

# KONZEPT

Fürstenfeld, am 28.02.2019  
GF: Baurat h. c. DDI Dieter Depisch

## **Titel: Verträge mit „Unterwerfungsanteilen“ – gibt es Zusammenhänge mit dem Scheitern großer, öffentlicher Projekte und lassen sich volkswirtschaftliche Auswirkungen ableiten?**

- Wenn man ein bestimmtes Alter erreicht hat (und sich fit und gesund fühlt), so kann das durchaus auch Vorteile haben.
- Einer der Vorteile meines Alters ist, dass ich beim Aufzeigen von Missständen deutlich weniger Zurückhaltung üben muss, als jüngere Kollegen.
- Ich darf mit meinen Überlegungen zum sogenannten „**Mittelstand**“ beginnen.
- Eine funktionierende gesunde (und daher nicht hochverschuldete) Volkswirtschaft und ein finanzierbares, gerechtes Sozialsystem sollten in unserem Land unstrittig oberste Ziele der Politik sein.
- Wenn es aber feststeht (und volkswirtschaftlich unstrittig ist), dass für eine florierende Wirtschaft Zuversicht, Vertrauen und Optimismus wesentliche Faktoren darstellen, dann ist es ebenso offensichtlich, dass die Politik damit ein „**Steuerungsinstrument**“ zur Verfügung hat.

---

### **TDC ZT-GMBH**

STAATL. BEF. UND BEEID. ZIVILINGENIEUR FÜR DAS BAUWESEN/ STAATL. BEF. UND BEEID. ZIVILINGENIEUR FÜR DAS WIRTSCHAFTSINGENIEURWESEN IM BAUWESEN/ ALLGEM. BEEID. UND GERICHTL. ZERTIFIZIERTER SACHVERSTÄNDIGER/ LEHRBEAUFTRAGTER AN DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT GRAZ/ STAATL. BEF. UND BEEID. ZIVILTECHNIKER FÜR ARCHITEKTUR

Grazer Platz 5, 8280 Fürstenfeld

Tel.: +43 (0)3382/ 54167 – 0 Fax: +43 (0)3382/ 54167 – 20

E-Mail: fuerstenfeld@tdc-zt.at <http://www.tdc-zt.at> UID-Nr.: ATU 450 67 500

- Von Bedeutung ist festzuhalten, dass dieses Steuerungsinstrument in verschiedenen Bereichen ohne wesentlichen Budget-Mitteleinsatz angewendet werden könnte.
- Es genügt dafür ein leistungsfreundliches und leistungsförderndes Klima offen zu kommunizieren und sich dazu zu bekennen.
- Was in öffentlichen Diskussionen kaum ein Thema ist, für viele KMU's jedoch große Probleme bedeutet, ist die Tatsache, dass die **öffentliche Hand** (insbesondere auch durch die der öffentlichen Hand zugehörigen Unternehmen) **einer der wesentlichsten Auftraggeber** in unserem Segment der Volkswirtschaft ist.

Auch wenn unser junger **Kanzler** bei jeder Gelegenheit die Bedeutung des Außenhandels hervorhebt, so werden dennoch große Anteile der Mitarbeiter (im nicht öffentlichen Bereich) von KMU's beschäftigt.

- Es hat sich aber seit vielen Jahren „eingebürgert“, dass es (zwischen öffentlicher Hand und KMU's) zu keiner partnerschaftlichen Vertragssituation kommt, sondern zu einem Abhängigkeitsverhältnis.
- Dies dokumentiert sich schon dadurch, dass Verträge ausschließlich diktiert und nicht gemeinsam erarbeitet und abgeschlossen werden.
- Obzwar es Vergabegesetze und Vergabekommissionen gibt, ist in der Realität die Position der KMU's gegenüber öffentlichen Auftraggebern so schwach, dass kaum gegen „Knebelungen“ vorgegangen werden kann.
- Es liegt auf der Hand, dass jeder „Einzelkämpfer“ der gegen einen großen öffentlichen Auftraggeber antritt, seine weitere unternehmerische Zukunft in dem jeweiligen Marktsegment begraben kann.
- Von den „Lobbyisten“ dieser öffentlichen Auftraggeber wurde bisher erfolgreich verhindert, dass beispielsweise Interessensvertretungen (wie Kammern und Verein Archimedes) für den Einzelnen (oder für eine Gruppe der KMU's) gegen Unfairness in Verträgen und in der Abwicklung von Aufträgen eingreifen können.
- Diese derzeit „gelebte“ Vergaberechtsituation führt jedoch zu Auswüchsen in Vergabeverfahren (und in weiterer Folge in den Werkverträgen), von denen ich **drei ziemlich aktuelle Beispiele** vorstellen darf.

