



**Stadt
Luzern**

Stadtrat

Bericht und Antrag

an den Grossen Stadtrat von Luzern
vom 1. Dezember 2021 (StB 882)

B+A 41/2021

Vision Tourismus Luzern 2030

- Sonderkredit
- Abschreibung Motion 159

**Vom Grossen Stadtrat mit
einer Änderung und
acht Protokollbemerkungen
beschlossen
am 27. Januar 2022.**

**(Definitiver Beschluss des Grossen
Stadtrates am Schluss dieses Dokuments)**

Verankerung in der Gemeindestrategie 2019–2028 und im Legislaturprogramm 2022–2025

basierend auf B+A 18 vom 19. September 2018: «Gemeindestrategie 2019–2028. Legislaturprogramm 2019–2021» ([Link](#)) und B+A 27 vom 25. August 2021: «Legislaturprogramm 2022–2025 basierend auf der Gemeindestrategie 2019–2028» ([Link](#))

Strategischer Schwerpunkt (S) gemäss Gemeindestrategie 2019–2028

S4 Attraktiven Wirtschaftsstandort und Tourismusdestination weiterentwickeln

Legislatorschwerpunkt (L) und Legislaturziel (Z) gemäss Legislaturprogramm 2022–2025

L1 Zentrumsstadt im Dialog

Z1.5 Tourismusdestination

Übersicht

Ausgangslage

Die Stadt Luzern ist eine attraktive und erfolgreiche Tourismusdestination. Bis zum Ausbruch der Coronapandemie führten diese Attraktivität und das globale Wachstum im Tourismusbereich dazu, dass die Stadt Luzern eine stetig wachsende Zahl an Touristinnen und Touristen verzeichnete. In der Folge stiegen das Unwohlsein sowie das Unbehagen in gewissen Teilen der Bevölkerung. Eine Grundsatzdiskussion über die weitere Entwicklung war deshalb angezeigt. Vor diesem Hintergrund wurde im Grossen Stadtrat die Motion 159, Korintha Bärtsch, Christian Hochstrasser und Christov Rolla namens der G/JG-Fraktion vom 27. November 2017: «Vision Tourismus Luzern 2030» ([Link](#)), eingereicht, die von der Stadtregierung eine Vision und entsprechende Planungsgrundlagen fordert. Diese Entwicklungsgrundlagen für den Tourismus in Luzern sollen in Zusammenarbeit mit der Luzern Tourismus AG (LTAG) und unter intensivem Einbezug der Bevölkerung und weiterer Betroffener erarbeitet werden.

Vorgehen

Für die Erarbeitung von Vision und Umsetzungskonzept wählte der Stadtrat eine Vorgehensweise, die sich an einem Strategieentwicklungsprozess orientiert und drei Projektphasen beinhaltet. Neben einer Vision wurden deshalb auch eine Mission, zentrale Werte, Alleinstellungsmerkmale und strategische Stossrichtungen herausgearbeitet. Nach jeder Phase wurden die Resultate ausgewertet und konsolidiert.

Der Strategieprozess Tourismus begann mit einer vertieften Analyse. Dabei ging es um die Auseinandersetzung mit den Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Tourismus in der Stadt Luzern sowie das Ableiten von strategischen Handlungsfeldern. Das Ziel der zweiten Phase war, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse strategische Stossrichtungen für die künftige Tourismusentwicklung zu erarbeiten und in einer Vision zusammenzufassen. Basierend auf dieser Vision wurde in der dritten Phase ein Umsetzungskonzept erarbeitet. Dieses zeigt auf, wie die Stadt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Einfluss auf die Entwicklung des Tourismus nehmen kann.

Partizipation

Entscheidende Erfolgsfaktoren im vorliegenden Strategieprozess stellten für den Stadtrat der Einbezug der relevanten Stakeholder – und dabei insbesondere der Bevölkerung – sowie die enge Abstimmung mit dem parallel laufenden Strategieprozess Carregime dar, dessen Ziel darin besteht, eine mehrheitsfähige Lösung für das zukünftige Carregime zu entwickeln. Deshalb wurden die Projektphasen in einen umfassenden Partizipationsprozess mit zahlreichen Aktivitäten wie einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung und Workshops eingebettet. Des Weiteren hat ein Fachbeirat aus Tourismusexpertinnen und -experten den gesamten Prozess begleitet.

Kernelemente der Vision Tourismus Luzern 2030

Aus der vertieften Analyse wurden vier Handlungsfelder abgeleitet, die mit vier Stossrichtungen für den Tourismus in der Stadt Luzern konkretisiert wurden. Diese bildeten die Grundlage für die Erarbeitung der Strategieelemente und des entsprechenden Umsetzungskonzepts. Die strategischen Stossrichtungen adressieren die Förderung der touristischen Qualität und Nachhaltigkeit in Verbin-

derung mit der Schaffung von Rahmenbedingungen für neue und innovative Angebote, die Aufwertung des öffentlichen Raums für eine verbesserte Teilhabe der einheimischen Bevölkerung am Tourismus, die Mitwirkung der Bevölkerung an der künftigen touristischen Entwicklung sowie die bessere Vernetzung der Akteure und das Management der Besucherströme im Rahmen eines Steuerungskonzepts.

Die erarbeitete Vision Tourismus Luzern 2030 formuliert die Mission, zentrale Werte, Alleinstellungsmerkmale und die Vision für den Tourismus in der Stadt Luzern. Im Zentrum stehen die eigentliche **Vision** und Botschaft:

Die Stadt Luzern gilt national wie international als schönste Tourismusstadt der Schweiz. Sie pflegt ihre traditionellen Werte und entwickelt sich und ihre Angebote auf nachhaltige, innovative und kreative Weise weiter. Im engen Dialog von Anbietenden, Bevölkerung und Behörden schafft sie neue, einzigartige Höhepunkte und lenkt die Gäste klug durch die Stadt.

Die Strategieelemente beziehen sich auf den gesamten Tourismus auf dem Gebiet der Stadt Luzern. Das Umsetzungskonzept hingegen adressiert die Stadt als hoheitliche Akteurin und klärt die Frage, wie sie die Erreichung der Vision im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterstützen kann. Diese Fragestellung beantwortet die Stadt mit verschiedenen Massnahmenpaketen. Erste Sofortmassnahmen wurden bereits eingeleitet. Ein Grossteil der Massnahmen soll nach der Verabschiedung der Vision Tourismus Luzern 2030 im Parlament partnerschaftlich und stufenweise unter Leitung der Stadt im Detail ausgearbeitet und umgesetzt werden. Ziel ist es, die Erholung des Tourismus in Luzern nach der Coronapandemie strategiekonform im Sinne der Vision Tourismus Luzern 2030 zu gestalten.

Die Coronapandemie hat die Situation des Tourismus in der Stadt Luzern grundlegend verändert. Es besteht gleichzeitig aber auch die Chance, die Erholung des Tourismus in der Stadt Luzern zu begleiten und frühere Probleme zu vermeiden. Der Stadtrat ist überzeugt, dass es dazu mehr Steuerung braucht und die Stadt eine aktivere Rolle einnehmen muss. Die Entwicklung der Tourismusströme soll im Einklang mit dem Erhalt der Lebensqualität der Bevölkerung erfolgen.

Bericht und Antrag

Mit vorliegendem Bericht und Antrag (B+A) werden dem Grossen Stadtrat die zustimmende Kenntnisnahme des Berichtes «Vision Tourismus Luzern 2030», ein Sonderkredit von 1,6 Mio. Franken für die Schaffung einer Projektleitungsstelle Tourismus sowie die Abschreibung der Motion 159 beantragt.

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Ausgangslage	8
1.1 Parlamentarischer Auftrag	8
1.2 Strategieprozess Tourismus der Stadt Luzern	9
1.2.1 Vorgehen und Methodik	9
1.2.2 Zeitplan und Projektphasen	9
1.2.3 Projektorganisation	10
1.2.4 Partizipation	11
2 Vertiefte Analyse	15
2.1 Einordnung	15
2.2 Vorgehen	15
2.2.1 Grundlagen	16
2.2.1.1 Entwicklung bis 2019	16
2.2.1.2 Auswirkungen von Corona	18
2.2.2 Befragung der Bevölkerung	19
2.2.3 Befragung und Einbezug beteiligter Stakeholdergruppen	20
2.2.3.1 Onlinebefragung	20
2.2.3.2 Workshop	22
2.2.4 Expertengespräche	23
2.2.5 Einbezug der zukünftigen Generation	24
2.2.5.1 Kinderparlament	25
2.2.5.2 Jugendparlament	25
2.3 Ergebnis: Resultate der Analyse	26
2.3.1 Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse)	26
2.3.2 Fazit vertiefte Analyse	28
3 Vision Tourismus Luzern 2030	30
3.1 Einordnung	30
3.1.1 Gesamtsystem Tourismus	30
3.1.2 Einbettung der Strategie	30
3.1.3 Strategiehaus	32
3.1.4 Rollenverständnis und Adressaten	34
3.2 Vorgehen	35
3.2.1 Einbezug Stakeholder	36
3.2.2 Expertengespräche	36
3.2.3 Einbezug von Verwaltung und Politik	37
3.3 Ergebnis: Strategische Grundlagen für den Tourismus der Stadt Luzern	37

3.3.1	Mission	37
3.3.2	Zentrale Werte	38
3.3.3	Alleinstellungsmerkmale	38
3.3.4	Vision	39
4	Umsetzungskonzept	40
4.1	Einordnung	40
4.2	Vorgehen	41
4.2.1	Einbezug Stakeholder	41
4.2.2	Einbezug weiterer Gruppen	44
4.3	Ergebnis: Strategisches Umsetzungskonzept	44
4.3.1	Die Stadt als zentrale Akteurin	44
4.3.2	Leitlinien und Orientierungswerte	45
4.3.3	Steuerungsansätze	46
4.3.4	Massnahmenpakete	47
4.3.4.1	Übersicht	47
4.3.4.2	Massnahmenpakete im Detail	48
4.3.5	Einbettung und Verknüpfung der Umsetzungsaktivitäten	50
4.3.5.1	Einbettung in die Nachhaltigkeitsdimensionen	50
4.3.6	Verankerung in bestehenden und geplanten Strategien	51
5	Weiteres Vorgehen	52
5.1	Umsetzungsprozess und Zeitplan	52
5.1.1	Umsetzungsaktivitäten	52
5.1.2	Zeitplan	57
5.2	Umsetzungsorganisation	57
5.2.1	Verwaltungsinterne Steuerung und Umsetzung	58
5.2.2	Einbezug der externen Akteure	59
5.3	Kosten und Finanzierung	60
6	Würdigung des Stadtrates	61
7	Berechnung Gesamtbetrag	64
8	Kreditrecht und zu belastendes Konto	64
9	Antrag	65

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Anhang

- Partizipation

Beilage

- INFRAS Schlussbericht vom 8. September 2021: «Strategieprozess Tourismus Stadt Luzern – Analyse und Vision VTL 2030»

Der Stadtrat von Luzern an den Grossen Stadtrat von Luzern

Sehr geehrte Frau Präsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren

1 Ausgangslage

1.1 Parlamentarischer Auftrag

Die Stadt Luzern ist eine attraktive und erfolgreiche Tourismusdestination, die sowohl bei Gästen aus der Schweiz wie auch aus dem Ausland sehr beliebt ist. Diese Attraktivität und das globale Wachstum im Tourismusbereich führten vor dem Ausbruch der Coronapandemie dazu, dass die Stadt Luzern eine stetig wachsende und – für ihre Grösse – erhebliche Zahl an Gästen begrüssen durfte. Vor allem auf der rechten Seeseite, insbesondere im Bereich Grendel/Altstadt/Löwendenkmal, stiess der wachsende Touristenstrom an Grenzen, und das Unbehagen in gewissen Teilen der Bevölkerung stieg in den letzten Jahren. Der Tourismus, seine Auswirkungen und daraus folgend die Akzeptanz wurden in der Stadtluzerner Bevölkerung kritisch diskutiert. Eine Grundsatzdiskussion über die weitere Entwicklung war deshalb angezeigt.

Vor diesem Hintergrund wurde im Grossen Stadtrat die Motion 159, Korintha Bärtsch, Christian Hochstrasser und Christov Rolla namens der G/JG-Fraktion vom 27. November 2017: «Vision Tourismus Luzern 2030», eingereicht, die von der Stadtregierung die Ausarbeitung eines Planungsberichts, einer Vision Tourismus Luzern 2030, fordert. Diese Vision soll aufzeigen, wie sich der Tourismus in der Stadt Luzern entwickeln soll. Die Vision soll in Zusammenarbeit mit der Luzern Tourismus AG und unter intensivem Einbezug der Bevölkerung und weiterer Akteurinnen und Akteure erarbeitet werden. Insbesondere sind gemäss Motion auch mögliche Maximalwerte (z. B. Anzahl touristisch genutzte Wohnungen, Carparkplätze, Hotelkapazitäten), Steuerungsmöglichkeiten über den Preis (zeitlich, saisonal, nach Tageszeit) und Optionen für eine räumliche Entflechtung (z. B. Entlastung Schwanenplatz/Grendel) zu diskutieren. Gemäss Motion sollen parallel zur Erarbeitung des Planungsberichts Kapazitäten und Anforderungen an die touristische Infrastruktur, insbesondere auch für die Carparkierung, abgeleitet werden. In seiner Stellungnahme im Herbst 2018 hat der Stadtrat seine Bereitschaft erklärt, die Motion – welche anlässlich der Ratssitzung vom 31. Januar 2019 überwiesen wurde – entgegenzunehmen und dem Parlament einen entsprechenden Bericht vorzulegen.

Nach der zustimmenden Kenntnisnahme des B+A 22/2019 vom 28. August 2019: «Tourismus und Carregime. Gemeinsame Analysephase, Ausblick auf Strategieprozesse» ([Link](#)) durch den Grossen Stadtrat Ende Oktober 2019 hat der Stadtrat mit der Erarbeitung der Vision Tourismus Luzern 2030 sowie des Carregimes begonnen.

1.2 Strategieprozess Tourismus der Stadt Luzern

1.2.1 Vorgehen und Methodik

Für die Erarbeitung von Vision und Umsetzungskonzept wählte der Stadtrat eine Vorgehensweise, die sich an einem Strategieentwicklungsprozess orientiert. Dieses Vorgehen und die zu erarbeitenden Strategieelemente hat der Stadtrat bereits im Rahmen des B+A 22/2019 definiert und kommuniziert. Das Vorgehen wurde in der weiteren Projektvorbereitung konkretisiert und konnte im gesamten Projektverlauf konsequent umgesetzt werden.

Im Kontext der Vision Tourismus Luzern 2030 wird von einem Strategieprozess Tourismus gesprochen. Der zur Erfüllung der Motion definierte Prozess enthält wichtige strategische Elemente. So werden beispielsweise neben der eigentlichen Vision und dem Umsetzungskonzept auch die für eine Strategie typischen Elemente Mission, zentrale Werte und Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet. Im Rahmen des Umsetzungskonzepts geht es darum, die skizzierte Vision gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern umzusetzen. Vereinfacht lässt sich der Auftrag aus der Motion wie folgt zusammenfassen:

- Der Stadtrat erarbeitet für die Stadt Luzern eine Vision, die aufzeigt, wohin sich der Tourismus bis 2030 entwickeln soll.
- Ausgehend von dieser Vision werden strategische Umsetzungsmassnahmen erarbeitet, mit denen die Stadt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Einfluss auf die Entwicklung des Tourismus nimmt.

Der Stadtrat hat sich während des gesamten Strategieprozesses Tourismus in Stadtratssitzungen und -seminaren intensiv und regelmässig mit Prozess und Inhalten der Vision Tourismus Luzern 2030 auseinandergesetzt. Im Sinne eines iterativen Vorgehens hat der Stadtrat während des gesamten Projektverlaufs und in mehreren Erarbeitungsschritten Inhalte entwickelt, reflektiert und definiert. Eine wichtige Rolle spielten dabei die Rückmeldungen aus den zahlreichen Partizipationsaktivitäten.

1.2.2 Zeitplan und Projektphasen

Der vom Stadtrat definierte Prozess beinhaltet drei Projektphasen:

- In der Phase 1 ging es im Sinne einer vertieften Analyse gemeinsam mit der Bevölkerung und den Stakeholdern um die Auseinandersetzung mit Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Tourismus in der Stadt Luzern (SWOT-Analyse). Daraus wurden strategische Handlungsfelder abgeleitet.
- In der Phase 2 wurde gemeinsam mit den Anspruchsgruppen aus den gewonnenen Erkenntnissen eine Vision entwickelt. Dabei ging es um die Frage, wohin sich der Tourismus in der Stadt Luzern entwickeln soll. Bestandteile dieser zweiten Phase waren zudem Mission, zentrale Werte, Alleinstellungsmerkmale und die aus der SWOT-Analyse abgeleiteten strategischen Stossrichtungen sowie die Rolle der Stadt und Steuerungsgrundsätze.
- Basierend auf der Vision wurde in der Phase 3 ein Umsetzungskonzept erarbeitet, welches strategische Massnahmen aufzeigen soll, mit denen die Stadt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Einfluss auf die Entwicklung des Tourismus nehmen kann. Im Vordergrund stehen dabei strategische Leitlinien sowie Steuerungsansätze.

Nach jeder Phase wurden die Resultate ausgewertet und konsolidiert.

Die folgende Abbildung zeigt den Zeitplan. Die drei Meilensteine markieren den Abschluss der jeweiligen Phasen.

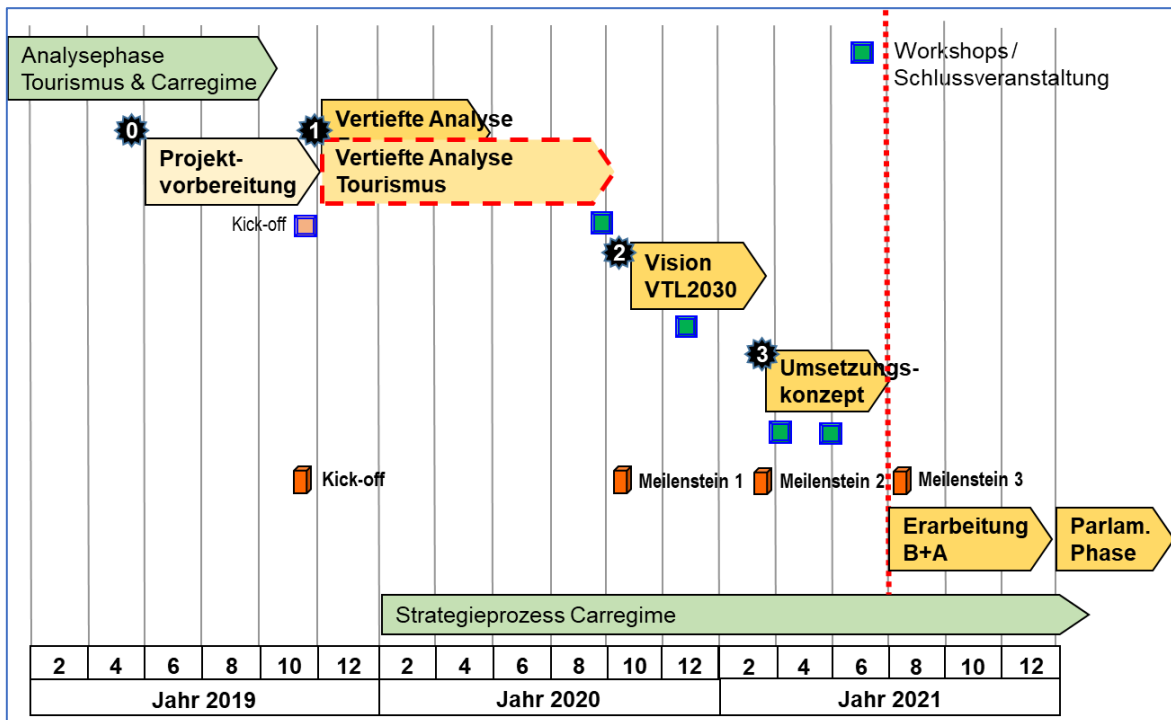


Abb. 1: Projektübersicht Vision Tourismus Luzern 2030 der Stadt Luzern. Quelle: Eigene Darstellung

Auswirkungen der Coronapandemie

Die Coronapandemie hat den Tourismus weltweit massiv eingeschränkt und den internationalen Tourismus praktisch zum Erliegen gebracht. Das vor der Pandemie wahrgenommene Massierungsproblem hat sich innert kürzester Zeit in das Gegenteil gewandelt. Der Stadtrat hat trotzdem entschieden, am Zeitplan und Vorgehen festzuhalten und die Zeit zu nutzen, um rechtzeitig mit einer neuen Strategie für die Erholungsphase und die weitere Zukunft und ihre Herausforderungen vorbereitet zu sein.

Der Prozess musste in der Phase 1 aufgrund der Coronapandemie für einige Monate ausgesetzt werden. Entsprechend verlängerte sich die Gesamtprojektdauer. Noch vor dem Projektunterbruch konnten die repräsentative Bevölkerungsbefragung und die Befragung der Tourismusakteure durchgeführt werden. Die entsprechenden Resultate vermitteln damit die Wahrnehmung der Massierungsprobleme. Die Workshops mit den Tourismusakteuren und weitere Partizipationsaktivitäten hingegen fanden alle nach Ausbruch der Coronapandemie statt.

1.2.3 Projektorganisation

Verantwortlich für die Erarbeitung war das Projektteam, unter Federführung der Fachstelle Wirtschaftsfragen, mit verschiedenen involvierten Verwaltungsstellen (Kommunikation, Mobilität, Stadtplanung) und der Luzern Tourismus AG. Das Forschungs- und Beratungsunternehmen INFRAS hat das Projektteam komplettiert, den Fachprozess unterstützt und die Moderation des Partizipationsprozesses geleitet.

Die Projektsteuerung hat den Erarbeitungsprozess begleitet und die Verbindung zur Politik sichergestellt.

Eine Tourismusexpertin und mehrere Tourismusexperten aus Wissenschaft und Praxis bildeten den Fachbeirat. Sie haben in den einzelnen Projektphasen ihre fachliche Sicht auf die Resultate auf Basis von Erfahrungen aus Lehre und Praxis eingebracht.

Die folgende Abbildung zeigt die Projektorganisation des Projekts «Vision Tourismus Luzern 2030» der Stadt Luzern:

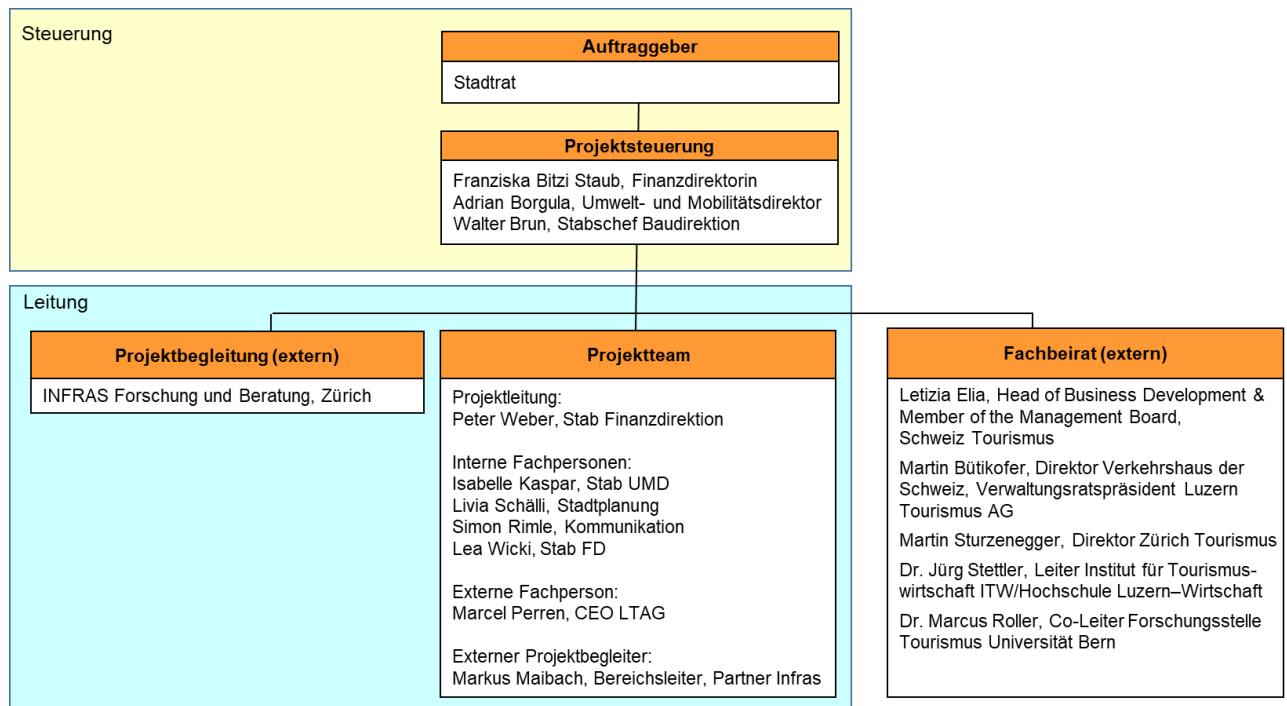


Abb. 2: Projektorganisation Vision Tourismus Luzern 2030. Quelle: Eigene Darstellung

1.2.4 Partizipation

Im vorliegenden Strategieprozess stellten der Einbezug der relevanten Stakeholder – und dabei insbesondere der Bevölkerung – sowie die enge Abstimmung mit dem parallel laufenden Strategieprozess Carregime einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Dementsprechend wurden die Projektphasen in einen umfassenden Partizipationsprozess eingebettet und enthielten mehrere Ebenen der Partizipation. Diese Ebenen werden nachfolgend kurz beschrieben. Detailinformationen zur Zusammensetzung und Teilnahme im Prozess befinden sich im Schlussbericht der externen Projektbegleitung INFRAS.¹

¹ INFRAS Schlussbericht vom 8. September 2021: «Strategieprozess Tourismus Stadt Luzern – Analyse und Vision VTL 2030» (siehe Beilage).

Bevölkerung

Die Bevölkerung wurde explizit im Rahmen einer umfassenden repräsentativen Bevölkerungsbefragung einbezogen. Diese Umfrage zur Wahrnehmung des Tourismus bei der Stadtluzerner Bevölkerung hat das Institut für Tourismuswirtschaft ITW der Hochschule Luzern im Auftrag der Stadt Luzern durchgeführt. Damit auch Stadtluzernerinnen und -luzerner, welche nicht zufällig für die repräsentative Bevölkerungsbefragung ausgewählt wurden, ihre Wahrnehmung zum Tourismus äussern konnten, wurde als weitere Eingabemöglichkeit für die Bevölkerung ein Online-Impuls-Portal zur Verfügung gestellt. Ziel des Impuls-Portals war, ein zur Bevölkerungsbefragung ergänzendes – wenn auch nicht repräsentatives – Stimmungsbild der Einwohnerinnen und Einwohner zu erhalten und allenfalls neue, in der Bevölkerungsbefragung nicht thematisierte Aspekte in die Erarbeitung der Vision Tourismus Luzern 2030 aufnehmen zu können.

