

# Organisations- und Strategie-Entwicklung

## Abschlussbericht

## Zusammenfassung

In den vergangenen 18 Monaten seit April 2014 hat die Unternehmensberatung Rosenberger & Partner im Auftrag des schleswig-holsteinischen Wirtschaftsministeriums (MWAVT – Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie) an der Zukunftsfähigkeit und Neuausrichtung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. (VZ SH) gearbeitet. Zunächst wurde in einem Gutachten im Sommer 2014 festgestellt, dass die VZ SH bei einem „Weiter so“ nicht überlebensfähig ist. Einerseits, weil sie sich passiv in die Hände der Politik begibt, die mit schrumpfenden öffentlichen Mitteln kaum mehr über finanzielle Spielräume verfügt. Andererseits, weil es an einer Strategie fehlt, wie die Verbraucherschutz-Organisation sich eigenständig behaupten kann. Zudem hat das häufige „Hin und Her“ über die Finanzierung der VZ SH zu einer kraftzehrenden Bindung von Energie und Ressourcen geführt. Zum Jahreswechsel 2014/2015 wurde ein Organisationsentwicklungsprozess gestartet, der zum Ziel hatte, für die VZ SH von der Politik einen klaren Auftrag für die nächsten Jahre abzuholen und so die Handlungsspielräume und Eigenständigkeit für die VZ SH zu erhöhen. In diesem Kontext sollte auch eine neue Strategie für die VZ SH unter Berücksichtigung der Entflechtung von institutionellen und projektbezogenen Mitteln erarbeitet werden.

Im Laufe des Prozesses hat Rosenberger & Partner immer wieder beobachtet, dass sich die VZ SH stark an die Politik klammert. Diese Strategie halten wir als Gutachter für gefährlich, da sie zu einer dauerhaften direkten und vergleichsweise einseitigen Akteursabhängigkeit führt und die finanzielle Stabilität der VZ SH somit immer wieder ins Wanken zu bringen droht. Wir empfehlen daher ausdrücklich, dass sich die VZ SH eigenverantwortlicher aufstellt und sich künftig verstärkt eigeninitiativ andere Einnahmequellen erschließt. Auf Seiten von Rosenberger & Partner entstand der Eindruck, dass der Wille und die Einsicht dazu auf Seiten der VZ SH noch nicht gegeben sind.

Vor diesem Hintergrund erwiesen sich eine „Emanzipation“ und ein echter Change der VZ SH als komplex und schwer. Entscheidende Bewegung erhielt die Diskussion durch die Vorlage von alternativen Entwicklungsszenarien seitens Rosenberger & Partner. Im Fokus stand ein Konzept, das auf die vier bekannten Kernaufgaben (Information, Beratung, Bildung und Interessenvertretung) und drei Rollen (Lotse, Seismograf, Netzwerker) abhob und eine Kernausstattung des Personals und der Sachmittel für die Zentrale in Kiel sowie zusätzliche Investitionsmittel für einen Aufbruch in die Digitalisierung ermöglichte. Auf dieser Basis wurde ein Zielvereinbarungs-

entwurf für die VZ SH ausgearbeitet, der konkret und messbar festlegt, welche Ziele in den nächsten Jahren durch die VZ SH zu erbringen sind, um die institutionelle Absicherung auch weiterhin zu erhalten.

Aus Sicht von Rosenberger & Partner wäre in dem Organisationsentwicklungsprozess bis heute, September 2015, mehr zu erreichen gewesen. Wir empfehlen weiterhin, neben der Basisabsicherung durch die Politik auch verstärkt auf Projektmittel und zusätzliche Eigeneinnahmen zu setzen, um die Leitfunktion der VZ SH im Rahmen des Verbraucherschutzes in Schleswig-Holstein nicht zu gefährden.

Wenn die detailliert ausgearbeitete Zielvereinbarung von allen Akteuren als solide Grundlage und Ansporn für die Zukunft begriffen und angenommen wird, sehen wir gleichzeitig ein unverändert hohes Entwicklungspotenzial, das auch den angestrebten Leuchtturm-Charakter als bundesweiter Vorreiter im Verbraucherschutz einschließt.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	2
Inhaltsverzeichnis.....	4
Ausgangslage und Gutachten .....	5
Erste strategische Ableitungen und weiterer Prozess .....	9
Empfehlungen von Rosenberger & Partner: Aufgaben und Rollen .....	24
Zielvereinbarung .....	29
Ergänzende Anmerkungen aus Sicht von Rosenberger & Partner.....	48
Abschließend: Wo steht die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein? ....	52
Anhang.....	54



## Ausgangslage und Gutachten

Das im Auftrag des MWAVT von Rosenberger & Partner erstellte und im Sommer 2014 präsentierte Gutachten zur Struktur und Arbeit der VZ SH gelangte auf Basis der analysierten Handlungsfelder (Strategie, Leistungsprogramm, Finanzierung, Personal und Organisation) zu dem Ergebnis, „dass eine interventionslose Fortschreibung des jetzigen Zustands die VZ SH mittelfristig ihre Existenz kosten wird.“<sup>1</sup> Dabei kamen in den zugrunde liegenden Gesprächen und Analysen alle Akteure zu der Einschätzung, dass die VZ SH aufgrund des verflochtenen Finanzierungsstatus aus institutioneller Förderung und Projektmitteln zu wenig mittel- und langfristige Planungssicherheit besitzt und zugleich kein einheitliches Verständnis von Politik und VZ SH darüber besteht, was Kernaufgaben der Verbraucherzentrale sind.

### Grafik 1: Angestrebter Nutzen und Mehrwert für die VZ SH durch den Organisationsentwicklungsprozess



### Zentrale Gutachten-Erkenntnisse (Auszug):

- **Strategie:** Eine (pro-)aktive Strategieentwicklung nach „klassischem“ Verständnis (Zieldefinition – Lageanalyse – Maßnahmenableitung), ist im Sinne der mittel- und langfristig selbstbestimmten, eigenständigen und zugleich strukturierten Findung, Entwicklung und Implementierung neuer Geschäfts- bzw. Beratungsfelder, seitens der VZ SH gering

<sup>1</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 62.

ausgeprägt. Strategiearbeit findet eher ad-hoc, außenbedarfsorientiert und fachsegmentiert bzw. dezentral (Beratungsstellen, Referate) statt.<sup>2</sup>

- Finanzierung: Der institutionelle Bereitstellungsaufwand der gegenwärtigen Infrastruktur zur Erfüllung des in Tiefe und Breite bedarfsorientiert variablen VZ SH-Leistungsprogramms wird zu großen Teilen indirekt über Projekteinnahmen (u.a. Projektgemeinkosten-Überhänge) kofinanziert. Beispielhafte Folge: In der Jahresplanung für 2014 waren die Kosten für das institutionelle Personal nur noch zu 64% durch rein institutionelle Förderung sichergestellt.<sup>3</sup> Umgekehrt werden institutionelle Personaleinsatzkapazitäten dadurch geschmälert, dass kontinuierlich neue Projekte akquiriert werden müssen, um institutionelle Aufgaben abzusichern.<sup>4</sup>
- Das Gesamtbudget der VZ SH lag 2014 bei ca. 2,4 Mio. Euro. Von der institutionellen Förderung des Landes (719.400,00 Euro) waren ca. 41% projektgebunden.<sup>5</sup> 61% des Gesamtbudgets wurden über 23 Projekte von 18 Zuwendungsgebern finanziert.
- Finanzen/Personal: Im Jahr 2014 waren numerisch 27,1 Vollzeitstellenäquivalente besetzt, die sich auf insgesamt 38 Mitarbeiter, konkret auf 11 Vollzeit- und 27 Teilzeitstellen, verteilen. Personalkapazitäten werden größtenteils über Projekte und dennoch auch für die Erledigung institutioneller Kerntätigkeiten finanziert. Laut VZ-interner Berechnungen lag der institutionelle Bedarf zur Personalkosten-Deckung 2014 real bei ca. 1.350.000,00 Euro.<sup>6</sup>
- VZ SH-interne Szenarien (Stand: 2014) gehen davon aus, dass ab 2016 nur noch ca. 1,5 Mio. Euro an Budget zur Verfügung stehen wird.<sup>7</sup> Gebührensteigerungen für Beratungsleistungen (zur Erhöhung des gebührenspezifischen Eigeneinnahmen-Anteils von heute ca. 20%) widersprechen zugleich dem Selbstverständnis als Anbieterin eines niedrigschwiligen Zugangs und sind zumindest aus VZ SH-Innenperspektive nicht umsetzbar.<sup>8</sup>

---

<sup>2</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 21.

<sup>3</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 39.

<sup>4</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 53.

<sup>5</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 41.

<sup>6</sup> Ebd., S. 39 + 54. Dies hat u.a. zur Folge, dass „gestückelte“ (unsichere) Arbeitsverhältnisse pro Mitarbeiter wiederkehrend als (arbeitsrechtlich heikle) Kettenprojektverträge erneuert werden müssen.

<sup>7</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 39.

<sup>8</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 23.

- Leistungsprogramm: Die Bereitstellung von Beratungsleistungen nimmt eine aus VZ SH-Sicht zentrale Rolle für das Funktionieren der Gesamtorganisation ein. Eine eingebrachte Gleichung lautet: Je weniger institutionelle Förderung, desto weniger Beratungsstellen und Breitenwirkung der Verbraucherarbeit (Information, Beratung, Bildung, Interessenvertretung).<sup>9</sup>
- Organisation: Sensor- bzw. Seismografen-Funktion, Anbieterunabhängigkeit, Präsenz bzw. niedrigschwelliger und persönlicher Zugang in der Fläche sind wesentliche Qualitätsmerkmale der VZ SH. Sie implizieren (zugleich) das dauerhafte Vorhandensein eines zumindest basalen bzw. rudimentären Beratungsstellennetzes, wie es gegenwärtig gegeben ist.<sup>10</sup>
- Der Gutachten-Abschlussbericht kommt zugleich zu dem Ergebnis, dass neben Verbraucherthemen rund um das Feld Finanzdienstleistungen vor allem auch die weitere Digitalisierung der Verbraucher(er-)lebenswelten ein wesentliches Zukunftsthema („Mega-Trend“) sein bzw. bleiben wird.<sup>11</sup> Dies betrifft die inhaltlich-thematische Beratungsarbeit, auch die Marktbeobachtung als Seismograf (z.B. im Rahmen des Bundesprojekts „Digitaler Marktwächter“) und ebenso die verstärkte Nutzung digitaler Vermittlungswege (Multikanal-Fähigkeit).
- Neue Medien (Facebook, Twitter usw.) müssten von der VZ SH daraus folgernd stärker in Anspruch genommen werden, allerdings fehlen hierzu laut VZ SH-Eigenaussage die finanziellen Kapazitäten und passenden Mitarbeiter.<sup>12</sup>

Mit Unterstützung von Rosenberger & Partner wurde in der Folge ein strategischer Veränderungsprozess eingeleitet<sup>13</sup>, der idealtypisch am Ende des Gesamtprozesses allen Akteuren „Ruhe, (Entscheidungs-)Freiheit und Planungssicherheit“ garantieren soll.

---

<sup>9</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 42.

<sup>10</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 35. Der Erhalt einer grundsätzlichen Zugangsmöglichkeit für Verbraucher/innen über physische Präsenz (Beratungsstellen) wurde darüber hinaus in mehreren Workshop-Sequenzen durch die Arbeitsgruppe aus VZ SH und MWAVT bestätigt.

<sup>11</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 34-35.

<sup>12</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 47.

<sup>13</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S. 67.

### **Ziele des daraus abgeleiteten Organisations- und Strategie-Entwicklungsprozesses:**

1. Die Organisationsstruktur der VZ SH ist zukunftsfähig und gesichert weiterzuentwickeln, damit sie ihren Kernaufgaben verlässlich nachkommen kann.
2. Das Aufgabenspektrum der VZ SH ist klar zu definieren mit genügend Flexibilität für aktuelle Entwicklungen.
3. Die Ergebnis- und Prozessziele der VZ SH sind zu konkretisieren, um den Erfolg der VZ SH messbar zu machen.
4. Der organisatorische, personelle und finanzielle Grundbedarf für eine nachhaltige VZ SH mit einer Geschäftsstelle und Außenstellen ist zu ermitteln.
5. Es ist eine klare Trennung bzw. Entflechtung von institutioneller Förderung und Projektförderung zu ermitteln. Strukturelle Fehler in der Personalfinanzierung sind zu beheben.<sup>14</sup>
6. Ein Geschäftsplan mit konkreten Zahlen insbesondere im Hinblick auf Einnahmen-/Ausgabenentwicklung und Kostensteigerungen ist zu erarbeiten.
7. Ein Handlungsplan mit Verantwortlichen, Maßnahmen und Meilensteinen ist zu erstellen.
8. Der Entwicklungsprozess wird ergebnisoffen geführt und ohne vorherige Festschreibung der institutionellen Förderung. Die Struktur folgt der Strategie: Am Anfang steht die Klärung des VZ SH-Auftrags, danach folgt die Finanzierung.

---

<sup>14</sup> 2015\_07\_31\_Ergebnisvermerk\_Folgegespräch\_Organisationsentwicklungsprozess, S.1.

## Erste strategische Ableitungen und weiterer Prozess

Der Organisationsentwicklungsprozess wurde im Jahr 2015 auf Initiative des MWAVT gestartet und als Angebot an die VZ SH formuliert. Der sich anschließende Prozess bestand aus mehreren aufeinander aufbauenden Workshops, Interviews und Gesprächen mit allen Beteiligten sowie ergänzend beigesteuerten externen Expertisen von Rosenberger & Partner. Im Zuge dieses Prozesses entstand ein Positionspapier, das in seinen beiden Fassungen mehrfach kommentiert und ergänzt wurde.

Die lebhaften Diskussionen rund um dieses erste Positionspapier verdeutlichten auch, dass einige zentrale Sichtweisen über Kernanforderungen und Zielsetzungen des Organisationsprozesses zumindest zu diesem Zeitpunkt nicht vereinbar waren. In der Folge wechselte Rosenberger & Partner aus einer Rolle des Moderators und Impulsgebers zunehmend in die Funktion eines Mediators und Strukturgebers.

Als Konsens festgehalten wurde im 1. Quartal 2015 (Auszug):

- Autonomie der VZ SH
- Ergebnis-Offenheit des Organisations- und Strategie-Entwicklungsprozesses
- Im Verbraucherschutz existieren neben der VZ SH weitere Akteure.
- Vier Hauptaufgaben der VZ SH: Information, Beratung, Interessenvertretung, Bildung
- Die VZ SH besitzt eine Lotsen-, Netzwerk- und Sensorfunktion.
- Kernwerte der VZ SH: Unabhängigkeit, Niedrigschwelligkeit, Vollständigkeit und Subsidiarität. Letztere auch als zentrales Element zur Definition der künftigen Kernrolle.
- Die „Marke“ VZ SH ist mit aktuellen Trends zu verbinden.

Im bereits erwähnten Dialog führte die VZ SH darüber hinaus an (Auszug):

- Die VZ SH erfüllt unverzichtbare Kernaufgaben im Verbraucherschutz und ist konstitutiver Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft.
- Die VZ SH vertritt im Unterschied zu anderen Verbraucherorganisationen keine Partikularinteressen.
- Die VZ SH will Verbraucher stärken und schützen.

In teilweisem Gegensatz dazu führte das MWAVT an (Auszug):

- Die VZ SH soll sich noch mehr vom Alleinvertretungsanspruch distanzieren und sich dort zurückziehen, wo andere verbrauchernahe Akteure aktiv sind.
- Die VZ SH sollte Motor für verbraucherfreundliche Innovationen und für mehr Wettbewerb in den Märkten sein.

Gründend auf dem im Sommer 2014 präsentierten Gutachten zur Struktur und Arbeit der VZ SH, den Anmerkungen und Kommentaren des MWAVT und

der verbraucherpolitischen Sprecher vom 20.05.2015 und 4.06.2015, den Unterlagen der Verbraucherzentrale und des MWAVT sowie weiteren Analysen und Expertisen der beteiligten Berater von Rosenberger & Partner wurden im ersten Halbjahr 2015 mehrere alternative Zukunftsszenarien als Entscheidungsoptionen entwickelt.

### **Grafik 2: Als Rahmenbedingungen wurden formuliert:**



- 1 Leistungsbreite und -tiefe werden durch die VZ SH festgelegt.
- 2 Ausgewählte Schwerpunkte werden mit Politik regelmäßig abgeglichen und ggf. vereinbart (kein „Reinwerfen“!).
- 3 Weitere Einnahmen sind durch Bundes- und Landesprojekte möglich (inkl. Co-Finanzierung, Entflechtung mit „institutioneller Förderung“).
- 4 Einnahmen- und Ausgabenstruktur werden auf Leuchtturmfunktion als Leitprinzip angepasst.
- 5 OE-Prozess ist ein MWAVT-Angebot zur Findung der richtigen Strategie, Organisationsaufstellung und Finanzstruktur (inkl. Umsetzungsplan).
- 6 Die strategischen Ziele sind auf Basis des institutionellen Kerns zu definieren.

Bei der Entwicklung der Szenarien wurde vorrangig ihrem anzunehmenden „Leuchtturm“-Charakter gefolgt. Das bedeutet:

- Besondere Berücksichtigung solcher Entwicklungsrichtungen, die z.B. unter dem Schlagwort der „Digitalisierung“ das Potenzial beinhalten, sich sowohl im Land als auch bundesweit als Vorreiter („Leuchtturm“) zu positionieren.
- Grundsätzliche Handlungsempfehlung in Richtung der VZ SH-Führung, beim Treffen strategischer Managemententscheidungen (z.B. bei der Projektakquisition, thematischen Schwerpunktsetzung usw.) weiter und konsequent die positive „Strahlkraft“ der Organisation, d.h. die Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbs- und Alleinstellungsfähigkeit, in einem sich wandelnden Umfeld als Bemessungskriterium zu berücksichtigen.