## Erstes Beispiel

Ein Großprojekt einer Landesgesellschaft, welche sich zur Erstellung der Ausschreibungs- und Vergabebedingungen einer sogenannten spezialisierten RA-Kanzlei (und keiner technischen Verfahrensbegleitung) bedient.

Besonders herausstechende Vertragsbedingungen:

☞ *„Vergütung der Leistungen als Pauschalpreis – unabhängig von den tatsächlichen Herstellungskosten und dem tatsächlichen Aufwand des Auftragnehmers. Es handelt es sich um eine **Fixhonorarpauschale**.“*

☞ **Kommentar** dazu:

➤ Die vorgesehenen und kommunizierten Herstellungskosten für das Bauwerk wurden als „gedeckt“ bezeichnet.

➤ Offensichtlich sollte damit die **Kostensicherheit** signalisiert werden.

➤ Simple Quervergleiche (über m<sup>2</sup>- und m<sup>3</sup>-Ansätze) mit aktuell abgewickelten Vergleichsprojekten ergaben (schon im Ansatz der Kalkulation) einen viel zu niedrigen, sogenannten gedeckelten Herstellungskostenwert.

➤ Wenige Wochen nach Abschluss der Leistungsvergabe und Beauftragung des „**Bestbieters**“ wurde der verantwortliche Landespolitiker von Medien auf die erkennbare Unplausibilität der vorgegebenen Herstellungskosten angesprochen. Sein Kommentar – diese sind bereits historisch.

☞ *„Die Auftraggeberin kann dem Auftragnehmer einen verbindlichen Terminplan vorgeben. Wird eine zeitweilige Unterbrechung angeordnet, so hat der Auftragnehmer keinen Anspruch auf eine Vergütung bis zu einer Unterbrechung von sechs Monaten.“*

*Eine Ausweitung des vorgegebenen Terminplanes bedeutet für den Auftragnehmer keine Veränderung seines Honorars, da es sich um eine Fixhonorarpauschale handelt.*

*Dies auch dann nicht, wenn die Verlängerung ohne sein Zutun oder seine Schuld zustande kommt.“*

➔ *Nachprüfende Kontrollen:*

- *Im Falle von Kontrollen, z. B. durch Rechnungshof, etc. hat der Auftragnehmer der Auftraggeberin alle erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen und die erforderlichen Auskünfte zu erteilen. Diese sind zu protokollieren und dem Auftraggeber zu übergeben. Sämtliche Aufwendungen dafür sind einzukalkulieren und in der Fixhonorarpauschale enthalten.*

➔ *Wertsicherung*

- *Als Bezugsgröße für die Anpassung dient die, für den 13. Monat nach Vertragsabschluss verlautbarte Indexzahl. Schwankungen der Indexzahl von weniger als 7% bleiben unberücksichtigt.*

➔ *Fachliches Mitwirken bei Streitlichen Verfahren*

- *Der Aufwand des Auftragnehmers ist einzukalkulieren und in der Fixhonorarpauschale enthalten.*

➔ Auf eine weitergehende Kommentierung solcher Vertragsbedingungen kann ich im Kreis von erfahrenen Technikern und Juristen verzichten.

➔ Selbstverständlich ist dieses Vergabeverfahren vor nicht allzu langer Zeit „erfolgreich“ zu Ende geführt worden.

➔ Ein Bieter, welcher zwar bei weitem nicht der Günstigste im Qualitätsteil war, aber einen extrem spekulativen Honoraransatz gewählt hatte, erhielt den Zuschlag, womit sich erkennbare Zusammenhänge mit jenem Teil meines Vortrages, welcher sich mit dem Scheitern großer, öffentlicher Projekte auseinandersetzt, bereits klar abzeichnen.

## **Zweites Beispiel**

➔ Ein Ausschreibung – aus dem **Tiefbaubereich** – in diesem Fall verfasst von einer Bauamt-Abteilung in einer Landesbaudirektion.

