. Auf dem Weg dorthin wird es sicherlich Differenzierungsmöglichkeiten geben. Meiner Einschätzung nach werden diese jedoch nur von kurzer Dauer sein und daher auch nicht besonders geeignet, um daran eine übergeordnete Unternehmensstrategie auszurichten. Natürlich kann eine agile Handlungsweise an dieser Stelle zu kurzfristigen Überrenditen führen, aber auf lange Sicht bedarf es weitaus mehr als eine gewöhnliche ESG-Ausrichtung. ●



Interview mit Robert Dennewald

Vorsitzender des Verwaltungsrates,
Contern S.A.



Was verstehen Sie unter einem agilen Unternehmen?

Insbesondere für uns als mittelständisches Unternehmen spielt Agilität eine ganz wesentliche Rolle. Mittelständler haben oft den Vorteil, dass sie im Gegensatz zu größeren Unternehmensgruppen in Entscheidungsprozessen agiler auftreten können. Für mich zeichnet sich ein agiles Unternehmen nicht allein dadurch aus, in kurzer Zeit Entscheidungen zu treffen, sondern vielmehr die getroffene Entscheidung schnell umsetzen zu können. Letzteres ist meiner Meinung nach das zentrale Unterscheidungsmerkmal, ob ein Unternehmen tatsächlich agil ist, oder eben nicht.

Welche Erfahrungen aus der Vergangenheit haben die Vorteile einer agilen Unternehmenskultur aufgezeigt? Sind auch negative Begleiterscheinungen zu beobachten?

Während meiner beruflichen Laufbahn hatte ich viele gute Ideen, die ich in verschiedensten Gremien auf den unterschiedlichsten Unternehmensebenen vorstellen musste. Hierbei konnte der gesamte Entscheidungsprozess gerne mal zwei Jahre dauern bis eine endgültige Entscheidung getroffen wurde, um dann erst mit der

Umsetzung zu beginnen. Heute als Mittelständler kann ich aus der Hüfte schießen. Wir haben eine schlanke Unternehmensstruktur und einen kleinen Verwaltungsrat: somit können wir Entscheidungen binnen Tagen treffen, die wesentlich für das gesamte Unternehmen sind. Natürlich birgt solch eine agile Unternehmenskultur auch immer das Risiko, eine überstürzte Entscheidung bzw. eine Fehlinvestition zu tätigen. Jedoch bin ich der Auffassung, dass die daraus entstehenden Vorteile bei Weitem die Nachteile überwiegen.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Elemente einer agilen Unternehmensausrichtung/-organisation?

Eine allgemeingültige Formel für eine agile Unternehmensausrichtung gibt es nicht. Jedoch nehmen für mich bei diesem Punkt eine flache Unternehmensstruktur und die Delegation von Verantwortung eine zentrale Rolle ein. Das Prinzip, den Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und gleichzeitig mit den notwendigen Handlungsspielräumen auszustatten, hat sich häufig als förderlich für neue Ideen erwiesen. Das Kapital unseres Unternehmens sind die Mitarbeiter, daher lohnt es sich auch ihnen viel Verantwortung anzuvertrauen und sie somit zur

Kreativität sowie zur Eigeninitiative zu bewegen. Oberste Voraussetzung hierfür sind ganz klar die entsprechenden Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Welche Bedeutung hat eine agile Unternehmensausrichtung für Ihre Industrie?

Ich sehe Agilität nicht als ein industriespezifisches Thema. Vielmehr ist Agilität in der heutigen Zeit für jedes Unternehmen von enormer Bedeutung, losgelöst von Unternehmensgröße und Geschäftsmodell. In der heutigen Welt, der sehr schnellen Kommunikation, muss man als Unternehmen bereit sein, sich den neuen Trends und Veränderungen zu stellen. Dabei spielt die Industrie eine eher untergeordnete Rolle. Früher, als sich Informationen langsamer verbreiteten, war es möglicherweise einfacher diesen Veränderungen zu folgen, aber heute ist eine gewisse Schnelligkeit unerlässlich.

Wie wird die agile Unternehmensausrichtung in Ihrem Unternehmen angegangen?

Während meiner Zeit in der Stahlindustrie hat mir ein Unternehmensberater, der zum damaligen Zeitpunkt für ein Projekt im Verwaltungsbereich zuständig war, mal folgendes gesagt: „Herr Dennewald, wenn Sie erfolgreich sein möchten, dann müssen Sie sich mit Leuten umgeben, die die Fähigkeit besitzen, dass man Aufgaben an sie delegieren kann. Und Sie müssen so viel delegieren, dass man Sie fast nicht mehr benötigt.“ Dieser damals dahingesagte Satz hat mich in gewisser Weise geprägt und ich kann heute bestätigen, dass diese Aussage durchaus ihre Berechtigung hat. Ein Handeln nach diesem Prinzip fördert sicherlich eine agile Unternehmensausrichtung. Weiterhin ist es auch eine Frage, welcher Mitarbeiter typ ein umgibt, um den mit der übertragenen Verantwortung einhergehenden Anforderungen gerecht zu werden. Daher versuchen wir insbesondere durch die Übertragung von Verantwortung auf die entsprechenden Mitarbeiter, diese zur Eigeninitiative anzuregen und so ein agiles Arbeitsumfeld zu schaffen.

Inwiefern konnte Ihr Unternehmen den Herausforderungen der Corona-

Pandemie entgegenzutreten und positive Veränderungen für die Zukunft adaptieren?

Wir als Unternehmen gehen aus der Corona-Pandemie wesentlich gestärkt hervor, da wir uns auch in der Pandemie zentrale Fragen gestellt haben, die zum Teil existenziellen Charakter besaßen. Ich möchte die Pandemie keineswegs als einen Segen bezeichnen, aber dennoch hat uns die Pandemie vor Entscheidungen gestellt, von denen wir heute noch profitieren. Insbesondere konnten wir dank unserer schlanken Unternehmensstruktur binnen weniger Monate wesentliche Investitionsentscheidungen treffen, die uns heute noch guttun. Beispielsweise richteten wir die Marktstrategie im Hinblick auf unsere Vertriebskanäle neu aus und haben während dieser Zeit den Baustoffhandel als unseren privilegierten Vertriebskanal herausgestellt. Damit konnten wir Unsicherheiten auf der Kundenseite beilegen und starke Partnerschaften aufbauen. Des Weiteren wurde uns durch die Pandemie ein Zeitfenster vorgegeben, unsere Abläufe im Verwaltungsbereich hinsichtlich Digitalisierung zu überdenken. Diese Thematik hatte in unserer mittlerweile fast 100-jährigen Unternehmenshistorie nicht immer oberste Priorität, jedoch wurden wir durch die Hygieneanforderungen der Pandemie förmlich dazu gezwungen, verschiedene Prozesse im Bereich der Verwaltung radikal umzugestalten. Daher möchte ich festhalten, dass wir durchaus positive Veränderungen aus der Pandemie mitnehmen werden.

Gibt es externe Faktoren, die Ihr Unternehmen bei der Umsetzung von Agilität in der Unternehmensausrichtung einschränken?

Für uns als mittelständisches Unternehmen ist die Fremdfinanzierung der jeweiligen Projekte häufig ein diffiziles Thema. So sind in der heutigen Zeit die Banken oftmals nicht in der Lage oder auch nicht Willens entsprechende Mittel zur Verfügung zu stellen, wie es früher mal der Fall war. Bei diesem Punkt haben Unternehmensgruppen, die Zugang zum Anleihenmarkt haben, einen klaren Vorteil. Mittelständischen Unternehmen

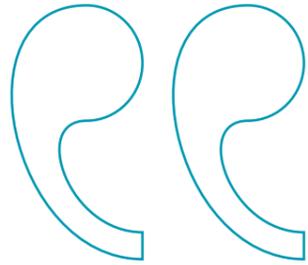
ist der Zugang zum Anleihenmarkt häufig verschlossen. Gerade diese Problematik sehe ich als externen Faktor, der uns einschränkt. Daher hoffe ich, dass sich am Markt zukünftig Möglichkeiten hervortun, die sich diesem Punkt annehmen. Weitere externe Faktoren, die die Agilität eines Unternehmens einschränken können, sind einerseits der schwierige Arbeitsmarkt für Fachkräfte hier in Luxemburg sowie andererseits die zunehmend geringer werdende Verfügbarkeit von potenziell werdende Betriebsgelände, was vor allem industrielle Betriebe vor neue Herausforderungen stellt.

Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre derzeitigen und zukünftigen Mitarbeiter?

Wie bereits erwähnt, spielt für mich der Arbeitertyp eine entscheidende Rolle. Aufgrund dessen schaue ich mir die Leute gerne unter dem Gesichtspunkt an, ob es sich bei der jeweiligen Person in gewisser Weise um einen Unternehmer handelt. Der Idealzustand wäre daher, wenn an sämtlichen Entscheidungsstellen des Unternehmens „kleine Unternehmer“ tätig wären, die eigene Ideen entwickeln und Investitionsmöglichkeiten erkennen. Diese Sichtweise mag sich insbesondere auf Führungskräfte beziehen, aber mit Bezug auf die gesamte Unternehmung sind auch Werte wie Loyalität und Stabilität unerlässlich für eine agile Unternehmenskultur. So haben wir beispielsweise Mitarbeiter, die bereits in der dritten Generation bei uns im Unternehmen arbeiten.

Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden an Ihr Unternehmen im Hinblick auf Agilität?

Generell bin ich der Überzeugung, dass der eigentliche Treiber in diesem ganzen Prozess der Kunde ist. Aus diesem Grund befinden wir uns auch in einem ständigen Austausch mit unseren Kunden, um deren Wünsche und Bestrebungen nach Neuerungen gerecht zu werden. Durch unsere Agilität als Zulieferer schaffen wir beste Voraussetzungen einer agilen Unternehmensausrichtung auf Kundenseite, damit diese sich wiederum in ihrem jeweiligen Marktumfeld behaupten können. ●



Interview mit **Gilles Feith**

Chief Executive Officer,
LuxairGroup



Was verstehen Sie unter einem agilen Unternehmen?

Ich vergleiche Agilität gerne mit der „Beinarbeit von Muhammad Ali“: man muss die entsprechende Technik beherrschen und dann setzt sich die Agilität von selbst durch. Agilität hatte in der Vergangenheit von Luxair nicht oberste Priorität, da unser Geschäftsmodell funktioniert hat. In der heutigen Zeit hingegen ist eine gewisse Agilität aufgrund der makroökonomischen Umstände notwendig. Hierbei sollte die Umsetzung der Agilität nach einem Bottom-Up Ansatz vollzogen werden, bei dem darauf geachtet wird, dass die disruptiven Veränderungen, die mit diesem Prozess einhergehen, kanalisiert werden. Denn nicht immer ist im Vorfeld zu bestimmen, ob diese disruptiven Veränderungen positive oder negative Auswirkungen haben. Das heißt, meiner Meinung nach ist Agilität nicht grundsätzlich positiv, sondern kann auch negative Folgen nach sich ziehen.

Welche Bedeutung hat eine agile Unternehmensausrichtung für Ihre Industrie?

Allgemein spielt es in unserer Industrie eine entscheidende Rolle, wie man sein Geschäftsmodell als Airline gestaltet. Insbesondere im Bereich der Government-Airlines herrscht ein hoher Druck durch Low-Cost-Fluggesellschaften, die immer

mehr Marktanteile erobern. Somit gilt es für uns Nischen zu erkennen bzw. unsere eigenen Nischen zu erschaffen, um gegen diese Konkurrenz zu bestehen. Zum Beispiel haben wir mittlerweile Usedom als Flugroute in unser Portfolio aufgenommen, damit wir mit den entsprechenden Parametern wie etwa Flugzeiten, Service und Flugfrequenzen ein Alleinstellungsmerkmal kreieren können. Eine agile Unternehmensausrichtung kann bei diesen Prozessen in gewissen Situationen förderlich sein, dennoch ist Agilität kein Garant für entsprechenden Erfolg.

Ist Agilität ein „Muss“, um den Herausforderungen von morgen gerecht zu werden?

Aufgrund der aktuellen Unsicherheiten, die durch die Corona-Pandemie bedingt sind, wird sich unsere Branche mit einem starken Wandel in nahezu allen Bereichen konfrontiert sehen. Auf dem Weg hin zur gewohnten Stabilität wird es für uns unter anderem auch von entscheidender Bedeutung sein, inwiefern wir agile und flexible Arbeitsweisen umsetzen können, um in einem wandelnden Marktumfeld nicht das Nachsehen zu haben.

Wie agil ist Ihr Unternehmen bereits und wo möchten Sie eventuell noch nachbessern?

Meiner Meinung nach ist eine agile Arbeitsweise auch stark von der Motivation eines jeden Mitarbeiters abhängig. Dementsprechend möchten wir in Zukunft auch einen Teil unserer Vergütung mit der Performance des Mitarbeiters verknüpfen, um auch die damit einhergehende agile Arbeitsweise zu fördern. Natürlich ist die monetäre Incentivierung nicht allein für die Motivation der Mitarbeiter verantwortlich, aber sie ist sicherlich ein Punkt, an dem wir noch nachbessern möchten.

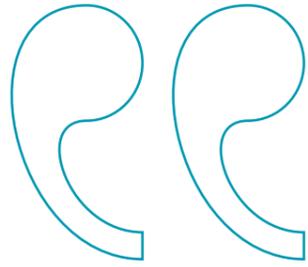
Inwiefern konnte Ihr Unternehmen den Herausforderungen der Corona-Pandemie entgegenzutreten und positive Veränderungen für die Zukunft adaptieren?

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben uns dahingehend Agilität abverlangt, dass viele Entscheidungen einem parallelen Ablauf folgen mussten, die unter normalen Umständen einen sequenziellen Entscheidungsprozess durchlaufen hätten. Beispielsweise haben wir uns zur Anfangszeit der Pandemie zum Krisenmanagement in unserer Kantine getroffen, da wir dort ausreichend Platz für unsere Besprechungen unter der Einhaltung von Schutzmaßnahmen hatten. In diesen Sitzungen haben wir unter anderem innerhalb von drei Wochen sechs neue Flugrouten beschlossen, während dieser Entscheidungsprozess einer neuen Flugroute vor der Pandemie sechs bis zwölf Monate dauerte. Dennoch ist diese Agilität nicht zwingend positiv, denn mit dem parallelen Entscheidungsprozess steigen auch die damit verbundenen Risiken. Aus diesem Grund haben wir mittlerweile auch wieder unsere vorherigen sequenziellen Entscheidungsprozesse reaktiviert, da eine nachhaltige Geschäftsentwicklung und eine Einhaltung unserer Corporate Governance mit parallelen Entscheidungsprozessen nicht vereinbar sind, sondern vielmehr nur bei Bedarf in Krisenzeiten angewendet werden sollte.

Allerdings haben wir aus diesem Krisenmanagement zwei Punkte mitgenommen, die wir auch für die Zukunft adaptieren möchten. Der offene Diskurs mit 25 – 30 Personen bei den Krisensitzungen hat dazu geführt, dass durch die Ausführungen der verantwortlichen Experten jeder Teilnehmer verschiedene Blickwinkel einnehmen konnte, was auch zeitgleich zu mehr Transparenz im internen Entscheidungsprozess führte. Diese gesteigerte Transparenz wirkt sich selbstverständlich auch auf die gesamte Motivation der Mitarbeiter aus, da Entscheidungen besser nachvollzogen werden können.

