

Mediensperfrist
10. Dezember 2021
11.00 Uhr

Stadt Luzern, Fachstelle Wirtschaftsfragen

Strategieprozess Tourismus Stadt Luzern

Analyse und Vision Tourismus Luzern 2030

Schlussbericht

Zürich, 8. September 2021



Impressum

Strategieprozess Tourismus Stadt Luzern

Analyse und Vision Tourismus Luzern 2030

Schlussbericht

Zürich, 8. September 2021

VTL-2030-Schlussbericht-INFRA-20210908-final.docx

Auftraggeber

Stadt Luzern, Fachstelle Wirtschaftsfragen

Peter Weber

Autorinnen und Autoren

Markus Maibach, Thomas von Stokar, Vanessa Angst

INFRA, Binzstrasse 23, 8045 Zürich

Tel. +41 44 205 95 95

info@infras.ch

Projektteam

Peter Weber, Lea Wicki, Fachstelle Wirtschaftsfragen, Stab Finanzdirektion

Isabelle Kaspar, Stab Umwelt und Mobilitätsdirektion Stadt Luzern

Livia Schälli, Stadtplanung Stadt Luzern

Simon Rimle, Kommunikation Stadt Luzern

Marcel Perren, Direktor Luzern Tourismus AG

Inhalt

Zusammenfassung	5
1. Auftrag und Vorgehen	8
2. Fakten und Aktivitäten zum Tourismus in Luzern	11
2.1. Entwicklung bis 2019	11
2.2. Auswirkungen von COVID-19	14
2.3. Tätigkeiten von Stadt und Kanton Luzern mit LTAG	15
2.4. Umgang mit kommerziellen Kurzzeitvermietungen	17
3. Partizipationsprozess	18
3.1. Einbezug der Bevölkerung	18
3.2. Einbezug der Stakeholder	19
3.2.1. Zusammensetzung und Vorgehen	19
3.2.2. Erkenntnisse Phase 1	19
3.2.3. Erkenntnisse Phase 2	21
3.2.4. Erkenntnisse Phase 3	24
3.3. Einbezug Experten: Fachbeirat	25
3.4. Einbezug der Jugend	28
3.5. Einbezug der Verwaltung und Politik	30
4. Analyse: SWOT und strategische Stossrichtungen	31
4.1. Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren	31
4.2. Handlungsfelder und strategische Stossrichtungen	33
4.3. Exkurs: Was machen andere Tourismusorte?	34
4.3.1. Ausländische Städte	34
4.3.2. Nachhaltigkeit als Stossrichtung: Zwei Beispiele	35
5. Strategie: Die einzelnen Bausteine	37
5.1. Übersicht	37
5.2. Die einzelnen Strategieelemente	41

6.	Umsetzungskonzept - Massnahmen	46
6.1.	Grundsätze und Umsetzung der zentralen Werte	46
6.2.	Verankerung in bestehenden und geplanten Strategien	48
6.3.	Massnahmenpakete	50
6.3.1.	Übersicht	50
6.3.2.	Die einzelnen Massnahmenpakete	51
6.4.	Umsetzungsorganisation	58
6.5.	Kosten und Finanzierung	59
6.6.	Umsetzungsprozess	60
7.	Würdigung des Prozesses	61
Annex		64
1.	Organisation	64
2.	Workshops	65
	Workshop 1	65
	Workshop 2	68
	Workshop 3	71
	Schlussveranstaltung	74
Literatur		77

Zusammenfassung

Auftrag 'Vision Tourismus Luzern 2030'

Vor dem Hintergrund der steigenden Massierungen von Tourismusströmen in der Luzerner Innenstadt wurde im November 2017 im Grosse Stadtrat die Motion 159 eingereicht, die von der Stadtregierung eine 'Vision Tourismus Luzern 2030' fordert. Insbesondere sollen Steuerungsmöglichkeiten von Tourismusströmen und eine räumliche Entflechtung analysiert werden.

Der Grosse Stadtrat hat im Januar 2019 die Motion überwiesen und dem Stadtrat den Auftrag erteilt, einen entsprechenden Bericht vorzulegen. Ein grosses Gewicht wird dabei auf den Einbezug der Bevölkerung und der Tourismusakteure gelegt.

Partizipationsprozess in drei Phasen

Für die Erarbeitung der Vision hat der Stadtrat ein Vorgehen in drei Phasen gewählt: In der Phase 1 ging es um eine vertiefte Analyse in Form eines SWOT-Ansatzes (Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren). In der Phase 2 wurde die Strategie erarbeitet. In der Phase 3 wurde das Umsetzungskonzept konkretisiert, Massnahmen abgeleitet und die Umsetzungsschritte inkl. -organisation festgelegt.

Diese Phasen sind in einen umfassenden Partizipationsprozess eingebettet worden. In der Phase 1 hat eine repräsentative Befragung die Einschätzung der Bevölkerung eruiert. Parallel dazu wurden die Tourismusakteure schriftlich befragt. Beide Befragungen haben noch vor Einbruch der internationalen Tourismusströme aufgrund der Covid-Pandemie stattgefunden.

Die Strategie ist im Austausch mit den Stakeholdern ausgearbeitet worden. Dazu wurden Workshops durchgeführt mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Mobilität, Umwelt, Politik und Bevölkerung, den Dienstabteilungen der Stadtverwaltung, den Nachbargemeinden (K5) und dem Kinder- und Jugendparlament). Zudem hat ein Fachbeirat, zusammengesetzt aus Tourismusexpertinnen und -experten, den Prozess begleitet.

Kernelemente der Strategie

Die Strategie formuliert die Mission, zentrale Werte, die Alleinstellungsmerkmale und die Vision für den Tourismus in der Stadt Luzern. Im Zentrum steht folgende 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.

Daraus abgeleitet sind die Aufgaben und die Rolle der Stadt sowie die Massnahmen, die die Stadt im Rahmen ihrer hoheitlichen Kompetenzen ergreifen kann und soll, um diese Vision Realität werden zu lassen. Die Stadt Luzern will dabei folgende neuen Akzente setzen:

1. **Qualität und Nachhaltigkeit fördern**, mit der Schaffung von Rahmenbedingungen und Anreizen für neue und innovative Angebote. Dies erfolgt in Kombination mit einem gezielten Stadtmarketing und einem umfassenden Monitoring, das sich an expliziten Nachhaltigkeitszielen und quantitativen Orientierungswerten zur Entwicklung der Tourismusströme orientiert.
2. **Verkehrsinfrastruktur verbessern und vielfältige Kulturangebote unterstützen sowie den öffentlichen Raum aufwerten**, damit auch die einheimische Bevölkerung stärker vom Tourismus profitieren und an den Angeboten teilhaben kann.
3. **Die Bevölkerung mitwirken lassen und die Vernetzung der Akteure verbessern**: Breitere Abstützung und Monitoring der weiteren Tourismusentwicklung und Führen eines ständigen Dialogs, der auch die Willkommenskultur stärkt.
4. **Besucherströme lenken im Rahmen eines Steuerungskonzepts**, das vor allem für den Gruppentourismus mit Cars ein gezieltes Management der Gästezirkulation vorsieht und dabei auch die Potenziale der Digitalisierung ausschöpft, Anreize schafft für eine effiziente Bewirtschaftung der Verkehrsflüsse und Raum bietet für kreative Ideen bei der Besucherlenkung.

Die Tourismusströme sollen sich im Einklang mit dem Erhalt der Lebensqualität der Bevölkerung entwickeln. Hingegen ist es nicht sinnvoll, mittels Mengenvorgaben (Maximalwerten) die Lenkung der Besucherströme für einzelne Tourismusattraktionen einzuschränken. Vielmehr sollen die Besucherströme mit Tourismusangeboten so geführt werden, dass lokale Massierungen verhindert werden. Im Zentrum stehen die Ausstiegs- und Einstiegsorte für Gruppentourismus mit Cars und zusätzliche Massnahmen im Carregime beim Erreichen von kritischen Mengen. Angestrebt werden eine Plafonierung der Anzahl der Cars und eine Reduktion der Spitzenwerte in der Innenstadt.

Umfassende Massnahmenpakete für die Umsetzung

Für die Umsetzung der Strategie sind verschiedene Massnahmenpakete vorgesehen. Diese Massnahmen adressieren die Stadt als hoheitliche Akteurin und beziehen sich auf das Tourismusmonitoring, das Tourismusmanagement (namentlich die Zusammenarbeit mit der LTAG), die Förderung von Projekten, die Innovation und Umwelt adressieren, das Carregime, die Aufwertung des öffentlichen Raums, das Stadtmarketing und auf den Tourismusdialog. Um die Vision 'VTL 2030' von Beginn weg zu 'leben', sollen diese Massnahmen nach der Verabschiedung

der 'VTL 2030' im Parlament partnerschaftlich und stufenweise unter Leitung der Stadt im Detail ausgearbeitet und umgesetzt werden. Damit ergibt sich auch eine grosse Chance, das Aufstarten des Tourismus in Luzern nach der Covid-Pandemie strategiekonform zu gestalten.

Konsens und Dissens aus dem Partizipationsprozess

Während sich die Bevölkerung im Rahmen der Befragung (vor Eintritt der Pandemie) sehr kritisch zu den Auswirkungen der Tourismusströme geäussert hat, haben die Workshop mit den Interessensgruppen ein differenziertes Bild gezeigt:

- Konsens besteht in der Grundhaltung, dass Luzern ein Potenzial im Tourismus hat und sich als Stadt positionieren soll, die die Alleinstellungsmerkmale ausschöpft, diversifiziert und innovativ auftritt. Es gibt eine grosse Einigkeit über die Alleinstellungsmerkmale der Stadt. Gleichzeitig gibt es einen Konsens, dass die Touristenströme besser zu organisieren sind und mit einer Willkommenskultur die gegenseitige Akzeptanz gesteigert werden kann. Dazu gehört ein Dialog, bei der die Stadt eine wichtige Rolle innehat.
- Dissens besteht einerseits in der Gewichtung der Probleme und andererseits im Weg, wie die strategischen Ziele zu erreichen sind. Erstens gibt es unterschiedliche Einschätzungen bezüglich Rolle und Eingriffe der Stadt aus ordnungspolitischer Sicht: Die Stadt soll ermöglichen und nicht verhindern. Insbesondere die Tourismusakteure und Wirtschaftsverbände haben diesbezüglich Vorbehalte eingebracht. Zweitens ist umstritten, ob die Tourismusströme weiter wachsen sollen. Wiederum die Tourismusakteure und Wirtschaftsverbände haben sich dagegen gewehrt, dass Wachstumsvorgaben gemacht werden. Am ehesten ist dies – im Sinne eines Kompromisses - beim Gruppentourismus mit Cars möglich. Sichtbare Unterschiede haben sich auch gezeigt bei der Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen (v.a. Umwelt).

Entsprechend ergibt sich eine Diskrepanz der Haltungen zwischen Wirtschafts- und Umweltvertretungen einerseits und zwischen Wirtschaft, Bevölkerung und Jugend andererseits.

Stellenwert des vorliegenden Berichts

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der drei Phasen zusammen und präsentiert insbesondere die SWOT-Analyse, die Mission und Vision und die Umsetzungsbausteine mit den Leitlinien und Orientierungswerten, den Steuerungsansätzen und den Massnahmenpaketen. Er zeigt den Partizipationsprozess auf und würdigt aus Sicht Moderation sowohl den Prozess als auch den Inhalt. Er dient als Grundlage für den nun folgenden politischen Prozess: die Ausarbeitung eines Berichts und Antrags des Stadtrats an den Grossen Stadtrat.

1. Auftrag und Vorgehen

Attraktive Tourismusdestination – mit Überlastungstendenzen

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 in den Jahren vor der Covid-19 Pandemie 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. Dieses Wachstum und die daraus resultierenden örtlich auftretenden Massierungen der Tourismusströme haben zu einem wachsenden Unbehagen in Teilen der Bevölkerung geführt. Der Tourismus, seine Auswirkungen und daraus folgend die Akzeptanz wurden in der Stadtluzerner Bevölkerung zunehmend kritisch diskutiert.

Motion 159

Vor diesem Hintergrund wurde im November 2017 im Grosse Stadtrat die Motion 159 eingereicht, die von der Stadtregierung eine 'Vision Tourismus Luzern 2030' fordert. Insbesondere sollen Steuerungsmöglichkeiten von Tourismusströmen und eine räumliche Entflechtung diskutiert werden.

Der Grosse Stadtrat hat im Januar 2019 die Motion überwiesen und dem Stadtrat den Auftrag erteilt, einen entsprechenden Bericht vorzulegen. Ein grosses Gewicht wird dabei auf den Einbezug der Bevölkerung und der Tourismusakteure gelegt.

Partizipationsprozess in drei Phasen

Für die Erarbeitung der Vision hat der Stadtrat ein Vorgehen in drei Phasen gewählt:

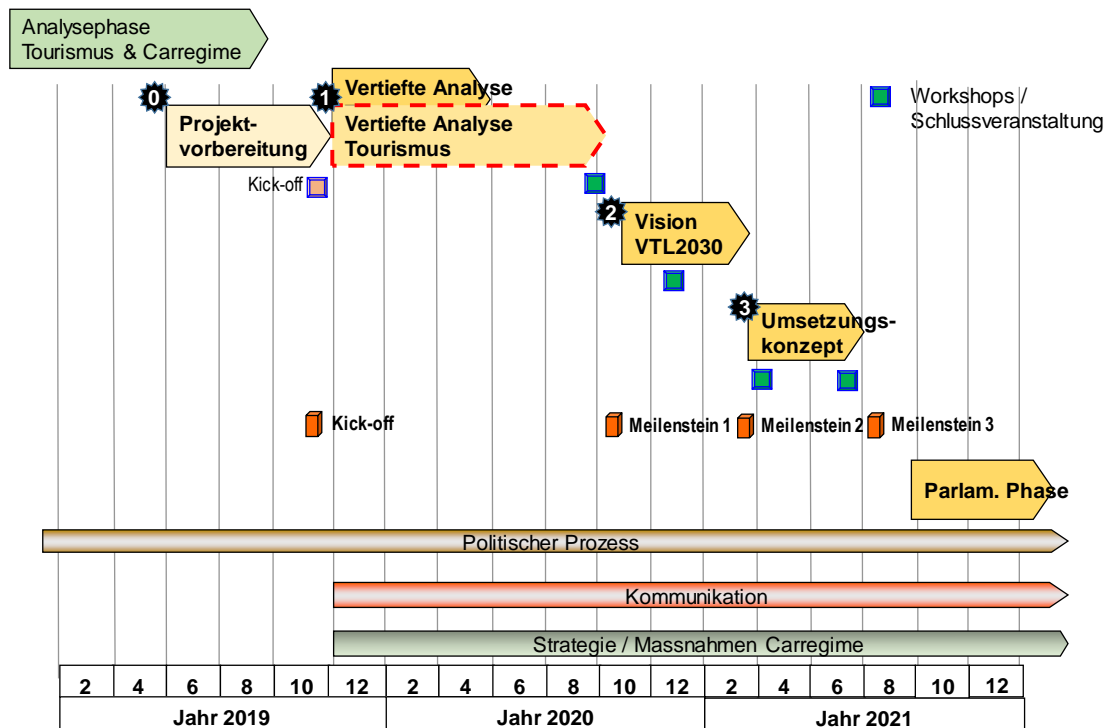
- In der Phase 1 ging es um eine vertiefte Analyse in Form eines SWOT-Ansatzes. Ein wichtiger Teil dieser Analyse ist nebst der Aufarbeitung der Fakten auch eine Bevölkerungsbefragung und eine Befragung der Tourismusakteure.
- In der Phase 2 wurde gemeinsam mit den Anspruchsgruppen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse eine Strategie entwickelt. Es geht um die Frage, wohin sich der Tourismus in der Stadt Luzern entwickeln soll. Bestandteile sind einerseits die Vision, die Mission, die Alleinstellungsmerkmale, die Zentralen Werte und die aus der SWOT-Analyse ableitbaren strategischen Stossrichtungen, insbesondere auch die Rolle der Stadt und die Steuerungsgrundsätze.
- In der Phase 3 wurde das Umsetzungskonzept konkretisiert, konkrete Massnahmenpakete und Massnahmen abgeleitet und die Umsetzungsschritte inkl. -organisation festgelegt.

