

Ute Weiß

Machbarkeitsstudien für regionale Projekte

Feasibility Studies for Regional Projects

Kurzfassung

Regionale Projekte sind häufig vor allem aufgrund der – im Vergleich zu Projekten in Unternehmen – großen Anzahl von Projektbeteiligten sehr komplex. Trotzdem werden ihre Realisierungschancen nur selten systematisch überprüft.

Eine Analyse von Machbarkeitsstudien, wie sie im Rahmen des Projektmanagements in Unternehmen angewandt werden, zeigt, welche projektbezogenen Faktoren für den Einsatz, Aufbau und Ablauf von Machbarkeitsstudien maßgeblich sind. Darauf aufbauend lässt sich das Modell einer Machbarkeitsstudie für regionale Projekte entwerfen, das den Besonderheiten dieser Projekte umfassend Rechnung trägt.

Abstract

What frequently makes regional projects particularly complex – compared to projects in the private sector – is the relatively large number of players involved in a project. Nonetheless, systematic studies of the chances of successful implementation remain rare. An analysis of feasibility studies of the type conventionally conducted in the private sector as an element of project management reveals precisely what project-related factors are critical for the use, design and conduct of feasibility studies. This analysis provides the basis for the author to draw up a model feasibility study for regional projects which takes full account of the specific characteristics of such projects.

1 Einführung

Das Bemühen um eine aktive, endogene Regionalentwicklung hat in ganz Deutschland ebenso wie in vielen anderen europäischen Ländern Konjunktur. Gleichgültig, ob die Impulse hierfür aus der Regionalisierung der Strukturpolitik oder aus dem Bereich der Landes- und Regionalplanung stammen – gemeinsam ist allen Initiativen ihre angestrebte Umsetzungs- und Handlungsorientierung¹, die nun immer mehr in Form von Projektumsetzungen in den Vordergrund rückt, nachdem man sich in vielen Regionen bislang hauptsächlich darauf konzentriert hat, die regionale Zusammen-

arbeit in Gang zu bringen, gemeinsam Stärken und Schwächen zu bestimmen und regionale Projekte zu konzipieren.² Das bislang noch in den Anfängen stekende Projektmanagement³ gewinnt damit (auch als beispielsweise eine Teilaufgabe des Regionalmanagements) an Bedeutung. Denn ein professionelles Projektmanagement, dessen Aufgabe es ist, sicherzustellen, dass Projekte erfolgreich verlaufen, ist in Zeiten knapper finanzieller Ressourcen und angesichts des Drucks, regionale Kooperationen durch Erfolge zu stabilisieren⁴, unabdingbar.

Ein solches Projektmanagement beginnt damit, dass erfolgversprechende Ideen herausgefiltert und im Gegenzug wenig aussichtsreiche Projekte beizeiten aufgegeben werden.⁵ Dabei hilft es wenig, erfolgreiche Modellprojekte („best practise“) unreflektiert auf die eigene Region zu übertragen. Benötigt wird vielmehr ein Instrument, mithilfe dessen sich frühzeitig und systematisch erkennen lässt, welches Projekt in welcher Form *unter den spezifischen lokalen/regionalen Rahmenbedingungen* (erfolgreich) machbar, also umsetzbar ist.⁶ Das Instrument Machbarkeitsstudie, von dem bisher vorwiegend im Bereich unternehmerischer Projekte Gebrauch gemacht wurde, das aber auch schon als Instrument im Rahmen des Projektmanagements für regionale Projekte gefordert wurde (siehe Abschnitt 2.1), kann in diesem Zusammenhang dazu beitragen, eine Lücke im Projektablauf zwischen Projektidee und Entscheidung über das Projekt zu schließen.

2 Bisherige Ansätze zur Bestimmung der Machbarkeit regionaler Projekte

2.1 Existenz von verschiedenen Vorgehensweisen zur Bestimmung der Machbarkeit regionaler Projekte

In den letzten Jahren wurde hier und da in der Literatur – und zwar sowohl in theoretisch-konzeptionellen Abhandlungen⁷ als auch auf Seiten von Vertretern der Praxis⁸ – angeraten, mittels Machbarkeitsstudien die Realisierungschancen von regionalen Projekten zu überprüfen. Geht man der Frage nach, ob den Empfehlungen in der Praxis Folge geleistet wird, so zeigt sich, dass zumindest eine systematische Überprüfung der Machbarkeit bei regionalen Projekten nicht allzu häufig stattfindet.⁹ Daneben findet sich jedoch die Vorgehensweise, die Durchführbarkeit von Projekten intuitiv zu erfassen.

2.2 Systematische Machbarkeitsstudien

Betrachtet man planvoll durchgeführte Machbarkeitsstudien für regionale Projekte¹⁰, so lassen sich zwei Dinge feststellen: Erstens lässt sich in vielen Fällen darüber streiten, ob es sich dabei tatsächlich um Machbarkeitsstudien im eigentlichen Sinne handelt. So ist beispielsweise das, was bei der Umsetzung des Regionalen Entwicklungskonzepts „südlicher Landkreis Saalfeld-Rudolstadt“ als „Machbarkeitsstudie“ bezeichnet wird, eigentlich ein Ortsentwicklungskonzept. Zweitens wird ersichtlich, dass den Machbarkeitsstudien kein theoretisches Modell zugrunde liegt, sondern hauptsächlich immer die Bereiche abgeprüft

werden, die dem jeweiligen Auftraggeber als besonders wichtig erscheinen. Meist wird also nur ein Teilaspekt der Machbarkeit analysiert.

Im Endeffekt konnte nur ein einziges theoretisches Modell einer allgemeinen Machbarkeitsstudie gefunden werden, einer Machbarkeitsstudie also, die nicht speziell für einen bestimmten Projekttypus, sondern für jede Art von regionalen Projekten konzipiert wurde. Entstanden ist dieses Modell im Zusammenhang mit der Überprüfung der Realisierbarkeit von Projekten im Biosphären-Reservat Rhön / Bayerischer Teil.¹¹ Es lehnt sich eng an Modelle von Machbarkeitsstudien für unternehmerische Projekte an; Besonderheiten regionaler Projekte sind nur eingeschränkt berücksichtigt worden.

2.3 Intuitive Erfassung der Machbarkeit

In der Praxis geht man der Frage der Machbarkeit regionaler Projekte offensichtlich häufig eher intuitiv nach: So heißt es zwar in einer Bilanz des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen zum Thema Regionalmanagement (unter besonderer Berücksichtigung der Vorgehensweise im Landkreis Rottal-Inn), dass das Regionalmanagement u.a. auch Machbarkeitsstudien anwende, um die Realisierungschancen von Projekten zu ermitteln.¹² Doch hat sich bei Nachfrage in der zuständigen Stelle des Landratsamtes Rottal-Inn herausgestellt, dass die Machbarkeit von Projekten nicht systematisch untersucht wird, sondern sich die Umsetzbarkeit von Projektvorschlägen bei deren Ausarbeitung in Projektgruppen herauskristallisiert.¹³ Diese Vorgehensweise scheint – zumindest dort – recht erfolgreich zu sein, denn es wird einer besonderen Managementleistung zugeschrieben, dass im Landkreis Rottal-Inn bisher kaum Projekte abgebrochen werden mussten.¹⁴

2.4 Zwischenfazit

Bisher bestehen kaum Erfahrungen mit der Überprüfung der Machbarkeit regionaler Projekte. Ergänzend werden daher im Folgenden Machbarkeitsstudien in ihrer Anwendung auf Projekte in Unternehmen näher betrachtet und Merkmale von Projekten und Projektablaufen ausfindig gemacht, die für den Einsatz und Ablauf von Machbarkeitsstudien in Unternehmen bestimmend sind und damit auch im Hinblick auf Machbarkeitsstudien für regionale Projekte eine Rolle spielen dürften. Im darauf folgenden Schritt wird dargestellt, in welchen Ausprägungen diese Faktoren bei regionalen Projekten im Vergleich zu Projekten in Unternehmen vorliegen.

