

PRAKTISCHER LEITFADEN

DAS EIGENE UNTERNEHMEN WEITERENTWICKELN

Was dabei zu tun und zu vermeiden ist



DEUTSCH

CHAMBER
OF **COMMERCE**
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

SME Packages

A real boost for small and medium-sized enterprises.



Anticipate threats and protect your business.



Boost your productivity with AI.



Combine economy and ecology.



Integrate a digital solution into your digital strategy.



Create a customized experience for your clients.



CONTACT US

Inhalt

- 03 – Editorial
- 04 – Umfang
- 05 – Fakten und Zahlen
- 06 – Der Unternehmer, ein Superheld der Geschäftswelt
- 07 – Bilanz ziehen
- 08 – Die Unternehmensstrategie klar definieren
- 09 – Das Geschäftsmodell hinterfragen
- 10 – Das Wertversprechen hinterfragen
- 12 – Die Wertarchitektur hinterfragen & die Digitalisierung in die Strategie integrieren
- 16 – Die Performance messen
- 17 – Wachstum finanzieren
- 18 – Beihilfen
- 20 – Beteiligte Akteure
- 21 – Die Spielregeln zur Vermeidung eines „Game over“
- 22 – Erfahrungsberichte
- 24 – Wo finde ich Hilfe?

Eine Veröffentlichung der Handelskammer in Kooperation mit **MindForest** Oktober 2025.

Haftungsausschluss: Auch wenn die Informationen in dieser vom House of Entrepreneurship erstellten Broschüre mit größter Sorgfalt zusammengetragen wurden, dienen sie lediglich der Orientierung, und der Verfasser haftet nicht für etwaige Ungenauigkeiten oder Unrichtigkeiten. Die enthaltenen Informationen sind nicht als vollumfängliche Antwort anzusehen und können eine umfassende Beratung nicht ersetzen.

In der vorliegenden Veröffentlichung wird die männliche Form verwendet, wobei dies keine Diskriminierung darstellen soll, sondern ausschließlich der besseren Lesbarkeit des Textes dient.

Editorial

Unternehmer oder Unternehmensleiter zu sein, ist wie ein komplexes Videospiel: Man muss vorausschauend handeln, sich weiterentwickeln, sich an Markttrends anpassen und manchmal auch mitten im Spiel die Strategie ändern.

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, *Change Management*... diese Schlagworte, die heute den Alltag von Unternehmen prägen, stehen für ebenso viele Herausforderungen wie Chancen.

Als Unternehmer sieht man sich häufig mit Situationen konfrontiert, in denen nicht offensichtlich ist, welche Entscheidungen man besser treffen sollte. Wie kann man sein Geschäft weiterentwickeln? Wie kann man sein Team führen und gleichzeitig solide Beziehungen zu Kunden und Lieferanten pflegen? Die Entscheidungen sind nicht immer einfach, aber sie sind notwendig, um im Spiel voranzukommen.

In diesem Leitfaden wird der Unternehmensleiter mit einem Superhelden aus einem Videospiel verglichen: mit einzigartigen Fähigkeiten ausgestattet, mit immer höheren Anforderungen konfrontiert, aber dank der verfügbaren Hilfen und Unterstützungsmaßnahmen hier in Luxemburg kann er auch zahlreiche Superkräfte zum Einsatz bringen.

Mit diesem Leitfaden möchten wir Ihnen konkrete Tipps geben, wie Sie Ihr Geschäft ankurbeln können, unabhängig davon, ob es sich um ein gerade erst gegründetes oder schon länger etabliertes Unternehmen handelt.

Erfahrungsberichte, praktische Tools, Expertenmeinungen und die Vorstellung von Akteuren aus unserem Ökosystem wurden in einem umfassenden Toolkit miteinander verbunden, auf das Sie jederzeit während Ihrer unternehmerischen Laufbahn zurückgreifen können.

Denn wie in jedem guten Spiel gilt es nicht nur, ein Level zu meistern; ebenso wichtig ist es, sich auf das nächste vorzubereiten und strategisch zu spielen, um den Fortbestand Ihres Unternehmens zu sichern.

Das Team des House of Entrepreneurship



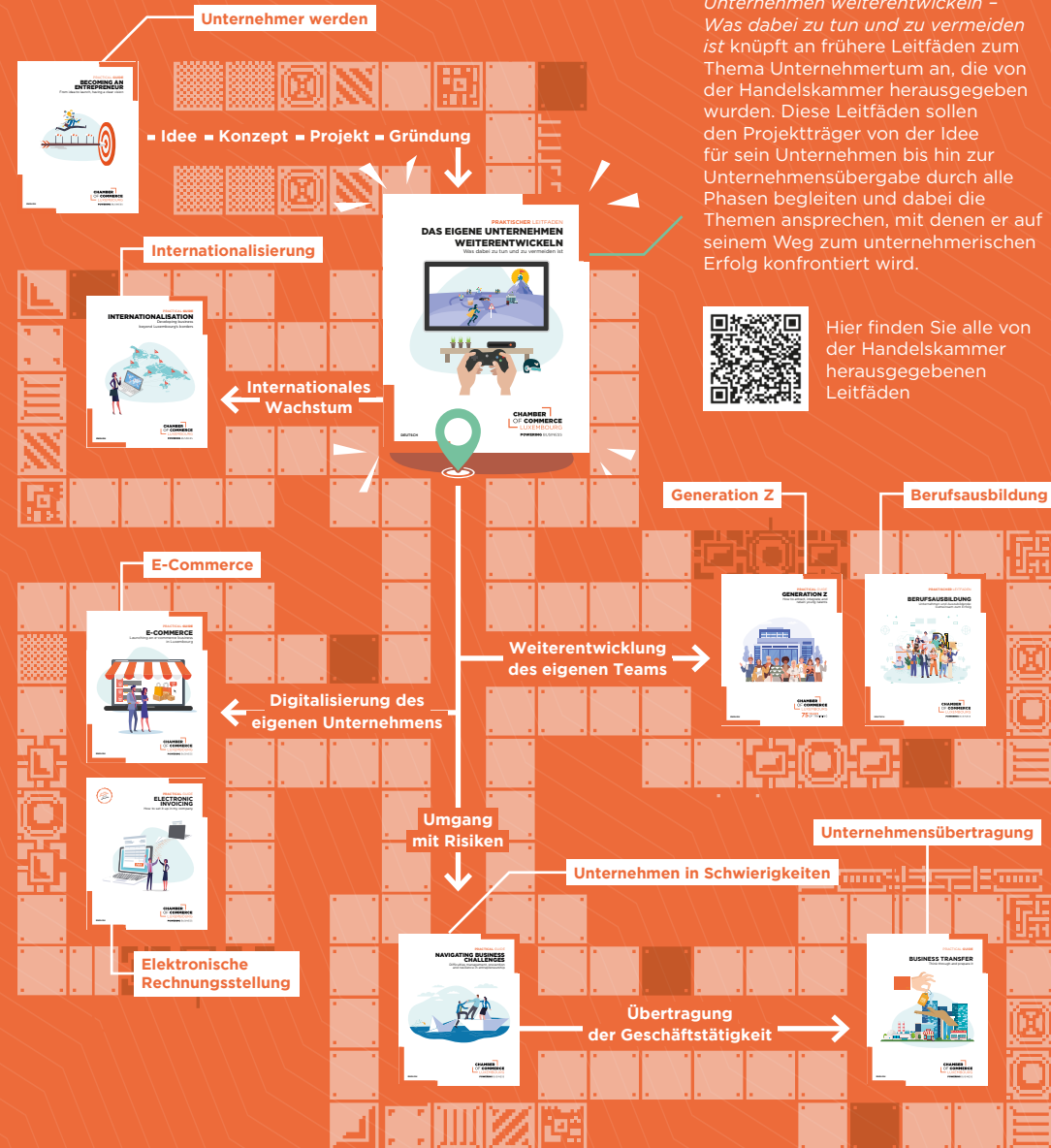
LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Économie

HOUSE OF
ENTREPRENEURSHIP
powered by the Luxembourg Chamber of Commerce

**CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG**
POWERING BUSINESS

**CHAMBRE
DES MÉTIERS
LUXEMBOURG**

Umfang



Das eigene Unternehmen weiterentwickeln

Der vorliegende Leitfaden *Das eigene Unternehmen weiterentwickeln* – Was dabei zu tun und zu vermeiden ist knüpft an frühere Leitfäden zum Thema Unternehmertum an, die von der Handelskammer herausgegeben wurden. Diese Leitfäden sollen den Projektträger von der Idee für sein Unternehmen bis hin zur Unternehmensübergabe durch alle Phasen begleiten und dabei die Themen ansprechen, mit denen er auf seinem Weg zum unternehmerischen Erfolg konfrontiert wird.