Verantwortlich für die Erarbeitung war das Projektteam, unter Federführung der Fachstelle Wirtschaftsfragen, unter Beizug verschiedener Verwaltungsstellen (Kommunikation, Mobilität, Stadtplanung) und der LTAG (Marcel Perren). INFRAS hat dieses Projektteam begleitet, den Fachprozess unterstützt und die Moderation des Partizipationsprozesses geleitet.

Die Projektsteuerung (unter Leitung von Stadträtin Franziska Bitzi und in Zusammenarbeit mit Stadtrat Adrian Borgula und Walter Brun, Stabschef Baudirektion) hat den Erarbeitungsprozess gesteuert und die Verbindung zur Politik und Verwaltung hergestellt.

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

Abbildung 1: Zeitplan



Grafik Stadt Luzern

Die rot gestrichelte Linie in der Phase 1 zeigt die aufgrund der Covid-Krise eingetretenen Verzögerungen.

Dieser Ablauf ist eng abgestimmt worden mit dem parallel laufenden Strategieprozess 'Carregime'. In diesem Prozess sind ebenfalls verschiedene Akteure aus Bevölkerung und Interessensgruppen involviert. Das Ziel dieses Strategieprozesses besteht darin, eine mehrheitsfähige Lösung für das zukünftige Carregime zu entwickeln.

Covid-19 Pandemie

Die Covid-19 Pandemie 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 absolute Gegenteil gewandelt. Die Covid-Krise und damit verbunden der gravierende Einbruch der Tourismusströme ist während dieses Prozesses eingetreten. Der Stadtrat hat trotzdem entschieden, das Vorgehen mit den drei Phasen durchzuführen, vor allem auch deshalb, um die Zeit zu nutzen, um rechtzeitig mit einer neuen Strategie vorbereitet zu sein für die Erholungsphase.

Die in der Phase 1 durchgeführte Bevölkerungsbefragung und die Befragung der Tourismusakteure haben vor dem Einbruch stattgefunden und vermitteln damit die Wahrnehmung der Massierungsprobleme. Die Workshops mit den Tourismusakteuren hingegen fanden alle während der Covid-Krise statt. Dies hat den ursprünglichen Zeitplan um rund 4 Monate verzögert.

2. Fakten und Aktivitäten zum Tourismus in Luzern

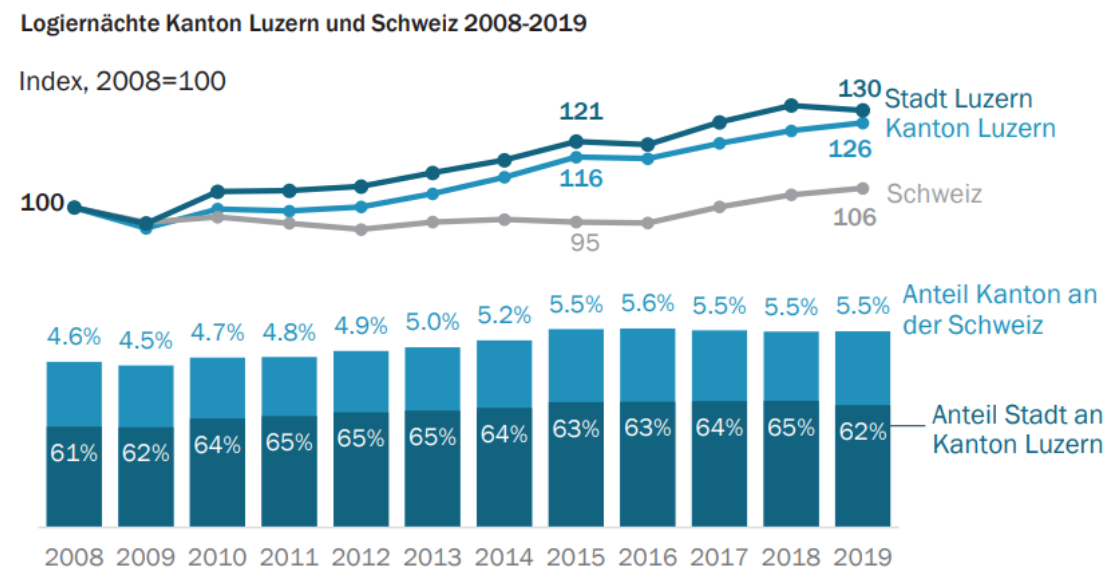
2.1. Entwicklung bis 2019

Frequenzen

Die Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee wies 2018 3.9 Mio. Logiernächte auf. Das waren 10% mehr als vor fünf Jahren und 10% der **Logiernächte** der Schweiz. 40% der Gäste stammen aus der Schweiz, 23% aus Europa, 24% aus Asien, und 10% aus Amerika.

In der Stadt Luzern haben 1.4 Mio. Personen übernachtet, 11% mehr als vor 4 Jahren. 2019 hat die Entwicklung stagniert. Hier stammen 22% der Gäste aus der Schweiz, weitere 20% aus Europa, 32% aus Asien, und 21% aus Amerika. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Logiernächte zwischen 2008 und 2019.

Abbildung 2: Entwicklung der Logiernächte



Quelle: BAK 2021

Die Nettoauslastung der Hotelzimmer (2019) war im schweizerischen Städtevergleich mit 59% überdurchschnittlich. Hingegen ist die Übernachtungsdauer im Vergleich zur Schweiz 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) sind in der Stadt 2.9 bis 7

Mio. Gäste zu verzeichnen (im Kanton Luzern 5 bis 12 Mio.). Der Anteil der einheimischen Touristinnen und Touristen liegt bei über 80%.

Sehr dynamisch hat sich die Übernachtungsform über **Kurzzeitvermietungen** entwickelt, bspw. über Plattformen wie Airbnb. Gemäss der Kurtaxenabrechnung zwischen 2015 und 2019 stieg die Anzahl Wohnobjekte professioneller Anbieterinnen und Anbieter in der Stadt Luzern um den Faktor acht auf total 292 Objekte. Dies entspricht 0,62 Prozent des gesamten Wohnungsbestandes. Die Anzahl abgerechneter Logiernächte hat sich im selben Zeitraum verzehnfacht, von 7'000 auf 70'000.

Gemäss Wohnraumcontrolling-Bericht 2019 (B+A/2019) 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) hat die bisherigen Zahlen aktualisiert:

- Für den **Kanton Luzern** resultiert im Jahr 2019 eine touristische Wertschöpfung von 1'037 Mio. CHF. Rund 35% der touristischen Bruttowertschöpfung entfällt auf das Gastgewerbe. Die weiteren touristischen Leistungsträger, zu denen Uhren- und Schmuckgeschäfte, Verkehrsbetriebe, Reisveranstalter und die Kultur-, Unterhaltungs- und Freizeitbranche zählen, erwirtschaften ebenfalls eine Wertschöpfung in substanziellem Umfang. Unter Einbezug dieses Konsums löste der Tourismus 2019 1'324 Mio. CHF 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 (Quelle BAK Economics).
- Die **Stadt Luzern** ist das Zentrum der Tourismuswirtschaft im Kanton Luzern. Insgesamt generiert der Tourismus in der Stadt Luzern im Jahr 2019 eine Wertschöpfung von 760 Mio. CHF und rund 7'500 Arbeitsplätze. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus fällt 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 (Quelle BAK Economics).

Gruppentourismus in der Altstadt

Speziell untersucht wurde der Gruppentourismus im Raum Altstadt. Dort ist vor allem die Wertschöpfung im Detailhandel (v.a. Uhren/Schmuck, Gastronomie) von Bedeutung. Hanser Consulting (2018, im Auftrag der ansässigen Unternehmen) hat die Wertschöpfung analysiert: 2017 haben 1.4 Mio. Gruppenreisende aus Asien und den USA den Schwanenplatz und die Altstadt in Luzern besucht. Rund 70 bis 80 % der Gruppenreisen in Europa besuchen Luzern. Insgesamt, d.h. in der Stadt Luzern und der Region Luzern-Vierwaldstättersee, wurde dadurch eine Wertschöpfung von 403 Mio. CHF erarbeitet. Allein am Schwanenplatz haben die dort angesiedelten Unternehmen durch den Gruppentourismus eine Wertschöpfung von 224 Mio. CHF, primär im Detailhandel und der Gastronomie, erarbeitet. Rund 1'000 Arbeitsplätze hängen vom Gruppentourismus am Schwanenplatz ab. (Quelle Hanser).

Der Wirtschaftsbericht 2014 der Fachstelle Wirtschaftsfragen ermittelt Einnahmen der Gewinnsteuer der Branche Uhren/Schmuck für die Stadt Luzern von 2.8 Mio. CHF (2010/12), was 8.3 % der Steuereinnahmen von juristischen Personen ausmacht. Dabei spielen nicht nur Ferien/Freizeit eine Rolle. Auch der Geschäfts- und Kongresstourismus sind wichtige Segmente (Quelle rawi/HSLU).

Die verschiedenen Gästegruppen weisen ein unterschiedliche Kaufverhalten auf, wie die folgende Zusammenstellung zeigt (Quelle Tourismus Schweiz, Referat Luzern Tourismus AG (LTAG), Zahlen im CH-Durchschnitt):

Tabelle 1: Aufenthaltsdauer und Tagesausgaben im Vergleich

Herkunftsland	Aufenthaltsdauer (Nächte)	Tagesausgaben der Übernachtungsgäste (CHF)
Schweiz	1.9	140
Deutschland	1.9	130
Italien	1.9	170
Grossbritannien	2.3	210
USA	2.3	280
Golfstaaten	2.6	420
China	1.4	380

Grundlage: BfS, LTAG

Die jährliche Anzahl Cars hat von 25'000 (2011) auf 42'500 (2017) zugenommen. Dies ergibt einen Tagesdurchschnitt von 116 Cars. An Spizentagen sind es bis zu 300 Cars.

Der Anteil Cars beträgt maximal rund 2-3% des Verkehrsaufkommens auf der stark befahrenen Achse Seebrücke-Schwanenplatz-Löwenplatz (HSLU 2019).

2.2. Auswirkungen von COVID-19

Die kurzfristigen Auswirkungen der weltweiten COVID-Krise sind im Bereich Städtetourismus sehr prekär, weil sowohl der ausländische (hier vor allem der ausserkontinentale) Ferienerverkehr praktisch zum Erliegen gekommen ist und auch der Event-Tourismus und der Geschäftsreiseverkehr stark betroffen sind. Zudem buchen die Gäste eher Kurzaufenthalte und kaum Ferien. Die Städte sind damit generell deutlich stärker betroffen als die ländlichen Regionen. Die folgende Tabelle zeigt einen Vergleich der Entwicklung der Logiernächte zwischen 2018 und 2020 für ausgewählte Tourismusorte.

Tabelle 2: Entwicklung der Logiernächte 2018-2020 in ausgewählten Tourismusorten

	2018		2019		2020		2019-20	Ausland
	Total (1'000)	Ausland	Total (1'000)	2018-19	Ausland	Total (1'000)		
Schweiz	38'807	55%	39'562	+2%	55%	23'731	-40%	31%
Luzern	1'399	78%	1'383	-1%	77%	485	-65%	40%
Zürich	3'4487	78%	3'626	+5%	76%	1'117	-69%	61%
Genève	2'1583	86%	2'182	+1%	86%	709	-68%	68%
Bern	833	57%	829	0%	58%	356	-57%	37%
Basel	1'375	67%	1'410	+3%	67%	540	-62%	49%
Lugano	500	58%	509	+2%	59%	367	-28%	28%
Zermatt	1'425	59%	1'514	+6%	61%	997	-34%	35%
Interlaken	7921	82%	781	-1%	82%	310	-60%	40%
Engelberg	383	68%	359	-6%	67%	159	-56%	35%

Quelle BFS HESTA

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.

Sehr hoch sind die Ausfälle im Retail- und Gastro-Bereich 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 SGV) und die Effekte des Lockdowns zwischen März und Mai 2020 (Einbruch im Gastro-Bereich) überlagert. Auf der anderen Seite hat der Online-Handel einen Boom erfahren.

Die Studie der BAK Economics (2021) hat auch die wirtschaftlichen Auswirkungen der COVID-19 Pandemie quantifiziert. Die gesamte touristische Wertschöpfung sank im Kanton Luzern im Jahr 2020 um 781 Mio. CHF (minus 59% ggü. 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 Kurzarbeiterentschädigung deutlich weniger stark. Mit einem Rückgang der vollzeitäquivalenten Stellen um 6 % im Kanton und 7 % in der Stadt Luzern hinterlässt jedoch die Covid-19-Krise auch bei der Beschäftigung im Tourismus deutliche Spuren (Quelle BAK Economics).

Für die Zukunft rechnen die Tourismusorganisationen mit einem mehrjährigen Einbruch. Insbesondere die Fernmärkte und der Gruppenreiseverkehr dürften sich nicht so schnell erholen. Bei den asiatischen Märkten wird erwartet, dass frühestens ab 2023 wieder das Niveau von 2019 erreicht werden könnte. Bei den amerikanischen und australischen Märkten dürfte es noch ein Jahr länger dauern. Gleichzeitig wird es aber auch Strukturveränderungen geben (v.a. Luftverkehrsbranche, Tourismusbranche, Einkaufsverhalten, Geschäftsreisen).

2.3. Tätigkeiten von Stadt und Kanton Luzern mit LTAG

Die Luzern Tourismus AG (LTAG) ist seit 2000 eine Aktiengesellschaft. Sie ist der Förderung des regionalen Tourismus und somit der Wirtschaft verpflichtet. Die Stadt ist Aktionärin und im Verwaltungsrat vertreten. Die Aufgabe hat sich gewandelt von einer reinen Marketingorganisation hin zu einer Managementorganisation. Die LTAG erhält unter anderem im Rahmen von Leistungsaufträgen sowohl von der Stadt als auch vom Kanton Gelder.

