



MASTERPLAN STADT LUZERN

Strategie für die wirtschaftliche Entwicklung

Erstellt im Auftrag des Stadtrates der Stadt Luzern

Dr. Christian Hanser, Vorsitzender der Geschäftsleitung

René Goetz, Mitglied der Geschäftsleitung

Dr. Hansjörg Schmid, Berater

Zürich, 10. September 2003

Der Masterplan entstand in Zusammenarbeit mit einer aus folgenden Personen zusammengesetzten Steuerungsgruppe:

Dr. Hans-Peter Balmer, Vorsitzender Geschäftsleitung Balmer-Etienne AG, Luzern

Bernhard Kobler, CEO Luzerner Kantonalbank

Georges T. Roos, Inhaber des Büros für kulturelle Innovation, Luzern

Fridolin Schwitter, Beauftragter für Wirtschaftsfragen der Stadt Luzern

Ursula Sury, Präsidentin Kommission für Wirtschaftsfragen, Luzern

Die Stadträte Kurt Bieder (Baudirektor) und Dr. Franz Müller (Finanzdirektor) haben das Projekt im Rahmen der Steuerungsgruppensitzungen begleitet.

Für den eiligen Leser

Der Masterplan Stadt Luzern fokussiert auf die wirtschaftlichen Aspekte der Stadtentwicklung. Die wirtschaftliche Produktivkraft ist Voraussetzung für eine prosperierende Agglomeration Luzern. Der Masterplan zielt auf Massnahmen ab, die direkt (Verwaltung, gesetzliche Bestimmungen, Investitionsentscheide etc.) oder indirekt (Beteiligungen der Stadt an Organisationen, Mitgliedschaft in Verwaltungsräten, Stiftungen etc.) durch die Stadt umzusetzen sind.

Die Massnahmen des Masterplans basieren auf acht Stossrichtungen. Sie sind mit Blick auf eine potenzialorientierte Wirtschaftspolitik von der wirtschaftlichen Positionierung und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Luzerns abgeleitet:

- (1) Stärkung des heute dominierenden Freizeit- und Ausflugstourismus
- (2) Ausbau des Kultur- und Kongresstourismus
- (3) Aufbau eines neuen Standbeins im Bereich Wellness- und Gesundheitstourismus
- (4) Nutzen von Marktnischen bei den kommerziellen Dienstleistungen
- (5) Attraktivierung des Wohnstandortes
- (6) Entwicklung des Gebietes Bahnhof / Tribtschen / Steghof nach potenzialorientierten Gesichtspunkten
- (7) Verbesserung der Verkehrserschliessung durch Realisierung der Mobilitätsstrategie
- (8) Verbesserung der Investitionsfähigkeit der Stadt Luzern

Auch auf kantonaler Ebene sind zahlreiche Stossrichtungen und Massnahmen von hoher Relevanz, da die wirtschaftliche Entwicklung der Agglomeration von zentraler Bedeutung für den ganzen Kanton ist. Zur Unterstützung der Agglomeration stehen Massnahmen in den Bereichen Infrastruktur, Bildung, Steuerpolitik und Wirtschaftsförderung im Vordergrund.

Dem Masterplan liegt eine langfristige Denkhaltung zu Grunde. Besonders in Fragen der Flächennutzung ist ein Fokus von 20 bis 30 Jahren angezeigt. Die Mehrzahl der Einzelmassnahmen zielen jedoch auf eine unmittelbare Umsetzung ab, um die vorhandenen Potenziale zu nutzen.

