



## Business Monitor

Luxemburger Wirtschaft kompakt

März 2019

#6

Deloitte Luxemburgs  
jährliche Publikation für den  
deutschsprachigen Markt



# Inhaltsverzeichnis

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Vorwort                               | 04 |
| Boost – Starthilfe für Ihr Startup    | 06 |
| Wieso Luxemburg?                      | 08 |
| Luxemburg auf einen Blick             | 14 |
| Interviews zum Thema Entrepreneurship | 16 |
| Marktbereiche im Fokus                | 32 |
| Unser Dienstleistungsangebot          | 52 |

# Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

ich begrüße Sie herzlich zur neuen Ausgabe des Business Monitor—*Luxemburger Wirtschaft kompakt*. In der sechsten Ausgabe unserer jährlichen Publikation fokussieren wir uns auf das Thema Entrepreneurship und Innovation und die Chancen und Herausforderungen, die sich daraus für den Wirtschaftsstandort Luxemburg und seine Marktteilnehmer ergeben. Innovation ist die Grundvoraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Diese einfache, weltweit angewandte Formel hat weitreichende Konsequenzen, die sich sowohl auf Luxemburg als zentraler, europäischer Wirtschaftsstandort als auch auf dessen Marktteilnehmer auswirken.

Luxemburg hat in 2018 seinen Innovationskurs weiter fortgesetzt und unter anderem mit der Eröffnung des House of Startups die Weichen für den weiteren Ausbau des Startup-Sektors gestellt. Wirtschaftsminister Etienne Schneider hat es auf den Punkt gebracht: Luxemburg ist "ein kleines Land mit großen Ideen". Luxemburg versteht es wie kaum ein anderes europäisches Land Startups und junge Unternehmen zu fördern. Initiativen wie LHOFT, Luxinnovation oder Mind & Market leisten einen wertvollen Beitrag zum Auf- und Ausbau eines Innovationsökosystems, das nicht nur Startups und andere Unternehmen innerhalb Luxemburgs miteinander verbindet, sondern auch mehr und mehr ausländische Marktteilnehmer mit Luxemburg vernetzt. Beispielsweise hat Luxinnovation in 2017 aus 500 Anfragen von Unternehmen in 253 Fällen aktive Unterstützung geleistet und die Gründung 65 innovativer Startups begleitet. Das sich in Luxemburg herausgearbeitete Innovationsökosystem bietet Marktteilnehmern ein ideales Testumfeld für den Einsatz neuer Technologien, die mit ihrem immanent disruptiven Charakter etablierte Herangehensweisen und Prozesse in Frage stellen und sich entsprechend stark auf die zukünftige Geschäftsstrategie von Unternehmen aller Wirtschaftssektoren nicht nur in Luxemburg auswirken. Dies wird durch das Programm der neuen Regierungskoalition bestätigt, die sehr großen Wert auf Innovation in allen Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft legt.

In dieser Ausgabe erwartet Sie neben interessanten Interviews wie gewohnt ein 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.



Die German Business Community von Deloitte Luxemburg mit seinen über 400 deutschsprachigen Mitarbeitern freut sich auch dieses Jahr sehr über die neue Ausgabe und hofft, dass Ihnen die Mischung aus konsolidiertem Marktwissen, interessanten Interviews und vielseitigen Grafiken interessante Einblicke über den Wirtschaftsstandort Luxemburg vermitteln wird.

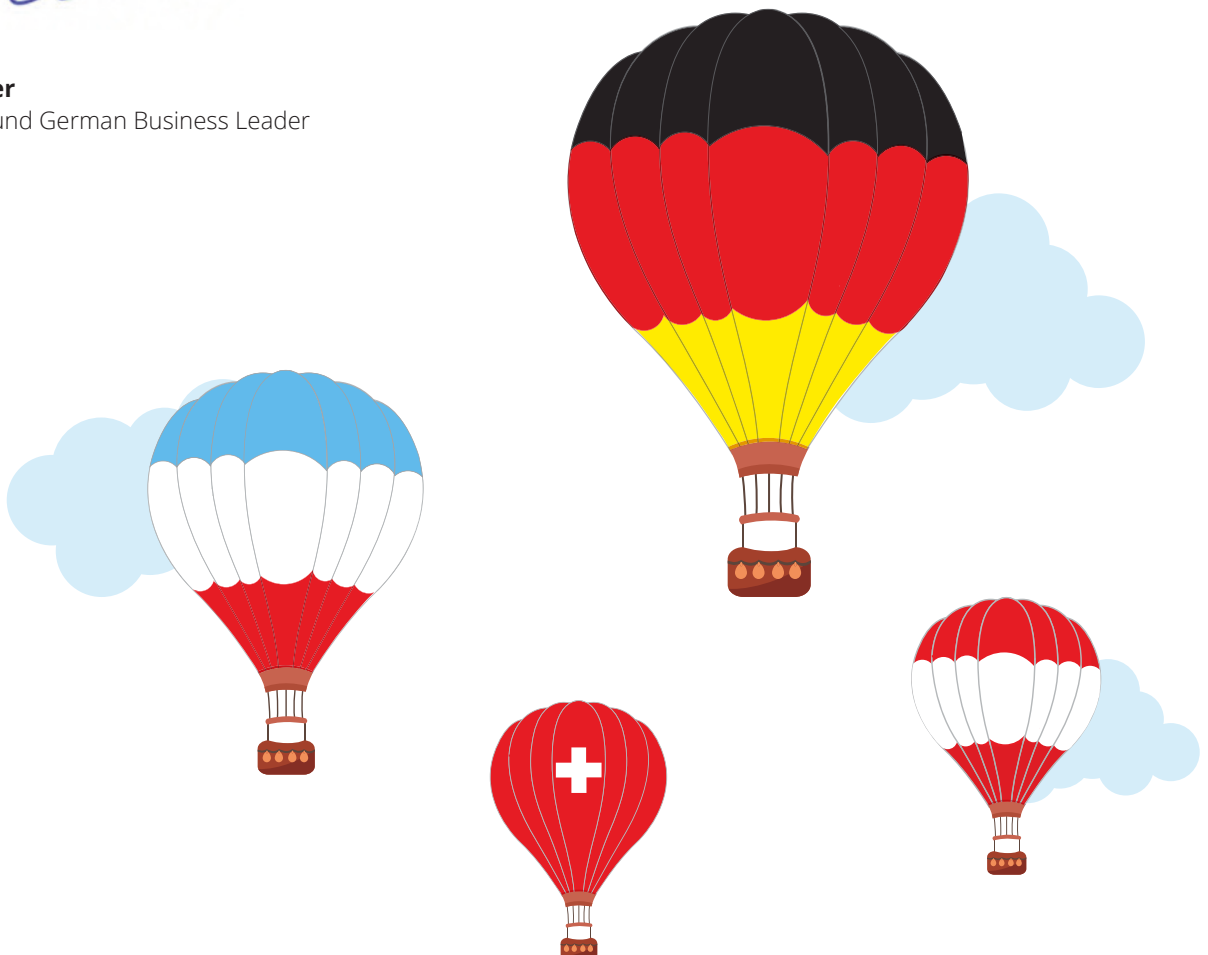
In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen!

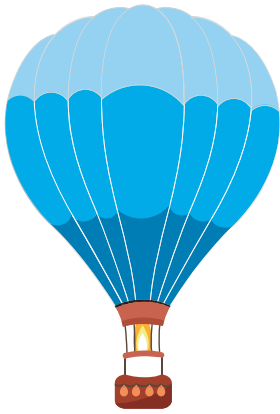
Mit besten Grüßen



**Andreas Meier**

Audit Partner und German Business Leader





# Boost

## Für den Start und das erfolgreiche Wachstum Ihres Startups in Luxemburg

Boost ist ein von Deloitte Luxemburg eigens konzipiertes Dienstleistungsangebot für Startups, das speziell auf Gründung, Ausbau und effiziente Führung Ihres Startups ausgelegt ist.

Wer schon einmal ein Startup begleitet hat, weiß um die Wichtigkeit der Fragen, die sich gerade in den Anfängen einer Unternehmensgründung stellen sowie den oft nachhaltigen Einfluss früherer Entscheidungen auf den weiteren Verlauf eines Unternehmens, aber auch zentrale Faktoren wie Zeit und Ressourcenknappheit.

Durch unser Startup Team, das sich aus einer breiten Palette von Experten in den Bereichen Unternehmensberatung, Steuerberatung, Buchhaltung und Wirtschaftsprüfung zusammensetzt, können wir Sie multidisziplinär in den unterschiedlichen Stadien Ihres Unternehmensaufbaus beraten und begleiten.

Boost basiert auf einem flexiblen Kooperations- und Preismodell und kann sich somit Ihren Bedürfnissen genau anpassen.



### Finanzierung

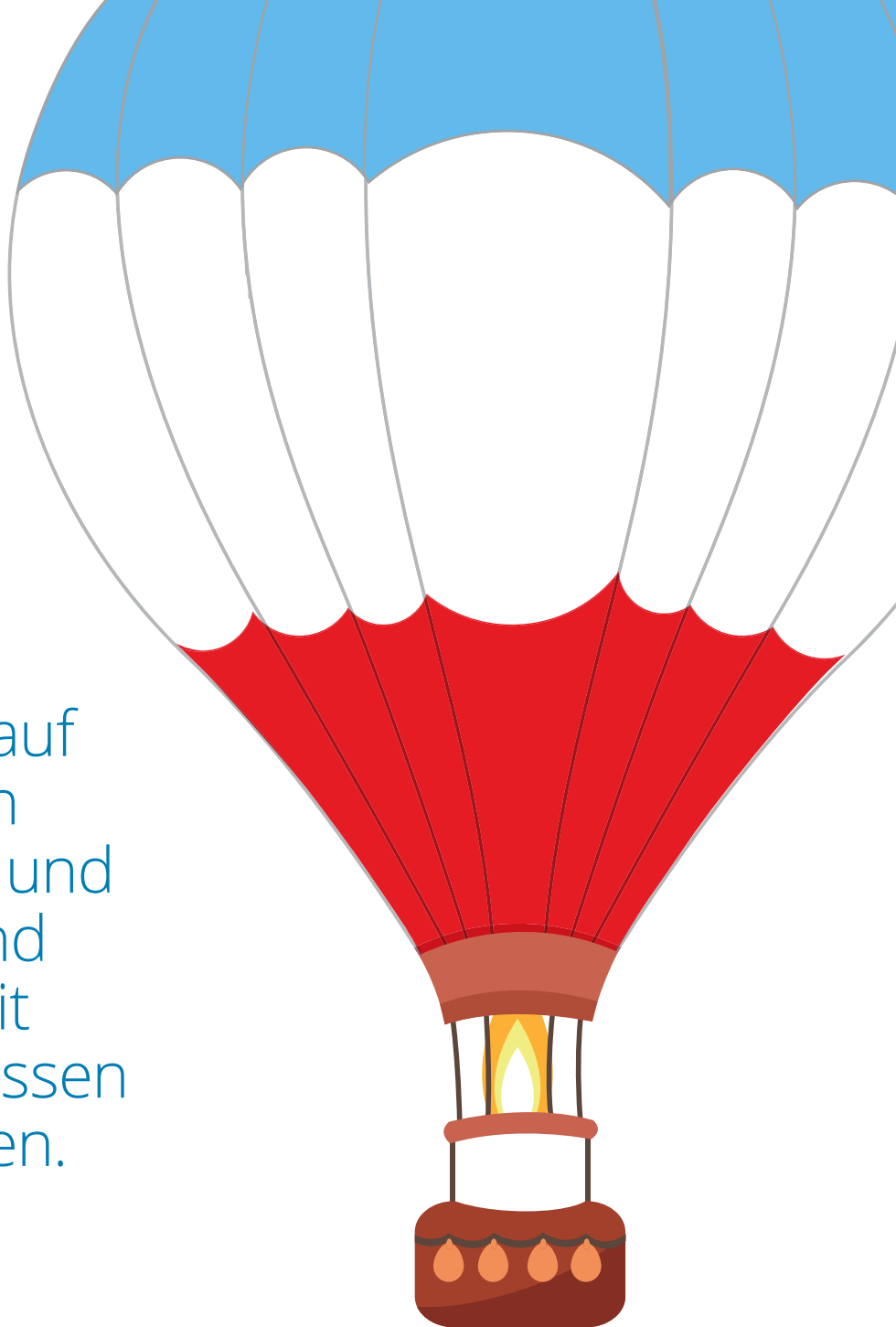
- Forschungszuschüsse
- Kapitalsicherung



### Unternehmensgründung

- Gesellschaftsgründung
- Lizenzierung
- Patentierung

Boost basiert auf einem flexiblen Kooperations- und Preismodell und kann sich somit Ihren Bedürfnissen genau anpassen.



#### Wachstum

- Technologiestrategie und Cybersecurity
- Unternehmens- und Marketingstrategie



#### Unternehmensführung

- Einhaltung gesetzlicher Auflagen
- Besteuerung
- Buchhaltung
- Personelle Unterstützung



#### Zusätzliche Vorteile unseres Boost Dienstleistungspaketes

- Zugang zum weltweiten Deloitte Netzwerk und „thought leadership“ Publikationen
- Teilnahme an Deloitte Konferenzen
- Inanspruchnahme unserer Experten



# 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 26,5 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 (23,3 Prozent), oder auch Immobilienwesen, Vermietung und Dienstleistungen für Unternehmen (19,7 Prozent). Zusätzlich zählt der Sektor der sonstigen nicht-finanziellen Industrien (30,5 Prozent) unter anderen die Bereiche Erziehung, Gesundheitswesen und Sozialschutz (9,8 Prozent), Baugewerbe (5,5 Prozent), Metallerzeugung und -bearbeitung und sonstiges produzierendes Gewerbe (5,7 Prozent).

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) 2017 beläuft sich auf 55,4 Milliarden Euro<sup>1</sup>.

## Innovative Wirtschaft

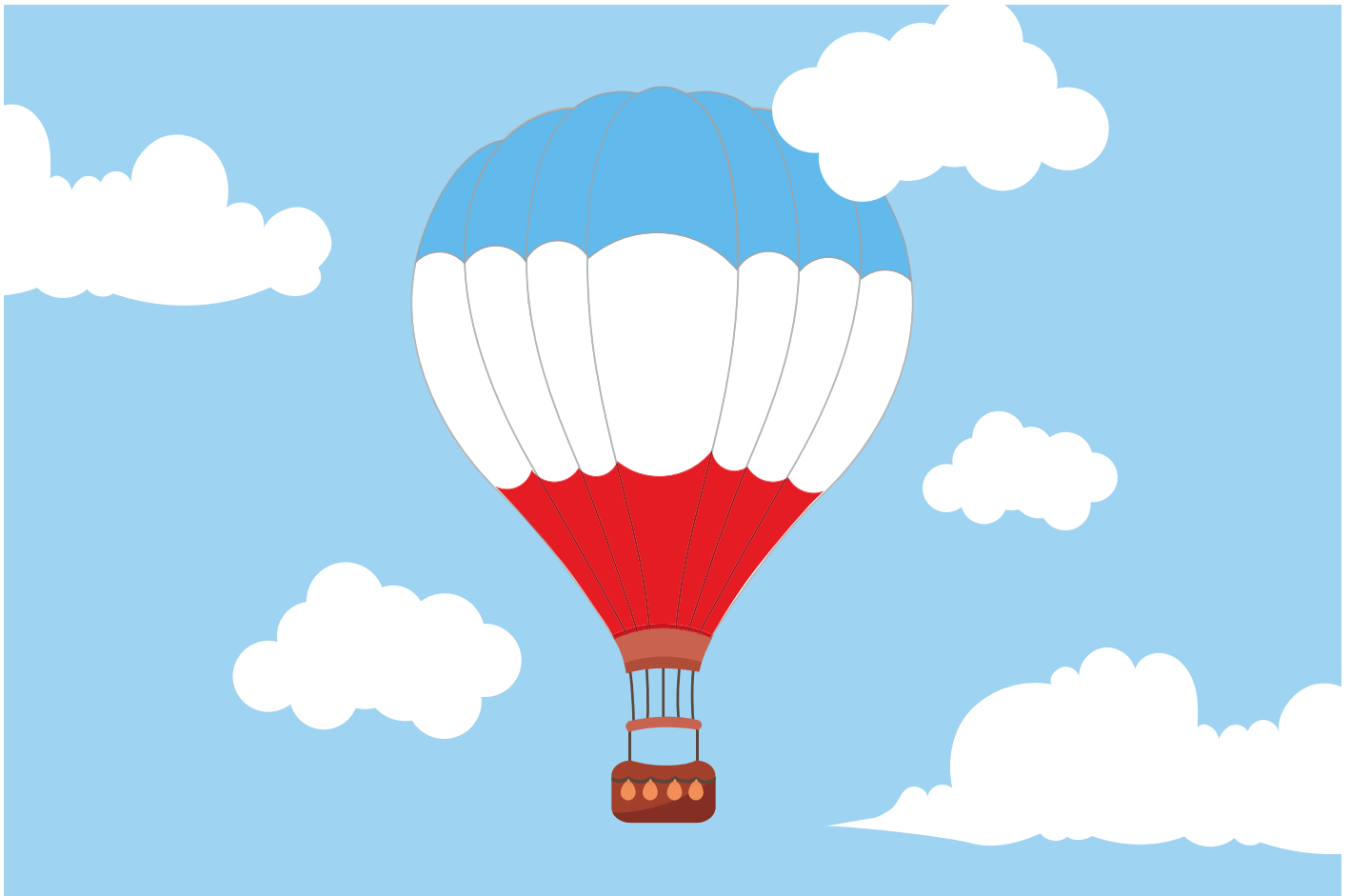
Das Rückgrat der luxemburgischen Finanzdienstleistungsbranche bilden Private Banking und die Fondsverwaltung. Über die letzten Jahre wurde die Fondsindustrie ausgebaut und brachte das Großherzogtum in der internationalen Rangliste an zweite Stelle. Aus europäischer Sicht hingegen ist Luxemburg im Private Banking führend, während vor allem die Versicherungsbranche den lokalen Finanzplatz stärkt und Luxemburg zum Standort erster Wahl für Unternehmen dieser Branche macht.