Ergänzend wurde im Dialog mit dem MWAVT und den verbraucherpolitischen Sprechern unter Berücksichtigung der Ziele und Rahmenbedingungen formuliert:

- Die VZ SH sollte 1-2 primäre Geschäftsfelder (z.B. Themen oder Herausforderungen) und 2-3 sekundäre Geschäftsfelder von sich aus festlegen.
- Kein starres Beibehalten der Themenpalette – jährlicher Input durch Politik muss möglich sein.
- Der Schutz von Verbraucherrechten (auch ohne Beratung) sollte – ebenso wie der Bereich Finanzdienstleistungen – ein Kernthema der VZ SH sein.
- Die VZ SH akquiriert sehr erfolgreich Projekte. Projekte sollten zugleich immer nur ein Teil der Einnahmen sein und in der Zuordnung daraus verwendeter Gelder bestmöglich von der (auskömmlichen) Förderung der institutionellen Struktur durch öffentliche Mittel getrennt werden. Ohne die Akquisition von Projekten wird es allerdings auch in Zukunft nicht gehen.
- Eine bundesweite Online-Beratung wird angeregt (alle VZen bauen gemeinsam eine Digitalplattform auf).<sup>15</sup>
- Mehr Zusammenarbeit und Abstimmung im Netzwerk wird gewünscht.
- Die Präsenz in der Fläche könnte auch über mobile und wechselnde Standorte ermöglicht werden.
- Der institutionelle Kern muss fest definiert werden.

In der Analyse- und Abstimmungsphase wurde der Ansatz einer „Drei Szenarien“-Lösung entwickelt. Die Szenarien des Wandels bis 2025 dienen hierbei als entscheidungsvorbereitende Orientierung und Argumentationsgrundlage für die beteiligten Akteure. Sie wurden unter Berücksichtigung der satzungsgemäßen inhaltlichen Gestaltungs- und Entscheidungsunabhängigkeit der VZ SH als gemeinnützigem Verein entworfen. Sie sind durch den Grad des organisatorisch-kulturellen Wandels und des weiteren Ausbaus der organisationalen Eigenständigkeit bestimmt und orientieren sich am globalen Trend der fortschreitenden Digitalisierung von Themensammlungs-, Informationsvermittlungs- und Beratungsdienstleistungsprozessen (Multikanal-Fähigkeit).

---

<sup>15</sup> Das gemeinsame Intranet aller Verbraucherzentralen, das u.a. zum Austausch von Themenblättern untereinander und für Auskünfte an Verbraucher genutzt wird, kann hier als eine Ausgangsbasis dienen. Die VZ SH favorisiert indes, ein Intranet nur für die VZ SH auf-/auszubauen.

„Digitalisierung“ versteht sich hierbei als Oberbegriff für die gezielte Weiterentwicklung der organisationalen Infrastruktur und wird als zukunftsichernde Notwendigkeit und zugleich als Positionierungschance zugunsten der VZ SH verstanden. Digitalisierung beschreibt demnach eine erweiterte Arbeitsprozess- und Organisationseigenschaft, die im Sinne des „sowohl-als-auch“, d.h. neben der telefonischen sowie der persönlichen Beratung vor Ort (Beratungsstellen), die gegenwärtige Reichweite und Multiplikationsfähigkeit der Verbraucherzentrale und ihrer Leistungen zugunsten der Verbraucher/innen vergrößern soll.<sup>16</sup>

**Wichtig:** Es liegt in der Verantwortung der (verbraucher-)politischen Entscheider und Haushaltsverantwortlichen des Landtags, schlussendlich darüber abzustimmen, welche Kernaufgaben und Funktionen der VZ SH in welcher Zuwendungshöhe über welche Laufzeit durch öffentliche Mittel abgesichert werden. Hierzu ist seitens der politischen Vertreter auf dem Vorwege möglichst eindeutig, konkret und messbar zu benennen, welche institutionellen Anforderungen sie an die VZ SH-Kernfunktionen und an die sich hieraus ableitenden Aufgabenfelder stellt.<sup>17</sup>

Die drei Kernfunktionen (Lotse, Seismograf, Netzwerker) sowie die vier Aufgabenfelder (Information, Beratung, Bildung, Interessenvertretung) wurden qua Prozess und Votum von allen Akteuren festgeschrieben.<sup>18</sup> Ebenso sind die Qualitäts- und Alleinstellungsmerkmale der Anbieterunabhängigkeit und Niedrigschwelligkeit des Zugangs für Verbraucher/innen gesetzt. Rosenberger & Partner präsentierte die drei Szenario-Modelle am 10.07.2015 vor dem MWAVT, der VZ SH sowie den verbraucherpolitischen Sprechern der Landtagsfraktionen.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Die Erweiterung der Multikanal-Fähigkeit versteht sich weder als zeitlich begrenztes Projekt (wie z.B. der „Digitale Marktwächter“), noch stellt sie die (vorauszusetzende und im Kreis der Akteure unstrittige) inhaltliche Qualität der Beratung zu digitalen Themen in Frage. Vielmehr wird eine infrastrukturelle Reichweiten-Erhöhung der VZ SH intendiert, um ihre inhaltliche Beratungsgesamtqualität flächendeckender im Land zu streuen.

<sup>17</sup> 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S.62 – 63: „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 [nicht] vor.“

<sup>18</sup> Von den prozessbeteiligten Akteuren wurde d. W. die diesbezügliche Kern- bzw. Grundvoraussetzung bestätigt, dass die Existenz der VZ SH als solcher nicht zur Disposition steht! Vgl. hierzu: Ebd., S.15.

<sup>19</sup> Hinweis: Die drei Modelle wurden von Rosenberger & Partner sitzungsvorbereitend mit detaillierten Kosten- und Vergleichskalkulationen hinterlegt und liegen dem MWAVT vollständig vor.

Die drei Szenarien-Übersicht (siehe Anhang, S. 54) zeigt die Bandbreite der Gesamtoptionen auf und erläutert, wo anzunehmende Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten liegen. Die Spannweite erstreckt sich von einem um größte Finanzierungsengpässe bereinigten Szenario 3 („Kein Wandel“, sondern ein optimiertes „weiter wie bisher“) über Szenario 2 („Moderater Wandel“) bis zu Szenario 1 („Starker Wandel“). Szenario 1 ist dabei durch eine besonders umfassende Reaktion auf den demographischen und technologischen Wandel gekennzeichnet:

- Verbraucher suchen auch den Weg über digitale/mobile Zugänge wie Apps.
- Jüngere Generationen informieren sich zunehmend im Netz und leben eine „Kostenlos“-Kultur. Information und Rat „auf Augenhöhe“ werden wichtiger, die Reichweite von Verbraucher-Communities (z.B. gutefrage.net) steigt.
- Aber auch ältere Generationen sind inzwischen vielfach bis mehrheitlich online und können über digitale Angebote erreicht werden.<sup>20</sup>
- Gleichzeitig soll in diesem Szenario eine ergänzende Beratungsleistung durch mobile Beratungsservices<sup>21</sup> gewährleistet werden.

Die digital unterstützte Erhöhung der Mobilität von Informations- und Beratungsservices wird als Chance angesehen, die Flächen- und Gesamtpräsenz der Verbraucherzentrale über das bestehende (rudimentäre) Beratungsstellensystem hinaus zu erhöhen.<sup>22</sup> Im Rahmen der Sitzung am 10.07.2015 wurde daran anknüpfend festgestellt, dass der demographische Wandel und damit einhergehend der technische sowie der Wertewandel auf Verbraucherseite dazu führen, dass eine organisationale Weiterentwicklung notwendigerweise sowohl die Zugangs- als auch die Angebotsfähigkeit der Verbraucherzentrale adressieren muss.

---

<sup>20</sup> Vgl.: Rendant, Marie-Louise: „Senioren in der E-Beratung – eine Idealbesetzung?“ In: e-beratungsjournal 1/2014, S. 12: „(...) der Großteil der Senioren bewegt sich bereits gut vernetzt im Internet. Das heißt, die technischen Voraussetzungen sind geschaffen. Darüber hinaus zeigt auch das spezifische Nutzungsprofil älterer Onliner eine Teilhabe an E-Beratungsformaten an. Ältere Onliner erweisen sich als medienkompetente Internetnutzer, die das Medium ambitioniert, bedarfsorientiert und klar fokussiert auf ihre Belange nutzen und einen verantwortungsvollen Umgang mit dem Medium pflegen.“

<sup>21</sup> Hinweis: Die Erhöhung der Mobilität durch Schaffung von dezentralen digitalen Zugängen (z.B. in Bibliotheken) und / oder *physisch* mobile Beratung („Beratungsbuss“ o.ä.) werden von der VZ SH gegenwärtig als qualitativ kritisch und nicht machbar bzw. nicht finanzierbar eingestuft.

<sup>22</sup> Dies wird u.a. gestützt durch die dem VZ SH-Jahresbericht 2014 entnommenen Daten zur gegenwärtigen Verbraucher-Erstkontakte-Verteilung (Erstzugang zur VZ SH). Siehe hierzu: Anhang S.55.

Beispielsweise die Einführung eines digital basierten „Social Scouting“ (s. u.) bietet in diesem Zusammenhang die Möglichkeit einer künftig frühzeitigeren aktiven bzw. pro-aktiven Themen- und Schwerpunktdefinition durch die VZ SH. Dies verstärkt zusätzlich das strategisch vorausschauende Handeln der VZ SH, die laut Selbstaussage (10.07.2015) gegenwärtig überwiegend nach akuter Verbraucherbedarfslage arbeitet bzw. nur arbeiten kann. Das heißt, letztlich nur der Verbraucherkontaktpunkt über die Erstauskunft und ggf. Folgeberatung generiert sowohl einen Teil der Eigeneinnahmen, als er zugleich auch die inhaltlichen Schwerpunkte, adressierten Themen und die resultierende Themenabarbeitung (d.h. die Arbeits- und Prozessorganisation in Tiefe und Breite) definiert.<sup>23</sup>

Die Diskussion am 10.07.2015 machte deutlich, dass im Falle einer Auswahl aus den drei Szenario-Orientierungshilfen eine Mittellösung zwischen den Szenarien 1 + 2, d.h. ein beginnender moderater Wandlungsprozess in Richtung einer zusätzlich verstärkten digitalen Infrastruktur, zu favorisieren ist. Dieser Weg wurde im weiteren Prozess als „Szenario VZ21“ bezeichnet.

Erläuterung „Social Scouting“: Social Scouts sollen die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein bei Facebook und Co. „sichtbar“ machen. Auch andere Communities (z.B. Seniorbook) sind diesbezüglich zu prüfen, ebenso ein bewusstes Flagge-Zeigen auf gutefrage.net, wenn dort z.B. ein Thema sachlich falsch oder unangemessen adressiert wird. Social Scouts haben somit auch eine Qualitätssicherer- und „Frühwarn-Funktion“, denn durch sie werden aus einem kontinuierlichen Online-Monitoring heraus frühzeitig Zukunfts- bzw. künftige Verbraucherthemen identifiziert. Die Aufgabe beinhaltet u.a. folgende Tätigkeiten im Tagesgeschäft:

- Die Scouts geben Verbrauchern erste Antworten auf Online-Anfragen selbst, u.a. versorgen sie Anfragende mit Links.
- Sie stellen aktiv erste Kontakte auch zur (Offline-)Beratung her, d.h. sensibilisieren Anfragende hinsichtlich der alternativen Folgeschritte.
- Sie stellen einen niedrighschwelligen Zugang zur VZ SH und deren "Hoheitsthemen" auf anderen Online-Plattformen sicher. Die These dahinter ist: Wenn Beratung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden will, muss sie künftig dort stattfinden, wo die Menschen (auch) sind.

---

<sup>23</sup> Siehe hierzu auch: 2014\_08\_20\_VZSH\_Strategieprozess\_Abschlussbericht\_VZSH\_und\_Ministerium, S.23.

Rosenberger & Partner hält für das Szenario VZ21 als argumentative Herleitung fest:

- Die VZ SH stellt die Weichen für die Zukunft, ohne Einbußen in der Beratungsqualität. Es ist zu gewährleisten, als Ansprechpartner auf allen gebräuchlichen Kommunikationswegen erreichbar(er) zu sein.
- Wichtig ist, dass Kommunikation inzwischen vielfach digital erfolgt und Beratungsleistungen bereits heute über Communities und spezialisierte Foren eingeholt werden. Hierauf muss die VZ SH eine Antwort finden, die ihrem Anspruch und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird. Statt sich jedoch nach „Entweder-oder“-Prinzip infrastrukturell und inhaltlich ausschließlich an der Digitalisierung auszurichten, sollen vielmehr die Qualität und Zuverlässigkeit der Beratung durch digitale Unterstützung zusätzlich und nachhaltig gesichert werden.
- Neben der Anbieterunabhängigkeit zeichnet sich die VZ SH durch Niedrigschwelligkeit des Verbraucherzugangs aus. Wer eine verbraucherthemenbezogene Information oder Erstauskunft sucht, erhält sie vor Ort in den Beratungsstellen, per Telefon oder auf der Internetseite, bzw. vereinbart vor Ort oder telefonisch einen Termin. Künftig soll verstärkt auf solche Interessenten geachtet werden, die online Informationen, Auskunft, Rat und Antworten suchen.<sup>24</sup>
- Die sukzessive Digitalisierung auch der internen Arbeitsprozesse soll mehr Kapazität für die Beratungstätigkeit und qualitative Inhaltsarbeit generieren. Unterstützen kann dabei der Aufbau detaillierter Datenbanken, z.B. zu Finanzdienstleistungs-, Verbraucherrechts- und Ernährungsthemen.
- Zu beachten ist, dass das Szenario VZ21 maßgeblich auf einer Misch-Struktur des Personals fußt: Um die Beratungsqualität und -reichweite der VZ SH zukunftsicher zu machen, wird ein Mix aus Generalisten und Spezialisten angestrebt.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Eine Community wie gutefrage.net verzeichnet (ungeachtet der dort erbrachten Beratungsqualität oder organisationalen Unabhängigkeit) aktuell rund 1 Million Besucher pro Tag. Die deutschsprachige Ratgeber- und Produktvergleichs-App Barcoo wurde inzwischen rund 10 Millionen Mal heruntergeladen und auf Smartphones installiert. Die Zahlen machen deutlich, dass ein relevanter Anteil der Bevölkerung inzwischen auf digitalem Weg Information, Auskunft und Rat sucht (und sie auch findet).

<sup>25</sup> Rosenberger & Partner ist überzeugt, dass angesichts der hohen Themenvielfalt und des schnellen Wandels künftig ein Einzelthemen-Spezialist nicht mehr in der gleichen Tiefe und Qualität alle Facetten allein durchdringen kann. In Zukunft wird entscheidend sein, das jeweils neueste Wissen zeitnah und konstant zu aggregieren und verfügbar zu machen. In diesem Verständnis ist ein Spezialist ein Einzelthemen-Experte, der die Inhalte in der Tiefe selbst durchdringt und tief und vollumfänglich dazu  
(*footnote continued*)

Als ein entscheidender Durchbruch in der Weiterentwicklung des Ansatzes VZ21 hin zu einer tragfähigen Basis für die Formulierung einer Zielvereinbarung kann das gemeinsame Gespräch zwischen VZ SH-Geschäftsführung und MWAVT am 04.08.2015 im MWAVT unter Moderation von Rosenberger & Partner betrachtet werden. Bei diesem Arbeitstreffen wurden die am 10.07.2015 diskutierten Eckpunkte einer künftig anzustrebenden Zielvereinbarung – einschließlich der anvisierten Etatanmeldung – gemeinsam abgestimmt und ausdifferenziert. Orientiert an den Szenario-Vorschlägen von Rosenberger & Partner haben die Beteiligten in konstruktivem, konsens- und ergebnisfokussiertem Dialog die inhaltlichen und personellen Muss- bzw. Minimalanforderungen an eine funktionierende VZ SH-Geschäftsstelle in Kiel definiert. Die Ergebnisse sind untenstehend in Form eines Zielvereinbarungsentwurfs von Rosenberger & Partner zusammengefasst.

## Haushaltsplanung 2016

Das MWAVT plant zum Zeitpunkt dieses Abschlussberichts für das Haushaltsjahr 2016 eine interne Etatanmeldung für die VZ SH von jährlich **800.000 EUR** für die institutionelle Förderung der VZ SH. In diesem Betrag enthalten ist – als Teil dieser institutionellen Förderung – die Ausweisung der Ko-Finanzierung des Projektes „Wirtschaftlicher Verbraucherschutz“ (WVS)<sup>26</sup> mit derzeit **123.000 EUR p.a.** sowie die Ko-Finanzierung des Projektes "Ernährung & Lebensmittel" (E&LM) mit derzeit **150.000 EUR.**<sup>27</sup> Hieraus leitet sich ein operativer Gesamtbetrag in Höhe von **527.000 EUR p.a.** für die vom Land abgesicherte (und um die Projekt-Ko-Finanzierung bereinigte) institutionelle Kernförderung ab, die der VZ SH pro Jahr für die Er- und Unterhaltung der Institution VZ SH als solcher, sprich: für die Bereitstellung des personellen Kernorganisation, zur Verfügung steht.

---

berät. Der Generalist ist ein Qualitätssicherer, der ein Thema eher in der Breite und im Hinblick auf das unterstützende Netzwerk durchdringt und verteilt.

<sup>26</sup> Das Projekt WVS ist nach gegenwärtigem Stand bis Ende 2017 terminiert. Eine Überführung von hieran gebundenen Projekt- in institutionelle Personalstellen bei Auslaufen des Projektes ist nicht vorgesehen.

<sup>27</sup> Das im Entwurf für die Zielvereinbarung ebenfalls aufgeführte Projekt „Ernährung und Lebensmittel“ (E&LM) mit einer Ko-Finanzierung von derzeit 150.000 EUR p.a. läuft ggf. zum 31.12.2015 aus und wird daher an dieser Stelle nur unter Vorbehalt aufgeführt. Unabhängig davon ist unsere Annahme: Bei Wegfall eines oder beider Projekte bleibt die institutionelle Förderung, abhängig vom Zuwendungsbescheid, in voller Höhe erhalten. Die angegebenen Beträge stellen die zur Ko-Finanzierung exakt korrespondierenden Sach- und Personalkosten dar, die qua Zielvereinbarung ebenfalls Bestandteil der institutionellen Förderung sind.