Die Ziele der Luzern Tourismus AG in der Leistungsvereinbarung mit der Stadt Luzern orientieren sich an den Nachhaltigkeitszielen:

Tabelle 3: Nachhaltigkeitsziele in der Leistungsvereinbarung mit der LTAG

Wirtschaft	Gesellschaft	Umwelt
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moderates Wachstum der Logiernächte bei höherer Wertschöpfung pro Gast ▪ Idealer Gästemix, um Abhängigkeiten von einzelnen Quellmärkten zu verhindern ▪ Steigerung der Anzahl von Wiederholungsgästen ▪ Effizienzsteigerung durch gezielte Förderung von Kooperationen und Nutzung von Synergien bei der Vermarktung ▪ Stärkung der regionalen Wirtschaft durch Berücksichtigung von deren Produkten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Glättung der Nachfragespitzen durch bessere Auslastung während der Nebensaison und unter der Woche ▪ Sensibilisierung und Motivation der Tourismuspartner für gesellschaftliche Fragen ▪ Förderung des Tourismusbewusstseins der Bevölkerung durch Öffentlichkeitsarbeit; ▪ Berücksichtigung von Gästegruppen mit spezifischen Bedürfnissen, z. B. durch Förderung von barrierefreiem Reisen ▪ Pflege und Vermittlung von Kultur, Brauchtum und Geschichte der Region ▪ Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer der Gäste; ▪ Förderung einer umweltschonenden Mobilität durch Motivation der Gäste zur Nutzung des öffentlichen Verkehrs und der Klimakompensation (Kompensation von CO₂-Emissionen durch Massnahmen an einer anderen Stelle); ▪ Systematische Berücksichtigung von Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitskriterien bei der Angebotsgestaltung; ▪ Umweltmanagement; betriebliches Engagement gemäss ISO 1004, Motivation und Unterstützung von Mitarbeitenden, Partnern und Leistungsträgern.

Quelle: Leistungsvereinbarung Stadt Luzern mit der LTAG

Zur Sicherstellung der Erfüllung der Leistungsvereinbarung hat sich die Stadt Luzern verpflichtet, der LTAG für die Jahre 2016 bis 2020 einen jährlichen, nicht zweckgebundenen Beitrag in der Höhe von je 460'000 CHF und einen Beitrag für die Kongressförderung von je 90'000 CHF zu leisten. Die Stadt gewährt den Beitrag für die Kongressförderung, solange der Betrag durch die LTAG, die Luzern Hotels und die Stiftung Wirtschaftsförderung verdoppelt wird. Unabhängig von der Leistungsvereinbarung leitet die Stadt Luzern alle vereinnahmten Beherbergungs- und Kurtaxen gemäss Kurtaxenreglement der Stadt Luzern und der Verordnung über die Beherbergungsabgabe an die LTAG weiter.

Die Leistungsvereinbarung mit der Stadt Luzern lief 2020 aus. Sie ist um 2 Jahre bis am 31. Dezember 2022 verlängert worden (Bericht und Antrag 3/2020 an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 8. Januar 2020).

Die Leistungsvereinbarung des Kantons Luzern mit der LTAG läuft bis Ende 2023. Eine Zwischenevaluation (2014) hat die Zusammenarbeit bestätigt. Der Kanton plant eine Aktualisierung des Leitbilds Tourismus (aus dem Jahre 2009) in den nächsten 2 Jahren. Für den Kanton Luzern ist die LTAG (als Lead-Organisation) auch eine wichtige Partnerin von 'Regiosuisse', der nationalen Plattform für Regionalentwicklung in der Schweiz.

Zusatzaktivitäten zur Bewältigung der COVID-Krise

Um den Einbrüchen aufgrund der COVID-Krise entgegen zu wirken, hat die LTAG verschiedene Kampagnen lanciert, auf Produkte und Zusatzleistungen ausgerichtet ('Tell Pass', Einkaufsgutscheine). Sowohl der Kanton (plus 1.3 Mio. CHF) als auch die Stadt Luzern (plus 440'000 CHF) haben zusätzliche Gelder für die Unterstützung der Tourismusbranche via LTAG gesprochen.

2.4. Umgang mit kommerziellen Kurzzeitvermietungen

Aufgrund der steigenden Problematik durch Kurzzeitvermietungen haben sowohl der Kanton als auch die Stadt Luzern Vorkehrungen getroffen. Die Vollzugspraxis im Kanton Luzern setzt beim professionellen Anbieter an und nicht bei der Plattform oder den Dienstleistern. Die derzeitige Praxis stellt sicher, dass die Kategorie der professionellen Anbieter als gewerbsmässig eingestuft werden können. Private Gelegenheitsanbieter, die nur ihre Wohnung oder Ferienwohnung vermieten, sind weiterhin ausgeschlossen. Die Praxis der Gewerbsmässigkeit (mehr als 10 Betten oder ab 3 Objekten) hat sich im Kanton Luzern bewährt.

In der Stadt Luzern betreffen verschiedene politische Vorstösse die Wirkungen und Regulierungsmöglichkeiten von neuartigen Beherbergungsangeboten auf Vermietungsplattformen. Die Motion 264, Cyrill Studer Korevaar, Luzia Vetterli und Martin Wyss namens der SP/Juso-Fraktion vom 31. Januar 2019: «Professionelles Airbnb: agieren statt reagieren» wurde vom Stadtrat entgegengenommen und vom Grossen Stadtrat im Rahmen des B+A 21/2019: «Städtische Wohnraumpolitik III, 1. Controllingbericht» mit einer Protokollbemerkung überwiesen. Die Motion fordert ein rasches Aufzeigen möglicher Regulierungsmassnahmen von «professionellen Airbnb- und ähnlichen Angeboten». Im August 2021 ist die Initiative «Wohnraum schützen – Airbnb regulieren» zu Stande gekommen. Die kommerziellen Kurzzeitvermietungsangebote sollen innerhalb der Quartiere mengenmässig gesteuert werden. Informationen zum Inhalt folgen im Frühling 2022 mit der Veröffentlichung des Berichts und Antrags zur Initiative.

3. Partizipationsprozess

Der Prozess zur Erarbeitung der Vision Tourismus Luzern VTL 2030 umfasst mehrere Ebenen der Partizipation, um einerseits die Bevölkerung (ein explizites Anliegen der Motion 159) als auch die diversen Interessensgruppen einzubeziehen.

3.1. Einbezug der Bevölkerung

Die HSLU hat von Januar bis März 2020 eine repräsentative Befragung durchgeführt: 1500 Personen haben teilgenommen, die Rücklaufquote beträgt 22.6%. Die wichtigsten Resultate können folgendermassen zusammengefasst werden:

- 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.
- Ca. 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 eher abnehmen als zunehmen soll, insbesondere in der Altstadt. 63% ist 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% ist der Ansicht, dass die Steuerung des Cartourismus über die Anzahl und Standorte sinnvoll ist. 67% ist der Ansicht, dass eine Steuerung über Parkgebühren bei Cars sinnvoll ist.
- 49% spricht sich für eine Festlegung von Obergrenzen für die Anzahl Touristen (v.a. Gruppentourismus) aus. Eine hohe Akzeptanz haben auch Sensibilisierungsmassnahmen.

Ergänzend zur repräsentativen Bevölkerungsbefragung hat die Stadt ein Impuls-Portal aufgeschaltet, wo Bewohnerinnen und Bewohner der Stadt Luzern ihre Anliegen und Ideen spontan einbringen konnten. Dabei sind rund 300 Einträge erfolgt. Das Impuls-Portal bestätigt die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung. 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.

3.2. Einbezug der Stakeholder

3.2.1. Zusammensetzung und Vorgehen

Zur Begleitung der drei Phasen ist ein Stakeholderdialog eingesetzt worden. Eine Gruppe von rund 60 Personen, zusammengesetzt aus verschiedenen Kreisen (Quartiervereine, Tourismusorganisationen, Verkehrs- und Umweltverbände, Parteien, Nachbargemeinden, Kanton, vgl. Zusammensetzung im Anhang) hat im Rahmen von moderierten Workshops in den drei Phasen Rückmeldungen und Inputs gegeben:

Phase 1:	10. September 2020 (vor Ort): Stärken, Schwächen, Handlungsbedarf
Phase 2:	17./18. Nov. 2020 (vor Ort): Positionierung und Mission, Zentrale Werte, Alleinstellungsmerkmale, Vision, strategische Stossrichtungen
Phase 3:	24. Feb 2021 (virtuell per Zoom): Strategie und Umsetzungsbau- steine - Massnahmen
Abschlussveranstaltung	30. Juni 2021 (vor Ort): Information über die Ergebnisse.

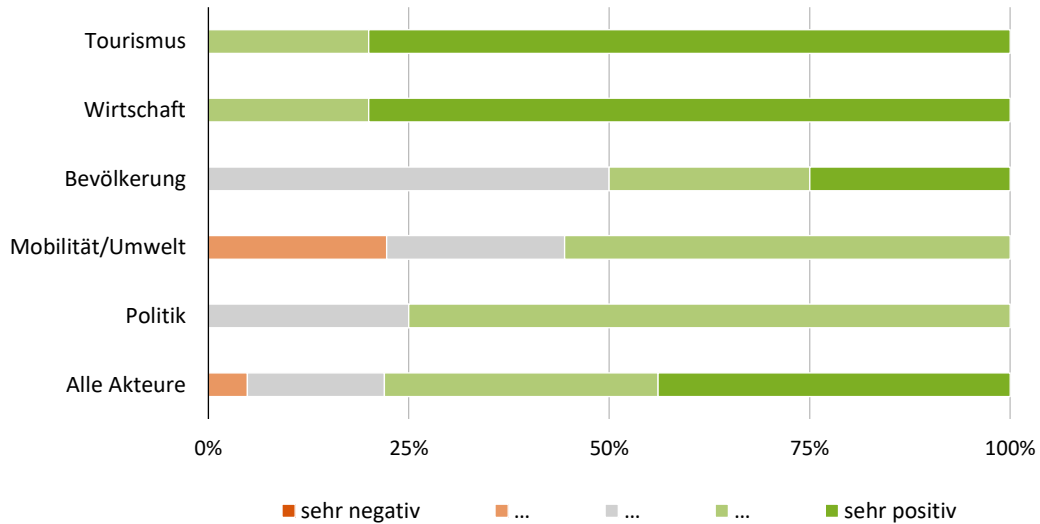
3.2.2. Erkenntnisse Phase 1

Zur Vorbereitung des Stakeholder-Workshops ist im Februar 2020 eine online Befragung durchgeführt worden. Insgesamt haben sich 42 Organisationen an der Umfrage beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 54%. Dabei sind 10 Akteure aus der Tourismusbranche, 10 aus Wirtschaftsorganisationen, 8 aus der Bevölkerung, 9 aus dem Bereich Mobilität/Umwelt und 5 aus der Politik.

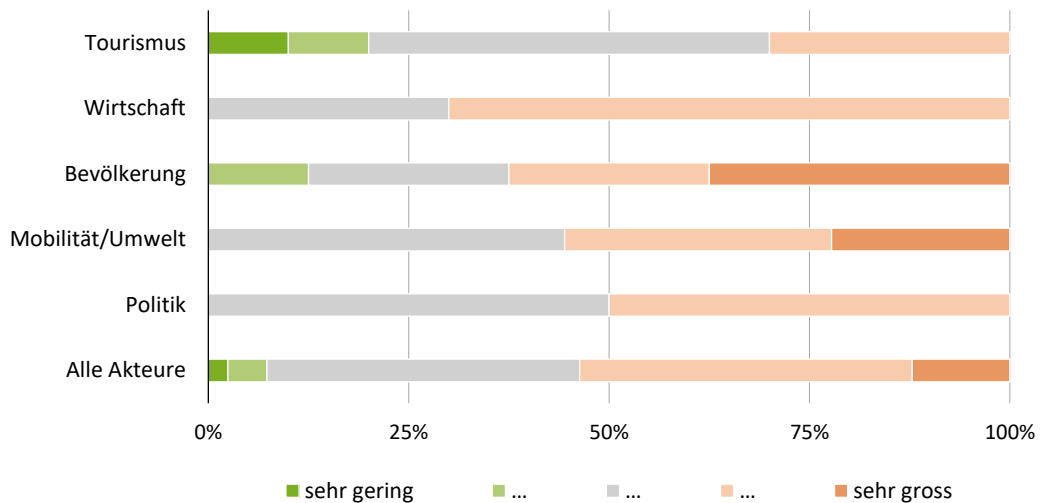
Die Befragung hat in einem ersten Block allgemeine Einschätzungen abgefragt. Dabei zeigt sich, dass die Beurteilung des Tourismus grundsätzlich positiv ist. Handlungsbedarf ist insbesondere aus Kreisen der Akteure Mobilität/Umwelt und Bevölkerung auszumachen.

Abbildung 3: Einschätzung der Stakeholder

Beurteilung des Tourismus in der Stadt Luzern nach Stakeholdergruppen



Einschätzung des Handlungsbedarfs im Tourismus nach Stakeholdergruppen



Quelle: Survalyzer Befragung INFRAS

39 Stakeholder haben am Startworkshop teilgenommen und dabei insbesondere folgende Themen diskutiert:

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

Die wichtigsten Anliegen können folgendermassen zusammengefasst werden:

- Transportunternehmungen: 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 Hot Spots.
- 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 Tourismusmarketing, 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.

3.2.3. Erkenntnisse Phase 2

Der Strategieentwurf ist am 17./18. November an zwei Stakeholderworkshops diskutiert worden. Zudem sind schriftliche Rückmeldungen bis 15. Dezember eingetroffen (IG Weltoffenes Luzern, Bucherer AG, SGV Holding, KKL Luzern). Die Rückmeldungen 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.

Abbildung 5: Wichtige Qualitätsaspekte: Wortwolken aus dem zweiten Workshop



Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter Workshops 17/18. November 2020

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: Ressourcen schonend, 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.

3.2.4. Erkenntnisse Phase 3

Am dritten Workshop sind einerseits die angepasste Strategie und die Massnahmenpakete und einzelne Massnahmen diskutiert worden. Die wichtigsten Rückmeldungen können folgendermassen 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 alleine durch Bevölkerungsbefragungen abbilden.
- Der Wiederaufbau und die Erholung nach der Covid-Pandemie darf nicht gefährdet werden. Gleichzeitig kann aber auch nicht erwartet werden, dass sich die bisher wahrgenommenen Probleme von alleine lösen.
- Verkehr und Erreichbarkeit kommen zu kurz. Dabei geht es nicht nur um das Car-Management. Zudem 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 sind die angestrebten Orientierungswerte zur Diskussion gestellt worden. Die folgende Abbildung zeigt, dass am ehesten die Gruppenreisen zu steuern sind. Die Ansichten zwischen den verschiedenen Stakeholder-Gruppen gehen aber stark auseinander.

Abbildung 6: Einschätzung zur Mengenentwicklung der Touristenströme

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

Mentimeter



46

Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter Workshop 24. Februar 2021

Skala: 1 (stark sinken), 2 (leicht sinken), 3 (gleich bleiben), 4 (leicht steigen), 5 (stark steigen)

Die anschliessenden Rückmeldungen zum Strategieentwurf waren denn auch insbesondere bezüglich der Orientierungswerte kritisch. Von den Tourismus- und Wirtschaftsinstitutionen wurden insbesondere die Rolle der Stadt und die beabsichtigten Vorgaben bezüglich Wachstumsbegrenzungen der Tourismusströme kritisiert. Dies hat dazu geführt, dass die entsprechenden Formulierungen sowohl inhaltlich als auch redaktionell überarbeitet worden sind.

