

Destinations-Netzwerk
Austria

Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive

Handlungsleitfaden für Destinationen
Executive Summary



dna

Inhalt

1. Die Herangehensweise & Zielsetzung des dna Lebensraum Lab
2. Warum der Tourismus die Lebensraumperspektive dringend braucht
3. Das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive
4. Was können wir konkret tun, um den Prozess im Wandel zum Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive zu unterstützen?
 - Die Entwicklung des Mindsets der Tourismus-Akteur*innen
 - Die Entwicklung von Kooperationen
 - Die Entwicklung neuer Handlungsfelder & Rollen
 - Die Entwicklung eines nachhaltigen Destinationsmonitorings
5. Zusammenfassung und Ausblick

1. Die Herangehensweise & Zielsetzung des dna Lebensraum Lab

Internationale Vorreiter wie Kopenhagen, Vancouver, Freiburg im Breisgau oder das Allgäu zeigen, wie durch das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive nicht nur die Attraktivität der Destination und Wertschöpfung entwickelt, sondern auch die Lebensqualität der lokalen Bevölkerung nachhaltig gesteigert werden kann.

Die Zielsetzung des Anfang Jänner 2024 initiierten dna Lebensraum Lab (dna-tourismus.at/lab) war die Momentaufnahme der Aktivitäten im Bereich Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive in den österreichischen Destinationen und Schaffung eines einheitlichen Verständnisses des Begriffs, der Herangehensweisen, der Abgrenzungen und der Methoden, als Weiterentwicklung des Masterplan T.

Im Lebensraum Lab arbeiteten in den vergangenen knapp zwei Jahren insgesamt 17 Expert*innen aus 10 Destinationen (Montafon Tourismus GmbH, Tourismusverband Wilder Kaiser, Tourismusverband Inneres Salzkammergut, Tourismusverband Schladming-Dachstein, Saalfelden Leogang Touristik GmbH, Ötztal Tourismus, Millstätter See - Bad Kleinkirchheim - Nockberge Tourismusmanagement GmbH, NLW Tourismus Marketing GmbH, Wagrain-Kleinarl Tourismus, Kleinwalsertal Tourismus eGen), die durch Destinations-Netzwerk Austria angesprochen/ausgewählt wurden (Geschäftsführer*innen und/oder Nachhaltigkeitsmanager*innen), dazu Vertreter*innen der Österreich Werbung und des Bundes/BMWET-Sektion Tourismus.



Abbildung 1: Wörthersee - Die Natur als unser Mitgestalter

Der Weg zum Ergebnis umfasste 5 Phasen:

Analysephase (Jänner – März 2024):

mit Ergebnissen der dna-Lebensraum-Befragung und Expert*innen-Gespräche mit unter anderen Prof. Heinz-Dieter Quak (Hochschule Ostfalia, Leiter Kompetenz-Zentrum „Grüne Transformation“ des Bundes in Deutschland), Prof. Pietro Beritelli (Universität St.Gallen), oder Prof. Martin Heintel (Universität Wien).

Verdichtungsphase (April – Mai 2024):

mit der Erarbeitung von Arbeitshypothesen als Diskussionsgrundlage

Reflexionsphase (Mai – Juli 2024):

interdisziplinärer Austausch mit ausgewählten Österreichischen Regionalentwickler*innen sowie internationalen Diskurs (zum Beispiel mit dem KONA-Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit des Schweizer Tourismusverbandes, sowie mit Vertreter*innen ausgewählter Schweizer, Bayrischer und Südtiroler Destinationen und verschiedenster Wissenschaftsinstitutionen)

Ergebnisphase (August – Oktober 2024):

Überarbeitung und Vergemeinschaftung der Erkenntnisse, die beim dna Kongress in Velden im Oktober 2024 präsentiert wurden.

Konkretisierungsphase (Februar – September 2025):

mit der weiteren Detaillierung der Lebensraum Lab Erkenntnisse aus 2024, sowie in der Folge die Erstellung eines Handlungsleitfadens für Destinationen zum Thema „Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive“ als Essenz für das Lebensraummanagement in alpinen Destinationen.

2. Warum der Tourismus die Lebensraum-perspektive dringend braucht

Die Destinationen und ihre Leistungsträger haben seit einiger Zeit enorme Herausforderungen. Die sozialen und ökologischen Entwicklungen (zum Beispiel: Arbeitsmarkt, Klimawandel, Tourismusakzeptanz, Nutzungskonflikte...) gefährden unseren zukünftigen, wirtschaftlichen Erfolg im Tourismus. Zudem sinkt die Tourismusakzeptanz der heimischen Bevölkerung, weshalb ihre Bedürfnisse stärker berücksichtigt und die Wertschöpfungsketten erweitert werden müssen. Bisherige Herangehensweisen, Sichtweisen und Strukturen können die Vielzahl und die Komplexität der Krisen nicht bewältigen.