3 Machbarkeitsstudien im Rahmen von Projektmanagement in Unternehmen

3.1 Einsatz von Machbarkeitsstudien

Betrachtet man die Zeiträume, in denen in der Literatur Modelle von Machbarkeitsstudien veröffentlicht wurden, fällt als erstes ins Auge, dass zwischen den Modellen zwei Generationen unterschieden werden können: Sechs der zehn aufgefundenen Modelle stammen aus der Zeit von 1970 bis 1977, die vier übrigen wurden im Zeitraum zwischen 1996 und 2000 veröffentlicht. Dies lässt sich als Indiz dafür deuten, dass die Bedeutung von Machbarkeitsstudien in jüngerer Zeit (wiederum) im Steigen begriffen ist. Über Beispiele durchgeführter Machbarkeitsstudien findet sich kaum Literatur. In einer der wenigen Abhandlungen über das Instrument Machbarkeitsstudie wird die These aufgestellt, dass jeder Investition eine Überprüfung der Machbarkeit vorausgehe, auch wenn sie nicht unbedingt in einer formellen Weise erfolge (siehe auch die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Abschnitten 2.1 und 2.3).¹⁵ Je größer jedoch die Projekte, desto systematischer sei auch die Überprüfung der Realisierbarkeit.¹⁶

3.2 Aufbau der Machbarkeitsstudien

Das Ergebnis einer Querschnittsanalyse der zehn Modelle von Machbarkeitsstudien¹⁷, in der die einzelnen Untersuchungsbereiche der Machbarkeitsstudien jeweils für sich betrachtet werden, kommt zu folgendem Ergebnis:

Die *Analyse des Markts und der voraussichtlichen Rentabilität* findet sich in sieben der zehn Modelle. Im Vordergrund der Marktstudie stehen die Analyse des Angebots und der Nachfrage sowie eine Marktdiagnose, teilweise ergänzt durch die Abschätzung der zukünftigen Situation auf dem Markt. Ziel der finanziellen Analyse ist es überall, mittels Gegenüberstellung der Ausgaben und voraussichtlichen Einnahmen die Rentabilität des Projekts zu überprüfen.

Ergänzend zur Marktstudie und zur finanziellen Analyse wird in der Hälfte der Modelle (vor allem in den Modellen, die keinen speziellen Bezug zu einer Projektart aufweisen) eine *Untersuchung technischer Aspekte* verlangt. Hier zeigen sich jedoch zwischen den vorgesehenen Prüfschritten der einzelnen Modelle von Machbarkeitsstudien erhebliche Unterschiede. Während in einem Fall aufbauend auf einer Analyse verschiedener Verfahren und einer Testphase die Entscheidung über das zu wählende Verfahren am Ende der Analyse steht, bildet die Verfahrenswahl in einem anderen Modell den Ausgangspunkt für weitere Schritte

der technischen Analyse, wie u. a. die Bestimmung der Werksgröße, die Auswahl von Maschinen und Geräten, die Festlegung des Produktionsstandorts usw.

Auffällig ist, dass die *Analyse organisatorischer Aspekte sowie der personellen Situation* mit einer Ausnahme erst in den jüngeren Modellen auftaucht. Zu den Analysekriterien gehören u. a. die Analyse des Personalmarkts, die Analyse des Qualifikationsstands, Kapazitätsanalysen, die Betrachtung logistischer Aspekte und Untersuchungen über das derzeitige Projektmanagement.

Zu den „exotischeren“ Untersuchungsbereichen gehört die grundlegende *Analyse des Umfelds*. Sie dient dazu, die allgemeinen Rahmenbedingungen darzustellen, wie z. B. die Entwicklung des politischen, sozialen und gesetzlichen Umfelds oder die Planungskultur, die Ziele und Strategien des Unternehmens.

In zwei Fällen wird die *Prüfung der sozialen Rentabilität* des Projekts bzw. werden *volkswirtschaftliche Untersuchungen* gefordert. Diese Aspekte können jedoch nicht eigentlich als Prüfkriterium für die (absolute) Machbarkeit angesehen werden, sondern enthalten bereits eine Wertung.

Die *Analyse ökologischer Aspekte* wird nur in einem Modell gefordert, das bezeichnenderweise nicht der ersten Generation von Modellen angehört (siehe Abschnitt 3.1), sondern den jüngeren Modellen aus den 90er Jahren.

Bereits die Analyse der Untersuchungsbereiche der verschiedenen Modelle von Machbarkeitsstudien zeigt, dass es *die* Machbarkeitsstudie offensichtlich nicht gibt. Nicht nur, dass große Unterschiede zwischen solchen Modellen von Machbarkeitsstudien bestehen, die sich auf verschiedene Projektarten beziehen, auch die allgemein gehaltenen Modelle sind offensichtlich nicht so allgemein, dass sie durchgängig – oder nur mit kleineren Modifikationen – auf jedes Projekt angewandt werden könnten. So ist z. B. die Überprüfung der technischen Machbarkeit, die Bestandteil aller allgemein gehaltenen Modelle ist, für Projekte, die die Einführung eines neuen Informationsmanagements zum Gegenstand haben¹⁸, überhaupt nicht relevant.

3.3 Ablauf der Machbarkeitsstudien

Nur die sechs älteren der untersuchten zehn Modelle von Machbarkeitsstudien geben Auskunft über die Reihenfolge, in der die einzelnen Untersuchungsbereiche abgearbeitet werden sollen, und stimmen darin uneingeschränkt überein: Zwar sieht keines der betrachteten Modelle alle denkbaren Untersuchungsbereiche vor

(siehe oben), doch befinden sich die jeweils vorgeschlagenen Untersuchungsbereiche stets in derselben Reihenfolge:

- Analyse des Umfelds,
- Analyse der Marktbedingungen,
- Analyse der personellen Situation,
- Analyse technischer Aspekte,
- Analyse der Wirtschaftlichkeit,
- Analyse der sozialen Rentabilität.

Über die Analysen in den angegebenen Untersuchungsbereichen hinaus geben vier der Modelle weitere Arbeitsschritte an, die im Rahmen von Machbarkeitsstudien ausgeführt werden sollen. Diese zusätzlichen Arbeitsschritte können zu vier Bereichen zusammengefasst werden:

– *Vorstudien:*

In dem Modell von Clifton¹⁹ werden im Vorlauf zur eigentlichen Machbarkeitsstudie Vorstudien vorgesehen: Ein informelles Screening soll beispielsweise herausfinden, ob das Projekt in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht von ausreichendem Interesse ist, sodass es sich lohnt, weitere und teurere Studien durchzuführen. Fällt das Screening positiv aus, so soll geprüft werden, ob eine „Prefeasibility study“ notwendig ist. Sie stellt eine Machbarkeitsstudie „im Kleinen“ dar, die nur einige der Untersuchungsbereiche enthält.²⁰

– *Planungen:*

Als Planungsschritte werden gefordert: die Planung der Machbarkeitsanalysen²¹, die Erstellung eines Funktionsplans²², die Erarbeitung eines Marketing-Plans (Leistungskonzept)²³, eine Projekt-Vorplanung und eine Ablauf- und Terminplanung²⁴.

– *Definition des Produkts:*

Das Modell von Rüsberg²⁵ und das Modell von Laporte²⁶ sehen als Bestandteil von Machbarkeitsstudien die Produktdefinition an.

– *abschließende Entscheidungsvorbereitung:*

Sowohl das Modell von Rüsberg²⁷ als auch das von Clifton²⁸ enthalten einen letzten Arbeitsschritt, der in einer Zusammenschau der Ergebnisse und einem daraus abgeleiteten Vorschlag für eine Entscheidung besteht.

3.4 Zwischenfazit

Wie sich in der Analyse von Machbarkeitsstudien im Rahmen von Projektmanagement in Unternehmen gezeigt hat, variieren die Anwendung und Ausgestaltung von Machbarkeitsstudien für Projekte stark. Bestimmend für Einsatz und Aufbau von Machbarkeitsstudien sind drei Faktoren:

(1)

Die *Komplexität der Projekte* bestimmt den Grad der Systematisierung in der Anwendung der Machbarkeitsstudien.²⁹

(2)

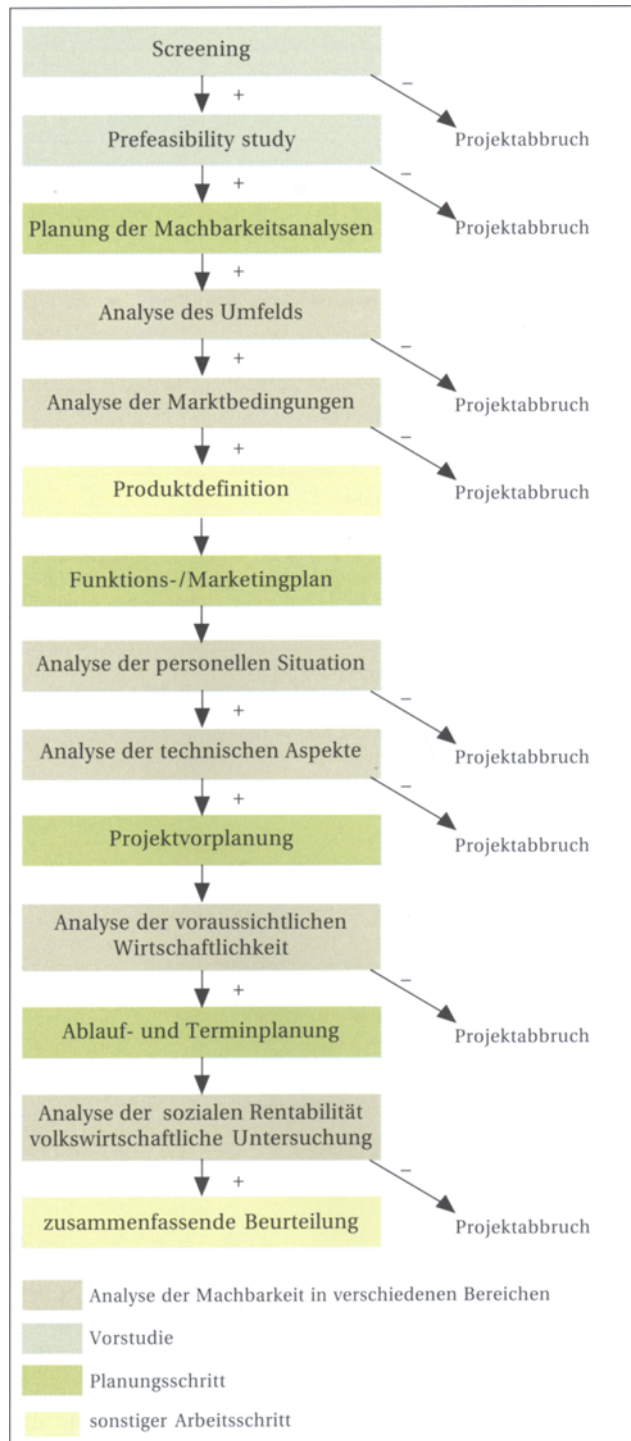
Die *Reife der Projektidee* einschließlich des Vorhandenseins von Alternativen entscheidet darüber, ob in der Machbarkeitsstudie eine induktive oder deduktive Vorgehensweise gewählt wird, also ob eine oder mehrere (relativ konkrete) Lösungsmöglichkeiten auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden oder ob vor Beginn der Machbarkeitsstudie höchstens Ideen zur Verwirklichung des Projektziels bestehen und konkretere Lösungsmöglichkeiten erst während oder infolge der Machbarkeitsstudie entwickelt werden.³⁰