Die Schlussveranstaltung hat dieses Spannungsfeld nochmals bestätigt. Die Einstellung der Bevölkerung und der Akteure in Umwelt, Mobilitäts- und Kulturinstitutionen gegenüber der Akteure in Tourismus- und Wirtschaftsinstitutionen bezüglich der zukünftigen mengenmässigen Entwicklung der Tourismusströme ist und bleibt unterschiedlich. Attestiert hingegen wurde von allen, dass die ausgearbeitete Strategie auf die Anliegen und Rückmeldungen eingegangen ist und die Formulierungen optimiert hat.

3.3. Einbezug Experten: Fachbeirat

Der Fachbeirat hat sich zusammengesetzt aus Fachleuten der Hochschulen (Luzern, Bern) Schweiz Tourismus, Stadt Zürich und LTAG. Im Rahmen von drei Fachgesprächen und zusätzlichen Interviews sind die Ergebnisse der einzelnen Phasen kritisch gewürdigt worden. Die wichtigsten Rückmeldungen können folgendermassen zusammengefasst werden:

Chancen und Risiken

- Luzern hat im Vergleich zu anderen Städten herausragende USP mit Stadt, See und Berge. Dies ist vor allem auch im Kontext Klimaerwärmung relevant. Luzern funktioniert v.a. auch als Hub in der Zentral-CH, in dem die Stadt Ausgangspunkt für Ausflüge in die Zentralschweiz ist. Die Klimathematik ist deshalb auch eine Chance (Luzern als gut durchlüftete Stadt mit Nähe zu Bergen) und Risiko (Druck auf Fernreisen) zugleich.
- 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 etc.)
- 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 hohen räumlichen und zeitlichen Konzentration der Wertschöpfung und der Probleme (Kapazitätsgrenzen). Daraus entsteht ein Optimierungproblem: 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 Covid 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.
- Die Covid-Krise 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. Im Geschäftsreiseverkehr dürfte sich auf tieferem Niveau weiter entwickeln (infolge der wahrgenommenen Alternativen im virtuellen Austausch). Dies ist auch für den Kongresstourismus zu erwarten. Schweiz Tourismus hat beispielsweise mit der Initiative 'Swisstainable - Nachhaltig Reisen in der Schweiz' diesen Trend aufgenommen.

Rolle der Stadt und Strategie

- 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 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 Tourismus-Destination negativ aus. Das starke 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 Mengensteuerung ist nur im Cartourismus möglich. Die Stärkung des Qualitätstourismus ist eine grosse Herausforderung.
- Eine wichtige Bedeutung kommt der Willkommenskultur zu. Dies sollte auch Teil des USP sein: Eine positive Einstellung der Bevölkerung zum Tourismus ist eine Win-Win Situation.
- Es ist wichtig, dass sich die Stadt selbst im Tourismus positioniert. Die Strategie und Positionierung der Stadt soll vor allem Fronten aufbrechen. Eine positive Botschaft zur Vermittlung von Diversifikation und Aufbruchstimmung ist wichtig und auch der Schlüssel für eine bessere Akzeptanz und Interessensausgleich. Nur ein Miteinander von Politik, Tourismusakteuren und Bevölkerung ist von Erfolg gekrönt und die kann Chancen nutzen. Umso wichtiger ist nun, dass sich der Tourismusaufschwung nach Covid strategiekonform entwickelt.
- Die Strategie soll Orientierungswerte zu den einzelnen Segmenten thematisieren und mit einem Monitoring begleiten. Dabei kommen kontinuierlichen Indikatoren und Fakten zum Tourismus eine hohe Bedeutung zu: Entwicklung der Segmente, räumliche Differenzierung, wirtschaftliche Bedeutung, Akzeptanz. Gleichzeitig ist eine kontinuierliche Befragung der Bevölkerung wichtig.

3.4. Einbezug der Jugend

Im Rahmen von zwei Workshops (16./19. Sept. 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 VTL 2030 erarbeitet.

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 Flyers, 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, dass nicht alle am selben Ort kommen',
- 'Infrastruktur verbessern, z.B. genügend Abfalleimer'.

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.

Ihre Probleme und Kernfragen können folgendermassen zusammengefasst werden:

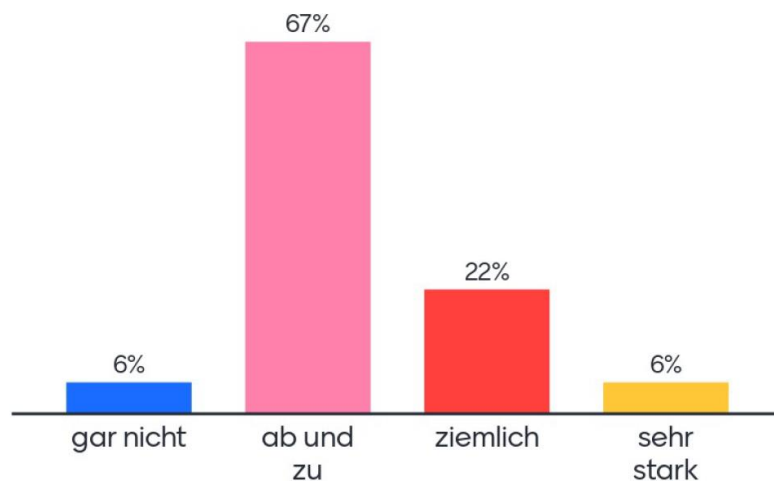
- Das tolerable Niveau ist überschritten und wirkt sich auf das Image negativ aus.
- Das Modell Cartourismus-Uhren-Schmuck erzeugt negative Externalitäten und Verteildefekte.
- Der kulturelle Austausch ist positiv und hat Potenzial. Da spielt auch die Jugend eine wichtige Rolle.
- Ein Grossteil ist der Ansicht, dass die Touristenströme gesteuert werden sollten.
- Wieviel Kanalisierung oder Verteilung ist sinnvoll? Hier gibt es unterschiedliche Ansichten.

Ihre Ideen sprechen vor allem die Willkommenskultur, die Qualitäts- und die Verteilungsthematik an:

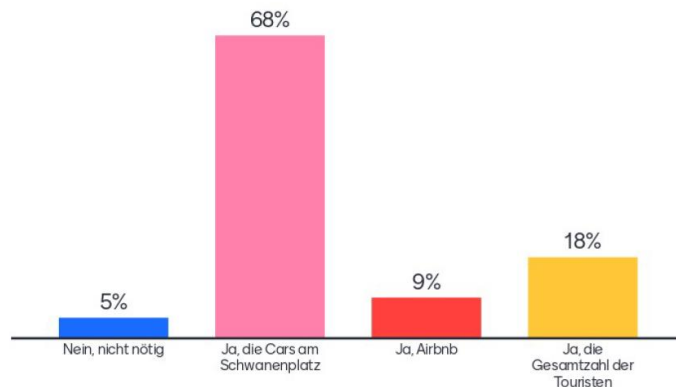
- Über den Grendel hinaus: 'Diversifizieren statt kanalisieren'
- 'Dein Luzern ist auch mein Luzern'
- 'Fairly Local!'
- 'Klasse statt Masse'
- 'Zusammenspiel statt Auspielen'

Abbildung 7: Jugendparlament: Einschätzung des Tourismus

Wie stark stören mich die Touristen in Luzern?



Soll die Stadt die Anzahl der Touristen pro Tag begrenzen?



Quelle: INFRAS, Abfrage Mentimeter Workshop 19. September 2020

3.5. Einbezug der Verwaltung und Politik

Politische Behörden der Stadt

Die städtische Politik ist einbezogen worden mit Vertreterinnen und Vertretern der Parteien im Stakeholderprozess. Zudem wurde der Strategieentwurf der Geschäftsprüfungskommission zur Kenntnis gebracht.

Angesichts der politischen Relevanz der Ausrichtung hat der Stadtrat die Arbeiten eng begleitet. Insbesondere ging es darum, frühzeitig (und als Input in den Stakeholderprozess) eine politische Grundhaltung abzuholen, zur Rolle der Stadt, zu Vision und Mission und zum Steuerungskonzept und zu den Orientierungswerten.

Verwaltung

Neben dem verwaltungsinternen Projektteam (inkl. LTAG) sind auch in jeder Phase Hearings mit weiteren Vertreterinnen und Vertretern der einzelnen Dienstabteilungen der Stadtverwaltung durchgeführt worden, im Bewusstsein, dass der Tourismus ein Querschnittsthema ist und diverse Berührungspunkte hat (z.B. öffentlicher Raum, Kultur und Sport, Umwelt). Damit wurde insbesondere sichergestellt, dass die Rolle und die Verantwortungsbereiche der Stadt geklärt und die Massnahmen sowie die Umsetzungsorganisation konkretisiert sind.

Kanton und Nachbargemeinden

Im Rahmen der Erarbeitung der Strategie hat auch eine enge Zusammenarbeit mit dem Kanton (v.a. rawi) und ein Austausch mit dem regionalen Entwicklungsträger LuzernPlus und somit den umliegenden Gemeinden (K5) stattgefunden. Beide Institutionen haben auch an den Workshops mitgewirkt.

4. Analyse: SWOT und strategische Stossrichtungen

4.1. Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren

Dieses Kapitel zeigt die konsolidierten SWOT-Bausteine auf¹. Diese werden auch unter dem Gesichtspunkt des aktuellen Corona-bedingten Einbruchs gewürdigt.

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. KKL, einzelne Anlässe wie Feuerwerk, LiLu, Blue Balls)**
- Wissensdrehscheibe (HSLU, WTFL)

Einfluss Covid: 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, Car Parkplätze im öffentlichen Raum, fehlende Sitzgelegenheiten, 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 Covid: 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 offen bleiben. Viele Schwächen können aber auch als Chancen interpretiert werden: Aus

¹ SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: Die fett bezeichnet Attribute sind am Workshop vom 10.9.2020 priorisiert worden.

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 Tourismuskärkte**
- **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 Covid: Die Chancen können auch als Anforderungen interpretiert werden, um Alternativen und Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit zu entwickeln. Die Corona-Krise selbst kann die Tourismuskachfrage 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 Touristenströme)
- Zunehmender Individualtourismus führt zu schwieriger Planbarkeit

- Bauzeit / Baustellen (z.B. Durchgangsbahnhof)

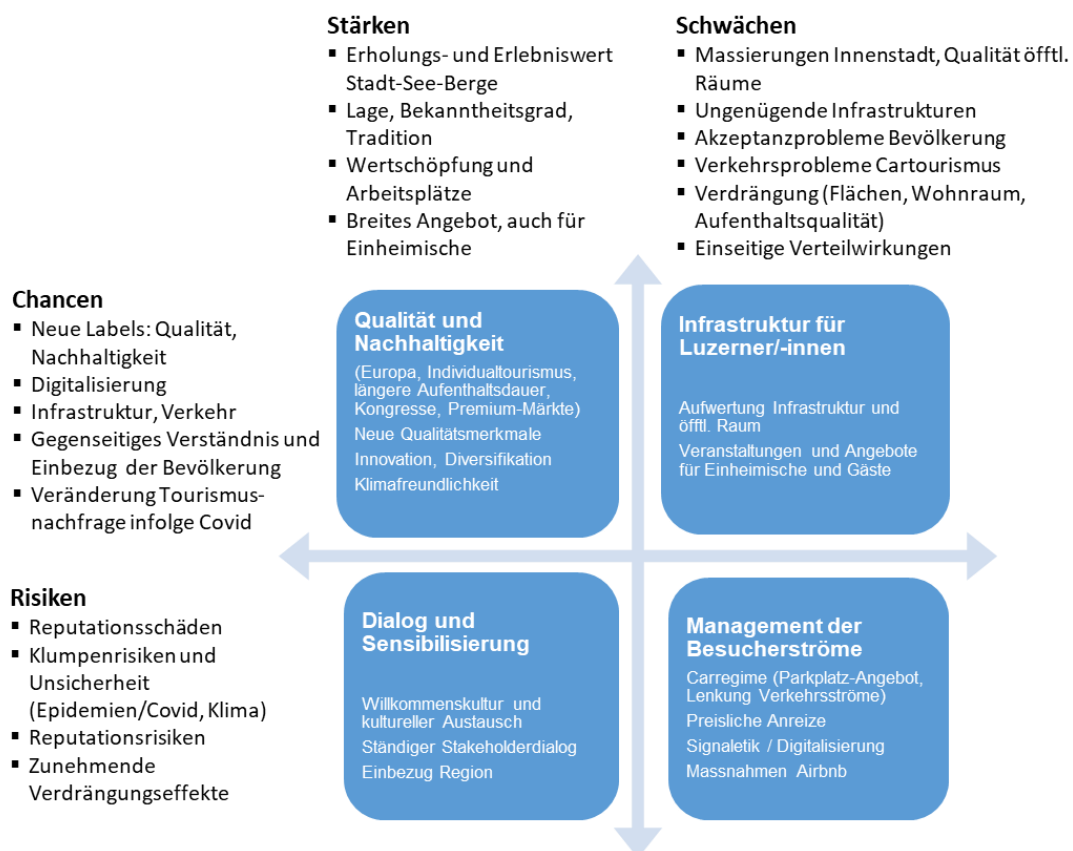
Einfluss Covid: Die aktuelle Situation hat sich als veritables Risiko entpuppt. Gleichzeitig hat sich das Risiko 'Reputation' in eine Chance verwandelt (zumindest temporär), mit dem Anspruch, daraus etwas zu machen, insbesondere punkto Diversifikation und neue USP/neues Image.

4.2. Handlungsfelder und strategische Stossrichtungen

Auf Basis der SWOT-Methodik lassen sich aus den einzelnen Parametern die zentralen strategischen Stossrichtungen ableiten. Die aktuelle Covid-Krise hat die Prioritäten verschoben, nicht aber die Analyse generell in Frage gestellt.

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

Abbildung 8: Zusammenstellung SWOT-Analyse



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 Stadtmarketing 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 Tourismusedwicklung 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.

4.3. Exkurs: Was machen andere Tourismusorte?

4.3.1. Ausländische Städte

Diverse europäische touristische Städte und Tourismus-Hot Spots haben aufgrund des 'Overtourismus' bereits vor Einbruch der Covid-Pandemie korrigierende Massnahmen ergriffen. Die folgende Zusammenstellung basiert auf einer Auswertung von Zeitungsartikeln (Watson 2019, Süess 2020):

- Die **'World Tourism Organisation'** (UNWTO 2018) schlägt elf Strategien zum Umgang mit 'Overtourismus' vor. Neben einem Mengenmanagement (über Menge, Preis und Lenkung der Tourismusströme) sind es vor allem Massnahmen für einen verbesserten Dialog (Einbezug der einheimischen Bevölkerung) und für nachhaltige Verkehrssysteme. Basis dafür ist ein kontinuierliches Monitoringsystem
- **Barcelona** hat in erster Linie auf restriktive Massnahmen gesetzt, um dem grassierenden kommerziellen Kurzzeitvermietungen entgegenzuwirken. Bereits 2017 sind die AirBnB-Angebote, die Anzahl Betten in Hotels und gemeldeten Appartements limitiert worden. Im Stadtzentrum ist ein Verbot für neue Hotels erlassen worden. Der Besuch verschiedener touristischer Angebote ist nur via Reservationssystem möglich, mit limitierten Mengen. Gleichzeitig hat Barcelona 2012 eine City Tax eingeführt und 2017 erhöht, mit einer starken Preisdifferenzierung zwischen Stadt und Umland.

