

**Rosenberger&Partner**  
Berater für Organisationsentwicklung

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und  
Technologie des Landes Schleswig-Holstein

# ABSCHLUSSBERICHT

**Projekt:**

**Strategieprozess VZ Schleswig-Holstein**

Markus Bankl  
Sven-Oliver Bemmé  
Dr. Bernhard Rosenberger

*Wiesbaden, 20.08.2014*

## **Vorbemerkung**

Der vorliegende Abschlussbericht versteht sich als prozessabschließendes Dokument zum vereinbarungsgemäßen Statusabgleich zwischen Auftrag- / Projektgeber (MWAVT) und beauftragtem Beratungsunternehmen (R&P), im Rahmen des zurückliegenden Projektes zur Strategie-Entwicklung in der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. Über die weitere Verwertung, Kommunikation, Verbreitung, Veröffentlichung o.ä. entscheidet der Auftraggeber (MWAVT).

Im vorliegenden Abschlussbericht zusammengefasste Eindrücke, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen berücksichtigen den zum Zeitpunkt der Berichterstellung finalen Daten-, Informations- und Verarbeitungsstand von Rosenberger & Partner. Hierbei ist zu beachten, dass seitens des Auftraggebers und der Zielorganisation (umfangreich) zur Verfügung gestellte sowie im laufenden Kommunikations- und Informationsprozess mit den Akteuren gemeinsam generierte Informationen, Dokumentationen und Maßnahmen-Ideen auftragsgemäß der erkenntniszielorientierten Auswahl, Analyse und Bewertung seitens von Rosenberger & Partner unterliegen. Zusätzlich verfügbar gemachte Dokumente, deren Aussagekraft und/oder Erkenntnisbeförderung als gering im Sinne der Aufgabenstellung einzuordnen waren/sind, fanden Eingang in das gutachterliche Verfahren, werden jedoch im Abschlussbericht lediglich eingeschränkt abgebildet. Darüber hinaus hat R&P – wo ziel-/erkenntnisführend bzw. der Einordnung und Verständlichkeit zuträglich – ergänzende externe Daten recherchiert und eingesetzt.

Rosenberger & Partner, Wiesbaden

## Einführung

### **Der Strategieprozess der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein (VZ SH)**

Ein funktionierender Verbraucherschutz ist sowohl für die Verbraucher/-innen in Schleswig-Holstein, als auch für eine erfolgreiche soziale Marktwirtschaft unerlässlich. Vor allem in Zeiten einer multioptionalen Konsumgesellschaft, die für viele Verbraucher/-innen immer zeitaufwändigere Such-, Informations- und Entscheidungsprozesse bedeutet, stellt die Einrichtung der VZ SH eine wesentliche Säule für eine unabhängige Beratung von Bürgerinnen und Bürgern im Land Schleswig-Holstein dar.

Die Landesregierung von Schleswig-Holstein hat im Gegenzug die Aufgabe, die VZ SH finanziell abzusichern und so zu entwickeln, dass sie die Anforderungen von morgen erfolgreich bewältigen kann. In diesem Zusammenhang haben das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (WMAVT) und die VZ SH am 16.12.2013 zwei wesentliche Maßnahmen vereinbart:

1. Die VZ SH erhält verbindlich von 2014 bis 2017 eine jährliche, institutionelle Förderung über jeweils 699.000€.
2. Im Jahr 2014 unterstützt das WMAVT die VZ SH bei der Durchführung eines Strategieprozesses, der die Zukunftsfähigkeit der VZ SH sicherstellen soll.

Im Rahmen dieses Strategieprozesses, dessen Ergebnisse sich in diesem Gutachten wiederfinden, hat die Unternehmensberatung Rosenberger & Partner die derzeitige Aufstellung der VZ SH für die zentralen Handlungsfelder der Organisation analysiert, bewertet und konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet. Diese Handlungsfelder sind:

- Strategie
- Leistungsprogramm
- Finanzen
- Organisation
- Personal

Auf Basis dieser Ergebnisse werden im Schlussteil des Gutachtens (Anhang III) fünf Organisationsszenarien für die VZ SH vorgestellt und bewertet, die eine Orientierungs- und Diskussionsgrundlage für mögliche Folgeprozesse darstellen sollen, um die Aufgaben, die Finanzierung und die Strukturen der VZ SH in Einklang zu bringen und so eine tragfähige Basis für die Zukunft der VZ SH zu schaffen.

## Blitzlicht – Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. im Ländervergleich (Ist-Einnahmen aller VZn 2013)<sup>1</sup>

VERBRAUCHERORGANISATION	EINWOHNERZAHL		IST-EINNAHMEN		pro EW			
	Rang		Gesamt	in %	Gesamt			
<b>Erläuterungen siehe unten</b>		<b>8</b>		<b>7</b>				
Verbraucherzentrale Baden-Württemberg e.V.	3	10.569.111	4.194.007,77	100,00	517.011,92	8	0,05	16
Verbraucherzentrale Bayern e.V.	2	12.519.571	4.760.074,00	100,00	623.882,00	4	0,05	15
Verbraucherzentrale Berlin e.V.	8	3.375.222	2.513.190,76	100,00	340.043,67	14	0,10	12
Verbraucherzentrale Brandenburg e.V.	10	2.449.511	2.936.284,82	100,00	446.876,92	11	0,18	6
Verbraucherzentrale Bremen e.V.	16	654.774	1.508.034,00	100,00	761.579,00	2	1,16	1
Verbraucherzentrale Hamburg e.V.	13	1.734.272	3.677.321,18	100,00	604.198,98	6	0,35	2
Verbraucherzentrale Hessen e.V.	5	6.016.481	3.632.331,96	100,00	760.040,45	3	0,13	10
Verbraucherzentrale Mecklenburg-Vorpommern e.V.	14	1.600.327	1.481.081,25	100,00	376.492,66	12	0,24	4
Verbraucherzentrale Niedersachsen e.V.	4	7.778.995	3.919.370,00	100,00	493.321,00	9	0,06	13
Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e.V.	1	17.554.329	37.790.000,00	100,00	886.200,00	1	0,05	14
Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz e.V.	7	3.990.278	4.245.219,66	100,00	605.274,09	5	0,15	8
Verbraucherzentrale des Saarlandes e.V.	15	994.287	1.260.529,50	100,00	338.915,26	15	0,34	3
Verbraucherzentrale Sachsen e.V.	6	4.050.204	4.645.439,38	100,00	527.773,14	7	0,13	9
Verbraucherzentrale Sachsen-Anhalt e.V.	11	2.259.393	2.391.669,87	100,00	474.227,37	10	0,21	5
<b>Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.</b>	<b>9</b>	<b>2.806.531</b>	<b>2.104.331,32  </b>	<b>100,00</b>	<b>309.130,56</b>	<b>16</b>	<b>0,11</b>	<b>11</b>
Verbraucherzentrale Thüringen e.V.	12	2.170.460	1.858.649,69	100,00	361.679,78	13	0,17	7
<b>Zwischensumme</b>			82.917.535,16	0,00				
STIFTUNG WARENTEST				#DIV/0!				
Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.			21.290.887,00	100,00				
<b>Zwischensumme</b>			21.290.887,00	0,00				
<b>Gesamtsumme</b>			104.208.422,16	0,00				

<sup>1</sup> 2014\_07\_07\_VZSH\_IST-EINNAHMEN\_aller VZn\_2013

VERBRAUCHERORGANISATION	BUND							
	Gesamt		pro EW		Projekte	in %	BMELV	in %
					1	7	2	7
<b>Erläuterungen siehe unten</b>								
Verbraucherzentrale Baden-Württemberg e.V.	517.011,92	8	0,05	16	300.284,92	7,16	216.727,00	5,17
Verbraucherzentrale Bayern e.V.	623.882,00	4	0,05	15	295.242,00	6,20	328.640,00	6,90
Verbraucherzentrale Berlin e.V.	340.043,67	14	0,10	12	331.628,31	13,20	8.415,36	0,33
Verbraucherzentrale Brandenburg e.V.	446.876,92	11	0,18	6	271.998,85	9,26	174.878,07	5,96
Verbraucherzentrale Bremen e.V.	761.579,00	2	1,16	1	556.396,00	36,90	205.183,00	13,61
Verbraucherzentrale Hamburg e.V.	604.198,98	6	0,35	2	483.895,58	13,16	120.303,40	3,27
Verbraucherzentrale Hessen e.V.	760.040,45	3	0,13	10	341.577,63	9,40	418.462,82	11,52
Verbraucherzentrale Mecklenburg-Vorpommern	376.492,66	12	0,24	4	90.077,05	6,08	286.415,61	19,34
Verbraucherzentrale Niedersachsen e.V.	493.321,00	9	0,06	13	211.457,00	5,40	281.864,00	7,19
Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e.V.	886.200,00	1	0,05	14	514.944,00	1,36	371.256,00	0,98
Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz e.V.	605.274,09	5	0,15	8	436.524,09	10,28	168.750,00	3,98
Verbraucherzentrale des Saarlandes e.V.	338.915,26	15	0,34	3	221.670,01	17,59	117.245,25	9,30
Verbraucherzentrale Sachsen e.V.	527.773,14	7	0,13	9	197.142,13	4,24	330.631,01	7,12
Verbraucherzentrale Sachsen-Anhalt e.V.	474.227,37	10	0,21	5	186.829,37	7,81	287.398,00	12,02
<b>Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein</b>	<b>309.130,56</b>	<b>16</b>	<b>0,11</b>	<b>11</b>	<b>158.659,56</b>	<b>7,54</b>	<b>150.471,00</b>	<b>7,15</b>
Verbraucherzentrale Thüringen e.V.	361.679,78	13	0,17	7	118.611,00	6,38	243.068,78	13,08
<b>Zwischensumme</b>						0,00		0,00
STIFTUNG WARENTEST						#DIV/0!		#DIV/0!
Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.					10.355.938,00	48,64	1.166.680,00	5,48
<b>Zwischensumme</b>						0,00		0,00
<b>Gesamtsumme</b>						0,00		0,00

VERBRAUCHERORGANISATION	L A N D								K O M M U N E N	
	Gesamt	Rang	Institutionelle Förderung	in %	Ersatzung	in %	sonstige Projekte	in %	3	7
<b>Erläuterungen siehe unten</b>			(ohne Ko-Projekte)	7		7		7		
Verbraucherzentrale Baden-Württemberg e.V.	2.685.941,00	5	2.113.000,00	50,38	300.000,00	7,15	272.941,00	6,51	54.948,78	1,31
Verbraucherzentrale Bayern e.V.	3.494.277,00	2	2.260.769,00	47,49	451.717,00	9,49	781.791,00	16,42	20.298,00	0,43
Verbraucherzentrale Berlin e.V.	1.036.973,99	12	769.738,76	30,63	131.838,00	5,25	135.397,23	5,39	566.822,28	22,55
Verbraucherzentrale Brandenburg e.V.	1.679.456,84	8	1.460.000,00	49,72	166.887,20	5,68	52.569,64	1,79	128.000,00	4,36
Verbraucherzentrale Bremen e.V.	493.752,00	16	288.534,00	19,13	120.532,00	7,99	84.686,00	5,62	22.290,00	1,48
Verbraucherzentrale Hamburg e.V.	1.709.556,00	7	503.970,00	13,70	120.310,00	3,27	1.085.276,00	29,51		0,00
Verbraucherzentrale Hessen e.V.	1.580.590,05	9	1.310.000,00	36,06	130.000,00	3,58	140.590,05	3,87	213.683,20	5,88
Verbraucherzentrale Mecklenburg-Vorpommern	658.133,38	14	370.674,05	25,03	167.654,43	11,32	119.804,90	8,09	14.100,00	0,95
Verbraucherzentrale Niedersachsen e.V.	2.165.132,00	6	1.625.275,00	41,47	328.400,00	8,38	211.457,00	5,40	387.317,00	9,88
Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e.V.	16.150.800,00	1	11.700.600,00	30,96	549.400,00	1,45	3.900.800,00	10,32	9.006.700,00	23,83
Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz e.V.	3.126.638,82	4	1.700.000,00	40,05	172.469,54	4,06	1.254.169,28	29,54	12.500,00	0,29
Verbraucherzentrale des Saarlandes e.V.	577.094,95	15	332.600,00	26,39	117.860,01	9,35	126.634,94	10,05	25.786,68	2,05
Verbraucherzentrale Sachsen e.V.	3.167.346,32	3	2.500.000,00	53,82	261.446,32	5,63	405.900,00	8,74	100.070,00	2,15
Verbraucherzentrale Sachsen-Anhalt e.V.	1.392.300,00	10	1.100.000,00	45,99	292.300,00	12,22		0,00	55.400,00	2,32
<b>Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein</b>	<b>879.394,12</b>	<b>13</b>	<b>465.929,00</b>	<b>22,14</b>	<b>150.471,00</b>	<b>7,15</b>	<b>262.994,12</b>	<b>12,50</b>	<b>42.048,00</b>	<b>2,00</b>
Verbraucherzentrale Thüringen e.V.	1.073.804,96	11	615.000,00	33,09	163.174,00	8,78	295.630,96	15,91	27.700,00	1,49
<b>Zwischensumme</b>				0,00		0,00		0,00		0,00
STIFTUNG WARENTEST				#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.			9.443.975,00	44,36		0,00		0,00		0,00
<b>Zwischensumme</b>				0,00		0,00		0,00		0,00
<b>Gesamtsumme</b>				0,00		0,00		0,00		0,00

VERBRAUCHERORGANISATION	SONSTIGE PROJEKTMITTEL		SONSTIGE ÖFFENTLICHE MITTEL		EIGENEINNAHMEN				
	Rang		in %		in %	aus Entgelten	in %	sonstige	in %
Erläuterungen siehe unten									
			7	4	7	5	7	6	7
Verbraucherzentrale Baden-Württemberg e.V.	6	187.752,47	4,48		0,00	535.474,77	12,77	212.878,83	5,08
Verbraucherzentrale Bayern e.V.	#NV		0,00		0,00	581.482,00	12,22	40.135,00	0,84
Verbraucherzentrale Berlin e.V.	10	57.869,54	2,30	0,00	0,00	255.615,43	10,17	255.865,85	10,18
Verbraucherzentrale Brandenburg e.V.	4	405.033,91	13,79	63.165,61	2,15	152.224,89	5,18	61.526,65	2,10
Verbraucherzentrale Bremen e.V.	13	17.110,00	1,13	13.500,00	0,90	195.386,00	12,96	4.417,00	0,29
Verbraucherzentrale Hamburg e.V.	11	45.942,96	1,25	50.718,53	1,38	1.040.751,01	28,30	226.153,70	6,15
Verbraucherzentrale Hessen e.V.	3	463.695,56	12,77	90.759,50	2,50	474.199,72	13,05	49.363,48	1,36
Verbraucherzentrale Mecklenburg-Vorpommern e.V.	15	4.000,00	0,27	259.193,95	17,50	109.870,67	7,42	59.290,59	4,00
Verbraucherzentrale Niedersachsen e.V.	14	8.000,00	0,20	131.900,00	3,37	674.600,00	17,21	59.100,00	1,51
Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e.V.	1	4.439.700,00	11,75	1.241.900,00	3,29	4.636.400,00	12,27	1.428.300,00	3,78
Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz e.V.	5	200.150,86	4,71	27.995,08	0,66	232.337,82	5,47	40.322,99	0,95
Verbraucherzentrale des Saarlandes e.V.	9	129.359,77	10,26	107.728,13	8,55	78.001,42	6,19	3.643,29	0,29
Verbraucherzentrale Sachsen e.V.	7	183.127,37	3,94	66.665,89	1,44	442.497,99	9,53	157.958,67	3,40
Verbraucherzentrale Sachsen-Anhalt e.V.	12	44.284,81	1,85	195.415,40	8,17	221.100,23	9,24	8.942,06	0,37
<b>Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.</b>	<b>2</b>	<b>485.564,12  </b>	<b>23,07</b>	<b>73.883,49  </b>	<b>3,51</b>	<b>291.621,69  </b>	<b>13,86</b>	<b>22.689,34  </b>	<b>1,08</b>
Verbraucherzentrale Thüringen e.V.	8	176.314,56	9,49	95.678,31	5,15	111.520,85	6,00	11.951,23	0,64
<b>Zwischensumme</b>			0,00		0,00		0,00		0,00
STIFTUNG WARENTEST			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.			0,00		0,00		0,00	324.294,00	1,52
<b>Zwischensumme</b>			0,00		0,00		0,00		0,00
<b>Gesamtsumme</b>			0,00		0,00		0,00		0,00

# Inhaltsverzeichnis<sup>2</sup>

**INHALTSVERZEICHNIS ..... - 8 -**

**1. DAS PROJEKT ..... - 10 -**

    1.1 AUSGANGSLAGE ..... - 10 -

    1.2 ZIELSETZUNG ..... - 10 -

    1.3 PROJEKTVORGEHEN ..... - 11 -

        1.3.1 *Projektphasen* ..... - 11 -

        1.3.2 *Projektmeilensteine* ..... - 13 -

        1.3.3 *Projektmaßnahmen* ..... - 13 -

            1.3.3.1 Projektmaßnahmen ..... - 14 -

            1.3.3.2 Ergänzende Projektmaßnahmen ..... - 16 -

    1.4 PROJEKT-ZUSAMMENARBEIT + ZIELORGANISATIONS-COMPLIANCE ..... - 17 -

**2 HANDLUNGSFELD STRATEGIE DER VZ-SH ..... - 18 -**

    2.1 BESTANDSAUFNAHME ..... - 18 -

    2.2 ANALYSE ..... - 21 -

    2.3 ZWISCHENFAZIT ..... - 22 -

**3 HANDLUNGSFELD LEISTUNGSPROGRAMM DER VZ SH ..... - 24 -**

    3.1 BESTANDSAUFNAHME ..... - 24 -

    3.2 ANALYSE ..... - 27 -

    3.3 ZWISCHENFAZIT ..... - 33 -

**4 HANDLUNGSFELD FINANZEN DER VZ-SH ..... - 37 -**

    4.1 BESTANDSAUFNAHME ..... - 37 -

    4.2 ANALYSE ..... - 43 -

    4.3 ZWISCHENFAZIT ..... - 45 -

**5 HANDLUNGSFELD ORGANISATION DER VZ-SH ..... - 49 -**

    5.1 BESTANDSAUFNAHME ..... - 49 -

    5.2 ANALYSE ..... - 51 -

    5.3 ZWISCHENFAZIT ..... - 52 -

**6 HANDLUNGSFELD PERSONAL DER VZ-SH ..... - 54 -**

    6.1 BESTANDSAUFNAHME ..... - 54 -

    6.2 ANALYSE ..... - 56 -

    6.3 ZWISCHENFAZIT ..... - 57 -

**7 ZUSAMMENFASSUNG, HANDLUNGSSZENARIEN UND EMPFEHLUNGEN ..... - 60 -**

    7.1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ..... - 62 -

    7.2 HANDLUNGSSZENARIEN ..... - 64 -

    7.3 EMPFEHLUNGEN ..... - 67 -

---

<sup>2</sup> Hinweis: Die Gliederung des vorliegenden Abschlussberichts orientiert sich an der seitens des Auftraggebers (MWAVT) vorgegebenen Gutachten- bzw. Analysestruktur, welche die Gesamtbetrachtung in die Handlungsfelder Strategie, Leistungsprogramm, Finanzen, Organisation und Personal unterteilt.



<b>8 AUSBLICK</b> .....	<b>- 73 -</b>
<b>ANHANG</b> .....	<b>- 75 -</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>- 83 -</b>
<b>QUELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>- 84 -</b>
<b>ERKLÄRUNG</b> .....	<b>- 88 -</b>

## 1. Das Projekt

Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. (VZ SH) und das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie (MWAVT) haben sich, gemäß einer Vereinbarung vom 16.12.2013, verpflichtet, 2014 einen gemeinsamen Strategieprozess durchzuführen, um auf interne und externe Herausforderungen zu reagieren und die Zukunftsfähigkeit der VZ SH sicherzustellen. Rosenberger & Partner (R&P) wurde vom MWAVT beauftragt, die derzeitige Struktur der VZ SH zu analysieren und zu bewerten sowie konkrete Handlungsempfehlungen in einem Strategiepapier zur strategischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Zukunftsausrichtung zusammenzufassen. Das Projekt wird in einem Projektzeitraum vom 23.04.2014 bis zum 30.06.2014 durchgeführt und mit einer Vorstellung der Ergebnisse vor dem Auftraggeber am 14.07.2014 abgeschlossen.

### 1.1 Ausgangslage

Nachdem im Dezember 2013 der VZ SH von Seiten des MWAVT erstmalig eine konstante institutionelle Förderung von 699.000,00 Euro p.a. von 2014 bis 2017 zugesichert wurde<sup>3</sup>, sieht sich die VZ SH zugleich mit der Anforderung der Politik konfrontiert, Verbraucherarbeit insgesamt unabhängiger von der öffentlichen Haushaltslage zu machen<sup>4</sup>. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die VZ SH (z.B. langfristige Personalplanung, niedrighschwellige Abdeckung themenübergreifender Verbraucherberatung) sowie gleichermaßen für das MWAVT (z.B. Stärkung und ausreichende Absicherung des Verbraucherschutzes in Schleswig-Holstein) gilt es mit Hilfe des aktuellen Strategieprozesses zu analysieren und mit zukunftsichernden Maßnahmen zu begegnen.

### 1.2 Zielsetzung

In enger Abstimmung mit dem Auftraggeber wurden folgende übergeordnete Ziele für das Gesamtprojekt formuliert:

- a) Die VZ SH ist zum Abgabetermin des Gutachtens im Hinblick auf die derzeitige finanzielle, personelle, inhaltliche und organisatorische Situati-

---

<sup>3</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Zwbscheid VZ instit2014

on analysiert und – hinsichtlich der Leistungsfähigkeit in landesübergreifender Vergleichsperspektive – bewertet.

- b) Konkrete Handlungsempfehlungen (= nächste Entwicklungsschritte / Anschlussprozess) zur strategischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Zukunftsausrichtung sind formuliert und in einem gutachterlichen Strategiepapier zusammengefasst. Hierzu zählen auch solche inhaltlichen Handlungsempfehlungen, die sich aus der langjährigen gutachterlichen Projekterfahrung von R&P ableiten. Zugleich werden vorwegnehmende und vermeintliche „Patent-Lösungen“ ausgeschlossen, die erfahrungsgemäß als einseitige Top-Down-Entscheidung wenig oder kaum Legitimation und Tragfähigkeit seitens der Zielorganisation implizieren, sondern in einen integrierenden Folgeprozess zur Einführungsreife gebracht werden müssen.
- c) Ein Strategieentwicklungsprozess ist initiiert, bei dem die VZ-Führung maßgeblich integriert und für die notwendigen Maßnahmen einer erfolgreichen Weiterentwicklung der VZ SH sensibilisiert ist.
- d) Die Handlungsgrundlagen für eine langfristig erfolgreiche VZ SH sind geschaffen und die Erfolgsfaktoren einer institutionell minimal ausreichenden, idealtypisch verbesserten Verbraucherberatung sind sichergestellt.

### 1.3 Projektvorgehen

In den folgenden Unterkapiteln werden die inhaltlichen und zeitlichen Aspekte des Projektvorgehens erläutert.

#### 1.3.1 Projektphasen

Das Gesamtprojekt teilt sich in insgesamt drei Projektphasen auf (Abb. 1.1):

##### **a) Phase 1: Auftakt und Konzeption (Zeitraum: April/Mai 2014)**

Innerhalb der 1. Projektphase wurde bis Ende April 2014 die Abstimmung und Auftragsklärung mit dem Auftraggeber durchgeführt. Bis Mitte Mai 2014 wurde das Projektvorgehen konkretisiert und ein Projektplan ausgearbeitet.

##### **b) Phase 2: Analyse und Empfehlungen (Zeitraum: Mai/Juni 2014)**

Die 2. Projektphase teilte sich in insgesamt drei Arbeitspakete. Im Rahmen der quantitativen Analysephase wurde, auf Basis vorhandener Unterlagen der VZ SH und des MWAVT, bis Ende Mai 2014 eine Wirtschaftlichkeitsanalyse der VZ SH durchgeführt. Parallel dazu, wurden, im

---

<sup>4</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Koalitionsvertrag2012-2017Vberpolitik

Rahmen einer kombinierten quantitativ-qualitativen Analyse, bis Anfang Juni 2014 leitfadengestützte Interviews mit relevanten Stakeholdern (z.B. Auftraggeber vom MWAVT, Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen der VZ SH) sowie ein Strategieworkshop durchgeführt. Im Anschluss daran, wurden die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analysen ausgewertet und in Form von ersten Handlungsempfehlungen bis Mitte Juni 2014 zusammengefasst.

**c) Phase 3: Erstellung Strategiepapier und Abschluss (Zeitraum: Juni / Juli 2014)**

Im Rahmen der 3. Projektphase wurden bis Ende Juni 2014, auf Basis der Ergebnisse der ersten beiden Projektphasen, solche Handlungsempfehlungen in einem Strategiepapier final zusammengefasst, die zur inhaltlichen, finanziellen, organisatorischen und personellen Zukunftssicherung der VZ-SH beitragen. Abgeschlossen wird das Projekt mit einer Ergebnispräsentation und einem Abschlussgespräch zwischen R&P mit dem MWAVT sowie der VZ SH, das voraussichtlich Ende Juni bzw. Anfang Juli 2014 stattfindet.

**Projektphasen**

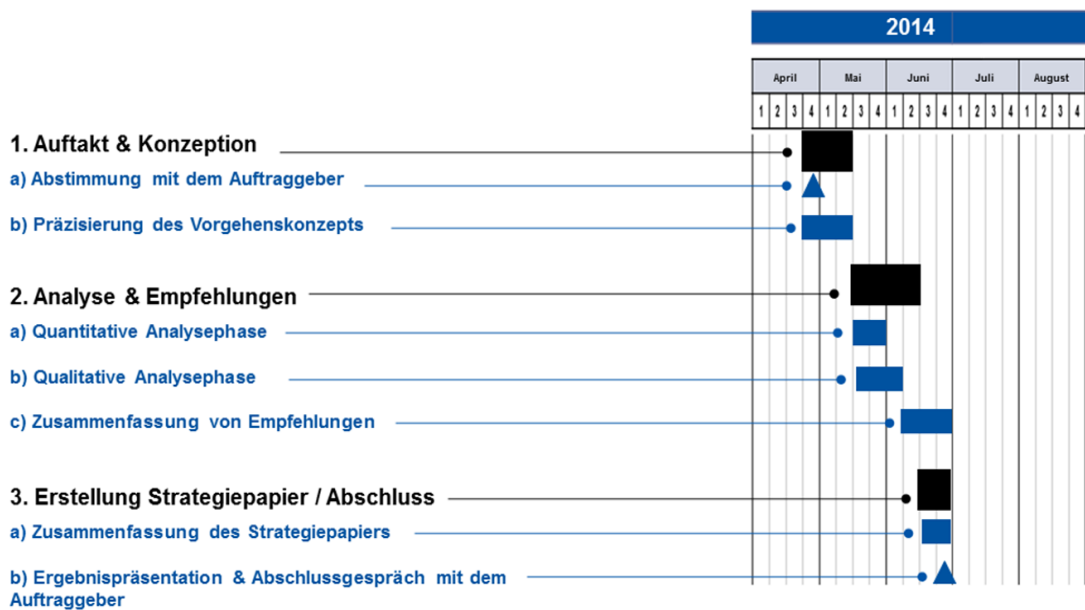


Abbildung 1.1: Projektphasen

### 1.3.2 Projektmeilensteine

Zu Beginn des Projekts wurden Meilensteine definiert (Abb. 1.2.), deren fristgerechte Einhaltung als erfolgskritischer Faktor für das Endergebnis des Strategieprozesses zu betrachten ist.

