





# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	04
Digitalisierung und die luxemburgische Wirtschaft	06
Das Deloitte Greenhouse™	10
Wieso Luxemburg?	12
Luxemburg auf einen Blick	18
Interviews zum Thema Digitalisierung	20
Marktbereiche im Fokus	55
Unser Dienstleistungsangebot	75

# Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

Sind Sie gewappnet für ein neues, digitales Jahrzehnt? Wir sind bereit, Sie zu begleiten und freuen uns auf eine spannende Dekade, die in Luxemburg, Europa und weltweit erneut interessante Umbrüche mit sich bringen wird.

Digitalisierung ist aus dem heutigen Leben nicht mehr wegzudenken. Sie hat bereits grundlegende Veränderungen in allen Bereichen der Gesellschaft vorangetrieben. Von der Arbeitswelt und damit verbundenen digitalisierten Prozessabläufen, Kundenverbindungen oder der zunehmenden Datenverarbeitung bis hin zum Privatleben: die Art, wie wir miteinander kommunizieren, wie wir lernen oder unseren Alltag organisieren hat sich nachhaltig verändert und unterliegt einem kontinuierlichen Veränderungsprozess.

Wie immer birgt ein solcher Wandel Chancen und Herausforderungen, die wir in dieser siebten Ausgabe des „Deloitte Business Monitor – Luxemburger Wirtschaft kompakt“ beleuchten. Wie in den Ausgaben zuvor haben wir zahlreiche Interviews mit Branchenexperten geführt, und in diesem Jahr über den Stand der Digitalisierung in Luxemburg, über Transformationsstrategien und damit verbundene Herausforderungen gesprochen. Digitalisierung hat zunehmenden Einfluss auf Kundenbindungen, vor allem diejenigen, die mit einem Mobiltelefon groß geworden sind ("Digital Natives") müssen in einer zukunftsweisenden Firmenstrategie berücksichtigt werden. Dabei spielt das Vertrauen bei der digitalen Transformation nach wie vor eine zentrale Rolle.

Carlo Thelen von der Handelskammer Luxemburg leitet das diesjährige Thema mit einem Überblick über den Stand der Digitalisierung in der luxemburgischen Wirtschaft ein. Häufig angesprochene Themenbereiche in den nachfolgenden Interviews sind der Nutzen und die Weiterentwicklung von Robo Advisory, Blockchain sowie Cyber Security. Unsere Interviewpartner sehen Luxemburg dabei auf dem richtigen Weg, auch wenn es die ein oder andere Lösung noch zu finden gibt, zum Beispiel im Bereich Private Banking. Digitalisierung war auch ein Topthema auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos Anfang dieses Jahres. Cyber Security, FinTechs und die (Fort)bildung im digitalen Bereich wurden dort als zentrale Prioritäten für das Großherzogtum diskutiert. Es scheint, als trüge die 2013 von der Regierung ins Leben gerufene Initiative „Digital Lëtzebuerg“ Früchte. Luxemburg ist in verschiedenen aktuellen Studien in der Spitzengruppe: Platz 2 im weltweiten Vergleich des „Digital Readiness Index“ von Cisco, gleich nach Singapur. Im Bereich Startups gilt Luxemburg als das Land mit den besten Rahmenbedingungen. Auch nach dem „Digital Economy and Society Index“ der EU-Kommission gilt Luxemburg als High-Performing Country. Alles gute Gründe, das Thema Digitalisierung zum Schwerpunkt unserer Ausgabe zu machen.

### Technologie auch im Fokus der Anlageberater

Laut der Deloitte 2019 Asset Management Studie ist Technologie der Faktor, der die Wertschöpfungskette der Asset Manager innerhalb der nächsten drei Jahre am stärksten beeinflussen wird—dicht gefolgt von den Faktoren Personal und aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Einen Schwerpunkt bei den Investitionen wird nach Einschätzung der befragten Asset Manager in den nächsten drei Jahren die digitale Transformation bilden.

Um der rasanten Entwicklung und dem Innovationsbedarf von Unternehmen gerecht zu werden, haben wir auch bei Deloitte Luxemburg die Weichen neu gestellt: mit dem Deloitte Greenhouse™. In sorgfältig ausgearbeiteten Lab-Formaten werden auf innovative, kooperative und kreative Weise in kürzester Zeit relevante Lösungen erzielt—sogenannte „Breakthroughs“. Die Forschung zeigt, dass diese Art der experimentellen Problemlösung zu effektiveren und nachhaltigeren Lösungen führt.

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

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

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Mit besten Grüßen



**Andreas Meier**

Audit Partner und German Business Leader

# Digitalisierung und die luxemburgische Wirtschaft





Die digitale Transformation stellt die luxemburgische Wirtschaft und die Arbeitswelt vor grundlegende Veränderungen. Als Treiber von Innovationen und Produktivität setzt die Digitalisierung nämlich immer fortschrittlichere technische Maßstäbe. Zahlreiche digitale Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ermöglichen es zum Beispiel, dass Produktions- und Arbeitsprozesse über die Digitalisierung hinaus auch immer weiter miteinander vernetzt werden. Diese Entwicklungen haben weitreichende Konsequenzen für unternehmensstrategische Entscheidungen in ganzen Wirtschaftsbereichen, aber auch für die Arbeitsorganisation und die Qualifikationsanforderungen der Arbeitnehmer.



**Carlo Thelen**  
CEO / Director General,  
Handelskammer Luxembourg

#### **Stand der Digitalisierung in 2019 – Ein Überblick**

Laut dem «Digital Economy and Society Index» (DESI) 2019 der EU-Kommission, welcher die Fortschritte der 28 EU-Länder in ihrem wirtschaftlichen und sozialen Digitalisierungsprozess vergleicht, liegt Luxemburg an sechster Stelle. Mit einem Gesamtergebnis von 61,8 (EU-Durchschnitt 52,5) wird das Großherzogtum somit als «High-Performing Country» eingestuft.

Besonders im Bereich der Konnektivität kann Luxemburg hier beachtliche Ergebnisse (2. Rang<sup>1</sup>) vorweisen, aber auch im Bereich der Arbeitskräftekenntnisse (3.), wo der Anteil an ICT-Spezialisten 5 Prozent erreicht (3,7 Prozent in der EU), der Internetnutzung durch Haushalte (6.) oder beim Prozentsatz der Unternehmen, welche Megadaten nutzen (7.). Dagegen weist Luxemburg noch einige Defizite beim Thema Online-Verkauf auf (18.), wobei jedoch über die letzten Jahre hier eine vielversprechende Entwicklung zu beobachten ist. Auch im Bereich der

E-Health-Dienste (12.), des Austauschs von medizinischen Daten (18.) und der elektronischen Verschreibungen (23.) besteht noch Potenzial für Verbesserungen.

Dies zeigt, dass die Digitalisierung und ihre Auswirkungen ein Thema sind, welches breit und prospektiv gedacht werden muss. In dieser Hinsicht hat Luxemburg große Anstrengungen über die letzten Jahre unternommen, angefangen mit strategischen Studien, welche auf nationaler Ebene durchgeführt wurden. ➔

1. Im Folgenden zeigen die Nummern in Klammern den jeweiligen Rang des Digital Economy and Society Index an

### **Die digitale Transformation als Chance für die Wirtschaft und Arbeitswelt**

Luxemburg hat die Weichen für ein neues Wirtschaftsmodell mit der strategischen Studie zur „Dritten Industriellen Revolution“ gestellt, indem die Initiatoren der Studie— die Handelskammer Luxemburg, das Wirtschaftsministerium und IMS Luxemburg—offen die Frage des Wirtschaftsmodells der Zukunft gestellt haben. Ziel dieser Studie war es, eine nachhaltige Zukunftsvision für unsere Wirtschaft zu erstellen. Die Studie zeigt ganz klar, dass die Digitalisierung, als Treiber einer ressourcenschonenden Art zu wirtschaften, hier eine große Chance darstellt.

Eine zweite Studie im Auftrag des Arbeitsministeriums, der Arbeitnehmerkammer und der Handelskammer, „Arbeiten 4.0 – Chancen und Herausforderungen für Luxemburg“, legte den Fokus auf die Entwicklung und möglichen Auswirkungen der Digitalisierung auf die luxemburgische Arbeitswelt. Die Herausforderungen und Chancen dieser Entwicklungen im luxemburgischen Kontext wurden thematisiert, um den sozialen Dialog durch das Aufzeigen von politischen und betrieblichen Handlungsfeldern zu fördern.

In dieser Studie wurde festgestellt, dass je nach Sektor und Tätigkeitsstruktur, die Auswirkungen ganz unterschiedlich ausfallen können. Deshalb ist es grundsätzlich wichtig zwischen der Automatisierung der Arbeit (Berufe mit manuellen Routinetätigkeiten, wo menschliche Tätigkeiten durch einen Computer/Roboter übernommen werden) und ihrer Flexibilisierung (von analytischen, interaktiven und manuellen nicht-Routinetätigkeiten, welche es Arbeitnehmern erlaubt, unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten) zu unterscheiden.

Aufgrund der Einstufung als „High Performing Country“ befindet sich Luxemburg in einer vielversprechenden Ausgangslage, was die Digitalisierung betrifft. Zudem ergeben sich dadurch zahlreiche Chancen für die luxemburgische Wirtschaft.

Zum einen werden durch die Automatisierung einige Berufe körperlich weniger anstrengend sein, und zum anderen bietet die Digitalisierung durch eine flexiblere Arbeitsorganisation neue Möglichkeiten für eine bessere Abstimmung zwischen Berufs- und Privatleben. Da Flexibilisierung vor allem bei Dienstleistungstätigkeiten von Relevanz ist, kommt Luxemburg in erster Linie sein hoher Dienstleistungsanteil zugute.

Durch die Branchenstruktur der Wirtschaft zeichnet sich außerdem die Tätigkeitsstruktur der Beschäftigten durch einen hohen Anteil intellektueller sowie sozialer Tätigkeiten aus. Dies begünstigt daher eine komplementäre Nutzung digitaler Technologien, wo hingegen Arbeitsplatzverluste durch Automatisierung nur in geringem Maße zu erwarten sind.

Zudem weist das DESI darauf hin, dass bei Kategorien wie der Digitalisierung öffentlicher Dienste oder der Nutzung digitaler Technologien in kleinen und

Aufgrund der Einstufung als „High Performance Country“ befindet sich Luxemburg in einer vielversprechenden Ausgangslage, was die Digitalisierung betrifft.

mittleren Unternehmen (KMU)—  
beispielsweise im Online-Handel—  
noch deutlich Luft nach oben bleibt.

Vor allem stellt die Digitalisierung aber eine große Chance für die zahlreichen Arbeitnehmer dar, welche jeden Tag zum Arbeiten ins Großherzogtum einpendeln. Um hier die Chancen zu nutzen, werden allerdings einige steuerliche Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, denn Telearbeit ist zurzeit nur in begrenztem Umfang möglich.

### **Qualifikationsanforderungen im Wandel**

Durch das Aufkommen neuer alternativer Arbeitsformen, aber auch aufgrund des anstehenden Wandels der Qualifikationsanforderungen, fallen die Herausforderungen für Luxemburg durchaus zahlreich aus.

In erster Linie gilt es nötige Kompetenzen zu fördern. Diese betreffen hauptsächlich drei Bereiche: spezielle IKT-Fähigkeiten, welche die Produktion und Weiterentwicklung digitaler Technologien und Dienste ermöglichen, grundlegende digitale Kenntnisse, und komplementäre Fähigkeiten, um mit den Veränderungen der digitalen Arbeitsprozesse Schritt zu

halten. Dazu gehört zum Beispiel das Analysieren der zunehmenden Menge an Daten. Diese Anforderungen setzen Anstrengungen in Handlungsfeldern wie Erstausbildung, beruflicher Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch dem Anwerben von Talenten voraus.

Infolge der Entwicklung der plattformbasierten Erwerbsarbeit scheinen Reformen der sozialen Absicherungssysteme unumgänglich.

Zuletzt wird uns auch das Thema Datenschutz beschäftigen. Hier wird es vor allem wichtig sein, einen Kompromiss zwischen, einerseits, der Wahrung der Privatsphäre und, andererseits, den Chancen des Big-Data, zu finden.

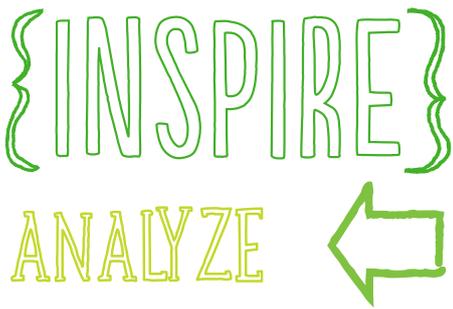
### **Hilfestellungen zur digitalen Transformation in Unternehmen**

Um die Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung zu begleiten, stellt die Handelskammer Luxemburg den Unternehmen zahlreiche Förderprogramme zur Verfügung. So bietet das House of Training heute mehr als 70 digitalisierungsorientierte Trainingsmodule an.

Zusätzlich bietet sie den Unternehmen kostenfreie Workshops wie das „GO DIGITAL Programm“ des House of Entrepreneurship an. In diesem Zusammenhang werden die (angehenden) Unternehmer auch in strategischen Feldern ausgebildet und verlassen das Training so mit ausreichender Anweisung, um digitale Instrumente selbst einzurichten.

Abschließend möchte ich festhalten, dass die digitale Revolution zweifellos im Gange ist. Sie definiert die Spielregeln in einer sich schnell verändernden Welt neu. Daher ist es für die luxemburgische Wirtschaft und seine Unternehmen wichtig, die Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung gewissenhaft fortzusetzen und Innovationen voranzutreiben, sei es bei der Kommunikation, öffentlichen Fördermaßnahmen an KMUs, oder der Ausbildung. ●





# Das Deloitte Greenhouse™



**Marc Sniukas**  
Director – Innovation,  
Deloitte Luxemburg

## Was war der Grund, das Greenhouse zu errichten?

Die Welt ist im Wandel – der Status quo unterliegt signifikanten Veränderungen in nahezu jeder Branche. Unsere Kunden sehen sich konfrontiert mit neuen Mitbewerbern, Änderungen in der Demographie und Modellen zum Einsatz Ihrer Talente und allem voran: digitalen Disruptoren. Hinzu kommen selbstbewusste Konsumenten und eine Änderung in der Art und Weise wie Vermögen genutzt werden, eine Fülle an Daten gepaart mit einem Mangel an qualitativen Einblicken sowie Kosten- und Wettbewerbsdruck.

Diese sich wandelnde Umgebung stellt Unternehmen und deren Geschäftsmodell vor große Herausforderungen.

## Welchen Beitrag kann das Greenhouse leisten, Unternehmen bei diesen Herausforderungen zu unterstützen?

Wir begleiten unsere Kunden auf ihrem Weg, den ganz individuellen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Wir bieten frische Ideen, neue Ansätze und innovative Technologien zur Lösung komplexer Herausforderungen mit Hilfe

sogenannter „breakthrough solutions“.

Das Greenhouse ist so konzipiert, dass es Menschen zusammenführt und über multilateralen Austausch Entscheidungen hervorbringt, die zu schnellen, effektiven und innovativen Lösungen für ihre Herausforderungen führen. Unser Greenhouse kombiniert dabei eine ganz spezielle physische Umgebung mit kreativen Formen zur Vermittlung von relevanten Inhalten, unterstützt von modernster Technologie.

Dieses Konzept unterstützt Sie, Ihr Unternehmen in dem sich ständig wandelnden Umfeld erfolgreich zu navigieren.

## Was genau kann man sich unter dem Greenhouse vorstellen?

Das Greenhouse ist ein Ort, an dem man in außergewöhnlicher Atmosphäre in Teams die jeweiligen Herausforderungen gemeinsam erkundet. Das Greenhouse ist aber mehr als ein innovativer Ort mit variablem Raumkonzept. Das Greenhouse beinhaltet eine von uns speziell entwickelte Methode zum Design und zur Durchführung sogenannter „Labs“. Labs sind



Create &  
PROTOTYPE

hoch interaktive, praktische, kollaborative Arbeitsgruppen, in denen Lösungen im Team erarbeitet werden.

**Zu welchen Themenkomplexen sind Labs verfügbar?**

Labs sind zum Beispiel für die Themenkomplexe Strategie und Innovation verfügbar. Die Welt wird nicht mehr einfacher werden und in einem entsprechenden Lab werden Lösungen für den Umgang mit komplexen Sachverhalten erarbeitet. In einem Lab für den Bereich

Innovation geht es darum, alte Denkmuster zu verlassen und Raum für echte neue Ideen zu schaffen. Weitere Labs sind beispielsweise für die Themen Analytics & KI und Transformation verfügbar. Ich möchte an dieser Stelle hervorheben, dass es bei den Labs immer darum geht, die individuellen Herausforderungen anzugehen. Entsprechend sind wir in der Lage die Labs ganz spezifisch auf die Bedürfnisse unserer Kunden auszurichten.



**Get inspired!**  
Deloitte Greenhouse™

Das Greenhouse beinhaltet eine von uns speziell entwickelte Methode zum Design und zur Durchführung sogenannter „Labs“. Labs sind hoch interaktive, praktische, kollaborative Arbeitsgruppen, in denen Lösungen im Team erarbeitet werden.



# 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 (22,6 Prozent), oder auch Immobilienwesen, Vermietung und Dienstleistungen für Unternehmen (19,8 Prozent). Zusätzlich zählt der Sektor der sonstigen nicht-finanziellen Industrien (31,1 Prozent) unter anderen die Bereiche Erziehung, Gesundheitswesen und Sozialschutz (10,6 Prozent), Baugewerbe (5,4 Prozent), Metallherstellung und -bearbeitung und sonstiges produzierendes Gewerbe (5,6 Prozent).

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) 2018 beläuft sich auf 58,9 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 ist Luxemburg im Private Banking nach wie vor führend. In der Versicherungsbranche hat sich Luxemburg zu dem führenden Standort in Europa für Rückversicherungen entwickelt.

Zur wirtschaftlichen Stabilität und Innovation tragen neben der Finanzbranche auch verschiedene Industrien außerhalb dieses Sektors bei: Mit der von Politik und Wirtschaft ins Leben gerufenen Cluster-Initiative fördert das Großherzogtum 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 sich mehrere öffentliche und europäische Institutionen sowie diverse Unternehmen ihre Datenzentren im Großherzogtum angesiedelt. 



### Politische Stabilität

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

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

### Qualität und Diversität

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

Die Universität Luxemburg bildet Studenten aus 125 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 mit etwa 170 verschiedenen Nationalitäten 47,5 Prozent der luxemburgischen Bevölkerung. Diverse Kulturen und Glaubensgemeinschaften leben friedlich Seite an Seite. Zudem ermöglicht das multilinguale und multikulturelle Umfeld, dass hier ansässige Firmen ihre Dienstleistungen für Kunden in deren Muttersprache erbringen können.

#### Tor zu Europa

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

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

#### Deutsch-luxemburgische Beziehungen

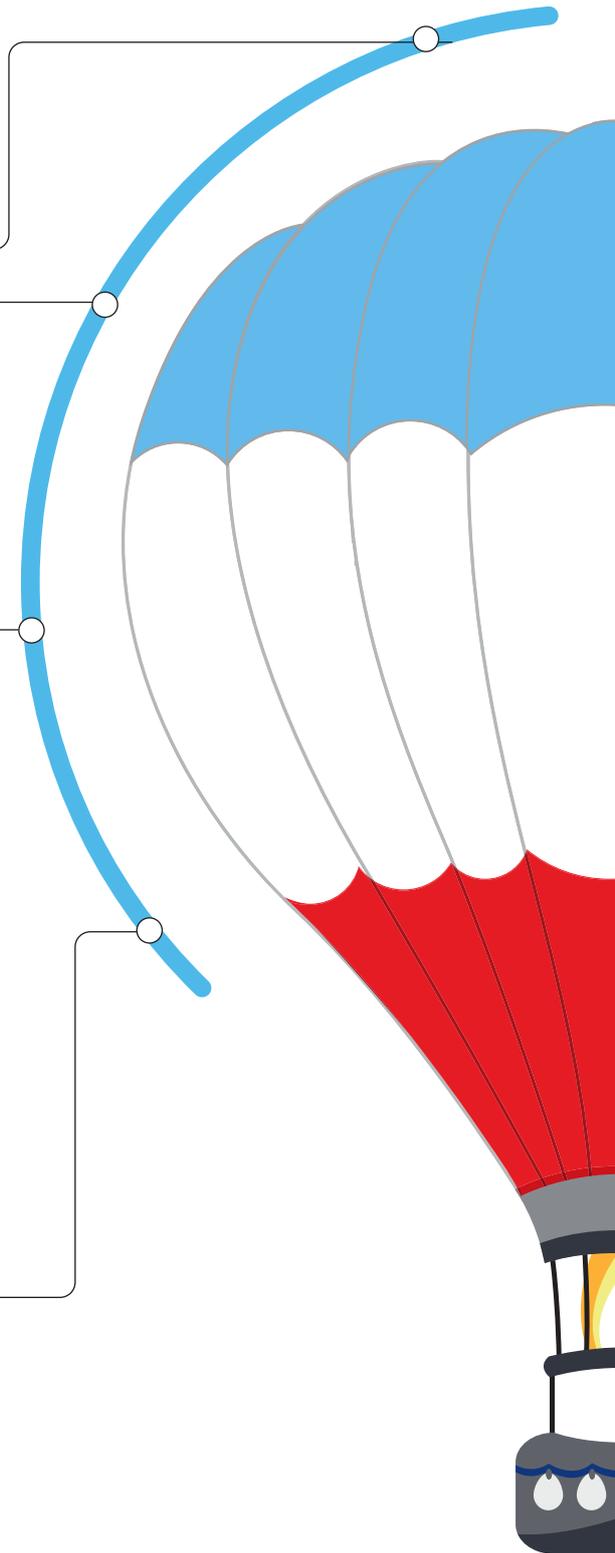
Das Großherzogtum steht seinen deutschsprachigen Nachbarn sehr nah. Die Deutsch-Luxemburgische Wirtschaftsinitiative (DLWI) mit Sitz in Luxemburg agiert als branchenübergreifende Wirtschaftsvereinigung im Interesse des deutsch-luxemburgischen Wirtschaftsverkehrs. Erklärtes Ziel ist es, die Beziehungen und