Der Zielvereinbarungsentwurf sieht zudem vor, dass das MWAVT eine interne Etatanmeldung für die VZ SH für Kleinprojekte und Maßnahmen zu aktuellen Themen im Wirtschaftlichen und Technischen Verbraucherschutz von zusätzlich **25.000 EUR p.a.** vornimmt. Hinzu kommen laut Zielvereinbarungsentwurf für die Haushaltsplanung 2016 investive Mittel für den forcierten Einstieg in die Digitalisierung in Gesamthöhe von **72.000 EUR**. Darüber hinaus beinhaltet der Zielvereinbarungsentwurf eine Sachmittel-Einlage in Höhe von einmalig **50.000,00 EUR** für die Laufzeit der Vereinbarung bis 2020, welche die VZ SH zur Minderung ihres Prozesskostenrisikos in Zusammenhang mit der Initiierung von gerichtlichen Abmahnverfahren erhalten würde.

Auf dieser Basis und mit Blick auf einzelne Funktionen bzw. Referate lässt sich im Detail für das Jahr 2016 als SOLL-Planung für die Personalausstattung der Geschäftsstelle Kiel (GST) ausführen (Basis: 1,0 FTE 2016 = EUR 49.461,23):<sup>28</sup>

Funktion/Etatposten SOLL	Institutionelle Stellen	Kosten in EUR
<b>GF/Verwaltung/Stab*</b>	<b>8,00</b>	<b>395.690</b>
Geschäftsführung	1,00	
Allgemeine Verwaltung	1,00	
Buchhaltung	1,00	
Fachliche Sachbearbeitung	0,50	
Sekretariat	0,50	
ÖA + Unternehmenskommunikation	1,00	
Social Scouting + Digitale Komm.	2,00	
Telefonzentrale	1,00	
<b>Referate</b>	<b>3,00</b>	<b>148.384</b>
Verbraucherrecht	1,50	
Finanzdienstleistungen	1,00	
Ernährung	0	
Verbraucherbildung	0,50	
<b>Sonstige nicht anrechenbare Pers.kosten</b>		<b>9.690</b>
<b>Personal Gesamt GST</b>	<b>11,00</b>	<b>553.764</b>

<sup>28</sup> Vgl. hierzu auch Zielvereinbarung sowie die vollständige Berechnung im Anhang, S.56-57. Bei den hier zugrunde gelegten FTE-Kosten handelt es sich um Durchschnittskosten, die auf dem IST-Stand 2015 basieren und als Durchschnittswerte nicht zwischen real voneinander abweichenden Gehaltszahlungen unterscheiden. Dieser Schritt erfolgt aus datenschutzrechtlichen Gründen, um an dieser Stelle keinen Rückschluss auf personenbezogene Daten (z.B. bei 1,00-Stellen) zu ermöglichen. Die hier dargestellten Zahlen für 2016 verstehen sich als IST 2015 zzgl. des Dynamisierungsfaktors von 2%.

**Erläuternder Hinweis Beratungsstellen (BST):** Im vorliegenden Vorschlag von Rosenberger & Partner müssen Betrieb und Unterhaltung der Beratungsstellen künftig in Eigenverantwortung der VZ SH finanziert werden, beispielsweise durch Beratungsentgelt-Überschüsse, eingeworbene nicht-institutionelle Projektmittel, Spenden u.a. Die Finanzierung der Beratungsstellen ist kein Bestandteil der institutionellen Kernförderung durch die Landesregierung. Dies leistet einen weiteren Beitrag dazu, die institutionelle Finanzierung bzw. öffentliche Fehlbedarfsbezuschung anhand von eindeutig zugeordneten Personalstellen und daran geknüpften Sachkosten von der zusätzlich notwendigen und dauerhaften Eigenfinanzierung der VZ SH über selbst eingeworbene Projekte, Deckungsbeitragsüberschüsse aus Beratungshonoraren usw. abzugrenzen.

Der vorbereitend zum Termin am 10.07.2015 erarbeitete Szenarien-Ansatz von Rosenberger & Partner sowie die hieraus abgeleiteten personellen und sachkostenspezifischen organisationalen Minimalanforderungen, die in der Folge vorbereitend zur Zielvereinbarung am 04.08.2015 diskutiert und weiter spezifiziert wurden, berücksichtigen einerseits eine anzunehmender Weise auch für die kommenden Jahre weiterhin angespannte Haushaltssituation des Landes. Andererseits erfüllt die hieraus resultierende Personalstellen- und Sachkostenkalkulation die Anforderung, eine minimal funktionierende und minimal auskömmlich geförderte VZ SH-Organisation sicherzustellen. (Hinweis: Zum Zeitpunkt der originären Szenarien-Errechnung durch Rosenberger & Partner vor dem 10.07.2015 stand ein fester Bezuschussungsbetrag nicht fest.)

**Hinweis Betriebskosten und Sachausgaben:** Der Strukturvorschlag und die zugehörige Kosten- und Finanzierungslösung gewährleisten eine zuverlässige Absicherung der minimal benötigten Personalstellen (GST), da diese das höchste und wertvollste organisationale Gut der VZ SH darstellen. Ihnen ist bei der Absicherung der VZ SH Vorrang gegenüber den zusätzlich entstehenden laufenden Betriebskosten (2015: 70.770 EUR) sowie den zusätzlichen Sachausgaben (2015: 121.350 EUR) einzuräumen. Letztere hat die VZ SH – wie bisher – eigenverantwortlich abzusichern bzw. aufzubringen.

**Unterdeckungsrisiko:** Kalkulatorisch ergibt sich bei vollständiger, von Rosenberger & Partner explizit empfohlener Umsetzung des Personalstellenplans (auf Basis der Ist-Kosten im Jahr 2015) eine potenzielle Deckungslücke von ca. 26.800 EUR im Jahr 2016 und (u.a. unter Berücksichtigung der Kostendynamisierung) bis zu ca. 72.410 EUR im Jahr 2020.

Unter Festschreibung des (projektbereinigten) institutionellen Kernförderbetrags in Höhe von 527.000 EUR liegt eine Möglichkeit, die Unterdeckung

zu vermeiden, in der Anpassung des Stellen- und Kostenplans der VZ SH. Ein möglicher Ansatz wäre hierbei, nur 1,0 der in der Zielvereinbarung genannten 2,0 FTE für „Social Scouts“ zu besetzen.

**Perspektive VZ SH:** Die Führung der VZ SH steht dem vorgeschlagenen Weg in Richtung eines moderaten Wandels kritisch gegenüber und lehnt ihn als „nicht commitment-fähig“ ab.<sup>29</sup> Alternativ definiert sie strategische Zukunftsziele in Richtung des institutionellen Ausbaus der Gesamtorganisation.<sup>30</sup>

### Grafik 3: Strategische Ziele der VZ SH-Führung

1. vollständige Finanzierung aller institutionellen Personalstellen durch das Land
2. Ausweitung der Öffnungszeiten
3. Erhöhung der telefonischen Erreichbarkeit
4. kostenfreie Beratungen für Transfergeldempfänger  
(aktuell projektbedingte Ausnahmen: Energieeinsparung, Patienten, Rundfunkbeitrag)
5. Eröffnung weiterer Beratungsstellen im Kreis Pinneberg und Neumünster
6. Beratung durch Festangestellte (aktuell Honorarkräfte<sup>1</sup>)

<sup>1</sup>Risiko/Nachteile einer fast vollständigen Beratung durch Honorarkräfte (HK)

- Unabhängigkeit der Beratung kann nicht gewährleistet und sichergestellt werden
- Sensorfunktion ist nicht umsetzbar
- Fachkräftemangel
- Keine marktgerechte Bezahlung (Stundensatz von 27 € netto pro Std. seit 7 Jahren)

verbraucherzentrale

Das Planungsszenario der VZ SH-Geschäftsführung sieht als resultierenden Vorschlag zur Kosten- und Personalstellenplanung (mit einem definierten Minimalpersonal von 27 institutionellen Vollzeit-Stellenäquivalenten im Jahr 2017) eine Erweiterung des institutionellen Organisationskerns vor.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Ausführliche Darstellung der VZ SH bezüglich des Kostenaufwands – siehe Anhang S.56-59.

<sup>30</sup> Quelle: (VZ SH Geschäftsführung) Datei „VZ Aufgaben Personal Finanzstruktur“, ohne Datum. Siehe außerdem die Ausführungen zum „Modularen Zukunftsszenario“ der VZ SH in diesem Abschlussbericht.

<sup>31</sup> Quelle: (VZ SH Geschäftsführung) Datei „VZ Aufgaben Personal Finanzstruktur“, ohne Datum + Szenarien Personal inkl Digitalisierung, 13.06.2015.

**Grafik 4: Strategische Personalziele der VZ SH-Führung 2015 – 2020**

Bereich	institutionelle Personalstellen		
	2015	2017	2020
	MWAVT GST/BST + Projekt- KoFörderung (Ist)	MWAVT (Soll Min)	MWAVT (Soll)
<b>GST + BST</b>	<b>11,80</b>	<b>27,50</b>	<b>43,50</b>
<b>GST gesamt</b>	<b>5,00</b>	<b>13,50</b>	<b>17,50</b>
Geschäftsführung	0,60	1,00	1,50
Allgemeine Verwaltung	1,44	4,00	4,50
Referat Öffentlichkeitsarbeit	0,79	1,00	1,50
Referat Verbraucherrecht	0,85	1,50	2,00
Referat Finanzdienstleistungen	0,75	1,50	2,00
Referat Energie <sup>1</sup>	0,00	1,50	1,50
Referat Lebensmittel & Ernäh	0,23	1,00	1,50
Referat Gesundheit & Pflege	0,00	0,50	1,00
Referat Verbraucherbildung	0,34	1,50	2,00
<b>BST Gesamt</b>	<b>6,80</b>	<b>14,00</b>	<b>26,00</b>
BST Kiel	1,83	3,00	4,00
BST Lübeck	1,65	3,00	4,00
BST Norderstedt	1,36	3,00	4,00
BST Flensburg	1,06	3,00	3,50
BST Heide	0,90	2,00	2,50
BST Neumünster	0,00	0,00	4,00
BST Pinneberg	0,00	0,00	4,00

<sup>1</sup> Das MELUR finanziert bis 31.8.2015 1,5 Personalstellen im Referat Energie.

Darüber hinaus zeigt sich die Geschäftsführung der VZ SH skeptisch gegenüber der Annahme, durch eine stärkere Digitalisierung von Strukturen und Prozessen den Finanzmittel-Bedarf der VZ SH reduzieren zu können. Real werde der Bedarf voraussichtlich wesentlich höher sein. Begründet wird dies u.a. damit, dass die VZ SH im Zuge einer konsequenten Digitalisierung den gängigen Erwartungen an Online-Angebote gerecht werden müsse. Daher müssten in diesem Falle Online-Redaktionen und -Beratungen auch außerhalb der aktuellen Geschäftszeiten der VZ SH stattfinden, also werktäglich von 10.00 bis 20.00 Uhr sowie zusätzlich an Wochenenden.

Auch in der Telefonzentrale sieht die VZ SH keine potenzielle Entlastung durch die Digitalisierung, bspw. durch teil-automatisierte Verfahren. Dazu führt die VZ SH zur Begründung aus,

**Verbraucher**

- haben ein individuelles Problem und stehen einem unkonkreten Beratungsangebot (Bsp. Verbraucherrecht) gegenüber,
- können nicht unbedingt ihre Problemlage richtig erfassen und dem Beratungsangebot korrekt zuordnen,
- können nicht Rückfragen erhalten und darauf reagieren,
- wissen nicht, welche Unterlagen sie mitzubringen haben,
- wie sie sich bis zur Beratung gegenüber dem Anbieter zu verhalten haben,
- schriftliche Erläuterungen verstehen und befolgen (Migration, Intellekt),

- werden vermutlich unverbindlich mit der Terminvereinbarung umgehen (Folgen: Umsatzausfälle, verhältnismäßig hohe Mahnkosten, Imageverlust durch Mahnverfahren),
- werden sich nicht um eine durchgehende Beratung bemühen (Konsequenz: Einnahmeausfälle bzw. ineffektive Beratungslücken),
- werden das System auf Nachfragehäufungen und zusätzliche Kapazitätsbedarf aufmerksam machen bzw. es tatsächlich tun.

Einsparpotenziale im Zuge der Digitalisierung erkennt die VZ SH demnach nur bei Reisekosten. Im Gegenzug würden durch eine Ausweitung der zentralen Mietfläche, Personal für Onlinedienstleistungen, den Ausbau des Termintelefons, sowie Mobilitätssicherung durch Pkw neue Kosten entstehen.<sup>32</sup>

Als Alternative hat die VZ SH im August 2015 einen eigenständigen Vorschlag unter dem Projektnamen „Modulares Zukunftsszenario“ eingebracht. Darin wird eine modulare Vorgehensweise für die nächsten drei bis fünf Jahre beschrieben. Auf dieser Basis könne die VZ SH „wieder ein solides finanzielles Fundament erreichen, die Basisstruktur sichern und den institutionellen Hauptaufgaben nachkommen.“<sup>33</sup>

In dem Papier stellt die VZ SH eine eigene Haushaltsplanung vor. Diese wird für das Jahr 2016 konkret ausgeführt. Die folgenden Haushaltsjahre seien dann um später umgesetzte Module sowie Tariferhöhungen bzw. Inflation anzupassen.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Ebd.

<sup>33</sup> 2015\_08\_03\_VZSH\_modulare\_Zukunftsszenario, S.5.

<sup>34</sup> Ebd., S. 2.



**Grafik 5: Etatplanung 2016 (VZ SH)**<sup>35</sup>

Fundament GST	560
Referat Verbraucherrecht <sup>36</sup>	68
Referat Finanzdienstleistungen	68
Referat Lebensmittel und Ernährung	78
Referat Energie	95
Referat Bildung	114
BST Gesamt	771
<b>Gesamt</b>	<b>1.754</b>

(Angaben in Tsd. EUR)

Zu ergänzen ist diese Kalkulation durch ein von der VZ SH zusätzlich eingeführtes Modul „Digitale Weiterentwicklung“. Hierzu führt die VZ SH aus, es seien zusätzliche Mittel notwendig, um „den Rollen und gleichzeitig den Social-Media-Entwicklungen gerecht zu werden“. Hinzu kämen die „gezielte Beobachtung von Verbraucherportalen“, die digitale Weiterentwicklung von Veranstaltungs- und Beratungsangeboten sowie die eigene, infrastrukturelle Digitalisierung.<sup>37</sup> Für dieses Modul werden für das Jahr 2016 zusätzliche Mittel von **445.302 EUR** veranschlagt, die jedoch ebenfalls projektfinanziert und nicht aus der institutionellen Förderung verwendet werden sollen.

Das Papier zum modularen Zukunftsszenario wurde durch die VZ SH zum Termin am 04.08.2015 in den Prozess eingebracht und konnte deshalb nicht mehr vollständig diskutiert und mit allen Instanzen erörtert werden.<sup>38</sup>

Dennoch sei an dieser Stelle auf ein potenzielles Risiko hingewiesen, das der Entwurf aus Sicht von Rosenberger & Partner in sich trägt: Alle in der

<sup>35</sup> Aufgeführt werden zur besseren Vergleichbarkeit nur die von der VZ SH veranschlagten Beträge aus der institutionellen Finanzierung. Mittel aus der Projektfinanzierung wurden in der Darstellung nicht berücksichtigt. Zur vollständigen Aufstellung vgl. 2015\_08\_03\_VZSH\_modulare\_Zukunftsszenario, S.5-7+11.

<sup>36</sup> Ergänzende Erläuterung VZ SH: „Für die Module Referate ist von existenzieller Bedeutung, dass die Bundesprojektmittel für den ‚Wirtschaftlichen Verbraucherschutz‘ (123.000 €) und ‚Information im Bereich Lebensmittel & Ernährung‘ (150.471 €) nur dann zur Aufklärung der schleswig-holsteinischen Bevölkerung eingesetzt werden können, wenn das Land entsprechende Mittel in gleicher Höhe für die Referate Verbraucherrecht/Finanzdienstleistung/Bildung bzw. Lebensmittel und Ernährung als Ko-Finanzierungsmittel zur Verfügung stellt. Mit anderen Worten, ohne diese Referate gibt es keine Bundesmittel zur Aufklärung der schleswig-holsteinischen Bevölkerung und damit keinen Wissenstransfer aus ganz Deutschland nach Schleswig-Holstein.“, vgl. 2015\_08\_03\_VZSH\_modulare\_Zukunftsszenario, S.5-6.

<sup>37</sup> Vgl. 2015\_08\_03\_VZSH\_modulare\_Zukunftsszenario, S.7.

<sup>38</sup> In der hier vorliegenden Form wurde das Papier erst am 14.09.2015 auf einer Vorstandssitzung der VZ SH vorgestellt und diskutiert.

Kalkulation genannten Referate bauen in ihrer modularen Struktur auf einer anteiligen Finanzierung aus Projektmitteln auf. Dieser Anteil beträgt bei jedem Modul 50 Prozent und nimmt damit eine beträchtliche Größe ein, die nicht endgültig kalkuliert werden kann. Darüber hinaus würde die bereits zum jetzigen Zeitpunkt als zu intransparent erachtete Mischfinanzierung aus Projekt- und institutionellen Mitteln weiter manifestiert.<sup>39</sup>

Hinzu kommt eine weitere Abhängigkeit, auf die seitens der VZ SH hingewiesen wird: „Ohne eine Ko-Finanzierung der Bundesprojekte ‚Wirtschaftlicher Verbraucherschutz‘ und ‚Aufklärung im Bereich Lebensmittel & Ernährung‘ sind Bildung und wesentliche Teile der Information in den Bereichen Verbraucherrecht, Finanzdienstleistungen, Lebensmittel & Ernährung unmöglich.“<sup>40</sup>

Es gilt zwar als Konsens zwischen allen Beteiligten, dass eine Finanzierung aus Projektmitteln auch in Zukunft ein essentieller Bestandteil der Haushaltsplanung der VZ SH bleiben wird. Jedoch ist ebenfalls erklärtes Ziel des Organisations- und Strategie-Entwicklungsprozesses, die Planbarkeit zu verbessern und eine nachhaltige Sicherung der Arbeit zu garantieren. Dies kann nach Ansicht von Rosenberger & Partner nur erreicht werden, wenn die Gesamtkosten der VZ SH gesenkt und damit der kostendeckende Anteil institutioneller Förderung insgesamt erhöht werden kann. Das Land Schleswig-Holstein sichert dabei durch institutionelle Förderung die Kernausrüstung (GST) und die forcierte Implementierung digitaler Beratungsangebote und Infrastruktur ab.