#### Projektmeilensteine

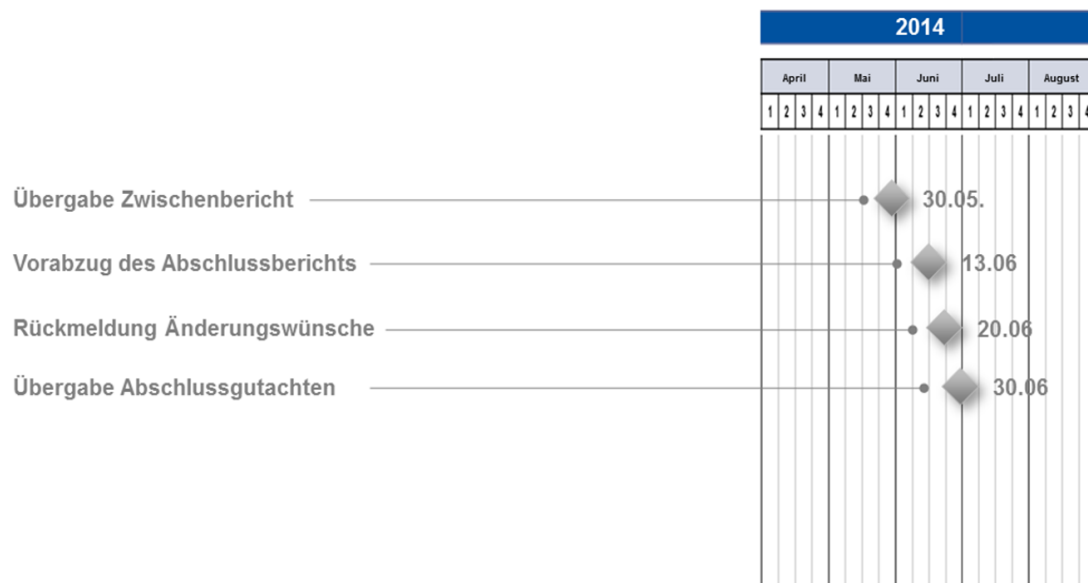


Abbildung 1.2: Projektmeilensteine

Zum 30.05.2014 wurde dem Auftraggeber ein Zwischenbericht übergeben, der die bisherigen Erkenntnisse kompakt erläutert und vor allem das bisherige und zukünftige Projektvorgehen skizziert.

Zum 13.06.2014 wird dem Auftraggeber ein Vorabzug des Abschlussberichts übermittelt. Hierzu wird dem Auftraggeber eingeräumt, bis zum 20.06.2014 Änderungswünsche an R&P zurückzumelden. Unter Berücksichtigung der möglichen Änderungswünsche wird bis zum 30.06.2014 der Abschlussbericht fertiggestellt und dem Auftraggeber übergeben.

### 1.3.3 Projektmaßnahmen

Im Folgenden werden die Projektmaßnahmen der zurückliegenden Projektarbeit erläutert und ein Ausblick auf die zukünftigen zeitlichen und inhaltlichen Projektschritte gegeben. Diese Aktivitäten sind ebenfalls in

Abb. 1.3 grafisch dargestellt, wobei alle bereits abgeschlossenen Maßnahmen mit einem grünen Haken versehen sind.

## Projektmaßnahmen

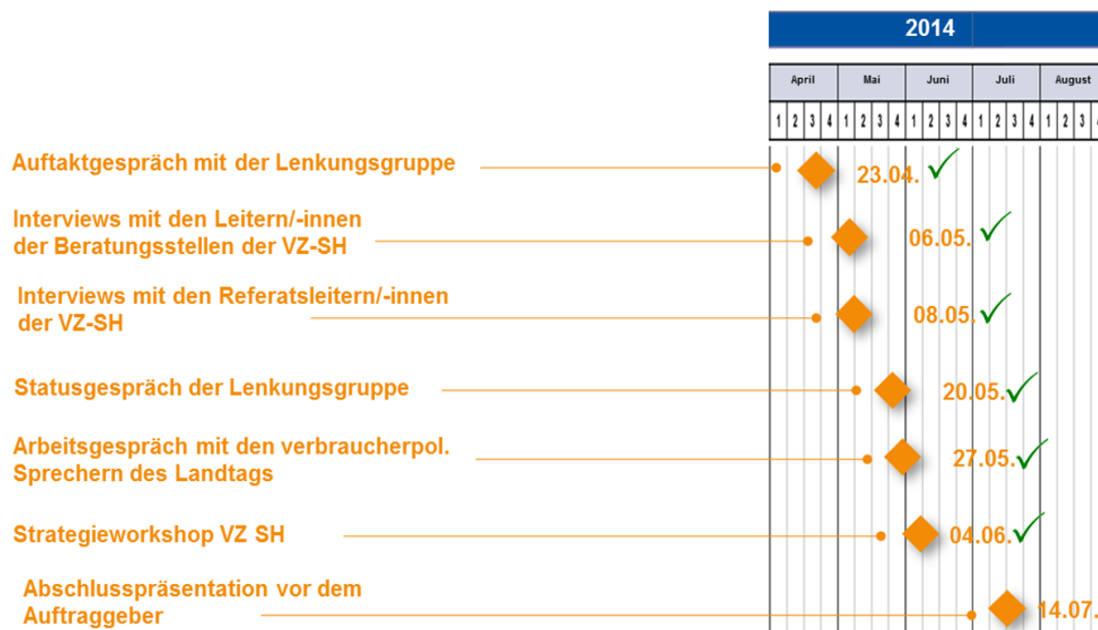


Abbildung 1.3: Projektmaßnahmen

### 1.3.3.1 Projektmaßnahmen

#### a) Auftaktgespräch mit der Lenkungsgruppe (23.04.2014)

Am 23.04.2014 fand in der Zentrale der VZ SH in Kiel ein Auftaktgespräch zwischen dem Auftraggeber MWAVT (vertreten durch: Herrn Dr. Brouer, Frau Oschadleus), der VZ SH (vertreten durch: Herrn Bock, Frau Hintz) und R&P (vertreten durch: Herrn Bemmé, Herrn Bankl) statt<sup>5</sup>. Die hier genannten Personen stellen ebenfalls die Lenkungsgruppe für das Projekt Strategieprozess dar. Bei dem Termin wurde, neben der Klärung organisatorischer Rahmenbedingungen für die Projektarbeit, R&P ein erster inhaltlicher Einblick in die Arbeit der VZ SH sowie im speziellen in die Zusammenarbeit zwischen dem MWAVT und der VZ SH gewährt.

#### b) Interviews mit den Leiterinnen der Beratungsstellen der VZ SH (06.05.2014)

Am 06.05. wurden von R&P (vertreten durch Herrn Bemmé) qualitative Interviews mit einzelnen Leiterinnen der Beratungsstellen der VZ SH

<sup>5</sup> 2014\_04\_23\_VZSH\_Auftaktgespräch\_final

durchgeführt.<sup>6</sup> Die Gesprächsergebnisse sind ein wesentlicher Bestandteil für die Bewertung im Rahmen der qualitativen Analysephase sowie für die Ableitung von Handlungsempfehlungen im Strategieprozess.

**c) Interviews mit den Referatsleitern/-innen der VZ SH (08.05.2014)**

Am 08.05. wurden von R&P (vertreten durch Herrn Bemmé) qualitative Interviews mit den Referatsleitern/-innen der VZ SH durchgeführt.<sup>7</sup> Die Gesprächsergebnisse sind ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil für die Gesamteinordnung und Bewertung im Rahmen der qualitativen Analysephase sowie für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

**d) Statusgespräch mit der Lenkungsgruppe (20.05.2014)**

Die Lenkungsgruppe (s. 1.3.3.1. a)) hat am 20.05.2014 in einem Status-Telefonat den aktuellen inhaltlichen Projektstand evaluiert und die bisherigen Projektergebnisse besprochen. Darüber hinaus wurde der Anlass genutzt, um noch offene Termine zu fixieren und die nächsten Projektschritte abzustimmen.

**e) Arbeitsgespräch mit den verbraucherpolitischen Sprechern des Landtags (27.05.2014)**

Im Arbeitsgespräch „Zukunftssicherung“, an dem das MWAVT (vertreten durch: Herrn Dr. Brouer), die verbraucherpolitischen Sprecher/innen des Landtags (vertreten durch: Herrn Dr. Breyer – Piraten, Herrn Jasper – CDU, Frau Poersch – SPD, Herrn Voss – Bündnis 90/Die Grünen), die VZ SH (vertreten durch: Herrn Bock, Frau Hintz) und R&P (vertreten durch: Herrn Bemmé) teilgenommen haben, wurden durch Herrn Bock Aspekte in der (Projekt-)Finanzierung der VZ SH vorgestellt<sup>8</sup> und im Kreis der Anwesenden diskutiert. Rosenberger & Partner (Herr Bemmé) stand dem Gremium hierbei als Ansprechpartner zum laufenden Projektprozess zur Verfügung. Hinsichtlich eines inhaltlichen Zwischenresümees wurde seitens von R&P auf die zwischen MWAVT und R&P vertraglich vereinbarte Gutachten-Berichterstattung verwiesen. Ansprechpartner für die projekthinhaltliche Kommunikation und Entscheidung, bezüglich einer ggf. erwünschten Vorabveröffentlichung / Informationsweitergabe in Richtung politischer Vertreter/innen im laufenden Prozess, ist das MWAVT/Herr Dr. Brouer.

---

<sup>6</sup> 2014\_05\_08\_Interview-Abschrift\_VZ\_S-H

<sup>7</sup> 2014\_05\_08\_Interview-Abschrift\_VZ\_S-H

<sup>8</sup> 2014\_05\_27\_VZSH\_Finanzierung\_Überblick\_Bock

### 1.3.3.2 Ergänzende Projektmaßnahmen

#### a) Integrativer Strategieworkshop VZ SH (04.06.2014)

Am 04.06.2014 fand unter der Leitung von R&P (vertreten durch: Herrn Dr. Rosenberger, Herrn Bemmé, Herrn Bankl) ein gemeinsamer Workshop mit den Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern (interner „Multiplikatoren“) der VZ SH sowie unter Beteiligung des MWAVT (vertreten durch: Herrn Dr. Euler, Herrn Dr. Brouer, Frau Oschadleus) statt. Hierbei wurde zunächst die Einschätzung der IST-Situation der VZ SH, auf Basis der bis dahin erarbeiteten Projektergebnisse von R&P, vorgestellt und mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erörtert werden.<sup>9</sup> Im Anschluss waren die Teilnehmer/innen der VZ SH aufgerufen, unter der Moderation von R&P strategische Optionen für die Zukunftsausrichtung der VZ SH zu erarbeiten sowie konkrete Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten. Diese Ergebnisse wurden den Vertretern des MWAVT innerhalb des Workshops vorgestellt und gemeinsam eingeordnet. Zum Abschluss wurde der weitere Prozess, inklusive konkreter nächster Schritte, Verantwortlichkeiten und möglicher Termine, vereinbart. Die Ergebnisse des Strategieworkshops dienen als weiterer wesentlicher Bestandteil für die Bewertung der qualitativen und quantitativen Analyseergebnisse sowie für die Ableitung von Handlungsempfehlungen im künftigen Strategieprozess.

#### b) Abschlusspräsentation vor dem Auftraggeber (14.07.2014)

Nach Fertigstellung des Abschlussberichts werden die Ergebnisse des Strategieprozesses dem Auftraggeber MWAVT sowie der VZ SH präsentiert. Im Rahmen des Abschlussgesprächs besteht darüber hinaus die Möglichkeit für den Auftraggeber, offene Fragen bezüglich Machbarkeit, zu erwartender interner/externer Hemmnisse/Widerstände, Potenziale sowie zusätzlicher (ggf. mittel- bis langfristiger) Handlungsoptionen mit R&P zu besprechen. Aus Sicht von R&P stellt darüber hinaus die Identifikation von möglichen Brennpunkten und die diesbezügliche Erarbeitung von Lösungsideen und daraus abgeleiteten Maßnahmen einen erstrebenswerten Abschluss dar, um die erarbeiteten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen erfolgreich ins Tagesgeschäft der VZ SH zu überführen.

---

<sup>9</sup> 2014\_06\_04\_VZSH\_Strategieworkshop\_Fotoprotokoll



## 1.4 Projekt-Zusammenarbeit + Zielorganisations-Compliance

Gesamtorganisation und Organisationspersonal (Führung + Belegschaft) der VZ SH zeigen sich über den gesamten Projektverlauf hinweg als uneingeschränkt kooperationsbereit, aufgeschlossen und zudem als explizit dankbar in Richtung des beauftragten Beratungsunternehmens (R&P). Verschiedentlich wurde dem Beratungsteam signalisiert, dass die VZ SH den initiierten Strategieprozess mit Engagement und Tatkraft unterstützt und ihn als Chance für die eigene Zukunftssicherung sowie zur weiteren Verbesserung von Organisation, Prozessen und Schnittstellenzusammenarbeit mit den internen und externen Akteuren bzw. Stakeholdern begreift. Führung und Mitarbeiter/innen zeigen sich dem Beraterteam gegenüber sehr offen, aussagefreudig und – aus Sicht des beratenden Unternehmens besonders zu betonen – als authentisch, ehrlich und glaubwürdig in ihren getroffenen Aussagen sowie im entgegengebrachten Kooperations- und Kommunikationsverhalten.

Beispielhaft hervorzuheben sind hierbei insbesondere die ziel- und ergebnisorientierte Kooperations- und Informationsbereitschaft der Geschäftsführung sowie die Offenheit und der Beteiligungswille der im Rahmen der persönlichen Interviews integrierten Belegschaftmitglieder aus den Beratungsstellen und Fachreferaten. Der dahinterstehend anzunehmende Wille und die Motivation zur Zusammenarbeit mit dem Beratungsteam ermöglichen einen durchgängig professionellen, sachorientierten und zugleich gegenseitig wertschätzenden Austausch „auf Augenhöhe“. Die bis zum Zeitpunkt des vorliegenden Zwischenberichts angetroffenen Voraussetzungen in der VZ SH sind vor dem genannten Hintergrund als ergebnisbefördernd sowie als aussichtsreich für die Implementierung und Realisierung späterer strategischer Entscheidungen in Form geeigneter Umsetzungsmaßnahmen einzuordnen.

## 2 Handlungsfeld Strategie der VZ-SH

Das dem Abschlussbericht zugrundeliegende Verständnis definiert Strategie als eine grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise bzw. Maßnahmenkombination einer Organisation (hier: VZ SH) und relevanter Teilbereiche (hier z.B.: Management-Ebene, Geschäftsstelle und Beratungsstellen, Fachreferate usw.) gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung langfristiger Ziele.<sup>10</sup> Eine Strategie trifft Aussagen zu den Umweltbeziehungen einer Organisation, den eigenen Ressourcen und den damit verbundenen Fähigkeiten, die eigenen mittel- und langfristigen Ziele zu erreichen, sowie bezüglich von Wettbewerbsvorteilen und Synergien, die durch die eigenen Entscheidungen entstehen können.<sup>11</sup>

Diese Betrachtung impliziert zugleich eine ziel-, prozess- und handlungsorientierte Unternehmensplanung, die mehrere Entscheidungsoptionen berücksichtigt, d.h. unterschiedliche Regelsätze, „deren Beachtung die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines gewünschten Ereignisses erhöhen soll.“<sup>12</sup> Erfolgreiche strategische Entscheidungen sind demnach solche, die in aufeinanderfolgenden und miteinander im Zusammenhang stehenden Maßnahmen über einen bestimmten Zeitraum münden.

### 2.1 Bestandsaufnahme<sup>13</sup>

Die VZ SH hat ihre strategische Erfolgsposition (SEP) und langfristigen Unternehmensziele wie folgt identifiziert:

#### **Strategische Erfolgsposition (SEP):**

Im Rahmen ihres Vereinszwecks und der von ihr vertretenen Themen ist die VZ SH die kompetente und anbieterunabhängige Partnerin für

- die Formulierung und Erreichung verbraucherpolitischer Ziele,
- die Wahrnehmung individueller und kollektiver Verbraucherinteressen,
- die Unterstützung verbraucherrelevanter Themen sowohl der Mitglieder als auch anderer Verbände und Organisationen.

---

<sup>10</sup> Vgl. z.B.: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html>

<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Ebd.

<sup>13</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Jahresplanung 2014

**Langfristige Unternehmensziele:**

- Die VZ SH ist die erste Ansprechpartnerin für Verbraucher/innen, Politik, Verwaltung und Mitglieder sowie für andere Verbände und Organisationen in allen verbraucherrelevanten Fragestellungen.
- Die VZ SH entwickelt als Dienstleisterin aktiv und im Sinne der Verbraucher/innen-Befähigung bzw. Eigenverantwortlichkeitsförderung zukunftsorientierte Angebote und Konzepte zu Verbraucherschutz, Verbraucherinformation und Verbraucheraufklärung.
- Die VZ SH trägt durch den Verkauf von Beratungsleistungen und durch Veröffentlichungen zur eigenen Finanzierung bei.

Vor rund 2 Jahren hat darüber hinaus innerhalb der VZ SH ein diesbezüglicher Leitbildprozess stattgefunden, in dem das Selbstverständnis neuerlich festgeschrieben wurde.<sup>14</sup> Die Unternehmensziele sind kompatibel mit der Vereinssatzung der VZ SH:<sup>15</sup>

**§ 2 Zweck und Aufgaben**

Aufgabe der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein ist es, als Leitstelle unter Wahrung der Selbständigkeit ihrer Mitglieder die Verbraucherarbeit im Bundesland Schleswig-Holstein zu fördern.

Der Vereinszweck wird verwirklicht insbesondere durch:

- Information und Beratung der Verbraucherinnen und Verbraucher über das Marktgeschehen und marktwirtschaftliches Verhalten
- Information zu verbraucherrechtlichen Fragen sowie Produkten und Dienstleistungen
- Vertretung der Interessen der Verbraucherinnen und Verbraucher
- Durchführung von Projekten
- Aufbau und Betrieb regionaler Beratungsstellen als Anlaufstellen zur direkten und persönlichen Beratung der Verbraucherinnen und Verbraucher, als Vertriebsstellen der Dienstleistungsprodukte der Verbraucherzentrale und als Kontaktstellen zur örtlichen Gesellschaft (Wirtschaft, Verwaltung, Politik).
- Die VZ arbeitet eng mit verbraucherorientierten Verbänden und Organisationen sowie mit Behörden und wissenschaftlichen Institutionen zusammen.

---

<sup>14</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Leitbild\_screen

<sup>15</sup> 2014\_06\_05\_VZSH\_Satzung

- Im Innenverhältnis stellt die VZ verbindliche Rahmenrichtlinien für die Verbraucherarbeit der von ihr unterhaltenen Beratungsstellen auf.

### **§ 3 Gemeinnützigkeit**

- Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnittes "Steuerbegünstigte Zwecke" der Abgabenordnung.
- Der Verein ist selbstlos tätig; er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.
- Die Tätigkeit in den Organen des Vereins ist ehrenamtlich.
- Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus den Mitteln des Vereins.
- Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

#### **Inhaltliche Grundsätze:**

Im Zentrum neuer Leitbilder der Verbraucherpolitik steht zunehmend der eigenverantwortliche Verbraucher bzw. Bürger. Eigenverantwortung darf sich dabei im Selbstverständnis der VZ SH nicht nur in der Übernahme von Mehrkosten durch den einzelnen Verbraucher/innen erschöpfen, sondern setzt zugleich die vorherige *Befähigung* zur Übernahme von mehr Eigenverantwortlichkeit und somit die (ggf. externe) Vermittlung von Wissen, Kompetenz und Entscheidungssicherheit voraus. Dazu bedarf es einer anbieterunabhängigen Organisation wie der VZ SH.

Verbraucherarbeit sichert die Kompetenz der Verbraucher/innen in allen wirtschaftlichen und finanziellen Angelegenheiten sowie bei der Wahrnehmung der Verbraucherrechte und in Fragen des gesundheitlichen Verbraucherschutzes. Sie wirkt der strukturellen Unterlegenheit und Informationsasymmetrie der Verbraucher/innen entgegen und unterstützt die privaten Haushalte bei der Einkommensverwendung dahingehend, ihre Ressourcen in die für die Volkswirtschaft beste Verwendungsrichtung und zur persönlichen Wohlstandsmaximierung zu lenken. Die Irreführung und Täuschung sowie die Verschuldung und Überschuldung der privaten Haushalte und ihre Folgen werden damit zurückgedrängt und reduziert.

Die VZ SH schafft durch ihr Wirkungsselbstverständnis Transparenz in den Märkten und unterstützt Verbraucher/innen bei der Verfolgung ihrer Rechte. Sie leistet Beiträge für eine nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsweise und verfolgt das Leitbild des „nachhaltigen Konsums“. Die VZ SH nimmt hierzu neben der

Lotsen- ebenso eine Sensorfunktion bei Verbraucherproblemen wahr und artikuliert letztere auf den Ebenen, die für die Entwicklung von Gesetzesgrundlagen maßgeblich sind.

## 2.2 Analyse<sup>16</sup>

Das Selbstbild bzw. Werteselbstverständnis der VZ SH impliziert grundsätzlich eine Präferenz für die Beratung solcher Verbraucher/innen, die – im Sinne einer asymmetrischen Verteilung von gesellschaftlichen und/oder wirtschaftlichen Einflussmöglichkeiten – gegenüber den Anbietern benachteiligt sind. Demgegenüber assoziiert die parteipolitische Entscheider-Landschaft Verbraucher-Benachteiligung eher (nur) mit ‚sozialer‘ Benachteiligung. Während die Landespolitik den VZ-Beratungsauftrag somit eher in der allgemeinen Stärkung der Verbraucher/innen zur selbstständigen Entscheidungsfindung sieht (eindimensionale Stärkung zur Eigenverantwortungsübernahme), impliziert das Ausbalancieren einer generellen Asymmetrie zwischen Verbraucher/in und Anbieter/in ebenso den Verweis ‚des Stärkeren‘ in seine Grenzen (allgemeine Ungerechtigkeit abbauen).

Intern ist hierbei strategisches Arbeiten nach „klassischem“ Verständnis bzw. vorgenannter Begriffsdefinition, d.h. im Sinne der mittel- und langfristig selbstbestimmten, eigenständigen und zugleich strukturierten Findung, Entwicklung und Implementierung neuer Geschäfts- bzw. Themen-/Beratungsfelder, weniger stark ausgeprägt. Stattdessen findet Strategiearbeit eher ad-hoc, außenbedarfsorientiert und fachsegmentiert bzw. dezentral, d.h. ausgelöst in den einzelnen Geschäftseinheiten (Beratungsstellen, Referate), statt.

Strategieentwicklung folgt tendenziell einem von der Außenwelt bestimmten, kurzfristigen Handlungsansatz und weniger einem intern auf lange Sicht festgelegten bzw. feststehend geregelten strategischen Prozess, d.h. anhand der Bildung von mittel- und langfristig „unverrückbaren“ Zielen.

**VZ-interne Begründung:** Für ein konsekutives strategisches Arbeiten über einen Mehrjahreszeitraum hinweg fehlen die finanziellen und personellen Möglichkeiten. Strategisches Arbeiten orientiert sich somit *als Folge* an den Markt- und Haushaltsgeschehnissen, deren Einflüssen auf die VZ SH und ihren bestehenden finanziellen und personellen Rahmenbedingungen.

In diesem Zusammenhang wurden in den letzten Jahren zugleich aktiv die Urheberrechtsberatung und Bauvertragsprüfungen als Beratungsfelder eingeführt. Eine Optimierung des Angebotes findet laufend statt. Die Immobilienfinanzie-

---

<sup>16</sup> 2014\_05\_20\_Statusgespräch\_Hypothesen Überarb VZSH MWAVT; 2014\_05\_08\_Interview-Abschrift\_VZ\_S-H

rung wurde nivelliert und in drei Module geteilt. Das Anrufmanagement (Routing der Anrufer an freie Plätze unabhängig der Beratungsstelle) wurde aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsbelastung und zur Vereinheitlichung der Qualitätsstandards in den Beratungsstellen eingeführt. Auch testet die VZ SH gegenwärtig die Skype-Beratung, um Ausfälle ausgleichen und Spezialwissen in allen Standorten anbieten zu können.

Mit ihren Veranstaltungen konzentriert sich die VZ SH seit 6 Jahren auf die (5) physischen Beratungsstellen-Standorte, um lokal bessere bzw. wirkungsvollere Werbeeffekte zu erreichen. Als diesbezüglicher Nachweis ist u.a. die Einstellung der zentralen Veranstaltungskoordinatorin im Jahr 2007 auf 400-Euro-Basis und die anschließende vertragliche Ausweitung im Mai 2008 auf eine Halbtagsstelle zu bewerten.

Gegenwärtig befindet sich die VZ SH ergänzend im Gespräch mit dem zuständigen Ministerium, bezüglich der institutionellen Angliederung der Weiterbildungsberatung. Darüber hinaus schloss sich die VZ SH im Jahr 2006 dem gemeinschaftlichen Internet-Auftritt der Verbraucherzentralen an und übergab den Ratgeberversand an die VZ NRW, um eigene Personalkosten zu sparen und potenziell aus der Unterfinanzierung/Unterbesetzung resultierende Risiken abzuwenden. Die VZ Hamburg führt aus gleichem Grund seit über 10 Jahren die kostenpflichtige telefonische Beratung für die VZ SH durch. Auf Bundesebene positioniert sich die VZ SH zur Umsetzung des digitalen Marktwächters. In einem internen Auswahlverfahren wählten die 16 Verbraucherzentralen der Länder und der vzbv die VZ SH und vier weitere Verbraucherzentralen für die Einführung und Umsetzung des digitalen Marktwächters aus. Die endgültige Einführung ist abhängig von Haushaltsänderungen und weiteren politischen Entscheidungen auf Bundesebene. Mit der Einführung ist frühestens 2015 zu rechnen.

### **2.3 Zwischenfazit**

Die VZ SH ist in der Erfüllung ihrer Aufgaben abhängig von der institutionellen Förderung des Landes sowie schwankenden Mitteln aus laufenden Projekten. Trotz großer Nachfrage sind die Erreichbarkeit und damit das Umsatzpotential laut Selbstausskunft der VZ SH eingeschränkt, u.a. da die institutionelle Förderung in den zurückliegenden Jahren weder an die zunehmenden Sach- und Personalkosten, noch an Inflation, Umsatzsteuererhöhung (von 7% auf 19%) oder die Ausweitung der Themenbereiche in ihrer Breite und Tiefe angepasst

---

wurde. Weitere Gebühren-/Preissteigerungen für Beratungsleistungen widersprechen aus Innensicht zugleich dem Selbstverständnis als Anbieterin eines niedrighschwelligem Zugangs und sind vor diesem Hintergrund zumindest aus VZ-Innenperspektive nicht ohne weiteres umsetzbar.

Der sich (mitunter sehr kurzfristig und ständig) ändernde Beratungsbedarf des Organisationsumfelds (u.a. ausgelöst durch Verbraucheranfragen oder besondere Anlässe, wie z.B. neue Gesetzgebungen, politische Initiativen, Anfragen, Anbieter-Skandale usw.) definiert maßgeblich das strategische Organisationsverhalten. Das bedeutet im Resultat, dass sich die praktizierte eigene Strategiearbeit mitunter eher aus reaktiver (dennoch kundenorientierter) Zielkorrektur und Maßnahmenneudefinition zusammensetzt. Der gegenwärtige Fremdsteuerungsanteil von außen ist dementsprechend als hoch gegenüber dem internen Selbststeuerungsanteil anzunehmen.

