



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT,  
ARBEIT UND TOURISMUS

**HORIZONT  
HANDWERK**

Stand 01/2024

## **Bestimmungen des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg für „Intensivberatungen Strategie, Personal und Nachhaltigkeit“ durch die BWHM GmbH**

### **Präambel**

Im Rahmen des gemeinsamen Projekts des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus sowie des Baden-Württembergischen Handwerkstags, der Initiative Horizont Handwerk, wurden Vorschläge für Maßnahmen entwickelt, die den Handwerksbetrieben helfen sollen, die Herausforderungen und die Chancen der mittelfristigen Zukunft zu bewältigen bzw. zu nutzen.

Zentrale Handlungsfelder sind dabei die Fachkräftegewinnung und -sicherung (Personal), die mittel- und langfristige strategische Planung und Unternehmensführung (Strategie), die digitale Transformation (Digitalisierung) sowie die Themen Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energiewende. Neben verschiedenen Maßnahmenpaketen in den Handlungsfeldern soll eine langfristige beratende Begleitung zu allen Handlungsfeldern in Form eines Intensivberatungsprogramms als begrenztes Modellvorhaben für die Betriebe über die Laufzeit der Zukunftsinitiative aufgelegt werden.

Kleineren Betrieben, mit der für das Handwerk typischen Betriebsgröße von durchschnittlich sieben Mitarbeitern, ist der systematische Umgang mit Themen wie Personalentwicklung, Wissensmanagement, Arbeitgebermarke oder Gesundheitsmanagement in aller Regel genauso fremd wie der Umgang mit strategischer Unternehmensführung, Technologiemonitoring, Innovationsmanagement und Digitalisierung sowie Nachhaltigkeitsstrategien, Klimaschutzmaßnahmen und Energiewende. Daher soll unter anderem durch ein gefördertes Beratungsangebot eine Öffnung der Betriebe für diese Themen erreicht und die Betriebe bei der Entwicklung einer Personal-, Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie und bei deren Umsetzung unterstützt werden.

### **1. Ziel der Intensivberatung**

Das Beratungsunternehmen bereitet zusammen mit den verantwortlichen Personen im Unternehmen unternehmerische Entscheidungen vor, entwickelt Verbesserungsvorschläge, gibt Anleitungen zu deren Umsetzung in der Betriebspraxis und erstellt einen Beratungsbericht sowie ggf. weitere mit der Beratung zusammenhängende Unterlagen. Ziel sind tragfähige, betriebsindividuell maßgeschneiderte Lösungen.

Neben einer ausschließlich innerbetrieblichen Beratung ist auch die Einbeziehung (potenziell) kooperierender Unternehmen möglich, sofern dies aus Sicht des antragstellenden Unternehmens vorteilhaft erscheint.

Gefördert werden Beratungen in folgenden thematischen Bereichen:

### **Themenfeld Personal**

Eine Beratung zu personalwirtschaftlichen Themen sollte sich an einem systematischen und ganzheitlichen Ansatz ausrichten. 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.

Inhalte sind insbesondere:

- Beratung zu personalentwicklerischen Themen wie Personalauswahl, langfristige Sicherung an geeigneten Fachkräften in den Betrieben durch Mitarbeiterqualifizierung, Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen sowie individuellen Karriereplänen der Beschäftigten. Hierzu gehört auch die strategische Personalentwicklung von Mitarbeitern im Hinblick auf eine potentielle Übernahme des Betriebs.
- Beratung zur Personalplanung auf Grundlage der Unternehmensstrategie und zur Personalverwaltung.
- Beratung zur Schaffung von Leistungsanreizen und das "Mitnehmen" der Beschäftigten z.B. durch strukturierte Mitarbeitergespräche.
- Beratung von Lösungsansätzen für aktuelle Themen wie z.B. die Integration von verschiedenen Personengruppen in die Betriebe.
- Beratung im Hinblick auf eine zukunftsgerechte, mitarbeiterorientierte Personalführung und deren öffentliche Kommunikation („Arbeitgebermarke“).

### **Themenfeld Strategie**

Eine Beratung zu Strategischer Unternehmensführung sollte sich an einem systematischen und ganzheitlichen Ansatz ausrichten. 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, die Nachfolgesicherung, 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. Ein iterativer Prozess, der durch eine Vielzahl von Rückkopplungen und Überlappungen gekennzeichnet ist.).

