

**Rede von
Minister Walter Hirche
anlässlich der Verabschiedung
von Herrn Volker Brunke
am 18. April 2005
„PPP – Zusammenspiel von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft“**

- Es gilt das gesprochene Wort -

Sehr geehrter Herr Brunke, sehr geehrter Herr Dr. Allerkamp
meine sehr geehrten Damen und Herren,

gern nutze ich heute die Gelegenheit, über ein Thema zu sprechen, das momentan – man muss eigentlich sagen: wieder einmal – „en vogue“ ist. Und das, wie ich finde, zu Recht! Denn es ist offensichtlich, dass die Leistungsfähigkeit des Staates schon lange an Grenzen gestoßen ist. Und das, weil er sich an vielen Stellen einfach zuviel „aufgehalst“ hat. Und wie wir alle wissen, ist es sehr schwer, lieb gewonnene Errungenschaften wieder aufzugeben. Aber ich denke, Sie alle stimmen mir zu, dass es hierzu keine Alternative gibt.

Public Private Partnership ist kein neues Thema. Schon der Bau von Suez- und Panamakanal (1869 bzw. 1914 eröffnet), der Transsibirischen Eisenbahn oder gar der römischen Via Appia vor mehr als 2000 Jahren wären ohne öffentlich-private Kooperationen nicht denkbar gewesen. Der private Beitrag war damals allerdings gern dem öffentlich dokumentierten persönlichen Stolz auf einen „vaterländischen“ Beitrag für Rom, weniger der Rendite geschuldet: So unterstützten Privatleute beispielsweise den Bau der Via Appia, weil sie ihren Namen gern auf einem Meilenstein sehen wollten. Sie erinnern: Bei der Bestuhlung des hannöverschen Opernhauses wurde vergleichbar verfahren.

Gerade für diejenigen unter Ihnen, die sich für Kommunalpolitik interessieren bzw. – noch besser – sich engagieren, ist der PPP-Gedanke beinahe schon ein „alter Hut“.

Der Gedanke erlebt aber derzeit eine echte Renaissance: Es gründen sich PPP-Kompetenzzentren, Informationsveranstaltungen wollen Interessierte zusammen bringen und auch mein Haus hat sich das Ziel gesetzt, PPP in Niedersachsen zu fördern. Ich komme an anderer Stelle noch einmal auf unser Engagement zurück.

Bisher wurden PPP-Modelle vornehmlich im Bereich der Ver- und Entsorgung realisiert; meist als Finanzierungsmodelle, bei denen der Private die Finanzierung mitbrachte, die Entscheidungsbefugnisse aber komplett bei der öffentlichen Hand verblieben. Die meisten der bisherigen Projekte waren folglich nicht durch eine tatsächliche Risikopartnerschaft zwischen öffentlichem und privatem Sektor gekennzeichnet. Denn wenn man öffentliche Risiken mindern möchte, muss man der privaten Seite auch mehr zutrauen und ihr einen größeren Gestaltungsfreiraum einräumen. Das bedeutet zwangsläufig auch die Abkehr von Selbstverständlichkeiten hinsichtlich der bisherigen staatlichen und kommunalen Aufgabenstrukturen.

PPP birgt damit eine hervorragende Chance, das Leistungsspektrum des öffentlichen Sektors auf den Prüfstand zu stellen. Denn in Zeiten leerer öffentlicher Kassen muss die zentrale Frage doch lauten: Wie viel Staat ist nötig und wie viel Markt ist möglich? Die öffentliche Verwaltung muss sich weiter modernisieren, um ihre zentralen Aufgaben auch in Zukunft noch verlässlich erfüllen zu können. Sie muss ihre Strukturen an die Notwendigkeit schneller Entscheidungen anpassen. Um einem Missverständnis vorzubeugen: Es geht nicht darum, sich aus der Verantwortung zu stehlen oder Leistungsstandards zu reduzieren – obwohl letzteres sicher an manchen Stellen unvermeidlich ist.

Nein, Ziel muss sein, dass der Staat sich auf seine **Kernkompetenzen** konzentriert. Meines Erachtens gehört dazu nicht das Reinigungsmanagement in einer Schule oder die Beseitigung von Abwässern. Das können private Unternehmen mindestens genauso gut, hier darf die öffentliche Verwaltung keinen falschen Ehrgeiz entwickeln! Es ist eine Binsenweisheit: Wir können in Zukunft einfach nicht mehr alle Aufgaben in staatlicher Verantwortung leisten, die wir in der Vergangenheit wahrgenommen haben.