Aktive beteiligte Stakeholdergruppen

Zur Begleitung der drei Phasen wurde ein Stakeholderdialog eingesetzt. Eine Gruppe von rund 60 Personen, zusammengesetzt aus verschiedenen Kreisen (beispielsweise Quartiervereine, Branchenverbände, touristische Leistungsträger, Wirtschaftsorganisationen, Verkehrs- und Umweltverbände, Parteien, Kanton) hat im Rahmen einer schriftlichen Befragung beim Projektstart und in moderierten Workshops Rückmeldungen und Inputs abgegeben.

Zukünftige Generation

Im Rahmen von zwei Workshops wurden auch das Kinder- und das Jugendparlament der Stadt Luzern einbezogen. Dabei ging es einerseits darum, das Problembewusstsein der Jugend und ihre Anliegen aufzunehmen. Andererseits wurden in beiden Workshops auch Ideen und Inhalte für die Vision entwickelt.

Fachexpertisen und Fachbeirat

Neben dem Beizug des oben erwähnten Fachbeirates mit Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis wurden Interviews mit Fachpersonen mit starkem Bezug zum Tourismus, zur Stadt und zur Region Luzern geführt.

Verwaltung und Politik

Politische Behörden der Stadt

Angesichts der Wichtigkeit des Projekts und der politischen Relevanz der Ausrichtung hat der Stadtrat die Arbeiten eng begleitet. Er hat sich im Rahmen von Seminaren und Sitzungen während der gesamten Projektdauer intensiv mit der Vision Tourismus Luzern 2030 auseinandergesetzt. Insbesondere ging es darum, frühzeitig (und als Input in den Stakeholderprozess) eine politische Grundhaltung zur Rolle der Stadt, zu Vision und Mission und zum Steuerungskonzept und den Orientierungswerten zu entwickeln und im Laufe des Prozesses zu verdichten.

Die Geschäftsprüfungskommission des Grossen Stadtrates wurde über den Projektfortschritt und die Bevölkerungsbefragung in der Phase 1 sowie zum Strategieentwurf im Rahmen der Phase 2 informiert.

Verwaltung

In jeder Phase wurden Hearings mit weiteren Fachpersonen aus Dienstabteilungen der Stadtverwaltung (zusätzlich zu den im Projektteam vertretenen Abteilungen) durchgeführt; dies im Bewusstsein, dass der Tourismus ein Querschnittsthema ist und diverse Berührungspunkte hat (z. B. öffentlicher Raum, Verkehr, Kultur, Sport oder Umwelt). Neben konkreten Inhalten der einzelnen Phasen wurden auch die Rolle und die Verantwortungsbereiche der Stadt thematisiert. Des Weiteren ging es darum, die Umsetzungsorganisation sowie die aus den Massnahmenpaketen abgeleiteten Massnahmen im Hinblick auf die Umsetzungsphase nach der Behandlung im Parlament so weit zu konkretisieren, dass diese möglichst zeitnah im Detail ausgearbeitet werden können.

Kanton und Nachbargemeinden

Im Rahmen der Erarbeitung der Strategie wurde eine enge Zusammenarbeit mit dem Kanton Luzern (v. a. Dienststelle Raum und Wirtschaft rawi) gepflegt. Zudem hat ein Austausch mit der Steuergruppe und Spurgruppe der Kernagglomerationsgemeinden (K5) Ebikon, Emmen, Horw, Kriens und Luzern im Rahmen des Handlungsfelds «Wirtschaft» stattgefunden. Die kantonale Dienststelle Raum und Wirtschaft sowie LuzernPlus haben ebenfalls an den Workshops mitgewirkt.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Partizipation:

Partizipationsebene	Form	Inhalt	Projektphase	Daten
Bevölkerung	▪ Repräsentative Bevölkerungsbefragung ▪ Impuls-Portal	Tourismusbewusstsein der Bevölkerung	Phase 1	Januar/Februar 2020
			Phase 1	Januar/Februar 2020
Stakeholder aus den Bereichen Wirtschaft, Mobilität, Umwelt, Politik und Gesellschaft	▪ Schriftliche Befragung ▪ Workshops	Einschätzung Tourismus Stärken, Schwächen, Handlungsbedarf Positionierung und Mission, Zentrale Werte, Alleinstellungsmerkmale, Vision, strategische Stossrichtungen Strategie, Umsetzungsbausteine - Massnahmen Information über die Ergebnisse.	Phase 1	Januar/Februar 2020
			Phase 1	10. September 2020
			Phase 2	17./18. November 2020
			Phase 3	24. Februar 2021
Kinder- u. Jugendparlament ▪ Kinderparlament ▪ Jugendparlament	▪ Workshop ▪ Workshop	Sicht der Jugend, kreative Ideen	Projektabschluss	30. Juni 2021
			Zwischen Phasen 1 und 2	16. September 2020 19. September 2020
Fachexperten Tourismus	▪ Interviews	Einholen fachliche Sicht von Tourismusexperten	Phase 1 sowie im Projektverlauf	Diverse Termine
Fachbeirat	▪ Fachgespräche	Fachliche Sicht auf die Resultate im Projektverlauf	Phasen 1, 2, 3	18. September 2020 17. Dezember 2020 10. März 2021
Fachpersonen Verwaltung Stadt Luzern	▪ Verwaltungshearings ▪ Bilaterale Gespräche	Information, Einholen fachliche Sicht von Fachpersonen aus verschiedenen Direktionen und Abteilungen	Phasen 1, 2, 3	12. Februar 2020 9. Dezember 2020 1. Juni 2021 sowie bilaterale Gespräche
K5 Kernagglomerationsgemeinden (Wirtschaft) ▪ Steuergruppe ▪ Spurgruppe	▪ Sitzungen, Diskussion	Information, Einholen Sicht und Feedback-Möglichkeit Information	Phase 2	16. November 2020
			Sämtliche Phasen	Sitzungen K5 Wirtschaft Spurgruppe

Tab. 1: Übersicht Partizipation Vision Tourismus Luzern 2030

Die Ergebnisse aus den verschiedenen Partizipationsaktivitäten sind in den einzelnen Phasen jeweils in das Projekt eingeflossen. Sie werden nachfolgend im entsprechenden Projektschritt weiter ausgeführt.

2 Vertiefte Analyse

2.1 Einordnung

In der Phase 1 ging es darum, für die folgende Erarbeitung der Strategieelemente und des Umsetzungskonzepts ein solides Fundament zu erarbeiten. Im Vordergrund stand die Auseinandersetzung mit Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Tourismus in der Stadt Luzern. Auf Basis der SWOT-Analyse konnten die strategischen Handlungsfelder abgeleitet werden. In die Auslegeordnung flossen insbesondere auch die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung, Informationen und Erkenntnisse aus Expertengesprächen sowie Fakten und Daten aus verschiedenen Studien ein.

2.2 Vorgehen

Erfreulicherweise konnten bis auf den Stakeholderworkshop und den Austausch mit dem Fachbeirat die zentralen Bausteine der vertieften Analyse noch vor dem Ausbruch der Coronapandemie erfolgreich erarbeitet werden. Insbesondere die Bevölkerungsbefragung und die Stakeholderbefragung fanden vor dem coronabedingten Einbruch im Tourismus statt.

Die Erkenntnisse aus diesen Aktivitäten, Befragungen und Studien flossen in eine konsolidierte SWOT-Analyse (Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren) ein:

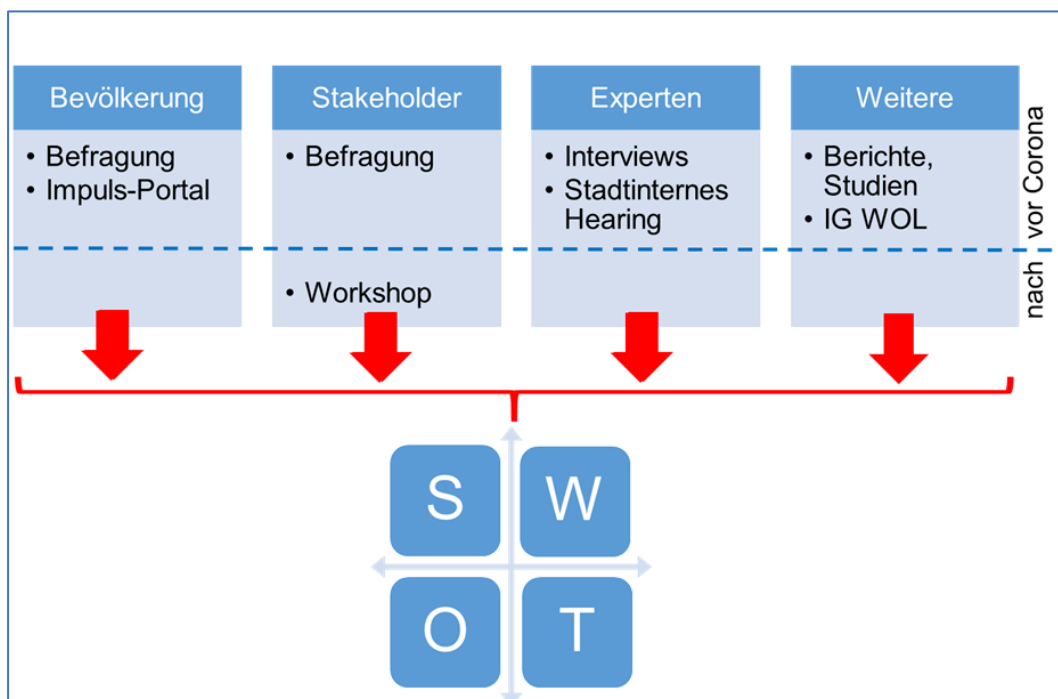


Abb. 3: Partizipationsebenen und -aktivitäten zur Erarbeitung der SWOT-Analyse. Quelle: Eigene Darstellung

Im Anschluss wurden die Resultate aus sämtlichen Aktivitäten und insbesondere die SWOT-Analyse Mitte September 2020 mit dem Fachbeirat diskutiert, gespiegelt und schliesslich im November 2020 dem Stadtrat zur Prüfung und Freigabe unterbreitet.

2.2.1 Grundlagen

Eine wichtige Basis für die vertiefte Analyse stellten diverse bestehende Grundlagen und Studien dar. Dazu gehören u. a. das Tourismusleitbild² des Kantons Luzern, Studien zur Bedeutung (bspw. BHP³) und Formen (bspw. ITW/HSLU⁴) des Tourismus und die Ergebnisse des Prozesses der «IG Weltoffenes Luzern». Zudem wurden verschiedene ausländische Tourismusdestinationen auf ihre Situation, Strategien und Massnahmen hin untersucht.⁵

Ein Grossteil der Informationen, die bereits im Sommer 2019 zur Verfügung standen, sind zudem im B+A 22/2019 vom 28. August 2019: «Tourismus und Carregime. Gemeinsame Analysephase, Ausblick auf Strategieprozesse» ([Link](#)) abgebildet. Diese Datengrundlage wurde mit zusätzlichen und aktuellen Informationen ergänzt, aktualisiert und verdichtet.

2.2.1.1 Entwicklung bis 2019

Schliesslich ermöglicht der Schlussbericht der Projektbegleitung INFRAS einen kompakten und aktuellen Überblick über die Situation und Entwicklungen bis zum Projektabschluss im Sommer 2021. Deshalb beschränken sich die nachfolgenden Grundlageninformationen in gekürzter Form auf einige Schlüsselzahlen und zentrale Bereiche wie die Auswirkungen der Coronapandemie.⁶

Frequenzen

Die Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee verzeichnete im Jahr 2019 rund 3,9 Mio. Logiernächte. Dies waren 1,3 % mehr als 2018 und entsprach einer Zunahme von etwas über 8 % im Schnitt der letzten fünf Jahre. Die Schweiz war 2019 mit einem Anteil von über 40 % der weitaus wichtigste Herkunftsmarkt der Gäste, gefolgt von Asien mit 24 %, Europa mit 22 % und Amerika mit 11 %. Das bedeutendste ausländische Herkunftsland war China mit einem Anteil von 9 %, knapp gefolgt von den USA und Deutschland mit gegen 9 %.

2018 haben in der Stadt Luzern 1'399'288 Mio. Gäste übernachtet – so viele wie noch nie. Dies entsprach einem Zuwachs von 6,2 % im 5-Jahres-Vergleich 2015–2019 und von 4,2 % gegenüber 2017. Im Jahr 2019 stagnierte die Entwicklung allerdings. So nahm die Zahl der Übernachtungen gegenüber dem Vorjahr um 1,2 % ab. Die grösste Gästegruppe, die in Stadtluzerner Hotels übernachtet hat, kommt aus dem Heimmarkt Schweiz: Mit rund 316'000 Nächten machten sie einen Anteil von 23 % an allen Übernachtungen aus. Somit wurden 3 von 4 Übernachtungen durch ausländische Gäste generiert. Aus Asien stammten 2019 30 % der Übernachtungsgäste, aus Amerika

² Tourismusleitbild Kanton Luzern ([Link](#)).

³ Schlussbericht BHP Hanser und Partner vom 24. Juni 2015 zuhanden der Luzern Tourismus AG und der Dienststelle Raum und Wirtschaft des Kantons Luzern: «Touristische Wertschöpfung im Kanton Luzern» ([Link](#)).

⁴ Institut für Tourismuswirtschaft ITW Hochschule Luzern – Wirtschaft, Tourismusentwicklung von Stadt und Kanton Luzern, Folgestudie zum Aspekt Tagestourismus vom August 2019 ([Link](#)).

⁵ Schlussbericht INFRAS vom 8. September 2021: «Strategieprozess Tourismus Stadt Luzern – Analyse und Vision VTL 2030», Kapitel 4.3 (siehe Beilage).

⁶ Vgl. Literaturverzeichnis Schlussbericht INFRAS (siehe Beilage).

30 % und aus Europa 20 %. Die USA waren 2019 das bedeutendste ausländische Herkunftsland mit einem Logiernächte-Anteil von 19 % in der Stadt Luzern.

Die Nettoauslastung der Hotelzimmer (2019) war im schweizerischen Städtevergleich mit 59 % weit überdurchschnittlich. Hingegen ist die Übernachtungsdauer im Vergleich zur Schweiz (2,0 Nächte) unterdurchschnittlich und liegt bei 1,7 Nächten.

Während der Übernachtungstourismus gut erfasst ist, sind die Daten im **Tagestourismus** lückenhaft. Gemäss Schätzungen der Hochschule Luzern (HSLU 2019) waren vor der Coronapandemie in der Stadt 2,9 bis 7 Mio. Gäste zu verzeichnen (im Kanton Luzern 5 bis 12 Mio.). Der Anteil der einheimischen Tagesgäste liegt bei über 80 %.

Sehr dynamisch hat sich die Übernachtungsform über kommerzielle Kurzzeitvermietungen entwickelt, z. B. über Plattformen wie Airbnb. Gemäss der Kurtaxenabrechnung zwischen 2015 und 2019 stieg die Anzahl Wohnobjekte kommerzieller Anbieterinnen und Anbieter in der Stadt Luzern um den Faktor acht auf total 292 Objekte. Dies entspricht 0,62 % des gesamten Wohnungsbestandes. Die Anzahl abgerechneter Logiernächte hat sich im selben Zeitraum verzehnfacht, von 7'000 auf 70'000. Gemäss B+A 21/2019 vom 3. Juli 2019: «Städtische Wohnraumpolitik III. 1. Controllingbericht» ([Link](#)) wurden im April 2019 auf den beiden Plattformen Airbnb und HomeAway 599 aktive Angebote (ganze Wohnungen sowie einzelne Zimmer) gezählt. Gemäss Erhebung der Stadt Luzern auf Grundlage der Leerwohnungszählung und der Kurtaxenabgaben werden 292 Wohnungen (Stand Juni 2019) professionell und temporär an Touristen und Berufstätige vermietet.

Wirtschaftliche Bedeutung

Die wirtschaftliche Bedeutung betrifft einerseits die Tourismusbranche selbst, aber auch die Vorleistungen und die Konsumausgaben. Die jüngste Analyse der BAK Economics (2021)⁷ hat die bisherigen Zahlen aktualisiert:

- Für den **Kanton Luzern** resultierte im Jahr 2019 eine touristische Wertschöpfung von 1'037 Mio. Franken. Rund 35 % der touristischen Bruttowertschöpfung entfällt auf das Gastgewerbe. Die weiteren touristischen Leistungsträger, zu denen Uhren- und Schmuckgeschäfte, Verkehrsbetriebe, Reiseveranstalter und die Kultur-, Unterhaltungs- und Freizeitbranche zählen, erwirtschaften ebenfalls eine Wertschöpfung in substanziellem Umfang. Unter Einbezug des Konsums löste der Tourismus 2019 1'324 Mio. Franken Wertschöpfung aus. Dies entspricht rund 12'500 Arbeitsplätzen. Damit generiert der Tourismus gesamthaft einen Anteil von 4,4 % der kantonalen Wirtschaftsleistung und sichert rund 6,4 % aller kantonalen Arbeitsplätze.
- Die **Stadt Luzern** ist das Zentrum der Tourismuswirtschaft im Kanton Luzern. Insgesamt generierte der Tourismus in der Stadt Luzern im Jahr 2019 eine Wertschöpfung von 760 Mio. Franken und rund 7'500 Arbeitsplätze. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus fiel in der Stadt Luzern sowohl bei der Wertschöpfung (7,4 % der Gesamtwirtschaft) als auch bei den Arbeitsplätzen (12,2 %) nochmals spürbar höher aus als im Kantonsdurchschnitt. Dies verdeutlicht die grosse wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für die Stadt Luzern.

⁷ BAK economic intelligence vom Mai 2021: «Die Bedeutung des Tourismus für die Luzerner Volkswirtschaft» ([Link](#)).

Gruppentourismus in der Altstadt

Speziell untersucht wurde der Gruppentourismus in der Altstadt. Dort ist vor allem die Wertschöpfung im Detailhandel (v. a. Uhren/Schmuck, Gastronomie) von Bedeutung. Hanser Consulting⁸ hat die Wertschöpfung 2018 im Auftrag der ansässigen Unternehmen analysiert: 2017 haben 1,4 Mio. Gruppenreisende aus Asien und den USA den Schwanenplatz und die Altstadt in Luzern besucht. Zahlreiche Gruppenreisen in Europa besuchen Luzern. Insgesamt, d. h. in der Stadt Luzern und der Region Luzern-Vierwaldstättersee, wurde dadurch eine Wertschöpfung von 403 Mio. Franken erarbeitet. Allein am Schwanenplatz haben die dort angesiedelten Unternehmen durch den Gruppentourismus eine Wertschöpfung von 224 Mio. Franken, primär im Detailhandel und in der Gastronomie, erarbeitet. Rund 1'000 Arbeitsplätze hängen vom Gruppentourismus am Schwanenplatz ab.

2.2.1.2 Auswirkungen von Corona

Die kurzfristigen Auswirkungen der weltweiten Coronapandemie sind im Bereich Städtetourismus sehr gravierend. Dies, weil sowohl der ausländische (hier vor allem der ausserkontinentale) Feriendreiseverkehr praktisch zum Erliegen gekommen ist und auch der Eventtourismus und der Geschäftsreiseverkehr stark betroffen sind. Zudem buchen die Gäste eher Kurzaufenthalte und weniger Ferien. Die Städte sind damit generell deutlich stärker betroffen als ländliche Regionen. Der Rückgang beträgt in der Stadt Luzern –65 % (2019–2020) und ist damit leicht unter den Auswirkungen der Wirtschaftsmetropolen Zürich und Genf, allerdings deutlich höher als in den ländlichen Regionen und im schweizerischen Durchschnitt, der bei –40 % liegt. Corona hat nicht nur die Situation stark verändert. Es ist auch unsicher, ob und wann sich vergleichbare Mengengerüste wiedereinstellen werden.

Sehr hoch sind die Ausfälle im Retail- und Gastrobereich in der Stadt Luzern. Dabei haben sich die Effekte des Ausbleibens der ausländischen Gäste in den tourismusaffinen Branchen (vollständiger Einbruch z. B. im Segment Uhren/Schmuck, starker Rückgang Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees SGV) und die Effekte des Lockdowns zwischen März und Mai 2020 (Einbruch im Gastrobereich) überlagert.

Die Studie der BAK Economics (2021) hat auch die wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronapandemie quantifiziert. Die gesamte touristische Wertschöpfung sank im Kanton Luzern im Jahr 2020 um 781 Mio. Franken (–59 % gegenüber 2019). In der Stadt lag die durch den Tourismus ausgelöste Wertschöpfung 2020 lediglich noch bei einem Viertel des Vorjahreswertes. Die Zahl der Arbeitsplätze sank aufgrund der Kurzarbeitsentschädigung deutlich weniger stark. Mit einem Rückgang der vollzeitäquivalenten Stellen um 6 % im Kanton und 7 % in der Stadt Luzern hinterlässt jedoch die Coronapandemie auch bei der Beschäftigung im Tourismus deutliche Spuren (Quelle: BAK Economics).

Für die Zukunft rechnen die städtischen Tourismusorganisationen mit einem mehrjährigen Einbruch. Insbesondere die Fernmärkte und der Gruppenreiseverkehr dürften sich nicht so schnell erholen. Gleichzeitig ist auch mit Strukturveränderungen zu rechnen (v. a. Luftverkehrsbranche, Tourismusbranche, Einkaufsverhalten, Geschäftsreisen).

⁸ Hanser Consulting AG vom 6. Juni 2018: «Gruppentourismus in Luzern, Analyse der volkswirtschaftlichen Bedeutung, Schlussbericht» ([Link](#)).

2.2.2 Befragung der Bevölkerung

Um der Wahrnehmung des Tourismus bei der Stadtluzerner Bevölkerung eine Stimme zu geben, wurde die Hochschule Luzern mit einer **repräsentativen Bevölkerungsbefragung** beauftragt. Die Zielpopulation mit 72'532 Personen entsprach der Luzerner Stadtbevölkerung ab 18 Jahren. In zwei Etappen zwischen dem 13. Januar und dem 23. Februar 2020 wurden basierend auf einer Zufallsstichprobe aus dem Einwohnerregister der Stadt Luzern insgesamt 6'779 Personen per Briefpost persönlich angeschrieben. Der Fragebogen konnte entweder online oder auf Anfrage schriftlich ausgefüllt werden. Die Rücklaufquote der repräsentativen Befragung betrug 22,6 %.

Zusammengefasst zeigt die Befragung, dass die Luzerner Stadtbevölkerung den Tourismus grundsätzlich positiv einschätzt. Viele Aspekte des Tourismus werden aber auch kritisch beurteilt. Insbesondere die Verteilung des Nutzens wird hinterfragt. Dementsprechend stösst eine stärkere Regulierung und Lenkung des Tourismus auf Unterstützung in der Bevölkerung. So ist es auch nicht überraschend, dass sich die Luzerner Stadtbevölkerung keine weitere Zunahme der Anzahl Touristinnen und Touristen wünscht. Viel eher soll ein ausgewogener Gästemix angestrebt werden. Etwas ausführlicher können die wichtigsten Resultate folgendermassen zusammengefasst werden:⁹

- Für 63 % der Befragten ist der Tourismus positiv bis sehr positiv, 87 % messen ihm eine grosse bis sehr grosse Bedeutung zu.
- 54 % sind der Ansicht, dass die akzeptable Anzahl von Touristen in Luzern überschritten ist; bezogen auf die Altstadt sind es 79 %.
- Die wichtigsten positiven Aspekte sind die attraktive Altstadt und der wirtschaftliche Nutzen sowie das Ansehen und Flair. 92 % sind der Ansicht, dass Luzern eine attraktive Stadt für Touristen ist. Mehrheitlich ist die Bevölkerung aber der Ansicht, dass der Tourismus nicht zu einer belebten Stadt oder Erhöhung der Lebensqualität beiträgt.
- Kritisch gewürdigt werden die Verkehrsprobleme, Wohnungspreise und der Umstand, dass nur wenige profitieren.
- Zirka die Hälfte ist der Ansicht, dass die Stadt Luzern überlaufen ist und gewisse Verdrängungsprozesse (Wohnen, Angebote für Einheimische) stattfinden.
- Eine Mehrheit ist der Ansicht, dass die Anzahl der Touristinnen und Touristen eher abnehmen als zunehmen soll, insbesondere in der Altstadt. 63 % sind der Ansicht, dass der Handlungsbedarf zur Lenkung und Regulierung gross bis sehr gross ist. Nur 12 % erachten dies als gering oder sehr gering.
- Sehr hoch ist die Akzeptanz für Steuerungsmassnahmen im Bereich Cartourismus. 76 % sind der Ansicht, dass die Steuerung des Cartourismus über die Anzahl und Standorte sinnvoll ist. 67 % sind der Ansicht, dass eine Steuerung über Parkgebühren bei Cars sinnvoll ist.
- 49 % sprechen sich für eine Festlegung von Obergrenzen für die Anzahl Touristen (v. a. Gruppentourismus) aus. Eine hohe Akzeptanz haben auch Sensibilisierungsmassnahmen.

Der Abschluss der Befragung fiel zeitlich in die Anfangsphase des Ausbruchs des Coronavirus. Der Vergleich der Resultate aus den beiden Befragungswellen der repräsentativen Bevölkerungsumfrage zeigt, dass der Ausbruch des Coronavirus bis zu diesem Zeitpunkt keinen Einfluss auf das

⁹ Bevölkerungsbefragung Stadt Luzern, Schlussbericht Hochschule Luzern, Institut für Tourismuswirtschaft ITW vom 19. Mai 2020: «Tourismusbewusstsein der Luzerner Stadtbevölkerung» ([Link](#)).

Antwortverhalten der Bevölkerung hatte. Diese Einschätzung bestätigen auch die Einträge im Impuls-Portal (s. u.), in denen der Begriff «Corona» lediglich einmal genannt wurde. Allerdings ist zu beachten, dass die Bedeutung und das Ausmass der Coronapandemie im Februar 2020 der Bevölkerung nicht gleich bewusst gewesen sein dürfte wie dies heute der Fall wäre.

Ergänzend zur repräsentativen Bevölkerungsbefragung hatte die Stadt zeitgleich ein **Impuls-Portal** aufgeschaltet, in dem Bewohnerinnen und Bewohner der Stadt Luzern ihre Anliegen und Ideen spontan einbringen konnten. Über 300 Personen nahmen von Mitte Januar bis 25. Februar 2020 die Möglichkeit zur Äusserung über das Impuls-Portal wahr. Das grosse Echo zeigt, dass es der Stadtluzerner Bevölkerung ein grosses Anliegen war, sich aktiv in den Visionsprozess einbringen zu können.

Die Auswertung der positiven und kritischen Aspekte sowie der Ideen zum Handlungsbedarf bestätigt die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung und hat gezeigt, dass im Wesentlichen dieselben Themen aufgegriffen wurden. Die wichtigsten wahrgenommenen negativen Effekte sind die Massierungen an spezifischen Hot-Spots (Touristenströme, Cars), der Verlust an Branchenvielfalt und ein spürbares Unbehagen in der Bevölkerung.¹⁰

Die Frage der Verteilung von Nutzen und Kosten des Tourismus in der Stadt Luzern hat sich mit der Bevölkerungsbefragung als eines der zentralen Themen für die Entwicklung der Tourismusvision bestätigt.