Die VZ SH passt sich demnach kontinuierlich parallel bzw. analog zu den von außen geforderten Bedürfnissen an. Nicht zuletzt aufgrund der nicht zuverlässig im Voraus planbaren Verbraucher-Anfragen, folgt die Organisation weniger der „klassischen“ Kernprozesslogik aus Zielbildung, Lage-/Umfeld-Analyse und kausallogischer Maßnahmenableitung (*Lage → Ziel → Maßnahmen* bzw. *Ziel → Lage → Maßnahmen*), sondern mitunter der umgekehrten Prozesslogik aus *Lage → Maßnahmen → Ziele*.

Zugleich ist festzustellen, dass die VZ SH – trotz gegebener externer und sich hieraus ergebender interner (z.B. personeller) Begrenzungen – bisher (noch) erfolgreich in der Lage ist, sich in ihrem Reaktionsverhalten dem wandelnden und in sich hochkomplexen Bedarfsumfeld binnen kurzer Zeiträume anzupassen und bedarfsgruppennahe („kundenorientierte“) Leistungen a) bereitzustellen und b) zu vermarkten.<sup>17</sup> Darüber hinaus sind gegenwärtig getroffene Management-Entscheidungen als im Kern zielführend, im Sinne der Maßnahmen-Machbarkeit bzw. zum Zwecke der Aufrechterhaltung der eigenen Handlungsfähigkeit, einzustufen.

---

<sup>17</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Auswertung der Befragung 2013; 2014\_05\_13\_VZ-SH\_2013 TNS\_Ernid\_NichtNutzer-Analyse\_Charts\_final; 2014\_05\_09\_VZ-SH\_Jahresbericht\_2013

## 3 Handlungsfeld Leistungsprogramm der VZ SH

### 3.1 Bestandsaufnahme

#### 1. Prinzipien der Verbraucherarbeit<sup>18</sup>

Verbraucherschutz und Verbraucherarbeit sind für eine soziale Marktwirtschaft ordnungspolitisch begründete Handlungsfelder, um die strukturelle Unterlegenheit der Verbraucher/innen im Marktgeschehen auszugleichen. Sie sind öffentliche Aufgaben. Wettbewerbsgerechtes Verhalten informierter und selbstbewusster Verbraucher, die Wahrnehmung der Verbandsklagebefugnis nach AGB-Gesetz, bzw. gemäß des Gesetzes gegen den Unlauteren Wettbewerb, sowie die verbraucherpolitische Interessenvertretung durch die VZ SH führen zur Bereinigung der Märkte von wettbewerbsverzerrenden und missbräuchlichem Anbieterverhalten und dadurch zu innovativen und leistungsfähigeren Märkten.

Die Arbeit der VZ SH geschieht in ihren Kernbereichen im öffentlichen Auftrag. Sie vertritt nicht Einzelinteressen von Mitgliedern, sondern das Gemeinwohl der Bürger/innen als Verbraucher/innen. Dabei wird Verbraucherarbeit nur anbieterunabhängig wirksam. Verbraucherarbeit muss ökonomische und soziale Entwicklungstendenzen aufgreifen. Angesichts allgemein beobachtbarer sozialer Verwerfungen infolge von Arbeitslosigkeit und Einkommensrückgängen, leistet Verbraucherarbeit einen wichtigen Beitrag zur sozialen Chancengleichheit. Die ordnungspolitische Funktion bestimmt alle satzungsgemäßen Instrumente der VZ SH. Diese bilden sich u.a. in den gegenwärtigen Angebots- bzw. Leistungskomponenten ab:

- Rechtlicher Verbraucherschutz
- Individuelle Verbraucherberatung
- Verbraucher-Information
- Kompetenzvermittlung an Verbraucher/innen
- Interessenvertretung für Verbraucher/innen

Die VZ liefert darüber hinaus über den VZBV Daten für das EU-Verbraucherbarometer. Seitens der VZ SH werden das Bekenntnis zu den Kernwerten „(Anbieter-) Unabhängigkeit der Beratung“ sowie „Niedrigschwelligkeit des Zugangs“ besonders betont. Hieraus leiten sich – neben der hierzu letztlich notwendigen Vorhaltung eines physischen Beratungsstellennetzes – die Breite und mitunter aus aktuellem Anlass wech-

---

<sup>18</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Jahresplanung 2014; 2014\_05\_08\_Interview-Abschrift\_VZ\_S-H



selnde Zusammenstellung des Beratungsangebots bzw. adressierter Themen sowie nicht zuletzt eine anzustrebende niedrige Gebührengestaltung ab.

## **2. Beratungsleistungen/Leistungsbereitstellung<sup>19</sup>**

Die festen Mitarbeiter/innen erfüllen im Wesentlichen eine Lotsenfunktion. Gebührenpflichtig abgegebene Fachberatungsleistungen sind umsatzsteuerpflichtig und werden zu über 90% (!) durch bezahlte externe Honorarkräfte erbracht. Neben Honorarkräften werden zunehmend die Berater/innen in den Beratungsstellen und ebenso die internen Fachreferenten herangezogen, um extern abfließende Honorarkosten zu senken und zugleich die eigene organisationale Handlungsfähigkeit zu sichern. Die in der Folge fehlenden Personalkapazitäten gehen zu Lasten anderer Aufgaben, wie bspw. die Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit (Lotsenfunktion).

Für die lokal zugängliche persönliche Verbraucherberatung stehen 5 Beratungsstellen (ehemals im Jahr 2000 ca. 23) zur Verfügung. In den Beratungsstellen wurden aufgrund der geringen Beratungsstellenanzahl im Rahmen der Einführung eines Anrufmanagementsystems im Jahr 2011 die Qualitätsstandards erhöht und vereinheitlicht. Das Anrufmanagementsystem sorgt dafür, dass Anrufer automatisch zu freien Mitarbeiterinnen ggf. in anderen Beratungsstellen weitergeleitet werden. Mit Ausnahme der unabhängigen Patienten- sowie der Energieberatung (bundesweite Sicherstellung) findet darüber hinaus derzeit keine E-Mail-Beratung statt, die seitens der VZ SH als zu arbeits- und personalintensiv eingestuft wird.

Neben dem Kerngeschäft ist u.a. die Geschäftsstelle in Kiel mit ihren Fachreferenten aufgrund ihrer Expertise zugleich Anlaufstelle für kurzfristige Anfragen, u.a. aus den politischen Landtagsfraktionen bzw. Parteien. Gegenwärtig herrscht – vor dem Hintergrund der Wahrung der Verbraucherinteressen – ein zumindest geduldetes Selbstverständnis vor, dass die gebündelte Expertise der VZ SH mehr oder minder jederzeit nach Bedarf und Belieben abrufbar zur Verfügung steht und überdies kostenfrei ist. Zugleich bedeutet jede Anfrage ‚zwischen durch‘, dass ein oder mehrere Belegschaftsmitglieder ihren – ohnedies nachweislich eng getakteten und nur unvollständig entgoltenen – Arbeitsprozess unterbrechen, um spontane Anfragen von außen ‚on top‘ und idealtypisch umgehend beantworten zu können.

---

<sup>19</sup> 2014\_05\_09\_VZ-SH\_Jahresbericht\_2013; 2014\_04\_23\_VZSH\_Auftakt\_Zusammenf Überarbeitung\_final

**Extra-Arbeiten ,auf Zuruf‘:** Allein die Geschäftsführungsebene der VZ SH stellte im Jahr 2013 volle 15 dokumentierte Arbeitstage allein für Gremienarbeit im Wirtschafts- und Innenministerium (Klima-Pakt, Wohnlotsen, Quartierssanierung, Glücksspielwesen, Wärmewende, Dachmarke SH usw.) bzw. für das MELUR (Energiewende) zur Verfügung. Bei einer exemplarisch interviewten Mitarbeiterin laufen auf ähnliche Weise (nichtprojektierte abendliche Vorträge, Gremienarbeit usw.) allein im Monat Mai 2014 in Summe wiederum 15,5 (durch Zeiterfassung dokumentierte) nicht entgeltene und nicht abrechenbare Zusatzarbeitsstunden für ‚Sonderaufgaben‘ auf.<sup>20</sup> Die VZ SH kalkuliert allein für MELUR-gebundene und angrenzende Gremienarbeit 24 volle Arbeitstage durch das Referat Lebensmittel und Ernährung pro Jahr.<sup>21</sup>

### 3. Projekte<sup>22</sup>

Ein wesentlicher (und in den vergangenen Jahren insgesamt zunehmender) Anteil der Aufgabenerledigung und Finanzierung der VZ-Arbeit ist projektbasiert. Beispielsweise 2013 wurden von der VZ SH 23 Projekte von 18 Zuwendungsgebern betreut, d.h. in unterschiedlichem Umfang akquiriert, konzipiert, beantragt, umgesetzt, berichtet und abgerechnet.

Projekte kommen auf unterschiedlichen Wegen zustande, u.a. durch aktive persönliche Kontaktpflege der VZ-SH-Führung, durch eigene Ideen / Initiativen, Bewerbung auf Projektausschreibungen oder Vergabe über den Zentralverband. Typische Projektinhalte (im Roll-out) sind z.B. Informationen in Form von Materialien, Veranstaltungen – oder Vorträge, u.a. zur Verbraucherbildung.

Die Erlangung von Projektzuschlägen und somit von Fördermitteln ist generell ein arbeits- und verwaltungsaufwändiger Prozess, der gleichzeitig gute persönliche Kontakte zu den Vergabestellen und beteiligten Entscheidern erfordert. Die von der VZ SH übernommenen Projekte sind aufgrund des breiten Beratungsangebots inhaltlich entsprechend heterogen, haben ihre jeweils eigenen (einzelprojektspezifischen) Rahmenbedingungen und sind oft schwierig zu erlangen sowie darüber hinaus mit meist nur kurzen Laufzeiten (z.B. 1 Jahr und weniger) versehen. Aufgrund des hohen administrativen Zusatzaufwands, greift die VZ SH (ebensowenig wie die anderen VZn im Norden) nicht auf EU-Mittel zu. Diese müssten darüber hinaus nicht nur ko-, sondern auch vorfinanziert werden.

---

<sup>20</sup> 2014\_06\_11\_VZ-SHZeiterfassung K---- Mai

<sup>21</sup> 2014\_06\_11\_VZ-SH\_Tätigkeiten für das MELUR

<sup>22</sup> 2014\_04\_23\_VZSH\_Auftakt\_Zusammenf Überarbeitung\_final + 2014\_05\_08\_Interview-Abschrift\_VZ\_S-H

Der administrative Gesamtaufwand (Antragsstellung, Berichtswesen und finanzielle Abwicklung) für die VZ SH nimmt aufgrund steigender Anforderungen der Zuwendungsgeber (insbesondere BLE) zu. In einigen Projekten ist die VZ SH Subprojektträger, d.h. Teile des Projektmanagements (Anbahnung, Konzeption, Steuerung, Durchführung und Abrechnung) werden je nach Projekt mit dem Hauptträger geteilt.

Großprojekte des Bundes, wie z.B. die Verbraucheraufklärung im Ernährungsbereich und der wirtschaftliche Verbraucherschutz, erfordern ferner bezogen auf die Finanzplanung eine Ko-Finanzierung des Landes. Wiederrum erscheinen Honorare und Sachkosten etwa für die Energieberatung nicht im Etat der VZ SH, da sie vom Bundesverband (VZBV) direkt ausbezahlt werden.

### 3.2 Analyse

Viele verbraucherorientierte Themen aus dem Angebotsportfolio der (bundesweiten) Verbraucherzentralen werden grundsätzlich auch von anderen Anbietern adressiert. Hierzu zählen z.B.:

- Politische Institutionen (BaFin, Bundeszentrale für Gesundheit und Ernährung, Bundesnetzagentur usw.)
- Verbände (Bund der Versicherten, Bund der Steuerzahler, Sozialverband VdK usw.)
- Stiftungen und Vereine (Stiftung Warentest, Foodwatch, NABU, Greenpeace usw.)
- Kommerzielle Berater (Rechtsanwälte, Honorarberater, Versicherungsmakler usw.)
- Anbieter aus dem Medienbereich (Zeitschriften wie z.B. Ökotest und Finanztest, TV-Angebote wie WiSo und Plusminus usw.)

Zu bedenken ist hierbei zugleich, dass die „Wettbewerber/innen“ ihre Leistungen innerhalb jeweils abweichender organisationaler Strukturen, mit bisweilen abweichendem zugrunde liegendem Auftrags-, Werte- bzw. Selbstverständnis („Philosophie“) und mit einer spezifischen inhaltlichen Fokussierung erbringen. Mit dem Selbstbekenntnis zur flächendeckenden Bereitstellung von anbieterunabhängigen, für jede/n Verbraucher/in (direkt/persönlich) zugänglichen und kompetenten Beratungsdienstleistungen zu den wesentlichen, mitunter im Wechsel befindlichen Verbraucherthemen, hat die VZ in Schleswig-Holstein zugleich ein Alleinstellungsmerkmal in ihrem Markt bzw. Wettbewerbsumfeld. Während andere verbrauchernahe Organisationen (Stiftung Warentest, ADAC, Verbraucher- und / oder Vergleichsportale im Internet usw.) ihre Leistungen

wahlweise themenbegrenzt (z.B. Automobil) oder beschränkt auf bestimmte Transportkanäle (z.B. Printmedien oder Internet) bzw. mit anbieter- / gewinnorientierten Interessen (z.B. Anwaltskanzleien) vertreiben, positioniert sich die VZ SH in mehrfacher Hinsicht als „Generalistin“. Darüber hinaus ist die Organisation als solche „skandalfrei“ geblieben und genießt eine hohe Glaubwürdigkeit im Markt.<sup>23</sup>

Die ursächlich kosten- und finanzierungsbedingt zunehmende (und zugleich reaktive) Integration von Fachreferenten in das verbraucherberatende Tagesgeschäft erweist sich einerseits als förderlich für die Realisation und Aufrechterhaltung einer stabilen Beratungsbreite und Beratungsqualität. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Kombination aus der Übernahme von verbrauchernahen operativen Aufgaben und fachlicher Grundlagenarbeit die Fachreferate und das direktberatende Personal der VZ SH enger miteinander vernetzt und zusammenführt und durchaus identitäts- und integrationsverstärkend, z.B. hinsichtlich eines gemeinsamen Verbraucher-/Kunden- sowie internen Handlungsverständnisses, wirkt. Fachreferenten haben so zudem ein abwechslungsreicheres Aufgabenfeld (→ potenzielle Steigerung der Arbeitsplatz-Attraktivität), als unter der Maßgabe ausschließlicher Konzentration auf Grundlagenarbeit.

Auf der anderen Seite geht die Arbeitsverdichtung und gleichzeitige Aufgabenvielfältigung für die Referate zu Lasten ihrer fachlichen Arbeit und weiterer Kernaufgaben-Wahrnehmung. Dies kann mittel- bis langfristig (Worst Case) eine „schleichende“ Qualitätsabnahme bei der inhaltlichen Grundlagenarbeit zur Folge haben. Diese wiederum ist jedoch maßgeblich für die Gewährleistung einer stabilen Leistungsabgabe (Lotsenfunktions- und Beratungsqualität) nach außen. Insbesondere in komplexeren juristischen oder auch betriebswirtschaftlichen Fachzusammenhängen ist ein eventueller Qualitätsverlust anzunehmender Weise mit Risiken bzw. Fehlerfolgen (z.B. im Falle der Falschberatung) verbunden. Zugleich ist im Gesamtkontext der Analyse (siehe Schlusskapitel) darauf hinzuweisen, dass eine Veränderung institutioneller Förderung ohne gleichzeitige gesamtorganisationale und umfeldbezogene Maßnahmen (u.a. verbindliches gemeinsames Verständnis aller entscheidungsbeteiligten Akteure zum „Service-Level“, d.h. zu Leistungstiefe, Wirkungsbreite und hierfür geeigneter bzw. benötigter Beratungsinfrastruktur) anzunehmender Weise wirkungslos bliebe.

Da den Fachreferaten darüber hinaus wesentliche Aufgaben der Gesamtberatungsfeld-Analyse und Ableitung grundsätzlicher (strategischer) Themen-, Leistungs- und Handlungs- bzw. Entwicklungsfelder zukommt (u.a. die zusätzliche

---

<sup>23</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_2013 TNS\_Emnid\_NichtNutzer-Analyse\_Charts\_final

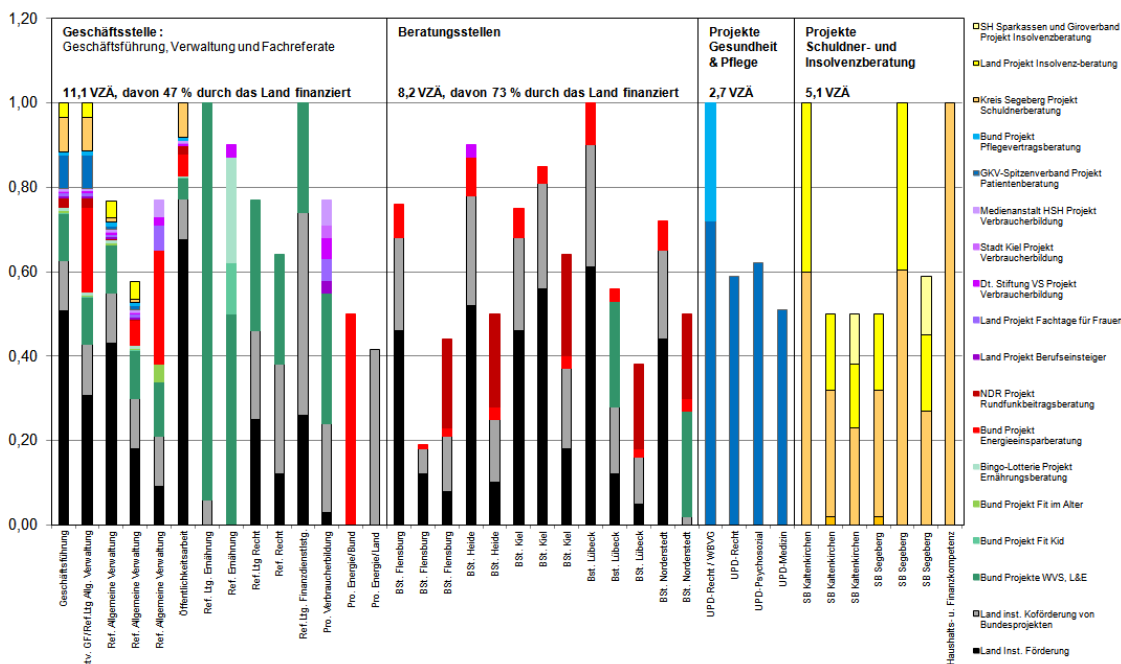
Beteiligung an VZ-internen und überregionalen / bundesweiten Arbeitsgruppen), nimmt die Möglichkeit der VZ SH zur eigenständigen strategischen Zukunftsplanung quantitativ aus Gründen geringerer diesbezüglicher Personalzeit / Verfügbarkeit zusätzlich ab.

Die lokale physische Präsenz der VZ SH in 5 Beratungsstellen ist verglichen mit anderen Flächenbundesländern über 2. Mio. Einwohnern, wie Brandenburg (13 zzgl. 6 Stützpunkte), Sachsen-Anhalt (14) und Thüringen (14) gering. Die VZ SH sieht selbst nicht die Notwendigkeit für weitere 9 Standorte, jedoch durchaus für zwei zusätzliche Standorte (im einwohnerstärksten Kreis Pinneberg sowie in Neumünster, der viertgrößten Stadt Schleswig-Holsteins.) Zugleich erweist sich die Einführung des zentralen Anrufmanagements als Effizienz- und Qualitätssteigerungsmaßnahme, welche die grundsätzliche flächendeckende Erreichbarkeit/Verfügbarkeit der Beratungsstellen und somit die Abrufbarkeit von Beratungsleistungen durch die Verbraucher/innen in Teilen auffängt bzw. ausgleicht. Das Anrufmanagement führt laut eigener Erfahrung der VZ-Mitarbeiter/innen zusätzlich zur gegenseitigen Entlastung der Beratungsstellen und damit zur Optimierung der Personalressourcen. Dennoch können rund ein Drittel der Anrufe nicht entgegen genommen werden.<sup>24</sup>

**Organisationskritische Projektabhängigkeit:** Es besteht zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine existenzielle Abhängigkeit der Institution von Projektmitteln. Unter anderem auch die Finanzierung der institutionell notwendigen Personal-Grundstruktur (in der unten stehenden Abbildung dargestellt anhand der Personalstellen) wird maßgeblich durch Projektmittel gesichert.

---

<sup>24</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Jahresplanung 2014



**Abbildung 3.1:** Anteilige Personalstellen-Finanzierung aus Projektmitteln<sup>25</sup>

Erläuterung: Die in der Grafik schwarz und grau unterlegten Anteile beschreiben durch institutionelle (Nichtprojekt-)Gelder finanzierte Personalstellen, alle anderen Anteile beschreiben solche Personalstellen, die gegenwärtig aus direkten und/oder indirekten Projektmitteln (z.B. aus projektbezogenen Gemein- und Overhead-Kosten) getragen werden. (Hinweis: Die Grafik berücksichtigt ausschließlich solche Kosten, die eindeutig als direkte Personalkosten zugerechnet werden können. Nicht direkt zurechenbare sonstige Einnahmen/Kosten sind unberücksichtigt.)

Die VZ SH muss bei Projekten üblicherweise finanziell und personell in Vorleistung gehen, bevor die Projektgelder (zurück)fließen. Ferner berücksichtigen Projektzuwendungsgeber nur in Ausnahmefällen (Unabhängige Patientenberatung) eine regelmäßige tarifliche Anpassung von Gehältern für zurechenbare Personalstellen. Bei mittlerweile über Jahrzehnte wiederkehrenden Projekten sind (arbeitsrechtlich) tarifliche Anpassungen durch die VZ SH zu leisten. Hierbei handelt es sich um Personalstellen mit institutionellen Aufgaben (Referenten und Beratungsstellenmitarbeiterinnen). Die Nichteinberechnung der zusätzlichen Anpassungskosten zieht demnach ein fortlaufend wachsendes (projektinternes und somit indirekt auch institutionelles) finanzielles Defizit nach sich.

<sup>25</sup> 2014\_05\_27\_VZSH\_Finanzierung\_Überblick\_Bock (große Darstellung s. Anhang I)

Neben der finanziellen besteht letztlich auch eine anzunehmende inhaltliche Abhängigkeit der VZ SH von Projekten, denn ohne diese Mittel – und somit das Vorhalten zugehörigen Know-hows – könnte die Verbraucherarbeit in vielen Themengebieten gar nicht oder nur unzureichend geleistet werden. Hierzu zählen insbesondere die Projekte Unabhängige Patientenberatung Deutschland (UPD) in der Regionalberatungsstelle Kiel (Laufzeit bis zum 31.12.2015), Beratung zum Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz (31.05.2015), Wirtschaftlicher Verbraucherschutz (31.12.2014) und Aufklärung im Ernährungsbereich (31.12.2014) und die Energieberatung (31.12.2014).<sup>26</sup>

Unter bestehenden Rahmenbedingungen ist zugleich davon auszugehen, dass der Aufgabenvergabetrend weiter in Richtung steigender Projektierung und somit projektabhängiger Förderung geht, u.a. da die Vergabe von Geldern zumindest aus Sicht des jeweiligen Projektgebers so vermeintlich leichter bzw. kurzfristiger planbar wird und (beispielsweise mittels des Auslaufenlassens von Projekten) der jeweiligen Situation öffentlicher Haushalte angepasst werden kann. Zudem fördern Projektvergabeverfahren, z.B. über Ausschreibung unter konkurrierenden Anbieter/innen, den Projektnehmer-Wettbewerb und implizieren (idealtypisch) eine Projektumsetzung nach Prinzipien höchster Erfüllungsqualität zum niedrigsten Preis.

Aufgrund der gegebenen institutionellen Abhängigkeit der VZ SH von Projektgeldern wird durch diese Entwicklung die gesamtinstitutionelle Planungssicherheit für die Geschäftsführung der VZ SH erheblich eingeschränkt und die strategische Selbststeuerungsfähigkeit reduziert. Dies ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt als eine latente Gefahr für die Existenz und bestehende Grundstruktur der Organisation anzusehen. **Mit anderen Worten:** Je erfolgreicher die VZ SH bei der Akquisition von Projekten ist, desto stärker wird ihre finanzielle und somit institutionelle Abhängigkeit von den resultierenden Wechselwirkungen und desto höher ihr Risiko des institutionellen Scheiterns.

Fallbeispiel: Beispielsweise läuft das beratungsstellengebundene Projekt Schuldner- und Insolvenzberatung im Kreis Segeberg zum Jahresende aus (analog UPD Ende 2015). Eine Fortführung ist zum Zeitpunkt des Zwischenberichts zwar wahrscheinlich, steht jedoch nicht abschließend fest.

Da die dem Projekt zugeordneten institutionellen (Festangestellten-) Personalstellen zu 100% aus Projektgeldern finanziert werden (Insolvenzberatung = SH Sparkassen und Giroverband + Landesgelder/Schuldnerberatung = Kreis Segeberg), bedeutet ein Projektauslaufen bei Nichtneuvergabe an die VZ SH letztlich die Schließung der ausführenden Beratungsstelle. An das Projekt gebun-

---

<sup>26</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Jahresplanung 2014

denes Personal ist zu kündigen bzw. (soweit aufgrund bestehender Festangestelltenverträge und geltender Kündigungsschutzbestimmungen relevant) innerhalb der bestehenden Organisation anderweitig einzusetzen. Absehbare Folgen:

- Wegfall der bestehenden physischen Anlaufstelle vor Ort (Standortschließung).
- Notwendigkeit der internen Neu-Qualifizierung und örtlichen Versetzung nicht kündbaren Personals oder Zahlung von Abfindungen (nicht durch Projektmittel gedeckte Folgekosten).
- Versetzungsbedingte Neustrukturierung der Arbeitsplätze, Prozesse usw. an anderen Standorten (ggf. Domino-Effekt bei notwendig werdenden weiteren Kündigungen, Folgekosten, Zeitressourcen).
- Kürzung anderer Beratungsleistungen durch notwendige Teilreduzierung bestehender anderer (befristeter bzw. teilzeitlich aufgestockter) Arbeitsverhältnisse (Qualitätsverlust).
- Entstehende Zusatzkosten im Rahmen gerichtlicher Auseinandersetzungen.

Darüber hinaus sind ggf. resultierende Kündigungen für langjährig Festangestellte mit einem zeitlichen Vorlauf von 6 Monaten durch die Geschäftsführung in Richtung Mitarbeiter/in auszusprechen. Der zeitliche Vorlauf bezüglich der Projektzuschlagsvergabe kann hingegen bis auf wenige Wochen reduziert sein. Mit anderen Worten, Kündigungen müssen somit weit im Voraus und letztlich „auf Verdacht“ ausgesprochen werden, um existenzielle Risiken von der Institution abzuwenden.

**Die aus der gegenwärtigen Lage heraus resultierende Verfahrensweise ist u.a. unter arbeitsrechtlichen Erwägungen als kritisch einzustufen. Wie der aktuelle Stand laufender arbeitsgerichtlicher Verfahren gegen die VZ SH belegt, kann die (hier auf 5 Jahre Laufzeit festgeschriebene) Finanzierung der Schuldner- und Insolvenzberatung zwar als spezifische *Projekt-Finanzierung* deklariert werden, jedoch verneint das im aktuellen Fall angewandte Arbeitsrecht die Existenz entsprechender (Langzeit-)Projekt- bzw. Ketten-Arbeitsverträge.**

Um diesem Widerspruch langfristig begegnen zu können, wäre eine (zum gegenwärtigen Zeitpunkt betriebswirtschaftlich und zurechtlich unmögliche) finanzielle Rücklagenbildung (für Abfindungszahlungen, Kosten gerichtlicher Auseinandersetzungen, Personalentwicklung bzw. interne Neu-Qualifizierung) vonnöten.



