Deloitte.

Business Monitor
Luxemburger Wirtschaft kompakt

Nächster Halt: Nachhaltigkeit

#9

Deloitte Luxemburgs jährliche Publikation für den deutschsprachigen Markt

Navigieren Sie agil durch unsere GBC-Broschüre

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 04

Blickpunkt Nachhaltigkeit 06

Luxemburg 08

Interviews zum Thema Nachhaltigkeit 14

Marktbereiche im Fokus 34

Unser Dienstleistungsangebot 54

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, Ihnen die neunte Ausgabe unseres „Deloitte Business Monitor – Luxemburger Wirtschaft kompakt" vorzustellen. Aus gegebenem Anlass und wie schon im Vorjahr wird diese Ausgabe ausschließlich digital veröffentlicht.

Während die vorausgegangenen Ausgaben bereits zentrale Themen wie Digitalisierung und Agilität im Unternehmen behandelt haben, beschäftigt sich unsere aktuelle Ausgabe mit dem Thema unserer Zeit: Nachhaltigkeit.

Wirtschafts- und gesellschaftsübergreifend stellt uns dieses Thema nicht erst seit heute vor Herausforderungen, die gemeinsam angegangen und gelöst werden müssen. Spätestens jetzt ist jedoch Zeit zu handeln: für nachhaltige Produktions- und Lieferketten, nachhaltige Finanzprodukte, faire und transparente Governance-Strukturen, ethisches Handeln...und an vorderster Stelle natürlich für den Klimaschutz.

Nachhaltigkeit beschäftigt somit alle Marktteilnehmer. Der Handlungsdruck auf Unternehmen steigt aus vielen Richtungen: Regulatoren, Kunden und Investoren fordern heute eine überprüfbare Nachhaltigkeit. Darum haben wir uns im Rahmen der diesjährigen Ausgabe des Business Monitors gefragt, wie deutschsprachige Unternehmen in Luxemburg mit dieser Herausforderung und den damit verbundenen Chancen im Bereich Nachhaltigkeit umgehen.

Unsere Interviewpartner geben Einblicke in die geplanten Ziele und Maßnahmen, die sie im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsstrategien definiert haben. Zudem wollten wir wissen, welche Erwartungen die Mitarbeiter in diesem Kontext an ihre Arbeitgeber stellen und inwiefern Kunden nachhaltige Produkte fordern. Das sind nur einige der Aspekte, die wir in dieser Broschüre behandeln.

Neben den interessanten Interviews geben wir Ihnen wie gewohnt einen aktuellen Überblick über Fakten, Trends und Herausforderungen der verschiedenen Industrien in Luxemburg: 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 & Assurance Partner und German Business Leader

Blickpunkt Nachhaltigkeit

Francesca Messini
Sustainability Leader, Deloitte Luxemburg

Das Thema Nachhaltigkeit ist nicht zuletzt durch die Verabschiedung des Pariser Klimaschutzabkommens am 12. Dezember 2015 in den Fokus der verschiedenen Wirtschaftssektoren gerückt. Die Bedeutung des Klimaschutzes und der damit verbundenen notwendigen Veränderungen haben auch vor der Finanzwirtschaft nicht Halt gemacht. Finanzinnovationen können entscheidende Impulse für eine nachhaltigere Zukunft geben. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist dabei nicht auf Klimaschutz beschränkt, sondern deckt über das Schlagwort ESG (Environment, Social, Government) auch Soziales und nachhaltige Unternehmensführung ab.

Für viele Unternehmen, aber auch Privatpersonen, spielen ESG-Kriterien bei Investitionsentscheidungen ebenso eine zentrale Rolle wie im gesamten Geschäftsmodell und der Wertschöpfungskette. Interne Anlagerichtlinien von Anlegern erhöhen die Nachfrage nach nachhaltigen Finanzinvestitionen. Zudem unterstützen diese Finanzinstrumente Betriebe bei ihrer Transformation zu einem nachhaltigen und klimaneutralen Unternehmen.

Im Rahmen des Deloitte Global Boardroom Programms wurde im 4. Quartal 2021 eine Umfrage bei über 350 Mitgliedern von Audit Committees aus 40 Ländern durchgeführt. Daraus ging hervor, dass 70% der Befragten noch keine Untersuchung der Auswirkungen des Klimawandels auf die Geschäftstätigkeit ihres Unternehmens vorgenommen haben.

Angesichts der COVID-19-Pandemie, des weitreichenden Klimawandels und der wachsenden wirtschaftlichen Ungleichheit müssen Unternehmen – und insbesondere ihre Führungskräfte – nicht nur den Shareholder Value steigern, sondern auch zur Lösung einiger der wichtigsten Probleme unserer Zeit beitragen.

Der Bedarf an grundlegenden Kenntnissen zu diesem Thema ist von größter Bedeutung. Dennoch gaben die Befragten an, ihr größtes Hindernis wäre das Fehlen einheitlicher internationaler Normen. So waren 60% der Meinung, dass der Mangel an globalen Berichterstattungsstandards den Vergleich der Fortschritte ihres Unternehmens mit aussagekräftigen externen Benchmarks erschwert. 46% nannten zudem die sich ständig verändernde Berichterstattungs- und Regulierungslandschaft sowie eine inkonsistente Methodik als größte Herausforderung.

Zudem beklagten 27% der Befragten widersprüchliche Aussagen von Investoren, die langfristige (und potenziell teure) Anpassungen fordern, ohne dabei auf kurzfristige Gewinne verzichten zu wollen. Wie real diese Hindernisse auch sein mögen, klar ist, dass es sich kein Vorstand leisten kann, untätig zu sein. Der Wandel steht nicht erst bevor, er ist bereits da.

Die Umfrage hat jedoch nicht nur auf die aktuellen Probleme hingewiesen, sondern auch Möglichkeiten aufgezeigt, wie diese Herausforderungen gemeistert werden können. Demnach gaben 87% der Befragten an, dass eine bessere Schulung der Vorstandsmitglieder unerlässlich ist. Weitere Empfehlungen beinhalten das Teilen solider Informationen seitens der Geschäftsleitung (79%) und eine interne Ausrichtung auf die Klimastrategie des Unternehmens (78%).

Auch die Öffentlichkeitsarbeit ist von entscheidender Bedeutung: 63% der Befragten empfahlen Unternehmen, Informationen zu den Klimaschutzmaßnahmen für Investoren zugänglich zu machen. 41% schlugen außerdem vor, neue Vorstandsmitglieder mit besonderem Klima-Sachverständnis einzustellen.

Kurzum, die Unternehmen müssen sich auf den erfolgreichen Übergang zu einer postfossilen Wirtschaft konzentrieren.

Es ist zu erwarten, dass sich die gängigen Standards weiterentwickeln werden. Unternehmen müssen daher bereit sein, sich den Veränderungen anzupassen— Ungewissheit darf keine Entschuldigung für Untätigkeit sein.

Wir können Führungskräfte darin unterstützen, ihre Unternehmensstrategie nachhaltiger auszurichten und ihre Berichterstattung über Nachhaltigkeit und Leistungskennzahlen transparenter zu gestalten. In jedem Fall ist es Zeit, sich der Klimakrise zu stellen, und zwar jetzt.

Luxemburg

Luxemburg auf einen Blick 10

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

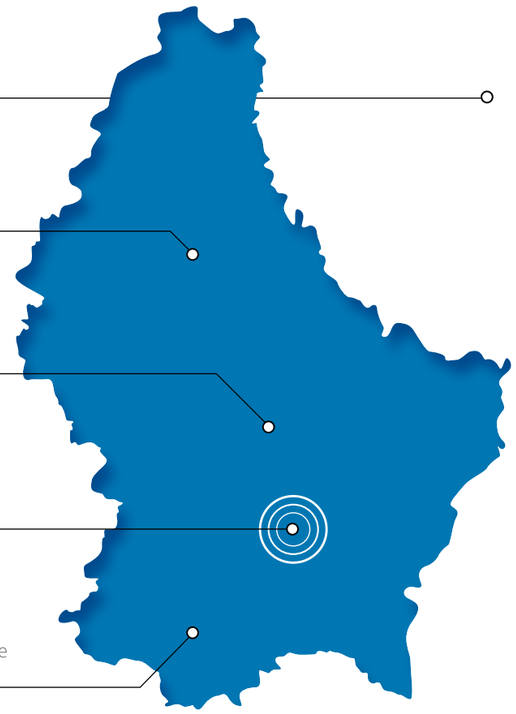
Arbeitskräfte

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

Luxemburg auf einen Blick

Offizielle Bezeichnung
Großherzogtum Luxemburg

Verwaltungseinheiten
3 Distrikte Luxemburg | Diekirch | Grevenmacher



Fläche
2.586 km²

Ausmaße
Nord-Süd 82 km
Ost-West 57 km

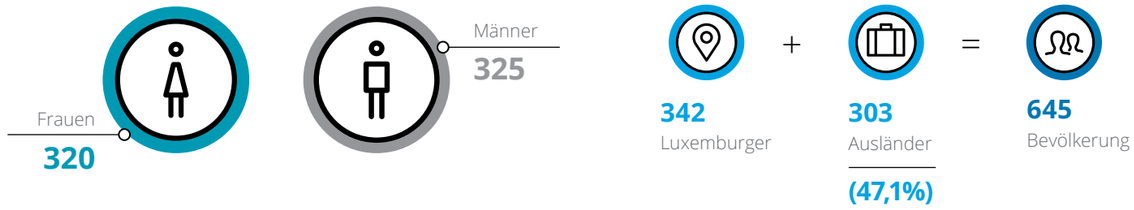
Hauptstadt
Luxemburg

Bruttoinlandsprodukt (BIP) 2021
EUR 68,5 Mrd.

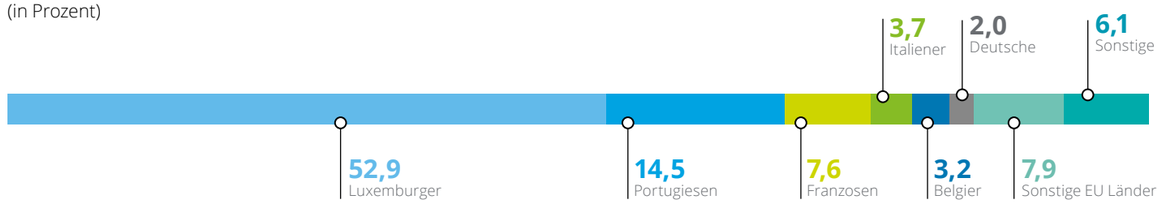
BIP Wachstumsrate 2021
+6,9%

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

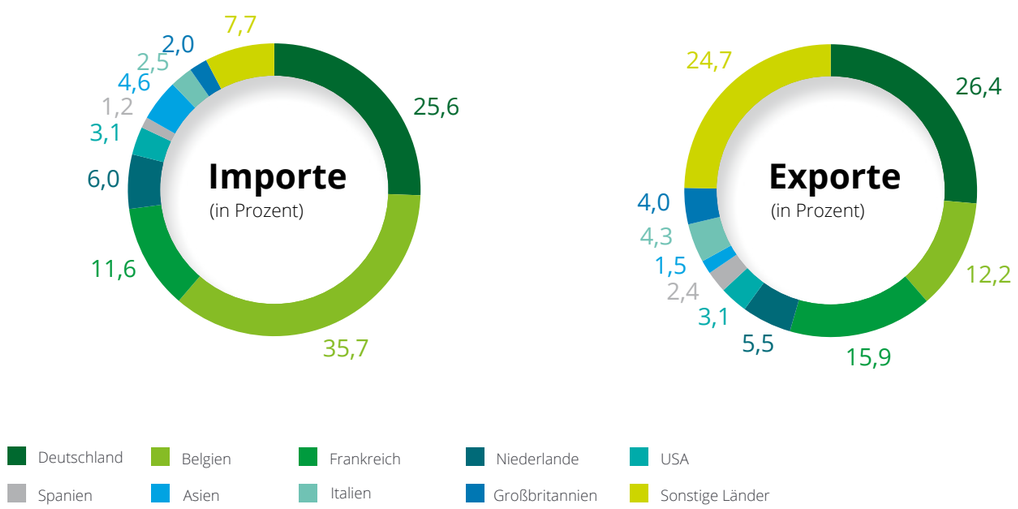
Bevölkerung insgesamt
Schätzung 1. Januar 2021 (in 1.000)



Anteile der verschiedenen Nationalitäten in der luxemburgischen Bevölkerung
(in Prozent)



Import/Export 2020



Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2020

Interviews

Interview mit Heinrich Baer 16
UBS

Interview mit Malte Brandes 20
Meyer Neptun Luxembourg

Interview mit Ralph Moog 24
ITbyCloud SE

Interview mit Amos Schelling und Carolin Förster 26
PATRIZIA Investment Management S.à r.l.