(3)

Die *inhaltliche Ausrichtung der Projekte* ist maßgebend für die Auswahl der Untersuchungsbereiche (Markt, Technik, Finanzen ...), innerhalb derer das Projekt auf seine Machbarkeit untersucht wird.

Da hinsichtlich des Aufbaus von Machbarkeitsstudien sowohl die Auswahl der für notwendig erachteten Untersuchungsbereiche als auch die Anführung zusätzlicher Arbeitsschritte in den einzelnen Modellen höchst verschieden sind, ist somit – zumindest in dieser Hinsicht – die Wiedergabe eines gemeinsamen Nenners aller Modelle nicht möglich. Allerdings hat es sich herausgestellt, dass zwar kein Modell alle Untersuchungsbereiche umfasst, die Analysen der jeweils vorgeschlagenen Untersuchungsbereiche aber stets in derselben Reihenfolge stattfinden. Diese Feststellung lässt es zu, sozusagen einen idealtypischen Verlauf einer Machbarkeitsstudie darzustellen, in dem alle Untersuchungsbereiche und alle zusätzlichen Arbeitsschritte, die zumindest in einem Modell einer Machbarkeitsstudie angeführt wurden, zusammengeführt werden. Fügt man also die ganze Bandbreite der Analysen mit allen sonstigen Schritten, die im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurden, zusammen in ein einziges Modell, so entsteht der in Abbildung 1 wiedergegebene Ablauf einer Machbarkeitsstudie:

Abbildung 1
Idealtyp. Ablauf einer Machbarkeitsstudie
für Projekte in Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

4 Regionale Projekte und Projekte in Unternehmen im Vergleich

Der größte Unterschied zwischen regionalen Projekten und Projekten in Unternehmen besteht darin, dass bei regionalen Projekten jegliche Beteiligung freiwillig ist und grundsätzlich alle Projektbeteiligten gleichgestellt sind, es also keinen Projektleiter im eigentlichen Sinne gibt, der für das Gelingen verantwortlich ist. Dieser gravierende Unterschied spielt in alle drei Bereiche, die oben als bestimmend für den Einsatz und Aufbau von Machbarkeitsstudien erkannt wurden, hinein: Er erhöht die *Komplexität der Projekte*, indem die Anzahl der Beteiligten sehr hoch sein kann und Entscheidungen konsensual herbeigeführt werden müssen; er führt dazu, dass der *Reifegrad von Projektvorschlägen*, wenn diese Erfolg haben sollen, begrenzt sein muss und hat zur Folge, dass bei der Frage der *inhaltlichen Ausrichtung von Projekten* unterschieden werden kann nach Projekten, deren Zielgruppe die Akteure der Region selbst darstellen, und solchen, die sich nach außen richten.

Die Abbildung 2 (siehe Seite 18) gibt einen umfassenden Überblick darüber, wie die drei genannten Merkmale bei regionalen Projekten ausgeprägt sind, bzw. stellt dar, welche Faktoren einen maßgeblichen Einfluss auf ihre Ausprägung ausüben:

Abbildung 2

Ausprägung der als maßgeblich für die Ausformung von Machbarkeitsstudien erkannten Merkmale bei regionalen Projekten

Maßgebliche Merkmale	Ausprägung bei unternehmerischen Projekten	Ausprägung bei regionalen Projekten
<i>Komplexität der Projekte</i> – maßgeblich für den Grad der Systematisierung der Machbarkeitsstudie	Begrenzt, dadurch dass die Anzahl der Projektbeteiligten im Projektteam i.d.R. deutlich unter zehn Personen gehalten wird.	Variabel, da die Anzahl der Projektbeteiligten je nach Projekt stark variiert, u.U. sehr groß sein kann und sich auch während des Projekts ändern kann. ³¹
	Begrenzt durch klare Hierarchien und Kompetenzverteilungen	Variabel je nachdem, aus welcher Hierarchie-Ebene die Projektbeteiligten stammen und wie groß die Reichweite ihrer Entscheidungsbefugnisse demnach ist. Ist die gering, sind zweitaufwendige Rückkoppelungen mit den jeweiligen Institutionen notwendig.
	Variabel je nach der Heterogenität oder Homogenität der Projektbeteiligten, die jedoch dadurch begrenzt wird, dass ein verantwortlicher Projektleiter die Teammitglieder bestimmt.	Variabel je nach der Heterogenität oder Homogenität der Projektbeteiligten, die oft aus den unterschiedlichsten Bereichen stammen.
	Variabel je nach finanziellem und zeitlichem Aufwand	
	Variabel je nach dem Grad der Neuartigkeit der Projektidee	
<i>Reife der Projektidee</i> – maßgeblich für die Vorgehensweise (induktiv oder deduktiv)	Variabel je nach dem Ursprung des Projektanstoßes	
	Bei externen Auftraggebern sind i.d.R. nur die Rahmenziele vorgegeben.	Werden Projekte beispielsweise von Externen „auf die Schnelle“ in einem Gutachten vorgeschlagen, liegen in der Regel nur Projektideen vor. Haben sich dagegen z.B. Akteure aus der Region bereits einige Zeit mit einer Idee getragen, können sie dadurch eher bereits einen relativ konkreten Projektvorschlag unterbreiten.
	Variabel je nach dem Grad der Neuartigkeit der Projektidee	
<i>Inhaltliche Ausrichtung der Projekte</i> – maßgeblich für die Auswahl der Untersuchungsbereiche	Keine Begrenzung des Konkretisierungsgrads.	Dem Konkretisierungsgrad von Projektvorschlägen sind dadurch Grenzen gesetzt, dass ein regionales Projekt nur dann Chancen auf Realisierung hat, wenn alle beteiligten Akteure im Zuge der Umsetzung an seiner Ausformung mitwirken können.
	Variabel je nach Projektart	
	Möglichkeiten der Klassifizierung: nach Zielsetzung, Auslöser, Vorgehensphilosophie, Orientierung oder fachlichen Inhalten.	Vorschlag zur Klassifizierung: nach der Zielgruppe (Akteure der Region selbst, Bevölkerung oder Touristen) bzw. der Orientierung (strategie-/ prozessorientiert oder produktorientiert).