- **Amsterdam** hat in Zusammenarbeit mit der nationalen Tourismusbehörde eine Perspektive 2030 erarbeitet und vor allem auf Diversifizierung und Verteilung der Tourismusströme gesetzt. Das neue Image von Amsterdam setzt stark auf Nachhaltigkeit und ist mit einer breiten Kampagne vermarktet worden. Das ursprüngliche Destination Management ist umgewidmet worden: Anstatt Promotion der Destination fließen die Mittel in das Besuchermanagement. Amsterdam kennt einer der höchsten Tourismusabgaben (7% auf Hotelrechnungen). Die generierten Einnahmen fließen in die Aufwertung und Instandhaltung der Stadt. Im Zentrum der Stadt konnte mit einem rigorosen Verkehrsmanagement das Verkehrsaufkommen verringert werden. Auf Druck der Bevölkerung hat Amsterdam als erste Stadt Europas Mitte 2021 eine Mengenbeschränkung eingeführt (max. 20 Mio. Übernachtungen pro Jahr).
- **Venedig** setzt vor allem auf Mengenmanagement und Einschränkung der Erreichbarkeit. Die Mengenbeschränkung läuft über Reservationssysteme und einer Ortstaxe. Ein grosses Anliegen ist die Limitierung der Anzahl Kreuzfahrtschiffe. Diesbezüglich ist der Zugang zum Hafen beschränkt worden. Auch Dubrovnik hat vor allem die Zahl der Kreuzfahrtschiffe limitiert.
- **Florenz** hat insbesondere Massnahmen gegen den steigenden Abfallberg und Littering aufgrund der Touristenströme eingeführt, verbunden mit drastischen Bussen.
- **Salzburg** hat insbesondere Massnahmen im Carmanagement ergriffen. Die Carreisenden dürfen nur noch an zwei Terminals ein und aussteigen. Das Regime ist flankiert mit einem generellen Parkverbot an anderen Orten. Ebenfalls eingeführt ist ein Reservationssystem und eine Gebühr (50 Euro).
- **Hallstadt (A)** hat ein Reservations- und Ticketing-System eingeführt zur Bewältigung des Car-tourismus, verbunden mit einer Mindestaufenthaltsdauer.

4.3.2. Nachhaltigkeit als Stossrichtung: Zwei Beispiele

Nachhaltigkeitsinitiative Schweiz Tourismus

Swisstainable <https://www.stnet.ch/de/swisstainable/strategie/> ist der Name der Nachhaltigkeitsstrategie und des Nachhaltigkeitsprogramms von Schweiz Tourismus. Nachhaltiges Reisen als Ziel umfasst die drei Nachhaltigkeitsdimensionen mit folgenden primären Inhalten:

- **Gesellschaft:**

‘Wir thematisieren, pflegen und fördern die regionale Kultur und ermöglichen den Austausch zwischen Gästen und der regionalen Bevölkerung.

Wir gehen auf spezifische Gästebedürfnisse wie beispielsweise Barrierefreiheit oder Familienfreundlichkeit ein.

Wir informieren transparent über unser Engagement für eine nachhaltige Entwicklung und animieren Gäste zu einem rücksichtsvollen Verhalten.’

- **Wirtschaft:**

‘Wir stärken regionale Kreisläufe, indem wir lokale Produkte und Partnerschaften bevorzugen.

Wir bieten attraktive Arbeitsplätze und beziehen die Mitarbeitenden in die nachhaltige Weiterentwicklung unserer Angebote mit ein.

Wir überraschen Gäste mit unserer zuvorkommenden Gastfreundschaft und achten darauf, dass der Aufenthalt zu einem einzigartigen und nachhaltigen Erlebnis wird.’

- **Umwelt:**

‘Wir bekennen uns zu einem langfristigen Engagement für die Erhaltung und schonungsvolle Nutzung der natürlichen Umwelt.

Wir respektieren sensible Naturräume und Schutzgebiete und minimieren Beeinträchtigungen der Landschaft.

Wir reduzieren den Abfall sowie den Ressourcenverbrauch und setzen auf umweltschonende Mobilität.’

Land Tirol

Mit dem neuen Tiroler Weg sucht das Land eine nachhaltige Entwicklung aus den Overtourismus-Problemen einerseits und vor allem auch für einen Aufstart nach dem Covid-bedingten Einbruch. Dieser Weg soll Signalwirkung haben: Das Motto heisst: ‘weltweit beste Verbindung aus Natur, Bewegung und Bergerlebnis’. Neben Übernachtungszahlen und Wertschöpfung werden auch soziale Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Wiederbesuchs-Absichten der Gäste und ökologische Messgrössen wie der Anteil regenerativer Energien oder die realisierte CO₂-Reduktion einbezogen. Gleichzeitig will Tirol als herzlicher Gastgeber und als weltoffenes Land weiterhin bei den Gästen punkten. Mengenmässig wird eine Plafonierung angestrebt.

Tirol will Vorbild bei der Nachhaltigkeit werden. Konkret sollen in allen Tiroler Regionen ab 2022 institutionalisierte Nachhaltigkeitsstandards und das neu geschaffene „Österreichische Umweltzeichen“ für Destinationen eingeführt werden. Deutlich verstärkt werden soll der Dialog mit der Bevölkerung werden.

Quelle: Tiroler Tageszeitung (Juni 2021).

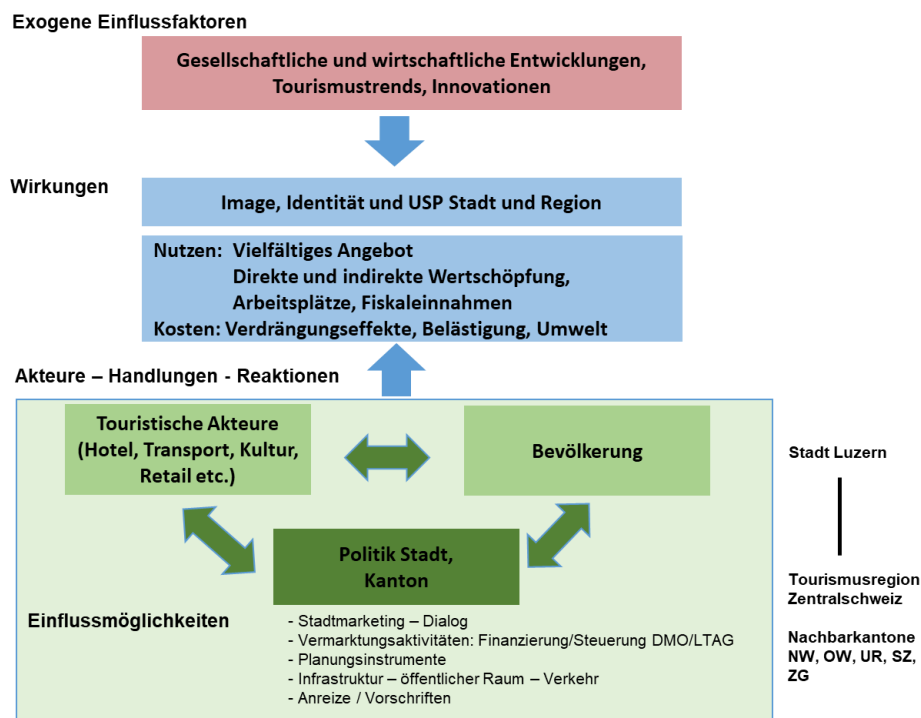
5. Strategie: Die einzelnen Bausteine

5.1. Übersicht

Das Gesamtsystem

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, insbesondere die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Überseemärkten. Die folgende Abbildung zeigt diese exogenen Einflussfaktoren, die Wirkungen und die Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten der Akteure. Die Politik – mit der Stadt Luzern als hoheitlicher Akteur – ist dabei nur ein Element im Akteurgeflecht und hat ein paar Hebel, um dieses Gesamtsystem zu beeinflussen. Grundsätzlich sind die Einflussmöglichkeiten sehr beschränkt. Die wichtigsten Hebel sind einerseits die Positionierung der Stadt (Image und USP) und die daraus abgeleiteten Stadtmarketing-Aktivitäten, die Unterstützung von städtischen Tourismusangeboten und die Rahmenbedingungen zur Finanzierung und Lenkung von Tourismusströmen. Ein Element ist dabei das Carregime (Infrastruktur, Anreize, Vorschriften).

Abbildung 9: Überblick über das Gesamtsystem und Einflussmöglichkeiten der Politik



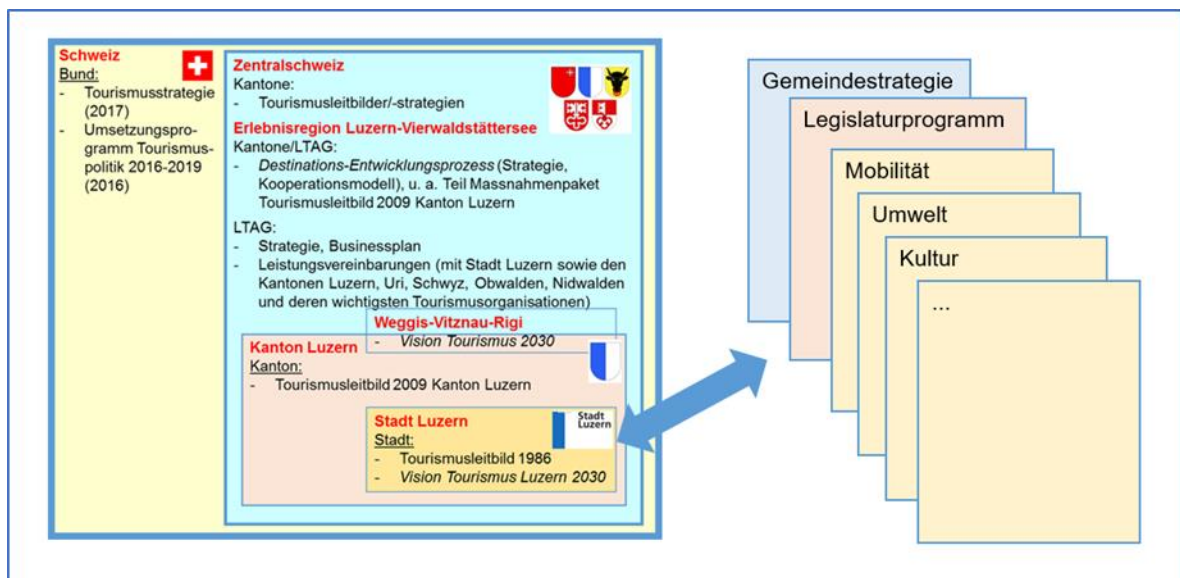
Grafik INFRAS – Stadt Luzern

Einbettung der Strategie

Auf der nationalen Ebene bildet die Tourismusstrategie des Bundes (2017) den Rahmen. 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. Das kantonale Leitbild des rawi Luzern stammt aus dem Jahr 2009 und hat drei strategische 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 Destination Management Organisation (DMO).

VTL 2030 verbindet diese Strategien mit den Strategien auf städtischer Ebene, insbesondere der Gemeindestrategie, den Legislaturzielen und den Sektorstrategien. Die aus der SWOT-abgeleiteten strategischen Stossrichtungen sollen sich in diese Strategielandschaft einfügen. Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge.

Abbildung 10: Einbettung von VTL 2030 in die Strategielandschaft: Tourismus und wichtige Sektorstrategien der Stadt Luzern



Grafik Stadt Luzern/INFRAS

Das Strategiehaus

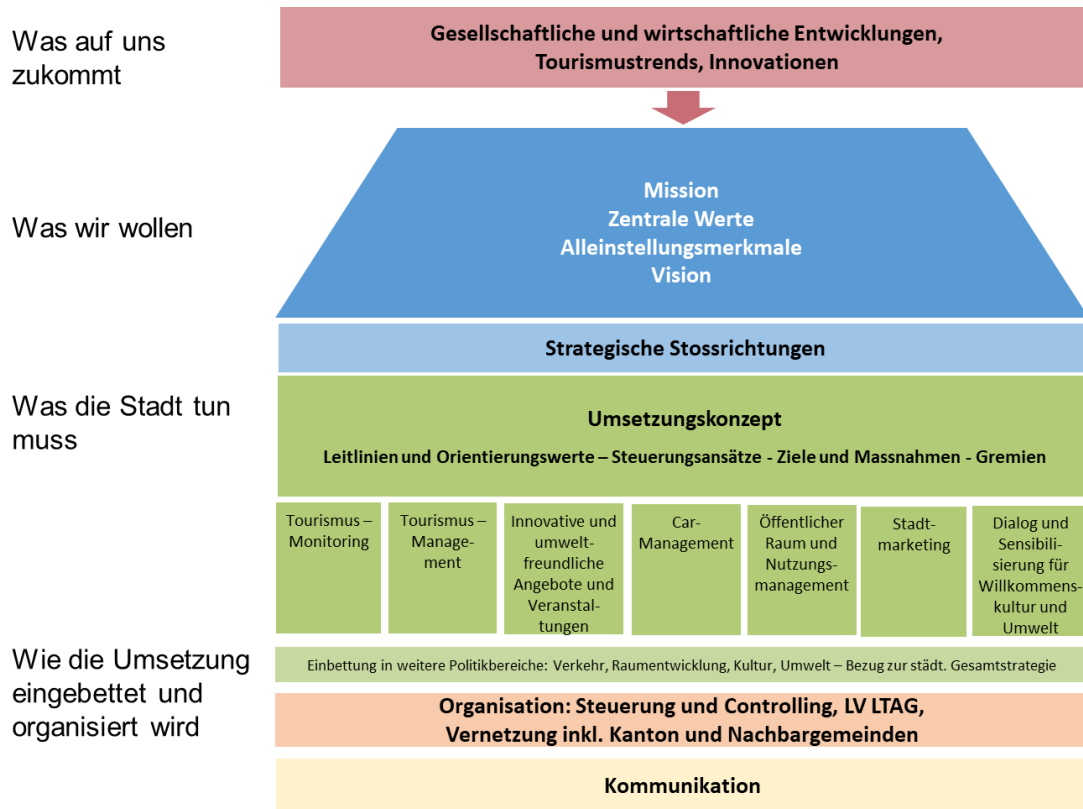
Aus diesem Gesamtsystem lässt sich das Strategiehaus VTL 2030 ableiten. Ausgangspunkt sind die Gemeindestrategie 2019-2028 und das Legislaturprogramm 2019-2021 der Stadt Luzern. Die Gemeindestrategie hält dabei folgendes fest:

2.3.4: Attraktiven Wirtschaftsstandort und Tourismusdestination weiterentwickeln, mit folgendem Leitsatz:

‘Luzern hat als Wirtschaftsstandort eine grosse Anziehungskraft. Ein breiter Branchemix und ein hoher Anteil an KMU sind die Basis für eine stabile, krisenresistente Wirtschaftsstruktur. Diese Stärken will die Stadt Luzern für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts halten und weiterentwickeln.’

