

10 > Leistungsvereinbarungen

Leistungsvereinbarungen regeln das Verhältnis zwischen Leistungserbringer und Leistungskäufer. Es gibt privatrechtliche und öffentlichrechtliche Vereinbarungen. Gerade im Zusammenhang mit Leistungen im Bereich «Freizeit und Erholung im Wald» kommt der Aushandlung von Leistungsvereinbarungen für den Waldeigentümer resp. den Forstbetrieb eine grosse und zunehmende Bedeutung zu.

Zweck einer Leistungsvereinbarung

Leistungsvereinbarungen können zu sehr unterschiedlichen Zwecken und mit sehr unterschiedlichen Beteiligten zum Einsatz kommen. So kann beispielsweise eine Gemeinde mit dem Waldeigentümer die Erstellung und den Unterhalt von Bänken und Sitzplätzen im Wald mit der Verpflichtung zum Dulden der Einrichtungen regeln oder ein Langlaufzentrum kann mit dem Forstbetrieb die Erstellung und den Unterhalt einer Langlaufloipe vereinbaren. Dabei handelt es sich bei beiden Beispielen um privatrechtliche Vereinbarungen (vgl. Tabelle).

Definition Leistungsvereinbarung:
Die Leistungsvereinbarung ist ein kurz- bis mittelfristiges Führungsinstrument, welches das partnerschaftliche Verhältnis zwischen dem Leistungseinkäufer und dem Leistungserbringer regelt.
(Schedler et al. 2000)

Arten von Leistungsvereinbarungen

Tab. 20 > Arten von Vereinbarungen

Art	Beispiele
Privatrechtliche Vereinbarungen	
Auftrag	Vereinbarung zw. Waldeigentümer und Dritten über die Verwaltung einer Waldhütte
Werkvertrag	Vereinbarung zw. Langlaufzentrum und Forstbetrieb betr. Erstellung und Unterhalt von Bänken und Sitzplätzen
Dienstbarkeit	Vereinbarung über die Einräumung eines Baurechts für einen Seilpark
Öffentlichrechtliche Vereinbarungen	
Subventionen	Vereinbarung Finanzhilfen für die Waldrandpflege
Beleihungen (Übertragung von Verwaltungsaufgaben)	Übertragung von Aufgaben im Bereich der Aus- und Weiterbildung sowie der Öffentlichkeitsarbeit an einen Forstbetrieb

nach Keller 2005

Definition Leistung:
Gesamtheit aller nutzbringenden Komponenten materieller oder ideeller Natur, die ein Nachfrager mit einem Angebot assoziiert.
(Nieschlag et al. 1991).

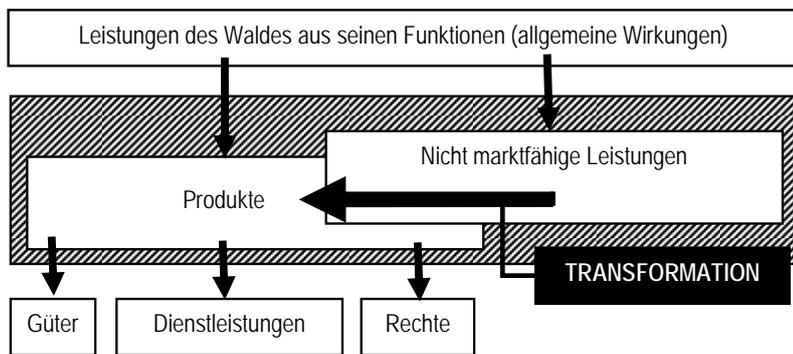
Im Zusammenhang mit Leistungen, die Freizeit und Erholung im Wald betreffen, stehen privatrechtliche Vereinbarungen im Vordergrund. Denn die Förderung der Erholungsfunktion des Waldes stellt auf Bundesebene keinen Subventionstatbestand dar.