Quellen: Spalten 1 und 3 eigene Darstellung. Spalte 2 nach Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 2. überarb. und erw. Aufl. – München, Wien 1993; Zielasek, Gotthold: Projektmanagement: erfolgreich durch Aktivierung aller Unternehmensebenen. – Berlin, Heidelberg 1995; Keßler, Heinrich; Winkelhofer, Georg: Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, 2. korrig. Aufl. – Berlin, Heidelberg, New York 1999; Boy, Jacques; Dudek, Christian; Kuschel, Sabine: Projektmanagement: Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge, 7. Aufl. – Offenbach 2000; Hansel, Jürgen; Lomnitz, Gero: Projektleiterpraxis: erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation, 3., neu bearb. Aufl. – Berlin, Heidelberg 2000

5 Neukonzipierung eines Modells einer Machbarkeitsstudie für regionale Projekte

5.1 Empfehlungen für den Einsatz von Machbarkeitsstudien

Der Motivation der Akteure förderlich ist es, wenn in der Region bereits Projekte erfolgreich durchgeführt wurden. Umgekehrt können gescheiterte Projekte fatale Auswirkungen auf das Kooperationsklima und die Bereitschaft zur Durchführung weiterer Projekte haben. Die vorausgehende Überprüfung der Realisierungschancen eines Projekts trägt dazu bei, dass von wenig erfolgversprechenden Projekten Abstand ge-

nommen wird – und dies rechtzeitig. Dass der Projektabbruch früh erfolgt, ist aus zwei Gründen notwendig: Erstens ist es wichtig, dass das Projekt beendet wird, bevor zu große Erwartungen geweckt wurden, die dann nicht erfüllt werden können.³¹ Zweitens muss – wenn nötig – ein Projektabbruch vorgenommen werden, bevor sich ein Phänomen einstellt, das mit „Concorde-Trugschluss“, „Sunk-Cost-Effekt“, „fragwürdiger Persistenz“ oder „escalation of commitment“ bezeichnet wird.³² Es steht für ein Verhalten, bei dem „fragwürdige Persistenz“, also fragwürdige Ausdauer an den Tag gelegt wird: Obwohl die Zeichen für das Erreichen eines Ziels schlecht stehen, teilweise das Erreichen des

Abbildung 3
Notwendigkeit des Einsatzes von formalisierten Machbarkeitsstudien

große Erfahrung des Prozessbegleiters		geringe Erfahrung des Prozessbegleiters
kleine Anzahl an Projektbeteiligten		große Anzahl an Projektbeteiligten
große Reichweite der Entscheidungsbefugnisse der Projektbeteiligten		geringe Reichweite der Entscheidungsbefugnisse der Projektbeteiligten
Homogenität der Projektbeteiligten		Heterogenität der Projektbeteiligten
gute Erfahrungen aus früheren Kooperationen		schlechte Erfahrungen aus früheren Kooperationen
geringer finanzieller und zeitlicher Aufwand		hoher finanzieller und zeitlicher Aufwand
geringer Grad an Neuartigkeit		hoher Grad an Neuartigkeit

Quelle: eigene Darstellung

Ziels objektiv unmöglich geworden ist, wird weiterhin an den Zielen festgehalten, da man die negativen Folgen des Projektabbruchs fürchtet.³³ Es wird also für die Fortführung eines aussichtslosen Projekts Energie und Geld verschwendet, mit dem an anderer Stelle ein größerer Ertrag erwirtschaftet werden könnte.

Trotz der häufig schwierigen finanziellen Situation und der knappen personellen Ressourcen sollte daher auf eine Überprüfung der Machbarkeit von regionalen Projekten nicht verzichtet werden, wenngleich daraus nicht vorschnell die Folgerung abgeleitet werden sollte, dass eine Machbarkeitsstudie für jedes regionale Projekt gleichermaßen zeit- und kostenaufwändig sein muss. Ausschlaggebend ist vielmehr die Komplexität des Vorhabens (siehe Abschnitt 3.4). Weil diese jedoch insbesondere bei regionalen Projekten von verschiedenen Faktoren abhängig ist (siehe Abschnitt 4), variiert sie stark und damit auch das Erfordernis des Einsatzes von formalisierten Machbarkeitsstudien (vgl. Abb. 3).

Die Frage, wann es für die Betrachtung der Machbarkeit erforderlich ist, eine zeit- und kostenaufwändige formalisierte Machbarkeitsstudie durchzuführen, muss von Fall zu Fall beantwortet werden. Vieles spricht jedoch dafür, grundsätzlich formalisiert vorzugehen, wenn die Anzahl der beteiligten Akteure groß ist. Denn auch ein noch so erfahrener Prozessbegleiter ist nicht in der Lage, die durch die große Anzahl von Akteuren verursachte Informationsmenge zu bewälti-

gen. Wie die Praxis zeigt, kommt es in solchen Situationen vielmehr dazu, dass Informationen nicht berücksichtigt werden und die Fehlerhäufigkeit dadurch steigt, dass bedeutsame räumliche oder zeitliche Abhängigkeiten nicht erkannt bzw. falsch bewertet werden.³⁴

5.2 Empfehlungen für den Aufbau von Machbarkeitsstudien

Wie die Analyse von Machbarkeitsstudien in Unternehmen gezeigt hat, wird im Rahmen von Machbarkeitsstudien nicht immer nur die absolute Realisierbarkeit eines Projekts überprüft, sondern es finden auch Elemente für die relative Bewertung (z. B. soziale Rentabilität) Eingang in die Studie (siehe Abschnitt 3.2). Aus Gründen der Transparenz sollte dies jedoch vermieden werden. Der vorzuschlagende Aufbau von Machbarkeitsstudien für regionale Projekte wird daher nur eine absolute Überprüfung der Machbarkeit vorsehen. Für den Bereich Finanzierung bedeutet dies beispielsweise, dass keine Kosten-Nutzen-Betrachtungen angestellt werden, sondern nur die grundsätzliche Finanzierbarkeit ermittelt wird.³⁵

Maßgeblich für den Aufbau von Machbarkeitsstudien ist die inhaltliche Ausrichtung der Projekte (siehe Abschnitt 3.3). Hierfür bietet es sich – wie in Abschnitt 4 bereits angedeutet – an, regionale Projekte anhand ih-

rer Zielgruppe und Orientierung zu unterscheiden, da die Projekte innerhalb der folgenden beiden Kategorien wichtige Gemeinsamkeiten aufweisen:

- Projekte, deren Zielgruppe die Akteure der Region selbst darstellen. Hierzu zählen strategieorientierte Projekte, bei denen es darum geht, Leitbilder, Pläne und Konzepte zu erstellen, und prozessorientierte Projekte, die sich darum bemühen, Kooperationen zu etablieren oder die bestehende Zusammenarbeit von Akteuren zu verändern (z.B. gemeinschaftliche Übernahme von Aufgaben, Einrichtung von Informations- und Beratungsstellen usw.).
- Projekte, deren Zielgruppe die Bevölkerung der Region bzw. die Touristen darstellen. Diese Projekte haben im weiteren Sinne die Erzeugung von regionalen Produkten zum Ziel, wie z.B. die Herstellung regionaltypischer Güter, das Anbieten von Dienstleistungen oder auch die Reaktivierung von Traditionen.

Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass allen regionalen Projekten gemeinsam ist, dass sie auf der freiwilligen Zusammenarbeit von Akteuren aus der Region basieren (siehe Abschnitt 4). Das bedeutet, dass die Betrachtung der Machbarkeit in jedem Fall einen Bestandteil umfassen muss, der sich mit der Akzeptanz der Projektidee bei den umsetzungsrelevanten Akteuren und ihrer Bereitschaft, sich an der Durchführung des Projekts zu beteiligen, beschäftigt.³⁶

5.2.1 Aufbau von Machbarkeitsstudien für strategie- und prozessorientierte Projekte

Den strategie- und prozessorientierten Projekten ist gemeinsam, dass die Zielgruppe mehr oder weniger identisch ist mit den umsetzungsrelevanten Akteuren. Für das Instrument Machbarkeitsstudie bedeutet das, dass die Analyse des Markts mit der oben geforderten Analyse der Akzeptanz der Projektidee und der Bereitschaft der Akteure zur Mitwirkung zusammenfallen kann.

Die Art der Projekte bringt es außerdem mit sich (Erstellen von Plänen, Konzepten, Etablierung von Kooperationen), dass einige denkbare Untersuchungsbereiche nicht oder nur eher selten von Belang sind, so z.B. die Betrachtung technischer und rechtlicher Aspekte. Von Interesse ist dagegen vor allem die organisatorische und finanzielle Machbarkeit sowie die Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitwirkung auf Seiten der Akteure.

Welche Aspekte im Einzelnen innerhalb der jeweiligen Untersuchungsbereiche geprüft werden müssen, ist vom Gegenstand und den Rahmenbedingungen des

jeweiligen Projekts abhängig. Daher verbleiben die Aussagen zu den Prüfkriterien innerhalb der folgenden vorgeschlagenen Untersuchungsbereiche auf einem relativ allgemeinen Niveau:

– *Referenzprojekte:*

Oftmals werden Referenzprojekte bereits bekannt sein, wenn sie die Idee für das jeweilige Projekt geliefert haben. Doch auch wenn die Idee aus der Situation der Region direkt entsprungen ist, lohnt es sich zu prüfen, ob Projekte mit ähnlichem Gegenstand bereits einmal in einer anderen Region durchgeführt wurden oder ob vergleichbare Projekte angedacht und dann wieder verworfen wurden. Aus dem Verlauf dieser Projekte und dessen Bewertung durch Beteiligte lässt sich erstens die generelle Zweckmäßigkeit der Vorgehensweise ersehen und lassen sich zweitens für die einzelnen Projektbereiche wertvolle Hinweise für die eigene Projektarbeit ableiten.