Interview mit Raphaela Schmid 30
SUSI Partners AG

Interview mit **Heinrich Baer**

Country Head UBS Luxembourg und Head Global Wealth Management Luxembourg&Nordics UBS

Wie definieren Sie Nachhaltigkeit?
Bei UBS sind wir bestrebt, langfristig für unsere Kunden, Mitarbeiter, Investoren und die Gesellschaft als Ganzes zu sorgen. Unsere Leitlinien richten sich nach wesentlichen Umwelt- und Sozialstandards und den Prinzipien guter Unternehmensführung. Nachhaltigkeit umfasst für uns auch die Fähigkeit, Produkte und Anlagen anzubieten, die unseren Kunden die Möglichkeit geben, verantwortungsbewusst zu investieren.

Bei unseren Handlungen haben wir drei wesentliche Bereiche im Blick: den Menschen, unsere Erde und Partnerschaften. Wir glauben, dass wir als einer der größten Vermögensverwalter der Welt einen positiven Einfluss nehmen können – zum Beispiel, indem wir Partnerschaften ermöglichen, Menschen vernetzen, um ihre und unsere Fähigkeiten und Möglichkeiten im besten Interesse für unseren Planeten nutzen zu können.

Wer ist in Ihrem Hause Hauptansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit und wo ist das Thema hierarchisch in Ihrem Unternehmen angesiedelt?
Das Thema Nachhaltigkeit wird von unserem Verwaltungsrat strategisch definiert und von der Unternehmensführung in aktive Maßnahmen übersetzt und umgesetzt. Suni Harford, die Leiterin des Asset Management, hat innerhalb des obersten Führungsteams die Verantwortung für alle Nachhaltigkeitsthemen innerhalb der Bank und sie führt die *Group Sustainability and Impact Function* (GSI), die die Steuerung und Umsetzung in den verschiedenen Divisionen koordiniert.

Haben Sie zum Thema Nachhaltigkeit eine klar definierte Strategie? Bezieht diese Strategie auch Ihre Geschäftspartner / Lieferkette mit ein?
UBS verfolgt eine klare Strategie in Bezug auf alle für uns als relevant eingestuften Nachhaltigkeitsthemen, die wir regelmäßig auf den Prüfstand stellen und wo notwendig weiterentwickeln. Zuletzt haben wir unsere Strategie zur Klimaneutralität geschärft und uns klare Ziele dafür gesteckt: Wir möchten die Emissionen aus unserer eigenen Geschäftstätigkeit auf Null reduzieren – und das bereits 2025. Wir möchten zudem unsere Emissionen rückwirkend bis 2000 neutralisieren. Zudem ist es unser Ziel, unseren absoluten CO_2-Austoß und unseren Energieverbrauch bis 2025 um 15% zu senken und in 2050 tatsächlich insgesamt inklusive unserem Kundengeschäft bei Netto Null zu sein. Und ja, wir motivieren auch unsere Zulieferer unseren Weg mitzugehen und bis 2035 ebenfalls Netto Null zu erreichen.

Haben Sie ganz konkrete Ziele oder ein rezentes Beispiel, in dem Nachhaltigkeitsaspekte ein wesentliches Entscheidungskriterium dargestellt haben?
Wir haben uns den *Sustainable Development Goals* (SDGs), die auf Klimaschutz und saubere, bezahlbare Energie ausgerichtet sind, verpflichtet und unterstützen einen geregelten Übergang zu einer CO_2-armen Wirtschaft, wie ihn das Pariser Klimaschutzabkommen vorsieht. In diesem Zusammenhang stellen wir regelmäßig auch unsere eigene Geschäftstätigkeit auf den Prüfstand und entscheiden beispielsweise, welche Bereiche wir noch finanzieren möchten. So haben wir unter anderem entschieden, die Finanzierung von Kohleförderung und die Förderung von Öl und Gas in der Arktis stark einzuschränken und nur noch solche Firmen zu finanzieren, die eine klare Übergangsstrategie vorlegen können. Dazu zählen, wie sie die Ziele des Pariser Vertrages erreichen wollen oder ob sich die Investitionen auf erneuerbare oder saubere Energien beziehen. Bei der Generalversammlung 2022 konnten die Aktionäre der UBS Group AG zudem über ein klimabezogenes Traktandum abstimmen. Diese Konsultativabstimmung über den Klimaplan von UBS spiegelt unsere Verpflichtung wider, unseren Aktionären ein Mitspracherecht hinsichtlich der Klimastrategie unseres Unternehmens (einschließlich konkreten Reduktionszielen von finanzierten Emissionen) einzuräumen.

Was sehen Sie als Hauptherausforderungen, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu realisieren?
Als Bank sehen wir, wie sich die Erwartungshaltung der verschiedenen Stakeholder an uns stark verändert. Innerhalb der Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft sind Banken gefordert, nachhaltige Investitionen zu finanzieren, sie haben zudem eine Kontrollfunktion erhalten, ob die Maßnahmen tatsächlich nachhaltig sind. Sie sind zudem gefordert darüber zu entscheiden, was als nachhaltige Investition gilt und sie sind quasi Verbündete auf dem Weg zu einer nachhaltigen Restrukturierung der Wirtschaft. Große Herausforderungen sehen wir auch in dem hochkomplexen und sich stetig verändernden regulatorischen Umfeld. Die Zahl der Regeln und Anforderungen wächst kontinuierlich, es gibt darüber hinaus viele länder- und regionenspezifische Regularien und Standards – so dass wir von einheitlichen globalen Standards noch ein großes Stück entfernt sind.

Gibt es aus Ihrer Sicht andere Komponenten als CO_2 Emissionen, die für Sie dem Thema Nachhaltigkeit zuzuordnen sind?
Wir reduzieren das Thema Nachhaltigkeit nicht auf Klimaneutralität, sondern haben in unseren Maßnahmen und in unserer Berichterstattung auch andere Themen mit integriert. Dazu gehört unsere Verantwortung für unsere Mitarbeiter, unser Engagement für die Gesellschaft im Bereich Philanthropie, unsere Bemühungen für Biodiversität und Menschenrechte um nur einige zu nennen.

Inwiefern fordern Ihre Kunden bereits heute ein „nachhaltiges Produkt"? Wie schätzen Sie die Situation in 5 Jahren ein?
Wir sehen sehr deutlich, dass unsere Kunden ihr Vermögen in solche Produkte investieren möchten, die sie guten Gewissens kaufen können. Aus diesem Grund ist die Palette an ESG-konformen Produkten und Investitionsmöglichkeiten in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen. Das Volumen unserer nachhaltigen Anlagen stieg von USD 141 Mrd. in 2020 auf USD 251 Mrd. im Jahr 2021. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend auch in den kommenden fünf Jahren fortsetzt.

Werden auch von Ihrer Belegschaft Nachhaltigkeitskriterien eingefordert wie z.B. E-Autos/Dienstfahrrad/ Beschränkung von Dienstflügen, etc.?
Es gibt weltweit bereits eine Vielzahl von Initiativen innerhalb der Bank, die nachhaltiges Handeln fördern. Dazu gehören zum Beispiel Aktionstage wie *Bike to Work*, Maßnahmen zur Müllreduktion oder Initiativen zur Verminderung von Papierverbrauch. Die Pandemie hat darüber hinaus deutlich gemacht, dass viele Geschäftsreisen nicht zwangsläufig für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit nötig sind. Vor diesem Hintergrund wird sicherlich auch in Zukunft kritisch geprüft werden, welche Reisen tatsächlich sinnvoll sind.

Inwieweit fordern Ihre Mitarbeiter bzw. Bewerber von Ihnen Nachhaltigkeit/Klimaneutralität ein? Wird dies zwingend notwendig werden, um Mitarbeiter zu rekrutieren?
Das Thema Nachhaltigkeit wird innerhalb unserer Organisationen auf allen Ebenen mit Priorität vorangetrieben. Unser Board, unser Executive Management haben ebenso wie alle Mitarbeiter den Anspruch, einen positiven Beitrag zu leisten und verantwortungsbewusst zu handeln. Dies äußert sich unter anderem auch in unserem *Purpose Statement: Reimagining the power of investing. Connecting people for a better world*. Wir möchten unsere Möglichkeiten als einer der weltweit größten Vermögensverwalter einsetzen, um einen positiven Beitrag zu leisten – sei dies in Form zielgerichteter Investitionen in neue Technologien, sei dies durch Vernetzen von Kunden um ihnen Synergien im Bereich Nachhaltigkeit zu ermöglichen, sei dies durch Produkte, die dem Anspruch an ESG wirklich gerecht werden.

Wie bewerten Sie die Entwicklung des regulatorischen Umfeldes rund um das Thema Nachhaltigkeit?
Wir sehen eine äußerst dynamische Entwicklung im Hinblick auf die Regelsetzungen. In allen Bereichen – von Klimathemen über Biodiversität bis hin zu Menschenrechten entwickeln sich die regulatorischen Anforderungen mit hoher Geschwindigkeit. Die daraus resultierende Komplexität stellt auch eine der größten Herausforderungen dar. Bei UBS haben wir den Anspruch branchenführend

zu sein, also auch im Bereich Nachhaltigkeit immer einen Schritt voraus zu sein. Deshalb verfolgen wir die regulatorischen Diskussionen aufmerksam und versuchen Entwicklungen zu antizipieren, um unsere Maßnahmen und Reportings entsprechend proaktiv anpassen zu können.

Wie adressieren Sie in Ihrem Unternehmen die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und ihre Umsetzung?
UBS ist bereits verpflichtet gemäß der Vorgängerdirektive der CSRD, der *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD), zu rapportieren, und wir werden somit auch gemäß der CSRD berichten müssen. Dementsprechend verfolgen wir die Diskussionen rund um die CSRD intensiv und werden die Implementierung frühzeitig angehen. Die CSRD ist aber nur eines von vielen Puzzle-Teilen, die wir im höchst dynamischen Reporting-Umfeld beachten müssen. Wir berichten bereits nach verschiedensten Reporting Standards wie Global Reporting Initiative, Sustainability Accounting Standards Board, Task Force on Climate-related Financial Disclosures und *Principles for Responsible Banking*. Und durch unsere globale Präsenz unterliegen wir auch diversen landesspezifischen Gesetzgebungen, die glücklicherweise oftmals genau auf diesen vorgenannten Standards basieren.

Interview mit **Malte Brandes**

Managing Director
Meyer Neptun Luxembourg

Wie definieren Sie Nachhaltigkeit?
Wenn wir Nachhaltigkeit thematisieren, können wir nicht nur über die Meyer Neptun Luxembourg reden. In diesem Fall spreche ich auch für die Meyer Gruppe, da das Thema Nachhaltigkeit eher die Werften und nicht nur den Standort Luxemburg betrifft. Die Gruppe beinhaltet drei große Werften. Einmal die Neptun-Werft in Rostock sowie die Meyer Werften in Papenburg und Turku (Finnland). An den Werftstandorten, kann am meisten im Sinne der Nachhaltigkeit gehandelt und getan werden. Aber generell definieren wir das Thema Nachhaltigkeit an den ESG-Kriterien und den 17 Sustainable Development Goals der UN, die wir auch unterstützen. Nachhaltigkeit ist auch ein zukunftsgerichtetes Thema für ein Familienunternehmen mit 227-jähriger Tradition. Deshalb wird die gesamte Umwelt in unsere Strategie mit einbezogen. Ein wichtiger Leitspruch und unser Motto ist dabei „Doing good – doing business". Das sind die Kriterien anhand derer Nachhaltigkeit bei der Meyer Gruppe definiert wird.

Wer ist in Ihrem Hause Hauptansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit und wo ist das Thema hierarchisch in Ihrem Unternehmen angesiedelt?
Dafür wurde ein Hauptansprechpartner für die Meyer Gruppe benannt, der sogenannte Program-Manager Sustainability. Dieser Program-Manager Sustainability berichtet direkt an die Geschäftsleitung.

Haben Sie zum Thema Nachhaltigkeit eine klar definierte Strategie? Bezieht diese Strategie auch Ihre Geschäftspartner / Lieferkette mit ein?
Ja, wir als Meyer Gruppe haben eine ganz klar definierte Strategie. Die Weichen zur Umsetzung der Strategie werden durchgehend gesetzt und gestellt, um das Thema Nachhaltigkeit in die richtigen Bahnen zu lenken. Die ganze Strategie ist angelehnt an die Ziele des Pariser Klimaabkommens und die daraus abgeleiteten Ziele der Gesetzgeber und der Kreuzfahrtindustrie natürlich. Um das zu erreichen, ist es unabdingbar alle Geschäftspartner und die gesamte Lieferkette mit einzubeziehen. Wir bauen die Schiffe, aber 75% der Fertigung sind Fremdfertigung, das heißt, es muss beim Thema Nachhaltigkeit mit der Lieferkette und den Partnern zusammengearbeitet werden. Die Meyer-Gruppe alleine könnte diese Ziele nicht erreichen.

