

## Controlling der touristischen Entwicklung einer Region und Indikatoren der touristischen Entwicklung



Autor:  
Ralf Scheibe





*IKZM-Oder Berichte*

*63 (2010)*

Controlling der touristischen Entwicklung einer Region  
und Indikatoren der touristischen Entwicklung

von

**Ralf Scheibe**

Institut für Geographie und Geologie der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald  
Friedrich-Ludwig-Jahn-Str. 17-18, 17487 Greifswald

Greifswald, April 2010

## Impressum

Die IKZM-Oder Berichte erscheinen in unregelmäßiger Folge. Sie enthalten Ergebnisse des Projektes IKZM-Oder und der Regionalen Agenda 21 "Stettiner Haff – Region zweier Nationen" sowie Arbeiten mit Bezug zur Odermündungsregion. Die Berichte erscheinen in der Regel ausschließlich als abrufbare und herunterladbare PDF-Files im Internet.



Das Projekt "Forschung für ein Integriertes Küstenzonenmanagement in der Odermündungsregion (IKZM-Oder)" wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter der Nummer 03F0403A gefördert.



Die Regionale Agenda 21 "Stettiner Haff – Region zweier Nationen" stellt eine deutsch-polnische Kooperation mit dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung dar. Die regionale Agenda 21 ist Träger des integrierten Küstenzonenmanagements und wird durch das Projekt IKZM-Oder unterstützt.



**Herausgeber der Zeitschrift:**

EUCC – Die Küsten Union Deutschland e.V.  
Poststr. 6, 18119 Rostock, <http://www.eucc-d.de/>  
Dr. G. Schernewski & N. Stybel

Für den Inhalt des Berichtes sind die Autoren zuständig.

Die IKZM-Oder Berichte sind abrufbar unter <http://ikzm-oder.de/> und <http://www.agenda21-oder.de/>

**ISSN 1614-5968**

# Inhalt

Inhalt.....	1
1 Einleitung .....	1
2 Zum Begriff des Controlling und zur Anwendung für die Zwecke der nachhaltigen Tourismusentwicklung .....	4
3 Themen und Bereiche für das Controlling in der Entwicklung von Destinationen .....	6
4 Indikatoren für das Controlling der Entwicklung von touristischen Destinationen.....	9
4.1 Indikatoren im Bereich Umwelt und Infrastrukturausstattung.....	9
4.2 Indikatoren im Bereich Soziales .....	11
4.3 Politisch-ökonomische Indikatoren .....	13
5 Anwendung und Umsetzung der Controlling-Instrumente .....	15
5.1 Verfügbarkeit der Daten.....	15
5.2 Zuständigkeit für das Controlling .....	15
6 Quellen .....	16

## 1 Einleitung

Seit 2004 befasste sich das Teilprojekt „Nachhaltige Tourismusentwicklung“ an der Greifswalder Universität mit der wissenschaftlichen Begleitung der Entwicklung im Fremdenverkehrsgewerbe in einer wichtigen touristischen Destinationen an der deutschen Ostseeküste (Insel Usedom und Insel Wolin), aber auch dem touristisch bislang kaum entwickelten, eher durch Landwirtschaft geprägten Hinterland.

Dabei wurden in der letzten Projektphase vorwiegend die Einflüsse von aktuellen Veränderungen auf die Region (hier speziell im Tourismus der Odermündungsregion) untersucht, zu denen zählten:

- natürliche Veränderungen wie Klimawandel mit seinen direkten und indirekten Einflüssen oder Wasserqualitätsänderungen in Abhängigkeit von natürlichen und gesellschaftlichen Steuergrößen
- gesellschaftliche Entwicklungen wie Effekte des demographischen Wandels mit Auswirkungen auf die Nachfragesituation im Tourismus und die Anbieterseite, aber auch Bedeutung von Trends und technischen Entwicklungen in einzelnen Teilbereichen des Tourismus, z.B. im Wassersport.

Die Ergebnisse sind in verschiedenen Publikationen, die zum Teil auch in Kooperation mit anderen Teilprojekten des IKZM-Oder-Forschungsverbundes entstanden, dargestellt. Dadurch

wurde es möglich, den touristischen Akteuren das Verständnis für bestimmte Entwicklungen in ihrem Einflussgebiet zu erleichtern, bzw. auch den Bedarf nach einer positiven Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit sowie Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dass eine nachhaltige Entwicklung – wie auch immer – von fast allen Akteuren gewünscht und angestrebt wird, ist evident; problematisch ist allerdings nach wie vor das Festlegen verbindlicher Ziele für eine Entwicklung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen, die die Akzeptanz aller finden. Das sollte Anregung sein, mess- und abrechenbare Merkmale zu identifizieren, anhand derer eine Rechenschaftslegung der Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung – auch im Tourismus – objektiv möglich ist.

In den weiter zurück liegenden Projektphasen von IKZM-Oder wurde begonnen, einen Managementplan für die zukünftige, mittel- bis langfristige Entwicklung im Tourismus des Odermündungsgebietes zu erarbeiten, der im Wesentlichen drei große Bausteine umfasste:

- eine Bestandsaufnahme der touristischen Angebotspalette der Region (STEINGRUBE, SCHEIBE & FEILBACH 2004), die im Herbst 2008 noch einmal überprüft und präzisiert wurde
- ein Leitbild, das die Schwerpunkte in den Bereichen Wassertourismus und Natur-Tourismus sowie in der gemeinsamen deutsch-polnischen Vermarktung als „Ferienregion Stettiner Haff“ setzte (STEINGRUBE, SCHEIBE & FEILBACH 2006)
- ein Maßnahmenkatalog mit konkreten Vorschlägen für Produktentwicklung und Marketingmaßnahmen (STEINGRUBE, SCHEIBE & FEILBACH 2007)

Diese in partizipativen Verfahren mit den Akteuren vor Ort abgestimmten wissenschaftlich fundierten, aber sehr anwendungsorientierten Planungsinstrumente sollten für die nächsten 10 bis 15 Jahre eine Grundlage bilden. Zwar lief die Entwicklung dieser Dokumente zeitlich parallel zu laufenden sektoralen wie auch fachübergreifenden Planungen in der Region und löste teilweise Unverständnis und Verweigerung aus, dennoch wurden wesentliche Elemente danach auch in die laufenden Planungen implementiert, da es gelang, trotz aller Hemmnisse einen Austausch über Informationen und Meinungen zu intensivieren. Als Beispiele hierfür sollen angeführt sein:

- die Fortschreibung der Regionalen Entwicklungskonzepte Ostvorpommern (LANDKREIS OVP 2008a/b) und Uecker-Randow
- die Fortschreibung des Regionalen Raumentwicklungskonzeptes Vorpommern (REGIONALER PLANUNGSVERBAND VORPOMMERN 2009)
- die Planungen für den Naturpark am Stettiner Haff (LUNG M-V & LANDKREIS UER 2008) mit Impulsen für die touristische Entwicklung im Untersuchungsgebiet
- die Fortschreibung des Tourismuskonzeptes für die Insel Usedom (LORENZ & KREILKAMP 2007)

- die Fortschreibung des Gutachtens zur Entwicklung des Maritimetourismus in Mecklenburg-Vorpommern (OSTSEEINSTITUT FÜR MARKETING, VERKEHR UND TOURISMUS & DWIF 2010)
- die Erstellung des Maritimen Entwicklungskonzeptes für das Stettiner Haff (MEDIAMARE & IMD 2007)

Weitere – informelle – Beteiligungen an Neuerstellungen von Tourismusleitbildern, Konzepten u. ä. laufen derzeit noch und werden auch nach Ende der IKZM-Projektlaufzeit fortgeführt.

Die drei wesentlichen Schritte bzw. Produkte aus der ersten Projektphase waren Bestandteil des so genannten „Kreislaufmodells des Tourismusmanagements“ (Abbildung 1); es wird deutlich, dass zwei Schritte bislang nicht bearbeitet wurden:

- die Realisierung (diese wurde den Akteuren auf lokaler und regionaler Ebene überlassen und ist ein andauernder Prozess)
- das Controlling („Soll-Ist-Wert-Abgleich“).

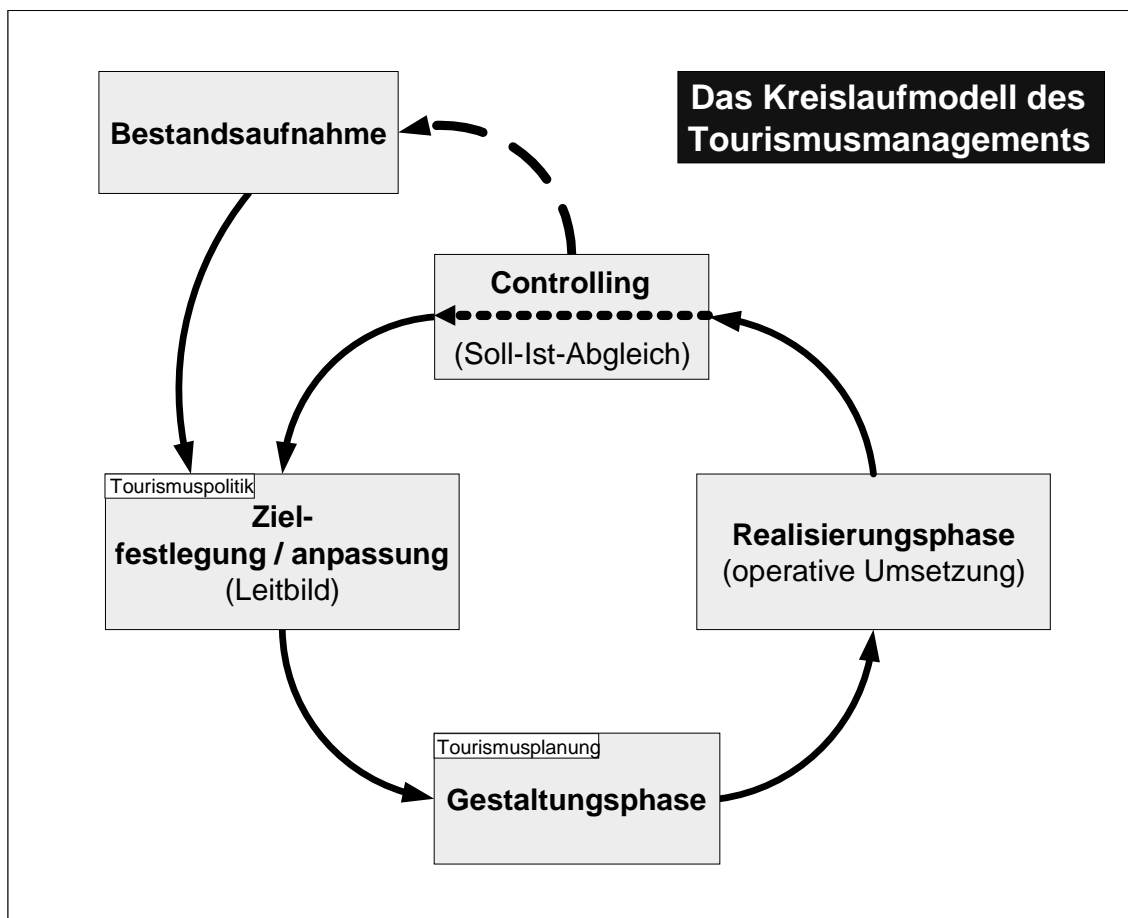


Abbildung 1: Kreislaufmodell des Tourismusmanagements (eigene Darstellung)

Im vorliegenden Bericht soll auf das fehlende Glied im Kreislaufmodell näher eingegangen werden, dazu scheint es sinnvoll, die folgenden Teilschritte abzuarbeiten:

- Anmerkungen zur Begrifflichkeit des Controllings – Zweckbestimmung, Ansätze, Verwertbarkeit
- Identifikation von Themen und Bereichen, in denen ein Controlling sinnvoll erscheint
- Erarbeitung von Indikatoren, mit denen das Controlling operationalisiert werden kann
- Anmerkungen für eine Umsetzung bzw. Implementierung

## **2 Zum Begriff des Controlling und zur Anwendung für die Zwecke der nachhaltigen Tourismusentwicklung**

Der Begriff des Controllings ist vorwiegend aus den Wirtschaftswissenschaften bekannt und wird da als Bestandteil des Managements gesehen. Grundsätzlich nimmt es eine Unterstützungsfunktion für die Geschäftsführung wahr, um die betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben zu erfüllen bzw. bei nicht-wirtschaftlichen Organisationen die Erreichung der generell gesteckten Ziele. Hieraus wird deutlich, dass der Controllingbegriff durchaus in der mikroökonomischen Ebene (im Bereich des Tourismus z.B. innerhalb einer Hotelkette oder einer Freizeiteinrichtung) zu verwenden ist, aber auch auf makroökonomischer Ebene (z.B. in einer Destination) mit stärkeren Bezügen zur Politik (vgl. dazu auch POSTLEB 1990, S. 9ff.).