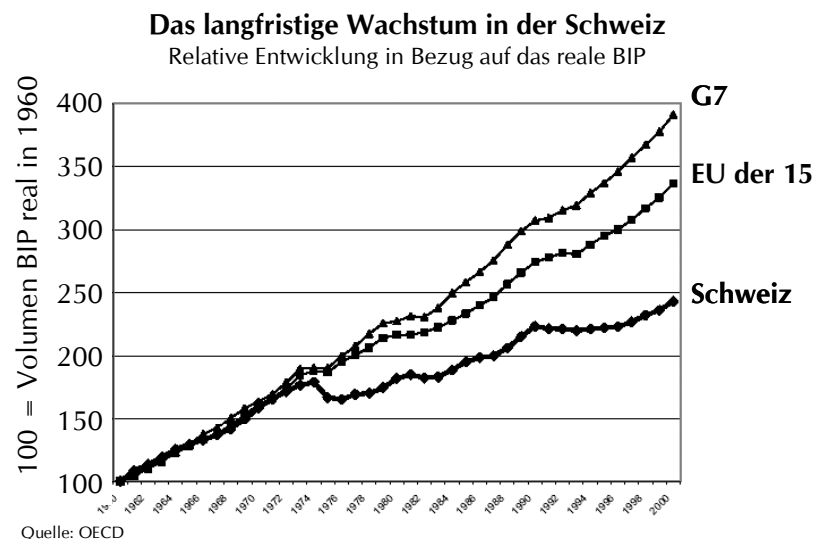
Entscheidend für die Umsetzung des Masterplans ist das engagierte Handeln durch die politischen Verantwortungsträger. Erst die permanente Auseinandersetzung mit den zukunftsbezogenen Aussagen des Masterplans und die dazugehörige Öffentlichkeitsarbeit werden dies ermöglichen.

Inhaltsübersicht

<i>FÜR DEN EILIGEN LESER</i>	1
<i>PRÄAMBEL</i>	3
1. EINLEITUNG.....	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Ziel und Zweck des Masterplans	6
1.3 Projektfahrplan.....	7
1.4 Aufbau Bericht	8
1.5 Adressat	8
2 WIRTSCHAFTLICHE POSITIONIERUNGSMÖGLICHKEITEN	9
2.1 Stärken – Schwächen – Profil Stadt Luzern	10
2.2 Entwicklungschancen verschiedener Branchen-Cluster	11
2.3 Positionierung als Wirtschafts- und Wohnstandort	15
2.4 Bedeutung des Masterplans für den Kanton Luzern.....	16
3 STRATEGIE UND MASSNAHMEN	17
3.1 Überblick.....	17
3.2 Zeitplan	19
3.3 Tourismus	20
3.3.1 Freizeit- und Ausflugstourismus	20
3.3.2 Kultur und Kongresstourismus	21
3.3.3 Wellness- und Gesundheitstourismus	22
3.3.4 Flankierende Massnahmen für den Tourismus.....	23
3.4 Zielgruppenbezogene Stossrichtungen	24
3.4.1 Kommerzielle Dienstleistungen	24
3.4.2 Wohnstandort Luzern	26
3.5 Raumspezifische Stossrichtungen	29
3.5.1 Gebiet Bahnhof/Tribschen/Steghof.....	29
3.5.2 Verkehrserschliessung	30
3.6 Investitionsfähigkeit der Stadt Luzern.....	32
4 WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG	34
4.1 Aktuelle Situation und Defizite.....	34
4.2 Massnahmen der städtischen Wirtschaftsförderung	36
4.3 Rolle der Kommission für Wirtschaftsfragen (KWF)	36
5. UMSETZUNG UND CONTROLLING	37
5.1 Umsetzung.....	37
5.2 Controlling und Zukunftsmonitoring.....	38

Präambel

Die wirtschaftlichen Fakten zeigen es in aller Deutlichkeit: Die schweizerische Volkswirtschaft hat seit 25 Jahren ein Wachstumsproblem.



Der Liberalisierung des europäischen Binnenmarktes stehen in der Schweiz eher zaghafte Liberalisierungsschritte entgegen. Die Entwicklung zeigt, dass die bisherigen Rezepte zur Revitalisierung der Schweizer Wirtschaft versagt haben. Zum Einen, weil sie kurzfristig nicht umsetzbar waren, zum Anderen weil die definierten Massnahmenpakete am Ziel vorbei führten. Für die Zentralschweiz und insbesondere für den Kanton Luzern akzentuiert sich die Wachstumsproblematik, da im Vergleich der Wirtschaftsregionen die Zentralschweiz (im Gegensatz zum Wirtschaftsraum Zürich) unterdurchschnittlich abschneidet.

Gefragt sind neue Rezepte: In der Stadt Luzern wurde der Stadtrat vom Grosstadt-rat vor rund zwei Jahren beauftragt, die wirtschaftlichen Entwicklungspotenziale dieser Stadt auszuloten und konkrete Lösungsansätze zur Ausschöpfung vorhandener Potenziale zu entwickeln.