Hier finden Sie alle von der Handelskammer herausgegebenen Leitfäden

Fakten und Zahlen

Aufteilung der Unternehmen nach Sektoren in Luxemburg ⁽¹⁾:



2%
Industrie



10%
Baugewerbe



88%
Dienstleistungen



4700

Anzahl der Unternehmensgründungen pro Jahr ⁽¹⁾

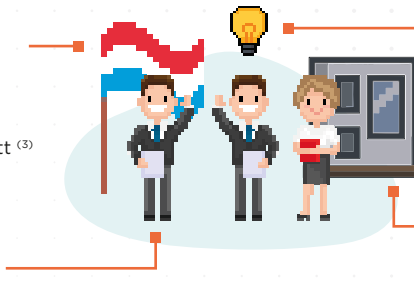


3200

Anzahl der Unternehmensschließungen pro Jahr ⁽¹⁾

Unternehmerisches Profil Luxemburgs ⁽²⁾

9,7%
der Bevölkerung im Jahr 2023 gegenüber 7 % im Jahr 2022 und 9,1 % im europäischen Durchschnitt ⁽³⁾



1 von 6 Personen
möchte im Jahr 2024 ein Unternehmen gründen (gegenüber 1 von 10 im Jahr 2020)

2x mehr Männer als Frauen

4 von 10 Unternehmern
besitzen seit mehr als 4 Jahren ein Unternehmen mit Arbeitnehmern

Um sich weiterzuentwickeln, setzen die Unternehmen auf ⁽⁴⁾:



Ausbildung
63% haben innerhalb der vergangenen 12 Monate Maßnahmen zur Mitarbeiterausbildung umgesetzt.



Innovation
28% haben ein Innovationsprojekt gestartet oder fortgesetzt.



CSR
21% haben ein CSR-Projekt gestartet oder fortgesetzt.



Internationalisierung
13% haben ein Internationalisierungsprojekt gestartet oder fortgesetzt. 17% der Unternehmen geben an, in andere Länder zu exportieren.

⁽¹⁾ Les entreprises au Luxembourg (Unternehmen in Luxemburg), Statec, 2021

⁽²⁾ Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2024/2025

⁽³⁾ Trend erfasst über den TEA (Total Entrepreneurial Activity): Indikator für aufkommende unternehmerische Aktivitäten, einschließlich angehender und neuer Unternehmer mit weniger als 42 Monaten bezahlter Tätigkeit.

⁽⁴⁾ Baromètre de l'économie (Konjunkturbarometer), 1. Halbjahr 2025. Umfrage unter 580 Unternehmen vom 22. April bis zum 14. Mai 2025.

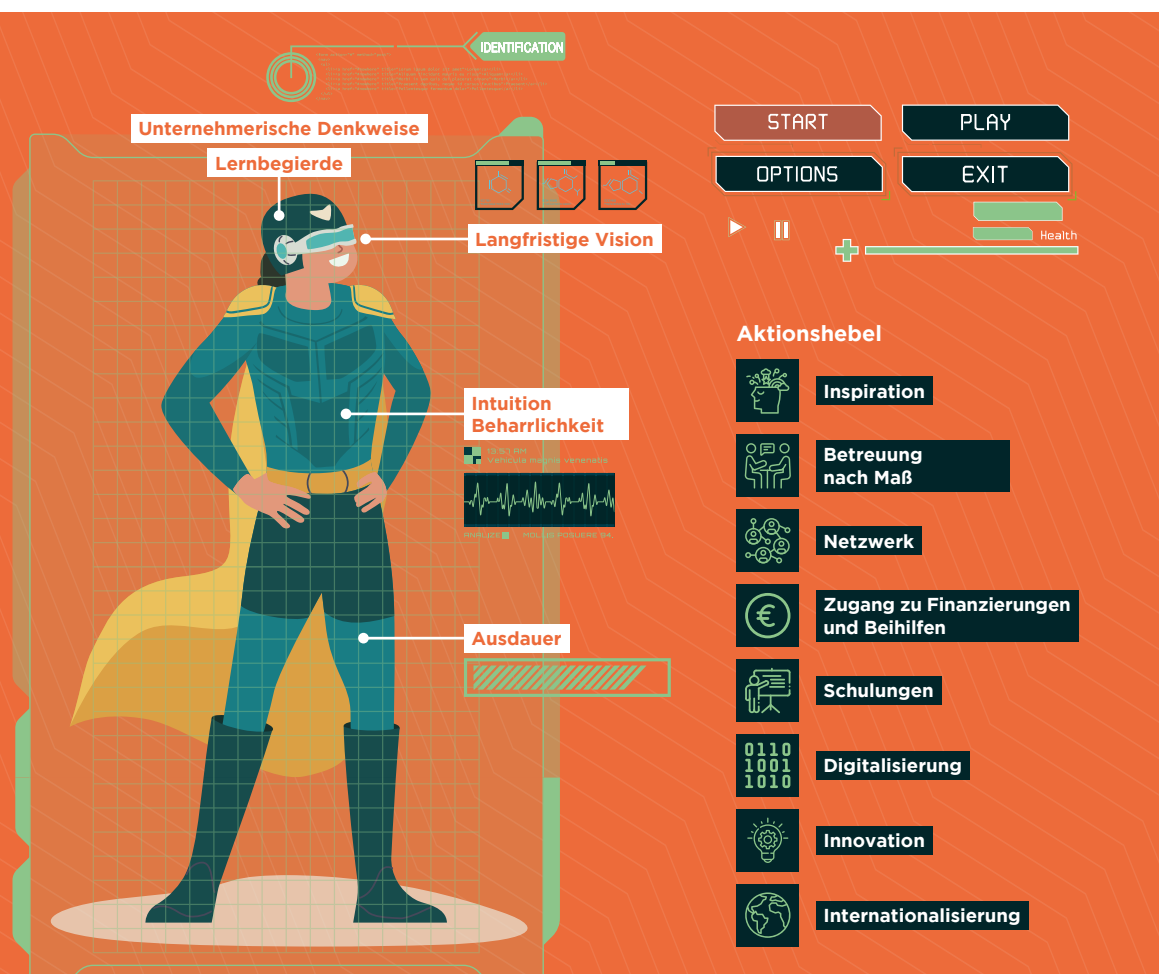
Der Unternehmer, ein Superheld der Geschäftswelt

Das eigene Unternehmen weiterzuentwickeln bedeutet, an allen Fronten gleichzeitig aktiv zu sein – mal in der Rolle des Buchhalters, dann wieder als Manager oder auch als Coach. Es bedeutet, Kompetenzen und *Soft Skills* zu sammeln...

Wie jeder Superheld braucht auch ein Unternehmensleiter Zeit, um seine Superkräfte zu entwickeln. Um das Wachstum des eigenen Unternehmens erfolgreich anzukurbeln, muss man

ständig neue Kompetenzen erwerben. Das House of Entrepreneurship unterstützt Unternehmer dabei, ihre Vision weiter auszuweiten, ihre Wachstumsstrategie zu entwickeln und ihr Netzwerk zu erweitern.