2.2.3 Befragung und Einbezug beteiligter Stakeholdergruppen

2.2.3.1 Onlinebefragung

Zur Vorbereitung des ersten Stakeholderworkshops in der Phase 1 wurde im Februar 2020 eine Onlinebefragung durchgeführt. Insgesamt haben sich 42 Organisationen an der Umfrage beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 54 %. Teilgenommen haben 10 Akteure aus der Tourismusbranche, 10 aus Wirtschaftsorganisationen, 8 aus der Bevölkerung, 9 aus dem Bereich Mobilität/Umwelt und 5 aus der Politik. Die Befragung hat in einem ersten Block allgemeine Einschätzungen abgefragt, die dann in ein SWOT-Raster übergeführt und am 10. September 2020 mit den Stakeholdern am Workshop diskutiert wurden.

Die Onlinebefragung zeigt, dass die Beurteilung des Tourismus grundsätzlich positiv ausfällt. Handlungsbedarf wird insbesondere aus Kreisen der Akteure Mobilität/Umwelt und aus der Bevölkerung ausgemacht.

¹⁰ Erkenntnisse aus dem Impulsportal «Vision Tourismus Luzern 2030» vom 9. Juni 2020 ([Link](#)).

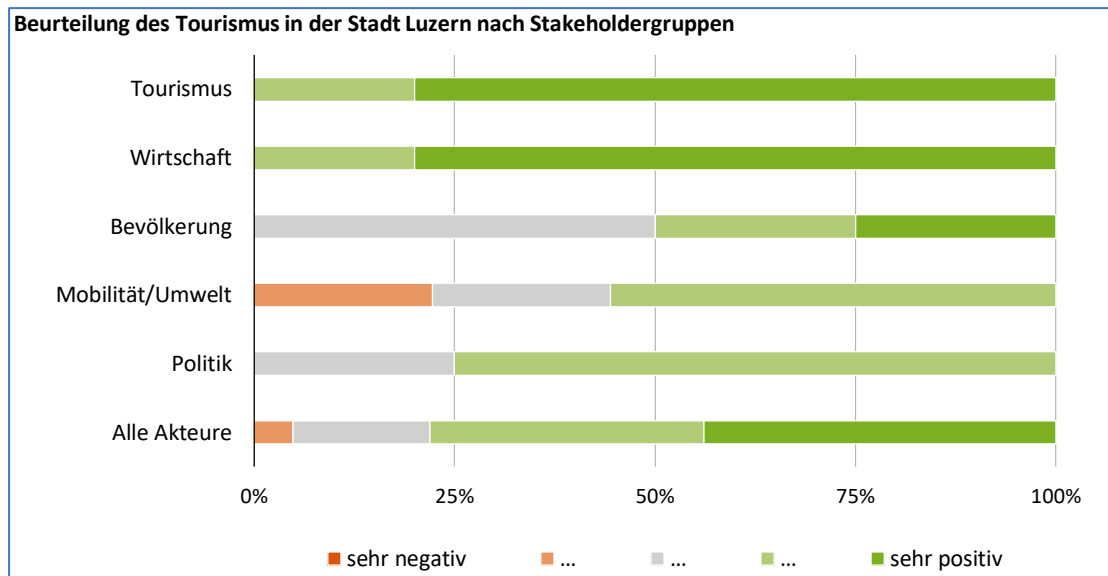


Abb. 4: Beurteilung des Tourismus in der Stadt Luzern nach Stakeholdergruppen. Quelle: Survalyzer Befragung INFRAS

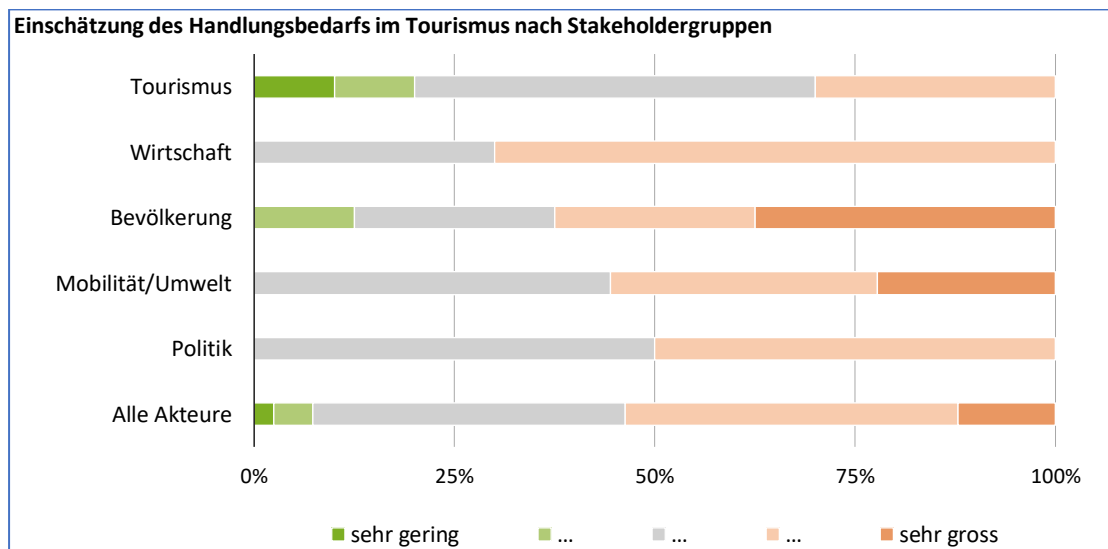


Abb. 5: Einschätzung des Handlungsbedarfs im Tourismus nach Stakeholdergruppen. Quelle: Survalyzer Befragung INFRAS

2.2.3.2 Workshop

Der erste Stakeholderworkshop war für den März 2020 geplant. Aufgrund der Coronapandemie musste der Strategieprozess vorübergehend sistiert und der Workshop auf den Herbst verschoben werden.

39 Stakeholder haben am Startworkshop vom 10. September 2020 teilgenommen und dabei insbesondere folgende Themen diskutiert:

- Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren, Handlungsbedarf: Feedback zur Auswertung der Stakeholderbefragung durch INFRAS (vor Corona),
- Implikationen der aktuellen Coronakrise auf die SWOT-Analyse,
- Anliegen an die Vision Tourismus Luzern 2030.

Die wichtigsten Anliegen können folgendermassen zusammengefasst werden:

- Transportunternehmen: ein klares Bekenntnis zum Tourismus, Verständnis und Kommunikation für die positiven und negativen Auswirkungen, eine wirtschaftsfreundliche Vision, gleichzeitig aber auch Lenkungsmassnahmen und eine Lösung der Verkehrsprobleme an den Hotspots
- Retail Stadt: die Sicherstellung der Erreichbarkeit der Innenstadt und klare Begriffsdefinitionen (Qualitätstourismus, Nachhaltigkeit), keine unnötigen Stolpersteine und keine voreiligen Steuerungsmassnahmen
- Wirtschaftsverbände: Willkommenskultur und Sicherstellung der Wertschöpfung, keine Eingriffe in die unternehmerische Freiheit; der Betrachtungsperimeter soll sich nicht auf die Innenstadt beschränken, sondern v. a. auch Luzern Nord und Süd einbeziehen.
- Beherbergung / touristische Anbieter: Anpassung des Tourismusmarketings, Positionierung der Stadt als Hub mit Übernachtungen, Standortmarketing
- Kultur und Freizeit: Neupositionierung des Tourismus mit Fokus Umwelt/Nachhaltigkeit: Luzern als Musterbeispiel für Zugänglichkeit und Barrierefreiheit mit einem starken Fokus auf einem klimaverträglichen Verkehr, mit entsprechenden Raum- und Umweltmassnahmen und Anreizsystemen
- Mobilität/Umwelt: eine gesunde Balance zwischen Massen- und Individualtourismus mit Fokus Nachhaltigkeit und Wertschätzung der Landschaft, explizite Klimaziele, Erweiterung der Angebote für lokale und regionale Bevölkerung und deren Einbezug
- Quartiervereine/Bevölkerung: Chancen für neuen Tourismus nutzen und nicht dieselben Fehler nochmals machen, proaktiv statt reaktiv, Verkehrsprobleme lösen, Wiederaufnahme der verpassten Metroplanung
- Politik/Behörden: Resilienz stark gewichten, agil und flexibel bleiben, möglichst konkrete Massnahmen, die die Stadt beeinflussen kann, Bevölkerung abholen

Die Abbildung des «Strategieprozess-Illustrators» Timo Albiez illustriert den Workshop und die Inhalte:

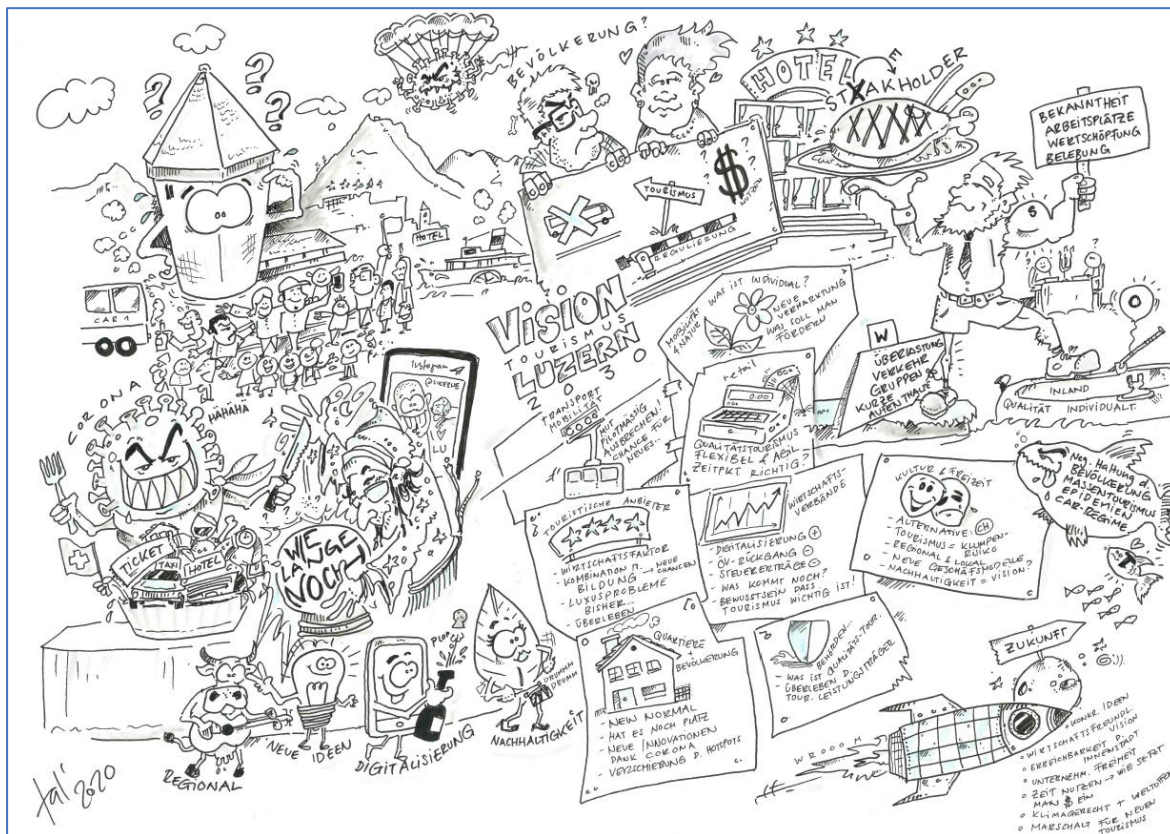


Abb. 6: Illustration Workshop 1 – Vertiefte Analyse. Quelle: Timo Albiez

2.2.4 Expertengespräche

Aufschlussreich und wertvoll waren Informationen und Einschätzungen aus den Interviews mit drei **Experten** von Luzern Tourismus AG, des Kantons Luzern (Dienststelle Raum und Wirtschaft) und des World Tourism Forums Luzern. Der **Fachbeirat** hat an seiner Fachbeiratssitzung vom 18. September 2021 seinerseits die Ergebnisse der Phase 1 kritisch gewürdigt.

Die wichtigsten Rückmeldungen der Expertinnen und Experten in der Phase 1 können wie folgt zusammengefasst werden:

Chancen und Risiken für den Tourismus in der Stadt Luzern

- Der volkswirtschaftliche Nutzen des Tourismus Luzern ist vielschichtig und äussert sich sowohl in höheren Umsätzen der tourismusaffinen Branchen und Umsätzen beim Einkauf (v. a. Gastro, Uhren, Schmuck) als auch generell in der Standortattraktivität und einem attraktiven Gesamtangebot für die Einheimischen. Dies äussert sich in einer vielfältigen und attraktiven Freizeit- und Tourismusinfrastruktur (KKL, Casino, Restaurants, Bars, Museen, Kultureinrichtungen) und in einem abwechslungsreichen Freizeit-, Sport- und Kulturangebot (Veranstaltungen; z. B. Lucerne Festival, Blue Balls Festival, Blues Festival, Ruderwelt Luzern, Leichtathletik-Meeting usw.).
- Die Altstadt Luzern kann im Vergleich zu anderen Altstädten als attraktiv bezeichnet werden. Bis anhin sind die generellen Struktureffekte («Lädelerben» in der Altstadt) nicht prägend.

Eher ist zu beobachten, dass der Tourismus mengenmässig einen positiven Einfluss auf die Nachfrage hat. Das starke Wachstum kann aber auch Verdrängungswirkungen mit sich bringen.

- Das hohe Wachstum und die räumliche Konzentration der Attraktionen führen zu einer grossen räumlichen und zeitlichen Konzentration der Wertschöpfung und der Probleme (Kapazitätsgrenzen). Daraus entsteht ein Optimierungsproblem: Steuerung und Lenkung der Vorteile (Nutzen) und Nachteile (Kosten) des Tourismus.
- Die Effizienz der Konsumströme mit Cartourismus am Schwanenplatz/Grendel ist aus wirtschaftlicher Sicht herausragend. Negativ sind die räumlichen Massierungen und die einseitigen Verteileffekte. Die wirtschaftlichen Vorteile werden gegenüber gesellschaftlichen und umweltseitigen Auswirkungen sehr stark gewichtet. Zudem besteht ein gewisses Klumpenrisiko im Bereich Uhren/Schmuck (nun mit Corona explizit sichtbar). Die grossen Profiteure haben deshalb auch eine Verpflichtung. Erste Aktivitäten (Imagewerbung, Einkaufsgutscheine) sind bereits eingeleitet worden.
- Nicht nur der Gruppentourismus verursacht Probleme. Auch Individualreisende (etwa im Zusammenhang mit Airbnb) können Akzeptanzprobleme bei Einheimischen auslösen. Deshalb stellt sich auch strategisch die Frage, wieviel Kanalisierung und wie viel Verteilung der Tourismusströme anzustreben ist.

Rolle der Stadt

- Die Stadt Luzern hat bisher wenig proaktiv agiert. Dadurch lässt sich auch das Unbehagen in der Bevölkerung erklären. Relevant ist neben den Massierungen vor allem auch die Entwicklung von kommerziellen Kurzzeitvermietungsangeboten. Es gibt praktisch keine Räume in der Stadt, die für die Einheimischen reserviert sind. Deshalb ist es wichtig, dass die Stadt die Anliegen der Bevölkerung ernst nimmt.
- Die Diskussion um «Overtourism» und die Akzeptanz der Bevölkerung wirken sich auf das Image der Stadt Luzern als Tourismusdestination negativ aus. Das prognostizierte zukünftige Wachstum der Fernreisen und vor allem im Tagestourismus dürften dieses Akzeptanzproblem noch verschärfen. Deshalb braucht es eine Steuerung und Lenkung der zukünftigen Entwicklung des Tourismus.
- Dabei ist aber auch zu berücksichtigen, dass die direkten Einflussmöglichkeiten und Stellhebel der Stadt relativ beschränkt sind. Eine direkte Mengensteuerung ist kaum, eine indirekte am ehesten im Cartourismus möglich. Die Stärkung des Qualitätstourismus ist eine grosse Herausforderung.

2.2.5 Einbezug der zukünftigen Generation

Im Rahmen von zwei Workshops (16./19. September 2020) sind auch das Kinder- und das Jugendparlament der Stadt Luzern einbezogen werden. Dabei ging es einerseits darum, das Problembewusstsein der Jugend und ihre Anliegen aufzunehmen. Parallel dazu haben beide Workshops auch Ideen und Inhalte für die Vision Tourismus Luzern 2030 erarbeitet.

2.2.5.1 Kinderparlament

Die Kinder haben ein grosses Interesse am Tourismus und haben ein hohes Problembewusstsein. Sie sind sich auch bewusst, dass sie selbst manchmal Touristen sind, die sich an ähnlichen Dingen stören. Der Tenor ist einhellig: «Die Touristinnen und Touristen sollen kommen: Sie bringen Geld und sind manchmal auch sehr nett, aber es hat einfach zu viele, und wenn es eng wird, ist es unangenehm, und sie sollen sich benehmen».

Die Ideen für Verbesserungen orten die Kinder insbesondere im Umgang und im Mengenmanagement:

- Benimmregeln aufstellen und Touristen (höflich) motivieren, sich angenehm zu benehmen: mit Plakaten, mit Flyern, mit Stelen, in Hotels, im Car
- Die vielen Cars am Schwanenplatz regulieren und schauen, dass nicht zu viele auf einmal kommen: Reservationssystem, Warteräume
- Die Ankünfte der Touristen entflechten, damit nicht alle am selben Ort ankommen
- Infrastruktur verbessern, z. B. genügend Abfalleimer

2.2.5.2 Jugendparlament

Die Mitglieder des Jugendparlaments sind im Alter zwischen 14 und 18 Jahren und haben eine differenzierte und kritische Einstellung zum Tourismus. Sie erkennen den wirtschaftlichen Kreislauf und den kulturellen Aspekt des Tourismus. Sie sind offen gegenüber den Touristinnen und Touristen. Mit Einzelreisenden ist aber ein kultureller Austausch viel besser möglich als mit Gruppentouristen.

Die Probleme und Kernfragen, welche die Mitglieder des Jugendparlaments ausmachen, beziehen sich u. a. auf das tolerable Niveau, das nach ihrer Einschätzung überschritten ist und sich negativ auf das Image auswirkt, das Modell Cartourismus-Uhren-Schmuck, den kulturellen Austausch und die Steuerung der Tourismusströme. Ihre Ideen sprechen vor allem die Willkommenskultur, die Qualitäts- und die Verteilungsthematik an:

- «Über den Grendel hinaus: Diversifizieren statt kanalisieren»
- «Dein Luzern ist auch mein Luzern»
- «Fairly Local!»
- «Klasse statt Masse»
- «Zusammenspiel statt Ausspielen»

Wie stark stören mich die Touristen in Luzern?

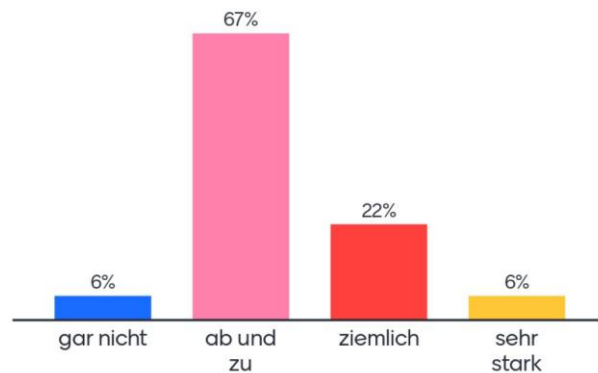


Abb. 7: Einschätzung Jugendparlament – Wie stark stören mich die Touristen?
Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter, Workshop 19. September 2020

Soll die Stadt die Anzahl der Touristen pro Tag begrenzen?

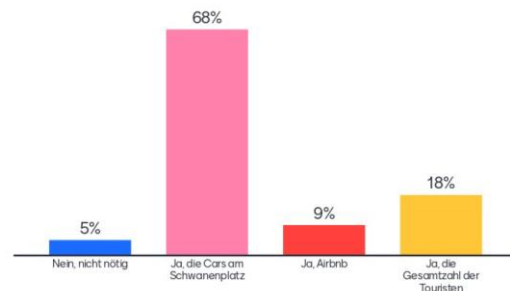


Abb. 8: Einschätzung Jugendparlament – Soll die Stadt die Anzahl der Touristen begrenzen?
Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter, Workshop 19. September 2020

2.3 Ergebnis: Resultate der Analyse

Die Informationen und Erkenntnissen aus den oben beschriebenen Aktivitäten und Quellen wurden im Verlauf der vertieften Analyse gesammelt, ausgewertet, verdichtet und schliesslich in einer SWOT-Analyse konsolidiert. Aus dieser Analyse wurden in einem nächsten Schritt die Handlungsfelder abgeleitet und schliesslich Stossrichtungen formuliert.

Somit stellen die SWOT-Analyse, die Handlungsfelder und die Stossrichtungen das eigentliche und entscheidende Produkt bzw. Ergebnis der vertieften Analyse dar. Diese Elemente bildeten die Basis für die Ausarbeitung der eigentlichen Strategie mit Vision in der Phase 2 und des Umsetzungskonzepts in der Phase 3.

2.3.1 Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse)

Dieses Kapitel zeigt die konsolidierten SWOT-Bausteine auf.¹¹ Diese werden auch unter dem Gesichtspunkt des aktuellen coronabedingten Einbruchs gewürdigt.

¹¹ Die fett bezeichneten Attribute sind am Workshop vom 10. September 2020 priorisiert worden.

Stärken

- **Stadt – See – Berge als attraktives Alleinstellungsmerkmal («schönste Stadt der Welt»)**
- **Lage, Bekanntheitsgrad und lange Tradition: «Swissness»**
- **Volkswirtschaftlich wichtige Branche: Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Fiskalerträge**
- **Vielfältiges und qualitativ hochwertiges Angebot auf engem Raum: kulturelle Angebote für Touristen und Einheimische (z. B. Kultur- und Kongresszentrum KKL Luzern, einzelne Anlässe wie Feuerwerk, LiLu Lichtfestival Luzern, Blue Balls Festival)**
- **Wissensdrehscheibe (HSLU, WTFL)**

Einfluss Corona: Die volkswirtschaftliche Stärke ist gleichzeitig ein Risiko: Exponiertheit einzelner Kernbranchen (Tourismusanbieter, Uhren/Schmuck).

Schwächen

- **Massierungen und Überlastungen in der Innenstadt, zu starke Kanalisierung, sinkende Attraktivität der öffentlichen Räume**
- **Ungenügende Infrastrukturen: zu wenig Carparkplätze, Carparkplätze im öffentlichen Raum, fehlende Sitzgelegenheiten und Toiletten u. a.**
- **Akzeptanzprobleme in der Bevölkerung und fehlende Willkommenskultur (ggü. Gruppentourismus, ggü. Verhalten fremdländischer Gäste)**
- **Umweltbelastung durch Strassenverkehr, Klimaprobleme Luftverkehr**
- **Einheimische fühlen sich vernachlässigt.**
- **Billigtourismus, Massentourismus, einseitiger Gruppentourismus, kurze Aufenthaltsdauer**
- **Verteilung: Wenige profitieren viel und engagieren sich zu wenig.**

Einfluss Corona: Die Tourismusprobleme fallen weg, die Verkehrsprobleme bleiben und zeigen, dass die ungenügenden Infrastrukturen sehr stark mit der allgemeinen Verkehrssituation in Luzern zu tun haben. Die Auswirkungen auf die Akzeptanz sind unsicher und differenziert zu beurteilen. Sicher hat es mehr Platz in der Altstadt für Einheimische; gleichzeitig ist aber die «Belebtheit» reduziert. Wie stark die momentan reduzierte «Internationalität» die Akzeptanz beeinflusst, muss offenbleiben. Viele Schwächen können aber auch als Chancen interpretiert werden: Aus der jetzigen Situation etwas machen, damit die momentan fehlenden Schwächen in Zukunft nicht wieder auftreten.

Chancen

- **Qualitätstourismus: längere Aufenthaltsdauer, Diversifikation, Premium-Ansatz: Hotelinfrastruktur, andere Bearbeitung der Tourismusmärkte**
- **Nachhaltiger Tourismus mit neuen Alleinstellungsmerkmalen, Kultur und Natur, Klima, nachhaltige Mobilität**
- **Digitalisierung: neue Möglichkeiten zur Steuerung von Besucherströmen und Verkehr**
- **Lösung der Verkehrsprobleme: Leitsysteme, neue Infrastrukturen, Bahntourismus**
- **Gegenseitiges Verständnis der Bevölkerung und Tourismusakteure, Sensibilisierung, Dialog zwischen Tourismus und Bevölkerung, zwischen Touristen und Bevölkerung, positive Einstellung und Willkommenskultur**
- **Regionale Vernetzung: Miteinander von Stadt und Land, Einbettung der Stadt**
- **Angebote für Einheimische («unsere Stadt»)**

- Aufwertung der öffentlichen Räume für alle
- Anpassung der Ladenöffnungszeiten
- Faire Verteilung der Gewinne, Mitverdienen der Bevölkerung
- Regulierende Wirkung Klima: Mehr Schweizer Touristen, weniger Übersee

Einfluss Corona: Die Chancen können auch als Anforderungen interpretiert werden, um Alternativen und Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit zu entwickeln. Die Coronakrise selbst kann die Tourismusnachfrage auch derart beeinflussen, dass vermehrt Qualitätstourismus nachgefragt wird.

Gefahren

- **Reputationsschaden durch «Overtourism», Abnahme der Akzeptanz in der Bevölkerung, Ablehnung wird zum negativen Standortfaktor:**
Verhärtete Fronten zwischen Wirtschaftsinteressen und Bevölkerungsinteressen
Aktueller Car- und Massentourismus gefährdet längerfristig die Alleinstellungsmerkmale des Tourismus in Luzern. Unterhöhung der Substanz der Alleinstellungsmerkmale.
- **Zunahme der Verdrängungsprobleme: Einseitiger Branchenmix, Verdrängung Traditionsgeschäfte, Verdrängung Wohnraum durch Airbnb**
- **Klumpenrisiken (Pandemie, Klima, Weltwirtschaft): Exponiertheit und wirtschaftliche Risiken, externe Einschränkungen und einseitige Abhängigkeiten**
Wachsende Märkte aus Übersee (wachsende Kaufkraft, zusätzliche Tourismusströme)
Zunehmender Individualtourismus führt zu schwieriger Planbarkeit
Bauzeit/Baustellen (z. B. Durchgangsbahnhof)

Einfluss Corona: Die aktuelle Situation hat sich als veritables Risiko entpuppt. Gleichzeitig hat sich das Risiko «Reputation» in eine Chance verwandelt (zumindest temporär), mit dem Anspruch, daraus etwas zu machen, insbesondere punkto Diversifikation und neue USP (englisch: unique selling proposition) / neues Image.

2.3.2 Fazit vertiefte Analyse

Aufgrund der Breite und Ausprägung der Stossrichtungen und Bedürfnisse der Bevölkerung wird klar, dass die öffentliche Hand bei der künftigen Tourismusentwicklung eine stärkere Rolle einnehmen soll. Dies heisst, dass sie Rahmenbedingungen und Anreize setzt für eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus und ein erfolgreiches Miteinander von Bevölkerung, Wirtschaft und Gästen.