Als Empfehlung kann deshalb zusätzlich festgehalten werden, dass die VZ SH fortlaufend Effizienzsteigerungspotenziale prüft und mit der eigenen Strategie und den Marktgegebenheiten in Einklang bringt, zum Beispiel mit Blick auf neue Kooperationsmöglichkeiten, Synergien innerhalb der Verbraucherzentralen (bundesweit) oder Effizienzsteigerungen durch die Digitalisierung.

---

<sup>39</sup> Auch der Entwurf der VZ SH spricht an dieser Stelle ausdrücklich von einer SOLL-Planung der Finanzierungsquellen, vgl. 2015\_08\_03\_VZSH\_modulare\_Zukunftsszenario, S.11.

<sup>40</sup> Ebd.

## Empfehlungen von Rosenberger & Partner: Aufgaben und Rollen

Bei dem zentralen Termin am 10.07.2015 haben sich die Beteiligten auf Rahmenbedingungen für den weiteren Organisations-/Strategieprozess verständigt.

1. Die Kernaufgaben der VZ SH bleiben unverändert (Grafik 6):<sup>41</sup>

### Verbraucherarbeit

ist die anbieterunabhängige und überparteiliche

- **Information**  
in Form von Broschüren und Ratgebern, durch (aktive/passive) Medienarbeit für Presse, Rundfunk, Fernsehen und Online sowie durch Kurzauskünfte und Verweise
- **Beratung**  
ist die Hilfe zur Selbsthilfe im Rahmen eines oder mehrerer persönlicher Beratungsgespräche, um ein individuelles Verbraucherproblem (rechtlich) einzuschätzen und zu bewältigen
- **Bildung**  
von Erwachsenen und Schülern in Form von (Vortrags-)Veranstaltungen
- **Interessenvertretung**  
ggü. Wirtschaft, Politik und Verwaltung

der Schleswig-Holsteinischen Verbraucher.

2. Diese Kernaufgaben erfüllt die VZ SH künftig in drei Rollen, die seitens der VZ zum gegenwärtigen Zeitpunkt wie folgt (Grafiken) präzisiert werden:<sup>42</sup>

- **Lotsenfunktion:** Annahme des Erstkontaktes (aktuell vorwiegend telefonisch, künftig auch über digitale Kanäle); Erstauskunft inkl. Kurzberatung; Weiterleitung an VZ SH-interne oder externe (Honorar-) Beratung (Grafik 7).

---

<sup>41</sup> 2015\_06\_04\_Die\_Zukunft\_der\_VZ-SH\_StandOEP\_1\_Vollversion, S. 30-32.

<sup>42</sup> 2015\_06\_04\_Die\_Zukunft\_der\_VZ-SH\_StandOEP\_1\_Vollversion, S. 4 + 23.



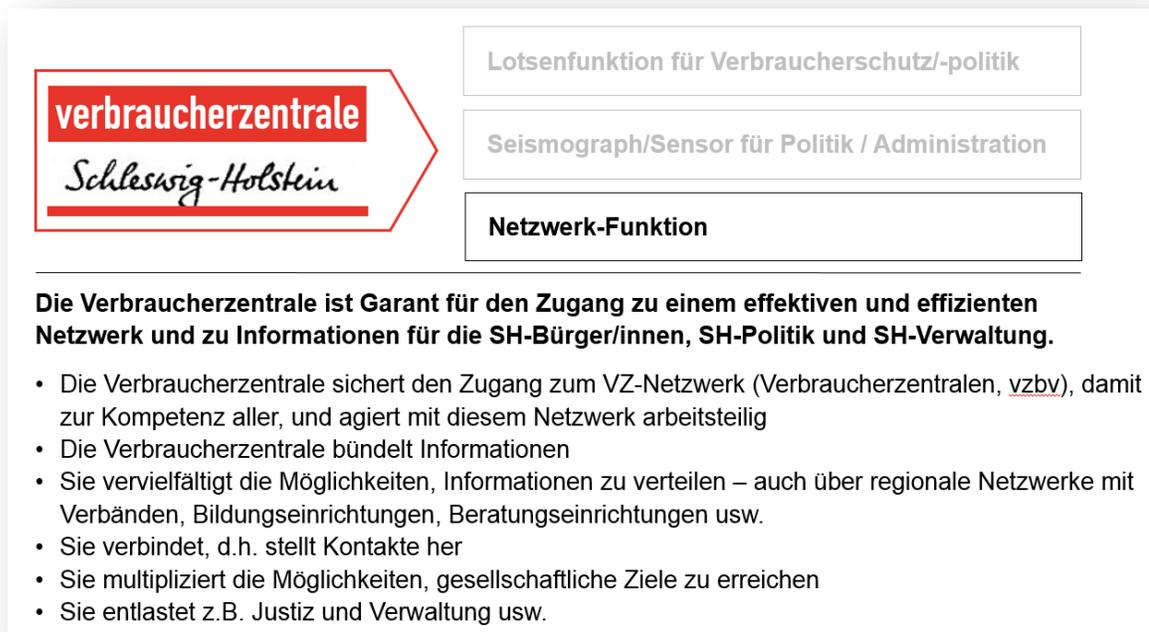


- **Seismograf:** Melde- und Warnfunktion bei landesweit bedeutsam auftretenden Marktproblemen; Zuarbeit zu bundes-weiten Aufgaben mit Landesbezug (z.B. vzbv); Mitwirkung bei den Marktwächtern; Erkennen von Zukunftsthemen; Ausrichten von Trendkonferenzen



(Grafik 8).

- **Netzwerker:** Ausbau der Zusammenarbeit mit anderen externen Akteuren im Verbraucherschutz in Schleswig-Holstein; Erfassung + Koordination der „Marktpartner“ (Koordinierungsstelle, Qualitätssicherer); Vernetzung + Abgrenzung (keine Doppelarbeit) zum vzbv; deutlichere Trennung / Arbeitsteilung von politischen Aufgaben mit überregionalem (Bund) und regionalem (Land) Interesse (Grafik 9).



Im Mittelpunkt der Arbeit steht, Verbraucher/innen im Sinne des Subsidiaritätsprinzips zu stärken! Die VZ SH ist hierbei Vorbild, Impulsgeber, Qualitätssicherer, Antreiber und führender Repräsentant. Der Ausbau der Netzwerkarbeit fußt auf der bereits umfassend und erfolgreich betriebenen Vernetzung (Grafik 10):



An dieser Stelle ist zu betonen, dass die drei genannten Rollen den institutionellen Kern der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein definieren und begrenzen. Eine in der Zielvereinbarung aufzuzeigende nachhaltige Förderstruktur hat sich somit ebenfalls auf die langfristige Sicherung dieser drei Rollen zu konzentrieren.

3. Dabei gilt es, die zentralen gesellschaftlichen Trends und Herausforderungen zu berücksichtigen:

- a. Digitalisierung: neue Beratungskanäle, neue Arten der Kommunikation, neue Herausforderungen an die Vernetzung.
- b. Demografischer Wandel: immer mehr ältere Verbraucher, die eine heterogene Typologie auszeichnet.<sup>43</sup>

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass der sich an die Zielvereinbarung anschließende Umsetzungsprozess den unvermindert gegebenen Rahmenbedingungen unterworfen sein wird, die das Wirkungsfeld der

<sup>43</sup> Das Marktforschungsunternehmen Kolibri Research kam 2013 in einer deutschen Studie zu der Senioren-Typologie: „Alters-Verdränger“ (wollen „leben wie bisher“, betonen ihre Jugendlichkeit), „Alterssensible“ (erleben das Alter als inneren Konflikt) und „Alterssouveräne“ (haben ihren Frieden mit dem Altern gemacht). Diese Typologie unterstreicht die Heterogenität. Gleichzeitig sind heute 45 % der Menschen über 60 Jahren in Deutschland regelmäßig online (Quelle: ARD/ZDF Onlinestudie 2014).

Verbraucherarbeit durch die VZ SH auch gegenwärtig (mit)bestimmen. Diese sind:<sup>44</sup>

- Dauerhafte Unwägbarkeit neu aufkommender Verbraucherthemen (durch Politik, Verbraucher, besondere Ereignisse/Skandale, Marktveränderungen usw.)
- Schwierigkeit der vollständigen Trennung von institutioneller Förderung und Projektfinanzierung bezogen auf ko-finanzierte Großprojekte – Grund: die allgemeine Beratungs- und Informationsarbeit wird mit Projektmitteln gesichert.
- Finanzielle Ist-Situation, die größere Investitionen in Entwicklungsmaßnahmen erschwert.

---

<sup>44</sup> 2015\_06\_04\_Die\_Zukunft\_der\_VZ-SH\_StandOEP\_1\_Vollversion, S.29.

## Zielvereinbarung<sup>45</sup>

### Vorbemerkung:

Die beteiligten Akteure haben sich darauf geeinigt, im Interesse einer langfristig tragenden und verlässlichen Basis für die Arbeit der Verbraucherzentrale eine Zielvereinbarung mit fünfjähriger Laufzeit zu formulieren. Die Zielvereinbarung soll die Planung festschreiben und Kriterien, Meilensteine sowie Erfolgskriterien zur Kontrolle der Zielerreichung definieren. Unberührt davon wurde schon für den Beginn des Prozesses festgehalten:

- Zum Haushaltsentwurf 2016 plant das MWAVT zum Zeitpunkt dieses Abschlussberichts eine interne Etatanmeldung für die VZ SH von jährlich 800.000 EUR für die institutionelle Förderung der VZ SH sowie für Kleinprojekte und Maßnahmen zu aktuellen Themen im Wirtschaftlichen und Technischen Verbraucherschutz von zusätzlich 35.000 EUR.
- In Beachtung des o.g. Trends der Digitalisierung wird darüber hinaus ein einmaliger fünfstelliger Betrag für die technische Implementierung (Optimierung Hardware, Software u.a.) in Aussicht gestellt.
- Der in der Zielvereinbarung aufgezeigte Entwicklungspfad sowie die damit einhergehende Finanzausstattung stehen unter dem Vorbehalt der Zustimmung und der haushalterischen Hoheit des Landtags.

Nachfolgend zitiert wird die Empfehlung von Rosenberger & Partner für eine Zielvereinbarung zwischen dem MWAVT und der VZ SH, mit einer Laufzeit bis 2020, vorbehaltlich der anschließenden internen Weiterverarbeitung und Prüfung durch das MWAVT und weiterer Prozessbeteiligter.

---

<sup>45</sup> Fassung/Wortlaut vom 03.09.2015.

## **I. Gegenstand und Laufzeit der Vereinbarung zwischen der Landesregierung mit der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.**

Mit ihrer langjährigen Erfahrung in der Verbraucher-Information, Beratung, Bildung und Interessenvertretung ist die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. ein wichtiger Partner der Landesregierung. Ihre Arbeit genießt breite politische und gesellschaftliche Akzeptanz.

Neben ihrer Kernrolle als Lotse für Verbraucheranfragen sowie als zentraler Akteur in einem aktiv gepflegten Netzwerk von Kooperationspartnern und Verbraucherberatungsdienstleistern, unterstützt die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. die Landesregierung v.a. mit ihrer Funktion als Sensor bzw. Seismograf. Dies entspricht dem hohen Leistungs- und Qualitätsanspruch der Organisation und impliziert:

- Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. ist Qualitätssicherer im „Markt“ verbrauchernaher Beratungsdienstleistungsanbieter in Schleswig-Holstein. Sie stellt mit ihrer Arbeit sicher, dass persönlich, telefonisch oder über das Internet anfragende Verbraucherinnen und Verbraucher bedürfnisgerechten Zugang zu für sie geeigneten Verbraucher-Informationen und Verbraucher-Beratungsdienstleistungen erhalten.
- Zur kontinuierlichen Produkt-, Anbieter- und Markt-Beobachtung sowie zur eigenen Positionierung nutzt die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. alle gängigen Informations- und Kommunikationskanäle (inkl. Internet, soziale Medien usw.) und fungiert als „Frühwarn“-System, bezüglich verbraucherrelevanter Veränderungen auf Anbieterseite.
- Die Verbraucherzentrale erfüllt ihre Aufgaben bezüglich der inhaltlichen Leistungstiefe und Leistungsbreite selbstbestimmt und nach eigenem Ermessen.

### Gegenstand und Laufzeit der vorliegenden Vereinbarung

Das Land Schleswig-Holstein, vertreten durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie (MWAVT), und die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. treffen eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit auf wichtigen Feldern des Verbraucherschutzes sowie zur Sicherung der Informations- und Beratungsangebote für die Menschen in Schleswig-Holstein.



Die vorliegende Vereinbarung soll den beteiligten Akteuren diesbezüglich eine den verbraucherpolitischen Zielen und der qualitativen Verbraucherarbeit in Schleswig-Holstein zuträgliche Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit sowie gleichzeitig langfristige Planungssicherheit garantieren. Hierzu ist die Personal- und Finanzstruktur der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. zu optimieren, um dauerhafte Handlungsfähigkeit zu gewährleisten.

Die vorliegende Vereinbarung gilt ab dem 01.01.2016 und wird über eine Laufzeit von fünf Jahren, bis zum 31.12.2020, getroffen. Sie folgt einem prozessualen Denkansatz, d.h. formuliert einen Entwicklungspfad für die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V., dessen Meilensteine der Organisation als verbindliche Orientierung dienen und einer entsprechenden Nachweisebringung durch die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. sowie dem jährlichen Abgleich mit der Landesregierung (vertreten durch das MWAVT) unterliegen.

Zur Messbarkeit getroffener Vereinbarungbestandteile ist der Fokus (neben den einzelnen Verbraucherthemenfeldern) auf die schrittweise infrastrukturelle und personelle Entwicklung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. gerichtet. Diesbezügliche Maßnahmen leiten sich aus den nachfolgend aufgeführten Zielvereinbarungbestandteilen ab, u.a. bezüglich der Digitalisierung der Infrastruktur. Den quantitativen Jahresberichtsbestandteilen (Anzahl Verbraucher-Kontakte, Anzahl vermittelter Beratungen usw.) sind qualitative Kriterien (Meilensteinpläne, „Service-Level“-Angaben, Organisations- und Umsetzungskonzepte, Tätigkeits- und Erfahrungsberichte angestoßener Projekte, Stellenpläne, Ressourcenplanungs- und Mittelverwendungsnachweise, Stellen-/ Funktionsbeschreibungen usw.) übergeordnet.

#### Rückblick: Gutachten-, Organisations- und Strategieentwicklungsprozess

Der vorliegenden Vereinbarung liegen das im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie extern beauftragte und im Sommer 2014 als „Abschlussbericht Projekt: Strategieprozess VZ Schleswig-Holstein“ präsentierte Gutachten zur Struktur und Arbeit der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. sowie der anschließende, extern moderierte „Organisations- und Strategie-Entwicklungsprozess (OEP)“ im Jahr 2015 zugrunde.

Das Organisationsgutachten gelangte auf Basis der analysierten Handlungsfelder (Strategie, Leistungsprogramm, Finanzierung, Personal und Organisation) zu dem Ergebnis, dass nur eine gezielte



Entwicklungsintervention die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. mittelfristig in ihrer Existenz absichern und handlungsfähiger macht. In den zugrunde liegenden Gesprächen und Analysen kamen alle Akteure zu der Einschätzung, dass die Organisation auf Basis eines künftig entflochtenen Finanzierungsstatus aus institutioneller Förderung und Projekteinnahmen mittel- und langfristige Planungssicherheit benötigt und zugleich ein einheitliches Verständnis der Akteure über die Kernaufgaben der Organisation bestehen muss.

Der Gutachten-Abschlussbericht kommt u.a. zu dem Ergebnis, dass neben Verbraucherthemen rund um die Felder Finanzdienstleistungen und Verbraucherrecht vor allem auch die weitere Digitalisierung der Verbraucher(er-)lebenswelten ein wesentliches Zukunftsthema sein bzw. bleiben wird. Dies betrifft die inhaltlich-thematische Beratungsarbeit, die Marktbeobachtung (z.B. im Rahmen des Bundesprojekts „Digitaler Marktwächter“) und ebenso die verstärkte Nutzung digitaler Vermittlungswege (Multikanal-Fähigkeit). Neue Medien (Facebook, Twitter usw.) sind von der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. daraus folgernd stärker in Anspruch zu nehmen, wozu bislang die finanziellen Kapazitäten und passenden Mitarbeiter/innen fehlten.

## **II. Konzentration auf den institutionellen Kernbereich: Schwerpunkte der Zusammenarbeit zwischen der Landesregierung und der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.**

Die Landesregierung unterstützt die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. bezüglich ihrer institutionellen Aufgaben und bei der Bereitstellung der hierfür benötigten organisationalen Infrastruktur. Aus dem vorangegangenen Strategieentwicklungsprozess sowie dem zugrunde liegenden externen Organisationsgutachten geht die Kernerkenntnis hervor, dass eine funktionierende Leistungserbringung durch die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. einen auskömmlich geförderten institutionellen Organisationskern voraussetzt. Dieser orientiert sich an den drei Kernrollen als Lotse, Seismograf und Netzwerker sowie an den Aufgabenfeldern Information, Beratung, Bildung und Interessenvertretung.

### Institutioneller Kern

Der von der Landesregierung geförderte institutionelle Kern besteht aus folgenden organisationsbezogenen Einzelbereichen:



- Geschäftsstelle in Kiel (inkl. digitalisierte Infrastruktur)
- Personalstellen für Geschäftsführung und Verwaltung
- Personalstellen für Öffentlichkeitsarbeit + digitale Kommunikation
- Ko-Finanzierungsabsicherung der Bundesprojekte Wirtschaftlicher Verbraucherschutz (WVS), inkl. Fachreferatspersonalstellen, sowie Ernährung und Lebensmittel (E&LM)
- Referat und anteilige Fachreferatspersonalstelle für Verbraucherbildung

Als primäre Verbraucherthemenfelder werden der Bereich Verbraucherrecht und der Bereich Finanzdienstleistungen festgeschrieben. Sekundäre Verbraucherthemenfelder sind die Bereiche

- Lebensmittel und Ernährung
- Energie
- Gesundheit
- Digitaler Verbraucherschutz
- Sonstige Themen

Verbraucherinnen und Verbraucher folgen individuell unterschiedlichen Grund- und Werthaltungen, sie haben unterschiedliche Einstellungen sowie voneinander abweichende individuelle Kultur-, Berufs- und Bildungshintergründe. Hieraus leiten sich heterogene Bedürfnisse, Kompetenzen und finanzielle Möglichkeiten ab.