Gab es während der Corona-Pandemie eine Entscheidung, die Sie unter normalen Umständen nicht getroffen hätten und Sie somit zu Agilität gedrängt wurden?

Grundsätzlich haben wir uns durch die Pandemie nicht zu unkonventionellen und unüberlegten Entscheidungen drängen lassen. Vielmehr haben wir uns durch Konsequenz ausgezeichnet. So haben wir beispielsweise unsere Budgets erheblich gekürzt und auch sämtliche weitere Entscheidungen konsequent umgesetzt. In dem ganzen Streben nach Agilität sollte man sich bewusst darüber sein, dass Agilität auch Werte vernichten kann. Denn die etablierten Vorgehensweisen, die wir aufgrund der Corona-Pandemie nicht mehr einhalten konnten, haben durchaus ihre Daseinsberechtigung. So sollte für jeden offensichtlich sein, dass auch in Zukunft vor jeder Einführung einer neuen Flugroute eine entsprechende Fallstudie durchgeführt wird. Und es gerade nicht darum geht, wie teilweise während der Corona-Pandemie geschehen, einfach um jeden Preis eine Maschine in die Luft zu schicken. Nur weil dies einmal funktioniert hat, ist es noch lange keine Garantie für die Zukunft. ●



Interview mit **Dr. Stefan Junglen**

Vorstand Finanzen und Risikomanagement,
DWS Investment S.A.



Was verstehen Sie unter einem agilen Unternehmen?

Zunächst gilt es den Begriff „agil“ genauer zu betrachten, und hierfür gibt es meines Erachtens zumindest zwei Ansätze. Häufig wird Agilität im Sinne von Anpassungsfähigkeit verstanden, also inwiefern man sich zügig an neue Gegebenheiten anpassen kann. Diese Betrachtungsweise ist meiner Meinung nach zu einseitig, denn neben der Anpassungsfähigkeit ist nach meiner Meinung zusätzlich ein gewisses Maß an Antizipation notwendig. Ein agiler Prozess sollte sich daher durch eine längerfristige Vision auszeichnen und in der operativen Planung und Umsetzung regelmäßig durch vorausschauendes Handeln angepasst werden. Daher ist für mich die Kombination aus Antizipation und Anpassungsfähigkeit ein wesentlicher Aspekt eines agilen Unternehmens.

Welche Bedeutung hat eine agile Unternehmensausrichtung für Ihre Industrie?

Zunächst einmal kann man festhalten, dass Agilität für die Unternehmensausrichtung in der Finanzindustrie von hoher Wichtigkeit ist. Andererseits muss man jedoch auch die tiefgehende Regulierung der Finanzbranche beachten, mit der auch ein Bedürfnis nach klaren Strukturen und Prozessen einhergeht. Daher muss besonders darauf geachtet werden,

dass bei dem Streben nach Agilität auch die dazu benötigten Strukturen erhalten bleiben. Dieser Herausforderung müssen sich die Akteure sowohl im Asset Management als auch im Banking-Bereich stellen. Des Weiteren kann innerhalb der Branche oder auch innerhalb eines Unternehmens nicht jeder Prozess gleichbehandelt werden.

Also kann nicht jeder Prozess „agil“ ausgestaltet sein?

Agilität ist kein Selbstzweck, sondern eignet sich für manche Prozesse mehr, für manch andere wiederum eher weniger. Ob und wie agil ein Prozess ausgestaltet werden sollte hängt wiederum an den Anforderungen an Anpassungsfähigkeit oder Antizipation denen der Prozess unterliegt.

Könnte Agilität demnach auch negative Begleiterscheinungen haben?

Jede Herangehensweise hat auch mögliche negative Begleiterscheinungen. Im Zusammenhang mit Agilität könnten diese beispielsweise auftreten, wenn versucht wird, Agilität bei einem Prozess anzuwenden, der gegeben der Anforderungen an den Prozess weniger dafür geeignet ist. Daher ist man gut beraten, zunächst den Nutzen von Agilität für einen bestimmten Prozess zu analysieren.

Können Sie ein Beispiel für den nützlichen Einsatz von Agilität aufführen?

Als ein Beispiel für den Nutzen von Agilität können sicherlich die Entwicklungsprozesse für Infrastruktursysteme innerhalb der Finanzwelt angeführt werden. Da diese sehr langlebig sind, ist deren Aufbau nicht von vornherein vollständig planbar. Allerdings kann man eine Vision dessen, was am Ende des Entwicklungsprozesses entstehen sollte, formulieren. Diese Vision leitet sich etwa aus der langfristigen Strategie des Unternehmens und den damit verbundenen Kundenbedürfnissen ab. Um diese Vision zu erreichen, sollte daher bei der Entwicklung der Infrastruktur regelmäßig der Beitrag der entwickelten Prozesse zur langfristigen Vision betrachtet werden und nicht nur an starren ein- oder zweijährigen Entwicklungszyklen und Plänen festgehalten werden.

Ist Agilität ein „Muss“, um den Herausforderungen von morgen gerecht zu werden?

Diese Aussage kann aus meiner Sicht nicht pauschal oder allgemeingültig getroffen werden. Sicherlich gibt es Bereiche, in denen Agilität auch für unsere Industrie ein „Muss“ ist – insbesondere in Bereichen, die einem hohen Anpassungsbedürfnis unterliegen, wie etwa jene, die den Entwicklungen der Kundeninteressen und Kundenerwartungen unterliegen. An diesen Stellen ist es definitiv ein „Muss“, Agilität zu beweisen, um am Puls des Marktes zu bleiben.

Wie wird die agile Unternehmensausrichtung in Ihrem Unternehmen angegangen?

Agilität sollte nicht als ein einzelnes Projekt gesehen werden. Agilität wird eher als eine Möglichkeit angesehen, durch die Anwendung neuer Methoden, Vorgehensweisen und Techniken, bestehende Prozesse effizienter zu gestalten oder neue Prozesse effizienter zu implementieren. Als Beispiel kann etwa die Softwareentwicklung im

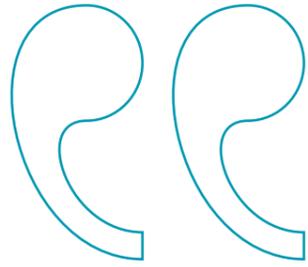
Besonderen hervorgehoben werden, in welcher viele Komponenten klassischer Projektplanungsstruktur inzwischen durch agile Entwicklungsmethoden ergänzt oder ersetzt werden. Ein weiterer Anwendungsfall verknüpft agile Methoden mit eher antizipativen Bereichen, wie etwa der Produktentwicklung und der Produktauflage. Dieser Bereich ist im Gegensatz zum verwendeten Ansatz in der Softwareentwicklung weniger systemgebunden, die zugehörigen Prozesse müssen jedoch ebenso anpassungsfähig und reaktiv sein, um neue Anforderungen schnell und strukturiert berücksichtigen zu können. Agilität ist für die DWS kein einzelnes Projekt, vielmehr ist Agilität ein Teil unserer Unternehmenskultur und agile Methoden werden in bestehende und neue Prozesse im Unternehmen integriert. So haben wir etwa im ersten Quartal 2021 in der DWS im Rahmen der Einführung eines funktionalen Rollenrahmens Unternehmensstellen wie „Managing Director“ oder „Director“ abgeschafft, um dadurch Hierarchien abzubauen und agileres Arbeiten zu fördern.

Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre derzeitigen und zukünftigen Mitarbeiter?

Im Hinblick auf Agilität sollten unsere Mitarbeiter in der Lage sein, einen Prozess dahingehend zu bewerten, ob er eher dazu tendiert nach einem stabilen Schema abzulaufen oder ob dieser Prozess einem hohen Maß an Variabilität unterliegt. Im ersten Fall sollte Agilität eher eine nachrangige Rolle einnehmen und vielmehr eine klare Struktur sowie ein guter prozessualer Aufbau in den Vordergrund rücken. Im zweiten Fall sollte der Fokus wiederum klar auf einer agilen Prozessarchitektur liegen. Dieses Verständnis, einen Prozessbereich zu analysieren und eine Aussage darüber zu treffen, welches Maß an Agilität erforderlich und nützlich ist, ist eine Anforderung, die ich an derzeitige und zukünftige Mitarbeiter stelle.

Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden an Ihr Unternehmen im Hinblick auf Agilität?

Um den Anforderungen unserer Kunden gerecht zu werden, ist gerade mit Blick auf die Entwicklung und Auflage neuer Produkte ein hohes Maß an Agilität erforderlich. Vor diesem Hintergrund ist es eine zentrale Herausforderung, aus der Bandbreite an Kundenwünschen eine Struktur zu entwickeln, die es ermöglicht, dem Spektrum an Wünschen gerecht zu werden. Ziel dabei kann es nicht sein, jede Kundenanfrage einzeln zu betrachten, sondern vielmehr die jeweiligen Anfragen effizient zu strukturieren. Bei dieser Strukturierung können agile Methoden eine bedeutende Rolle spielen, um neue Anfragen schnell zu integrieren und die bereits gesetzten Prioritäten wenn benötigt anzupassen. Als Beispiel kann hierbei etwa ESG – also die Berücksichtigung von Aspekten der Bereiche Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – innerhalb der Produktstrategien und den dahinterliegenden Investmentprozessen herangezogen werden. Hier müssen die Produktentwicklung sowie die zugehörigen internen Prozesse regelmäßig sowohl den Kundenbedürfnissen aber auch den regulatorischen Vorgaben, den Entwicklungen in der Wirtschaft im Allgemeinen und auch den Entwicklungen bezüglich der verfügbaren Daten und Methoden angepasst werden. Da viele dieser beeinflussenden Faktoren aktuell jedoch einer hohen Variabilität unterliegen, ist Agilität hier von entscheidender Wichtigkeit, um letztendlich den Bedürfnissen der Kunden nach nachhaltigen Finanzprodukten gerecht zu werden. ●



Interview mit **Maxim Straus**

Chief Financial Officer,
Cargolux Airlines



Was verstehen Sie unter einem agilen Unternehmen?

Agile Unternehmen sind für mich solche Unternehmen, die sich bei internen und externen Veränderungen schnell an einen Markt anpassen können. Dabei geht es nicht darum, etwas bereits Bekanntes einfach nur schneller umzusetzen, sondern vielmehr steht die Reaktion auf neue und veränderte Gegebenheiten im Vordergrund. Daher zeichnen sich agile Unternehmen insbesondere durch Reaktionsfähigkeit aus, was auch – wenn notwendig – eine Neuausrichtung der Fokussierung beinhaltet.

Welche Erfahrungen aus der Vergangenheit haben die Vorteile einer agilen Unternehmenskultur aufgezeigt? Sind auch negative Begleiterscheinungen zu beobachten?

Im vergangenen Jahr 2020, welches durch den Ausbruch der Corona-Pandemie geprägt wurde, spielte eine agile Unternehmenskultur eine so entscheidende Rolle wie vermutlich selten zuvor. Während dieser Zeit wurde das gesamte Luftfrachtgeschäft von erheblichen Marktveränderungen geprägt. In den vorherigen Jahren war das Geschäftsmodell von Cargolux klar auf Kosteneffizienz ausgerichtet, aufgrund der in der Luftfracht-Branche üblichen sehr geringen Margen. Diese vorherige Bestrebung nach maximaler

Kosteneffizienz ist im Jahr 2020 eher in den Hintergrund gerückt, da die Preise und damit auch unsere Margen im vergangenen Jahr signifikant gestiegen sind. Ein solcher Anstieg resultierte aus der Tatsache, dass nahezu alle Passagiermaschinen am Boden blieben, die unter normalen Umständen einen Anteil von ca. 50 % am internationalen Luftfrachtmarkt einnehmen. Somit galt es in dieser Zeit unsere Flugzeugflotte maximal auszulasten, und im gleichen Moment galt es jedoch auch unsere Piloten auf ihren Routen bestmöglich vor einer möglichen Corona-Infektion zu schützen. Bei diesem Prozess war Agilität in allen Bereichen erforderlich: von der Routenplanung über die Maschinenwartung bis hin zum Personalmanagement.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur, um eine agile Unternehmensausrichtung zu erreichen?

Mit Blick auf die Unternehmenskultur ist es wichtig, dass sich keine sogenannte „Resistance to change“-Mentalität aufbaut. Insbesondere bei traditionellen Unternehmen ist dies ein Thema, welches es zu vermeiden gilt. Durch die ständige Suche nach Talenten mit dem richtigen Mindset versuchen wir, dieses Risiko zu minimieren und eine agile Unternehmenskultur zu erhalten. Des Weiteren ist es meines Erachtens sehr

wichtig, den Beschäftigten die Perspektive zu bieten, dass sie auch längerfristig ihre Zukunft in unserem Unternehmen sehen.

Inwiefern konnte Ihr Unternehmen den Herausforderungen der Corona-Pandemie entgegenreten und positive Veränderungen für die Zukunft adaptieren?

Zu Beginn der Corona Krise, als die größten Unsicherheiten herrschten, haben wir zweimal täglich eine Sitzung innerhalb der Geschäftsleitung abgehalten, die mit Experten der verschiedenen operativen Einheiten ergänzt wurde. Diese Sitzungen haben wir eingeführt, um am Ende eines jeden Tages einen Zwischenstand der aktuellen Lage zu erhalten und – wenn notwendig – unmittelbar Entscheidungen treffen zu können. Durch die Sitzungen mit allen Experten an einem Tisch haben wir es geschafft, mehreren Personen gleichzeitig einen enorm hohen Informationsstand zu vermitteln, was wiederum für eine breite und nachvollziehbare Entscheidungsbasis sorgte. Aufgrund dessen haben wir auch während der aktuellen Lage beibehalten, diese Sitzungen mindestens dreimal wöchentlich durchzuführen. Trotzdem hoffe ich, dass wir in naher Zukunft wieder zu langfristig strukturierten Prozessen zurückkehren können, da dieses Vorgehen auch sehr kräftezehrend ist und nur für eine bestimmte Zeitspanne umgesetzt werden kann.

Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden an Ihr Unternehmen im Hinblick auf Agilität?

In unserer Industrie ist es essenziell die Kundenbedürfnisse der heutigen Zeit zu verstehen, und auch, wie sich diese in Zukunft entwickeln werden. Agilität ist mit Sicherheit förderlich, um diese Bedürfnisse zu erkennen und zu bedienen. Unter anderem ist die zukünftige Kundenkommunikation ein Thema, welches wir in den Fokus rücken und bei dem wir innovative Lösungen anbieten möchten. Beispielsweise gilt es dahingehend Agilität zu beweisen, dass wir unseren Kunden verschiedene Kommunikationskanäle anbieten und dem Kunden die Wahl überlassen, ob er zukünftig einen Auftrag per Telefon, E-Mail oder Online-

Plattform bucht. Dagegen ist bei unserem Flugroutenangebot Agilität nicht die oberste Priorität. Hier ist es entscheidend, dem Kunden Planungssicherheit zu geben, da es sich oftmals um regelmäßig wiederkehrende Aufträge innerhalb einer Lieferkette handelt. Deswegen verfolgen wir bei diesem Thema einen längerfristigen Ansatz, anstatt eine Route nur für ein bis zwei Jahre anzubieten. Während der Corona-Pandemie wurde dieser Ansatz aufgrund der starken Zunahme von Anfragen für einmalige Aufträge teilweise verworfen. Dennoch werden wir unter normalen Bedingungen wieder zu unserem längerfristigen Ansatz zurückkehren.