### 3.3 Zwischenfazit

Die VZ SH ist hinsichtlich ihres Leistungsangebots und der Leistungserbringung bzw. Erfüllung eine erfolgreiche Organisation. Beispielhaft verdeutlichen dies hausinterne ROI-Hochrechnungen (ROI = Return On Investment) für den Kernbereich der **Finanzdienstleistungsberatung im Kalenderjahr 2012/2013**.<sup>27</sup>

---

Gemäß einer Pressemitteilung des DIW vom 26.02.2014<sup>28</sup> beträgt das Vermögen in Deutschland durchschnittlich 83.000,00 EUR pro Person, zusammengesetzt aus Immobilien- und Geldvermögen. Der Anteil an Geldvermögen beträgt im Durchschnitt 29.000,00 EUR. Etwa 51% verfügen über Vermögen in Form von privaten Versicherungen oder Bausparverträgen, der Durchschnittswert lag bei 18.000,00 EUR.

Die Erkenntnisse dieser Studie decken sich mit den Erfahrungen im Rahmen der durchgeführten Verbraucherberatungen. Wer jedoch in Unternehmensbeteiligungen oder Wertpapiere investiert, setzt hierbei bereits meist 10.000,00 EUR bis 30.000,00 EUR pro Einzeltitel ein.

**Prävention:** Im Berichtsjahr wurden rund um Geldanlagen und Altersvorsorge insgesamt 460 Bürgerinnen und Bürger des Landes Schleswig-Holstein zur Geldanlage und Altersvorsorge beraten. Ihnen wurden präventiv Wege aufgezeigt, eigenverantwortlich über eine anleger- und anlagegerechte Verwendung ihres Geldes zu entscheiden. Abgeleitet von den Erhebungen der oben dargestellten Studie des DIW waren somit Werte in Höhe von insgesamt 8.280.000,00 EUR (18.000,00 EUR x 460) Gegenstand der Beratungen.

**Reaktion:** Neben den präventiven Beratungen zur Geldanlage bietet die VZ SH auch eine reaktive Beratung zur gescheiterten Geldanlage an, die im Berichtszeitraum von insgesamt 79 Verbraucherinnen bzw. Verbrauchern wahrgenommen wurde, insbesondere bezüglich Falschberatungen im Zusammenhang mit Unternehmensbeteiligungen (geschlossene Fonds, GmbH & Co. KG Modelle). In Relation zu den oben festgestellten Vermögenswerten ist somit von einem wirtschaftlichen Schaden in Folge von falscher Anlageberatung in Höhe von 1.422.000,00 EUR auszugehen. Durch die Unterstützung der Verbraucherzentrale gelingt es regelmäßig, gegenüber den Anbietern der Geldanlagen außegerichtlich Schadensersatzzahlungen durchzusetzen.

---

<sup>27</sup> 2014\_06\_11\_VZ-SH\_ROI FDL  
<sup>28</sup>

[http://www.diw.de/de/diw\\_01.c.438772.de/themen\\_nachrichten/vermoegen\\_in\\_deutschland\\_durchschnittlich\\_83\\_000\\_euro\\_fuer\\_jeden\\_aber\\_hoehchst\\_ungleich\\_verteilt.html](http://www.diw.de/de/diw_01.c.438772.de/themen_nachrichten/vermoegen_in_deutschland_durchschnittlich_83_000_euro_fuer_jeden_aber_hoehchst_ungleich_verteilt.html)

Neben den Fällen, in denen eine Geldanlage eindeutig als gescheitert herausgestellt wurde, haben etwa 250 weitere Verbraucher eine Rechtsberatung aufgesucht, um festzustellen, ob möglicherweise Hinweise auf eine Falschberatung bei ihren Geldanlagen bestehen. In einem Gespräch werden die rechtlichen und wirtschaftlichen Hintergründe wie auch Erfolgsaussichten eines Rechtsstreites dargestellt. Diese Rechtsberatungen entlasten die Gerichte.

**Vorfälligkeitsentschädigung:** Sofern Verbraucher/innen vorzeitig einen Darlehensvertrag mit einem gebundenen Zinssatz beenden, fällt eine Vorfälligkeitsentschädigung an. In den Jahren 2012 und 2013 wurden Darlehen in der Gesamtsumme von ca. 18.000.000,00 EUR nachgerechnet. Die Entschädigungen machen im Schnitt 10% der Darlehenssumme aus. Wegen fehlerhafter Berechnungen zahlen Verbraucher/innen um etwa 5% zu hohe Entschädigungen, jährlich macht dies bei den nachgerechneten Verträgen einen Betrag von etwa 75.000,00 – 100.000,00 EUR aus. **Solche überzahlten Entschädigungen werden den Verbrauchern durch den Nachweis der Berechnungen seitens der VZ SH grundsätzlich von den Banken erstattet.**

---

In Orientierung an den sogenannten Mega-Trends, werden gesellschaftliche und wirtschaftsrelevante Potenzialthemen sein bzw. bleiben:

- Weiter zunehmende Vernetzung und Digitalisierung unserer Informationsgesellschaft
- Deregulierung, Privatisierung und Globalisierung
- Demographie und Migration
- Wandel der natürlichen Lebensgrundlagen (Umwelt, Natur, Klima)
- Endlichkeit von Ressourcen (Energie, Industrierohstoffe, Agrarprodukte)
- Überflügelung der Realwirtschaft durch die Finanzwirtschaft

Der Bedarf an Verbraucherinformation, -beratung, -bildung und Interessenvertretung wird sich anzunehmender Weise analog zu den Mega-Trends in folgende Richtungen entwickeln:

- Weiter zunehmende Nachfrage nach Beratung in Zusammenhang mit Telekommunikations- und Internetdiensten (u.a. Datenschutzthemen)
- Rechtsfragen im Kontext einer fortschreitenden Internationalisierung
- Fragen im Zusammenhang mit unserer alternden Gesellschaft (Pflege- und Krankheitsversorgung, Versicherungsthemen)
- Themen aus dem Bereich der Ökologie und Ernährung
- Fragestellungen im Zusammenhang mit einer weiteren Verknappung der Ressourcen (z.B. Energieberatung)

- Probleme aus dem Bereich der Finanzwirtschaft

Hinsichtlich des an die VZ SH herangetragenen Beratungsbedarfs sind die hieraus abzuleitenden fünf potenziell größten prognostizierbaren Einnahmequellen für die Zukunft:

- Finanzberatung (über alle Lebensphasen des Menschen hinweg)
- Digitale Welt (Urheberrechte im Internet, usw.)
- Bauverträge
- Immobilienfinanzierung
- Gesundheits- und Pflegevertragsberatung (IGeL, Patientenverfügung, Vorsorgevollmacht, Pflegeleistungen, Kündigungen, Fristen, etc.)

Die Analyse des Leistungsprogramms bestätigt eine insgesamt zunehmende Abhängigkeit der VZ SH von der Projektarbeit. Die Folgen sind zumindest im Kontext der gegenwärtigen Organisationsvoraussetzungen als eher kurz- denn mittelfristig existenzgefährdend anzunehmen. Sie bestätigen insofern die Analyse des VZBV aus dem Jahre 2011, die z.B. die Folgen der Verschiebung hin zur überwiegenden Projektfinanzierung insbesondere für Schleswig-Holstein im Zeitraum seit 2003 als „besonders krass“ bewertet.<sup>29</sup>

Einerseits ist die Bereitstellung und Unterhaltung des gleichsam breiten wie tiefen und darüber hinaus der ständigen Aktualisierung unterworfenen Beratungsangebots personal- und somit kostenintensiv. Dies liegt u.a. im Werte- und Handlungsselbstverständnis der VZ SH begründet, das sich aus ihrer Vereinssatzung ableitet. Anbieterunabhängigkeit, Präsenz bzw. niedrighschwelliger und persönlicher Zugang implizieren – nicht trotz, sondern letztlich gerade aufgrund fortschreitender Technisierung – das dauerhafte Vorhandensein eines zumindest basalen bzw. rudimentären Beratungsstellennetzes, wie es gegenwärtig gegeben ist.<sup>30</sup>

Andererseits sind gerade Projektmittel (d.h. hier im Wesentlichen in die Institution fließende Sach-/Personalkostenpauschalen bzw. Überhänge) lediglich temporär, zeitlich begrenzt und im Kontext des Verbraucherschutzes „grundsätzlich nicht planbar“, d.h. stehen somit der Erhaltung eines zeitlich unbegrenzten institutionellen Organisationsrahmens (mit fixen Personal-, Sach- und infrastrukturellen Kosten) entgegen.<sup>31</sup> Mit anderen Worten, je abhängiger der institutionelle Existenzertalt von lediglich temporär verfügbaren Mitteln (Überhängen aus Projekten) ist, desto kürzer die anzunehmende Überlebensdauer einer fixkostengebundenen Institution.

---

<sup>29</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_20110324\_VSMK\_TischvorlageFinanzierung der Verbraucherarbeit

<sup>30</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_20110324\_VSMK\_TischvorlageFinanzierung der Verbraucherarbeit

## **Beispielszenario für die Erweiterung des Leistungsprogramms der VZ SH**

### Eingliederung von Anteilen der Weiterbildungsberatung in die VZ SH

Ein Beispiel für zusätzliche Leistungsangebote stellt die Option der Eingliederung von Anteilen der Weiterbildungsberatung des Landes Schleswig-Holstein in die VZ SH dar.

Ob die angesprochene Zielgruppe nun besonders relevant für die VZ SH ist, sollte (wie bereits auf Kapitel 2.2. verwiesen) innerhalb der empfohlenen Klärung des Zielgruppenverständnisses der VZ SH evaluiert werden. Jedoch lässt sich auch feststellen, dass die erwähnten unterrepräsentierten Personengruppen (s.o) sicherlich eine prädestinierte Zielgruppe für die VZ SH darstellen, da deren Befähigung zu einem „souveränen Verbraucher“ die Mission der VZ SH im vollsten Ausmaß erfüllen würde. Hinzu kommt, dass die eingeforderten Aspekte Trägerneutralität und Unabhängigkeit an die Weiterbildungsberatung gleichermaßen zentrale Prinzipien der Verbraucherarbeit der VZ SH darstellen und somit dem Auftrag der Verbraucherarbeit der VZ SH entsprechen.<sup>32</sup>

Empfehlung von R&P zur weiteren Prüfung möglicher zukünftiger Eingliederungen von zusätzlichen Beratungsanteilen in die VZ SH:

- Umfassende Ausarbeitung und Bewertung von möglichen Überschneidungsfeldern der Weiterbildungsberatung und der Verbraucherberatung im allgemeinen (z.B. Verbraucherberatungsauftrag, Angebotsprofile, Synergieeffekte, Konkretisierung der Zielgruppe)
- Festlegung eines möglichen Leistungsumfangs und von konkreten Beratungsformen (Weiterbildungsberatung zur individuellen Beschäftigungsfähigkeit, Kompetenzberatung (z.B. Profilpass), Fördermittelberatung, Lebens-, Karriere- und Wiedereinstiegsberatung, Zugangsvoraussetzungen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten)
- Überprüfung der finanziellen Umsetzbarkeit sowie potenzieller Einnahmequellen (Erweiterung des Finanzierungsmix der VZ SH unter Abwägung von personalkapazitätsbezogenen Engpässen)
- Zusammenfassung und Evaluierung der vorhandenen/erforderlichen Personalressourcen und –qualifikationen
- Analyse einer organisatorischen und arbeitsprozessualen Anbindung an die VZ SH
- Einbindung des Themas in den gesamten Prozess der Optimierung der VZ SH – kein „Löcherstopfen“ und noch mehr Komplexität

---

<sup>31</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_20110324\_VSMK\_TischvorlageFinanzierung der Verbraucherarbeit

<sup>32</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Jahresplanung 2014

## 4 Handlungsfeld Finanzen der VZ-SH

### 4.1 Bestandsaufnahme<sup>33</sup>

Aus Sicht des VZ SH-Managements ist die VZ SH „seit Jahren unterfinanziert“. In vielen Berichten wird im Wesentlichen auf folgende Aspekte hingewiesen:

- Wenn die VZ erhalten oder ausgebaut werden soll, gehe dies nur mit weiteren öffentlichen Mitteln.
- Die Verbraucherarbeit müsse zugleich unabhängiger von der jeweiligen aktuellen Haushaltslage gemacht werden.
- Die institutionelle Förderung sei als Grundlage unverzichtbar, um eine stabile, niedrigschwellige und flächendeckende VZ SH zu bewahren.
- Ohne Projektmittel wäre die Basisstruktur der VZ SH längst nicht mehr finanzierbar.
- Steigende Preise für Leistungen entsprächen nicht dem Zweck des Verbraucherschutzes.
- Die politisch gewünschte Sensorfunktion für die Gesellschaft könne nur durch viele Rückmeldungen, Beschwerden und Beratungen von Verbrauchern – also eine große Nähe zur Bevölkerung – erbracht werden.
- Wenn nicht gehandelt werde, könne die VZ SH ihre Aufgaben nicht mehr erfüllen. Daneben müsse mit weiteren Entlassungen von Mitarbeitern und Schließungen von Beratungsstellen gerechnet werden.

Während die VZ SH somit beabsichtigt bzw. beabsichtigen muss, möglichst viele öffentliche Fördergelder für die eigene Planungssicherheit zu bekommen, ist es erklärtes Ziel der Landespolitik, eine niedrigschwellige und flächendeckende VZ SH bei gleichzeitig größerer *Unabhängigkeit* von institutioneller Förderung bzw. öffentlichen Fördergeldern zu bewahren.<sup>34</sup> Die nicht zuletzt projektbedingte Komplexität der VZ-Finanzierung und die finanzielle Abhängigkeit

---

<sup>33</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Jahresplanung 2014

<sup>34</sup> Dieser widersprüchlich anmutende Trend deckt sich mit Aussagen des Bundesverband der VZ, der attestiert, dass Verbraucherarbeit in der sozialen Marktwirtschaft einerseits Teil der Grund- und Daseinsvorsorge ist, andererseits jedoch die Verbraucherorganisationen gebeten würden, Ausweitungsmöglichkeiten ihrer Eigeneinnahmehasis zu prüfen. Festzustellen ist: Die institutionelle Förderung der VZ'en wurde in allen Ländern zurückgefahren. Seit 2003 findet eine signifikante Verschiebung weg von der institutionellen Förderung und hin zu Projektmitteln statt. Allerdings folgten 10 Länder in der jüngsten Vergangenheit wieder dem entgegengesetzten Trend (vgl. 2014 Ist-Einnahmen aller Verbraucherzentralen.xls).

der Basisstruktur der Institution von Projektmitteln, einschließlich der Wechselwirkung auf die Institution bei Projektende, ist Außenstehenden darüber hinaus generell nur schwer transparent zu machen (→ Argumentationsengpass). Im Einzelnen stellt sich die Finanzstruktur wie folgt dar:

- Die Finanzierung der VZ SH besteht im Wesentlichen aus a) der institutionellen Förderung, b) der institutionellen sowie genuinen Projektförderung, c) Eigeneinnahmen (z.B. Beratungsgebühren).
- Die VZ SH erhält aktuell u.a. Projektmittel aus verschiedenen Ministerien des Landes und des Bundes, von Kreis und Kommunen, ebenso z.B. von Seiten des Bundesverbands der gesetzlichen Krankenkassen, des NDR und der BINGO-Lotterie.
- Die institutionelle Förderung der VZ SH wurde in Form einer Basisfinanzierung ohne Kostenanpassung und Inflationsausgleich bis 2017 festgeschrieben. Diese Festschreibung der institutionellen Förderung ist insoweit ein Novum, als zuvor Fördergelder typischerweise von Jahr zu Jahr neu definiert wurden.
- Die Basisförderung aus öffentlichen Geldern reicht nicht aus, um den derzeitigen Regelbetrieb aufrechtzuerhalten.<sup>35</sup>
- Großprojekte des Bundes, wie z.B. die Verbraucheraufklärung im Ernährungsbereich und der wirtschaftliche Verbraucherschutz, erfordern eine Ko-Finanzierung des Landes in gleicher Höhe (siehe auch: Abschnitt „Leistungsprogramm“).
- Die Eigeneinnahmen durch Beratungen haben sich seit 2001 mehr als verdoppelt.
- Die VZ SH muss bei Projekten bereits heute finanziell und personell in Vorleistung gehen, bevor die Projektgelder fließen (siehe auch: Abschnitt „Leistungsprogramm“).
- Die laufenden Kosten der VZ SH sind steigend, ihre Gegenfinanzierung ist zugleich als zunehmend unsicher einzustufen, u.a. bedingt durch tarifliche Entgelterhöhungen (Löhne, Gehälter) sowie durch die Tatsache, dass auslaufende bzw. nicht verlängerte Projekte automatisch wegfallende Gelder für die Institution (Gemeinkosten, Sachkostenanteile der Geschäftsstelle) bedeuten.

---

<sup>35</sup> vgl. 2013\_12\_31\_Bericht der Wirtschaftsprüfung (NTRG) zum Stand: 31.12.2013

- Die Beratungsstellen sind defizitär wegen der Sicherung eines niederschweligen Zugangs und werden deshalb aus Projekten mitfinanziert (siehe auch: Abschnitt „Leistungsprogramm“).
- Einige (vornehmlich projektierte) Beratungsleistungen (Energie, Rundfunkbeitrag, Zahnärztliche Beratung, Patienten- und Schuldnerberatung) werden ausschließlich durch andere Zuwendungsgeber finanziert.

In der ursprünglichen Jahresplanung für 2014 sind im Förderungsanteil die Projektmittel für den wirtschaftlichen Verbraucherschutz (123.000,00 Euro) und Lebensmittel und Ernährung (150.500,00 Euro) enthalten, um die Bundesprojektmittel für den wirtschaftlichen Verbraucherschutz und die Aufklärung im Bereich Lebensmittel sicherzustellen. Für die institutionelle Förderung der fünf Beratungsstellen und der Landesgeschäftsstelle verblieben somit tatsächlich nur 425.500,00 Euro für Personal- und Sachkosten. Die Kosten für das institutionelle Personal werden nur noch zu 64% durch die institutionelle Förderung sichergestellt.<sup>36</sup>

Aktuell beträgt die institutionelle Förderung des Landes für das Jahr 2014 719.400,00 Euro, davon sind 41% projektgebunden. Das Gesamtbudget der VZ SH liegt bei ca. 2,4 Mio. Euro. 61% des Budgets werden über 23 Projekte von 18 Zuwendungsgebern finanziert. 2014 werden 27,1 Personalkapazitäten sehr komplex, größtenteils über Projekte und dennoch zugleich für die Erledigung auch institutioneller Kerntätigkeiten, finanziert. Laut internen Berechnungen der VZ-Geschäftsführung<sup>37</sup> liegt der institutionelle Bedarf zur Deckung der jetzigen Personalkosten real hingegen bei ca. 1.350.000,00 Euro (siehe hierzu auch: Abschnitt „Leistungsprogramm“).

Szenarien bis 2017 gehen davon aus, dass ab 2016 nur noch 1,5 Mio. Euro Budget zur Verfügung steht. Dabei ist die institutionelle Förderung bei knapp 700.000,00 Euro gedeckelt. Die letzten Jahre sind hierbei bereits von deutlichen Sparsbemühungen seitens VZ SH gekennzeichnet. Der Posten „Weiterbildung“ zeigt dies besonders anschaulich: 2014 sind 750,00 Euro für das gesamte Team vorgesehen und selbst bis 2017 werden nicht mehr als 2.000,00 Euro pro Jahr eingeplant. Es stellt sich bereits hier die Frage aus Sicht eines externen Betrachters: Wie soll hier in der Verbraucherberatung auf Basis neuesten Wissens unterstützt werden?

---

<sup>36</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Jahresplanung 2014

<sup>37</sup> 2014\_05\_27\_VZSH\_Finanzierung\_Überblick\_Bock

**Die Einnahmen von 2013 waren wie folgt aufgeteilt:**

- Institutionelle Förderung: 20%
- Eigeneinnahmen: 13%
- Einnahmen für Projekte: 58%
- Sonstige (Spenden, usw.): 9%

Die folgende Tabelle zeigt den Ist-Zustand und in welche Richtung eine Optimierung erfolgen könnte (Quelle: aktueller Wirtschaftsplan mit Stand vom 17.03.2014):

<b>Art der Einnahmen</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Veränderung (in %)</b>	<b>EMPFEHLUNG (vorläufig)</b>
Institutionelle Förderung (Land, Heide, Nordersstedt; ohne institutionelle Ko-Finanzierung von Bundesprojekten durch das Land)	508.000	488.000	- 4%	Auftrag zur Daseinsvorsorge überprüfen oder (bei Bejahung) Aufstockung erwägen
Eigeneinnahmen (ohne sonstige Eigeneinnahmen)	314.000	289.000	- 8%	Erhöhen, ggf. auch durch Micro Payment und neue Dienste
Projekte	1.282.000	1.404.000	+10%	Ggf. unter Voraussetzung parallel erhöhter institutioneller Förderung = erhöhen
Sonstiges	315.000	261.000	-17%	Überprüfen
<b>SUMME</b>	<b>2.419.000</b>	<b>2.441.000</b>	<b>+1%</b>	

**Tabelle 1: Einnahmen 2013-2014 (gerundet)<sup>38</sup>**

**Hinweis:** Auf Basis der Finanzierungsübersicht des Ministeriums, gemäß Beschluss vom 06.11.2013, leistet das Land SH eine institutionelle Kern-

<sup>38</sup> 2014\_07\_07\_VZSH\_Wirtschaftspläne 2013-2017 mit Ist 13; 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Zwbscheid-E VZ Änderung 20T



Förderung von 699.000,00 EUR. Diese verteilt sich in der oben stehenden Tabelle auf die Zeilen 1 und 3 (Institutionelle Förderung + Projekte).<sup>39</sup>

Die Landeszuwendungen insgesamt schwanken in den letzten zehn Jahren immer um einen Betrag von ca. 900.000,00 Euro. Die institutionelle Landesförderung – via fixer Zuweisungen und der Ko-Finanzierung von Bundesprojekten – ging leicht zurück. Die Projektförderung des Landes ging tendenziell hoch. 41% der institutionellen Förderung von ca. 719.000,00 Euro (20 tsd nachträglicher Zuwendungsbescheid) geht auf Projekte zurück. Insgesamt zeigen sich über die Jahre große Schwankungen, die auf wenig Planungssicherheit hindeuten. Alle Projektmittel 2014 erbringen ein Volumen in Höhe von 1.211.000 Euro. Die Top3-Projekte sind:

1. Schuldnerberatungsstellen (Kreis Segeberg): 195.000,00 Euro
2. Unabhängige Patientenberatung (Spitzenverbände der Krankenkassen): 190.000,00 Euro
3. Insolvenzberatung (Sozialministerium SH): 166.000,00 Euro

Hinsichtlich der künftigen Projektakquisition stellt sich die Frage: Welche Chance hat die VZ SH, an langläufige und großvolumige Projekte à la Patientenberatung (5 Jahre, 822.000,00 Euro) heranzukommen? Kann/muss die VZ SH sich spezialisieren?

**Weitere relevante Betrachtungsdimensionen sind:**

- Das institutionelle Geld (seitens der Politik) wird meist erst Februar, März überwiesen. Die VZ SH muss hier, aber auch aufgrund vielfach unterschiedlicher Zahlungsweisen (teils Rechnungsstellung, teils nicht, teils Zwischenabrechnung) häufig in Vorkasse treten.
- Wenn keine Projekte da sind, werden auch diesbezügliche Gemeinkostenanteile nicht bezahlt, die an die Zusage von Projekten geknüpft sind. Gemeinkostenanteile gibt es nur in Projekten.
- Zu überprüfende These: Projekte bringen allein nichts, da die VZ SH sonst die Beratungsstellen, das Kernstück und Aushängeschild, nicht sichern können.
- Ein weiteres Problem scheint zu sein, dass die Mitarbeiter/innen glauben, die Politik würde die VZ SH nicht (mehr) verstehen. „Wir müssen denen unsere Finanzstruktur klarmachen.“ Zu stellende Frage: Reden die Akteure aneinander vorbei, wo fehlt das gemeinsame Verständnis?

---

<sup>39</sup> Quelle: 2014\_08\_07\_VZSH\_Wirtschaftspläne 2013-2017 mit Ist 13

- Nur noch von Projekten leben? „Es würde sich nicht viel ändern, aber wir könnten dann das breite Spektrum nicht mehr abdecken und unseren öffentlichen Auftrag nicht mehr erfüllen.“
- Nur noch institutionelle Förderung? „Dann wäre es ganz einfach.“
- Wie werden Projekte akquiriert? Kein Vertrieb, aber ... Geschäftsführung und Referenten machen das häufig aufgrund ihrer Kontakte. Anfragen kommen passiv herein oder Kontakte werden aktiv genutzt.
- Der Finanzierungsmix hat sich geändert: Immer mehr Projekte, immer weniger projektunabhängige institutionelle Fördermittel. Doch ob dies ein wirklicher Nachteil ist, ist noch in der Tiefe zu überprüfen.
- Die fortlaufende (ggf. nach Einkommen der Verbraucher/innen gestaffelte) Erhöhung des Anteils der (gebührenspezifischen) Eigeneinnahmen (heute unter 20%) scheitert an der diesbezüglich gegenwärtig zurückhaltenden Entscheidungshaltung der Beteiligten, aber womöglich auch am real schmalen Budget der Verbraucher/innen, die sich beraten lassen. Eine mögliche Erhöhung der Entgelte sollte zugleich auch sekundäre Folgen eines verbraucherseitig evtl. höheren Beratungshemmnisses (z.B. für Geringverdienende) bedenken. So ist etwa vorstellbar, dass eine sinkende Verbrauchernachfrage zur Verringerung des generierten und in die Breite getragenen Organisationswissens (z.B. bezüglich von Marktereignissen oder Anbieterverfehlungen) führen und damit die Aufklärungs- und Interessenvertretungsfunktion (z.B. bei Gesetzesnivellierung/Änderung, Vermeidung von Marktverfehlungen, Förderung fairen Wettbewerbs usw.) negativ beeinflussen kann.
- Eine eingebrachte Gleichung lautet: Je weniger institutionelle Förderung, desto weniger Beratungsstellen und Breitenwirkung der Verbraucherarbeit (Information, Beratung, Bildung, Interessenvertretung). In der Folge ist die Frage zu klären: Wie viel Daseinsvorsorge durch den Staat ist im Verbraucherschutz gewünscht?
- Durch das komplizierte Finanzierungs-, Behauptungs- und Absicherungsgeflecht gehen interne Energie und Zeit für das Kerngeschäft verloren.
- Die Belegschaft fühlt sich durch das Damoklesschwert permanenten Jonglierens verunsichert und abgelenkt.

**Zwischenfazit:** Es besteht gegenwärtig eine hohe Unsicherheit aufgrund der stets ungewissen Einnahmen-Situation. Zugleich müssten neue strategische Optionen geprüft werden und es ist mehr Verlässlichkeit durch die Politik sinnvoll. Das Basisgeschäft in den Beratungsstellen muss einerseits gestärkt werden, andererseits scheint die reale Finanzierung dafür wesentlicher Engpass zu

sein. Das derweil permanente Gegen- und Querfinanzieren („Löcher stopfen“) verhindert hierbei zugleich, dass der Fokus auf effiziente Arbeit gerichtet wird.