„Sonstige Themen“ sind daher auch solche, die ad hoc aufkommen und einen Handlungsbedarf seitens der Verbraucherschutz-Akteure anstoßen (z.B. akute Skandale, gehäufte Anbieterverfehlungen usw.), bzw. im Rahmen der kontinuierlichen Marktbeobachtung durch die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. als mittel- und langfristige Verbraucher-Großthemen festgestellt werden. Themen mit unmittelbarem oder mittelfristig innerhalb der Vereinbarungslaufzeit umfassenderem Handlungsbedarf sind der Landesregierung (über das MWAVT) entsprechend zeitnah anzuzeigen sowie im Rahmen der Jahres-/ Halbjahresgespräche zu erörtern.

#### Finanzielle Entflechtung und Zweckbindung der institutionellen Fördermittelverwendung

Die Vereinbarung mit der Landesregierung setzt eine eindeutige und möglichst vollständige Entflechtung der gegenwärtigen Personalstellen-Mischfinanzierung aus institutionellen und Projektmitteln seitens der



Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. voraus. Die Vereinbarung trennt daher bei der Fördermittelzuordnung einerseits zwischen institutionellem Organisations- und Aufgabenkern, d.h. zwischen öffentlich geförderten institutionellen Personalstellen und diesbezüglichen Sach- und Personalkosten, gegenüber der andererseits eigenverantwortlichen Finanzierung weiterer (temporärer) Stellen über Projekte, die die Verbraucherzentrale selbstständig einwirbt und eigenverantwortlich mit Personalressourcen und Sachmitteln hinterlegt.

Institutionell stellenhinterlegt und über Landesmittel gefördert sind die Themen Verbraucherrecht und Finanzdienstleistungen sowie anteilig das Referat Verbraucherbildung. Alle anderen Fachthemen werden als sekundäre Themenfelder und in der Darstellung als Projekte behandelt, d.h. sind innerhalb des institutionellen Stellenplans „0“-Stellen.

Grafik 11 - Übersicht: Institutioneller Stellenplan Geschäftsstelle Kiel

<b>Funktion (Ist)</b>	<b>Institutionelle Stellen</b>	<b>Funktion (Soll)</b>	<b>Institutionelle Stellen</b>
<b>GF/Verwaltung/ Stab</b>	<b>5,08</b>	<b>GF/Verwaltung/Stab</b>	<b>8,00</b>
Geschäftsführung	1,00	Geschäftsführung	1,00
Allg. Verwaltung	1,00	Allg. Verwaltung	1,00
Buchhaltung	1,00	Buchhaltung	1,00
Fachl. Sachbearbeitung	0,50	Fachl. Sachbearbeitung	0,50
Sekretariat	0,58	Sekretariat	0,50
Öffentlichkeits-arbeit	1,00	Öffentlichkeitsarbeit	+ 1,00
		Unternehmens- kommunikation	
		Social SKouting + Digitale Kommunikation	2,00
		Telefonzentrale	1,00
<b>Referate</b>	<b>7,13</b>	<b>Referate</b>	<b>3,00</b>
<b>Verbraucherrecht</b>	<b>1,41</b>	<b>Verbraucherrecht</b>	<b>1,50</b>
Leitung	0,77	Leitung + Referent	1,00
Referent	0,64	Referent	0,50
<b>Finanzdienstleis- tungen</b>	<b>1,00</b>	<b>Finanzdienstleis- tungen</b>	<b>1,00</b>
Leitung	1,00	Leitung + Referent	0,50
		Referent	0,50

<b>Ernährung</b>	<b>1,87</b>	<b>Ernährung</b>	<b>0,00</b>
Leitung	1,00	Leitung	0,00
Fachl. Sachbearbeitung	0,87	Fachl. Sachbearbeitung	0,00
<b>Verbraucher- bildung</b>	<b>0,85</b>	<b>Verbraucherbildung</b>	<b>0,50</b>
Leitung	0,85	Leitung + Referat	0,50
<b>Energie</b>	<b>2,00</b>	<b>Energie</b>	<b>0,00</b>
Leitung	1,00	Leitung	0,00
Referent	0,50	Referent	0,00
Fachl. Sachbearbeitung	0,50	Fachl. Sachbearbeitung	0,00
<b>Gesamtsumme</b>	<b>12,21</b>	<b>Gesamtsumme</b>	<b>11,00</b>

Wo es keine explizit als solche definierte institutionelle Stellenzuordnung gibt, handelt es sich in Lesart der vorliegenden Vereinbarung automatisch um eine eigenverantwortlich projektmittelfinanzierte Stelle. Das heißt auch, sobald ein Projekt ausläuft und nicht verlängert wird, laufen auch die damit verbundenen Personalstellen-Kontingente aus.

Laufenden Projekten sind entsprechende Projektpersonalstellen-Kontingente zuzuordnen. In Richtung betroffener Projekt-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist seitens der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. rechts- und vertragskonform sicherzustellen, dass sich aus der temporären Projektmitarbeit keinerlei Anspruch auf Übernahme in ein gleichrangiges Festangestelltenverhältnis ableitet, sollte das Projekt auslaufen. Die tagesgeschäftliche Aufgabenzuteilung und Personaleinsatzplanung (Fachaufgabenzuteilung auf reale Personen) obliegt der arbeitsorganisatorischen Eigenverantwortlichkeit der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.

Grafik 12 – Übersicht: Projektpersonalstellen und Projektlaufzeiten (Stand September 2015)

<b>Projekt</b>	<b>Projekt- geber</b>	<b>Laufzeit bis</b>	<b>Stellenanteil IST*</b>	<b>Stellenanteil ge- rundet</b>
E&LM	BMEL	31.12.2015	2,30	2,30
WVS/DMW	BMJV	31.12.2017	2,03	2,00
Energie	MELUR	14.10.2015	1,41	1,40
Energie	BMWI	31.12.2015	1,30	1,30
Schuldn.Ber.	Kreis SE	31.12.2019	4,29	4,30
Insolv.-Ber.	MSGWG	31.12.2015	1,94	2,00
Schuldn.Ber.	SGV	31.12.2015	0,09	0,00

UPD	SVKK	31.12.2015	2,77	2,80
WBG	BMFSFJ	31.05.2015	0,35	0,40
Bildung	DVS	31.08.2017	0,35	0,40
Bildung	MAHSH	31.12.2015	0,17	0,20
RF-Beitrag	NDR	21.12.2015	1,17	1,20
<b>Summe:</b>			<b>18,27</b>	<b>18,30</b>

\*Quelle: Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V./Stand: September 2015

Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. benennt Entwicklung und Verlauf der Projekte (inkl. Laufzeitänderungen und personeller Konsequenzen) gegenüber dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie regelmäßig im Rahmen von Jahres- bzw. Halbjahres-Gesprächen. Die Projektentwicklung wird im jährlichen Wirtschaftsplan schriftlich dokumentiert.

Hinweis: Dass ein Fach- bzw. Verbraucher-Themenbereich institutionell mit einer „0“-Stelle ausgewiesen wird, bedeutet, dass die Landesregierung die Bearbeitung des Themengebiets durch die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. im Rahmen der Vereinbarungslaufzeit personalbezogen von der festgeschriebenen institutionellen Landesfördermittelfinanzierung ausnimmt. Es bedeutet hingegen nicht, dass das Thema unbehandelt bleibt, wegfällt oder nicht existiert. Diesbezügliche strategische und operative Entscheidungen obliegen der qua Vereinsatzung autonomen Führung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.

#### Beratungsstellen und physische Präsenz in der Fläche:

Zum Zeitpunkt der Vereinbarung wird der Beibehalt des gegenwärtigen regionalen Beratungsstellensystems (5 Beratungsstellen) angenommen. Im Rahmen ihrer satzungsgemäßen Entscheidungs- und Handlungsselbstständigkeit sowie der damit verbundenen Eigenverantwortlichkeit der Organisationssteuerung und Verbraucherthemenbearbeitung, leiten sich daraus folgende Rahmenbedingungen für die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. ab:

- Über Anzahl, örtliche Anbindung bzw. Lokation sowie tagesgeschäftlichen Betrieb, Auslastung und Personalausstattung der einzelnen Beratungsstellen entscheidet die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.

- Betrieb und Unterhaltung der Beratungsstellen werden durch die Verbraucherzentrale mittels eigenständig generierter Zusatz- bzw. Eigeneinnahmen finanziert (Beratungsentgelt-Überschüsse, eingeworbene nicht-institutionelle Projektmittel, Spenden usw.).
- Betrieb und Unterhaltung der Beratungsstellen sind nicht Inhalt der in dieser Vereinbarung geregelten institutionellen Kernförderung durch die Landesregierung.

### **III. Digitalisierung der Infrastruktur und Reichweitenerhöhung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.**

Der demographische Wandel und damit einhergehend der technische sowie der Wertewandel auf Verbraucherseite führen dazu, dass eine organisationale Weiterentwicklung notwendigerweise sowohl die Zugangs- als auch die Angebotsfähigkeit der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. adressieren muss. Künftig soll hierbei verstärkt auf solche Verbraucherinnen und Verbraucher geachtet werden, die online Informationen, Auskunft und Antworten suchen.

Verbraucherkommunikation erfolgt inzwischen vielfach digital. Beratungsleistungen werden über Communities und spezialisierte Foren eingeholt, Verbraucherinnen und Verbraucher suchen zunehmend den Zugang über digitale und mobile Kanäle. Jüngere Generationen informieren sich vorzugsweise im Internet und in sozialen Netzwerken. Auch sind inzwischen ältere Generationen zu 80 – 90% online, d.h. über digitale Angebote erreichbar. Entsprechend sollen Informationen und Beratungsvermittlung das bisherige Leistungsangebot der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. auf „medialer Augenhöhe“ ergänzen.

Die Vereinbarung mit der Landesregierung strebt daher den Ausbau der Informations- und Kommunikationsinfrastruktur der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. an. Die Digitalisierung der Informationssammlung sowie der Informationsverwertung und Kommunikation in Richtung der Verbraucherinnen und Verbraucher soll zugleich dazu beitragen, die Reichweite der Organisation in der Fläche Schleswig-Holsteins zu erhöhen.

„Digitalisierung“ versteht sich hierbei als Oberbegriff für den Ausbau der Multikanalfähigkeit der Verbraucherzentrale, d.h. beschreibt eine erweiterte Arbeitsprozess- und Organisationseigenschaft. Im Rahmen der



Digitalisierung sollen die Qualität und Zuverlässigkeit der Beratungsauskunft durch digitale Unterstützung zusätzlich und nachhaltig gesichert werden.

Neben der telefonischen sowie der persönlichen Auskunft vor Ort (Beratungsstellen), sollen künftig die Effektivität und Effizienz sowie die Multiplikationsfähigkeit der Verbraucherzentrale und ihrer Leistungen zugunsten der Verbraucherinnen und Verbraucher gestärkt werden. Mittelfristiges Ziel bis 2020 ist eine (im Jahresbericht auszuweisende) Reichweiten-Erhöhung, um den Zugang zu den Leistungen über das bestehende Beratungsstellensystem hinaus zu erhöhen und das inhaltliche Angebot flächendeckender im Land zu streuen.

### Messbare Kriterien und Mittelverwendungsanforderungen

Die sukzessive Digitalisierung auch der internen Arbeitsprozesse soll Kapazitäten für die Beratungstätigkeit und qualitative Inhaltsarbeit sichern. Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. verpflichtet sich diesbezüglich zum Anstoß und zur Fortschreibung folgender Maßnahmen:

- Ausbau/Erweiterung der Stelle „Öffentlichkeitsarbeit“ in Richtung einer sowohl nach innen als auch nach außen kommunizierenden Steuerungs- und Koordinatoren-Stelle, inkl. Wahrnehmung von online-, multimedialen bzw. multikanalorientierten Aufgaben.
- Einführung eines personalstellenhinterlegten aktiven Social Scoutings (2,0 Stellen bis 31.12.2016), inkl. zugehöriger Aufgabenfestschreibung in spezifischen Stellen- / Funktionsbeschreibungen.
- Unterhaltung und aktiver Ausbau des Netzwerks aus Kooperationspartnern und qualifizierten Verweisstellen, inkl. zugehöriger Aufgabenfestschreibung in den Stellen- / Funktionsbeschreibungen.
- Ausbau und aktive Nutzung des datenbankgestützten Bundes-Intranet-Archivs zu den Themenfeldern Ernährung & Lebensmittel, Energie und digitaler Verbraucherschutz.

### Social Scouting

Social Scouts sollen die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. in den sozialen Medien (z.B. Facebook) „sichtbarer“ machen. Infrage kommende Communities (z.B. Seniorbook) sind diesbezüglich ebenso zu

prüfen, wie ein bewusstes Flagge-Zeigen z.B. auf gutefrage.net, wenn dort z.B. ein Thema falsch beurteilt oder gehandhabt wird. Social SKouts haben somit auch eine Qualitätssicherer- und Frühwarn-Funktion, denn durch sie werden aus einem kontinuierlichen Online-Monitoring heraus pro-aktiv Zukunfts- bzw. künftige Verbraucherthemen identifiziert. Die Aufgabe beinhaltet u.a. folgende Tätigkeiten im Tagesgeschäft:

- Die Scouts geben Verbraucherinnen und Verbrauchern erste Antworten auf Online-Anfragen, u.a. versorgen sie Anfragende mit Links (Direktauskunft- und Lotsenfunktion).
- Sie stellen aktiv erste Kontakte auch zur (Offline-)Beratung her, d.h. sensibilisieren Anfragende hinsichtlich der alternativen (Offline-)Folgeschritte (Netzwerk-/Lotsenfunktion).
- Sie stellen einen niedrighschwelligigen Zugang zur Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. und die Qualität ihrer "Hoheitsthemen" auf anderen Online-Plattformen sicher (Qualitätssicherungs-, Sensor-/Seismografen-Funktion).

Social Scouts schaffen VZ-Präsenz im „Web“ 1.0 und 2.0, d.h. sind für alle netzbasierten Auskünfte/Informationen zuständig und integrieren sich in den vorhandenen Beraterstab. Dabei interagieren sie mit den Fachreferaten und ggf. auch mit den Beratungsstellen, d.h. haben eine innen- und außengerichtete Funktion.

Erfolg und Funktionalität des Social-Scout-Einsatzes werden seitens der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. mittels des aktualisierten Stellenplans, jährlicher Erfahrungs- und Tätigkeitsberichte sowie anhand der Zunahme von Online-Kontaktzahlen (Jahresbericht) dokumentiert. Zudem werden solche Verbraucheranfragen gesondert ausgewertet und berichtet, die über den Online-Erstkontakt in konkrete Offline-Beratungsstellen-Auskünfte sowie in (Honorar-) Beratungsleistungen überführt werden.

### Netzwerk-Funktion & Qualitätssicherung

Das vorhandene Netzwerk an Kooperationspartnern und qualifizierten Verweisstellen der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. ist auch künftig



- a) konsequent zu pflegen und
- b) kontinuierlich weiter auszubauen.

Hierzu zählt das „Netzwerken“ auch mit neu auf den Markt kommenden Anbietern im Verbraucherschutz, was explizit ebenso gewerbliche (Offline- und Online-)Anbieter von Verbraucherberatungsdienstleistungen einbezieht. Das bedeutet, es sind Beziehungen auch zu solchen gewerblichen Anbietern zu prüfen, ggf. aktiv aufzunehmen und zu pflegen, die womöglich zwar nicht nach gleich hohem Standard anbieterneutral und/oder niedrigschwellig sind, jedoch gemeinsame Interessen mit der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. in Richtung Verbraucher-Stärkung vertreten und zudem über tragfähige Qualitätsansprüche verfügen.

Die Rollen und Aufgaben als Sensor/Seismograf und Netzwerker fließen in die institutionell gesicherten Funktionen der „Social SKouts“ (2,0 institutionelle Personalstellen) sowie der Öffentlichkeitsarbeit (1,0 institutionelle Personalstellen) ein. Sie bedingen und unterstützen sich gegenseitig. Dies folgt dem Selbstverständnis der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. als Qualitätssicherer im Verbraucherschutz und in der Verbraucherberatung. Darüber hinaus wird die Organisation (noch) entscheidungs- und handlungsschneller sowie in der Fläche (offline wie online) präsenter, was sowohl den Zugang zu ihren Leistungen verbreitert, als auch die Positionierung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. als „qualitativ erste Adresse“ im Verbraucherschutz im Land stärkt.

Die Erweiterung, Administration und Steuerung der Netzwerkkontakte liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. Ihr obliegt es, interne Regelungen für das Generieren und die regelmäßige Nutzung und Entwicklung von Netzwerkkontakten (u.a. als Verweisstellen) im Tagesgeschäft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden sowie die Nutzung des Netzwerks zu steuern und zu dokumentieren.

Da Netzwerk-Arbeit anzunehmender Weise zum Tagesgeschäft sowohl der Führung als auch der Belegschaftsmitglieder der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. gehört, sind die entsprechenden Regelungen über die diesbezügliche Erweiterung der bestehenden Stellen- und Funktionsbeschreibungen nachzuweisen. Der Nachweis über aktiven Ausbau und aktive Nutzung von Netzwerkkontakten wird seitens der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. jährlich im Rahmen ihres Tätigkeitsberichts (Anzahl von Verweisen an gewerbliche/nicht



gewerbliche Online-/Offline-Kooperations- und Netzwerkstellen, Auflistung neuer Netzwerk- und Kooperationspartner usw.), erbracht und an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie berichtet.

#### Koordinationsstelle Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Unternehmenskommunikation

Die Öffentlichkeitsarbeit der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. ist – wie bereits im Organisationsgutachten 2014 festgestellt – eine wichtige und umfassende Kernaufgabe sowie wesentliche Grundvoraussetzung für eine funktionierende Geschäftsstelle in Kiel. Die institutionell gesicherte Personalstelle leistet wesentliche strategische Zuarbeit für die Geschäftsführung zur Erfüllung ihrer Netzwerk-Funktion, ebenso wie PR-, Presse- und Informationsarbeit dauerhaft und meist mit kurzen Vorlaufzeiten wiederkehrend auftretende Aufgaben im Tagesgeschäft der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. sind.