Es ist nicht das Kostüm, das den Helden ausmacht, sondern die Vision und die Entschlossenheit, zu einer Sache beizutragen, die größer ist als man selbst.



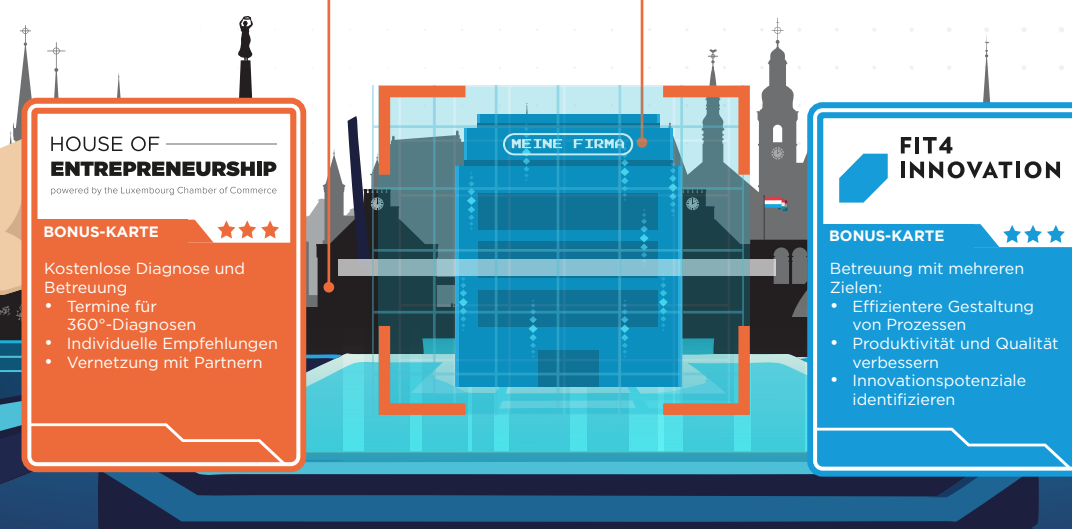
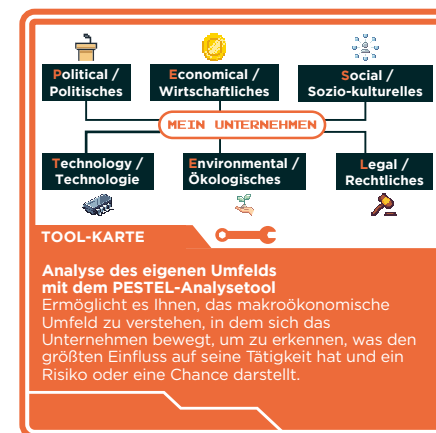
Bilanz ziehen

Ein Unternehmen zu leiten – das bedeutet, keine Kompromisse bezüglich der eigenen Situation einzugehen und regelmäßig Bilanz zu ziehen (nicht nur in finanzieller Hinsicht!), um gegebenenfalls eine Kurskorrektur vornehmen zu können.

Bei Stagnation oder Schwierigkeiten ist es notwendig, die bei der Unternehmensgründung formulierten Annahmen zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie tatsächlich weiterhin zutreffend sind, und um die

richtigen Entscheidungen für die weitere Entwicklung des Unternehmens zu treffen. (siehe Leitfaden „Unternehmer werden“, S. 12 und 13: Das Projekt konkretisieren und ein Unternehmen gründen)

Instrumente wie PESTEL und SWOT helfen Ihnen dabei, eine umfassende 360°-Analyse Ihres Unternehmens vorzunehmen.



Die Unternehmensstrategie klar definieren

Morgen

Sie haben die Kontrolle über Ihr Unternehmen.

Ihr Ziel: Sie müssen die Mission erfüllen, die Sie sich selbst gesetzt haben, indem Sie eine Vision verfolgen, die vorgibt, welche Maßnahmen und Ressourcen zur Umsetzung Ihrer Ziele erforderlich sind. Sie müssen Ihr Handeln an den anderen Akteuren in Ihrem Umfeld ausrichten, geleitet von den fest verankerten Werten, die dieses Handeln lenken.

Die Vision

ist eine Projektion, die dazu anregt, über sich hinauszuwachsen, um seine Ziele zu erreichen.

- Wie soll Ihr Unternehmen in Zukunft aussehen?
- Was möchten Sie erreichen?
- Welchen Platz wird Ihr Unternehmen in einem anderen Kontext als dem heutigen einnehmen (welche Veränderungen vollziehen sich derzeit in Ihrer Branche, in der Gesellschaft usw.)?



Heute

Die Werte

sind grundlegende Prinzipien, die die Unternehmenskultur prägen. Sie kennzeichnen die Funktionsweise des Unternehmens und dienen als Orientierungspunkte für die Anpassung von Verfahrensweisen und für strategische Entscheidungen.

- Welche Leitprinzipien liegen Ihnen besonders am Herzen?
- Welche Verhaltensweisen sind inakzeptabel?

Die Mission

ist der Grund für die Existenz des Unternehmens, der seine Präsenz auf dem Markt rechtfertigt.

- Welche Bedürfnisse haben Sie identifiziert und wie möchten Sie auf diese eingehen?
- Was hat Ihr Unternehmen am Markt zu bieten? Für wen? Welche Wirkung ergibt sich daraus?

Das Geschäftsmodell hinterfragen

Im Leitfaden „Unternehmer werden“ wurde der Unternehmensgründer dazu ermutigt, mithilfe des *Value Proposition Canvas* über sein Wertversprechen für seine Kunden nachzudenken und seine Geschäftsidee mit dem *Business Model Canvas* zu strukturieren (siehe Leitfaden „Unternehmer werden“, S. 9–11: *Das Konzept entwickeln*).

Ein *Geschäftsmodell*, egal wie gut es zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung durchdacht ist, kann niemals endgültig sein. Es muss sich entsprechend den Veränderungen am Markt und den Bedürfnissen der Kunden weiterentwickeln können. Entwicklungen, die langfristig ungünstig sein könnten, dürfen auf keinen Fall ignoriert werden.

Es kann notwendig sein, das eigene *Geschäftsmodell* zu hinterfragen, um das Unternehmenswachstum

anzukurbeln, Meilensteine zu erreichen, einen Technologiesprung zu vollziehen, Innovationen zu verwirklichen oder sich im Wettbewerb zu behaupten. Es geht darum, die Art und Weise der Wertschöpfung im Unternehmen neu zu erfinden, indem man das eigene Wertversprechen und/oder die eigene Wertarchitektur überdenkt.

Das eigene *Geschäftsmodell* in Frage zu stellen ist keine einfache Sache; es lässt Zweifel aufkommen, erfordert manchmal neue Investitionen und kann Mitarbeiter abschrecken. Aber Abstand zu gewinnen und umzudenken, anstatt störrisch am Status Quo festzuhalten, kann dem Projekt neuen Schwung verleihen.

WERTVERSPRECHEN

Was?

Entspricht das Angebot meines Unternehmens noch der Nachfrage auf dem Markt?

Für wen?

Sind meine Kunden noch dieselben wie bei der Gründung des Unternehmens? Gibt es noch andere?

Zu welchem Preis?

Muss meine Preisstrategie angepasst werden?

FINANZIELLE PERFORMANCE

Wie viel?

- Wie sieht die Bilanz aus?
- Ist die Bilanz positiv?
- Wie hoch sind das eingesetzte Kapital und die Produktionskosten im Verhältnis zu den erzielten Einnahmen?
- Gibt es Zeiträume, in denen die Aktivität geringer ist als in anderen Zeiträumen?