Controlling ist keine bloße Kontrolle aktueller, kurzfristiger Zustände, sondern geht wesentlich weiter und umfasst folgende Aufgaben (vgl. dazu FREYER 2009, S. 748):

- die Prüfung des Informationsflusses und Erkennen von Informationsdefiziten
- das Beschaffen von Informationen, die für Entscheidungsprozesse notwendig sind
- das Entwickeln von Analyse- und Bewertungsmethoden
- das Aufbereiten der Informationen für die Ergebniskontrolle.

Dabei ist zu unterstreichen, dass Controlling im Unterschied zur Kontrolle ein zukunftsorientierter Prozess ist. Dabei ist der Zeithorizont abhängig von einer eher operativen Ausrichtung oder einer eher strategischen Ausrichtung.

- Bei einer operativen Ausrichtung sind die zu betrachtenden Kennzahlen gegenwarts- und vergangenheitsorientiert und der Planungshorizont auf kurz- bis mittelfristige Zeiträume begrenzt.
- Bei einer strategischen Ausrichtung überwiegt die Interpretation der Ist-Werte für zukünftige Perioden und eine langfristige Planung.

FREYER (2009, S. 748) unterstreicht als Grundlage einer erfolgreichen Controlling-Tätigkeit eine klare organisatorische Eingliederung des Controllings sowie eine Eindeutigkeit von Verantwortung, Kompetenz und Entscheidung. Bezüglich des Ansatzes des „Nachhaltigen Tourismus“ in der Odermündungsregion ergeben sich daraus folgende Fragen bzw. Ansätze:



- Wer ist für das Controlling auf regionaler Ebene zuständig? Ansätze wären hierfür: Verwaltungen, die mit Tourismusplanung zuständig sind; Wirtschaftsverbände; Tourismusorganisationen unterschiedlicher Ebene; Politik
- Wer hat eine Entscheidungsbefugnis? Ansätze hierfür wären: Politik und Verwaltung, aber zukunftsorientiert mit zivilgesellschaftlichem Entscheidungsfindungsansatz (Partizipationsverfahren), sofern das möglich ist.

Weiterhin sind für ein effektives Controlling notwendig: Einerseits überprüfbare Ziele (auf mikro-ökonomischer Ebene: für das touristische Unternehmen; auf makro-ökonomischer Ebene: für die Destination); über die Ziele sollte ein gesamtgesellschaftlicher Konsens herrschen. Andererseits muss zwingend die Verfügbarkeit der Informationen in einer nutzbaren Form (Kennziffern, Statistik, Befragungen usw.) gegeben sein, und zwar in einer sinnvollen zeitlichen Abfolge (gestaffelte Zeitreihen) sowie Erfassungsdichte (möglichst lückenlos und fehlerfrei). Allerdings wirft das – zumindest auf Ebene der Destinationen – auch das Problem des Aufwandes für die Datenbeschaffung auf, da hier bereits eine Entlastung der Unternehmen und der Verwaltungen mit einem Wunsch nach Vereinfachung der Statistik und des Wegfalls von numerischen Erfassungen gefordert wird.

Für die mikro-ökonomische Ebene werden dem Controlling in der Regel vier Grundfunktionen zugewiesen (vgl. FREYER 2009, S. 749ff.):

- Ermittlung und Dokumentation
- Planung, Prognose und Beratung
- Vorgabe und Steuerung
- Kontrolle

Dieses dürfte analog auch Einzelbetriebe im Tourismus gelten, wengleich der Aufwand nur bei größeren Betriebseinheiten sinnvoll erscheinen dürfte.

Auf Ebene der Destination dürften eher folgende Funktionen im Detail zutreffen:

*Für die Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion:*

- Beobachtung der Leistungsfähigkeit der den Tourismus steuernden Verbände etc.
- Aufbau von verantwortungsbezogenen Kontrolleinheiten
- Aufbau von aussagefähigen statistischen Erhebungsverfahren für touristische Grundstatistiken

*Für die Planungs-, Prognose- und Beratungsfunktion:*

- Aufstellung eines erfolgswirtschaftlichen Gesamtplanes – hier: von aussagefähigen Zielvorstellungen zur mittel- und langfristigen Entwicklung des Tourismus in der Region oder auf lokaler Ebene (Leitbild, Maßnahmenkatalog usw.)
- Beratung bei der Zielfestlegung (ggf. auch mit Hilfe von außen)
- Beobachtung außerregionaler Trends und Einflüsse (durch Einbindung und Erfahrungsaustausch in überregionale Netzwerke des Tourismusgewerbes bzw. auch unter

Nutzung von Kompetenznetzwerken außerhalb, Hochschulen, Beratungsunternehmen etc.)

- Koordination der Teilpläne

*Für die Vorgabe- und Steuerungsfunktion:*

- laufende Beobachtung der Planziele
- zahlenmäßige Analyse für Entscheidungsfindung
- Erkennen von Abweichungen und Einleiten von Gegensteuermaßnahmen
- laufende Berichterstattung

*Für die Kontrollfunktion:*

- Planungskontrolle (ggf. auch durch überörtliche/überregionale Instanzen)
- Feststellen von Abweichungen, Ursachenforschung usw.

Es ist ersichtlich, dass auch hinsichtlich der Implementierung hier Überschneidungen mit dem generellen Kreislaufmodell des Tourismusmanagements vorliegen. Das ist vor allem dadurch bedingt, dass das Controlling ein – eigentlich logischerweise – untrennbarer, notwendiger Bestandteil des gesamten Managementsystems ist.