Haben Sie ganz konkrete Ziele oder ein rezentes Beispiel, in dem Nachhaltigkeitsaspekte ein wesentliches Entscheidungskriterium dargestellt haben.
Da gibt es ein ganz rezentes Beispiel. Wir haben die Werften in Turku und in Papenburg komplett nach Emissionen durchleuchtet. Die Energie-Sparmaßnahmen zur Reduktion der Emissionen werden danach dementsprechend umgesetzt. Man schaut natürlich, wo man noch mehr Energie und Emissionen einsparen kann. Natürlich beeinflussen diese beiden Kategorien sich gegenseitig und das Thema wird auch durch die Kostenfrage der Energiepreise getrieben.

Was sehen Sie als Hauptherausforderungen, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu realisieren?
Diese Frage ist ein wenig schwieriger zu beantworten. Generell ist es eine Herausforderung, dass die Kreuzfahrtindustrie als Ganzes diese Nachhaltigkeitsziele nur gemeinsam realisieren kann. Denn zum Erreichen der Ziele müssen neue Technologien entwickelt werden. Zusätzlich muss die Verfügbarkeit von neuen Technologien und Innovationen, insbesondere, wenn wir uns zum Beispiel den Bereich nachhaltige Brennstoffe anschauen, sichergestellt sein. Dabei ist eine Schwierigkeit, dass die Kreuzfahrtindustrie einerseits in Konkurrenz zu anderen Branchen steht. Andererseits wird das Ganze aus unserer Sicht durch einen ungleichen Wettbewerb erschwert, wie zum Beispiel mittels Subventionen, die in Europa und Asien gezahlt werden.

Gibt es aus Ihrer Sicht andere Komponenten als CO_2 Emissionen, die für Sie dem Thema Nachhaltigkeit zuzuordnen sind?
CO_2-Emissionen sind nur ein Teil der gesamten Emissionen und der sogenannten Treibhausgase. Von daher ist die Verhinderung von CO_2 Emissionen an sich nur ein Teil unseres Verständnisses der Nachhaltigkeit. Natürlich sehen auch wir, dass der öffentliche Fokus im Moment sehr stark auf Umweltthemen liegt. Wir, als Firma, können nur nachhaltig wirtschaften, wenn wir für die Zukunft aufgestellt sind. Dies beinhaltet die Förderung unserer Mitarbeiter und unseres Umfeldes. Auch hier muss wieder die gesamte Lieferkette mit einbezogen werden. Alleine kann man nicht viel erreichen, da müssen alle Zahnräder ineinandergreifen.

Inwiefern fordern Ihre Kunden bereits heute ein „nachhaltiges Produkt"? Wie schätzen Sie die Situation in 5 Jahren ein?
Die Meyer-Gruppe produziert für ihre Kunden die Schiffe auf Bestellung. Bei unseren Kunden, die größten Reedereien weltweit, gab es schon immer eine Nachfrage nach nachhaltigen Produkten. Diese Nachfrage basiert auf den technologischen Möglichkeiten, die zu dem entsprechenden Zeitpunkt verfügbar sind. Unsere Kunden haben gemeinsam mit uns neue Produkte und Innovationen gefördert. Wir bedienen grundsätzlich unsere Kunden mit Produkten, also mit Schiffen, die weit über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Wir als Meyer-Gruppe setzen dabei die Standards in der Kreuzfahrtindustrie. In den nächsten 5 Jahren wird diese Entwicklung auf jeden Fall verstärkt weiter vorangetrieben. Aber für uns existieren genug Beispiele dafür, dass wir in der maritimen Industrie der Vorreiter bei technischen Entwicklungen sind. Als bestes Beispiel kann man hier das erste vollständig mit LNG (Liquefied Natural Gas, oder Flüssigerdgas) betriebene Kreuzfahrtschiff nennen, die AIDAnova. Oder auch den angekündigten Einsatz von Brennstoffzellen bei im Bau befindlichen Kreuzfahrtschiffen. Letzteres wird auch nochmal ein großer Faktor sein. Wenn ich mich nicht ganz irre, sind alle unsere neuen Aufträge nur noch mit LNG. Diese Technologie, die den Antrieb mit LNG ermöglicht, haben wir über lange Zeit entwickelt und erstmals vor einigen Jahren bei der AIDAnova implementiert. Als Meyer-Gruppe wollen wir der Marktführer bei Innovationen und Technologien in der maritimen Industrie sein. Dies schafft für uns, unsere Kunden, aber auch die Umwelt einen nachhaltigen Wert.

Werden auch von Ihrer Belegschaft Nachhaltigkeitskriterien eingefordert wie z.B. E-Autos/Dienstfahrrad/ Beschränkung von Dienstflügen, etc.?
Wir sind der Ansicht, dass sich viele Nachhaltigkeitskriterien für die Belegschaft auf das direkte Arbeitsumfeld beziehen. Das heißt, dass zum Beispiel ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze genauso zur nachhaltigen Unternehmensführung gehören, wie auch die Verbesserung der Luftqualität in den Produktionsstätten. Wir sagen, das hat einen positiven Effekt auf die Gesundheit und reduziert gleichzeitig auch die Umweltbelastung durch die Produktion. Ein anderes Thema, welches natürlich verstärkt in den letzten zwei Jahren, unter anderem durch Corona, in den Fokus gerückt ist, ist die Digitalisierung. Auch hier haben wir sehr gute Fortschritte gemacht. Dies ermöglicht den Mitarbeitern häufig auf Dienstreisen zu verzichten und Meetings mit Webex, MSTeams, usw. einfach online zu planen. Bei E-Fahrzeugen prüfen wir derzeit, ob die Flotte umgestellt werden kann. Dies ist zum Teil relativ schwierig. Am Standort Luxemburg wäre eine Einführung sehr schwierig, da ich bei einer Fahrt nach Papenburg mit einer Fahrzeit von 5 bis 6 Stunden derzeit nicht mit einer Batterieleistung an das Ziel käme. Das ist aktuell noch eher unkomfortabel und wäre eine zusätzliche Belastung, wenn zwischendurch angehalten werden muss. Für kürzere Strecken wird das aktuell diskutiert und bestimmt auch umgesetzt.

Inwieweit fordern Ihre Mitarbeiter bzw. Bewerber von Ihnen Nachhaltigkeit/Klimaneutralität ein? Wird dies zwingend notwendig werden, um Mitarbeiter zu rekrutieren?
Der Schiffbau steht generell in Konkurrenz mit anderen Branchen und es ist für uns generell nicht einfach, neue Leute zu rekrutieren. Die breit gefächerten Nachhaltigkeitsthemen spielen bei der Rekrutierung eine immer größere Rolle, das kann man schon feststellen. Dabei ist natürlich die Klimaneutralität in der Industrie genauso wichtig, wie die persönlichen Arbeitsbedingungen und die Flexibilität. Dies spielt alles zusammen und wie schon gesagt, als Vorreiter der maritimen Industrie bieten Nachhaltigkeitsthemen für jeden Mitarbeiter persönlich eine Chance. Wir laden die Mitarbeiter dazu ein Vorschläge zu machen.

Wie bewerten Sie die Entwicklung des regulatorischen Umfeldes rund um das Thema Nachhaltigkeit?
Der Inhalt der eingeführten und geplanten Regelwerke zielen aus unserer Sicht meist in die richtige Richtung und werden vollständig und bedingungslos von uns unterstützt. Aber das regulatorische Umfeld ist momentan häufig eine Herausforderung, weil gerade Nachhaltigkeitsziele derzeit lokal schnell in Gesetze umgewandelt, allerdings kaum abgestimmt werden. Aus unserer Sicht sind dadurch manche Ziele und Gesetze sogar widersprüchlich. Die internationale Gesetzgebung ist aufgrund von langwierigen Abstimmungen, die auf dieser Ebene existieren, eher träge. Ein klares, wettbewerbsfähiges Rahmen- und Regelwerk ist daher gar nicht immer verfügbar. Das heißt, dass Innovationen über das aktuell gültige Regelwerk hinaus schwierig umzusetzen sind. Es geht in die richtige Richtung, aber das ganze hinkt meist ein wenig. Das Beispiel LNG zeigt, dass solche Innovationen bereits weit vor dem groß werden der Nachhaltigkeits- und Umweltthemen entwickelt wurden. Dafür sind viele Jahre Forschung und Entwicklung nötig. Wir haben uns bereits vor den gesetzlichen Normen auf die Entwicklung eingestellt und konzentriert.

Wie adressieren Sie in Ihrem Unternehmen die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und ihre Umsetzung?
Wir sind dabei, das interne Reporting nach den aktuell verfügbaren vorläufigen Vorgaben der CSRD auszurichten. Die Vorbereitung nach den gängigen Standards wie die GRI (Global Reporting Initiative) ist, meines Wissens nach, eine gute Vorbereitung für die Umsetzung der CSRD. Diese soll meines Wissens voraussichtlich 2024 eingeführt werden. Deshalb, weil wir das interne Reporting nach den vorläufigen Vorgaben ausrichten, sehen wir uns eigentlich gut gerüstet für eine rechtzeitige Umsetzung.

Interview mit **Ralph Moog**

Executive Board Member ITbyCloud SE

Wie definieren Sie Nachhaltigkeit?
In meiner Betrachtung umfasst der Begriff Nachhaltigkeit alle Aspekte des Wirtschaftens in Bezug auf ethische Werte und den Umgang mit natürlichen Ressourcen. Am besten zusammengefasst sehe ich das in den Sustainable Development Goals (SDG), wie sie die UN formuliert hat.

Wer ist in Ihrem Hause Hauptansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit und wo ist das Thema hierarchisch in Ihrem Unternehmen angesiedelt?
Der Kern unseres Unternehmens besteht aus der Digitalisierung erweiterter Lieferketten und damit der Frage: Wie können Werte in der erweiterten Lieferkette erzeugt, aufgezeichnet und gemanagt werden? Damit wohnt dieses Thema jedem Team-Mitglied qua Aufgabenstellung inne. Aber natürlich soll nicht nur der eigentliche Gegenstand des Unternehmens der Nachhaltigkeit gewidmet sein, sondern auch das Unternehmen als Organisation. Dies sehe ich klar als Chefsache an.

Haben Sie zum Thema Nachhaltigkeit eine klar definierte Strategie? Bezieht diese Strategie auch Ihre Geschäftspartner / Lieferkette mit ein?
Wir haben das große Glück, dass unsere Kunden die Lösungen genau dafür nutzen, um entwickelte Nachhaltigkeitsstrategien technologisch und organisatorisch umsetzen zu können. Echte Werte entstehen bei Weitem nicht nur im Unternehmen, sondern insbesondere auch entlang der Lieferkette.

Haben Sie ganz konkrete Ziele oder ein rezentes Beispiel, in dem Nachhaltigkeitsaspekte ein wesentliches Entscheidungskriterium dargestellt haben?
Ich darf, weil es ja unser Unternehmensgegenstand ist, hier Beispiele aus Kundenprojekten nennen: Einer der weltweit größten Lebensmittel-Einzelhändler verfolgt die Strategie, seine Marke mit der Verpflichtung auf konkrete Nachhaltigkeitsziele aufzuwerten. Er tut dies mit großem Erfolg gegenüber allen wesentlichen Stakeholdern, vom Mitarbeiter, über den Kunden bis hin zum Kapitalmarkt, Stichwort ESG und CSR.

Was sehen Sie als Haupterausforderungen, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu realisieren?
Aus unserer Projektpraxis: Erkennbar ist, dass viele Unternehmensorganisationen überhaupt nicht auf diese Aufgabenstellung, nämlich dem Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen, eingestellt sind. Es sind völlig neue Prozesse, eine angepasste Organisationsstruktur und der Einsatz von einschlägigen Tools erforderlich. Hinzu kommt, dass es nicht mehr reicht, nur das eigene Unternehmen zu betrachten, sondern vielmehr Themen entlang der Lieferketten entstehen.

Gibt es aus Ihrer Sicht andere Komponenten als CO_2 Emissionen, die für Sie dem Thema Nachhaltigkeit zuzuordnen sind?
Folgt man der Idee, dass die UN SDG den Begriff Nachhaltigkeit vollumfassend definieren, wird erkennbar, dass deutlich mehr dazu gehört. Um ein Beispiel zu nennen: Wenn man sich aus Überlegungen zur Nachhaltigkeit entscheidet, auf E-Fahrzeuge umzustellen, muss man gleichzeitig mit der Frage umgehen, wo und unter welchen Umständen die Seltenen Erden oder das Lithium, welche für die Batterieproduktion erforderlich sind, gefördert wurden.

