

Bestimmungen des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg zur Abwicklung der Fördermaßnahme „Intensivberatung Zukunft Handel 2030 – Digitalisierung, Strategie, Übergabe, Nachhaltigkeit“

**Hintergrund:** Der Einzelhandel bildet mit rund 40.000 Unternehmen und mehr als 500.000 Beschäftigten eine der wichtigsten und beschäftigungsintensivsten Branchen in Baden-Württemberg. Seit langem befindet sich insbesondere der stationäre Einzelhandel in einem tiefgreifenden Strukturwandel aufgrund des starken Wettbewerbs mit großen, häufig filialisierten Einzelhandelsunternehmen und dem Online-Handel. Dieser Strukturwandel im Einzelhandel wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Zwar hat sich der Online-Handel als ein wesentlicher Treiber hierfür in den letzten Jahren nach einem durch die Corona-Pandemie bedingten „Peak“ im zunächst weniger dynamisch entwickelt und hatte 2022 sogar einen (vorübergehenden) Umsatzrückgang zu verzeichnen. Aufgrund der rasant fortschreitenden Digitalisierung, dem immer stärkeren Vordringen großer, internationaler Handelsplattformen und neuen technologischen Möglichkeiten, etwa durch Anwendungen der Künstlichen Intelligenz, wird sich das Wachstum des Online-Handels nach Ansicht vieler Experten künftig wieder beschleunigen. Damit wird die Transformation des Einzelhandels, insbesondere auch des stationären Einzelhandels weitergehen. Gleichzeitig sehen sich die Einzelhandelsunternehmen teils erheblichen Problemen gegenüber, ihren Fachkräftebedarf zu decken und eine notwendig werdende Betriebsnachfolge rechtzeitig adäquat zu regeln. Gerade im Einzelhandel stellt sich die Nachfolgeproblematik oft besonders gravierend dar. Nicht zuletzt stehen auch Einzelhandelsunternehmen vor der Herausforderung, nachhaltiger zu wirtschaften, Ressourcen zu schonen und z. B. ihren „ökologischen Fußabdruck“ zu verbessern, werden jedoch in diesem Zusammenhang auch mit zusätzlichen regulatorischen Anforderungen konfrontiert. Auch wenn der Einzelhandel in Deutschland seinen Umsatz 2024 real um 1,1 Prozent steigern konnte, hat die langanhaltende Konsumschwäche in Folge der hohen Inflation nach dem russischen Überfall auf die Ukraine die Betriebe erheblich belastet. Dies alles führt für die Einzelhandelsunternehmen im Land zu einer komplexen und vielschichtigen Gesamtherausforderung, die einen verstärkten Beratungsbedarf zur Folge hat. Um die einzelnen Herausforderungen bewältigen zu können, müssen die Einzelhandelsunternehmen bei der strategischen Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle, bei der Nutzung digitaler Technologien einschließlich der Anwendung von Werkzeugen und Methoden der künstlichen Intelligenz (KI), bei der Fachkräftesicherung und Unternehmensnachfolge sowie beim Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen gezielt unterstützt werden. Notwendig ist die Betreuung der Unternehmen über einen längeren Zeitraum, um auch die Begleitung anspruchsvoller Projekte zu ermöglichen.

**Zielsetzung:** Mit der Intensivberatung „Zukunft Handel 2030“ sollen kleine und mittlere Unternehmen des stationären Einzelhandels bis Ende 2026 dabei unterstützt werden, ihre Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern – insbesondere, die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen, sich strategisch neu aufzustellen, neue (auch digitale) Geschäftsmodelle zu entwickeln, dem Fachkräftemangel mit geeigneten Strategien zu begegnen, den komplexen Prozess einer Unternehmensnachfolge zu gestalten und nachhaltiger zu wirtschaften. Ziel der Intensivberatung ist die Entwicklung tragfähiger individueller Lösungen und Konzepte für die Unternehmen. Zielgruppe der Intensivberatung sind kleine und mittlere Einzelhandelsunternehmen mit Unternehmenssitz und Betriebsstätten in Baden-Württemberg. Hierunter fallen angelehnt an die Wirtschaftszweigsystematik des statistischen Bundesamtes (WZ 2008) die Nr. 45 und 47. Unternehmen des Versand- und Internet-Einzelhandels sollen nur dann beraten werden, wenn sie über mindestens ein stationäres Ladenlokal verfügen oder ein solches einrichten wollen. Als kleine