Damit der Tourismus in unseren Destinationen auch zukünftig gut funktioniert, braucht es unbedingt die Ausweitung unseres Blickwinkels vom Wirtschaftsraum auf den Wirtschafts- und Lebensraum.

Wirtschaftsraum

Wirtschafts- und Lebensraum



Abbildung 2: Die Ausweitung des Blickwinkels, dna Lebensraum Lab, 2025

Es braucht also diese Lebensraumperspektive im Tourismus, um auch Aufmerksamkeit auf die sozialen & ökologischen Themen in der Destination zu legen.

Wir müssen proaktiv mit entsprechenden Ressourcen die gesamte Destination im ganzheitlichen Blick haben, um so den wirtschaftlichen Erfolg der Zukunft zu entwickeln und zu unterstützen.

3. Das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive

Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) haben sich in der Vergangenheit laufend an sich verändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen angepasst. Sie haben bei touristischem „Marktversagen“ eingegriffen und Veränderungen sind immer schon Teil ihrer DNA gewesen.

Wir unterscheiden insgesamt 4 Stufen des Wandels von Tourismus-Organisationen/ abhängig vom jeweiligen Reifegrad der Destination.



Abbildung 3: Systemischer Wandel von Tourismusorganisationen aus dem dna Lebensraum Lab, 2024

Der Fokus der Destinationsmanagement-Organisationen 1.0 – 3.0 (siehe Abbildung 4) lag in den letzten Jahrzehnten im Wirtschaftsraum- im ökonomischen Wirkungsfeld.

Viele Herausforderungen entstehen aber gerade aktuell zu sozialen und ökologischen Fragen (zum Beispiel Arbeitsmarkt, Klimawandel, Mobilität, Tourismusakzeptanz, Nutzungskonflikte, Besucherlenkung ...). Touristische Betriebe können diese Herausforderungen nicht allein bewältigen, weil sie sich auf das Kerngeschäft konzentrieren müssen.

Daher braucht es jetzt erneut einen Wandel unserer Tourismusorganisationen- von der Destinationsmanagement-Organisation 2.0 und 3.0 – zur Destinationsmanagement-Organisation 4.0 mit Lebensraumperspektive, die verstärkt alle 3 Wirkungsfelder (Ökonomie, Soziales, Ökologie) im Blick hat. Dabei darf sie allerdings auch den ökonomisch touristischen Blick nicht vernachlässigen.

Die Lebensraumperspektive im Destinationsmanagement 4.0 ist also eine Erweiterung des Horizontes – vom Wirtschaftsraum auf den Wirtschafts- und Lebensraum. Es bezeichnet einen neuen ganzheitlichen, holistischen Ansatz im Destinationsmanagement, bei dem die touristische Entwicklung nicht isoliert betrachtet, sondern aktiv in den wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und kulturellen Kontext eines Raumes eingebettet wird.

Der touristische Wirtschaftsraum kann nicht ohne den Lebensraum funktionieren – und umgekehrt. „Ohne Lebensraum kein Wirtschaftsraum- ohne Wirtschaftsraum kein Lebensraum.“

Deshalb müssen zukünftig neben den Erwartungen der Gäste und den Bedürfnissen der Leistungsträger*innen auch zusätzlich die Anliegen der gesamten Region, der ansässigen Unternehmen, der Beschäftigten, der lokalen Bevölkerung und der Umwelt berücksichtigt werden. Diese Ausrichtung sichert auch langfristig die Attraktivität der Region, stärkt das Markenimage und verbessert damit die wirtschaftliche Wertschöpfung der Destination und der touristischen Betriebe.

Destinationsmanagement 2.0 und 3.0

Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive

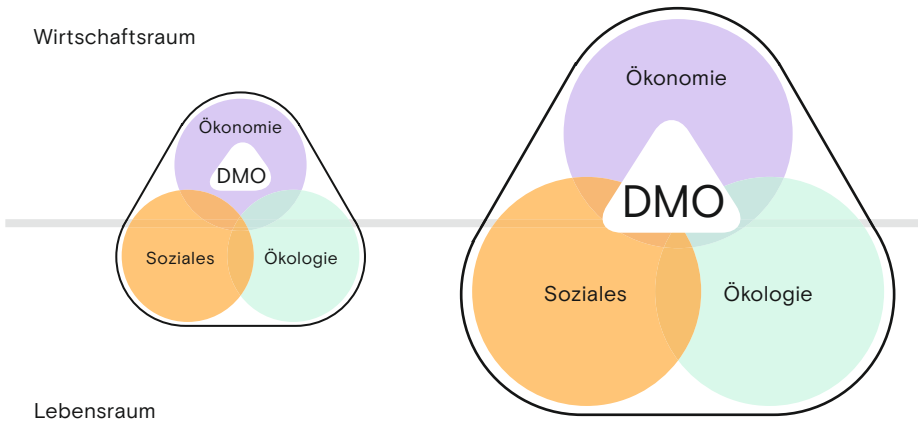


Abbildung 4: Das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive, dna Lebensraum Lab, 2025

Der Wandel zur Destinationsmanagement-Organisation 4.0 mit Lebensraumperspektive ist ein Prozess, der in jeder Destination anders verläuft, der aber mit entsprechenden Instrumenten und Maßnahmen (→siehe dna Leitfaden/Langversion) unterstützt werden kann.