WERT-ARCHITEKTUR

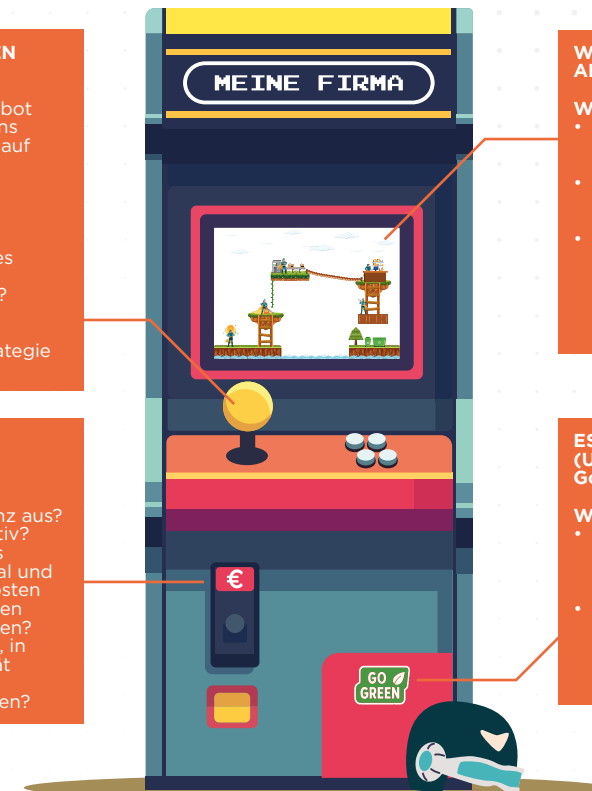
Wie?

- Kann sich meine Wertschöpfungskette weiterentwickeln?
- Können Schritte hinzugefügt oder ausgelagert werden?
- Kann die Herkunft der Ressourcen und Kompetenzen geändert werden? Sind Änderungen bei Lieferanten und Partnern möglich?

ESG-PERFORMANCE (Umwelt, Soziales und Governance)

Wie viel?

- Wie wirkt sich mein Unternehmen auf die Umwelt und die Gesellschaft aus?
- Wie wirken sich ESG-Themen auf mein Unternehmen aus? (Klimawandel, knappe Ressourcen usw.)



Das Wertversprechen hinterfragen

Das eigene Wertversprechen zu hinterfragen – das bedeutet, sich alle grundsätzlichen Punkte (das WAS, das WER und das ZU WELCHEM PREIS?) einzeln vorzunehmen und sie aus allen Blickwinkeln zu betrachten, um die Dinge aus einer anderen Perspektive zu sehen: Gibt es weitere Dienstleistungen, die angeboten werden können? Weitere Kunden, die gewonnen werden können? Andere Kostenstrukturen, die in Betracht gezogen werden können? Wie würde eine disruptive Strategie aussehen?

Es gibt bestimmte Methoden der Hinterfragung, die eingesetzt werden können, um alle Aspekte des Wertversprechens und der Wertarchitektur zu prüfen. Die Methode Odyssee 3.14⁽¹⁾ ist eine davon. Sie sollte als Werkzeug betrachtet werden, um sich inspirieren zu lassen und eigene Antworten zu finden.

DIE NUTZUNG DES PRODUKTS / DER DIENSTLEISTUNG DURCH DIE KUNDEN VEREINFACHEN

Den Kunden eine Komplettlösung anbieten (Finanzierung, Wartung, Lieferung, Recycling usw.), um ihnen das Leben oder die Nutzung des Produkts zu erleichtern.
Ein tiefreichendes Verständnis für den Kunden entwickeln („Insight“), um ungelöste Probleme zu identifizieren.

Beispiel: Eine Suchmaschine für Immobilien bietet die Dienste von Kreditvermittlern zur Finanzierung des Erwerbs an.

Beispiel: Eine von der Treuhandgesellschaft Omnistrust entwickelte Lösung ermöglicht die Analyse von Kundendaten, um daraus Indikatoren abzuleiten und die Kunden im Vorfeld zu warnen, wenn Risiken für ihre Liquidität bestehen. (siehe S. 22 / *Erfahrungsberichte*)

EIN ANDERES MARKTSEGMENT ERSCHLIESSEN

Ein anderes Marktsegment erschließen (Luxus, mittlere Preislage)
Beispiel: Ein großer Baumarkt schließt sich mit Partnern (Spezialisten für Türen, Bodenbeläge, Sanitäranlagen, Dekoration usw.) zusammen, um einen Showroom für hochwertige Innenausstattung zu eröffnen.

Aus dem aktuellen Tätigkeitsbereich heraustreten
Beispiel: Cloé Guibal, vom Sportcoach zum Coach für Unternehmensleiter. (siehe S. 23 / *Erfahrungsberichte*)

DIE PREISSTRATEGIE ÜBERDENKEN

Ein Low-Cost- oder Freemium-Angebot in Erwägung ziehen, finanziert durch Werbung von Dritten oder durch Tokenisierung

Low Cost (für eine erfolgreiche Marktdurchdringung): Einsparungen bei den Produktionskosten, indem ein Teil vom Kunden übernommen wird

Freemium: Einen Teil des Produkts kostenlos anbieten und durch kostenpflichtige Zusatzoptionen erweitern, um Kunden zu gewinnen und sie schrittweise zu Premium-Angeboten zu führen
Beispiel: Websites für Gebrauchtwarenanzeigen verbinden das Angebot kostenloser Anzeigen mit kostenpflichtigen Optionen (mehr Fotos, Hervorhebung usw.)

Werbung: von einem Werbetreibenden gezahlte Kosten

Tokenisierung: Kauf einer Immobilie in Anteilen, um beispielsweise damit verbundene Zugangshürden zu überwinden.

(1) Erfinden Sie Ihr Geschäftsmodell neu. Dunod, 2023.

DIE FUNKTIONALITÄT ODER EMOTIONALITÄT IHRES PRODUKTS WEITERENTWICKELN

Beispiel: Tankstellen, die früher nur zum Auftanken eines Fahrzeugs angefahren wurden, sind heute Verkaufsstellen mit erweiterten Öffnungszeiten, die Produkte und Dienstleistungen anbieten.

EINNAHMEQUELLEN ÄNDERN

Die Zahlungsmodalitäten für den Nutzer ändern: Nutzungsbasierte Abrechnung, Miete statt Kauf, Bezahlung durch Dritte, Vergütung aus den Einsparungen oder Gewinnen der Kunden.

Beispiel: Ein Autovermieter, der ein Tages- oder Wochenmodell durch eine minutengenaue Abrechnung ergänzt (wie bei Bikesharing-Angeboten).

SICH ANDEREN INTERESSENGRUPPEN ÖFFNEN

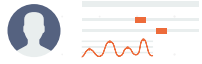
Als Vermittler agieren, einen Marktplatz schaffen und Angebot und Nachfrage zusammenführen (wie Airbnb)

Beispiel: Die Vermittlung betrifft verschiedenste Sektoren: Ferienwohnungen, Autovermietung, Termine für Gesundheit, Wellness usw.

ÜBER DIE ZIELGRUPPE NACHDENKEN

Sich von hart umkämpften Märkten abwenden und eine unerschlossene Nische finden, einen neuen Markt schaffen, indem man sich auf die unerfüllten Bedürfnisse der Kunden ausrichtet.

Beispiel: Manzoku begann mit dem Verkauf von Ramen-Kits in Supermärkten und eröffnete dann einen Lebensmittelladen, um mehr japanische Zutaten und Ramen direkt an die Verbraucher zu verkaufen, sowie eine Ramen-Bar, in der man die Produkte vor Ort verzehren kann. (siehe S. 22 / *Erfahrungsberichte*)



TOOL-KARTE

Mithilfe einer „Empathie-Karte“ eine Persona definieren, die Ihren idealen Kunden repräsentiert.

- Wer ist es?
- Was macht er?
- Durch wen kann er beeinflusst werden?
- Was sind seine Bedürfnisse, seine Probleme?