und mittlere Unternehmen gelten Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Vorjahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro oder einer Vorjahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro. Es gelten die Kriterien der Empfehlung der Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Abl. L 124 vom 20. Mai 2003, S. 36 f.). Partnerunternehmen und verbundene Unternehmen im Sinne der EU-KMU Definition werden dabei als Gesamtunternehmen betrachtet. Nur das Gesamtunternehmen ist berechtigt, eine vom Land geförderte Intensivberatung über den Fördermittelnahmer in Anspruch zu nehmen (nicht einzelne Betriebsstätten, Filialen oder Tochterunternehmen).

**Nicht förderfähig:** Nicht gefördert werden Unternehmen in Schwierigkeiten gemäß Rz. 20 a) bis c) der Leitlinien für staatliche Beihilfen zur Rettung und Umstrukturierung nichtfinanzieller Unternehmen in Schwierigkeiten (2014/C 249/01). Hierunter fallen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen über deren Vermögen ein Insolvenzverfahren beantragt oder eröffnet worden ist.

**Gegenstand der Förderung:** Gefördert wird die Bereitstellung und Abwicklung von Intensivberatungen für Einzelhandelsunternehmen durch einen Projektträger (Zuwendungsempfänger) in den vier Themenfeldern Digitalisierung, Strategie, Unternehmensnachfolge sowie Nachhaltigkeit. Unter einer Intensivberatung ist eine individuelle, längerfristige Begleitung (von mind. sechs Tagewerken, bzw. 48 Arbeitsstunden) zu verstehen. Pro Unternehmen sollen maximal 15 Tagewerke erbracht werden, unabhängig von den möglichen Themenfeldern.

Im Rahmen einer Intensivberatung werden bspw.:

- die internen organisatorischen Strukturen und Prozesse des zu beratenden Unternehmens,
- die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen und der Geschäftsleitung, Strategien und Konzepte der Fachkräftesicherung, Personalentwicklung und Nachfolgesicherung des Unternehmens,
- das Geschäftsmodell, die strategische Ausrichtung, das Serviceangebot, die Kunden- und Sortimentspolitik sowie der „Digitalisierungsgrad“ des Unternehmens,
- die Nachhaltigkeit des Unternehmens, • sowie die Kommunikationspolitik und Marketingstrategie des Unternehmens

auf ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken analysiert. Auf dieser Grundlage werden unternehmensindividuelle Handlungsbedarfe identifiziert und Maßnahmenvorschläge zur Verbesserung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erarbeitet. Es sollen Anleitungen zu deren Umsetzung in der Betriebspraxis gegeben und die Unternehmen auf Wunsch auch bei der Umsetzung begleitet werden.

### **Intensivberatungen im Themenfeld Strategie**

Eine Beratung im Themenfeld Strategie (Strategische Unternehmensführung) richtet sich an einem systematischen und ganzheitlichen Ansatz aus. Ausgehend von einer Lagebeurteilung werden Handlungsoptionen erarbeitet, geprüft und einer Auswahl unterworfen. Die Umsetzung der

gewählten Variante wird vorbereitet sowie die Implementierung im Unternehmen begleitet und unterstützt. Ein systematischer Beratungsansatz beinhaltet in der Regel vier unterschiedliche Phasen:

- Zielbildung (Entwicklung der Unternehmenspolitik, des Unternehmensleitbildes und strategischer Zielsetzungen, z.B. im Hinblick auf die Marktposition einschließlich der Erschließung neuer Märkte, die Innovationsfähigkeit, die Betriebsorganisation, die Fachkräftesicherung einschließlich der Mitarbeiterqualifizierung und Personalentwicklung, die Geschäftsmodellentwicklung, die Finanzierungsstruktur).
- strategische Analyse (Unternehmens- und Umweltanalyse, Prognose und Frühaufklärung/ Zustands- und Potentialanalysen des Betriebs).
- Strategieentwicklung/ -formulierung (Formulierung, Bewertung und Auswahl von Strategien).
- Strategieumsetzung in die betriebliche Praxis und Kontrolle (Implementierung von Strategien und aktuellen Managementkonzepten, Kommunikation und Systeme zur Strategie-Überprüfung).