Inwiefern fordern Ihre Kunden bereits heute ein „nachhaltiges Produkt"? Wie schätzen Sie die Situation in 5 Jahren ein?
In unserer Projektpraxis haben wir genau mit diesem Thema zu tun. Es wächst die Erkenntnis bei den Unternehmen, dass Produkte, die neben dem Kernnutzen durch weitere ökologische und ethische Werte aufgeladen sind, höhere Margen bieten und gleichzeitig großes Wachstumspotential aufweisen. Das lässt sich anhand vieler konkreter Beispiele empirisch erfassen. Dies ist natürlich abhängig davon, welche Zielgruppe durch ein Produkt oder Service bedient werden soll. Aber man kann davon ausgehen, dass die jüngeren, zahlungskräftigen Zielgruppen anders fast nicht mehr zu erreichen sind. Es besteht also die Chance bei proaktiver Umsetzung, einen echten strategischen Wettbewerbsvorteil realisieren zu können. Meine Einschätzung wie dies in 5 Jahren sein wird, ist, dass der mögliche strategische Vorteil zum Hygienefaktor geworden sein wird und sich nicht wenige Unternehmen als Verlierer fühlen werden.

Werden auch von Ihrer Belegschaft Nachhaltigkeitskriterien eingefordert wie z.B. E-Autos/Dienstfahrrad/ Beschränkung von Dienstflügen, etc.?
Es bleibt klar festzuhalten, dass die Umsetzung einzelner Ziele aus dem Kanon der UN-SDG zwar anstrengend und kostenintensiv sein mögen, aber klar definierbare Vorteile allen Stakeholdern eines Unternehmens gegenüber bieten. Gerade Berufseinsteiger wollen einen übergeordneten Wert in ihrer Arbeit erkennen. Aber denken Sie beispielsweise auch an den Kapitalmarkt oder die Anteilseigner. Auch Investoren suchen nach „Purpose".

Inwieweit fordern Ihre Mitarbeiter bzw. Bewerber von Ihnen Nachhaltigkeit/Klimaneutralität ein? Wird dies zwingend notwendig werden, um Mitarbeiter zu rekrutieren?
Wie bereits gesagt, das ist fast bereits als notwendige Bedingung anzusehen. Wenn darüber hinaus auch die Produkte und Services zusätzliche Werte in diese Richtung schaffen, entsteht echte Attraktivität als Arbeitgeber.

Wie bewerten Sie die Entwicklung des regulatorischen Umfeldes rund um das Thema Nachhaltigkeit?
Die vollzogenen und auch geplanten Gesetzesinitiativen auf Landesebene wie auf EU-Ebene zeigen deutlich, dass die Politik die Themen im Auge hat. Zu nennen wäre das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, oder der geplante EU-*Due Diligence Act*. Insofern haben wir eine gute Richtung eingeschlagen. Nun gilt es aber, die Schlagzahl zu erhöhen und deutlich zu machen, dass die Regulatorik nicht nur ein zusätzlicher Aufwand für die Unternehmen darstellt, sondern eine Chance bietet, Produkte und Services in neuer Qualität zu schaffen. Produkte und Services werden zukünftig attraktiv, wenn sie mit ethischen und ökologischen Werten aufgeladen werden. Das Spaltmaß beispielsweise bei einem Auto tritt als Qualitätsmerkmal in den Hintergrund. Wie wäre es, wenn Produkte aus der EU genau für diese Werte stünden? Made in the EU könnte zum globalen Alleinstellungsmerkmal werden. Wenn wir das erkennen, wird sich die Regulatorik daran anpassen können, anstatt durch Old Economy Vorgaben geschliffen zu werden, wie das heute leider zum Teil der Fall ist.

Nicht zuletzt wird man erkennen müssen, dass existentielle Bedrohungen wie der Klimawandel nicht alleine mit gutem Zureden zu bewältigen sind.

Wie adressieren Sie in Ihrem Unternehmen die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und ihre Umsetzung?
Auch da möchte ich mich auf unsere Projektpraxis beziehen. CSR ist eine Aufgabenstellung, die alle Rollen im Unternehmen betrifft. Über 40 Jahre lang wurden Systeme entwickelt und optimiert, als erstes zu nennen wäre SAP-ERP, um die unternehmensinternen Ressourcen zu managen und das darauf basierende Financial Reporting zu organisieren. Das Du-Pont Schema hat sich über 100 Jahre weiter entwickelt. Ökologische oder ethische Werte zu managen und darüber Bericht zu erstatten, ist eine Aufgabenstellung die in dieser Form weitgehend neu ist und sich zudem nicht einmal auf die Unternehmensgrenzen beschränkt. Es reicht also nicht ein CSR-Reporting als einfache Erweiterung des Financial Reporting zu betrachten.

Zu dem etablierten Konzept des *Enterprise Resource Planning Systems* (ERP) haben wir auf Basis unserer jahrzehntelangen Erfahrung deshalb eine vollständig neue Gattung der Unternehmenssoftware geschaffen, nämlich das *extended Supply Chain Planning System* (eSCP). In diesem Lösungskonzept, von dem das etablierte ERP ein Teil ist, haben wir alle hier gesagten Gesichtspunkte verarbeitet. Natürlich beinhaltet dieses auch ein CSRD-Tool, welches eine ESH/CSR *Chain of Custody* zur Grundlage hat.

Interview mit **Amos Schelling und Carolin Förster**

Managing Directors
PATRIZIA Investment Management S.à r.l.

Wie definieren Sie Nachhaltigkeit?
Nachhaltigkeit bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, die sowohl heute als auch in Zukunft positive Auswirkungen haben. Real Assets spielen eine zentrale Rolle in der Gesellschaft. In den Bereichen Residential, Gewerbe, Logistik und Infrastruktur erfüllen sie grundlegende menschliche Bedürfnisse wie Wohnen, Arbeiten, Gesundheit, Energie, Konnektivität und Transport. Die Auswirkungen, die wir als Finanzbranche haben – sowohl auf die Umwelt als auch auf die Menschen, die in ihr leben – dürfen nicht heruntergespielt oder ignoriert werden.

Wir bei PATRIZIA wissen, dass verantwortungsbewusstes Handeln und Investieren das Richtige für unsere Stakeholder, unsere Gemeinschaften und unseren Planeten ist. Für PATRIZIA ist es wichtig, nachhaltig zu wachsen, denn "gesunde" Gesellschaften und eine intakte Umwelt sind die Basis für die Geschäftstätigkeit von PATRIZIA und Kernelemente für langfristigen Erfolg.

Wer ist in Ihrem Hause Hauptansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit und wo ist das Thema hierarchisch in Ihrem Unternehmen angesiedelt?
Bei PATRIZIA ist die Nachhaltigkeit in allen Funktionen in das Tagesgeschäft integriert. Wir haben mehrere engagierte Fachleute und Teams, die den ESG-Fortschritt im gesamten Unternehmen vorantreiben.

- Ein ESG-Komitee zur Planung der Umsetzung von Nachhaltigkeit unter dem Vorsitz von Co-CEO Thomas Wels.
- Einen *Head of Strategic Planning and Sustainability*, der die Unternehmensstrategie leitet und die Nachhaltigkeitsstrategie und die Unternehmensstrategie systematisch umsetzt.
- Engagierte Nachhaltigkeitsmanager, die die ESG-Aktivitäten in allen Geschäftsbereichen koordinieren und initiieren, die Einführung der Datenstrategie koordinieren und die externe Berichterstattung übernehmen.
- Einen *Head of Sustainability and Impact Investing*, um Impact-Fondsprodukte zu entwickeln und die Integration von Nachhaltigkeit in unsere Kerninvestitionsprozesse voranzutreiben.
- Spezialisierte ESG-Manager für die Vermögensverwaltung zur Sicherstellung der ökologischen und sozialen Sorgfalt bei der Geschäftstätigkeit.

Haben Sie zum Thema Nachhaltigkeit eine klar definierte Strategie? Bezieht diese Strategie auch Ihre Geschäftspartner / Lieferkette mit ein?
Ja, PATRIZIA hat eine klare Strategie definiert, die auch auf unserer Website zu finden ist. Im Mittelpunkt unserer Nachhaltigkeitsstrategie steht die ESG-Integration in alle Entscheidungsprozesse.

Wir sind uns bewusst, dass die Verantwortung von PATRIZIA in Bezug auf ESG über die Grenzen unserer Organisation hinausgeht und dass ein erheblicher Teil unserer ökologischen und sozialen Auswirkungen aus Prozessen resultiert, die von unseren Geschäftspartnern überwacht und durchgeführt werden. Dementsprechend ist PATRIZIA bestrebt, einen breiteren positiven Einfluss auf unser gesamtes Netzwerk auszuüben, was durch unseren Verhaltenskodex für Lieferanten verdeutlicht wird.

Der Verhaltenskodex für Dienstleister von PATRIZIA gilt für alle unsere Geschäftspartner und spiegelt unsere Verpflichtung wider:
- Schutz der Umwelt
- Schutz der Arbeitnehmer
- Unterstützung von Gemeinschaften
- Governance
- Einhaltung von Vorschriften und Ethik.

PATRIZIA arbeitet nur mit Dienstleistern und Auftragnehmern zusammen, die unsere Standards erfüllen, und zwar sowohl im eigenen Namen als auch im Namen ihrer Tochtergesellschaften, Mitarbeiter, Bevollmächtigten und Unterauftragnehmer.

Wir sind davon überzeugt, dass die Umsetzung unseres Verhaltenskodex für Service Provider positive Geschäftspraktiken in der gesamten Branche stärkt.

Haben Sie ganz konkrete Ziele oder ein rezentes Beispiel, in dem Nachhaltigkeitsaspekte ein wesentliches Entscheidungskriterium dargestellt haben?
Unternehmensverantwortung, einschließlich ESG, ist seit unserer Gründung im Jahr 1984 Teil unserer Unternehmenskultur. Dies wird durch unser Ziel *"Building Communities & Sustainable Futures"* vorangetrieben. Auf der Grundlage dieser Verantwortung haben wir uns die folgenden langfristigen Ziele für Nachhaltigkeit gesetzt:

1. Wir wollen bis 2025 ein führender nachhaltiger Investor im Bereich Real Assets sein, mit einem konstanten UN PRI 5-Sterne-Rating. Ein Großteil unseres Real Asset Portfolios soll im Rahmen unseres *"Create Better"*-Programms zertifiziert werden.
2. Wir wollen der attraktivste Arbeitgeber im Real Asset Sektor sein.
3. Wir wollen bis 2035 ein führender globaler Impact Investor im Real Asset Sektor sein, mit einem bedeutenden Teil unserer AUM in Impact Investments[1].
4. Wir wollen bis 2040 oder früher den *Net Zero Carbon Status*[2] für unser gesamtes Unternehmen und unser Real Asset Portfolio erreichen, mit dem klaren Ziel, dies so schnell umzusetzen, wie es die externen und die Anforderungen unserer Stakeholder erlauben.

Was sehen Sie als Hauptherausforderungen, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu realisieren?
Datenerhebung und -erfassung stellen im Moment eine große Herausforderung dar, da unsere Mieter nicht gesetzlich dazu verpflichtet werden können, Daten zur Verfügung zu stellen.

Gibt es aus Ihrer Sicht andere Komponenten als CO_2 Emission, die für Sie dem Thema Nachhaltigkeit zuzuordnen sind?
Wir überprüfen und aktualisieren regelmäßig unsere internen Governance-Richtlinien, um sicherzustellen, dass sie aktuelle ESG-Themen widerspiegeln, die sich auf die Unternehmensaufsicht über unsere Geschäfte und Fonds auswirken. Zu dieser Verpflichtung gehört auch die Entwicklung wichtiger Leistungsindikatoren, um die Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu quantifizieren und die Berichterstattung an international anerkannten Standards auszurichten.

Im Einklang mit unserer sozialen Verantwortung als Unternehmen verpflichten wir uns zu fairen Personalrichtlinien und -verfahren sowie zu führenden Arbeitsstandards in Bezug auf Gesundheit, Wohlbefinden und Sicherheit. Wir streben eine vielfältige Belegschaft, eine faire Entlohnung sowie Einstellungen und Beförderungen ohne jegliche Diskriminierung an.

Inwiefern fordern Ihre Kunden bereits heute ein „nachhaltiges Produkt"? Wie schätzen Sie die Situation in 5 Jahren ein?
Wir bemerken bereits heute eine starke Nachfrage nach nachhaltigen Produkten, insbesondere von unseren institutionellen Investoren. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend in Zukunft noch weiter verstärken wird.