Auf Basis der SWOT-Methodik liessen sich aus den einzelnen **Parametern strategische Handlungsfelder** ableiten und als **strategische Stossrichtungen** konkretisieren. Diese bildeten die Grundlage für die Vision und das Umsetzungskonzept. Die aktuelle Coronakrise hat die Prioritäten zwar verschoben, nicht aber die Analyse generell infrage gestellt.

Die folgende Abbildung fasst die einzelnen Parameter zusammen und zeigt die abgeleiteten Handlungsfelder:

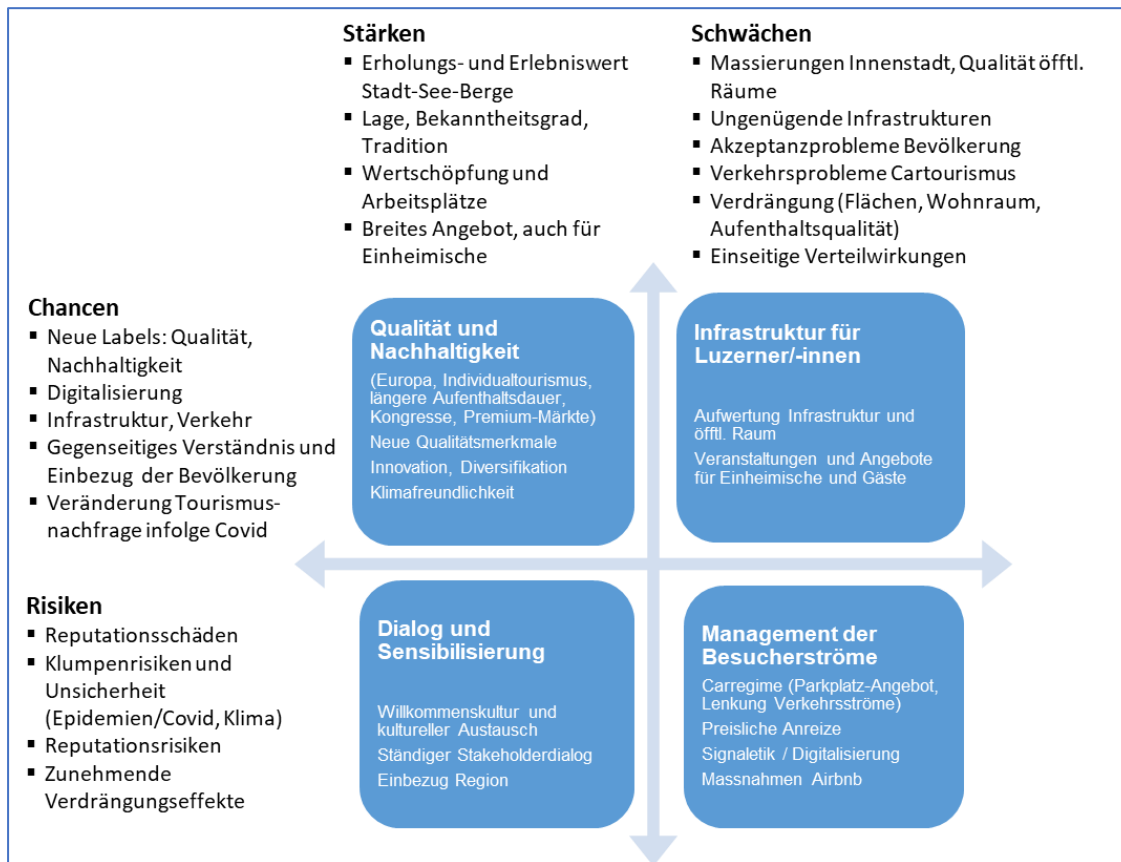


Abb. 9: SWOT-Analyse mit strategischen Handlungsfeldern. Quelle: INFRAS

Die folgenden Stossrichtungen für den Tourismus in der Stadt Luzern bilden die Grundlage für die Vision und das Umsetzungskonzept:

1. **Qualität und Nachhaltigkeit** fördern mit der Schaffung von Rahmenbedingungen und Anreizen für neue und innovative Angebote in Kombination mit einem gezielten Marketing und einem umfassenden Monitoring, das sich an expliziten Nachhaltigkeitszielen und quantitativen Orientierungswerten orientiert.
2. Verbesserte Verkehrsinfrastruktur und vielfältige Kulturangebote sowie **Aufwertung des öffentlichen Raums**, damit auch die einheimische Bevölkerung stärker vom Tourismus profitieren und an den Angeboten teilhaben kann.
3. **Mitwirkung der Bevölkerung und bessere Vernetzung der Akteure:** Breitere Abstützung und Monitoring der weiteren Tourismusentwicklung mit einem ständigen Dialog, der auch die Willkommenskultur stärkt.
4. **Management der Besucherströme** im Rahmen eines Steuerungskonzepts, das vor allem für den Gruppentourismus mit Cars ein gezieltes Management der Gästezirkulation vorsieht und auch die Potenziale der Digitalisierung ausschöpft, mit Anreizen für eine effiziente Bewirtschaftung der Verkehrsflüsse und kreativen Ideen für die Besucherlenkung.

3 Vision Tourismus Luzern 2030

3.1 Einordnung

Mit der SWOT-Analyse aus der Phase 1 wurde das Fundament für die Phase 2 gelegt. Das Ziel der Phase 2 lag darin, auf Basis der in der vertieften Analyse gewonnenen Erkenntnisse die Strategieelemente herauszuarbeiten und insbesondere eine Vision zu entwickeln. Im Vordergrund stand die Frage, welchen Tourismus die Stadt Luzern will und wohin sich der Tourismus in der Stadt Luzern entwickeln soll.

3.1.1 Gesamtsystem Tourismus

Ein zentraler Erfolgsfaktor in Strategieprojekten ist ein Verständnis der «Systemlandschaft», in der die Projektthematik und -aufgabe verortet sind. Es geht darum, das «Strategieobjekt» nicht als eigenständiges System mit klaren und fixen Systemgrenzen, sondern vielmehr als Teil eines grösseren Ganzen mit entsprechenden Zusammenhängen und Abhängigkeiten zu verstehen. Entsprechend galt es im vorliegenden Strategieprozess, den Tourismus der Stadt Luzern als Teil eines Gesamtsystems zu sehen und zu denken.

Tourismus ist in erster Linie ein Nachfragemarkt: Während ein Grossteil der Standortvoraussetzungen fix ist (Lage, Geschichte, Tradition), beeinflussen demografische und wirtschaftliche Entwicklungen die Nachfrage. Für die Tourismusregion Luzern sind dies insbesondere die globalen Nachfragefaktoren, d. h. die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Gästenmärkten. Das Gesamtsystem Tourismus ist geprägt von exogenen Einflussfaktoren, die Wirkungen und die Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten der Akteure. Die Politik – mit der Stadt Luzern als hoheitliche Akteurin – ist dabei nur ein Element im Akteursgeflecht. Ihr stehen lediglich eine begrenzte Anzahl Hebel zur Verfügung, um dieses Gesamtsystem zu beeinflussen. Die wichtigsten Hebel sind einerseits die Positionierung der Stadt (Image und Alleinstellungsmerkmal) und die daraus abgeleiteten Marketingaktivitäten, die Unterstützung von städtischen Tourismusangeboten und die Rahmenbedingungen zur Finanzierung und Lenkung von Tourismusströmen. Ein Element ist dabei das Carregime (Infrastruktur, Steuermechanismen).

3.1.2 Einbettung der Strategie

Die politisch-rechtliche Einordnung des Tourismus und der zu erarbeitenden Strategie stellt eine weitere wichtige Voraussetzung für das Verständnis von Zusammenhängen, Abhängigkeiten und möglichem Gestaltungs- und Handlungsspielraum im kommunalen Bereich dar.

Auf **nationaler Ebene** bildet die Tourismusstrategie des Bundes (2017) den Rahmen.¹² Sie setzt auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen, die Förderung des Unternehmertums, die Digitalisierung und die Stärkung des Angebots und den Marktauftritt. Wichtige Grundprinzipien sind dabei die Nachhaltigkeit und die Subsidiarität. Eine neue Tourismusstrategie wird aktuell ausgearbeitet.

¹² Tourismusstrategie des Bundes ([Link](#)).

Gerade beim Klimawandel handelt es sich auch auf nationaler Stufe neben der Coronapandemie um ein zentrales Thema, welches die Menschen bewegt und den Tourismus mittel- bis langfristig prägen dürfte. Klare Indizien für die wachsende und nicht zu unterschätzende Relevanz der Ökologie für die Tourismusbranche sind klar erkennbar; sie bilden Schwerpunkte in den Aktivitäten von beispielsweise der World Tourism Organization UNWTO, verschiedener Bundesämter, von Schweiz Tourismus oder der Luzern Tourismus AG. Diese Organisationen und einzelne Destinationen haben die Nachhaltigkeit mit einer starken ökologischen Ausrichtung als Schlüsselthema identifiziert wie diese aktuellen Beispiele verdeutlichen:

- Mit der neuen Nachhaltigkeitsstrategie «Swisstainable» will Schweiz Tourismus (ST) die Tourismusbranche vom «Hidden Champion» zum Nachhaltigkeits-Leader entwickeln. Dabei will sie sich den umsichtigen, ressourcen- und umweltschonenden Zeitgeist zunutze machen.¹³
- Auch Davos hat die Relevanz und die Chancen bezüglich Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Besonderen erkannt. Davos will bis 2030 erster klimaneutraler Ferienort der Schweiz werden. Mit dem Projekt «Davos Klima 2030» und der Schaffung des «myclimate Klimafonds Davos» will die Destination nachhaltigen Tourismus fördern.¹⁴
- Das Thema Nachhaltigkeit ist im Tourismus und auch bei der Luzern Tourismus AG (LTAG) im Fokus, und es wurden verschiedene Projekte lanciert. So stellt die Nachhaltigkeit im Tourismus einen Schwerpunkt im Businessplan 2021–2024 der LTAG dar. Weiter nimmt die Luzern Tourismus AG die Möglichkeit zur Teilnahme am internationalen Benchmark des GDS (Global Destination Sustainability Movement) wahr. Der GDS-Index bewertet Destinationen anhand von 69 Kriterien. Dabei bilden die Umweltstrategie und -aktivitäten einer Stadt eine der insgesamt vier Kategorien.¹⁵ Zudem ist die LTAG seit Jahren mit ISO 14001 zertifiziert. Die internationale Umweltmanagementnorm ISO 14001 definiert weltweit anerkannte Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem.

Auf **kantonomaler Ebene** wurden 2009 mit dem kantonalen Tourismusleitbild die strategischen Schwerpunkte gesetzt: Anpassung der tourismusrelevanten Voraussetzungen, Weiterentwicklung von qualitätsorientierten, wertschöpfungsstarken und nachhaltigen Tourismusangeboten und die Sicherstellung einer wirkungsvollen Vermarktung. Umgesetzt wird diese Strategie insbesondere von der LTAG als Zentrale der Destinations-Management-Organisation (DMO)¹⁶.

Auf **städtischer Ebene** ist es die Vision Tourismus Luzern 2030, die als Querschnitt- und Fachstrategie die strategischen Schwerpunkte im Tourismus definiert, eingebettet in die Gemeindestrategie und das Legislaturprogramm und in Verbindung mit den verschiedenen Fachstrategien. Im aktuellen Legislaturprogramm 2022–2025 bilden die beiden Ziele Z1.3 und Z1.5 die tourismuspolitische Grundlage:

- Z1.3 Wirtschaftsstandort: Die Stadt Luzern setzt sich für verlässliche und attraktive Rahmenbedingungen für bestehende und neue Unternehmen ein. Sie pflegt und fördert gute Beziehungen zu ansässigen Unternehmen und zu den Wirtschaftsverbänden und sichert attraktive Wirtschaftsflächen für Produktion, Gewerbe und Dienstleistungen.

¹³ Swisstainable ([Link](#)).

¹⁴ htr.ch: Davos will 2030 erster klimaneutraler Ferienort der Schweiz werden ([Link](#)).

¹⁵ Medienmitteilung der Generalversammlung Luzern Tourismus AG vom 18. Mai 2021 ([Link](#)).

¹⁶ Die DMO ist eine auf die Zusammenarbeit ausgerichtete Organisation, die für den Tourismus im ganzen Kanton zuständig ist ([Link](#)).

- Z1.5 Tourismusdestination: Die Stadt Luzern stimmt die Bedürfnisse und Anliegen der Gäste, der Luzerner Bevölkerung, der Stadt und Region Luzern sowie weiterer Akteurinnen und Akteure an den Tourismusstandort Luzern im Rahmen ihrer Möglichkeiten optimal aufeinander ab. Die Angebote und die öffentlichen Räume in der Innenstadt sind für alle Anspruchsgruppen attraktiv.

Die aus der SWOT-Analyse abgeleiteten strategischen Stossrichtungen sollen sich in diese Strategielandschaft einfügen. Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge.

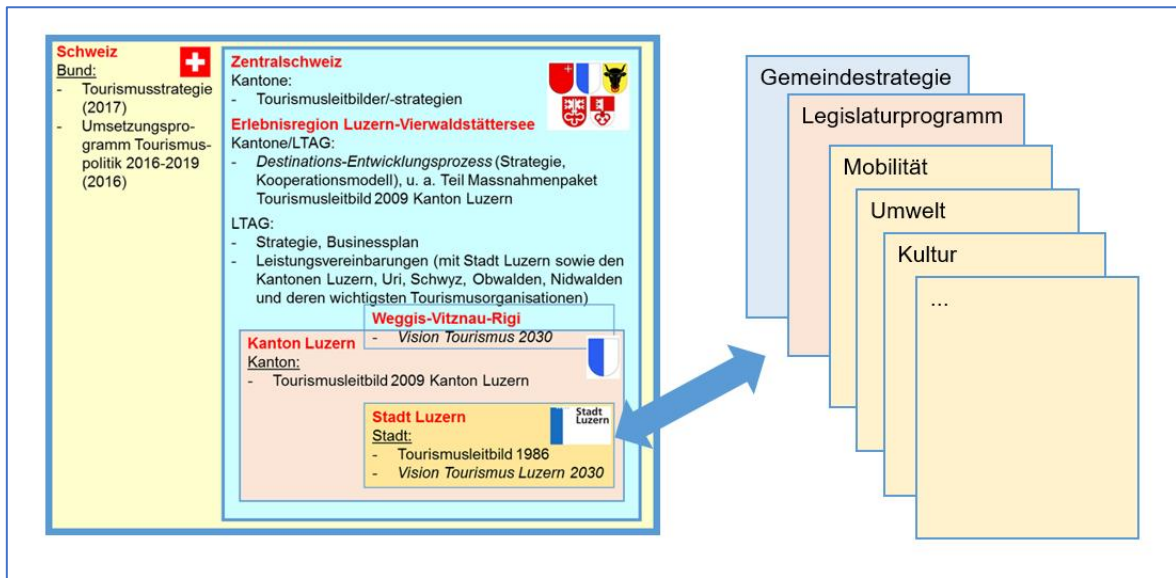


Abb. 10: Einbettung Vision Luzern Tourismus 2030 in die Strategielandschaft. Quelle: Eigene Darstellung

3.1.3 Strategiehaus

Aus dem oben geschilderten Gesamtsystem lässt sich das Strategiehaus Vision Tourismus Luzern 2030 ableiten. Zentrale kommunikative Bestandteile sind – abgeleitet aus den klassischen Strategiebegrifflichkeiten – die Mission, die zentralen Werte im Tourismus, Alleinstellungsmerkmale der Stadt Luzern und die Vision.

Im Zentrum standen dabei folgende Aspekte bzw. Strategieelemente, die hier mit jeweils beispielhaft aufgeführten Fragestellungen erklärt werden:

Mission

- Welche Aufgaben, welche Bedeutung hat der Tourismus für die Stadt Luzern?
- Welches sind die Erwartungen an den Tourismus in der Stadt Luzern?

Zentrale Werte

- Welche Werte sind der Stadt Luzern im Tourismus wichtig?
- Worauf achten wir, und welche Handlungsrichtlinien sind uns bei der Umsetzung der Mission wichtig?

Alleinstellungsmerkmale¹⁷

- Welche Faktoren machen die Stadt Luzern als Tourismusdestination einzigartig?

Vision

- Wie soll der Tourismus in der Stadt Luzern in fünf bis zehn Jahren aussehen?

Die im Rahmen der SWOT-Analyse erarbeiteten strategischen Stossrichtungen dienen zur Erstellung der Vision und zur Skizzierung des Umsetzungskonzepts bis hin zu den einzelnen Massnahmen. Diese wiederum sind eingebettet in die städtischen Politikbereiche. Die Umsetzung soll in partnerschaftlicher Weise im Rahmen einer Gesamtorganisation und im weiter unten geschilderten Rollenverständnis erfolgen. Eine zentrale Rolle spielt dabei auch die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern, wie die nachfolgende Abbildung illustriert:



Abb. 11: Strategiehaus Vision Tourismus Luzern 2030. Quelle: Eigene Darstellung

¹⁷ Gleichbedeutend mit USP (englisch: unique selling proposition).

3.1.4 Rollenverständnis und Adressaten

Aufgrund der Breite und Ausprägung der strategischen Stossrichtungen und der Bedürfnisse der Bevölkerung wird klar, dass eine stärkere Rolle der öffentlichen Hand bei der künftigen Tourismusentwicklung erforderlich ist. Dies heisst, dass sie klare Rahmenbedingungen und Anreize setzt für eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus und ein erfolgreiches Miteinander von Bevölkerung, Wirtschaft und Gästen.

Abgeleitet aus dem Gesamtsystem sind die einzelnen Elemente des Strategiehauses folgendermassen zu verorten:

- **Mission und Vision** (blau eingefärbter Teil) adressieren den *gesamten Tourismus* in der Stadt Luzern:
 - Was sind die Anforderungen und das erwünschte Zukunftsbild für den Tourismus in der Stadt Luzern?
- Das Umsetzungskonzept (grün eingefärbter Teil) adressiert die Stadt als hoheitliche Akteurin, mit folgenden Fragestellungen:
 - Welche Leitlinien und Ziele leitet die Stadt daraus ab? Welche Rahmenbedingungen und Anreize kann die Stadt setzen, damit Mission und Vision (in Zusammenarbeit mit den touristischen Akteuren) umgesetzt werden?
 - Welche konkreten Aktivitäten (in Zusammenarbeit mit den touristischen Akteuren) lassen sich daraus für die Stadt ableiten: im Tourismusmanagement und Marketing, im Verkehrsbereich (z. B. Carmanagement), zur Nutzung von Synergien mit anderen Aktivitäten (z. B. Kultur, öffentlicher Raum usw.)?
 - Wie ist die Zusammenarbeit mit weiteren hoheitlichen Akteuren (Kanton, Nachbargemeinden)?
 - Wie erfolgt die Kommunikation, und wer ist dafür zuständig?

Dieses Rollenverständnis ist von grosser Bedeutung. Die Mission und die Vision sprechen den gesamten Tourismus in der Stadt an, wobei die Vision quasi ein Angebot zur gemeinsamen Gestaltung der Zukunft im Tourismus an alle relevanten Akteurinnen und Akteure in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik der Stadt Luzern darstellt. Sie alle sind eingeladen, in ihren Bereichen an der Verwirklichung der Vision mitzuarbeiten und einen Beitrag zu ihrer Umsetzung zu leisten.

Die Stadt zeigt im Umsetzungskonzept anhand von Leitlinien und Orientierungswerten, Steuerungsansätzen und Massnahmenpaketen, wie sie ihrerseits im Rahmen ihrer Möglichkeiten konkret an der Verwirklichung der Vision arbeitet.

3.2 Vorgehen

Eine ganzheitliche Erarbeitung der strategischen Grundlagen für den Stadtluzerner Tourismus als Gemeinschaftsaufgabe ist notwendig, um für die Stadt mit ihren hoheitlichen Aufgaben geeignete Massnahmen, Rahmenbedingungen und Anreize ableiten und entwickeln zu können, die auch für die weiteren Akteurinnen und Akteure und Stakeholder Wirkung entfalten.

Wie im vorangehenden Kapitel ausgeführt, flossen die Erkenntnisse aus den Aktivitäten der Phase 1 in eine konsolidierte SWOT-Analyse (Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren) ein. Auf Basis der SWOT-Methodik wurden aus den einzelnen **Parametern strategische Handlungsfelder** abgeleitet und als **strategische Stossrichtungen** konkretisiert. Basierend auf dieser Grundlage erstellte die Projektleitung zu Beginn der Phase 2 einen Entwurf für die Erarbeitung der weiteren Strategieelemente. Diese Strategieelemente wurden von November 2020 bis Frühling 2021 in einem intensiven iterativen Prozess zwischen Stadtrat, Projektleitung, Projektteam, Stakeholder sowie im Rahmen des Stadtverwaltungs-Hearings und unter Beizug des Fachbeirates diskutiert, weiterentwickelt und konkret ausformuliert.

Die nachfolgende Illustration veranschaulicht die intensive Auseinandersetzung der Stakeholder mit den Strategieelementen am Workshop der Phase 2 im November 2020:



Abb. 12: Illustration Workshop 2/3 – Vision. Quelle: Timo Albiez

3.2.1 Einbezug Stakeholder

Der Strategieentwurf wurde am 17./18. November 2020 an zwei Stakeholderworkshops und somit jeweils in einem kleineren Kreis diskutiert. Zudem sind schriftliche Rückmeldungen bis 15. Dezember 2020 eingetroffen. Die Rückmeldungen aus den Workshops und den schriftlichen Eingaben können wie folgt zusammengefasst werden:

- Grundsätzlich sind die Struktur und die Stossrichtung richtig.
- Die hoheitliche Rolle der Stadt muss erkennbar sein. Sie besteht in erster Linie darin, klare Rahmenbedingungen und Anreize zu setzen.
- Die Vision muss inspirierend sein und Anreize für innovative und kreative Ansätze setzen.
- Der Fokus soll so konkret wie möglich auf Luzern bezogen sein, keine Allgemeinplätze.
- Es sind die Lage, die Kombination von Qualitäten und die Tradition, die Alleinstellungsmerkmale ausmachen.
- Das Angebot ist bereits vielfältig. Diversifikation bedingt eine bessere Vermarktung der Kulturangebote (v. a. Musik-/Festivalstadt Luzern).
- Qualität und Nachhaltigkeit werden unterschiedlich verstanden. Die zentralen Attribute sind in der Vision sichtbar zu machen.
- Eine Mengensteuerung der Besucherströme stösst auf Skepsis. Es gibt nur wenig geeignete Anknüpfungspunkte und eine geringe Beeinflussbarkeit: Anzustreben ist ein kluges Management unter Einbezug der Akteure.

Punkto **Nachhaltigkeit** können aus den Rückmeldungen die folgenden zentralen Begriffe abgeleitet werden:

- Wirtschaft: Wertschöpfung und Arbeitsplätze: regional, langfristig gesichert, resilient und diversifiziert
- Gesellschaft: hohe gegenseitige Akzeptanz, kulturbewusst, vielfältiges Angebot mit Nutzen für alle, entschleunigt
- Umwelt: ressourcenschonend, klimafreundlich, intakte Natur, sauber

Bezüglich **Qualität** sind es folgende Anliegen:

- Angebot: vielfältig, inspirierend, hochwertig, Kultur und Natur, einmalig und überraschend
- Gäste: wiederkehrend, individuell, mehr aus Europa, länger bleibend und übernachtend, bewusst reisend
- Infrastruktur: gute Erreichbarkeit, gutes Verkehrsangebot (ÖV, zu Fuss und Velo)
- Umgang: Klasse statt Masse, willkommen heissend, Austausch pflegend

3.2.2 Expertengespräche

Der Fachbeirat hat am 17. Dezember 2020 seine fachliche Sicht zum Strategieentwurf eingebracht. Thematisiert wurde beispielsweise, wo die Stadt Luzern dank ihrer Alleinstellungsmerkmale Antworten auf Veränderungen und Herausforderungen finden kann:

- Luzern hat im Vergleich zu anderen Städten herausragende Alleinstellungsmerkmale mit Stadt, See und Bergen. Dies ist im Kontext Klimaerwärmung relevant. Luzern funktioniert v. a. auch als Hub in der Zentralschweiz, indem die Stadt Ausgangspunkt für Ausflüge in die Zentralschweiz ist. Die Klimathematik ist deshalb Chance (Luzern als gut durchlüftete Stadt mit Nähe zu Bergen) und Risiko (Druck auf Fernreisen) zugleich.

- Die Coronapandemie beeinflusst nicht nur die Mengen und führt zu wirtschaftlichen Verlusten. Es werden auch neue Trends entstehen, die längerfristig relevant sein können, z. B. Stärkung der Nachfrage nach Qualität und Nachhaltigkeit im Tourismus sowie kleinere Gruppen. Der Geschäftsreiseverkehr dürfte sich auf tieferem Niveau weiterentwickeln (infolge der wahrgenommenen Alternativen im virtuellen Austausch). Dies ist auch für den Kongresstourismus zu erwarten.

3.2.3 Einbezug von Verwaltung und Politik

Der Einbezug der Kernagglomerationsgemeinden erfolgte primär über den regionalen Entwicklungsträger LuzernPlus, der während des ganzen Prozesses an den Workshops mitgewirkt hat. Am 16. November 2020 fand ein Austausch zur Vision Tourismus Luzern 2030 mit der **Steuergruppe der K5 Wirtschaft** statt. Dabei wurde der Strategieprozess vorgestellt und über die Ergebnisse aus der vertieften Analyse und den Stand der Arbeiten informiert. Gleichzeitig bestand die Möglichkeit, Feedback zu geben und Anliegen der K5-Gemeinden an die Vision einzubringen. Die Projektleitung hat zudem die Spurguppe der K5 Wirtschaft laufend über das Projekt informiert.

3.3 Ergebnis: Strategische Grundlagen für den Tourismus der Stadt Luzern

Am Ende des iterativen Erarbeitungsprozesses konnte die Phase 2 mit dem folgenden Wortlaut der Strategieelemente abgeschlossen werden:

3.3.1 Mission

Die Mission zeigt auf, welche Aufgaben und Bedeutung der Tourismus für die Stadt Luzern hat. So adressiert sie in anderen Worten den Stellenwert und die Erwartungen an den Tourismus in der Stadt Luzern und die daraus abzuleitenden Aufgaben:

Der Tourismus in der Stadt Luzern ...

- ... ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor für die Stadt. Er sorgt für direkte und indirekte Wertschöpfung und Arbeitsplätze in der Stadt und in der Region.
- ... leistet einen massgeblichen Beitrag zu einem attraktiven und vielfältigen Angebot in Kultur, Sport und Freizeit. Dies erhöht die Lebens- und Aufenthaltsqualität für die Einwohnerinnen und Einwohner sowie für die Gäste.
- ... fördert den kulturellen Austausch zwischen einer weltoffenen Bevölkerung und interessierten Gästen.
- ... ist ein wichtiges Element des Stadtmarketings¹⁸ und trägt dank positiver Erlebnisse und reizvoller Bilder die Marke Luzern in die Schweiz und in die Welt hinaus.