## 4.2 Analyse

Das Thema Finanzen ist nach bisherigen Erkenntnissen *das* Schlüsselthema für die VZ SH. Es bindet erstens viel Zeit, Aufmerksamkeit und Energie, insbesondere bei den Führungskräften. Im Management wird permanent überlegt, wie die Finanzierung geleistet werden kann, gerade weil auch viele menschliche Schicksale daran hängen. Das geht (zumindest zeitlich) anzunehmender Weise zu Lasten einer vollends auf den Verbraucher gerichteten Arbeit. Zweitens ist das Finanzierungsmodell inzwischen so unübersichtlich, dass dringend eine Vereinfachung zu empfehlen ist – auch mit Blick auf Stabilität, Konsistenz und Klarheit. Auch diese Vereinfachung würde wiederum eine Zeitersparnis zu Gunsten des Verbrauchers, aber auch in der Kommunikation mit der Politik bringen. In der Arbeit von R&P als Organisationsentwickler ist das Thema „Simplify Your Organization“ mehr und mehr relevant, um die so genannte „Dynaxity“ (Kunstwort aus Komplexität und Dynamik) in den Griff zu bekommen. Auch ein Positionspapier des VZ BV von 2013 greift diesen Trend der Simplifizierung für die Verbraucherzentralen auf.<sup>40</sup> Demnach wünschen sich immer mehr Verbraucher eine Simplifizierung ihres Lebens, da das Zurechtkommen in einer multioptionalen Konsumgesellschaft für viele Verbraucher immer zeitaufwändigere Such-, Informations- und Entscheidungsprozesse mit sich bringt. Mit dieser Herausforderung, auf die externe Komplexität nicht mit überproportionaler Erhöhung der internen Komplexität zu reagieren, sieht sich die VZ SH konfrontiert.

VZ-Geschäftsführung und Vorstand bekennen sich explizit zur fortlaufenden Akquisition und Bearbeitung von Projekten. Wunsch ist hierbei eine klare Finanzierungs- und Aufgabentrennung zwischen Institution und Projekten. Die VZ SH strebt hierbei einen möglichst hohen institutionellen Förderbetrag aus öffentlichen Geldern an, der minimal konstant und idealtypisch möglichst steigend ist. Dieser Wunsch deckt sich mit der Haltung des VZ-Bundesverbands.<sup>41</sup> Laut dessen Aussage stehen und fallen die Handlungsfähigkeit und der Erfolg der Verbraucherarbeit mit der institutionellen Förderung. Die Anhebung der institutionellen Förderung ist für Länder und Kommunen mit einer konkreten Renditeerwartung verbunden:

- Die regionale Kaufkraft der Bevölkerung wird gestärkt.

---

<sup>40</sup> 2014\_05\_26\_VZ\_SH\_Positionspapier-2013

<sup>41</sup> 2014\_05\_26\_VZ\_SH\_Positionspapier-2013

- Eine stärkere regionale Kaufkraft stärkt die regionale Wirtschaft und löst Investitionen aus. Beispiel: Jede Energieberatung löst durchschnittlich 600,00 Euro Investitionen in lokale Unternehmen aus.
- Die Transferleistungen durch Land und Kommunen reduzieren sich.
- Die lokale Wirtschaft profitiert von fairem Wettbewerb.
- Im Standortwettbewerb der Länder, Städte und Kommunen – vor allem in ländlichen, von Abwanderung betroffenen Räumen – ist eine moderne Beratungsinfrastruktur ein Pluspunkt.

Innerhalb der VZ SH herrscht die Tendenz vor, institutionelle Förderung gegenwärtig als eher positiv und Projekte als eher kritisch für die Erfüllung der VZ-Kernaufgabe zu bewerten. Angenommen wird, dass ein schrittweiser Ersatz der institutionellen Förderung durch Projektförderung ungeeignet ist, die VZ-Infrastruktur als solche auf Dauer zu erhalten. Aus Sicht des VZ-Vorstands und der VZ-Geschäftsführung wird d. W. zu bedenken gegeben, dass die Kriterien eines Projektes („ein einmaliges Vorhaben innerhalb eines begrenzten / festgeschriebenen Zeitraums, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen“) lediglich bedingt mit der VZ-SH-Kernauftragserfüllung kompatibel sind. Aus Sicht der VZ-Führung kann Verbraucherarbeit als solche nicht ausschließlich über Projektarbeit gelöst werden, da sie aufgrund nachwachsender Marktteilnehmer/innen kein zeitlich beschränktes Vorhaben ist. Beispielsweise aufgrund des rahmengebenden Wirtschaftssystems (dynamische soziale Marktwirtschaft) sowie von Gesetzesänderungen und Rechtsprechung können ständig neue Verbraucherprobleme auftreten, von denen zudem manche zeitlich unbegrenzt (d.h. ohne festen Endzeitpunkt, wie etwa in einem genuinen Projekt) adressiert werden (müssen). In einem Dossier werden in diesem Zusammenhang unterschiedliche Nachteile zu Projekten aufgeführt, z.B.:

- hoher personeller und finanzieller Aufwand für Projektanbahnung, Konzeption, Durchführung, Projektberichterstattung und Abrechnung
- Projektarbeit wird durch jährlich wiederkehrenden administrativen Aufwand stark beeinträchtigt
- Vorleistungen wird teilweise durch Projektmitarbeiter erbracht, was letztlich eine nicht zweckkonforme Verwendung von bestehenden Projektmitteln impliziert.
- Es entstehen wachsende individuelle Demotivation und Risiken des Know-how-Verlusts durch die unsichere bzw. zeitlich eng begrenzte Arbeitsplatzsituation
- Das Arbeitsrecht untersagt Kettenarbeitsverträge für Projektmitarbeiter/innen

- Es droht der Verlust der Unabhängigkeit durch zunehmende Zweckbindung/Zweckdiktate des Projektzuwendungsgebers
- Es gibt weniger Nachhaltigkeit bezüglich des Projektmitteleinsatzes aufgrund der dauerhaft drohenden Projektbeendigung

Dies ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist, dass über die Akquisition von Projekten – wie bei vielen wissens- und servicebasierten Organisationen (z.B. Unternehmensberatungen, Verbraucher-Websites) – die höchsten Steigerungsraten zu erzielen sind. Zumindest scheint es in anderen Organisationsformen grundsätzlich möglich, über Jahre, gar Jahrzehnte Planungssicherheit zu erzielen.

Zugleich unterschätzt die Politik den Druck innerhalb der VZ SH, ständig für eine ausreichende Finanzierung zu sorgen. Irgendwann sind anzunehmender Weise keine Effizienzsteigerungen mehr möglich. Im Aufgaben- und Aktivitäten-Plan 2014 wird ein drastisches Beispiel genannt: **„Hätte die VZSH einen Inflationsausgleich seit 2003 erhalten, müsste die Förderung bei 956.000,00 Euro p.a. und damit 257.000,00 Euro (+37 %) über der aktuellen Zuwendungshöhe liegen.“**<sup>42</sup>

Die Marktpotenziale für Einnahmequellen werden derzeit nicht systematisch analysiert. Die Erhöhung von Eigeneinnahmen durch Beratung würde derzeit einen Rückgang der Projektarbeit bedeuten, da beides zugleich personell nicht machbar ist. Derzeit wird die Projektarbeit diesbezüglich bevorzugt, da sie eine eher planbarere Größe ist als die Generierung von Eigeneinnahmen. Eine mögliche Stoßrichtung für die Zukunft: Nur noch Projekte mit einem Budget > 50.000,00 Euro annehmen?

### 4.3 Zwischenfazit

In den Zahlen ist nichts versteckt, das bisher von anderen Akteuren übersehen wurde. Es ist festzustellen: Ein permanentes „Löcher-Stopfen“ und Umschichten ist gegenwärtiger Steuerungsalltag. Und es gibt, u.a. anhand der Zahlen und Analysen der Politik und der VZ SH, ganz klar ein *Einnahmen*problem, kein Ausgabenproblem. Um hier voranzukommen, geht der gegenwärtige Trend in Richtung „Mehr Projektförderung“, da diese Gelder vermeintlich leichter bzw. kurzfristiger (mit dem Auslaufen von Projekten) zu kürzen sind bzw. besser der Situation öffentlicher Haushalte angepasst werden können.

---

<sup>42</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Jahresplanung 2014

## **Wie kann die Finanzsituation der VZ-SH optimiert werden?**

Im Kern geht es um Planungssicherheit für die VZ SH. Die zunehmende, von außen geforderte Ausrichtung auf Projekte verkompliziert nicht nur die gesamte Finanzplanung, sondern nimmt der Organisation letztlich schleichend so gut wie jede organisationale, prozessuale und personelle Planungssicherheit, u.a. da Arbeitsverträge je nach anstehendem/auslaufendem Projekt ständig neu angepasst werden müssen.

Eine kontinuierliche und umfassende, beispielsweise für bestimmte (z.B. finanzorientierte Themen) stärker nach Verbrauchereinkommen gestaffelte, Erhöhung des Anteils gebührenspezifischer Eigeneinnahmen (heute unter 20%) wird bisher weniger als mögliche strategische Haupt-Stoßrichtung gesehen. Zugleich scheint die reale Bereitschaft der Verbraucher/innen, die sich beraten lassen, (mehr) Geld für die Verbraucherberatung zu investieren, insgesamt bzw. im Durchschnitt tatsächlich gering zu sein. Dennoch erscheint es erstrebenswert, weitere Pilotprojekte in dieser Richtung zu initiieren (z.B. Ausbau der Skype-Beratung, mehr Q&A-Listen im Netz, kompaktere Beratung). Hierfür spricht nicht zuletzt auch, dass der augenscheinlich geringe Investitionswille und das zugehörige Wertigkeitsverständnis vieler Verbraucher/innen diametral im Widerspruch zur hohen Kunden-/Nutzer-Zufriedenheit sowie zum positiven Gesamtrenommee der VZ SH bei Nutzern und Nichtnutzern steht (siehe unten) und somit ursächlich durchaus marketingstrategischer bzw. kommunikationsspezifischer Natur sein kann, d.h. ggf. durch eigenes Handeln (Selbstmarketing, fortgesetzte Image-Arbeit usw.) seitens der VZ SH positiv beeinflussbar ist.

Weitere Erlösquellen mit Potenzial scheinen u.a. zielorientierte (d.h. nicht zuletzt auch selbstverständniskompatible) Spenden und Veranstaltungen zu sein. Dies ist näher zu prüfen. Weiterhin wird auf politischer Ebene diskutiert, Kartellbußen als Finanzierungsquelle zu erschließen. Zugleich wird auch hier offensichtlich eher auf „höhere Fügung“ gehofft, statt das Heft eigenständig und wirkungsvoll fordernd in die Hand zu nehmen.

Da das Image der Verbraucherzentrale sehr positiv ist, wie eine TNS Emnid-Umfrage 2013 bestätigt, scheint es eine Chance zu geben, weitere Zusatzerlöse durch eine höhere „Marktdurchdringung“ zu erzielen. So schätzten 92% der Nichtnutzer die VZ als nützlich, 91% als glaubwürdig und 87% als kompetent ein. 30-48% der Kunden der VZ SH kommen über Mund-zu-Mund-Propaganda.

Neue Medien (Facebook, Twitter, usw.) müssten von der VZ SH daraus folgernd stärker in Anspruch genommen werden, allerdings fehlen hierzu laut Eigenaussage die finanziellen Kapazitäten und die passenden Mitarbeiter/innen.<sup>43</sup>

Ziel in der weiteren Arbeit von R&P ist es, auf Basis der bisherigen Erkenntnisse und Analysen Szenarien für eine vereinfachte, klarere und verlässlichere Finanzierung zu entwickeln und so sowohl die Organisation VZ SH als auch die Politik zu entlasten. Hierzu sind die möglichen Erlösquellen durchzugehen und deren Potenziale realistisch einzuschätzen. Zugleich ist es wichtig, mit wenigen Effektivitäts- und Effizienzkenziffern (drei bis fünf Indikatoren, die regelmäßig erhoben und berichtet werden) zur Leistung der VZ SH schnell Transparenz über den jeweiligen Status Quo der Organisation zu erlangen. Als Voraussetzung dafür ist sicherzustellen, dass die Vision, Mission und Strategie der VZ SH ggf. nochmals *gemeinsam* geklärt werden müssen. Ein erster Schritt dazu soll im Rahmen des Strategie-Workshops am 04.06.2014 initiiert werden. Solange derweil grundlegende Entscheidungen von der Politik nicht getroffen werden, die Stabilität (oder ggf. gar bewusste, explizite Unsicherheit) bringen, wird es zum jetzigen Zeitpunkt anzunehmender Weise ein – bildhaft gesprochen – fortlaufendes „Katz-und-Maus-Spiel“ geben, bei dem der „schwarze Peter“ zwischen unterschiedlichen Akteuren hin und her gereicht wird.

Eine entscheidende, durchaus (gewollt) provokative, aber unumgängliche Frage dahinter ist auch: Brauchen wir künftig noch VZ'en, gibt es Alternativen dazu (z.B. Stiftung Warentest, Internet, andere Mitbewerber)? Hat die Politik eine Strategie dafür? Welche Rolle spielen die technologischen Entwicklungen? Wie sieht der Verbraucher der Zukunft aus? Wie viel Eigenverantwortung bringt er mit, und wie viel Fürsorge braucht er / will er?

Eine vertiefte Finanzanalyse wird in dieser Hinsicht wenig aufschlussreich sein oder Neues zutage fördern, denn durch eine solche Analyse wird nicht mehr Geld gefunden werden, als gegenwärtig vorhanden ist bzw. verfügbar gemacht wird. Ungeachtet dessen ist es Aufgabe von R&P, in diesem Zusammenhang die Posten „Sonstiges“ (in den Übersichten von VZ SH sowie des Ministeriums) nochmals genau zu analysieren, nicht zuletzt um die Vergleichbarkeit sicherzustellen.

Aus gutachterlicher und zugleich beratender Sicht müssen alle beteiligten Akteure zugleich gemeinsam größer bzw. weiter denken, andernfalls scheint ein echtes Vorwärtskommen gegenwärtig ausgeschlossen. Im Rahmen des Strategieworkshops mit der VZ SH (siehe 1.3.3.2. a) waren die Mitarbeiter und Füh-

---

<sup>43</sup>2014\_05\_13\_VZ-SH\_2013\_TNS\_Ernid\_NichtNutzer-Analyse\_Charts\_final; 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Auswertung der Befragung 2013

rungskräfte der VZ SH aufgefordert, die „fünf entscheidenden Fragen des Managements“ nach Peter F. Drucker<sup>44</sup> zu beantworten:

1. Was ist unsere Mission?
2. Wer ist unser Kunde?
3. Worauf legt der Kunde wert?
4. Was sind unsere Ergebnisse?
5. Was ist unser Plan?

Diese Ergebnisse<sup>45</sup> stellen eine gute Basis für den fortlaufenden Prozess der strategischen Ausrichtung der VZ SH dar und sollten deshalb im weiteren Strategieprozess als Orientierungsrahmen verwendet werden. Bei der strategischen Vertiefung sollte die Prioritätensetzung dem Postulat ‚wichtig vor dringend‘ folgen.

Aus Sicht von R&P entsteht momentan der Eindruck, dass die derzeitigen Gedanken der Akteure stark innerhalb des bestehenden Systems der Finanzierung gedacht werden. Hinsichtlich des Ansatzes, auch das Udenkbare zu denken, neue Wege zu gehen, groß zu denken und klein anzufangen, ist diesbezüglich generell eine Perspektivenerweiterung empfehlenswert. Dabei kann auch eine mentale Haltung „Weg vom Finanzierungs-, hin zum Erlösdenken“ sinnvoll sein. Die Anbieterunabhängigkeit muss dabei erfahrungsgemäß nicht geopfert werden. Zugleich ist mittels des Dialogs der verantwortlichen Akteure ein Weg und am Ende eine Vereinbarung („Spielregeln“) zu finden, die VZ SH vor dem unregulierten Auflasten zusätzlicher (nicht entgelteter) Leistungen neben dem Kern- bzw. Tagesgeschäft zu bewahren.

---

<sup>44</sup> 2014\_05\_14\_Fünf\_entscheidenden\_Fragen\_Managements

<sup>45</sup> 2014\_06\_04\_VZSH\_Strategieworkshop\_Fotoprotokoll



## 5 Handlungsfeld Organisation der VZ-SH

### 5.1 Bestandsaufnahme<sup>46</sup>

#### 1. Qualitätsstandard der Beratungsstellen (Bst) und der Landesgeschäftsstelle (Gst)

Alle Beratungsstellen befinden sich in den jeweiligen Städten in zentraler Lage und sind somit sehr gut zu erreichen. Darüber hinaus wurde in das Erscheinungsbild investiert, sodass alle Beratungsstellen einladend und freundlich aussehen.

Das System zur Vorgangserfassung wurde mit denen der anderen Verbraucherzentralen der Länder vereinheitlicht und hierzu inhaltlich und technisch umgestellt. Die VZ SH nutzt das bereits seit mehreren Jahren erfolgreich in Sachsen-Anhalt angewandte internetbasierte System. In 2014 gilt es, die Erfassung zu optimieren und mehr tagesaktuelle Daten für politische und mediale Anfragen zu nutzen.

#### 2. Servicequalität als Dienstleisterin

##### Telefonische Erreichbarkeit:

Im Jahr 2011/12 wurde das neue Anrufmanagement eingeführt, um die telefonische Erreichbarkeit der Beratungsstellen zu verbessern. Hierdurch werden im Falle eines besetzten lokalen Anschlusses Telefonanrufe in eine andere Beratungsstelle umgeleitet und somit zeitnah bedient. Damit stellt die VZ SH eine bessere Erreichbarkeit der stark frequentierten Beratungsstellen und eine bessere Verteilung der Arbeitsbelastung in den Beratungsstellen sicher. Allerdings gleicht diese Verbesserung nicht die gegebene Unterbesetzung in den Beratungsstellen aus. So konnte bereits bis 30.11.2013 jeder dritte Anruf von insgesamt 53.400 in den Beratungsstellen nicht bedient werden. Laut interner Prognose wird sich die Erreichbarkeit weiter verschlechtern, da voraussichtlich 1,4 Personalstellen in den Beratungsstellen abzubauen sind, um die allgemeinen Personal- und Sachkostensteigerungen aufzufangen.

##### Terminvergabe:

Ein gutes Terminvergabesystem ist Voraussetzung für eine erfolgreiche entgeltliche Fachberatung in den Beratungsstellen, daher wird die Terminvergabe auf dem zentralen elektronischen Terminkalender registriert. Alle Mitarbeiter in den Beratungsstellen können somit die Terminkalen-

der aller Beratungsstellen von ihrem eigenen Arbeitsplatz aus pflegen und einsehen.

### **Beratungsqualität und Sensorfunktion:**

In 2014 wird laut interner Planungsvorgaben in allen Themen- / Beratungsbereichen mindestens ein fachspezifisches Treffen mit allen Honorarberatern durchgeführt. Mehrmalige Treffen sind aus Sicht des Managements trotz dringenden Bedarfs aufgrund fehlender Finanzmittel voraussichtlich nicht möglich.

Im Rahmen des Rechtsdienstleistungsgesetzes dürfen die Verbraucherzentralen Rechtsberatung anbieten. In den letzten 1,5 Jahren wurden fünf festangestellte Mitarbeiterinnen aus den Beratungsstellen mit Hilfe des Verbraucherzentrale Bundesverbands (vzbv) zu Verbraucherrechtsberaterinnen fortgebildet. Ende April 2013 haben sie den Fernlehrgang Recht abgeschlossen und die Beratung aufgenommen. Dies ist Voraussetzung für eine qualitative Beratung und die gleichzeitige ausreichende Wahrnehmung der Sensorfunktion. Letztlich nur aus den Rückmeldungen der persönlichen Beratung kann die VZ SH der Öffentlichkeit Anbieter- und verbrauchergruppenspezifische Informationen zur Verfügung stellen und ggfs. mit Hilfe der Verbandsklagebefugnis bei Anbieterverstößen gegen das AGB-Gesetz bzw. das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb entsprechendes Anbieterverhalten eindämmen.

### **Wissens- und Kommunikationsmanagement:**

Das Intranet ELVIS (Elektronisches Verbraucher-Informationssystem) befindet sich im Regelbetrieb. Die Folge ist eine feststellbare Verbesserung der innerverbandlichen Kommunikation und Information. Das System wird intern als bedeutsamer Schritt in Richtung eines qualifizierten Wissensmanagement für die Beratungstätigkeit eingestuft. Die Ergebnisse und von den Netzwerkgruppen arbeitsteilig erarbeiteten Beratungsstandpunkte sind durch die Systemlösung jederzeit abrufbar. Zurzeit sind knapp 2.000 Beratungsstandpunkte verfügbar, an weiteren Standpunkten wird bundesweit täglich gearbeitet. Mit dem Projekt Web 2.0 entwickelt der vzbv das Intranet aktuell weiter, um es den wachsenden Anforderungen anzupassen.

Das Beratungspersonal der VZ SH ist zu den festgelegten Öffnungszeiten physisch / persönlich sowie über die Rahmenvorgaben des Anrufmanagements telefonisch für Verbraucher/innen erreichbar.

Darüber hinaus werden seitens der Belegschaftsmitglieder zusätzlich (meist projektbedingt) Termine innerhalb und außerhalb der eigenen Räumlichkeiten (z.B. bei Vorträgen) wahrgenommen. Bezogen auf die projektspezifische Arbeit beginnt die Leistungsbereitstellung für Verbraucher/innen gemäß der Definition eines Projektes mit dem Projekt-Starttermin und wird mit dem terminierten Ende der Projektlaufzeit entsprechend eingestellt.

Hinsichtlich der diagnostizierbaren Unternehmens- bzw. Organisationskultur, ist von einer insgesamt stark bis sehr stark ausgeprägten Identifikation der Belegschaftsmitglieder mit den (gemeinsam geteilten) Werten der Organisation (Anbieterunabhängigkeit, Niedrigschwelligkeit usw.) auszugehen.<sup>47</sup> Darüber hinaus bekennen sich die befragten Mitarbeiter/innen auffällig stark zur Kollegialität und zu gemeinschaftlichem Handeln (Assoziation des Kollektivs als „Familie“). Gegenseitige Unterstützung, Eigenverantwortlichkeit, Verlässlichkeit, das Sich-Aufgaben-Suchen, Teamgeist, das gegenseitige Aushelfen usw. gehören im Selbstbild der Belegschaft zum Tagesgeschäft und werden als annähernd selbstverständlich angesehen.

Die (Geschäfts-)Führung genießt mehrheitlich ein hohes bis sehr hohes Ansehen. Seit der Neubesetzung der Geschäftsführung herrscht aus Perspektive der Mitarbeiter/innen eine Kultur der flachen Hierarchien, Transparenz, kollegialen Gesprächsbereitschaft in und über alle Ebenen sowie eine professionelle, sachbezogene und zugleich wertschätzende Kommunikation („positives Echo von oben“, Feed-back, Empfänglichkeit auch für Kritik usw.), die partnerschaftlich und auf Augenhöhe verläuft. Zugleich entsteht bisweilen von außen der Eindruck einer „Leidensgemeinschaft“, in der man angesichts schwieriger Zeiten eher enger zusammen- als auseinander rückt.

Auffällig in den Selbstaussagen der Belegschaft ist einerseits das konsequente Bekenntnis zur Verbraucher-Orientierung, andererseits das zu einem stark wertorientierten Handeln (→ Fürsorgeverhalten). Bevor es zum Nachteil für einen einzelnen Verbraucher wird, nimmt man individuell lieber eigene (Zeit-, Ressourcen-)Einbußen in Kauf. (Beispiele: Entstehende Reisekosten für Vorträge werden von vornherein selbst übernommen; in Ermangelung geeigneter Arbeitsmittel am Arbeitsplatz wird Arbeit mit privater IT erledigt u.ä.)

## 5.2 Analyse

In arbeitsorganisatorischer Hinsicht ergeben sich u.a. aus kurzfristigen Themenwechseln sowie der laufenden Projektarbeit anzunehmender Weise dauerhafte tagesgeschäftliche Arbeits- bzw. Dienstzeitplanungsengpässe für die Mit-

arbeiter/innen. So ist ein wesentliches Merkmal von Leistungen, die im Rahmen von Projekten erbracht werden, dass sie außerhalb der tagesgeschäftlichen Öffnungs- oder Kernarbeitszeiten stattfinden. Dies gilt beispielsweise für das Halten von Vorträgen, die Teilnahme an/auf Veranstaltungen (Meetings, Kongresse, Messen, Tage der offenen Tür usw.), die oftmals in den späten Nachmittags- oder Abendstunden und mehrheitlich außerhalb der eigenen Räumlichkeiten stattfinden. Zwar wird die Einsatzzeit als Dienstzeit anerkannt, jedoch wird sie im Anschluss an die bereits absolvierte Tagesarbeitszeit weder als Überstunde gewertet, noch in irgendeiner Form entgolten (= implizites Ehrenamt).

Darüber hinaus bringt es die in der Laufzeit oft eng begrenzte Projektierung vieler Themen mit sich, dass zwar ein Projekt seitens der VZ SH offiziell als abgeschlossen gilt, die Mitarbeiter/innen in den Beratungsstellen jedoch unvermindert Verbraucheranfragen entgegen nehmen (müssen), die sich auf solche bereits ausgelaufenen Projekte beziehen. Ungeachtet einer hierfür notwendigen einheitlichen Sprachregelung, trifft die Beratungsabsage durch die Berater/innen nicht selten auf Irritationen und Unverständnis seitens der Verbraucher/innen. Da sich Verbraucher/innen anzunehmender Weise in erster Linie aus sehr individuellen einzelfallspezifischen Gründen und Anlässen „spontan“ von sich aus (und oft telefonisch) melden, bedarf es hier einer möglichst einfachen organisatorischen Lösung (z.B. dauerhafte Aktualisierung/Veröffentlichung via Internet, Aushänge in der Beratungsstelle usw.), die ungeachtet dessen ebenso Personalzeit und finanzielle Ressourcen beansprucht wie eine wiederholte individuelle Absage durch das jeweilige Beratungsstellen-Personal.

Die von den Belegschaftsmitgliedern signalisierte (sehr) hohe Aufopferungsbereitschaft für die Sache bzw. für den einzelnen Menschen (interne wie externe „Kunden“) ist grundsätzlich als positives Wesensmerkmal der Organisation einzuordnen. Zugleich macht es das arbeitende Individuum sowie das gesamte Schaffenskollektiv anzunehmender Weise ebenso anfällig für eine Übererfüllung (auch) des (Un-)Möglichen. **Ähnlich wie in tradierten Sozialberufen (Pflege, Altenpflege usw.), ist das Risiko eines individuellen wie kollektiven (organisationalen) Burnouts als erhöht einzustufen.**

### 5.3 Zwischenfazit

Eine konkrete Prognose hinsichtlich des möglichen Ausbrennens der Organisation, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwer stellen, zugleich sind Aus-

sagen wie die folgenden (als Antwort auf die Frage nach der gegenwärtigen Situation) als Warnsignale ernst zu nehmen:

- „Wir zeigen sehr viel Engagement für sehr wenig Geld“
- „Der Kollaps droht“
- „Wir sind der Boxer am Boden – mit dem Fuß des Landes auf der Brust, das ruft ‚gewonnen‘“
- „Wir machen große Sprünge mit leerem Beutel“
- „Auf Kante genäht“

Trotz bereits vollzogener organisatorischer bzw. organisationaler Optimierungsmaßnahmen überholt die allgemeine Aufgaben- und Arbeitsverdichtung alsbald – so nicht bereits geschehen – die in der Organisation vorhandenen Personal- und Zeit-Ressourcen. Neben der Tatsache, dass viele (u.a. projekt-spezifische) Tätigkeiten zusätzlich bzw. außerhalb der Kernarbeitszeit, unentgeltlich und ohne Überstunden-/Freizeitausgleich (d.h. letztlich teil-ehrenamtlich) erledigt werden, findet nicht zuletzt aus Kosten- und Personalverfügbarkeitsgründen keinerlei nennenswerte Personalentwicklung und somit eine lediglich eingeschränkte Organisationsentwicklung statt (vgl. Handlungsfeld Personal).