Gab es während der Corona-Pandemie eine Entscheidung, die Sie unter normalen Umständen nicht getroffen hätten und Sie somit zu Agilität gedrängt wurden?

Eine konkrete Entscheidung, die wir allein aufgrund der Corona-Pandemie getroffen haben, sehe ich so direkt nicht. Nichtsdestotrotz hat uns die Corona-Pandemie und die damit einhergehende veränderte Kostensituation zu alternativen Entscheidungen bewegt. Zum Beispiel haben wir zeitweise ganze Hotels in Luxemburg gepachtet, um unsere Piloten unterzubringen, die aufgrund der Reisebeschränkungen nicht mehr nach Hause kamen bzw. das Risiko einer Heimreise nicht eingehen wollten. Hierdurch konnten wir uns nochmal ein zusätzliches Maß an Agilität verschaffen.

Marktbereiche im Fokus

	Banken	32
	Investmentfonds	34
	Financial Sector Professionals (PSF)	36
	Private Equity & Real Estate	38
	Versicherungen	40
	Öffentlicher Sektor & Europäische Institutionen	42
	Handel & Industrie	44
	Gesundheitswesen & Biowissenschaften	46
	Technologie, Medien & Telekommunikation	48



Banken



Fakten

- 129 Banken aus 27 Ländern, davon 23 aus Deutschland, 14 aus Frankreich und 14 aus China. Die Schweiz ist mit 13 Banken vertreten?
- Hauptgeschäftsfelder im Bereich Vermögensverwaltung, Privatkunden und Investmentfonds/Depotbankgeschäft
- 26.106 Mitarbeiter im Bankensektor per Dezember 2020
- Größte Private Banking Industrie in der Eurozone

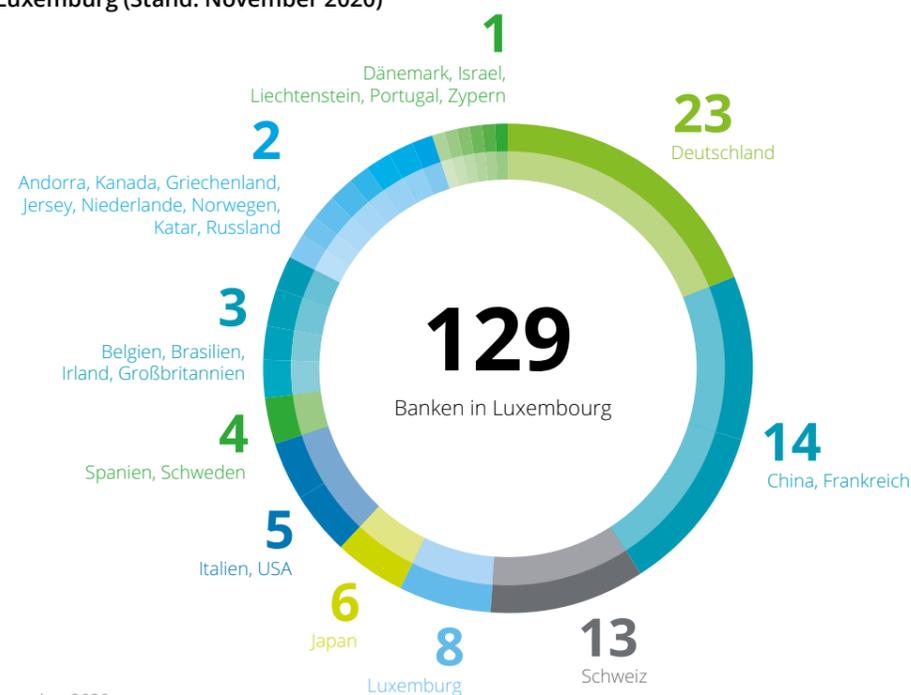
- Verwaltung der regulatorischen Prozesse durch Technologie (Regtech)
- Konsolidierung im Bankensektor
- Outsourcing
- Vertrieb in einem multikulturellen Umfeld
- Wettbewerb und Innovation
- Stresstests und Risikomanagement
- Capital Markets Union
- Mix der Geschäftsmodelle in einem Markt mit multiplen Einschränkungen
- Interaktion von Makrostrukturen verschiedener Länder
- Internationalisierung und Spezialisierung des Bankensektors
- Internationalisierung des Kundenstamms, vor allem mit verstärkter Öffnung für den asiatischen Markt
- Zertifizierung der Kundenberater
- Kurzlebigkeit der Finanzprodukte



Trends

- Strukturelle Reform im Bankensektor
- Digitalisierung und virtuelle Währungen
- Fintech und Blockchain
- Prozessoptimierung und Robotics (Robotic Process Automation, Robo Advisors)
- Cloud Banking

Banken in Luxemburg (Stand: November 2020)



Quelle: CSSF

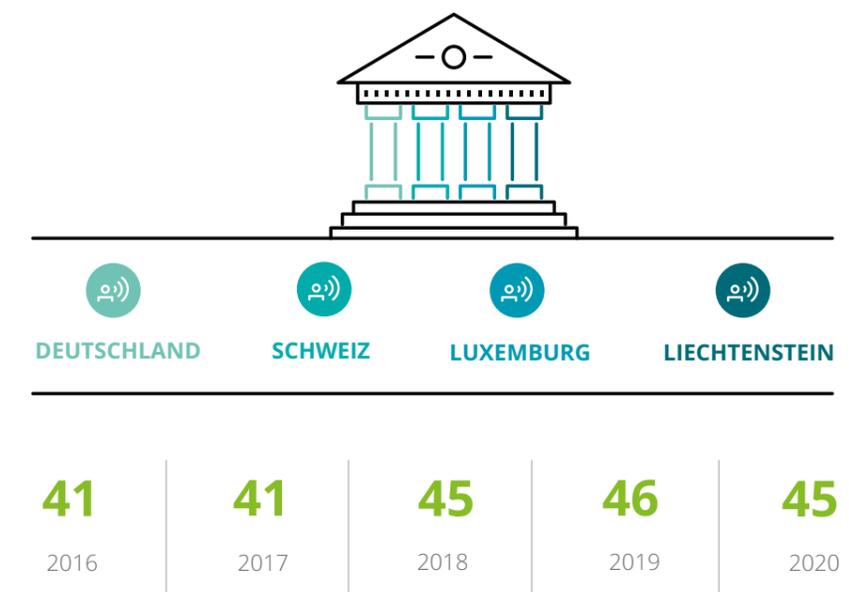
2. Stand 30. November 2020



Herausforderungen

- Kostendruck
- Negativzinsen
- Brexit
- IFRS 9
- MiFID II/PSD II
- Transfer Pricing
- Steigende Anforderung an Daten & regulatorisches Reporting
- Nischenfindung (z.B. Sukuk-Staatsanleihen, Dim Sum Bonds)
- Diversifizierung der Finanzquellen
- Reputation und steigender Regulierungsdruck
- ICT Synergien mit dem Bankensektor
- Digitalisierung und Blockchain
- Fintech, RegTech, PayTech
- Cybersecurity
- Virtuelle Währungen
- Anspruch des durch Selbstlektüre sehr gut informierten Kunden
- Markteintritt von Konkurrenten im Kreditvergabemarkt, beispielsweise Crowdfunding und Debt Fonds
- Umgang mit leistungsgestörten Krediten

Anzahl deutschsprachiger Banken in Luxemburg im 5-Jahreszeitraum



Quelle: CSSF

Investmentfonds



Fakten

- Europaweit größter und weltweit zweitgrößter Fondsstandort
- 3.611 UCIs mit 14.590 Teilfonds und einem Gesamtnettofondsvermögen von ca. EUR 5 Billionen per Dezember 2020
- Deutsche Fondspromotoren liegen per Dezember 2020 gemessen am insgesamt verwalteten Nettofondsvermögen mit 13,7 Prozent auf Platz 4 hinter den USA (20,7 Prozent), Großbritannien (17 Prozent) und der Schweiz mit 14,2 Prozent.

3.611 UCIs mit 14.590 Teilfonds und einem Gesamtnettofondsvermögen von ca. EUR 5 Billionen per Dezember 2020.



Trends

- AIFMD – harmonisierter Rahmen für Alternative Investment Fonds Manager
- European Social Entrepreneurship Funds
- Erschließung neuer Märkte für Luxemburger Fonds (OGAW)
- Größere Flexibilität in der Strukturierung durch Modernisierung des rechtlichen Rahmens (z.B. Einführung einer Spezialkommanditgesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit)
- Carried Interest – steuerliche Auswirkungen
- Nachhaltige Investmentfonds (RI – Responsible Investment Fonds) und ESG
- Investments in Real Assets
- Blockchain – Auswirkungen auf Vertrieb und Fondsadministration, insbesondere die Abwicklung von Anteilscheingeschäften
- RAIF – schnell in der Umsetzung und nicht von der CSSF überwacht
- ETF und passives Anlagemanagement
- Konsolidierung von Vermögensverwaltern
- Erste Investmentfonds im Bereich der Crypto Token
- Alternative UCITS

Entwicklung des Gesamtnettofondsvermögens im 5-Jahreszeitraum (in Mrd. EUR)



Quelle: ALFI

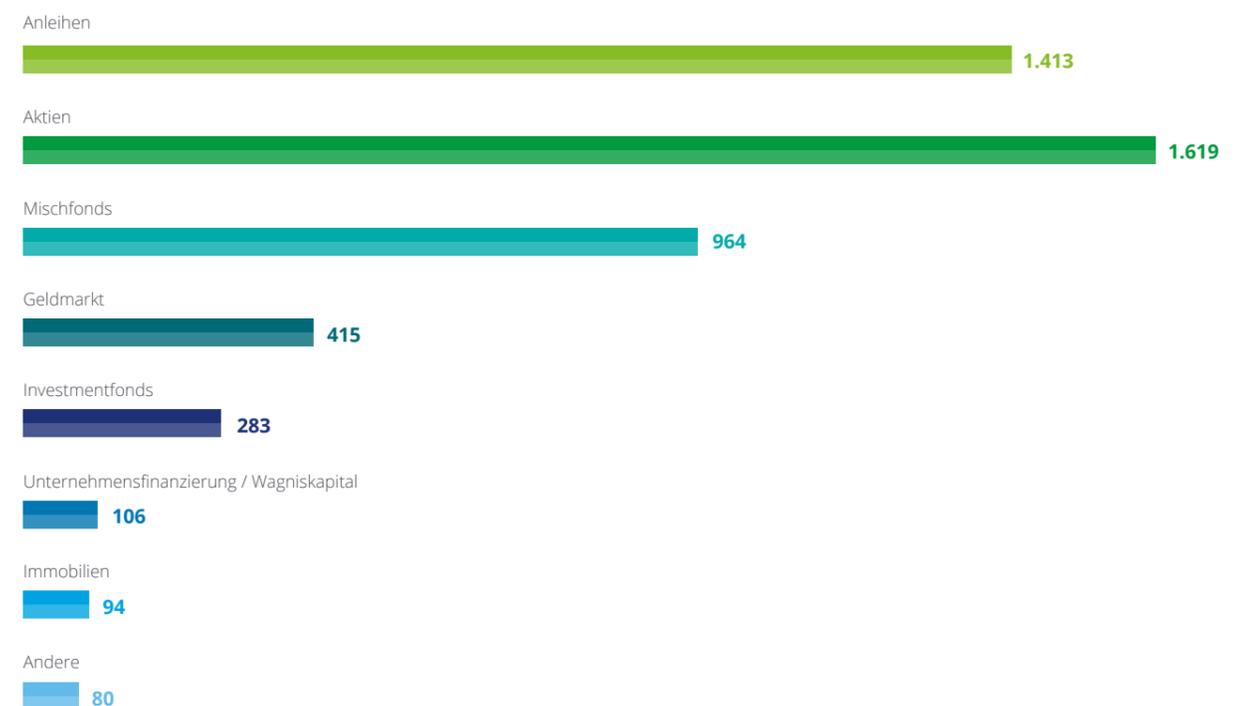


Herausforderungen

- Anti-Money Laundering (AML)
- Key Information Documents for Packaged Retail and Insurance-based Investment Products (PRIIPs)
- Markets in Financial Instruments Directive and Regulations (MiFID II/MiFIR)
- Brexit und Auswirkungen auf den grenzüberschreitenden Fondsvertrieb
- UCITS V und Vergütungsangaben und auf Ebene der Delegierten
- Securities Financing Transactions Regulation (SFTR)
- Money Market Funds (MMFs)
- Effiziente Gestaltung der Beziehungen zwischen Investor, Transferstelle, Verwahrstelle, Investment Manager und Verwaltungsgesellschaft (insbesondere auch durch Blockchain), Auswirkung auf Geschäftsmodelle und Standortfragen
- Wahrnehmung von Pflichten und Governance in einem sich verändernden regulatorischen Umfeld

- Kostendruck und erhöhte regulatorische Anforderungen
- Auswirkungen von EMIR und Dodd Frank auf das Geschäftsmodell
- Vertriebsmodell und gesetzliche Anforderungen in den einzelnen Vertriebsländern (z.B. MiFID II)
- Cybersecurity – gezielte Angriffe auf Kundendaten und Fondsvermögen
- CSSF-Rundschreiben 18/698: Anforderungen an Verwaltungsgesellschaften in Luxemburg und Überwachung delegierter Funktionen
- Kundenerwartungen im Hinblick auf die Digitalisierung des Vertriebsweges und des Serviceangebotes

Investitionsstrategien per Dezember 2020 (in Mrd. EUR)



Quelle: ALFI

Financial Sector Professionals (PSF)



Fakten

- 16.248 Beschäftigte per Dezember 2020
- Spezialisierte PSF sind mit 37,3 Prozent am häufigsten vertreten, dicht gefolgt von Wertpapierunternehmen (35,8 Prozent) und Support-PSF (26,9 Prozent)
- PSF weisen eine Gesamtbilanzsumme von EUR 8,6 Milliarden per Dezember 2020 aus, bei einem Gesamt Nettoergebnis von EUR 234 Millionen, ein Rückgang von rund 50 Prozent