Seitens der Waldeigentümer und der Forstbetriebe werden viele Leistungen erbracht, denen keine schriftliche Vereinbarung zugrunde liegt. Der Auftrag ist oft nicht klar resp. die Erwartungen seitens der Kunden sind häufig unpräzise oder existieren nicht explizit. Die Waldeigentümer resp. die Forstbetriebe erbringen selbst oft ungefragt und stillschweigend Leistungen.

Wirkungen, Produkte und Leistungen

Der Zusammenhang aus den allgemeinen Wirkungen des Waldes, Produkten und Dienstleistungen geht aus der nachfolgenden Abbildung hervor.

Abb. 13 > Zusammenhang zwischen Wirkungen des Waldes, Produkten und Dienstleistungen

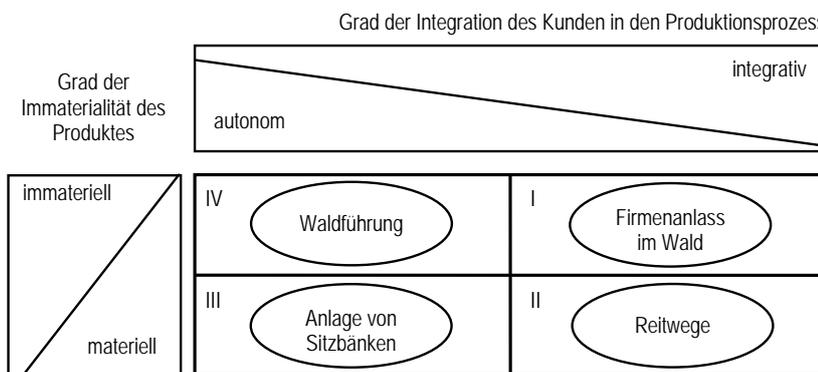


verändert nach Welcker 2000

Produkt

Leistungen können für vier verschiedene Produkttypen erbracht werden (vgl. nachfolgende Abbildung). Je nach Produkttyp ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen sowohl für die Vermarktung des entsprechenden Produktes wie auch für die spezifischen Inhalte einer Leistungsvereinbarung.

Abb. 14 > Allgemeine Produkttypologie mit vier Beispielen zu Erholung und Freizeit im Wald



verändert nach Engelhardt et al. 1993

Privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Vereinbarungen

(vgl. Keller 2005)

- > Privatrechtliche Vereinbarungen dienen einem privaten Zweck.
- > Öffentlich-rechtliche Vereinbarungen dienen unmittelbar der Erfüllung einer Verwaltungsaufgabe.

Definition Produkt:

Ein Produkt ist alles, was einer Person / einem Markt angeboten werden kann, um es zu betrachten und zu beachten, zu erwerben, zu gebrauchen oder zu verbrauchen und somit einen Wunsch oder ein Bedürfnis zu befriedigen. (Kotler und Bliemel 1995).

Struktur einer Leistungsvereinbarung

In der Leistungsvereinbarung werden nun die Details der zu erbringenden Leistung, Rahmenbedingungen für die Erfüllung einer Aufgabe sowie Entgelt für die Leistungserbringung geregelt. Die nachfolgende Übersicht zeigt wichtige Elemente einer Leistungsvereinbarung.

Tab. 21 > Grundstruktur einer Leistungsvereinbarung

Artikel	Inhalte
Präambel	Ausgangslage, allgemeine Vorbemerkungen
Gegenstand der Leistung	Art, Umfang, Pflichten der Auftragserfüllung
Bedingungen	Spezifische Rahmenbedingungen
Geltungsbereich	Perimeter
Geltungsdauer	Zeitpunkt des Inkrafttretens und Dauer der Vereinbarung
Qualitative Vorgaben	
Kontrolle	Art und Zeitpunkt der Kontrolle, Indikatoren, Abnahme und Anerkennung der Leistungen
Entschädigung	Grundentschädigung sowie allfällige Zusatzentschädigungen: Abgeltungen
Haftungsregelung	Klärung der Haftungsfragen; ev. Bezeichnung von Versicherungen
Besonderheiten	Z. B. Sicherstellung des Rückbaus bei vorübergehenden Anlagen
Inkrafttreten, Kündigung	Inkrafttreten sowie Modalitäten bei Kündigung des Vertrages
Gerichtsstand	Angabe des Gerichtsstandes