Werden auch von Ihrer Belegschaft Nachhaltigkeitskriterien eingefordert wie z.B. E-Autos/Dienstfahrrad/ Beschränkung von Dienstflügen, etc.?
Wir verankern das Thema Nachhaltigkeit weiterhin in allem, was wir bei PATRIZIA tun. Was Anfang 2021 mit unserer Mitarbeiterinitiative *"Create Better"* begann, entwickelte sich schnell

1. Gemäß der Definition in der PATRIZIA Impact Investing Policy, die sich weitgehend an Artikel 9 der EU-Verordnung über die Offenlegung nachhaltiger Finanzierungen (2088/2019) und vergleichbaren Bestimmungen in anderen Ländern orientiert.
2. Beinhaltet betriebliche Emissionen und gebundenen Kohlenstoff für neue Entwicklungen und größere Sanierungen, ohne den "versunkenen" gebundenen Kohlenstoff des Bestandsportfolios. Weitere Einzelheiten zu dieser Verpflichtung, einschließlich einer detaillierten Aufschlüsselung des Zielbereichs, finden Sie im PATRIZIA Net Zero Carbon Strategy Paper.

zu einer Denkweise für nachhaltige Geschäftspraktiken und Innovationen in der gesamten Organisation. In naher Zukunft wird es als interner Akkreditierungsrahmen definiert werden, der Best-Practice-Ansätze repräsentiert.

"Create Better" ist eine Philosophie, die von PATRIZIAnern verfolgt wird, um die Art und Weise, wie wir arbeiten, zu hinterfragen und zu verbessern. Als Startschuss für die Umsetzung dieses Ziels wurde im April 2021 die *"Create Better Challenge"* ins Leben gerufen. Ziel war es, dass die PATRIZIAner ihren Einfallsreichtum und ihr Fachwissen einsetzen, um nachhaltigkeitsorientierte Lösungen zur Verbesserung unserer Anlagen, Arbeitsplätze und Gemeinschaften zu entwickeln.

Die Resonanz war sehr groß: Mehr als 150 PATRIZIAner aus 33 Teams hatten sich angemeldet und mehr als 24 Beiträge eingereicht. Bei der Einstellung und Auswahl neuer Mitarbeiter achten wir auch auf eine starke Ausrichtung auf ein zweckorientiertes Unternehmen wie das unsere.

Wie bewerten Sie die Entwicklung des regulatorischen Umfelds rund um das Thema Nachhaltigkeit?
Wir begrüßen die Entwicklung von regulatorischen Rahmenbedingungen im Bereich der Nachhaltigkeit. Es trägt unter anderem dazu bei, dass ein *Level Playing Field* für die Asset Management Industrie und über Industriezweige hinweg geschaffen wird. Kritische Faktoren bei der Entwicklung der Regularien sind unter anderem Interpretationsspielräume/ Unklarheiten sowie international uneinheitliche Herangehensweisen und Prioritäten, und vor allem die bestehenden Schwierigkeiten der Datenerhebung.

Wie adressieren Sie in Ihrem Unternehmen die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und ihre Umsetzung?
Die CSRD wird ab dem Geschäftsjahr 2024 in Kraft treten. Wir machen uns momentan mit den Anforderungen der neuen Richtline vertraut, um erforderliche Vorbereitungen und Strukturen zu treffen, um dieser neuen Herausforderung gerecht zu werden.

Interview mit **Raphaela Schmid**

VP Sustainable Investing
SUSI Partners AG

Wie definieren Sie Nachhaltigkeit?
Neben Leistung, Partnerschaft und Innovation ist Nachhaltigkeit einer unserer zentralen Unternehmenswerte. Für uns bedeutet Nachhaltigkeit, dass wir bei unserer Investitionstätigkeit, unseren Kundenbeziehungen und der generellen Ausrichtung unseres Unternehmens stets eine langfristige Perspektive einnehmen. Daher investieren wir ausschließlich in nachhaltige Energieinfrastruktur, d.h. erneuerbare Energien, Energieeffizienzmaßnahmen sowie Energiespeicher und integrierte Energiesysteme.

Wer ist in Ihrem Hause Hauptansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit und wo ist das Thema hierarchisch in Ihrem Unternehmen angesiedelt?
Zentrales Gremium ist unser *Sustainability Committee*, welches alle Aspekte rund um das Thema Nachhaltigkeit verantwortet. Das Gremium besteht aus Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie internen Nachhaltigkeitsspezialisten aus unserem Sustainable Investing-Team. Strategische Entscheidungen werden im Rahmen des *Sustainability Committees* getroffen und dann vom *Sustainable Investing*-Team in enger Zusammenarbeit mit sämtlichen Unternehmensabteilungen umgesetzt.

Haben Sie zum Thema Nachhaltigkeit eine klar definierte Strategie? Bezieht diese Strategie auch Ihre Geschäftspartner / Lieferkette mit ein?
Wir haben eine firmenweite Nachhaltigkeitsstrategie und erweitern diese aktuell um einen 3-Jahresplan. Sie umfasst nicht nur unsere Investitionen, sondern enthält auch konkrete Ziele auf Unternehmensebene, an denen wir uns messen müssen und wollen. Wir verfolgen dabei einen Stakeholderansatz, das heißt, wir versuchen immer alle relevanten Interessensgruppen zu berücksichtigen, so auch unsere Geschäftspartner entlang der Lieferkette eines Infrastrukturprojekts. Dementsprechend haben wir im vergangenen Jahr eine Richtlinie für nachhaltige Beschaffung implementiert, welche unsere Standards und Anforderungen an Geschäftspartner und Zulieferer definiert. Das betrifft dann beispielsweise bei einem Windpark den Hersteller der Turbinen oder das mit dem Bau des Windparks beauftragte Unternehmen. Wir arbeiten mit diesen Parteien sehr eng zusammen, um sicherzustellen, dass unsere Anforderungen und die Anforderungen unserer Investoren erfüllt werden. Schlussendlich ist das Thema Lieferkette ein marktweites Thema, welches wir gemeinsam angehen müssen, um langfristig Transparenz und Verantwortung voranzutreiben.

Haben Sie ganz konkrete Ziele oder ein rezentes Beispiel, in dem Nachhaltigkeitsaspekte ein wesentliches Entscheidungskriterium dargestellt haben?
Nachhaltigkeit ist wie bereits erwähnt einer unserer zentralen Unternehmenswerte, daher versuchen wir Nachhaltigkeitsaspekte in sämtliche Überlegungen einfließen zu lassen. Auf Unternehmensebene betraf dies beispielsweise den Bezug neuer Büroräume in einem zertifiziert nachhaltigen Quartier in Zürich. Investmentseitig muss jede unserer Investitionen messbar Treibhausgasemissionen vermeiden. Das ist eine Grundbedingung. Das alleine reicht aber nicht aus, weshalb jede potenzielle Investition eine detaillierte ESG-Due Diligence durchläuft, bei der ein breites Spektrum an Nachhaltigkeitsaspekten, wie beispielsweise Auswirkungen eines Projekts auf die Biodiversität, berücksichtigt werden.

Was sehen Sie als Hauptherausforderungen, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu realisieren?
Teil der Herausforderung ist die korrekte Erfassung von Treibhausgasemissionen und Emissionsreduktionen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Die Verfügbarkeit dieser Daten ist oft unvollständig und die Datenqualität nicht immer sehr hoch. Selbst wenn entsprechende Daten zur Verfügung stehen, sind die Berichterstattung und die zugrundeliegenden Methodiken nicht standardisiert und werden nicht konsequent über verschiedene Sektoren hinweg umgesetzt. Dies führt dann zu mangelnder Vergleichbarkeit und vermindert die Aussagekraft. Regulatorische Rahmensetzungen und entsprechende Bilanzierungsvorschriften könnten einen solchen Prozess beschleunigen. Gleichzeitig sehen wir aber auch die Marktteilnehmer in der Verantwortung das Thema voranzutreiben. Wir engagieren uns zum Beispiel in einer Beratergruppe der *Science Based Targets* Initiative, welche entsprechende Richtlinien veröffentlicht und haben ebenfalls ein Positionspapier veröffentlicht, welches die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Treibhausgas-Berichterstattung näher erörtert.

Gibt es aus Ihrer Sicht andere Komponenten als CO_2 Emissionen, die für Sie dem Thema Nachhaltigkeit zuzuordnen sind?
Das Vermeiden von CO_2-Emissionen ist für uns sicherlich ein zentraler Faktor, welcher neben der erzielten Rendite einen messbaren Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leistet. Aber auch bei Investitionen, welche Emissionen vermeiden, gilt es zu beachten, wie diese umgesetzt werden. Natürlich kann man aufgrund der CO_2-Einsparungen alle unsere Investitionen vorab als nachhaltig bezeichnen. Dies beschreibt für uns allerdings eher was wir tun. Das „Wie" ist von zentraler Bedeutung und der entscheidende Faktor, ob unsere Investments tatsächlich nachhaltig sind. Um ein konkretes Beispiel zu geben: Wir können in einen Windpark investieren, der zwar CO_2-Einsparungen generiert, jedoch andere negative Auswirkungen auf Umwelt oder Gesellschaft mit sich bringt. Werden diese nicht entsprechend berücksichtigt und mitigiert, kann man trotz positivem Einfluss auf das Klima nicht von einer nachhaltigen Investition sprechen.

Inwiefern fordern Ihre Kunden bereits heute ein „nachhaltiges Produkt"? Wie schätzen Sie die Situation in 5 Jahren ein?
Aufgrund unserer Spezialisierung auf nachhaltige Energieinfrastruktur ist für unsere Kunden neben der attraktiven Rendite auch der Nachhaltigkeitsaspekt von zentraler Bedeutung. Denn als Unternehmen, welches sich seit Gründung in 2009 der Nachhaltigkeit und dem Vorantreiben der Energiewende verschreibt, haben wir uns eine hohe Glaubwürdigkeit in diesem Bereich erarbeitet. Wir sehen auch, dass die Anforderungen an Transparenz und Berichterstattung unserer Kunden zunehmend steigen, was wir als eine sehr positive Entwicklung erachten. Wir gehen davon aus, dass die Anforderungen einerseits weiter steigen werden, andererseits viele Anforderungen in fünf Jahren als selbstverständliche angesehen werden.

Werden auch von Ihrer Belegschaft Nachhaltigkeitskriterien eingefordert wie z.B. E-Autos/Dienstfahrrad/ Beschränkung von Dienstflügen, etc.?
Wir achten selbstverständlich darauf, den Erwartungen und Ansprüchen, welche wir an unsere Portfolio-Unternehmen stellen, auch selbst gerecht zu werden. Wir sind vergangenes Jahr in das erste 2000-Watt Büroareal in der Schweiz umgezogen. Des Weiteren sind Nachhaltigkeitsaspekte zentral in unseren internen Richtlinien verankert und wir schaffen Anreize für unsere Mitarbeiter, nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Sei es in Bezug auf Dienstreisen, wie sie ins Büro kommen, aber auch bei Themen wie Recycling. Wir bezuschussen z.B. die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel und engagieren uns in Teamevents für verschiedene Nachhaltigkeitsthemen.

Diese Aspekte klingen verglichen mit unserer Investitionstätigkeit manchmal eher banal, sind aber nicht zu unterschätzen, da ein Unternehmen nur so nachhaltig agiert wie seine Mitarbeiter handeln. Einiges lässt sich durch Prozesse und Vorgaben steuern, aber letztendlich liegt die Umsetzung bei den Mitarbeitern, also muss die Nachhaltigkeitsstrategie genauso in der Unternehmenskultur verankert sein wie in den Prozessen.

Inwieweit fordern Ihre Mitarbeiter bzw. Bewerber von Ihnen Nachhaltigkeit/Klimaneutralität ein? Wird dies zwingend notwendig werden, um Mitarbeiter zu rekrutieren?
Wir wissen von regelmäßigen Mitarbeiterumfragen, dass das Thema Nachhaltigkeit auch für unsere Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielt. Sie sind stolz, mit ihrer Arbeit, einen Beitrag im

Kampf gegen den Klimawandel zu leisten und bemühen sich dementsprechend darum, Nachhaltigkeitsprinzipien auch auf Unternehmensebene umsetzen.

Wir tun unser bestes, sämtliche durch unsere Geschäftstätigkeit verursachten Treibhausgasemissionen zu messen und kompensieren diese jährlich durch einen Beitrag an ausgewählte Klimaschutzprojekte. Wir sind aber der Meinung, dass man vorsichtig mit dem Begriff „klimaneutral" umgehen muss, denn es gibt heute noch kaum ein Unternehmen, welches sämtliche Emissionen entlang der ganzen Wertschöpfungskette messen kann.

Wie bewerten Sie die Entwicklung des regulatorischen Umfeldes rund um das Thema Nachhaltigkeit?
Als Asset Manager, der das Thema Nachhaltigkeit seit über zehn Jahren proaktiv angeht, begrüßen wir natürlich die verstärkte Aufmerksamkeit seitens der Regulatoren. Wir sehen diese Entwicklung nicht als zusätzliche Berichts- oder Compliance-Aufgabe, sondern mehr als strategischer Wettbewerbsvorteil für diejenigen, die das Thema Nachhaltigkeit schon vor Inkrafttreten regulatorischer Anforderungen konsequent umgesetzt haben. Auch wenn die konkrete Umsetzung und der allgemeine Zeitplan doch sehr schleppend vorangehen, sehen wir in der Entwicklung des regulatorischen Umfelds die Chance, die Transparenz im Markt deutlich zu erhöhen. Dies ist auch für unsere Kunden ein zentrales Thema. Wer in ein nachhaltiges Produkt investiert, möchte auch sicher sein können, dass dies auch tatsächlich nachhaltig ist. Ob die aktuellen regulatorischen Entwicklungen diesem Ziel gerecht werden, wird sich zeigen müssen. Grundsätzlich stellen wir aber fest, dass die aktuellen Regelungen noch nicht konkret und detailliert genug sind.