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 sieben nicht-finanzielle Industriesektoren. Dazu zählen unter anderem Audiovisuelle Produktion, Digitale Wirtschaft, Gesundheits- und Umwelttechnologien, Luft- und Raumfahrtindustrie, Schifffahrt und Automobilzuliefererindustrie.

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 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 Studenten aus mehr als 113 verschiedenen Ländern aus und beschäftigt darüber hinaus Lehrkräfte und Angestellte aus 20 verschiedenen Ländern. 2003 gegründet, ist die Universität zudem noch sehr jung. Dennoch verkörpert und vermittelt sie die Hauptattribute Luxemburgs: Internationalität und Weltoffenheit. Ferner bestehen verschiedene Partnerschaften, einerseits zwischen der Universität und 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 etwa 170 verschiedener Nationalitäten 47,9 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 Clubs. ●

Zudem ermöglicht das multilinguale und multikulturelle Umfeld, dass hier ansässige Firmen ihre Dienstleistungen für Kunden in deren Muttersprache erbringen können.

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



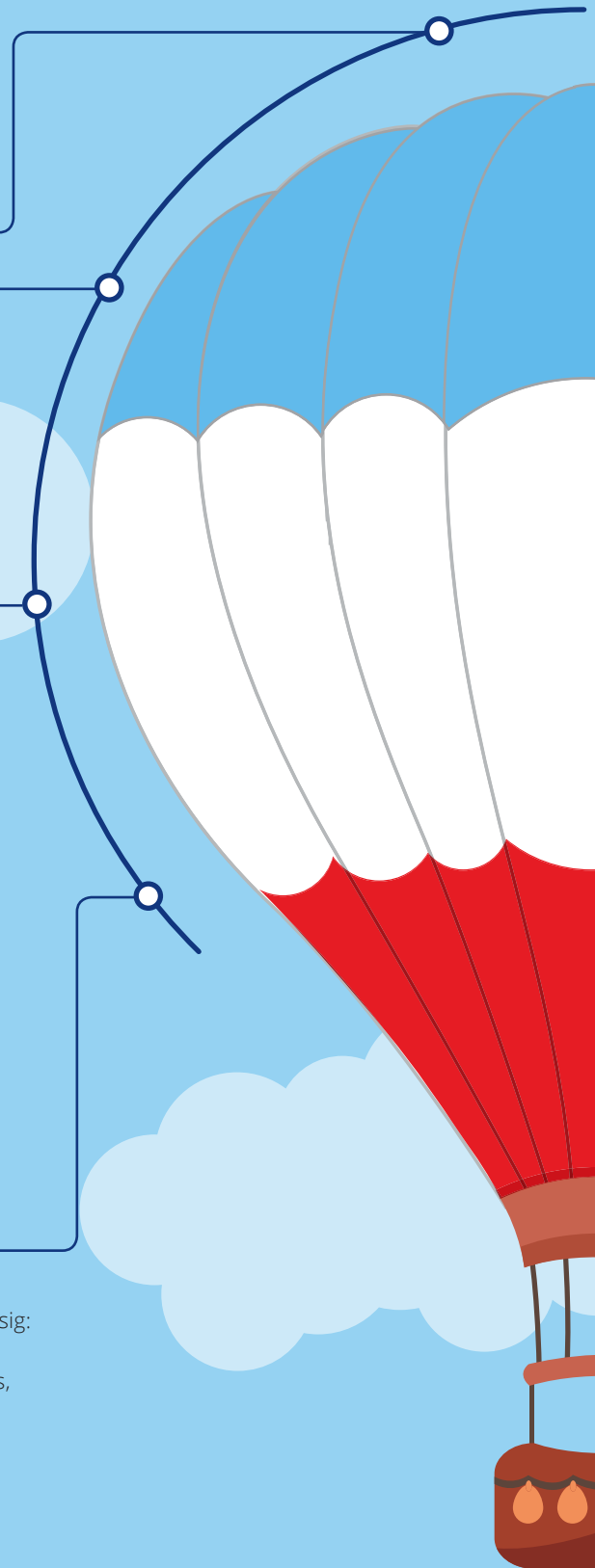
#### Kultur

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

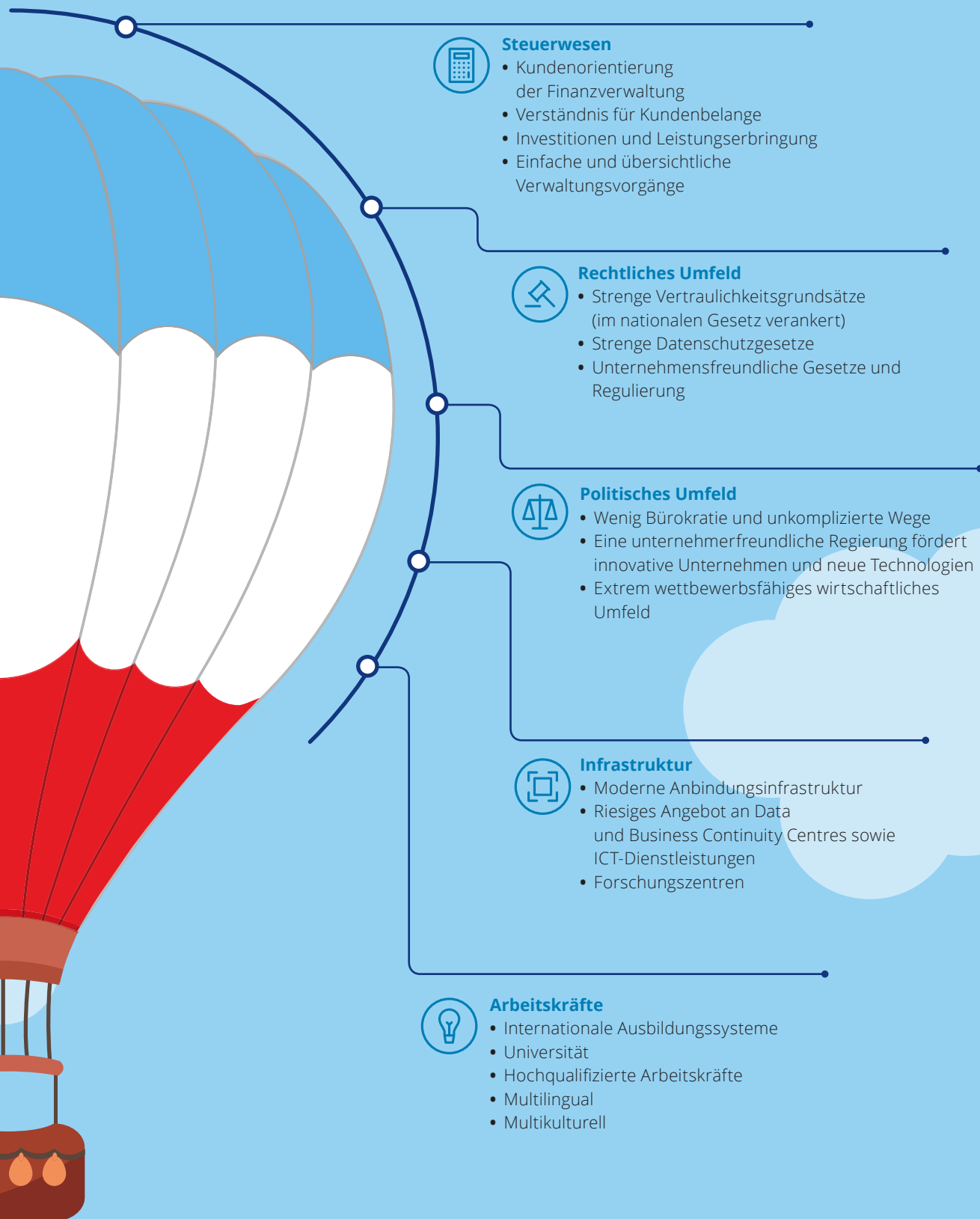


#### Europäische Institutionen

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







# Luxemburg auf einen Blick

Offizielle Bezeichnung:

**Großherzogtum Luxemburg**

Hauptstadt: **Luxemburg**

Fläche: **2.586 km<sup>2</sup>**

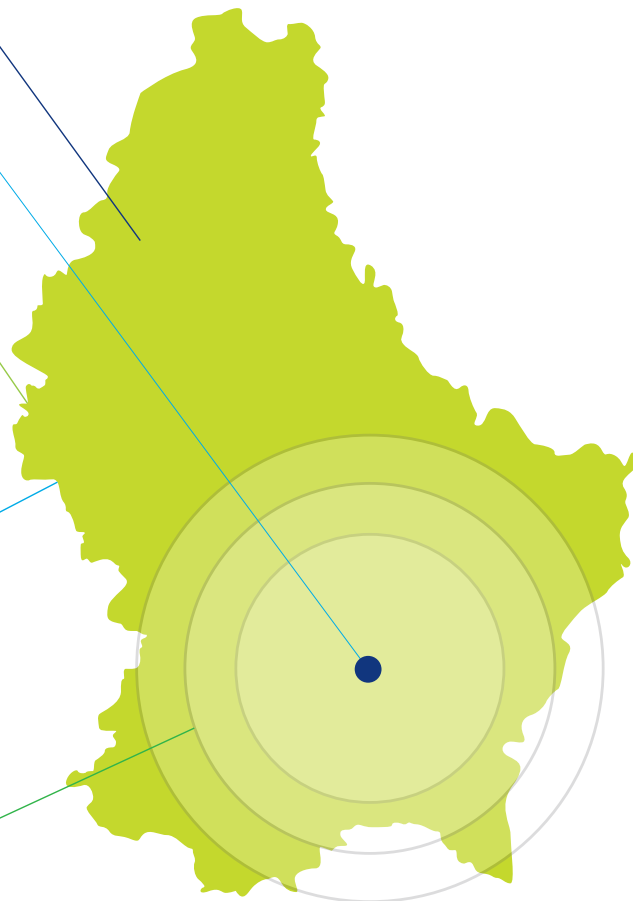
Ausmaße: Nord-Süd 82 km;  
Ost-West 57 km

Verwaltungseinheiten:

**3** Distrikte (Luxemburg,  
Diekirch, Grevenmacher)

Bruttoinlandsprodukt (BIP) 2017  
(in Milliarden €): **55,4**

BIP Wachstumsrate 2017  
(in Prozent): **2,2**



**Regierungsform:** Konstitutionelle, parlamentarisch-demokratische Monarchie

**Staatsoberhaupt:** S.K.H. Großherzog Henri

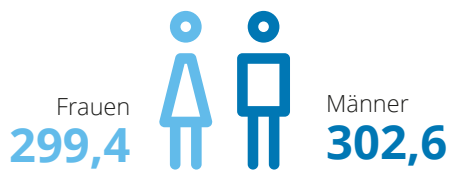
**Regierungschef:** seit dem 4. Dezember 2013 Xavier Bettel

**Landessprache:** Luxemburgisch (Lëtzebuergesch)

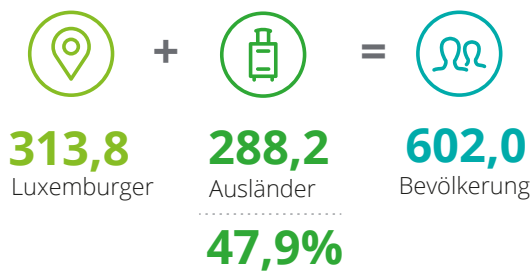
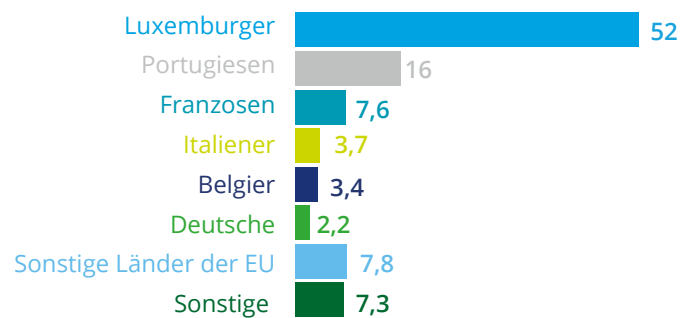
**Verwaltungssprachen/Amtssprachen:** Deutsch, Französisch, Luxemburgisch

**Währung:** €

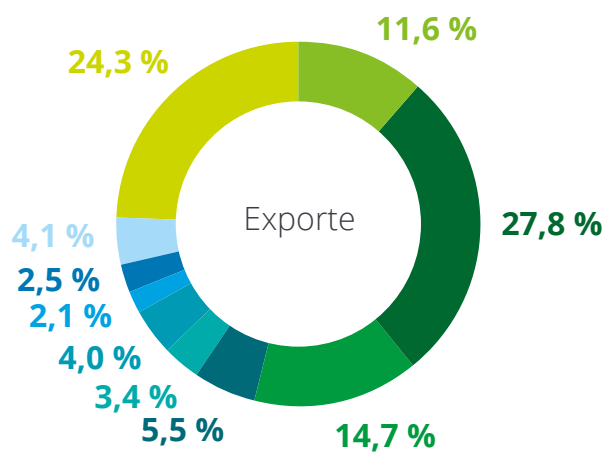
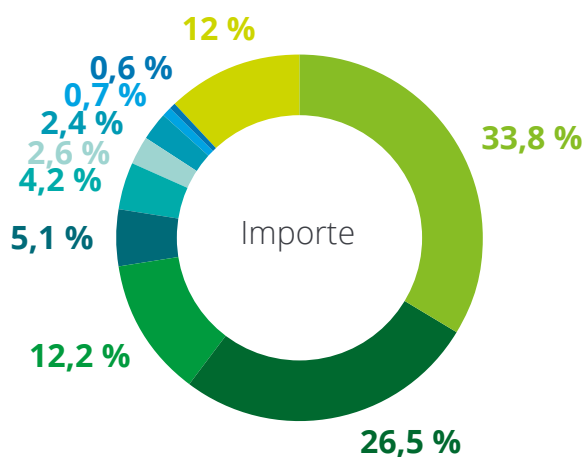
Bevölkerung insgesamt, Schätzung 1. Januar 2018 (in 1000)



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



Import/Export 2017 (in Prozent)





# Interviews

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Interview mit Sasha Baillie<br><i>Luxinnovation</i>                        | 18 |
| Interview mit Alexander Fridhi<br><i>DDG - Digital Devotion Group GmbH</i> | 22 |
| Interview mit Christian Kratz<br><i>investify</i>                          | 24 |
| Interview mit Hans Stuckart<br><i>REInvest Asset Management S.A.</i>       | 26 |
| Interview mit Nasir Zubairi<br><i>LHoFT</i>                                | 28 |

# Interview mit Sasha Baillie

CEO  
Luxinnovation

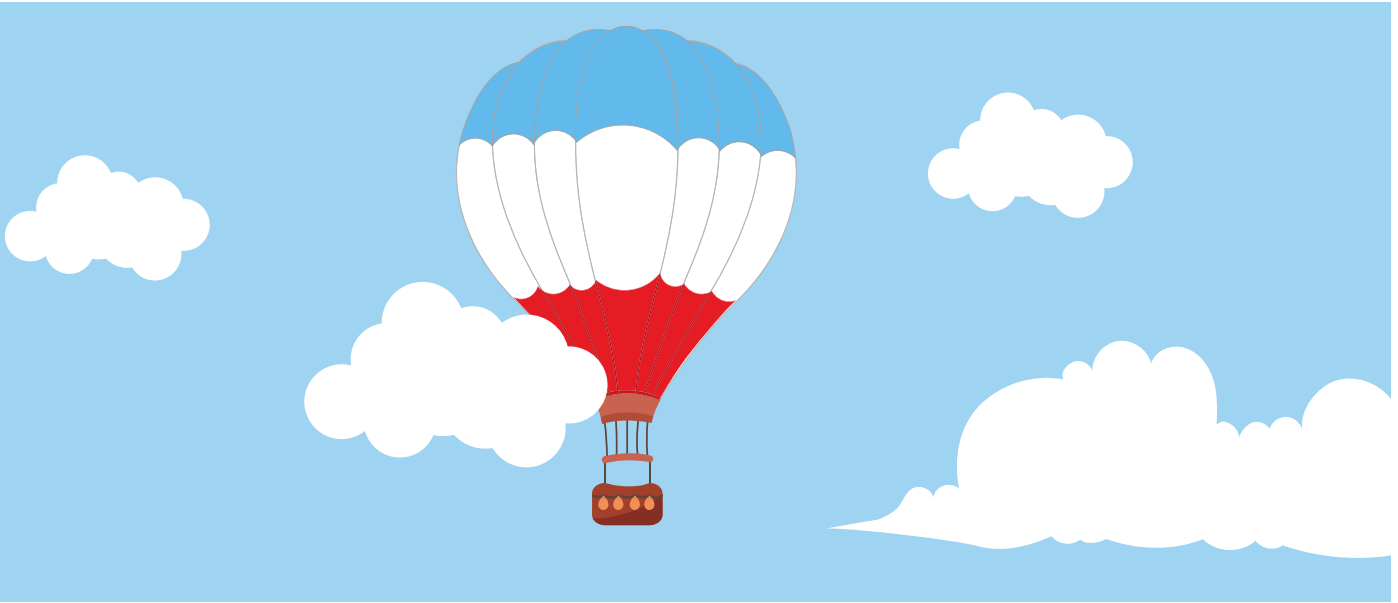


**Luxinnovation ist eine seitens des Staates gegründete und unterstützte Institution. Welche Hauptziele verfolgen Sie?**

Wir stehen für Innovation, Aufklärung, Unternehmertum und Digitalisierung. Mit unseren ca. 70 Mitarbeitern möchten wir sicherstellen, dass die Marktteilnehmer in Luxemburg ein Bewusstsein für diese Themen entwickeln, welche bereits heute und noch viel mehr in Zukunft richtungsweisend sein werden. Dabei steht Luxinnovation Unternehmen zur Seite und hilft diesen aktiv dabei, innovativer zu werden. Unternehmen in Luxemburg müssen wettbewerbsfähig sein und dafür müssen sie sich den zukünftigen Anforderungen im Hinblick auf Innovation und Digitalisierung stellen. Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen bereits heute auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten. Diese Mission beschränken wir dabei nicht auf einzelne Unternehmen eines speziellen Sektors, sondern wir haben es uns als Ziel gesetzt, sektorübergreifend Unternehmen an einen Tisch zu bringen. Wir fördern damit den Informationsaustausch und eröffnen zudem Möglichkeiten für Unternehmen, sich in Bezug auf bestimmte Projekte zusammenzuschließen und gesetzte Ziele gemeinsam effizienter und effektiver zu erreichen.