Die Wertarchitektur hinterfragen

Sich mit der eigenen Wertarchitektur auseinanderzusetzen – das bedeutet, den Mehrwert innerhalb der Wertschöpfungskette zu suchen und darüber nachzudenken, welche Schritte gestrichen, ausgelagert oder digitalisiert werden könnten.

All dies erfordert eine detaillierte Analyse der internen Prozesse und der Beziehungen zu Lieferanten und anderen Dienstleistern, die an der Produktionskette beteiligt sind.

Etappen der Wertschöpfungskette überarbeiten oder sogar streichen
Die Art und Weise überdenken, wie Produkte konzipiert (z. B. Ökodesign), Rohstoffe gekauft und Artikel hergestellt, verkauft oder transportiert werden...

Beispiel: Landwirte, die ihre Produkte über rund um die Uhr verfügbare Kühlschränke in kurzen Vertriebswegen anbieten.

Neue Produktionsfaktoren identifizieren (neue Rohstoffe oder Ausrüstungen, neue Finanzierungsquellen, neue Fachkenntnisse)

Beispiel: Crowdfunding, das die Finanzierung von Projekten durch eine Community ermöglicht.

Vom Produkt zur Dienstleistung wechseln

Beispiel: Reifenhersteller, die Fahrkapazität (also garantierte Kilometer) vermieten, anstatt Reifen zu verkaufen. Die Wartung erfolgt durch lokale Partner.

Ein ergänzendes Angebot zu einem bestehenden Angebot eines anderen Akteurs unterbreiten

Beispiel: Reinigung von Müllcontainern, die auf den Tag der Müllabfuhr abgestimmt ist.

Strategische Ressourcen nutzen

Materielle Ressourcen (Infrastruktur) oder immaterielle Ressourcen (Reputation, Marke) sowie die im Laufe der Jahre entwickelten einzigartigen Kompetenzen monetarisieren.

Beispiel: Die Treuhandgesellschaft Omnitrust (siehe „Wertversprechen“) bietet Pakete an, die ihre Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung bündeln und sich als Angebot an andere Unternehmen der Branche richten. (siehe S. 22 / Erfahrungsberichte)



Die Digitalisierung in die Strategie integrieren

Die Einbindung von Daten und digitalen Technologien als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ermöglicht es, vielfältige Ziele zu erreichen – beispielsweise im Hinblick auf eine Verbesserung der Performance, das Aufbrechen organisatorischer Silos, die Gewinnung und Bindung von Kunden durch eine verbesserte Benutzererfahrung und eine bessere Kenntnis ihres Profils oder eine verbesserte Ressourcenverwaltung.

Digitalisieren bedeutet auch, das disruptive Potenzial von „Big Data“ zu nutzen, indem ein digitales Ökosystem geschaffen wird, bei dem die Daten das Geschäftsmodell strukturieren.

Neue Angebote auf Basis von Daten entwickeln

Ein datenbasiertes Angebot erstellen (Reisepreise variieren je nach Wetter, Nachfragevolumen usw.) oder riesige Datenmengen sammeln und aggregieren, um sie an Dritte weiterzuverkaufen (für Marketingkampagnen oder vorausschauende Wartung).

BONUS-KARTE

★★★

Fit 4 Digital
Beitrag zu den Kosten für die Diagnose der digitalen Reife

Das Potenzial von KI nutzen

Analysieren, in welchen Bereichen/ Prozessen mit KI Zeit gespart werden kann (Recherche, Redaktion...) und wie KI genutzt werden kann, um Kunden einen zusätzlichen Service zu bieten.

BONUS-KARTE

★★★

SME Packages – AI
Nutzung von KI in Unternehmensprozessen.

Die Performance verbessern
Interne Prozesse analysieren und Optimierungsmöglichkeiten identifizieren (Automatisierung von Aufgaben, Fehlerreduzierung usw.)

Beispiel: Verwaltung und Automatisierung wiederkehrender Aufgaben wie Rechnungsstellung, Buchhaltung, Personalverwaltung, Lagerverwaltung usw.

TOOL-KARTE

🔧

Ein ERP-System einrichten, um
• die Unternehmensführung zu zentralisieren
• Daten zu korrelieren

BONUS-KARTE

★★★

SME Packages – Digital
Unternehmen bei der Implementierung digitaler Tools unterstützen.

Von bestehenden Kunden profitieren
Die eigenen Kunden besser kennenlernen und ihnen Dienstleistungen anbieten, die ihrem Profil, ihrem Kaufverhalten oder Ereignissen in ihrem Leben entsprechen.

Den Preis anpassen

Dynamische Preisgestaltung basierend auf Kriterien wie Wetter, Lagerbeständen, Tag und Nachfrage.

Die personenbezogenen Daten der eigenen Kunden und anderer Interessengruppen schützen

Auf die Einhaltung der DSGVO und des Rechts auf Vergessenwerden achten und Einwilligungen berücksichtigen.

TOOL-KARTE

🔧

DAAZ:

Plattform zur Unterstützung luxemburgischer Unternehmen bei der Einhaltung der DSGVO - <https://daaz-gdpr.lu/>

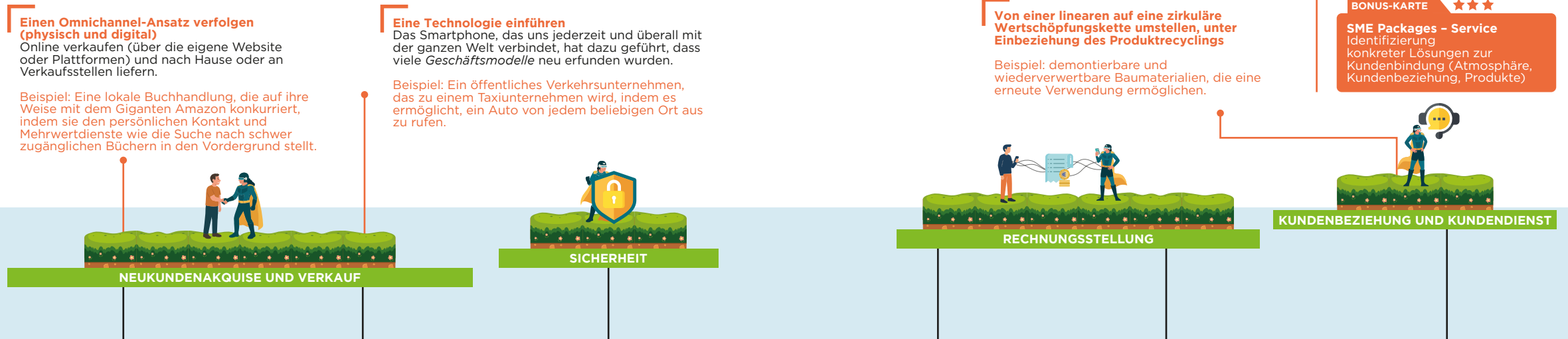
TOOL-KARTE

🔧

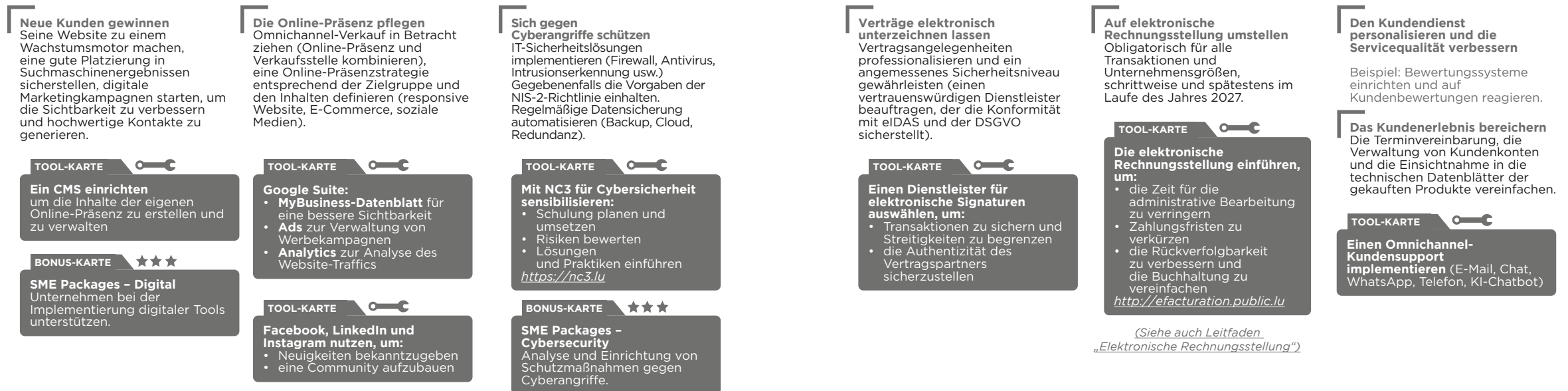
Ein CRM-System einführen, um

- Daten zu Kunden und potenziellen Kunden zu sammeln
- den Verlauf einer Geschäftsbeziehung zurückzuverfolgen
- Kunden zu binden und ihnen ein passendes Angebot zu unterbreiten
- Marketingkampagnen zu personalisieren