Die Stadt Luzern nutzt ihre Möglichkeiten, die Umsetzung dieser Mission aktiv zu fördern.

¹⁸ Bei einem Stadtmarketing-Konzept geht es darum, zielgruppenorientiert und kohärent gegen innen und aussen zu vermitteln. Es definiert insbesondere, welche Marketingaufgaben der Stadt wie auch von privaten Akteuren sinnvollerweise unter einem gemeinsamen Dach koordiniert werden sollen und wie eine optimale Organisation aussehen könnte (siehe auch Kapitel 4.3.4). Die Frage eines Stadtmarketings wird im Rahmen der neuen Massnahmen zu den Legislaturzielen thematisiert (B+A 28/2021 vom 1. September 2021: «Aufgaben- und Finanzplan 2022–2025 mit Budget 2022», Massnahme M1.2b [\[Link\]](#)).

3.3.2 Zentrale Werte

Die zentralen Werte bilden die Handlungsrichtlinien für die Umsetzung der Mission:

- *Inspirierende Rahmenbedingungen:*
Die Stadt unterstützt die Tourismusakteure und schafft Anreize für ein kreatives, innovatives, qualitäts- und umweltbewusstes Handeln der Tourismusakteure.
- *Breite Abstützung in der Bevölkerung:*
Der Tourismus steht im Einklang mit den Bedürfnissen der Bevölkerung und weist eine hohe Akzeptanz auf.
- *Nachhaltiges und innovatives Handeln der Tourismusakteure:*
Die Tourismusakteure entwickeln innovative touristische Angebote und berücksichtigen in Zukunft neben wirtschaftlichen verstärkt auch gesellschaftliche und ökologische Aspekte.
- *Stabilität und Veränderungsbereitschaft:*
Vielseitige und vielfältige touristische Angebote für einen breiten Kundenkreis fördern die Robustheit und Flexibilität und vermindern Abhängigkeiten.
- *Effiziente Abwicklung der Gästeströme:*
Die Steuerung der touristischen Gruppen vermeidet lokale Überlastungen.
- *Faire Verteilung von Kosten und Nutzen des Tourismus:*
Einseitige Belastungen und einseitiges Nutzniessertum werden vermieden.

3.3.3 Alleinstellungsmerkmale

Die Alleinstellungsmerkmale beschreiben die Faktoren, welche die Stadt Luzern als Tourismusdestination einzigartig machen. Sie sind massgebend für das touristische Image der Stadt und die daraus abgeleitete Vermarktung:

- Stadt – See – Berge: Die Kombination eines vielfältigen und attraktiven Lebens- und Erlebnisraums mit langjähriger Tourismustradition:*
- Lebendige Stadt mit einem vielfältigen Kulturangebot:
Musikfestivals, Theater und Kongresse
 - Zentralschweizer Drehscheibe:
Ideal gelegener Ausgangspunkt für das Erleben intakter Natur- und Landschaftsräume von hoher Umweltqualität und historischer Stätten der Schweizer Geschichte
 - Attraktive und kompakte Altstadt mit einmaligen historischen Gebäuden, Kulturstätten und Traditionsgeschäften

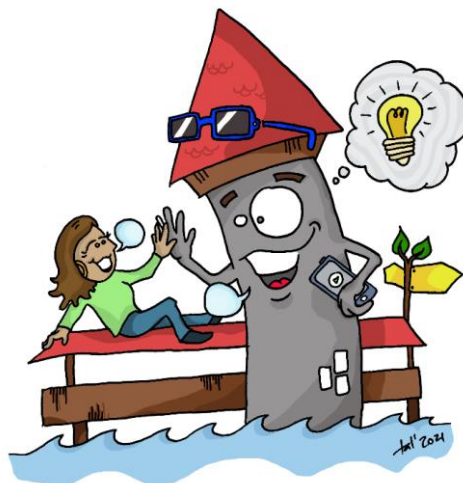
Neben diesen Alleinstellungsmerkmalen wurden im Rahmen des Strategieprozesses Tourismus weitere Qualitätsmerkmale identifiziert. Sie weisen das Potenzial auf, dass die Stadt Luzern und die Tourismusakteure diese gemeinsam zu echten Alleinstellungsmerkmalen entwickeln könnten:

- Stadt der kurzen Wege: Gut erreichbar, vernetzt mit ÖV (Bahn, Schiff, Bus) und attraktiv zum Erkunden zu Fuss oder mit dem Fahrrad.
- Weltoffenheit und Willkommenskultur
- Wissensstandort für Tourismus: Ausbildung, Forschung und Innovation

3.3.4 Vision

Aus den oben beschriebenen Strategiebausteinen leitet sich das Zielbild, also die eigentliche Vision ab. Diese bringt prägnant auf den Punkt, wie der Tourismus in der Stadt Luzern 2030 aussehen soll:

Die Stadt Luzern gilt national wie international als schönste Tourismusstadt der Schweiz. Sie pflegt ihre traditionellen Werte und entwickelt sich und ihre Angebote auf nachhaltige, innovative und kreative Weise weiter. Im engen Dialog von Anbietenden, Bevölkerung und Behörden schafft sie neue, einzigartige Höhepunkte und lenkt die Gäste klug durch die Stadt.



- Luzern ist mit seiner historischen Altstadt der Inbegriff für ein Juwel an einmaliger Lage. Das intakte Stadt- und Landschaftsbild zieht Menschen aus der ganzen Welt an.
- Das abwechslungsreiche Kultur-, Veranstaltungs- und Einkaufserlebnis und der attraktive öffentliche Raum machen Luzern zu einem einzigartigen und spannenden Erlebnisort.
- Die touristischen Angebote überzeugen sowohl die Gäste wie auch die Bevölkerung. Luzern positioniert sich als Zentrum für Kreativität und Innovation (Kultur, Gastronomie, Hotellerie, Detailhandel, Design und Produktion, Bildung und Forschung) und schafft damit neue und überraschende Angebote.
- Im Dialog mit der Bevölkerung und den vielfältigen Anbietenden ist die künftige Tourismusentwicklung breit abgestützt. Dies führt zu hoher Zufriedenheit aller und äussert sich in einer ausgeprägten Gastfreundlichkeit.
- Luzern gilt als die Tourismusdrehscheibe der Zentralschweiz mit einer ausgezeichneten Verkehrsinfrastruktur und nutzt die kurzen Wege für umweltschonende Mobilität.
- Die Gäste werden so umsichtig und klug gelenkt, dass der Tourismus bezüglich Menge und Auswirkungen für die Bevölkerung verträglich ist.
- Luzern ist eine umwelt- und klimafreundliche Tourismusdestination.

Abb. 13: Visualisierung Vision Tourismus Luzern 2030 der Stadt Luzern. Illustration: Timo Albiez

4 Umsetzungskonzept

4.1 Einordnung

Ziel der Phase 3 war es, basierend auf den Erkenntnissen und Elementen aus den ersten beiden Phasen ein Umsetzungskonzept zu erarbeiten. Damit soll aufgezeigt werden, wie die Stadt Luzern als Behörde im Rahmen ihrer Möglichkeiten an der Verwirklichung der Vision arbeiten und diese fördern will.

Konkret entwickelt wurden in der dritten und letzten Phase des Strategieprozesses Tourismus folgende Umsetzungsbausteine:

- Leitlinien und Orientierungswerte
- Steuerungsansätze
- Massnahmenpakete

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verortung dieser Elemente im Strategiehhaus und explizit im Umsetzungskonzept:

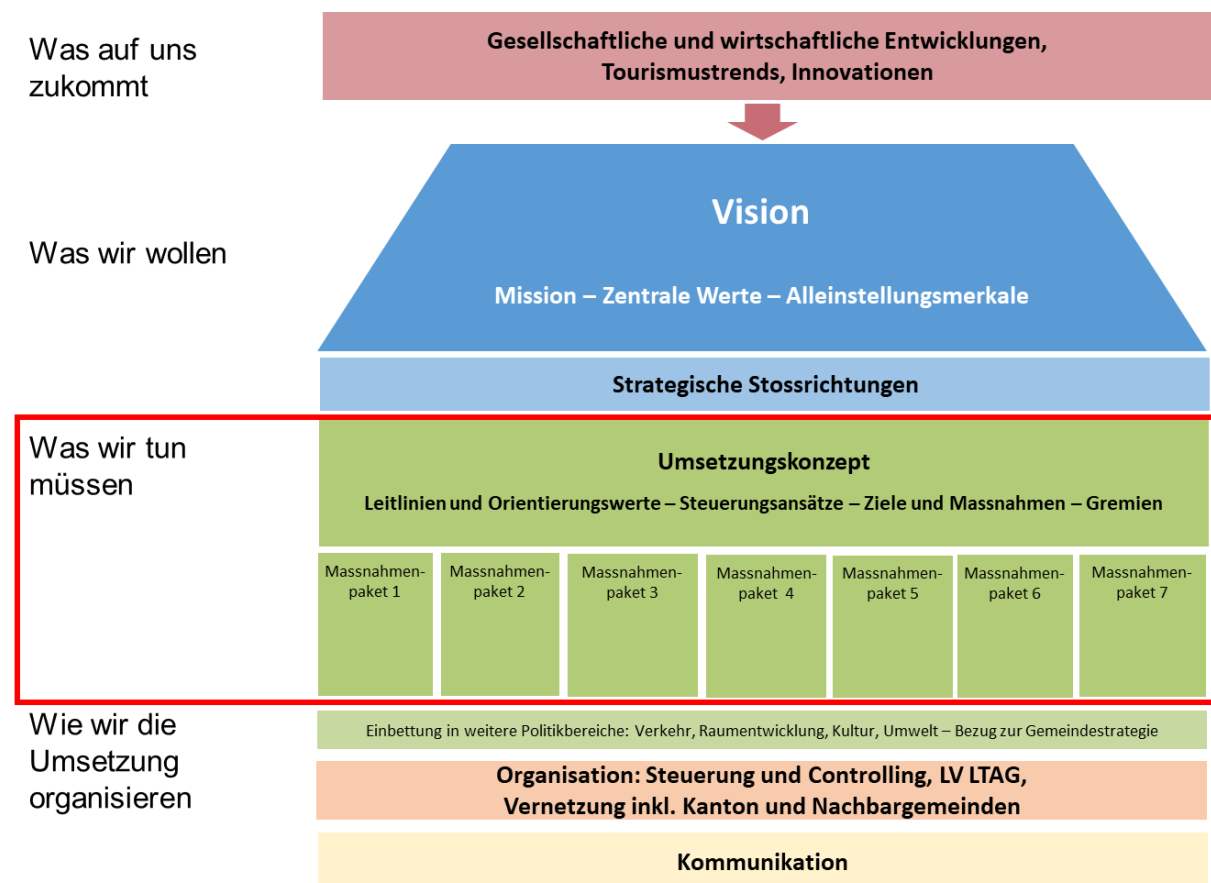


Abb. 14: Strategiehhaus Vision Tourismus Luzern 2030 inkl. Massnahmenpakete. Quelle: Eigene Darstellung

Die Detailausarbeitung von einzelnen Massnahmen und eine konkrete Umsetzung waren nicht Bestandteil des Strategieprozesses Tourismus. Als Grundlage für die nachfolgende Detailausarbeitung wurden aber bereits Entwürfe diskutiert und formuliert. Ein eigentlicher Umsetzungsplan mit Detailmassnahmen soll im Anschluss an die parlamentarische Debatte basierend auf deren Ergebnis ausgearbeitet werden.

4.2 Vorgehen

Auch die Phase 3 enthielt verschiedene Partizipationsaktivitäten – insbesondere ein weiterer Stakeholderworkshop und ein Stadtverwaltungs-Hearing. Ebenfalls wurden die Massnahmen anderer Tourismusdestinationen in die Überlegungen einbezogen.¹⁹

Basierend auf diesen Aktivitäten wurden die Strategieelemente finalisiert und das Umsetzungskonzept mit den Massnahmenpaketen weiterentwickelt.

Am 30. Juni 2021 wurde eine Schlussveranstaltung mit den Stakeholdern durchgeführt und der aktuellste Stand der Vision Tourismus Luzern 2030 mit sämtlichen Elementen inklusive Umsetzungskonzept präsentiert. Mit dieser Veranstaltung wurde gleichzeitig der partizipative Teil des Strategieprozesses Tourismus beendet und die Ausarbeitung des vorliegenden Planungsberichtes und die Vorbereitung der parlamentarischen Phase eingeleitet.

4.2.1 Einbezug Stakeholder

Im Anschluss an die Veranstaltung bestand wiederum die Möglichkeit für schriftliche Stellungnahmen. Rückmeldungen gingen fast ausschliesslich von Wirtschaftsseite ein, und dies mit einer praktisch identischen Tonalität. Besonders beschäftigt hat die wirtschaftsnahen Stakeholder die vom Stadtrat definierte Stossrichtung bezüglich Wachstum, die ökologische Prägung sowie die Frage nach der Notwendigkeit einer Steuerung. Ende April 2021 hat die Projektleitung mit einer umfassenden Replik fachlich Stellung genommen. Diese Stellungnahme wurde orientierungshalber sämtlichen Stakeholdern im Strategieprozess Tourismus zugestellt.

Die wichtigsten Rückmeldungen aus dem dritten Stakeholderworkshop können wie folgt zusammengefasst werden:

- Der Einfluss der Stadt auf die Entwicklung der Tourismusströme darf nicht überschätzt werden. Die Stadt soll dort Schwerpunkte setzen, wo sie auch etwas bewirken kann (Zusammenarbeit mit den Tourismusakteuren, Sensibilisierung, Infrastruktur). Dort muss sie aber auch eine explizite Zahlungsbereitschaft sichtbar machen.
- Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass die Stadt Gäste nicht mehr will. Die Willkommenskultur muss ein zentrales Merkmal der Tourismusstrategie bleiben. Dabei spielen Dialog und Sensibilisierung eine wichtige Rolle.
- Die Meinungen gehen auseinander bezüglich Ausgewogenheit der Nachhaltigkeitsdimensionen: Die Umweltdimension wird von vielen als zu dominant wahrgenommen. Gesellschaftliche Akzeptanz lasse sich nicht allein durch Bevölkerungsbefragungen abbilden.

¹⁹ Schlussbericht INFRAS (siehe Beilage).

- Der Wiederaufbau und die Erholung nach der Coronapandemie dürfen nicht gefährdet werden. Gleichzeitig kann aber auch nicht erwartet werden, dass sich die bisher wahrgenommenen Probleme von allein lösen.
- Der Verkehr und die Erreichbarkeit kommen zu kurz. Dabei geht es nicht nur um das Car-management. Es sollten alle Verkehrsarten und auch der Durchgangsbahnhof Luzern einbezogen werden. Eine Reduktion der Anzahl Cars kann auch Ausweicheffekte (z. B. individuelle Anreise per Auto oder Kleinbus) zur Folge haben.
- Die skizzierten Massnahmenpakete sind grundsätzlich stimmig. Es gilt aber Schwerpunkte festzulegen und die Partnerschaften zu klären, um sich nicht zu verzetteln und falsche Signale auszusenden.

Im Rahmen einer Abfrage wurden die angestrebten Orientierungswerte zur Diskussion gestellt. Die folgende Abbildung zeigt, dass aus Sicht der am Workshop anwesenden Stakeholder am ehesten die Gruppenreisen zu steuern sind. Die Ansichten zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen gingen aber stark auseinander:

Wie sollen sich folgende absoluten Werte im Vergleich zu 2019 (vor Covid) in der Stadt Luzern entwickeln?

Mentimeter



46

Abb. 15: Einschätzung Mengenentwicklung der Tourismusströme. Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter, Workshop 24. Februar 2021

4.2.2 Einbezug weiterer Gruppen

Wie in den Phasen 1 und 2 führte die Projektleitung Stadtverwaltungs-Hearings durch.

Die Fachbeiratsmitglieder haben sich in der Phase 3 ihrerseits zu den Strategieelementen und Umsetzungsbausteinen sowie Themenfeldern wie Tourismusmonitoring, Dialog und Sensibilisierung – Willkommenstourismus, regionale Verankerung sowie Innovation und Kreativität geäußert.

Weiter wurde – wie während des gesamten Projektverlaufs – ein partnerschaftlicher Dialog mit dem Kanton Luzern gepflegt. Dieser Austausch wurde umso wichtiger und wertvoller, hat der Kanton in der Zwischenzeit doch seinerseits einen Strategieprozess zur Aktualisierung seines aus dem Jahr 2009 stammenden Tourismusleitbildes eingeleitet.

4.3 Ergebnis: Strategisches Umsetzungskonzept

Basierend auf den strategischen Grundlagen der Vision Tourismus Luzern 2030 resultierten die nachfolgend beschriebenen Leitlinien und Orientierungswerte, Steuerungsansätze und Massnahmenpakete. Ebenfalls haben sich für die einzelnen Massnahmenpakete verschiedene Anknüpfungspunkte und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung herauskristallisiert.

4.3.1 Die Stadt als zentrale Akteurin

Der Stadt Luzern kommt bei der Umsetzung der neuen Vision eine ganz zentrale Rolle zu. Sie sollte im Wesentlichen – basierend auf den identifizierten strategischen Stossrichtungen – drei Aufgaben übernehmen:

- **Botschafterin:** Die Stadt verankert in ihrer Kommunikation gegen innen und aussen und in der Zusammenarbeit mit den Tourismus- und Marketingorganisationen (insbesondere der LTAG) die Botschaften der Vision. Dazu gehört auch eine aktive Rolle im Dialog zwischen den verschiedenen Stakeholdern.
- **Ermöglicherin:** Die Stadt unterstützt Aktivitäten und Initiativen der Tourismusakteure, welche die Vision «leben» und insbesondere – im Sinne der Diversifikation und Aufbruchsstimmung – innovative und umweltfreundliche Angebote schaffen. Dazu gehört auch eine attraktive Infrastruktur für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung.
- **Monitoring und Steuerung:** Die Stadt beobachtet die Entwicklung des Tourismus und greift, wenn nötig, mit den ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ein, falls die Entwicklung nicht in die gewünschte Richtung läuft.

4.3.2 Leitlinien und Orientierungswerte

Die Leitlinien und Orientierungswerte sind massgebend für die Umsetzung der Strategie und markieren mögliche Indikatoren für das Monitoring und das Steuerungskonzept. Die folgenden Eckpunkte wurden im Rahmen des Strategieprozesses konkretisiert. Als Referenz dienen die Werte vor Einbruch des internationalen Tourismus aufgrund der Coronapandemie.

Themenbereich	Angestrebte Leitlinien und Orientierungswerte
Volumina der Tourismusströme	▪ Leitlinie: Entwicklung der Tourismusströme im Einklang mit dem Erhalt der Lebensqualität der Bevölkerung ▪ Orientierungswerte: Angestrebt werden eine Plafonierung der Anzahl Cars und eine Reduktion der Spitzenwerte in der Innenstadt.
Gästemix und Verhalten	▪ Reduktion Anteil Gruppen-Tagestourismus (Cars) ▪ Steigerung Anteil Individualreisende, insbesondere aus der Schweiz und Europa ▪ Halten Anteil Kongresstourismus ▪ Steigerung Anteil Kulturtourismus und Nutzung der kulturellen Angebote für Gäste ▪ Halten Anteil Tourismus im Premium-Segment ▪ Steigerung der Wertschöpfung pro Gast ▪ Erhöhung der Anzahl Wiederholungsgäste ▪ Erhöhung der Aufenthaltsdauer ▪ Weniger Aktivitäten (z. B. Werbung und Marketingaktivitäten) in Fernmärkten, mehr Aktivitäten in Europa ▪ Steigerung der Zufriedenheit der Gäste mit dem Aufenthalt in Luzern
Abwicklung	▪ Glättung Nachfragespitzen (Jahresgang, Tagesgang) und Ausrichtung auf die Kapazitäten der vorhandenen Infrastruktur
Angebote	▪ Förderung von strategiekonformen bestehenden und neuen Tourismusangeboten und -segmenten ▪ Neue digitale Angebote im Tourismus (z. B. Apps, Leitsysteme) ▪ Zusätzliche Aktivitäten der Stadt mit den Tourismusakteuren im Bereich Förderung Kreativität/Innovation ▪ Neue Angebote im Bereich Kultur und Jugend mit Potenzial für den Tourismus
Akzeptanz	▪ Verbesserung der Akzeptanz und Zufriedenheit der Bevölkerung mit dem Tourismusgeschehen in der Stadt Luzern ▪ Zusätzliche Aktivitäten der Stadt mit den Tourismusakteuren im Bereich Sensibilisierung und Förderung Tourismusbewusstsein (Willkommenskultur)
Mobilität und Umwelt	▪ Verringerung der Klimabelastung insgesamt und pro Gast ▪ Neue Tourismusangebote mit Umweltbezug (z. B. ÖV-Karte) ▪ Verringerung Anteil Reisende mit Flugzeug ▪ Steigerung des Anteils Touristen mit Anreise ÖV ▪ Erhöhung Anteil klimakompensierte Reisen ▪ Aktivitäten zur Reduktion des Abfalls, Förderung von regionalen Produkten, Reduktion Food Waste

Tab. 2: Angestrebte Leitlinien und Orientierungswerte für die Umsetzung Vision Tourismus Luzern 2030

4.3.3 Steuerungsansätze

Zentrale und konkrete Stellhebel besitzt die Stadt insbesondere in den Bereichen Carmanagement und kommerzielle Kurzzeitvermietungen. Hingegen ist es nicht sinnvoll, mittels Mengenvorgaben (Maximalwerten) die Lenkung der Besucherströme für einzelne Tourismusattraktionen einzuschränken. Dies aufgrund von Fragen bezüglich Hoheitsbereich und Umsetzbarkeit von Beschränkungen. Mit Einschränkungen würde zudem der Erlebniswert der Stadt Luzern empfindlich gemindert. Eine Destination wie Luzern zeichnet sich gerade dadurch aus, dass Einheimische und Gäste sich frei bewegen und die Stadt und ihre einzigartigen Ausprägungen uneingeschränkt geniessen können. Vielmehr sollen die Besucherströme mit Tourismusangeboten so geführt werden, dass lokale Massierungen verhindert werden.

Die Steuerungsansätze können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die formulierten Leitlinien und Orientierungswerte sollen im Rahmen eines laufenden Monitorings mit konkreten Indikatoren (unter Einbezug von Bevölkerungsbefragungen) überprüft werden. Wenn grössere Abweichungen auftreten, sind die Gründe zu eruieren und mögliche Massnahmen zu definieren. In diesem Sinne bilden sie die Basis für Interventionswerte, die zusätzliche Aktivitäten erfordern, wenn sie unter- bzw. überschritten werden.
- Carmanagement: Ziel ist ein effizientes Management der Cars in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Konkrete Steuerungshebel sind insbesondere die Anzahl Halte- und Parkplätze, deren Lage, deren Nutzungsgebühren sowie damit verbundene allfällige Reservations- und Überlaufsysteme. Die Konkretisierung der entsprechenden Eckpunkte findet im Prozess Carregime statt.
- Kommerzielle Kurzzeitvermietungen: Diese sollen über rechtliche Vorgaben gesteuert werden. Ziel ist es, die Verdrängung von Wohnraum für Ortsansässige, insbesondere aus dem Stadtzentrum, zu minimieren.
- Lenkung der Besucherströme: Es gibt keine Mengenvorgaben für einzelne Tourismusattraktionen. Die Besucherströme werden mit Tourismusangeboten so geführt, dass lokale Massierungen von Touristen verhindert werden. Im Zentrum stehen die Ausstiegs- und Einstiegsorte für Gruppentourismus mit Cars und zusätzliche Massnahmen bei Erreichung von kritischen Mengen. Weiter relevant sind Orientierungssysteme und die Organisation von Führungen für Individualtouristen. Eine räumliche Verlagerung von Tourismusströmen (und damit neue Belastungen ausserhalb der Altstadt) ist zu vermeiden. Zudem muss geklärt werden, wie sich der künftige Durchgangsbahnhof auf die Besucherströme auswirken wird.
- In Zusammenarbeit mit der LTAG und Touranbietenden werden die Tages- und Aufenthaltszeiten derart optimiert, dass die Spitzen geglättet werden (durch Sensibilisierung, durch gegenseitige Absprachen bei Tourangeboten).

4.3.4 Massnahmenpakete

4.3.4.1 Übersicht

Für die Umsetzung der Vision Tourismus Luzern 2030 wurden sieben Massnahmenpakete mit Massnahmen erarbeitet, die Bestehendes in der Stadt Luzern weiterentwickeln und teilweise neu ausrichten. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht.

Massnahmenpaket	Massnahmen
1 Tourismusmonitoring	1. Indikatoren festlegen und Umweltziele konkretisieren 2. Umsetzungskonzept Monitoring erarbeiten und durchführen 3. Steuerungsgremien aufbauen
2 Tourismusmanagement	1. Leistungsvereinbarung mit LTAG erneuern 2. Regelung kommerzielle Kurzzeitvermietungen einführen 3. Bei kantonaler Tourismusstrategie mitwirken 4. Tourismusabgaben weiterentwickeln
3 Innovative und umweltfreundliche Angebote und Veranstaltungen	1. Innovative und umweltfreundliche Tourismusangebote fördern 2. Eventmanagement für Tourismus ausbauen
4 Carmanagement	1. Carregime entwickeln und implementieren 2. Interventionssystem aufbauen
5 Öffentlicher Raum und Nutzungsmanagement	1. Orientierungssysteme entwickeln 2. Öffentlichen Raum attraktiver gestalten 3. Ausstattung der Plätze verbessern 4. Auswirkungen des künftigen Durchgangsbahnhofs auf den Tourismus klären
6 Stadtmarketing ²⁰	1. Konzept Stadtmarketing erarbeiten 2. Umsetzung im Tourismusmarketing begleiten
7 Dialog und Sensibilisierung für Willkommenskultur und Umwelt	1. Ständiges Dialogforum aufbauen 2. Projekte zu Dialog, Austausch, Willkommenskultur und Umweltsensibilisierung durchführen

Tab. 3: Übersicht Massnahmenpakete Vision Tourismus Luzern 2030

²⁰ Vgl. B+A 28/2021: «Aufgaben- und Finanzplan 2022–2025 mit Budget 2022»: Massnahme M1.2b ([Link](#)).

4.3.4.2 Massnahmenpakete im Detail

Die folgenden Ausführungen zeigen den aktuellen Stand der Massnahmendiskussion. Es handelt sich um Entwürfe, die im Rahmen der weiteren Umsetzung noch zusammen mit den zuständigen Stellen zu präzisieren sind.

Massnahmenpaket 1: Tourismusmonitoring

Dieses Massnahmenpaket bildet die Grundlage und den Rahmen für die Umsetzung der Vision Tourismus Luzern 2030 für die Stadt. Im Zentrum stehen die regelmässige Erfassung von geeigneten Indikatoren und die Gegenüberstellung mit den formulierten Orientierungswerten. Diese werden im Massnahmenpaket konkretisiert. Gleichzeitig wird der Controllingprozess spezifiziert. Unter der Leitung des Instituts für Tourismus und Mobilität ITM der Hochschule Luzern wird aktuell ein Konzept für ein Tourismusobservatorium Zentralschweiz entwickelt. Ein solches könnte eine wichtige Rolle im Rahmen des künftigen Tourismusmonitorings der Stadt Luzern darstellen.