Hinzu kommt, dass die ursprünglichen Gründe für die Notwendigkeit staatlichen Handelns in manchen Bereichen im Zuge einer dynamischen Wirtschaftsentwicklung teilweise einfach weggefallen sind. Und da, wo sich Privatisierungen aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen nicht oder vielleicht auch *noch* nicht realisieren lassen, stellt PPP einen guten Zwischenschritt dar – wenn die Rahmenbedingungen stimmen! Und auf diese möchte ich nun näher eingehen.

Meine Damen und Herren,

die Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt: Private Vorfinanzierung greift zu kurz, da sie lediglich kurzzeitig Liquidität verschafft und finanzielle Lasten in die Zukunft verschiebt. Aber auch diese Finanzierungsmodelle können als PPP bezeichnet werden, denn bislang wurden alle möglichen Verbindungen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand so betitelt. Das ist auch legitim, da es bisher keine einheitliche **Definition** des Begriffes gibt. Auch in meinem Haus gibt es eine Reihe von PPP-Projekten, die sich aufgrund ihrer Verschiedenheit in kein Schema einpassen lassen. Durch eine interne Umstrukturierung wurde im MW Ende 2004 eine Organisationseinheit geschaffen, in der Fragen zum Themenbereich PPP eine feste Heimat gefunden haben – und zwar im Referat „Bürokratieabbau“. Hier ist das Thema in besten Händen, denn beide Aufgaben – PPP und Bürokratieabbau – weisen in dieselbe Richtung: Weniger Staat, mehr privates Engagement und mehr Eigenverantwortung! Wenn es uns gelingt, bürokratische Fesseln weiter zu lösen, dann bin ich mir sicher, werden sich auch die Kräfte unserer Wirtschaft wieder besser entfalten. Das Know-how, das bereits vorhanden ist, und das durch mehr Vertrauen in unsere Unternehmerinnen und Unternehmer weiter wachsen wird, ist die beste Voraussetzung dafür, bislang *öffentlich* wahrgenommene Aufgaben privat erledigen zu lassen.

Mit dem Hinweis auf die Erfüllung *öffentlicher* Aufgaben bin ich bei einem wichtigen Kriterium angelangt, wenn es um die Frage geht: Wie definiert man eigentlich PPP? Mein Haus legt eine ganzheitliche, engere Definition zugrunde. Es geht um langfristige, öffentlich-private Kooperationen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Es geht nicht nur um einen Ausschnitt – wie beispielsweise die Finanzierung oder den Betrieb einer Infrastruktureinrichtung -, sondern es geht um den gesamten **Lebenszyklus** eines Projektes von der Planung über den Betrieb bis zur Verwertung am Ende der Laufzeit des PPP-Vertrages. Im Kern liegt damit das im angelsächsischen Raum zu-

erst definierte BOOT-Modell (Build, Own, Operate, Transfer) zugrunde. Ein anschauliches Beispiel dafür liefert beispielsweise das so genannte A-Modell zum 6-spurigen Ausbau der A 1 zwischen dem Autobahndreieck Buchholz und dem Bremer Kreuz, um das sich die Verkehrsexperten meines Hauses kümmern: Für die Dauer von 30 Jahren wird ein Konzessionsnehmer Ausbau, Erhaltung, Betrieb und Finanzierung gewährleisten. Damit werden für diesen Streckenabschnitt die Aufgaben der Bundesauftragsverwaltung des Landes an den privaten Konzessionsnehmer abgegeben. Als Entgelt für seine Leistung erhält dieser die aus der Strecke eingefahrene LKW-Maut und eine im Wettbewerb ermittelte Anschub-Finanzierung aus dem Bundeshaushalt.