Die Wertarchitektur hinterfragen



Die Digitalisierung in die Strategie integrieren



Die Performance messen

Die Festlegung von Maßnahmen, mit denen die Performance des eigenen *Geschäftsmodells* bewertet werden kann, ist für das Wachstum eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Es ist unerlässlich, die Buchhaltung auf dem neuesten Stand zu halten und die wichtigsten Finanzkennzahlen zu beherrschen, während gleichzeitig schrittweise ESG-Kennzahlen (Umwelt, Soziales und Governance) integriert werden.

Die Geschäftsberichte enthalten im Übrigen immer häufiger einen Abschnitt über die nichtfinanzielle Performance,

die anhand der sogenannten „ESG“-Kriterien (Umwelt, Soziales und Governance) gemessen wird. *(Weiterführende Informationen: House of Sustainability)*

Jedes Unternehmen muss die für seinen Kontext relevantesten Finanz- und ESG-Indikatoren identifizieren und bestimmen, wie diese zu messen sind.

KPIs (Key Performance Indicators) sind wichtige Steuerungsinstrumente, um die Erreichung zuvor festgelegter Ziele zu messen, Abweichungen zu identifizieren und die Strategie anzupassen.



Indikatoren zur Messung der finanziellen Performance

- **Umsatz** (misst den Erfolg des Wertversprechens bei den Kunden)
- **Betriebskosten**
- **Eingesetztes Kapital** für die erfolgreiche Umsetzung des *Geschäftsmodells* (Anlagevermögen und Betriebskapitalbedarf). Sind direkt von den Entscheidungen betroffen, die im Rahmen der Wertarchitektur getroffen werden
- **Ergebnis**
- **Sonstiges:** betriebswirtschaftliche Zwischenbilanzen, Überwachung der Kunden- und Lieferantenkonten, Bruttomarge

Beispiel: Ein auf Vermietung basierendes *Geschäftsmodell* setzt einen erheblichen Einsatz von Ressourcen voraus, während sich die Einnahmen über einen längeren Zeitraum verteilen.

Weitere geschäftsbezogene KPIs müssen vom Unternehmen festgelegt werden, wie beispielsweise Umsatzvolumen, Anzahl der Kunden, Kundenbindungsrate, Kundenzufriedenheit usw.

Indikatoren zur Messung der ESG-Performance ⁽¹⁾

- Umwelt:**
- Reduzierung des Energieverbrauchs und des CO₂-Fußabdrucks
 - Abfallreduzierung und Anwendung der Prinzipien der Kreislaufwirtschaft
 - Keine Luft-, Wasser- und Bodenverschmutzung
- Soziales:**
- Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
 - Schulungen
 - Verhaltenskodex oder Richtlinie zur Achtung der Menschenrechte
- Governance:**
- Keine Korruption und Bestechung
 - Begrenzung der Einnahmen aus dem Bereich fossile Brennstoffe
 - Gleichstellung der Geschlechter

Die Integration der ökologischen und sozialen Performance in das *Geschäftsmodell* erfordert Entscheidungen in Bezug auf das Angebot, die Vergütungsweise und die zu bedienende Zielgruppe.

Beispiel: Banken berücksichtigen zunehmend die ESG-Performance eines Unternehmens, wenn sie über die Kreditvergabe und die Anpassung der Zinssätze entscheiden.

(1) Quelle: Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME)

Wachstum finanzieren

Im Laufe seines Bestehens kann ein Unternehmen Kapital benötigen, um zu investieren (Ausrüstung, Räumlichkeiten, Expansion) oder sein Wachstum zu voranzutreiben (Bedarf an Betriebskapital).

Um ein Darlehen oder eine Kreditlinie zu erhalten, muss der Unternehmer nachweisen, dass die Investition auf einem soliden Wachstum oder realistischen Prognosen basiert.

Was muss man seinem Bankberater vorlegen, um eine Finanzierung zu erhalten?

- eine klare Darstellung der Geschäftstätigkeit, der Geschäftsstrategie und der Wachstumsprognosen
- Eigenkapital oder Rücklagen, um zur Finanzierung beizutragen und die Glaubwürdigkeit zu erhöhen
- eine solide und transparente Finanzlage, gestützt durch aktuelle Abschlüsse ohne Auffälligkeiten (Überschuldung, hohe Schulden gegenüber dem Staat usw.)
- einen aktuellen Businessplan, einschließlich eines Finanzierungsplans mit realistischen Prognosen
- ein Portfolio qualifizierter Kunden und potenzieller Kunden (unterzeichnete Angebote oder Partnerschaften mit strategischen Kunden)
- Anzeichen für zunehmende Sichtbarkeit (Zunahme des Datenverkehrs, der Abonnenten oder der Interaktion in sozialen Netzwerken).

Weitere bewährte Praktiken

- eine gute Beziehung zu seinem Berater pflegen und ihn über das Geschehen im Unternehmen auf dem Laufenden halten, proaktiv sein und schnell auf seine Informationsanfragen reagieren *(siehe S. 22 / Erfahrungsbericht von Manzoku)*
- bereits im Vorfeld prüfen, ob Sie Anspruch auf die verfügbaren Beihilfen haben *(siehe S. 18 / Beihilfen)*
- den Antrag auf Beihilfe oder Finanzierung frühzeitig planen und die Unterlagen mit ausreichend Vorlauf einreichen, da die Bearbeitung einige Zeit in Anspruch nehmen kann
- Hilfe in Anspruch nehmen: Das House of Entrepreneurship der Handelskammer bietet kostenlose Beratung zu verfügbaren Finanzierungen und Fördermitteln.

WAS SIND DIE FINANZIERUNGSQUELLEN?



Eigenkapital oder Kapitalisierung

Ermöglichen eine Stärkung der Finanzstruktur des Unternehmens. Eine vorhandene Kapitaldecke zeigt den Banken, dass man zu den Investitionsbemühungen beiträgt.

Das Eigenkapital kann eingebracht werden durch:

- neue Gesellschafter / Risikokapital
- erzielte und reinvestierte Gewinne
- Eigenmittel der Gesellschafter.



Staatliche Subventionen

Bieten Zugang zu zusätzlichen Ressourcen für die Umsetzung von Entwicklungsprojekten. Müssen in der Regel vom Unternehmen vorfinanziert werden. *(siehe S. 18 / Beihilfen)*



Finanzierung durch Banken und öffentliche Einrichtungen

Ermöglichen eine Aufstockung der Unternehmensressourcen gegen Rückzahlung.

- Privater Kredit: Bankdarlehen, Kreditlinie, Leasing
- Öffentlicher Kredit: SNCF

Zusätzliches Unterstützungssystem

Erlaubt es, Unterstützung in Form einer Bürgschaft zu erhalten, was das Vertrauen der Bank stärkt.