Formelle Anforderungen an Leistungsaufträge

- > Sind Leistungen oder Wirkungen Gegenstand der Vereinbarung
- > Autonomiegrad des Auftragnehmenden
- > Art der Messung der Leistungen resp. der Wirkungen
- > Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber
- > Ermittlung der Kontraktsumme
- > Sanktionen bei Nicht- oder Schlechterfüllung

Transaktionskosten

Nicht zu unterschätzen sind bei der Aushandlung der Vereinbarung die Transaktionskosten, d.h. der Aufwand für die Anbahnung, Vorbereitung, Abschluss und Kontrolle der Vereinbarungen (Aufwände, welche ja nicht Gegenstand der Vereinbarung sind).

Leistungsindikatoren

Das Ausmass der Einhaltung der Abmachungen wird häufig über sogenannte Leistungsindikatoren überprüft (vgl. Tabelle).

Tab. 22 > Beispiele von Leistungsindikatoren

Leistungen	Leistungsindikatoren
Unterhalt Reitweg	Laufmeter jährlich unterhaltener Reitwege
Unterhalt Bänke	Zeitpunkt und Ort zu leerender Abfallbehälter
Sicherheit entlang von Waldwegen	Zeitpunkt und Anzahl der Waldbegänge (keine toten Äste, Stabilität Bäume entlang von Weg)
Waldführungen	Art, Dauer und Anzahl durchzuführender Waldführungen

Da die Erwartungen seitens der Waldbesuchenden vielfältig sind und sich teilweise widersprechen und weil die Frage der Abgeltung der Leistungen der Waldeigentümer und Forstbetriebe in vielen Fällen nicht gelöst sind, kommen im Bereich «Freizeit und Erholung» der Aushandlung von Leistungsvereinbarungen eine zunehmende und grosse Bedeutung zu (vgl. auch Kasten «Knacknüsse & Stolpersteine»)

Quellen/Literatur

Eidg. Personalamt EPA 2004: Glossar Wirkungsorientierte Verwaltungsführung. www.flag.admin.ch.

Engelhardt W.H. et al. 1993: Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45: S. 395–426.

Keller P.M. 2005: Leistungsvereinbarungen aus rechtlicher Sicht. Grundlagenartikel anlässlich des Seminars «Leistungsvereinbarungen» vom 30. Juni 2005 in Solothurn. Fortbildung Wald und Landschaft.

Kotler P., Bliemel F. 1995: Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 8. Aufl.; Schaeffer-Poeschel-Verlag.

Nieschlag R., Dichtl E., Hörschgen H. 1991: Marketing. 16. Aufl.; Duncker & Humboldt, Berlin.

Schedler K., Proeller I. 2000: New Public Management. Haupt Verlag, Bern.

Definition Leistungsindikatoren: Leistungsindikatoren zeigen auf, woran eine Zielerreichung gemessen werden soll. (Eidg. Personalamt EPA 2004).

Knacknüsse & Stolpersteine

- > Unklare Leistungsvorgaben können zu Ergebnissen führen, die nicht nachgefragt wurden.
- > Viele Leistungen werden «im Stillen» erbracht, ohne dass der damit verbundene Aufwand und die Bedeutung der Leistung für die Waldbesuchenden kommuniziert wird.
- > Die Kosten sind zwar sehr wohl relevant für viele Leistungen im Zusammenhang mit der Erholungsfunktion des Waldes, oft sind sie aber dem Forstbetrieb nicht bekannt, und damit fehlt eine wichtige Argumentationsgrundlage.
- > Die indirekten Folgen einer Leistung werden oft zuwenig bedacht (z. B. Mehrverkehr und Abfall).

Links

Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget: www.flag.admin.ch

Vorschlag für eine Leistungsvereinbarung Wald Kanton St. Gallen: www.waldsg.ch

Begriffe (Glossar)

Leistung
Leistungsindikator
Leistungsvereinbarung
Produkt