### **Intensivberatungen im Themenfeld Digitalisierung:**

Hierunter fallen bspw. Intensivberatungen

- zur Verwendung digitaler Technologien und Werkzeuge (einschließlich KI) in allen Unternehmensbereichen,
- zur Verbesserung der digitalen Sichtbarkeit des Unternehmens einschl. Social Media Konzepte
- zu digitalen Geschäftsmodellen, u.a. zur Erschließung neuer Vertriebswege wie Multi- oder Omni-Channeling oder die Einrichtung von Online Schaufenstern und -Shops, -Plattformen 5
- zur Optimierung der Buch- und Lagerhaltung sowie Logistik durch Verwendung neuer digitaler Technologien,
- zur Entwicklung bzw. Neuausrichtung einer bedarfsgerechten IT-Sicherheitsstruktur sowie
- zu betriebspezifisch erforderlichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Hinblick auf digitale Werkzeuge und Technologien bzw. die digitale Transformation des Unternehmens.

### **Intensivberatungen im Themenfeld Übergabe:**

Hierunter fallen insbesondere:

- die Vermittlung betriebsindividueller Informationen zum Thema Unternehmensnachfolge,
- Anfertigung eines individuellen, detaillierten Übergabefahrplans,
- Erstellung bzw. Überprüfung einer Unternehmensbewertung,
- Validierung des Geschäftsmodells im Hinblick auf die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens unter einer Nachfolge in der Geschäftsführung,
- Anfertigung von detaillierten Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Investitionsplanungen im Rahmen der Betriebsübergabe, ggf. auch Anfertigung von Businessplänen, Vorbereitung und Nachbereitung von bzw. Begleitung zu Bank-/Investorengesprächen,
- Anfertigung eines Firmenprofils zur Unternehmensübergabe.

### **Intensivberatungen im Themenfeld Nachhaltigkeit:**

Hierunter fallen bspw. Intensivberatungen zu einem ressourcensparenden, an Nachhaltigkeits- bzw. ökologischen und/oder sozialen Kriterien ausgerichteten Beschaffungswesen, zu einer an Nachhaltigkeits- bzw. ökologischen und/oder sozialen Kriterien ausgerichteten Sortimentspolitik und einer damit einhergehenden Unternehmenskommunikation, zum betrieblichen Ressourcen- und Abfallmanagement, zum Umgang mit den Herausforderungen des Lieferkettengesetzes oder der EU-Taxonomie, zur Ermittlung des ökologischen Fußabdrucks des Unternehmens etc.