- *Zunächst – es war ebenfalls ein Fixhonorar abzugeben.*

- *Geotechnische Bearbeitungen sollten enthalten sein.*

- *Statische und konstruktive Detailplanung inkl. allfällig erforderlicher Schalungs- und Bewehrungspläne waren einzurechnen.*
- *Dies unter Berücksichtigung geologischer Vorgaben – welche jedoch in Punkt vor erst anzubieten waren.*
- **Kommentar:**
  - ↪ *Ob statisch und konstruktiv zu bearbeitende Bauwerke notwendig würden, ergab sich erst nach Auftragserteilung aus den zuvor notwendigen Bearbeitungsschritten.*

### ➤ Weitere Bedingungen

- *Planungsabstimmungen haben mit der Gemeinde K. und allenfalls mit der Asfinag zu erfolgen, sofern die von der WR-Behörde angeregte Trassenveränderungen dies notwendig machen.*
- *Sollten für diese Trassenveränderungen nochmals Verfahren notwendig werden, ist dies in das Fixhonorar einzurechnen.*
- *Zusätzlich notwendige Vermessungen (für Trassenänderungen – sh. vor) sind einzukalkulieren.*
- **Kommentar:**
  - ↪ *Im Vortext wurde jedoch auf die bereits vorliegenden Unterlagen, wie wasserrechtlich bewilligtes EP sowie wasserrechtliche naturschutzbehördliche und forstrechtliche Bewilligungsbescheide verwiesen und daher ein Honorarangebot für eine Detailplanung abgefragt.*

## Drittes Beispiel

- Es handelt sich dabei um ein **komplexes Projekt im Großraum Wien**.
- Zu den Leistungsbildern von Prof. Lechner ist anzumerken, dass diese sehr realitätsnah aufgesetzt wurden und von der Erfahrung der Kollegenschaft in der Bundes- und den Landesingenieurkammern getragen werden.
- Somit stellen sie eine sehr gute Grundlage für Kalkulationsansätze dar.

- Völlig zu Recht hat Prof. Lechner die Leistungsbilder in **Grundleistungen** und **optionale Leistungen** unterteilt.

- Die Grundleistungen treten im Regelfall für die entsprechenden Tätigkeiten, wie Generalplanung, Projektsteuerung, Bauaufsicht, etc. in jeden Fall auf und sind daher korrekt kalkulierbar.

Die optionalen Leistungen sind meist an zusätzliche Randbedingungen gebunden, welche zum Zeitpunkt der Honorarkalkulation noch nicht abgeschätzt werden können und daher (mit fairen Vergabe- und Vertragsbedingungen) bei tatsächlichem Anfall mit den anzubietenden Stundensätzen quantifiziert werden müssten.

- Insbesondere dort, wo als Verfahrensbegleitung ausschließlich Rechtsanwaltskanzleien herangezogen werden und technisch versierte Spezialisten nicht eingebunden sind, hat sich inzwischen (so auch in diesem Fall) die Unsitte eingebürgert, als Leistungsbild die gesamten Leistungen (und zwar Grundleistungen einschließlich optionaler Leistungen) vorzugeben und dazu einen fixen Honorarsatz zu verlangen.

- Es ist verblüffend, dass gerade Vergabegerichte, welche ganz genau wissen, dass nichtkalkulierbare Leistungen nicht abgefragt und nicht in Verträge aufgenommen werden dürfen, über diese Vergabebegründrechte nonchalant hinwegsehen und immer öfter (offensichtlich, um den Wünschen ihrer eigenen AG entgegenzukommen), solche Rechtsnormen ignorieren.

- Im gegenständlichen Fall kommt noch hinzu, dass in der Leistungsbeschreibung hineinformuliert wurde, dass *„optionale Leistungen häufig auftreten, aber nicht immer notwendig sind“*.

- Kommentar:

- ↪ Dies bedeutet also, dass nicht nur der Umfang unbekannt und daher nicht kalkulierbar, sondern auch der tatsächliche Anfall zweifelhaft ist.

- ↪ Genau das sind die Randbedingungen die uns Ziviltechnikern bei Honorarangeboten so viel „Freude“ bereiten und uns in „dunklen Momenten“ die Frage stellen lassen, warum wir uns das antun.

- Bei Bietergesprächen, wenn wir vor Vertragsabschluss Gelegenheit hatten, solche unzulässigen Formulierungen anzusprechen haben wir (ich muss es leider so ausdrücken) im Regelfall von diesen Juristen die „dämmliche“ Antwort erhalten: „aufgrund unserer jahrzehntelangen Erfahrungen, müssten wir solche Unwägbarkeiten einschätzen können“.