## **Themenfeld Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energiewende**

Eine Beratung zum Thema Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energiewende sollte sich an einem systematischen und ganzheitlichen Ansatz ausrichten, der ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen umfassen kann.

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. Hierunter fallen insbesondere:

- Entwicklung und Ausarbeitung von passgenauen betrieblichen Strategien zur Nachhaltigkeit.
- Einführung und handwerksgerechten Umsetzung moderner betriebswirtschaftlicher Methoden, die eine effiziente und langfristig orientierte Betriebsführung ermöglichen.
- Begleitung bei der Einführung von Managementsystemen zur Nachhaltigkeit.
- Unterstützung bei der Einführung und handwerksgerechten Umsetzung von modernen Nachhaltigkeitsinstrumenten, wie beispielsweise Erstellung einer Klimabilanz, Suche und Umsetzung von CO<sub>2</sub>-Einsparpotenzialen, Begleitung hinsichtlich einer Zertifizierung als klimafreundlicher Betrieb.
- Suche nach Möglichkeiten verstärkter Ressourceneffizienz.
- Entwicklung von Strategien und Geschäftsmodellen hinsichtlich nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen.
- Beratungen an der Schnittstelle zum Thema Personal und Nachhaltigkeit. Hierunter fallen u.a. Beratungen zu passenden nachhaltigen Angeboten für die Belegschaft eines Handwerksbetriebs (gesunde und regionale Verpflegung, Gesundheitsangebote etc.) sowie (personelle) Maßnahmen, die den Erhalt des Betriebes langfristig sichern, darunter u.a. Wissensmanagement, strategische Mitarbeiterfindung oder die strategische Beratung zu Weiterbildungen.

### **2. Zuwendungsempfänger**

Die BWHM GmbH - Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand ist koordinierende Trägerin der Projektförderung und Empfängerin des Landeszuschusses. Sie verpflichtet sich, den Berater/innen die Bestimmungen des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg für Intensivberatungen zur Kenntnis zu geben und sich von Ihnen die Einhaltung dieser Bestimmungen schriftlich bestätigen zu lassen.

### **3. Beratungsdienst/Berater**

Die BWHM GmbH beauftragt für die Durchführung der einzelnen Beratungen für die jeweilige Aufgabenstellung von ihr akkreditierte und qualifizierte freiberufliche Berater. Diese müssen die zum jeweiligen Beratungsinhalt entsprechende Erfahrung und Sachkunde haben und die Handwerksbetriebe neutral beraten. Vor dem Einsatz weiterer Berater prüft die BWHM GmbH deren Qualifikation und Eignung und akkreditiert diese.

Die eingesetzten Berater dürfen weder am Unternehmen des Mandanten finanziell beteiligt sein bzw. eine finanzielle Beteiligung beabsichtigen, noch in irgendeiner anderen persönlichen, familiären oder gesellschaftlichen Form mit dem Unternehmen bzw. den zu beratenden Personen in einer Beziehung stehen, welche die Neutralität der Beratung in Frage stellt (§20 LVwVfG).

## **4. Zielgruppe**

### **4.1. Antragsberechtigte**

- In Baden-Württemberg ansässige kleine und mittlere Handwerksunternehmen.
- Als kleine und mittlere Handwerksunternehmen gelten Handwerksunternehmen mit weniger als 250 Beschäftigte und einem Vorjahresumsatz von höchstens 50 Mio. EURO oder einer Vorjahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. EURO, die sich nicht zu 25% oder mehr des Kapitals oder der Stimmrechte eines oder mehrerer Unternehmen befinden, die diese Größenklasse übersteigen.

### **4.2. Nicht Antragsberechtigt**

- Kleine und mittlere Handwerksunternehmen, über deren Vermögen ein Insolvenzverfahren beantragt oder eröffnet worden ist.

### **4.3. Beihilferechtliche Einordnung**

Die beihilferechtlichen Vorschriften sind zu beachten. Anzuwenden ist die Verordnung (EU) Nr. 2023/2831 der Kommission vom 13. Dezember 2023 über die Anwendung der Artikel 107 und 108 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf „De-minimis“-Beihilfen. Die dort genannten Voraussetzungen sind einzuhalten. Die Verordnung ist über die EUR-Lex-Seite abrufbar. Die Einhaltung der Voraussetzungen wird über eine De-minimis-Erklärung überprüft, die vor der Beratung auszufüllen ist. Nach der Beratung ist dem Handwerksunternehmen eine De-minimis-Bescheinigung auszustellen. Liegen die Voraussetzungen für De-minimis-Beihilfen nicht vor, ist keine Förderung möglich.