**Die erfolgreiche Umsetzung der von Ihnen aufgegriffenen Themen setzen entsprechende Investitionen voraus. Wie können Sie in diesem Zusammenhang behilflich sein?**

Der luxemburgische Staat leistet einen erheblichen Beitrag zur Gewährung von Subventionen und Zuschüssen für Unternehmen, die in Forschung und Innovation investieren möchten und die Kriterien der Förderfähigkeit erfüllen. Eine der Hauptaufgaben von Luxinnovation ist es, die Schnittstelle zwischen diesen Unternehmen und dem Staat, der entsprechende Gelder bereithält, zu bilden. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsinitiativen zu strukturieren. Wir identifizieren Projekte, die von der öffentlichen Kofinanzierung profitieren können und unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung von Förderanträgen. Neben den vom luxemburgischen Staat bereitgestellten Fördermitteln gibt es zusätzlich auf EU-Ebene entsprechende Projekte, die sich die Förderung von Innovationen in der Wirtschaft zum Ziel gesetzt haben. Auch hier haben wir Teams, welche die Unternehmen dabei unterstützen, die entsprechenden Unterlagen zu einem Dossier zusammenzustellen.



### Was bedeutet das für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)?

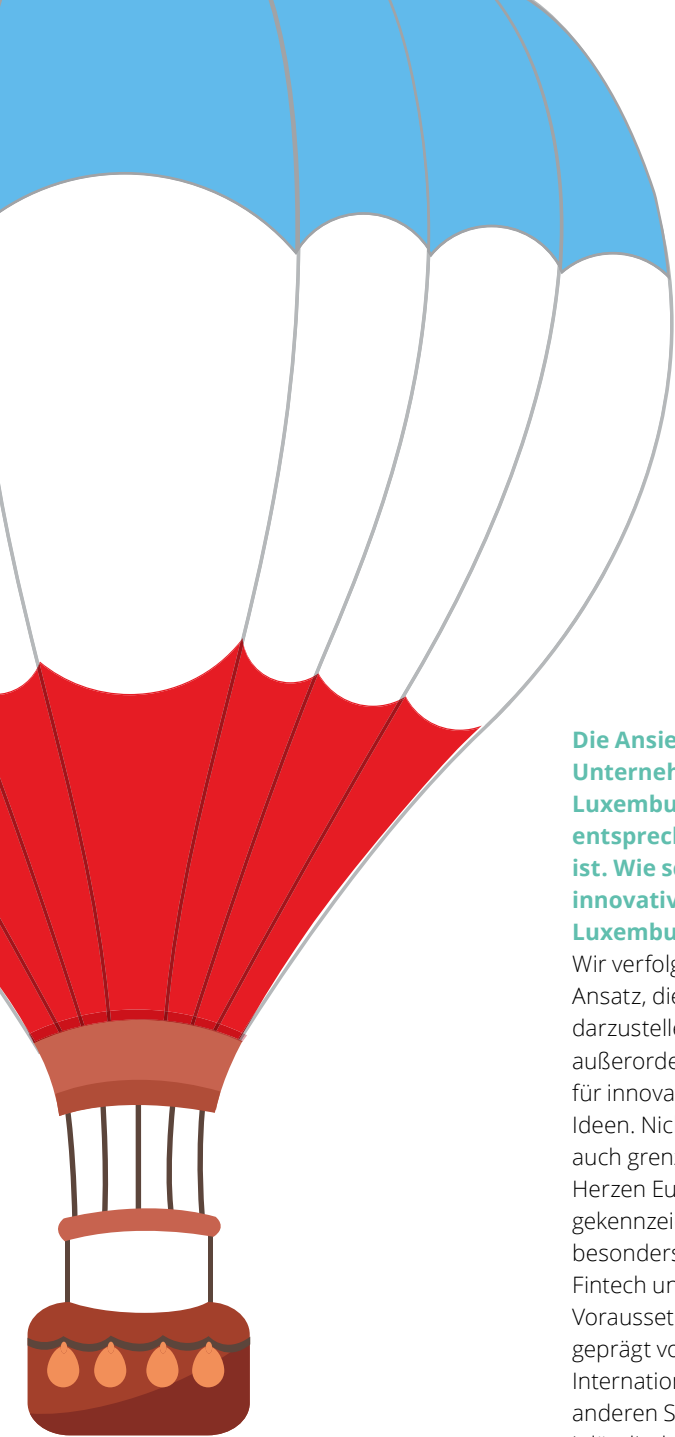
Unser Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit luxemburgischer KMU zu verbessern. Dafür bieten wir, zusammen mit dem Ministerium für Wirtschaft, eine Reihe von Finanzierungsprogrammen, den „Fit 4“ Programmen, an. Als Beispiel sind hier *Fit 4 Innovation*, *Fit 4 Digital* und *Fit 4 Service* zu nennen, für die wir in den letzten Monaten eine enorme Nachfrage verzeichnen konnten. Wir arbeiten hier mit spezialisierten privaten Beratern zusammen, die eine 360 Grad Diagnose der Unternehmen durchführen. Die Unternehmen können von öffentlichen Zuschüssen bis maximal 50 Prozent der anfallenden Kosten profitieren. Es werden KPIs identifiziert und diese werden im Verlauf der weiteren Geschäftstätigkeit des Unternehmens gemessen. Bei Erreichen von definierten Zielwerten erhält das Unternehmen weitere finanzielle Mittel, um sich in Sachen Innovation, Digitalisierung oder Dienstleistungserbringung weiter zu verbessern.

Unser Leistungsangebot beschränkt sich aber nicht ausschließlich auf KMU, sondern wir fördern auch Unternehmensgründungen und unterstützen Startups.

### Sie sprachen von Förderfähigkeitskriterien und staatlichen Fördermitteln. Wie strikt sind diese Fähigkeitskriterien und wie wirkt sich das insbesondere auf den Startup-Bereich aus?

Die Kriterien sind tatsächlich klar gesetzlich verankert. Es ist aber auch selbstverständlich, dass nur eine vage Idee nicht ausreichend sein kann, um letztlich staatliche Fördermittel zu erhalten. Unser Team hilft, den Business Plan eines Unternehmens zu erstellen, eine Unternehmensstrategie aufzustellen und erste Investoren zu identifizieren. Wir haben hier einen enormen Anstieg an Anfragen verzeichnet. ➔

Wir fördern damit den Informationsaustausch und eröffnen zudem Möglichkeiten für Unternehmen, sich in Bezug auf bestimmte Projekte zusammenzuschließen und gesetzte Ziele gemeinsam effizienter und effektiver zu erreichen.



**Die Ansiedlung innovativer Unternehmen und Startups in Luxemburg setzt auch voraus, dass das entsprechende Personal vorhanden ist. Wie schaffen Sie es, junge und innovativ denkende Menschen für Luxemburg zu gewinnen?**

Wir verfolgen hier ganz klar den Ansatz, die vielen Vorzüge Luxemburgs darzustellen. Luxemburg bietet ein außerordentlich gutes Testumfeld für innovative Anwendungen oder Ideen. Nicht nur inländisch, sondern auch grenzübergreifend. Die Lage im Herzen Europas und die von Diversität gekennzeichnete Bevölkerung bieten besonders in den Bereichen Healthtech, Fintech und Cybersecurity beste Voraussetzungen. Luxemburg ist geprägt von Sprachenreichtum und Internationalität. Ich sehe in Europa keinen anderen Standort, der es erlaubt, seine inländische Geschäftstätigkeit auszuführen und gleichzeitig in vergleichbarem Umfang grenzübergreifend tätig zu sein. Luxemburg hat sich meines Erachtens bereits zu einem europäischen Kompetenzzentrum entwickelt, jedoch ist das weltweit noch nicht ausreichend bekannt. Das liegt zum Teil auch daran, dass wir uns selbst lange Zeit nicht unserer Stärken bewusst waren. Heute kennen wir unsere Stärken viel besser und haben auch ein umfassendes Verständnis des Innovationsökosystems in Luxemburg. Wir wissen welche Unternehmen in welchen innovativen Bereichen tätig sind und das erlaubt uns sowohl die gezielte Förderung von Unternehmen und Sektoren als auch die Förderung der Interaktion verschiedener Sektoren zum Schaffen von Synergien.

**Wir würden gerne nochmal auf das europäische Wettbewerbsumfeld zurückkommen. Haben sich Startups, die mit Ihnen in Kontakt treten, grundsätzlich bereits vorab für den Standort Luxemburg entschieden?**

Nein, nicht unbedingt. Wir beobachten ein gewisses „shopping around“. Die Startups evaluieren ganz klar die Vorzüge Luxemburgs und vergleichen diese mit anderen Standorten wie Berlin oder Paris. Zurzeit haben wir noch keine vergleichbare Reputation. Was wir allerdings beobachten, ist, dass sobald Startups die Vorzüge Luxemburgs entdeckt haben, sie beeindruckt sind vom positiven Umfeld, welches Luxemburg anbietet. Hier gilt es das Land in Zukunft noch besser zu positionieren, sodass die Vorzüge von vornherein bekannt sind. Die bereits in Luxemburg ansässigen Startups werden über die Kommunikation in deren Netzwerken als Katalysatoren wirken. Das bedeutet aber nicht, dass auf Seite des Staates und des Privatsektors in Luxemburg nicht noch weitere Initiativen nötig wären. Wir müssen es schaffen, dass wir noch viele weitere Startups und kreative Ideen für Luxemburg gewinnen. Dabei gilt es auch Hürden abzubauen: Manchmal erscheinen mir die Abläufe in Luxemburg noch als zu bürokratisch und zu wenig digitalisiert. Ich habe den Eindruck, dass es für Startups und auch etablierte Unternehmen nicht immer einfach ist, die geeignete Anlaufstelle wie beispielsweise Luxinnovation, LHoFT, die Handelskammer oder das House of Startups zu identifizieren.



### Wie wichtig ist der Zugang zu Venture Capital und was sind die wesentlichen Herausforderungen für Startups um erfolgreich zu werden?

Es ist entscheidend für den Aufbau eines Startups Zugang zu Venture Capital zu haben, da Startups per Definition ganz am Anfang stehen und noch keine Umsätze, mit denen die Kosten gedeckt werden könnten, generieren können. Hier braucht es Anbieter von Kapital, die die notwendige Risikobereitschaft aufbringen, um diese jungen Unternehmen zu finanzieren. Es ist eine große Herausforderung für Startups, sich das notwendige Kapital zu sichern, das den Auf- und Ausbau ihrer Aktivität ermöglicht. Es ist auch ein kulturelles Problem, dass die Risikobereitschaft in Luxemburg insgesamt noch zu gering ist und auch, dass das Scheitern einer geschäftlichen Aktivität gesellschaftlich als sehr negativ empfunden wird. Scheitern bedeutet, etwas versucht zu haben und das impliziert Erfahrungen gesammelt zu haben. Ich habe den Eindruck, dass der Wert dieses Erfahrungsschatzes nicht angemessen hoch eingestuft wird.

### In welchem Sektor sehen Sie starkes Wachstumspotenzial für Luxemburg?

Ich sehe großes Potenzial für den Bereich Cybersecurity und insgesamt für den Bereich Daten und Datenmanagement. Wir befinden uns in einer Ökonomie, die ganz klar datengetrieben ist. Wir bieten bereits eine solide Infrastruktur im Bereich Datenkonnektivität und zusammen mit den Investitionen in High Performance Computing und Datenzentren bietet sich ein ideales Umfeld für Lösungen im Bereich Cybersecurity und Datenmanagement.

### Eine abschließende Frage: Wird es ein „zweites Skype“ geben?

Ich bin zuversichtlich, dass das stetig wachsende Innovationsökosystem und insbesondere die Interaktion von etablierten Unternehmen, Startups, Inkubatoren und Institutionen ein Ideenreichtum erzeugen wird, aus dem innovative Lösungsansätze und Produkte entstehen, die ein hohes internationales Potential haben. ●

”



Wir wissen welche Unternehmen in welchen innovativen Bereichen tätig sind und das erlaubt uns sowohl die gezielte Förderung von Unternehmen und Sektoren als auch die Förderung der Interaktion verschiedener Sektoren zum Schaffen von Synergien.

# Interview mit Alexander Fridhi

Partner & CEO

DDG - Digital Devotion Group GmbH



## Wofür steht Ihr Unternehmen und welche Ziele verfolgen Sie?

Die *Digital Devotion Group* möchte selbst ein Innovationsökosystem aufbauen. Entscheidend für den Erfolg ist dabei die enge Verzahnung unserer Standorte Kaiserslautern, Frankfurt und Luxemburg. Alle drei Standorte leisten ganz speziell auf ihre Weise einen Beitrag zum Erreichen unserer Ziele: Kaiserslautern nimmt die Rolle des Tech Hub ein, denn dort können wir im Hinblick auf Technologiewissen und Innovationskraft aus einem großen Angebot entsprechende Kompetenzen schöpfen. Luxemburg ist vor dem Hintergrund der Internationalisierung unseres Ökosystems und unserer Produkte ganz klar ein strategischer Partner. Die Sprachenvielfalt, der Zugang zu Kapital und der Zugang zu internationalen Märkten sind für uns die Hauptvorteile Luxemburgs. Frankfurt bietet uns neben einer entsprechend repräsentativen Wirkung auch den Zugang zu den jeweiligen Kundengruppen und Kooperationspartnern. Unser Technologiefokus liegt in der x-Reality, also Augmented Reality, Virtual Reality und Mixed Reality sowie auch im Bereich Blockchain und künstliche Intelligenz. Neben der Entwicklung eigener innovativer Produkte fördern und investieren wir in Startups mit ähnlichen Technologieschwerpunkten wie die der DDG. Förderung begrenzt sich in diesem Zusammenhang nicht nur auf unser Engagement im Bereich seed money, sondern auch in Bereichen wie beispielsweise Personalrekrutierung,

Buchhaltung und IT Infrastruktur unterstützen wir Startups in sehr wichtigen Komponenten eines erfolgreichen Geschäftsaufbaus.

## Gibt es bereits Projekte in Luxemburg?

Ja, mit der Urban Timetravel haben wir ein tolles Projekt in Luxemburg platzieren können. Die Urban Timetravel bietet Touristen in Luxemburg die Möglichkeit relevante Informationen zur Geschichte des Landes nicht nur akustisch, sondern auch visuell wahrzunehmen. In Luxemburg haben wir sehr schnell den Kontakt mit Entscheidungsträgern der Stadt Luxemburg herstellen können, um das Projekt in die Realität umzusetzen. Das war in Deutschland leider nicht der Fall. Ebenfalls erfreulich ist, dass eines unserer Startups (ZREALITY) im 2018er Mind & Market Wettbewerb den ersten Rang belegt hat.

## Für Sie ist Kaiserslautern der Tech Hub. Was genau unterscheidet Kaiserslautern in diesem Zusammenhang von Luxemburg?

Um ehrlich zu sein habe ich Luxemburg in der Vergangenheit nicht als Technologieschmiede wahrgenommen. Für mich ist Luxemburg mehr ein Markt für innovative Produkte, beispielsweise hatten wir von vorne herein den Eindruck, dass Luxemburg bereits viele Elemente einer Smart City aufweist und die Urban Timetravel deshalb sehr gut zu Luxemburg passen würde. Seither hat sich aber viel getan und einen wesentlichen Beitrag leistet das sehr gute Nation Branding

Luxemburgs und die Dynamik und Proaktivität der Menschen in Luxemburg. Es wird noch etwas Zeit brauchen bis Luxemburg europaweit neben seinen Kompetenzen im klassischen Finanzwesen auch als Standort für Technologie Startups anerkannt ist. Ein wesentlicher Standortvorteil für Kaiserslautern ist die ausgeprägte Programmier- und Technologieszene, die wiederum wesentlich durch die Universität gefördert wird. Wir selbst pflegen einen intensiven Austausch mit der Universität in Kaiserslautern und den entsprechenden Lehrstuhlinhabern und das ermöglicht uns einen sehr guten Zugang zu Programmierern und Startups.

#### **Gibt es Ihrer Ansicht nach genügend Softwareentwickler in Luxemburg, um die Nachfrage von Technologie Startups zu befriedigen?**

Ich denke nicht, denn wir haben bereits Anfragen von Unternehmen in Luxemburg bekommen, die unser Netzwerk in Kaiserslautern nutzen wollen, um entsprechende Software entwickeln zu lassen.