– *Organisatorische Machbarkeit:*

Zur Analyse der organisatorischen Machbarkeit gehört u.a. die Prüfung verschiedener Organisationsformen, also verschiedener Arten, wie die Kooperation der umsetzungsrelevanten Akteure organisiert werden kann (so auch im Modell von Gugisch, siehe Abschnitt 2.2). Sollen Aufgaben auf eine bestehende Institution übertragen werden, müssen deren Kapazitäten geprüft werden. Gegebenenfalls muss außerdem erwogen werden, ob für die Durchführung des Projekts oder von Teilen davon besondere Qualifikationen erforderlich sind, und wenn ja, welche Institutionen und Personen in der Region diese Anforderungen erfüllen könnten.

– *Finanzielle Machbarkeit:*

Wichtiger Bestandteil der Analyse der finanziellen Machbarkeit ist die Abschätzung des Finanzbedarfs. Da zum Zeitpunkt der Durchführung einer Machbarkeitsstudie noch kein konkretes Projektziel und kein konkreter Projektverlauf vorliegen können (siehe Abschnitt 4 und im Folgenden Abschnitt 5.3.2), sind die Kosten noch nicht genau, sondern nur überschlägig – beispielsweise anhand von Expertenmeinungen – zu ermitteln.³⁷ Sinnvoll hierfür kann es auch sein, bei ähnlichen bereits fertiggestellten Projekten die Kosten zu analysieren.³⁸ Sodann müssen verschiedene denkbare Finanzierungsquellen ausfindig gemacht und auf ihre Eignung geprüft werden.

– *Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitwirkung auf Seiten der Akteure:*

Im Rahmen dieses Untersuchungsbereichs ist es sinnvoll, zunächst Schlüsselpersonen zu identifizieren, über die Fragen der Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft geklärt werden können. Weiterhin kann es zweckdienlich sein, zu versuchen, Fürsprecher für das

Projekt zu gewinnen. Nicht zuletzt sollte versucht werden, in Erfahrung zu bringen, ob es Unstimmigkeiten zwischen den Akteuren und Akteursgruppen gibt, die sich negativ auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit auswirken können.

Wie oben bereits angedeutet, können in einigen Fällen je nach Gegenstand des Projekts über die angeführten Untersuchungsbereiche hinaus Prüfungen auch auf anderen Gebieten (siehe unten) notwendig werden.

5.2.2 Aufbau von Machbarkeitsstudien für produktorientierte Projekte

Bei den produktorientierten Projekten bilden die Bevölkerung der Region bzw. die Touristen den Markt. Die Marktsituation erfordert daher einen eigenständigen Untersuchungsbereich und muss folglich getrennt von der Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitwirkung seitens der umsetzungsrelevanten Akteure untersucht werden. Im Gegensatz zu den Projekten der ersten Gruppe ist es bei den produktorientierten Projekten auch nicht möglich, Untersuchungsbereiche von vornherein als für die Mehrzahl der Fälle bedeutungslos einzustufen. Relevant sind daher:

– *Referenzprojekte:*
siehe oben

– *Organisatorische Machbarkeit:*
siehe oben

– *Finanzielle Machbarkeit:*
siehe oben. Da produktorientierte Projekte die Erzeugung eines regionalen Produkts im weitesten Sinne zum Gegenstand haben, sollte im Rahmen der Machbarkeitsstudie in der Regel auch dessen voraussichtliche Rentabilität (z.B. über Produkt-Renditerechnungen) überprüft werden.³⁹

– *Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitwirkung auf Seiten der Akteure:*
siehe oben

– *Analyse der Marktsituation:*
Die Marktsituation wird erfasst, indem das projektbezogene Angebot und die projektbezogene Nachfrage ermittelt werden. Doch sollte nicht nur die derzeitige Marktsituation Berücksichtigung finden, sondern auch eine Prognose der zukünftigen Lage erstellt werden. Über die Marktgängigkeit des im Rahmen des Projekts herzustellenden Produkts können außerdem Referenzprojekte Anhaltspunkte geben.

– *Rechtliche Machbarkeit:*
Die rechtliche Machbarkeit kann zum Teil schon geklärt werden, indem die rechtliche Handhabung in Referenzprojekten betrachtet wird (so vorhanden). Sollte

dies nicht ausreichen, müssen Sachverständige zu den strittigen Sachverhalten befragt werden.

– *Technische Machbarkeit:*

Die Analyse der technischen Machbarkeit erfordert eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Technik. Lösungen für technische Fragestellungen können von Fachleuten erfragt werden und ggf. in Referenzprojekten abgeschaut werden.

5.3 Empfehlungen für den Ablauf von Machbarkeitsstudien

Wie in Abschnitt 4 bereits erläutert, haben regionale Projekte nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn zu Beginn der Projektarbeit (also zu dem Zeitpunkt, an dem auch Machbarkeitsstudien durchgeführt werden) die Projektidee noch nicht allzu konkret definiert ist, sondern detaillierte Vorstellungen über Ziel und Ablauf des Projekts erst in der gemeinschaftlichen Projektarbeit entwickelt werden. Damit ist eine rein induktive Vorgehensweise (ein Vorgehen, bei dem eine oder mehrere [relativ konkrete] Lösungsmöglichkeiten auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden, siehe auch Abschnitt 3.4) bei Machbarkeitsstudien für regionale Projekte von vornherein ausgeschlossen.

Eine zumindest in Teilen deduktive Vorgehensweise bedeutet wiederum, dass verschiedene zu prüfende Alternativen erst während bzw. infolge der umsetzungsorientierten Machbarkeitsstudie entwickelt werden. Da die umsetzungsrelevanten Akteure jedoch in den Prozess der Projektentwicklung einbezogen werden sollen und das Entwickeln von Lösungsalternativen für bestimmte Bereiche diesem Prozess zuzuordnen ist, müssen die umsetzungsrelevanten Akteure bei der Durchführung von Machbarkeitsstudien beteiligt werden, und zwar nicht nur in dem Bereich, in dem sie selbst quasi Untersuchungsgegenstand sind, nämlich im Bereich „Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitwirkung auf Seiten der Akteure“. Vielmehr sollten sie dazu angehalten werden, auf allen Gebieten Vorschläge und Ideen einzubringen.

Sollen sich regionale Akteure zur Projektidee und Aspekten der Projektdurchführung äußern, ist allerdings zu bedenken, dass Projektideen nicht immer sofort Begeisterung bei den Akteuren hervorrufen, sondern zunächst für das Projekt geworben werden muss. Die Notwendigkeit, regionale Projekte vor der Durchführung von Machbarkeitsstudien zu bewerben, steht jedoch in direktem Widerspruch zu einer anderen Anforderung an dieses Instrument: In Abschnitt 5.1 wurde dargelegt, dass Machbarkeitsstudien dann eine große Bedeutung zukommt, wenn sie dazu dienen, wenig Er-

folg versprechende Projekte zu beenden, bevor zu große Hoffnungen und Erwartungen in die Projekte gelegt wurden. Das bedeutet folglich, dass regionale Projekte vor der Durchführung von Machbarkeitsstudien noch nicht „an die große Glocke gehängt“ werden sollten. Zwischen diesen beiden gegensätzlichen Forderungen muss ein Kompromiss bzw. eine Balance gefunden werden.

Obwohl oben festgestellt wurde, dass dem Konkretisierungsgrad von Projektideen bei regionalen Projekten Grenzen gesetzt sind, variiert deren Reifegrad je nach Ursprung der Ideen und je nachdem, ob ähnliche Projekte bereits einmal durchgeführt wurden oder nicht (siehe Abschnitt 4). Eine rein induktive Vorgehensweise bei der Durchführung einer Machbarkeitsstudie ist – wie oben dargelegt – zwar nicht denkbar, doch besteht andererseits auch kein Zwang, ausschließlich deduktiv vorzugehen. Je nach Reifegrad der Projektidee ist eine Mischform aus deduktiven und induktiven Elementen möglich.

Vielfach wird gefordert, dass regionale Projekte in (informelle) Konzepte eingebunden sein sollen.⁴⁰ Damit wirft sich die Frage auf, ob die Realisierungschancen der Projekte bereits vor oder erst nach der Aufnahme in das Konzept ermittelt werden sollten. Sinnvoll ist es sicherlich, nach Möglichkeit die grundsätzliche Machbarkeit bereits vor der Aufnahme des Projekts in ein Konzept zu überprüfen. Denn sind Projektvorschläge erst einmal – insbesondere als Schlüsselprojekte – in ein Konzept aufgenommen, werden sie quasi offiziell, und es knüpfen sich Erwartungen an die Projekte, die es erschweren, Projekte dann noch fallen zu lassen (siehe Abschnitt 5.1).

5.3.1 Identische Anfangsphase für formalisierte und vereinfachte Machbarkeitsstudien

Zu Beginn einer Machbarkeitsstudie ist zu unterscheiden zwischen Projekten, die isoliert entwickelt werden, und Projekten, die in ein (informelles) Konzept aufgenommen werden sollen. Ist Letzteres der Fall, kommt einer Situationsanalyse höchstens eine untergeordnete Bedeutung zu.⁴¹ Soll ein Projekt dagegen isoliert entwickelt werden, erscheint es sinnvoll, dass zu Beginn der Machbarkeitsstudie der Prozessbegleiter des Projekts in einer *Basisuntersuchung* die grundlegenden Rahmenbedingungen für das Projekt ermittelt. Hierzu können beispielsweise folgende Aspekte gehören: vorhandene Leitbilder und Konzepte, Bezüge zu anderen Projekten und sonstige Grundlagen für das Projekt.