Meine Damen und Herren,

eben habe ich davon gesprochen, dass der Staat sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren sollte. Um aber die Entscheidung untermauern zu können, welche die wesentlichen Verwaltungsaufgaben der Zukunft sind, benötigen wir mehr **Kosten-transparenz** und die Implementierung privatwirtschaftlicher Instrumente. Beides bieten die PPP-Modelle, die der eben angeführten Lebenszyklus-Definition entsprechen, denn jedes Projekt mit einer so langen Laufzeit und allen damit verbundenen Verpflichtungen muss im Vorfeld auf „Herz und Nieren“ geprüft werden – beispielsweise im Rahmen des **Wirtschaftlichkeitsvergleiches** zwischen konventioneller Eigenrealisierung und der Umsetzung als PPP.

Aber auch für das **Vergabeverfahren** ist ein Höchstmaß an Transparenz erforderlich. Angewandt werden funktionale Ausschreibungen: Die öffentliche Hand beschreibt die erwarteten Ergebnisse der PPP, nicht aber, *wie* die Ergebnisse erreicht werden sollen. Der Gestaltungsspielraum der Bieter ist damit wesentlich größer als bei der klassischen Leistungsbeschreibung, die die auszuführenden Einzelleistungen im Detail aufführt.

Meine Damen und Herren,

PPP ist kein Wundermittel zur Sanierung der öffentlichen Haushalte durch die Erschließung neuer Geldquellen. Um etwa die kommunale Finanzmisere zu überwinden, müssen sich die Rahmenbedingungen ändern – insbesondere müssen mehr Menschen wieder Arbeit finden. Übrigens: Bei diesem Ziel geht der Schuss manch-

mal in die falsche Richtung. So hat Hartz IV nicht die erhoffte Entlastung gebracht, sondern stattdessen, so sagen Berechnungen des MS, wird es sogar zu einer Belastung der kommunalen Haushalte kommen!

PPP sollte nicht allein deshalb gewählt werden, weil Verschuldungsgrenzen erreicht sind. Die Überschrift lautet nicht „Bauen ohne Geld“, sondern „Wie machen wir das Beste aus dem Geld der Bürgerinnen und Bürger?“ oder „Macht es nicht Sinn, Aufgaben an Private abzugeben, um eine langfristig kalkulierbare Kostenbelastung bei vertraglich abgesichertem gleich bleibendem Qualitätsniveau zu erreichen?“ Mit PPP gehen wir in der Regel auch von einer Steuerfinanzierung durch die Allgemeinheit zu einer Nutzerfinanzierung über. Damit liegt hier nicht nur eine andere Finanzierungsform vor, sondern eine andere Philosophie zur Erledigung von Aufgaben. Auf jeden Fall muss zu Beginn auch die Frage beantwortet werden: Kann das gewünschte Projekt langfristig vom öffentlichen Auftraggeber finanziert werden? Denn erst wenn ich dieses grundsätzlich bejaht habe – und damit zugleich eine wesentliche Voraussetzung für die kommunalaufsichtliche Genehmigungsfähigkeit des PPP-Projektes erfüllt ist -, stellt sich die Frage nach dem effizientesten Weg, das Projekt zu realisieren. Und an dieser Stelle offenbart sich erneut die Bedeutung eines objektiven und belastbaren **Wirtschaftlichkeitsvergleichs** im Vorfeld: Es müssen die *tatsächlichen* Gesamtkosten im Lebenszyklus beispielsweise einer Immobilie betrachtet werden. In den Vergleich einzubeziehen sind Planungs- und Bauzeiten, Instandhaltungs- und Betriebskosten sowie Verwaltungs- und Personalkosten. Dazu gehört auch die Bewertung von Risiken. Besonders wichtig für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sind die Betriebskosten, die in der Regel 70 bis 80 % der Gesamtkosten bei einer Immobilie ausmachen.

Die kameralistische Haushaltsführung verführt grundsätzlich dazu, bei der herkömmlichen Verfahrensweise zu bleiben. Bei dieser Methode können zum Beispiel die erst „viel später“ anfallenden Kosten für den Erhalt der Substanz eines Gebäudes ausgeklammert werden. Die Vorstellung statischer Zustände und nicht die Dynamik unserer globalisierten Welt steht dabei noch im Vordergrund.

Die in Niedersachsen geplante Einführung eines neuen **Gemeindehaushaltsrechts** ist auf jeden Fall hilfreich, wenn PPP-Projekte sich auf kommunaler Ebene durchset-

zen sollen. Denn spätestens mit der Umstellung auf die Doppik geht eine umfassende Bewertung der öffentlichen Infrastruktur einher, die es letztlich ermöglicht, bessere Investitionsentscheidungen auf realitätsnäherer Grundlage zu treffen.