#### **Könnte es ein nachhaltiges Modell sein, dass man Luxemburg und beispielsweise Kaiserslautern als eine Großregion betrachtet, um das volle Potenzial zu schöpfen?**

Ich schätze das durchaus als zukunftsweisend ein. Für mich gilt es die Stärken der Großregion hervorzuheben und für die Startups nutzbar zu machen. Luxemburg eröffnet definitiv internationale Märkte, aber warum sollte man den technologischen Teil eines Produkts nicht beispielsweise in Kaiserslautern oder anderen Teilen in Deutschland entwickeln, wo man eine ausreichende Anzahl technologieaffiner junger Uniabsolventen vorfindet? Außerdem könnte man sich auch die Unterschiede in den Lebenshaltungskosten zwischen Luxemburg und beispielsweise Kaiserslautern zu Nutze machen. Ich bin jedoch der Meinung, dass man das

politisch abbilden muss, denn letztlich werden auch Investitionen notwendig sein, um die Großregion europaweit als Technologiezentrum zu etablieren.

#### **Wie wurden Sie als ausländisches Unternehmen in Luxemburg aufgenommen?**

Wir haben uns direkt willkommen gefühlt. Die Stadt war uns gegenüber sehr offen und freundlich gestimmt. Auch in Sachen Förderung und Unterstützung haben wir mit der Luxinnovation einen sehr kompetenten Partner an unserer Seite. Zudem befinden wir uns inmitten der Ausarbeitung einer Kooperationsvereinbarung mit dem House of Startups. Ich sehe, dass Luxemburg sich sehr stark dafür einsetzt, von ausländischen Unternehmen und Startups als gründerfreundlich wahrgenommen zu werden. Hier könnte sich Luxemburg vielleicht noch stärker als Zugangsmarkt zu Kapital positionieren. Wir beobachten, dass es für die guten Startups in Deutschland relativ einfach ist sich das notwendige Startkapital zu verschaffen. Allerdings ist es alles andere als einfach, sich darüber hinaus größere Kapitalsummen zu sichern, die für den nachhaltigen Erfolg kritische Geschäftsbereiche wie Marketing oder Vertrieb finanzieren.

#### **Was ist für Sie die große Herausforderung zur Etablierung der Großregion als Innovationszentrum?**

Aus meiner Sicht wird es nicht an guten Ideen und dem Zugang zu qualifiziertem Personal scheitern. Für mich liegt der Knackpunkt in der Risikobereitschaft der Gründer einerseits und andererseits in der Risikobereitschaft von Investoren Startups mit der erforderlichen Liquidität zu versorgen. Hier fehlt mir insbesondere eine Plattform in Luxemburg, die klar und deutlich luxemburgische Venture Capital Fonds auflistet oder insgesamt die möglichen Wege zum Zugang zu Risikokapital aufzeigt. ●



# Interview mit Christian Kratz

## Geschäftsführender Verwaltungsrat investify



### Wofür steht investify?

Investify steht für das, was man im Neudeutschen als Robo Advisor bezeichnet, wobei die Bezeichnung in unserem Fall irreführend ist: Wir sind weder Roboter, noch geben wir „Advice“. Bei uns geht es um digitale Vermögensverwaltung, das heißt die Bankdienstleistung der Vermögensverwaltung, die bei Banken in individueller Form klassischerweise erst ab einem Betrag von einer Millionen Euro möglich ist, machen wir unseren Kunden in digitaler Form, ohne menschlichen Berater, über unsere Homepage zugänglich.

### Was waren für Sie die Gründe nach Luxemburg zu kommen?

Gerade in Bezug auf die Bearbeitungsgeschwindigkeit der CSSF und andere Faktoren konnte ich bereits 2006 im Rahmen der Gründung meines vorherigen Unternehmens erste gute Erfahrungen am Standort Luxemburg sammeln. Hinzu kam, dass wir mit investify und unserer digitalen Dienstleistung nicht nur den deutschen Markt abdecken wollten. Luxemburg als Land in der Mitte Europas ist für uns der ideale Standort, um unsere Dienstleistung weiter zu skalieren und international zu platzieren. Die Sprachenvielfalt in Luxemburg spielt dabei eine entscheidende Rolle. Das waren die Hauptgründe für uns 2015 nach Luxemburg zu kommen.

**Sie haben erwähnt, dass Sie als Gründer aus dem Ausland bereits in 2006 erste Erfahrungen mit den Behörden in Luxemburg sammeln konnten. Ist Luxemburg seit 2006 aus Ihrer Sicht noch offener für Gründer aus dem Ausland geworden?**

Luxemburg hat uns sehr offen empfangen, wobei ich ehrlicherweise sagen muss, dass das Lizenzierungsverfahren aufwendiger war als im Vergleich zu 2006. Man muss dazu aber fairerweise auch sagen, dass wir der erste Robo Advisor waren, der in Luxemburg die Zulassung erhalten hat und unser Geschäftsmodell entsprechend einen höheren Erklärungsbedarf hatte, als jenes der in 2006 in Luxemburg gegründeten klassischen Vermögensverwaltungsgesellschaft.

### Wäre der Genehmigungsprozess Ihrer Meinung nach in Deutschland schneller gewesen?

Ich denke ja, aber das ist nicht die Schuld der CSSF. In Deutschland wären wir in 2016 nicht der erste Robo Advisor gewesen und auch nicht der erste mit Online-Identifizierung – da gab es schon einige. Die BaFin hat auf die steigende Anzahl der in Deutschland gegründeten Robo Advisors mit der Schaffung einer spezialisierten Abteilung zur Lizenzierung reagiert. Eine solche spezialisierte Abteilung gibt es nach meinem Kenntnisstand nicht bei der CSSF. Es ist meiner Meinung nach auch so, dass die Gesetze und Rundschreiben in Luxemburg im Bereich Vermögensverwaltung, durch ihre Ausrichtung auf das klassische Banken- und Vermögensverwaltungsgeschäft, nur sehr schwierig für ein Unternehmen wie investify umzusetzen sind, da einige Anforderungen überhaupt nicht auf unser Geschäftsmodell anwendbar sind. Es ist nur eine Frage der Zeit bis sich das ändern wird, denn der Fintech Markt in Luxemburg wächst stetig und gewinnt damit an Einfluss.



**Der luxemburgische Staat investiert in die Förderung von Fintechs und Startups im Allgemeinen. War Ihnen dieses Angebot bekannt und haben Sie diese Angebote in Anspruch genommen?**

Ja, in der Tat. Es gibt eine Vielzahl von Förderprogrammen, die teilweise auch ganz klar auf die Gewinnung ausländischer Startups für Luxemburg ausgerichtet sind. Wir erhalten momentan auch eine Förderung, die aus dem staatlich finanzierten Fördertopf „Prozessinnovation“ ausgezahlt wird. Solche Förderprogramme gibt es beispielsweise in Deutschland nicht. Aber nicht nur im monetären Bereich, sondern auch im Bereich des Auf- und Ausbaus von Unternehmensprozessen sowie auch in der Vernetzung mit Marktteilnehmern, leisten Institutionen wie Luxinnovation oder LHoFT sehr gute Arbeit.

**Ihr Unternehmen beschäftigt in Luxemburg 11 Mitarbeiter. Wie schwer ist es für Sie entsprechendes Personal zu finden?**

Es kommt ganz darauf an, welche Qualifikation das Personal aufweisen soll. Als Fintech Unternehmen ist es für unseren Erfolg gleichermaßen wichtig, entsprechendes Personal aus klassischen Bereichen wie Compliance und Risk zu rekrutieren aber beispielsweise auch Programmierer. Leider herrscht in dieser Beziehung ein Ungleichgewicht am luxemburgischen Arbeitsmarkt, denn obschon wir die gewünschte Anzahl an Bewerbungen für die vorgenannten klassischen Bereiche generieren können, beobachten wir einen starken Mangel technikaffiner Programmierer.

Es kommt erschwerend hinzu, dass die Gehaltsvorstellungen von Bewerbern für Bereiche wie beispielsweise Compliance oder Risk doch sehr hoch sind und im Allgemeinen sehr oft außerhalb der finanziellen Möglichkeiten eines Startups liegen.

**Wie stufen Sie den Innovationsstandort Luxemburg im Vergleich zur europäischen Konkurrenz wie beispielsweise Berlin, Paris oder London ein?**

Hier gibt es verschiedene relevante Faktoren, die beachtet werden müssen. Luxemburg zeichnen kurze Wege und Schnelligkeit aus. Des Weiteren ist man innerhalb Luxemburgs unglaublich schnell mit Entscheidungsträgern vernetzt. Die geringe Größe Luxemburgs erlaubt es zudem flexibel zu bleiben und die Voraussetzungen zur Ansiedlung neuer Technologien zu schaffen. Die relativ geringe Anzahl von qualifiziertem Personal im Bereich Technologie und Programmierung wirken hier entgegen. Andere Faktoren wie der Anschluss an internationale Märkte sprechen wiederum eindeutig für den Innovationsstandort Luxemburg. Die Frage kann ich abschließend nicht eindeutig beantworten, aber ich sehe ein großes Potenzial für Luxemburg. Der luxemburgische Staat verhält sich meines Erachtens äußerst klug, indem er gezielt junge und innovative Unternehmen fördert. Das ist ein Modell mit Zukunft und wird nachhaltigen Erfolg für die Gesamtwirtschaft generieren.

**Ein kritischer Faktor für den langfristigen Erfolg eines Startups liegt in einer gut ausbalancierten**

**Finanzierung. Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang in Luxemburg ansässige Venture Capital Firmen?**

Die Finanzierung unserer Idee verlief für uns sehr einfach und schnell, weil wir auf ein breites Netzwerk von business angels zurückgreifen konnten. Entsprechend haben wir das Angebot und die Vorteile einer Finanzierung mit Hilfe von Venture Capital nicht weiter analysiert. Grundsätzlich sind wir von einer zukünftigen Partnerschaft mit einem Venture Capital Fonds nicht abgeneigt, denn hier geht es neben der rein finanziellen Seite auch um eine strategische Komponente im Hinblick auf den weiteren Ausbau unseres Geschäfts. ●

”

# Interview mit Hans Stuckart

## Geschäftsführender Vorstand REInvest Asset Management S.A.



**Sie sind geschäftsführender Vorstand eines rezent gegründeten Unternehmens. Welches Geschäftsmodell verfolgt Ihr Unternehmen und wie haben Sie den Gründungsprozess wahrgenommen?**

Wir sind ein inhabergeführtes Unternehmen, das Mitte letzten Jahres auf Initiative einer unserer Kunden gegründet wurde. Mit 16 Mitarbeitern bieten wir Dienstleistungen auf allen Ebenen der Immobilienwertschöpfungskette an und können dabei auf ein weitreichendes Netzwerk zurückgreifen. Ich habe die Gründung als sehr reibungslos wahrgenommen. Allerdings denke ich, dass es für eine erfolgreiche Gründung Grundvoraussetzung ist, die Prozesse und Wege in Luxemburg zu kennen. Die diesbezüglichen Erfahrungen meines Partners Karsten Kunze sowie auch die Zusammenarbeit mit einer Rechtsanwaltskanzlei waren hier wesentliche Erfolgstreiber.

**Bedeutet dies im Umkehrschluss, dass eine Neugründung in Luxemburg in Abwesenheit von entsprechenden einschlägigen Vorkenntnissen mit Hürden verbunden sein wird?**

Ja, die Verfahren der Gründung in Verbindung mit den einzuhaltenden regulatorischen Anforderungen in Luxemburg sind für Außenstehende meines Erachtens nur schwer zu

verstehen und stellen diese oft vor große Herausforderungen. Darüber hinaus stupe ich es als nahezu unmöglich ein, eine Neugründung in unserer Branche, Immobilien-Asset-Management, durchzuführen, ohne über bereits vorhandene Mindest-AuM im Bereich von EUR 600 Millionen verfügen zu können. Ab der Gründung unterliegt beispielsweise ein neuer Asset Manager genau den gleichen regulatorischen Anforderungen wie ein großer etablierter Player. Der für die Einhaltung der regulatorischen Vorgaben in Bereichen wie AML, Compliance oder Risikomanagement notwendige Personalstock wird unter Abwesenheit eines entsprechenden Vermögensverwaltungsvolumens nicht zu tragen sein.

**Sie sind erst kürzlich in Ihre neuen Büroräumlichkeiten umgezogen. War es schwierig Büroflächen zu finden?**

Grundsätzlich ist es nicht einfach, vernünftige Flächen, insbesondere auch kleine und mittlere Flächen, zu finden, die ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Nichtsdestotrotz haben wir mit großer Freude festgestellt, dass wir als bonitätsstarkes und etabliertes Unternehmen wahrgenommen wurden und sehr schöne Flächen anmieten konnten. Ein zentrales Thema ist und bleibt die Versorgung des Personals mit Parkmöglichkeiten. Zusammengefasst war es eine Herausforderung, geeignete Räumlichkeiten zu finden, jedoch war die anschließende Verhandlung mit dem Vermieter von Partnerschaftlichkeit und Vertrauen geprägt, worüber wir uns sehr freuen.

**Mit dem Umzug geht eine Vergrößerung Ihrer Büroflächen einher, die mit Ihrem Bestreben nach weiterem Wachstum und dem Ausbau Ihrer Dienstleistungen korrespondiert. Sehen Sie es als problematisch an, entsprechend qualifiziertes Personal für Ihr Unternehmen zu gewinnen?**

Wir werden als dynamisches Unternehmen wahrgenommen und sind damit bereits attraktiv für den Arbeitsmarkt. Dies liegt zum einen daran, dass wir ein junges Team sind und zugleich einen langjährigen



„track record“ vorweisen können. Ein potenzieller neuer Mitarbeiter, der uns hinterfragt, erkennt sofort, was wir in der Vergangenheit bereits bewegen konnten. Dies gibt hoffentlich auch eine gewisse Sicherheit, dass wir als Unternehmen auch in Zukunft fortbestehen und die Anforderung eines Mitarbeiters an einen sicheren Arbeitsplatz erfüllen.

Das Thema Personal mit Asset Management Erfahrung gewinnt durch aktuelle CSSF Rundschreiben und Gesetze immer mehr an Bedeutung. Diese qualifizierten Arbeitskräfte, die bereits in der Vergangenheit nur schwer zu finden waren, werden vor dem Hintergrund gestiegener regulatorischer Anforderungen an die Ausführung der entsprechenden Tätigkeiten noch rarer und folglich auch wertvoller. Conducting Officer „Portfolio Management“ oder „Risk Management“ mit echter Asset Management - oder Transaktionserfahrung werden mit Gold aufgewogen. Glücklicherweise können wir derzeit noch aus unseren weitläufigen Netzwerken rekrutieren und entsprechend trifft uns diese Problematik weniger als ein Unternehmen ohne vergleichbare Netzwerke.

### Sehen Sie ein Ende dieses Trends? Was bedeutet das zukünftig für das Geschäftsmodell?

Ich kann kein Ende erkennen. Ich sehe auch für die Zukunft einen erhöhten Bedarf an qualifizierten und entsprechend kostenintensiven Mitarbeitern, weil sich die regulatorischen Anforderungen stetig weiter erhöhen. In ganz vielen Bereichen in unserer Branche wird es immer schwieriger für kleine Unternehmen unabhängig zu bleiben und sich nicht einem großen Finanzdienstleister anzuschließen. Vor dem Hintergrund schrumpfender Margen stellen die immensen regulatorischen Anforderungen und der Wettbewerb insbesondere für kleine Asset Manager eine Gefahr für das Geschäftsmodell dar. Die jüngsten Unternehmensübernahmen im AIFM Bereich bestätigen diese Vermutung. Andererseits bringt eine überschaubare Unternehmensgröße, ein speziell auf den Kunden abgestimmter Service und die unternehmerische

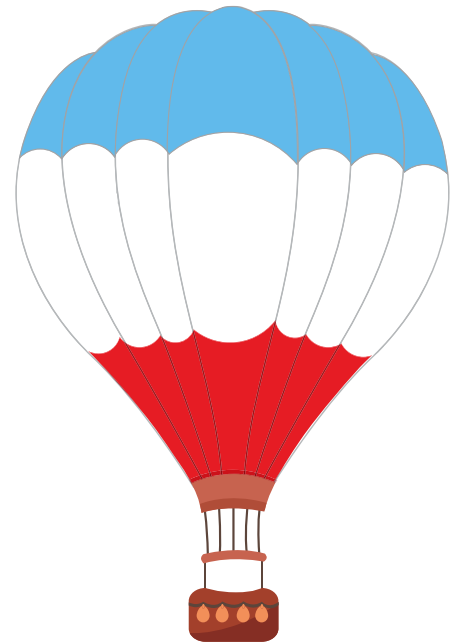
Unabhängigkeit auch viele Vorteile mit sich. Wir können dadurch schnell agieren und auf Kundenwünsche eingehen. Schnelligkeit in diesem extrem wettbewerbsintensiven Markt ist meines Erachtens ein zentraler Wettbewerbsvorteil.

### Wird Luxemburg global als attraktiv wahrgenommen?

Luxemburg wird grundsätzlich als sehr sicher und vertrauenswürdig eingestuft. Dennoch wird Luxemburg als Standort vom benachbarten Ausland, insbesondere aus Deutschland, auf der einen Seite immer noch als Exot und auf der anderen Seite als provinziell betrachtet. Meiner Meinung nach befindet sich Luxemburg auf einem guten Weg, steht jedoch als Markt für Immobilieninvestitionen anderen Immobilienmärkten wie beispielsweise Berlin, München, London oder Paris deutlich nach. Es gilt hier die Neugierde zu wecken und beispielsweise über attraktive Arbeitsmodelle die Arbeitsnachfrage aus dem europäischen und weltweiten Ausland zu verstärken. Von der Produktseite her betrachtet, bietet Luxemburg eindeutige Vorteile. Vom Ankauf, über die Verwaltung bis hin zum Exit bietet Luxemburg tragfähige Lösungen für Immobilienfonds, die oftmals die Möglichkeiten eines deutschen Sondervermögens übersteigen.