In diesbezügliche (Offline-)Aufgaben fließen u.a. die Veranstaltungskoordination, allgemeine Pressearbeit, die Wahrnehmung von Presseterminen, der Entwurf und die Abfassung von Pressemitteilungen und Positionspapieren, Messebesuche, strategische Marketingarbeit, die Pflege bestehender Kolumnen, die Beauftragung und Nachverfolgung extern vergebener Agentur- und Werbemittelaufträge usw. mit ein. Zusammengefasst hat die Stelle eine sowohl interne als auch außengerichtete Informations- und Koordinationsfunktion, ist intern „Netzwerker im eigenen Haus“, inkl. Schnittstellen ins IT-Handling und in die IT-Administration. Sie ist offline und künftig ebenso online zentrale Schnittstelle zwischen Geschäftsführung, Fachreferaten, Beratungsstellen und Organisationsumfeld.

Da die Funktion bzw. Stelle eine Vielzahl von gemeinsamen bzw. kombinationsfähigen Attributen mit dem Social SKouting (s.o.) aufweist, ist sie als fachliche Führungsfunktion bzw. Stabsstelle unterhalb der Geschäftsführung mindestens als eine volle Personalstelle institutionell abzusichern und in der Folge (bis 2020) ggf. durch Stellen-/ Aufgabenteilung mit den 2,0 Planstellen für das Social SKouting zu erweitern.

Die anstehende Neubesetzung der Stelle zum 01.01.2016 ist entsprechend als Zäsur anzusehen und mittels einer erweiterten Stellen-/ Funktionsbeschreibung sowie eines zugehörigen Anforderungsprofils zu dokumentieren. Funktionsbeschreibung und Anforderungsprofil sind eng

mit den durch die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. neu zu erstellenden Aufgabenprofilen der Social SKouts in Richtung einer „Koordinationsstelle Digitale Unternehmenskommunikation“ zu vernetzen.

#### **IV. Verbraucherinteressen gegen wettbewerbswidriges Anbieterverhalten wirksam vertreten: Zweckgebundene Sachmittel-Einlage zur Abwicklung von Gerichtskosten bei wettbewerbsrechtlichen Unterlassungsverfahren**

Unterlassungsklagen sind ein wirkungsvolles Instrument, um Benachteiligungen der Verbraucherinnen und Verbraucher entgegen zu wirken. Die den Verbraucher-Vertreterinnen und Vertretern zur Verfügung stehenden Klagerechte sollten mit Augenmaß und lediglich nach eingehender Prüfung genutzt werden, um ihre Wirkung und Strahlkraft zu bewahren. Zugleich darf das hiermit verbundene Kostenrisiko, das im Falle der Klageabweisung seitens der Klagenden zu tragen ist, möglichst nicht zu Lasten der Verbraucherinteressen vertretenden Akteure gehen. Letzteres reduzierte wiederum die gewünschte Wirksamkeit des Instruments.

Um künftig im geprüften Einzelfall gegen anbieterseitig unseriöses Vorgehen, z.B. bezüglich der Vertragsgestaltung oder im Falle irreführender Werbung, mit Abmahnungen und Unterlassungsklagen vorgehen zu können und unseriösen Anbietern und Herstellern so entgegen zu wirken, erhält die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. zur Minderung ihres Prozesskostenrisikos eine Sachmittel-Einlage in Höhe von einmalig 50.000,00 EUR für die Laufzeit der Vereinbarung bis 2020. Die Mittel verstehen sich als ein Interessenvertretungsbudget, sind zweckgebunden und ausschließlich zur Deckung von Prozesskosten zu verwenden. Der Bemessungshöhe der Sachmittel-Einlage liegen eine durch die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. vorgenommene Umfangs- / Aufkommenseinschätzung sowie die Prüfung ähnlicher Vereinbarungsregelungen im Bundesvergleich anderer Verbraucherzentralen zugrunde.

Bei Prozessgewinn sowie bei Einnahmen aus Vertragsstrafen ist die Einlage durch die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. bis zur genannten Höhe aufzufüllen. Darüber hinaus gehende Einnahmen und Entschädigungen kann die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. gemäß ihrer satzungsmäßigen Bestimmung eigenverantwortlich verwenden. Die Verbraucherzentrale wird dabei Prozesskostenrisiko, Erfolgsaussichten und Verbraucherinteresse an der Intervention jeweils

abwägen. Mit der Vorlage des Verwendungsnachweises sind die Zu- und Abflüsse der Einlage im jeweils zurückliegenden Jahr darzustellen.

Hinweis: Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. hat auf dem Vorwege der vorliegenden Vereinbarung zu klären und einen Nachweis zu erbringen, wie die Verwendung der genannten Sachmittel-Einlage eindeutig von solchen (z.B. projektspezifischen) Einlagen getrennt wird, die beispielsweise seitens von Projektgebern für vergleichbare Zwecke verfügbar gemacht werden (z.B. im Bundesprojekt „Finanzmarktwächter“).

Seitens der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. ist anhand der Verwendungsnachweise rückwirkend auf das vorangegangene Kalenderjahr eine eindeutige Trennung zwischen institutioneller und projektspezifischer Wahrnehmung von Interessensvertretungsaufgaben transparent zu machen.

Wird die Vereinbarung über das Jahr 2020 hinaus verlängert, sind frühzeitig Regelungen zur weiteren Verwendung der Einlage zu treffen. Dazu ist ein halbes Jahr vor Ende der Laufzeit eine Aufstellung über die Einnahme-/Ausgabesituation vorzulegen, zusammen mit einer Aufstellung der ausgelösten Unterlassungsverfahren sowie einer diesbezüglichen Folgeprognose.

#### **V. Regelung zum Übertrag und zur temporären Einbehaltung von Einnahmeüberschüssen der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.**

Zwischen Landesregierung (vertreten durch das MWAVT) und Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. wird vereinbart, dass seitens der Verbraucherzentrale erwirtschaftete Eigenmittelüberhänge bzw. Mehreinnahmen (z.B. aus Spenden, Beratungshonoraren o.ä.), nicht ausgeschöpfte Landesfördermittel aus der Projekt-Ko-Finanzierung, überstellte (sonstige) Projektmittel sowie ungenutzte Überschüsse aus institutioneller Förderung zu 100% bei ihr verbleiben. Dies dient dazu, der Organisation zusätzlichen Handlungsspielraum für die Wahrnehmung ihrer Rolle und für die Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben zu geben.

Soweit Zuwendungsbescheid, haushaltsrechtliche Regelungen und allgemeine Nebenbestimmungen dies zulassen, können Mittelüberhänge als Bestand ins jeweilige Folgejahr übernommen werden. Sie sind seitens der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. im jährlichen

Wirtschaftsplan auszuweisen, regelmäßig zu aktualisieren und beim Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie rechtzeitig vor Beginn eines neuen Haushaltsjahres anzuzeigen sowie nach zustimmender Kenntnisnahme des Ministeriums zweckgebunden einzusetzen.

## **VI. Gesamumfang der Förderung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. durch das Land Schleswig-Holstein**

Die institutionelle Förderung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. erfolgt als Fehlbedarfsfinanzierung auf der Grundlage von Zuwendungsbescheiden. Es gelten die allgemeinen Nebenbestimmungen zur institutionellen Förderung in ihrer jeweils geltenden Fassung. Die anfallende Gesamtsumme der institutionellen Förderung wird über eine Verpflichtungsermächtigung abgesichert. Die vorliegende Vereinbarung schreibt eine institutionelle Förderung sowie Kleinprojekt-Unterstützung der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. durch das Land Schleswig-Holstein in folgender Höhe und Zusammensetzung fest:

- Institutionelle Förderung: 800.000,00 EUR p.a.
- Projektmittel (Kleinprojekte): 25.000,00 EUR p.a.
- Investive Mittel (Digitalisierung): 72.000,00 EUR (gesamt)
- Sachmittel-Einlage (Gerichtskosten) 50.000,00 EUR (einmalig)

### Wirtschaftlicher Verbraucherschutz (WVS) und Ernährung und Lebensmittel (E&LM)

Die Ausweisung der Ko-Finanzierung des Projektes „Wirtschaftlicher Verbraucherschutz“ (WVS) mit derzeit 123.000,00 EUR p.a. sowie des Projektes „Ernährung und Lebensmittel“ (E&LM) mit derzeit 150.000,00 EUR p.a. erfolgen als Teil der institutionellen Förderung. Bei Wegfall eines oder beider der Projekte bleibt die institutionelle Förderung, abhängig vom Zuwendungsbescheid, ggf. in voller Höhe erhalten. Eine Überführung von hieran gebundenen Projekt- in institutionelle Personalstellen bei Auslaufen des Projektes ist nicht vorgesehen.

### Kleinprojekte

Kleinprojektmittel sind in einem separaten Titel auszuweisen und haushalterisch nicht Teil der institutionellen Förderung. Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. hat die Verwendung der Kleinprojektmittel jährlich (inkl. Plankosten-Prognose für das Folgejahr)

mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie abzustimmen und hierzu konkrete Verwendungsmaßnahmen vorzuschlagen, u.a. für unvorhergesehene Ereignisse, die z.B. Präventionsmaßnahmen im wirtschaftlichen Verbraucherschutz kurzfristig erforderlich machen.

### Investive Mittel (Digitalisierung)

Die investiven Mittel zum Ausbau der digitalen Infrastruktur und Multikanal-Fähigkeit werden wie folgt über die Laufzeit von fünf Jahren verteilt:

- 2016: 27.000,00 EUR
- 2017: 9.000,00 EUR
- 2018: 12.000,00 EUR
- 2019: 12.000,00 EUR
- 2020: 12.000,00 EUR

Der höhere Einstiegsbetrag im Jahr 2016 erklärt sich aus der notwendigen Erstbeschaffung geeigneter Hard- und Software sowie angesichts notwendiger IT-Beratungsdienstleistungen und ggf. Schulungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Entsprechend ist in den Folgejahren von geringeren, jedoch dauerhaften, Unterhaltungs- und Nachbeschaffungskosten auszugehen.

## **VII. Zuwendungsverpflichtung**

Im Rahmen der vorliegenden Vereinbarung verpflichtet sich die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V., die Zuwendungsmittel im Rahmen ihrer satzungsgemäßen Aufgaben- und Eigenverantwortlichkeit sowie nach den Vorschriften des § 44 LHO inkl. Ausführungsvorschriften wirtschaftlich und sparsam zu verwenden.

Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. verpflichtet sich – neben den zuvor genannten Aspekten der Nachweiserbringung – darüber hinaus zu folgenden Punkten:

- Inhaltliche Qualität, Kernumfang und die grundsätzliche Art und Weise der Rollen- und Aufgabenerfüllung der Verbraucherzentrale bleiben erhalten.
- Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V. stellt mittels einer vorausschauenden Personalentwicklungsplanung sicher, dass



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus auslaufenden Projekten ggf. in thematisch anders gelagerte Projekte übernommen werden, hierfür hinlänglich qualifiziert werden und über die notwendigen Kompetenzen und das zugehörige Fachwissen verfügen. Da Beschäftigte innerhalb eines Projekts temporär spezialisiert eingesetzt werden, jedoch v.a. projektfinanzierte Stellen explizit unsichere Arbeitsplätze sind, ist Voraussetzung für eine interne Neu- bzw. Weiterbeschäftigung in einem Folgeprojekt, dass das Personal frühzeitig und gezielt in neue Fachthemen eingearbeitet wird, d.h. eine zunehmende Flexibilisierung (Entwicklung zum „Generalisten“ bzw. „Multi-Themen-Spezialisten“) sichergestellt wird. Als Nachweis dient ein diesbezüglich kontinuierlich aktualisierter jährlicher Schulungsplan.

- Die Verbraucherzentrale legt bis zum 15.12.2015 ein Entwicklungskonzept zur Implementierung von Digitalisierungsmaßnahmen zur Erhöhung ihrer Multikanalfähigkeit vor. Schwerpunkt ist die Nutzungserweiterung des Internet und der sozialen Netzwerke sowie der aktiven Mitgestaltung und aktiven Nutzung der Bundes-Intranet- bzw. Datenbank-Lösung zur Themenbearbeitung und Verbraucherkommunikation. Das Implementierungskonzept ist mit einem kosten- und terminhinterlegten Anschaffungsplan für das Jahr 2016 (benötigte und geplante IT-Infrastruktur und deren Betrieb) versehen und anschließend von Jahr zu Jahr zuzüglich eines kombinierten Tätigkeits-, Erfahrungs- und Sachstandberichts zu aktualisieren.
- Die Verbraucherzentrale legt bis zum 30.06.2016 ein Entwicklungskonzept zur schrittweisen Implementierung von Mobilitäts- und Reichweiten-Erhöpfungsmaßnahmen („mobile Beratung“, Bibliotheken-Terminals, Beratungsbus usw.) vor. Das Konzept benennt neben den Chancen und Risiken ebenso die Anforderungen, prognostizierten Kosten sowie die zu beteiligenden Akteure.
- Die Verbraucherzentrale legt bis zum 30.01.2017 ein mittelfristiges Entwicklungskonzept zur schrittweisen Implementierung und kontinuierlichen Fortführung von zusätzlich flankierenden Online-Beratungs- bzw. Auskunft-Maßnahmen (Verbraucher-Auskunft online, E-Mail-Auskunft, Ausbau des online abrufbaren Informationsangebots usw.) vor. Das Konzept benennt neben den Chancen und Risiken ebenso die Anforderungen, prognostizierten Kosten sowie die zu beteiligenden Akteure.

Zur Sicherstellung einer gemeinsamen Entwicklungsverfolgung vereinbaren die Vertragsparteien als Regelkommunikation mindestens zwei feste Gesprächstermine pro laufendem Kalenderjahr (Jahresgespräch/Halbjahresgespräch). Die „Jour Fixes“ dienen einerseits dem Austausch und Status-Abgleich sowie sie andererseits dazu genutzt werden können, ergänzenden Input (z.B. aus der Landesregierung und/oder den politischen Fraktionen) zu erfassen und zu diskutieren. Sie sind – ebenso wie ad hoc einberufene Gesprächstermine und sämtliche Zusatzvereinbarungen innerhalb der Laufzeit der Vereinbarung – schriftlich zu dokumentieren. Getroffene Vereinbarungen sind beiderseits einzuhalten und auf Erfüllung zu überprüfen.

### **VIII. Verlängerung der Vereinbarung**

Zur Gewährleistung langfristiger Planungssicherheit über das Jahr 2020 hinaus, sind die Vertragsparteien bestrebt, rechtzeitig über die Verlängerung der Vereinbarung zu verhandeln. Zielrichtung, Prozessverbindlichkeits- und Erfüllungsgrad des vorliegenden Vertrages sind bei der Formulierung der Folgevereinbarung sowie bei der Festlegung der künftigen Zuwendungshöhe zu berücksichtigen.

## **Ergänzende Anmerkungen aus Sicht von Rosenberger & Partner**

Über die vorherigen Ausführungen hinaus sollen an dieser Stelle Empfehlungen zusammengefasst werden, die im Diskussionsprozess der vergangenen Monate an unterschiedlichen Stellen eingeflossen sind. Diese Impulse können auch dazu dienen, den weiteren Umsetzungsprozess zu begleiten und zu justieren.

1) Zu Anfang des Organisationsentwicklungsprozesses waren durch Rosenberger & Partner zehn Thesen formuliert worden, die als Grundannahmen den Zielkorridor des Organisations- und Strategie-Entwicklungsprojektes beschreiben. Zwei Thesen sollen an dieser Stelle erneut zitiert werden:

“Die VZ SH kann – wenn der Veränderungsprozess gelingt – Vorreiter für andere VZen in Deutschland und für den Verbraucherschutz insgesamt ein ‘Leuchtturm’ werden.” (These 8)<sup>46</sup>

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

Diese beiden Thesen kennzeichnen symptomatisch das Potenzial des Veränderungsprozesses, das nach wie vor nicht voll ausgeschöpft worden ist. Zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Abschlussberichts bleibt dabei der Eindruck seitens der begleitenden Gutachter, dass nicht alle Akteure gleichermaßen die Chance erkannt und vorangetrieben haben, diesen deutschlandweit herausragenden Leuchtturm zu schaffen.<sup>47</sup> Die nun zur weiteren Abstimmung vorgelegte Zielvereinbarung wird in der Tat helfen, den – in These 10 – formulierten Wunsch zu erfüllen und Ruhe einkehren zu lassen. Der notwendige Freiraum, um auch voranschreiten zu können, wurde bisher noch nicht ausreichend geschaffen, bzw. stand dies nicht uneingeschränkt im Vordergrund der Partizipialinteressen.

2) Eingefordert wurde von der VZ SH auch eine Emanzipation unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, “im Spannungsverhältnis von Gemeinnützigkeit und Leistungsprinzip”.<sup>48</sup> Die VZ SH muss in diesem Sinne

---

<sup>46</sup> Vgl. hier und im Folgenden 2015\_06\_04\_Die\_Zukunft\_der\_VZ-SH\_StandOEP\_1\_Vollversion, S.6.

<sup>47</sup> Wie im Bundesprojekt „Digitale Marktwächter“, jedoch noch stärker in eigeninitiativer Schwerpunktsetzung, unabhängig von einer öffentlichen Ausschreibung.

<sup>48</sup> Vgl. 2015\_06\_04\_Die\_Zukunft\_der\_VZ-SH\_StandOEP\_1\_Vollversion, S. 34.

konsequenter zu einem proaktiven Gestalter werden, was die Unabhängigkeit von staatlicher Alimentierung betrifft (finanzielle Eigenständigkeit jenseits der auskömmlichen institutionellen Förderung). Darüber hinaus soll dadurch ein selbstbewusster Umgang mit einer nicht immer planbaren finanziellen (bzw. konjunkturellen) Gesamtlage ermöglicht werden. Die VZ SH muss Potenziale auf Effizienzsteigerung – wie jede andere Organisation – regelmäßig prüfen und mit der eigenen Strategie und den Marktgegebenheiten in Einklang bringen.<sup>49</sup>

3) Auch über die Leistungstiefe der VZ SH sollte im Interesse einer nachhaltigen Sicherung ihrer Arbeit weiter gesprochen werden. Die VZ SH sollte sich stärker in Richtung Qualitätssicherer, Koordinator und Network Player entwickeln. Die Präsenz in der Fläche wird ebenso überschätzt (ob 3, 5 oder 7 Beratungsstellen, ist vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklungen infolge der Digitalisierung von abnehmender bzw. nachrangiger Bedeutung) wie der Faktor „Unabhängigkeit“. Entscheidend ist, was die Politik zusammen mit der VZ SH als operationalisierbare Kriterien hierfür festlegt und ob es dem Verbraucher in Schleswig-Holstein etwas nutzt. Die VZ SH kann im Rahmen ihrer Vereinsautonomie eine sehr umfassende Strategie in Breite und Tiefe auflegen, nur sollte die Politik parteiübergreifend festlegen, inwiefern sie sich diesbezüglich in die finanzielle Verantwortung in Form einer institutionellen Förderung nehmen lässt.