### **Von der Förderung ausgeschlossen sind:**

- Beratungen, die sich überwiegend auf Rechts-, Versicherungs- und Steuerfragen oder auf die Erlangung öffentlicher Hilfen zum Inhalt haben;
- Tätigkeiten des laufenden Geschäftsbetriebs (Buchführungs- und Bilanzierungsarbeiten)
- Beratungen, die Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten auf Provisionsbasis beinhalten und/oder deren Zweck auf den Erwerb von Waren, Dienstleistungen und Finanzierungen ausgerichtet sind, die von der Beraterin /dem Berater selbst vertrieben werden (Neutralität);
- Beratungen, die durch Angehörige in einem Verwandtschaftsverhältnis ersten bis dritten Grades oder eine Ehepartnerin /einen Ehepartner bzw. eine/n eingetragene/n Lebenspartner/in durchgeführt werden;
- Beratungen eines Beraters, soweit dieser an dem zu beratenden Unternehmen finanziell beteiligt ist;
- Beratungen, die überwiegend im Zusammenhang mit der faktischen Erarbeitung/Umsetzung von Internetseiten bzw. eines Internetauftritts stehen;
- Beratungen, die überwiegend im Zusammenhang mit der konkreten Beschaffung sowie der konkreten Erstellung und faktischen Umsetzung der Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) stehen;
- reine Energiespar- bzw. Energieeffizienzberatungen;
- Personalschulungen und -beratungen zu betriebswirtschaftlichen Standardthemen wie Verkaufsgespräche, Ladengestaltung etc.
- Umweltaudits bzw. Öko-Zertifizierungen bzw. der Vorbereitung auf diese;
- Beratung potenzieller Übernehmer
- Beratungen, die ethisch-moralisch nicht vertretbare oder gegen Recht und Ordnung verstoßende Inhalte zum Gegenstand haben.

### **Erstellung Beratungsbericht/Stundennachweis:**

Für durchgeführte einzelne Beratungsprojekte sind vom Berater/in Beratungsberichte zu erstellen. Der Beratungsbericht soll mit möglichst folgender Gliederung erstellt werden:

- (Firmen-)Name des beratenen Unternehmens
- Branche, der das beratene Unternehmen angehört,

- Datum und Ort der einzelnen Beratungstage (Tagewerke),
- Themenfeld, in dem die Beratung erfolgte, Aufgabenstellung der Beratung,
- Ist-Zustand des Unternehmens vor Beginn der Beratung/festgestellte Handlungsbedarfe,
- im Rahmen der Beratung erarbeitete Handlungsvorschläge,
- vom Unternehmen einzuleitende Maßnahmen,
- Ergebnisse der Beratung (soweit im Beratungszeitraum feststellbar),
- Beratungszeitraum, • Anzahl der erbrachten Tagewerke (Beratungstage).

Im Beratungsbericht muss darauf hingewiesen werden, dass die Beratung vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus gefördert wurde. Das beratene Unternehmen erhält ein Exemplar des Berichts und sendet eine unterzeichnete Mehrfertigung an den Projektträger/Berater(in) zurück. Die Rücksendung durch das beratene Unternehmen soll digital erfolgen.

Der Zeit/Tätigkeitsnachweis muss vom Berater/in und vom Einzelhandelsunternehmer/in unterschrieben werden und zusammen mit dem Bericht digital beim Träger (UBH) eingereicht werden.

Zur Evaluation sind mittels eines Evaluationsbogens die Zufriedenheit der beratenen Unternehmen und die Erreichung der mit der Beratung verfolgten Ziele (Ergebnisse der Beratung) zu ermitteln. Die einzelnen Evaluationsbögen sind von den beratenen Unternehmen zu unterschreiben (von einem Mitglied der Geschäftsleitung) und dem Projektträger zu übersenden.

#### **Datenschutz und unternehmensbezogene Daten:**

Die bei der Beratung gewonnenen Informationen dürfen ohne schriftliche Einwilligung des beratenen Unternehmens nicht Dritten zugänglich gemacht oder im wirtschaftlichen oder persönlichen Interesse seitens des Projektträgers verwertet werden. Dritte sind nicht Mitarbeiter der Bewilligungsstelle oder Prüfer der staatlichen Rechnungsprüfungsstellen.

#### **Subventionserhebliche Tatsachen:**

Im Rahmen dieser Bestimmung gewährter Zuschüsse sind eine Subvention im Sinne des Subventionsgesetzes. Unrichtige oder unvollständige Angaben zu subventionserheblichen Tatsachen können strafbar sein (Subventionsbetrug). Subventionserheblich sind insbesondere:

- Angaben zum Vorhaben (Firmensitz und Vorjahresumsatz des beratenen Unternehmens, Anzahl der Beratungstage, Beratungsthemen)
- Mitteilungs- und Nachweispflichten nach Nr. 5 und 6 der Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P) in der Fassung, die dem Bewilligungsbescheid beigelegt ist.