Trends

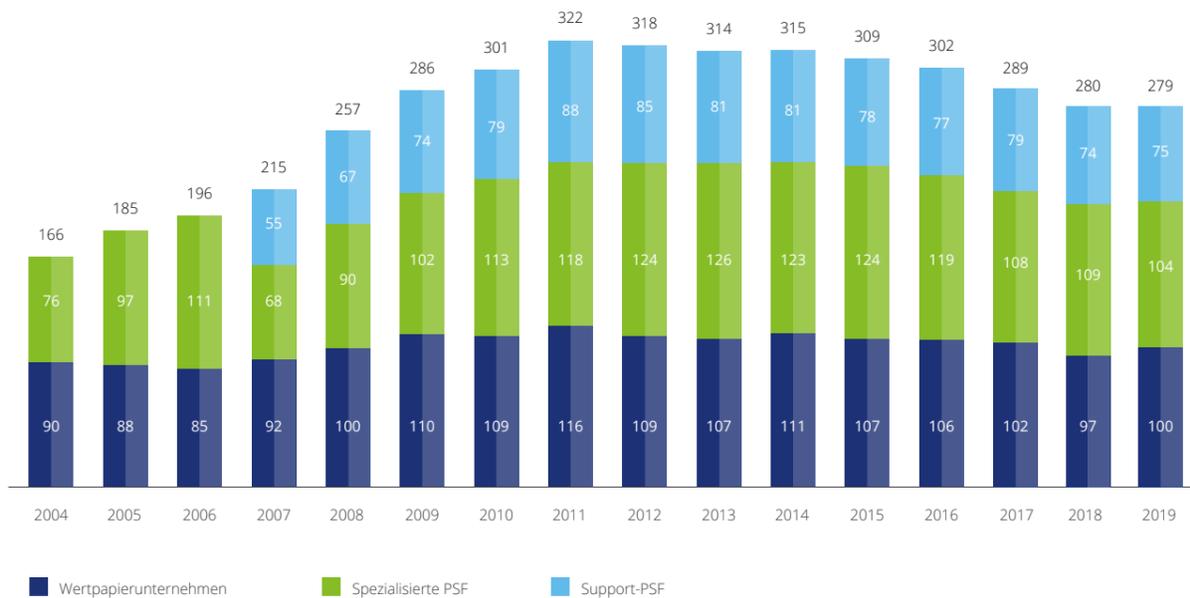
- Konsolidierung der PSF bei ansteigender Mitarbeiteranzahl
- Digitalisierung
- Fintech und Regtech
- Robotics (Robot Process Automation) KI
- Brexit: Luxemburg als Standort für PSF Aktivitäten
- Neue PSF Lizenzen: APA, CTP und ARM



Herausforderungen

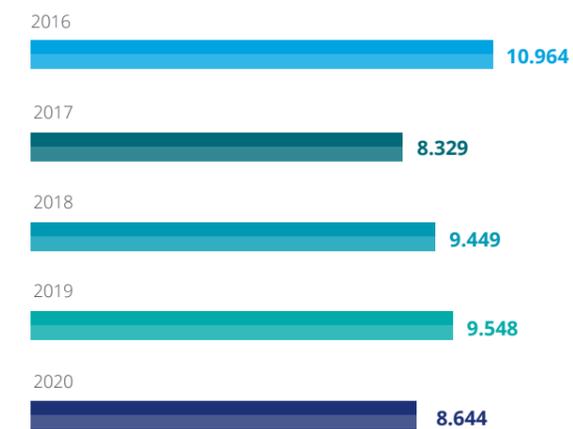
- OECD-Paradigmenwechsel hin zu einem Fokus auf Steuertransparenz (BEPS), was in vielen Fällen zu einer Überprüfung des Geschäftsmodells der PSF führt
- Regulatorischer Druck: AIFMD/FATCA/BASEL IV/CRD IV/MiFID II/GDPR
- Vermögensverwaltung im Rahmen von Family Offices
- Steigender Wettbewerb bei gleichzeitig sinkenden Margen
- FinTech – Einführung neuer, digitaler Zahlungs- und Vertragswege (Blockchain)
- RegTech – Implementierung digitaler Lösungen im Bereich KYC und regulatorischer Berichterstattung
- Gewinnung geeigneter Mitarbeiter, insbesondere im IT Bereich

Aufteilung und Anzahl der PSF in Luxemburg



Quelle: CSSF

Entwicklung der Bilanzsumme im 5-Jahreszeitraum (in Mio. EUR)



Quelle: CSSF

Private Equity & Real Estate



Fakten

- Etablierter Standort für Private Equity, Immobilienfonds, Private Debt und Infrastrukturfonds
- Mehr als 25.000 Holdingstrukturen (Tendenz: steigend)
- Investiert wird über unregulierte Formen wie die SOPARFI (Société de Participations Financières), oder regulierte Vehikel wie die SICAR (Société d'Investissement au Capital à Risque) und Spezialfonds – SIF (Specialised Investment Fund)
- Seit 2015 neue Art von Kommanditgesellschaft: die SCSp (Special Limited Partnership)
- Seit 2016: RAIF (Reserved Alternative Investment Fund) mit großer Ähnlichkeit zum SIF, jedoch nicht von der CSSF beaufsichtigt
- Markt für Private Equity und Private Debt wächst stetig
- 23 Prozent der Initiatoren kommen aus Deutschland



Trends

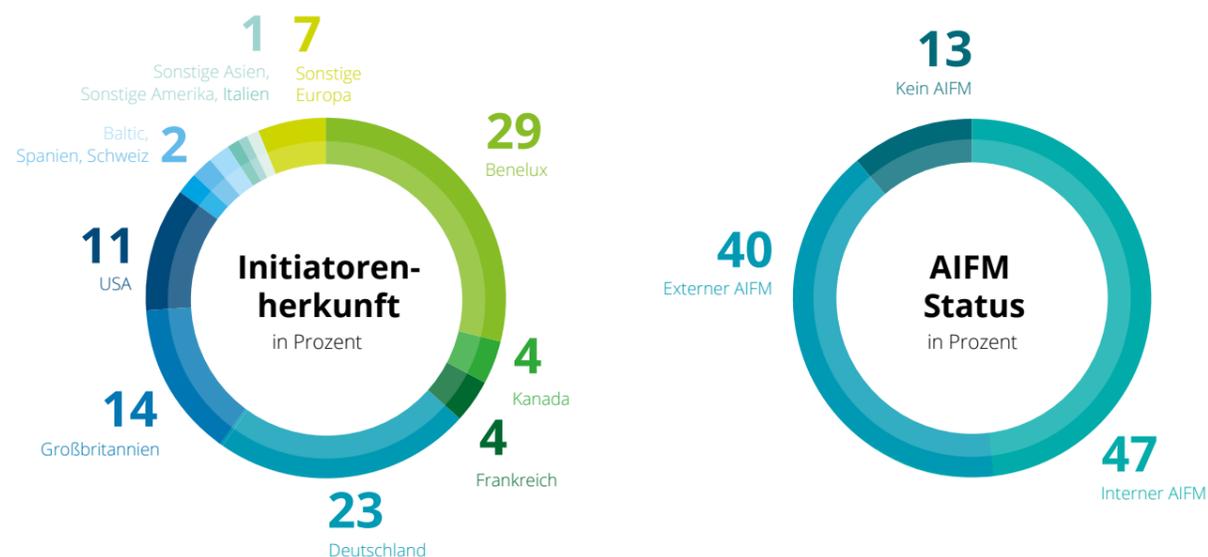
- Umsetzung von Wachstumsansprüchen in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld
- Optimierung interner Prozesse zur Begegnung des Kostendrucks
- Starke Fokussierung auf Risikomanagement und Compliance zur Ausweitung von Substanz, um steuerlichen Anforderungen zu genügen
- RAIF (Reserved Alternative Investment Fund) wird zunehmend eingesetzt
- Stärkere Überschneidung von Private Equity- und Real Estate-Akteuren
- Traditionelle Asset-Manager „entdecken“ alternative Investments
- Konsolidierung im Bereich Private Equity
- Niedriges Zinsumfeld führt zu verstärkter Nachfrage im Bereich Private Equity & Real Estate
- Debt Fonds und Infrastrukturfonds
- ESG und nachhaltige Investments



Herausforderungen

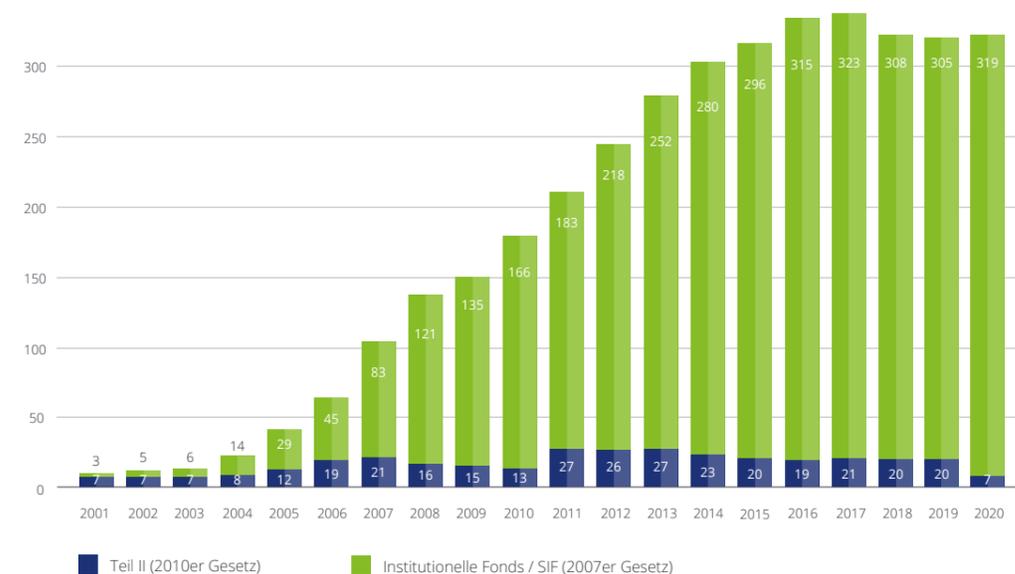
- Umsetzung regulatorischer und steuerlicher Herausforderungen
- Investitionsstrukturierung bei der Auflage unter Berücksichtigung von Flexibilitäts- und Steueraspekten
- Markteintrittsbarrieren für neue Fondsmanager
- Generierung von neuen Investmentideen unter Berücksichtigung von neuesten Markttrends und Kundenwünschen
- Exit-Strategie beim Verkauf von Anlagen und Vermögenswerten
- Akquise von ausreichend qualifizierten Arbeitskräften für Luxemburg
- Hohe „multiples“, die Akquisitionen entsprechend teuer machen
- OECD Steuertransparenzanforderungen (BEPS)
- Starker Wettbewerb im Real Estate Segment durch erhöhte Nachfrage nach alternativen Investments
- Brexit
- CSSF-Rundschreiben 18/698: Spezifizierung der Anforderungen an Substanz und das Delegierungsmodell
- Digitalisierung, Transformation des Geschäftsmodells und Blockchain

Initiatorenherkunft und AIFM Status luxemburgischer Real Estate Fonds



Quelle: ALFI Real Estate Survey 2020

Anzahl luxemburgischer Real Estate Fonds



Anzahl RAIF Fonds
PE, RE und Infrastructure



Quelle: ALFI Real Estate Survey 2020 / ALFI

Versicherungen



Fakten

- Etablierter Standort für Versicherungen und Rückversicherungen mit über 4.200 Beschäftigten in Luxemburg – Europas führender Standort für Rückversicherungen (ca. 200 Gesellschaften Ende 2020)
- Möglichkeit des grenzüberschreitenden Vertriebs: mehr als 90 Prozent der in 2019 gezahlten Prämien stammen aus dem EU-Ausland
- 7 Prozent der Rückversicherer sind deutschen Ursprungs
- Gesamt-Prämienaufkommen ca. EUR 51 Mrd. in 2019, davon EUR 11 Mrd. im Rückversicherungsbereich



Trends

- Anlageprodukte für Kleinanleger (Packaged Retail and Insurance-based Investment Products)
- Pan-European Pension Product (PEPP)
- Kosteneinsparungsstrategie/Konsolidierung
- Verwaltung auslaufender Bestandsportfolien von Lebensversicherungen
- Brexit: mehr Versicherer haben entschieden ihre Geschäfte zukünftig von Luxemburg aus zu führen
- Digitalisierung
- Blockchain

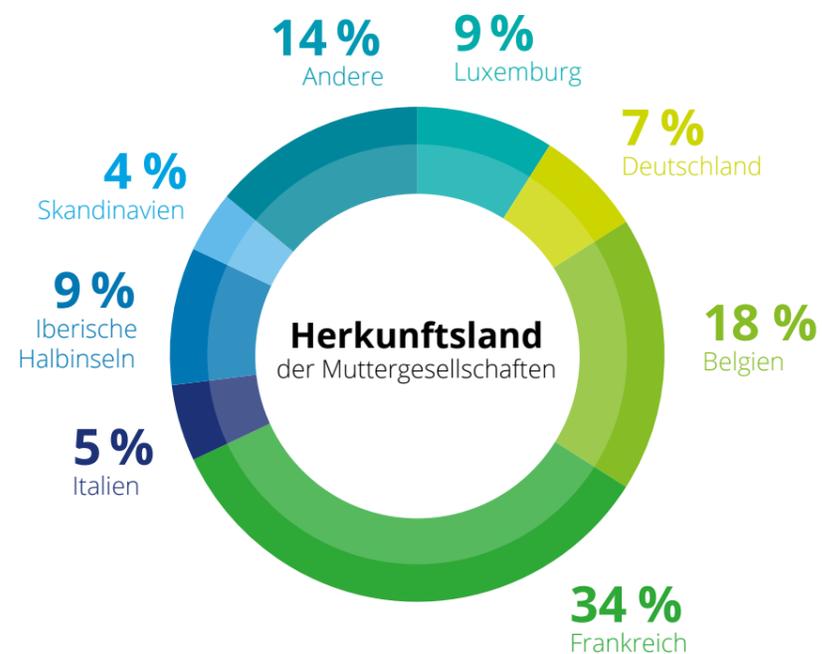


Herausforderungen

- Implementierung der Vorgaben zur Distribution von Versicherungsprodukten („IDD“)
- Steuerreformen in den Europäischen Ländern
- DAC6 – EU Amtshilfegesetz zum automatischen Informationsaustausch
- Produktmargen, Effizienz und Margenschutz
- IFRS 17 und damit verbundene IT und Trainingsmaßnahmen
- Erhöhte Anforderungen an die Berichterstattungskapazitäten, um den regulatorischen Anforderungen gerecht werden zu können
- Laufende Anpassungen der Produkte, um den regulatorischen Marktzyklus zu schließen

- Niedrige Zinssätze (Japanisches Szenario)
- Digitalisierung im Bereich des Vertriebes
- Private Altersvorsorge als Ersatz zu staatlichen Rentensystemen

Rückversicherungsgesellschaften in Luxemburg – Herkunftsland der Muttergesellschaften



Quelle: CAA Rapport annuel 2019-2020

Entwicklung der Bilanzsumme im 5-Jahreszeitraum (in Mrd. EUR)