4) Wir empfehlen, das Aufgabenfeld „Netzwerker“ über eine breit angelegte strategische Konferenz auf eine zukunftsfähige und nachhaltige Grundlage zu stellen. In diesem Kontext könnten auf Augenhöhe alle verbraucherpolitischen Akteure unter der Leitung der VZ SH – ergänzt um eine externe Moderation – gemeinsam diskutieren und aufzeigen, wie die künftige, ressourcenschonende Zusammenarbeit zur Sicherung und Qualitätssteigerung des Beratungsangebotes beitragen kann.

---

<sup>49</sup> Gleichzeitig gilt es, ein zumindest theoretisch vorhandenes „Rückfallrisiko“ in die neuerliche operative Finanzierungsverflechtung (status quo ante) unbedingt zu verhindern!

5) Bei der weiteren Ausrichtung der VZ SH an den Anforderungen der Digitalisierung ist zu beachten:

- a) Klassische Zugänge zur Beratung (Beratungsstelle und Telefon) nehmen mittelfristig stark ab; das Anrufvolumen im Kundenservice wird sich um 70-90% reduzieren (Quelle: Hochschule Bremerhaven).
- b) Bestehende Kanäle dürfen in der Digitalisierung nicht einfach nur ergänzt werden, sondern der gesamte Beratungsprozess wird künftig digital gesteuert und muss deshalb neu definiert werden.<sup>50</sup>
- c) Notwendig dafür ist ein Inhalte- und Dienstleistungs-Audit: Welche Inhalte liegen jetzt schon so vor, dass sie digital aufbereitet werden können? Ziel: Bereitstellung aller Inhalte in einer einheitlichen Datenbank (Smart Data – Lösung).<sup>51</sup>
- d) Digitalisierungsstrategie für alle Beratungsangebote, auch basierend auf typischen Nutzern der Angebote im ländlichen Raum oder im Seniorenalter.

Demzufolge müssen auch die Prozesse innerhalb der VZ SH sukzessive digitalisiert werden, um mehr Kapazität für die eigentliche Beratungstätigkeit zu generieren. Unterstützen kann dabei der Aufbau detaillierter Datenbanken, z.B. zu Ernährungsthemen.

Digitalisierung ist eine integrale Gesamtaufgabe. Sie soll daher innerhalb der VZ SH nicht in die Zuständigkeit eines einzelnen Experten oder einer eigenen Abteilung delegiert werden. Sie ist aber – wie oben beschrieben – auch kein Selbstzweck.

6) Unbedingt erwähnt werden muss an dieser Stelle auch, dass es sich bei den in diesem Abschlussbericht sowie im Entwurf für die Zielvereinbarung ausgeführten Empfehlungen um ein Minimal-Ergebnis handelt, das nicht alle

---

<sup>50</sup> Beispielhaft genannt sei hier JustAnswer, die größte experten-basierende Ratgeberplattform der Welt. Auf <http://www.justanswer.de> können Verbraucher laut Eigendarstellung „rund um die Uhr online Fragen an qualifizierte und geprüfte Experten verschiedenster Kategorien stellen (...). Ein Experte wird sich innerhalb kürzester Zeit persönlich um Ihr Anliegen kümmern und Sie bestmöglich beraten. Den Preis, den Sie für die Antwort zu zahlen bereit sind, können Sie dabei selbst bestimmen.“ Die Plattform umfasst ca. 1.200 verifizierte Experten, die durchschnittliche Reaktionszeit bis zur Beantwortung einer Verbraucheranfrage beträgt 18 Minuten. Ein weiteres Beispiel stellt die gemeinnützige Community <http://www.finanztip.de> dar, die sich auf das Thema Verbraucherfinanzen spezialisiert hat und eine monatliche Reichweite von rund 2 Millionen Besuchern aufweist.

<sup>51</sup> Hinweis: Auch mit einer einheitlichen Datenbank und einer Business-Intelligence-Lösung werden nicht alle Beratungsanforderungen der VZ abgedeckt werden können. Es wird immer ein gewisser Anteil mit individuellem Beratungsbedarf bleiben.

im Prozess aufgezeigten Risiken für die VZ SH und das Land Schleswig-Holstein ausräumt.<sup>52</sup> Wie bereits in diesem Kapitel ausgeführt, hat zwar die Verbraucherzentrale nicht alles getan, um die nötigen Potenziale auszuschöpfen. Umgekehrt ist jedoch auch festzuhalten, dass das Land für ein begrenztes Budget mit geringstmöglichen festen Personalstellen nur einen bestimmten institutionellen Leistungsumfang im Verbraucherschutz durch die VZ erwarten sollte.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. hierzu auch die nach aktuellem Stand der Kalkulation drohende Unterdeckung des Haushaltes der VZ SH in den Jahren 2017 und 2020, s. Anhang S.57.

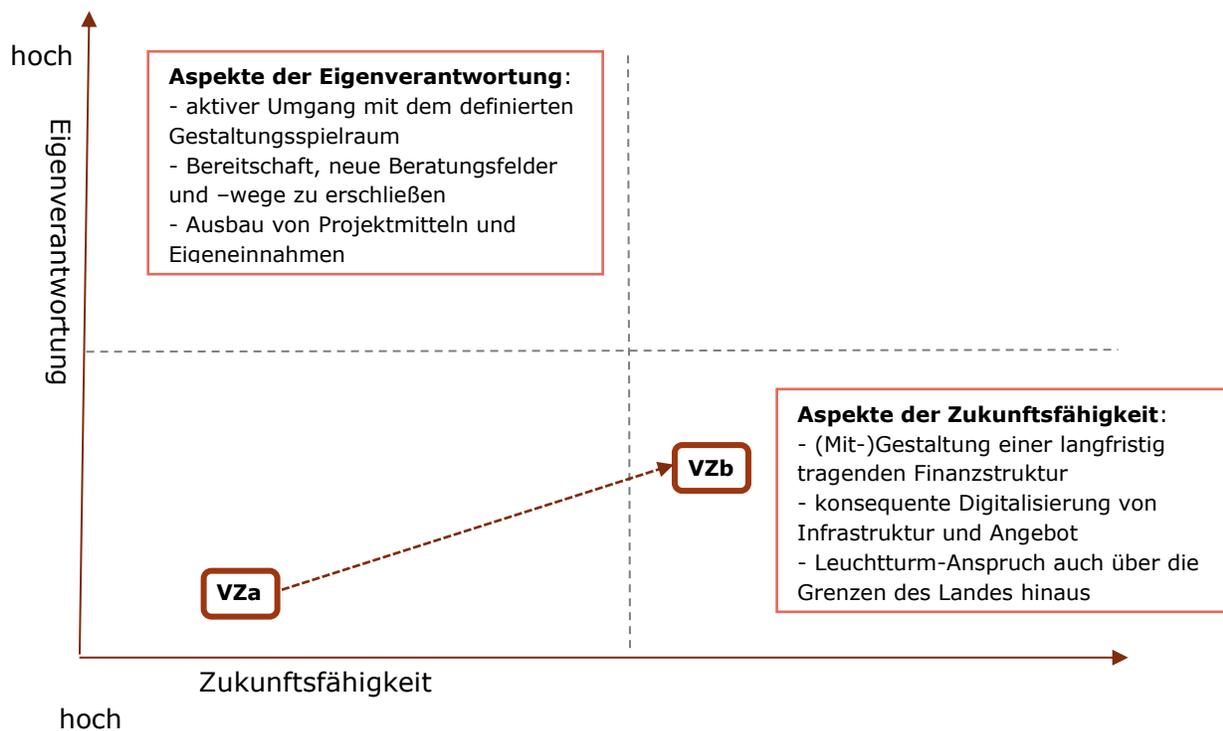
<sup>53</sup> An dieser Stelle sei außerdem darauf hingewiesen, dass u.a. aufgrund bestehender alter bzw. im Einzelfall ggf. nur schwer kündbarer Mitarbeiter-Arbeitsverträge auch trotz finanzierungsbezogener Personalstellenentflechtung eine real nur eingeschränkte operative Steuerungsfähigkeit (Einstellung, Umbesetzung, Freisetzung) besteht. Ebenso erscheint eine künftig vollständige Vermeidung von aneinander geketteten, zeitlich und/oder in Mannstunden befristeten bzw. begrenzten Projektmitarbeiterstellen nur schwer umsetzbar.



## Abschließend: Wo steht die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.?

Durch den Organisations- und Strategie-Entwicklungsprozess hat die VZ SH wichtige Schritte zur nachhaltigen Sicherung ihrer Arbeit unternommen. Mit der gemeinsamen Erarbeitung/Vorbereitung des Zielvereinbarungsentwurfs wurde zudem "in gemeinsamem Geiste" von MWAVT und VZ SH ein Fundament gelegt, um die Planungssicherheit zu erhöhen, Erfolge besser messbar zu machen und die Transparenz der eigenen Arbeit sowie ihrer Finanzierung zu steigern.

Zugleich sieht sich die VZ SH jedoch weiteren Herausforderungen gegenüber. Zur Verdeutlichung hat Rosenberger & Partner diesen Positions-Quadranten entwickelt (Grafik 12):



(Erläuterung: VZa = vor dem Organisations- und Strategie-Entwicklungsprozess, VZb = Positionierung zum Zeitpunkt des Abschlussberichts)

Alle Beteiligten könnten zum heutigen Zeitpunkt – wie im oben dargestellten Quadranten nachvollziehbar – in der Ausarbeitung einer zukunfts- und marktfähigen Strategie wesentlich weiter sein, Wandlungsbereitschaft und Eigenverantwortung der VZ SH vorausgesetzt.

Mit Vorlage dieses Abschlussberichtes von Rosenberger & Partner steht die Abstimmung der Zielvereinbarung mit den Landtagsfraktionen aus. Dafür

kann aus dem bereits zurückgelegten Diskussionsprozess als Orientierung für evtl. erfolgende Anpassungen der Zielvereinbarung angeführt werden:

- Aktive Unterstützung seitens der Politik zur Einwerbung von Bundes-/ Landesmitteln über alle Ministerien hinweg (VZ SH wirbt ein, Politik flankiert)
- Eigenständige „unternehmerische“ Entscheidungen der VZ SH über weitere, „freiwillige“ Unterstützung der Politik (inkl. Teilnahme an politischen Veranstaltungen und Kleinanfragen)
- Bereitschaft der VZ SH zur offensiven Nutzung von Trends
- Bereitschaft der VZ SH zur intensiven Kooperation mit anderen Netzwerkpartnern im Verbraucherschutz
- Festlegung von überprüfbaren Spielregeln und Jour Fixes für die Zusammenarbeit von Politik, MWAVT und VZ SH

Der finale Abstimmungsprozess zur Zielvereinbarung (dieser Abschlussbericht enthält die Fassung vom 03.09.2015) und der darin genannten Vorschläge zur Finanzierung beginnt mit Vorlage dieses Abschlussberichts, also am 09.10.2015.



## Anhang

### Anhang: Kurzübersicht "Drei Szenarien"<sup>54</sup>

	Szenario 1: Starker Wandel	Szenario 2: Moderater Wandel	Szenario 3: Kein Wandel
Merkmale	Hohe Kompetenz im Bereich Digitalisierung und Multikanalfähigkeit, Vorreiterfunktion bei Themen und Vorgehensweisen, starker Netzwerker mit Fokus auf Qualitätssicherung	Aufbau von Digital-kompetenzen, Beibehaltung der Nähe zur Politik, erste Aktivitäten zu einer aktiven Rolle als Netzwerker und Qualitätssicherer	Behebung „grober Schnitzer“ in der Finanzierung, Sicherung des Überlebens der VZ, kein Wandel – weiter so
Strategie	Umbau zur digitalen Netzwerk- und Projektorganisation	Forcierung interner Projekte zur Digitalisierung und zum Netzwerken	Bekräftigung der bisherigen Strategie mit Fokus auf vier Aufgaben
Wandlungsfähigkeit / Erfüllungsgrad 0-10	10 (hohe Bereitschaft + viele Innovationen, starke Erhöhung der Einnahmen aus Projekten + Eigeneinnahmen)	5 (Erhöhung des Anteils der Eigeneinnahmen, moderater Ausbau der Projektarbeit)	1 (Fehlbedarfsfinanzierung wie bisher)
Folgewirkung : Strukturen	Starke Zentrale, 3-5 Standorte, viele Stützpunkte (Fokus auf virtuelle Netzwerkorganisation)	Zentrale wie bisher, 5-7 Standorte (Fokus auf physische Präsenz), Ergänzung durch Stützpunkte	Zentrale wie bisher, 5-7 Standorte, keine Stützpunkte
Folgewirkung : Personal	Generalisten im Fokus, 2 „Social SKouts“, 1 Netzwerker, 1 Telefonzentrale, Berater in Standorten, 1,5 juristischer Spezialist, Zeitverträge für Projekte unvermeidlich, Honorarberater als Ergänzung, Einsparungen bei Administration	Mix aus Generalisten + Spezialisten, 2 „Social SKouts“, 1 Netzwerker, 1 Telefonzentrale, Berater in Standorten, 1,5 juristischer Spezialist, 1 Finanzspezialist, Zeitverträge für Projekte unvermeidlich, Honorarberater als Ergänzung, Umstrukturierungen in Zentrale	Spezialisten im Fokus, Zeitverträge für Projekte unvermeidlich, Honorarberater als Ergänzung – wie bisher
Folgewirkung : Gesamtkosten	Investitionen in Technik + Ausbildung erforderlich, Umschichtungen bei Kompetenzen	Umschichtungen bei Kompetenzen	Absicherung der Unterdeckung durch Ausgleich der Inflationsrate
Davon: „Institutioneller Kern“	Absicherung der Basisstruktur (Zentrale) und neuer Funktionen im Sinne der drei Rollen	Absicherung der Basisstruktur (Zentrale/5 Beratungsstellen mit je einem Koordinator)	Absicherung der Basisstruktur (Zentrale) plus Dynamikfaktor

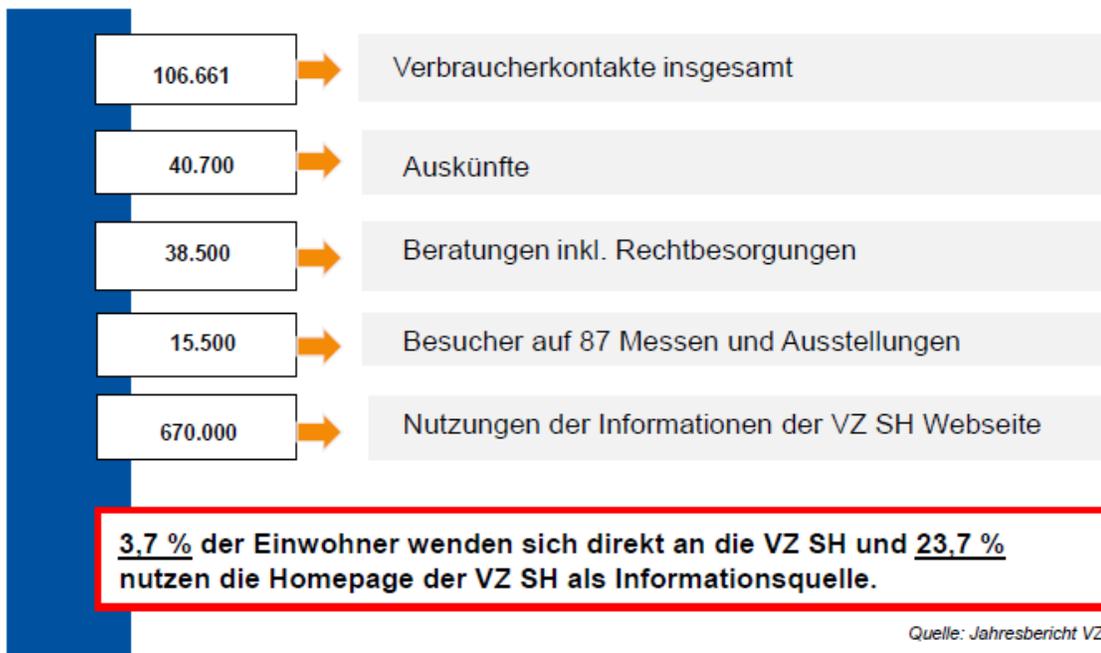
<sup>54</sup> Hinweis: Zum Zeitpunkt der Präsentation am 10.07.2015 wurden die (lediglich in verkürzt zusammengefasster Form präsentierten) Szenario-Skizzen von der Verbraucherzentrale en bloc als nicht ausreichend aussagekräftig und daher als inhaltlich nicht weiter kommentarfähig eingeordnet.

Anhang: Warum Ausbau der digitalen Infrastruktur und Multikanalfähigkeit?  
(Bsp.: Verbraucher-Erstzugang)

**Die Anzahl der Verbraucherkontakte im Jahr 2014 bleiben im Vergleich zum Vorjahr fast unverändert**

**Nutzungszahlen 2014**

Einwohnerzahlen Schleswig-Holstein: 2.830.044



Quelle: Jahresbericht VZ SH 2014

## Anhang: Kostenplan Institution VZ SH 2016 (auf Basis ZV)

<b>GF/Verwaltung/Stab</b>	<b>5,00</b>	<b>247.306,14 €</b>
Geschäftsleitung	1,00	
Allgemeine Verwaltung	1,00	
Sekretariat	0,50	
Fachliche Sachbearbeitung	0,50	
Buchhaltung	1,00	
Öffentlichkeitsarbeit	1,00	
<b>Seismograph</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>
<b>Netzwerker</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>
<b>"Social Scouts"</b>	<b>2,00</b>	<b>98.922,46 €</b>
<b>Telefonzentrale</b>	<b>1,00</b>	<b>49.461,23 €</b>
<b>Referate</b>	<b>3,00</b>	<b>148.383,69 €</b>
<b>Verbraucherrecht</b>	<b>1,50</b>	
Leitung + Referent	1,00	
Referent	0,50	
<b>Finanzdienstleistungen</b>	<b>1,00</b>	
Leitung	0,50	
Referent	0,50	
<b>Ernährung</b>	<b>0,00</b>	
Leitung	0,00	
fachl. Sachbearbeitung	0,00	
<b>Verbraucherbildung</b>	<b>0,50</b>	
Leitung und Referat	0,50	
<b>Energie</b>	<b>0,00</b>	
Leitung	0,00	
Referent	0,00	
fachl. Sachbearbeitung	0,00	
<b>Gesamtsumme</b>	<b>11,00</b>	<b>544.073,51 €</b>

Personalausgaben	544.073,51 €
Sonst. n. a. Personalkosten	9.690,00 €
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>553.763,51 €</b>

Anmerkung:  
Berechnung der kalkulierten Personalausgaben basierend auf Durchschnittswert, keine personalisierbaren Daten!