Die Aufbauorganisation der VZ SH folgt aufgrund ihrer institutionellen Historie und ursprünglich institutionellen Kern-Aufgaben vielfach dem Vorbild einer Linien- bzw. Stab-Linien-Organisation. **Das heißt, dass der projektorientierten Arbeit strukturell keine genuine Projekt-Aufbauorganisation zur Seite steht.** Statt beispielsweise in einer Matrix-Organisation, mit qua Kooperation nach Bedarf zugekauftem Fachpersonal, werden Projekte in einer (dennoch ausgesprochen flexiblen) Linien- bzw. Stab-Linien-Organisation parallel zum Kerngeschäft ‚mitgemacht‘. Dies löst einen dysfunktionalen Teufelskreis aus, u.a. da nicht nur (zu geringe) Projekt-Overhead-Mittel zum Erhalt der Aufbauorganisation als solcher eingesetzt, sondern darüber hinaus Zeit- und Personalressourcen aus der Stamm-Organisation umgeschichtet werden (müssen), um neue Projekte zu suchen, einzuwerben, zu verhandeln, zu entscheiden und (bei Zuschlag) zu verwalten.

Neben den allgemein hohen Projekt-Transaktionskosten, welche den realen Mittelüberhang (ca. 15%) implizit schmälern, steht zugleich real weniger Personalarbeitszeit zur Erledigung des Tages- bzw. Kerngeschäfts zur Verfügung, da die Mitarbeiter/innen in (letztlich unbezahlter) Vorleistung zur Projektakquisition eingesetzt werden müssen. Beispielsweise das Projekt der Schuldnerberatung zeigt, dass ein solcher Projektvorlauf in Summe bis zu anderthalb Jahre umfassen kann.

## 6 Handlungsfeld Personal der VZ-SH

### 6.1 Bestandsaufnahme<sup>48</sup>

In der VZ SH sind numerisch 27,1 Vollzeitstellen-Äquivalente besetzt, die sich auf insgesamt 38 Mitarbeiter/innen, konkret auf 11 Vollzeit- und 27 Teilzeitstellen, verteilen. Darüber hinaus werden Praktikanten beschäftigt, die zunehmend auch für Hilfstätigkeiten eingesetzt werden, statt praktisch-fachliche Organisationserfahrungen zu sammeln. Neue Arbeitsverträge werden lediglich befristet (auf max. 2 Jahre) vergeben und je nach Finanzlage (neue oder auslaufende Projekte) aufgestockt oder wieder reduziert, bzw. auf Basis an-/auslaufender Projekte neu befristet. Aufgrund der Kürzung von (Projekt-)Geldern resultierten ferner bereits mehrere betriebsbedingte Kündigungen. Einzelne Mitarbeiter/innen haben die VZ SH wiederum in Eigeninitiative und aus Gründen mangelnder Berufsperspektive und Arbeitsplatzsicherheit von sich aus verlassen.

#### **Personalsituation<sup>49</sup>:**

- Das Altersgefälle innerhalb der Belegschaft verläuft gegenwärtig von 32 bis 63 Lebensjahren, mit einem Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft von ca. 49 Lebensjahren. Hierbei ist der Anteil derjenigen über 60 mit 15% der Gesamtbelegschaft vergleichsweise unauffällig, zugleich steht ihm jedoch auch nur eine gleichgroße Gruppe solcher unter 40 entgegen. Der größte Teil der Belegschaft (69%) ist zwischen 40 und 59 Jahren alt, wobei das Durchschnittsalter in dieser Gruppe bei ca. 50 Lebensjahren liegt.
- Eine einzelne Stelle ist oft in der Finanzierung zusammengestückelt aus vielen Quellen (institutionelle Förderung, Projektmittel bzw. Pauschalen).
- Nur ca. 7 Stellen wären aufgrund der institutionellen Förderung möglich, alle anderen Stellen (ca. 30) sind aus Projekten finanziert, entweder direkt (Ernährungsprojekt) oder indirekt (zusätzliche Aufstockung, wenn ein Projekt da ist – ohne Projekt aber keine Aufstockung).

#### **Personalkosten-Situation:**

- Betrachtet man die vorgesehenen Ausgaben für 2014, so sieht man, dass 1.849.000,00 Euro für Personalausgaben (= 78%) vorgesehen sind.

<sup>48</sup> 2014\_04\_23\_VZSH\_Auftakt\_Zusammenf\_Überarbeitung\_final

<sup>49</sup> Siehe hierzu unten ausführlich: „Handlungsfeld Personal“

- Die Tatsache, dass für **Reinigungskräfte 6.465,00 EUR**, für die **Weiterbildung des Fachpersonals jedoch nur 750,00 EUR** ausgegeben werden, zeigt, dass man vor allem versucht, „irgendwie über die Runden“ zu kommen. Hierbei ist zugleich zu berücksichtigen, dass z.B. Weiterbildung des Bundesverbands kostenlos ist – daran nehmen auch immer wieder Mitarbeiter/innen zur Qualitätssicherung teil (eher inhaltlich-fachliche Themen, weniger Methoden).

Der gegenwärtige Qualifikationsstand der Belegschaft ist als (noch) hoch bis sehr hoch einzustufen und ist in dieser Ausprägung zugleich zwingend erforderlich. Aufgrund der lediglich 5 Beratungsstellen und rund 38 Mitarbeiter/innen muss insbesondere das Beratungsstellenpersonal fachlich generalistisch und zugleich ausreichend in der Tiefe qualifiziert sein, um so weit wie möglich gleichzeitig die Bedarfsvielfalt als auch die erforderliche Beratungsqualität gewährleisten zu können (→ Generalisten statt Spezialisten / Lotsenfunktion). Nach internen Schätzungen dauert es in diesem Zusammenhang ca. ein Kalenderjahr, bis ein/e neue/r Mitarbeiter/in voll eingearbeitet und einsatzfähig ist.

Die fachlich, methodisch und sozial anspruchsvolle Beratungsarbeit setzt einen entsprechend hohen und sich ständig weiterentwickelnden Qualifikationsstand der Belegschaft voraus. Die Notwendigkeit des dauerhaften (lebenslangen) Lernens wird hierbei durch die sich ad hoc und in immer kürzeren (mitunter Projekt-)Intervallen ändernden Qualifikationsbedürfnisse tendenziell eher zu- als abnehmen. Zugleich erfolgt die Fachberatung in den Beratungsstellen gegenwärtig nahezu vollständig durch freie MitarbeiterInnen. Hieraus resultieren Vor- und Nachteile. Vorteil ist, dass der Einsatz von Honorarkräften bei Rückgang der Nachfrage flexibel zu regulieren ist. Allerdings sind Honorarkräfte schwer zu finden, da der Entlohnungssatz mit 27,00 EUR netto sehr niedrig ausfällt, zugleich die Ansprüche aufgrund der Unabhängigkeit und fachlichen Qualifikation sehr hoch sind. Auch sind bei akut steigender Nachfrage Anpassungen nicht möglich, da die Honorarkräfte hauptberuflich anderweitig tätig sind.

Der Motivationsstand der Belegschaft ist – analog zur starken Identifikation und Wertelenkung im Hinblick auf die Organisationskultur und das eigene Tätigkeitsselbstverständnis – als hoch bis grundsätzlich sehr hoch anzunehmen. Beispielhafte Aussagen aus den Interviews lassen sich in etwa wie folgt zusammenfassen: „Es fühlt sich einfach gut an, auf der richtigen Seite, der Seite der Guten, zu stehen und das Richtige zu tun.“ Sinnbildlich dafür stehen nicht zuletzt auch Selbstaussagen bezüglich der Unmittelbarkeit und emotionalen Wirkung von empfundener Dankbarkeit seitens von Verbraucherinnen und Verbrauchern, denen man persönlich hat helfen können. Wertschätzung als Ent-

lohnung ersetzt – im übertragenen Sinne – hierbei in Teilen die lediglich „am Tarif *orientierte*“ (und als zu niedrig empfundene) geldliche Entlohnung.

## 6.2 Analyse

Der größte unternehmerische Wert der VZ SH ist ihr Personalbestand und die darin kumulierte Beratungskompetenz. Die gegenwärtige und künftige Personalplanung ist zugleich grundsätzlich durch eine wachsende Ungewissheit bzw. zeitliche Begrenzung bezüglich der Geldeinnahmen erschwert. Beispielsweise kurzfristige Beratungsthemen und/oder zeitlich eng begrenzte Projekte führen insbesondere für neu in die Organisation kommende Mitarbeiter/innen potenziell zu dem Phänomen, dass ihr Beratungsauftrag bereits wieder ausgelaufen ist, ehe sie vollwertig in die Beratungstätigkeit als solche eingearbeitet sind.

**Personalplanerische Handlungseinschränkung:** Darüber hinaus beinhaltet die gegenwärtig wesentlich durch indirekte Projektfinanzierung (d.h. mittels projektbezogener Personal-/Sachkostenpauschalen) beeinflusste Personalplanung, dass mitunter Belegschaftsmitgliedern vorbehaltlich zu kündigen ist, um sie dann mit zeitlichem Verzug (bei Erteilung des Projektzuschlags) wieder neu einzustellen.

**Beispiel:** In einem Fall beinhaltet dies für das betroffene Belegschaftsmitglied, dass ihm gegenüber zum letzten Quartal eine projektbedingte Kündigung ausgesprochen wird, der im folgenden Jahresquartal die neuerliche Anstellung folgt. – Dies drängt nicht nur die Organisation, sondern insbesondere auch engagierte Belegschaftsmitglieder an den Rand der organisatorischen, existenziellen, ethischen und arbeitsrechtlichen Entscheidungsvertretbarkeit – von der Negativ-Werbung für die VZ SH als Arbeitgeber/in ganz zu schweigen.

Die Personalausstattung der VZ SH ist überwiegend teilzeitkraftorientiert. Bei Teilzeit-Kräften lässt sich jedoch u.a. keine systematische Altersvorsorge organisieren. Hierin liegt einerseits ein latenter Werte-Widerspruch gegenüber dem übergeordneten Anspruch der Politik an die Gesellschaft (siehe Wahlversprechen), andererseits drängt der zugrundeliegende Personalfinanzierungs- und somit Planungsengpass die Geschäftsführung der VZ SH zunehmend in nicht wertekonforme Alltagsentscheidungsszenarien, die überdies den nach außen kommunizierten und vertretenen Werten der Organisation diametral entgegen stehen.

In Perspektive ist davon auszugehen, dass der demografische Wandel am Arbeitsmarkt auch für die VZ SH ein zunehmend relevantes Engpass-Thema wird, u.a. im Hinblick auf die Rekrutierung neuen (z.B. bei Projekten) und Bindung bestehenden Personals. Etwa auch ein effizienzgetrieben vermehrter Einsatz



von Praktikanten zur schwerpunktmäßigen Erledigung interner Hilfsarbeiten mag diesbezüglich einerseits ein kurzfristig probates Mittel zur kostengünstigen Bewältigung von einfachen (Büro-)Tätigkeitsüberhängen sein. Hierbei ist auf längere Sicht jedoch zugleich der doppelte Preis zu bedenken, den die Organisation dafür zahlt: Zum Einen widerspricht der Usus in Gänze dem der Organisation inhärenten Wertekonsens (→ Glaubwürdigkeitsdefizit), zum Anderen positioniert sich die Organisation damit mittelfristig als alles andere denn als attraktive Arbeitgeberin (→ Negativwerbung), d.h. reduziert damit ihre mittelfristigen Chancen auf qualifiziertes Personal am Arbeitsanbietermarkt.

### 6.3 Zwischenfazit

Die Personalsituation ist angesichts der an die VZ SH gestellten Aufgaben un-  
zweideutig als kritisch bis existenzbedrohlich zu bewerten. Zugleich gilt, dass  
aus einer Organisation auf Dauer nur nach außen treten kann, was in ihr auch  
vorhanden ist. Dies gilt gleichermaßen für das Organisationsimage wie für das  
„im Markt“ erlebbare Leistungsniveau. Bereits jetzt bedeutet die temporäre Ab-  
senz (aufgrund von Urlaub, Krankheit, Außeneinsatz) z.B. eines einzelnen  
Fachreferenten, dass mitunter ein vollständiges Fachthema bzw. eine spezifi-  
sche Beratungsexpertise für den jeweiligen Leistungsbereich nicht mehr vor-  
handen ist.

**Szenario:** Würde ein mit spezifischer Zusatzexpertise ausgestattetes Beleg-  
schaftsmitglied kurzfristig aus persönlichen Gründen die VZ SH verlassen, ver-  
löre die Organisation faktisch umgehend und auf unbestimmte Zeit einen voll-  
ständigen Teil ihrer Organisationsexpertise (Know-how-Abfluss) sowie ihres  
Leistungsangebots.

Da es trotz generalistischer Qualifikationsausrichtung personell keinerlei funkti-  
onale Vertretungsregelung oder personell realisierbare Vertretungsmöglichkeit  
gibt, wirkt sich die Absenz eines einzelnen Belegschaftsmitglieds somit umge-  
hend (negativ) auf das qualitative Gesamtleistungsangebot der VZ SH aus. Aus  
Unternehmens- und Personalsteuerungssicht ergibt sich hieraus – neben leis-  
tungsqualitativ äußerst erfolgskritisch, weil endverbrauchernah, einzustufenden  
Risiken – eine überdies unvorteilhaft hohe Abhängigkeit der Führung von ein-  
zelnen Belegschaftsmitgliedern. Statt die Organisation vollumfänglich unter-  
nehmerisch und ebenso mit intern stabilem (Macht-)Mandat führen zu können,  
ist die Geschäftsführung letztlich im hohen Maß vom ‚good will‘ ihrer Geführten  
abhängig.

**Belegschaftsmotivation:** Da sich der extrinsische Anteil der Belegschaftsmoti-  
vation zu einem nicht unerheblichen Teil aus den positiven, unmittelbaren bzw.  
direkten Rückmeldungen beratener Verbraucher/innen ableitet, ist davon aus-

zugehen, dass mit einem Abbau persönlicher Beratungsstunden ebenso die Motivation vieler Berater/innen sinken wird. Zugleich lässt sich argumentieren, dass die Belegschaft insgesamt über hohe intrinsische Motivationsanteile verfügt, die sich u.a. aus einem individuell hohen fürsorglich-unterstützendem Verhaltensanteil sowie einem stark wertorientierten und wertegelenkten Naturell (Identifikation mit der Aufgabe und ‚der Sache‘ als solcher) speisen. Verhaltenspsychologisch ist hierbei zu berücksichtigen, dass ein solches Naturell mit einer erhöhten Dankbarkeitserwartung an die Umwelt (z.B. Verbraucher/innen, politische Akteure, Kolleginnen, Kollegen, Kooperationspartner, Vorgesetzte usw.) einhergeht. Wird diese emotionale Wertschätzungserwartung nicht mehr oder nur noch unzureichend erfüllt, z.B. weil der Anteil erforderlichen Einsatzes an persönlicher Zeit (z.B. unausgeglichene Überstunden), Energie (z.B. administrative Zusatzarbeiten) sowie privaten Sachmitteln (z.B. privates Fahrzeug, Fahrtkosten, eigene EDV usw.) weiter ansteigt, wird sich die gegenwärtige Motivation eher kurz- als mittelfristig ins Gegenteil verkehren (Demotivation → Dienst nach Vorschrift → Ausfall).

Hinsichtlich der mittelfristig notwendigen **Rekrutierung neuen Personals** ergeben sich aus der gegenwärtigen Situation des weiteren mehrere zusätzliche Herausforderungen:

- Die Interessengruppe, bezüglich einer VZ-Beratertätigkeit, ist zahlenmäßig grundsätzlich vergleichsweise klein. Unter anderem aufgrund der hohen Anforderungen setzen die Stellen eine gleichsam hohe Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie ein kompatibles Wertedenken bzw. eine organisationsadäquate Grundhaltung/Einstellung (Identifikation) voraus.
- Die Anzahl zur Auswahl stehender Kandidaten bzw. Kandidatinnen wird grundsätzlich *immer* erheblich kleiner sein, als beispielsweise in anderen (z.B. gewinnorientiert ausgerichteten) Beratungsorganisationen. Neben dem komplexen Anforderungs- bzw. benötigten Kompetenz-Profil, ist die Tätigkeit in der VZ SH aufgrund der begrenzten Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten wahlweise nur für Berufseinsteiger/innen als Einstiegs- oder Zwischenstation oder für erfahrene Querein- oder Berufsumsteiger/innen interessant. Beide Gruppen verbindet, dass sie eine nominell lediglich begrenzte Gesamtarbeitszeit (Karriere-Zeit) in der VZ SH haben (können).
- Die VZ SH nimmt gegenwärtig, bezogen auf ihre wirtschaftliche Attraktivität als Arbeitgeberin (niedrige Bezahlung, hoher Arbeitseinsatz, lange Anlernzeit usw.) eher ab als zu.

- Die Größe der Interessentengruppe, bezüglich einer VZ-Beratertätigkeit, schrumpft absolut aufgrund des demographischen Wandels.

Zusammengefasst lässt sich die gegenwärtige **Personal- und Personal-Zukunftsplanung** der VZ SH als lediglich eingeschränkt bis annähernd unmöglich einstufen. Da am Personal zugleich 100% des Unternehmens-Know-hows und Leistungsvermögens hängen und hiervon ein nicht unerheblicher Anteil binnen der nächsten 2 – 10 Jahre ‚in Ruhestand‘ geht, sind die Folgen für das Leistungsangebot und organisationale Gefüge als kurz- bis mittelfristig hochkritisch anzunehmen.

## 7 Zusammenfassung, Handlungsszenarien und Empfehlungen

Die durch die Verbraucherzentralen in Deutschland geleistete Beratungsarbeit und ihr Erfolg lassen sich generell sowohl qualitativ als auch quantitativ messen bzw. abbilden. So errechnet eine Studie für NRW, Rheinland-Pfalz und das Saarland die für einzelne Kernberatungsbereiche exemplarischen Kosten-Nutzen- und Multiplikatoren-Effekte.<sup>50</sup>

**Kosten-Nutzen-Relation\*1**

$$\text{Nutzen pro Euro I} = \frac{\text{Streitwert} * \text{Erfolgswahrscheinlichkeit}}{\text{Vollkosten der VZ}}$$

**Multiplikatoreffekt staatlicher Gelder\*2**

$$\text{Nutzen pro Euro II} = \frac{\text{Streitwert} * \text{Erfolgswahrscheinlichkeit}}{\text{Vollkosten der VZ} - \text{Gebühren Verbraucher}}$$

\*1 Nutzen pro Euro I wird in dieser Studie verstanden als der relativierte Streitwert im Verhältnis zu den Kosten der Verbraucherzentrale für die allgemeine Rechtsberatung.

\*2 Nutzen pro Euro II wird in dieser Studie verstanden als der relativierte Streitwert im Verhältnis zu den Kosten der Verbraucherzentrale unter Berücksichtigung der von den Verbrauchern bezahlten Gebühren.

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass die Verbraucherberatung „ein Vielfaches an Nutzen im Verhältnis zum notwendigen Aufwand an Kosten und staatlicher Subventionen“ stiftet. Demnach ist beispielsweise ein in die allgemeine Rechtsberatung investierter Euro zwischen 7,04 und 8,66 EUR (unbereinigter Kosten-Nutzen-Effekt) bzw. 14,51 und 17,85 EUR (bereinigter Multiplikator-Effekt, d.h. abzüglich der durch die Verbraucher entrichteten Beratungsgebühren) wert.<sup>51</sup>

So vorsichtig man bei der Verallgemeinerung solcher Erkenntnisse sein muss (der Studie liegt lediglich eine Stichprobe von 58 Beratungen zugrunde) – die Arbeit der Verbraucherzentralen impliziert einen anzunehmenden Mehrfachnutzen, eben nicht nur für die Verbraucher/innen im Land. Aufgrund des vergleichsweise hohen Anteils durch die VZ SH eingeworbener Projekte (z.B. Energieberatung/BMWi) fließen zusätzlich Bundesfördermittel ins Land und

<sup>50</sup> „2014\_05\_13\_VZ-SH\_Schmengler, Präsentation Nutzen der Verbraucherberatung\_final, 2013-02-06

verbleiben dort, d.h. sie stehen dem landesinternen Wirtschaftskreislauf zur Verfügung.

### Beispiel: Nutzen der Energieberatung

Von der Arbeit der VZ SH und deren Folgewirkung profitieren unterschiedliche (indirekt ebenso die politischen) Akteure, wie exemplarisch eine Studie des Verbraucherzentralen-Bundesverbands (VZBV) für den Bereich der Energieberatung (hier im Referenzjahr 2004) errechnete:<sup>52</sup>

	eingesparte Endenergie GWh	verminderte CO <sub>2</sub> - Emissionen Tonnen	angestoßene Investitionen Mio. Euro
Eigentümer			
min*	984	281.000	39,5
max.	1.968	560.700	77,9
Mieter	22	6.100	0,5
Stromsparen (Eigentümer und Mieter)	20	12.900	0,4
Summe			
min*	1.026	300.100	40,4
max.	2.010	579.700	78,8
<b>Kennwerte</b>	<b>Euro / kWh</b>	<b>Euro / Tonne CO<sub>2</sub></b>	<b>Euro / Euro</b>
Eingesetzte Projektkosten			
min*	0,002	5,9	
max.	0,003	11,6	
Angestoßene Investitio- nen pro Projektkosten			
min*			11,6
max.			22,7

a: Die in dieser Tabelle angegebenen Minimal und Maximal-Werte beziehen sich nicht auf das Gesamtprojekt, sondern stellen die Spannweite der zurechenbaren Einsparungen des Ausschnitts der evaluierten Themenbereiche dar.

Intern durch die VZ SH hochgerechnet, beliefen sich die 2013 durch rund 4.200 Beratungen insgesamt **ausgelösten Investitionen auf ca. 2.814,00 – 5.754,00 TEUR** (Inflationsrate seit 2005 nicht berücksichtigt), die wiederum Steuereinnahmen und CO<sub>2</sub>-Einsparungen (positiver Umwelteffekt) zur Folge haben.

Jedoch verbleibt mitunter lediglich ein geringer Teil der aus Projekten zufließenden Fördergelder bei der Institution VZ SH selbst, um damit zu wirtschaften:

<sup>51</sup> 2014\_05\_13\_VZ-SH\_Schmengler, Präsentation Nutzen der Verbraucherberatung\_final, 2013-02-06

<sup>52</sup> 2014\_06\_11\_VZ-SH\_Evaluation\_2005\_Endbericht

<b>Gesamtprojektvolumen Energieberatung 2013</b>	<b>430.074,89 EUR</b>
<b>Direkt an Rechnungssteller ausbezahlte Mittel</b> (Honorarberater-Kosten, Honorarberater-Reisekosten, stationäre Energieberatung, lokales Projektmarketing, Sachkosten usw.)	<b>-356.191,40 EUR</b>
<b>Verbleib Personal-/Sachkostenpauschale VZ SH</b>	<b>73.883,49 EUR</b>

Die bei der VZ SH verbleibende Personal-/Sachkostenpauschale (ca. 17%) soll zugleich die (dauerhafte) Bereitstellung der für die Projektarbeit nötigen Infrastruktur sicherstellen. Sach- und Personalkostenanteile aus Projekten kofinanzieren auf diese Weise letztlich anteilig die Institution als solche, denn zumindest nach dem gegenwärtigem Organisationsmodell gäbe es ohne die Institution VZ SH wiederum keine mit ihr assoziierbaren Projekte.

## 7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus der Ist-Analyse ist der Schluss zu ziehen, dass eine interventionslose Fortschreibung des jetzigen Zustands die VZ SH mittelfristig ihre Existenz kosten wird. Hierbei macht weniger die zunehmende Projektarbeit eine massive Gefährdung aus, sondern vielmehr der schleichende, geduldete Prozess, die institutionell real abnehmende Finanzierung durch Projektmittel aufzufangen. Projekte als solche sind grundsätzlich eher als Potenzial und nicht als Gefährdung für die VZ SH einzustufen – sie sind jedoch unter jetzigen Bedingungen ungeeignet, die institutionelle Finanzierung zu ersetzen.

Eine Ursache ist, dass sich die Kombination aus satzungsabhängiger Organisationsausrichtung, institutionell ausgerichteter Infrastruktur und eng budgetierter Projektarbeit am Ende einer kameralistischen Handlungstradition fügen muss. Anders als beispielsweise in einer mitgliederfinanzierten oder gewinnorientierten Beratungsorganisation lässt dies der VZ SH momentan vor dem Hintergrund des Existenzerhalts lediglich zwei – wenig erfolgversprechende – Handlungsoptionen:

- a) Wir müssen das Geld bis zum Datum X ausgeben, damit wir das Budget in Zukunft nicht verlieren (= Aktionismus).
- b) Wir können nur bis zum Datum X planen und arbeiten, denn für die Zeit danach fehlt eine gesicherte Anschlussfinanzierung (= Fremdsteuerung).

Um eine Verbesserung der von einer internen Handlungsblockade gekennzeichneten gegenwärtigen Situation zu erreichen, bedarf es zwingend eines gemeinsamen Auftragsverständnisses zwischen politischer Entscheider-Ebene, zuständigem Ministerium bzw. zuständigen Ministerien und der Verbraucherzentrale. Ein solches gemeinsames und konkret formuliertes (d.h. messbares) Ziel-/Auftragsverständnis (= Zielvereinbarung) liegt streng genommen weder

der VZ SH vor, noch kann ein solches auf Anfrage von R&P seitens des MWAVT, der Landesregierung oder der verbraucherpolitischen Vertreter/innen (Regierung *und* Opposition) vorgelegt werden. Basis der Zielarbeit sind momentan nur die VZ-Satzung, der Wirtschaftsplan sowie die jeweils jährliche Aufgaben- und Aktivitätsplanung.

Aus den bisherigen Erkenntnissen lassen sich zehn zentrale Thesen ableiten, welche die derzeitige Situation der VZ SH kompakt beschreiben und die Grundlage für die darauffolgenden Empfehlungen (s. Kapitel 7.3) darstellen:

Schleswig-Holstein  
Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit, Verkehr und  
Tourismus

verbraucherzentrale

Schleswig-Holstein

Rosenberger&Partner

Berater für Organisationsentwicklung

Der Blick auf das Wesentliche darf nicht durch zu viele Dokumente verstellt werden – das hemmt Erfolg und Motivation

### Zentrale Thesen (1/2)

ZENTRALE THESEN

1

Der Auftrag der VZ SH ist „schwammig“ und wird von VZ SH und Politik je nach Interessenslage unterschiedlich interpretiert.

2

Der Finanzierungsmix (institutionelle Förderung, Projekte, Eigeneinnahmen) ist behutsam zu ändern, damit eine Steigerung der Einnahmen und mehr Planungssicherheit möglich werden.

3

Die Ansprüche und Werte der Politik (z.B. starker Verbraucherschutz als Ausfluss der sozialen Marktwirtschaft, fairer Umgang mit Mitarbeitern der VZ SH im Einklang mit Parteiprogrammen, Niederschwelligkeit) sollten nicht konterkariert werden.

4

Projekte sind und bleiben wesentlicher Bestandteil des VZSH-Tagesgeschäfts. Zugleich sind sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht geeignet, institutionelle bzw. infrastrukturelle Kostendefizite auszugleichen.