Meine Damen und Herren,

die Überschrift „PPP“ darf keine Hoffnungen wecken, die nicht erfüllt werden können. Denn falsche oder überzogene Erwartungen können zu Enttäuschungen führen, die das Projekt gefährden und sich darüber hinaus negativ auf das ganze Thema PPP auswirken können. Dennoch: Neben den erhofften Effizienzvorteilen für die öffentlichen Haushalte verbinde ich mit diesen drei Buchstaben weitere **wirtschaftspolitische Hoffnungen**.

An allererster Stelle steht das Ziel, den kommunalen **Investitionsstau** wenigstens zum Teil **auflösen**. Das Deutsche Institut für Urbanistik hat den Investitionsbedarf – die meisten von Ihnen werden diese Zahlen kennen – allein für den kommunalen Bereich auf fast 700 Milliarden Euro für die nächsten fünf Jahre taxiert. Wir müssen es leider Tag für Tag mit ansehen: Schulen, Schwimmbäder oder Bibliotheken stammen überwiegend aus den 60er und 70er Jahren und müssten dringend saniert werden. Daneben wäre eine Vielzahl von Neubauten notwendig. Kann, ja muss hier PPP nicht eine sinnvolle Alternative darstellen? Denn klar ist: Wenn wir nicht umgehend in unsere Infrastruktur investieren, wird der Wirtschaftsstandort Deutschland (weiter) an Attraktivität verlieren.

Einige EU-Nachbarländer Deutschlands haben dieses Problem schon vor Jahren erkannt und setzen seit Jahren bei Infrastrukturinvestitionen verstärkt auf eine Partnerschaft mit der privaten Wirtschaft. Die „Private Finance Initiative“ in Großbritannien hat dazu geführt, dass dort heute mehr als 20 % aller Schulprojekte privatwirtschaftlich realisiert werden. Ähnliche Initiativen gibt es in Frankreich, Spanien, Portugal und den Niederlanden. Aber wir brauchen den Blick gar nicht so weit schweifen zu lassen. Schon der Blick über die Grenzen Niedersachsens zeigt, dass einige Kommunen in anderen Bundesländern den PPP-Gedanken für sich bereits entdeckt haben. Eine vom baden-württembergischen Wirtschaftsministerium in Auftrag gegebene Studie hat ergeben, dass die Wirtschaftlichkeitsvorteile von deutschen PPP-

Schulprojekten zwischen 9 und 19 % liegt! Und es ist doch nichts überzeugender als eine in der Praxis funktionierende Idee!

Wenn wir es mit dem Rückenwind dieser überzeugenden Erfahrungsberichte schaffen, Investitionen zu generieren, die ansonsten nicht bzw. noch nicht getätigt worden wären, haben wir als Ergebnis einen Doppelnutzen, die bekannte „Win-Win-Situation“ im Sinne der öffentlichen Hand, verlässliche Infrastruktureinrichtungen für die Bürgerinnen und Bürger vor Ort und zusätzliche Aufträge für Bau- und Dienstleistungswirtschaft. Facility Management und Projekt- und Planungsmanagement sind auch für die NILEG wichtige Geschäftsbereiche. Damit wäre sie ein möglicher privater Dienstleistungspartner im Rahmen einer Public Private Partnership. Wie wichtig die Erschließung des neuen Geschäftsfelds PPP aber insbesondere für die Bauwirtschaft ist, lässt sich anhand der folgenden Zahl dokumentieren: Allein in der niedersächsischen Bauwirtschaft sind seit 2001 rund 15.000 Arbeitsplätze verloren gegangen!