Bei der Einbindung eines Projekts in ein Konzept sollten vorab in einer *vorgezogenen Untersuchung* die von dem oder den größten „Knackpunkten“ des Projekts ausgehenden Risiken abgeschätzt werden, damit möglichst keine großen Überraschungen mehr auftauchen. Wenn nötig, sollen hierzu informelle Gespräche mit ausgewählten, relevanten Akteuren der Region oder sonstigen Experten geführt werden.

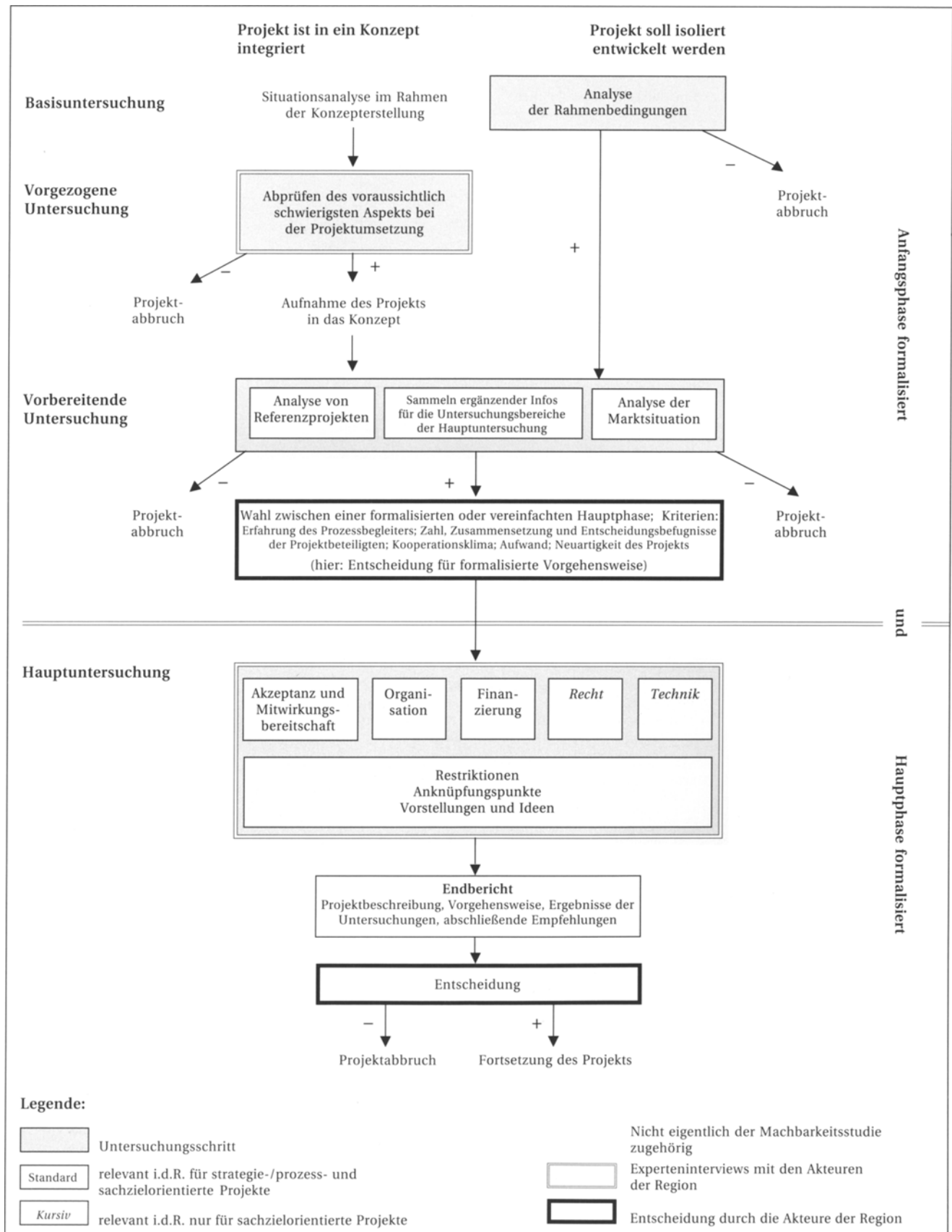
Hat man sich entschlossen, das Projekt zunächst weiterzuverfolgen, wird für die weitere Machbarkeitsstudie eine zweigeteilte Vorgehensweise vorgeschlagen: Bevor die relevanten Akteure der Region in die Machbarkeitsstudie einbezogen werden, sollten in einer *vorbereitenden Untersuchung* bereits die „Marktsituation“ (bei produktorientierten Projekten) und der Untersuchungsbereich „Referenzprojekte“ möglichst umfassend abgehandelt werden, da sie Aussagen über die grundsätzliche Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit des Projektgegenstands und der gewählten grundlegenden Vorgehensweise zulassen. Zusätzlich sollten – ausgehend vom Vorgehen innerhalb der Referenzprojekte – weitere Informationen zu den übrigen Untersuchungsbereichen zusammengetragen werden, die es erlauben, erste Vorschläge für eine Vorgehensweise zu entwickeln und diese im folgenden Prüfschritt auf ihre Machbarkeit zu untersuchen. Erst wenn dieser Untersuchungsschritt mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen wird, sollte mit der Projektentwicklung fortgefahren werden. Ist dies der Fall, können die positiven Resultate gleich dazu benutzt werden, bei den Akteuren der Region für die Projektidee zu werben.

Anschließend ist zu überprüfen, ob eine formalisierte Machbarkeitsstudie notwendig ist oder ob eine teilformalisierte Vorgehensweise ausreicht. Für die Entscheidung sind die Kriterien heranzuziehen, die in Abschnitt 5.1 festgelegt worden sind. Für die Beurteilung des Projekts hinsichtlich der aufgeführten Kriterien kann die in der vorbereitenden Untersuchung erfolgte Analyse der Referenzprojekte eine wertvolle Hilfe darstellen.

5.3.2 Hauptphase bei formalisierten Machbarkeitsstudien

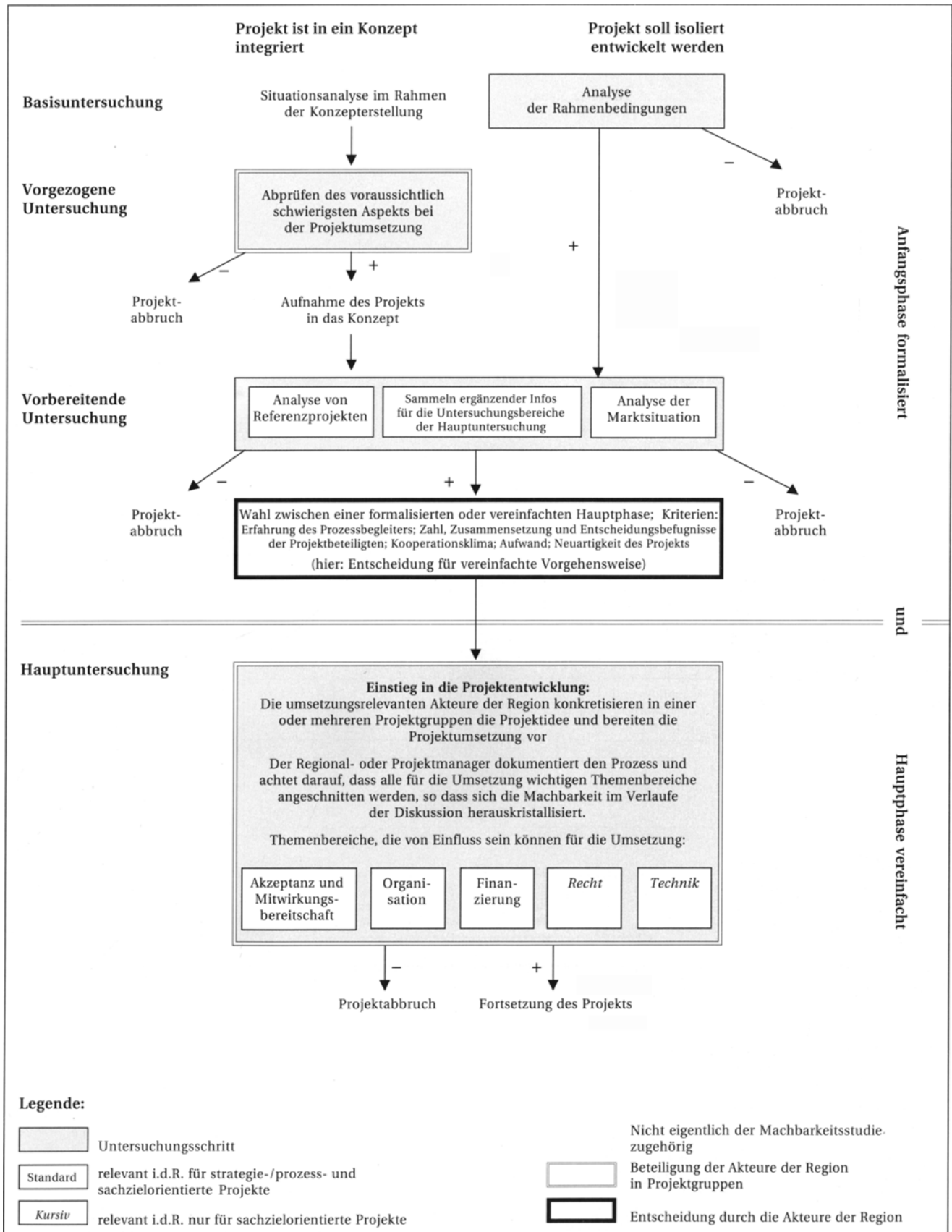
Die ersten Vorschläge für eine Vorgehensweise sollten alsbald in der *Hauptuntersuchung* mit den Akteuren der Region diskutiert werden. Im Rahmen formalisierter Machbarkeitsstudien sollten alle dargestellten Untersuchungsbereiche nacheinander, systematisch und umfassend abgearbeitet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass auch bei komplexen Projekten kein Aspekt, der die Realisierung des Projekts gefährden könnte, übersehen oder in seiner Bedeutung falsch eingeordnet wird (siehe auch Abschnitt 5.1).