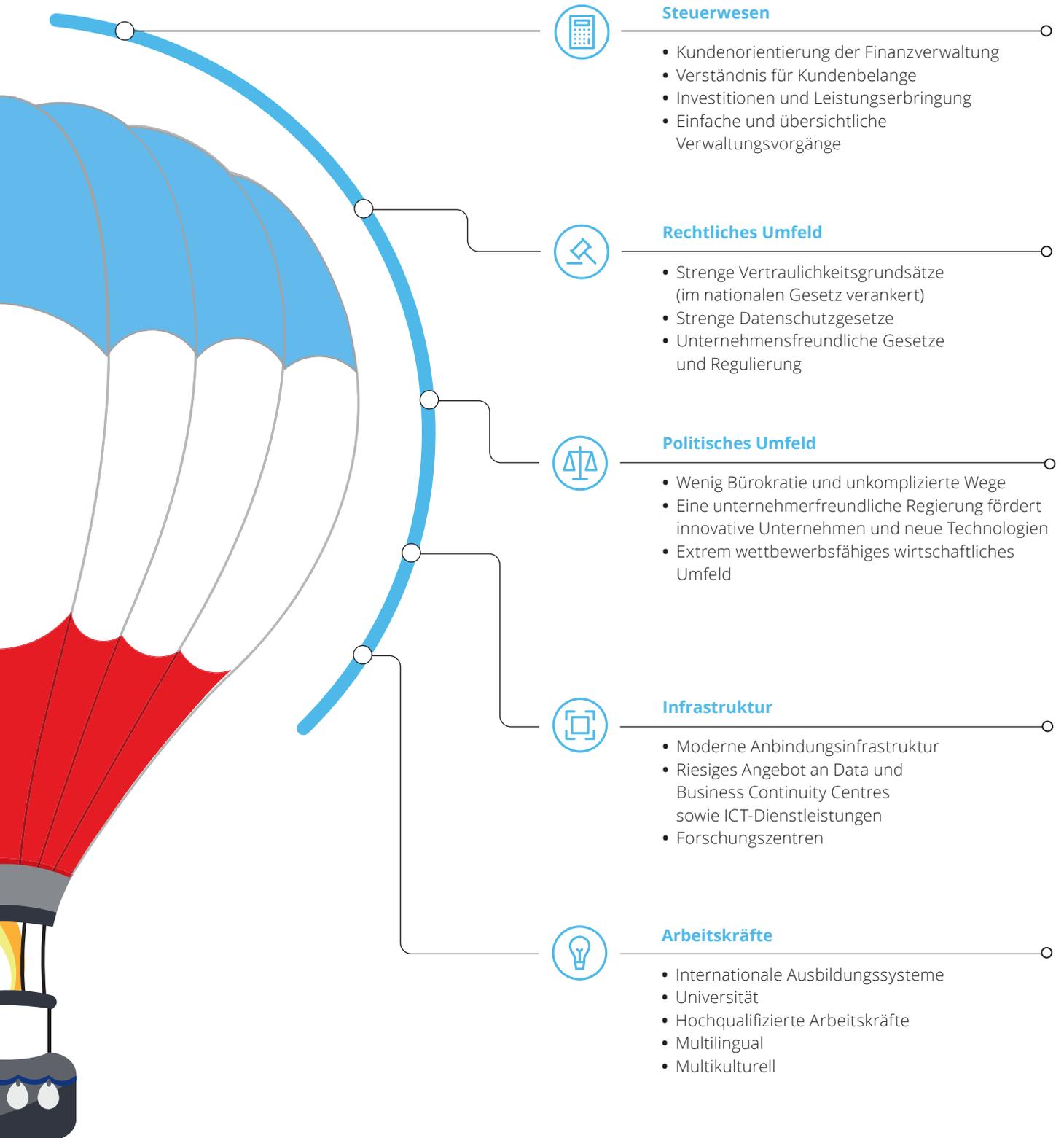
die Zusammenarbeit zwischen deutschsprachigen, am Wirtschaftsstandort Luxemburg geschäftstätigen Unternehmen und dem luxemburgischen Staat zu fördern. Darüber hinaus wird mittels diverser Veranstaltungen ein Informationsaustausch zwischen deutschsprachigen, in Luxemburg ansässigen Berufstätigen angeregt und das Aufbauen von Netzwerken mit anderen Organisationen am Standort ermöglicht. Der in Berlin von deutschen und luxemburgischen Unternehmen gegründete Business Club Luxemburg verfolgt ein ähnliches Ziel. Beide Organisationen veranstalten regelmäßig Vorträge, Unternehmenspräsentationen und Symposien zu aktuellen unternehmensrelevanten Wirtschaftsthemen sowie Networking-Veranstaltungen in lockerer Atmosphäre. Der Dialog zwischen Vertretern aus Politik und Wirtschaft erhält so seine kontinuierliche Dynamik und bildet letztendlich die Basis für die Arbeit der DLWI und des Business Club Luxemburg. ●

Der Dialog zwischen Vertretern aus Politik und Wirtschaft erhält so seine kontinuierliche Dynamik und bildet letztendlich die Basis für die Arbeit der Deutsch-Luxemburgischen Wirtschaftsinitiative (DLWI) und des Business Club Luxemburg.

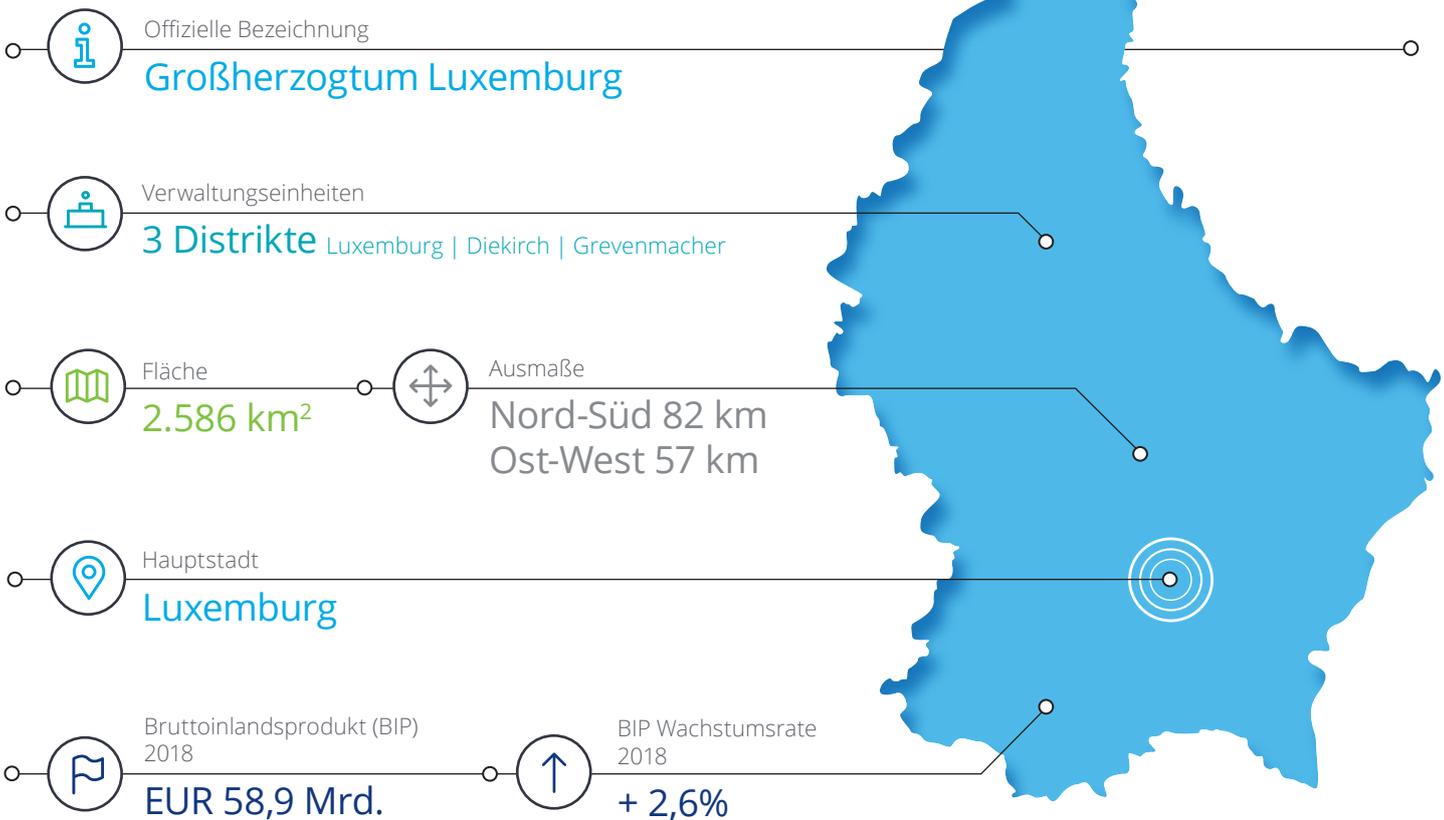
Luxemburg bietet mit seiner geographisch zentralen Lage einen wichtigen Standortvorteil für international agierende Unternehmen.

-  **Standort**
  - Mitten im Herzen von 27 Nationen der EU-Wirtschaftsgemeinschaft
  - Wichtige Hauptstädte binnen 2 Stunden erreichbar
  - Zugang zu einem Markt mit 500 Millionen Verbrauchern
  - Hocheffektives Logistikzentrum
-  **Umwelt**
  - Neutral und sicher
  - Rechtsrahmen fördert einen sozialen und umweltgerechten Ansatz
  - Regionale Initiativen für den Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung
-  **Kultur**
  - Eine bunte und mehrsprachige Kultur
  - Mehrere Forschungs- und Entwicklungsinitiativen
-  **Europäische Institutionen**
  - Viele Europäische Institutionen sind in Luxemburg ansässig: Europäische Investitionsbank, Europäisches Parlament, Europäische Kommission, Europäischer Investitionsfonds, Europäischer Rechnungshof, Europäischer Gerichtshof, Europäische Staatsanwaltschaft





# Luxemburg auf einen Blick

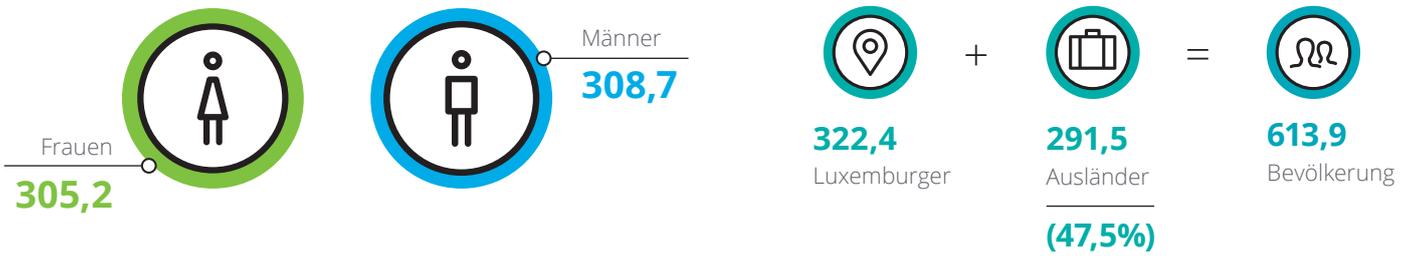


- **Regierungsform**  
Konstitutionelle, parlamentarisch-demokratische Monarchie
- **Staatsoberhaupt**  
S.K.H. Großherzog Henri
- **Regierungschef**  
seit dem 4. Dezember 2013 Xavier Bettel

- **Landessprache**  
Luxemburgisch (Lëtzebuergesch)
- **Verwaltungssprachen/ Amtssprachen**  
Deutsch, Französisch, Luxemburgisch
- **Währung**  
€

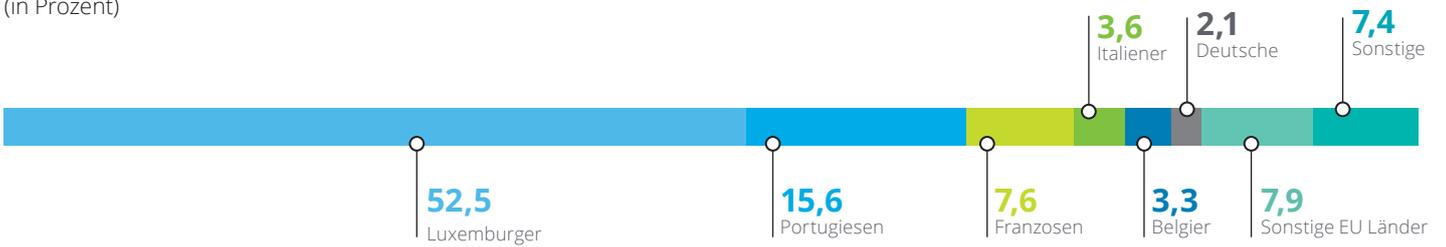
### Bevölkerung insgesamt

Schätzung 1. Januar 2019 (in 1.000)

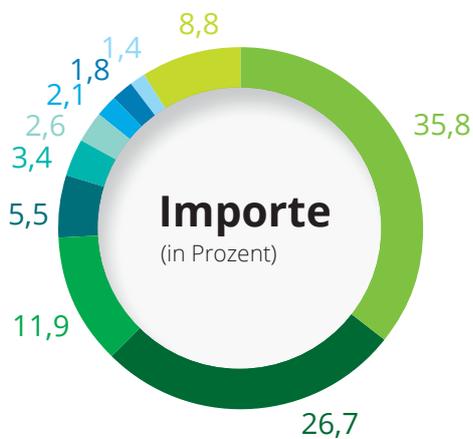


### Anteile der verschiedenen Nationalitäten in der luxemburgischen Bevölkerung

(in Prozent)



### Import/Export 2019



- Belgien
- Deutschland
- Frankreich
- Niederlande
- USA
- Spanien
- Italien
- Japan
- Großbritannien
- Polen
- Sonstige Länder

Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2019



# Interviews

Interview mit Maria Löwenbrück <i>Union Investment Luxembourg S.A.</i>	22
Interview mit Thomas Fehr <i>Bank Julius Bär Europe S.A.</i>	26
Interview mit Martin Müller <i>DekaBank Deutsche Girozentrale</i>	30
Interview mit Frank Krings <i>Deutsche Bank Luxembourg S.A.</i>	34
Interview mit Ulrich Juchem <i>DZ PRIVATBANK</i>	38
Interview mit Achim Welschoff <i>Hauck &amp; Aufhäuser Fund Services S.A.</i>	42
Interview mit Gilles Delattre <i>LuxairGroup</i>	46
Interview mit Sean O'Driscoll <i>Universal-Investment-Luxembourg S.A.</i>	50

# Interview mit Maria Löwenbrück

Geschäftsführendes Verwaltungsratsmitglied,  
Union Investment Luxembourg S.A.



**Hier mehr  
Informationen**  
zu Maria  
Löwenbrück  
und Union  
Investment  
Luxembourg S.A.

## Wie positioniert sich Ihr Unternehmen zum Thema Digitalisierung?

Unser Geschäftsansatz, der sicherlich entscheidend zu unserem bisherigen Erfolg beigetragen hat, bestand immer darin, Potenziale und Chancen frühzeitig zu erkennen und für unser Geschäft zu nutzen. Hierzu gehören die Chancen, die digitale Technologien und die digitale Transformation mit sich bringen. Wir arbeiten seit einigen Jahren in verschiedenen Bereichen entlang der gesamten Wertschöpfungskette intensiv daran, diese Chancen wahrzunehmen.

## Was ist der Einfluss der Digitalisierung auf Ihre Industrie?

Wir befinden uns mitten drin: als Beispiel zu nennen sind Blockchains oder blockchainbasierte Anwendungen, die für den Vertrieb und Fondstransfer genutzt werden wie z.B. FundsDLT oder Big Data und künstliche Intelligenz, die zum Beispiel im Portfoliomanagement Anwendung findet. Union Investment hat vor Jahren mit der Fondsplattform VisualVest einen eigenen Robo Advisor auf den Markt gebracht. Diese Form wird inzwischen auch in der Anlageberatung etlicher Genossenschaftsbanken eingesetzt. Die Digitalisierung hat bereits jetzt einen großen Einfluss auf unsere Industrie, der zukünftig noch zunehmen wird. Wahrscheinlich ist der Einfluss in seiner Gänze heute noch gar nicht absehbar. Es könnte sogar zu einem Umbruch in der Industrie und in ihrer bisherigen Wertschöpfungskette

führen. Dies betrifft alle Ebenen: Front, Middle und Back Office. Die enorme Verfügbarkeit von Daten, die aus der Digitalisierung resultiert, wird zu weitaus mehr Transparenz der Geschäftsmodelle und -prozesse führen und damit auch zur Transparenz in der Wertschöpfungskette. Die Automatisierung von Prozessen, die unsere Industriebranche schon immer begleitet hat, und der wir uns aktiv gestellt haben, erfolgt jetzt auf einer anderen Ebene und in einem anderen Ausmaß. Es sind neue Akteure hinzugekommen, wie Vertriebsplattformen. Es wird sich zeigen, ob die traditionellen Vertriebswege weiterhin Bestand haben werden.

## Welchen Stellenwert (qualitativ und monetär) hat das Thema in Ihrer Organisation?

Die Digitalisierung hat in der Union Investment Gruppe bereits seit einigen Jahren einen sehr hohen Stellenwert. Digitalisierung ist Teil unserer Vision und Unternehmensstrategie. Wir haben 2017 mit dem Produkt MeinInvest einen digitalen Anlageassistenten geschaffen. Es handelt sich dabei um eine fondsbasierte Geldanlage im Rahmen einer Vermögensverwaltung, die entsprechend den Anlagezielen des Kunden zusammengestellt wird und schon ab 25 Euro monatlich abgeschlossen werden kann.

Vom Entwicklungsbeschluss im Herbst 2016 bis zum Start im Sommer 2017 bei einer unserer Verbundbanken verging



nicht einmal ein Jahr. Ab April 2018 steht MeinInvest nunmehr allen Banken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zur Verfügung. Ein Kunde kann sich selbstständig durch den Fragebogen klicken und direkt online von zuhause aus ein Depot eröffnen. Daneben nutzen die Bankberater der zur Genossenschaftlichen FinanzGruppe gehörigen Banken das Tool zur Unterstützung des Kunden und können so beispielsweise gemeinsam mit dem Kunden die Fragen zur Ermittlung eines passenden Anlagevorschlags beantworten. Inzwischen sind ca. 400 Banken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe angeschlossen. Für uns ist diese Anbindung der Anleger über die professionelle Bankberatung Teil unserer Digitalisierungsstrategie, die auf Vertrauensgewinnung ausgerichtet ist und nicht auf bloße Bereitstellung von Online-Zugängen. MeinInvest erhielt im Juni 2019 den „Finanz-Award 2019“ in der Kategorie „Robo-Advisor“, eine Auszeichnung, die seit 2013 für verschiedene Kategorien verliehen wird. Dies belegt für uns den Erfolg dieses innovativen Produktes. Und es ging noch weiter: Ein weiteres Produkt (VermögenPlus), eine technische Plattform, deckt differenzierte Angebote für die verschiedenen Bankstrategien im Wertpapiergeschäft ab. Diese Vermögensverwaltung steht Anlegern mit einem höheren Volumen, d.h. ab 25.000 Euro, zur Verfügung. Dieses Produkt wird inzwischen von ca. 50 Banken des Genossenschaftlichen Finanzsektors angeboten. Im Immobilienfondssegment nutzen wir webbasierte Softwarelösungen (Portfolio Sustainable Management (SoFi-PSM)), um Daten zu erfassen. Dazu gehören zum Beispiel Verbrauchsdaten, die eine nachhaltige Bewirtschaftung sicherstellen sollen.

#### Setzen Sie auch KI-Lösungen ein?

In den vergangenen zwei Jahren wurde „Malina“ (Machine Learning for Investment Applications) entwickelt. „Malina“ ist eine Software, die KI-generierte Signale interpretiert und aufschlüsselt. Wir füttern „Malina“ mit Daten, welche sie dann intelligent verknüpft. Auf Grundlage dieser Verknüpfungen – einem trainierten

Im September 2019 hat Union Investment ein „Digital Lab“ ins Leben gerufen. Hier haben Union Investment Mitarbeiter die Möglichkeit, mit Kollegen der Fachabteilung „Zukunftstechnologie und Digitalisierung“ innovative digitale Ideen zu entwickeln.

Modell – gibt sie Prognosen zur Entwicklung von Märkten, Unternehmenssektoren oder Assetklassen zur Unterstützung des Portfoliomanagements ab. Das veranschlagte Projektvolumen zur Entwicklung digitaler integrierter Lösungen liegt im Bereich mehrerer Millionen Euro und zeigt den Stellenwert, den wir der Digitalisierung beimessen.

Union Investment fördert Startups im digitalen Bereich. In diesem Jahr hat Union Investment zum dritten Mal zusammen mit PropTech, dem Deutschen Bundesverband der Startups, den PropTech Innovation Award vergeben. Im September 2019 hat Union Investment ein „Digital Lab“ ins Leben gerufen. Hier haben Union Investment Mitarbeiter die Möglichkeit, mit Kollegen der Fachabteilung „Zukunftstechnologie und Digitalisierung“ innovative digitale Ideen zu entwickeln. ➔

### Was sind Ihre Ambitionen im Bereich digitaler Transformation?

Die erwähnten Beispiele zu unseren Vermögensverwaltungslösungen illustrieren sehr gut unsere Ambitionen. Es geht uns darum, Daten, Fähigkeiten und Menschen so zu vernetzen, dass diese für unsere Kunden, unsere Geschäftspartner und uns Mehrwert schaffen. Hier setzen wir auf Plattformlösungen, die eine Integration der Banksysteme und Vertriebsnetze sowie der Bausteine auf Webseiten, Anwendungen und Portalen ermöglichen und eine kundenorientierte Anwendung bieten. Diese Plattformen müssen Anforderungen an Modularität, Wiederverwendbarkeit, Mandantenfähigkeit, Individualisierbarkeit, gepaart mit State-of-the-Art Architektur und –Programmierung sowie kundenorientierten Oberflächen gerecht werden.

### In welchen Bereichen sehen Sie die größten Chancen?

Die größten Chancen ergeben sich sicherlich in der Kundendimension. Wir können auch so den Bedürfnissen einer jüngeren Klientel besser gerecht werden und schneller sowie effizienter auch professionellen Investoren unsere Services anbieten. Es ergeben sich neue Möglichkeiten, Kundenverhalten zu beobachten und von Analysen zu profitieren, um gezielt neue Produkte zu entwickeln. Wir werden unsere Prozesse verschlanken und manuelle Prozesse eliminieren können. Wir haben aufgrund der künstlichen Intelligenz die

Möglichkeit, gerade im Hinblick auf das Portfoliomanagement, eine größere Datenmenge zu analysieren und damit noch verlässlicher Anlagestrategien umzusetzen. Auch beim Faktor Mitarbeitermotivation sehe ich eine riesige Chance, denn durch Mitarbeit an Innovationen wird mehr Interesse an den entwickelten Produkten geschaffen.