Zentrale kommunikative Bestandteile sind – abgeleitet aus den klassischen Strategiebegrifflichkeiten, die Vision und die Mission. Die im Rahmen der SWOT-Analyse erarbeiteten strategischen Stossrichtungen werden auf einzelne Massnahmen heruntergebrochen. Diese wiederum sind eingebettet in die städtischen Politikbereiche. Die Umsetzung erfolgt in partnerschaftlicher Weise im Rahmen einer Gesamtorganisation. Dabei spielt die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern eine zentrale Rolle (s. folgende Abbildung).

Abbildung 11: Strategiehaus VTL 2030



Grafik INFRAS – Stadt Luzern

Rollenverständnis und Adressaten

Aufgrund der Breite und Ausprägung der strategischen Stossrichtungen und Bedürfnisse der Bevölkerung wird klar, dass die öffentliche Hand bei der künftigen Tourismusentwicklung eine stärkere Rolle einnehmen soll. 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:

- Die 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. Car-Management), zur Nutzung von Synergien mit anderen Aktivitäten (z. B. Kultur, öffentlicher Raum etc.)?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit weiteren hoheitlichen Akteuren (Kanton, Nachbargemeinden)?
- Wie erfolgt die Kommunikation und wer ist zuständig?

5.2. Die einzelnen Strategieelemente

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente konkretisiert. Der Wortlaut (in kursiver Schrift) ist in mehreren Runden im Rahmen der Stakeholderworkshops, der Projektgruppe und mit dem Stadtrat bereinigt und präzisiert worden.

Mission

Die Mission adressiert den Stellenwert und die Bedeutung des Tourismus für die 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 Stadtmarketings 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.

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.

Alleinstellungsmerkmale und Qualität

Die Alleinstellungsmerkmale sind massgebend für das touristische Image der Stadt und das daraus abgeleitete Marketing:

Stadt – See – Berge: Die Kombination eines vielfältigen und attraktiven Lebens- und Erlebnisraums mit langjähriger Tourismus-Tradition:

- *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 zentralen Alleinstellungsmerkmalen sollen für die Ausrichtung der Aktivitäten der Stadt Luzern zusammen mit den Tourismusakteuren weitere Qualitätsmerkmale angestrebt werden:

- *Stadt der kurzen Wege: Gut erreichbar und 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.*

Vision

Aus diesen Strategiebausteinen leitet sich das Zielbild, also die eigentliche Vision ab, die prägnant auf den Punkt bringt, 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 Tourismus-Drehscheibe 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.*

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 Covid-19 Pandemie.

Tabelle 4: Angestrebte Leitlinien und Orientierungswerte für die Umsetzung VTL 2030

Themenbereich	Angestrebte Leitlinien und Orientierungswerte
Volumina der Tourismusströme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung der Tourismusströme im Einklang mit dem Erhalt der Lebensqualität der Bevölkerung ▪ Angestrebt werden eine Plafonierung der Anzahl Cars und eine Reduktion der Spitzenwerte in der Innenstadt
Gästemix und Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Glättung Nachfragespitzen (Jahresgang, Tagesgang) und Ausrichtung auf die Kapazitäten der vorhandenen Infrastruktur
Angebote	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 Potenzialen für den Tourismus
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung der Klimabelastung insgesamt und pro Gast ▪ Neue Tourismus-Angebote 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

6. Umsetzungskonzept - Massnahmen

6.1. Grundsätze und Umsetzung der zentralen Werte

Aufgaben der Stadt

Das Umsetzungskonzept adressiert die Aufgaben der Stadt für die Umsetzung der Strategie. Ihr kommen im Wesentlichen – basierend auf den identifizierten strategischen Stossrichtungen – drei Aufgaben zu:

1. 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.
2. Ermöglicherin: Die Stadt unterstützt Aktivitäten und Initiativen der Tourismusakteure, die die Vision 'leben' und insbesondere – im Sinne der Diversifikation und Aufbruchstimung – innovative und umweltfreundliche Angebote schaffen. Dazu gehört auch eine attraktive Infrastruktur für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung.
3. 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.

Steuerungsansätze

Die in der Strategie formulierten Leitlinien und Orientierungswerte (vgl. Tabelle 4) 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- oder überschritten werden.

Zentrale Stellhebel der Stadt sind dabei insbesondere in zwei Bereichen vorhanden:

- Car-Management: 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.

Hingegen ist es nicht sinnvoll, mittels Mengenvorgaben (Maximalwerten) die Lenkung der Besucherströme für einzelne Tourismusattraktionen einzuschränken. Vielmehr sollen die Besucherströme mit Tourismusangeboten so geführt werden, dass lokale Massierungen verhindert werden. Im Zentrum stehen die Ausstiegs- und Einstiegsorte für Gruppentourismus mit Cars und zusätzliche Massnahmen im Carregime 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.

Eine weitere Möglichkeit ist die Optimierung der Touren. In Zusammenarbeit mit der LTAG und Touranbietenden sollen die Tages- und Aufenthaltszeiten derart optimiert werden, dass die Spitzen geglättet werden (durch Sensibilisierung, durch gegenseitige Absprachen bei Tourangeboten). Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass die Anforderungen (z.B. bei Gruppenreisen) je nach Tour in der Tourismusregion Luzern unterschiedlich sind.

Einbettung in die Nachhaltigkeitsdimensionen

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

Die folgende Übersicht verortet die drei Dimension und zeigt auf, welche Grundlagen dazu notwendig sind und welche Massnahmen für die Stärkung der jeweiligen Nachhaltigkeitsdimension prioritär sind. Das Monitoring soll mit den in Tabelle 4 genannten Orientierungswerten laufend erfolgen.

Tabelle 5: Einbettung und Bezug zu den Nachhaltigkeitsdimensionen

Dimension	Grundlagen	Bezug zu Leitlinien und Orientierungswerten 1)	Zentraler Bezug zu Massnahmen
1. Wirtschaft	Wertschöpfungsstudien (vorhanden)	Entwicklung der Tourismussegmente, Entwicklung der Wirtschaftsindikatoren	Tourismusmanagement: 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

1) vgl. Tabelle 4

6.2. Verankerung in bestehenden und geplanten Strategien

Die Umsetzung der Strategie VTL 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 Tourismusanliegen in diesen Strategien wichtig. Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten Strategiebezüge auf Ebene der Stadt Luzern.

Tabelle 6: Einbettung der Massnahmen VTL 230 in bestehende und geplante Strategien der Stadt Luzern

Strategie der Stadt Luzern	Massnahmen	Anliegen Tourismusstrategie
1. Mobilitätsstrategie (bestehend)	Strategieprozess Carregime Parkierung Innenstadt Velo-Fussverkehr ÖV-Ausbau (Busnetz, DBL)	Entwicklung Carregime und Aufbau Interventionssystem Förderung Anfahrt mit umweltfreundlichen Verkehrsmitteln (lfr. Nutzung DBL) Attraktive Fuss- und Veloverbindungen Attraktive Services (z. B. Veloverleih für Touristen)
2. Stadtraumstrategie (bestehend)	Aufwertung öffentliche Plätze und Strassenzüge	Leuchtturmprojekte für Aufwertungen Ausstattung Plätze (Möbliering)
3. Kulturkonzept, Konzept Eventpolitik (bestehend, Aktualisierung vorgesehen)	Kulturräume Veranstaltungen Unterstützung Institutionen Unterstützung Projekte (Bewilligungskriterien)	Leuchtturmprojekte für Tourismus Fördermittel für Pilotprojekte
4. Digitales Luzern (bestehend)	Tourismus Observatorium Dialog Luzern	Digitale Leitsysteme/Signaletik
5. Klima- und Energiestrategie (bestehend)	Förderung erneuerbare Energien und fossilfreie Antriebe Klimaprogramm Gebäude	Formulierung von Klimazielen für den Tourismus Förderung klimafreundliche Projekte
6. Stadtmarketing (in Legislaturzielen vorgesehen)	Auftrag integrales Stadtmarketing	Vermarktung Vision und VTL 2030 konforme Aktivitäten

6.3. Massnahmenpakete

6.3.1. Übersicht

Die Umsetzung von VTL 2030 umfasst insgesamt 7 Massnahmenpakete mit Massnahmen, die Bestehendes weiterentwickeln und teilweise neu ausrichten. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht.

Tabelle 7: Übersicht über die Massnahmenpakete VTL 2030

Massnahmenpaket	Massnahmen
1 Tourismus-Monitoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indikatoren festlegen und Umweltziele konkretisieren 2. Umsetzungskonzept Monitoring erarbeiten und durchführen 3. Steuerungsgremien aufbauen
2 Tourismus-Management	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovative und umweltfreundliche Tourismusangebote fördern 2. Event-Management für Tourismus ausbauen
4 Car-Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carregime entwickeln und implementieren 2. Interventions-System aufbauen
5 Öffentlicher Raum und Nutzungsmanagement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientierungssysteme entwickeln 2. Öffentlichen Raum attraktiver gestalten 3. Ausstattung der Plätze verbessern 4. Auswirkungen des künftigen Durchgangsbahnhofs auf den Tourismus klären
6 Stadtmarketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konzept Stadtmarketing erarbeiten 2. Umsetzung im Tourismusmarketing begleiten
7 Dialog und Sensibilisierung für Willkommenskultur und Umwelt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ständiges Dialogforum aufbauen 2. Projekte zu Dialog, Austausch, Willkommenskultur und Umweltsensibilisierung durchführen

6.3.2. Die einzelnen Massnahmenpakete

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 von VTL 2030 für die Stadt. Im Zentrum steht die regelmässige Erfassung von geeigneten Indikatoren und die Gegenüberstellung mit den formulierten Orientierungswerten. Diese werden im Massnahmenpaket konkretisiert. Gleichzeitig wird der Controllingprozess spezifiziert. Das geplante Tourismusobservatorium Luzern ist dabei ein idealer Anknüpfungspunkt.

Tabelle 8: Massnahmen Tourismus-Monitoring

Massnahme	Aktivitäten Stadt	Zuständig Stadt	Zusammenarbeit
1. Indikatoren festlegen und Umweltziele konkretisieren	Mitwirkung Projekt Tourismusobservatorium Darauf aufbauend Umsetzung eines eigenen Monitoring-Systems mit Interventionsmechanismen Studie Umweltauswirkungen Tourismus und Indikatoren	Finanzdirektion	HSLU, rawi, LTAG, Tourismusakteure
2. Umsetzungskonzept für das Monitoring erarbeiten und durchführen	Regelmässige Bevölkerungsbefragung und Monitoringprozess, mit Bezug zur Umsetzung der Massnahmen in den einzelnen Paketen	Finanzdirektion	HSLU, rawi, LTAG, Tourismusakteure
3. Steuerungsgremium aufbauen	Aufbau Stadtinternes Steuerungsorgan zur Umsetzung der VTL 2030	Finanzdirektion	Stadtrat, rawi, LTAG, Tourismusakteure

Massnahmenpaket 2: Tourismus – Management

Die LTAG ist ein zentraler Partner für die Umsetzung der Strategie. Bei diesem Massnahmenpaket geht es darum, die Leistungsvereinbarung anzupassen und konsequent auf VTL 2030 auszurichten. Damit verbunden ist auch eine Überprüfung der Tourismusabgaben 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 Kurzzeitvermietungen mit planungsrechtlichen 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.

Tabelle 9: Massnahmen Tourismus - Management

Massnahme	Aktivitäten Stadt	Zuständig Stadt	Zusammenarbeit
1. Leistungsvereinbarung mit LTAG erneuern	Umsetzung und Verankerung der Leitlinien und Vorgaben Explizite Bestellung und Bezahlung von Leistungen (Aktivierung von Märkten, Sensibilisierung etc.) Governance mit LTAG Evaluation von Möglichkeiten zur Reduktion der Marketingaktivitäten in Fernmärkten für Gruppen	Finanzdirektion	LTAG
2. Regelung kommerzielle Kurzzeitvermietungen einführen	Planungsrechtliche Vorgaben zur Beschränkung der Kurzzeitvermietung	Baudirektion	
3. Bei kantonalen Tourismusstrategie mitwirken	Mitarbeit Überarbeitung kantonalen Leitbild Tourismus Abgleich Strategien und Umsetzung sowie Zusammenarbeit mit LTAG Gemeinsame Projekte / Innotour Institutionalisierter Austausch und Koordination und Zusammenarbeit	Finanzdirektion	rawi
4. Tourismusabgaben weiterentwickeln	Evaluation von strategiekonformen Verwendungsmöglichkeiten der bestehenden Abgaben Evaluation von neuen Abgaben (Verkehr, Öko-Abgaben)	Finanzdirektion	LTAG, rawi

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 von VTL 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.

Tabelle 10: Massnahmen zur Förderung innovativer und umweltfreundlicher Angebote und kultureller Veranstaltungen

Massnahme	Aktivitäten Stadt	Zuständig Stadt	Zusammenarbeit
1. Innovative und umweltfreundliche Tourismusangebote fördern	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotprojekte, um Tourismus stärker in die Angebotsentwicklung der Stadt zu integrieren - Start-up Förderung im Tourismusbereich - Unterstützung/Lancierung der Kreativwirtschaft und innovativen Angeboten - Unterstützung umweltfreundliche Angebote . Förderkriterien und Finanzierung (u.a. über neue Verwendungszwecke von Tourismusabgaben) 	Finanzdirektion Bildungsdirektion (KUS) Umwelt- und Mobilitätsdirektion (UWS)	Div. Organisationen und Partnerschaften (z.B. LTAG, WTFL)
2. Veranstaltungs- und Event-Management für Tourismus ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> - Bewilligungskriterien, Unterstützung/Lancierung von neue Kulturprojekten und Vermarktung, Schwerpunkt Musik/Festivals, - Kulturangebote für Einheimische und Touristen (Musik, Theater, Museen/Galerien) Nutzung von Synergien und Entwicklung von Leuchttürmen 	Stadtkanzlei Umwelt- und Mobilitätsdirektion (STAV) Bildungsdirektion (KUS) AG Events Komm: Stadtmarketing	Veranstalter, KKL

Massnahmenpaket 4: Car Management

Das Carmanagement ist ein wichtiger Hebel der Stadt, wenn es darum geht, das Management der Besucherströme strategiekonform umzusetzen und die angestrebte Plafonierung des Gruppentourismus bzw. 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.