Quelle: CAA Rapport annuel 2019-2020

Öffentlicher Sektor & Europäische Institutionen



Fakten

- Die Cluster-Politik der luxemburgischen Regierung unterstützt Unternehmen verschiedener Industrien
- Direkte Verbindung des luxemburgischen Staates mit der luxemburgischen Wirtschaft über Staatsbeteiligungen
- Einer der Gründungsstaaten der Europäischen Union
- Sitz mehrerer europäischer Institutionen, darunter der Europäische Rechnungshof, die Europäische Investitionsbank sowie der Europäische Gerichtshof. Seit 2017 auch der europäischen Staatsanwaltschaft
- Luxinnovation als Initiative zur Förderung von Innovationsgeist, Wachstum und inländischer Investitionen



Trends

- PPP – Private Public Partnerships
- Öffentliche Beihilfen
- Förderung von verschiedenen Sektoren in Luxemburg (z.B. Cluster-Initiativen & Haut Comité pour l'industrie)
- Nation Branding
- Nachhaltigkeit
- eGovernment
- Public Relations
- Förderung einer Startup-Kultur mit Einrichtungen wie z.B. Luxembourg House of Financial Technology (LHoFT)
- University of Luxembourg als Forschungspartner für luxemburgische Unternehmen



Herausforderungen

- Die Einhaltung von realen Kosten-Nutzen-Verhältnissen bei gleichzeitigem Angebot qualitativ hochwertiger Dienstleistungen
- Überarbeitung der öffentlichen Verwaltung
- Stabilisierung der Staatsfinanzen
- Horizon 2020
- Big Data sowie Analytics innerhalb verschiedener öffentlicher Institutionen
- Kooperation der Unternehmen und der Regierung in Bezug auf PPPs
- Attraktivität des Wirtschaftsstandorts halten und steigern: in Luxemburg ansässige Unternehmen im Land halten und neue für Luxemburg gewinnen
- eGovernment
- Umsetzung des Rifkin-Plans für Luxemburg
- Europapolitische Herausforderungen
- Social Inclusion

Komponenten der luxemburgischen Cluster-Politik



Automobilität



Gesundheitswissenschaften und -technologien



Kreativindustrie



Umweltinnovation



Material- und Fertigungsindustrie

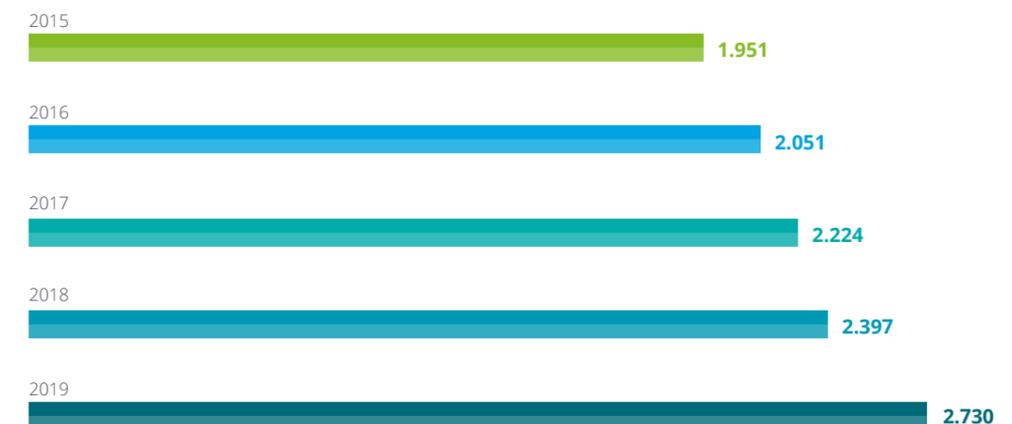


IKT



Holz

Staatliche Bruttoinvestitionen im 5-Jahreszeitraum (in Mio. EUR)



Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2020

Handel & Industrie



Fakten

- Ca. 400 Unternehmen in Luxemburg stehen unter deutschsprachiger Führung, bzw. gehören einem deutschen Konzern an
- Deutschsprachige Unternehmen belegen dabei Platz drei, hinter Belgien und Frankreich
- Logistiksektor ist im Aufwind – die Branche beschäftigt 24.000 Menschen, was 6,5 Prozent des luxemburgischen Arbeitsmarktes entspricht
- Rund 200 Schiffe fahren unter der luxemburgischen Flagge – Potenzial für positive Entwicklung in der Zukunft
- Am luxemburgischen Flughafen wurden im Jahr 2020 insgesamt 947.000 Tonnen umgeschlagen – ein Plus von rund 6 Prozent im Vergleich zu 2019
- Mind & Market Initiative zur weiteren Zusammenführung von Forschung und Wirtschaft
- 80 Prozent Luxemburgs Güter und Dienstleistungen werden exportiert



Trends

- Transport & Logistik
- Seefahrt
- Automobilindustrie
- Haut Comité pour l'industrie
- Kongresstourismus
- Augmented Reality
- Erneuerbare Energien
- Energie- und Ressourceneffizienz
- Startups im Industriebereich
- Space Mining

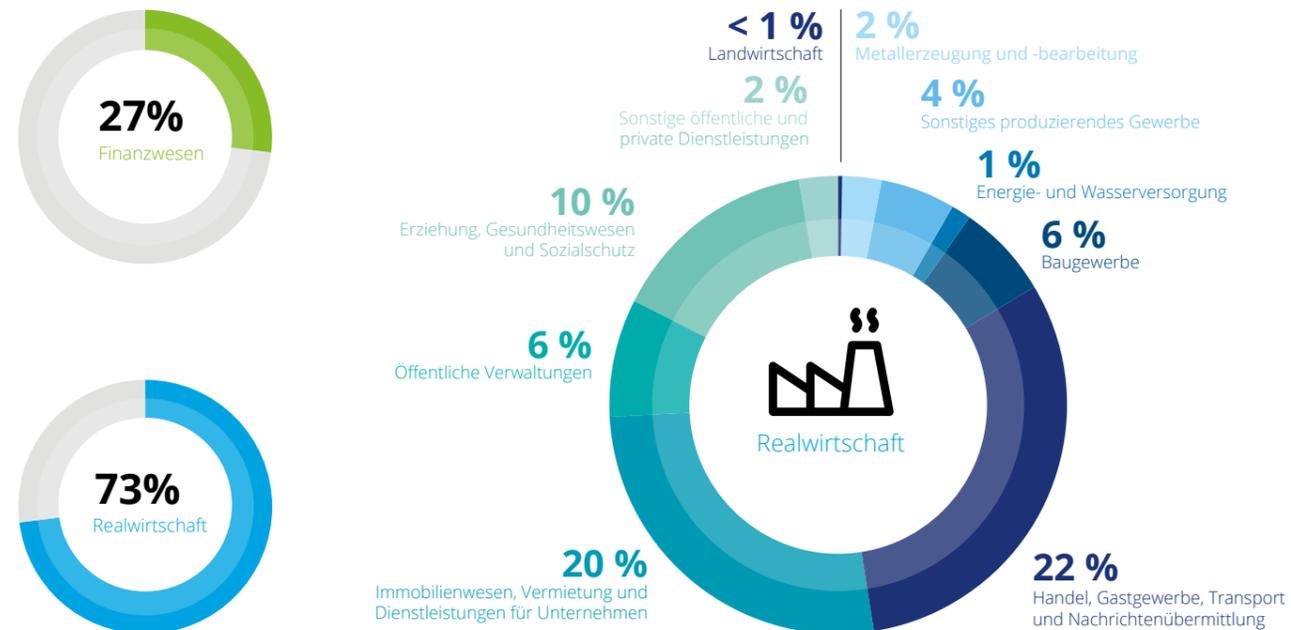


Herausforderungen

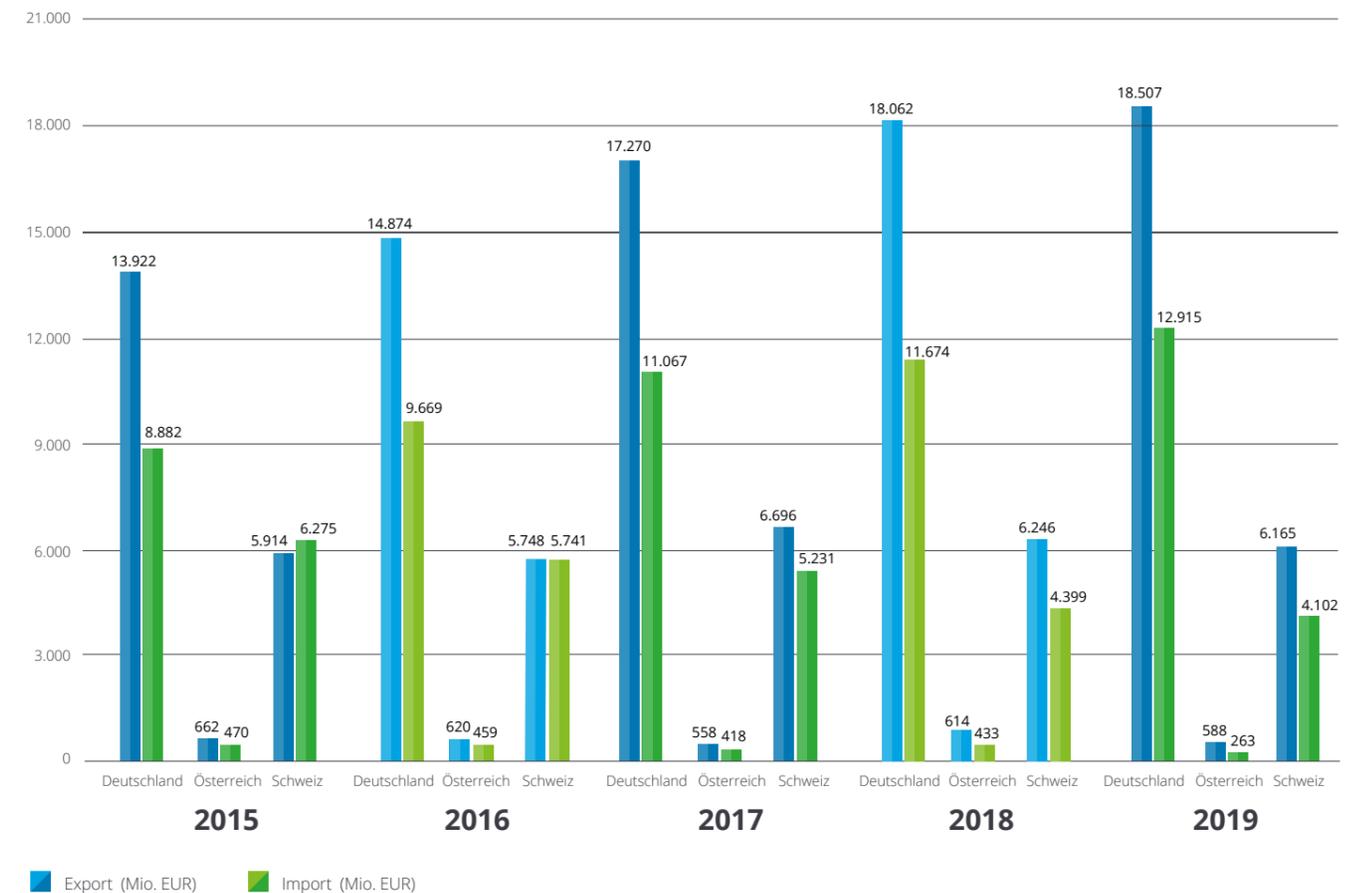
- Die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit Luxemburgs
- Big Data
- Investitionen von luxemburgischen Unternehmen in der Großregion
- Steigerung der Attraktivität des Standorts Luxemburg für deutschsprachige Unternehmen
- Fachkräftemangel
- Kontinuierliche Weiterbildung von Mitarbeitern
- Digitalisierung, Transformation und Innovation
- Internet der Dinge
- Neuausrichtung der luxemburgischen Energieversorgung in ein Renewable Energy Internet

- Ausbau von Energieladestationen
- Verstärkter Absatz von Produkten im weltweiten Ausland
- Industrie 4.0

Struktur der Bruttowertschöpfung Luxemburgs



Dienstleistungsverkehr mit deutschsprachigen Ländern im 5-Jahreszeitraum



Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2020

Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2020

Gesundheitswesen & Biowissenschaften



Fakten

- Obligatorische Kranken- und Pflegeversicherung sorgt für eine universelle Absicherung der gesamten Bevölkerung
- Hohe Kosten des Gesundheitssystems werden durch hohe Beschäftigungszahl kompensiert und entsprechend sind die Arbeitnehmerbeiträge geringer als im Vergleich zu beispielsweise Deutschland
- Biotechnologie als eine der Branchen, in welche die luxemburgische Regierung seit 2004 im Rahmen der landesweiten Cluster-Initiative zur Diversifizierung der Wirtschaft verstärkt investiert
- Zunehmende Nachfrage im Pharmasektor, gefördert durch das Pharma & Healthcare Centre innerhalb des Frachtzentrums am Flughafen Luxemburg



Trends

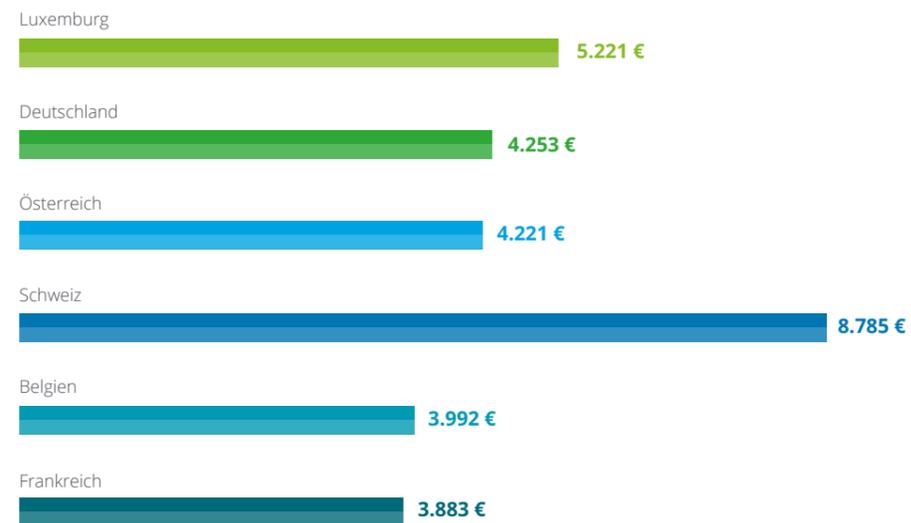
- Technologischer Fortschritt in der gesamten Gesundheitsbranche: Entwicklung tragbarer medizinischer Geräte, Smartphone-Apps für das Gesundheitswesen
- Cybersicherheit in der Medizintechnologie
- Effiziente Datennutzung (Big Data) im Care Management und für exakte Prognosen und Analysen
- Finanzielle Tragfähigkeit von Krankenhäusern
- Dezentralisierung in der Pflege
- Gesundheitsüberwachung „von zu Hause aus“
- DNA-Sequenzierung
- Grenzüberschreitende Zusammenarbeit – Kooperation luxemburgischer Krankenhäuser mit deutschen Universitäten
- Smart Hospitals & E-Health



Herausforderungen

- Sinnvolle Datenauswertung
- Antworten zur ethischen Frage über die zunehmende Transparenz des Patienten
- Kostendruck
- Mangel an ökonomischen Akteuren
- Fachkräftemangel
- Alternde Gesellschaftsstruktur
- Vermeiden „unnötiger“ Untersuchungen durch Zusammenführung von Patientendaten in einer elektronischen Patientenakte
- COVID-19