Damit verbunden ist die Frage, ob Controlling im Tourismusmanagement einer Destination eine End- bzw. Ergebniskontrolle sein soll, oder eine Parallel- und Verfahrenskontrolle. Da die Entwicklung einer Destination ein langfristiger, dynamischer Prozess ist, der im Wesentlichen über das Abarbeiten von Zwischenzielen und Neudefinition folgender Ziele zu beeinflussen ist, dürfte letzterem der Vorzug gegeben werden.

### **3 Themen und Bereiche für das Controlling in der Entwicklung von Destinationen**

Grundsätzlich ergeben sich für eine Entwicklung von Controlling-Instrumenten für die Entwicklung von touristischen Destinationen mehrere Wege bzw. Prämissen:

- eine mehr auf Wirtschaftlich orientierte Entwicklung (und damit das Controlling im engeren Sinne begreifend)
- eine auf ganzheitliche, nachhaltige Entwicklung orientierte Sichtweise mit einer Nutzung des Controllings als methodischer Rahmen

Letzterem ist – auch im Sinne der Ziele des Gesamtprojektes IKZM in der Odermündungsregion – unbedingt der Vorzug zu geben.

COCCOSSIS et al. (2001) haben mit einer Studie zur Carrying Capacity in touristischen Destinationen einen grundlegenden Themenkatalog präsentiert, der eine gute Orientierung bietet. Zwar ist die Studie mit dem Endziel erstellt worden, messbare Indikatoren für Belastungsgrenzen herauszuarbeiten; letztlich ist das allerdings nur die konsequente Weiterführung des

Nachhaltigkeitsgedankens, indem Belastungsgrenzen rechtzeitig erkannt werden sollen, damit bei Überschreitung eine nachhaltige Entwicklung nicht gefährdet wird. Zur Themenauswahl wurde ein Schema aufgestellt, in das zunächst der Typus der Destination Eingang findet. Das sind für die Odermündungsregion folgende:

- Küstenbereiche – die Eingliederung dürfte hier evident sein.
- Inseln – die Besonderheiten mit kleineren Ansiedlungen, ländlichen Gemeinschaften und einer besonderen Beziehung zwischen Tourismus und lokaler Bevölkerung trifft zwar nicht für die Außenküste Usedom und Wolin zu, aber durchaus für die bislang eher weniger vom Tourismus betroffenen Gebiete Südusedom.
- Naturschutzgebiete – mit einem Nationalpark, zwei Naturparks sowie einem weiteren, geplanten Naturpark (Peenetal) sind wesentliche Akteure vertreten, die dem Tourismus durch eigene Aktivitäten, aber auch Erfordernisse eine besondere Prägung verleihen.
- Ländliche Gebiete – auch dieser Typus ist im Untersuchungsgebiet sowohl auf den Inseln, aber verstärkt noch im Hinterland vorhanden. Viele der Bemühungen einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus zielen auf eine Förderung insbesondere dieser Gebiete ab, um für die Gesamtdestination eine Erweiterung der Angebotspalette sowie eine Entlastung der Inseln herbeizuführen.
- Historische Ansiedlungen und Städte – das Untersuchungsgebiet ist seit mehreren Jahrtausenden intensiv besiedelt und genutzt; insbesondere aus verschiedenen historischen Epochen (Mittelalter, frühe Neuzeit, aber auch Geschichte des 20. Jahrhunderts) sind zahlreiche Relikte vorhanden, die einerseits Schutzbedürftigkeit aufweisen, andererseits aber auch im Fokus des touristischen Interesses stehen.

All diese Schwerpunkte sind mehrfach in entsprechenden Dokumenten vorgestellt und definiert worden (z.B. LORENZ & KREILKAMP 2007; WIRTSCHAFTSMINISTERIUM M-V 2004).

COCOSSIS et al. (2001, S. 29) definieren für die entsprechenden Gebiete folgende thematischen Schwerpunkte (zusammengefasst, geordnet nach den drei „Säulen“ der Nachhaltigkeit):

*Im Themenfeld physisch-ökologische Faktoren:*

- Natürliche Umwelt und Artenvielfalt
- Luftqualität
- Lärmbelästigung
- Energie
- Wasser
- Abfall
- Kulturerbe
- Touristische Infrastruktur
- Boden
- Landschaft
- Transport und Mobilität

*Im Themenfeld sozio-demographische Faktoren:*

- Demographie
- Touristenflüsse
- Beschäftigung
- soziales Verhalten
- Gesundheit und Sicherheit
- psychologische Fragen

*Im Themenfeld politisch-ökonomische Faktoren:*

- Einkommen aus Tourismus und Investitionen
- Beschäftigung
- öffentliche Einnahmen und Ausgaben
- Politik für Tourismusentwicklung

Der „Nachhaltigkeits-Check“ des Interreg IIIb - Projektes „AGORA“ (N.I.T. 2007) ist zwar primär zur Bewertung von neuen Projekten im Tourismus konzipiert, da diese aber zwingend auf ihre „Nachhaltigkeit“ geprüft werden sollen, sind die Themenbereiche auch generell anwendbar. Allerdings sind die Themenbereiche durchaus konkreter gehalten als bei COCCOSSIS et al. (2001), und zwar vorwiegend im Bereich von Wirtschaft und sozialen Fragen.