5

Neue Kooperationen und Netzwerke (z.B. mit „Mitbewerbern“ und ähnlichen Organisationen) werden derzeit noch nicht in anzunehmender Vollständigkeit und systematischer Regelmäßigkeit geprüft und genutzt.

**Abbildung 7.1:** Zentrale Thesen (1/2)

SH Schleswig-Holstein  
Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit, Verkehr und  
Technologie

verbraucherzentrale  
Schleswig-Holstein

Rosenberger&Partner  
Berater für Organisationsentwicklung

**Der Blick auf das Wesentliche darf nicht durch zu viele Dokumente verstellt werden – das hemmt Erfolg und Motivation**

**Zentrale Thesen (2/2)**

**ZENTRALE THESEN**

6 Die Stärken der VZ SH (z.B. inhaltliche Schwerpunkte, Qualität, hohes Commitment der Mitarbeiter) sollten in der Strategieumsetzung besonders genutzt werden.  
Motto: Stärken stärken.

7 Es braucht eine Übergangszeit, um ein neues System zu finden und dieses zu „leben“.

8 Die VZ SH kann – wenn der Veränderungsprozess gelingt – Vorreiter für andere VZen in Deutschland und für den Verbraucherschutz insgesamt ein „Leuchtturm“ werden.

9 Neue (finanzielle) Anreizsysteme bei Erreichung der Ziele (z.B. mehr Projektmittel bei erfolgreichem Strategieprozess) erscheinen denkbar.

10 Am Ende wollen die wesentlichen Akteure (Politik, Verwaltung, VZ SH) das Gleiche: Ruhe, Handlungsfähigkeit und Planungssicherheit.

Abbildung 7.2: Zentrale Thesen (2/2)

## 7.2 Handlungsszenarien

Analog zur Spieltheorie beschreibt die Organisationsstrategie ein Szenario bzw. einen „Spielplan, nach dem ein Spieler seine Auswahlmöglichkeiten für jeden Spielzug bestimmt.“<sup>53</sup> Vor diesem Hintergrund ist es Teilaufgabe strategischer Organisations- und Organisationsentwicklungsarbeit, in alternativen Zukunftsszenarien zu denken und diese anschließend mit der Ist-Situation abzugleichen.

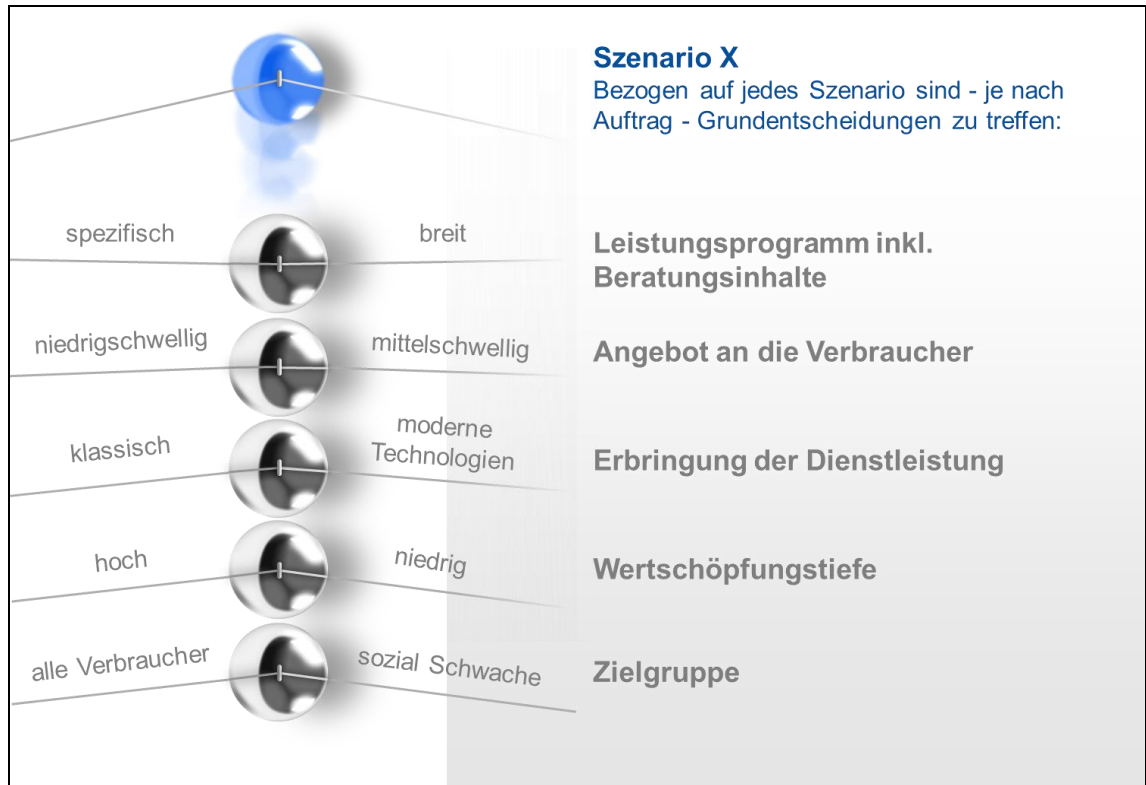
Die VZ SH kann sich bezüglich ihrer Finanzierung neu aufstellen, doch dies sollte systematisch und konsequent geschehen, d.h. in dem Bewusstsein aller Entscheidungsbeteiligten, dass mit jeder Neuaufstellung gleichermaßen Chancen wie auch Risiken einhergehen. Daher sollte jede in der Folge und auf Basis eines der Denkmodelle getroffene Veränderungsentscheidung kritisch geprüft und abgewogen sowie auf fester Basis eines neu und eindeutig definierten bzw. wieder bekräftigten Auftrags seitens der Politik geschehen.

Im Anhang (s. Anhang II) unterscheiden wir zwischen fünf möglichen Szenarien in Bezug auf die Finanzierungsarten und deren potenzielle qualitative/inhaltliche

<sup>53</sup> Ebd.



Implikationen bzw. Folgewirkungen. Für diese und mögliche weitere Organisationsszenarien gilt es zu berücksichtigen, dass jedes Szenario eine sicherlich zugespitzte Denkhilfe auf dem Weg zum Optimum ist. Mischformen sind möglich. Für ein künftiges Finanzierungsmodell ist zugleich zu bedenken, dass es weitere Entscheidungspunkte gibt bzw. geben kann, die für die künftig relevante Organisation mit einzubeziehen sind. Im Einzelnen sind dies (s. Abb. unten):



**Abbildung 7.3:** Inhaltliche Aspekte der Organisationsszenarien der VZ SH

Neben diesen inhaltlichen Entscheidungen, die auch auf den Finanzierungsmix Einfluss haben, lassen sich die Szenarien nach folgenden formalen Kriterien beschreiben und bewerten (s. Abb. unten):

Verwendete Kriterien	Optionale Kriterien
1. Größter Vorteil	8. Nebenwirkungen / -folgen
2. Chancen	9. Erfolgsfaktoren
3. Risiken	10. Aufgaben – Finanzierung – Strukturen
4. Auswirkung auf Organisation	11. Nutzen
5. Auswirkung auf Leistungsoutput / Markt / Kunden	12. Wachstumspotenziale
6. Anbieterunabhängigkeit	13. Tragweite der Änderung von Satzung & Selbstverständnis
7. Aufwand	14. Imageeffekt / Strahlkraft

**Abbildung 7.4:** Formale Kriterien für die Organisationszenarien

Um einen kompakten Überblick zu vermitteln, werden im Anhang (s. Anhang III) fünf ausgewählte Organisationsszenarien beschrieben.

In Anbetracht der beschriebenen Ausgangslage ist eine minimal den laufenden Kostensteigerungen angepasste institutionelle Förderung bis auf weiteres annähernd alternativlos. Mögliche Alternativ-Szenarien sind hierbei grundsätzlich auf Realisierbarkeit zu prüfen, denn ggf. setzen sie eine Satzungsänderung sowie ggf. strukturell umfassende Organisationsanpassungen voraus. Sie implizieren somit in letzter Konsequenz die Aufgabe der dem gegenwärtigen Handlungsselbstverständnis zugrundeliegenden Postulate der VZ SH.

Inwiefern es seitens der entscheidungsbeteiligten Akteure (Regierung, Ministerium, VZ-Führung) als zulässig angesehen wird, mittel- oder langfristig eine solche Konsequenz in Betracht zu ziehen, hängt maßgeblich von der Beantwortung der Frage ab:

**„In welchem Umfang und in welcher Qualität ist ein institutionell bereitgehaltener, anbieterparteiunabhängiger, niedrighschwelliger und persönlich zugänglicher Verbraucherschutz in Form von Information, Beratung, Bildung und Interessenvertretung unsererseits erforderlich bzw. erwünscht?“**

Zugleich fördern u.a. die Ergebnisse der Szenario-Arbeiten im Rahmen des gemeinsamen Strategie-Workshops die Erkenntnis zutage, dass es wichtig ist, auch den potenziellen Nutzen innerhalb bislang undenkbarer organisationaler Rahmenbedingungen kritisch zu prüfen. Insofern ist es eine Teilerkenntnis, dass eine Entkopplung der Verbraucherschutz- bzw. Beratungsarbeit von institutioneller Förderung zwar (zumindest in Teilen) die Aufgabe der gegenwärtigen Grundpostulate zur Folge hätte, sie die Organisation jedoch zugleich davon befreien würde, in hohem Maße von hoheitlichen bzw. öffentlichen Gremien und Zuwendungen abhängig zu bleiben.

### 7.3 Empfehlungen

Kurzfristig wirksame Entscheidungen zum unmittelbaren Existenzerthalt sowie mittel- bis langfristige Entscheidungen zur organisationalen bzw. strukturellen Entwicklung der VZ SH hängen von der gemeinsamen Beantwortung mehrerer zusammenhängender Leitfragen-Bündel durch die Akteure ab. Diese sind in der Folge nach Verfahrensvorgabe bzw. (besser, weil verbindlicher!) nach gemeinsam vereinbarten Bearbeitungsmodalitäten und Ergebniskriterien von den Akteuren zu ergänzen, zu bearbeiten und schlussendlich zu beantworten.

Hierzu empfiehlt sich aus gutachterlicher Sicht ein sich dem Gutachten unmittelbar anschließender Organisationsentwicklungsprozess zur Maßnahmenkonkretisierung und final verbindlichen Entscheidungsableitung. Auf Basis getroffener Entscheidungen der Letztverantwortlichen (Lösungsvorgabe bzw. Zielvereinbarung) und Beteiligung der Betroffenen, schließt sich ein Umsetzungsprozess nach Maßgabe der vorgegebenen bzw. vereinbarten Lösungsschritte an, der idealtypisch von der VZ SH in Eigenregie selbstständig durchgeführt wird.

#### Politische Entscheider/innen und MWAVT:

- Welche Infrastruktur zur Erbringung welcher Kernleistungen und welchen diesbezüglichen Qualitätsstandard (minimal/maximal) wünschen wir uns dauerhaft zu bewahren bzw. zu entwickeln? Welche davon müssen den Verbraucherinnen und Verbrauchern zwingend entgeltfrei oder zu einem möglichst niedrigen Gebührensatz bereitgestellt werden?
- Welche Finanzierungsalternativen können wir mit unseren jeweiligen politischen Werthaltungen und sachbezogenen Zielen vereinbaren bzw. diskutieren bzw. beeinflussen (z.B. liegt die Verwendung von Kartellstrafzahlungen nicht im Entscheidungsbereich des Landes)?
- Welche alternativen Finanzierungsquellen lassen sich nutzen, ohne die bestehenden Grundpostulate en bloc in Frage zu stellen (z.B. „Verbrau-

cher-Cent“, themenkompatible oder beratungs- bzw. rechtsgebietsnahe Bußgeld-Einnahmen-Verwendung, einkommensgestaffelte Gebührengestaltung oder ggf. Einführung eines VZ-Sonderpassus zur Übertragung der Haushaltsmittel von einem Jahr ins andere, um für mehr Planungssicherheit sowie die Vermeidung von Pro-Forma-Kündigungen zu sorgen, o.ä.)?

### VZ SH:

- Was sind – bezogen auf das Land Schleswig-Holstein – tatsächlich forderbare (ggf. einkommensgestaffelte) Gebühren-Höchstbeträge, die durch die Verbraucher/innen aufgebracht werden könnten?
- Welche (bisher unentgeltlichen) Zusatzaufgaben (z.B. kleine Ad-hoc-Anfragen politischer Parteien) können künftig entweder a) wohlbegründet (d.h. nach festem/standardisierten Kriterienkatalog bzw. Entscheidungsmatrix) abgelehnt oder b) lediglich mit einer Beratungsgebührenforderung bearbeitet werden?

Erläuterung: Dies bezieht sich v.a. auf Aktivitäten zur Interessenvertretung, die als Dienstleistung für Verbraucher/innen bzw. im Rahmen der Daseinsvorsorge für die Politik erbracht werden. Über die Erbringung bzw. Nicht-Erbringung solcher Leistungen wird gegenwärtig im Einzelfall entschieden, d.h. je nach Anfrager, Personalkapazität, Know-how, Anlass, Nutzen, Kosten usw. Die Frage bleibt: Wem sollen/können für welche Zusatztätigkeiten welche Kosten in Rechnung gestellt werden bzw. inwiefern würde sich die VZ eben genau damit ggf. selbst gefährden?

- Selbstverständnis: Was ist das für eine messbar verbraucherorientierte Beratungsarbeit erforderliche Unabhängigkeitsverständnis der Organisation und welches der minimale sicherzustellende Unabhängigkeitsgrad?
- Welches sind werte- und satzungskompatible Finanzierungsquellen, die ausbaufähig sind (z.B. Ausbau privater Kleinspenden, gezielte Bewerbung auf ausgelobte Stiftungsgelder, Ausbau kommunaler Zuwendungen usw.)?
- Welche Potenziale (nicht nur Risiken) bietet die zusätzliche Nutzung neuer Vermittlungskanäle (Beratungsbus, Erweiterung Internet-Direkt- bzw. Musterlösungen, E-Mail-Beratung usw.) für die Beratungsarbeit und ggf. auch deren größere Flächenabdeckung?

**Tiefenprüfung des bestehenden Angebots:** Bei der Ableitung von Erkenntnissen sollte es allen Akteuren zustehen, die bestehenden Dienstleistungsan-

gebote nach den vier Kernkriterien Eliminierung, Reduktion, Steigerung und Kreation/Neuentwicklung (selbst-)kritisch zu hinterfragen. Im Ergebnis sollten zuverlässige Daten zu den Faktoren Marktdurchdringung, Produkt- und Marktentwicklung sowie hinsichtlich vorhandener Diversifikationsmöglichkeiten stehen, sowie die Antwort auf die zweigeteilte Frage: Gibt es unentdeckte Märkte bzw. Märkte, auf denen wir zwar tätig sind, die uns bislang jedoch noch nicht (angemessen) wahrnehmen?

Vorbehaltlich der Verfügbarkeit bzw. der künftigen Bereitstellung von Mitteln für eine (momentan nicht realisierbare) VZ-interne, eigenständige, strategische Organisationsarbeit, ist die Institution darüber hinaus selbst gefordert, künftig fokussierter, prominenter und beständiger an ihrer eigenen Positionierung zu arbeiten. Aussichtsreiche Aufgaben- und Potenzialfelder sind z.B.:

### **Akquisition, Projektauswahl und Projektbearbeitung:**

- Aktives (unaufgefordertes) Bewerben und Positionieren als künftiger Träger auch anderer (u.a. institutioneller) bzw. künftig vakant werdender, verbrauchernaher Themen- und Beratungsfelder (angesichts der Trendthemen lebenslanges Lernen, Beschäftigungsfähigkeit, altersgerechtes Lernen, Generationengerechtigkeit, Weiterbildungsberatung). Basis für die eigene Argumentation können beispielsweise auch mit der Verbraucherarbeit assoziierten Themenbereiche sein, die andere Ministerien, wie u.a. der Landesrechnungshof (LRH), benennen oder verwalten, für die die VZ SH jedoch die eigentliche Kernkompetenz bereithält und die VZ-intern bereits in Eigeninitiative recherchiert vorliegen (Lebensmittelsicherheit, Patientenverfügung usw.).<sup>54</sup>
- Fokussierung auf die Akquisition länger (mindestens 3 – 5 Jahre) laufender, umfangreicherer und idealtypisch einzel- bzw. direktbudgetierter (Groß-)Projekte (z.B. auch Stiftungs- und Forschungsprojekte) und konsequenter Verzicht auf ausgeprägte Klein- und Kurzzeit-Projekte.
- Technisch-administrative Bündelung (noch) laufender Projekte mittels Einführung eines technisch gestützten internen Projektmanagement-Standards (z.B. Multi-Projekt-Management-Software).
- Kritische Prüfung (ggf. Anpassung) der Kompatibilität der gegenwärtigen Aufbauorganisation in Richtung effektiver und effizienter Projektbearbeitung im Tagesgeschäft.

---

<sup>54</sup> <http://landesrechnungshof-sh.de/file/bemerkungen2014.pdf>

- Zu-Akquisition lediglich solcher Klein-/Ad-hoc-Projekte, die kompatibel mit dem einheitlichen internen Projektmanagement-Standard sind (nicht umgekehrt).
- Prüfung der gezielten Einbindung von themen- und werteauffinen ehrenamtlichen Mitarbeitern (Zeitspendern) sowie (z.B. studentischen) Non-Profit-Forschungsgruppen (Hochschulen, Institute usw.) bei der Entwicklung und Projektierung *interner* Positionierungsmaßnahmen (z.B. Marktforschung, Kundenzufriedenheit, Medienverbreitung/Ausschnittservice, Fokusgruppen-Dialog, Nutzer-/Nichtnutzer- und Experten-Interviews usw.).

### **Verbindliche Leistungsvereinbarung und Service-Standards:**

- Schaffung einer klaren (schriftlichen, ggf. jährlich nivellierten) Leistungs- und Auftragsvereinbarung mit dem MWAVT bzw. politischen Gremien und Entscheidern nach dem Vorbild einer konkreten „Service-Level-Vereinbarung“ zur verbindlichen Positionierung (inkl. Zusatzaufgaben-Ausschluss-Katalog) gegenüber Ad-hoc- bzw. Zuruf-Arbeiten von außen.
- Fortschreibung und weitere Professionalisierung der internen Leistungsevaluation, z.B. anhand vorhandener Selbstevaluationsinstrumente (vergleiche Strategieprozess/Gutachten 2001 – 2002) – inklusive regelmäßiger Ergebniskommunikation an das MWAVT.
- Einführung von qualitätssichernden bzw. QM-spezifischen Instrumenten, v.a. Leistungs-, Prozess-, Aufgaben-/Funktionsbeschreibungen sowie einheitlichen (schriftliche) Arbeitsanweisungen für sämtliche Standard-Beratungsleistungen.

Hinweis: Diesbezüglich gibt es bereits standardisierte Beratungsstandpunkte im Intranet der VZn, erarbeitet von Netzwerkgruppen, d.h. Spezialisten aus den VZn. Vorhandene Stellenbeschreibungen (inkl. Aufgaben und Funktionen) befinden sich aktuell in der internen Überarbeitung/Prüfung. Darüber hinaus werden Honorarkräfte und Mitarbeiter/innen laufend über neue Rechtssprechungen informiert.

### **Fortschreibung und Intensivierung der eigenen Image-Arbeit:**

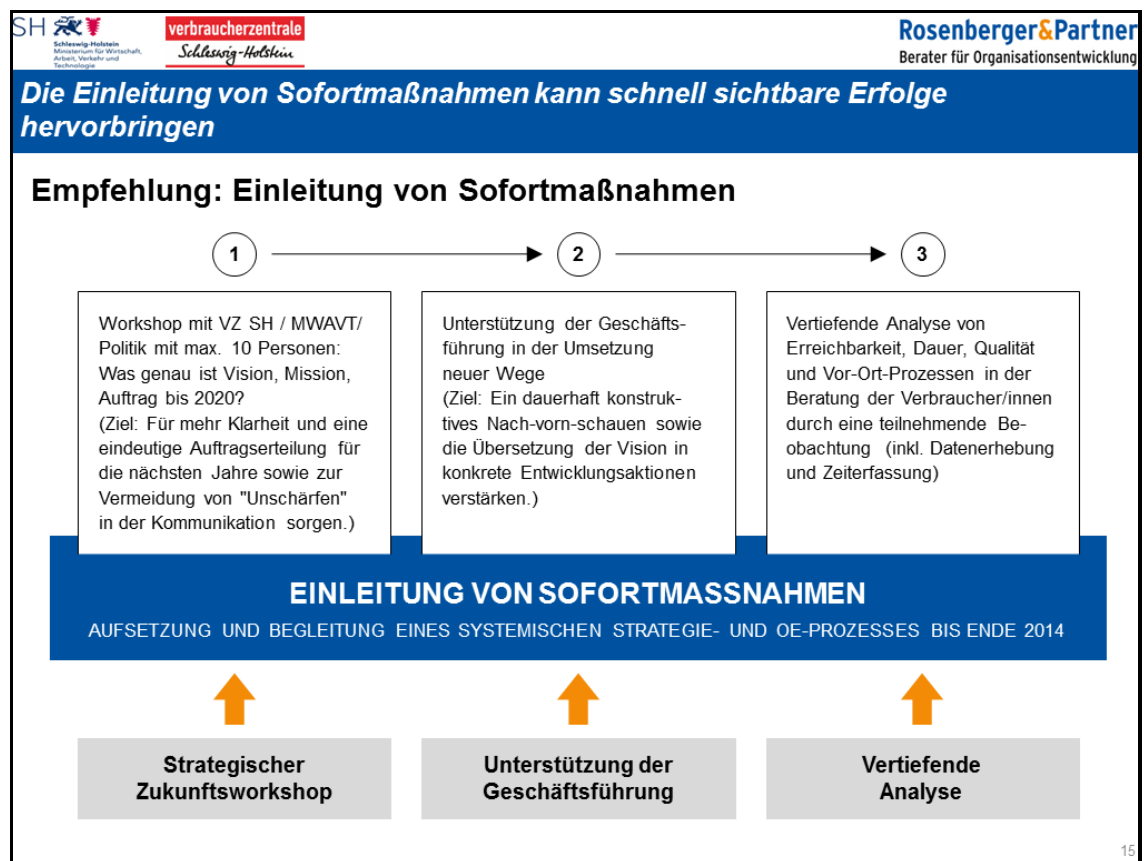
- kundenorientierte *strategische* Image-Arbeit in Richtung Verbraucher/innen *und* politische Entscheider-Gremien, u.a. Resonanz-Prüfung im Markt mittels wiederkehrender und systematischer Verbraucherthemen- und Verbraucherzufriedenheitsbefragungen

- Fortschreibung und Konzentration von Image-Maßnahmen a) ausschließlich bezogen auf die genuinen (institutionellen) Kernberatungsbe- reiche, b) als Vehikel zur Resonanz-Messung in der Zielgruppe bzw. den Zielgruppen (z.B. Vorträge in eigener Sache), c) in Fortschreibung der Konzentration auf öffentlichkeitswirksame Auftritte in lokaler Beratungs- stellen-Umgebung.
- gezielte Positionierung der Beratungskompetenz auch in alternativen Wettbewerbsumfeldern (d.h. auch in bisherigen Nicht-Themenfeldern), in denen die VZ SH konkurrenzlos ist.

Die Maßnahmenvorschläge dienen der eigenständigen Positionierung der VZ SH als gleichberechtigter Verhandlungs- und Sparringspartnerin in Verbraucherschutz-Angelegenheiten, d.h. als Vertragspartei auf Augenhöhe. Erfahrungsgemäß wird hierzu eine emotionale Befreiung der Organisation und ihrer Beschäftigten von der Selbstbildassoziation der eigenen Benachteiligung (pas- sive Haltung bzw. Opfer-Rolle) notwendig sein. Seitens des MWAVT und der politischen Vertreter/innen ist zugleich die Akzeptanz der Tatsache vonnöten, dass die Tagesgeschäftseffizienz nicht der Engpass der VZ SH ist und diesbe- zügliche Maßnahmen daher lediglich geringfügiges Optimierungspotenzial ver- sprechen. Beispielsweise wird die schlichte Verkürzung von Beratungsgesprä- chen nicht grundsätzlich weiterhelfen.

### **Empfehlung: Einleitung von Sofortmaßnahmen**

- **Strategischer Zukunftsworkshop** VZ SH / MWATV / Politik mit max. 10 Personen: Klärung von Vision, Mission, Selbstverständnis und künftigen strategischen Zielsetzungen der VZ SH, Bewertung und Weiterentwick- lung der Szenarien, Beantwortung organisatorischer Folgefragen (u.a. Handlungsoptionen), Erstellung Folgemaßnahmen-Skizze (Road Map / Aktions- / Handlungsplan)
- **Unterstützung der Geschäftsführung** in der Umsetzung neuer Wege (Ziel: Ein dauerhaft konstruktives Nach-vorn-schauen sowie die Überset- zung der Vision in konkrete Entwicklungsaktionen verstärken.)
- **Vertiefende Analyse** von Erreichbarkeit, Dauer, Qualität und Vor-Ort- Prozessen in der Beratung der Verbraucher/innen durch eine teilneh- mende Beobachtung (inkl. Datenerhebung und Zeiterfassung)



**Abbildung 7.5:** Einleitung von Sofortmaßnahmen

Fakt ist: Der Rückzug auf die Forderungen nach einer Erhöhung der institutionellen Förderung wird ebenso wenig zum Organisationserhalt beitragen, wie ein politisches oder auch organisationales Denkmodell, das die Leistungsqualität ausschließlich über die strukturellen Input-Kosten und Output-Erlöse definiert, statt ebenso über den daraus erwirtschafteten Mehrwert (den Outcome = die Gesamtwirkung). Die Minimalanforderung an *alle* entscheidungsbeteiligten Akteure ist demnach die **Akzeptanz der Realität**, inklusive der jeweiligen Perspektive des/der Anderen (das heißt ggf. auch eines NEINs).

Einheitliches Ziel künftiger Organisationsmaßnahmen sollte es sein, das Denken von Verbraucherschutz innerhalb getrennter Ressorts und bestehender Finanzierungssysteme zu hinterfragen. Nicht zuletzt werden durch eine vereinfachte, klarere und verlässlichere Finanzierung sowohl die VZ SH als auch die entscheidungsverantwortlichen politischen Gremien-Ebene entlastet.



## 8 Ausblick

Aktuelle Umfrageergebnisse des Wirtschaftsverbands GPRA legen den Schluss nahe, dass die deutschen Bürgerinnen und Bürger dem institutionellen Verbraucherschutz nach wie vor großes Vertrauen entgegenbringen. Die Verbraucherzentralen befinden sich hierbei mit rund 77% Zustimmung bundesweit auf Augenhöhe mit der Stiftung Warentest (82%).<sup>55</sup>

Demgegenüber ist die Vertrauensquote der Befragten gegenüber verbraucherthemennahen Ministerien, etwa dem Bundeskartellamt (53%) oder dem Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung (42%), vergleichsweise niedrig. Am besten schneidet noch das Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit ab (60%), die politischen (Bundes-)Parteien hingegen liegen hinsichtlich des Verbrauchervertrauens lediglich bei 14%.<sup>56</sup> Vor diesem Hintergrund haben die analytische Betrachtung der aktuellen Situation der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. (VZ SH) ebenso wie die Definition von Änderungszielen und Maßnahmen, sowohl eine sachlich-inhaltliche als auch eine verbraucherpolitische Dimension.