- Investitionsdarlehen
 - Kreditlinie
- Durch die Bürgschafts- und Hilfsge nossenschaft (Mutualité de Cautionnement) und die Bürgschaftsgenossenschaft der KMU (Mutualité des P.M.E.)

Bounce: Garantie in Höhe von 80 % für Bankfinanzierungen bis zu 150.000 Euro. Befristete Maßnahme.

Siehe auch Leitfaden „Unternehmer werden“, S. 16: Den Start eines Unternehmens finanzieren.

Erfahrungsbericht von Neill Henderson, Manzoku

„Sie müssen den Bankberater davon überzeugen, an den Erfolg Ihres Projekts zu glauben und vor allem an Sie zu glauben: Wie sieht Ihr Werdegang aus? Sind Sie vertrauenswürdig und verantwortungsbewusst? Sind die Prognosen in Ihrem Businessplan plausibel?“

Man muss einen wesentlichen Teil aus Eigenmitteln finanzieren können. Wir haben bei der Mutualité de

Cautionnement eine Bankgarantie beantragt, um das Risiko für die Bank zu verringern.

Zudem haben wir eine staatliche Investitionsbeihilfe beantragt. Allerdings wird diese sehr streng gehandhabt und unterstützt nur Unternehmen, die Gewinne und eine positive Bilanz vorweisen können.“

Beihilfen

- 1 Fit 4 Digital**
Programm zur Begleitung und Co-Finanzierung von Unternehmen. Beitrag zu den Kosten für Diagnose und Umsetzung.
- 2 SME Packages – Digital**
Unterstützung von Unternehmen bei der Implementierung digitaler Tools.
- 3 SME Packages – AI**
Nutzung von KI in Unternehmensprozessen.
- 4 Fit 4 AI**
Analyse und Aktionsplan zur Integration von KI.
- 5 SME Packages – Cybersecurity**
Analyse und Einrichtung von Schutzmaßnahmen gegen Cyberangriffe.
- 6 SME Packages – Sustainability**
Konkrete Lösung zur Verringerung der Umweltbelastung.
- 7 Fit 4 Sustainability**
Bestandsaufnahme der Umweltauswirkungen der Geschäftsaktivitäten und diesbezügliche Empfehlungen.
- 8 CSR-Starterkit**
Individuelle Begleitung zur Einleitung eines nachhaltigen Wandels in Ihrem Unternehmen. Zugang zur CSR-Toolbox und zu einem zertifizierten Experten.
- 9 Klima Agence**
Förderung für die Installation von Ladestationen für Elektrofahrzeuge.

Weiterführende Informationen:



SME Packages



Fit 4 Programme



- 10 Investitionsbeihilfe (Ministerium für Wirtschaft)**
Investitionsbeihilfe zur Diversifizierung oder zum Ausbau der Geschäftstätigkeit. Die Beihilfe kann in Form eines Kapitalzuschusses, eines rückzahlbaren Vorschusses oder einer Zinsvergünstigung gewährt werden.
- 11 Beratungsbeihilfe (Ministerium für Wirtschaft)**
Punktueller Beihilfe für die Inanspruchnahme einer Beratung durch externe Berater.
- 12 Office du Ducroire und COPEL (Ausschuss zur Förderung der luxemburgischen Exporte)**
Finanzielle Beteiligung an der Erschließung internationaler Märkte und Beitrag zu den Kosten für Marketing, Veröffentlichungen und Ausstellungen.
- 13 SME Packages – Service**
Identifizierung konkreter Lösungen zur Kundenbindung (Atmosphäre, Kundenbeziehung, Produkte).
- 14 Beihilfe zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (INFPC)**
Co-Finanzierung der jährlichen Investitionen in die berufliche Weiterbildung.
- 15 Beihilfe zur Einstellung von Arbeitnehmern (ADEM)**
Die ADEM gewährt Arbeitgebern finanzielle Beihilfen in Form von Steuervergünstigungen oder der Teilerstattung von Lohnzahlungen.
- 16 Fit 4 Innovation**
Unterstützt KMU dabei, ihre Abläufe zu optimieren, um Ressourcen freizusetzen. Beitrag zu den Kosten für die Diagnose und Umsetzung durch einen Berater.
- 17 Fit 4 Start**
Akzelerationsprogramm für technologie- und datenorientierte Unternehmen. Coaching, attraktive Finanzierung ohne Kapitalbeteiligung, Zugang zu wichtigen Netzwerken.
- 18 FEI-Beihilfen (Ministerium für Wirtschaft)**
Beihilfen für Unternehmen, die ein Forschungs-, Entwicklungs- oder Innovationsprojekt durchführen



Investitionsbeihilfe

Beteiligte Akteure

Das House of Entrepreneurship hat gemeinsam mit der Universität Luxemburg eine Darstellung des unternehmerischen Ökosystems in Form einer dynamischen kartografischen Darstellung erstellt. Sie ermöglicht es, sich einen Überblick über die zahlreichen öffentlichen und privaten Akteure zu verschaffen und diejenigen zu identifizieren, die Unternehmen auf ihrem Weg helfen könnten.

Diese Seite ist nur ein Auszug aus dieser Darstellung, die regelmäßig vervollständigt wird. Sie finden die vollständige und aktuelle Fassung, indem Sie den QR-Code unten auf der Seite scannen.



Die Spielregeln zur Vermeidung eines „Game over“



(Siehe auch Leitfaden „Unternehmen in Schwierigkeiten“ S. 9: Auf Schwierigkeiten umgehend reagieren und S. 22: Zu umschiffende Hindernisse, um ein Unternehmen auf Kurs zu halten)

Erfahrungsberichte



MANZOKU,
vom Ramen-Kit zum
Restaurant mit eigenem
Eintrag im Gault&Millau
Neill Henderson und
Mei Chan, Gründer und
Unternehmensleiter

Wir haben klein angefangen und in Supermärkten Ramen-Kits zum Selbermachen angeboten. Ehrlich gesagt waren weder das Restaurant noch der Lebensmittelladen ursprünglich Teil unseres Geschäftsplans.

Es hat sich gewissermaßen einfach so ergeben, dass wir den Lebensmittelladen gegründet haben, indem wir auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingegangen sind, die sich mehr Zutaten aus Japan wünschten und Reis und Soßen kaufen wollten, um zu Hause authentischere Gerichte zuzubereiten.

Wir haben mit einem Pop-up-Lebensmittelgeschäft angefangen und nach und nach haben wir den Verkauf von Ramen zum Mitnehmen und Lieferungen angeboten. Nach der Coronapandemie haben wir einige Plätze zum Sitzen und Essen vor Ort angeboten.

Die Ramen-Bar lief gut, aber langsam wurde es eng, also fanden wir in der Nähe ein Geschäftslokal für den Lebensmittelladen, wodurch wir das Restaurant vergrößern konnten. Seit letztem Jahr steht es im Restaurantführer Gault&Millau, worauf wir sehr stolz sind.



OMNITRUST,
Erfahrungen mit der
Digitalisierung als Grundlage
für ein neues Angebot
Aurore Calvi,
Unternehmensleiterin

Ich war überzeugt, dass die Digitalisierung dazu beitragen kann, die Beziehung zu unseren Kunden zu stärken und einen echten Mehrwert zu schaffen.

Also nahmen wir uns vor, ein Kundenportal zu entwickeln, das nicht nur als Sammelstelle für Finanzdokumente dienen soll, sondern auch als Instrument zur Steuerung des jeweiligen Unternehmens. Dank Big Data ist es möglich, sofort Performance-KPIs zu erstellen und über ein Dashboard nachzuvollziehen, wie solide das Unternehmen aufgestellt ist. Der Unternehmensleiter muss nicht mehr bis zum Jahresende warten, um Entscheidungen zu treffen. So erfüllen wir unsere Rolle als Partner unserer Kunden in vollem Umfang.