Tabelle 11: Massnahmen Car-Management

Massnahme	Aktivitäten Stadt	Zuständig Stadt	Zusammenarbeit
1. Carregime entwickeln und implementieren	Definition Lage und Anzahl Halte- und Parkplätze Leitsystem: Routendefinition, Information Tour-Operatoren	Umwelt- Mobilitätsdirektion	Tourismusakteure, Dritte
2. Interventions-System aufbauen	Definition von Schwellenwerten für Carvolumina in Relation zu den Orientierungswerten (Basis 2019) Räumliche Überläufe bei Erreichen der Kapazitätsgrenzen Steuerungsmechanismen bei Erreichung der Schwellenwerte (Anpassung Parkplatz- und Haltegebühren, Reservationssysteme)	Umwelt- Mobilitätsdirektion Finanzdirektion (SFD)	Tourismusakteure, Dritte

Massnahmenpaket 5: Öffentlicher Raum und Nutzungsmanagement

Die Sicherstellung eines attraktiven öffentlichen Raums und gute Orientierungssysteme sind zentrale öffentliche Aufgaben. Die einzelnen Massnahmen sind denn auch breit gefächert und umfassen sowohl eine Verbesserung der Signaletik und die Berücksichtigung touristischer Anliegen auf öffentlichen Plätzen. Die Stadt ist hier sowohl Umsetzungs- wie auch 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 hat auch die Baustelle selbst und die damit verbundenen Leitsysteme eine touristische Dimension. Da die Bauphase erst nach 2030 startet, handelt es sich hier um vorbereitende Aufgaben.

Tabelle 12: Massnahmen öffentlicher Raum und Nutzungsmanagement

Massnahme	Aktivitäten Stadt	Zuständig Stadt	Zusammenarbeit
1. Orientierungssysteme weiterentwickeln	Verbesserung der analogen und digitalen Leitsysteme/Stelen für Stadtbesuchende Optimierung der Führungen, Routenführung Touristenbahn, Welcome Desk am Bahnhof, Volunteers zur Förderung der Durchmischung und Willkommenskultur	Umwelt- und Mobilitätsdirektion Finanzdirektion (SFD) Baudirektion Sozial- und Sicherheitsdirektion (QUINN)	Weitere Akteure Stadtverwaltung Kanton LTAG
2. Öffentlichen Raum attraktiver gestalten	Aufwertungsprojekte mit touristischem Bezug realisieren (z. B. Bahnhofstrasse, Inseli) Bewilligungskriterien für Aktivitäten und Begegnungsmöglichkeiten im öfftl. Raum	Baudirektion Umwelt- und Mobilitätsdirektion (STAV) Sozial- und Sicherheitsdirektion (QUINN)	Weitere Akteure Stadtverwaltung Kanton
3. Ausstattung der Plätze verbessern	Ausstattung Toiletten, Abfalleimer, etc. Kunst im öffentlichen Raum	Baudirektion Umwelt- und Mobilitätsdirektion Bildungsdirektion (KUS)	Weitere Akteure Stadtverwaltung Kanton
4. Auswirkungen des künftigen Durchgangsbahnhofs auf den Tourismus klären	Planung der Touristenströme zur und innerhalb der Stadt rund um die Baustelle und Einplanung der neuen Verkehrsverhältnisse nach der Fertigstellung	Baudirektion Umwelt- und Mobilitätsdirektion Finanzdirektion (SFD)	Verkehrsbetriebe, Kanton

Massnahmenpaket 6: Stadtmarketing

Die Einführung eines Stadtmarketings ist in den Legislaturzielen 2020-2025 des Stadtrats festgehalten. Es geht darum, die verschiedenen Aspekte und Ausrichtungen der Standortförderung für Wirtschaft und Gesellschaft aus einer Hand anzubieten. Dazu gehören das Standortmarketing, das City-Marketing, das Event-Marketing, das Marketing für die Verwaltungsangebote und eben das Tourismusmarketing, die mit einer zentralen Anlaufstelle integral bewirtschaftet werden sollen. Eine solche Anlaufstelle ist ein idealer Aufhänger, um die Vision VTL 2030 gegen aussen zu kommunizieren und so Synergien zu schaffen, insbesondere auch in der Zusammenarbeit mit der LTAG.

Tabelle 13: Massnahmen Stadtmarketing

Massnahme	Aktivitäten Stadt	Zuständig Stadt	Zusammenarbeit
1. Konzept Stadtmarketing erarbeiten	Umsetzung Legislaturziel Einbettung Tourismusanliegen	Stadtkanzlei/ KOMM	Weitere Akteure Stadtverwaltung und externe Partner (Kant. Wirtschaftsförderung, LTAG, etc.)
2. Umsetzung im Tourismusmarketing begleiten	Imagekampagnen: Einwohnerinnen und Einwohner, Arbeitstätige/Pendler, Unternehmen, Besucherinnen und Besucher (inkl. MICE, Kultur)	Stadtkanzlei/ KOMM	Weitere Akteure Stadtverwaltung und externe Partner (Kanton Luzern, LTAG, Kant. Wirtschaftsförderung, etc.)

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 steigern 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.

Tabelle 14: Massnahmen Dialog und Sensibilisierung für Willkommenskultur und Umwelt

Massnahme	Aktivitäten Stadt	Zuständig Stadt	Zusammenarbeit
1. Ständiges Dialogforum aufbauen	Aufbau und Leitung Forum im Sinne eines «Sounding Board» Konzept, Adressatenkreis – Einbezug der Bevölkerung, Inhalte (Schwerpunkte)	Finanzdirektion Sozial- und Sicherheitsdirektion (QUINN)	LTAG, Stakeholder Stadt, Kanton und Region
2. Projekte zu Dialog, Austausch, Willkommenskultur und Umweltsensibilisierung durchführen	Bildungsprojekte, Sensibilisierungsprojekte, Ideen für Zusammenarbeit und konkrete Aktionen für Austausch und Begegnungen zwischen Bevölkerung und Gästen, Friendly Host und Umweltanliegen	Finanzdirektion Sozial- und Sicherheitsdirektion (QUINN) Umwelt- und Mobilitätsdirektion (UWS)	LTAG, weitere Tourismusakteure LivingLucerne Volunteers

6.4. Umsetzungsorganisation

VTL 2030 ist eine partnerschaftliche Strategie. Entsprechend ist die Umsetzung auch nur partnerschaftlich möglich. Zu unterscheiden ist zwischen der verwaltungsinternen Umsetzung der vorgesehenen Massnahmen und der Einbindung der Stakeholder und Anspruchsgruppen.

Verwaltungsinterne Steuerung und Umsetzung

Die verwaltungsinterne Organisation stellt eine strategiekonforme Umsetzung der Vision VTL 2030 sicher. Ihre Aufgaben bestehen in der Konkretisierung und Umsetzung der einzelnen Massnahmen und im Controlling und 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. Die Leitung soll bei der Finanzdirektion (Fachstelle für Wirtschaftsfragen) liegen. In dieser Umsetzungsorganisation ist auch die LTAG ein zentraler Partner.

Einbezug der Akteure

Der Einbezug aller Anspruchsgruppen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für eine proaktive und erfolgreiche Umsetzung der Vision VTL 2030. Bereits heute bestehen diverse Gremien, die sich mit Fragen der touristischen Entwicklung befassen. Diese bilden einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die Thematisierung der Umsetzungsfortschritte und die Diffusion der Visionsbotschaften bei den Tourismus- und Wirtschaftsakteuren.

Gleichzeitig ist es wichtig – analog dem Partizipationsansatz – sowohl die verschiedenen Interessensgruppen (Organisationen) als auch die Bevölkerung in die Umsetzung einzubeziehen. Damit ergibt sich auch ein wichtiger Bezugspunkt zum Massnahmenpaket 7 'Dialog und Sensibilisierung für Willkommenskultur und Umwelt'. Für diesen Einbezug sind zwei Kreise vorgesehen:

- Ein runder Tisch, in dem die wichtigsten Organisationen aus Tourismus, Wirtschaft, Kultur und Quartieren vertreten sind. Dieser Kreis knüpft an den Stakeholderdialog für die Erarbeitung von VTL 2030 an und ist das zentrale Organ für die Diskussion der touristischen Entwicklung. Er diskutiert auch diesbezügliche Ideen und Initiativen.
- Ein öffentliches Forum, um in Form eines offenen und für alle zugänglichen Anlasses auch die interessierten Bevölkerungskreise einzubeziehen. Dieses dient auch zur Verbesserung der Sensibilisierung und der Willkommenskultur. Die Themenschwerpunkte können laufend nach Aktualität und Relevanz gesetzt werden.

Ein möglicher Anknüpfungspunkt für den Einbezug dieser Kreise ist die Tradition eines Luzerner Tourismustags.

6.5. Kosten und Finanzierung

Für die Umsetzung der Massnahmen gilt es neben der detaillierten Ausgestaltung und der Zuständigkeiten zu klären, was der finanzielle Aufwand ist und auf welcher gesetzlichen Grundlage die Massnahmen implementiert werden können. Daraus werden – gemäss Finanzkompetenzen – die Anträge formuliert und die Finanzierung geklärt. Für die Finanzierung der Massnahmen sind grundsätzlich verschiedene Finanzierungsquellen möglich: Ordentliches Budget, Finanzierung über Abgaben und Gebühren, privatwirtschaftliche Beiträge.

Zu unterscheiden ist zwischen Personal- und Sachaufwand:

- Personalaufwand: Für eine konsequente Umsetzung der Vision VTL 2030 ist eine klare Anlaufstelle bei der Stadtverwaltung notwendig. Es ist zu erwarten, dass dies mit den bestehenden Personalressourcen nicht möglich sein wird.
- Sachaufwand: Die Umsetzung der einzelnen Massnahmenpakete erfordert auch finanzielle Ressourcen. Je nach Massnahmenpaket gestaltet sich die Finanzierung unterschiedlich. Im Sinne einer ersten Auslegeordnung zeigt die folgende Tabelle für die einzelnen Massnahmenpakete mögliche Finanzierungsquellen auf.

Tabelle 15: Kostenarten und mögliche Finanzierungsquellen für die einzelnen Massnahmenpakete

Massnahmenpaket	Kosten und Finanzierung
1 Tourismus-Monitoring	Einmalige Kosten für den Aufbau und wiederkehrende Kosten für die Umsetzung; Ordentliches Budget
2 Tourismus-Management	Personalressourcen; Ordentliches Budget
3 Unterstützung Angebote und Veranstaltungen	Wiederkehrende Kosten für ein mögliches Förderinstrument Finanzierbar über ordentliches Budget bzw. Überprüfung der Verwendungszwecke der Tourismusabgaben
4 Car-Management	Investitions- und Betriebskosten Nutzerfinanzierung über Gebühren
5 Öffentlicher Raum und Umwelt	Aufwertungsprojekte über eigene Baukredite Budget/Rahmenkredit für zusätzliche Projekte Digitalisierung, Überprüfung Verwendungszwecke Tourismusabgaben
6 Stadtmarketing	Initialkosten zum Aufbau und laufende Personalkosten zur Fortführung der Stelle, Personalaufwand – ordentliches Budget
7 Dialog und Sensibilisierung	Laufende Projektkosten; Ordentliches Budget, Überprüfung der Verwendungszwecke der Tourismusabgaben

6.6. Umsetzungsprozess

Das Umsetzungskonzept mit den Massnahmen, der Umsetzungsorganisation und einem ersten Preisschild bildet die Grundlage für eine stufenweise Umsetzung der Vision VTL 2030:

- Prioritär geht es darum, das Aufstarten nach der Covid-Pandemie weiter zu führen 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 Strategie erfolgreich im Markt umzusetzen.
- Gleichzeitig sind die erforderlichen Kapazitäten und Grundlagen zu schaffen, insbesondere für die Umsetzung der 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 Car-Management 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 konkretisiert werden.

Zeitplan

Im vierten Quartal 2021 ist ein Bericht und Antrag an den Grossen Stadtrat geplant. Damit soll einerseits die Vision VTL 2030 zur Kenntnis genommen werden, gleichzeitig der politische Vorstoss (Motion 159) abgeschrieben und bereits die personellen und finanziellen Ressourcen für erste Massnahmen beantragt werden.

2022 soll die Umsetzung der ersten Tranche erfolgen und der Umsetzungsplan und die Massnahmen weiter konkretisiert werden. Auf dieser Basis ist voraussichtlich ein weiterer Antrag an den Grossen Stadtrat für eine zweite Tranche notwendig.

7. Würdigung des Prozesses

Umfassender Partizipationsansatz in einem unsicheren, aber sehr konstruktiven Umfeld

Die Stadt Luzern hat einen umfassenden und mehrstufigen Ansatz gewählt, der eine breite Mitwirkung bei der Erarbeitung der VTL 2030 ermöglicht hat. Grundsätzlich zeigt sich bei allen Mitwirkungsprozessen, dass der Einbezug der Bevölkerung im Rahmen von institutionellen Stakeholderprozessen oft schwierig ist. So ist auch hier festzuhalten, dass der Stakeholderprozess mit den eingeladenen Institutionen und den Workshops auf die Interessensvertretungen fokussiert war. Der Einbezug der Quartiervereine hat zwar ermöglicht, dass auch einzelne Bevölkerungsgruppen zu Wort gekommen sind. Insgesamt waren aber die Interessen der Wirtschaftsakteure im Stakeholderprozess stärker vertreten als diejenigen der Bevölkerung. Deshalb ist es wichtig, dass für das Gesamtbild alle Elemente des Mitwirkungsprozesses (insbesondere die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung) einzubeziehen sind.

Aus Sicht Moderation kann festgehalten werden, dass alle Workshops in einem sehr konstruktiven Rahmen stattfanden. Wohl wissend, dass Interessenskonflikte und unterschiedliche Einschätzungen vorhanden sind, ist die gegenseitige Wertschätzung der Haltungen immer sichtbar gewesen. Das ist bei einem umstrittenen Thema nicht selbstverständlich. Die Tatsache, dass mit der Covid-Krise der ursprüngliche 'Stein des Anstosses', die Massierungen der Tourismusströme, temporär ausgeblieben ist, hat sicher dazu beigetragen, dass nicht unmittelbare Probleme zu lösen waren, sondern dass Vorbereitungen zu treffen sind für ein Hochfahren, dass nicht wieder zu den 'alten Problemen' führen soll. Dieses gemeinsame Verständnis hat zum konstruktiven Klima beigetragen.

Konsens, Dissens

Von Anfang an haben sich aber die Konsens- und Dissenslinien abgezeichnet und wie ein roter Faden durch den Prozess gezogen:

- Konsens besteht in der Grundhaltung, dass Luzern ein Potenzial im Tourismus hat und sich als Stadt positionieren soll, die die Alleinstellungsmerkmale ausschöpft, diversifiziert und innovativ auftritt. Es gibt eine grosse Einigkeit über die Alleinstellungsmerkmale der Stadt. Gleichzeitig gibt es einen Konsens, dass die Touristenströme besser zu organisieren sind und mit einer Willkommenskultur die gegenseitige Akzeptanz gesteigert werden kann. Dazu gehört ein Dialog, bei der die Stadt eine wichtige Rolle innehat.
- Dissens besteht einerseits in der Gewichtung der Probleme und andererseits im Weg, wie die strategischen Ziele zu erreichen sind. Erstens gibt es unterschiedliche Einschätzungen bezüglich Rolle und Eingriffe der Stadt aus ordnungspolitischer Sicht: Die Stadt soll ermöglichen

und nicht verhindern. Insbesondere die Tourismusakteure und Wirtschaftsverbände haben diesbezüglich Vorbehalte eingebracht. Zweitens – und sehr umstritten – ist die Wachstumsfrage. Wiederum die Tourismusakteure und Wirtschaftsverbände haben sich an allen drei Workshops dagegen gewehrt, dass Wachstumsvorgaben gemacht werden. Am ehesten ist dies – im Sinne eines Kompromisses – beim Gruppentourismus möglich. Sichtbare Unterschiede haben sich auch gezeigt bez. der Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen (v.a. Umwelt).