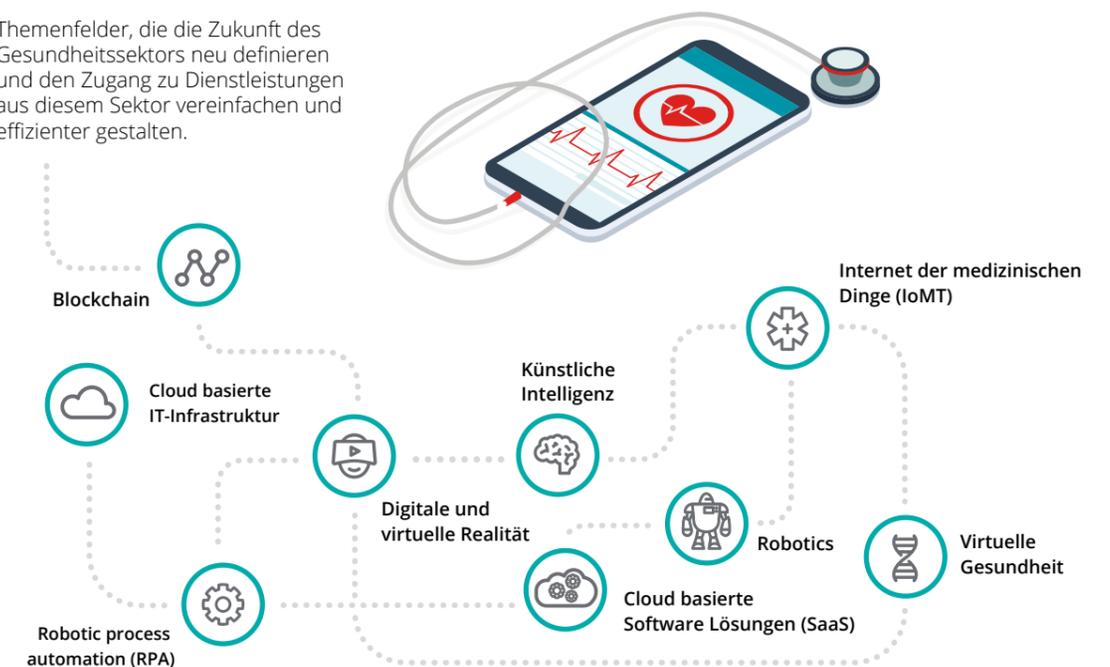
Gesundheitskosten je Einwohner 2018



Quelle: Eurostat

Investieren in digitale Innovation und Transformation

Themenfelder, die die Zukunft des Gesundheitssektors neu definieren und den Zugang zu Dienstleistungen aus diesem Sektor vereinfachen und effizienter gestalten.



Technologie, Medien & Telekommunikation



Fakten

- Je ein deutsches und ein Schweizer Unternehmen unter den größten TMT-Unternehmen in Luxemburg
- Luxemburg fördert seine Wettbewerbsfähigkeit durch den Aufbau eines Innovationsstandortes
- Das ICT-Cluster unterstützt seit 2002 Mitglieder der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)
- Luxemburg ist anderen Ländern in den Bereichen Konnektivität und IT-Infrastruktur einen Schritt voraus
- Tier-II, Tier-III und Tier-IV Datenzentren vielfältig vertreten – 40 Prozent der in Europa zertifizierten Tier-IV Datenzentren befinden sich in Luxemburg
- ICT-Task-Force mit Beschäftigungsfeldern grüne Technologie, Logistik, elektronische Bezahlssysteme, Cybersecurity und Datenmanagement



Trends

- Investition in Infrastruktur
- E-payment/e-invoicing
- Direkte kontaktlose Bezahlung via Smartphone im Geschäft
- Datenmanagement
- Datensicherheit
- MLOps: Künstliche Intelligenz in der Industrie
- Grüne Technologien
- Fintech, Regtech
- Digital Lëtzebuerg: Bündnis der Akteure des ICT Sektors (Fedil ICT, Apsi, CLC, Eurocloud, Proximus)
- LHoFT (Luxembourg House of Financial Technology)
- HPC (High Performance Computing)
- Ausbau der Kompetenzen im Bereich Cyber Security



Herausforderungen

- Wettbewerb, Kunden, Deregulierung und technologischer Fortschritt
- Kunden reorganisieren, Märkte erweitern und Infrastruktur aufbessern
- In Luxemburg ansässige Unternehmen in Luxemburg halten und neue für Luxemburg gewinnen
- Fachkräftemangel und Weiterbildung von Mitarbeitern
- Harmonisierung des Privatsphäre- und Datenschutzes
- Verbesserung der elektronischen Identifizierung und Authentifizierung
- Schaffung eines sicheren und transparenten Zahlungsmarktes (Digital Payment)
- Big Data und Methoden der Künstlichen Intelligenz
- Click & collect – Zugriff nach Lieferung anhand von Packstationen
- Lückenschließung Breitbandzugang
- PSD2

Je ein deutsches und ein Schweizer Unternehmen unter den größten TMT-Unternehmen in Luxemburg.

23 verschiedene Routen nach Luxemburg I.R.U. Fiber optical networks in 2014

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 Cegecom (by Artelis) | 7 TeliaSonera |
| 2 Cogent Communications | 8 Teralink (by POST Luxembourg) |
| 3 Colt | 9 Verizon |
| 4 Level 3 | |
| 5 LuxConnect | |
| 6 Telecom Luxer Private Operat | |

Quelle: 2014, Luxembourg for Business - proud to promote ICT



Unser Dienstleistungsangebot

Wirtschaftsprüfung

66

Beratung

70

Steuern

74





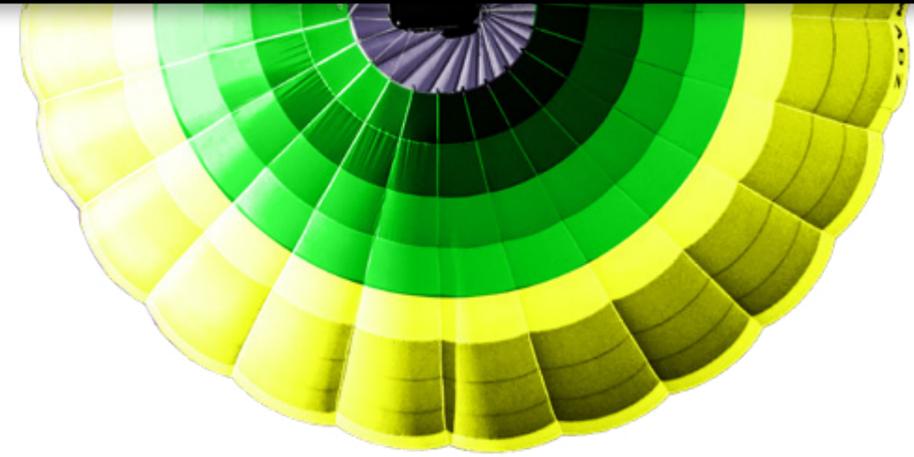
Deloitte Luxemburg ist eine der größten Firmen in Luxemburg mit über 2.300 Mitarbeitern, 100 Partnern und über 72 Nationalitäten. Internationalität gehört zu unserer DNA: Global gehört Deloitte zu einem der größten internationalen Unternehmensnetzwerke mit 330.000 Mitarbeitern in mehr als 150 Ländern und einer Unternehmensgeschichte von über 175 Jahren.

Mit unseren multikulturellen und mehrsprachigen Teams betreuen wir weltweit nationale and internationale Kunden.

Wir legen besonderen Wert auf das deutschsprachige Geschäft. Wir arbeiten in Luxemburg verstärkt mit deutschsprachigen Marktteilnehmern zusammen und bauen unsere Marktpräsenz innerhalb unseres Netzwerkes sukzessive aus.

Wir haben in allen Abteilungen deutschsprachige Spezialisten, die Hand in Hand und industrieübergreifend arbeiten. Dabei stehen wir Ihnen jederzeit zur Verfügung, um Sie zu beraten und maßgeschneiderte Lösungen für Sie zu erarbeiten.

Wirtschaftsprüfung und Assurance Services



Unsere deutschsprachigen Prüfungsexperten für Sie:

9

Réviseurs d'Entreprises Luxembourg (IRE)

6

Chartered Certified Accountants (ACCA)

4

Deutsche Steuerberater

6

Deutsche Wirtschaftsprüfer

Unsere hochqualifizierten deutschsprachigen Mitarbeiter in der Prüfung stehen unter der Leitung von luxemburgischen Réviseurs d'Entreprises, die zum größten Teil auch eine Qualifikation als deutsche Wirtschaftsprüfer haben. Sie decken alle relevanten Prüfungsdienstleistungen ab.

Als Kunde erwarten Sie, dass Ihr Abschlussprüfer stets am Puls der Zeit ist und Sie über relevante Entwicklungen zeitnah informiert werden. Deshalb sind wir in allen wichtigen Fachgremien und Vereinigungen (beispielsweise ABBL, ALFI, CNC, CSSF, Fedil, INREV, IRE, LPEA, LuxReal, OEC, usw.) vertreten und stets über alle aktuellen Neuerungen informiert sowie aktiv an der Ausarbeitung neuer Standards beteiligt. Als Kunde von Deloitte profitieren Sie zudem insbesondere bei grenzüberschreitenden Sachverhalten von einem Service ‚aus einem Guss‘, da wir bestens mit unseren Kollegen in den Deloitte-Prüfungsabteilungen im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) vernetzt sind.

Abschlussprüfung

Entscheiden Sie sich für Sachverstand, der Mehrwert schafft!

Die Ernennung eines Abschlussprüfers ist eine wichtige Entscheidung. Die daraus resultierenden Vorteile, wie etwa das Entwickeln einer völlig neuen Sichtweise auf Ihr Geschäft, können ganz erheblich sein. Unser Prüfungsansatz zeichnet sich einerseits durch den permanenten

Einbezug des zuständigen Partners und andererseits durch die Nutzung fortschrittlichster Technologie aus. Diese Kombination ermöglicht es uns Mehrwert für Sie zu schaffen.

Auch im Hinblick auf die in Kraft getretenen Regeln zur Pflichtrotation des Abschlussprüfers von Unternehmen öffentlichen Interesses profitieren Sie bei der Wahl von Deloitte als strategischem Partner.

Wir prüfen Jahres- und Konzernabschlüsse unabhängig von der Unternehmensgröße und unabhängig von der Branche, sowohl in den gesetzlich vorgesehenen Fällen als auch auf freiwilliger Basis.

Unsere Abschlussprüfungen führen wir in Übereinstimmung mit dem Gesetz über die Prüfungstätigkeit (Gesetz vom 23. Juli 2016) und nach den für Luxemburg von der *Commission de Surveillance du Secteur Financier* (CSSF) angenommenen internationalen Prüfungsstandards (ISA) durch. Selbstverständlich verfügen wir über die notwendige Expertise hinsichtlich aller in Luxemburg gängigen Rechnungslegungsstandards sowie den aufsichtsrechtlichen und branchenspezifischen Anforderungen und Regularien. Für bestimmte Unternehmenstransaktionen sieht der luxemburgische Gesetzgeber die Intervention eines Prüfers vor.

Unsere Prüfungsexperten erstellen beispielsweise die notwendigen Berichte zur Durchführung folgender Transaktionen: Zahlung einer Zwischendividende,

Sacheinbringungen (bei Gründung oder Kapitalerhöhung), Verschmelzung, Spaltung oder Liquidation eines Unternehmens.

Erstellung von Jahres- und Konzernabschlüssen oder Konzernberichterstattung

Sie suchen Unterstützung für Ihre Finanzberichterstattung?

Wir unterstützen Sie, indem wir an der Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses bzw. der Konzernberichterstattung mitwirken und diese aus den Buchhaltungsdaten erstellen und überleiten – egal ob LuxGAAP, IFRS oder USGAAP.

Prüfung der internen Kontrollsysteme Vermeiden Sie Risiken durch ein optimal aufgestelltes internes Kontrollsystem!

Sorgen Sie für Transparenz: Demonstrieren Sie Ihren Kunden gegenüber funktionsfähige interne Kontrollen. Als Outsourcing-Unternehmen gewinnen Sie zusätzliches Vertrauen bei Ihren Kunden, wenn Sie Ihre Kontrollen unabhängig durchleuchten lassen – beispielsweise entsprechend dem International Standard on Assurance Engagements ISAE 3402.

Beratung in allen Fragen der Rechnungslegung

Sie stehen vor Herausforderungen in Ihrer Rechnungslegung? Sie müssen einen neuen Rechnungslegungsstandard implementieren?

Wir unterstützen unsere Kunden

unter Beachtung der geltenden Unabhängigkeitsanforderungen im Rahmen unserer prüfungsnahen Beratung in allen rechnungslegungsrelevanten Fragestellungen. Auf dem Gebiet der IFRS fungiert Deloitte Luxemburg als sogenanntes Centre of Excellence, dessen Expertise unseren Kunden uneingeschränkt zur Verfügung steht. Darüber hinaus ermöglicht unser internationales Netzwerk weltweiten Zugriff auf Experten auch in branchenspezifischen Spezialfragen.

Nachhaltigkeitsberichterstattung Demonstrieren Sie Transparenz!

Die Öffentlichkeit erwartet von Unternehmen heutzutage zunehmend eine ganzheitliche, d.h. eine über die reine Finanzberichterstattung hinausgehende alle Aktivitäten umfassende Berichterstattung. Lassen Sie Ihren Nachhaltigkeitsbericht, den Sie z.B. gemäß den Anforderungen der Global Reporting Initiative (GRI) erstellen, durch unsere spezialisierten Teams prüfen.

Performance Audit

Entdecken Sie verborgenes Potenzial! Zielsetzung eines Performance Audit ist das Aufdecken von Verbesserungspotenzialen für ein Unternehmen. Wir untersuchen und bewerten Geschäftsaktivitäten, Geschäftsfunktionen und Projekte unserer Kunden im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Effektivität, und leiten daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. Ein Performance Audit ist insbesondere in wettbewerbsintensiven Branchen von großem Nutzen.

Die Spezialisten für die Prüfung von Erneuerbare Energien-Strukturen

Sie brauchen einen Abschlussprüfer der sich mit Erneuerbaren Energien auskennt? Ein Abschlussprüfer der Erfahrung in der Bewertung von Erneuerbare Energien-Projekten hat?

Insbesondere, da Erneuerbare Energien-Strukturen, seien es klassische Fonds, Limited Partnerships oder RAIF, besondere Anforderungen an die Bewertung der Investments und die Strukturierung der Projekte stellen, brauchen Sie dafür erfahrene Prüfer. Prüfer, die Ihre Strukturierung überblicken und unter Beachtung der geltenden Unabhängigkeitsanforderungen im Rahmen der prüfungsnahen Beratung in allen rechnungslegungsrelevanten Fragestellungen im Zusammenhang mit Erneuerbare Energien-Projekte unterstützen. ➔

Wir unterstützen Sie beispielsweise auch bei der Zertifizierung der Investments, die die Anforderungen an nachhaltige Investments im Sinne der Taxonomy Verordnung erfüllen, damit Ihre Fonds von der reduzierten Abonnementsteuer profitieren können.