### Wo sehen Sie Risiken?

Cyberrisiken stellen die größten Risiken dar, und dahinter verbergen sich verschiedenste Risiken wie das Eindringen von Schadstoff- und Virensoftware, Systemangriffe, Datenveruntreuung oder ein Datendiebstahl, die eine sehr differenzierte Betrachtung und Bekämpfung erfordern. Hinzu kommen Risiken wie die Einhaltung und Wahrung des Schutzes persönlicher Daten sowie von Betriebsgeheimnissen. Eine erfolgreiche Digitalisierung muss auf derselben Betrachtungs- und Bedeutungsebene das Thema Cybersecurity angehen. Weitere Risiken sind das fehlende notwendige Know-how oder fehlende Kapazitäten, auch finanzieller Natur. Möglicherweise werden sich die Technologien so schnell verändern, dass wir sie nicht mehr beherrschen, sondern zum Anwender reduziert werden. Außerdem können wir nicht ausschließen, dass das eigene Geschäftsmodell unter Druck gerät, da Anbieter aus anderen Ländern uns mit Entwicklungen und Prozessen zuvorkommen. Wenn wir zum Beispiel aus Effizienzgründen gezwungen sein sollten, Leistungen in der Cloud

einzukaufen, nehmen wir uns auch eigene Einwirkungsrechte weg.

### Was sind aus Ihrer Sicht die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation?

Wir haben eine Entwicklung, die nicht aufzuhalten ist. Digitale Transformation ist aber kein Selbstzweck. Sie ist nur dann erfolgreich, wenn der jeweilige Bedarf einer Anpassung in Zusammenarbeit mit den Fachverantwortlichen analysiert wurde und die Umsetzung im Zusammenspiel der Entwickler mit der Fachabteilung erfolgt. Die digitale Transformation mit Bezug zum Investmentfondsbereich muss für unsere Anleger Vertrauen in die Produkte schaffen. Dazu gehören neben dem Produkt an sich auch Aspekte wie Datenschutz und Sicherheit. Eine digitale Transformation aus Sicht von Union Investment ist dann erfolgreich, wenn sie die Beratung des Kunden nicht ersetzt, sondern durch professionelle Beratung noch verbessert. Dieser Erfolg ist nur garantiert, wenn die digitalen Prozesse gemeinsam mit unseren Partnern entwickelt werden, darunter den Banken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Dies ist aktuell schon der Fall.

### Wie wirkt sich die digitale Transformation auf die Beziehung zu Ihren Kunden aus?

Durch die digitale Transformation wird die Beziehung zu unseren Kunden vielschichtiger. Wir können andere Produkte anbieten. Wir haben viele Apps entwickelt, insbesondere für private Anleger, um zusätzliche nützliche Informationen zu liefern. Dazu gehören beispielsweise Apps zur Berechnung der Rente. Wir können aufgrund zur Verfügung stehender Datenmengen das Kundenverhalten besser verstehen und damit auch besser seine Bedürfnisse integrieren. Die Digitalisierung bringt mehr Transparenz in der Kundenbeziehung mit sich, sowohl gegenüber Privat- als auch professionellen Anlegern. Dazu gehört Kostentransparenz, welche unter Umständen einen Anpassungsbedarf mit sich bringt.

Luxemburg hat zudem im Zeichen der Digitalisierung zahlreiche Initiativen und Programme gestartet und finanzielle Mittel gestellt, um den Standort zu einem technologischen Kompetenzzentrum zu machen.



### Wie weit ist die Digitalisierung am Standort Luxemburg vorangeschritten? Wo steht Luxemburg im Vergleich zum europäischen Ausland?

Digitalisierung wird in Luxemburg als einer der Hauptfaktoren zum Wachstum des Standortes angesehen. Dies wird auch von der derzeitigen Regierung gefördert, die kürzlich ein Ministerium für Digitalisierung ins Leben gerufen hat. Das Ministerium soll den Unternehmen am Standort ermöglichen, Prozesse zu vereinfachen und „den Menschen das Leben zu erleichtern“. Luxemburg hat zudem im Zeichen der Digitalisierung zahlreiche Initiativen und Programme gestartet und finanzielle Mittel gestellt, um den Standort zu einem technologischen Kompetenzzentrum zu machen.

Durch die staatliche Förderung und die Vielzahl innovativer Konzepte am Standort entstand in den letzten Jahren in Belval ein Startup-Zentrum mit Fokus auf den Einsatz künstlicher Intelligenz im Finanzsektor und in der Medizin. Speziell im Finanzsektor ist ein technologischer Umbruch deutlich spürbar. Durch massive Investitionen in FinTechs wird das Geschäftsmodell vieler

Banken und Asset Manager verändert. Neue agile Unternehmen spezialisieren sich auf Einzelfelder der Wertschöpfungskette. Unter anderem sind in Luxemburg führende FinTechs im Bereich mobile Zahlungssysteme und E-commerce, aber auch in marktspezifischen Feldern wie RegTech (compliance & regulatory solutions), Informationssicherheit und Big Data Analytics domiziliert. Das ist auch der fortschrittlichen Infrastruktur zu verdanken: in Luxemburg existiert die höchste Konzentration von Tier-4-Rechenzentren und eines der führenden Glasfasernetzwerke in Europa. Da Luxemburg eine auf Dienstleistungen spezialisierte Volkswirtschaft ist, ist eine Entwicklung der Kommunikationstechnologien und der Vernetzung für das Land unerlässlich. Als ein Beispiel für Digitalisierung im Finanzsektor möchte ich erwähnen, dass die CSSF vor einigen Monaten ein neues Web-Portal zur Einreichung von Anträgen und Zertifikaten errichtet hat. Künftig soll die Kommunikation mit der Aufsichtsbehörde primär über diesen Kanal erfolgen (eDesk). Ich begrüße dies, da dies aus meiner Sicht eine Effizienzsteigerung mit sich bringen wird.

### Wie sehr wird sich Ihr Unternehmen im Hinblick auf Digitalisierung und der sich damit ergebenden Chancen bis zum Jahre 2030 verändert haben?

Ich denke, dass wir in allen Bereichen ein sehr innovatives und agiles Unternehmen sein werden, welches investorengerechte – sei es für Privat- oder institutionelle Anleger – Produkte und Dienstleistungen anbieten und Mitarbeiter dabei aktiv in die Produktgestaltung einbeziehen wird. Dem Faktor Mensch innerhalb der Wertschöpfungskette kommt weiterhin große Bedeutung zu. Die Digitalisierung wird uns und unseren Geschäftspartnern ermöglichen, zu unseren Anlegern einen noch besseren und engeren Kontakt zu etablieren, um ihr Vertrauen für unsere Produkte zu gewinnen. ●

”

# Interview mit Thomas Fehr

Managing Director, COO EMEA & Americas,  
Bank Julius Bär Europe S.A.



## Was bedeutet Digitalisierung bei Julius Bär?

Digitalisierung ist in aller Munde und gleichzeitig sehr schwer zu greifen. Wir unterscheiden bei dem Thema zwischen Digitalisierung nach innen und Digitalisierung nach außen. Das betrifft dann zum einen die Digitalisierung von Prozessen und zum anderen Digitalisierung in der Kundendimension.

Julius Bär ist eine sehr spezialisierte Bank, die reines Wealth Management bzw. reines Private Banking betreibt—kein Retail Banking oder andere Segmente. Wir streben danach, in diesem Geschäft die anerkannteste und am meisten bewunderte Marke in der Vermögensverwaltung zu werden. Im Vergleich mit reinen Retail Banken ist die Anzahl unserer Kunden geringer. Julius Bär bietet dagegen sehr spezifischen und wohlhabenden Kunden maßgeschneiderte Angebote - wickelt aber daher in Punkto Transaktionsvolumina keine Milliarden Transaktionen am Tag ab. Für uns stellt sich daher vor dem Hintergrund der Kundenanzahl bei der internen Digitalisierung von Prozessen die Frage, ab wann die Implementierung einer digitalen Lösung mehrwertschaffend und damit sinnvoll ist.

Wir haben weltweit zahlreiche Robotics / RPA-Anwendungen implementiert – aber eben nur in den Bereichen, bei denen entweder faktische Einsparungen oder Freiräume geschaffen werden können.

Hinsichtlich der Digitalisierung der Kundenschnittstelle sieht es unser Geschäftsmodell nicht vor, jeden einzelnen Schritt an der Kundenschnittstelle zu automatisieren (z.B. reine Robo Advisor). Wir streben nach einer idealen Kombination aus „Mensch und Maschine“ und wollen dabei erreichen, dass der Relationship Manager stets über alle relevanten und passgenauen Informationen für den Kunden verfügt. Somit legen wir an der Kundenschnittstelle jetzt und auch in Zukunft noch immer sehr viel Wert auf die persönliche Beziehungen – unterstützt durch digitale Angebote.

## Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Ihre Industrie aus?

Man überträgt gerade das, was bereits in anderen Industrien erfolgt ist, auf die Banking Industrie. Das ist im Retail Bereich noch sehr viel weiter vorangeschritten als im Private Banking. Gerade im Retail Bereich erwartet der Kunde, dass jederzeit alles in Real Time zur Verfügung



**Hier mehr Informationen**  
zu Thomas Fehr  
und Bank Julius Bär  
Europe S.A.

steht. Besonders hier haben sich die Kundenanforderungen mit dem Potenzial der neuen Technologien gewandelt. Anbieter wie Revolut oder N26 greifen im Bereich Payments, Foreign Exchange oder Services wie digitale „Haushaltsbücher“ an.

Im Private Banking sehen wir diesen Trend natürlich ebenfalls – jederzeitige Verfügbarkeit an Informationen und klares Design sind Basisanforderungen, die jeder Anbieter erfüllen muss. Allerdings sind eben nicht alle Geschäftsprozesse komplett automatisiert. Bei einer Anlage von höheren Beträgen im zweistelligen Millionen Bereich wird das Geld selten ohne persönlichen Kontakt (also rein über einen Robo Advisor) angelegt. Das Vertrauen und der Kontakt zum persönlichen Berater spielen nach wie vor eine wichtige Rolle. Aber selbstverständlich stellen wir dem Relationship Manager all diese Tools und Informationen zur Verfügung, die ihm eine maßgeschneiderte persönliche Beratung des Kunden ermöglichen.

Einen erheblichen Einfluss hat die Digitalisierung naturgemäß im Bereich Back Office. Dort gilt es durch Automatisierung Freiräume für zusätzliches Geschäft zu schaffen oder dem steigenden Kostendruck entgegenzuwirken, der durch stetig steigende Regulierungsanforderungen, Margendruck entsteht.

#### **Welchen Stellenwert hat das Thema Digitalisierung in Ihrer Bank?**

Julius Bär investiert jährlich ein sehr hohes Volumen in Technologie und Transformation, um kontinuierlich die Automatisierung intern und den technologischen Support für den Relationship Manager weiterzuentwickeln. Insofern hat das Thema in den Dimensionen Automatisierung und Digitalisierung für den Kunden einen sehr hohen Stellenwert. Die Einheit Bank Julius Bär Europe in Luxemburg hat in den vergangenen Jahren die Rolle als European Hub übernommen. Dementsprechend wurde in den letzten Jahren und vor allem auch in 2019 ein relevanter Anteil der gesamten Investitionen am Standort

Luxemburg investiert. Dies beinhaltet unter anderem Tools für die Beratung des Kunden (Digital Advisory Suite), Robotics Lösungen, Prozess-Automatisierungen aber auch Upgrades der Mobile Angebote.

#### **Welche Chancen sehen Sie im Zusammenhang mit fortschreitender Digitalisierung?**

Digitalisierung bietet eine Vielzahl von Chancen. Insbesondere haben Kunden das Bedürfnis, immer schneller und bequemer ihre Bankangelegenheiten zu regeln. Hier ist fortschreitende Digitalisierung unverzichtbar und dahingehende Investitionen und Change Management unumgänglich, um Kunden weiterhin zufriedenzustellen.

Digitale Lösungen ermöglichen es uns, unseren Kunden weiterhin hochwertige Anlageberatung in einer bequemen und modernen Art und Weise anzubieten (unter Beachtung all der erforderlichen Regularien). Intern ermöglichen digitalisierte Prozesse, die Effizienz zu steigern, Prozesse zu verschlanken und dem steigenden Kostendruck entgegenzuwirken. ➔

Wir streben nach einer idealen Kombination aus „Mensch und Maschine“ und wollen dabei erreichen, dass der Relationship Manager stets über alle relevanten und passgenauen Informationen für den Kunden verfügt.



#### **Welche Risiken sehen Sie im Zusammenhang mit fortschreitender Digitalisierung?**

Die fortschreitende Digitalisierung birgt unbestritten ein erhöhtes Risiko. Die Bereitschaft der Kunden, im Internet Daten und Information preiszugeben und Geld anzulegen, öffnet Möglichkeiten für Betrüger – insbesondere wenn die persönliche Kundenbeziehung komplett eliminiert wird. Das ist bei uns nicht so. Wir setzen in unserem Geschäftsmodell auf eine Kombination aus Digitalisierung und persönlicher Beratung durch qualifizierte Experten. So können wir Risiken minimieren.

#### **Welche Ambitionen hat Julius Bär im Bereich digitaler Transformation?**

Wie schon erwähnt, ist es unser erklärtes Ziel, unsere Relationship Manager perfekt auf die Kundenberatung vorzubereiten und die wesentlichen Geschäftsprozesse entsprechend digital zu unterstützen. Dies betrifft sowohl das Beratungsgespräch als auch Kernprozesse wie z.B. die Kontoeröffnung. Der Kundenberater soll von administrativen Prozessen entlastet werden, um mehr Zeit für das persönliche Beratungsgespräch zu haben.

#### **Um welche digitalen Lösungen geht es konkret?**

Dazu haben wir z.B. im Beratungsgeschäft eine digitale Plattform „DIAS“ (Digital Advisory Suite) entwickelt, die den Kundenberater mittels intelligenter Logik durch den kompletten Beratungs- und Orderprozess leitet. Die regulatorischen Anforderungen werden dabei den Kunden über seinen gewünschten Informationskanal automatisiert bereit gestellt.

Im Bereich des Kunden-Onboardings haben wir „DIAMOND“ (Digital Account Management and Opening Database) eingeführt. Dieses Tool verkürzt den Arbeitsaufwand einer Kontoeröffnung durch die automatische Zusammenstellung und Aufbereitung der benötigten Dokumente erheblich.

Als Beispiel für einen internen Prozess fokussieren wir uns unter anderem auf eine weitere Automatisierung im Compliance Bereich – z.B. für Media Screening oder erforderliche Background Checks mittels RPA-Lösungen.



### **Was sind die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation?**

Auf der Kundenseite spielt die User Experience eine immer wichtigere Rolle. Kunden sind von anderen Anbietern aus anderen Industrien sehr hohe Standards gewöhnt. Sie erwarten insbesondere sehr nutzerfreundliche Lösungen. Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt ist das Thema Change Management – denn jede Digitalisierung oder Transformation bedeutet auch sehr viel Veränderung. Zum Beispiel haben wir unsere Authentifizierung zur Nutzung unserer Mobile App auf Face ID bzw. Fingerabdruck mittels Smartphone umgestellt. Dabei haben wir nicht überraschend festgestellt, dass viel Kommunikation bei solchen Veränderungsprozessen zielführend ist.

### **Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Kundenbeziehung aus?**

Die Kontaktfrequenz mit unseren Kunden zu erhöhen, ist unser erklärtes Ziel. Dabei birgt die Digitalisierung aus meiner Sicht großes Potenzial, diese Entwicklung positiv voranzutreiben, denn die Nutzung der Kunden über Smartphones Kontakt aufzunehmen und Informationen abzurufen, ist nachgewiesen wesentlich höher als über herkömmliche Wege.

Weiterhin erhoffe ich mir eine Reduktion von Papier – aus ökologischen aber auch aus Effizienzgründen – indem wir den kompletten Prozess (auch mittels digitaler Signatur) zukünftig papierfrei gestalten. Außerdem ist es das Ziel, dass wir unsere persönliche Beziehung zum Kunden weiter ausbauen und die technischen Möglichkeiten und Datenanalysen dazu nutzen, den Kunden bestmöglich umfanglich zu beraten.

### **Wie schätzen Sie den Standort Luxemburg im Bereich Digitalisierung ein?**

Um ganz ehrlich zu sein, fällt es mir schwer, mich dazu zu äußern. Ich sehe positive Entwicklungen und die Notwendigkeit, die Digitalisierung voranzutreiben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die zentralen Themen, die die Aufsichtsbehörden interessieren, gehen allerdings in eine ganz andere Richtung: Es wird eher kritisch hinterfragt, ob das Geschäftsmodell und die Aufstellung der lokalen Banken nachhaltig und wettbewerbsfähig ist. Hier besteht am Standort Luxemburg meines Erachtens Optimierungsbedarf.

### **Und zum Schluss: wie wird sich der digitale Wandel in den nächsten 10 Jahren auf den Markt auswirken?**

Bezogen auf das Private Banking-Segment sehe ich einfachere, voll automatisierte Prozesse („Seamless Interaction“)– immer verknüpft mit spezifischer, hochwertiger Beratung und einer persönlichen Beziehung zum Kunden. In diesem Sinne erwarte ich also keine komplette Revolution – aber eine Evolution mit spürbaren Schritten im Private Banking. Allerdings gilt es Entwicklungen im Markt weiterhin sehr genau zu beobachten – auch und gerade aus dem Nichtbanken-Bereich. Die vielzitierten Ökosysteme haben eine enorme Macht – und beeinflussen jetzt schon stark das Retail Segment. Ich persönlich hatte nicht auf solche Lösungen gewartet und bin jetzt auch ein aktiver Nutzer geworden – vor allem wegen der sehr guten User Experience. ●

”

# Interview mit Martin Müller

Vorstand,  
DekaBank Deutsche Girozentrale



**Hier mehr  
Informationen**  
zu Martin Müller  
und der DekaBank  
Deutsche  
Girozentrale

## Was bedeutet Digitalisierung bei der Deka?

Es geht dabei um sehr viel mehr als nur die Fragestellung, ob wir Apps zur Verfügung stellen. Bei uns steht der Kunde im Fokus und es geht uns darum, digitale Technologien kennenzulernen und das damit verbundene Potenzial entlang der Wertschöpfungs- und Prozesskette den Kunden und uns zunutze zu machen. Insgesamt hat das Thema Digitalisierung bei uns einen hohen Stellenwert und wir sehen in der aktuellen Entwicklung eine Chance, unser eigenes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und unsere Prozesse zu modernisieren. Das wir durch einhergehende Effizienzsteigerungen auch Kosten reduzieren und Wachstum finanzieren können, ist ein wichtiger Aspekt. Um auch in Zukunft das Thema Digitalisierung voranzutreiben, hat die Deka entsprechende interne Strukturen geschaffen. Im Zuge der Digitalisierungsstrategie wurde beispielsweise eine ODF (Open Digital Factory) ins Leben gerufen. Hierbei können sich Mitarbeiter mit Ideen zur Digitalisierung einbringen. Diese werden dann innerhalb von Sprints ausprobiert, um zu bewerten, ob die eingebrachten Ideen umsetzbar sind, oder nicht. Das Ziel und zugleich die größte Herausforderung dabei ist, frei zu denken, um innovativen Ideen Raum zu geben. Zudem stehen gemeinsame Projekte mit der Sparkassen-Finanzgruppe sowie mit institutionellen Kunden regelmäßig auf der Tagesordnung, um nah an den Kundenwünschen zu sein.



## Wäre es nicht auch eine Möglichkeit sich über die Akquisition von FinTechs Zugang zu innovativen Ideen zu verschaffen?

Wir glauben, dass das interne Generieren von Ideen der bessere Weg ist, als externes FinTech-Know-how einzukaufen. Natürlich umfasst unsere Digitalisierungsstrategie auch das Screening von FinTechs, aber am Ende ist es vornehmlich ein interner Entwicklungsprozess, den es zu durchlaufen gilt. Dabei ist es auch immens wichtig, dass die Mitarbeiter von der Lösung beziehungsweise von dem Potenzial der Lösung überzeugt sind. Wie bereits angedeutet, erfordert das eine entsprechende Kultur, die offen für Innovation ist.

## Wie erschaffen Sie eine Kultur, die offen für das Thema Digitalisierung ist?

Die Thematik Digitalisierung ist untrennbar mit der Steigerung der Wertschöpfungskette und dem Begriff Effizienz gepaart. Das erweckt Ängste und oft auch Betroffenheit, wenn Digitalisierung als reines Medium zur Rationalisierung verstanden wird. Es geht aber vielmehr darum, Standardprozesse zu vereinfachen und den Aspekt der manuellen Bearbeitung zu eliminieren, um Freiraum für die Auswertung von Daten zu schaffen. So sind derzeit bereits über 70 RPAs im Einsatz, welche Prozesse, die nicht mehrwertschaffend sind, automatisiert ausführen. Selbstverständlich muss man die Mitarbeiter bei dem Thema



Digitalisierung „mitnehmen“. Notwendig ist es, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, an der digitalen Transformation mitzuwirken, um Ängsten vor Rationalisierung oder Arbeitsplatzabbau entgegenzuwirken. Im Januar 2020 hatten wir die ersten sogenannten Innovation Days organisiert, um den Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, sich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Das große Interesse und positive Feedback unserer Mitarbeiter bestätigt, dass das der richtige Weg ist.

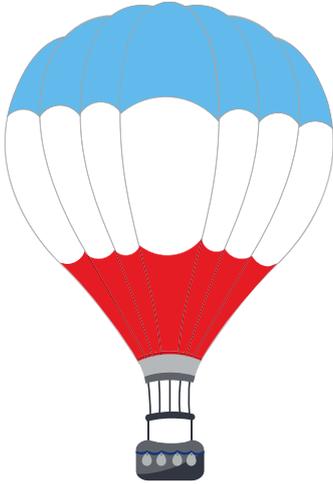
#### Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Ihre Industrie aus?

Die Digitalisierung hat einen enormen Einfluss auf die Bankenindustrie. Die Deka ist sicherlich in einer konservativen Branche, aber auch hier werden sich Prozesse und Produkte massiv verändern. Noch vor zwei Jahren stand das Thema der Digitalisierung von Assets noch nicht im Vordergrund—heute ist es in den Schlagzeilen überall vertreten und es wurde bereits sowohl von der Bundesregierung, als auch von anderen Behörden aufgenommen, um die Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Banken in Deutschland zu schaffen. Insgesamt wird das Thema Digitalisierung ein klarer Wettbewerbsfaktor sein. Daher besteht für Banken die Notwendigkeit, sich zu modernisieren—und Digitalisierung spielt dabei eine zentrale Rolle. Für die Deka bildet die Digitalisierungsstrategie einen wesentlichen Teil der Gesamtbankstrategie.