Unternehmerische bzw. organisationale Strategiebildung beginnt mit der Formulierung klarer Auftrags- bzw. Ergebnisziele durch die Entscheidungsverantwortlichen, denn erst daraus leiten sich anschließend die zur Zielerreichung notwendigen Strukturen, Aufgaben, Prozesse, Ressourcen und deren Finanzierung ab – nicht umgekehrt. Dies gilt auch für die entscheidungsbeteiligten Akteure innerhalb und außerhalb der VZ SH. Ohne die Beantwortung der vorgenannten politischen Grundsatzfragen und ohne ein daraus abgeleitetes gemeinsames Ziel- und Auftragsverständnis wird eine aktive, selbsttragende und nachhaltige Strategiearbeit seitens der VZ SH weiter maßgeblich erschwert, wenn nicht sogar unmöglich.

Erfahrungsgemäß gilt: „Wer nicht selbst handelt – der wird behandelt.“ Für die VZ SH ist es trotz bzw. gerade aufgrund der gegenwärtigen hemmenden Rahmenbedingungen zwingend erforderlich, hierbei in Vorleistung zu gehen. Die Organisation ist dauerhaft gefordert, ihre vornehmlich endverbraucherorientiert eingesetzte fachliche, methodische und gesellschaftliche Expertise in Richtung der politischen und ministeriellen Entscheidungsgremien zu nutzen, d.h. in Eigeninitiative konstruktive Vorschläge zur Entwicklung und künftigen Ausrichtung des Verbraucherschutzes im Land zu erarbeiten sowie diese anschließend aktiv

---

<sup>55</sup> Vgl.: Wirtschaftswoche, 03.05.2014, unter: [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) (Zugriff 05.05.2014)

<sup>56</sup> Vgl.: Wirtschaftswoche, 03.05.2014, unter: [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) (Zugriff 05.05.2014)

und überzeugend gegenüber den politischen wie ministeriellen Entscheidungsgremien zu vertreten.

Hierfür ist mehr Flexibilität und Offenheit erforderlich, gerade auch mit Blick auf die Szenarien der Finanzierung und die damit verbunden inhaltlichen und formalen Kriterien. Hierzu bedarf es zugleich einer ausreichend personell ausgestatteten Landesgeschäftsstelle, die nicht in diversen Projektaktivitäten gebunden ist.

Für die anstehenden Aufgaben lassen sich drei gemeinsame Ziele des MWAVT sowie der VZ SH festhalten, die allen Beteiligten als Orientierungshilfen dienen können und ein gemeinsames Handeln bestärken: Handlungsfähigkeit, Planungssicherheit und Ruhe.

**Anhang**

Alle verwendeten Quellen werden dem Auftraggeber (MWAVT) in einem separaten Dateiordner „Anhänge“ zur Verfügung gestellt. Ausgewählte Darstellungen von Einzelanhängen folgen ab der nächsten Seite.

Anhang I:

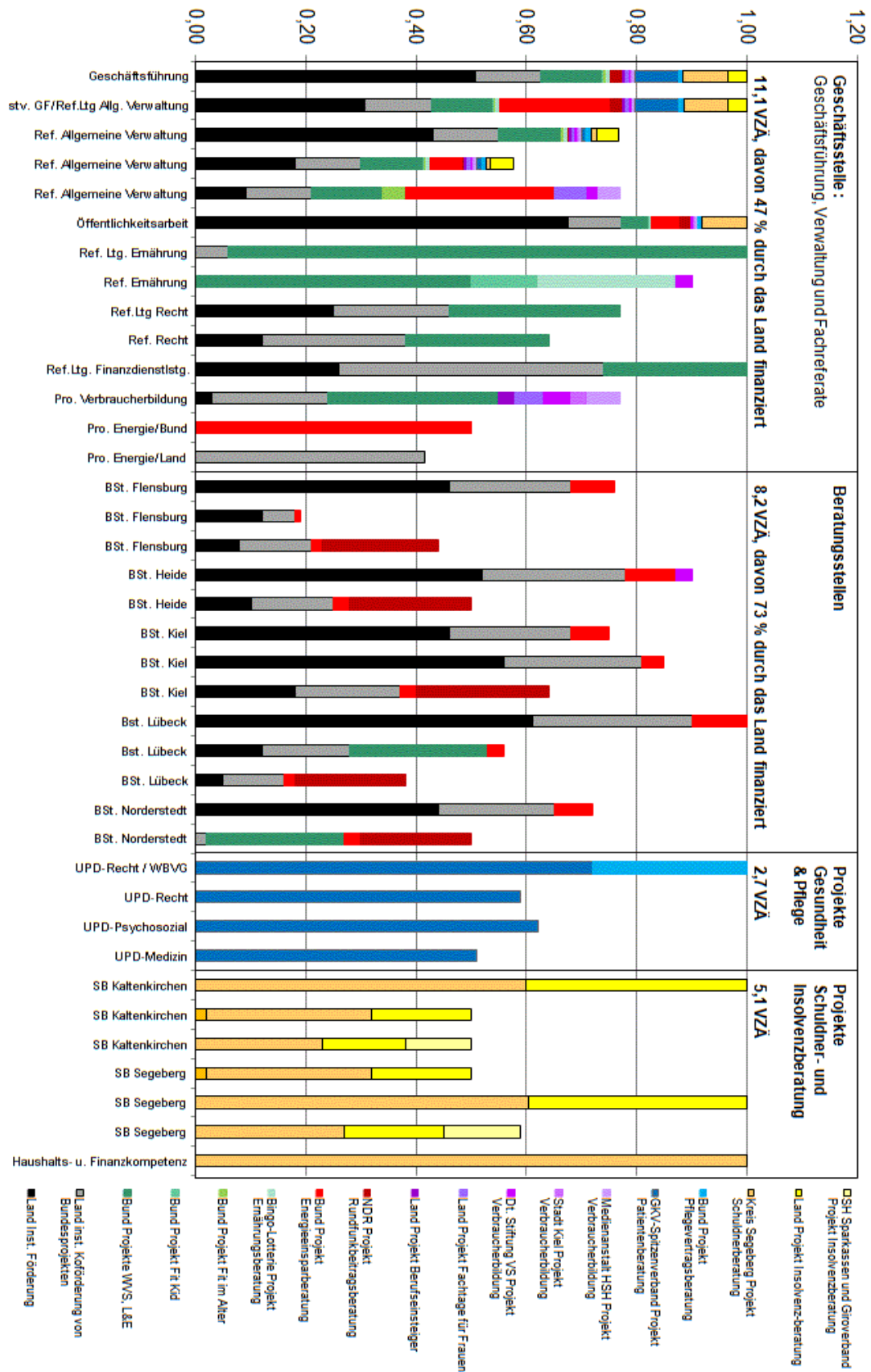


Tabelle groß: Personalstellen-Finanzierung (institutionell = grau, projektbezogen = farbig), Quelle VZ SH - Geschäftsführung

## Anhang II: Organisationsszenarien der VZ SH

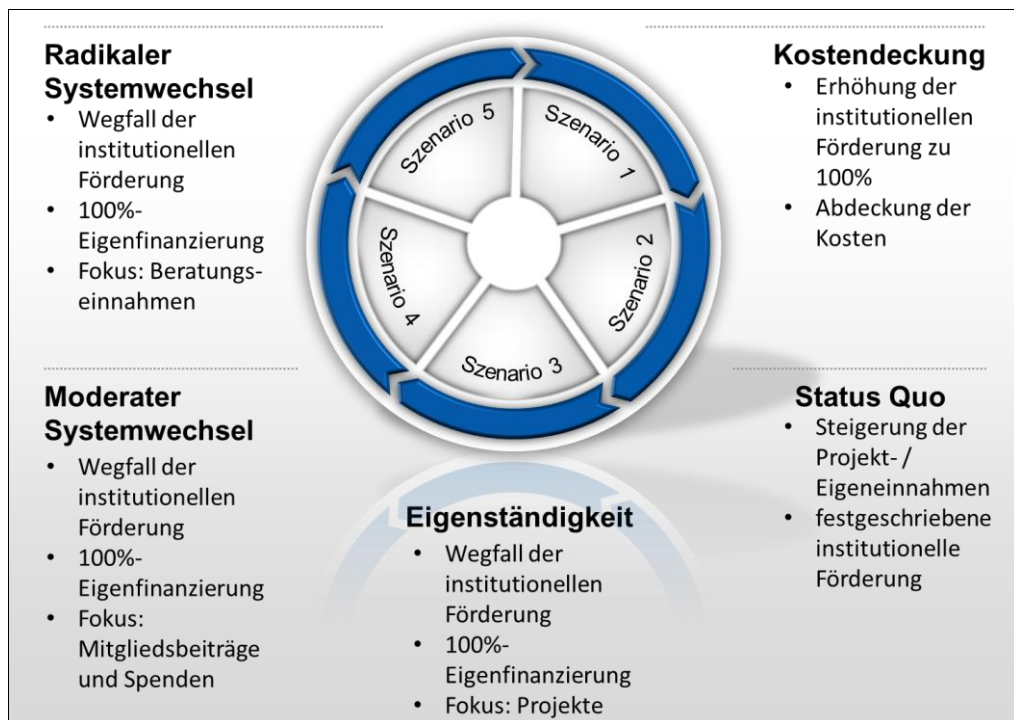

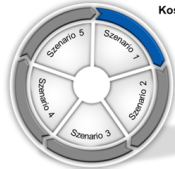


Abbildung 0.1: Organisationsszenarien der VZ SH


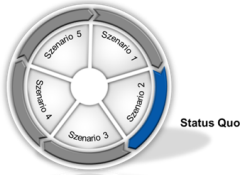
## Anhang III:

## 1. Kostendeckung: Erhöhung der institutionellen Förderung zu 100%-Abdeckung der Kosten

 <b>Gesamtbewertung:</b> Gut für Finanzierung, unwägbar bis risikoreich für Zukunftsfähigkeit		 Kostendeckung
<b>Bewertungskriterien</b>		
<b>1. Größter Vorteil</b>	Auftragserfüllung (nach Verständnis von VZ SH) in Richtung Verbraucher, Politik, Zuwendungsgeber, Medien	
<b>2. Chancen</b>	Verstärkte Verbraucherbildung, feste Stellen statt Honorarkräfte, hohe Erreichbarkeit, viele Beratungsstellen, Umwandlung befristeter Arbeitsverträge, Akquise ausgesuchter Projekte, Ausbau fachlicher Spezialisierung im Sinne eines „sowohl-als-auch“ neben dem Generalistentum, interner Know-how-Erhalt und Ausbau, höhere Attraktivität als Arbeitgeber/in, zuverlässige Verfügbarkeit der Leistungen in Breite und Tiefe	
<b>3. Risiken</b>	Hohe Unzufriedenheit in der Politik, Unterbelichtung von zukunftsweisenden Projekten, Erstarrung, hohe Abhängigkeit von politischer Verwaltung	
<b>4. Auswirkung auf Organisation</b>	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit, positive Energie, Planungssicherheit	
<b>5. Auswirkung auf Leistungoutput / Markt / Kunden</b>	Eingeschränkte Kreativität und Innovationskraft, keine Leistungsanreize	
<b>6. Anbieter-unabhängigkeit</b>	Sehr hoch	
<b>7. Aufwand</b>	Mittel (Politik muss Entscheidungsprozess bezüglich institutioneller Förderung erneut starten – mit unabwägbar Folgen)	



**Abbildung 0.2:** Szenario 1: Kostendeckung

## 2. Status Quo: Steigerung der Projekt- / Eigeneinnahmen, festgeschriebene institutionelle Förderung

	<p><b>Gesamtbewertung:</b> Nicht sinnvoll, da bei allen entscheidungsbeteiligten Akteuren Ruhe und Planungssicherheit gewünscht ist</p>	
<p><b>Bewertungskriterien</b></p>		
<p><b>1. Größter Vorteil</b></p>	<p>Wachsende Unabhängigkeit von politischer Verwaltung</p>	
<p><b>2. Chancen</b></p>	<p>Konzentration auf das Wesentliche, keine "Gefälligkeiten", verlässliche institutionelle Förderung, neue Gestaltungsspielräume durch Fundraising und Sponsoring</p>	
<p><b>3. Risiken</b></p>	<p>Steigende Preise für Verbraucher, sinkende Bundesmittel aufgrund fehlender Ko-Finanzierung, Knowhow-Verlust aufgrund von Ketten- und Anschlussverträgen sowie Kündigungen, Abwanderung zu Beratungshilfestellen von Amtsgerichten</p>	
<p><b>4. Auswirkung auf Organisation</b></p>	<p>Einrichtung einer Stelle für Akquise und Fundraising</p>	
<p><b>5. Auswirkung auf Leistungoutput / Markt / Kunden</b></p>	<p>Ausgrenzung sozial schwacher Verbraucher, Marketing für kostenpflichtige Beratungen, Reduzierung der Gremienarbeit, Bildungsarbeit nur gegen Geld</p>	
<p><b>6. Anbieter-unabhängigkeit</b></p>	<p>Hoch</p>	
<p><b>7. Aufwand</b></p>	<p>Mittel bis hoch (da der Status Quo nicht mehr tragbar erscheint - Unzufriedenheit auf allen Seiten)</p>	

**Abbildung 0.3:** Szenario 2: Status Quo



### 3. Eigenständigkeit: Wegfall der institutionellen Förderung, 100%-Eigenfinanzierung, Fokus: Projekte

	<b>Gesamtbewertung:</b> Eher nur langfristig machbares Szenario, wenn die Risiken begrenzt werden	 <p>Eigenständigkeit</p>
<b>Bewertungskriterien</b>		
<b>1. Größter Vorteil</b>	Hohe Unabhängigkeit von Politik und Verwaltung	
<b>2. Chancen</b>	Selbstständige Auswahl der Themen, positives Image als Startkapital, Bildung von Rücklagen	
<b>3. Risiken</b>	Sinkende Bundesmittel aufgrund fehlender Ko-Finanzierung, Schließung von Beratungsstellen (zumindest in Übergangsphase), Wegfall Netzwerkarbeit, mittelfristiger Glaubwürdigkeits- und Image-Verlust, zumindest temporärer Wegfall von Know-how (Kündigungen desillusionierter Mitarbeiter), temporäre Einschränkung des Outputs (Selbstfindungs-, Definitions- und Lern-Phase)	
<b>4. Auswirkung auf Organisation</b>	Unzufriedenheit (Desillusionierung) und Kündigung von Mitarbeitern, die sich ausschließlich „mit der gerechten Sache“ als solcher identifizieren (ca. 75% - 90% der Gesamtbelegschaft), wenige festangestellte Mitarbeiter, Akquisition von mehr Projektmitteln, Mitgliederwerbung, Fundraising, Durchführung von Kampagnen	
<b>5. Auswirkung auf Leistungoutput / Markt / Kunden</b>	Ausgrenzung sozial schwacher Verbraucher, Marketing für kostenpflichtige Beratungen, Verlust der Vielfalt, gewinnbringende Produkte	
<b>6. Anbieter-unabhängigkeit</b>	Mittel bis niedrig	
<b>7. Aufwand</b>	Mittel bis hoch (Neuausrichtung der Strukturen und Prozesse nötig, evtl. notwendige Satzungsänderung, Organisationsänderung, Änderung der Rechtsform)	

**Abbildung 0.4:** Szenario 3: Eigenständigkeit


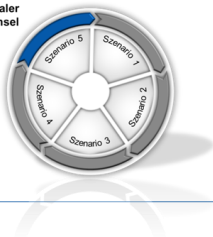


#### 4. Moderater Systemwechsel: Wegfall der institutionellen Förderung, 100%-Eigenfinanzierung, Fokus: Mitgliedsbeiträge und Spenden

	<b>Gesamtbewertung:</b> Machbares Projekt, aber nur schrittweise zu realisieren	
<b>Bewertungskriterien</b>		
<b>1. Größter Vorteil</b>	Dauerhafte Finanzierung ähnlich Organisationen wie Greenpeace oder Weisser Ring	
<b>2. Chancen</b>	Eine neue Organisation werden, eine Vorreiterrolle innerhalb der VZen einnehmen, Finanzierung auf neue Basis stellen	
<b>3. Risiken</b>	Verlust der bisherigen Positionierung, neue Gefahren der Abhängigkeit von Anbietern	
<b>4. Auswirkung auf Organisation</b>	„Spendenbarometer“ zu bestimmten Themen / Crowdfunding, neue Kompetenzen aufbauen, Fundraising und Mitgliederwerbung von hoher Bedeutung	
<b>5. Auswirkung auf Leistungoutput / Markt / Kunden</b>	Ausgrenzung sozial schwacher Verbraucher, Marketing für kostenpflichtige Beratungen, Verlust der Vielfalt, gewinnbringende Produkte	
<b>6. Anbieter-unabhängigkeit</b>	Mittel (Lösung über Spielregeln und Normen)	
<b>7. Aufwand</b>	Hoch	

**Abbildung 0.5:** Szenario 4: Moderater Systemwechsel

## 5. Radikaler Systemwechsel: Wegfall der institutionellen Förderung, 100%-Eigenfinanzierung, Fokus: Beratungseinnahmen (analog Wirtschaftsunternehmen)

	<b>Gesamtbewertung:</b> Realisierungswahrscheinlichkeit gering, da die Übergangszeit zu viel Geduld bei zu vielen Akteuren erfordert	
<b>Bewertungskriterien</b>		
<b>1. Größter Vorteil</b>	Große Wachstumschance mit Option, vieles zu können und zu realisieren	
<b>2. Chancen</b>	Großes Wachstum, Unabhängigkeit von Politik, viele Gestaltungsspielräume, breites Portfolio, nachfrageorientiertes Vorgehen	
<b>3. Risiken</b>	Verlust der Niederschwelligkeit	
<b>4. Auswirkung auf Organisation</b>	Neue Kompetenzen aufbauen, neue Strukturen und Prozesse nötig	
<b>5. Auswirkung auf Leistungsoutput / Markt / Kunden</b>	Ausgrenzung sozial schwacher Verbraucher, Marketing für kostenpflichtige Beratungen, Verlust der Vielfalt, gewinnbringende Produkte	
<b>6. Anbieter-unabhängigkeit</b>	Mittel bis niedrig (Lösung über Spielregeln und Normen, ggf. einen Beirat auch mit politischen Vertretern)	
<b>7. Aufwand</b>	Hoch	

**Abbildung 0.6:** Szenario 5: Radikaler Systemwechsel

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.1:</b> Projektphasen .....	- 12 -
<b>Abbildung 1.2:</b> Projektmeilensteine.....	- 13 -
<b>Abbildung 1.3:</b> Projektmaßnahmen.....	- 14 -
<b>Abbildung 3.1:</b> Anteilige Personalstellen-Finanzierung aus Projektmitteln.....	- 30 -
<b>Abbildung 7.1:</b> Zentrale Thesen (1/2) .....	- 63 -
<b>Abbildung 7.2:</b> Zentrale Thesen (2/2) .....	- 64 -
<b>Abbildung 7.3:</b> Inhaltliche Aspekte der Organisationsszenarien der VZ SH.....	- 65 -
<b>Abbildung 7.4:</b> Formale Kriterien für die Organisationszenarien .....	- 66 -
<b>Abbildung 7.5:</b> Einleitung von Sofortmaßnahmen .....	- 72 -
<b>Abbildung 0.1:</b> Organisationsszenarien der VZ SH .....	- 77 -
<b>Abbildung 0.2:</b> Szenario 1: Kostendeckung.....	- 78 -
<b>Abbildung 0.3:</b> Szenario 2: Status Quo.....	- 79 -
<b>Abbildung 0.4:</b> Szenario 3: Eigenständigkeit .....	- 80 -
<b>Abbildung 0.5:</b> Szenario 4: Moderater Systemwechsel .....	- 81 -
<b>Abbildung 0.6:</b> Szenario 5: Radikaler Systemwechsel .....	- 82 -

## Quellenverzeichnis

### VZ (SH und BV)

Name
2014_07_07_VZSH_IST-EINNAHMEN_aller VZn_2013
2014_07_07_VZSH_Wirtschaftspläne 2013-2017 mit Ist 13
2014_06_18_VZSH_IST-EINNAHMEN_2013 final
2014_06_12_VZ-SH_Zahlen_Dr_Wita
2014_06_11_VZ-SH_Gf_AT_Land SH
2014_06_11_VZ-SH_Mittelzufluss nach SH
2014_06_11_VZ-SH_ROI FDL
2014_06_11_VZ-SH_Tätigkeiten für das MELUR
2014_06_11_VZ-SHZeiterfassung Köster Mai
2014_06_11_VZ-SH_Evaluation_2005_Endbericht
2014_06_11_VZ-SH_Mittel BMWi 2013
2014_06_05_VZSH_Satzung
2014_06_03_VZSH_Statistische Auswertung_2013_Energie
2014_05_27_VZSH_Finanzierung_Überblick_Bock
2014_05_21_VZSH_IST-EINNAHMEN_2013 (1)
2014_05_21_VZSH_IST-EINNAHMEN_VZ_2012_Gesamt_zu_Einwohnerzahlen
2014_05_20_Projekte 2014 (1.5.14)
2014_05_14_VZ-SH_Bemerkungen mit Bericht zur Landeshaushaltsrechnung 2012
2014_05_13_VZ-SH_31 Fachtage Altersvorsorge für Frauen
2014_05_13_VZ-SH_31 Wirtschaftlicher Verbraucherschutz 2014
2014_05_13_VZ-SH_2013 Stundenauslastung
2014_05_13_VZ-SH_2013 TNS_Ernid_NichtNutzer-Analyse_Charts_final
2014_05_13_VZ-SH_20110324_VSMK_TischvorlageFinanzierung der Verbraucherarbeit
2014_05_13_VZ-SH_Auswertung der Befragung 2013
2014_05_13_VZ-SH_bericht der Bundesregierung zur VZ-Finanzierung 2008
2014_05_13_VZ-SH_BMJ, Bericht_Umfrage_Belästigende_Telefonwerbung, 2011 Feb
2014_05_13_VZ-SH_Jahresplanung 2014
2014_05_13_VZ-SH_Leitbild_screen
2014_05_13_VZ-SH_Organigramm 2014 Stand 140423
2014_05_13_VZ-SH_Sachbericht 2012 VZ SH incl. VW
2014_05_13_VZ-SH_Schmengler, Präsentation Nutzen der Verbraucherberatung_final, 2013-02-06
2014_05_13_VZ-SH_SH_Sachberich_Energie_2013
2014_05_13_VZ-SH_Veranstaltungsliste 27.12.2013
2014_05_13_VZ-SH_Vorteile der VZSH2

2014_05_13_VZ-SH_VZ - unerlässlicher Faktor für eine erfolgreiche Wirtschaft in SH
2014_05_13_VZ-SH_VZSH_Kontakte_Beratungen_2012_2013
2014_05_13_VZ-SH_VZSH_Landesförderung_2001-2013
2014_05_13_VZ-SH_VZSH_Jahresrechnung_2001-2013
2014_05_13_VZ-SH_5-Jahresübersicht_2013-2017
2014_05_09_VZ-SH_Jahresbericht_2013
2014_05_09_FAZ Papier
2014_03_31_VZ Beiratprotokoll 04-2014
2013_12_31_Bericht der Wirtschaftsprüfung (NTRG) zum Stand: 31.12.2013

**MWAVT:**

Name
2014_06_12_VZSH_Weiterbildungsinfrastruktur_Kompetenznetzwerk_Fachkräftesicherung
2014_06_12_VZSH_Abschlussbericht_Evaluation_WBV_Teil 1
2014_06_12_VZSH_Abschlussbericht_Evaluation_WBV_Teil 2_Anhang
2014_06_12_VZSH_GesprächsVorber VII 3
2014_06_12_VZSH_Übersicht Wiplan_VZ 2012-2014
2014_06_12_VZSH_Varianten1bis4Weiterbildung
2014_06_12_VZSH_VZ Ergebnis Gespräch 04-07-13
2014_06_12_VZSH_VZ TischvorlageStA
2014_06_12_VZSH_Weiterbildung15042014
2014_06_11_VZ-SH_TO Wi-Ausschuss11-06-14
2014_06_03_VZ-SH_TO LT-Drs18-1897 Zukunft Vberberatung
2014_05_19_VZ-SH_BE TOP 54
2014_05_19_VZ-SH_TOP54StnInstitutVerbraucherschutz
2014_05_19_VZ-SH_Bericht institut Vberschutz
2014_05_19_VZ-SH_KA_Drs 18-1835 Energiekosten
2014_05_13_VZ-SH_Artikel Risiko Betrauungsakt
2014_05_13_VZ-SH_TOP5StnKaminVZBeihilfe
2014_05_13_VZ-SH_Übersicht Finanzierung VZ 2014 II endg
2014_05_13_VZ-SH_Auszug EPL MG 04 2014
2014_05_13_VZ-SH_VZ SH Wirtschaftsplan 2014 01 12 2013
2014_05_13_VZ-SH_Zwbscheid VZ instit2014
2014_05_13_VZ-SH_Zwbscheid-E VZ Änderung 20T
2014_05_13_VZ-SH_20131217 Vereinbarung VZ MWAVT Original
2014_05_13_VZ-SH_Koalitionsvertrag2012-2017Vberpolitik
2014_05_13_VZ-SH_LT-Drs18-1615 VZ solide ausgestalten
2014_05_13_VZ-SH_LT-Beschl 18-1615
2014_05_13_VZ-SH_LT-Drs18-1528 VZ zukunftsfähig
2014_05_13_VZ-SH_LT-Beschl 18-1528
2014_05_13_VZ-SH_KA220A Piraten

**R&P:**

Name
2014_06_04_VZSH_Strategieworkshop_Fotoprotokoll
2014_05_26_VZ_SH_Benchmark_R&P
2014_05_26_VZ_SH_WISO direkt Verbraucherpolitik
2014_05_26_VZ_SH_verbraucherzentrale_der_zukunft_4mb_2009
2014_05_26_VZ_SH_Positionspapier-2013
2014_05_26_VZ_SH_Nutzen_der_Verbraucherberatung
2014_05_26_VZ_SH_Mueller
2014_05_26_VZ_SH_Bestandsaufnahme-Diskpapier 7
2014_05_20_VZSH_Statusgespräch_Hypothesen
2014_05_19_VZ-SH_Interview_Malinowski_BRO
2014_05_14_Fünf_entscheidenden_Fragen_Managements
2014_05_08_Interview-Abschrift_VZ_S-H
2014_05_06_VZSH_Interview_Bock_Hintz
2014_04_23_VZ_SH_Konzept_Strategieprozess
2014_04_23_VZSH_Auftaktgespräch_final

## Sonstige Quellen und zur Analyse ergänzend genutzte Dokumente:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html>

<http://landesrechnungshof-sh.de/file/bemerkungen2014.pdf>

[http://www.diw.de/de/diw\\_01.c.438772.de/themen\\_nachrichten/vermoege\\_n\\_in\\_deutschland\\_dur\\_chschnittlich\\_83\\_000\\_euro\\_fuer\\_jeden\\_aber\\_hoehst\\_ungleich\\_verteilt.html](http://www.diw.de/de/diw_01.c.438772.de/themen_nachrichten/vermoege_n_in_deutschland_dur_chschnittlich_83_000_euro_fuer_jeden_aber_hoehst_ungleich_verteilt.html)

<http://www.wiwo.de> Wirtschaftswoche, 03.05.2014 (Zugriff 05.05.2014)

**Erklärung**

Das Gutachten zum „Strategieprozess der VH SH“ wurde, auf Basis der abgestimmten Zielstellung, aller geplanten Meilensteine, Rahmenbedingungen und verfügbare Ressourcen von Rosenberger & Partner erstellt und wird hiermit an den Auftraggeber (MWAVT) übergeben.

Wiesbaden, 20.08.2014

---

Ort, Datum



---

Dr. Bernhard Rosenberger

Geschäftsführender Gesellschafter Rosenberger & Partner