### Inwieweit zeigt das von der luxemburgischen Regierung verfolgte „Nation Branding“ Wirkung?

Sowohl Investoren als auch Banken hinterfragen den Standort nicht mehr. Es besteht großes Vertrauen in Behörden, Institutionen und die Rechtsstaatlichkeit. Luxemburg liegt im Herzen Europas und von Luxemburg aus können wir alle Märkte bedienen. Als Standort ist Luxemburg weltweit anerkannt und führt dazu, dass die weltweite Nachfrage nach Geschäften in und von Luxemburg aus ansteigt. Nicht zuletzt die planbare Entwicklung von Gesetzen und Normen und die Vielzahl vorhandener Doppelbesteuerungsabkommen wirken als Katalysator für die Ausweitung des für Luxemburg relevanten Marktes, wenn es um Immobilieninvestments geht. ●



”

# Interview mit Nasir Zubairi

CEO  
LHoFT



## Was ist die Mission des Luxembourg House of Financial Technology?

Wir sind eine öffentlich-private Institution ohne Gewinnerzielungsabsicht. All diese Attribute sind gleichermaßen wichtig: In Luxemburg arbeiten der öffentliche und private Sektor zusammen, um die Ökonomie des Landes voranzutreiben. Dass die Gewinnerzielung kein erklärtes Ziel ist, ist für uns die Grundvoraussetzung zur Erbringung unserer Tätigkeit. Der Finanzsektor repräsentiert einen wesentlichen Teil der Wirtschaft in Luxemburg und die Weiterentwicklung in diesem Bereich ist kritisch für den zukünftigen Erfolg Luxemburgs. Es ist unsere Mission die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Luxemburgs im Bereich Fintech zu gewährleisten. Das ist ein sehr umfassender Auftrag, dessen Erfüllung wesentlich mit dem Voranschreiten der Digitalisierung verknüpft ist. Für die Umsetzung unseres Auftrags konzentrieren wir uns auf drei strategische Säulen: Die Entwicklung des inländischen Innovationsökosystems und dessen Verknüpfung mit dem Ausland schafft die Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum im Bereich Fintech. Wir sehen uns hier als eine Art Intermediär, der es versteht, Menschen und Projekte auf globaler Ebene zu identifizieren und letztlich zusammenzuführen. Die zweite Säule besteht aus der Anreicherung dieses Ökosystems mit Wissen und Erfahrungen. Im Schnitt organisieren wir alle zwei Tage entsprechende Veranstaltungen oder Workshops mit Unternehmen und Startups aus dem Bereich Fintech. Es ist wichtig den Dialog zwischen den Unternehmen

zu fördern, um Luxemburg langfristig als weltweit etablierten Innovationsstandort zu positionieren. Dabei ist auch hervorzuheben, dass wir uns bei unserer Mission nicht nur auf große Unternehmen fokussieren, sondern auch gezielt Startups auf ihrem Weg begleiten. Wir konzentrieren uns auf alle Bereiche, um Verbesserungen herbeizuführen und schließlich um die allgemeine Geschäftstätigkeit zu erhöhen. Seit der Gründung von LHoFT im April 2017 verzeichnen wir eine immer stärker werdende Nachfrage im Hinblick auf die Förderung von Unternehmen und Startups und zählen heute mehr als 100 Mitglieder unseres Hauses. Die dritte Säule besteht in unserer Fähigkeit Lücken am Markt zu identifizieren und durch enge Verknüpfung verschiedenster Stakeholder Lösungen zu erarbeiten.

## Kritische Stimmen sagen, dass der Zeitraum von der Idee bis hin zum Produkt zu viel Zeit in Anspruch nimmt. Wie sehen Sie das?

Grundsätzlich würde ich dem zustimmen. Im Durchschnitt braucht es 2,5 Jahre bis zur Produktreife und das ist definitiv zu lang. Wir arbeiten täglich an Lösungen, die diese Spanne signifikant verkürzen. Eine sehr wichtige Komponente bildet dabei das „Fintech testing and certification lab“, welches zurzeit eingeführt wird. Ein wesentlicher Grund für den erheblich langen Zeitraum bis die Unternehmen operativ tätig sind, besteht in dem ineffizienten „due diligence“-Prozess, dem sich sowohl die Unternehmen selbst als auch die entsprechenden potenziellen Geschäftspartner dieser Unternehmen unterwerfen. Ich plädiere für „pre-certification“ damit entsprechende Institutionen diesen Prozess effizienter und schneller durchlaufen.

## Welche Vorzüge bietet Luxemburg im Vergleich zu anderen Innovationsstandorten?

Startups benötigen zwei Dinge: Kapital und Kunden. Dabei folgt das Kapital normalerweise dem Kundenpotenzial eines Standortes. Hier bietet Luxemburg einmalige Möglichkeiten, denn kaum ein anderer Standort ermöglicht seinen Marktteilnehmern derart kurze Wege zu





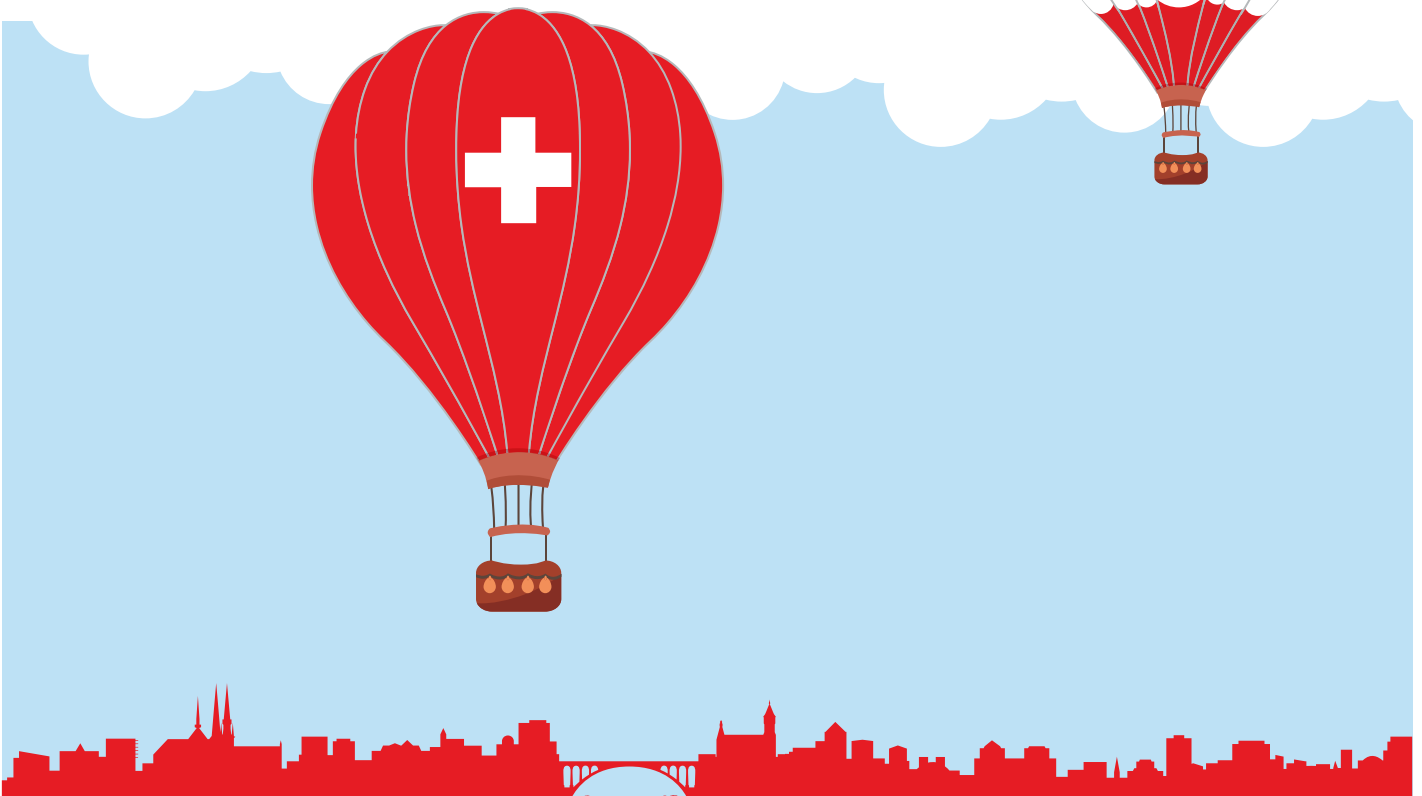
Entscheidungssträgern. Dies beobachte ich insbesondere für den B2B-Markt: Über in Luxemburg ansässige Entscheidungssträger wird der Zugang zu Entscheidungssträgern im Heimatland des Mutterkonzerns möglich gemacht. Der Sprachen- und Kulturreichtum Luxemburgs verstärkt dieses Phänomen. Zurückblickend stelle ich eindeutig fest, dass die Entscheidungsgewalt luxemburgischer Niederlassungen großer und weltweit agierender Unternehmen enorm ist und stetig weiter zunimmt.

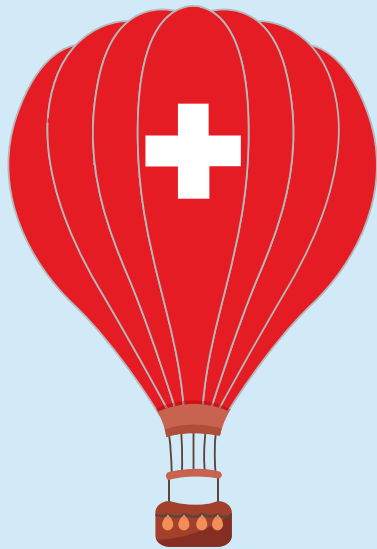
**Sie haben die Notwendigkeit von Kapital angesprochen? Bietet Luxemburg diesbezüglich ein ausreichendes Angebot? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang in Luxemburg ansässige Venture Capital Firmen?**

Hier möchte ich auf eine allgemeine Fehlwahrnehmung hinweisen: Die Anzahl von Venture Capital Firmen in einem Land hat letztlich nichts mit dem Zugang zu Kapital zu tun. Ich kann für jeden Kapital

beschaffen, der ein gutes Unternehmen vorweisen kann. Was ich damit sagen will, ist, dass Venture Capital Firmen europaweit investieren, ganz unabhängig davon, ob sie ihren Sitz im gleichen Land wie das zu finanzierende Unternehmen haben. Viele Leute beschwerten sich über einen Mangel an Kapital in Luxemburg insbesondere für Startups, dabei gibt es eine Vielzahl von vom Staat initiierten Finanzierungsmöglichkeiten, wie beispielsweise „fit for start“. Die ehrliche Wahrheit ist, dass die guten Startups mit innovativen Ideen immer das notwendige Startkapital in Luxemburg erhalten werden und entsprechend die weniger gut aufgestellten Mitbewerber im Wettbewerb um Start- oder Ausbaukapital verdrängen. Es ist ebenso eine Wahrheit, dass im Schnitt 9 von 10 Startups auf ihrem Weg scheitern. Das liegt nun mal in der Natur der Sache und ist grundsätzlich nichts Schlechtes. Wo wir allerdings Fortschritte machen können, ist im Bereich der Förderung ausländischer Startups, die sich in Luxemburg niederlassen wollen.

Der „Luxembourg Future Fund“ ist hier zu nennen, weil er auch in diesem Zusammenhang eine tragende Rolle spielt. Dieses Vehikel und die Vorzüge, die es bietet, ist jedoch international noch nicht bekannt genug. Mit mehr als EUR 150 Millionen kann der Fonds neben Investments in Venture Capital Firmen auch direkt in ausländische Unternehmen, die nach Luxemburg kommen, investieren und dadurch automatisch „spill over“-Effekte generieren: Sei es durch die Einrichtung von Büroräumlichkeiten, das Einbringen von IP (Intellectual Property) oder das Einstellen von Arbeitnehmern in Luxemburg. ➔





**Sie haben zuvor angesprochen, dass der Fintech Markt in Luxemburg stetig wächst. Wie kann dieses Wachstum aufrechterhalten werden?**

Es ist meine Strategie das bereits vorhandene Momentum noch weiter zu verstärken. Dies wird unter anderem dadurch erreicht, dass wir bestehende Unternehmen noch besser am Standort Luxemburg einbinden. Das begeistert die Menschen und führt dazu, dass immer mehr ihr eigenes Business aufbauen. Viele der luxemburgischen Startups sind noch in einer sehr frühen Phase der Entwicklung und das generierte Momentum am Markt wird für viele dieser Startups wie ein Katalysator wirken. London bleibt ein Zentrum für das internationale Finanzwesen, aber Luxemburg ist gerade dabei sich zu einem in Europa anerkannten Fintech Zentrum zu entwickeln. Es gilt das lokale Innovationsökosystem stetig weiter mit entsprechenden ausländischen Ökosystemen zu verknüpfen und mit bestehenden Verbindungen zu verstärken. Internationalität ist in den Genen des LHoFT und das hilft uns ein weltweites Netzwerk mit Unternehmen zu pflegen.

**Wird der Fintech Sektor einen nachhaltigen Beitrag zum Wohlstand des Landes leisten?**

Ja, absolut! Der Bereich Fintech weist ein hohes Wachstumspotenzial auf. Kollaboration zwischen Banken und Fintech ist dabei zentral, um den Bedürfnissen neuer Kunden in der Ära der Digitalisierung gerecht zu werden.

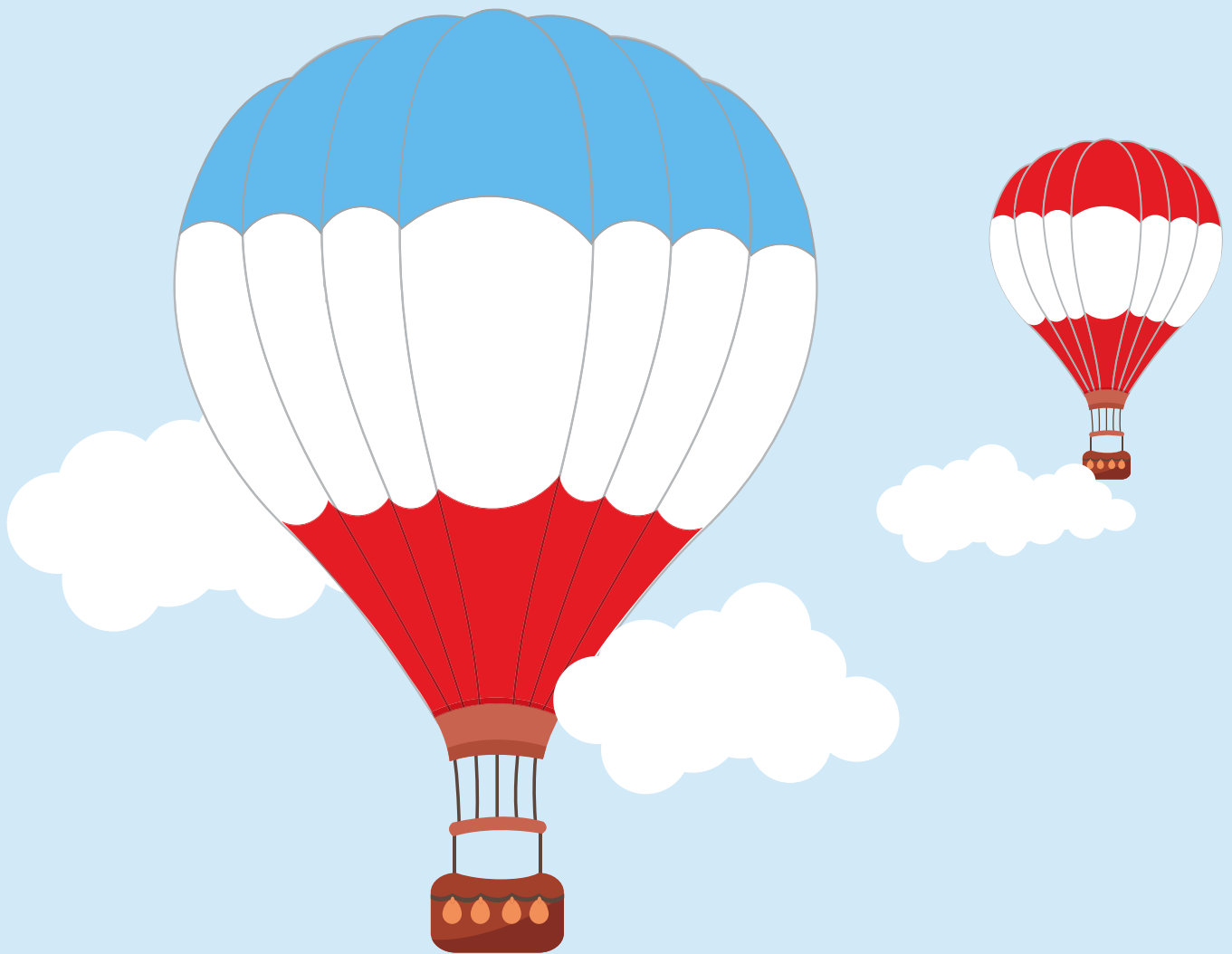
**Welche Rolle spielt die luxemburgische Regierung zur Stärkung des Innovationsstandortes?**

Die luxemburgische Regierung nimmt eine tragende Rolle ein, denn neben politischer Stabilität, unterstützt der Staat Startups durch Finanzierung und entsprechende Programme. Die luxemburgische Regierung befindet sich auf dem Weg eine Startups-Nation zu schaffen. Vielleicht könnten Steuerfreibeträge für business angels weiteren Ansporn für Investitionen schaffen. Großbritannien könnte dabei als Vorbild zur Ausarbeitung eines Modells fungieren.