Massnahmenpaket 2: Tourismusmanagement

Die LTAG ist eine zentrale Partnerin für die Umsetzung der Strategie. Bei diesem Massnahmenpaket geht es darum, die Leistungsvereinbarung zwischen der Stadt und der LTAG, die Ende 2022 ausläuft, anzupassen und konsequent auf die Vision Tourismus Luzern 2030 auszurichten. Damit verbunden ist auch eine Überprüfung der Tourismusabgaben (Kurtaxen und Beherbergungsabgaben) und deren Verwendungszwecke. Ziel ist die Stärkung der Qualitäts- und der Nachhaltigkeitsaspekte in den Beiträgen und Vorgaben der Stadt.

Ein weiteres wichtiges Element dieses Pakets ist die laufende Überarbeitung der Regelung für kommerzielle Kurzzeitvermietungen mit rechtlichen Vorgaben.

Schliesslich ist es ein idealer Zeitpunkt, die neue Ausrichtung des städtischen Tourismus mit dem Kanton abzustimmen, der in den nächsten Jahren das kantonale Tourismusleitbild überarbeitet.

Massnahmenpaket 3: Innovative und umweltfreundliche Angebote und kulturelle Veranstaltungen

Die Förderung von innovativen und ökologischen Ansätzen und die Stärkung der touristischen Nutzung von Kulturangeboten sind zentrale Anliegen und Stossrichtungen der Vision Tourismus Luzern 2030. Die Rolle der Stadt besteht im Unterstützen, Initiieren und Schaffen von geeigneten Rahmenbedingungen. Dieses Massnahmenpaket knüpft an bestehende Konzepte der Stadt Luzern (Förderung Kreativwirtschaft, Eventkonzept) an und konkretisiert mögliche Förderinstrumente und einen Ausbau der Veranstaltungen und Events im Zusammenhang mit einer optimierten touristischen Vermarktung. Dabei ergibt sich eine Schnittstelle zur Massnahme 2.4, indem mögliche Finanzierungen im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Tourismusabgaben zu prüfen sind.

Massnahmenpaket 4: Carmanagement

Das Car-Management ist ein wichtiger Hebel der Stadt, wenn es darum geht, das Management der Besucherströme strategiekonform umzusetzen und die angestrebte Plafonierung des Gruppentourismus bzw. die Reduktion der täglichen Spitzenwerte umzusetzen. Mit dem parallel laufenden Strategieprozess «Carregime» werden die Möglichkeiten für diese Optimierungen ausgelotet. Daneben umfasst dieses Massnahmenpaket auch ein Interventionssystem, das mögliche zusätzliche Massnahmen konkretisiert, die die Stadt ergreifen kann, falls die Entwicklung nicht in die gewünschte Richtung gehen würde. Hier besteht ein enger Zusammenhang mit dem Massnahmenpaket 1. Entsprechend sind Schwellenwerte für mögliche zusätzliche Interventionen festzulegen.

Massnahmenpaket 5: Öffentlicher Raum und Nutzungsmanagement

Die Sicherstellung eines attraktiven, sicheren und sauberen öffentlichen Raums und die Bereitstellung guter Orientierungssysteme sind zentrale öffentliche Aufgaben. Die einzelnen Massnahmen sind denn auch breit gefächert und umfassen sowohl eine Verbesserung der Signalistik als auch die Berücksichtigung touristischer Anliegen der Bevölkerung wie auch des Tourismus auf öffentlichen Plätzen. Die Stadt ist hier Umsetzungs- und Bewilligungsbehörde.

Gleichzeitig sind grosse Aufwertungsprojekte in der Luzerner Innenstadt Chancen für eine verbesserte Aufenthaltsqualität, sowohl für Einheimische als auch für den Tourismus. In diesem Zusammenhang ist längerfristig auch der Durchgangsbahnhof zu betrachten. Hier haben insbesondere die Baustelle selbst und die damit verbundenen Leitsysteme eine touristische Dimension. Deshalb muss geklärt werden, wie sich der künftige Durchgangsbahnhof auf den Tourismus und die Besucherströme auswirken wird. Dabei geht es beispielsweise um die Planung der Touristenströme zur und innerhalb der Stadt rund um die Baustelle und Einplanung der neuen Verkehrsverhältnisse nach der Fertigstellung. Da die Bauphase erst nach 2030 startet, handelt es sich hier um vorbereitende Überlegungen und Aufgaben.

Massnahmenpaket 6: Stadtmarketing

Das Legislaturprogramm 2022–2025 beinhaltet die Zielsetzung, die «Marke Luzern» zielgruppenorientiert und kohärent gegen innen und aussen zu vermitteln (Z1.2). Es soll eine klare Haltung zum Stadtmarketing entwickelt und auf dieser Basis bis Ende 2023 ein Umsetzungskonzept erarbeitet werden. Das Konzept soll aufzeigen, welche Marketingaufgaben der Stadt wie auch von privaten Akteuren sinnvollerweise unter einem gemeinsamen Dach koordiniert werden sollen und wie eine optimale Organisation aussehen könnte.

Massnahmenpaket 7: Dialog und Sensibilisierung für Willkommenskultur und Umwelt

Ein verbesserter und kontinuierlicher Dialog zwischen Wirtschaft, Bevölkerung und Tourismusakteuren soll zu einem besseren gegenseitigen Verständnis für Anliegen und Wirkungen (Tourismus, Wirtschaft, Lebensqualität, Umwelt) beitragen und damit auch die gegenseitige Akzeptanz steigern. Gleichzeitig ist damit die Chance verbunden, die Willkommenskultur für touristische Gäste zu fördern und damit auch zu einem positiven touristischen Image der Stadt beizutragen. Der Stadt kommt hier die Rolle einer Initiatorin und Moderatorin zu. Gleichzeitig sollen Projekte von Dritten unterstützt werden, die zu dieser Sensibilisierung beitragen, insbesondere auch für die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsanliegen mit einer stärkeren Gewichtung der Umweltdimension.

4.3.5 Einbettung und Verknüpfung der Umsetzungsaktivitäten

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die erfolgreiche und wirkungsvolle Umsetzung der Vision Tourismus Luzern 2030 ist eine bereits im Kontext des Gesamtsystems thematisierte ganzheitliche Sichtweise. Dazu gehört bezüglich Umsetzungsaktivitäten deren Einbettung in die Nachhaltigkeitsdimensionen Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt sowie die Verknüpfung mit bestehenden und neuen Strategien.

4.3.5.1 Einbettung in die Nachhaltigkeitsdimensionen

Die explizit anvisierte Ausrichtung auf eine nachhaltige Tourismusentwicklung erfordert eine Gleichgewichtung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Ein erster Anknüpfungspunkt sind dabei die Nachhaltigkeitsziele in der geltenden Leistungsvereinbarung der Stadt Luzern mit der LTAG.

Die folgende Übersicht verortet die drei Dimensionen und zeigt auf, welche Grundlagen dazu notwendig und welche Massnahmen für die Stärkung der jeweiligen Nachhaltigkeitsdimension prioritär sind. Das Monitoring soll mit den in Tabelle 2 genannten Orientierungswerten laufend erfolgen.

Dimension	Grundlagen	Bezug zu Leitlinien und Orientierungswerten	Zentraler Bezug zu Massnahmen
1. Wirtschaft	Wertschöpfungsstudien (vorhanden)	Entwicklung der Tourismussegmente, Entwicklung der Wirtschaftsindikatoren	Tourismusmanagement: Leistungsvereinbarung (LV) LTAG Stadtmarketing, Angebote und Veranstaltungen
2. Gesellschaft	Bevölkerungsbefragung (vorhanden)	Entwicklung Akzeptanz Bevölkerung, Entwicklung Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum	Tourismusmanagement: LV LTAG Dialog und Sensibilisierung Carregime
3. Umwelt	Studie Umweltauswirkungen Tourismus (noch nicht vorhanden)	Entwicklung der Umweltindikatoren	Tourismusmanagement: LV LTAG Förderung umweltfreundliche Tourismusprojekte Vermarktung Naturraum Carregime und umweltfreundliche Mobilität Sensibilisierung

Tab. 4: Einbettung und Bezug zu den Nachhaltigkeitsdimensionen

4.3.6 Verankerung in bestehenden und geplanten Strategien

Die Umsetzung der Strategie Vision Tourismus Luzern 2030 soll mit Massnahmen erfolgen, die maximale Synergien zu den bestehenden und geplanten Strategien der Stadt Luzern erzeugen. Entsprechend ist auch eine explizite Verankerung der Tourismus Anliegen in diesen Strategien wichtig. Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten Strategiebezüge auf Ebene der Stadt Luzern.

Strategie der Stadt Luzern	Massnahmen	Anliegen Tourismusstrategie
1. Mobilitätsstrategie (B 10/2018 vom 25. April 2018: «Mobilitätsstrategie der Stadt Luzern») (bestehend [Link])	Strategieprozess Carregime Parkierung Innenstadt Velo-/Fussverkehr ÖV-Ausbau (Busnetz, Durchgangsbahnhof Luzern)	Entwicklung Carregime und Aufbau Interventionssystem Förderung Anfahrt mit umweltfreundlichen Verkehrsmitteln (langfristig Nutzung Durchgangsbahnhof Luzern) Attraktive Fuss- und Veloverbindungen Attraktive Services (z. B. Velo-verleih für Touristen)
2. Stadtraumstrategie (B+A 3/2019 vom 16. Januar 2019: «Stadtraumstrategie: Strategien für die Nutzung und Gestaltung des öffentlichen Stadtraums. Umsetzungsprojekte. Ausgabenbewilligung Neugestaltung Pfistergas-se/Reusssteg») (bestehend [Link])	Aufwertung öffentliche Plätze und Strassenzüge	Leuchtturmprojekte für Aufwertungen Ausstattung Plätze (Möblierung)
3. Kulturkonzept, Konzept Eventpolitik (B+A 1/2014 vom 5. Februar 2014: «Kultur-Agenda 2020. Planungsbericht des Stadtrates. Ziele. Strategie und Massnahmen») (bestehend, Aktualisierung läuft [Link])	Kulturräume Veranstaltungen Unterstützung Institutionen Unterstützung Projekte (Bewilligungskriterien)	Leuchtturmprojekte für Tourismus Fördermittel für Pilotprojekte
4. Digitales Luzern (B+A 29/2021 vom 30. August 2021: «Digitalstrategie und Smart City Luzern») (bestehend [Link])	Tourismus Observatorium Dialog Luzern	Digitale Leitsysteme/Signaletik
5. Klima- und Energiestrategie (B+A 22/2021 vom 30. Juni 2021: «Klima- und Energiestrategie Stadt Luzern») (bestehend [Link])	Förderung erneuerbare Energien und fossilsfreie Antriebe Klimaprogramm Gebäude	Formulierung von Klimazielen für den Tourismus Förderung klimafreundliche Projekte
6. Stadtmarketing (B+A 28/2021 vom 1. September 2021: «Aufgaben- und Finanzplan 2022–2025 mit Budget 2022»: Massnahme M1.2b) (bestehend [Link])	Auftrag integrales Stadtmarketing	Vermarktung Vision und VTL-2030-konforme Aktivitäten

Tab. 5: Einbettung der Massnahmen in bestehende und geplante Strategien der Stadt Luzern

5 Weiteres Vorgehen

Mit der Erarbeitung des Umsetzungskonzepts und der Präsentation an der Stakeholder-Schlussveranstaltung Ende Juni 2021 wurde die Partizipationsphase zur Erarbeitung der Vision Tourismus Luzern 2030 abgeschlossen.

Um die Umsetzung der Vision Tourismus 2030 möglichst zeitnah und zielgerichtet angehen zu können, hat der Stadtrat bereits weitergehende Vorbereitungen und Überlegungen vorgenommen. Diese werden nachfolgend skizziert. Nach der parlamentarischen Beratung wird der Stadtrat die Umsetzungsarbeiten auslösen. In einem ersten Schritt folgt die detaillierte Ausarbeitung der einzelnen Massnahmen und der weiteren Eckpfeiler (Umsetzungsorganisation, Kosten und Finanzierung). Unter der Leitung der Fachstelle Wirtschaftsfragen sollen die bisherigen Projektarbeiten weitergeführt und ein Umsetzungsplan erarbeitet werden. Um die Detailausarbeitung, Koordination und Umsetzung sicherzustellen und gewisse Massnahmen bereits jetzt auslösen zu können, werden im Rahmen des vorliegenden B+A personelle und finanzielle Mittel beantragt. Sollten für die Umsetzungsmassnahmen weitere Mittel nötig sein, werden diese zu gegebener Zeit beantragt werden.

Es zeichnet sich ab, dass aufgrund neuer Trends, Entwicklungen und Projekte (beispielsweise Post-Corona-Ära, Durchgangsbahnhof) die Vision Tourismus in ein paar Jahren für die Periode ab 2030 wieder zu aktualisieren ist.

5.1 Umsetzungsprozess und Zeitplan

5.1.1 Umsetzungsaktivitäten

Grundlage für eine stufenweise Umsetzung der Vision Tourismus Luzern 2030 bildet das Umsetzungskonzept mit den Massnahmen, der Umsetzungsorganisation und einer ersten Einschätzung zu Kosten und Finanzierung.

Bei der Umsetzung gilt es, insbesondere folgende Eckpunkte zu berücksichtigen:

- Prioritär geht es darum, das Aufstarten nach der Coronapandemie weiterzuführen und die Tourismusakteure zu unterstützen. Dabei ist zentral, dass die unterstützenden Massnahmen dazu dienen, dass die Erholung der Tourismuswirtschaft strategiekonform abläuft. Dies ist auch eine grosse Chance, die neuen Botschaften der Vision Tourismus Luzern 2030 erfolgreich im Markt umzusetzen.
- Gleichzeitig sind die erforderlichen Kapazitäten und Grundlagen zu schaffen, insbesondere für die Umsetzung der prioritären Massnahmenpakete 1 (Aufbau des Monitorings) und 2 (Tourismusmanagement und Aktualisierung der Leistungsvereinbarung mit der LTAG).
- Der Prozess Carregime ist bereits am Laufen und soll die notwendigen Erkenntnisse für das Massnahmenpaket 4 bringen. Entsprechend ist es wichtig, dass die Stossrichtung und die notwendigen Carmanagement-Massnahmen zeitnah erarbeitet und in die Umsetzung eingebettet werden.

- Schliesslich ist es wichtig, dass der mit dem Partizipationsverfahren eingeleitete Dialogprozess nach dem politischen Prozess weitergeführt und die angedachte Umsetzungsorganisation festgelegt wird. Damit ist auch sichergestellt, dass die Massnahmen stufengerecht in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern konkretisiert werden.

Gewisse Themenbereiche wurden aufgrund der Coronapandemie bereits adressiert. So hat die Stadt Luzern subsidiär zu den Massnahmen von Bund und Kanton Wirtschaft und Gesellschaft unterstützt.²¹ Dabei kamen u. a. die folgenden **bereits ergriffenen Massnahmen** auch oder insbesondere der Tourismuswirtschaft zugute:

- Temporäre Erweiterung der Boulevardflächen für Restaurants
- Mietzinserlass an Gewerbemietende bei städtischen Liegenschaften
- Entgegenkommen bei städtischen Gebühren und Abgaben (z. B. zeitweises Aussetzen von Betreibungen und Mahnungen, Abzahlungsvereinbarungen und Stundungen von Zahlungen, Verzicht auf die Erhebung von Verzugszinsen für verspätete Zahlungen)
- Vergabe von Parkkarten für die Parkierung auf öffentlichem Grund für Personen, welche die Grundversorgung aufrechterhalten (z. B. Verrichtung von Arbeiten in Gesundheitseinrichtungen, Lebensmittelläden, Imbiss- und Take-away-Betrieben, Apotheken, Drogerien, Banken, Poststellen usw.)
- Unterstützung eines Recovery-Programms für die Tourismusindustrie
- Unterstützung und Beratung (z. B. Fachstelle Wirtschaftsfragen, Dienstabteilung Kultur und Sport)

Auf der Basis des Reglements über die Nutzung des öffentlichen Grundes vom 28. Oktober 2010 (sRSL 1.1.1.1.1) konnte dem stark betroffenen Gastronomiesektor und dem Taxiwesen mit Gebührenreduktionen rasch und in pragmatischer Weise entgegengekommen werden. So wurden die Gebühren für Taxistandplätze in der Stadt Luzern in den Jahren 2020 und 2021 um 50 Prozent reduziert. Über 100 Restaurationsbetriebe konnten ihre stark nachgefragten Aussenflächen in vereinfachten Verfahren und terminiert bis 31. Dezember 2021 um maximal 50 Prozent erweitern und profitierten von einem Nutzungsgebührenerlass von 50 Prozent für die gesamte Nutzfläche. Rund 20 Betrieben wurden zudem neue, auf öffentlichen Autoparkplätzen positionierte Nutzflächen zugeordnet. Erweiterte Nutzungen nach dem 1. Januar 2022 erfordern nun ordentliche Baubewilligungsverfahren.

Das erwähnte **«Recovery-Programm»** wurde durch die LTAG im Frühling 2020 erarbeitet, um einen aktiven Beitrag zur Erholung bei den massiv eingebrochenen Logiernächten zu leisten. Dabei wurde der Fokus auf einheimische Gäste gelegt. Um zeitnah auf die massive Betroffenheit in der Tourismusbranche zu reagieren, hat die Stadt Luzern das Recovery-Programm im Mai 2020 mit Fr. 440'000.– unterstützt.²² Im Sommer 2021 hat die Stadt Luzern der LTAG zudem einen Unterstützungsbeitrag von Fr. 80'000.– an ein **«Recovery-Programm II»** gesprochen. Mit diesen

²¹ Stadt Luzern, B+A 17/2021 vom 28. April 2021: «Unterstützung für das lokale Gewerbe durch solidarischen Mieterlass. Umsetzung des Dringlichen Postulats 47. Sonder- und Nachtragskredit zum Budget 2021. Erlass Reglement über die Corona-Mietzinshilfe. Abschreibung Dringliches Postulat 47», Seite 9 ([Link](#)).

²² Stadt Luzern, B+A 19/2020 vom 22. Mai 2020: «Sonder- und Nachtragskredite zum Budget 2020 aufgrund der Corona-Pandemie» ([Link](#)).

Mitteln hat die Stadt Luzern die LTAG zusätzlich zu den jährlichen und in einer Leistungsvereinbarung geregelten Beiträgen im Umfang von Fr. 550'000.– hinsichtlich Marketingmassnahmen in der Schweiz und im nahen Ausland unterstützt.

Ein konkretes Beispiel einer kurzfristigen und strategiekonformen Massnahme stellt die im Herbst 2021 durchgeführte **«Seminarreihe für die Tourismuswirtschaft»²³** dar. Diese wurde durch die Stadt Luzern konzipiert, finanziert und in Kooperation mit der LTAG durchgeführt. In vier Modulen wurden die Themenfelder Digitalisierung, Innovation, Kundenansprache und Markenführung speziell für die Tourismuswirtschaft beleuchtet. Diese Themenfelder weisen einen starken Bezug zur Vision Tourismus Luzern 2030 und hinsichtlich Herausforderungen im Tourismus eine hohe Relevanz auf. Ziel der Seminarreihe war, zu zentralen Themenfeldern eine kompakte und doch nicht oberflächliche Einführung zu vermitteln, kombiniert mit Handlungsempfehlungen, Anregungen und Kontakten für das Weiterverfolgen und idealerweise Umsetzen durch die Teilnehmenden in der eigenen Unternehmung. Insgesamt über 60 Teilnehmende aus verschiedenen Bereichen der Tourismuswirtschaft nahmen teil.

Die erwähnten Massnahmen stellen bereits Elemente der Umsetzung dar und können in den oben beschriebenen Massnahmenpaketen verortet werden. Für eine nachhaltig erfolgreiche Vision Tourismus Luzern 2030 gilt es, die Umsetzung aller Massnahmenpakete voranzutreiben. Dabei muss die Stadt Luzern eine aktive Rolle einnehmen, wenn eine ausgewogenere, nachhaltigere Tourismusentwicklung nicht nur angestrebt, sondern auch erreicht werden soll. Für eine gesteuerte Umsetzung sind ein aktives Engagement der Stadt und ein breit wirksames Massnahmenbündel notwendig:

- Mittel- und langfristig ist der Tourismus in Richtung der vorliegenden und in einer breiten Diskussion erarbeiteten Vision weiterzuentwickeln, und diverse Massnahmen sind zu ergreifen.
- Kurzfristig sind aufgrund der grossen Herausforderungen im Kontext der Coronapandemie Sofortmassnahmen für die Stützung des Tourismus notwendig. Die obigen Ausführungen illustrieren, welche Massnahmen seitens Stadt Luzern bereits ergriffen wurden.

Wie erwähnt, soll der Umsetzungsplan im Anschluss an die Parlamentsdebatte im Detail ausgearbeitet werden. Mit Vorliegen eines detaillierten Umsetzungsplans können auch die notwendigen finanziellen Ressourcen bestimmt werden. Je nach Umfang der benötigten Mittel wird dem Grossen Stadtrat später ein entsprechender Kreditantrag vorgelegt werden. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt ist klar, dass die vorhandenen personellen Ressourcen in der Fachstelle Wirtschaftsfragen nicht ausreichen für die Erarbeitung des Umsetzungsplans, die Koordination der Massnahmen und die Umsetzung konkreter Massnahmen. Aus diesem Grund beinhaltet der vorliegende B+A einen Sonderkredit im Umfang von 1,6 Mio. Franken für die Schaffung einer Projektleitungsstelle Tourismus (vgl. Ausführungen in Kapitel 5.3).

Bei gewissen Massnahmen war und ist es möglich, sinnvoll oder sogar notwendig, dass die Ausarbeitung, die Umsetzung oder die Mitarbeit und Mitwirkung bereits stattfindet oder zumindest die Bereitschaft zur Unterstützung ausgewählter Projekte signalisiert wurde. Die prioritären Massnahmen beziehen sich auf die Massnahmenpakete 1, 2 und 3, die primär in der Zuständigkeit der

²³ Seminarreihe der Stadt Luzern für die Tourismuswirtschaft vom September/Oktober 2021 ([Link](#)).

Finanzdirektion liegen. Neben der oben beschriebenen Seminarreihe für die Tourismuswirtschaft handelt es sich dabei um folgende Projekte:

- «Tourismusobservatorium Zentralschweiz»:
Die Diskussionen um die zukünftige Entwicklung des Tourismus in der Region haben gezeigt, dass qualifizierte Datengrundlagen fehlen, um die Situation fundiert einschätzen und den Tourismus zielgerichtet steuern zu können. Unter der Leitung des Instituts für Tourismus und Mobilität (ITM) der Hochschule Luzern arbeiten Kanton Luzern, Stadt Luzern, LTAG und Lustat Statistik Luzern an der Entwicklung eines «Daten-Ökosystems». Ziel ist die systematische Erhebung, Analyse und vor allem Verknüpfung der Daten sowie deren adressatengerechte Aufbereitung. Mit einem solchen System soll eine solide Grundlage für Zielgruppen- und Marktentscheidungen, die Angebotsentwicklung und die Lenkung der Zielgruppen vor Ort sowie für allgemeine Regulierungsentscheidungen gelegt werden.
- «Ausarbeitung Leistungsvereinbarung Stadt Luzern / LTAG»:
Die Leistungsvereinbarung mit der Stadt Luzern läuft am 31. Dezember 2022 aus (B+A 3/2020 vom 8. Januar 2020: «Luzern Tourismus. Leistungsvereinbarung Luzern Tourismus AG 2016 bis 2020. Verlängerung um zwei Jahre» [\[Link\]](#)). Die Leistungsvereinbarung des Kantons Luzern mit der LTAG läuft bis Ende 2023.
- «Tourismusleitbild Kanton Luzern»:
Das Tourismusleitbild des Kantons Luzern ist die strategische Planungsgrundlage für die Tourismuspolitik im Kanton Luzern. Es definiert verschiedene Erfolgsfaktoren für einen zukunftsfähigen und nachhaltigen Tourismus in der Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee und leitet daraus eine Vielzahl an Massnahmen ab. Diverse Schwerpunkte und Massnahmen aus dem bestehenden Tourismusleitbild sind mittlerweile umgesetzt. Aus diesem Grund hat der Kanton Luzern im Juni 2021 den Prozess zur Entwicklung eines neuen Tourismusleitbildes und Anpassung des Tourismusgesetzes gestartet. Die Stadt Luzern wurde zur Mitwirkung im Projektteam eingeladen.
- «Tourism by tomorrow 2.0»:
Unter der Leitung des World Tourism Forum Lucerne (WTFL) geht es um den Ausbau der Aktivitäten im Bereich Innovationen in der Zentralschweiz mit Wirkung in der ganzen Schweiz und im Ausland. Mit diesem Projekt will das Kernteam einen zentralen Beitrag leisten, damit die Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee als Wirtschaftsstandort an Bedeutung gewinnt und die Innovationskraft im Tourismus einen Schub erhält. Dem Kernteam gehören an: WTFL, Wirtschaftsförderung Luzern, Stadt Luzern, LTAG, Smart-up der Hochschule Luzern, ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz und Verkehrshaus der Schweiz.