Marktbereiche im Fokus

Banken 36

Investmentfonds 38

Financial Sector Professionals (PSF) 36

Private Equity & Real Estate 42

Versicherungen 44

Öffentlicher Sektor & Europäische Institutionen 46

Handel & Industrie 48

Gesundheitswesen & Biowissenschaften 50

Technologie, Medien & Telekommunikation 52

Banken

Fakten

- 128 Banken – davon 80 aus Europa und 48 aus der restlichen Welt.
- Hauptgeschäftsfelder im Bereich Vermögensverwaltung, Privatkunden und Investmentfonds/Depotbankgeschäft
- Zum 31. Dezember 2020 belief sich die Zahl der Beschäftigten in luxemburgischen Kreditinstituten auf 26.106. Am 31. Dezember 2019 waren es noch 26.337, was ausgehend von der Jahresbasis einem Rückgang von 231 Personen entspricht[3]
- Größte Private Banking Industrie in der Eurozone

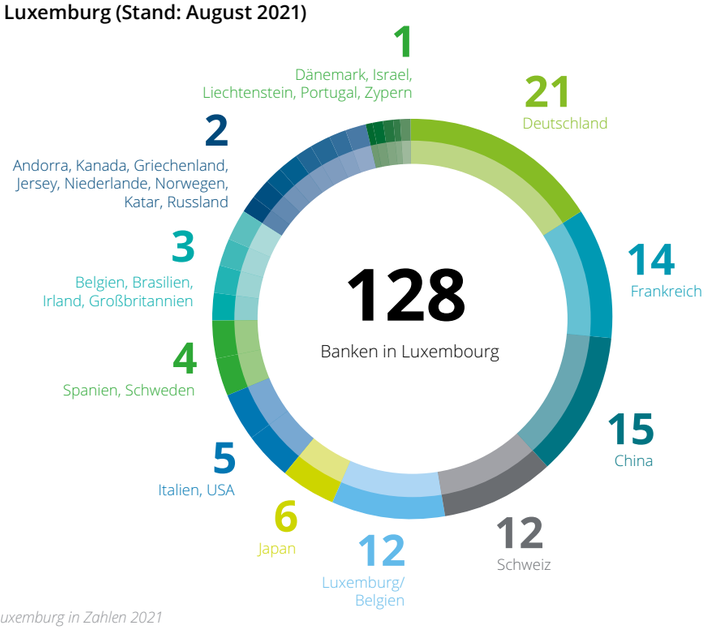
Trends

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

Herausforderungen

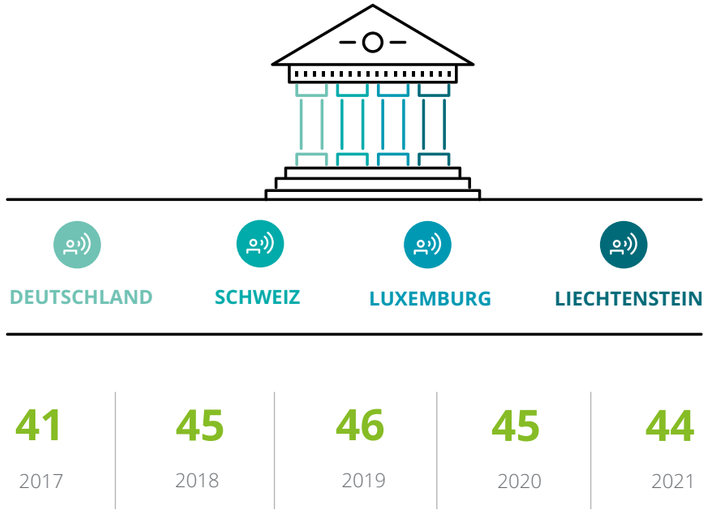
- Kostendruck
- Negativzinsen
- Brexit
- IFRS 9
- MiFID II/PSD II
- Transfer Pricing
- Steigende Anforderung an Daten & regulatorisches Reporting
- Nischenfindung (z.B. Sukuk-Staatsanleihen, Dim Sum Bonds)
- Diversifizierung der Finanzquellen
- Reputation und steigender Regulierungsdruck
- ICT Synergien 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

Banken in Luxemburg (Stand: August 2021)



Quelle: Statec Luxemburg in Zahlen 2021

Anzahl deutschsprachiger Banken in Luxemburg im 5-Jahreszeitraum



Quelle: Statista

3. CSSF Jahresbericht (veröffentlicht im August 2021)

Investmentfonds

Fakten

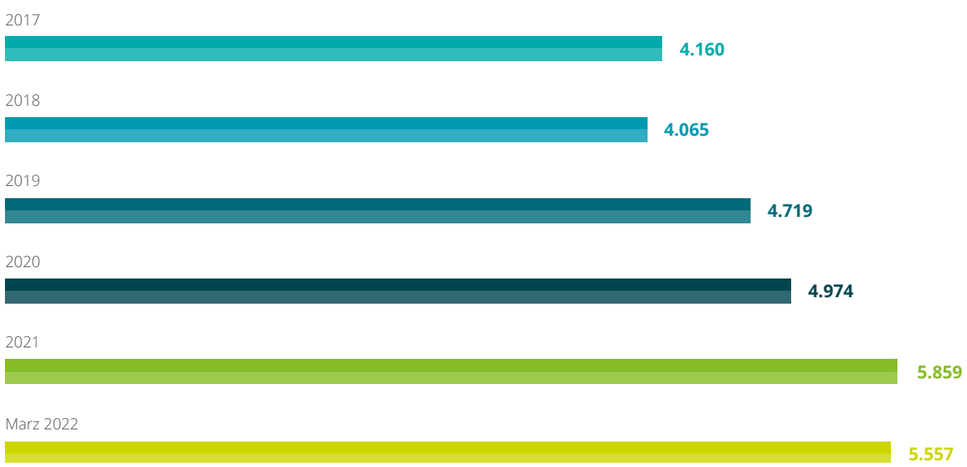
- Europaweit größter und weltweit zweitgrößter Fondsstandort
- 3.492 UCIs mit 14.445 Teilfonds und einem Gesamtnettofondsvermögen von ca. EUR 5.7 Milliarden per März 2022
- Deutsche Fondspromotoren liegen per März 2022 gemessen am insgesamt verwalteten Nettofondsvermögen mit 14,7 Prozent auf Platz 3 hinter den USA (20 Prozent) und Großbritannien (16.6 Prozent).

3.492 UCIs mit 14.445 Teilfonds und einem Gesamtnettofondsvermögen von ca. 5.7 Milliarden per März 2022.

Trends

- AIFMD 2
- 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)

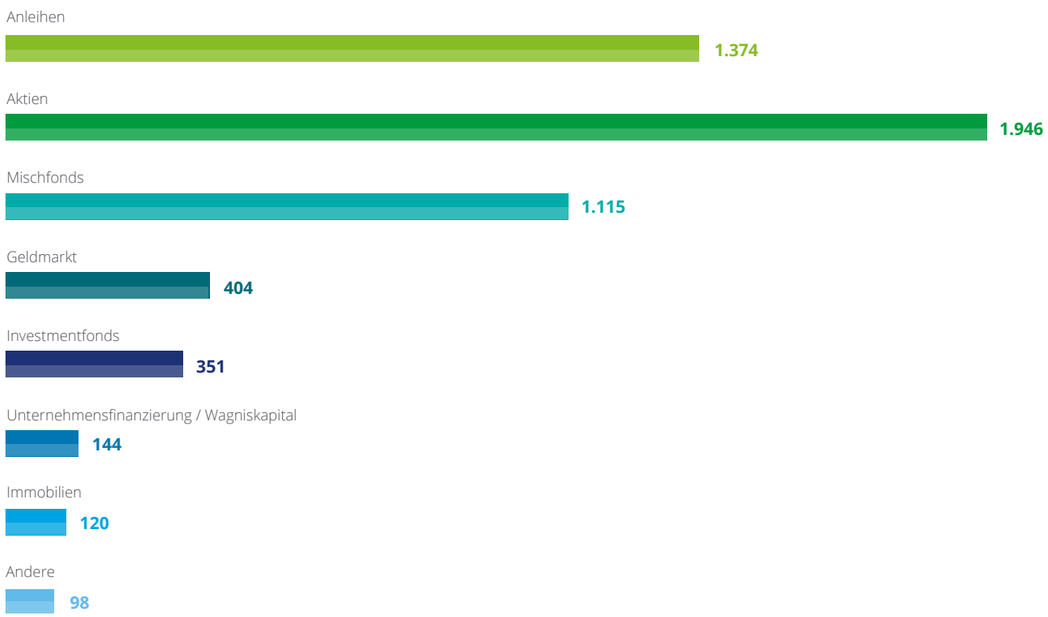


Quelle: ALFI

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 Vetriebsweges und des Serviceangebotes
- CSSF-Rundschreiben 22/806 und 22/811 bezüglich Outsourcing und UCI Administratoren

Investitionsstrategien per März 2022 (in Mrd. EUR)



Quelle: ALFI

Financial Sector Professionals (PSF)

Fakten

- Rund 16.710 Beschäftige per September 2021 was einem leichten Anstieg von 3% seit Beginn des Jahres 2021 entspricht
- 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 per 31. Dezember 2020 bei einem Gesamtnettoergebnis von EUR 233 Millionen eine Gesamtbilanzsumme von EUR 8,6 Milliarden aus

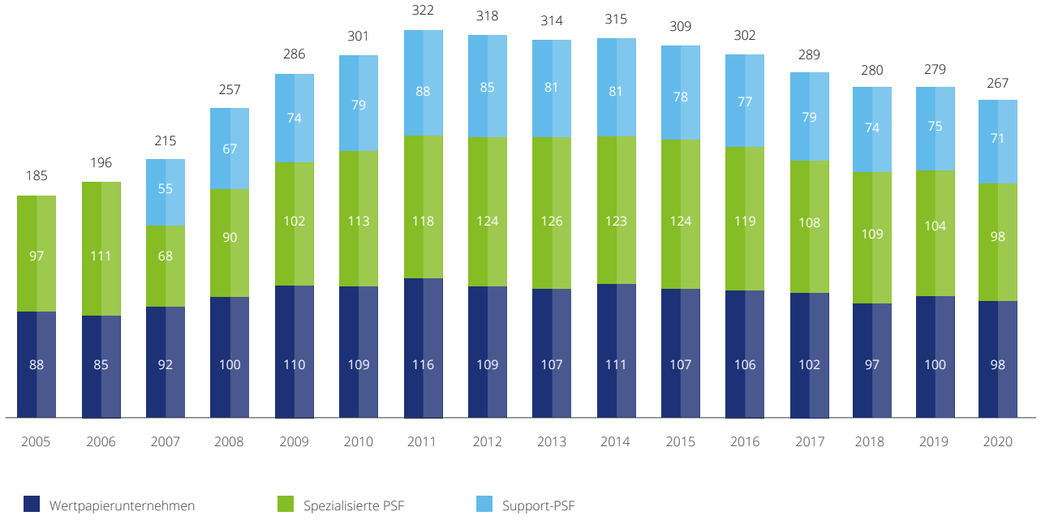
Trends

- Konsolidierung der PSF bei ansteigender Mitarbeiteranzahl
- Digitalisierung
- Europarechtliche Harmonisierung für Investment Unternehmen
- Zusammenlegung der Lizenz für primäre und sekundäre System Operator
- Kombination der Lizenz für Primär- und Sekundärnetzbetreiber
- Wachsendes Outsourcing
- Fintech und Regtech
- Robotics (Robot Process Automation) KI
- Brexit: Luxemburg als Standort für PSF Aktivitäten
- Neue PSF Lizenzen: APA, CTP und ARM