Assurance Services

Vertrauen – Sicherheit – Transparenz

Assurance Services sind eine unserer innovativsten Antworten auf einen sich stetig verändernden Markt mit all seinen Anforderungen. Letztere waren noch nie so herausfordernd wie heute, also haben wir hierzu auch unsere gesamte Expertise in einem einzigartigen Service-Angebot gebündelt, welches maßgeschneiderte Lösungen für unsere Kunden erarbeitet. Wir unterstützen Ihr Unternehmen beispielsweise bei komplexen Bilanzierungsthemen, optimieren Ihre Abschlussprozesse und wir beraten Sie umfassend bei Unternehmenstransaktionen jedweder Art und Größenordnung – egal ob kleines Startup oder großer Börsengang.

Wir schaffen für Sie Transparenz im eigenen Haus, und wir erstellen belastbare Analysen externer Daten im gesamten Bereich Business Assurance.

Complex Accounting Advisory

Complex Accounting Advisory bietet Ihnen ein umfassendes Leistungsspektrum rund um die Erstellung der Finanzberichterstattung nach Lux-GAAP und IFRS, beispielsweise für die Lösung komplexer Bilanzierungsfragen, die Durchführung von IFRS-Umstellungen und die Harmonisierung von Rechnungslegungsprozessen im Rahmen der Abschlusserstellung. Wir bieten darüber hinaus folgende Services an:

- Implementierung neuer oder geänderter IFRS Standards (IFRS 9, 15, 16)
- Fortbildungskurse zu IFRS und Lux-GAAP, inkl. industriespezifischer Thematiken
- IFRS-Umstellungen
- Analyse und gutachterliche Stellungnahmen nach Lux-GAAP und IFRS

Unternehmenstransaktionen

Die Finanzierung über den Kapitalmarkt hat in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Anleiheemissionen, Börsengänge (IPO's) und Kapitalerhöhungen stellen für viele Unternehmen adäquate Formen der Finanzierung dar. Gleichwohl sind diese Transaktionen für die Emittenten aufgrund ihrer Einmaligkeit und Komplexität – und insbesondere der damit verbundenen hohen Arbeitsbelastung – stets eine große organisatorische und finanzielle Herausforderung.

Wir unterstützen Finanzabteilungen bei der Vorbereitung und Durchführung von Fusionen, Akquisitionen und Verkäufen und begleiten Sie während des gesamten Integrationsprozesses des erworbenen Unternehmens in folgenden Aspekten:

- Identifizierung von rechnungslegungsbezogenen Problembereichen
- Erstellung von bzw. Beratung bei Carve-out / Combined Financial Statements
- Identifikation differenter Rechnungslegung zwischen Käufer und Kaufobjekt
- Evaluierung von Kaufpreisanpassungsklauseln
- Erstellung von Eröffnungsbilanzen unter Berücksichtigung von Kaufpreisallokationen
- Erstellung bzw. Prüfung von Closing Balances

Accounting Operations Advisory

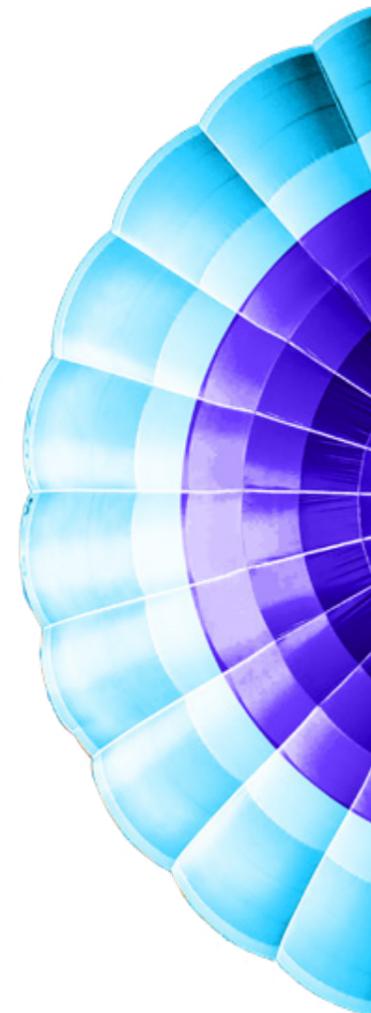
Während die Digitalisierung von Prozessen und die sich stetig verändernde Rolle der Finanzabteilung im Unternehmen den CFO und sein Team vor neue Herausforderungen stellen, konzentrieren wir uns darauf, Sie bei der Organisation von Prozessen, Kontrollen und der Aufstellung Ihres Teams zu unterstützen. Wir bieten pragmatische Lösungen an, die Ihre Abläufe effizienter, die Qualität besser und Ihr Team zufriedener machen. Hierunter fallen unter anderem:

- Anpassung interner Prozesse bzw. Systeme zur Gewährleistung der fristgerechten Abgabe von Jahresabschlüssen
- Implementierung neuer Kontenpläne
- Entwicklung von Reporting Packages
- Inventur von Anlagen und Vorratsvermögen

Business Assurance

Stetig steigende Anforderungen im Markt sowie die beständige Zunahme an zu beachtenden Vorschriften, Gesetzen und Regularien führen zwangsläufig zu einer steigenden Erwartung auf Seiten der Stakeholder. Unsere prüfungsnahen Dienstleistungen konzentrieren sich daher insbesondere darauf, Ihrem Unternehmen Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit von Daten, Prozessen, Berechnungen und nicht-finanzieller Information zu gewährleisten. Damit diese Sicherheit ihr Vertrauen verdient, stützen wir uns hierzu auf zuverlässige und bewährte Prüfungsmethoden, gepaart mit der Anwendung der neuesten, gegenwärtig zur Verfügung stehenden Technologien:

- Bestätigung der Korrektheit von Berechnungen (z.B. Performance Fees, Solvency Calculations)
- Bestätigung der Einhaltung von Gesetzen, Normen oder Unternehmensrichtlinien (ISAE 3000 / ISRS 4400)
- Prüfungshandlungen zur Validierung von Weiterbildungskosten im Rahmen der Kofinanzierung durch die INFPC
- Validierung der erfolgsabhängigen (Assetmanagement-) Vergütung
- Einführung von Prozessen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Bestätigung der Einhaltung von Nachhaltigkeitsvorschriften (z.B. UN PRI, GRI, Green bonds) ●



Beratung

1. Strategy, Regulatory & Corporate Finance

Umsetzung strategischer und finanzieller Unternehmensziele

Chief Executive Officer / Chief Financial Officer

- Strategien für Banken & Fondsdienstleister
- Regulatorische Herausforderungen mit maßgeschneiderten Lösungen meistern
- Kunden und/oder Markt bezogene Strategien
- CFO-Dienstleistungen
- Regulatory Watch
- Corporate Finance

2. Operations Excellence & Human Capital

Beratung und Unterstützung, Projekte / Tagesgeschäft

Chief Operating Officer

- Prozesstransformation und -Optimierung
- Unterstützung bei Lizenzierungsanträgen für eine Banklizenz, Fondsdienstleister oder PSF
- Beratungsdienstleistungen im Bereich Humankapital
- Transformation von Kernbankensystemen
- Wertschöpfungskette und Produktion
- Banking
- Private Equity & Real Estate
- Insurance

3. Technology & Enterprise Application

Auswahl und Implementierung von IT-Anwendungen

Chief Information Officer

- Technologie, Strategie & Architektur
- CIO-Dienstleistungen
- Deloitte Digital:
 - Blockchain
 - Cybersecurity
 - Customer experience
 - Data Analytics
- Analytics und Business Intelligence
- Unternehmensgerechte Applikationen und Pakete
- Transformation von Kernbankensystemen

4. Governance, Risk & Compliance

Kontrolle und Minimierung finanzieller, operativer, compliance und technischer Risiken

Chief Risk Officer / Chief Compliance Officer

- Finanzielles & operationelles Risikomanagement
- Unterstützung bei Gerichtsverfahren & Rechtsstreitigkeiten
- Informations- und Technologierisiko
- Regulatory Compliance
- Versicherungsmathematische Dienstleistungen
- Interne Revision
- IT-Revision
- IT-Sicherheit & Schutz personenbezogener Daten

5. Financial Industry Solutions

Auslagerung wiederkehrender Geschäftsprozesse

Outsourcing

- Fondsreporting
- Europaweite Steuerreportings für Fonds
- Fondsregistrierung
- Regulatorischer Compliance Hotline Service
- Risikoreporting
- Steuerreporting, Tax Reclaim & Rubik Dienstleistungen für Kunden

Deloitte steht Ihnen in folgenden Industrien mit end-to-end Lösungen zur Seite:

- Investment Management
- Banking
- Insurance
- PERE (Private Equity and Real Estate)
- EU Institutions

1. Strategy, Regulatory & Corporate Finance

(CEO/CFO) „Die Strategen“

Wir bieten Ihnen Unterstützung bei der Abwicklung von Transaktionen im Bereich **Mergers & Acquisitions**. Unsere Dienstleistung umfasst die Ermittlung von strategiekonformen Lösungen und potenziellen Zielunternehmen.

Darüber hinaus bieten wir **strategischen Support** und unterstützen Sie in allen **regulatorischen Fragen** (z.B. MiFID II, EMIR), sei es im Projektmanagement oder beim Erstellen einer Gap-Analyse sowie in der Umsetzung der identifizierten Lücken. Außerdem bieten wir **individuelle Learning Solutions**, um alle Mitarbeitenden in Bezug auf neue Regulierungen zu schulen. Mit unserer **Regulatory Watch** sind Sie immer auf dem neusten Stand der regulatorischen Entwicklungen und Herausforderungen.

Sie benötigen eine Bewertung von Unternehmen, Anteilen oder Anlagen? Unser **Fair Value Center** unterstützt Sie bei Fusionen, Übernahmen und Verkauf, Steuerpolitik und strategischer Planung, Insolvenz und Restrukturierung oder auch

bei der Bewertung von Portfolien.

Oftmals wirkt es als ob Entscheidungen immer komplexer und anspruchsvoller werden, dies muss aber nicht zwangsläufig der Fall sein. Deloitte unterstützt **CFOs** – vom Reporting über Kontrollprozeduren bis hin zu strategischen Fragestellungen.

EU Institutionen und den öffentlichen Sektor

unterstützen wir bezüglich Definition, Implementation, Evaluation und Verfeinerung der politischen Strategie basierend auf quantitativer und qualitativer Recherche.

2. Operations Excellence & Human Capital

(COO/CHRO) „Die Umsetzer“

Sie möchten ein neues **Geschäfts- und Betriebsmodell (Target Operating Model)** erstellen, oder ein bestehendes hinterfragen bzw. transformieren? Durch unsere umfangreiche Praxiserfahrung und unsere tiefgreifende Industriekenntnis begleiten wir Sie von der Erstellung von flexiblen und kosteneffizienten Betriebsmodellen bis zur erfolgreichen Implementierung von effektiven und effizienten Prozessen zur Steuerung Ihrer Geschäftsfelder.

Als Ihr Partner für **Personalberatung** unterstützen wir Sie bei der Personalauswahl, -einstellung, -beurteilung, -entwicklung und -veränderung. Darüber hinaus stehen wir Ihrer Personalabteilung gerne als kompetenter Ansprechpartner

bei der Neu- und Weiterentwicklung Ihrer HR-Prozesse zur Seite.

Strategieentwicklung und Prozessoptimierung für Banken: Unser Team unterstützt Sie gerne bei der Analyse prozessualer Anforderungen oder bei der Prüfung strategischer Optionen für Ihre Geschäftsfelder. Darüber hinaus entwickeln wir die damit verbundenen notwendigen Prozesse und Prozeduren oder bereiten IT Implementierungen vor bzw. leisten fachliche Betreuung während der Implementierungsphase.

3. Technology & Enterprise Applications

(CIO) „Die Techniker“

Deloitte hilft Ihnen beim Design und Aufbau einer Hochleistungs-IT-Organisation. Unter die **CIO Services**, bei denen wir Sie unterstützen können, fallen z.B. die Integration neuer Geschäfts- und IT-Prozesse, die Entwicklung von Anwendungslösungen von der Strategie über die Lieferantenauswahl und Beschaffung bis hin zur Implementierung und Testing, Optimierung des Beschaffungsmanagements oder der Modellierung der IT-Unternehmensarchitektur.

Die Definition der IT-Strategie, die Evaluation verschiedener **Enterprise-Resource-Planning (ERP)**-Systeme, die Realisierung von Kosten-Nutzen-Analysen, die Prozessoptimierung und nicht zuletzt die technische Umsetzung eines neuen ERP-Systems stellen große Herausforderungen für eine erfolgreiche



Transformation dar. Erfolgskritisch ist die Verfügbarkeit von adäquaten Ressourcen mit IT- und Fachexpertise in der richtigen Transformationsphase.

Deloitte Digital hilft Ihnen die neuen innovativen technologischen Entwicklungen zu nutzen, um Ihre Geschäftsergebnisse und -ziele zu optimieren. Hauptbetrachtungspunkt sind hierbei Ihre Kunden und deren Präferenzen und Nutzungsverhalten. Gerne stehen Ihnen bei der Findung Ihrer Strategie und dem Verstehen Ihrer Kundenpräferenzen unsere Analytics und Business Intelligence Kollegen zur Verfügung. Deloitte bietet Ihnen ein ganzheitliches Konzept von der Strategieentwicklung, über die Optimierung Ihres Webauftritts bis hin zu einem einheitlichen Auftritt in sozialen Netzwerken und mobilen Applikationen.

4. Governance, Risk & Compliance (CCO / CRO) „Die Aufpasser“

Die Implementierung von Maßnahmen zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, Betrugsfällen und anderen reputationsschädigenden Handlungen sind kritische Erfolgsfaktoren für das jeweilige Geschäftsmodell. Kundenidentifizierungs-, Überwachungs- und Kooperationsvorschriften sind unser tägliches Geschäft — fragen Sie unsere **Forensik und AML** Experten.

Unternehmen sind in zunehmendem Maße von stetig komplexer werdenden IT-Infrastrukturen abhängig und dadurch einer steigenden Anzahl an **IT-Risiken** ausgesetzt. Ziel ist neben der Minimierung von IT-Risiken auch die Erfüllung der diesbezüglichen aufsichtsrechtlichen Anforderungen, ohne dabei einen negativen Einfluss auf die Geschäftsziele akzeptieren zu müssen.

Steigern Sie die Qualität Ihrer **internen Revision** indem Sie, im Rahmen von Outsourcing oder Co-Sourcing, Zugriff

auf Innenrevisionspezialisten erhalten, welche die notwendigen Fähigkeiten, weitreichende Industrieerfahrung und breites regulatorisches Wissen mitbringen.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Umsetzung von qualitativen und quantitativen Vorgaben an das **operationelle und finanzielle Risikomanagement** und überprüfen oder validieren Ihre internen Risikomodelle. Im Rahmen der Messung von operationellen Risiken unterstützen wir Sie beim Aufbau einer Risiko-/Kontrollmatrix inklusive Abhilfemaßnahmen und Plänen zur Verbesserung der Kontrollen.