Die nachstehende Abbildung illustriert die Zuordnung der Projekte zu den entsprechenden Massnahmenpaketen:

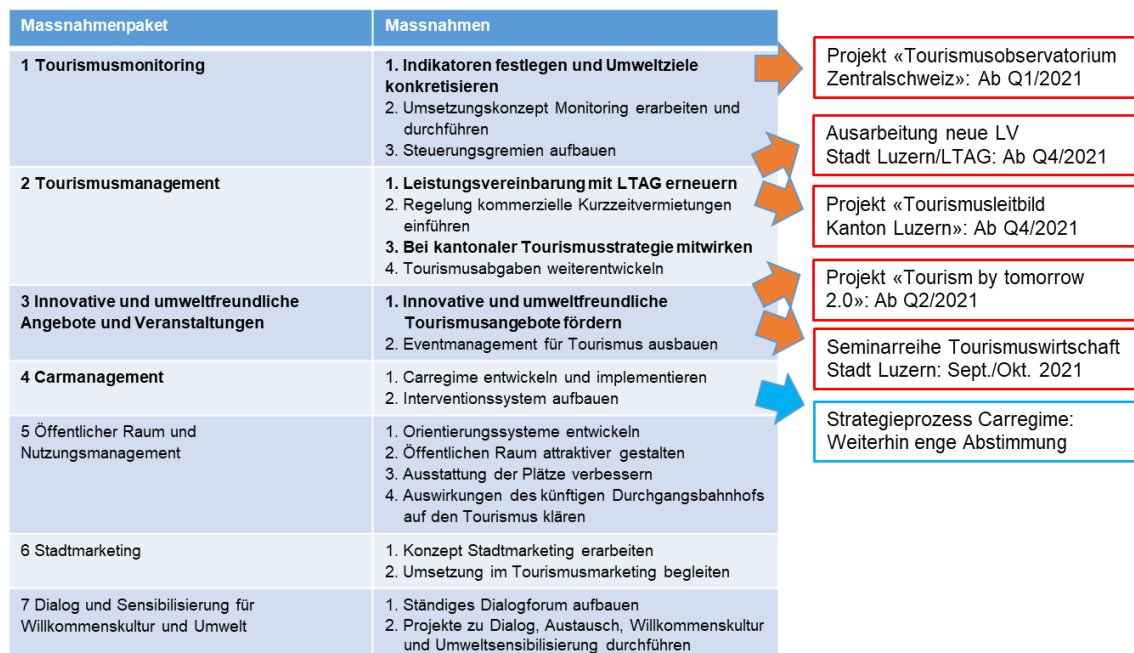


Abb. 17: Verortung der bereits bekannten prioritären Projekte in Massnahmenpaketen und Massnahmen.
Quelle: Eigene Darstellung

5.1.2 Zeitplan

Mit dem B+A an den Grossen Stadtrat im 1. Quartal 2022 sollen die Vision Tourismus Luzern 2030 zur Kenntnis genommen, der politische Vorstoss (Motion 159) abgeschrieben und die personellen und finanziellen Ressourcen beantragt werden, um den Umsetzungsplan zu erarbeiten, bereits eingeleitete prioritäre Massnahmen umzusetzen und neue Massnahmen zu konkretisieren und zu ergreifen. Entsprechend sind weitere zukünftige Anträge in Abhängigkeit von der Detailausarbeitung vorgesehen.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Hauptelemente im weiteren Verlauf:

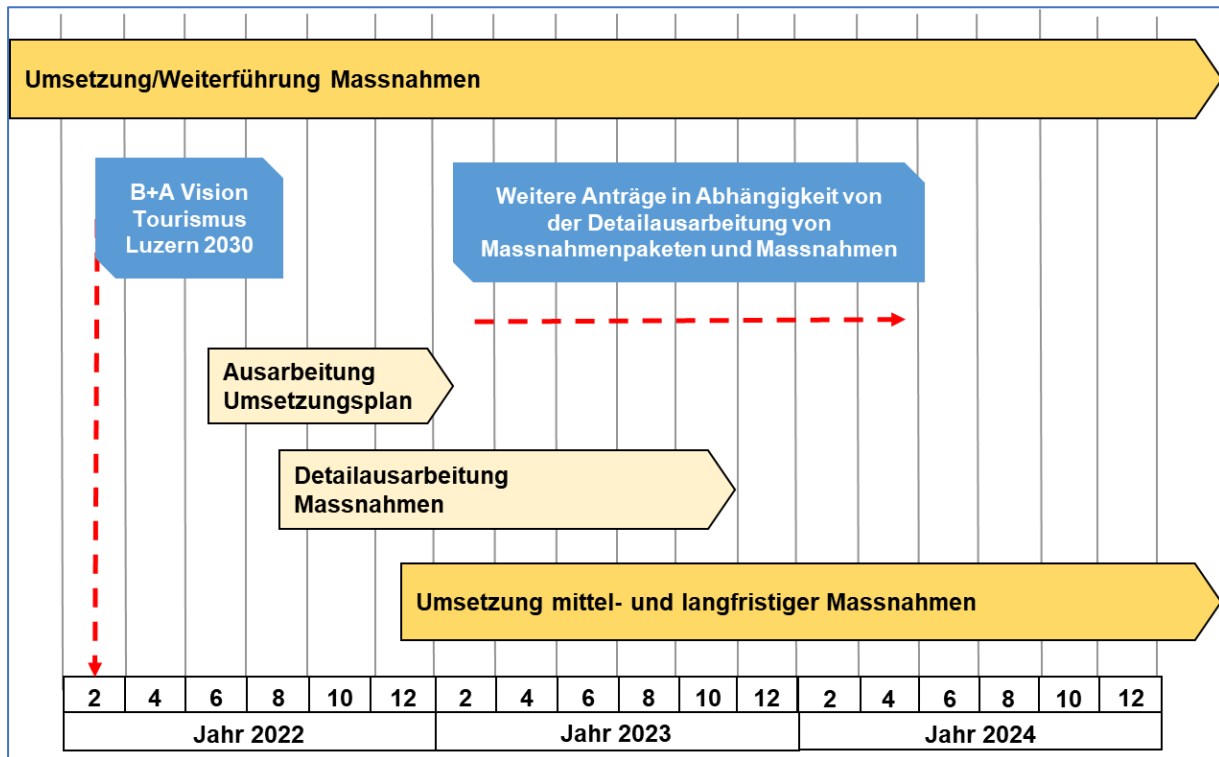


Abb. 18: Zeitplan Umsetzungsprozess. Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Umsetzungsorganisation

Entscheidend für den Erfolg der Vision Tourismus Luzern 2030 ist, dass die Umsetzung möglichst partnerschaftlich erfolgt. Zu unterscheiden ist zwischen der verwaltungsinternen Umsetzung der vorgesehenen Massnahmen und der Einbindung der Stakeholder und Anspruchsgruppen. Gewisse Massnahmen und Umsetzungsaktivitäten liegen im alleinigen Handlungsspielraum der Stadt Luzern als hoheitlicher Akteurin. Für eine möglichst wirkungsvolle Umsetzung ist jedoch bei zahlreichen Massnahmen die Zusammenarbeit oder zumindest Koordination mit externen Stakeholder- und Anspruchsgruppen eine wichtige Voraussetzung. Unabhängig davon sollen wie weiter oben ausgeführt die Stakeholder und Anspruchsgruppen auch eigenverantwortlich und ebenfalls im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Umsetzung unterstützen. Nur gemeinsam kann schliesslich die Vision erfolgreich verwirklicht werden.

5.2.1 Verwaltungsinterne Steuerung und Umsetzung

Voraussetzung für eine strategiekonforme Umsetzung der Vision Tourismus Luzern 2030 ist eine entsprechende verwaltungsinterne Organisation. Die **operative Leitung der Umsetzung** ist bei der Finanzdirektion vorgesehen. Ihr steht ein **Steuerungsausschuss** vor. Die Hauptaufgabe der operativen Leitung liegt in der Ausarbeitung eines Umsetzungsplans und der koordinierten Konkretisierung und **Umsetzung der einzelnen Massnahmen**. Die Detailausarbeitung der Aufgaben wird im Anschluss an die parlamentarische Debatte entsprechend den einzelnen Direktionen und Abteilungen zugewiesen, welche diese eigenverantwortlich oder in Zusammenarbeit mit anderen Direktionen und Abteilungen im Detail ausarbeiten. Wichtig ist dabei der Bezug zu den bestehenden und künftigen Strategien und Teilstrategien der Stadt Luzern. Diese müssen bei der Ausarbeitung und Umsetzung der Massnahmen konsequent in die Überlegungen einbezogen werden. Umgekehrt muss die Vision Tourismus Luzern 2030 mit ihren Elementen im Denken und Handeln der verschiedenen Direktionen und Abteilungen berücksichtigt werden – insbesondere in Bezug auf die verschiedenen Strategien und Teilstrategien. Zu den Aufgaben der operativen Leitung gehört zudem das Monitoring der Orientierungswerte. Ihr obliegt auch die Aufgabe, neue Trends zu antizipieren, Chancen und gleichzeitig kritische Entwicklungen zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren, insbesondere mit den zu erarbeitenden Massnahmen im Carregime.

Inwiefern für die einzelnen Massnahmenpakete zusätzlich eine spezifische Projektorganisation notwendig ist, hängt vom Umfang und der Komplexität der einzelnen Massnahmenpakete und Massnahmen ab. Diverse Massnahmen – insbesondere im Kontext von anderen Strategiebereichen – werden unabhängig von der Vision Tourismus Luzern 2030 entwickelt und umgesetzt und bedingen keine eigene Projektorganisation. In diesen Fällen steht die Vernetzung mit laufenden Prozessen im Vordergrund.

In der Umsetzungsorganisation ist auch die LTAG eine zentrale Partnerin. Zudem sollen der partnerschaftliche Austausch und die Zusammenarbeit mit dem Kanton Luzern weiter gepflegt werden. Im Vordergrund steht dabei der Kontakt auf den entsprechenden operativen Leitungsebenen hinsichtlich kantonalen Tourismusleitbildes und städtischer Tourismusvision.

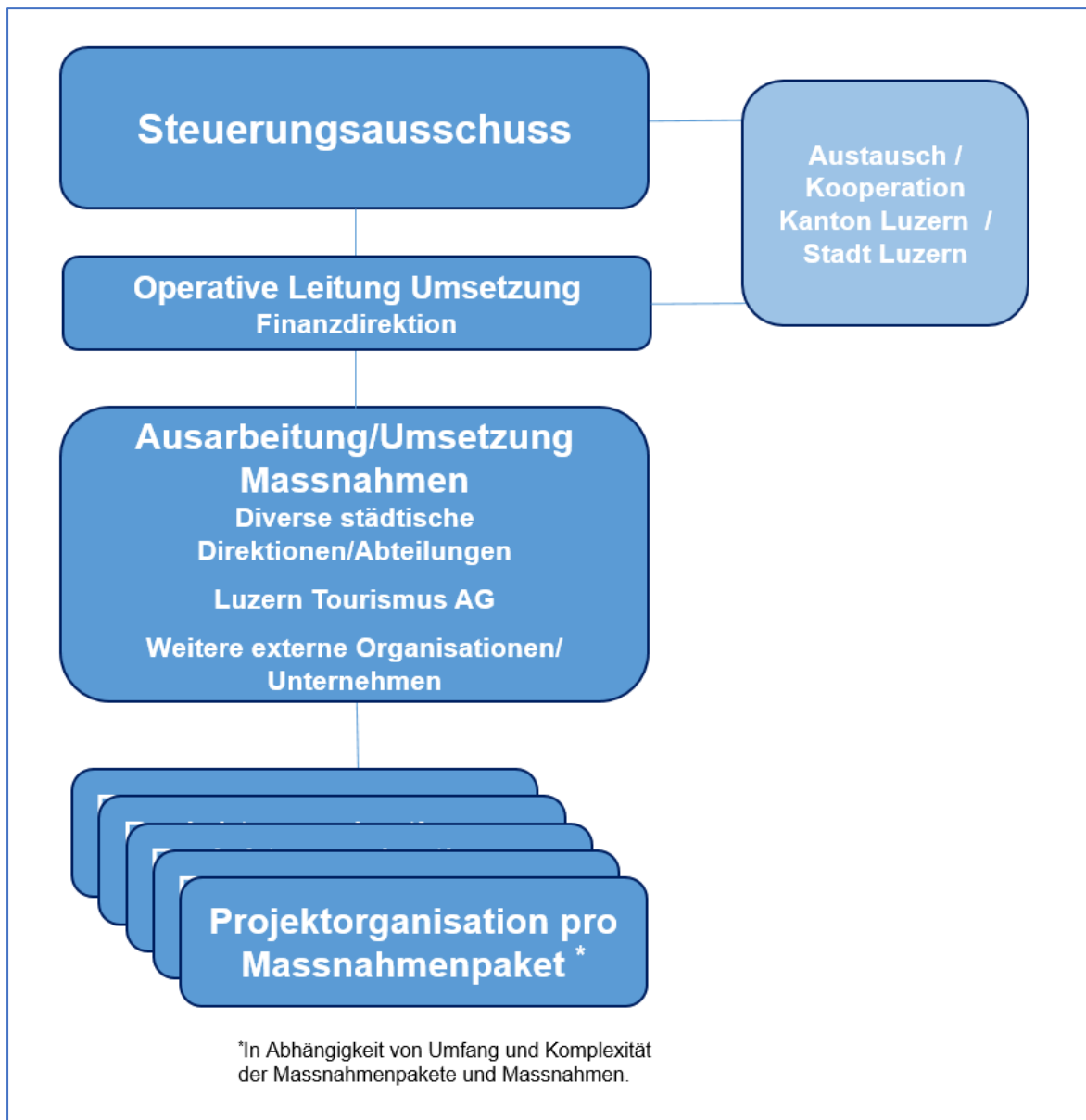


Abb. 19: Verwaltungsinterne Umsetzungsorganisation (Entwurf). Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Einbezug der externen Akteure

Ein zentraler Erfolgsfaktor für eine proaktive und erfolgreiche Umsetzung der Vision Tourismus Luzern 2030 ist der Einbezug aller Anspruchsgruppen. Es ist ausgesprochen wichtig – analog dem Partizipationsansatz – sowohl die verschiedenen Interessengruppen (Organisationen) als auch die Bevölkerung in die Umsetzung einzubeziehen. Diesem Aspekt soll insbesondere mit dem Massnahmenpaket 7 «Dialog und Sensibilisierung für Willkommenskultur und Umwelt» Rechnung getragen werden.

Der Stadtrat wird auch diesen Einbezug im Anschluss an die Beratung im Parlament im Detail ausarbeiten. Aktuell beinhalten die Überlegungen des Stadtrates drei Plattformen für den Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen:

- Bereits heute befassen sich verschiedene Gremien und Sitzungsplattformen, wie beispielsweise der sogenannte Echoraum GAST, mit Fragen der touristischen Entwicklung. Diese bilden einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die Thematisierung der Umsetzungsfortschritte und die Diffusion der Visionsbotschaften bei den Tourismus- und Wirtschaftsakteuren.
- Der Einbezug der Bevölkerung kann einerseits durch einen «Runden Tisch» erfolgen, in dem die wichtigsten Organisationen aus Tourismus, Wirtschaft, Kultur und Quartieren vertreten sind. Dieser Kreis knüpft an den Stakeholderdialog für die Erarbeitung der Vision Tourismus Luzern 2030 an und könnte zu einem zentralen Organ für die Diskussion der touristischen Entwicklung und die Verbesserung der Sensibilisierung und der Willkommenskultur entwickelt werden.
- Für den Einbezug der interessierten Bevölkerungskreise könnte sich andererseits ein öffentliches Forum eignen. Dies beispielsweise in der Form eines offenen und für alle zugänglichen Anlasses. Dabei können die Themenschwerpunkte laufend nach Aktualität und Relevanz gesetzt werden. Ein möglicher Anknüpfungspunkt für den Einbezug dieser Kreise stellt die Tradition eines breit abgestützten Luzerner Tourismustags dar.

5.3 Kosten und Finanzierung

Für jede Massnahme gilt es, den voraussichtlichen finanziellen und personellen Aufwand, die gesetzliche Grundlage und die Finanzkompetenz (Abteilung, Direktion, Stadtrat, Grosser Stadtrat) zu klären. Für die Finanzierung der Massnahmen sind verschiedene Formen denkbar (ordentliches Budget, Abgaben und Gebühren, privatwirtschaftliche Beiträge).

Der Aufwand für die Mitwirkung in den oben genannten Projekten (Tourismusobservatorium, kantonales Tourismusleitbild und Tourism by tomorrow 2.0) wird stetig zunehmen. Vor allem ist aber für die erfolgreiche Umsetzung der städtischen Aktivitäten eine Gesamtkoordination notwendig. Die detaillierte Ausgestaltung der Umsetzungsphase, der Koordination und Vernetzung aller Massnahmenpakete und Massnahmen sowie der eigenverantwortlichen Umsetzung von Massnahmen (beispielsweise Aufbau eines städtischen Tourismusmanagements) machen zusätzliche personelle Ressourcen bei der Stadtverwaltung nötig. Die Fachstelle Wirtschaftsfragen, welche die Erarbeitung der Vision Tourismus Luzern 2030 geleitet hat, verfügt nicht über die notwendigen Kapazitäten. Ihr wurden bereits andere neue Projekte und Aufgaben zugewiesen.

Deshalb wird mit diesem Planungsbericht gleichzeitig die Schaffung einer 80%-Stelle Projektleiter/in Tourismus beantragt. Nur mit genügend Ressourcen kann die Stadt ihre Führungsrolle wahrnehmen und eine wirkungsvolle und nachhaltige Entwicklung des Tourismus und die Verwirklichung der Vision Tourismus Luzern 2030 wirkungsvoll fördern.

Zu den Hauptaufgaben der neuen Projektleitungsstelle gehören:

- Ausarbeitung und Koordination des konkreten Umsetzungsplans
- Gesamtkoordination der skizzierten Massnahmenpakete mit den entsprechenden Direktionen und Abteilungen
- Detailplanung und Umsetzung der Massnahmen im Verantwortungsbereich der Finanzdirektion
- Mitwirkung und Mitarbeit in Projekten und Arbeitsgruppen mit Bezug zur Vision Tourismus Luzern 2030 (beispielsweise Tourismusobservatorium Zentralschweiz, Tourismusleitbild Kanton Luzern, Tourism by tomorrow 2.0)
- Planung und Durchführung von kleineren, zeitnahen Massnahmen und Impulsen zur Unterstützung der Vision Tourismus Luzern und des Recovery-Prozesses aufgrund der Coronapandemie

Die Detailausarbeitung der Massnahmen inklusive Klärung der Kosten und Finanzierung soll wie erwähnt erst nach der parlamentarischen Debatte erfolgen. Damit aber bei Bedarf zeitnah die prioritären Massnahmen ergriffen und Impulse gesetzt werden können, sollen der Projektleitungsstelle jährlich Fr. 30'000.– zur Verfügung gestellt werden. Dabei geht es um die Umsetzung der eingeleiteten Projekte sowie das Ermöglichen von Aktivitäten wie beispielsweise Dialog- und Informationsveranstaltungen, Sensibilisierungs- und Seminaraktivitäten, Studien und Befragungen.

6 Würdigung des Stadtrates

Der Stadtrat ist sich der grossen volkswirtschaftlichen Bedeutung und identitätsstiftenden Rolle des Tourismus für die Stadt Luzern und die gesamte Region bewusst. Sein Bekenntnis zum Tourismus hatte der Stadtrat u. a. mit dem Schwerpunkt S4 («Beliebte Tourismusdestination bleiben») und dem entsprechenden Legislaturgrundsatz L23 («Die Stadt Luzern heisst als Tourismusdestination mit internationaler Ausstrahlung Gäste aus aller Welt willkommen») in der Gemeindestrategie 2019–2028 unmissverständlich zum Ausdruck gebracht. In der parlamentarischen Beratung wurde der Schwerpunkt mit Aussagen zur generellen wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt erweitert («Attraktiven Wirtschaftsstandort und Tourismusdestination weiterentwickeln»). Dies ändert für den Stadtrat aber nichts am Stellenwert des Tourismus für die Stadt Luzern und die ganze Region. Gleichzeitig nimmt der Stadtrat die Bedürfnisse und Bedenken der Bevölkerung sehr ernst, die sie u. a. in der repräsentativen Bevölkerungsbefragung Anfang 2020 zum Ausdruck brachte. Dabei geht es beispielsweise um die Verteilung des Nutzens und die Betroffenheit durch die negativen Auswirkungen.

Bei der Erarbeitung der Strategie handelt es sich um einen politischen Prozess, an dem verschiedene Stakeholder in verschiedenen Projektphasen mitwirkten. Ein allgemeiner Konsens ist selbstverständlich erstrebenswert. Es liegt aber in der Natur eines politischen Prozesses, dass dies nicht immer oder nicht in allen Teilen möglich ist. Schliesslich liegt es in der Verantwortung des Stadtrates, dem Parlament mit dem vorliegenden B+A einen Vorschlag zu unterbreiten.

Die externe Projektbegleitung zeigt in ihrem Bericht die Konsens- und Dissenslinien auf, die im Prozess zu Tage traten. Zunächst ist festzuhalten, dass die Bevölkerung kritischer ist bezüglich

Tourismusentwicklung als die in den Workshops mitwirkenden Stakeholder: Konsens besteht in der Grundhaltung, dass Luzern ein Potenzial im Tourismus hat und sich als Stadt positionieren soll, welche die Alleinstellungsmerkmale ausschöpft, diversifiziert und innovativ auftritt. Es besteht grosse Einigkeit in Bezug auf die Alleinstellungsmerkmale der Stadt. Gleichzeitig gibt es einen Konsens, dass die Tourismusströme besser zu organisieren sind und mit einer Willkommenskultur die gegenseitige Akzeptanz gesteigert werden kann. Dazu gehört ein Dialog, bei dem die Stadt eine wichtige Rolle innehat.

Dissens besteht einerseits in der Gewichtung der Probleme und andererseits beim Weg, wie die strategischen Ziele zu erreichen sind. Erstens gibt es unterschiedliche Einschätzungen bezüglich Rolle und Eingriffe der Stadt aus ordnungspolitischer Sicht: Die Stadt solle ermöglichen und nicht verhindern. Insbesondere die Tourismusakteure und Wirtschaftsverbände haben diesbezüglich Vorbehalte eingebracht. Zweitens – und sehr umstritten – ist die Wachstumsfrage. Die Tourismusakteure und Wirtschaftsverbände haben sich an allen drei Workshops gegen Wachstumsvorgaben ausgesprochen. Am ehesten ist dies – im Sinne eines Kompromisses – beim Gruppentourismus denkbar. Sichtbare Unterschiede haben sich auch gezeigt bezüglich der Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen (v. a. Umwelt).

Die Differenz kann wie folgt auf den Punkt gebracht werden:

- Das Modell, dass Cars direkt ins touristische Zentrum (Schwanenplatz, Löwenplatz, Grendel) geführt werden können (mit einem effizienten und gut ausgelasteten Verkehrsmittel, einer hohen Erreichbarkeit und einem hohen Wertschöpfungspotenzial), steht den unerwünschten Massierungen (Raumknappheit, Kurzzeittourismus, einseitige Verteilwirkungen, Akzeptanz) gegenüber.
- Während die Wirtschaftsakteure der Ansicht sind, dass mit einem klugen Management dieser Ströme Massierungen verhindert werden können, sind etwa Umweltkreise oder die Bevölkerung skeptisch und verlangen von der Stadt proaktive Steuerungsmassnahmen.

Bei der räumlichen Konzentration und Verteilung der Gäste handelt es sich gerade für die Bevölkerung um ein zentrales Thema. Dies hat auch die repräsentative Bevölkerungsbefragung gezeigt. So sind die Einwohnerinnen und Einwohner gemäss Befragung der Meinung, dass die akzeptable Anzahl Touristinnen und Touristen in der Stadt Luzern insgesamt und vor allem in der Altstadt überschritten ist. Eine weitere Zunahme der Anzahl Touristinnen und Touristen in der Stadt Luzern und in den einzelnen Quartieren soll vermieden werden. Und dies, obwohl die heute akzeptable Anzahl Touristinnen und Touristen in den Quartieren noch nicht erreicht ist. Dies bedeutet nach Einschätzung des Stadtrates, dass eine räumliche Verteilung der Tourismusströme, die zu einer Zunahme der Touristinnen und Touristen in weiteren Quartieren führen würde, nicht gewünscht ist.

Ein wichtiger Eckpunkt in dieser Thematik stellen die Wachstumsfrage und konkret das Carmanagement dar. Für den Stadtrat ist es zentral, dass die Entwicklung der Tourismusströme im Einklang mit dem Erhalt der Lebensqualität der Bevölkerung erfolgt. Dabei spielen die angestrebte Plafonierung und Reduktion der Spitzenwerte von Tourismusströmen in der Innenstadt als Orientierungswerte definiert eine zentrale Rolle.

Auch wenn schliesslich nicht in allen Punkten ein Konsens erreicht werden konnte, hofft der Stadtrat, dass möglichst alle Stakeholder die Vision Tourismus Luzern 2030 in ihren Grundsätzen akzeptieren, mittragen und bei der Umsetzung mitwirken; dies im Sinne eines nachhaltig erfolgreichen Miteinanders aller Beteiligten. Letztlich geht es allen um eine erfolgreiche Fortführung und Weiterentwicklung des Tourismus in der Stadt Luzern.

Der Stadtrat dankt allen Mitwirkenden in den verschiedenen Partizipationsaktivitäten nochmals für ihre intensive Auseinandersetzung mit der Vision Tourismus Luzern 2030 und die wertvollen, konstruktiven Rückmeldungen. Die aktive Mitarbeit von zahlreichen Vertreterinnen und Vertretern aus den verschiedensten Bereichen sowie von Fachpersonen aus Tourismuswirtschaft und Verwaltung bestätigt aus Sicht des Stadtrates das anhaltend grosse Interesse am Tourismus in der Stadt Luzern.

Der Stadtrat unterbreitet mit dem vorliegenden B+A die Vision Tourismus Luzern 2030 dem Grossen Stadtrat. Die parlamentarische Debatte wird zeigen, ob die Stadt Luzern bereit ist, insbesondere bezüglich Steuerung der weiteren Tourismusentwicklung

- die erarbeitete Vision Tourismus Luzern 2030 anzunehmen,
- eine aktivere Führungs- und Steuerungsrolle zu übernehmen und
- entsprechende finanzielle Mittel zu sprechen.

Die Coronapandemie hat die Situation des Tourismus in der Stadt Luzern während des laufenden Strategieprozesses grundlegend verändert. Auch besteht nach wie vor eine grosse Unsicherheit, ob und wann sich vergleichbare Gästezahlen wie vor der Krise wieder einstellen und inwiefern sich die Gästestrukturen verändern werden. Im Partizipationsprozess zeigte sich das gemeinsame Verständnis, dass nun die Chance besteht, die Erholung des Tourismus in der Stadt Luzern zu unterstützen und «alte Probleme» zu vermeiden. Dies stimmt den Stadtrat zuversichtlich für die Umsetzung der Vision Tourismus Luzern 2030.

Der Stadtrat ist überzeugt, dass mit der vorliegenden Vision Tourismus Luzern 2030 der Grundstein für eine breit abgestützte, nachhaltig erfolgreiche Entwicklung des Tourismus in der Stadt Luzern gelegt ist: Gemeinsam und im Dialog – zum Wohle und zur Freude der Bevölkerung, der Anbietenden und der Gäste in der schönsten Tourismusstadt der Schweiz.

7 Berechnung Gesamtbetrag

Ab Mitte 2022 wird eine unbefristete Stelle in der Richtfunktion Spezialisierte/r Fachbearbeiter/in 2 (Lohnklasse 17–19) mit einem Pensum von 80 Prozent als Projektleiter/in Tourismus beantragt. Die jährlichen Kosten betragen Fr. 130'000.– inkl. Sozialleistungen. Zusätzlich werden jährliche Projektmittel im Umfang von Fr. 30'000.– beantragt.

Die Gesamtausgabe beläuft sich auf 1,6 Mio. Franken.

Die Ausgaben sind nicht im Aufgaben- und Finanzplan AFP 2022–2025 eingestellt. Im Jahr 2022 kann die Finanzierung durch Kompensationen innerhalb des Globalbudgets sichergestellt werden (bei einer angenommenen Stellenbesetzung ab Sommer 2022). Entgegen der Annahmen bei der Budgetierung soll für die Umsetzung weniger externe Unterstützung beigezogen, dafür eine interne Stelle geschaffen werden. Da die neue Stelle Projektleiter/in Tourismus sich ausschliesslich mit Tourismusfragen und der Umsetzung der Vision Tourismus Luzern 2030 beschäftigen wird, soll – im Rahmen des kantonalen Gesetzes über Abgaben und Beiträge im Tourismus – ab 2023 eine Finanzierung der Stelle über Tourismusabgaben geprüft werden. Im Rahmen des Massnahmenpakets 2 ist eine Überprüfung der Tourismusabgaben und deren Verwendungszwecke vorgesehen.