**Wir haben bereits über die Vorzüge Luxemburgs als Innovationsstandort gesprochen. Inwieweit trägt die Internationalität Luxemburgs einen Teil dazu bei?**

Die in Luxemburg vorhandene Internationalität der Menschen ist ein großer Erfolgstreiber. Es gibt in Europa nur drei wirklich internationale Standorte für das Finanzwesen und das sind London, Dublin und Luxemburg. Unternehmen in Luxemburg können international Geschäfte machen. Luxemburg bietet dafür alle Voraussetzungen, insbesondere die hohe Anzahl englischsprachiger Marktteilnehmer, die Option auf Englisch mit der Aufsichtsbehörde zu kommunizieren und auch die Möglichkeit der Ausgestaltung von Verträgen in Englisch. Der bereits erwähnte schnelle Zugang zu Entscheidungsträgern und der Zugang zu qualifiziertem Personal runden das Bild ab. ●





Es gibt in Europa nur drei wirklich internationale Standorte für das Finanzwesen und das sind London, Dublin und Luxemburg.



# Marktbereiche im Fokus

|                                                                                     |                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----|
|    | Banken                                          | 34 |
|   | Investmentfonds                                 | 36 |
|  | Financial Sector Professionals (PSF)            | 38 |
|  | Private Equity & Real Estate                    | 40 |
|  | Versicherungen                                  | 42 |
|  | Öffentlicher Sektor & Europäische Institutionen | 44 |
|  | Handel & Industrie                              | 46 |
|  | Gesundheitswesen & Biowissenschaften            | 48 |
|  | Technologie, Medien & Telekommunikation         | 50 |



# Banken



## Fakten

- 136 Banken aus 29 Ländern, davon 25 aus Deutschland, 14 aus Frankreich und 14 aus China. Die Schweiz ist mit 12 Banken vertreten<sup>2</sup>
- Hauptgeschäftsfelder im Bereich Vermögensverwaltung, Privatkunden und Investmentfonds/Depotbankgeschäft
- 26.111 Mitarbeiter im Bankensektor per 31. Dezember 2017
- Größte Private Banking Industrie in der Eurozone

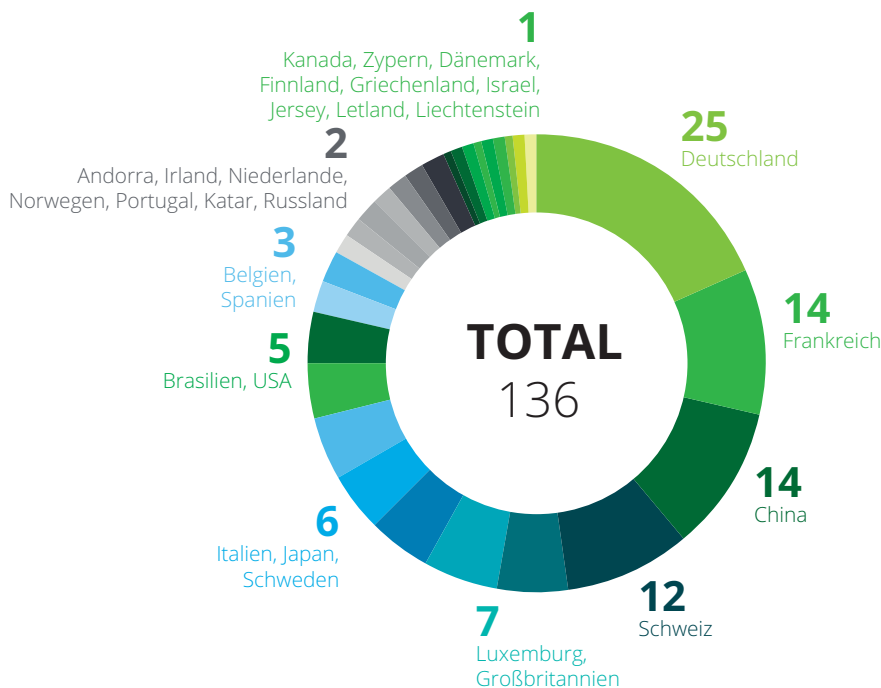


## Trends

- Strukturelle Reform im Bankensektor
- Digitalisierung
- Fintech und Blockchain
- Robotics (Robotic Process Automation, Robo Advisors)

- Konsolidierung im Bankensektor
- Outsourcing
- Vertrieb in einem multikulturellen Umfeld
- Wettbewerb und Innovation
- Stresstests und Risikomanagement
- Capital Markets Union
- Fokussierung und Schärfung der Geschäftsmodelle
- 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

## Banken in Luxemburg (Stand: 30. November 2018)



Quelle: CSSF

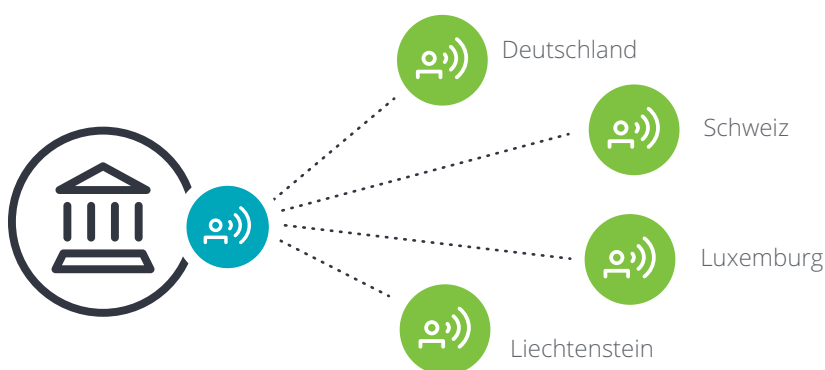
2. Stand 30. November 2018



## Herausforderungen

- Kostendruck
- Niedriges Zinsumfeld
- 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 im 5-Jahreszeitraum



47

2014

43

2015

41

2016

41

2017

45

2018

Quelle: CSSF



# Investmentfonds



## Fakten

- Europaweit größter und weltweit zweitgrößter Fondsstandort
- 3.908 UCIs mit 14.898 Teilfonds und einem Gesamtnetofondsvermögen von ca. EUR 4,1 Billionen per Dezember 2018
- Deutsche Fondspromotoren liegen per Juli 2018 gemessen am insgesamt verwalteten Netofondsvermögen mit 14,4 Prozent auf Platz 3 hinter den USA (19,8 Prozent) und Großbritannien (18,4 Prozent). Die Schweiz belegt Rang 4 mit 13,6 Prozent

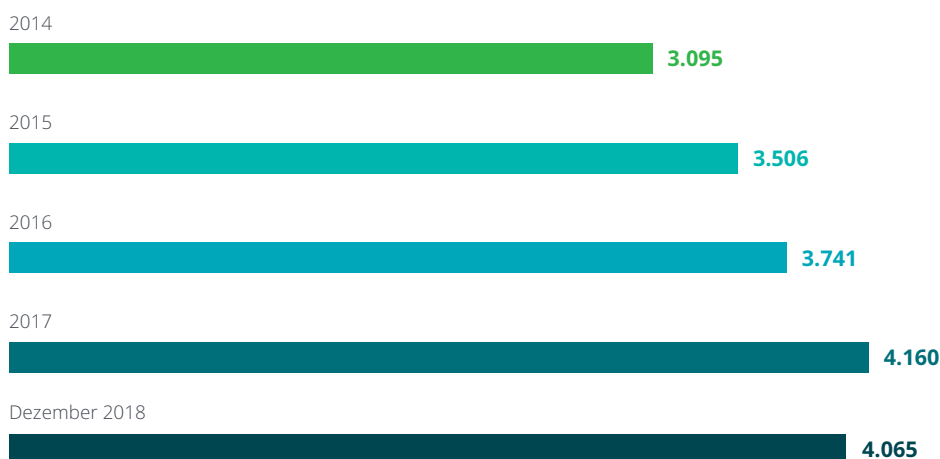
3.908 UCIs mit  
14.898 Teilfonds und einem  
Gesamtnetofondsvermögen  
von ca. EUR 4,1 Billionen  
per Dezember 2018.



## 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 Funds) 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

### Entwicklung des Gesamtnetofondsvermögens 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 auf Ebene der Verwaltungsgesellschaft
- 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

## Investitionsstrategien per Dezember 2018 (in Mrd. EUR)

Anleihen



Aktien



Mischfonds



Geldmarkt



Investmentfonds



Unternehmensfinanzierung / Wagniskapital



Immobilien



Andere



Quelle: ALFI



# Financial Sector Professionals (PSF)



## Fakten

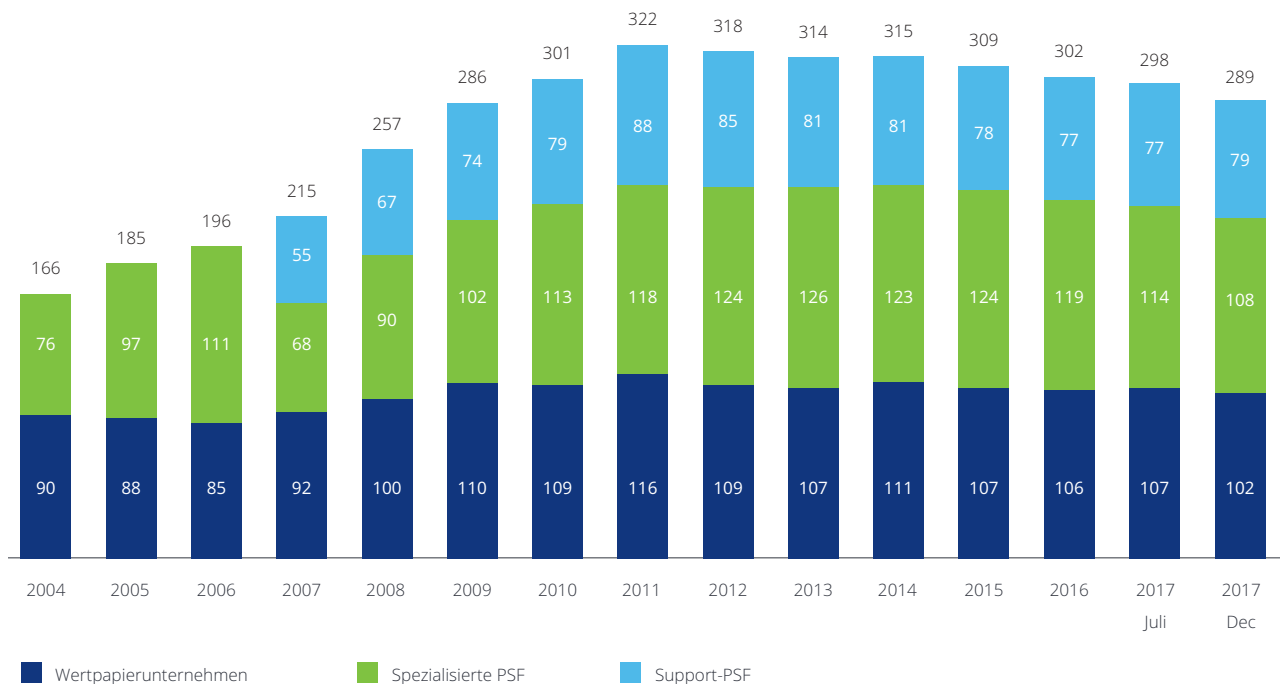
- Rund 16.632 Beschäftigte per Juni 2018, ein Anstieg von 23 Prozent seit 2009
- Spezialisierte PSF sind mit 37 Prozent am häufigsten vertreten, dicht gefolgt von Wertpapierunternehmen (35 Prozent) und Support-PSF (26 Prozent)
- PSF weisen eine Gesamtbilanzsumme von EUR 8,3 Milliarden per Dezember 2017 aus, bei einem Gesamtnettoergebnis von EUR 572 Millionen



## 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

### Aufteilung und Anzahl der PSF in Luxemburg



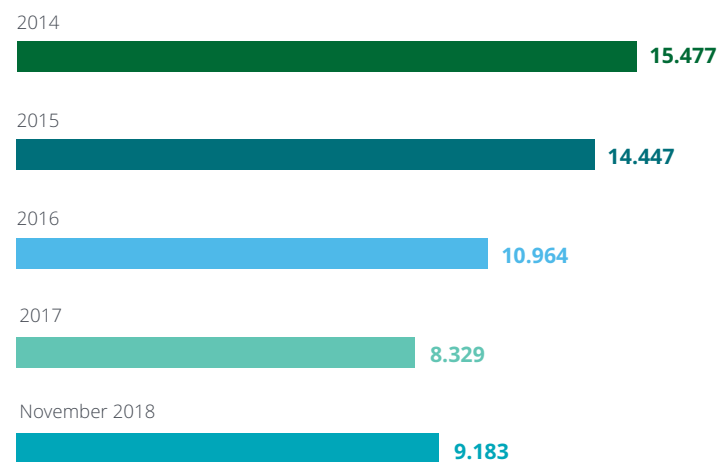
Quelle: CSSF



## 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 Zahlungswege (Blockchain)
- RegTech – Implementierung digitaler Lösungen im Bereich KYC und regulatorischer Berichterstattung
- Gewinnung geeigneter Mitarbeiter, insbesondere im IT Bereich

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



Quelle: CSSF



# Private Equity & Real Estate



## Fakten

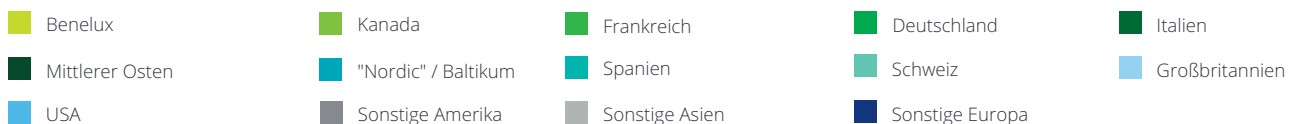
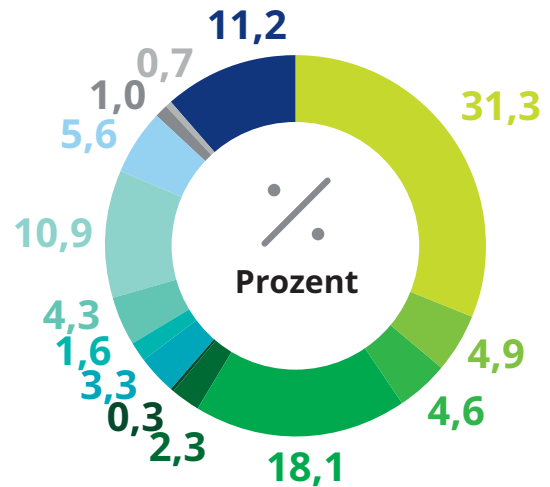
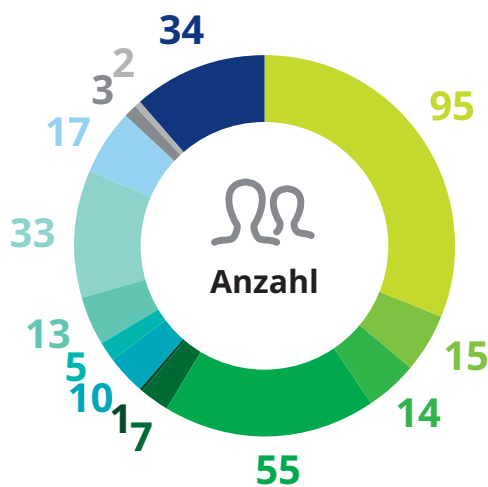
- Etablierter Standort für Private Equity, Immobilienfonds, Private Debt- und Infrastrukturfonds
- Mehr als 25.000 Holdingstrukturen (Tendenz: steigend)
- Investiert wird über unregulierte Formen wie die SOPARFI (Société de Participations Financières), oder regulierte Vehikel wie die SICAR (Société d'Investissement 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 größer als je zuvor
- 18 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

### Initiatorenherkunft luxemburgischer Real Estate Fonds

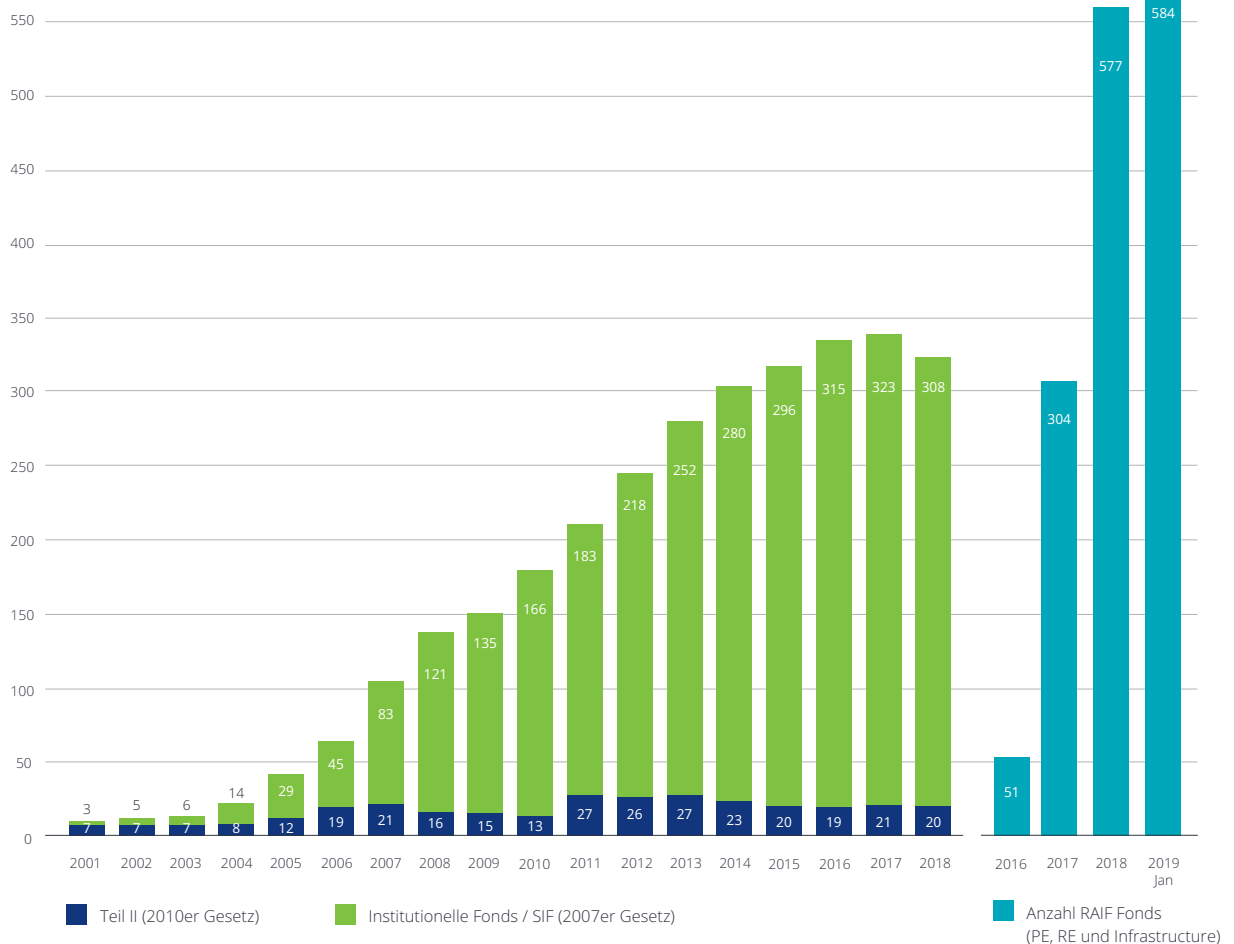




## Herausforderungen

- 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)
- Hohes Preisniveau erschwert die Allokation von Kapital
- Brexit
- CSSF-Rundschreiben 18/698: Anforderungen an Verwaltungsgesellschaften in Luxemburg und Überwachung delegierter Funktionen
- Digitalisierung und Blockchain