## Wo sehe ich nun die Zusammenhänge mit dem Scheitern großer öffentlicher Projekte

- Ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie (und das nun schon seit mehr als vier Jahrzehnten) ist es, die Interessen unserer Auftraggeber in den Vordergrund zu stellen.
- Dazu gehört in erster Linie bei Teilnahme an großen, wichtigen Projekten (gleich ob in der Funktion als Planer, Projektsteuerung oder ÖBA), alles daran zu setzen, dass die Ziele des Auftraggebers erreicht, d. h. Qualität, Kosten und Terminpläne im vorgesehenen Rahmen gehalten werden.
- Dass dafür ein hohes Maß an Qualitätsmanagement und eine Reihe von wichtigen, richtig eingesetzten Instrumenten und bestgeeignetes Schlüsselpersonal notwendig sind, versteht sich von selbst.
- Bei aller Bescheidenheit können wir von uns behaupten, bei **keinem** der in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten bekannt gewordenen spektakulär gescheiterten Großprojekten teilgenommen zu haben.
- Dennoch hat es **uns** in unserer Unternehmensgruppe immer fasziniert und interessiert, an welchen Ursachen und an welchen Randbedingungen solches Scheitern liegt und ob sich diese zu einem **erkennbaren Muster** zusammenfügen lassen.
- Wir haben uns daher mit einer Reihe solcher Projekte (auch wenn wir daran nicht teilgenommen haben) intensiv beschäftigt und soweit es möglich war, Informationen und Unterlagen dazu recherchiert.
- Als Ergebnis dieser Analysen erhielten wir wichtige Erkenntnisse auch für unser Unternehmen, welche uns in Vergangenheit, Gegenwart und hoffentlich auch in Zukunft nützen werden, auch weiter bei solchen Projekten **nicht** dabei zu sein.
- Die Analyseergebnisse sind umfangreich, zum Teil auch diffizil und würden den heutigen Zeitrahmen bei Gesamtbetrachtung sprengen.

☞ Dennoch möchte ich einige wesentliche Ansätze dazu ansprechen:

➤ **Erkennbare Muster – gibt es die**

↪ Klar erkennbar ist, dass die ersten und meist auch gravierenden Fehler bereits in der Anfangsphase der Projektentwicklung implementiert werden.

↪ Insbesondere ist das öffentliche, oft politisch motivierte **Vorpreschen** mit unspezifischen Kosten und Terminplänen in solchen Fällen unklug und meist auch realitätsfern.

↪ Unspezifisch auch deshalb, da sehr häufig in solchen gewählten Erstanätzen – Errichtungskosten, Gesamtkosten, Finanzierungskosten, Indexberücksichtigung, ausreichende Reserven, usw. undifferenziert behandelt werden.

↪ Ein wesentlicher weiterer Punkt ist das Fehlen von nachhaltigen **Risikoanalysen**.

Da es aber kaum Großprojekte gibt, bei denen unerwartete Risiken ausbleiben, ergeben sich daraus gravierende Auswirkungen auf Terminpläne und damit in doppelter Hinsicht auf die Kosten, denn die **Risikobehebung** verursacht unerwartete Kosten ebenso, wie die sich daraus ergebenden Zeitverzögerungen.

↪ Und schließlich ist als dritte große Gruppe der Muster immer wieder das nebeneinander und nicht miteinander Wirken der wichtigen Projektbeteiligten erkennbar.

Dabei ist der Begriff „nebeneinander Wirken“ sehr breit gefächert und auch so zu verstehen.

**Replik zu den vorgestellten spektakulären Ausschreibungs- und Vergabebedingungen/ mögliches, häufig anzutreffendes Szenario:**

☞ In der Projektentwicklung wurden die bereits dargestellten, undifferenzierten (als **Wunschvorstellung** zu bezeichnenden) Randbedingungen in Bezug auf Termin- und Kostenplanung öffentlich kommuniziert.

☞ Nach einigen weiteren Zwischenschritten kommt es zu einem spektakulären Architekturwettbewerb.

☞ Kühne, phantasievolle Ideenentwürfe wurden eingereicht. Ein besonders spektakulärer wird zum Wettbewerbsieger erklärt.