Entsprechend ergibt sich eine Diskrepanz der Haltungen zwischen Wirtschafts- und Umweltvertretungen einerseits und zwischen Wirtschaft, Bevölkerung und Jugend andererseits.

Der Nukleus kann folgendermassen 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 Massierungen (Raumknappheit, Kurzeit-tourismus, einseitige Verteilwirkungen, Akzeptanz) gegenüber. Während die Wirtschaftsakteure der Ansicht sind, dass mit einem klugen Management diese Ströme mengenmässig auch ohne Massierungen bewältigt werden können, sind etwa Umweltkreise oder die Bevölkerung skeptisch und verlangen von der Stadt proaktive Steuerungsmassnahmen. Diese unterschiedlichen Auffassungen sind zwar manifest geworden, konnten aber nicht bereinigt werden. Die Formulierungen bezüglich Gruppentourismus sind deshalb als Kompromiss zu betrachten. Umso wichtiger war es, dass sich die Stadtpolitik (Stadtrat) explizit positioniert hat.

Interessenskonflikte und Zielkonflikte

Diese Interessenskonflikte zeigen auch die wichtigsten Trade off's (Zielkonkurrenzen) für die Umsetzung von VTL 2030 auf und müssen als Herausforderung betrachtet werden:

- **Strategiebezug:** Im Unterschied zu marketingorientierten Tourismusstrategien hat VTL 2030 auch die Aufgabe, ein 'Problem' zu lösen bzw. zu entschärfen und die dazu notwendigen Massnahmen einzubetten in andere Strategien der Stadt (Mobilität, Kultur, Umwelt, Klima). Dies erzeugt automatisch Spannungsfelder. Entsprechend ist VTL 2030 nicht nur eine Tourismusstrategie der Stadt, sondern auch eine Positionierung zu möglichen negativ wahrgenommenen Entwicklungen.
- **Unsicherheit:** Es ist unklar, wie sich die Tourismusströme von Covid konkret erholen. Umso wichtiger ist es, sich mit einem engen Monitoring und Orientierungswerten bereit zu halten, korrigierend einzugreifen, wenn die Entwicklung nicht wunschgemäss läuft. Grundsätzlich haben die kritischen Stakeholder (Bevölkerung, Politik) ein Recht darauf, eine Antwort auf

die Frage zu erhalten, was die Stadt zu tun gedenkt, wenn die Entwicklung nach Covid nicht wunschgemäss läuft und wieder ähnliche Probleme auftreten würden.

- Beeinflussbarkeit und Relevanz Carregime: Den grössten Hebel hat die Stadt bei der Steuerung der Cars (Lage der Parkplätze, Leitsystems, Preis und Parkierungsdauer). Die Parallelität der beiden Prozesse Tourismus und Carregime hat es erlaubt, diese gegenseitig aufeinander abzustimmen. Im Rahmen von VTL 2030 konnten dadurch die Orientierungswerte und die Massnahmen für das Carregime (als Vorgabe für den weiteren Prozess Carregime) ausgearbeitet werden.
- Akzeptanz und Dialog: Das Phänomen 'Overtourism' ist nicht ein Luzern-Phänomen. Andere Tourismusstädte (z.B. Venedig, Barcelona, Amsterdam) haben bereits vor Einbruch der Covid-Krise steuernde Massnahmen ergriffen. Luzern hat nun die Chance, die einzelnen Elemente der Strategie während der Aufbauphase umzusetzen. Dies ist als grosse Chance zu verstehen, vor allem für das gegenseitige Verständnis der Haltungen und für eine strategiekonforme Erholungsphase.

Annex

1. Organisation

Projektteam

Peter Weber, Lea Wicki, Fachstelle Wirtschaftsfragen, Stab Finanzdirektion Stadt Luzern

Isabelle Kaspar, Stab Umwelt und Mobilitätsdirektion Stadt Luzern

Livia Schälli, Stadtplanung Stadt Luzern

Simon Rimle, Kommunikation Stadt Luzern

Marcel Perren, Direktor Luzern Tourismus AG

Projektsteuerung

Franziska Bitzi, Stadträtin, Finanzdirektion

Adrian Borgula, Stadtrat, Umwelt- und Mobilitätsdirektion

Walter Brun, Stab Baudirektion

Hearings mit Dienstabteilungen der Stadtverwaltung

Rosie Bitterli Mucha, 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, LTAG; Samuel Graf, rawi; Martin Barth, WTFL

Fachbeirat

Martin Bütikofer, Direktor Verkehrshaus Luzern, Verwaltungsratspräsident LTAG

Letizia Ela, Leiterin Business Development Schweiz Tourismus

Marcus Roller, Co Leiter Forschungsstelle Tourismus Universität Bern

Prof. Jürg Stettler, Institut für Tourismus und Mobilität, Hochschule Luzern

Martin Sturzenegger, Präsident Zürich Tourismus

2. Workshops

Workshop 1

10. September 2020 im Panorama Saal 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 Infirmis
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 Stermmatt
Josef	Williner	City Vereinigung Luzern
Claudia	Zurfluh	vbl AG

Beobachterin/Beobachter

Stadträtin Franziska Bitzi Staub

Marcel Perren, Direktor LTAG

Wicki Lea, 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 Gewerbemässiger 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 Stermatt

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
Kem	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 Stemmatt
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

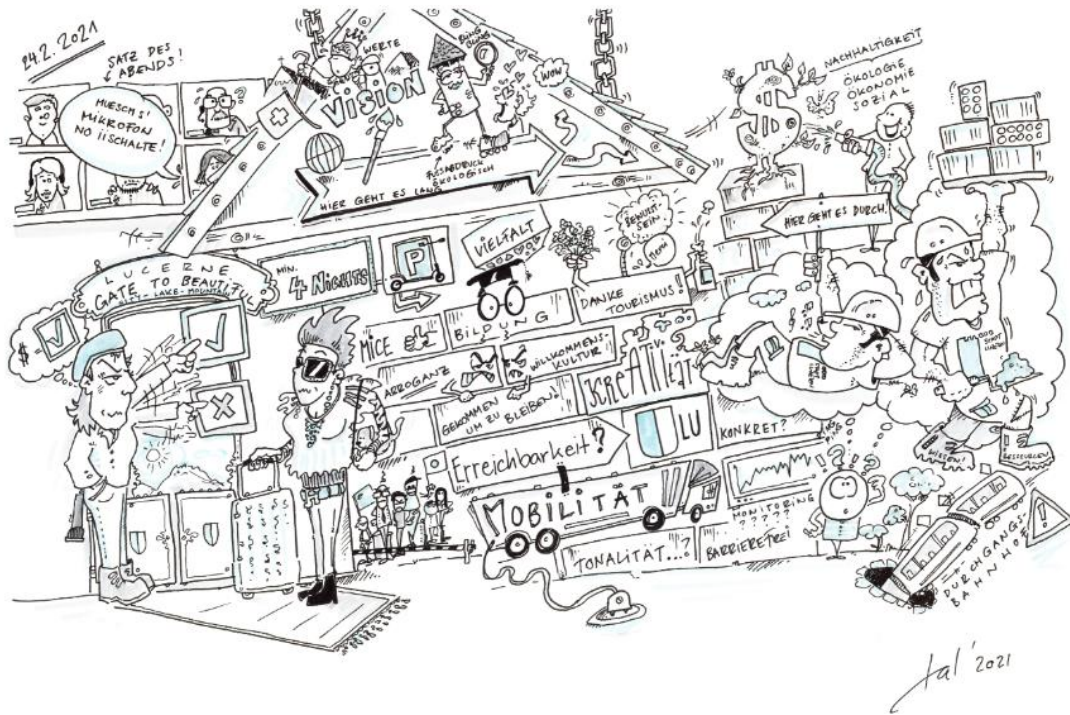
Beobachterin/Beobachter

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

Illustration Timo Albiez



Schlussveranstaltung

30. Juni 2021 im Panorama Saal Luzern

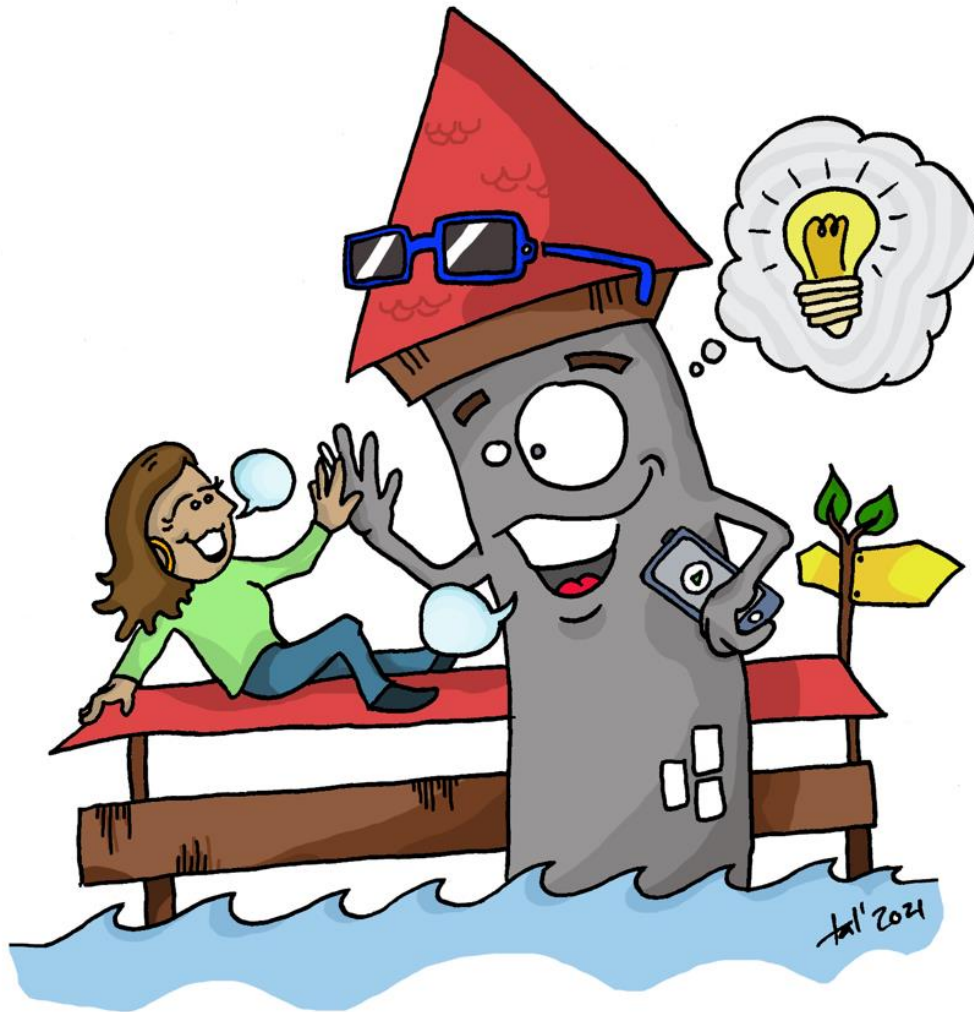
Teilnehmende

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	Sejfidin	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	Verkehrshaus Luzern
Kem	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

Illustration Timo Albiez: Visualisierung VTL 2030



Literatur

- BAK: Die Bedeutung des Tourismus für die Luzerner Volkswirtschaft, Mai 2021
- BHP Wirtschaftliche Auswirkungen, Touristische Wertschöpfung im Kanton Luzern, Schlussbericht zuhanden der Luzern Tourismus AG und der Dienststelle Raum und Wirtschaft des Kantons Luzern, Juni 2015
- Fachstelle Wirtschaft der Stadt Luzern: Grundlagenbericht Tourismus, 2020 (intern)
- Hanser Consulting AG (2018). Gruppentourismus in Luzern, Analyse der volkswirtschaftlichen Bedeutung, Schlussbericht, Zürich Juni 2018.
- HSLU: Tourismusbewusstsein der Luzerner Stadtbevölkerung, Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung, Mai 2020
- HSLU Tourismusentwicklung von Stadt und Kanton Luzern: Folgestudie zum Aspekt Tagestourismus, August 2019
- IG Weltoffenes Luzern: Ergebnisse 'Dialog Tourismus in der Stadt Luzern', 2019
- LTAG Jahresberichte
- LTAG Präsentation Rosalische Gesellschaft 9.10.2020
- PwC - Lodging & Tourism Clients Group: Studie zum Carverkehr in der Luzerner Innenstadt, Luzern Tourismus AG, 12. Juni 2014
- Raum und Wirtschaft (rawi) Luzern: Tourismusleitbild Kanton Luzern, erarbeitet durch HSLU 2009
- RAWI: Tourismusleitbild, HSLU 2009
- SECO: Tourismusstrategie des Bundes (2017)
- Stadtrat Luzern: Bericht und Antrag an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 30. Juni 2021 (StB 524) Klima- und Energiestrategie Stadt Luzern
- Stadtrat Luzern: Bericht und Antrag an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 8. Januar 2020 (StB 14): Luzern Tourismus Leistungsvereinbarung Luzern Tourismus AG 2016 bis 2020, Verlängerung um zwei Jahre
- Stadtrat Luzern: Bericht und Antrag an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 28. August 2019 (StB 516) Tourismus und Carregime
- Stadtrat Luzern: Bericht und Antrag an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 22. Januar 2019 (StB 30) Stadt Luzern digital: Digitalstrategie der Stadt Luzern Stadtrat Luzern
- Stadtrat Luzern: Bericht und Antrag an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 16. Januar 2019 (StB 26) Stadtraumstrategie
- Bericht und Antrag an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 25. April 2018 (StB 222): Mobilitätsstrategie der Stadt Luzern

- Stadtrat Luzern: Bericht an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 9. April 2008 (StB 334)
Konzept Eventpolitik Stadt Luzern
- Prof. Jürg Stettler (HSLU): 'Der Tourismus in Luzern – Zur Bedeutung des Tourismus heute und mögliche Entwicklungen', Informationsanlass 20.9.2017 im Hotel Palace Luzern
- Prof. Jürg Stettler (HSLU): 'Tourismus in Luzern – wohin?' Lenkung der Besucherströme – Möglichkeiten und Grenzen Donnerstag, 25. Oktober 2018, 18.30 Uhr Hotel Schweizerhof Luzern
- Süess Damian: Effektive und intelligente Besucherlenkung für die Destination Luzern-Vierwaldstättersee mit Fokus Stadt Luzern anhand einer Benchmarkanalyse der analogen und digitalen Massnahmen, im Auftrag der LTAG, Diplomarbeit an der höheren Fachschule für Tourismus, 2020
- Tiroler Tageszeitung (Juni 2021)
- UNWTO 'Overtourism'? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions Executive Summary, 2018