Die im Herbst 2002 dem Stadtrat präsentierte Analyse zu den einzelnen Wirtschaftsbereichen zeigt, dass der Wirtschaftsraum „Agglomeration Luzern“ ähnliche Schwächesymptome aufweist, wie die gesamte Schweizer Volkswirtschaft. Wichtige Wirtschaftsmotoren wie der Tourismussektor sind ins Stocken geraten, zukunftssträchtige Branchen wie beispielsweise die Pharma- oder Biotech-Industrie sind nur marginal vertreten oder fehlen gänzlich. Auf städtischem Gebiet kommt mit Blick auf den finanzpolitischen Handlungsspielraum erschwerend hinzu, dass sich die Bevölkerung - ähnlich wie in anderen Schweizer Städten - in den vergangenen zwei Jahrzehnten rückläufig entwickelte.

Trotz kritischer Befunde zur heutigen Situation verfügt die Stadt Luzern zweifellos über interessante wirtschaftliche Wachstumsmöglichkeiten. Dank den mehrheit-

lich sehr guten Standortvoraussetzungen bieten sich im weltweit wachsenden Tourismusmarkt Chancen. Chancen, die vor allem dann genutzt werden können, wenn Leistungserbringer, Vermarktungsorganisationen und die öffentliche Hand Bereitschaft zeigen, zu neuen Ufern aufzubrechen. Ein grosses, unausgeschöpftes Entwicklungspotenzial besteht überdies für die „Wohnstadt Luzern“. Die naturräumliche Lage, das kulturelle Angebot, die städtische Infrastruktur sowie die Nähe zu Zürich mit seiner internationalen Verkehrsanbindung hebt Luzern von den anderen Schweizer Städten deutlich ab.

Der vorliegende Masterplan ist im Auftrag des Luzerner Stadtrates erarbeitet worden. Entstanden ist eine eigentliche **Vision für die wirtschaftliche Entwicklung** dieser Stadt. Mit dem Wort „Vision“ kommt zum Ausdruck, dass dem Masterplan ein langfristiger Zeithorizont von rund 30 Jahren zugrunde gelegt wird. Soll das Ziel, wirtschaftliches Wachstum in der Stadt Luzern (und somit auch in der Region und dem Kanton Luzern) zu erzeugen, erreicht werden, ist strategisch orientiertes Denken und Handeln gefordert. Verschiedene heute auszulösende Massnahmen, beispielsweise im Infrastrukturbereich, generieren erst in 10, 20 oder 30 Jahren volkswirtschaftlichen Nutzen. Andere Massnahmen sind kurzfristig schlicht nicht realisierbar. Der langfristige Denkansatz des Masterplans soll die politischen Aktivitäten von einem auf die Legislaturperioden ausgerichteten Handeln lösen. Im Projektteam besteht die Überzeugung, dass für den laufenden Entwicklungsprozess eine langfristige Betrachtungsweise notwendig ist, da die kurzfristig wirksamen Massnahmen allein nicht praktikabel sind, die bevorstehenden Herausforderungen zu meistern.

Der Masterplan ist nicht auf das unmittelbar rechtlich Machbare fokussiert. **Der Masterplan soll nicht aufzeigen, was nicht zu tun ist oder was nicht möglich ist, sondern was aus einer wachstumsorientierten Sicht heraus getan werden sollte.** Dabei konzentriert er sich auf Lösungsansätze, die direkt oder indirekt durch die Stadt Luzern beeinflusst werden können. Eine wichtige Aufgabe erfüllen selbstverständlich die privaten Investoren mit ihren Entscheidungen zu Gunsten des Standortes Luzern.

Die im Masterplan definierten Stossrichtungen und Massnahmen sind nach wirtschaftlichen Kriterien festgelegt worden. Es wird davon ausgegangen, dass die in den vergangenen Jahren stark weiterentwickelten sozialen, umweltpolitischen und planerischen Standards gefestigt und somit im Masterplan nicht weiter zu thematisieren sind. Die Umsetzung der Massnahmen des Masterplans soll sich nach den in diesen Bereichen definierten Standards richten.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Aufgrund von zwei parlamentarischen Vorstössen im Frühjahr 2001 wurde im Frühjahr 2002 eine Studie zur Beurteilung der wirtschaftlichen Positionierungsmöglichkeiten für die Stadt Luzern in Auftrag gegeben. Die Studie wurde im Sommer/Herbst 2002 zusammen mit Fachleuten aus Wirtschaft und Politik der Stadt Luzern erarbeitet. Danach übernahm der Kanton Luzern in Absprache mit der Stadt Luzern die Federführung des Projektes und erarbeitete einen Positionierungsansatz für den gesamten Kanton.¹