Herausforderungen

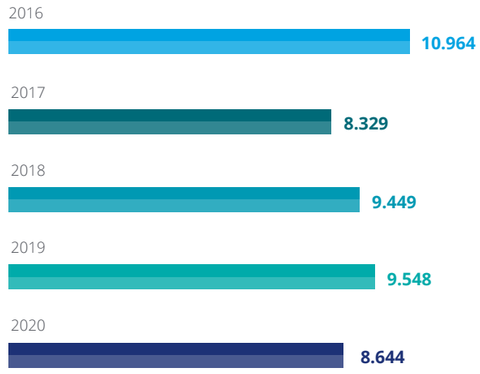
- OECD-Paradigmenwechsel hin zu einem Fokus auf Steuertransparenz (BEPS), was in vielen Fällen zu einer Überprüfung des Geschäftsmodells der PSF führt
- Neue aufsichtsrechtliche Anforderungen für Wertpapierunternehmen #IFD/IFR:
- Kategorisierung in drei Kategorien mit entsprechend steigenden Reportinganforderungen
- Update der Lizenzen für Wertpapierunternehmen zur Harmonisierung mit europäischem Recht (MIFID)
- Mit dem CSSF Rundschreiben 20/758 wurde das Rundschreiben 12/552 betreffend Governance-Richtlinien geupdated. Das CSSF-Rundschreiben 20/758 präzisiert die von den Wertpapierfirmen zu ergreifenden Maßnahmen in Bezug auf die zentrale Verwaltung, interne Unternehmensführung und das Risikomanagement und integriert die Leitlinien und Empfehlungen der EBA und der ESMA.
- 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
- Begrenzte Ressourcen
- Das Auftreten der globalen COVID-19-Pandemie

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
- 19 Prozent der Initiatoren kommen aus Deutschland

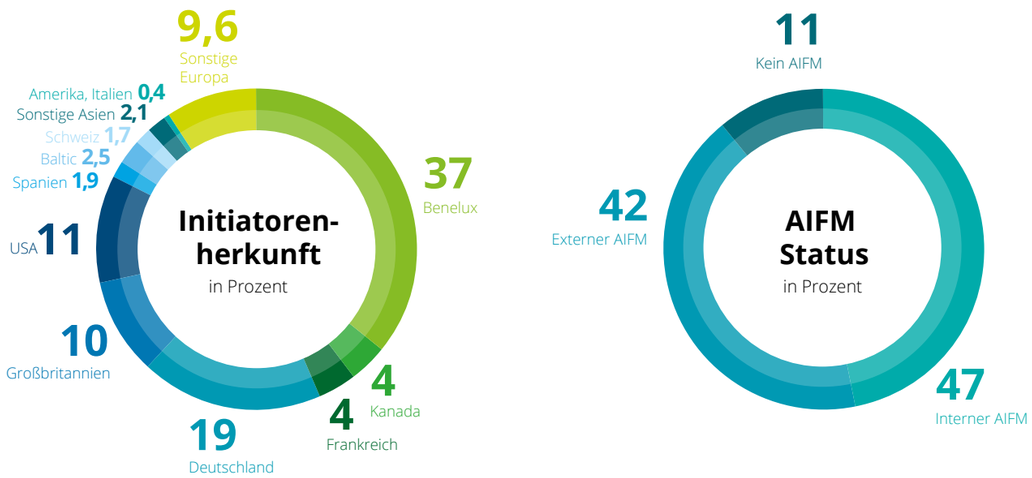
Trends

- 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

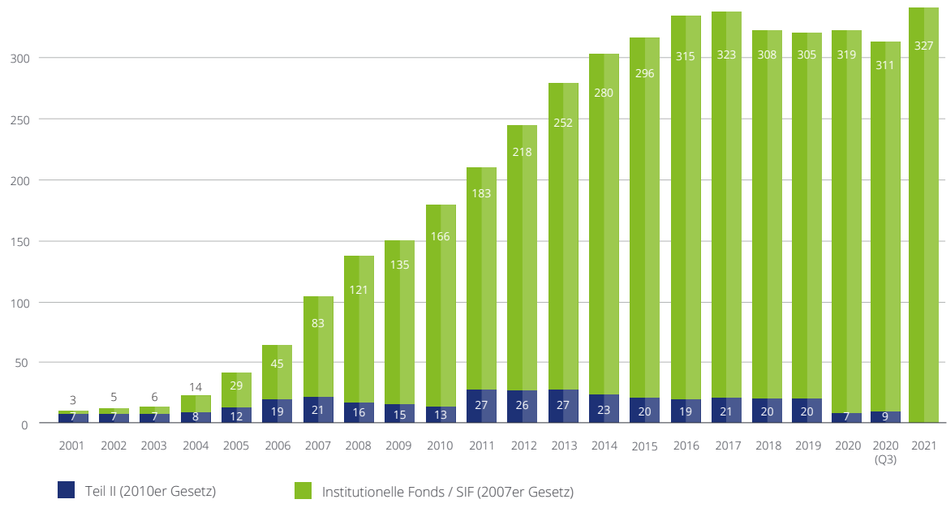
- Umsetzung regulatorischer und steuerlicher Herausforderungen
- Investitionsstrukturierung bei der Auflage unter Berücksichtigung von Flexibilitäts- und Steueraspekten
- Markteintrittsbarrieren für neue Fondsmanager
- Generierung von neuen Investmentideen unter Berücksichtigung von neuesten Markttrends 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 22/806 und 22/811 bezüglich Outsourcing und UCI Administratoren
- Digitalisierung, Transformation des Geschäftsmodells und Blockchain

Initiatorenherkunft und AIFM Status luxemburgischer Real Estate Fonds

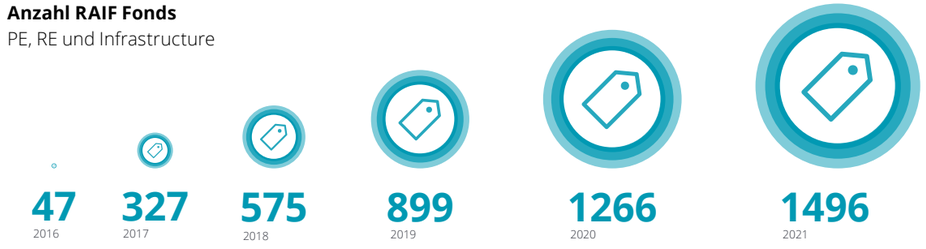


Quelle: ALFI Real Estate Survey 2021

Anzahl luxemburgischer Real Estate Fonds



Anzahl RAIF Fonds
PE, RE und Infrastructure



Quelle: ALFI Real Estate Survey 2021 / ALFI

Versicherungen

Fakten

- Etablierter Standort für Versicherungen und Rückversicherungen mit über 4.300 Beschäftigten in Luxemburg – Europas führender Standort für Rückversicherungen (ca. 200 Gesellschaften Juni 2021)
- Möglichkeit des grenzüberschreitenden Vertriebs: mehr als 90 Prozent der in 2020 gezahlten Prämien stammen aus dem EU-Ausland
- 7 Prozent der Rückversicherer sind deutschen Ursprungs
- Gesamt-Prämienaufkommen ca. EUR 47 Mrd. in 2020, davon EUR 12 Mrd. im Rückversicherungsbereich

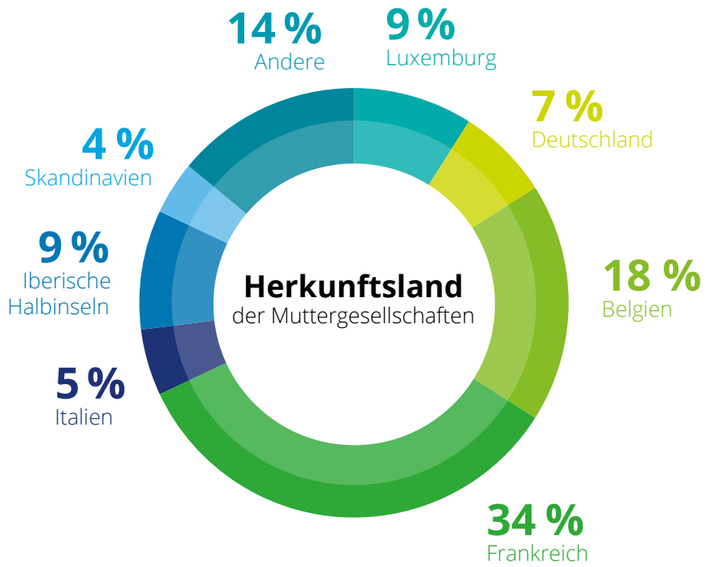
Trends

- 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 2020-2021

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 verschieden 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

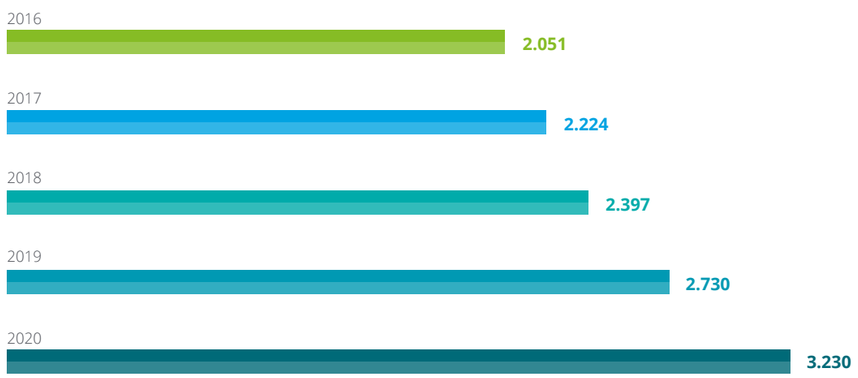
Herausforderungen

- Die Einhaltung von realen Kosten-Nutzen-Verhältnissen bei gleichzeitigem Angebot qualitativ hochwertiger Dienstleistungen
- Überarbeitung der öffentlichen Verwaltung
- Stabilisierung der Staatsfinanzen
- 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 2021

Handel & Industrie

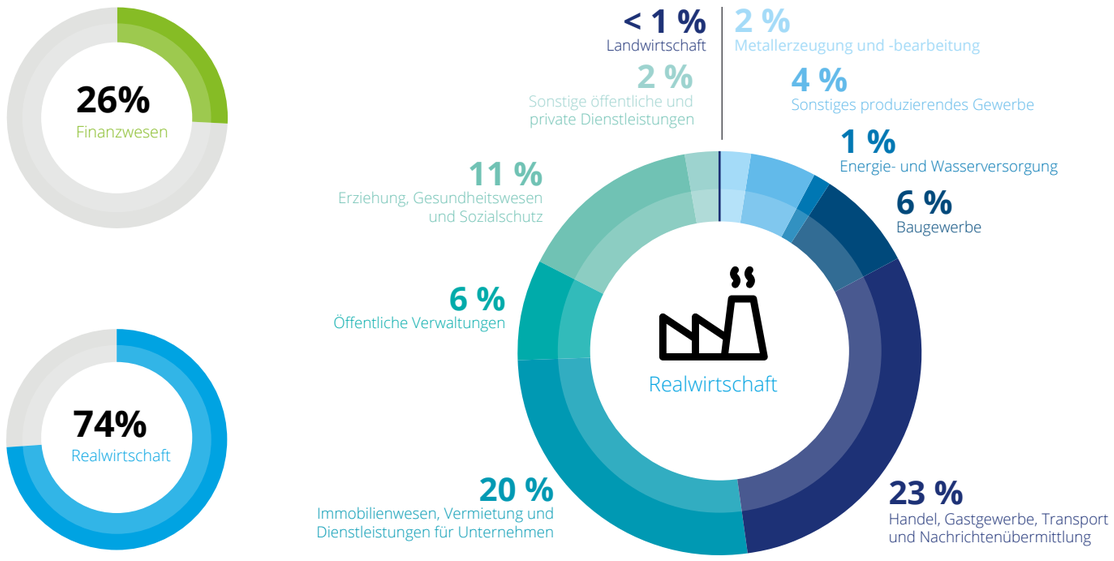
Fakten

- 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 2021 insgesamt 1.125.000 Tonnen umgeschlagen – ein Plus von rund 19 Prozent im Vergleich zu 2020
- 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