## **5. Gegenstand der Förderung**

### **5.1. Förderfähig**

Förderfähig sind die im Antrag definierten Kosten der BWHM GmbH im Rahmen der Durchführung von Beratungen nach Ziffer 1.

### **5.2. Von der Förderung ausgeschlossen sind Beratungen:**

- die aus anderen öffentlichen Mitteln bezuschusst werden (Kumulierungsverbot). Die Kombination der Intensivberatungen mit weiteren Förderprogrammen ist ausgeschlossen.
- die sich überwiegend auf Rechts-, Versicherungs-, Patent- und Steuerfragen oder auf die Erlangung öffentlicher Hilfen beziehen.
- die überwiegend im Zusammenhang mit der Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsausstattung und Werbematerial stehen wie Logos, Briefpapier, Visitenkarten, Flyer, Broschüren, Plakate, Mailings etc.
- die überwiegend im Zusammenhang mit der Erarbeitung von Internetseiten bzw. eines Internetauftritts stehen.
- die überwiegend im Zusammenhang mit der Beschaffung, Erstellung und Einführung von IKT stehen.
- die überwiegend der Erstellung von gutachterlichen Stellungnahmen einschließlich Liquiditäts- und Bonitätsgutachten dienen.
- die überwiegend Architekten- und Ingenieurleistungen zum Gegenstand haben; Aufstellung baureifer Pläne.
- zur Erstellung von Qualitätsmanagement-Handbüchern.
- zur Qualitätsprüfung sowie technische, chemische oder ähnliche Untersuchungen.
- zur Durchführung von Ausschreibungsverfahren; Ausarbeitung von Verträgen.

- zur Aufstellung von Jahresabschlüssen, Buchführungs- und Bilanzierungsarbeiten.
- die Akquisitions- und Vermittlungstätigkeiten auf Provisionsbasis beinhalten und/oder deren Zweck auf den Erwerb von Waren, Dienstleistungen und Finanzierungen ausgerichtet sind, die von der Unternehmensberatungsgesellschaft oder der Beraterin / dem Berater selbst vertrieben werden (Neutralität).
- die durch Angehörige in einem Verwandtschaftsverhältnis ersten oder zweiten Grades oder eine Ehepartnerin / einen Ehepartner bzw. eine/n eingetragene/n Lebenspartner/in durchgeführt werden.

## **6. Förderung**

### **6.1. Anzahl der geförderten Beratungstage**

Pro Handwerksunternehmen werden pro Themenfeld max. 10 Tagewerke gefördert einschließlich Vor- und Nachbereitung und Berichtsabfassung (1 Beratungstag = 8 Zeitstunden). Die Beratung soll in der Regel innerhalb von 7 Monaten abgeschlossen sein. Eine mehrmalige Förderung ist möglich. Empfohlen wird ein Abstand von mindestens einem Jahr einzuhalten. In begründeten Einzelfällen kann davon abgewichen werden.

### **6.2. Beratungshonorar und Rechnungsstellung**

Dem beratenen Unternehmen wird das Tagewerkshonorar zuzüglich Mehrwertsteuer in Rechnung gestellt. Das Tagewerkshonorar beinhaltet auch Tagegeld, Übernachtungsgeld und Fahrtkosten des Beraters.

Bei weniger als 8 Stunden Einsatz wird das Tagewerkshonorar zeitanteilig angesetzt.

## **7. Abwicklung der Beratung**

### **7.1. Beauftragung/Beratervertrag**

Vor der Beauftragung der freien Berater erstellt die BWHM GmbH ein standardisiertes Protokoll des Erstgesprächs mit den Handwerksunternehmen bzw. Handwerksunternehmern inkl.:

- Name, Adresse,
- Branche,
- Problemstellung,
- sich aus der Problemstellung ergebender Beratungsschwerpunkt
- zu beauftragendem freien Berater,
- vermutliche Zahl der benötigten Beratungstage.

Das Protokoll des BWHM-Erstgesprächs ist dem Auftrag der freien Berater/Innen beizulegen.

### **7.2. Erstellung Beratungsbericht**

Die Berater/Innen erstellen über jede Beratung einen Beratungsbericht, zugeschnitten auf das jeweilige Handwerksunternehmen und so ausführlich, wie es zum allgemeinen Verständnis notwendig ist, mit folgender Gliederung:

- Firmen (Name) / Branche
- Datum/Ort der Beratung
- Aufgabenstellung
- Ist-Zustand / festgestellte Mängel
- Soll-Konzept / Verbesserungsvorschläge
- einzuleitende Maßnahmen
- Ergebnisse

Im Beratungsbericht muss darauf hingewiesen werden, dass die Beratung vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus gefördert wurde.