Die Entwicklung ist kein Sprint, sondern ein längerer Prozess. Sie benötigt Begegnung auf Augenhöhe, Geduld und Konsequenz – in jedem Fall erfordert dieser Wandel jedoch auch die politische Anerkennung, entsprechende Ressourcen und eine langfristige Finanzierung.



Abbildung 5: Allgäu GmbH-Gesellschaft für Standort & Tourismus/Bespieldestination für Lebensraumperspektive in Deutschland

Jede Destination muss für sich aktiv die Rollen mit den Partnern und anderen Akteuren im Lebensraum klären und ausverhandeln, die sie in unterschiedlichen Handlungsfeldern aus der Lebensraumperspektive einnehmen kann beziehungsweise will (zum Beispiel wo gibt es Verantwortung und Kompetenz oder wo braucht es „nur“ Mitwirkung oder Koordination?).

Klar ist: Auch eine DMO 4.0 mit Lebensraumperspektive kann nicht überall den „Hut aufhaben“. Der Schwerpunkt ihrer Aktivitäten liegt weiterhin im ökonomischen Wirkungsfeld, wo Gäste angesprochen, betreut und Betriebe unterstützt werden. Gleichzeitig übernimmt sie im Sinne des Destination Stewardships an den Schnittstellen zum Lebensraum eine orchestrierende Rolle ohne eine holistische Verantwortung zu beanspruchen. Dennoch bewegt sich der Gast während seines Aufenthalts auch in die anderen beiden Wirkungsbereiche hinein.

Gerade deshalb gewinnt die Lebensraumperspektive zusätzlich an Bedeutung: Sie ermöglicht ein ganzheitliches Verständnis und eine abgestimmte Entwicklung, die über rein ökonomische Aspekte hinausgeht.

4. Beispiele für Handlungsfelder im Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive

Das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive entwickelt sich zunehmend in Richtung eines ganzheitlichen Ansatzes. Es braucht daher eine Konkretisierung möglicher neuer Handlungsfelder mit Perspektive Lebensraum in der Destination. Jede Destination muss für sich ausverhandeln, ob im entsprechenden Handlungsfeld Bedarf besteht und wer/welche Organisation in der Destination welches Handlungsfeld effektiv umsetzen beziehungsweise weiterentwickeln kann (Verantwortung versus Mitwirkung).

Handlungsfeld	Beschreibung
Umwelt- & Naturschutz/ Klimawandel-Anpassung	Der Tourismus in der Destination wird aktiv in Klimastrategien und Raumordnungsprozesse integriert – etwa durch Hitzeaktionspläne, Schutz sensibler Räume oder Förderung der Biodiversität.
Netzwerkentwicklung/ Sektorübergreifende Kooperationen	Tourismus, Landwirtschaft, Handel, Mobilität, Bildung, Kultur und andere wesentliche Stakeholder arbeiten eng zusammen, um Synergien zu nutzen, regionale Wertschöpfungsketten zu stärken und gemeinsam eine resiliente Region zu gestalten.
Community-Engagement	Integration der lokalen Bevölkerung in touristische Entwicklungen, um Identität und Akzeptanz zu stärken sowie Mehrwert für einen guten Lebensraum zu schaffen.
Nachhaltige Mobilitätslösungen	Der Fokus liegt auf sanfter Mobilität – etwa bei An- und Abreise, bei Mikro-ÖV, Radinfrastruktur oder multimodale Gästekarten – um sowohl Umwelt-, als auch Lebensqualität zu verbessern.
Datenbasiertes Lebensraum- Management	Neue KPIs wie Aufenthaltsqualität, Tourismusakzeptanz oder regionale Wertschöpfung werden erhoben und fließen in strategische Entscheidungen ein. Die Bevölkerung wird aktiv in Planungsprozesse eingebunden, um Akzeptanz und Identifikation zu fördern.
Besucherlenkung/ Besuchersteuerung	Arbeitsgruppen für Konfliktlösungen im Naturraum sowie Nutzung digitaler Technologien zur Optimierung des Erlebnisses und zur besseren Steuerung von Besuchendenströmen.
Arbeitskräfte	Umfasst z.B die Arbeitgebermarke (die regionale Identität wird bewusst gepflegt und kommuniziert – nicht nur als Marketinginstrument, sondern als verbindendes Element), die Ausbildung von Tourismusfachkräften, Mitarbeitendenunterkünfte bis hin zur Kinderbetreuung für Tourismusmitarbeitende.
Wirkungsvolle Angebots- und Produktentwicklung	Die Transformation zu nachhaltigen, zukunftsorientierten Reiseerlebnissen erhöht die ökologische und die soziale Verantwortung, entwickelt wirtschaftliche Resilienz und schafft auch Differenzierungspotenziale im Wettbewerb.