Im Zuge der Digitalisierungsstrategie wurde beispielsweise eine Open Digital Factory ins Leben gerufen. Hierbei können sich Mitarbeiter mit Ideen zur Digitalisierung einbringen.

#### Welche Risiken sehen Sie im Zusammenhang mit fortschreitender Digitalisierung?

Was man allgemein als „Cyber Risk“ bezeichnet, ist ein sehr ernstzunehmendes Thema. Hier handelt es sich um eine Risikokategorie, die besonderer Aufmerksamkeit bedarf. Die Vergrößerung der Angriffsfläche im digitalen Raum birgt ein immenses Gefahrenpotenzial, welches man nicht unterschätzen darf und entsprechend angehen muss. Mit rund 4,7 Millionen Depots hat die Deka eine große Verantwortung in Bezug auf den Schutz von Kundendaten. Genauso wie wir die Geschäftsmöglichkeiten vorantreiben, so müssen wir auch kontinuierlich in unser IT-Risikomanagement investieren und uns weiterentwickeln. Gerade Ambitionen im Bereich Cloud Computing erfordern entsprechende vorgelagerte Entwicklungen im IT-Risikomanagement. ➔



### Welche Ambitionen hat die Deka im Bereich digitaler Transformation?

Die „Tokenisierung“ von Vermögensgegenständen ist eine Entwicklung, die die Deka als Wertpapierhaus intensiv beobachtet und die zunehmend bedeutender werden wird. Wie bereits erwähnt, schafft Deutschland gerade rechtliche Rahmenbedingungen— andere Länder sind bereits deutlich weiter. Hier sehen wir ganz klar die Möglichkeit, Digitalisierung gewinnbringend für unsere Kunden einsetzen zu können. Die Verknüpfung mit anderen Finanzmarktteilnehmern beispielsweise im Bereich Cloud Computing sind Trends und Entwicklungen, die für die Deka von Interesse sind. Es wird derzeit ebenfalls analysiert, welche weiteren Einsatzmöglichkeiten es für den Gebrauch von künstlicher Intelligenz gibt. Wir haben für diese Technologie eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten, wie zum Beispiel beim Routing von Kundenanfragen im Depotgeschäft. Weitere digitale Lösungen werden sicher folgen, insbesondere bei der Abwicklung des Kreditgeschäfts einschließlich der Vertragsgestaltung.

### Um welche digitalen Lösungen geht es konkret?

Hier ist der bevestor zu nennen. Dahinter steckt ein interdisziplinäres Team aus Wertpapierexperten und „Digital Natives“,

die Lösungen für Privatanleger entwickeln, um einfachere und transparentere Möglichkeiten der digitalen Vermögensanlage bereitzustellen. Des Weiteren haben wir im Bereich des klassischen Fondsgeschäfts über eine Plattformlösung für alle Beteiligten die Möglichkeit geschaffen, den Fondsauflegeprozess komplett papierlos durchzuführen. Worauf ich ganz besonders stolz bin, ist das Thema Deka Easy Access. Circa zwei Drittel aller Sparkassen sind auf Deka Easy Access freigeschaltet. Hierbei handelt es sich um eine webbasierte Plattform für Sparkassen und institutionelle Kunden, die deren Investmentprozess unterstützt. Inzwischen können die Teilnehmer über die Plattform ebenfalls Geldgeschäfte abwickeln. Zudem hat die Deka zusammen mit DZBank, dwp Bank und Helaba eine Plattform für die Abwicklung von Schuldscheindarlehen entwickelt. Ein erster Kunde ist nun mit der NRW-Bank an Bord und die Deka ist ambitioniert, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln: dass der deutsche Schuldschein taggleich, ohne ein weiteres papierhaftes Dokument, welches noch physisch verschickt werden muss, begeben werden kann, zeigt deutlich, was bereits im Rahmen der aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen alles möglich ist.



### Was sind die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation?

Durch die Digitalisierung vernetzen sich die Fach- und Technologiebereiche immer stärker—einerseits ist die Zusammenarbeit komplexer, andererseits sind auch die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter höher. Zudem gibt es einen Wettbewerb zwischen der Deka und FinTechs, Startups und anderen Marktteilnehmern. Aus diesem Grunde ist es für die Deka wichtig zu schauen, wo werthaltige Angebote für die Kunden angeboten werden können. Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Es geht darum, Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen. Um diesen Mehrwert zu schaffen, muss man sich sicherlich mehr trauen, Dinge hinsichtlich der Digitalisierung auszuprobieren. Dies erfordert aber auch eine Kultur, die „Scheitern“ erlaubt: es muss in Ordnung sein, Ideen in der Entwicklung oder beim Ausprobieren zu stoppen, falls der erhoffte Anwendungsfall ausbleibt.

### Wie schätzen Sie den Standort Luxemburg im Bereich Digitalisierung ein?

Aus meiner Sicht nimmt Luxemburg eine Art Vorreiterrolle ein. Luxemburg zeigt sich sehr proaktiv, um sich einen Standortvorteil in vielen Digitalisierungsaspekten aufzubauen.

### Und zum Schluss: wie wird sich der digitale Wandel in den nächsten 10 Jahren auf den Markt auswirken?

Schaut man 10 Jahre zurück, so hätte man sich die heutige Dynamik am Markt nicht vorstellen können. Die Deka geht davon aus, dass das Tempo der Entwicklung nicht nachlassen wird, sondern sich eher noch beschleunigt. Experten gehen davon aus, dass es keine eigenen Rechenzentren mehr geben wird, noch stärker standortübergreifend gearbeitet wird und die Kommunikations- und Vertriebskanäle komplett digital werden. ●

”

Experten gehen davon aus, dass es keine eigenen Rechenzentren mehr geben wird, noch stärker standortübergreifend gearbeitet wird und die Kommunikations- und Vertriebskanäle komplett digital werden.

# Interview mit Frank Krings

Vorstandsvorsitzender,  
Deutsche Bank Luxembourg S.A.



**Digitalisierung ist in aller Munde, gleichwohl inhaltlich überaus vielschichtig. Wie nähern Sie sich als Unternehmen, Organisation und Vorstand diesem zentralen und erfolgskritischen Themenkomplex?**

Eine Entmystifizierung des Begriffs Digitalisierung in der Bevölkerung, der öffentlichen Verwaltung wie auch in Unternehmen mag helfen, den Blick auf die relevanten strategischen und operativen Dimensionen zu schärfen. Exemplarisch aufgefächert in fünf Facetten – „5i“ – ergeben sich zentrale Teilaspekte, welche nachhaltige Unternehmensführung zu adressieren hat: Informationstechnologie, Informationsverarbeitung, Informationssicherheit, Informationsmanagement und Informationsnutzung. Same same but different! Dies bedingt ein Governance- und Organisationsdesign, welches ein integriertes strategisches und operatives Management der 5i ermöglicht. Insofern ist Digitalisierung für uns integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und -führung und somit Chef- bzw. Vorstandssache.



**Hier mehr Informationen** zu Frank Krings und der Deutsche Bank Luxembourg S.A.

## **Was ist der Einfluss der Digitalisierung auf Ihre Industrie?**

In der Rückschau ist festzuhalten, dass Digitalisierung kein neues Phänomen ist, sondern Teil der Geschichte und Tradition der Finanzdienstleistungsindustrie. In der Vorausschau ist und bleibt Digitalisierung ein zentraler Katalysator der Branche, und zwar gleichermaßen als Katalysator für Transformation sowie Fokussierung; und beides sowohl auf strategischer wie auch operativer Ebene.

## **Welchen Stellenwert hat das Thema in Ihrer Organisation?**

Das Thema genießt höchsten Stellenwert und nimmt dementsprechend einen zentralen Platz ein. Ob monatlich auf Vorstandsebene, oder vierteljährig auf Ebene des Aufsichtsrats sowie seines Prüfungs- oder Risikoausschusses; aus Corporate Governance Agenden unserer Zeit und unserer Bank ist das Thema nicht mehr wegzudenken. Das mag früher nicht immer so gewesen sein. Im Falle unseres Hauses, der Deutsche Bank Luxembourg S.A., haben wir mit Blick auf unsere nachhaltige Zukunftsfähigkeit Mitte 2016 einen grundlegenden Transformationsprozess auch im digitalen Bereich eingeleitet. Hierbei haben wir in einem ersten Schritt innerhalb von nur 18 Monaten – bei parallel störungsfreiem Geschäftsbetrieb – unser knapp vier Dekaden altes vormaliges Kernbanksystem vollständig ersetzt. Dies war mit sehr erheblichen Investitionen in den Standort Luxemburg und seine Zukunftsfähigkeit verbunden. Mit dieser ambitionierten und Ende 2017 erfolgreich abgeschlossenen Operation ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für den anhaltenden künftigen Innovations- und Digitalisierungspfad unserer Bank geschaffen.

## **Was sind Ihre Ambitionen im Bereich digitaler Transformation?**

Niemals nachlassen und dabei niemals die Übersicht und Kontrolle verlieren!

### In welchen Bereichen sehen Sie die größten Chancen und in welchen Bereichen sehen Sie Risiken?

Die Antwort mag überraschen. In der bankbetrieblichen Steuerung, der strategischen und taktischen Ressourcenallokation sowie im Risikomanagement hat die Branche einen mitunter wenig beachteten Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung. Es mangelt nicht an Ideen, was man in der Kunden-, Produkt- oder Servicedimension Zusätzliches oder Neues machen könnte. Woran es oftmals mangelt sind geschäfts-, branchen- und aufsichtskundige Baumeister, die es verstehen, skalierbare und datengetriebene, gleichwohl kundenorientierte Geschäftsmodelle nachhaltig umzusetzen. Hierbei fragen Sie zurecht nach Risiken. Kernbestandteil von Digitalisierungspfaden sind oftmals Standardisierung, Zentralisierung und Automatisierung. Diese ermöglichen Skalierbarkeit. Bei Skalierung gilt allerdings: Kleine Fehler, große Wirkung! Somit geht mit den Digitalisierungsvorteilen latent auch eine größere Vulnerabilität einher. Hier ist also „Engineering Precision“ gefragt. Als Wirtschaftsingenieur, der sich seinerzeit auf Unternehmensführung und Halbleitertechnologie spezialisiert hatte, habe ich in dieser Hinsicht auch eine ganz persönliche Leidenschaft.

### Sie sprechen von skalierbaren und datengetriebenen gleichwohl kundenorientierten Geschäftsmodellen. Was genau hat es damit auf sich?

Die wirtschaftlich gebotene Skalierbarkeit derartiger Geschäftsmodelle bedingt meist die Notwendigkeit und Fähigkeit zur Automatisierung. Letztere wiederum muss verantwortlicherweise einerseits auf Datenqualität und -integrität, andererseits auf integrierten und integrierten Datenmodellen bzw. Regelwerken sowie Datenverwaltungs- und Datendistributionsansätzen fußen. Sind diese Elemente im maßgeblichen

Geschäftsmodelldesign verankert und wirksam implementiert, können datengetriebene und an konkreten Kundenbedürfnissen ausgerichtete Geschäftsmodelle sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager tatsächlichen Mehrwert liefern. Solche Modelle zu entwickeln, zu implementieren und sich mit ihnen am Markt durchzusetzen, muss das Ziel sein.

### Welche konkreten Anwendungsfälle sehen Sie bereits heute?

Wenn wir bei den drei vorgenannten Handlungsfeldern bleiben, so ist mit Blick auf die bankbetriebliche Steuerung zum Beispiel das finanzielle, statistische und aufsichtsrechtliche Berichtswesen ein sehr konkreter Anwendungsfall. Bei der strategischen und taktischen Ressourcenallokation gibt es unverändert Nachhol- und Optimierungsbedarf in der Vertriebs- und Margensteuerung. Im Risikomanagement dürfen die Branche und der Standort – im Zusammenspiel mit den nationalen und internationalen zuständigen Stellen – im Bereich der Bekämpfung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstiger Finanzkriminalität in ihren Anstrengungen nicht nachlassen. ➔

In der bankbetrieblichen Steuerung, der strategischen und taktischen Ressourcenallokation sowie im Risikomanagement hat die Branche einen mitunter wenig beachteten Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung.

## Nicht alle Anbieter von heute werden mit Blick auf ihre Digitalisierungsstrategie und die damit einhergehende Geschäftsmodelltransformation langfristig „den Sprung stehen“.

### Was sind aus Ihrer Sicht die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation?

Die richtige Auswahl von Führungspersonal, die Mobilisierung nach innen, sowie Partnerschaften nach außen. Bei letzterem Aspekt ist der von uns in und mit der Deutsche Bank Luxembourg S.A. beschrittene Transformationspfad ein sehr konkretes Beispiel. Wir hatten uns im Zuge der beschriebenen informationstechnischen Runderneuerung unserer Kernbankinfrastruktur in 2016 für ein künftig externalisiertes „software & platform-as-a-service“ Modell in Partnerschaft mit avaloq entschieden. Die termin- und budgettreue Umsetzung des Transformationsprojekts und der seit Implementierung Anfang 2018 weitgehend störungsfreie Bankbetrieb bestätigen uns in unserer seinerzeitigen Entscheidung. Dabei verhält es sich im Wirtschaftsleben ähnlich wie im Privaten: Partnerschaften einzugehen erfordert Vertrauen und Mut. Drum prüfe, wer sich bindet!

### Wie wirkt sich die digitale Transformation auf die Beziehung zu Ihren Kunden aus?

Die Preissensitivität steigt auf beiden Seiten, d.h. sowohl auf Anbieter- wie auch auf Nachfrageseite. Ordnungspolitisch ist dies grundsätzlich zu begrüßen, da es

Ausdruck erhöhter Wettbewerbsintensität ist. Gleichzeitig gehen hiermit jedoch latent erhöhte prudenzielle Risiken einher. Nicht alle Anbieter von heute werden mit Blick auf ihre Digitalisierungsstrategie und der damit einhergehenden Geschäftsmodelltransformation langfristig „den Sprung stehen“. Dies lässt auf Kundenseite ein neues Sicherheitsbedürfnis entstehen. Der Kunde will letztendlich, dass seine Bank langfristig erfolgreich ist, sowohl im Dienstleistungsangebot wie auch wirtschaftlich. Mit Blick auf die Angemessenheit von Profitabilitätsniveaus gibt es daher eine zentrale ordnungspolitische Dichotomie; diese wird in der öffentlichen Debatte allerdings oftmals ausgeblendet.

### Wie weit ist die Digitalisierung am Standort Luxemburg vorangeschritten?

Es ergibt sich ein gemischtes Bild, insbesondere auch im direkten Vergleich der fünf etablierten Industriesegmente des hiesigen Finanzzentrums: Asset Management, Securities & Asset Services, Kapitalmarktinfrastuktur, Wealth Management, sowie Corporate Finance, Capital Markets & Cash Management. Unbeschadet dessen gilt jedoch, dass das Großherzogtum Luxemburg aufgrund

der Verlässlichkeit der wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen und Partner, seiner Reaktionsgeschwindigkeit sowie seiner Innovations-DNA alle notwendigen Voraussetzungen mitbringt, bei der fortschreitenden Digitalisierung unserer Branche eine Vorreiterrolle zu spielen. Was es bedarf ist Mut und Zuversicht, diese grundsätzlich positive Ausgangslage international marktgestaltend und nachhaltig zu nutzen.

**Wie sehr wird sich Ihr Unternehmen im Hinblick auf Digitalisierung und der sich damit ergebenden Chancen bis zum Jahre 2030 verändert haben?**

Sehr! Im Jahr 2030 wird sich unsere Belegschaft fast ausschließlich aus Menschen zusammensetzen, die nach 1968 geboren sind. Diese, d.h. meine wie auch nachfolgende Generationen werden „mit den Füßen abstimmen“. Dies gilt sowohl mit Blick auf Führungskultur in Unternehmen wie auch Technologienutzung einerseits und Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen andererseits. Insofern gilt das Vorgesagte: Niemals nachlassen! ●

Der Kunde will letztendlich, dass seine Bank langfristig erfolgreich ist, sowohl im Dienstleistungsangebot wie auch wirtschaftlich.

”



# Interview mit Ulrich Juchem

Segmentleiter Fondsadministration/-produkte,  
DZ PRIVATBANK



## Wie positioniert sich Ihr Unternehmen zum Thema Digitalisierung?

Zunächst möchte ich den Begriff „Digitalisierung“ etwas eingrenzen. Fondsadministration war schon immer ein hochdigitales Thema. Ohne eine gut ausgerichtete IT ist die Fondsadministration schlichtweg unmöglich. Wenn ich über das Thema Digitalisierung nachdenke, ist es für mich wichtig, folgendes zu unterscheiden: Prozesseffizienz sowie Erhöhung der Skalierbarkeit sind keine Themen der Digitalisierung sondern traditionelles Geschäft, das wir schon seit 30 Jahren betreiben. Digitalisierung in dem hier verstandenen Sinne findet meines Erachtens dort statt, wo sie das Verhalten unserer Kunden und der Fondsinvestoren – und am Ende unsere Dienstleistung – beeinflusst. Unsere Kunden, die das Vermögen der Fonds verwalten, die ihre Fonds vertrieben und direkt in Kontakt mit den Investoren stehen, suchen heute beispielsweise gezielt nach digitalen Lösungen im

Bereich Vertriebsunterstützung. Und hier im speziellen nach Lösungen zur Vertriebsdatenanalyse: Ausgehend von der Untersuchung des Investorenverhaltens und der Investorenstruktur bis hin zur Analyse der Kriterien zur Auswahl eines spezifischen Fondsproduktes. An dieser Stelle setzen wir an und entwickeln gemeinsam mit unseren Kunden digitalbasierte Lösungen.

## Wie begegnen Sie dem Wettbewerb im Bereich digitaler Lösungen?

Unser Konzern betreibt ein eigenes „Innovations Radar“ und überwacht systematisch den FinTech-Bereich. Hier gilt es, unsere eigene Servicepalette ständig durch sinnvolle Ergänzungen zu erweitern, bestehende Prozesse zu verbessern und unsere Marktposition mit neuen digitalen Dienstleistungen weiter auszubauen. Sofern wir interessante Innovationen identifizieren, kaufen wir den Service direkt ein oder arbeiten über Kooperationen mit den Anbietern zusammen.



Hier mehr Informationen zu Ulrich Juchem und der DZ PRIVATBANK

### Haben Sie ein Beispiel für eine kürzlich entwickelte digitale Lösung?

Selbstverständlich, sogar mehrere. Lassen Sie mich drei exemplarisch kurz ausführen: Im Bereich Transfer Agent (TA) haben wir beispielsweise in Kooperation mit einem externen Dienstleister über ein Video-Identifikationsverfahren eine überzeugende Lösung am Markt platzieren können, die eine standardisierte und komfortable Kundenidentifikation ermöglicht und dabei jederzeit die notwendige Datensicherheit bietet. Im Rahmen der Vertriebsunterstützung begleiten wir unsere Kunden durch digitale Marketingservices ([www.fonds-im-fokus.de](http://www.fonds-im-fokus.de)). Ein weiteres Beispiel betrifft eine web-basierte Due-Diligence-Plattform zur laufenden Überprüfung von angebundenen Dienstleistern. Sie ist für unsere Kunden komfortabel zu befüllen und ermöglicht eine zielgerichtete, effiziente Bearbeitung und Dokumentation.

### Daten sind in der heutigen Zeit von immensem Wert. Wie verwerten Sie dieses Potenzial?

Wir haben die TA-Funktion ganz bewusst über die Jahre als Service für unsere Kunden in unserem Dienstleistungsspektrum beibehalten und profitieren heute von den Daten, die dadurch für uns zugänglich sind und aus denen wir einen Mehrwert für unsere Kunden generieren können. Über eine Vertriebsdatenanalyse können wir bereits heute mit einem Business Intelligence Tool die Daten analysieren und daraus unseren Kunden wichtige Informationen für ihre Vertriebsstrategien zur Verfügung stellen. Mit unserer Applikation – wir nennen sie „IP.Distribution“ – ist es möglich, unsere Kunden im Bereich Vertrieb punktgenau zu unterstützen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass viele Kunden die Investition zur Entwicklung einer eigenen Lösung

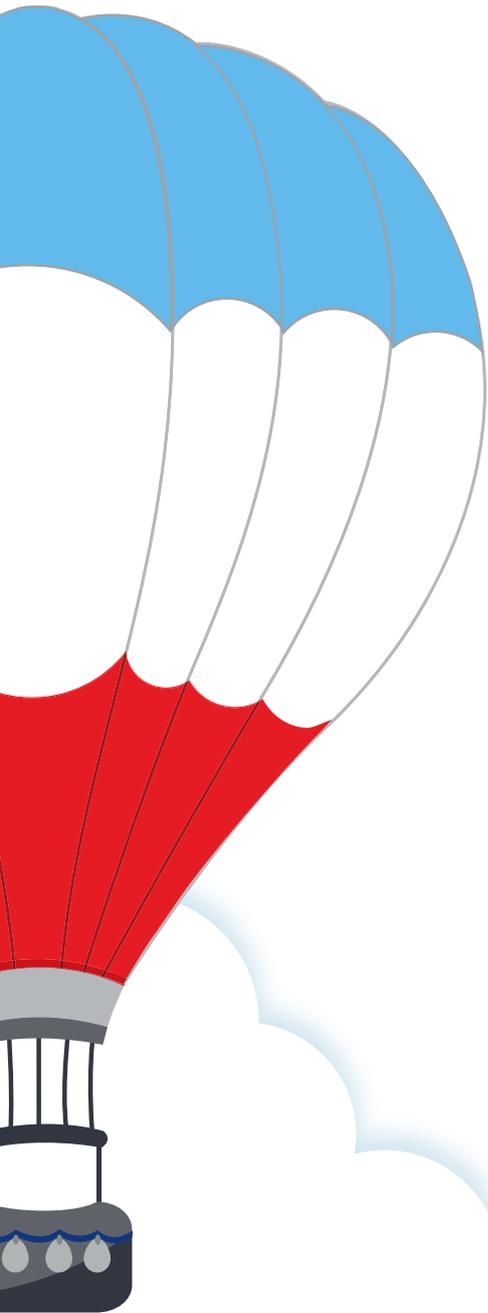
scheuen, da sie entweder nicht über die organisatorischen Kapazitäten verfügen oder weil ihnen der Zugang zu den Daten fehlt, um selbst eine entsprechende Lösung zu entwickeln.