### Anzahl luxemburgischer Real Estate Fonds und RAIF (PE, RE und Infrastructure)





# Versicherungen



## Fakten

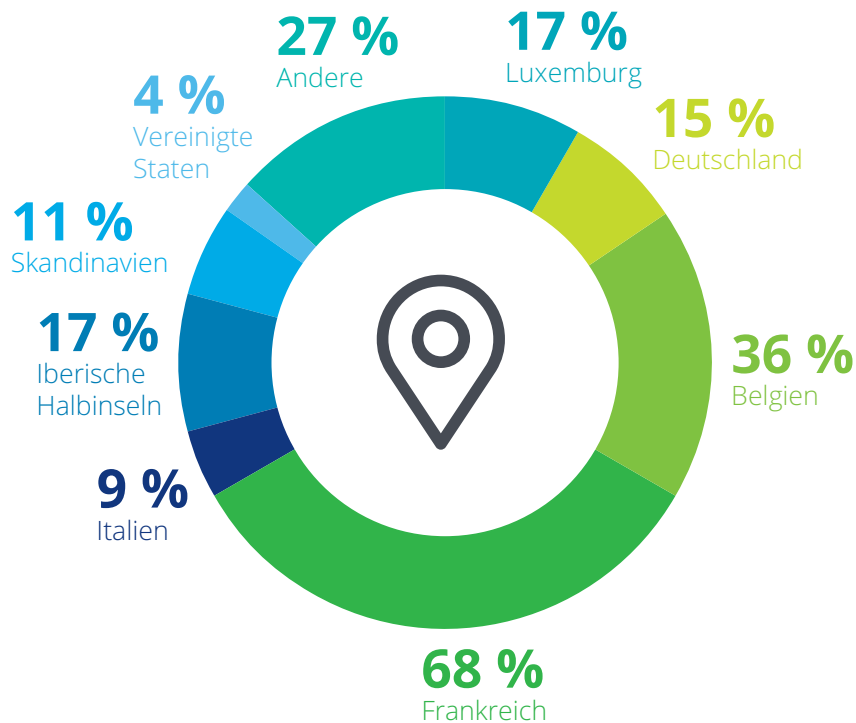
- Etablierter Standort für Versicherungen und Rückversicherungen – Europas führender Standort für Rückversicherungen (ca. 200 Gesellschaften in Ende 2018)
- Möglichkeit des grenzüberschreitenden Vertriebs – mehr als 80 Prozent der in 2017 gezahlten Prämien stammen aus dem EU-Ausland
- 7 Prozent der Rückversicherer sind deutschen Ursprungs
- Gesamt-Prämienaufkommen ca. EUR 37,6 Mrd. in 2017, davon EUR 10,9 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

### Rückversicherungsgesellschaften in Luxemburg – Herkunftsland der Muttergesellschaften



Quelle: CAA Rapport annuel 2016-2017



## Herausforderungen

- Implementierung der Vorgaben zur Distribution von Versicherungsprodukten („IDD“)
- Steuerreformen in den Europäischen Ländern
- 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

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



Quelle: CAA Rapport annuel 2017-2018



# 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

## Komponenten der luxemburgischen Cluster-Politik



**Automobilität**



**Gesundheitswissenschaften und -technologien**



**Kreativindustrie**



**Umweltinnovation**



**Material- und Fertigungsindustrie**



**IKT**



**Holz**

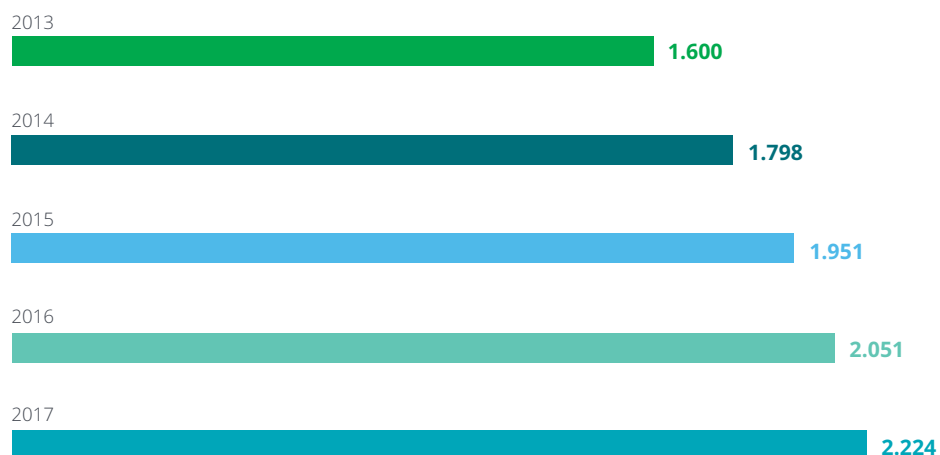




## Herausforderungen

- 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

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



Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2018



# 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
- Mehr als 220 Schiffe fahren unter der luxemburgischen Flagge – Potential für positive Entwicklung in der Zukunft
- Am luxemburgischen Flughafen wurden im Jahr 2017 insgesamt 938.000 Tonnen umgeschlagen – ein Plus von rund 17 Prozent im Vergleich zu 2016
- 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

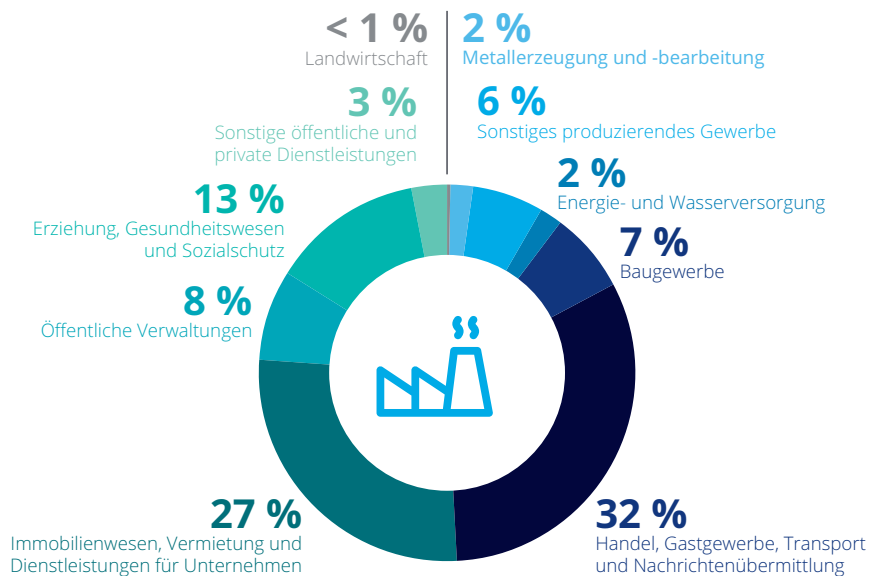
## Struktur der Bruttowertschöpfung Luxemburgs im Jahre 2018



**27%**  
Finanzwesen



**73%**  
Realwirtschaft

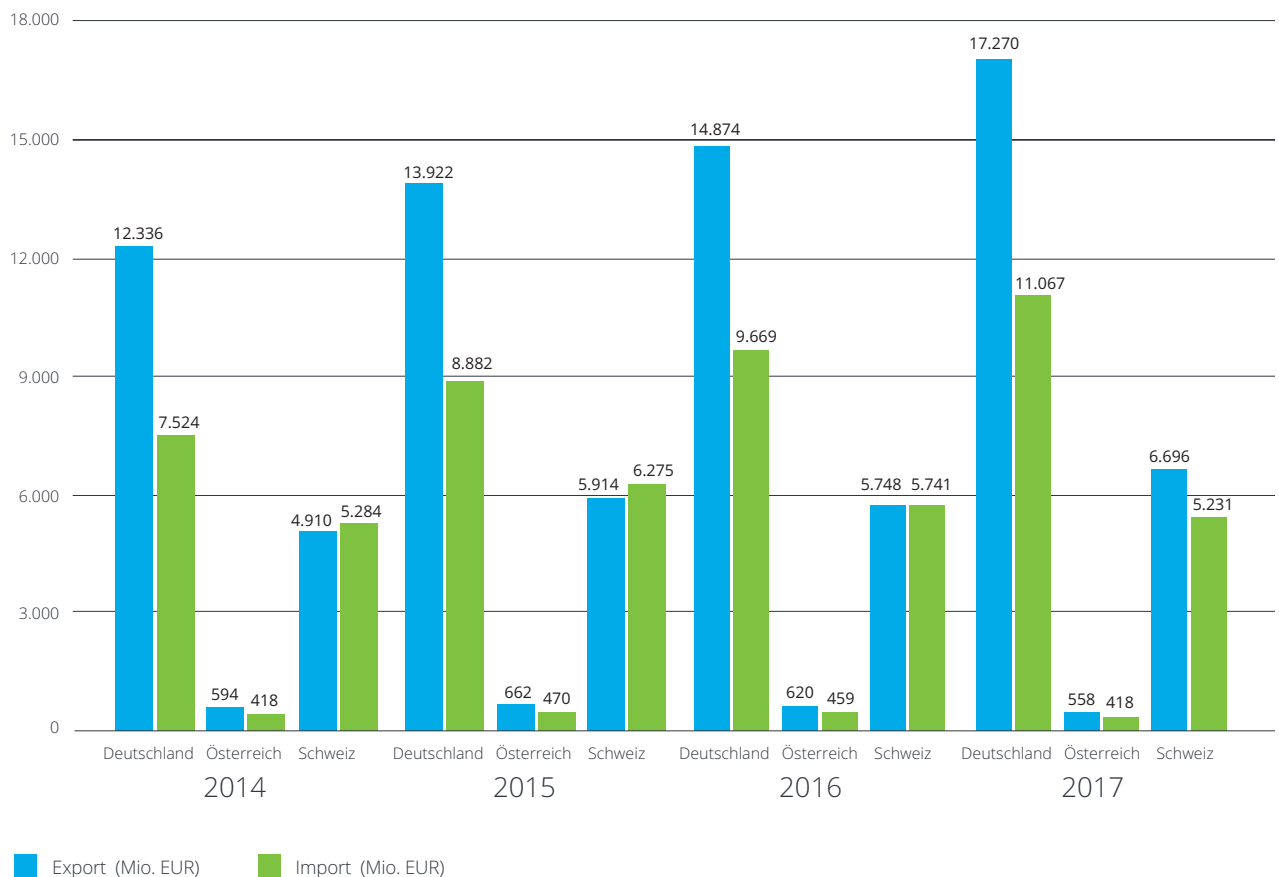




## Herausforderungen

- 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 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 4-Jahreszeitraum



Quelle: STATEC



# Gesundheitswesen & Biowissenschaften



## Fakten

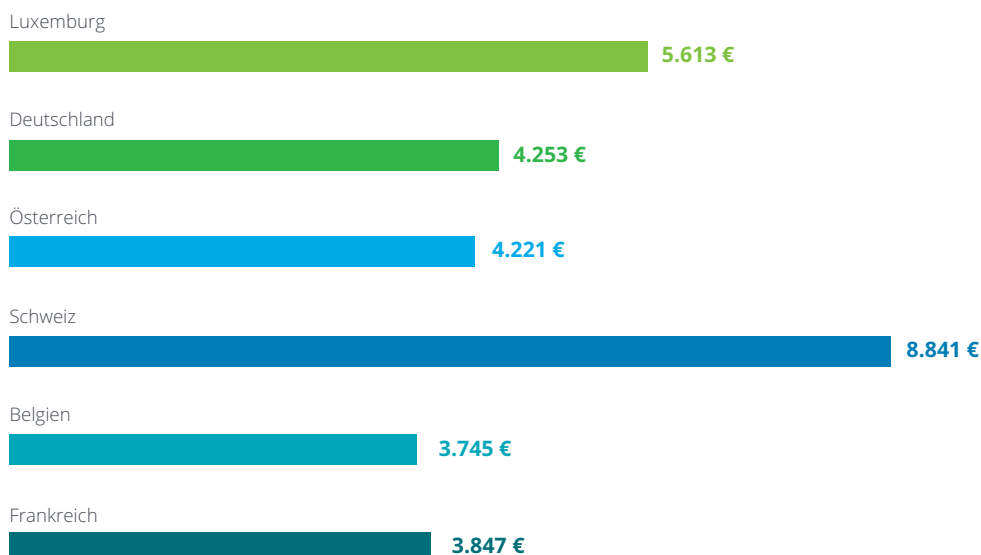
- Das luxemburgische Gesundheitssystem belegt entsprechend des 2018er Legatum Prosperity Index europaweit Platz eins und weltweit Platz zwei hinter Singapur
- Obligatorische Kranken- und Pflegeversicherung sorgt für eine universelle Absicherung der gesamten Bevölkerung
- Hohe Kosten des Gesundheitssystems werden durch hohe Beschäftigungszahl kompensiert und entsprechend sind die Arbeitnehmerbeiträge geringer als im Vergleich zu beispielsweise Deutschland
- Biotechnologie als eine der vier 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

## Gesundheitskosten je Einwohner 2016



Quelle: Eurostat

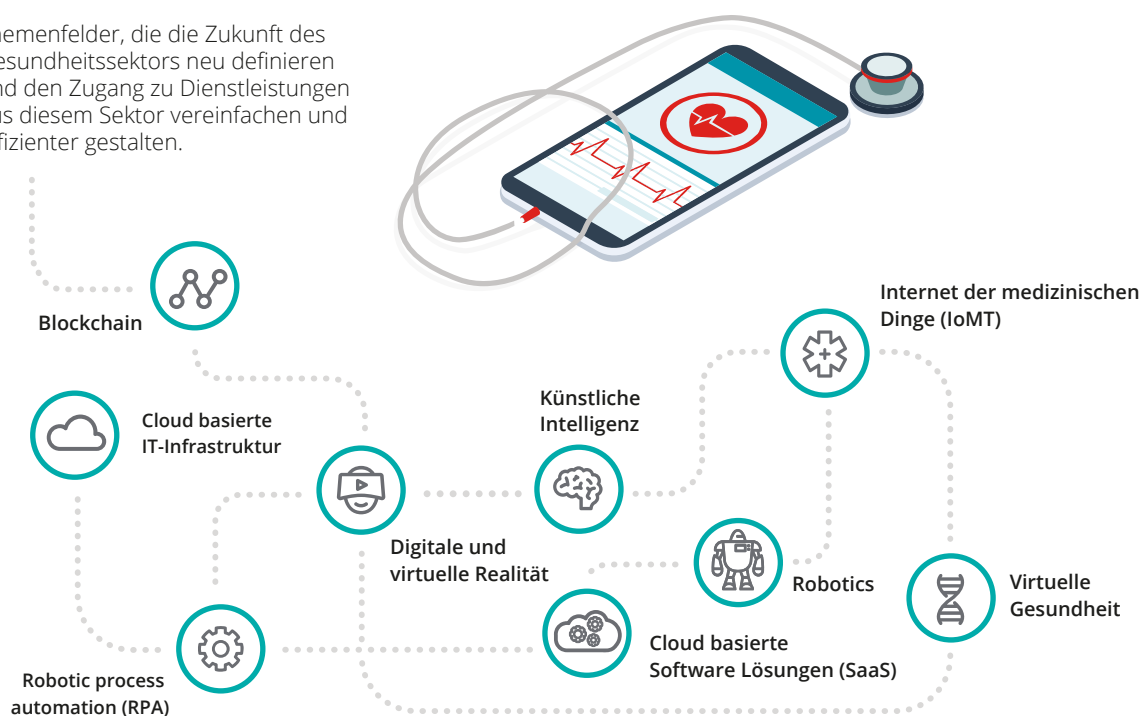


## Herausforderungen

- 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

## 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 Bezahlungssysteme, Cybersecurity und Datenmanagement



## Trends

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

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

## 23 verschiedene Routen nach Luxembourg 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 |                                 |



## Herausforderungen

- Wettbewerb, Kunden, Deregulierung und technologischer Fortschritt
- Kunden reorganisieren, Märkte erweitern und Infrastruktur aufbessern
- In Luxemburg ansässige Unternehmen in Luxemburg zu halten und neue für Luxemburg zu 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
- Click & collect – Zugriff nach Lieferung anhand von Packstationen
- Lückenschließung Breitbandzugang
- PSD2







# Wir für Sie

## Unser Dienstleistungsangebot

---



Wirtschaftsprüfung

56



Beratung

58



Steuern

62









Deloitte Luxemburg ist eine der größten Firmen in Luxemburg mit 2.300 Mitarbeitern, 100 Partnern und über 72 Nationalitäten. Internationalität gehört zu unserer DNA: Global gehört Deloitte zu einem der größten internationalen Unternehmensnetzwerke mit 286.000 Mitarbeitern in mehr als 150 Ländern. Mit unseren multikulturellen und mehrsprachigen Teams betreuen wir weltweit nationale und internationale Kunden.