Struktur der Bruttowertschöpfung Luxemburgs

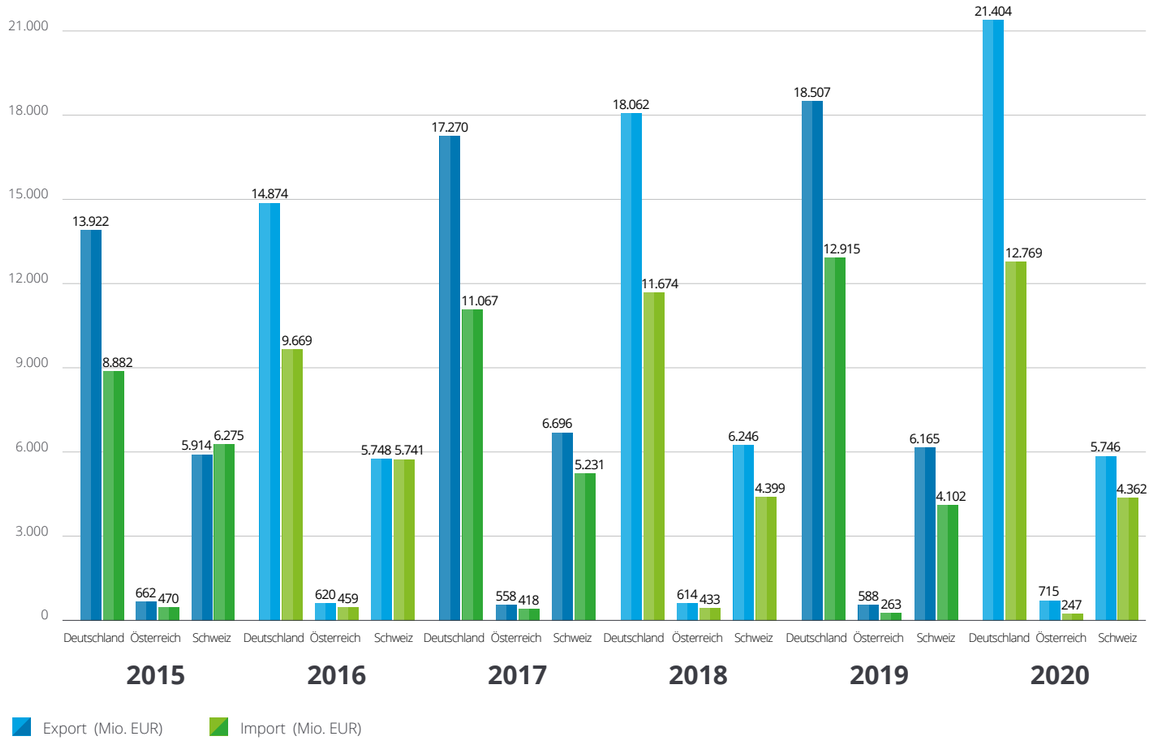


Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2021

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

Dienstleistungsverkehr mit deutschsprachigen Ländern im 5-Jahreszeitraum



Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2021

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

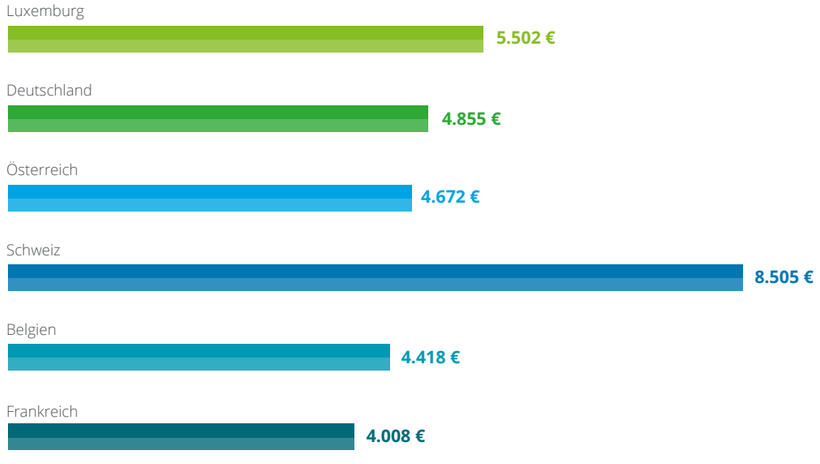
Trends

- 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 2019



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 vielzählig vertreten – 40 Prozent der in Europa zertifizierten Tier-IV Datenzentren befinden sich in Luxemburg
- ICT-Task-Force mit Beschäftigungsfeldern grüne Technologie, Logistik, elektronische Bezahlsysteme, 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
- Investitionen in die Raumfahrt werden zunehmend attraktiver
- Sport und E-Sport gewinnen auf dem Markt immer mehr an Bedeutung

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
- Zukunftsfähigkeit

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

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

Unser Dienst-leistungsangebot

Audit & Assurance 58

Beratung 60

Steuern 62

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 deutsch-sprachige 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.

Audit & Assurance

» Abschlussprüfung

- Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen
- Abschlussprüfungen in nach dem Gesetz über die Prüfungstätigkeit (Gesetz vom 23. Juli 2016) und nach den internationalen Prüfungsstandards (ISA) GAAP conversion
- Fortschrittliche Prüfungstechnologie
- Erstellung spezieller Berichte (Zwischendividende, verschmelzung, Spaltung, Liquidation)

» Erstellung von Jahres- und Konzernabschlüssen oder Konzernberichterstattung

- Finanzberichterstattung (LuxGAAP, IFRS, USGAAP)

» Spezialisten für die Prüfung von Erneuerbare Energien-Strukturen

- Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitstandards und der Einhaltung von ESG-Berichterstattungskriterien

» Business Assurance

- Bestätigung der Einhaltung von Gesetzen, Normen oder Unternehmensrichtlinien (ISAE 3000 / ISRS 4400)
- Einführung von Prozessen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung & Technologie
- Bestätigung der Einhaltung von Nachhaltigkeitsvorschriften (z.B. UN PRI, GRI, Green bonds)

» Unternehmenstransaktionen

- Erstellung von Carveout / Combined Financial Statements
- Evaluierung von Kaufpreisanpassungsklauseln
- Prüfung von Eröffnungsbilanzen/Closingbilanzen
- IPO/IBO

» Rechnungslegung

- Unterstützung unter Beachtung der geltenden Unabhängigkeitsanforderungen in allen rechnungslegungsrelevanten Fragestellungen
- Implementierung eines neuen Rechnungslegungs-Standards
- IFRS Centre of Excellence
- Internationales Netzwerk für branchenspezifische Spezialfragen

» Interne Kontrollsysteme

- Prüfung interner Kontrollsysteme
- International Standard on Assurance Engagements ISAE 3402

» Accounting & Reporting Advisory

- Implementierung neuer oder geänderter IFRS Standards
- Fortbildungskurse zu IFRS und Lux-GAAP
- GAAP-Umstellungen
- Nachhaltigkeitsberichterstattung

» Accounting Operations Advisory

- Anpassung interner Prozesse bzw. Systeme
- Implementierung neuer Kontenpläne
- Entwicklung von Reporting Packages
- Inventur von Anlagen und Vorratsvermögen

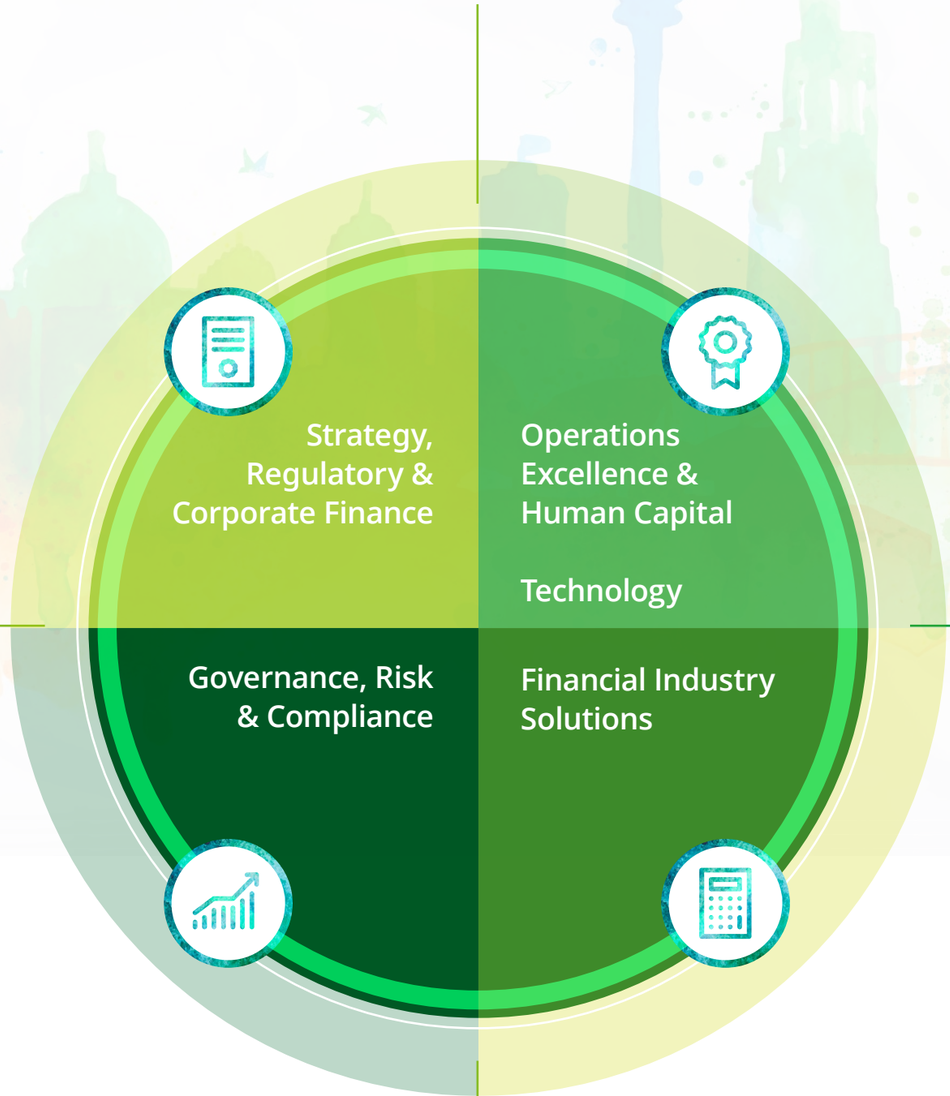
Beratung

» Umsetzung strategischer und finanzieller Unternehmensziele

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

» Kontrolle und Minimierung finanzieller, operativer, compliance und technischer Risiken

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



» Beratung und Unterstützung, Projekte / Tagesgeschäft

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

» Technologie & Enterprise Application

- CIO-Dienstleistungen, Analytics und Business Intelligence
- Unternehmensgerechte Applikationen und Pakete
- Deloitte Digital

» Auslagerung wiederkehrender Geschäftsprozesse

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

Steuern

- Beratung zur effizienten Gesellschaftsstruktur Ihres Unternehmens, zum Beispiel durch Steigerung der Gewinnmargen, Intellectual Property-Planung, umsatz- steuerliche Organschaft, Unternehmenszusammenschluss oder optimale Gewinn- und Kapitalrückführung
- Bewertung der Auswirkungen immer neuer OECD-Aktionspläne auf Ihr Unternehmen, wie zum Beispiel von ATAD II, DAC 6, MLI, Pillar 1 & 2 und der Unshell Direktive unter Zuhilfenahme unserer innovativen und globalen Tools.
- VAT Scan für Investemenfonds

- Analysen zur Marktüblichkeit Ihrer Finanzerungsaktivitäten
- Bewertung und Erstellung einer Verrechnungspreisstrategie für Ihre Unternehmensgruppe
- Effiziente Strukturiung Ihres Geschäftsmodells in verschiedenen Ländern
- Erstellung von Country-by-Country Reporting

- Das Deloitte EMEA-Kompetenzzentrum unterstützt Immobilien- und Infrastrukturfonds, den Markttrends zu begegnen und als pan-europäischer Anbieter von Unternehmens-, Steuerkonformitäts- und Buchhaltungsdienstleistungen (inklusive der Erstellung von Einzel- und Konzernabschlüssen).
- Unterstützung bei Unternehmenssekretariatsdiensten, z.B. Vorbereitung der Vorstandssitzungen/ Aktionärsversammlungen sowie Domizilierung, Anmietung von Büros, Outsourcing von Fachkräften oder Vermittlung von unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern.
- Deloitte Private unterstützt in allen steuerlichen und buchhalterischen Aspekten für privaten Unternehmen, Familienunternehmen, Vermögenden in Luxemburg oder im Ausland lebenden Privatpersonen sowie schnell wachsenden kleine und mittelständische Unternehmen Unterstützung.

- Unterstützung bei den Steuererklärungspflichten Ihres Unternehmens für Körperschaft-, Gewerbe-, Vermögen- und Umsatzsteuererklärungen.
- AIF Steuerreporting für Investoren in Deutschland, den USA und anderen Staaten
- Unterstützung bei FATCA und OECD Common Reporting Standard (CRS)
- Hilfe bei der Erstattung von zu Unrecht einbehaltenen Quellensteuern für Fonds, inklusive Kosten-Nutzen-Analysen, Unterstützung bei der Geltendmachung von Steuerrückforderungen

Wir möchten uns ganz herzlich bei all unseren Interviewpartnern bedanken!

Heinrich Baer
Malte Brandes
Carolin Förster
Ralph Moog
Amos Schelling
Raphaela Schmid

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

Maryam Khabirpour
Partner
+352 451 452 173
mkhabirpour@deloitte.lu

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

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

Philipp Stork
Director
+352 451 454 211
pstork@deloitte.lu

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

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

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

Tax

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

Björn Herberger
Partner
+352 451 455 864
bherberger.lu

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

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

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

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

Advisory & Consulting

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

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

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

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

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

Dr. Martin Reinhard
Partner
+352 451 453 712
marreinhard@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 provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's more than 345,000 people worldwide 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.

© 2022 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