8 Kreditrecht und zu belastendes Konto

Mit dem vorliegenden Bericht und Antrag sollen die Ausgaben für die Schaffung einer Projektleitungsstelle Tourismus als Sonderkredit in der Höhe von 1,6 Mio. Franken bewilligt werden. Freiestimmbare Ausgaben von mehr als Fr. 750'000.– hat der Grosse Stadtrat durch einen Sonderkredit zu bewilligen (§ 34 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016, FHGG; SRL Nr. 160 [\[Link\]](#), in Verbindung mit Art. 69 lit. b Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999, GO; sRSL 0.1.1.1.1 [\[Link\]](#)). Sein Beschluss unterliegt nach Art. 68 lit. b Ziff. 2 GO dem fakultativen Referendum.

Bei wiederkehrenden Ausgaben ist gemäss § 36 FHGG vom Gesamtbetrag der einzelnen Betreffnisse auszugehen. Ist dieser nicht feststellbar, so ist der zehnfache Jahresbetrag massgebend. Bei der Bewilligung unbefristeter Stellen ist ebenfalls vom zehnfachen Jahresbetrag der Ausgabe auszugehen.

Die mit der beantragten Stelle bzw. den damit verbundenen Krediten zu tätigen Aufwendungen sind dem Kostenträger 6108202 und den Fibukonten 3010.01 für den Personalaufwand und 3130.01 Honorare Dritter zu belasten.

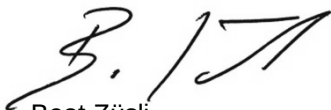
9 Antrag

Der Stadtrat beantragt Ihnen,

- vom Bericht «Vision Tourismus Luzern 2030» zustimmend Kenntnis zu nehmen;
- für die Schaffung einer Projektleistungsstelle Tourismus einen Sonderkredit von 1,6 Mio. Franken zu bewilligen;
- die Motion 159, Korintha Bärtsch, Christian Hochstrasser und Christov Rolla namens der G/JG-Fraktion vom 27. November 2017: «Vision Tourismus Luzern 2030» ([Link](#)), als erledigt abzuschreiben.

Er unterbreitet Ihnen einen entsprechenden Beschlussvorschlag.

Luzern, 1. Dezember 2021



Beat Züsli
Stadtpräsident



Michèle Bucher
Stadtschreiberin



Der Grosse Stadtrat von Luzern,

nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag 41 vom 1. Dezember 2021 betreffend

Vision Tourismus Luzern 2030

- **Sonderkredit**
- **Abschreibung Motion 159,**

gestützt auf den Bericht der Geschäftsprüfungskommission,

in Anwendung von § 34 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016 und Art. 13 Abs. 1 Ziff. 2, Art. 29 Abs. 1 lit. b, Art. 68 lit. b Ziff. 2 und Art. 69 lit. b Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999 sowie Art. 55i des Geschäftsreglements des Grossen Stadtrates vom 11. Mai 2000,

beschliesst:

- I. Vom Bericht «Vision Tourismus Luzern 2030» wird zustimmend Kenntnis genommen.
- II. Für die Schaffung einer Projektleitungsstelle Tourismus wird ein Sonderkredit von 1,6 Mio. Franken bewilligt.
- III. Die Motion 159, Korintha Bärtsch, Christian Hochstrasser und Christov Rolla namens der G/JG-Fraktion vom 27. November 2017: «Vision Tourismus Luzern 2030», wird als erledigt abgeschrieben.
- IV. Der Beschluss gemäss Ziffer II unterliegt dem fakultativen Referendum.

Definitiver Beschluss des Grossen Stadtrates von Luzern,

(unter Berücksichtigung der im Grossen Stadtrat beschlossenen Änderung)

Der Grosse Stadtrat von Luzern,

nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag 41 vom 1. Dezember 2021 betreffend

Vision Tourismus Luzern 2030

- **Sonderkredit**
- **Abschreibung Motion 159,**

gestützt auf den Bericht der Geschäftsprüfungskommission,

in Anwendung von § 34 Abs. 2 lit. a des Gesetzes über den Finanzhaushalt der Gemeinden vom 20. Juni 2016 und Art. 13 Abs. 1 Ziff. 2, Art. 29 Abs. 1 lit. b, Art. 68 lit. b Ziff. 2 und Art. 69 lit. b Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999 sowie Art. 55i des Geschäftsreglements des Grossen Stadtrates vom 11. Mai 2000,

beschliesst:

- I. Vom Bericht «Vision Tourismus Luzern 2030» wird zustimmend Kenntnis genommen.
- II. Der Sonderkredit von 1,6 Mio. Franken für die Schaffung einer Projektleitungsstelle Tourismus wird abgelehnt.
- III. Die Motion 159, Korintha Bärtsch, Christian Hochstrasser und Christov Rolla namens der G/JG-Fraktion vom 27. November 2017: «Vision Tourismus Luzern 2030», wird als erledigt abgeschrieben.

Luzern, 27. Januar 2022

Namens des Grossen Stadtrates von Luzern



Sonja Döbeli Stirnemann
Ratspräsidentin



Michèle Bucher
Stadtschreiberin



Protokollbemerkungen des Grossen Stadtrates

Zu B+A 41/2021 «Vision Tourismus Luzern 2030: Sonderkredit; Abschreibung Motion 159»

Die **Protokollbemerkung 1** zu Kapitel 4.3.2 «Leitlinien und Orientierungswerte» zum Themenbereich «Gästemix und Verhalten» auf Seite 45 lautet:

«Der Punkt «Halten Anteil Kongresstourismus» soll durch «Steigerung Anteil des mehrtägigen Kongresstourismus» ersetzt werden.»

Die **Protokollbemerkung 2** zu Kapitel 4.3.2 «Leitlinien und Orientierungswerte» zum Themenbereich «Gästemix und Verhalten» auf Seite 45 lautet:

«Gäste sind in Luzern unabhängig von der erzielten Wertschöpfung willkommen.»

Die **Protokollbemerkung 3** zu Kapitel 4.3.2 «Leitlinien und Orientierungswerte» zum Themenbereich «Abwicklung» auf Seite 45 lautet:

«Es soll der Punkt «Schaffung von Rahmenbedingungen zur ganzjährigen Beschäftigung der Angestellten in der Tourismusbranche» hinzugefügt werden.»

Die **Protokollbemerkung 4** zu Kapitel 4.3.4.2 «Massnahmenpakete im Detail» zu Massnahmenpaket 1: Tourismusmonitoring auf Seite 48 lautet:

«Die Indikatoren werden so definiert, dass auch messbare Ziele für qualitative Wirkungen abgebildet sind. Die Indikatoren sollen wirtschaftliche, soziale und ökologische Werte beinhalten. Sie orientieren sich an den Standards des Global Sustainable Tourism Council (GSTC).»

Die **Protokollbemerkung 5** zu Kapitel 4.3.4.2 «Massnahmenpakete im Detail» zu Massnahmenpaket 2: Tourismusmanagement auf Seite 48 lautet:

«Das Kurtaxenreglement und die Verordnung über die Beherbergungsabgabe werden so überarbeitet, dass private Organisationen nicht explizit genannt werden.»

Die **Protokollbemerkung 6** zu Kapitel 4.3.4.2 «Massnahmenpakete im Detail» zu Massnahmenpaket 2: Tourismusmanagement auf Seite 48 lautet:

«Mit den Erträgen der Kurtaxe werden städtische Angebote gefördert und städtische Infrastruktur unterhalten, die überwiegend im Interesse der Touristinnen und Touristen liegen, aber auch der lokalen Bevölkerung zugutekommen.»

Die **Protokollbemerkung 7** zu Kapitel 4.3.4.2 «Massnahmenpakete im Detail» zu Massnahmenpaket 2: Tourismusmanagement auf Seite 48 lautet:

«In Leistungsvereinbarungen zwischen der Stadt Luzern und touristischen Organisationen wird ein Verzicht auf Werbeaktivitäten in fernen Märkten vereinbart.»

Die **Protokollbemerkung 8** zu Kapitel 5.3 «Kosten und Finanzierung» auf Seite 60 f. lautet:

«Die geschaffene 80%-Stelle Projektleiter/in Tourismus dient der Ausarbeitung des Umsetzungsplans und der Detailmassnahmen und wird inkl. der Projektmittel bis Ende 2025 befristet.»

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Projektübersicht Vision Tourismus Luzern 2030 der Stadt Luzern. Quelle: Eigene Darstellung	10
Abb. 2: Projektorganisation Vision Tourismus Luzern 2030. Quelle: Eigene Darstellung	11
Abb. 3: Partizipationsebenen und -aktivitäten zur Erarbeitung der SWOT-Analyse. Quelle: Eigene Darstellung	15
Abb. 4: Beurteilung des Tourismus in der Stadt Luzern nach Stakeholdergruppen. Quelle: Survalyzer Befragung INFRAS	21
Abb. 5: Einschätzung des Handlungsbedarfs im Tourismus nach Stakeholdergruppen. Quelle: Survalyzer Befragung INFRAS	21
Abb. 6: Illustration Workshop 1 – Vertiefte Analyse. Quelle: Timo Albiez	23
Abb. 7: Einschätzung Jugendparlament – Wie stark stören mich die Touristen? Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter, Workshop 19. September 2020	26
Abb. 8: Einschätzung Jugendparlament – Soll die Stadt die Anzahl der Touristen begrenzen? Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter, Workshop 19. September 2020	26
Abb. 9: SWOT-Analyse mit strategischen Handlungsfeldern. Quelle: INFRAS	29
Abb. 10: Einbettung Vision Luzern Tourismus 2030 in die Strategielandschaft. Quelle: Eigene Darstellung	32
Abb. 11: Strategiehaus Vision Tourismus Luzern 2030. Quelle: Eigene Darstellung	33
Abb. 12: Illustration Workshop 2/3 – Vision. Quelle: Timo Albiez	35
Abb. 13: Visualisierung Vision Tourismus Luzern 2030 der Stadt Luzern. Illustration: Timo Albiez	39
Abb. 14: Strategiehaus Vision Tourismus Luzern 2030 inkl. Massnahmenpakete. Quelle: Eigene Darstellung	40
Abb. 15: Einschätzung Mengenentwicklung der Tourismusströme. Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter, Workshop 24. Februar 2021	42
Abb. 16: Illustration Workshop 3 – Umsetzungskonzept. Quelle: Timo Albiez	43
Abb. 17: Verortung der bereits bekannten prioritären Projekte in Massnahmenpaketen und Massnahmen. Quelle: Eigene Darstellung	56
Abb. 18: Zeitplan Umsetzungsprozess. Quelle: Eigene Darstellung	57
Abb. 19: Verwaltungsinterne Umsetzungsorganisation (Entwurf). Quelle: Eigene Darstellung	59

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht Partizipation Vision Tourismus Luzern 2030	13
Tab. 2: Angestrebte Leitlinien und Orientierungswerte für die Umsetzung Vision Tourismus Luzern 2030	45
Tab. 3: Übersicht Massnahmenpakete Vision Tourismus Luzern 2030	47
Tab. 4: Einbettung und Bezug zu den Nachhaltigkeitsdimensionen	50
Tab. 5: Einbettung der Massnahmen in bestehende und geplante Strategien der Stadt Luzern	51

Anhang

Partizipation

Hearings Stadtverwaltung

- Rosie Bitterli Mucha und Letizia Ineichen, Kultur und Sport
- Sarah Grossenbacher, Stadtplanung
- Roland Koch, Tiefbauamt
- Mario Lütolf, Stadtraum und Veranstaltungen
- Peter Schmidli, Umweltschutz
- Sybille Stolz, Quartiere und Integration
- Urs Truttmann, Geoinformationszentrum Stadt Luzern

Experteninterviews

- Marcel Perren, Luzern Tourismus AG (LTAG)
- Samuel Graf, Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi)
- Martin Barth, World Tourism Forum Lucerne (WTFL)

Fachbeirat

- Letizia Elia, Head of Business Development & Member of the Management Board, Schweiz Tourismus
- Martin Bütikofer, Direktor Verkehrshaus der Schweiz, Verwaltungsratspräsident Luzern Tourismus AG
- Martin Sturzenegger, Direktor Zürich Tourismus
- Dr. Jürg Stettler, Leiter Institut für Tourismuswirtschaft ITW / Hochschule Luzern – Wirtschaft
- Dr. Marcus Roller, Co-Leiter Forschungsstelle Tourismus Universität Bern

Workshop 1

10. September 2020 im Grand Casino Luzern

Teilnehmende:

Vorname	Name	Vertretung
Livio	Arfini	Forum Luzern 60 plus
André	Bachmann	IG Wirtschaft und Mobilität Luzern
Martin	Barth	WTFL – World Tourism Forum Lucerne
Jörg	Baumann	IG Verkehrsdienst am Schwanenplatz/Grendel
Patrik	Berisha	Verband Gewerblicher Apartment Anbieter
Martina	Bosshart	Pro Infimis
Pius	Bucher	Charles Bucher Schifffahrt
Ivan	Buck	Wirtschaftsförderung Luzern
Armin	Camenzind	Gemeindeverband LuzernPlus
Sejfudin	Causevic	Taxikommission Luzern
André	Egli	Verein LU - Luzerner Unternehmen
Christian	Fässler	Luzerner Polizei
Gabriele	Froning	Verein Museen Luzern
Johann	Fulks	Living-in-Luzern
Andreas	Gassmann	VisitLovers
Dieter	Geissbühler	Landschaftsschutzverband Vierwaldstättersee
Samuel	Graf	Kanton Luzern Raum und Wirtschaft (rawi) Wirtschafts- und Regionalentwicklung
Patrick	Grinschgl	Gastro (Region) Luzern
Mike	Hauser	IG Weltoffenes Luzern
Sabine	Heselhaus	Ärztinnen und Ärzte für Umweltschutz
Monika	Imboden	Quartierverein Seeburg Würzenbach Büttenen
Christoph	Kern	CVP Stadt Luzern
Benjamin	Koch	Wirtschaftsverband Stadt Luzern
Barbara	Kopp	IFU Info-Forum Freies Unternehmertum
Marc	Manetsch	SBB AG
Conrad	Meier	Luzern Hotels
Jolanda	Mühlebach	Quartierverein Hochwacht
Angelika	Nestle	KKL Luzern Management AG
Christian	Pfiffner	IG Grendel
Martin	Räber	IG Geschäfte am Löwenplatz
Heidi	Rast	Grüne Stadt Luzern
Nicole	Reisinger	Zentralbahn AG
Susanna	Riklin	Quartierverein Altstadt / Verband der Quartiervereine der Stadt Luzern
Stefan	Sägesser	GLP Stadt Luzern
Stefan	Schulthess	Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV) AG
Tobias	Thut	Pilatus Bahnen AG
Marcel	Villiger	QG Sternmatt
Josef	Williner	City Vereinigung Luzern
Claudia	Zurfluh	vbl AG

Beobachterin/Beobachter:

Franziska Bitzi Staub, Stadträtin und Finanzdirektorin

Marcel Perren, Direktor LTAG

Lea Wicki, Stab Finanzdirektion Stadt Luzern

Moderatorinnen/Moderatoren

Isabelle	Kaspar	Stadt Luzern
Roland	Koch	Stadt Luzern
Simon	Rimle	Stadt Luzern
Livia	Schälli	Stadt Luzern
Peter	Weber	Stadt Luzern
Markus	Maibach	Infras
Thomas	von Stokar	Infras
Remo	Zandonella	Infras

Entschuldigt

Bruno	Affentranger	Tourismus Forum Luzern
Monique	Frey	Fussverkehr Region Luzern
Urs	Hunkeler	Messe Luzern AG
André	Küttel	Verkehrshaus der Schweiz
Max	Lustenberger	KMU Littau Reussbühl
Samuel	Odermatt	VCS
Gianluca	Pardini	IG Kultur Luzern
Martin	Schmidli	SHL Schweizerische Hotelfachschule
Markus	Schulthess	QV Hirschmatt-Neustadt
Alexander	Stadelmann	TCS
Marcel	Waldis	Rigi Bahnen AG
Martin	Wyss	Luzerner Gewerkschaftsbund
Lucas	Zurkirchen	IHZ – Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz

Workshop 2

17. November 2020 im Hotel Continental Park Luzern

Teilnehmende:

Name	Vornamen	Vertretung
Barth	Martin	World Tourism Forum Lucerne
Baumann	Jörg	Bucherer AG
Berisha	Patrik	Verband Gewerbmässiger Apartment Anbieter
Bucher	Pius	Charles Bucher Seefahrt AG
Buck	Ivan	Wirtschaftsförderung Luzern
Grinschgl	Patrick	GastroRegionLuzern
Heselhaus	Sabine	Aerzte für Umweltschutz, Sektion Pilatus
Hunkeler	Urs	Messe Luzern AG
Kern	Christoph	CVP Stadt Luzern
Mühlebach	Jolanda	QV Hochwacht
Nestle	Angelika	KKL Luzern Management AG
Pardini	Gianluca	IG Kultur Luzern
Rast	Heidi	Fraktion Grüne/Junge Grüne
Rimle	Simon	Stadt Luzern
Schulthess	Markus	QV Hirschmatt-Neustadt
Thut	Tobias	Pilatus-Bahnen AG
Zurfluh	Claudia	vbl reisen

Moderatoren

Maibach	Markus	Infras
Rimle	Simon	Stadt Luzern
Weber	Peter	Stadt Luzern
Zandonella	Remo	Infras

Beobachterin/Beobachter

Bitzi	Franziska	Stadträtin
Perren	Marcel	Luzern Tourismus AG
Schäli	Livia	Stadt Luzern
Wicki	Lea	Stadt Luzern

Entschuldigt

Arfini	Livio	Forum Luzern 60 plus
Castellaneta	Marco	QV Altstadt
Coelho	João	Wirtschaftsverband Stadt Luzern
Egli	André	Luzerner Unternehmen
Frey	Monique	Fussverkehr Region Luzern
Reisinger	Nicole	Zentralbahn
Sägesser	Stefan	GLP Stadt Luzern
Schmidli	Martin	SHL Schweizerische Hotelfachschule
Stadelmann	Alexander	TCS
Wyss	Martin	Luzerner Gewerkschaftsbund

18. November 2020 im Hotel Continental Park Luzern

Teilnehmende:

Name	Vornamen	Vertretung
Bachmann	André	IG Wirtschaft und Mobilität Luzern WiMoLU
Camenzind	Armin	Gemeindeverband LuzernPlus
Casagrande	Robert	IG Grendel
Füssenich	Frédéric	Rigi Bahnen AG
Gassmann	Andreas	VisitLovers
Geissbühler	Dieter	Landschaftsschutzverband Vierwaldstättersee (LSVV)
Graf	Samuel	Kanton Luzern Wirtschafts- und Regionalentwicklung rawi
Hauser	Mike	IG Weltoffenes Luzern
Kopp Döss	Barbara	IFU Info-Forum Freies Unternehmertum
Küttel	André	Verkehrshaus der Schweiz
Manetsch	Marc	SBB AG
Meier	Conrad	Luzern Hotels
Riklin	Susanna	Verband der Quartiervereine der Stadt Luzern (VQSL) + QV Altstadt
Schulthess	Stefan	Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV) AG
Williner	Josef	City Vereinigung Luzern
Zurkirchen	Lucas	IHZ – Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz

Moderatorin/Moderator

Maibach	Markus	Infras
Kaspar	Isabelle	Stadt Luzern
Weber	Peter	Stadt Luzern
von Stokar	Thomas	Infras

Beobachterin/Beobachter

Bitzi	Franziska	Stadträtin
Perren	Marcel	Luzern Tourismus AG
Wicki	Lea	Stadt Luzern

Entschuldigt

Affentranger	Bruno	Tourismus Forum Luzern (TFL)
Bosshart	Martina	Pro Infirmis
Causevic	Sejfudin	Taxikommission Luzern
Cramm	Irène	Verein Museen Luzern
Fässler	Christian	Luzerner Polizei
Imboden	Monika	QV Seeburg Würzenbach Büttenen
Scala	Ivo	IG Geschäfte am Löwenplatz
Villiger	Marcel	QG Sternmatt

Workshop 3

24. Februar 2021 virtuell per Zoom

Teilnehmende

Name	Vornamen	Vertretung
Arfini	Livio	Forum Luzern 60 plus
Bachmann	André	IG Wirtschaft und Mobilität Luzern WiMoLU
Barth	Martin	WTFL – World Tourism Forum Lucerne
Bosshart	Martina	Pro Infirmis
Brunner	Simone	SP Stadt Luzern
Buck	Ivan	Wirtschaftsförderung Luzern
Bürgi	Christoph	Grüne Stadt Luzern
Camenzind	Armin	Gemeindeverband LuzernPlus
Casagrande	Robert	IG Grendel
Coelho	João	Wirtschaftsverband Stadt Luzern
Egli	André	Verein LU-Luzerner Unternehmen
Frey	Monique	Fussverkehr Region Luzern
Fulks	Johann	Living-in-Luzern
Grinschgl	Patrick	Gastro (Region) Luzern
Hauser	Mike	IG Weltoffenes Luzern
Heselhaus	Sabine	Aerzte für Umweltschutz, Sektion Pilatus Kanton Luzern Raum und Wirtschaft (rawi)
Huck	Lukas	Wirtschafts- und Regionalentwicklung
Hunkeler	Urs	Messe Luzern AG
Imboden	Monika	QV Seeburg Würzenbach Büttenen
Kern	Christoph	CVP Stadt Luzern
Kopp Döös	Barbara	IFU Info-Forum Freies Unternehmertum
Manetsch	Marc	SBB AG
Meier	Conrad	Luzern Hotels
Mühlebach	Jolanda	QV Hochwacht
Nestle	Angelika	KKL Luzern Management AG
Pardini	Gianluca	IG Kultur Luzern
Pfister	Andrea	Verkehrshaus der Schweiz
Reisinger	Nicole	Zentralbahn AG
Riklin	Susanna	Altstadt
Scala	Ivo	IG Geschäfte am Löwenplatz
Schmassmann	Nobert	vbl AG
Schmid	Beat	IG Verkehrsdienst am Schwanenplatz/Grendel
Schulthess	Stefan	Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV)
Schulthess	Markus	QV Hirschmatt-Neustadt
Stadelmann	Alexander	TCS
Thut	Tobias	Pilatus Bahnen AG
Villiger	Marcel	QG Stermmatt
Williner	Josef	City Vereinigung Luzern
Zehnder	Ferdinand	Tourismus Forum Luzern (TFL)

Moderatorin/Moderator

Kaspar	Isabelle	Stadt Luzern
Koch	Roland	Stadt Luzern
Maibach	Markus	Infras
Schälli	Livia	Stadt Luzern
von Stokar	Thomas	Infras
Weber	Peter	Stadt Luzern

Beobachterin/Beobachter

Albiez	Timo	Illustrator
Angst	Vanessa	Infras
Bitzi	Franziska	Stadt Luzern
Näf	Nicola	Stadt Luzern
Perren	Marcel	LTAG
Rimle	Simon	Stadt Luzern
Wicki	Lea	Stadt Luzern

Entschuldigt

Berisha	Patrik	Verband Gewerblicher Apartment Anbieter
Bucher	Pius	Charles Bucher Schifffahrt
Causevic	Sejfudin	Taxikommission Luzern
Cramm	Irène	Verein Museen Luzern
Fässler	Christian	Luzerner Polizei
Füssenich	Frédéric	Rigi Bahnen AG
Gassmann	Andreas	VisitLovers
Geissbühler	Dieter	Landschaftsschutzverband Vierwaldstättersee (LSVV)
Lustenberger	Max	KMU Littau Reussbühl
Odermatt	Samuel	VCS
Sägesser	Stefan	GLP Stadt Luzern
Schmidli	Martin	SHL Schweizerische Hotelfachschule
Wyss	Martin	Luzerner Gewerkschaftsbund
Zurkirchen	Lucas	IHZ – Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz

Schlussveranstaltung

30. Juni 2021 im Grand Casino Luzern

Namen	Vornamen	Vertretung
Affentranger	Bruno	Tourismus Forum Luzern (TFL)
Albiez	Timo	SHL Schweizerische Hotelfachschule
Arfini	Livio	Forum 60plus
Auf der Mauer	Silvan	Messe Luzern AG
Bachmann	André	IG Wirtschaft und Mobilität Luzern
Barth	Martin	World Tourism Forum Lucerne
Bitzi	Franziska	Stadt Luzern
Bosshart	Martina	Pro Infirmis
Brunner	Simone	SP Stadt Luzern
Bucher	Pius	Charles Bucher Seefahrt AG
Camenzind	Armin	LuzernPlus
Casagrande	Robert	IG Grendel
Causevic	Sejfudin	Taxikommission Luzern
Cramm	Irène	Verein Museen Luzern
Fulks	Johann	Living in Luzern
Graf	Samuel	Kanton Luzern, rawi
Grinschgl	Patrick	Gastroregion Luzern
Hauser	Mike	IG Weltoffenes Luzern
Heselhaus	Sabine	Ärztinnen und Ärzte für Umweltschutz, Sektion Pilatus
Imboden	Monika	QV Seeburg Würzenbach Büttenen
Kaspar	Isabelle	Stadt Luzern

Keil	Christian	Verkehrhaus Luzern
Kern	Christoph	CVP Stadt Luzern
Koch	Roland	Stadt Luzern
Kopp	Barbara	IFU
Maibach	Markus	Infras
Meier	Conrad	Luzern Hotels
Mühlebach	Jolanda	QV Hochwacht
Pardini	Gianluca	IG Kultur Luzern
Perren	Marcel	Luzern Tourismus AG
Rast	Heidi	Fraktion Grüne/Junge Grüne
Reisinger	Nicole	Zentralbahn
Rimle	Simon	Stadt Luzern
Schmassmann	Norbert	vbl
Schmid	Beat	IG Verkehrsdienst am Schwanenplatz/Grendel
Schulthess	Markus	QV Hirschmatt-Neustadt
Schulthess	Stefan	SGV Gruppe
Thut	Tobias	Pilatus-Bahnen AG
Weber	Peter	Stadt Luzern
Wicki	Lea	Stadt Luzern
Williner	Josef	City Vereinigung
Zurkirchen	Lucas	IHZ – Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz

Entschuldigt

Berisha	Patrik	Verband Gewerbemässiger Apartment Anbieter
Buck	Ivan	Wirtschaftsförderung Luzern
Castellaneta	Marco	QV Altstadt
Coelho	João	Wirtschaftsverband Stadt Luzern
Egli	André	Verein LU-Luzerner Unternehmen
Fässler	Christian	Luzerner Polizei
Frey	Monique	Fussverkehr Region Luzern
Füssenich	Frédéric	Rigi Bahnen AG
Gassmann	Andreas	VisitLovers
Geissbühler	Dieter	Landschaftsschutzverband Vierwaldstättersee (LSVV)
Lustenberger	Max	KMU Littau Reussbühl
Manetsch	Marc	SBB AG
Odermatt	Samuel	VCS
Nestle	Angela	KKL Luzern Management AG
Riklin	Susanna	Verband der Quartiervereine der Stadt Luzern (VQSL)
Sägesser	Stefan	GLP Stadt Luzern
Scala	Ivo	IG Geschäfte am Löwenplatz
Stadelmann	Alexander	TCS
Villiger	Marcel	QG Sternmatt
Wyss	Martin	Luzerner Gewerkschaftsbund