Ausgangslage für die Stadt und den Kanton Luzern:

- Die Agglomeration Luzern ist mit rund 2/3 der Arbeitsplätze bzw. der kantonalen Wertschöpfung die mit Abstand wichtigste Wirtschaftsregion des Kantons.
- Die Agglomeration Luzern hat in den 90er Jahren gegenüber den benachbarten Kantonen an Wettbewerbskraft eingebüsst. Wachstumsstarke, wertschöpfungsintensive Branchen sind untervertreten, ebenso grössere, international orientierte Unternehmen in zukunftssträchtigen Märkten. Im Zuge der anhaltenden Globalisierung und der daraus resultierenden Verschärfung des Standortwettbewerbs ist der Wirtschaftsstandort Luzern in einem Umfeld mit anhaltend schwachem Wirtschaftswachstum und angespannten öffentlichen Haushalten besonders gefordert.
- Die Stadt Luzern ist durch die hohe Bedeutung des Tourismussektors und die vergleichsweise schwache Präsenz wertschöpfungsstarker Branchen und Arbeitsplätze der Industrie geprägt. Trotz international bekanntem Label blieb die Destination Luzern von den aufbrechenden Strukturproblemen des Schweizer Tourismus, die sich in der schwindenden preislichen Wettbewerbsfähigkeit äusserten, nicht verschont. Damit geriet einer der zentralen Wirtschaftsmotoren ins Stocken, was sich auf weite Teile der Wirtschaft negativ auswirkte.

¹ Vgl. BHP – Hanser und Partner AG: Wirtschaftliche Positionierungsmöglichkeiten für den Kanton Luzern, März 2003 (Studie zuhanden des Vorstehers des Wirtschaftsdepartements des Kt. Luzern)

1.2 Ziel und Zweck des Masterplans

- Die städtische Gesamtplanung 2001 bis 2004² misst dem Ziel, den Finanzhaushalt der Stadt Luzern wieder zu festigen, grosse Bedeutung zu. Eine optimale wirtschaftliche Entwicklung führt zu mehr Steuersubstrat und damit auch zu einem deutlich grösseren, finanzpolitischen Handlungsspielraum.
- **Der Masterplan der Stadt Luzern befasst sich in erster Linie mit den Möglichkeiten, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Stadt zu erhöhen. Somit stehen Massnahmen im Vordergrund, welche die Einnahmenseite des Finanzhaushaltes verbessern.** Das Schaffen zusätzlicher Einnahmequellen ist allerdings häufig mit Vorausinvestitionen verbunden, die über Einsparungen in anderen Bereichen finanziert werden müssen. Somit ist die öffentliche Hand gefordert, auch zusätzliche Massnahmen auf der Ausgabenseite zu entwickeln.
- Voraussetzungen für die nachhaltige Verbesserung der Einnahmen im städtischen Finanzhaushalt sind eine auf wirtschaftliche Potenziale ausgerichtete Entwicklung der entsprechenden Wirtschaftsbereiche sowie eine Trendwende im Bereich des seit Mitte der 70-er Jahren feststellbaren Bevölkerungsschwundes der Stadt Luzern. Es ist allerdings nicht die Aufgabe der öffentlichen Hand, die Investitionen zur Stärkung des Wirtschafts- und Wohnstandortes Luzern primär selber auszuführen und somit die Staatsquote³ zu erhöhen. Vielmehr schafft die öffentliche Hand alle notwendigen Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen, die Grundlage für das Auslösen zielgerichteter, privater Investitionen sind.
- Für die **Umsetzung** der im Masterplan definierten Stossrichtungen und Massnahmen sind folgende Punkte zu beachten:
 - Der Stadtrat soll sicherstellen, dass der Masterplan als zentrales Strategiedokument directionsübergreifende Wirkung entfalten kann.
 - Der Masterplan soll bei der Ausarbeitung bzw. Erneuerung von Planungsvorgaben (z.B. Gesamtplanung Stadt Luzern oder Raumplanung) berücksichtigt werden.
 - Gerade weil dem Masterplan die Verbindlichkeit fehlt, braucht es Überzeugungskraft. Die Überzeugungskraft geht nicht in erster Linie von diesem Dokument aus, sondern von den Menschen, die bereit sind, für die Umsetzung dieses Masterplans einzustehen.
 - Der Masterplan beinhaltet Massnahmen, die direkt (Verwaltung, gesetzliche Bestimmungen, Investitionsentscheide etc.) oder indirekt (Beteiligun-