Abbildung 6: Handlungsfelder der DMO 4.0 mit Lebensraumperspektive, dna Lebensraum Lab, 2025

5. Was können wir konkret tun, um den Prozess im Wandel zum Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive zu unterstützen?

In der Langversion des dna Lebensraum Lab Handlungsleitfadens werden beispielhaft vier konkrete Maßnahmen und die entsprechenden praktischen Instrumente in einer ausgearbeiteten Toolbox ausführlich skizziert, die den Wandel hin zum Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive in unseren Destinationen unterstützen – beziehungsweise fördern – können und damit auch zur Erweiterung des Horizontes vom Wirtschaftsraum auf den Wirtschafts- und Lebensraum in der Destination beitragen.



Entwicklung des Mindsets der Tourismus-Akteur*innen



Entwicklung von Kooperationen



Entwicklung neuer Handlungsfelder und -rollen



Entwicklung eines Destinationsmonitorings

Abbildung 7: Maßnahmen zur Entwicklung der Lebensraumperspektive in den DMO 4.0, dna Lebensraum Lab, 2025

Maßnahme 1: Die Entwicklung eines gemeinsamen Mindsets bei Tourismus-Akteur*innen fördert ein gemeinsames Verständnis und Zusammenhalt.

Maßnahme 2: Kooperationen stärken die Zusammenarbeit über Sektorengrenzen hinweg – es entstehen neue Handlungsspielräume, die innovative Lösungen und nachhaltige Entwicklungen ermöglichen.

Maßnahme 3: Neue Handlungsfelder und Rollen eröffnen Perspektiven jenseits klassischer Tourismuslogiken – etwa im Bereich wirkungsvoller, zukunftsorientierter Angebots- und Produktentwicklung oder nachhaltiger Mobilität.

Maßnahme 4: Ein kontinuierliches Destinationsmonitoring liefert datenbasierte Grundlagen für strategische Entscheidungen und eine transparente Weiterentwicklung des Lebensraums.

6. Zusammenfassung & Ausblick

Der Tourismus steht vor sozialen und ökologischen Herausforderungen, die seinen wirtschaftlichen Erfolg gefährden. Um zukunftsfähig zu bleiben, braucht er dringend einen erweiterten Blick – weg vom reinen Wirtschaftsraum hin zum ganzheitlichen Wirtschafts- und Lebensraumansatz.

DMOs müssen sich von reinen Marketingorganisationen zu **Destinationsmanagement-Organisationen 4.0 mit Lebensraumperspektive** wandeln. Dieser Wandel fordert, touristische Entwicklung aktiv in regionale Wirtschafts-, Sozial-, Umwelt- und Kulturkontexte einzubetten.



Gerechtere Balance zwischen
Gästeinteressen und lokalen
Bedürfnissen



Langfristige Verbesserung der
Lebensqualität und zukunftsfähige
Wertschätzung



Neue Handlungsfelder
z. B. nachhaltige Mobilität, Community-
Engagement, Klimaresilienz



Neue Rollen und Verantwortungen
für DMOs

Abbildung 8: Impact der Lebensraumperspektive in Destination, dna Lebensraum Lab, 2025

Jede Region ist anders – dies muss im Diskurs zur Umsetzung von Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive berücksichtigt werden.

Es gibt konkrete Maßnahmen/Instrumente für jede Destination- entsprechend ihrer Möglichkeiten- sich auf dem Weg zur Lebensraumperspektive zu machen beziehungsweise den Prozess dorthin zu starten. **Der Weg zur Lebensraumperspektive ist alternativlos und entscheidend für die Zukunftsfähigkeit des Tourismus als Teil lebenswerter Räume.**

Herausgeber: Destinations-Netzwerk Austria (dna)
Autoren: Mag. Florian Größwang, Manuel Bitschnau, MBA
Grafik: in the headroom, Innsbruck
Druck: Arnold Druck GmbH & Co KG, Innsbruck
Gedruckt auf: Recycling Vivus, 120g
Jahr: 2025

Langversion des
Handlungsleitfaden



dna-tourismus.at