Abbildung 4
Ablaufschema einer formalisierten Machbarkeitsstudie für regionale Projekte



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5
Ablaufschema einer vereinfachten Machbarkeitsstudie für regionale Projekte



Quelle: eigene Darstellung

Es wird empfohlen, hierzu so genannte „Experteninterviews“ durchzuführen. Unter dem Begriff „Experte“ werden in diesem Zusammenhang in der Regel unspezifisch alle Personen subsumiert, die bevorrechtigten Zugang zu Informationen haben bzw. für den Entwurf, die Durchführung oder die Kontrolle einer Problemlösung zuständig sind.⁴² Bei der Befragung sollten *alle* umsetzungsrelevanten Akteursgruppen berücksichtigt werden. Nicht sinnvoll und nicht leistbar ist es dagegen, alle Akteure als Einzelpersonen zu befragen, stattdessen sollten Vertreter der Akteursgruppen bzw. Schlüsselpersonen ausgewählt werden, also beispielsweise die Landwirtschaftskammer als Vertretung der Landwirte usw. Die Auswahl der zu befragenden Akteure wird sich zu Beginn der Machbarkeitsstudie selten endgültig festlegen lassen: Die (teilweise) deduktive Vorgehensweise bringt es mit sich, dass sich aus den Gesprächen mit den Akteuren neue Schlüsselpersonen herauskristallisieren, die zusätzlich befragt werden müssen.

Die Wahl des Instruments „Experteninterview“ bedingt es, dass keine weitergehende Reihenfolge festgelegt werden kann, in der die einzelnen Untersuchungsbereiche abgehandelt werden sollen. Vielmehr ist darauf zu achten, dass alle (relevanten) Bereiche im Rahmen eines jeden Experteninterviews behandelt werden. Überdies können sich auch bei den Untersuchungsbereichen – wie bei der Auswahl der zu befragenden Akteure – im Verlaufe der Machbarkeitsstudie noch Änderungen ergeben.

Die zu untersuchenden Kategorien innerhalb der einzelnen Untersuchungsbereiche stehen jedoch von vornherein fest und sind auf jedem Gebiet mehr oder weniger dieselben:

- Eventuell vorhandene erste Vorschläge für eine Vorgehensweise sind vorzustellen und Standpunkte und Meinungen dazu einzuholen. Dadurch können bestehende *Anknüpfungspunkte* in der Region, auf denen aufgebaut werden könnte, ergründet und *Restriktionen* ermittelt werden (induktives Element).
- Zudem sind *Vorstellungen* und *Ideen* auf Seiten der Akteure zu erfragen (deduktives Element).

Nach Auswertung der Interviews ist ein *Endbericht* zu verfassen, der folgende Elemente enthalten sollte:

- Projektbeschreibung,
- Erläuterung der Vorgehensweise,
- Ergebnis der vorbereitenden Untersuchung,
- Ergebnis der Hauptuntersuchung,
- abschließende Empfehlungen.

Die Empfehlungen für die weitere Vorgehensweise sind mit den Akteuren zu diskutieren, die auf dieser Basis eine *Entscheidung* darüber treffen, ob das Projekt fortgeführt oder abgebrochen werden soll.

Daraus ergibt sich der in Abbildung 4 dargestellte Ablauf einer formalisierten Machbarkeitsstudie.

5.3.3 Hauptphase bei vereinfachten Machbarkeitsstudien

Während bei formalisierten Machbarkeitsstudien – wie oben dargestellt – die Hauptphase formalisiert erfolgt, indem die einzelnen Untersuchungsbereiche gezielt in Experteninterviews mit den Akteuren der Region abgehandelt und später beurteilt werden, soll nachfolgend auf die vorbereitende Untersuchung die weitere Machbarkeit bei vereinfachten Machbarkeitsstudien nicht gesondert planmäßig geprüft werden. Vielmehr wird vorgeschlagen, an diesem Punkt in die Projektentwicklung einzusteigen, indem mit den beteiligten Akteuren eine Projektgruppe gegründet wird, die die Projektidee weiter ausdifferenziert. Aufgabe des prozessbegleitenden Regional- oder Projektmanagers ist es lediglich, den Prozess zu dokumentieren und darauf hinzuwirken, dass im Verlauf der Diskussion der beteiligten Akteure alle für die Realisierung des Projekts bedeutsamen Aspekte zur Sprache kommen und kein Punkt vernachlässigt wird. Die Machbarkeit des Projekts soll sich auf diesem Wege nach und nach in der weiteren Projektentwicklung herauskristallisieren.

Daraus ergibt sich der in Abbildung 5 dargestellte Ablauf einer vereinfachten Machbarkeitsstudie.

Anmerkungen

(1)

Vgl. Dehne, Peter: Regionale Entwicklungskonzepte – Begriffsbestimmung und Funktionen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Regionale Entwicklungskonzepte: Strategien und Steuerungswirkungen. – Hannover 2002. = Arbeitsmaterialien d. ARL, Nr. 287, S. 25

(2)

In Thüringen beispielsweise wurden bereits seit 1995 Regionale Entwicklungskonzepte für mittlerweile mehr als die Hälfte der Landesfläche erarbeitet. Die Förderung von Umsetzungen dieser Konzepte wird dagegen erst seit 1999 vermehrt in Anspruch genommen.

(3)

Vgl. die Feststellung, dass „für Entwicklungsaufgaben, die z. B. in verstärktem Maße für die Regionalplanung auch Managementaufgaben mit sich bringen, (...) bisher noch allgemein akzeptierte Instrumente und Verfahren [fehlen]“ bei Köhl, Werner W.: An-

merkungen zur künftigen Ausgestaltung der Landes- und Regionalplanung – offene Fragen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriß der Landes- und Regionalplanung. – Hannover 1999, S. 377; vgl. Troeger-Weiß, Gabi: Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. – Augsburg 1998. = Schriften zur Raumordnung und Landesplanung (SRL) des Lehrstuhls für Sozial- und Wirtschaftsgeographie der Universität Augsburg, Bd. 2, S. 124 f., 146

(4)

Vgl. Maier, Jörg; Obermaier, Frank: Regionalmanagement in der Praxis – Erfahrungen aus Deutschland und Europa – Chancen für Bayern. Im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen. – Bayreuth, München 2000, S. 86; vgl. Reiss-Schmidt, Stephan: Thesen und Fallbeispiele. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Kooperation im Prozess des räumlichen Strukturwandels. – Hannover 2000. = Forschungs- u. Sitzungsberichte d. ARL, Nr. 210, S. 71

(5)

Vgl. die Forderung nach rechtzeitiger Terminierung untauglicher Projekte bei Schretzenmayr, Martina: Was führt zum Scheitern raumplanerischer Konzepte? In: Raumforschung und Raumordnung (1996) H. 6, S. 409

(6)

Vgl. die Forderung, Regionalprojekte mittels einer Vorabkontrolle unter anderem hinsichtlich ihrer Machbarkeit zu überprüfen bei Fischer, Klaus: Planen und Handeln im Parallelverfahren: Das Strukturentwicklungsprogramm Pfalz als Beispiel. In: Der Landkreis (1995) H. 3, S. 118

(7)

Vgl. Gugisch, Ingo: Neue Wege der Regionalplanung in Bayern: Das Konzept einer Machbarkeitsstudie und Übertragung auf das Biosphären-Reservat Rhön / Bayer. Teil (Diplomarbeit). – Bayreuth 1998. = Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung des Lehrstuhls Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung der Universität Bayreuth, H. 175, S. 60; vgl. Troeger-Weiß, G.: Regionalmanagement, a. a. O., S. 178

(8)

Vgl. Fischer, K.: Planen und Handeln im Parallelverfahren, a. a. O., S. 118

(9)

So z.B. in Thüringen, wo dies aus den Anträgen zur Förderung der Umsetzung von Regionalen Entwicklungskonzepten deutlich wird.