Wir möchten auch anderen die Möglichkeit bieten, von den Erfahrungen zu profitieren, die wir im Laufe der Digitalisierung unserer Treuhandgesellschaft gesammelt haben, bei der wir mit einigen Schwierigkeiten zu kämpfen hatten. Wir haben dieses Wissen gebündelt und bieten das Ergebnis anderen Treuhändern als Dienstleistung an, die denselben Weg der Digitalisierung einschlagen möchten. Dies ist ein neuer Teil unseres Geschäftsmodells.



AROMIKA PARFUM,
von der Finanzwelt zum
Parfümerie
Alessandra D'Erasmo,
Gründerin und
Unternehmensleiterin

Früher war ich im Finanzwesen tätig, doch nachdem ich in Italien das Konzept maßgeschneiderter Parfums entdeckt hatte, wollte ich diesen Service auch in Luxemburg anbieten. Obwohl ich bereits eine Ausbildung im Kosmetikbereich hatte und mich mit Finanzmanagement auskannte, war es dennoch ein echter Sprung ins Ungewisse. Mein Arbeitgeber ermöglichte mir einen reibungslosen Übergang, indem er mir 18 Monate lang eine Teilzeitstelle gewährte, damit ich mein Unternehmen aufbauen konnte.

Unternehmerin zu sein bedeutet, alle Aufgaben zu übernehmen: Einkauf, Verkauf, Buchhaltung, Marketing...

Man muss auch daran denken, Steuern und Abgaben (wie Mehrwertsteuer, Sozialversicherung) einzuplanen, die zu Beginn nicht sichtbar sind.

Nicht zuletzt lohnt es sich, Teil von Unternehmernetzwerken zu sein, um sich auszutauschen und sich weniger allein zu fühlen. Denn auch wenn andere Unternehmer nicht aus demselben Bereich kommen, haben sie oft dieselben Zweifel und Fragen. Als ich am Gruppencoaching des House of Entrepreneurship teilnahm, konnten wir uns als Unternehmer untereinander austauschen und auch nach dem Coaching in Kontakt bleiben.



MICROTIS,
von der IT-Abteilung bei
EY zu einem KI-gestützten
HR-Ökosystem
Pascal Robert,
Mitgründer

Microtis wurde 1997 als Spin-off von EY Luxemburg gegründet. Dieser Schritt beruhte auf der Überzeugung, dass das Personalwesen zu einem strategischen Hebel im Unternehmen werden würde. Ziel war es, sich dank der Digitalisierung im Personalbereich von Verwaltungsaufgaben (Urlaubsverwaltung, Gehälter usw.) zu befreien, um sich auf die Entwicklung der Mitarbeiter zu konzentrieren. So können alle häufig an die Personalabteilung gerichteten Fragen, beispielsweise zum Resturlaub oder zur Gehaltsabrechnung, über einen Chatbot beantwortet werden. Dieser ist wiederum in das HR-Portal MyGesper integriert, das sowohl interne Dokumente (Verfahren usw.) als auch personenbezogene Daten und luxemburgische Rechtsvorschriften umfasst.

Kürzlich haben wir die Gesper Payroll Engine entwickelt, die sich mit dem ERP-System von Unternehmen verbindet, um die Gehaltsabrechnung zu automatisieren. Um diese Lösung erfolgreich zu vermarkten, haben wir das Programm „SME Packages – Digital“ in Anspruch genommen und eine eigene Website entwickelt.

Die Unterstützung war nicht nur finanzieller Natur, sondern auch ein Katalysator für die Strukturierung und hat uns dazu veranlasst, die Inhalte und den Kommunikationsplan zu formalisieren.



CLOÉ GUIBAL,
von Spitzensportlerin zum Coach
für Unternehmensleiter
Diplomierte Mental-Coach und
Ausbilderin

Ich habe erst spät mit meiner Disziplin (rhythmische Sportgymnastik) begonnen, aber als Spitzensportlerin habe ich dann festgestellt, dass ich gut darin war, mir die auszuführenden Figuren mental vorzustellen. Das ist eine Fähigkeit, die mir zu meinen guten Leistungen verholfen hat. Man spricht dabei von „mental Bildern“. Ich habe verstanden, dass ich diese Fähigkeit teilen und anderen Sportlern helfen kann, über sich hinauszuwachsen, unabhängig von ihrer Sportart. Damals war es mein Ziel, Trainerin zu werden.

Nach einem ersten Studienzyklus zur Trainerin habe ich einen Master in mentaler Vorbereitung absolviert, da ich überzeugt war, dass der mentale Aspekt bei der Vorbereitung auf einen

Wettkampf genauso wichtig ist wie der körperliche. Nachdem ich kurz vor der Coronapandemie nach Luxemburg gekommen war, wurde ich von der Trainerin zum Online-Coach für Einzelpersonen und erkannte, dass ich meine Methoden auch in der Unternehmenswelt anwenden konnte. Ein Unternehmensleiter kann seine Führungsqualitäten auf dieselbe Art wie ein Trainer schulen, um seine Teams zu Höchstleistungen anzuspornen.

Um mein eigenes Unternehmen erfolgreich zu führen, habe ich mit einer Kursreihe namens „Booster votre entreprise“ („Boosten Sie Ihr Unternehmen“) beim House of Entrepreneurship angefangen. Dort wurde mir empfohlen, meine Online-Präsenz mithilfe von SME Packages zu professionalisieren. Diese Website hat zusammen mit meinen anderen Bemühungen, die ich bis dahin unternommen hatte, zu einem deutlichen Anstieg der Anfragen für meine Dienstleistungen geführt.



T'EE'S ICE TEA,
von der digitalen Kommunikation
zum Verkauf von Tee
Aleks Panzone,
Mitgründer

Mit einem Master-Abschluss in den Bereichen Unternehmertum und Innovation gründeten zwei Kommilitonen und ich unsere eigene Agentur für digitale Kommunikation, die sich an KMU richtet. Wir haben schnell erkannt, dass es schwierig war, zu überzeugen, und dass wir zeigen mussten, was eine Kommunikationskampagne mit einem greifbaren Produkt bewirken kann. So wurden wir zu Vertreibern von Eistee und später von Apfelsaft, wobei wir unseren vier Worten treu geblieben sind: lokal, sozial, ökologisch und natürlich.

Die größte Herausforderung bei unseren Projekten bestand

darin, trotz unseres jungen Alters von unserer Fachkompetenz zu überzeugen. Während es einfach war, Vereinbarungen mit kleinen Geschäften zu treffen, waren wir überrascht, wie lange es dauerte, Verträge mit den großen Handelsketten abzuschließen. Man muss Rücklagen haben, um diese Zeit zu überbrücken. Um finanzielle Sicherheit zu gewährleisten, sind wir sowohl Unternehmer als auch zu 50 % Angestellte.

Wir haben auch erkannt, dass die in der Schule vermittelte Theorie manchmal weit von der Praxis entfernt ist. In dieser Hinsicht haben uns das Mentoring an der Universität Luxemburg und das Gruppencoaching beim House of Entrepreneurship dabei geholfen, über unsere Positionierung nachzudenken und unsere Ideen zu strukturieren.

Wo finde ich Hilfe?

Das **House of Entrepreneurship** unterstützt Unternehmer in allen Phasen, die ihr Unternehmen durchläuft – sei es in der Startphase, in der Wachstumsphase, in schwierigen Zeiten oder bei der Unternehmensübergabe.

Unsere Aufgaben: Unternehmer informieren, sensibilisieren, begleiten und vernetzen

HOUSE OF
ENTREPRENEURSHIP
powered by the Luxembourg Chamber of Commerce

Luxemburg-Kirchberg – 14, rue Erasme
Mondorf-les-Bains (nach Vereinbarung)
Esch-sur-Alzette (Nach Vereinbarung)



Tel.: (+352) 42 39 39 – 330
info@houseofentrepreneurship.lu
www.houseofentrepreneurship.lu