### Welchen Einfluss hat das Thema Digitalisierung auf die Bankenindustrie?

Gelegentlich hört man den Satz: „Die Bankenindustrie ist die neue Stahlindustrie.“ Das ist zwar etwas plakativ, bringt es aber auf den Punkt. Was ich damit sagen will: Wir dürfen uns keine Illusionen über nur geringen Veränderungsdruck machen, sondern wir müssen uns ernsthaft den vielfältigen Herausforderungen stellen, mit denen wir konfrontiert sind. Größe allein ist keine Gewähr für eine dauerhaft gute Marktstellung und selbst hohe aufsichtsrechtliche Hürden werden die Entwicklung nicht aufhalten. Das Geschäftsmodell der Banken muss sich laufend an die sich verändernden Kundenwünsche anpassen, um zukünftig Erträge zu generieren. Finanzielle Bildung und das Wissen der Menschen über aktuelle Finanzthemen prägen dabei die Geschwindigkeit des Wandlungsprozesses neben technologischen Entwicklungen ganz erheblich. Dadurch dürfte auch die klassische Bankberatung immer schneller zurückgedrängt werden.

### Welchen Stellenwert (qualitativ und monetär) hat das Thema in Ihrer Organisation?

Das Thema Digitalisierung ist Schlüsselfaktor unserer Unternehmensstrategie. Alle Teilbereiche der Organisation haben individuelle Maßnahmen zur digitalen Transformation in ihre Geschäftsstrategien integriert und befinden sich in der Umsetzung. Wir investieren jährlich einen zweistelligen Millionenbetrag in Maßnahmen zur digitalen Transformation. ➔



### Welchen Stellenwert hat die Blockchain-Technologie aus Ihrer Sicht für die Fondsindustrie?

Wir sind offen für diese neue Technologie und begleiten das Thema sehr eng. Ich glaube, dass sich die Blockchain durchsetzen wird. Allerdings in stark begrenzten, klar definierten Bereichen. Aktuell praxisrelevant ist insbesondere der Einsatz im TA-Geschäft und bei der Verwahrung von Vermögenswerten.

### Wie stehen Sie zu dem Thema Crypto-Assets?

Crypto-Assets und die „Tokenisierung“ von traditionellen Finanzinstrumenten werden völlig neue Möglichkeiten eröffnen. Natürlich beschäftigen wir uns auch mit den damit verbundenen Opportunitäten für unsere Kunden. Aktuell führen wir in Zusammenarbeit mit unseren Kollegen der IPConcept (Schweiz) AG ein Pilotprojekt durch, in dem wir die Verwahrung von Crypto-Assets testen. Dieses Projekt betreiben wir in Kooperation mit externen Partnern und die ersten Ergebnisse sehen vielversprechend aus. Auch in Deutschland hat es eine entsprechende Gesetzesanpassung gegeben, die den Weg für die Crypto-Assets ebnen soll. Das motiviert uns natürlich, das Thema weiter voranzutreiben, um an vorderster Stelle dabei zu sein, wenn auch in Luxemburg die Rahmenbedingungen zur Auflage von Crypto-Asset-Fonds geschaffen sind. Generell begrüße ich die Bestrebungen auf europäischer Ebene, ein einheitliches, europäisches Rahmenwerk zu etablieren, um die Anleger vor möglichen Betrugsgefahren und Cyberrisiken zu schützen.

### Was sind Ihre Ambitionen im Bereich digitaler Transformation?

Wir wollen unsere Produktionsprozesse effizienter gestalten und zwar nicht ausschließlich auf große Standard-Applikationen der Fondsadministration fokussiert, sondern unter Einsatz kleinerer vernetzter Lösungen. Wir wollen auch weniger abhängig von einer zentralen IT-Abteilung sein, sondern arbeiten auf eine Situation hin, in der Mitarbeiter grundsätzlich ohne ein IT-Helpdesk auskommen können. Ich spreche hier über Szenarien, in denen bestimmte Anwendungen selbst von dem entsprechenden Mitarbeiter auf veränderte Anforderungen angepasst werden können. Auch heute ist oftmals noch die Unterstützung der zentralen IT-Abteilung notwendig, um solche Anpassungen in den Anwendungen vorzunehmen. Folglich benötigt es Zeit, die spezifische Anforderung dem entsprechenden IT-Mitarbeiter zu erläutern — und selbstverständlich benötigt er anschließend auch Zeit zur technischen Umsetzung. Oft treten hier „Übersetzungsprobleme“ auf. Hier sehe ich große Vorteile in entsprechend flexiblen und benutzerfreundlichen Anwendungen. Unsere Fähigkeit, schnell auf veränderte Kundenanforderungen einzugehen, bleibt für unseren zukünftigen Erfolg essenziell. Aus diesem Grund messen wir dem Thema Digitalisierung und Transformation sowie der dafür notwendigen Weiterbildung einen sehr hohen Stellenwert bei. Erst kürzlich haben all unsere Führungskräfte an einem Workshop zum Erwerb eines „digitalen Führerscheins“ teilgenommen.



### Wo sehen Sie Risiken?

Ich sehe das größte Risiko darin, sich in einer Vielzahl von Projekten im Bereich digitale Transformation zu „verrennen“ und dadurch die übergeordneten Ziele aus dem Blick zu verlieren. Des Weiteren muss auch der Faktor Mensch in der Risikobetrachtung berücksichtigt werden, da nicht jeder dem Thema digitale Transformation offen zugewandt ist. Deshalb ist es wichtig, die eigene Unternehmenskultur auf die neuen digitalen Anforderungen auszurichten. Dies bedarf allerdings Zeit – die man unter Umständen nicht hat.

### Was sind aus Ihrer Sicht die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation?

Das „Mitnehmen“ der Mitarbeiter und Führungskräfte und der damit verbundene Wandel der Unternehmenskultur, da letztlich die eigene Organisation das Thema bewegt. Und ganz wesentlich: die Anforderungen und Bedarfe unserer Kunden. Wir haben dazu sehr gute Erfahrungen mit Hackathons und Workshops gemacht, in die auch unsere Kunden eingebunden waren. Das ermöglicht uns, Kundenwünsche bereits in der Entwicklungsphase der digitalen Lösung einfließen zu lassen. Es ist letztlich auch wichtig, weiter den Markt zu beobachten. Welche neuen Anforderungen und Anwendungen gibt es und was machen die Wettbewerber?

### Wie weit ist die Digitalisierung in Luxemburg vorangeschritten?

Ich sehe viel Bewegung in diesem Bereich—auch getrieben von der Politik und den Lobbygruppen hier in Luxemburg.

Insgesamt geht es in die richtige Richtung und der Standort Luxemburg richtet sich deutlich auf den digitalen Wandel aus. Auch wenn es mitunter Stimmen gibt, nach denen es nicht schnell genug ginge. Wie bereits erwähnt, bevorzuge ich den Ansatz des eher stetigen, dafür aber effektiven Wandels.

### Wie sehr wird sich Ihr Unternehmen im Hinblick auf die Digitalisierung und der sich damit ergebenden Chancen bis zum Jahre 2030 verändert haben?

Große Veränderungen erwarte ich in der Mitarbeiterstruktur. Daher ist es bereits heute für uns sehr wichtig, IT-affine Mitarbeiter, wie Informatiker und Mathematiker, direkt von den Universitäten zu rekrutieren, die den digitalen Wandel in unserer Bank weiter vorantreiben. In Zukunft müssen alle Mitarbeiter auch ein wenig „ITler“ sein — das schließt natürlich auch die Führungskräfte ein. Ich erwarte in Zukunft verstärkt intuitive statt funktionaler IT-Lösungen, die durch den jeweiligen Mitarbeiter selbständig angepasst werden. Die junge Mitarbeitergeneration ist schon mit dieser Herangehensweise im Alltag aufgewachsen und insofern entspricht das ihrem Selbstverständnis. Für alle anderen gilt, „am Ball“, sprich technisch interessiert zu bleiben oder es zu werden. ●



# Interview mit Achim Welschhoff

Vorstand,  
Hauck & Aufhäuser Fund Services S.A.



**Hier mehr  
Informationen**  
zu Achim Welschhoff  
und Hauck &  
Aufhäuser Fund  
Services S.A.

## Wie positioniert sich Hauck & Aufhäuser zum Thema Digitalisierung?

Der digitale Wandel ist für unser Haus zum ständigen Begleiter geworden, dabei stehen wir in der Verantwortung, eine gesunde Mischung aus Tradition und Moderne sicherzustellen. Für die Fortsetzung der Digitalisierung und Modernisierung inklusive Automatisierung der internen Prozesse steht jährlich ein Budget von 5 Prozent der Erträge zur Verfügung.

## Wie erreichen Sie diese gesunde Mischung?

Wir optimieren sowohl Prozesse zur Steigerung unserer internen Effizienz als auch die Schnittstellen zu unseren Kunden, um auch hier unsere Servicequalität stetig zu verbessern. Für das Kerngeschäftsfeld Asset Servicing verfolgen wir eine dreigliedrige Strategie: Neben der Fokussierung auf die Servicequalität spielen die Komponenten Wachstum und Digitalisierung eine zentrale Rolle für die Weiterentwicklung des Geschäftsbereiches.

## Gibt es aktuelle Beispiele für die Umsetzung Ihrer Digitalisierungsstrategie?

Im letzten Jahr haben wir ein umfangreiches konzernweites Digitalisierungsprojekt erfolgreich abgeschlossen

und durch die Einführung neuer Softwareprodukte in den Bereichen robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) und Geschäftsprozessmanagement (BPM) die Basis für den weiteren digitalen Wandel unseres Hauses gelegt. Des Weiteren haben wir mit der Etablierung einer neuen, konzernweit agierenden Abteilung „Enterprise Architecture & Security“ (EAS) dem Erfordernis Rechnung getragen, dass die Ressourcen zur Durchführung des digitalen Wandels konzentriert agieren müssen. Neben den bereits genannten Prozessen führt unser Haus in der Abteilung EAS ein gut gefülltes Portfolio mit internen und externen Aufträgen zur digitalen Transformation. Ab diesem Jahr wird durch den Aufbau eines Online-Portals der Kunde noch stärker Teil der digitalen Welt von Hauck & Aufhäuser und hat somit die Möglichkeit, für ihn maßgeschneiderte Prozesse zu nutzen.

## Was ist der Einfluss der Digitalisierung auf Ihre Industrie?

Das Thema Digitalisierung dominiert bereits seit Jahren die Agenda der Finanzindustrie und bleibt dennoch eines der wichtigsten strategischen Handlungsfelder für Privatbanken in 2020. Im Asset Servicing wie auch in den meisten anderen Bereichen unseres Hauses sehen wir



große Potenziale für die Durchführung von Digitalisierungsinitiativen, um hierdurch einerseits unsere Mitarbeiter im Tagesgeschäft zu entlasten und andererseits die Weichen für weiteres Wachstum zu stellen.

#### Was sind Ihre Ambitionen im Bereich digitaler Transformation?

In den vergangenen zwei Jahren hat unser Konzern eine Vielzahl von Digitalisierungsinitiativen in Gang gesetzt, von denen die ersten nun beginnen zu greifen - z.B. unsere digitale Vermögensverwaltung „Zeedin“ im Private Banking. Gleichzeitig arbeiten wir intern weiter an der Automatisierung verschiedener Prozessketten und prüfen den Einsatz von AI-Lösungen. Aktuell analysieren die Kollegen im Private Banking die Überarbeitung unseres Anlageberatungsprozesses, um eine strukturiertere Vorgehensweise und langfristig eine noch höhere Anlagequalität für unsere Kunden zu erreichen. Der aktuell noch stark papierlastige Rechnungsprozess im Asset Servicing wird zukünftig für ein- sowie für ausgehende Rechnungen vollständig digitalisiert. Der Konzern-Vorstand hat jüngst in seinen Zielen für 2020 die fachbereichsübergreifende Umsetzung von Digitalisierungslösungen verankert und forciert damit den digitalen Wandel des Konzerns.

#### In welchen Bereichen sehen Sie die größten Chancen?

Große Chancen sehen wir in der Kundendimension, denn der Kunde steht für unser Haus im Mittelpunkt und somit im Zentrum unserer Digitalisierungsinitiativen. So verfolgen wir im Asset Servicing als auch im Private Banking zahlreiche Automatisierungs- und Digitalisierungsprojekte. Unsere digitale Vermögensverwaltung „Zeedin“ rundet seit zwei Jahren unser Angebot für Privatkunden ab. Hierüber haben Interessenten bereits ab 50.000 Euro

Im letzten Jahr haben wir ein umfangreiches konzernweites Digitalisierungsprojekt erfolgreich abgeschlossen und durch die Einführung neuer Softwareprodukte in den Bereichen robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) und Geschäftsprozessmanagement (BPM) die Basis für den weiteren digitalen Wandel unseres Hauses gelegt.

die Möglichkeit, komplett digital ein Depot zu eröffnen. Für dieses Jahr planen wir eine Überarbeitung des Anlageberatungsprozesses, um eine strukturiertere Vorgehensweise und langfristig noch höhere Anlagequalität für den Kunden zu gewährleisten. Auch im Bereich interne Prozesse sehen wir deutlich die Chancen, die die Digitalisierung mit sich bringt. Dabei geht die interne Effizienzsteigerung weit über reine Automatisierung hinaus. Hier prüfen wir, inwieweit wir für bestimmte Aufgabenstellungen zum Beispiel AI-Prozesse nutzen können. ➤





Pro Fachbereich gibt es mindestens einen, in der Regel sogar mehrere Digitalisierungsmanager, die in ihren Abteilungen Automatisierungspotenziale ermitteln und diese strukturiert erheben.

### Gibt es aus Ihrer Sicht auch Risiken in der Umsetzung Ihrer Digitalisierungsstrategie?

Digitalisierung kann zur Abnahme persönlicher Kontakte zwischen Bank und Kunde führen. Deshalb verfolgen wir als Bankhaus einen „hybriden Ansatz“, der den Kunden trotz allen Technologieeinsatzes bei Bedarf selbstverständlich einen Relationship Manager an die Seite stellt. Das Vertrauen unserer Kunden ist das höchste Gut unseres Bankhauses. Daher hat die Sicherheit der Daten für unser Haus bei allen Digitalisierungsvorhaben oberste Priorität. Gleichzeitig nehmen wir steigende Cyber-Risiken wahr, die bei allen Digitalisierungsvorhaben konsequent analysiert und eliminiert werden müssen. Bei jedem Einsatz neuer Technologien haben wir ein oberstes Ziel: vertrauenswürdig für unsere Kunden zu sein und zu bleiben.

### Wie wirkt sich die digitale Transformation auf die Beziehung zu Ihren Kunden aus?

Der digitale Wandel wird zunehmend wichtiger. Immer mehr Menschen sind in einem digitalen Umfeld zu Hause, sodass wir dieser Entwicklung an der Schnittstelle zwischen Konzern und Kunde Rechnung tragen. Dabei berücksichtigen wir jedoch stets, dass die Möglichkeiten digitaler Kommunikation auch Grenzen hat und den persönlichen Kontakt nicht ersetzt. Unser Dienstleistungsangebot ist geprägt vom Vertrauen der Kunden in unser Haus und seine Expertise.

### Was sind aus Ihrer Sicht die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation?

Der Innovationsgrad wird für Gesellschaften wie wir es sind mehr und mehr zum Erfolgstreiber. Wesentlich

hierfür ist mit voranschreitender Digitalisierung die Motivation der Mitarbeiter zum Erwerb digitaler Kompetenzen und damit die Förderung einer offenen Innovationskultur.

### Wie schaffen Sie es Ihre Mitarbeiter auf dem Weg zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie mitzunehmen?

Um unsere Mitarbeiter in Digitalisierungsinitiativen eng einbinden zu können, haben wir das Konzept der lokalen Digitalisierungsmanager umgesetzt. Pro Fachbereich gibt es mindestens einen, in der Regel sogar mehrere Digitalisierungsmanager, die in ihren Abteilungen Automatisierungspotenziale ermitteln und diese strukturiert erheben. Konzernweit stellen wir hierdurch sicher, dass alle Bereiche von der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen profitieren. Business Analysten aus der Abteilung Enterprise Architecture & Security unterstützen darüber hinaus die Mitarbeiter bei der Anwendung der digitalisierten Prozesse im Tagesgeschäft. Weiterhin trainieren wir unsere Mitarbeiter in innovationsfördernden Methoden wie Design Thinking und etablieren aktuell Formate wie Innovation Think Tanks.

### Wie weit ist die Digitalisierung am Standort Luxemburg vorangeschritten?

Luxemburg ist innerhalb Europas ein Vorreiter für den digitalen Wandel. Dies zeigt sich an nennenswerten Investitionen des Staates in die Digitalisierung des Landes, wodurch eine hohe Flexibilität bei der Anpassung an neue Marktbedingungen sichergestellt wird. Luxemburg bietet darüber hinaus äußerst gute Rahmenbedingungen für Startups.

### Zum Abschluss: Wie sehr wird sich Ihr Unternehmen im Hinblick auf Digitalisierung und der sich damit ergebenden Chancen bis zum Jahre 2030 verändert haben?

Hauck und Aufhäuser wird bis zum Jahre 2030 signifikante Veränderungen im Hinblick auf die digitale Transformation erfahren. Die Basis wurde in den letzten Jahren geschaffen: die ersten Digitalisierungsinitiativen greifen. In den kommenden Jahren werden mehr und mehr manuelle – und somit zeitintensive – Prozesse zugunsten digitaler Workflows umgestellt. Dies wird die Effizienz unseres Hauses signifikant steigern und somit Freiräume für das künftige Wachstum schaffen. ●

# Interview mit Gilles Delattre

VP Digital Transformation,  
LuxairGroup



**Hier mehr  
Informationen**  
zu Gilles Delattre  
und der  
LuxairGroup

## **Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Digitalisierungsstrategie die Bedürfnisse all Ihrer Geschäftseinheiten und der dahinter liegenden Prozesse integriert?**

Intern ist dies immer noch eine Herausforderung im Hinblick auf die verschiedenen Geschäftsbereiche und die unterschiedlichen Gewinn- und Verlustrechnungen, die wir haben. Jede Geschäftseinheit ist dafür verantwortlich, ihre eigene Strategie und damit ihre eigene Digitalisierungsstrategie zu definieren. Dann wird auf Gruppenebene ein Kompromiss gefunden, um diese Strategien zu optimieren - auf der digitalen Seite versuchen wir, uns gegenseitig zu unterstützen und Synergien zu finden, wo immer dies möglich ist. Auf Gruppenebene verwalten wir schließlich das gesamte Portfolio an Projekten und stellen daher sicher, dass die Prioritäten bekannt sind und intern bekannt gemacht werden. Wir haben auch einige Programme eingeführt, die dabei helfen, an strategischen Schlüsselinitiativen zu arbeiten.

## **Was sind die hauptsächlichen Herausforderungen, denen sich LuxairGroup bei der Bereitstellung eines digitalen Kundenerlebnisses stellen muss?**

Eine der größten Herausforderungen, denen wir als LuxairGroup

gegenüberstehen, ist die Tatsache, dass die Kunden uns mit großen Konkurrenten vergleichen. Aus Kundensicht ist dies nur normal und als solches ist es auch normal, dass unsere Kunden auch in Bezug auf das Erlebnis das gleiche erwarten wie von den berühmten Unternehmen aus dem Silicon Valley ("GAFA"). Dennoch sind wir im Vergleich zu ihnen ein kleines mittelständisches Unternehmen. Wir müssen also klug sein: wir können nicht alles intern entwickeln, deswegen arbeiten wir mit einigen wichtigen externen Partnern zusammen. In Bezug auf Digitalisierung sind wir zudem keine Pioniere, sondern eher Nachfolger. Dadurch können wir von bereits vielfach erprobten Lösungen profitieren, die speziell auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten werden können. Das verringert die Risiken und ermöglicht es uns, unsere Anstrengungen intern effizienter zu nutzen. Gleichzeitig hat sich aber auch gezeigt, dass heutzutage alles immer schneller geht, so dass es nicht ausreichen würde, nur ein Nachfolger zu sein. In einigen Fällen müssen wir uns schon früh auf neue Trends einstellen und diese sogar antizipieren. Das ist wirklich die Hauptschwierigkeit. Bei jedem neuen Projekt müssen wir im Vorfeld sicherstellen, dass es einen Business Case für uns gibt. Und wenn nicht, könnten wir in einigen wenigen





In einigen Fällen müssen wir uns schon früh auf neue Trends einstellen und diese sogar antizipieren.

Fällen einen innovativen und iterativen Ansatz wählen, um Potenzial zu erkunden. Dieser Ansatz ist vor allem dann von entscheidender Bedeutung, wenn es um das Kundenerlebnis geht. Um unsere Annahmen schnell zu prüfen und daraus lernen zu können und gleichzeitig die Aspekte, die dem Kunden einen Mehrwert bieten, analysieren zu können, so dass ein mögliches Scheitern schnell gestoppt und Angebote schnell angepasst werden können, sind viele Daten erforderlich.

#### **Was sind die hauptsächlichen Disruptoren in Ihrer Branche?**

Das hängt von den Geschäftsbereichen ab. Im Reisesektor (also eher für die Fluggesellschaft und den Reiseveranstalter)

haben die Billigfluggesellschaften einen großen Einfluss auf die Standardisierung der Produkte und gleichzeitig verändern die neuen Internetplattformen die Art und Weise, wie Menschen Reisen nach ihren Bedürfnissen finden und buchen. Wir versuchen die Botschaft über das, was wir machen, erfolgreich zu vermitteln: Wir konzentrieren uns auf Qualität, sorgenfreie Dienstleistungen und mit einer klaren Differenzierung in der Art und Weise, wie wir unsere Kunden behandeln. Wir kümmern uns um unsere Kunden, wir handeln verantwortungsbewusst und bieten volle Transparenz in den Verträgen, die wir mit unseren Passagieren haben. Wir versuchen, dies in all unseren angebotenen Produkten

und Dienstleistungen umzusetzen, von der Suche über die Buchung bis hin zur gesamten Reise, wobei wir so gut wie möglich sowohl physische als auch digitale Berührungspunkte nutzen. Und gleichzeitig überprüfen wir kontinuierlich unsere Produktionsmöglichkeiten, um ein One-Stop-Shop für jede Art von Reise aus der Großregion zu werden. ➔

### **Wie wichtig ist Digitalisierung für ein Unternehmen wie Ihres?**

Die Schaffung neuer digitaler Produkte und die Digitalisierung unserer Dienstleistungen bieten neue Möglichkeiten für die Geschäftsentwicklung und haben gleichzeitig eine große interne Wirkung, da sie eine echte interne Veränderung auf allen Ebenen herbeiführen. Gleichzeitig müssen wir uns von der Arbeitsweise der Vergangenheit lösen und unsere Organisation an die neue Arbeitsweise anpassen.

Nehmen wir das Catering als Beispiel: Für das nächste Jahr planen wir spezielle Mahlzeiten anzubieten, die unsere Fluggäste online buchen können. Das ist eine ziemliche logistische Herausforderung und erfordert solide Prozesse, die im Hintergrund ablaufen.