- Nicht beachtet wird, dass von erprobten Lösungen abweichende „Innovationen“ zwar spektakuläre optische Ergebnisse nach sich ziehen können, aber Kosten und Umsetzungsrisiken deutlich erhöhen.
- Schließlich soll ein „hochgradiger **Prototyp**“ im Rahmen der Umsetzung, zu einem **Serienprodukt** entwickelt werden. Ein an sich schon grundsätzlich nahezu unlösbares Problem.
- In weiterer Folge werden Ausschreibungen zu notwendigen Dienstleistungen durchgeführt und um **in** dieser Phase möglichst auf der Kostenbremse zu stehen, erfolgen vielfach Vergaben auf Basis spekulativer Honoraransätze.
- Das wird von den Vertretern des öffentlichen Auftraggebers damit begründet, dass alle in die engere Auswahl gekommenen Bieter (meist in mehrstufigen Verfahren) gleichermaßen in der Lage sind, die Leistungen zu erbringen, unabhängig vom angebotenen Honorar, da sie ja auf Grund ihrer **Qualifikationen Markt- und Kostenkalkulation** hervorragend **kennen** und daher auch offensichtlich spekulative Ansätze nicht mehr hinterfragt werden müssen.
- Ein in vielen Fällen dramatischer Irrtum. Denn auch, wenn der beauftragte Billigstbieter als Teilnehmer einer Short-List natürlich Qualifikation, Erfahrung und Potenzial zur Erbringung der Leistungen besitzt, so wird er eben dennoch **bei der Erbringung der Leistungen** seine eigenen Kosten genau im Auge haben und einerseits verstärkt nach Möglichkeiten von Nachträgen suchen und andererseits seinen Leistungseinsatz optimieren, um nicht zu sagen minimieren.
- Es ist also zunächst festzuhalten: Ein besonders kreativer **Architekt**, dessen Schwerpunkt auf künstlerischen Lösungen liegt, hat den Wettbewerb gewonnen. Eine **ÖBA** wird dazu implementiert, die in erster Linie damit befasst ist, wirtschaftlich zu überleben.
- Eine ganz besonders **wichtige Position**, nämlich jene der **Projektsteuerung**, wird gegebenenfalls vom Auftraggeber selbst wahrgenommen, oder/und durch formalistische Ansätze nur theoretisch abgedeckt.
- Dieses Szenario mag Ihnen **übertrieben** erscheinen, aber wir haben bei unseren Analysen in einer Reihe von Fällen genau dies erkennen können.
- Dass man hier nicht von einem erfolgreichen Projektteam, sondern von einem **Nebeneinander** von in erster Linie **formal** wirkenden Akteuren sprechen muss, ist nachvollziehbar.
- Und im weiteren Geschehen tun sich **Lücken** auf.

- Dies ist zunächst nichts Ungewöhnliches, da irgendwelche Lücken in jedem großen Projekt **entstehen** (sh. meine Bemerkungen zur Risikoanalyse von vor). Wir befinden uns schließlich im Bereich von „Prototypen“.
- Der entscheidende Faktor jedoch ist, dass sich in der beschriebenen Konstellation kein „**Libero**“ findet, der in der Lage ist, solche **Lücken zeitgerecht** im Ansatz zu **erkennen** und zeitgerecht Gegenmaßnahmen einleitet, sondern diese Lücken erst erkannt werden, wenn sie bereits gravierende Auswirkungen verursachen und sich daher nicht mehr übersehen und bereinigen lassen.
- Die „**Libero-Position**“ bewusst zu besetzen, zahlt sich daher in jedem Fall aus und verursacht zusätzliche Honorare höchstens im Bereich einiger zusätzlichen Promille der Gesamtkosten. Das „**Finden**“ ist schwierig, da nur sehr wenige **Spezialisten** existieren.

Das in Kauf nehmen spekulativer Honorare hingegen und das Hoffen auf „glückliche Zufälle“ funktioniert in den meisten Fällen nicht.

Die Besten der Besten zu suchen und zu finden (zugegeben dies ist herausfordernd) und nicht die Billigsten der Besten sollte das Ziel sein.

- Die Szenarien bei großen gescheiterten Projekten lassen sich natürlich noch vielfältig **weiterentwickeln**. Wie angesprochen, verzichte ich aus Zeitgründen darauf
- Jedoch ist ein klares Bild erkennbar:
  - Der Auftraggeber hat schon zu Beginn der Projektentwicklung ganz gravierende taktische und strategische Fehler begangen.
  - Bei der Zusammensetzung seines Projektteams hat er völlig unnötige vertragliche Abhängigkeiten geschaffen, wichtige Projektpartner auf Basis spekulativer Ansätze in das Team aufgenommen und damit nicht Verbündete, sondern nur **formal** agierende **Projektteilnehmer** erhalten.
  - Es lässt sich also sehr gut erkennen, dass schließlich sowohl die Knebelungsbedingungen in den Verträgen, als auch die schon daraus resultierenden spekulativen Überlegungen der Bieter (und dies noch in Verbindung mit Honorarspekulationen) wesentliche Voraussetzungen für ein Projektversagen darstellen.