(10)

Siehe verschiedene Anträge zur Förderung der Umsetzung von Regionalen Entwicklungskonzepten in Thüringen.

(11)

Vgl. Gugisch, I.: Neue Wege der Regionalplanung in Bayern, a. a. O., S. 52–56, 65–67 und 110. Als Basis für die Entwicklung des Modells diente eine Analyse dreier Modelle von Machbarkeitsstudien für Hotel-Projekte von Hodgson, Doswell und Laporte, die im nachfolgenden Kapitel 3 dieser Arbeit näher betrachtet werden.

(12)

Vgl. Kistenmacher, Hans: Bilanz Regionalmanagement: Das Beispiel TWiSt im Landkreis Rottal-Inn. Im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen. – Kaiserslautern, München 1999, S. 20

(13)

Telefonat mit Herrn Ober vom Büro TWiSt (Büro für Tourismus, Wirtschaft, Struktur und Kultur) des Landratsamts Rottal-Inn am 17.4.2001

(14)

Vgl. Kistenmacher, H.: Bilanz Regionalmanagement, a. a. O., S. 83

(15)

Vgl. Clifton, David S.; Fyffe, David E.: Project Feasibility Analysis: A guide to profitable new ventures. – New York 1977, S. 2

(16)

Vgl. ebd., S. 2; ähnlich auch Schmitz und Windhausen, die Durchführbarkeitsstudien als Instrument für *aufwändige* Projekte anführen: Schmitz, Heiner; Windhausen, Michael Peter: Projektplanung und Projektcontrolling: Planung und Überwachung von besonderen Vorhaben, 3. neubearb. u. erw. Aufl. – Düsseldorf 1986, S. 33

(17)

Vgl. Doswell, Roger: Towards an Integrated Approach to Hotel Planning – London 1970, S. 276; zitiert in Fouradoulas, Constantin: Finanzierung von Hotelinvestitionen – ihre Gestaltung und Förderung durch den Staat. – Bern 1979, S. 110

Vgl. Marcovic, S.: Methods of Economic and Technical Research Preceding the Tourism Investment – Feasibility Studies. In: AI-EST (Hrsg.): Méthodes des recherches touristiques, Vol. 12. – Bern 1972, S. 77, 79 f.; zitiert in Fouradoulas, C.: Finanzierung von Hotelinvestitionen, a. a. O. S. 105 f.

Vgl. Hodgson, John N.: Determining the Investment Potential of a New Hotel. The Feasibility Study. In: The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ithaca N.Y., Vol. 14 (1973), No. 3, S. 13 f.; zitiert in Fouradoulas, C.: Finanzierung von Hotelinvestitionen, a. a. O., S. 105

Vgl. Laporte, Claude: Les études préalables à l'investissement hôtelier: éléments, produit, marché et rentabilité prévisionnelle d'exploitation. In: Les Cahiers du Tourisme du Centre des hautes études touristiques, Aix-en-Provence, Serie C (1976) Nr. 41, S. 5 f.; zitiert in Fouradoulas, C.: Finanzierung von Hotelinvestitionen, a. a. O., S. 107 f.

Vgl. Rüsberg, Karl-Heinz: Praxis des Project- und Multiproject-Management, 3. erw. Aufl. – München 1976, S. 75 f.

Vgl. Clifton, D. S.; Fyffe, D. E.: Project Feasibility Analysis, a. a. O., S. 2 f.

Vgl. Klotz, Michael; Masson, J. A.: Die Machbarkeitsstudie – ein Muss vor jeder strategischen Informationsplanung. In: io Management Zeitschrift (1991) H. 12, S. 92–95

Vgl. Lock, Dennis: Project Management, 6. überarb. Aufl. – Hampshire (UK) 1996, S. 43

Vgl. Zettl, M.; Joebstl, Oliver: Total Productive Management: Der japanische Management-Ansatz verlangt nach einer Machbarkeitsstudie. In: io Management Zeitschrift (1997) H. 11, S. 40–45

Vgl. Fischer, Wolfram; Dangelmaier, Wilhelm: Produkt- und Anlagenoptimierung: effiziente Produktentwicklung und Systemauslegung. – Berlin, Heidelberg 2000, S. 19

(18)

Vgl. Klotz, M.; Masson, J. A.: Die Machbarkeitsstudie – ein Muss ..., a. a. O., S. 92–95

(19)

Vgl. Clifton, D. S.; Fyffe, D. E.: Project Feasibility Analysis, a. a. O., S. 5

(20)

Eine ähnliche vorausgehende Prüfung, dort „sachliche Vorabklärung“ genannt, wird auch gefordert bei Fouradoulas, C.: Finanzierung von Hotelinvestitionen, a. a. O., S. 114

(21)

Vgl. Clifton, D. S.; Fyffe, D. E.: Project Feasibility Analysis, a. a. O., S. 3.

(22)

Vgl. Rüsberg, K. -H.: Praxis des Project- und Multiproject-Management, a. a. O., S. 75, 77

(23)

Vgl. Hodgson, J. N.: Determining the Investment Potential of a New Hotel, a. a. O., S. 13 f.

(24)

Vgl. Rüsberg, K. -H.: Praxis des Project- und Multiproject-Management, a. a. O., S. 75, 77

(25)

Vgl. ebd.

(26)

Vgl. Laporte, C.: Les études préalables à l'investissement hôtelier, a. a. O., S. 5 f.

(27)

Vgl. Rüsberg, K. -H.: Praxis des Project- und Multiproject-Management, a. a. O., S. 77

(28)

Vgl. Clifton, D. S.; Fyffe, D. E. (1977) : Project Feasibility Analysis, a. a. O., S. 3

(29)

Vgl. ebd., S. 2

(30)

In Anlehnung an Fouradoulas, C.: Finanzierung von Hotelinvestitionen, a. a. O., S. 115; siehe auch die Ausführungen zu Untersuchungen technischer Aspekte in Abschnitt 3.2

(31)

Telephonat mit Herrn Ober vom Büro TWiSt (Büro für Tourismus, Wirtschaft, Struktur und Kultur) des Landratsamts Rottal-Inn am 17.4.2001

(32)

Vgl. Schneider, S.: Der Concorde-Trugschluss. In: Die Zeit, Nr. 6 v. 2.2.2000, Teil „Leben“

(33)

Vgl. ebd.

(34)

Vgl. Schretzenmayr, M.: Was führt zum Scheitern ..., a. a. O., S. 406

(35)

Im Gegensatz dazu die Forderung bei Troeger-Weiß, Machbarkeitsstudien für regionale Projekte einschließlich Kosten-Nutzen-Analyse oder Nutz-Wert-Analyse durchzuführen: Troeger-Weiß, G.: Regionalmanagement, a. a. O., S. 178

(36)

Dieser Prüfschritt ist vergleichbar mit den „Akzeptanzvoruntersuchungen“ in der Landschaftsplanung; vgl. Luz, Frieder: Akzeptanzvoruntersuchung – ein Instrument zur Erkundung der Umsetzungsbedingungen für die Landschaftsplanung. In: Selle, Klaus (Hrsg.): Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. – Wiesbaden, Berlin 1996

(37)

Vgl. Madauss, Bernd, Projektmanagement: ein Handbuch für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, 3. Aufl. – Stuttgart, 1990, S. 246 f.; vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement, 3. Aufl. – München, Erlangen 1995, S. 185

(38)

Vgl. Gugisch, I.: Neue Wege der Regionalplanung in Bayern, a. a. O., S. 56

(39)

Vgl. Madauss, B.: Projektmanagement, a. a. O., S. 246 f.; vgl. Burghardt, M.: Projektmanagement, a. a. O., S. 55, 58 f.

(40)

Vgl. Heer, Ernst; Scholich, Dietmar: Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse aus den Arbeiten (Rückschau – Ausblick). In: Maurer, Jakob; Heer, Ernst; Scholich, Dietmar (Hrsg.): Planungssysteme – Planungskonzepte, wie weiter? – Zürich 1997. = ORL-Berichte der ETH Zürich, Nr. 101, S. 173 f.

(41)

Ähnlich auch Troeger-Weiß, G.: Regionalmanagement, a. a. O., S. 149

(42)

Vgl. Pohl, Jürgen: Qualitative Verfahren. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Methoden und Instrumente räumlicher Planung. – Hannover 1998, S. 104

Ute Weiß

Sophienstraße 28

07743 Jena

E-Mail: uteweiss@gmx.de