Auf allen Ebenen ist der Wandel im Gange und muss auf höchster Ebene koordiniert werden. Letztendlich ist es eine Frage der Priorität und der Budgetbeschränkungen. Derzeit haben wir ein großes Projekt im Finanzbereich, in dem wir die Kontrollen automatisieren und uns auf Business Intelligence und Effizienz konzentrieren. Hier arbeiten wir an einer skalierbaren digitalen Lösung, die die interne Kontrolle der Einnahmen in Echtzeit verbessern wird. Wir überprüfen derzeit auch viele Back-End-Projekte. Zum Beispiel arbeiten wir momentan an einer digitalen Lösung zur besseren Handhabung von Reisekosten, die ein gemeinsames Projekt der Personal- und Finanzabteilung ist.

Es muss auch verstanden werden, dass all diese Initiativen das Personal von eintöniger administrativer und manueller Arbeit befreien, so dass es sich auf Aktivitäten mit höherem Mehrwert konzentrieren kann. Hier müssen wir als Gruppe aktiv werden, um uns von der Konkurrenz abzuheben. Dies steht

gleichzeitig auch völlig im Einklang mit unserer sozialen Verantwortung als Unternehmen.

### **Werden wir in den nächsten fünf Jahren bedeutende Veränderungen in der Art und Weise erleben, wie Luxair betrieben wird?**

Wir werden gewaltige Veränderungen erleben. Ich bin jetzt seit 12 Jahren bei der LuxairGroup und innerhalb weniger Jahre hat sich unsere Kultur von einem eher konservativen Luftfahrtunternehmen zu einem Unternehmen gewandelt, das Veränderungen und Innovationen begrüßt. Der Beweis für diesen Wandel ist die hohe Zahl an Change-Management-Projekten, die wir heute durchführen. Unser Management ist sehr gut in diesen Veränderungsprozess eingebunden und hat auf monatlicher Basis eine vollständige Übersicht über alle laufenden Projekte. Ich bin auch stolz darauf, dass unsere digitalen Teams alle zwei Wochen Online-Änderungen als regelmäßiges Release-Management vorantreiben.

Ich sehe auch großes Potenzial in der Künstlichen Intelligenz. Im Moment sind wir in diesem Bereich wohl recht weit zurück, aber wir erwarten Anwendungsfälle in den Bereichen der Informationssuche zur internen und externen Nutzung, als auch in den Bereichen des dynamischen Ertragsmanagements oder zur Planungsoptimierung (Kapazität vs. Arbeitsaufwand).

Nehmen wir das Kundenerlebnis: Unser künftiges Online-Buchungssystem muss intelligenter sein und wirklich alle Informationen, die der Kunde auf seiner Reise benötigt, in Echtzeit und vielleicht auch per Sprachsteuerung liefern. Luxair hat es im Jahr 2018 geschafft, "voll mobil" zu werden, was den Such- und Buchungsprozess betrifft und das Motto lautete "mobile first". Jetzt lautet das Motto "Artificial Intelligence". Es ist von

entscheidender Bedeutung, dass wir einen stetigen Weg verfolgen und in Bewegung bleiben. Ich bin kein Befürworter des "Big Bang", weil das Risiko des Scheiterns zu groß ist und wir eine große Verantwortung gegenüber unseren verschiedenen Interessengruppen haben. Ich unterstütze den "Ansatz der kleinen Schritte": für jeden Schritt müssen alle Beteiligten ihre Zustimmung zu dem zu unternehmenden Schritt geben und alle lernen gemeinsam aus den gemachten Erfahrungen. Wir investieren derzeit in ein Projekt zum maschinellen Lernen mit dem Ziel, unsere Kundendatenbank zu erweitern und unsere Kunden noch besser kennen und betreuen zu können.

### **Was sind Ihre Hauptschwerpunkte?**

Natürlich müssen unsere Tätigkeiten zunächst einmal sicher und reibungslos ablaufen. Zweitens steht der Kunde und das Kundenerlebnis im Mittelpunkt. Aus diesem Grund führen wir auch ein Benchmarking unserer Ideen durch, indem wir Panels und Fokusgruppen organisieren, um damit sicherzustellen, dass der von uns gewählte Weg zur Kundenakzeptanz und Wertschätzung führt. Und schließlich konzentrieren wir uns auch darauf, unsere Abläufe effizienter zu gestalten, um den erwarteten Service in der erwarteten Qualität zu liefern.

### **Welche Risiken sehen Sie im Zusammenhang mit der Digitalisierung?**

Cyberisiken, Compliance, DSGVO - um nur einige Bereiche zu nennen, in denen Verstöße zu erheblichen Problemen führen würden. Aber wir müssen nicht einmal so weit gehen, wenn wir über Risiken sprechen.

Heute wird ein großer Prozentsatz unserer Einnahmen durch Online-Buchungen generiert. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass unsere Internetseite

jederzeit verfügbar ist und funktioniert. Aus diesem Grund überwachen und verbessern wir die Internetseite ständig und müssen immer auf Cyber-Angriffe achten und darauf vorbereitet sein. Da dies von entscheidender Bedeutung ist, werden alle unsere Sicherheitssysteme zur Verteidigung unserer Internetseite regelmäßig von internen und externen Spezialisten geprüft. Wir glauben, dass unsere IT-Systeme heute recht stark sind, aber da sich die IT so schnell entwickelt und die Cyber-Angriffe immer kreativer werden, ist die Cyber-Sicherheit immer ein Wettlauf.

Eine weitere große Herausforderung, die in direktem Zusammenhang mit der Digitalisierung steht, besteht darin, unsere Talente zu halten und unseren Pool an Talenten sogar zu vergrößern. Dies gilt insbesondere für IT-Talente, aber auch für alle unsere Mitarbeiter in allen Geschäftsbereichen und Funktionen. In Europa gibt es derzeit einen echten Wettbewerb um Talente. Wir konzentrieren uns wieder darauf, uns auch in diesem Bereich zu differenzieren und ich muss sagen, dass unser Geschäft wirklich attraktiv ist und viel Leidenschaft weckt.

#### **Was sind Ihre wichtigsten Prioritäten für die Zukunft?**

Im Mittelpunkt unserer Vision steht die Digitalisierung, aber es muss betont werden, dass die Digitalisierung als solche nur ein Mittel ist, um effizienter zu sein und um das Kerngeschäft zu vervollständigen. Wir sind kein Softwareunternehmen. Das Ziel ist nicht, neue Plattformen zu schaffen und sie zu verkaufen. Alles was wir tun, dient der Unterstützung des Betriebs und der Kunden.

Es gibt eine große Unterstützung durch die Unternehmensleitung bei den verschiedenen Projekten, die wir in den Bereichen Digitalisierung und Innovation

durchführen. Ohne diese Unterstützung wären wir nicht so fortschrittlich wie heute. Wir haben ein Team, das sich ausschließlich der Einführung neuer Technologien und der Prozessoptimierung widmet, was von entscheidender Bedeutung ist, denn man muss sicherstellen, dass genügend Zeit für diesen Bereich aufgewendet werden kann. Trotzdem ist es immer ein Diskussionspunkt, denn rein rechnerisch gesehen ist meine Abteilung auch eine Kostenstelle. Hier ist es wichtig, immer den geschaffenen Wert aufzuzeigen, unterlegt von Zahlen und Fakten.

#### **Können Sie ein bestimmtes Projekt nennen, an dem Sie derzeit arbeiten?**

Wir haben vor kurzem die Art und Weise, wie wir Störungen behandeln, komplett überarbeitet. Im Falle einer Unregelmäßigkeit ist es wichtig, unsere Kunden zu informieren und ihnen so schnell wie möglich und aus der Ferne Lösungen zu bieten. Zu diesem Zwecke wurden all unsere internen Prozesse überprüft, eine neue Kommunikationsplattform wurde eingerichtet und wir sehen nun die Auswirkungen und erhalten positives Feedback von Kunden. Dies ist immer noch eine Herausforderung, da es viele Details zu regeln gibt und all diese Details den Unterschied ausmachen. Auch deshalb gibt es ein extra Team, das sich dieser Aufgabe widmet.

#### **Wie würden Sie das Digitalisierungs-Ökosystem in Luxemburg und die Unterstützung der Regierung bewerten?**

Ich denke, die Regierung hat viele Initiativen zur Unterstützung von Unternehmern, Startups, Universitäten und auch Unternehmen wie uns initiiert. Das Ökosystem bietet also viele Möglichkeiten und Verbindungen auf allen Ebenen. Wir sind Teil des LOIC (Luxembourg Open Innovation Club). Diese Plattform

ermöglicht uns den Austausch mit anderen Unternehmen, aber auch mit Startups.

Es gehört zu meinen Aufgaben, weiter zu forschen und unseren Fußabdruck in Luxemburg weiter zu stärken. Meine persönliche Meinung ist, dass wir mehr mit Startups zusammenarbeiten und uns an internen Hackathons beteiligen müssen. Wir arbeiten bereits mit einigen Startups in Europa zusammen, aber ich hätte gerne noch mehr Startups aus Luxemburg darunter. Wir haben hier in Luxemburg die perfekten Voraussetzungen, um neue Dinge auszuprobieren und ein bisschen wie ein Technologielabor zu agieren. Ich bin davon überzeugt, dass Luxemburg in diesem Bereich großes Potenzial hat. ●

# Interview mit Sean O'Driscoll

Managing Director,  
Universal-Investment-Luxembourg S.A.



**Herr O'Driscoll, die Asset Management Industrie gilt traditionell als wenig innovativ. Wie stellt sich Ihr Unternehmen dem Thema digitaler Wandel unter diesen Voraussetzungen?**

Ich muss zustimmen, dass sich unsere Branche im Vergleich zu anderen Industrien Innovationen nicht so zu eigen gemacht hat. Wir haben hier Nachholbedarf. Dennoch kann ich sagen, dass unsere Firma eine lange Tradition pflegt, innovative Produkte oder neue Dienstleistungen zu entwickeln, um die Anforderungen unserer Kunden zu erfüllen. Wir sind stolz darauf, ein echter Partner zu sein und entwickeln uns mit unseren Kunden weiter. Zum Beispiel im Bereich Risikomanagement und -messung, zusammen mit einer umfassenden Risiko-Reporting-Plattform Power Portal.

Wir stellen uns dem digitalen Wandel auf Augenhöhe. Das Management hat die Bedeutung von Innovationen erkannt. Sie sind wichtig, um die regulatorischen Veränderungen effizient zu bewältigen, Branchen- und Marktentwicklungen zu antizipieren und so den Anforderungen unserer Kunden gerecht zu werden. Wir brauchen Innovationen also, wenn wir an

der Spitze unserer Branche bleiben wollen. Deshalb haben wir in den vergangenen Jahren gezielt personell verstärkt und Investitionen in Technologie und Innovationen weiter deutlich erhöht. Wir haben einen Innovationsmanager, Daniel Andemeskel, und einen Leiter der digitalen Transformation, Christian Reitz, eingestellt, die beide direkt an unseren CEO berichten. Dies ist nach wie vor einzigartig in der Branche. Heute beschäftigen wir Data Scientists oder Entwickler für KI und Machine-Learning-Anwendungen. Das sind Jobs, die es vor einigen Jahren noch nicht gab.

**Wie hoch schätzen Sie den Einfluss der Digitalisierung auf Ihre Industrie ein?**

Der Einfluss ist immens. Einige Prozesse in der Branche der Fondsdienstleister und Vermögensverwalter erfordern noch heute viel manuelle, teils repetitive Arbeit oder sind noch papiergestützt. Diese brauchen daher viel Zeit und bergen Risiken. Wir wollen den Aufwand für die Konsolidierung von Daten und Informationen zur Durchführung von Analysen und anderen Aufgaben verringern, damit sich unsere Teams auf Mehrwertleistungen konzentrieren können.



**Hier mehr Informationen**  
zu Sean O'Driscoll  
und Universal-  
Investment-  
Luxembourg S.A.

Mit den verschiedenen Innovationen und Technologien, die uns zur Verfügung stehen, waren wir in der Lage, einige dieser Aktivitäten zu digitalisieren, Prozesse zu vereinfachen, Risiken und Fehler zu mindern und gleichzeitig kosteneffektiv zu bleiben.

Zukünftig wollen wir dieses Potential noch stärker nutzen. Nehmen Sie die Auflage eines neuen Fonds beispielsweise. Je nach Komplexität der Fondsstruktur und der erforderlichen regulatorischen Auflagen dauert dies mehrere Wochen. Wir können uns ein Zusammenspiel der diversen Intermediäre aus Asset Manager, Verwahrstelle, Fondsadministrator und Regulator vorstellen, bei dem dies über eine digitale Schnittstelle in wenigen Tagen funktioniert.

### Welchen Stellenwert (qualitativ und monetär) hat das Thema in Ihrer Organisation?

Als Fondsservice-Plattform arbeiten wir in einem Skalengeschäft. Steigende Kosten durch erhöhte Regulierungsvorgaben, der Gebührendruck in der Branche und der harte Wettbewerb erfordern weitere Investitionen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Vor diesem Hintergrund ermöglichen Innovationen und Technologie, unser Geschäft besser zu steuern, ein hohes Serviceniveau zu bieten, Risiken zu mindern und gleichzeitig unsere Ertragsziele zu erreichen.

Neben der Digitalisierung konzentrieren sich unsere Teams auf qualitative Verbesserungen, um unser Tagesgeschäft besser zu bewältigen. Ich bin sehr zufrieden mit dem Engagement und den Initiativen unserer Mitarbeiter, die eng mit unserem Robotics Process Automation Team zusammenarbeiten, um Anwendungen zu definieren und zu entwickeln, die einfache, sich wiederholende Tätigkeiten übernehmen. Damit senken wir die Zahl potenzieller Fehler und die Teams konzentrieren sich auf anspruchsvollere Aufgaben. Mit

der Unterstützung des Robotik Teams konnten wir eine ganze Reihe von Robotern programmieren und implementieren, die unsere Mitarbeiter unternehmensweit unterstützen.

### Was sind Ihre Ambitionen im Bereich digitaler Transformation?

Universal-Investment will bis 2023 die führende europäische Fondsservice-Plattform und Management Company für alle Asset-Klassen werden. Ein wichtiger Baustein unserer Strategie, um dieses Ziel zu erreichen, ist die digitale Transformation. Daher wollen wir entlang der gesamten Wertschöpfungskette einer der Vorreiter in unserer Branche sein.

### In welchen Bereichen sehen Sie die größten Chancen?

Wie bereits erwähnt, sehen wir in der operativen Umsetzung unseres traditionellen Geschäfts und wie wir mit Kunden zusammenarbeiten noch enorme Potentiale. Die größte disruptive Chance für die Branche sehen wir allerdings in der Blockchain-Technologie. Mit ihr ist es möglich, die von mir angesprochenen Ineffizienzen zwischen den diversen Intermediären der Branche zu reduzieren und Asset Managern eine völlig neue Fondswelt anzubieten—von der Auflage von Fonds bis zum Fondsvertrieb über neue Kanäle. Schaffen wir es diese Vision umzusetzen, werden professionelle wie private Anleger schneller, leichter und kostengünstiger Finanzprodukte kaufen können als zuvor. Es ist eine Win-Win-Lösung für Anbieter wie Kunden. Außerdem trägt die Blockchain zu den Transparenzbemühungen der Branche weiter bei. ➔

Die größte disruptive Chance für die Branche sehen wir allerdings in der Blockchain-Technologie.

Unsere Vision ist es, einen ganzheitlichen Ansatz umzusetzen und als Plattformbetreiber ein integriertes Ökosystem anzubieten, über das digitale Fonds aufgelegt und gekauft werden können.



### **Können Sie im Detail erläutern, warum die Blockchain-Technologie für die Finanzbranche so interessant ist?**

Die Blockchain eliminiert Ineffizienzen in der Finanzindustrie und schafft Transparenz, da es ein dezentrales aber verknüpftes System ist. Unsere Vision ist es, einen ganzheitlichen Ansatz umzusetzen und als Plattformbetreiber ein integriertes Ökosystem anzubieten, über das digitale Fonds aufgelegt und gekauft werden können. Weil mehrere Marktteilnehmer involviert werden müssen – Investor, Asset Manager, Kapitalverwaltungsgesellschaft und Verwahrstelle – ist der Plattform-Gedanke so wichtig.

Die Vorteile der Technologie sind ihre kryptografischen und vollkommen digitalen Eigenschaften. Kundeninformationen können zum Beispiel in Smart Contracts hinterlegt werden, die zusätzlichen Schutz und einfachere Prozesse ermöglichen. Der Kauf von komplexeren Investmentprodukten, wie beispielsweise Immobilien, wird in Minuten möglich sein. Heute müssen Sie mit Monaten rechnen.

### **Was sind aus Ihrer Sicht die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation?**

Meiner Meinung nach müssen zuallererst Akzeptanz und Nutzen für den Kunden im Fokus stehen. An diesen Gedanken anschließend halten wir es für wichtig, Technologien nicht in das Zentrum der Transformation zu stellen. Technologie sollte ein Mittel zum Zweck bleiben.

Darüber hinaus halte ich die richtige interne Kultur für einen kritischen Faktor in der Umsetzung. Organisationen müssen es schaffen, ihre Mitarbeiter auf diesem Weg der Transformation mitzunehmen, etwaige Ängste abzubauen und die Vorteile zu vermitteln. Andernfalls tragen Mitarbeiter Veränderungen nicht mit und verlangsamen oder blockieren schlimmstenfalls den Wandel. Wir brauchen die digitale Transformation und Veränderung, um einen Teil unserer Kultur

zu formen, der von allen angenommen werden muss. Es liegt am Unternehmen, den Weg zu weisen.

### **Wie wirkt sich die digitale Transformation auf die Beziehung zu Ihren Kunden aus?**

In der Beziehung zum Kunden spielt die digitale Transformation eine wichtige Rolle. Wir haben eine breite Palette von Kunden, über viele Märkte hinweg, darunter auch kleinere und mittlere Pensionskassen und Versorgungswerke oder aber Fondsboutiquen. Sie wünschen sich von uns exzellenten Service zu angemessenen Preisen. Sie zu unterstützen und Lösungen zu finden ist unser Kerngeschäft. Sie erwarten einen Mehrwert und wenden sich oft an uns als Wegweiser oder Ratgeber. Das können wir dank der angesprochenen Initiativen und als vertrauensvoller Partner gut leisten.

### **Wie weit ist die Digitalisierung am Standort Luxemburg vorangeschritten? Welche Rolle spielt der Staat?**

Luxemburg hat eine starke Technologiekultur entwickelt, wobei viele Innovatoren und FinTech-Firmen, die sich im Großherzogtum niedergelassen haben, oft Hand in Hand mit der Finanzindustrie arbeiten. Viele Firmen haben FinTech-Inkubatoren in ihren Häusern eingeführt, die sich mit Partnern zusammenschließen und die Startups unterstützen, um erfolgreich zu werden. Es gab eine Reihe von Co-Creation-Initiativen im Markt, die FinTechs und Wettbewerbsteilnehmer zusammenbrachten, um Lösungen für die Herausforderungen der Industrie zu finden. ALFI ist sehr aktiv und hat das Digital- und FinTech-Forum aufgesetzt. Die luxemburgische Regierung hat die Notwendigkeit sehr früh erkannt und war ein Pionier bei der Gründung des Luxemburger Hauses für Finanztechnologie (LHoFT), das die Branche bei der Förderung, Entwicklung und Umsetzung wichtiger und geeigneter Initiativen unterstützt.

Hinsichtlich Universal-Investment gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen unserem Hauptsitz in Frankfurt am Main und den Standorten in Krakau oder Luxemburg. Digitalisieren wir an einem der Orte einen Prozess, tun wir dies mit dem Ziel, diesen unternehmensweit auszurollen.

Interessant ist die Frage nach der Rolle des Staates. Insbesondere bei den Themen digitale Transformation, Cloud-Technologie, Blockchain und digitale Assets hat sich 2019 viel auf der Seite der Gesetzgeber und Regulatoren getan. Wir merken, wie sich die Finanzplätze hier frühzeitig positionieren wollen und ungewöhnlich offen und schnell sind. In Liechtenstein und Deutschland sind beispielsweise am 1. Januar 2020 Gesetze in Kraft getreten, die digitale Assets und deren Verwahrung regulieren. In Luxemburg ist ein ähnliches Gesetz 2019 eingeführt worden. Länder, die hier aktiv sind, positionieren sich, um für die Zukunft der Industrie bereit zu sein.