*In der Dimension Wirtschaft werden folgende Schwerpunkte aufgelistet:*

- Stärkung der lokalen/regionalen Wirtschaft (Mehrwert, Vielfältigkeit, Stabilität)
- Beschäftigungsimpulse (Beschäftigung, Qualifikation)
- Nachhaltige Kapazitätsplanung (Marktanforderung)

*In der Dimension Gesellschaft sind folgende Schwerpunkte wichtig:*

- Zufriedenheit der Interessengruppen (Gleichberechtigung für geistig und körperlich beeinträchtigte oder ältere Menschen; Gleichstellung von Männern und Frauen, Belastbarkeit der lokalen Bevölkerung bei der Festlegung von Besucherzahlen, Zugang zum Projekt für möglichst viele soziale Gruppen, Zufriedenheit möglichst aller Betroffenen mit dem Projekt/Produkt)
- Beteiligung an Entscheidungen (Berücksichtigung der öffentlichen Meinung)
- Respekt der lokalen/regionalen Kultur (Bewahrung und Förderung regionaler Besonderheiten und Traditionen)

*In der Dimension Umwelt werden folgende Schwerpunkte gesetzt:*

- Verbrauch von Ressourcen minimieren (Landfläche, Wasser, Energie; Förderung erneuerbarer Energien)
- Umweltbelastungen minimieren (Abfallreduzierung, Reduktion von Emissionen, Verhinderung von Wasserverschmutzung)
- Erhalt der ökologischen Vielfalt (Artenzahl, Artenspektrum)
- Erhöhung des Umweltbewusstseins

In der Summe ähnliche Themenschwerpunkte werden auch in Bearbeitungen des Themas „Indikatoren“ im Rahmen von IKZM-Aktivitäten (z.B. HOFFMANN 2007; KOLF 2006) gesetzt. Allerdings sind die Themenschwerpunkte – sicherlich bedingt auch durch einen „bottom-up“-Prozess bei der Erstellung des „Problemportfolios“ für das Untersuchungsgebiet – insbesondere bei KOLF (2006) direkter gehalten und betreffen konkreter bestimmte Sektoren des Tourismus, und weniger die Einbindung des Systems „Tourismus“ in die gesamtreionale Entwicklung. Des Weiteren ist bezüglich der Erstellung der Indikatoren bei HOFFMANN (2007) zu bemerken, dass diese die gesamtgesellschaftliche Entwicklung im Fokus hatten und eher mittelbaren Bezug zum Tourismus haben (müssen).

## **4 Indikatoren für das Controlling der Entwicklung von touristischen Destinationen**

Im Folgenden werden Indikatoren vorgestellt, die für ein Controlling im Rahmen der (Weiter-)Entwicklung von Destinationen hin zu einem „nachhaltig orientieren Tourismus“ zu nutzen sind. Vorab zu bemerken ist, dass die Entwicklung von Indikatoren im Tourismus eine Gratwanderung einerseits zwischen einer allgemeinen nachhaltigen Entwicklung aller Bereiche und andererseits einer ausschließlich auf den Tourismus fixierten Betrachtungsweise ist. Die Aufstellung ist eine kommentierte Zusammenfassung der Indikatoren-Sets bei COCOSSIS et al. (2001, insbes. S. 32ff.); KOLF (2006), N.I.T. (2007) sowie HOFFMANN (2007, insbes. S. 39ff.). Die Indikatoren sind – im Sinne des Controllings als Zwischen- und Verlaufskontrolle sowohl für die laufende Beobachtung, als auch für die Abschätzung von Effekten von signifikanten Veränderungen in den Destinationen nutzbar.

### **4.1 Indikatoren im Bereich Umwelt und Infrastrukturausstattung**

#### *a) Natürliche Umwelt und Biodiversität*

Problem: Verlust von floristischer und faunistischer Vielfalt sowie generelles Zerstörungspotenzial des Tourismus gegenüber der Natur:

- Vegetationsveränderungen aufgrund touristischer Aktivitäten
- Veränderung der Artenvielfalt aufgrund von Freizeitaktivitäten Einheimischer und Touristen
- Länge der unberührten Küste bzgl. der Gesamtküstenlänge
- Strandlänge bzgl. der Gesamtküstenlänge

#### *b) Kulturerbe*

Problem: Beeinträchtigung des Kulturerbes durch touristische Aktivitäten:

- Verlust oder Abbau errichteter Strukturen und anderer archäologischer und/oder historischer Orte wegen Tourismusedwicklung

### *c) Lärmemission*

Problem: Beeinträchtigung des Erholungspotenzials durch lärmintensive Freizeitaktivitäten:

- Zahl der Events, bei denen die Lärmemissions-Grenzwerte überschritten wurden (z.B. open-air-Konzerte, Sportveranstaltungen usw.)

### *d) Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen*

Problem: Deutliche Steigerung des Energieverbrauchs durch touristische Infrastruktur bzw. Freizeitaktivitäten:

- durchschnittlicher Energieverbrauch im Jahr bzgl. des Verbrauchs während der Saison
- Energieverbrauch durch spezifische touristische Einrichtungen bzgl. des Gesamtenergieverbrauchs
- Anteil der aus erneuerbaren Quellen gewonnenen Energie bzgl. der insgesamt verbrauchten Energie
- Präventivmaßnahmen für Energieverbrauchs-Maßnahmen im Bereich Tourismus
- CO<sub>2</sub>-Emissionen, die sich direkt auf den Tourismus zurückführen lassen, bzgl. der gesamten CO<sub>2</sub>-Emission der Destination im Jahr

### *e) Verbrauch von Trinkwasser und Produktion von Abwasser*

Problem: Deutliche Steigerung des Wasserverbrauchs in touristischen Destinationen während der Saison:

- Wasserverbrauch pro touristischem Bett oder pro Tourist/Tag
- Wasserverbrauch pro Tag in der Saison bzgl. des Verbrauchs im Jahr
- Zahl der Touristenbetten in der Destination, bei denen Maßnahmen zum Einsparen von Trinkwasser getroffen werden
- Kosten für Wasserversorgung bzgl. Anzahl der Touristen
- durchschnittliches Abwasseraufkommen in der Saison bzgl. des Gesamtaufkommens im Jahr
- tägliches Abwasseraufkommen pro touristisch genutztem Bett
- Kosten für Abwasserentsorgung pro touristisch genutztem Bett
- Anteil von touristisch genutzten Betten in Einrichtungen mit eigenen Abwasserkläranlage

### *f) Abfallaufkommen*

Problem: starke saisonale Abfallproduktion mit problematischer Entsorgung in den Destinationen:

- Müllaufkommen pro Tourist und Tag
- Abfallzusammensetzung in der Hochsaison (organisch, Metall, Kunststoff, Papier, Restmüll)
- Zahl der touristische Betten, bei denen die Beherbergungseinheiten Maßnahmen zur Abfallminimierung betreiben
- Anteil der recyclingfähigen Abfälle
- Kosten für Abfallbeseitigung bzgl. der Zahl der Touristen

### *g) Landnutzung*

Problem: In Destinationen kommt es durch Neubau von touristisch genutzten Einrichtungen zu einem vergleichsweise hohen Flächenverbrauch:

- Anteil von Wochenendhäusern
- Verlust von Ackerland, Wald, Feuchtgebieten aufgrund von Tourismusentwicklung

### *h) Landschaftsbild*

Problem: Eine intakte Landschaft ist als Kulisse wichtiges Erfolgsmoment. Eine unverhältnismäßig starke bauliche Beeinträchtigung wirkt hier zerstörend:

- Durchschnittliche und maximale Bauhöhe in den Destinationen
- Konfiguration des Landes (Anpassung an Morphologie)
- angepasste Architektur, die Landesbesonderheiten beachtet

### *i) Transport und Verkehr*

Problem: Transport und Verkehr nehmen in der touristischen Saison stark zu, wirken aber in hohem Maße beeinträchtigend auf Umwelt und Natur:

- saisonaler täglicher durchschnittlicher Verkehr (Fahrzeugbewegungen, Schiffsbewegungen, Flüge) bzgl. des Jahrestagesverkehrs
- Zahl der Nutzer öffentlicher Verkehrsmittel bzw. der Gesamtzahl von Touristen und Einheimischen
- Unfallhäufigkeit in der Saison bzgl. des Unfallaufkommens im Jahr

### *j) Erhöhung des Umweltbewusstseins*

Problem: Vielfach sind – gerade im Tourismus – Umweltbelange kaum thematisiert worden. Sowohl Akteure im Fremdenverkehrsgewerbe, aber auch die Touristen sollen durch verschiedene Maßnahmen für Umweltbelange sensibilisiert werden:

- Zahl der durch Informationen zu Umweltbelangen erreichten Personen (Schätzung oder Teilnehmerzahlen von Veranstaltungen)
- Verfügbarkeit von Informationsangeboten zu Umweltthemen
- Vorhandensein von finanziellen Mitteln zur Kommunikation von Umweltbelangen

## **4.2 Indikatoren im Bereich Soziales**

### *a) Touristendichte und Touristenstrom*

Problem: Eine zu hohe Zahl von Touristen in der Destination bedingt neben Schäden im Bereich Natur und Umwelt (siehe 4.1) vor allem Probleme im Sozialgefüge der Destination:

- Zahl der Touristen bzgl. der Einwohner
- Zahl der Betten bzgl. der Einwohnerzahl
- Anzahl der Anreisen bzgl. der Einwohnerzahl
- Anzahl der Touristen pro Schlüsselfläche oder Schlüsseleinheit (z.B. Freizeiteinrichtung), aufgeschlüsselt nach Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresgang
- Zahl der Touristen allgemein pro Zeiteinheit

### *b) Beschäftigungseffekte*

Problem: Der Tourismus löste in vielen Destinationen bislang übliche Beschäftigungen (in Küstengebieten z.B. Fischerei, aber auch Landwirtschaft) ab. Nur selten gelingt es aber, durch den Tourismus eine adäquate Beschäftigungs- und Einkommenssituation zu gewährleisten:

- Zahl der Betten bzgl. der Zahl der Beschäftigten aus der Lokalbevölkerung
- Zahl der Saisonbeschäftigten bzgl. der ganzjährig beschäftigten Lokalbevölkerung
- Zahl der Gastarbeiter bzgl. der Zahl der Beschäftigten der Lokalbevölkerung
- Zahl der jährlich durch Qualifizierungsmaßnahmen geförderten Mitarbeiter im Tourismusgewerbe
- Zahl der Ausbildungsplätze im Tourismusgewerbe bzgl. der Gesamtzahl der Ausbildungsplätze in der Region
- Anteil der sogenannten „Aufstocker“ (Bezieher von Zusatzzahlungen bei Vollbeschäftigung zur Deckung des Existenzminimums) im Tourismus bzgl. der Zahl insgesamt
- Anteil von Schlüsselpositionen, die von Einheimischen besetzt sind

### *c) Berücksichtigung von besonderen Interessengruppen*

Problem: Investitionen im Tourismus, von denen besondere Interessengruppen profitieren (z.B. Senioren, geistig und körperlich beeinträchtigte Personen) – und das sowohl als Konsumenten wie auch als Beschäftigte, sind vergleichsweise teurer:

- Zahl der Betten mit barrierefreiem Zugang bzgl. der Gesamtzahl der Gästebetten
- Zustand des barrierefreien Zugangs für Freizeiteinrichtungen in der Destination
- medizinische Ausstattung der Destination mit Bezug zu den speziellen Zielgruppen

### *d) Berücksichtigung der Anforderungen der Gleichberechtigung*

Problem: In vielen Tourismusdestinationen sind Führungspositionen immer noch von Männern dominiert; der Niedriglohn dagegen von Frauen:

- Anteil der Frauen in Führungspositionen im Hotel- und Gaststättengewerbe bzw. in Freizeiteinrichtungen sowie bei relevanten Verbänden und Vereinigungen des Tourismusgewerbes

### *e) Sozialverhalten*

Problem: Touristen, die sich nur unzureichend an die Gepflogenheiten der Destination halten, wirken störend. Dies äußert sich in ganz verschiedener Form:

- Prozentanteil der Touristen, die die Landessprache verstehen/benutzen
- Anteil gemischter Ehen im Vergleich zum Landesdurchschnitt
- Anteil abgebrochener Schulausbildung bei Einheimischen
- Fortzug von Mitgliedern der lokalen Bevölkerung wegen zu starker Entwicklung des Tourismus

### *f) Gesundheit*

Problem: Oft ist das lokale Gesundheitswesen – sofern die Destination nicht ausgemachter Gesundheitstourismusstandort ist – durch die Zahl der Urlauber in der Saison überlastet. Das



geht dann auch zu Lasten der lokalen Bevölkerung, ist aber auch für die betroffenen Touristen ein ernst zu nehmendes Problem:

- Zahl der zur Verfügung stehenden nächst gelegenen Krankenhausbetten
- Kapazität der zur Verfügung stehenden ambulanten medizinischen Versorgung (Ärzte, Zahnärzte, auch: Apotheken) in der Destination bzgl. des normalen Durchschnittsaufkommens
- Zahl der registrierten Einsätze Notarzt, Rettungswesen usw. in der touristischen Saison bzgl. des Jahresdurchschnitts