Je ein Exemplar des Beratungsberichtes erhält das beratene Unternehmen, das den Bericht unterzeichnet, und die BWHM GmbH.

### **7.3. Stundennachweis**

Die Stundenprotokolle der Berater müssen von den Beratern und von den Handwerksunternehmen unterschrieben werden. Belege über die Rechnungsstellung an die beratenen Handwerksunternehmen sind dem Beratungsbericht beizufügen.

## **8. Dokumentation und Nachweise**

### **8.1. Verwendungsnachweis**

Der Nachweis über die Verwendung der Zuschüsse erfolgt spätestens bis zum 28.02. des Folgejahres durch folgende Angaben:

- Darlegung der Ausgaben für die Beratung und der Finanzierung der Beratung,
- Tätigkeitsnachweis/Beratungsliste mit folgenden Punkten,
  - Berater
  - Beratenes Unternehmen/Person/Ort
  - Branche
  - Beratungsschwerpunkt
  - Beratungsdatum
  - Beratungsdauer (Tagewerke)
- Der Nachweis ist grundsätzlich über die BWHM GmbH einzureichen, auch wenn sie von der/den Berater/n/Innen erstellt wurde.
- Personalaufstellung der eingesetzten Berater,
- Sachbericht gemäß Ziff. 6.3 ANBest-P mit einer summarischen Zusammenfassung und Auswertung hinsichtlich Anzahl, räumlicher Verteilung, Branchen sowie Beratungsschwerpunkten der beratenen Unternehmen.

Erzielt die BWHM GmbH durch die Tätigkeit des Beratungsdienstes Einnahmen von Dritten, so sind diese spätestens bei Vorlage des Verwendungsnachweises anzuzeigen. Sie können auf den Landeszuschuss angerechnet werden.

### **8.2. Zahlungsnachweise und Beratungsberichte**

Zahlungsnachweise (Belege) und Einzelberatungsberichte sind nur auf besonderes Verlangen vorzulegen. Sie sind analog der Ziffer 6.10 ANBest-P bis zu 5 Jahren nach Vorlage des Verwendungsnachweises aufzubewahren.

Die De-minimis-Unterlagen sind 10 Steuerjahre aufzubewahren.

## **9. Rechtsgrundlagen**

Auf die Gewährung der Zuwendungen besteht kein Rechtsanspruch. Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg entscheidet aufgrund seines pflichtgemäßen Ermessens im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

Zuwendungen zu den Beratungskosten werden gewährt auf der Grundlage

- des Gesetzes zur Mittelstandsförderung vom 19.12.2000,
- der Landeshaushaltsordnung (§ 44) und der hierzu ergangenen Verwaltungsvorschriften, insb. ANBestP,
- des Landesverwaltungsverfahrensgesetzes.

## **10. Allgemeines**

### **10.1. Datenschutz**

Die bei der Beratung gewonnenen Informationen dürfen ohne schriftliche Einwilligung der beratenen Personen nicht Dritten, mit Ausnahme Prüfern der Bewilligungsstelle und der staatlichen Rechnungsprüfung, zugänglich gemacht oder im wirtschaftlichen oder persönlichen Interesse seitens der BWHM GmbH oder der Berater verwertet werden. Die antragstellenden (angehenden) Handwerksunternehmer sind im Beratungsauftrag/Zuschussantrag darauf hinzuweisen, dass ihre Angaben EDV-technisch verarbeitet werden, soweit dies für die Zuschussbearbeitung erforderlich ist.

### **10.2. Subventionserhebliche Tatsachen**

Im Rahmen dieser Bestimmungen gewährte Zuschüsse sind eine Subvention im Sinne des Subventionsgesetzes. Unrichtige oder unvollständige Angaben zu subventionserheblichen Tatsachen können strafbar sein (Subventionsbetrug). Subventionserheblich sind insbes.

- 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.

Jede Abweichung von den vorstehenden Angaben ist dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg unverzüglich mitzuteilen.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus  
Baden-Württemberg  
Referat 41: Mittelstand und Handwerk  
Schlossplatz. 4  
(Neues Schloss)  
70173 Stuttgart