### **Wie sehr wird sich Ihr Unternehmen im Hinblick auf Digitalisierung und der sich damit ergebenden Chancen bis zum Jahre 2030 verändert haben?**

Eine konkrete Antwort auf diese Frage zu geben, ist nahezu unmöglich. Ich habe Wünsche, Hoffnungen und eine Vision, aber da die Technologie sich schnell weiterentwickelt, ist es schwer zu antizipieren. Unser Fokus und unser Ziel wird es sein, bis 2030 unsere Vision realisiert zu haben und eine digitale Plattform zu schaffen, über die der gesamte Produktlebenszyklus für Kunden gesteuert werden kann und mit der die Finanzindustrie und ihre Kunden digitale Fonds schnell, einfach und kostengünstig kaufen können. ●

”



# Marktbereiche im Fokus

	Banken	56
	Investmentfonds	58
	Financial Sector Professionals (PSF)	60
	Private Equity & Real Estate	62
	Versicherungen	64
	Öffentlicher Sektor & Europäische Institutionen	66
	Handel & Industrie	68
	Gesundheitswesen & Biowissenschaften	70
	Technologie, Medien & Telekommunikation	72



# Banken



## Fakten

- 127 Banken aus 27 Ländern, davon 24 aus Deutschland, 14 aus Frankreich und 14 aus China. Die Schweiz ist mit 13 Banken vertreten?
- Hauptgeschäftsfelder im Bereich Vermögensverwaltung, Privatkunden und Investmentfonds/Depotbankgeschäft
- 26.317 Mitarbeiter im Bankensektor per 31. Dezember 2018
- Größte Private Banking Industrie in der Eurozone

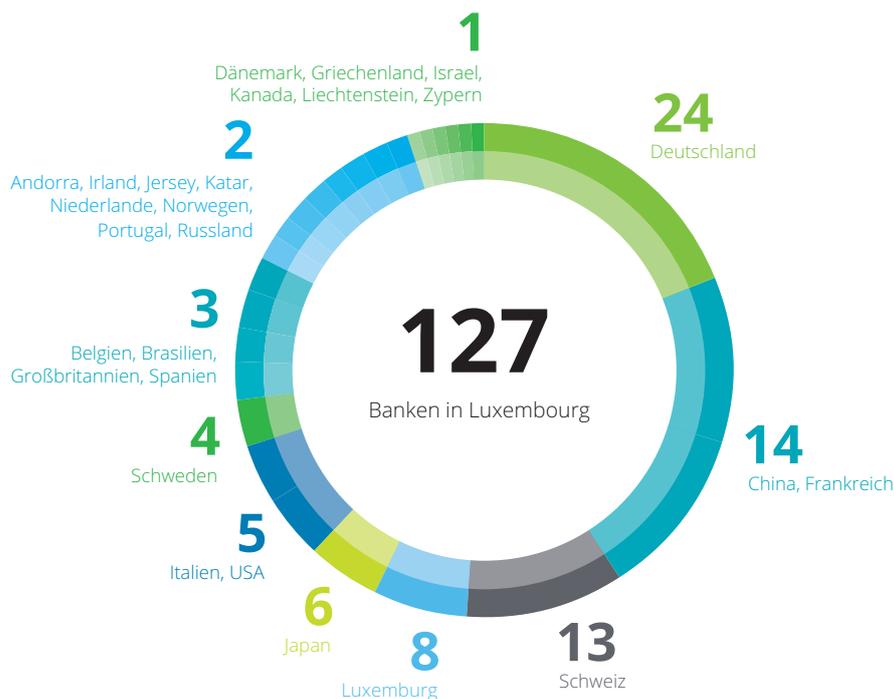
- Konsolidierung im Bankensektor
- Outsourcing
- Vertrieb in einem multikulturellen Umfeld
- Wettbewerb und Innovation
- Stresstests und Risikomanagement
- Capital Markets Union
- Fokussierung und Schärfung der Geschäftsmodelle
- Mix der Geschäftsmodelle in einem Markt mit multiplen Einschränkungen
-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



## Trends

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

### Banken in Luxemburg (Stand: 31. Dezember 2019)



Quelle: CSSF

2. Stand 31. Dezember 2019



## Herausforderungen

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

### Anzahl deutschsprachiger Banken in Luxemburg im 5-Jahreszeitraum



Quelle: CSSF



# Investmentfonds



## Fakten

- Europaweit größter und weltweit zweitgrößter Fondsstandort
- 3.746 UCIs mit 14.808 Teilfonds und einem Gesamtnettofondsvermögen von ca. EUR 4,7 Billionen per Dezember 2019
- Deutsche Fondspromotoren liegen per Dezember 2019 gemessen am insgesamt verwalteten Nettofondsvermögen mit 14,0 Prozent auf Platz 3 hinter den USA (20,5 Prozent) und Großbritannien (18,4 Prozent). Die Schweiz belegt Rang 4 mit 13,9 Prozent

3.746 UCIs mit  
14.808 Teilfonds und einem  
Gesamtnettofondsvermögen  
von ca. EUR 4,7 Billionen  
per Dezember 2019.



## Trends

- AIFMD – harmonisierter Rahmen für Alternative Investment Funds 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 Gesamtnettofondsvermögens im 5-Jahreszeitraum (in Mrd. EUR)



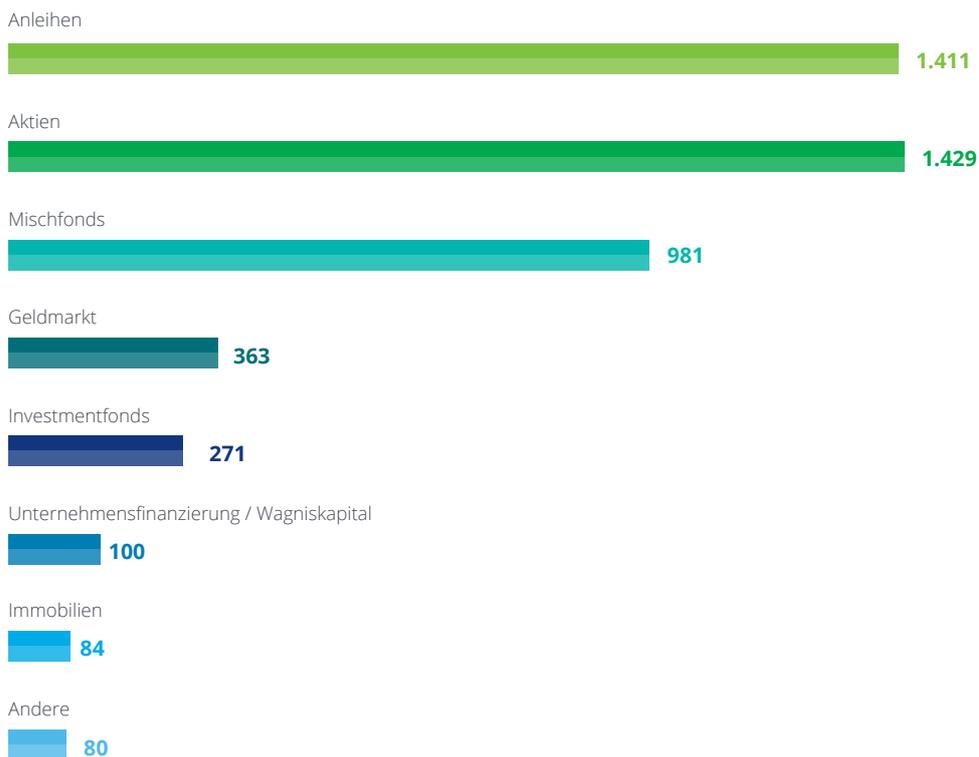
Quelle: ALFI



## Herausforderungen

- Anti-Money Laundering (AML)
- Key Information Documents for Packaged Retail and Insurance-based Investment Products (PRIIPs)
- Markets in Financial Instruments Directive and Regulations (MiFID II/MiFIR)
- Brexit und Auswirkungen auf den grenzüberschreitenden Fondsvertrieb
- UCITS V und Vergütungsangaben und auf Ebene der Delegierten
- Securities Financing Transactions Regulation (SFTR)
- Money Market Funds (MMFs)
- Effiziente Gestaltung der Beziehungen zwischen Investor, Transferstelle, Verwahrstelle, Investment Manager und Verwaltungsgesellschaft (insbesondere auch durch Blockchain), Auswirkung auf Geschäftsmodelle und Standortfragen
- Wahrnehmung von Pflichten und Governance in einem sich verändernden regulatorischen Umfeld
- Kostendruck und erhöhte regulatorische Anforderungen
- Auswirkungen von EMIR und Dodd Frank auf das Geschäftsmodell
- Vertriebsmodell und gesetzliche Anforderungen in den einzelnen Vertriebsländern (z.B. MiFID II)
- Cybersecurity – gezielte Angriffe auf Kundendaten und Fondsvermögen
- CSSF-Rundschreiben 18/698: Anforderungen an Verwaltungsgesellschaften in Luxemburg und Überwachung delegierter Funktionen
- Kundenerwartungen im Hinblick auf die Digitalisierung des Vertriebsweges und des Serviceangebotes

## Investitionsstrategien per Dezember 2019 (in Mrd. EUR)



Quelle: ALFI



# Financial Sector Professionals (PSF)



## Fakten

- 16.791 Beschäftigte per November 2019, ein Anstieg von 24 Prozent seit 2009
- Spezialisierte PSF sind mit 37,4 Prozent am häufigsten vertreten, dicht gefolgt von Wertpapierunternehmen (35,3 Prozent) und Support-PSF (27,3 Prozent)
- PSF weisen eine Gesamtbilanzsumme von EUR 9,5 Milliarden per November 2019 aus, bei einem Gesamtnettoergebnis von EUR 440 Millionen, ein Rückgang von 16 Prozent



## Trends

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

**Aufteilung und Anzahl der PSF in Luxemburg**



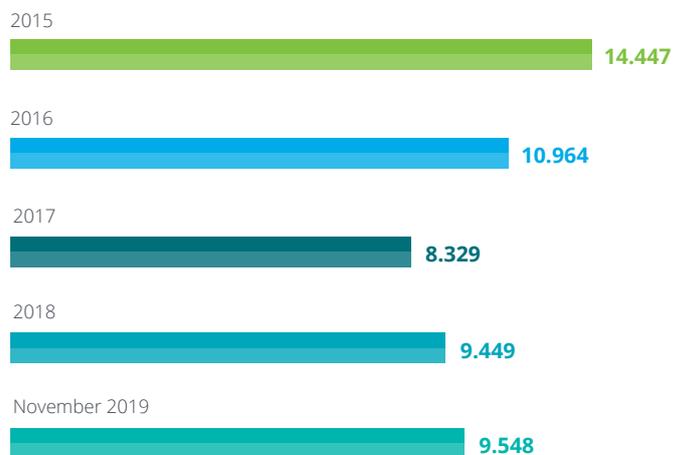
Quelle: CSSF



## 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

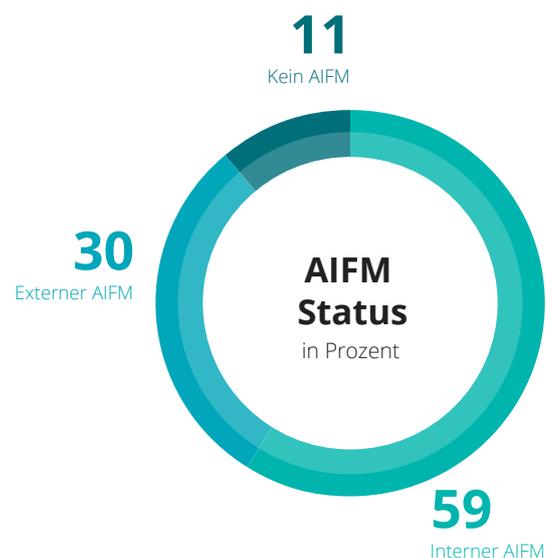
- Etablierter Standort für Private Equity, Immobilienfonds, Private Debt- und Infrastrukturfonds
- Mehr als 25.000 Holdingstrukturen (Tendenz: steigend)
- Investiert wird über unregulierte Formen wie die SOPARFI (Société de Participations Financières), oder regulierte Vehikel wie die SICAR (Société d'Investissement 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
- 23 Prozent der Initiatoren kommen aus Deutschland



## Trends

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

## Initiatorenherkunft und AIFM Status luxemburgischer Real Estate Fonds



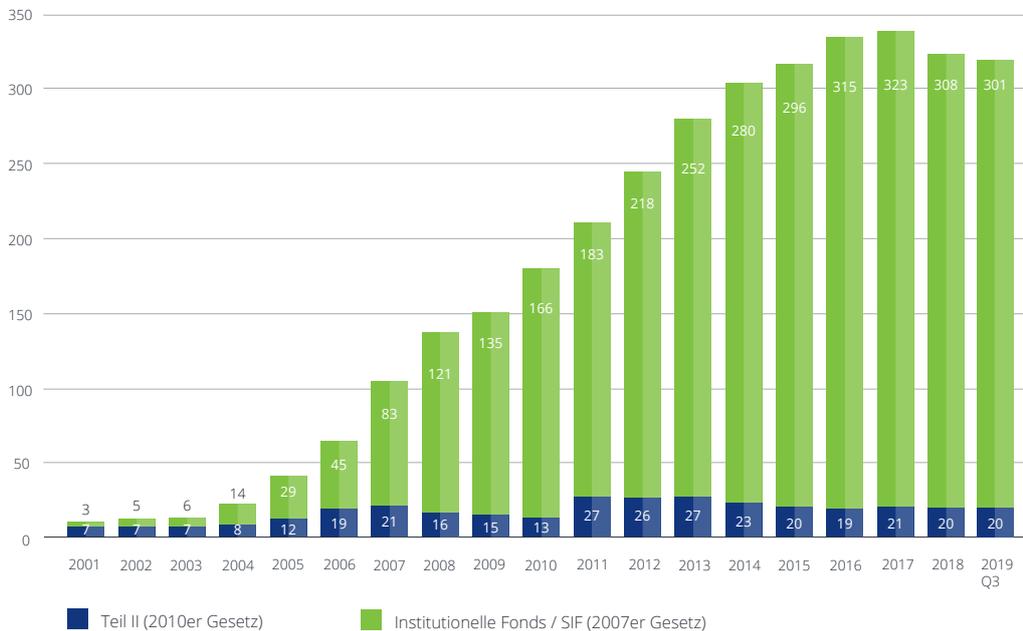
Quelle: ALFI Real Estate Survey 2019



## Herausforderungen

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

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



**Anzahl RAIF Fonds**  
(PE, RE und Infrastructure)



**51**  
2016



**304**  
2017



**577**  
2018



**885**  
Nov 2019

Quelle: ALFI Real Estate Survey 2019 / CSSF



# Versicherungen



## Fakten

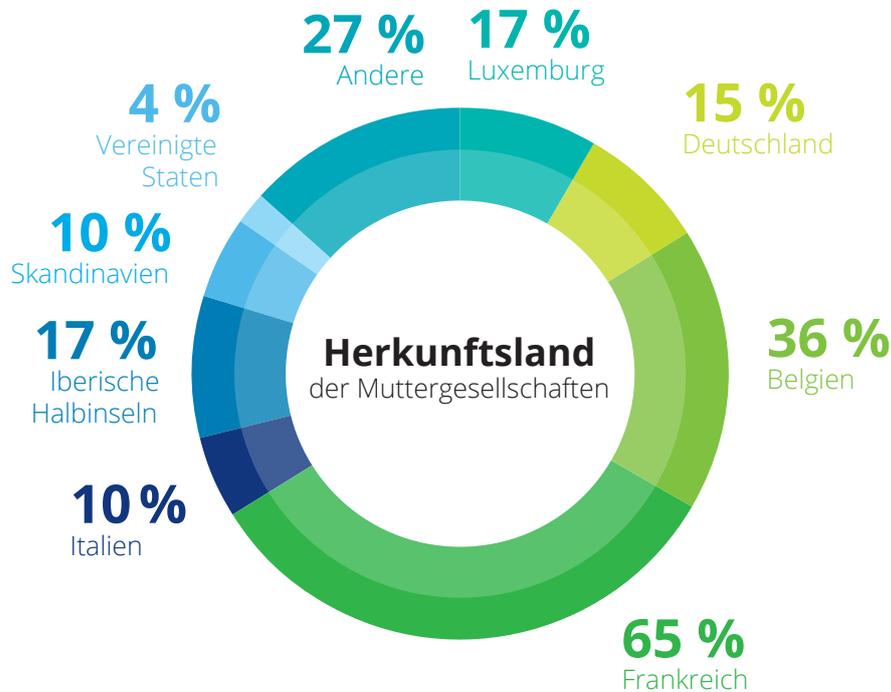
- Etablierter Standort für Versicherungen und Rückversicherungen mit ca. 4.000 Beschäftigten in Luxemburg – Europas führender Standort für Rückversicherungen (ca. 200 Gesellschaften Ende 2019)
- Möglichkeit des grenzüberschreitenden Vertriebs: mehr als 80 Prozent der in 2018 gezahlten Prämien stammen aus dem EU-Ausland
- 8 Prozent der Rückversicherer sind deutschen Ursprungs
- Gesamt-Prämienaufkommen ca. EUR 39 Mrd. in 2018, davon EUR 10 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



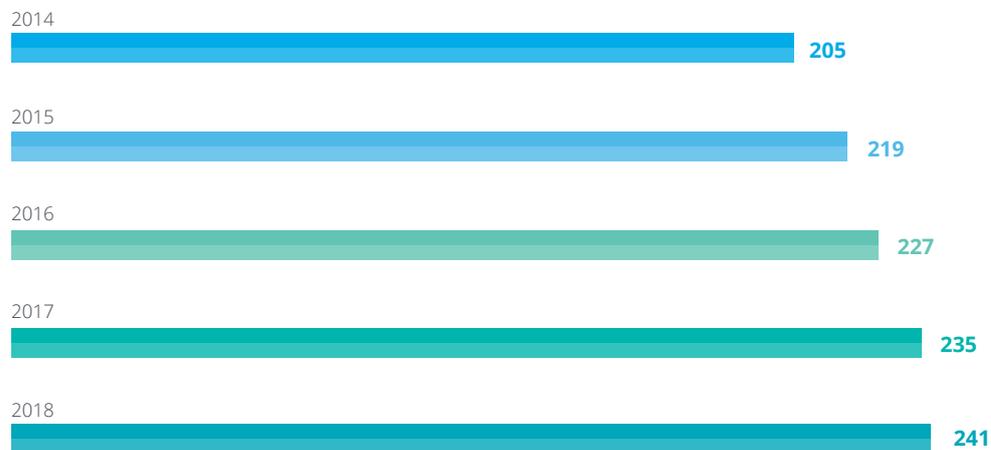
Quelle: CAA Rapport annuel 2018-2019



## 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 2018-2019



# 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**



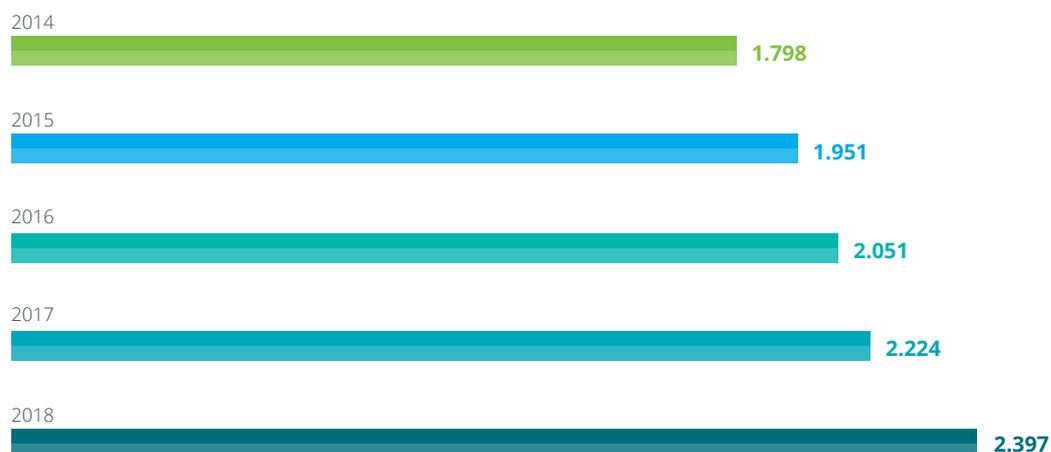
**Holz**



## 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 2019



# Handel & Industrie



## Fakten

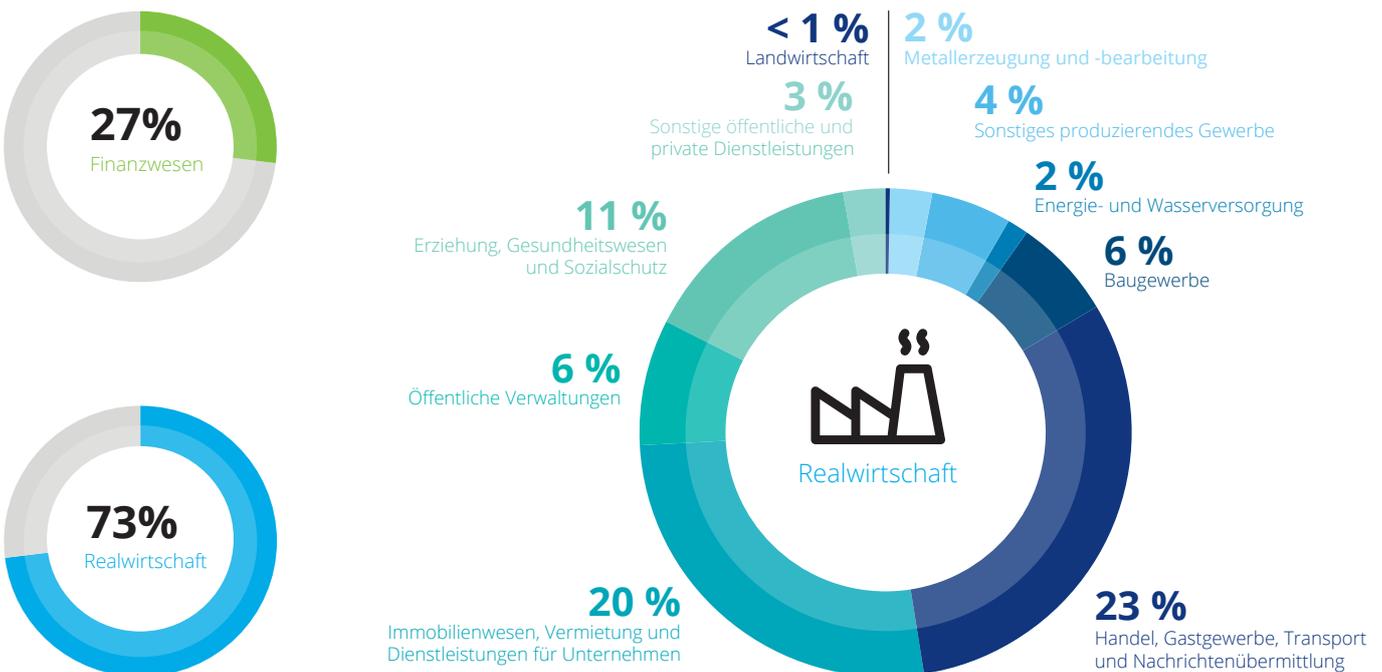
- Ca. 400 Unternehmen in Luxemburg stehen unter deutschsprachiger Führung, bzw. gehören einem deutschen Konzern an
- Deutschsprachige Unternehmen belegen dabei Platz drei, hinter Belgien und Frankreich
- Logistiksektor ist im Aufwind – die Branche beschäftigt 24.000 Menschen, was 6,5 Prozent des luxemburgischen Arbeitsmarktes entspricht
- Rund 200 Schiffe fahren unter der luxemburgischen Flagge – Potenzial für positive Entwicklung in der Zukunft
- Am luxemburgischen Flughafen wurden im Jahr 2018 insgesamt 957.000 Tonnen umgeschlagen – ein Plus von rund 2 Prozent im Vergleich zu 2017
- 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