#### *g) Kriminalität*

Problem: Nicht selten sind touristische Destinationen wegen der hohen Dichte an Bevölkerung bzw. Touristen Schwerpunkte von Kriminalität spezifischer Deliktarten:

- Anzahl von Straftaten gegen Touristen bzgl. der Gesamtzahl der Straftaten
- Anzahl von durch Touristen begangenen Straftaten bzgl. der Gesamtzahl der Straftaten

#### *h) Zufriedenheit der Touristen und der touristischen Akteure*

Problem: Die Zufriedenheit der Touristen ist ein wichtiges Kriterium der Entscheidung, die besuchte Destination ein weiteres Mal aufzusuchen:

- Rate von Touristen, die mit ihrem Aufenthalt zufrieden sind
- Anzahl der Beschwerden von Touristen
- Anteil der Bevölkerung, die mit der touristischen Entwicklung zufrieden sind
- Anzahl der Einwohnerbeschwerden
- Einwohnerrate, die vom Tourismus profitiert

#### *i) Einbindung der lokalen Bevölkerung in Entscheidungen zum Thema Tourismus*

Problem: Oft werden Entscheidungen, die die gesamte Bevölkerung betreffen, von Politik, Verwaltung und einzelnen wirtschaftlichen Akteuren getroffen. Die Möglichkeit, aber auch der Gebrauch von Partizipation kann sehr unterschiedlich sein:

- Zahl der Runden Tische mit verschiedenen Interessengruppen
- Berücksichtigung von Minderheiten (ethnisch, Arbeitslose, Religion) bei Entscheidungen
- Informationsgrad der einheimischen Bevölkerung über das absolute Minimum hinaus
- Erhebungen zu Interessen der einheimischen Bevölkerung
- Vorhandensein von Kommunikationsstrategien
- vorhandene finanzielle Mittel für Kommunikation und öffentliche Meinungsbildung

### **4.3 Politisch-ökonomische Indikatoren**

#### *a) Einkünfte aus dem Tourismus und Investitionen*

Problem: Vielfach findet im Tourismusgewerbe ein Kapitalabfluss aus den Destinationen statt; bzw. auch Reinvestitionen unterbleiben aus verschiedenen Gründen:

- Zufluss von Einkommen aus Ausgaben vor der Abreise der Gäste
- Pro-Kopf-Ausgaben der Gäste während des Aufenthaltes

- Tourismuseinnahmen insgesamt bzw. durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen aus tourismustypischen Gewerben

#### *b) Beschäftigungssituation*

Problem: Die starke Saisonalität des Tourismusgewerbes hat direkten Einfluss auf die Beschäftigungssituation. Hierbei ist eine enge Verbindung zu 4.2 (Soziales) herzustellen:

- durchschnittliche Jahresbeschäftigung (direkt oder indirekt im Tourismus beschäftigte Personen)
- Zahl der Saisonarbeitskräfte bzgl. der Zahl der Gesamtbeschäftigten im Tourismus

#### *c) Öffentliche Einnahmen und Ausgaben*

Problem: Eine Vielzahl der Mittel etwa zum Destinationsmarketing oder aber für allgemeine touristische Infrastruktur wird aus der öffentlichen Hand finanziert. Dem gegenüber stehen Einnahmen aus Steuern und Abgaben:

- Steuereinnahmen aus Tourismus und Freizeit bzgl. des Gesamtsteueraufkommens
- Steuereinnahmen bzgl. öffentlicher Ausgaben für die Tourismusentwicklung
- Anteil des Tourismus zum BIP

#### *d) Stärkung und Stabilisierung der lokalen/regionalen Wirtschaft*

Problem: Vielfach zeichnen sich Destination dadurch aus, dass Leistungen und Waren nicht aus regionalen Wirtschaftskreisläufen stammen; oft damit verbunden ist eine monostrukturelle Ausrichtung der Wirtschaft ausschließlich auf den Tourismus:

- Grad der Berücksichtigung lokaler Unternehmen in verschiedenen Sektoren (Lebensmittel, Transport, sonstige Dienstleistungen)
- Anteil der Reinvestitionen in die lokale Wirtschaft
- Anteil des eingeworbenen auswärtigen Kapitals für die Region
- Beitrag zur Stärkung wichtiger öffentlicher Strukturen/Einrichtungen in der Region
- Grad der Abhängigkeit der Wirtschaft vom Tourismus

#### *e) Tourismuspolitik*

Problem: Tourismus wird in den Destinationen in der Regel von der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung begrüßt. Dennoch bedarf es politisch-juristischer Instrumente, um eine verhältnismäßige Entwicklung – und darüber hinaus eine nachhaltige Entwicklung – zu gewährleisten:

- Vorhandensein von den Tourismus regulierenden Maßnahmen
- juristisches Regelwerk (Verordnungen und Standards)
- Präsenz zur Flächenaufteilung zur Bodennutzung
- Vorhandensein von Flächennutzungsplänen und Bebauungsplänen
- Programme für eine generell nachhaltige Tourismusentwicklung
- bewusstseinsbildende Maßnahmen für Touristen und einheimische Bevölkerung
- Vorhandensein von Dienstleistern, die für die Unterstützung des Tourismus notwendig sind

## 5 Anwendung und Umsetzung der Controlling-Instrumente

Als generelle Probleme könnten bei der Anwendung der Controlling-Instrumente – hier der Indikatoren – gewisse Hindernisse auftreten.

### 5.1 Verfügbarkeit der Daten

Viele der beschriebenen Indikatoren setzen sich aus Kennziffern verschiedener Bereiche von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Von der Wirtschaft wird seit Jahren gefordert, den Aufwand für Statistik zu verringern, da dies Kapazitäten binden würde. Insbesondere auch der Tourismus ist davon betroffen. Grundlegende Kennziffern wie Ankünfte, Übernachtungen, aber auch Bettenzahlen usw. können aus diesem Grund nicht vollständig und flächendeckend erfasst werden, da nur Betriebe mit einer Mindestgröße (8 Betten-Regel) in die Statistik eingehen.