Wir legen besonderen Wert auf das deutschsprachige Geschäft – seit 2011 arbeiten

wir in Luxemburg verstärkt mit deutschsprachigen Marktteilnehmern zusammen und bauen unsere Marktpresenz innerhalb unseres Netzwerkes sukzessive aus. Unser deutschsprachiges Team in Luxemburg besteht derzeit aus über 400 Mitarbeitern.

Wir haben für Sie 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

## Unsere deutschsprachigen Prüfungsexperten für Sie:

11

Réviseurs d'Entreprises  
Luxembourg (IRE)

6

Chartered Certified  
Accountants (ACCA)

3

Experts Comptables  
(OEC)

4

Deutsche Steuerberater

6

Deutsche Wirtschaftsprüfer

Unsere mehr als 110 hochqualifizierten deutschsprachigen Mitarbeiter in der Prüfung stehen unter der Leitung von insgesamt fünf luxemburgischen Réviseurs d'Entreprises, die alle zusätzlich 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 hinausgehend 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 Potential!**

Zielsetzung eines Performance Audit ist das Aufdecken von Verbesserungspotentialen 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. ●



# 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 Innenrevisionsspezialisten 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.

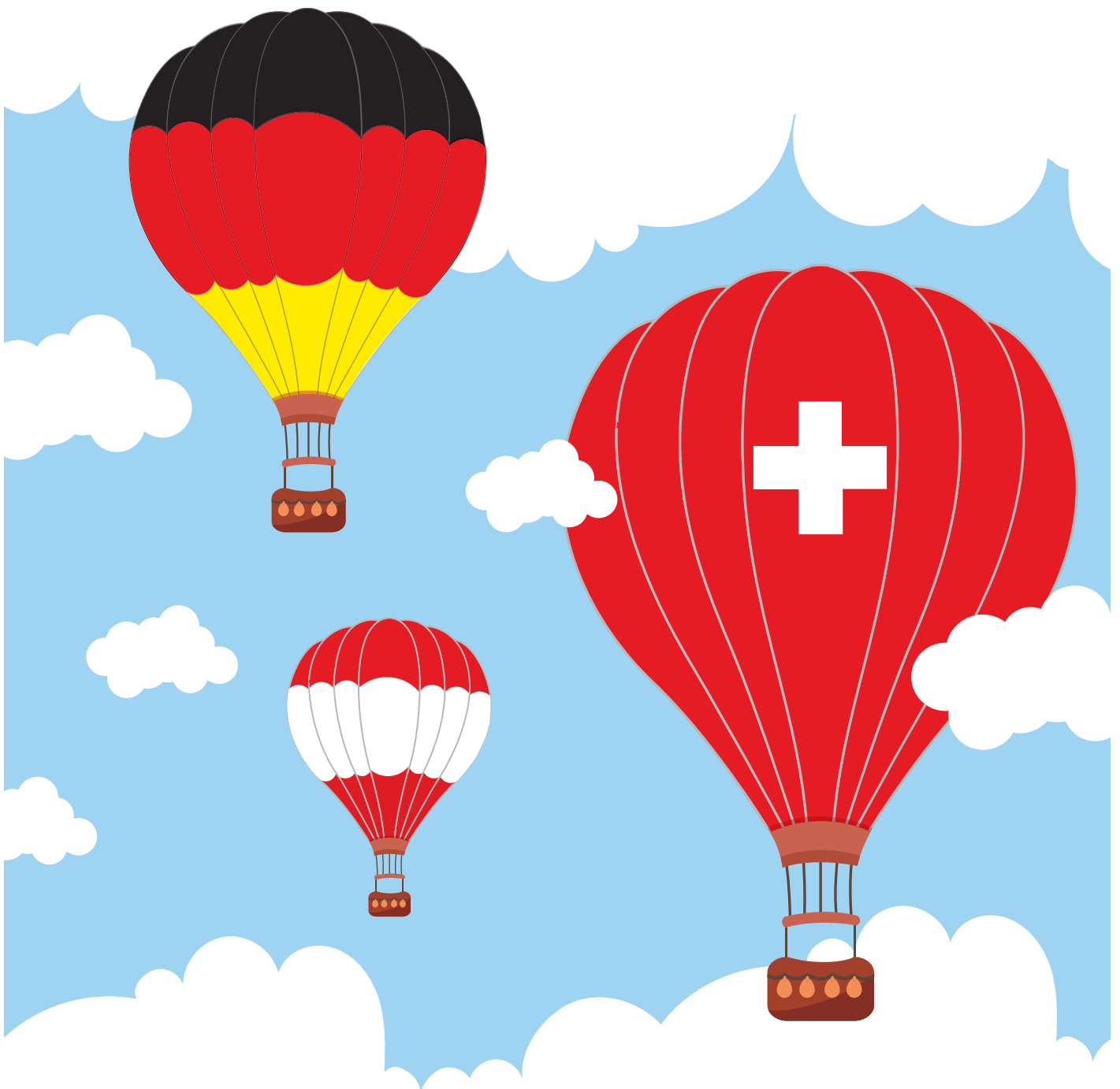
Wir bieten Dienstleistungen zur **Steuerberichterstattung für Private Banking Kunden** in neun Ländern an, sowohl in Luxemburg, als auch in der Schweiz.

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

Unser deutschsprachiges Steuerteam

- 10 Examen de fiscalité :  
A. Individual Income Tax
- 12 Examen de fiscalité :  
A. Value Added Tax
- 9 Examen de fiscalité :  
B. Corporate Income Tax
- 9 Examen de fiscalité :  
B. International Taxation
- 6 Examen de fiscalité : Cycle A
- 7 Examen de fiscalité : Cycle B
- 2 OECL - Ordre des experts comptables  
Luxembourg
- 4 Volljuristen

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, LL.M.) sowie unsere enge Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitgliedsfirmen des weltweiten Deloitte-Netzwerkes.

## Weiterentwicklung im Zeichen des sich wandelnden internationalen und nationalen Umfelds

### Ihr Unternehmen ist mit dem Wandel der internationalen und nationalen Steuerpolitik und Steuervorschriften konfrontiert?

Gruppeninterne Leistungsbeziehungen europäischer oder international agierender Unternehmensgruppen werden im Licht des Aktionsplans zur Bekämpfung der Gewinnverkürzung und Gewinnverlagerung der OECD (BEPS), des Brexit, der EU Richtlinie zur Bekämpfung der Steuervermeidung sowie deren Umsetzung ins Luxemburgische Recht neu zu bewerten und zu organisieren sein. Unsere Steuerexperten beschäftigen sich ausführlich mit den Veränderungen der Steuervorschriften in Luxemburg und den Auswirkungen auf Ihr Unternehmen. 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 Steuersparpotentiale 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

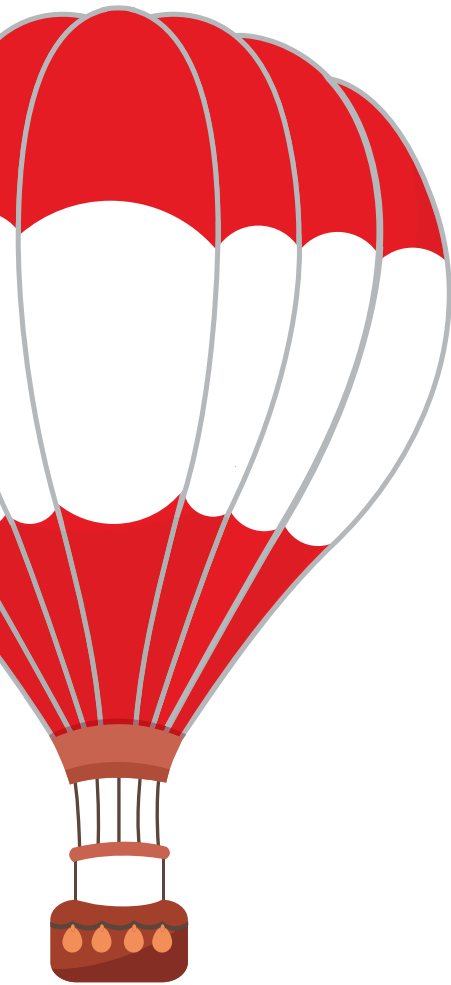
mit detaillierten Analysen, innovativen Tools (Digital Global Tool), der engen Zusammenarbeit mit Deloitte Büros aus anderen Ländern und verschiedenen an Ihr Unternehmen angepassten Vorschlägen für eine Restrukturierung. Egal in welcher Industrie Sie tätig sind, wir helfen Ihnen mit besonderen Fachkenntnissen 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.

#### 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

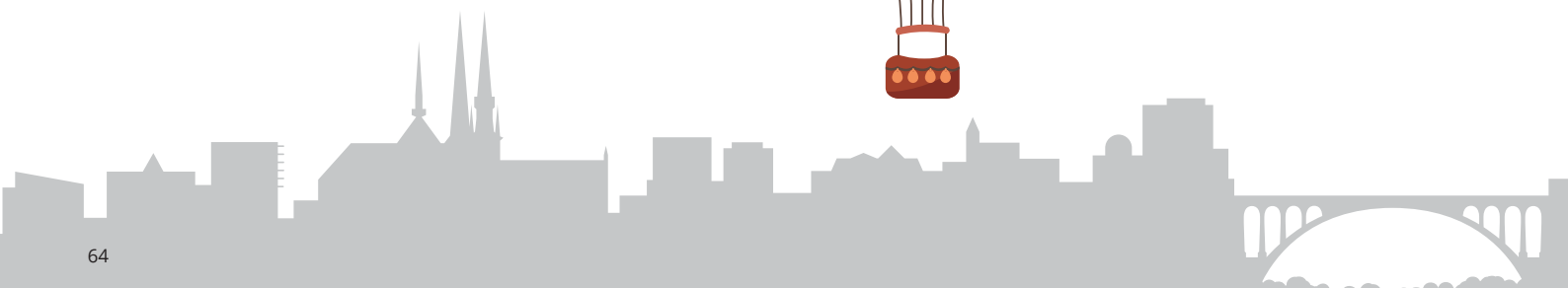
- Erstattung von zu Unrecht einbehaltenen Quellensteuern für Fonds, inklusive Kosten-Nutzen-Analysen, Unterstützung bei der Geltendmachung von Steuerrückforderungen sowie Überwachung der laufenden Rückforderungsverfahren
- Bereitstellung steuerlicher Daten von Fonds-Investoren (z.B. US Steuerreporting und deutsches Steuerreporting) 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, vermögende in Luxemburg oder im Ausland lebende Privatpersonen, sowie schnell wachsenden kleinen und mittelständischen Unternehmen bei der Bewältigung der besonderen Herausforderungen, denen sich Unternehmen mit diesen Eigentumsstrukturen stellen müssen, zu unterstützen.

Von innovativen Startups bis hin zu einigen der größten mittelständischen

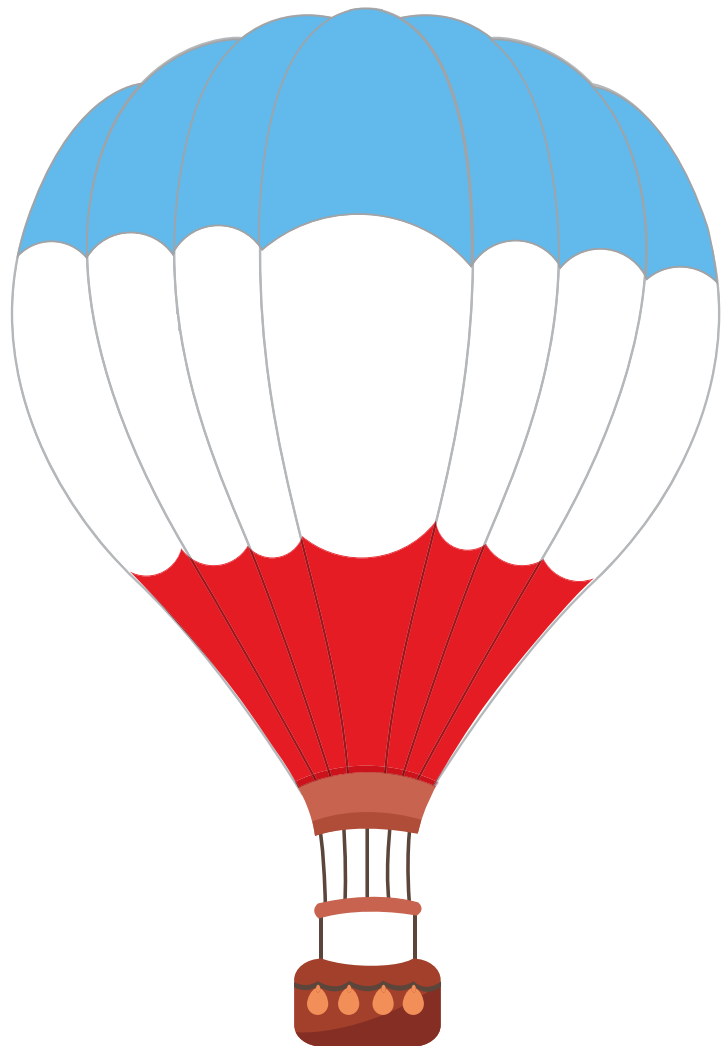


Unternehmen und Familienunternehmen in Privatbesitz - unsere Kunden erstrecken sich über alle Branchen in Luxemburg und Umgebung.

Dabei arbeiten wir eng mit Ihnen zusammen und beeinflussen den gesamten Lebenszyklus Ihres Unternehmens (z.B. Ihr Geschäft von Anfang an zu strukturieren, Beratung zu einer Vielzahl staatlicher Subventionen und Zuschüssen, Engagement in Forschung und Entwicklung, Aus- und Weiterbildung, Verbesserung des ökologischen Fußabdruckes, Wachstum zu finanzieren und voranzutreiben oder durch Exit-Strategien Gewinn zu generieren). Wir bieten außerdem:

- Hilfestellung in Form eines Family Office
- Unterstützung im Rahmen von Steuern und Sozialversicherung bei allen Compliance Anforderungen rund um das Thema Grenzgänger.
- Steuerliche Betreuung Ihrer Arbeitnehmer (z.B. entsandte Mitarbeiter) und der Geschäftsführung (z.B. durch steueroptimierte Optionspläne, Quellensteuererklärungen).
- Beratung bezüglich der Erbschaftsteuer ●

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!**

Sasha Baillie

Hans Stuckart

Alexander Fridhi

Nasir Zubairi

Christian Kratz

---

Kontaktieren Sie unser deutsches Team unter: [GBCstrategy@deloitte.lu](mailto: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



### Andreas Meier

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



### Luc Brucher

Partner - Healthcare & Public Sector Leader +352 451 454 704  
lbrucher@deloitte.lu



### Jan van Delden

Partner - Audit Risk Leader  
+352 451 452 114  
jvandelnden@deloitte.lu



### Martin Flaunet

Partner - Banking Leader  
+352 451 452 334  
mflaunet@deloitte.lu



### Tom Pfeiffer

Partner - CSR Leader  
+352 451 454 246  
topfeiffer@deloitte.lu



### Rainer Mahnkopf

Director  
+352 451 454 732  
rmahnkopf@deloitte.lu



### Harald Thul

Partner  
+352 451 453 467  
hthul@deloitte.lu



### Sascha Voigt

Senior Manager  
+352 451 454 146  
svoigt@deloitte.lu

## Tax



### Christian Bednarczyk

Partner - International Tax  
+352 451 454 467  
cbednarczyk@deloitte.lu



### Ralf Heussner

Partner - Transfer Pricing & Business Model Optimization  
+352 451 453 313  
rheussner@deloitte.lu



### Balazs Majoros

Partner - Cross-Border Tax & Transfer Pricing  
+352 451 453 047  
bmajoros@deloitte.lu



### Camilla Schott

Director  
+352 451 454 906  
cschott@deloitte.lu

## Advisory & Consulting



### Frank Lichtentähler

Partner - ACG  
+352 451 454 387  
flichtenthaeler@deloitte.lu



### Lou Kiesch

Partner - Financial Industry Solutions  
+352 451 452 456  
lkiesch@deloitte.lu



### Marco Lichtfous

Partner - Financial Services Strategy & Operations  
+352 451 454 876  
mlichtfous@deloitte.lu



### Michael Martin

Partner - Forensic & Restructuring  
+352 451 452 449  
michamartin@deloitte.lu



### Simon Ramos

Partner - Investment Management Consulting Leader  
+352 451 452 702  
sramos@deloitte.lu



### Joël Vanoverschelde

Partner - Advisory & Consulting Leader  
+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



### Hana Witzke

Director  
+352 451 452 240  
hwitzke@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. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://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 network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") 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 entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2019 Deloitte Tax & Consulting  
Designed and produced by MarCom at Deloitte Luxembourg.

**Deloitte Luxembourg**  
Grand Duchy of  
Luxembourg

Tel.: +352 451 451  
[www.deloitte.lu](http://www.deloitte.lu)