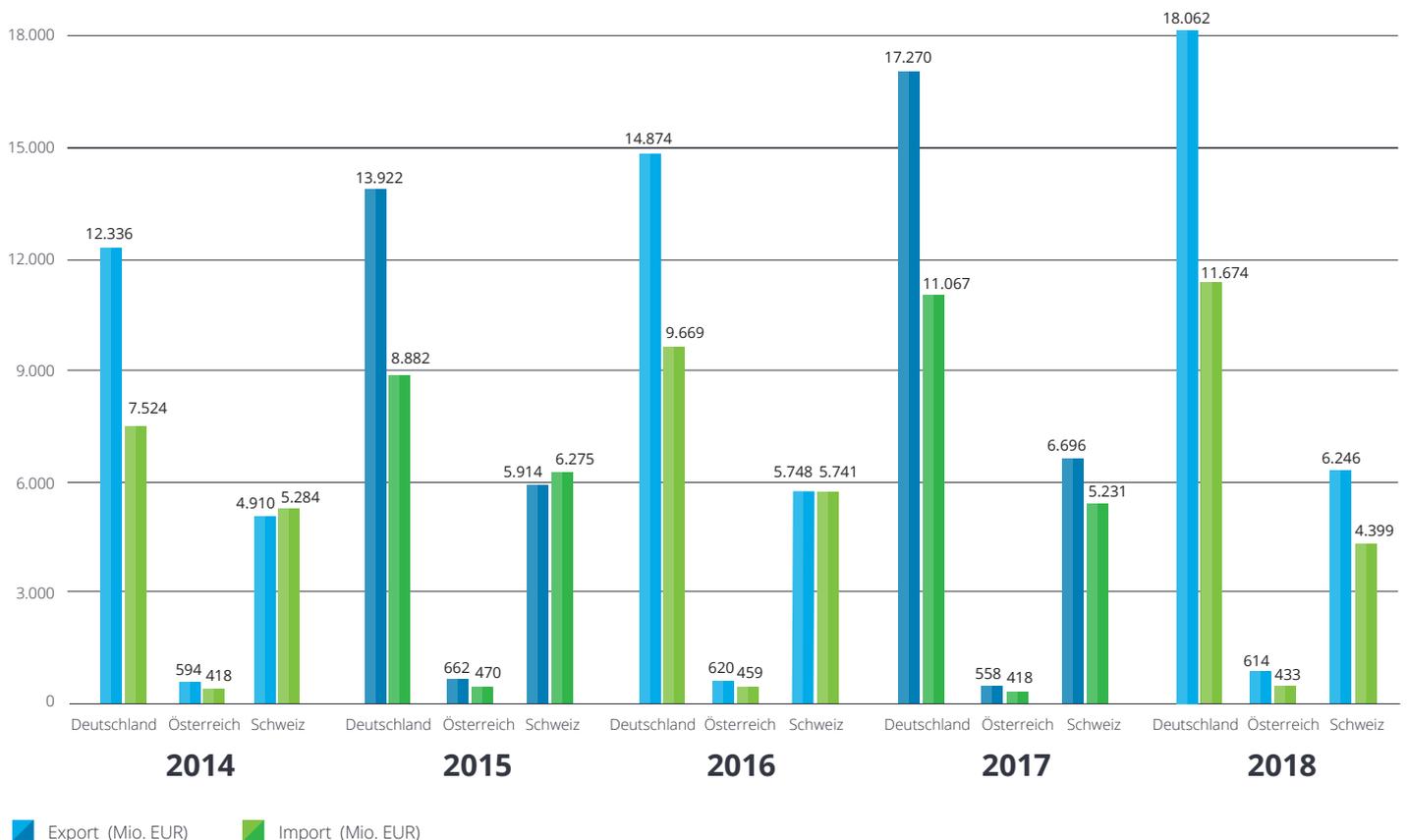




## Herausforderungen

- Die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit Luxemburgs
- Big Data
- Investitionen von luxemburgischen Unternehmen in der Großregion
- Steigerung der Attraktivität des Standorts Luxemburg für deutschsprachige Unternehmen
- Fachkräftemangel
- Kontinuierliche Weiterbildung von Mitarbeitern
- Digitalisierung, Transformation und Innovation
- Internet der Dinge
- Neuausrichtung der luxemburgischen Energieversorgung in ein Renewable Energy Internet
- Ausbau von Energieladestationen
- Verstärkter Absatz von Produkten im weltweiten Ausland
- Industrie 4.0

### Dienstleistungsverkehr mit deutschsprachigen Ländern im 5-Jahreszeitraum



Quelle: STATEC, Luxemburg in Zahlen 2019



# Gesundheitswesen & Biowissenschaften



## Fakten

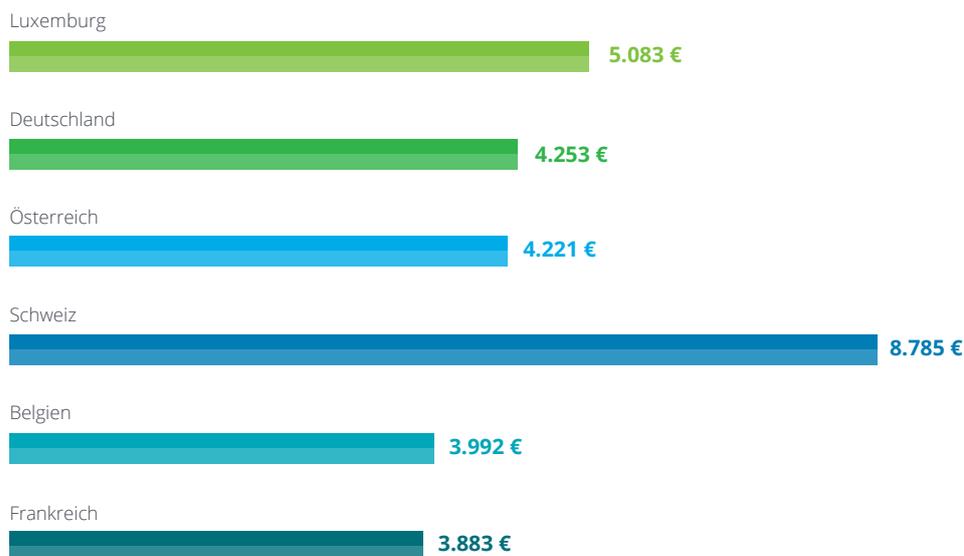
- Obligatorische Kranken- und Pflegeversicherung sorgt für eine universelle Absicherung der gesamten Bevölkerung
- Hohe Kosten des Gesundheitssystems werden durch hohe Beschäftigungszahl kompensiert und entsprechend sind die Arbeitnehmerbeiträge geringer als im Vergleich zu beispielsweise Deutschland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



## Trends

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

## Gesundheitskosten je Einwohner 2017



Quelle: Eurostat

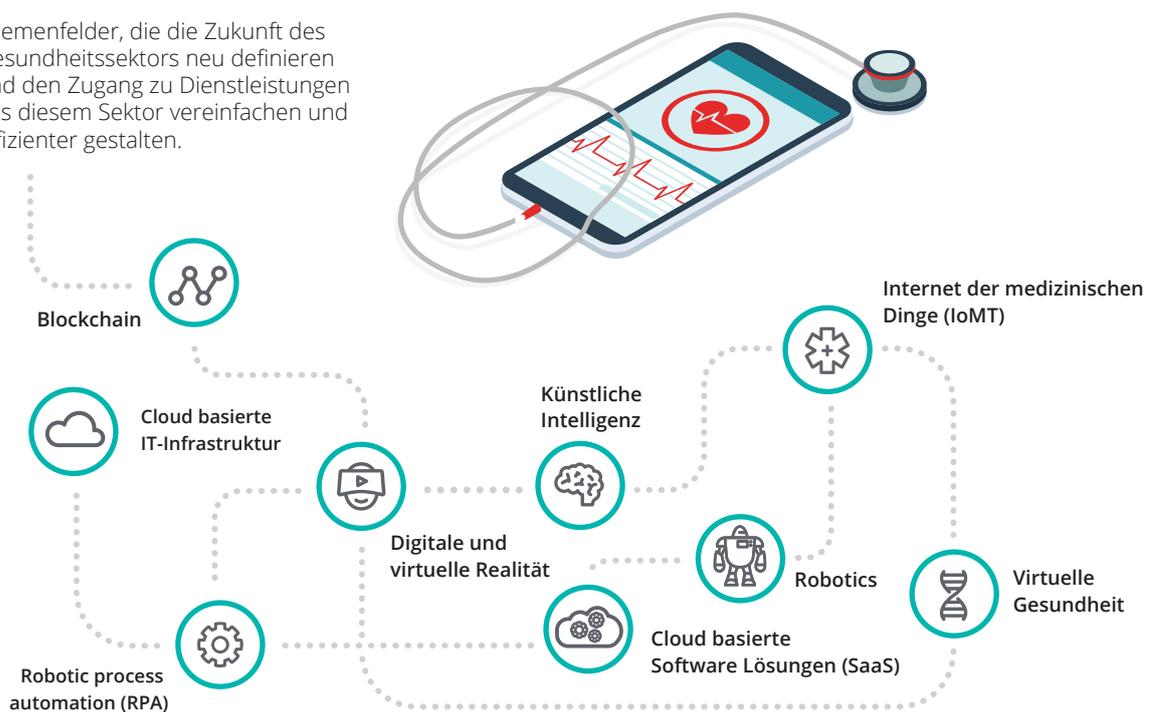


## Herausforderungen

- 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 Luxemburg I.R.U. Fiber optical networks in 2014

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

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



## Herausforderungen

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





# Wir für Sie

## Unser Dienstleistungsangebot

---



Wirtschaftsprüfung

78



Beratung

82



Steuern

86





Deloitte Luxemburg ist eine der größten Firmen in Luxemburg mit 2.400 Mitarbeitern, 100 Partnern und über 72 Nationalitäten. Internationalität gehört zu unserer DNA: Global gehört Deloitte zu einem der größten internationalen Unternehmensnetzwerke mit 312.000 Mitarbeitern in mehr als 150 Ländern. Mit unseren multikulturellen und mehrsprachigen Teams betreuen wir weltweit nationale and internationale Kunden.

Wir legen besonderen Wert auf das deutschsprachige Geschäft – Wir arbeiten in Luxemburg

verstärkt mit deutschsprachigen Marktteilnehmern zusammen und bauen unsere Marktpräsenz innerhalb unseres Netzwerkes sukzessive aus.

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



# Wirtschaftsprüfung und Assurance Services

**Unsere deutschsprachigen Prüfungsexperten für Sie:**

**11**

Réviseurs d'Entreprises  
Luxembourg (IRE)

**6**

Chartered Certified  
Accountants (ACCA)

**2**

Experts Comptables  
(OEC)

**4**

Deutsche Steuerberater

**6**

Deutsche Wirtschaftsprüfer

Unsere mehr als 110 hochqualifizierten deutschsprachigen Mitarbeiter in der Prüfung stehen unter der Leitung von luxemburgischen Réviseurs d'Entreprises, die zum größten Teil auch eine Qualifikation als deutsche Wirtschaftsprüfer haben. Sie decken alle relevanten Prüfungsdienstleistungen ab.

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

## **Abschlussprüfung Entscheiden Sie sich für Sach- verstand, 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 Unab-

hängigkeitsanforderungen 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 Potenzial!**

Zielsetzung eines Performance Audit ist das Aufdecken von Verbesserungspotenzialen für ein Unternehmen. Wir untersuchen und bewerten Geschäftsaktivitäten,

Geschäftsfunktionen und Projekte unserer Kunden im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Effektivität, und leiten daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. Ein Performance Audit ist insbesondere in wettbewerbsintensiven Branchen von großem Nutzen.

**Die Spezialisten für die Prüfung von Erneuerbare Energien-Strukturen**  
**Sie brauchen einen Abschlussprüfer der sich mit Erneuerbaren Energien auskennt? Ein Abschlussprüfer der Erfahrung in der Bewertung von Erneuerbare Energien-Projekten hat?**

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

### Assurance Services

#### Vertrauen – Sicherheit – Transparenz

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

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

Wir unterstützen Ihr Unternehmen beispielsweise bei komplexen Bilanzierungsthemen, optimieren Ihre Abschlussprozesse und wir beraten Sie umfassend bei Unternehmenstransaktionen jedweder Art und Größenordnung – egal ob kleines Startup oder großer Börsengang.

### Complex Accounting Advisory

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

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

### Unternehmenstransaktionen

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

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



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

#### **Accounting Operations Advisory**

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

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

#### **Business Assurance**

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

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



# Beratung

## 1. Strategy, Regulatory & Corporate Finance

### Umsetzung strategischer und finanzieller Unternehmensziele

#### Chief Executive Officer / Chief Financial Officer

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

## 2. Operations Excellence & Human Capital

### Beratung und Unterstützung, Projekte / Tagesgeschäft

#### Chief Operating Officer

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

## 3. Technology & Enterprise Application

### Auswahl und Implementierung von IT-Anwendungen

#### Chief Information Officer

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

## 4. Governance, Risk & Compliance

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

#### Chief Risk Officer / Chief Compliance Officer

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

## 5. Financial Industry Solutions

### Auslagerung wiederkehrender Geschäftsprozesse

#### Outsourcing

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

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

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



## 1. Strategy, Regulatory & Corporate Finance (CEO/CFO) „Die Strategen“

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

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

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

Insolvenz und Restrukturierung oder auch bei der Bewertung von Portfolien.

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

**EU Institutionen und den öffentlichen Sektor** unterstützen wir bezüglich Definition, Implementation, Evaluation und Verfeinerung der politischen Strategie basierend auf quantitativer und qualitativer Recherche.

## 2. Operations Excellence & Human Capital (COO/CHRO) „Die Umsetzer“

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

Implementierung von effektiven und effizienten Prozessen zur Steuerung Ihrer Geschäftsfelder.

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

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



### 3. Technology & Enterprise Applications

#### (CIO) „Die Techniker“

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

Die Definition der IT-Strategie, die Evaluation verschiedener **Enterprise-Resource-Planning (ERP)**-Systeme, die Realisierung von Kosten-Nutzen-Analysen, die Prozessoptimierung und nicht zuletzt die technische Umsetzung eines neuen ERP-Systems stellen große Herausforderungen für eine erfolgreiche Transformation dar. Erfolgskritisch ist die Verfügbarkeit von adäquaten Ressourcen mit IT- und Fachexpertise in der richtigen Transformationsphase.

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

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

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

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

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

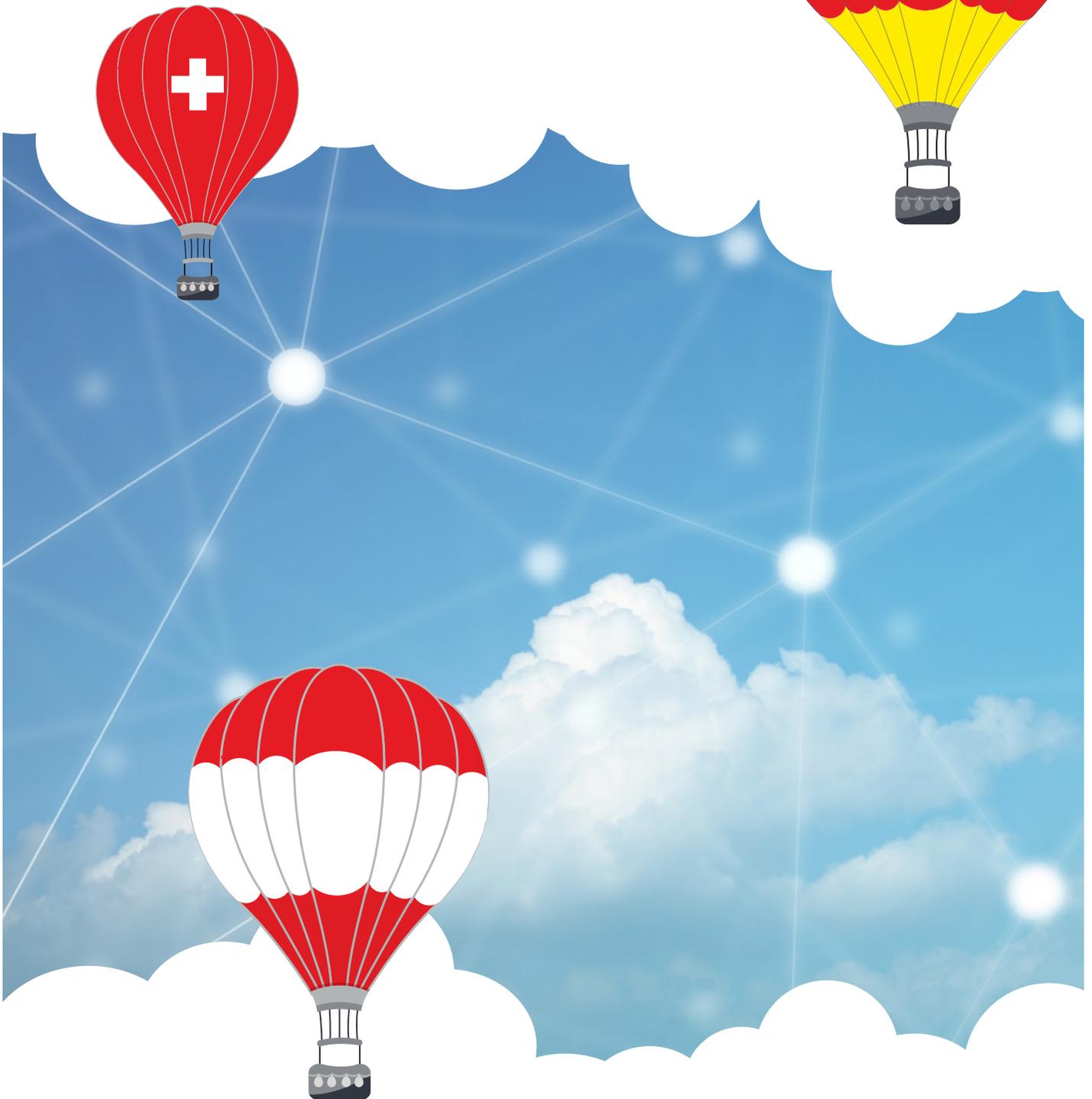
Gerne unterstützen wir Sie beim **aufsichtsrechtlichen Reporting** (EMIR/MIFIR/AIFMD) und bieten Hilfe bei den **Jahresabschlüssen nach unterschiedlichen Standards** für Ihre luxemburgischen oder ausländischen Fonds.

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
- 10 Examen de fiscalité :  
A. Value Added Tax
- 10 Examen de fiscalité :  
B. Corporate Income Tax
- 10 Examen de fiscalité :  
B. International Taxation
- 4 Examen de fiscalité : Cycle A
- 6 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

### Ist Ihr Unternehmen bereit für ATAD I/II, DAC 6 und MLI?

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

## Planung und Steuerberatung

### Sie wollen vorhandene 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.

#### VAT-Scan für Investmentfonds

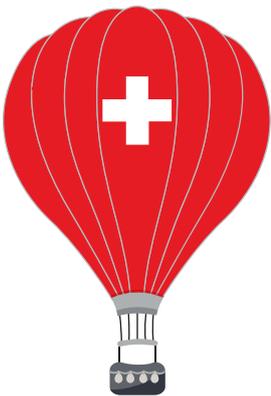
Obwohl Investmentfonds nur eine einzige Umsatzsteuerjahreserklärung abgeben müssen, stellt die Umsatzsteuer eine tägliche Herausforderung für sie dar. Die umsatzsteuerliche Analyse für die durch den Fonds erhaltenen Rechnungen, sowie die dazugehörige Berechnung der geschuldeten Umsatzsteuer, findet in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

so mögliche Umsatzsteuerproblematiken frühzeitig erkennen.

#### Sie müssen sich in einem Dschungel von Informationserklärungspflichten zurechtfinden?

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

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



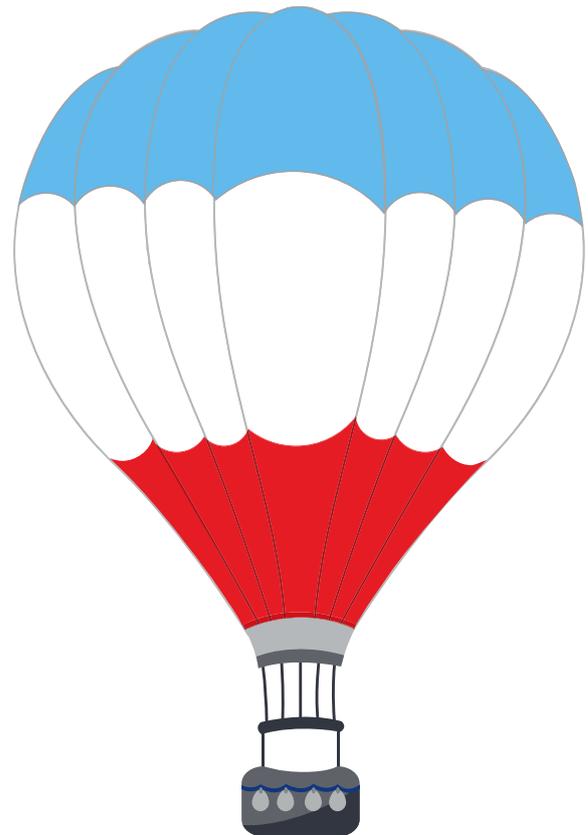
**Deloitte Private****Ihr Unternehmen erreicht in Kürze einen neuen Meilenstein in seiner Entwicklung?**

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

**Deloitte EMEA Centre of Excellence Real Estate****Ihr Unternehmen oder Fonds investiert auf einer pan-europäischen Plattform im Immobilien- oder Infrastrukturbereich?**

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

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



**Wir möchten uns ganz herzlich bei all unseren Interviewpartnern bedanken!**

Maria Löwenbrück

Martin Müller

Achim Welschoff

Carlo Thelen

Frank Krings

Gilles Delattre

Thomas Fehr

Ulrich Juchem

Sean O`Driscoll

---

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 & Assurance



**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  
jvandelden@deloitte.lu



**Martin Flaunet**  
Partner - IFRS Leader  
+352 451 452 334  
mflaunet@deloitte.lu



**Rainer Mahnkopf**  
Director - Audit Funds  
+352 451 454 732  
rmahnkopf@deloitte.lu



**Harald Thul**  
Partner - Audit & Assurance  
+352 451 453 467  
hthul@deloitte.lu



**Bettina Werner**  
Director - Audit & Assurance  
+352 451 453 516  
bewerner@deloitte.lu



**Sascha Voigt**  
Senior Manager - Audit & Assurance  
+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 - International Tax & Transfer Pricing  
+352 451 453 047  
bmajoros@deloitte.lu



**Björn Herberger**  
Director - Corporate & Accounting  
+352 451 455 864  
bherberger.lu



**Hana Witzke**  
Director - Corporate & Accounting  
+352 451 452 240  
hwitzke@deloitte.lu

## Advisory & Consulting



**Frank Lichtenthäler**  
Partner - Strategy, Regulatory & Corporate Finance  
+352 451 454 387  
flichtenthaeler@deloitte.lu



**Lou Kiesch**  
Partner - Financial Industry Solutions  
+352 451 452 456  
lkiesch@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  
siramamos@deloitte.lu



**Joël Vanoverschelde**  
Partner - Advisory & Consulting  
+352 451 452 850  
jvanoverschelde@deloitte.lu



**Sophie Binninger**  
Director - Advisory & Consulting  
+352 451 453 463  
sbinninger@deloitte.lu



**Alice Lehnert**  
Director - Advisory & Consulting  
+352 451 452 605  
alehnert@deloitte.lu

# Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](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 global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the "Deloitte organization") serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 312,000 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 ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

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

© 2020 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)