Des Weiteren wäre für eine Reihe von eher qualitativ ausgerichteten Indikatoren notwendig, auch nach Gründen und Ursachen zu forschen (z.B. bei Bevölkerungsbewegungen durch Migration). Dies erfordert allerdings einen sehr hohen Aufwand und eine hohe Bereitschaft der Betroffenen zur Mitwirkung. In der Regel dürften nur exemplarische Erhebungen möglich sein. Ein weiteres Hemmnis dürfte der Datenschutz sein.

### 5.2 Zuständigkeit für das Controlling

Innerhalb von mikro-ökonomischen Einheiten lässt sich das Controlling relativ leicht auf Einzelpersonen oder spezielle Abteilungen delegieren. Auch in öffentlichen Verwaltungen hat es seit einigen Jahren Einzug gehalten, um die Effektivität zu steigern und Kosten zu sparen. Dennoch dürfte es in einzelnen Destinationen auf lokaler oder regionaler Dimensionsstufe relativ schwierig sein, Controlling-Strukturen mit einer hohen Effizienz zu etablieren, da grundsätzlich ein Spagat zwischen öffentlichen Aufgaben und privatwirtschaftlichen Aufgaben vollzogen werden muss.

Grundsätzlich bieten sich für eine Installierung des Controllings die vorhandenen Strukturen an (vgl. dazu auch FREYER 2009, S. 679ff.):

- Fremdenverkehrs-Stellen in verschiedener Trägerschaft (als Verein, als Teil der öffentlichen Verwaltung, als GmbH, als öffentlicher Eigenbetrieb)
- Branchenverbände – hier ist allerdings als Problem zu sehen, dass diese sehr sektoral orientiert sind und nicht das gesamte Spektrum abdecken (können), z.B. DEHOGA für den Bereich Unterbringung und Verpflegung; diverse Bundesverbände für verschiedenste Freizeitaktivitäten und sonstige relevante touristische Dienstleistungen wie Verkehr, Umwelt usw.

Ansätze zivilgesellschaftlicher Aktivitäten – wie etwa AGENDA21-Aktivitäten – könnten ein Ansatz dafür sein, da Controlling cross-sektoral erfolgen muss und unabhängig sein sollte. Allerdings ist eine erfolgreiche Umsetzung stark davon abhängig, wie aktiv zivilgesellschaftliche Aktivitäten in der Region verankert sind und akzeptiert werden.

## 6 Quellen:

Coccosis, H.; Mexa, A.; Collovini, A.; Parpairis, A.; Konstandoglou, M. (2001): Definition, Messung und Auswertung von Carrying Capacity in europäischen Ferienzielen - Abschlussbericht. Athen. Unter: [http://ec.europa.eu/environment/iczm/pdf/tcca\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/environment/iczm/pdf/tcca_de.pdf)

Freyer, W. (2009): Tourismus-Marketing. München: Oldenbourg. 804 S.

Hoffmann, J. (2007): Problemorientierte Indikatoren für ein IKZM in der Region Odermündung (deutsche Seite). IKZM-Oder Berichte 33.  
(<http://www.ikzm-oder.de/download.php?fileid=3407>)

Kolf, C. (2006): Bewertung von Tourismus Indikatoren: Die Odermündungsregion. IKZM-Oder Berichte 19. (<http://www.ikzm-oder.de/download.php?fileid=2334>)

Landesamt für Umwelt, Naturschutz und Geologie (LUNG) M-V & Landkreis UER (Hrsg.) (2008): Naturparkplan „Am Stettiner Haff“ – Entwurfsfassung 2008. Güstrow / Pasewalk.

Landkreis OVP (Hrsg.) (2008a): Regionales Entwicklungskonzept für den Landkreis Ostvorpommern. Fortschreibung 2008. Teil I – Situation und regionale Herausforderungen. Anklam.

Landkreis OVP (Hrsg.) (2008b): Regionales Entwicklungskonzept für den Landkreis Ostvorpommern. Fortschreibung 2008. Teil II – Regionales Aktionsprogramm Ostvorpommern. Anklam.

Lorenz, A.; Kreilkamp, E. (2007): Tourismuskonzept Usedom 2015 (Kurzfassung). Berlin.

Mediamare & IMD (Hrsg.) (2007): Maritimes Entwicklungskonzept Stettiner Haff. Konzeptbericht. Berlin 2007.

N.I.T. (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeits-Check. Prüfinstrument zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Tourismusprojekten.  
<http://www.umweltbundesamt.de/ius/downloads/Nachhaltigkeitscheck.pdf>

Ostseeinstitut für Marketing, Verkehr und Tourismus & dwif (Hrsg.) (2010): Entwicklungschancen des maritimen Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern (Kurzfassung). Schwerin.

Postleb R.-D. (1990): Controlling zur Rationalisierung der Kommunalpolitik. In: Bunde, J. & Postleb, R.-D. (Hrsg.): Controlling in Kommunalverwaltungen. Marburg.

Regionaler Planungsverband Vorpommern (Hrsg.) (2009): Regionales Raumentwicklungsprogramm Vorpommern, Entwurf 2009. Greifswald. Unter: [http://www.rpv-vorpommern.de/fileadmin/dateien/dokumente/pdf/RREP-Entwurf\\_2009/RREP\\_VP\\_020709.pdf](http://www.rpv-vorpommern.de/fileadmin/dateien/dokumente/pdf/RREP-Entwurf_2009/RREP_VP_020709.pdf)

Steingrube W.; Scheibe R. & Feilbach, M. (2004): Ergebnisse der Bestandsaufnahme der touristischen Infrastruktur im Untersuchungsgebiet. IKZM-Oder Berichte 4  
(<http://intern.ikzm-oder.de/ergebnisse.php?dokid=163>)

Steingrube, W.; Scheibe, R. & Feilbach, M. (2006): Tourismus-Leitbild Stettiner Haff. IKZM-Oder Berichte 23 (<http://intern.ikzm-oder.de/ergebnisse.php?dokid=284>)

Steingrube, W., Scheibe, R. & Feilbach, M. (2007): Maßnahmenkatalog Tourismus Stettiner Haff - Diskussionsgrundlage. IKZM-Oder Berichte 32  
(<http://www.ikzm-oder.de/dokumente.php?dokid=308>)

Wirtschaftsministerium M-V (Hrsg.) (2004): Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern 2010. Schwerin.