Aber bei allen positiven Erwartungen an öffentlich-private Partnerschaften – derzeit haben wir noch mit zwei wesentliche **Einschränkungen** zu kämpfen: Auf der einen Seite sind dies unbefriedigende rechtliche Rahmenbedingungen und auf der anderen Seite geht mit der Komplexität von PPP-Modellen ein beträchtlicher Anfangsaufwand einher. Die Verträge, die bei den hier gemeinten Lebenszyklusmodellen in der Regel für einen Zeitraum zwischen 15 und 25, manchmal 30 Jahren geschlossen werden, müssen sauber ausgehandelt, transparent und krisenfest sein. Die **Standardisierung** dieses Prozesses und die Erarbeitung praxistgerechter Leitlinien sind die Schlüssel, um PPP-Verfahren für die öffentliche Hand, aber auch für die mittelständische Wirtschaft handhabbar zu machen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle betonen: Das Ziel der **Mittelstandsförderung** darf die Wirtschaftspolitik auch beim Thema PPP nicht aus dem Auge verlieren. Die häufig zitierte Aussage, PPP böten sich nur ab etwa 10 Mio. Euro Projektvolumen an, halte ich in dieser Verallgemeinerung übrigens für falsch. Richtig ist zwar, dass das Einsparpotenzial bis zu einer gewissen Projektgröße desto höher ist, je umfangreicher das Gesamtprojekt ausfällt. Richtig ist auch, dass die Vorlaufkosten für individuelle Machbarkeitsstudien oder die Angebotserstellung sehr hoch sein können. Aber

gerade kleinere Projekte würden den mittelständischen Unternehmen den Einstieg in das Thema PPP erleichtern. Hier könnten sie ihr hohes Innovationspotenzial einbringen, das für intelligente Lösungsstrategien im Rahmen alternativer Aufgabenerledigung so wichtig ist.

Nur wenige Mittelständler sind aber allein in der Lage, Großaufträge zu schultern. Dies gelingt häufig nur, wenn sie kooperieren, sich zum Beispiel in Bietergemeinschaften zusammen tun, sich fortbilden und vom Know-how der Kooperationspartner gegenseitig profitieren. Andererseits müssen eben auch kleinere Projekte auf ihre PPP-Tauglichkeit im Vergleich zur Eigenrealisierung untersucht werden. Dieses werden wir im Rahmen eines PPP-Förderprogramms, auf das ich gleich noch kurz eingehen werde, jedenfalls tun.

Neben die systemimmanente Komplexität von PPP-Projekten treten als weitere Erschwernis einige wenig förderliche **rechtliche Rahmenbedingungen** im Haushalts-, Kommunal- und Zuwendungsrecht bis hin zum Steuerrecht. Auch im Vergaberecht gibt es eine Reihe von Fragen. Diese Hürden, auf die ich im Einzelnen nicht näher eingehen möchte, müssen überwunden werden, wenn PPP zu einem verbreiteten Erfolgsmodell werden soll. Das hat endlich auch die Bundesregierung erkannt und will bis zum Sommer den Entwurf eines so genannten „PPP-Beschleunigungsgesetzes“ vorlegen, in dem die genannten Problembereiche aufgegriffen und Lösungsansätze aufgezeigt werden sollen. Man darf auf die Vorschläge gespannt sein.

Dagegen halte ich die Schaffung eines europäischen Rechtsrahmens für PPP für unnötig. Aufmerksam machen will ich deshalb darauf, dass die EU-Kommission in ihrem Grünbuch zum Thema „Öffentlich-private Partnerschaften“ erkennen lässt, dass sie eine solche Kodifizierung für erforderlich hält. Solche bürokratischen Vorgaben aus Brüssel - mit einem Zuschlag aus deutscher Oberlehrer-Mentalität - könnte die notwendige Flexibilität von PPP-Projekten aber noch weiter gravierend einschränken! Erfreulicherweise hat auch die Bundesregierung meine skeptische Auffassung gegenüber der Kommission vertreten.

Eines ist trotz der geschilderten Einschränkungen aber auch in Deutschland bereits deutlich erkennbar, meine Damen und Herren:

Es gibt ein erhebliches Potenzial für PPP und es gibt *keine grundsätzlichen* Hemmnisse bei der Realisierung von PPP-Modellen nach dem Lebenszyklusansatz.

Schließlich laufen ja einige Modell bereits. Nordrhein-westfälische Kommunen nehmen hier eine Vorreiterrolle ein. Nützlich ist, dass es zwischen den laufenden Projekten einen Wettbewerb innovativer Ideen gibt. Das wird über kurz oder lang auch in bislang „geschützten“ Bereichen öffentlicher Aufgabenerfüllung zu Qualitätsverbesserungen führen.