## Anhang: Dynamisierter Kostenplan Institution VZ SH 2016-2020 (auf Basis ZV)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ausgaben</b>					
GST Institution (Personalkosten)	553.763,51 €	564.838,78 €	576.135,56 €	587.658,27 €	599.411,44 €
GST Betriebs- und Sachkosten	195.962,40 €	199.881,65 €	203.879,28 €	207.956,87 €	212.116,00 €
<b>Gesamtausgaben GST</b>	<b>749.725,91 €</b>	<b>764.720,43 €</b>	<b>780.014,84 €</b>	<b>795.615,14 €</b>	<b>811.527,44 €</b>
<b>Zuschüsse durch Land SH</b>	<b>800.000,00 €</b>				

## Anmerkungen:

- reine Kostenbetrachtung (ohne Projektkosten und -einnahmen), daher kein allumfassender Geschäftsplan
- Darstellung der Planzahlen, basierend auf IST 2015, für 2016 und Folgejahre dynamisierte Darstellung basierend auf Dynamisierungsfaktor
- jährlicher Dynamisierungsfaktor: 2,0%

## Anhang: Kostenplan Institution VZ SH 2016 basierend auf einem FTE für Social Scout

<b>GF/Verwaltung/Stab</b>	<b>5,00</b>	<b>247.306,14 €</b>
Geschäftsleitung	1,00	
Allgemeine Verwaltung	1,00	
Sekretariat	0,50	
Fachliche Sachbearbeitung	0,50	
Buchhaltung	1,00	
Öffentlichkeitsarbeit	1,00	
<b>Seismograph</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>
<b>Netzwerker</b>	<b>0,00</b>	<b>- €</b>
<b>"Social Scouts"</b>	<b>1,00</b>	<b>49.461,23 €</b>
<b>Telefonzentrale</b>	<b>1,00</b>	<b>49.461,23 €</b>
<b>Referate</b>	<b>3,00</b>	<b>148.383,69 €</b>
<b>Verbraucherrecht</b>	<b>1,50</b>	
Leitung + Referent	1,00	
Referent	0,50	
<b>Finanzdienstleistungen</b>	<b>1,00</b>	
Leitung	0,50	
Referent	0,50	
<b>Ernährung</b>	<b>0,00</b>	
Leitung	0,00	
fachl. Sachbearbeitung	0,00	
<b>Verbraucherbildung</b>	<b>0,50</b>	
Leitung und Referat	0,50	
<b>Energie</b>	<b>0,00</b>	
Leitung	0,00	
Referent	0,00	
fachl. Sachbearbeitung	0,00	
<b>Gesamtsumme</b>	<b>10,00</b>	<b>494.612,29 €</b>
Personalausgaben	494.612,29 €	
Sonst. n. a. Personalkosten	9.690,00 €	
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>504.302,29 €</b>	

## Anhang: Dynamisierter Kostenplan Institution VZ SH 2016-2020 basierend auf einem FTE für Social Scout

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ausgaben</b>					
GST Institution (Personalkosten)	504.302,29 €	514.388,33 €	524.676,10 €	535.169,62 €	545.873,01 €
GST Betriebs- und Sachkosten	195.962,40 €	199.881,65 €	203.879,28 €	207.956,87 €	212.116,00 €
<b>Gesamtausgaben GST</b>	<b>700.264,69 €</b>	<b>714.269,98 €</b>	<b>728.555,38 €</b>	<b>743.126,49 €</b>	<b>757.989,02 €</b>
<b>Zuschüsse durch Land SH</b>	800.000,00 €	800.000,00 €	800.000,00 €	800.000,00 €	800.000,00 €

## Anhang: IST-situationsbasierte Kosten BST 2015-2020:

<b>Detailblatt zu den Beratungsstellen auf Kostenseite (Planung 2015, keine Betrachtung der beratungsstellenspezifischen Einnahmen)</b>						<b>gegenwärtige Ausstattung</b>
Betrachtung gegenwärtige Kosten (Jahreswerte), Dynamisierung erfolgt in Gesamtdarstellung						
FTE-Faktor Leitung	0,75	1,00	0,77	0,76	0,90	
FTE-Wert Leitung	51.672,00 €	56.205,00 €	42.469,00 €	51.842,00 €	38.584,00 €	
<b>Endwert</b>	38.754,00 €	56.205,00 €	32.701,13 €	39.399,92 €	34.725,60 €	
FTE-Faktor Lotse	1,49	1,02	1,00	0,63	0,50	
FTE-Wert Lotse	51.672,00 €	56.205,00 €	42.469,00 €	51.842,00 €	38.584,00 €	
<b>Endwert</b>	76.991,28 €	57.329,10 €	42.469,00 €	32.660,46 €	19.292,00 €	
Durchschnitt FTE-Wert	51.672,00 €	56.205,00 €	42.469,00 €	51.842,00 €	38.584,00 €	
	115.745,28 €	113.534,10 €	75.170,13 €	72.060,38 €	54.017,60 €	
<b>Ausgaben</b>	Kiel BST I	Lübeck BST II	Norderstedt BST III	Flensburg BST IV	Heide BST V	
Personalausgaben	115.745,00 €	113.535,00 €	75.170,00 €	72.060,00 €	54.017,00 €	
Honorarausgaben	53.090,00 €	33.500,00 €	23.150,00 €	18.300,00 €	11.200,00 €	
Miete und Betriebskosten	15.870,00 €	14.060,00 €	18.310,00 €	10.970,00 €	11.030,00 €	
Sachausgaben	2.690,00 €	4.320,00 €	4.510,00 €	4.640,00 €	3.960,00 €	
Broschüreneinkauf	4.000,00 €	3.500,00 €	3.000,00 €	1.700,00 €	1.500,00 €	
<b>Gesamtausgaben OHNE</b>	<b>138.305,00 €</b>	<b>135.415,00 €</b>	<b>100.990,00 €</b>	<b>89.370,00 €</b>	<b>70.507,00 €</b>	<b>534.587,00 €</b>
<b>Gesamtausgaben MIT Honorarkosten</b>	<b>191.395,00 €</b>	<b>168.915,00 €</b>	<b>124.140,00 €</b>	<b>107.670,00 €</b>	<b>81.707,00 €</b>	<b>673.827,00 €</b>

Anhang: Kosten-/Stellenprognose „Teildigitalisierte VZ SH“ (Kalkulation VZ SH-Geschäftsführung):<sup>55</sup>

Institutioneller Personalbedarf der VZSH - teildigitalisiert (Schätzung)						
	Verbraucherrecht	Finanzdienstleistungen	Lebensmittel & Ernährung	Energie	Digitale Welt	Gesundheitsdienstleistungen
Beratungsstelle (lokal: Lotse, Netzwerk, Sensor)						
Kiel	10,5					
Lübeck						
Norderstedt						
Flensburg						
Heide						
Onlinezentrum	2	2			1	
Geschäftsstelle - fachinhaltlich (regional und bundesweit Sensor/Netzwerk und lokale Beratungsqualität)						
	2	2	1,5	1,5		2
Geschäftsstelle -Verwaltung						
	Geschäftsführung					1
	Allgemeine Verwaltung					
	Referatsleitung/stv. GF					1
	Sekretariat					1
	Buchhaltung					1
	fachliche Sachbearbeitung					1
	IT					2
	Bildung (Netzwerk, Lotse)					2
	Öffentlichkeitsarbeit					3
<b>Institutionelle Personalstellen</b>			<b>36,5</b>			
<b>Annahmen:</b> Beratung im Onlinezentrum Kiel über Festangestellte Beratung in den Beratungsstellen über Honorarkräfte Onlineterminals in ausgewählten öffentlichen Bibliotheken, Kreisverwaltungen, Bürgerbüros						

<sup>55</sup> Quelle: GF/VZ SH – Szenarien Personal inkl Digitalisierung, 13.06.2015.



## Anhang: Kosten- und Stellenplanung VZ SH für die Jahre 2015–2020

## Institut. Personalstellen: 2015 – 2017 – 2020

Stand: Feb. 2015

Bereich	institutionelle Personalstellen		
	2015 MWAVT GST/BST + Projekt- KoFörderung (Ist)	2017 MWAVT (Soll Min)	2020 MWAVT (Soll)
<b>GST + BST</b>	<b>11,80</b>	<b>27,50</b>	<b>43,50</b>
<b>GST gesamt</b>	<b>5,00</b>	<b>13,50</b>	<b>17,50</b>
Geschäftsführung	0,60	1,00	1,50
Allgemeine Verwaltung	1,44	4,00	4,50
Referat Öffentlichkeitsarbeit	0,79	1,00	1,50
Referat Verbraucherrecht	0,85	1,50	2,00
Referat Finanzdienstleistungen	0,75	1,50	2,00
Referat Energie <sup>1</sup>	0,00	1,50	1,50
Referat Lebensmittel & Ernäh	0,23	1,00	1,50
Referat Gesundheit & Pflege	0,00	0,50	1,00
Referat Verbraucherbildung	0,34	1,50	2,00
<b>BST Gesamt</b>	<b>6,80</b>	<b>14,00</b>	<b>26,00</b>
BST Kiel	1,83	3,00	4,00
BST Lübeck	1,65	3,00	4,00
BST Norderstedt	1,36	3,00	4,00
BST Flensburg	1,06	3,00	3,50
BST Heide	0,90	2,00	2,50
BST Neumünster	0,00	0,00	4,00
BST Pinneberg	0,00	0,00	4,00

<sup>1</sup> Das MELUR finanziert bis 31.8.2015 1,5 Personalstellen im Referat Energie.

verbraucherzentrale

Anhang: Aktuelle Personalstellenfinanzierung VZ SH (2015)

## Aktuelle Personalstellenfinanzierung: gesamt

Bereich	Stellen	Institution		Projekte												
		MWVAT	BST/Projekt-GST-Förderung	BMEL	BMJV	MELUR	BMWI	Gesell. f. Energie u. Klimaschutz SH	Kreis Segeberg	MSGWG	SH Sparkassen- & Giroverband	Spitzenverband der gesetzl. Krankenkassen	BMFSFJ	NDR	Dt. Stiftung Verbraucherschutz	Medienanstalt HSH
Verbraucherzentrale gesamt	30,43	7,63	4,16	2,30	2,03	1,41	1,30	0,01	4,29	1,94	0,09	2,71	0,35	1,17	0,35	0,17
Geschäftsstelle	12,21	3,05	1,94	1,78	1,27	1,41	1,00	0,01	0,35	0,11	-	0,28	0,02	0,10	0,22	0,17
Beratungsstellen	8,82	4,57	2,22	0,51			0,31							1,08	0,13	

Sachkostenerlastung durch Projekte (Mieten, Bewirtschaftung, Leasing Kopierer)	31.315€	8.565€	5.700€	11.950€								3.100€	2.000€			
Projekte ohne direkten institutionellen Bezug																
Digitaler Marktwächter	0,77					0,77										
Schuldner- & Insolvenzberatung	5,86								3,94	1,83	0,09					
SB Bad Segeberg/Bornhöved	3,09								2,06	0,96	0,07					
SB Kaltenkirchen/Bad Bramstedt	2,77								1,88	0,87	0,03					
Gesundheit (UPD/WBVG)	2,77											2,44	0,33			

Legende

Bst = Beratungsstelle  
 DMW = Digitaler Marktwächter  
 Energie = Energieberatung (ohne Rechtsberatung)  
 GST = Landesgeschäftsstelle  
 L&E = Aufklärung im Lebensmittelbereich

Ref = Referent  
 SB = Schuldner- und Insolvenzberatung  
 UPD = Unabhäng. Patientenberatung  
 WBVG = Wohn- und Betreuungsgesetz  
 WVS = Wirtschaftlicher Verbraucherschutz

verbraucherzentrale

Anhang: Aktuelle Personalstellenfinanzierung VZ SH (2015)

### Aktuelle Personalstellenfinanzierung: Geschäftsstelle

Bereich	Stellen	Institution		Projekte												
		BST/ GST- Förderung	Projekt- Ko- Förderung	BMEL L&E	BMJV WVS/ DMW	MELUR Energie	BMWV Energie	Gesell. F. Energie u. Klimaschutz SH	Kreis Segeber g	MSGWG SB	SH Sparkassen- & Giroverband	Spitzenverb and der gesetzl. Krankenkassen	BMFSFJ WBVG	NDR Rundfunk- beitrag	Dt. Stiftung Verbauc her- schutz	Medien- anstalt HSH
<b>Verbraucherzentrale gesamt</b>	<b>30,43</b>	<b>7,63</b>	<b>4,16</b>	<b>2,30</b>	<b>2,03</b>	<b>1,41</b>	<b>1,30</b>	<b>0,01</b>	<b>4,29</b>	<b>1,94</b>	<b>0,09</b>	<b>2,71</b>	<b>0,35</b>	<b>1,17</b>	<b>0,35</b>	<b>0,17</b>
<b>Geschäftsstelle</b>	<b>12,21</b>	<b>3,05</b>	<b>1,94</b>	<b>1,78</b>	<b>1,27</b>	<b>1,41</b>	<b>1,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,35</b>	<b>0,11</b>	<b>-</b>	<b>0,28</b>	<b>0,02</b>	<b>0,10</b>	<b>0,22</b>	<b>0,17</b>
Geschäftsführung	1,00	0,49	0,11	0,06	0,07	0,04		0,002	0,08	0,03		0,08	0,00	0,02	0,01	0,01
Allg. Verwaltung/stv. GF	1,00	0,32	0,11	0,06	0,07	0,04	0,18	0,002	0,08	0,03		0,08	0,00	0,02	0,01	0,01
Allg. Verw. Buchhaltung	1,00	0,49	0,11	0,06	0,07	0,04		0,002	0,08	0,03		0,08	0,00	0,02	0,01	0,01
Allg. Verw. fachl. Sachbearbeitung	0,50		0,10		0,13		0,27									
Allg. Verw. Sekretariat	0,58	0,28	0,08	0,04	0,04	0,02	0,03	0,001	0,05	0,01		0,04	0,00	0,01	0,00	0,01
Öffentlichkeitsarbeit	1,00	0,71	0,08	0,04	0,03	0,02	0,03	0,001	0,05	0,03			0,00	0,02	0,00	0,00
Verbraucherecht Leitung	0,77	0,26	0,21		0,31											
Verbraucherecht Ref.	0,64	0,13	0,26	0,26												
Finanzdienstleistung Leitung	1,00	0,26	0,49		0,26											
Ernährung Leitung	1,00		0,23	0,77												
Ernährung fachl. Sachbearbeitung	0,87			0,50		0,26									0,12	
Verbraucherbildung Leitung	0,85	0,13	0,21		0,31									0,08	0,13	
Energie Leitung	1,00					1,00										
Energie Ref.	0,50						0,50									
Energie fachl. Sachbearbeitung	0,50					0,50										

verbraucherzentrale

## Anhang: Aktuelle Personalstellenfinanzierung VZ SH (2015)

**Aktuelle Personalstellenfinanzierung: Beratungsstelle**

Bereich	Stellen	Institution		Projekte												
		MWVAT		BMEL	BMJV	MELUR	BMWI	Gesell. f. Energie u. Klimaschutz SH	Kreis Sebeberg	MSGWG	SH Sparkassen- & Giroverband	Spitzenverband der gesetzl. Krankenkassen	BMFSFJ	NDR	Dt. Stiftung Verbraucherschutz	Medienanstalt HSH
		BST/GST-Förderung	Projekt-Ko-Förderung WVS/L&E	L&E	WVS/DMW	Energie	Energie	Energie	SB	SB	SB	UPD	WBVG	Rundfunkbeitrag	Bildungsprojekt	Bildungsprojekt
<b>Verbraucherzentrale gesamt</b>	<b>30,43</b>	<b>7,63</b>	<b>4,16</b>	2,30	2,03	1,41	1,30	0,01	4,29	1,94	0,09	2,71	0,35	1,17	0,35	0,17
<b>Beratungsstellen</b>	<b>8,82</b>	<b>4,57</b>	<b>2,22</b>	0,51			0,31							1,08	0,13	
<b>Kiel gesamt</b>	<b>2,24</b>	<b>1,24</b>	<b>0,59</b>	0,10			0,07							0,23		
Leitung	0,75	0,46	0,13	0,10			0,04									
Lotsin	0,85	0,56	0,20				0,02									
Lotsin	0,64	0,20	0,20				0,02							0,23		
<b>Lübeck gesamt</b>	<b>2,03</b>	<b>1,13</b>	<b>0,53</b>	0,10			0,08							0,20		
Leitung	1,00	0,64	0,31				0,05									
Lotsin	0,64	0,43	0,10	0,10			0,02									
Lotsin	0,38	0,06	0,12				0,01							0,20		
<b>Norderstedt gesamt</b>	<b>1,77</b>	<b>0,91</b>	<b>0,45</b>	0,10			0,06							0,24		
Leitung	0,77	0,40	0,14	0,10			0,04									
Lotsin	0,50	0,33	0,16				0,01									
Lotsin	0,50	0,09	0,16				0,01							0,24		
<b>Flensburg gesamt</b>	<b>1,39</b>	<b>0,73</b>	<b>0,33</b>	0,10			0,03							0,20		
Leitung	0,76	0,51	0,13	0,10			0,02									
Lotsin	0,44	0,09	0,14				0,01							0,20		
Lotsin	0,19	0,13	0,06				0,00									
<b>Heide gesamt</b>	<b>1,40</b>	<b>0,57</b>	<b>0,33</b>	0,10			0,06							0,21	0,13	
Leitung	0,90	0,45	0,18	0,10			0,04								0,13	
Lotsin	0,50	0,12	0,16				0,01							0,21		

Verbraucherzentrale