5. Financial Industry Solutions „Die Macher“

AIFMs und Verwaltungsgesellschaften suchen Effizienz und Unterstützung für einen globalen Fondsvertrieb und Produktentwicklungsstrategien. Daher haben wir für Sie verschiedene Services entwickelt, mit denen wir Sie während des Lebenszyklus Ihrer Produkte und Dienstleistungen begleiten und unterstützen können:

Wir bieten **Market Intelligence und regulatorisches Wissen**, um Sie bei der Entscheidung, in verschiedene neue Märkte einzutreten, beraten zu können. Danach helfen wir Ihnen gerne mit dem **Markteintritt**, von der **Strategie bis zur Fondsregistrierung**, sowohl in Europa als auch in exotischeren Märkten wie Asien oder Lateinamerika. Sobald der Fonds in verschiedenen Ländern vertrieben wird, können wir die erforderlichen **Steuerberichterstattungen und Steuertransparenz Reportings** an die Investoren für Sie erstellen.

Des Weiteren erledigen wir für Sie die **UCITS und/oder AIF Marketing Maintenance**, um die Compliance des Fonds mit lokalen Gesetzen und Verordnungen zu gewährleisten. Dies beinhaltet beispielsweise die Erstellung von **PRIIPS / UCITS KIIDs**-Publikationen für Investoren und Meldungen an Behörden.

Gerne unterstützen wir Sie beim **aufsichtsrechtlichen Reporting** (EMIR/ MIFIR/AIFMD) und bieten Hilfe bei den **Jahresabschlüssen nach unterschiedlichen Standards** für Ihre luxemburgischen oder ausländischen Fonds.

Wir bieten Dienstleistungen zur **Steuerberichterstattung für Private Banking Kunden** in neun Ländern an, sowohl in Luxemburg, als auch in der Schweiz.

Des Weiteren helfen wir Ihnen die Qualität Ihrer externen Dienstleister zu überprüfen, beispielsweise bieten wir ein Due Diligence- und Monitoring-System an, das Ihnen ermöglicht, auf einer kontinuierlichen Basis den Status und die Qualität der ausgelagerten Tätigkeiten zu messen.

Dank unserem **Regulatory Compliance Hotline Service** können Sie mit einer zeitnahen und kompetenten Unterstützung in den Bereichen Business-, Investment und Marketing Compliance rechnen. ●

Wir helfen Ihnen, die Qualität Ihrer externen Dienstleister zu überprüfen.



Steuern

Steuerberatung

Mit insgesamt über 400 Mitarbeitern ist die Steuerabteilung von Deloitte einer der größten steuerlichen Dienstleister am luxemburgischen Markt. Unsere anerkannten Experten verfolgen intensiv sämtliche relevanten internationalen und nationalen Entwicklungen und sind jederzeit in der Lage, Sie steuerlich auf höchstem Niveau zu beraten. Ein wesentlicher Aspekt zur Sicherung der Beratungsqualität ist die aktive Förderung von luxemburgischen und internationalen Berufsexamina (z.B. Expert Comptable bzw. deutscher Steuerberater, LLM) sowie unsere enge Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitgliedsfirmen des weltweiten Deloitte-Netzwerkes.

Weiterentwicklung im Zeichen des sich wandelnden internationalen und nationalen Umfelds

Ist Ihr Unternehmen bereit für ATAD I/II, DAC 6 und MLI? Gruppeninterne Leistungsbeziehungen europäischer oder international agierender Unternehmensgruppen müssen aufgrund der kontinuierlichen Umsetzung der einzelnen Aktionspunkte des OECD-Projektes zur Bekämpfung von Gewinnverkürzung und Gewinnverlagerung neu untersucht, bewertet und gegebenenfalls Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Vor allem die Auswirkungen auf Ihre bestehende Unternehmensstruktur durch die Einführung von ATAD I und ATAD II, sowie DAC 6 und MLI sollten durch unsere Steuerexperten geprüft werden. Wir zeigen Ihnen einen möglichen Handlungsbedarf auf und unterstützen Sie dabei, Ihr Unternehmen bereit für die Zukunft zu machen.

Planung und Steuerberatung Sie wollen vorhandene Steuersparpotenziale nutzen oder sind auf der Suche nach einer maßgeschneiderten Steuerplanung für Ihr Unternehmen?

Ob Steigerung der Gewinnmargen, Intellectual Property-Planung, umsatzsteuerliche Organschaft, Unternehmenszusammenschluss oder optimale Gewinn- und Kapitalrückführung — eine effiziente Gesellschaftsstruktur, die Ihre Geschäftsziele berücksichtigt, ist eine unerlässliche Voraussetzung, um langfristig erfolgreich zu sein. Wir helfen Ihnen mit detaillierten Analysen, innovativen

Tools (Digital Global Tool), der engen Zusammenarbeit mit Deloitte Büros aus anderen Ländern und verschiedenen an Ihr Unternehmen angepassten Vorschlägen für eine Restrukturierung. Egal in welcher Industrie Sie tätig sind, wir helfen Ihnen mit besonderen Fachkenntnissen und einem Team von Industriespezialisten für alle Bereiche. Wir beraten Sie bezüglich der steuerlichen Auswirkungen sowohl auf Ebene der Investoren, als auch auf der des Unternehmens.

Sie möchten den steigenden Dokumentationsanforderungen für internationalen Dienstleistungsaustausch proaktiv begegnen und Ihre Preisgestaltung auf eine sichere Basis stellen?

Um luxemburgische als auch internationale (OECD) Anforderungen an marktübliche Verrechnungspreise innerhalb eines Konzerns bestmöglich umzusetzen und das Risiko der Nichtanerkennung von Verrechnungspreisen durch Steuerbehörden zu minimieren, sollte sich die Unternehmensführung bereits frühzeitig mit der Verrechnungspreisstrategie und der entsprechend erforderlichen Dokumentation auseinandersetzen. Wir unterstützen Sie nicht nur bei der Erstellung der relevanten Dokumentation zur Vorlage bei der Steuerbehörde (z.B. im Einklang mit dem neuesten Rundschreiben der Steuerbehörde oder Country-by-Country Reporting), sondern beraten Sie auch bei der Gestaltung einer Verrechnungspreispolitik für Ihren Konzern. ➔



Egal in welcher Industrie Sie tätig sind, wir helfen Ihnen mit besonderen Fachkenntnissen und einem Team von Industriespezialisten für alle Bereiche.



Steuer-Reporting

Die Sicherheit für Ihr Unternehmen in Bezug auf Steuererklärungspflichten ist eines Ihrer Anliegen?

In Konzernstrukturen und im Umfeld von zunehmend variablen Funktionen ist es eine Herausforderung jederzeit sicherzustellen, dass alle bestehenden und insbesondere die kürzlich neu gegründeten Gesellschaften ihren Steuererklärungspflichten in Luxemburg vollumfänglich gerecht werden. Wir helfen Ihnen mit speziell zugeschnittenen Lösungen, Ihre Körperschaft-, Gewerbe-, Vermögen- und Umsatzsteuererklärungen rechtzeitig einzureichen und jederzeit auf steuerliche Änderungen zu reagieren.

VAT-Scan für Investmentfonds

Obwohl Investmentfonds nur eine einzige Umsatzsteuerjahreserklärung abgeben müssen, stellt die Umsatzsteuer eine tägliche Herausforderung für sie dar. Die umsatzsteuerliche Analyse für die durch den Fonds erhaltenen Rechnungen, sowie die dazugehörige Berechnung der geschuldeten Umsatzsteuer, findet in der Regel erst mit der Erstellung der Umsatzsteuerjahreserklärung statt. Der VAT-Scan besteht aus einer monatlichen oder vierteljährlichen Prüfung der vom Fonds erhaltenen Rechnungen, bei der wir Ihre Umsatzsteuerzahllast berechnen und

so mögliche Umsatzsteuerproblematiken frühzeitig erkennen.

Sie müssen sich in einem Dschungel von Informationserklärungspflichten zurechtfinden?

Wir helfen Ihnen, aktuelle und zukünftige Herausforderungen der steuerlichen Berichterstattung für Ihr Unternehmen, Ihren Fonds oder die Investoren Ihrer Fonds zu identifizieren und zu meistern, wie z.B.:

- Unterstützung, um den Anforderungen des steuerlichen Informationsaustauschs wie FATCA und OECD Common Reporting Standard (CRS) kosteneffizient zu begegnen.
- Erstattung von zu Unrecht einbehaltenen Quellensteuern für Fonds, inklusive Kosten-Nutzen-Analysen, Unterstützung bei der Geltendmachung von Steuer-rückforderungen sowie Überwachung der laufenden Rückforderungsverfahren.
- Bereitstellung steuerlicher Daten von Fonds-Investoren (z.B. US Steuer-reporting und deutsches Steuer-reporting) an andere Staaten.

Deloitte Private

Ihr Unternehmen erreicht in Kürze einen neuen Meilenstein in seiner Entwicklung?

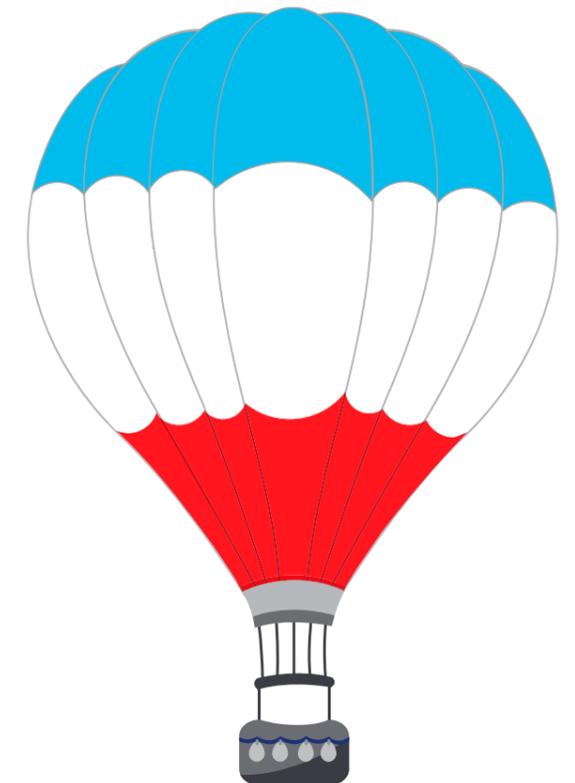
Deloitte Private hat ein maßgeschneidertes Angebot entwickelt, um privaten Unternehmen, Familienunternehmen, vermögenden in Luxemburg oder im Ausland lebenden Privatpersonen, sowie schnell wachsenden kleinen und mittelständischen Unternehmen bei der Bewältigung der besonderen Herausforderungen, denen sich Unternehmen mit diesen Eigentumsstrukturen stellen müssen, zu unterstützen. Dabei arbeiten wir eng mit Ihnen zusammen und beeinflussen den gesamten Lebenszyklus Ihres Unternehmens.

Deloitte EMEA Centre of Excellence Real Estate

Ihr Unternehmen oder Fonds investiert auf einer pan-europäischen Plattform im Immobilien- oder Infrastrukturbereich?

Das Deloitte EMEA-Kompetenzzentrum unterstützt Immobilien- und Infrastruktur-fonds, den Markttrends zu begegnen und als pan-europäischer Anbieter von Unternehmens-, Steuerkonformitäts- und Buchhaltungsdienstleistungen (inklusive der Erstellung von Einzel- und Konzernabschlüssen) zu fungieren. Der Schwerpunkt unseres Kompetenzzentrums liegt auf der Unterstützung der Back-Office Funktionen und basiert auf einer virtuellen Plattform welche die IT (europaweites und integriertes ERP-System), die Mitarbeiter und das Geschäftsmodell umfasst. Unser vertikaler Ansatz bietet eine intelligente Lösung für die gesamte Wertschöpfungskette von der Fondsebene bis zur SPV / Property Company, wo auch immer diese sich befinden. ●

Wir zeigen Ihnen einen möglichen Handlungsbedarf auf und unterstützen Sie dabei, Ihr Unternehmen bereit für die Zukunft zu machen.



Wir möchten uns ganz herzlich bei all unseren Interviewpartnern bedanken!

Sven Andersen

Robert Dennewald

Dr. Stefan Junglen

Hans Günther Bonk

Gilles Feith

Maxim Straus

Kontaktieren Sie unser deutsches Team unter: GBCstrategy@deloitte.lu

Die Gastbeiträge und Interviews geben die persönliche Meinung der jeweiligen Gesprächspartner wieder und stimmen nicht zwangsläufig mit der Auffassung Deloitte Luxemburgs überein.



Ihre Ansprechpartner

Audit & Assurance



Andreas Meier
Partner - German Business Leader
+352 451 452 320
ameier@deloitte.lu



Luc Brucher
Partner
+352 451 454 704
lbrucher@deloitte.lu



Jan van Delden
Partner
+352 451 452 114
jvandelden@deloitte.lu



Martin Flaunet
Partner
+352 451 452 334
mflaunet@deloitte.lu



Harald Thul
Partner
+352 451 453 467
hthul@deloitte.lu



Sigo Risy
Managing Director
+352 451 452 188
srisy@deloitte.lu



Rainer Mahnkopf
Director
+352 451 454 732
rmahnkopf@deloitte.lu



Bettina Werner
Director
+352 451 453 516
bewerner@deloitte.lu



Sascha Voigt
Director
+352 451 454 146
svoigt@deloitte.lu

Tax



Christian Bednarczyk
Partner
+352 451 454 467
cbednarczyk@deloitte.lu



Balazs Majoros
Partner
+352 451 453 047
bmajoros@deloitte.lu



Björn Herberger
Partner
+352 451 455 864
bherberger.lu



Denise Märker
Director
+352 451 454 879
dmarker@deloitte.lu



Jonathan Streicher
Director
+352 451 453 810
jstreicher@deloitte.lu



Hana Witzke
Director
+352 451 452 240
hwitzke@deloitte.lu

Advisory & Consulting



Frank Lichtenthäler
Partner
+352 451 454 387
flichtenthaeler@deloitte.lu



Lou Kiesch
Partner
+352 451 452 456
lkiesch@deloitte.lu



Michael Martin
Partner
+352 451 452 449
michamartin@deloitte.lu



Simon Ramos
Partner
+352 451 452 702
siramamos@deloitte.lu



Dr. Martin Reinhard
Partner
+352 451 453 712
marreinhard@deloitte.lu



Joël Vanoverschelde
Partner
+352 451 452 850
jvanoverschelde@deloitte.lu



Sophie Binninger
Director
+352 451 453 463
sbinninger@deloitte.lu



Alice Lehnert
Director
+352 451 452 605
alehnert@deloitte.lu

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the "Deloitte organization") serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 330,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2021 Deloitte Tax & Consulting, SARL. Designed and produced by MarCom at Deloitte Luxembourg.

Deloitte Luxembourg
Grand Duchy of
Luxembourg

Tel.: +352 451 451
www.deloitte.lu