Das Innovationspotenzial von Pilotprojekten auszuschöpfen und weitere Kommunen zum Nachahmen zu animieren, waren die wesentlichen Beweggründe für mein Haus und die NBank, das bereits erwähnte **PPP-Förderprogramm** für den kommunalen Hochbau aufzulegen. Aus einer Reihe von Anträgen sind mittlerweile fünf viel versprechende ausgewählt worden, die bei der Eignungsanalyse ihrer Vorhaben als PPP-Projekte von der NBank und meinem Haus unterstützt werden sollen. Diese Analyse erfolgt selbstverständlich ergebnisoffen. Sollte eine Machbarkeitsstudie ergeben, dass die konventionelle Verwirklichung eines Sanierungsprojekts wirtschaftlicher wäre, würde schon die Kommunalaufsicht der Umsetzung auf dem PPP-Wege einen Riegel vorschieben. Die Rolle des Wirtschaftsministeriums ist vor allem die des **Koordinators**, der den Prozess hin zu einem PPP-Lebenszyklusmodell grundsätzlich begleitet und den Rat von Experten einholt. Die eigentliche Projektbetreuung übernimmt die NBank. Erfahrungen aus diesen – wenn man so will – „Leuchtturmprojekten“ sollen allen Interessierten aus Wirtschaft und Kommunalpolitik zur Verfügung gestellt werden.

Sehr geehrte Damen und Herren,

lassen Sie mich abschließend zusammenfassen, welche wesentlichen Voraussetzungen stimmen müssen, um eine erfolgreiche öffentlich-private Partnerschaft zu verwirklichen. Vier Aspekte sind m. E. aus heutiger Sicht entscheidend:

1. Ein PPP-Modell bedarf der uneingeschränkten politischen Unterstützung. Die „Win-Win-Situation“ für alle Beteiligten – für Verwaltung, Bürger, Politik und

privaten Partner – muss in den Mittelpunkt gerückt werden.

2. Die Bedingungen für PPP-Projekte müssen transparent sein. Dies gilt insbesondere für den Wirtschaftlichkeitsvergleich. So kann eine nachhaltige Dynamik pro PPP erreicht werden, der auch die Kommunalaufsicht einschließt.
3. Es muss ein laufendes Monitoring bzw. Controlling gewährleistet sein. Das PPP-Vertragswerk muss Regelungen für absehbare, aber auch für nicht absehbare Veränderungen während der Projektlaufzeit vorsehen.
4. Eine vertrauensvolle Partnerschaft zwischen den Beteiligten mit sorgfältig abgewogener, echter Risikoverteilung ist ein zentraler Schlüssel zum Erfolg. An dieser tückischen Klippe ist schon so manches Projekt gescheitert! Jeder Partner soll im Rahmen einer optimalen Vertrauens- und Risikopartnerschaft die Unwägbarkeiten verantworten, die er am ehesten übersehen kann. Kommunen und Staat entwickeln sich damit von gewährleistenden Investoren zu nachfragenden Dienstleistern.

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, sollte der Weg geebnet sein, um die erhofften Synergiepotenziale aus einer öffentlich-privaten Zusammenarbeit einzufahren. Langfristige Zusammenarbeit und ganzheitlicher Ansatz von PPP-Projekten bieten dem privaten Partner dann einen permanenten Anreiz, seine Leistung zu optimieren. Pfusch am Anfang – beispielsweise in der Bauausführung – rächt sich später durch höhere Instandhaltungskosten bzw. durch Kürzungen der Entgeltzahlungen durch die öffentliche Hand. Denn das fachliche Risiko trägt in der Regel der Private – er kann es aber auch am ehesten ‚handeln‘.

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich anknüpfen an meine einleitenden Bemerkungen: Mit PPP verbinde ich die Chance, grundsätzlichen umzudenken und umzusteuern – hin zu einem effizienteren Handeln bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Ich bin mir sicher, dass durch den Einsatz privaten Know-hows mehr Transparenz in so manche Baumaßnahme kommen wird. Gerade in Zeiten schmaler öffentlicher Kassen sind wir aber

auch gehalten, mit Phantasie und Mut neue Handlungsspielräume für die Politik auf allen Ebenen auszuloten.

In diesem Sinne wünsche ich dem Land viele öffentlich-private Partnerschaften und möchte nun zur Hauptperson dieses Abends kommen...