## ➤ Resümee:

- Jeder öffentliche Auftraggeber, der in seinen wichtigsten Projektpartnern nicht Verbündete, sondern Abhängige sucht, schädigt sich und die öffentliche Hand in vielen Fällen selbst.
- Zu empfehlen wäre den übergeordneten zuständigen Bundesstellen daher **mit derartigen** Analysen die Problemfelder und Problemmuster herauszuarbeiten und daraus Unterstützungsinstrumente und Begleitmaßnahmen (also klare Vorgaben) für große öffentliche Projekte zu schaffen, jedenfalls aber Kammern (oder Archimedes) Einspruchrechte in Verfahren zu gewähren.
- Dass solche spektakuläre Fehlentwicklungen einen gravierenden volkswirtschaftlichen Schaden bedeuten, liegt auf der Hand. Ich möchte jedoch zum Abschluss nochmals auf den Beginn in meinem Vortrag, nämlich auf den Zusammenhang zwischen **motivierten Leistungsträgern** und einer **funktio-**  
**nierenden Volkswirtschaft** eingehen.

## Zusammenfassung

- Führungen von KMU's, zu denen unsere Berufsgruppe vollinhaltlich gehört, sind im Regelfall hoch motivierte, qualifizierte, leistungsbereite und zukunftsorientierte Unternehmer.
- Sie beschäftigen **meist ebenso** hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, deren kompetente Mitwirkung für die Umsetzung außerordentlich wichtiger Vorhaben in unserem Land unverzichtbar ist.
- Die Frage also, ob diese durchaus beachtlich große Gruppe von **Leistungs-**  
**trägern** und **Systemerhaltern** als hoch motivierte Verbündete öffentlicher Auftraggeber agieren, oder infolge von Knebelungsbedingungen **sich zu unter-**  
**werfen** haben und mit kaum auskömmlichen Honoraren umgehen müssen, bedeutet nicht nur für die Betroffenen einen massiven Unterschied in Motivation und Lebensqualität, sondern insbesondere für öffentliche Auftraggeber und für unsere Volkswirtschaft völlig unterschiedliche Szenarien.
- Selbst höchst qualifizierte Spezialisten werden, wenn man sie dazu zwingt, defensiv und eingeeengt **zu agieren**, niemals denselben Output schaffen, wie es unter motivierenden Randbedingungen möglich wäre.

➡ Darüber hinaus wird sehr viel Energie für Reibungen im Innenverhältnis, anstelle von Wirkung nach Außen verbraucht.

➡ Aus der Position der Unternehmer **selbst** bringen Unterwerfungsszenarien zusätzlich noch folgende gravierende **volkswirtschaftliche Auswirkung**:

➤ Ein zur Defensive gezwungener Unternehmer wird sich auch insgesamt defensiv verhalten.

➤ Er wird mögliche zusätzliche Risiken zu vermeiden **versuchen** und einem offensiven Vorgehen die Absage erteilen.

➤ Dabei wird sehr häufig in der öffentlichen und auch politischen Diskussion ein wesentlicher Aspekt völlig übersehen:

↪ Leistungsträger und Systemerhalter sind in der Regel immer in der Lage für sich selbst und für ihr unmittelbares Umfeld Sorge zu tragen.

↪ Hoch motivierte und deshalb offensiv agierende Leistungsträger sind aber in der Lage, für viele andere, nicht so leistungsstarke Menschen in unserem Land, Ressourcen zu schaffen und damit einen starken Sozialstaat zu ermöglichen.

**Wenig** motivierte, defensiv agierende Leistungsträger werden ihre Einflussphären begrenzen und solche Effekte daher **nicht kreieren**.

Wertschätzung und Motivation durch Politik (und die Vertreter öffentlicher Auftraggeber) wären also ein probates Instrument, weitgehend ohne zusätzliche öffentliche **Mittel oder Kosten** unsere Volkswirtschaft zu fördern und unser Sozialsystem **auf** künftig noch gesündere **Fundamente** zu stellen.

↪ Ich möchte daher mit einem **Wunsch** schließen und diesen so formulieren: – ausbalanciertes, wechselweise faires Umgehen zwischen öffentlicher Hand, KMU's und deren Leistungsträgern und damit Erzielen optimaler Ergebnisse zum **Nutzen** der öffentlichen Auftraggeber und unserer Volkswirtschaft wäre optimal.

**DANKE**