² Bericht und Antrag an den Grossen Stadtrat von Luzern vom 13. September 2000

³ Staatsquote = Anteil der Gesamtausgaben der öffentlichen Verwaltungen am Bruttoinlandprodukt

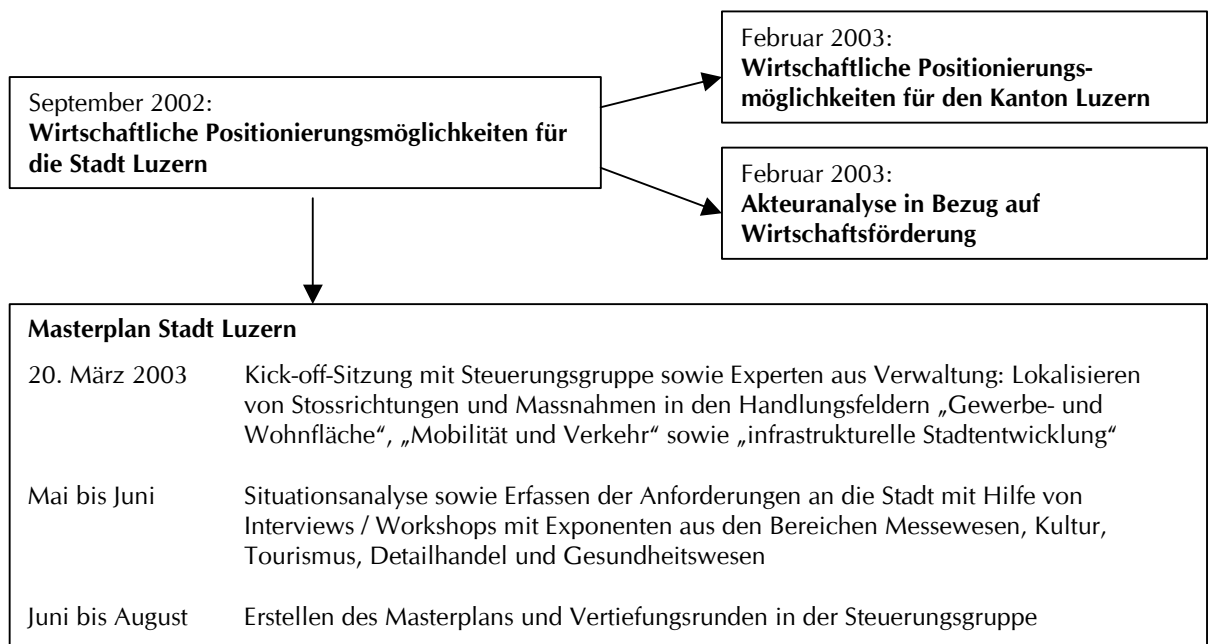
gen der Stadt an Organisationen, Mitgliedschaft in Verwaltungsräten, Stiftungen etc.) durch die Stadt Luzern umgesetzt werden können. Die Verantwortlichen, die sich im Sinne des Masterplanes engagieren, haben regelmässig darüber entsprechend Rechenschaft abzulegen.

- **Die Kommunikation ist von zentraler Bedeutung.** Erst die permanente Auseinandersetzung mit den Aussagen des Masterplans wird es ermöglichen, dass die Notwendigkeit der Realisierung von Strategie und Stossrichtungen des Masterplans auf breiter Ebene erkannt und entsprechend forciert wird.

1.3 Projektfahrplan

- Der Masterplan ist in Zusammenarbeit mit der Steuerungsgruppe entstanden und basiert einerseits auf den Erkenntnissen der Vorstudien⁴, andererseits auf Gesprächen mit verschiedenen Exponenten aus Wirtschaft und Verwaltung:

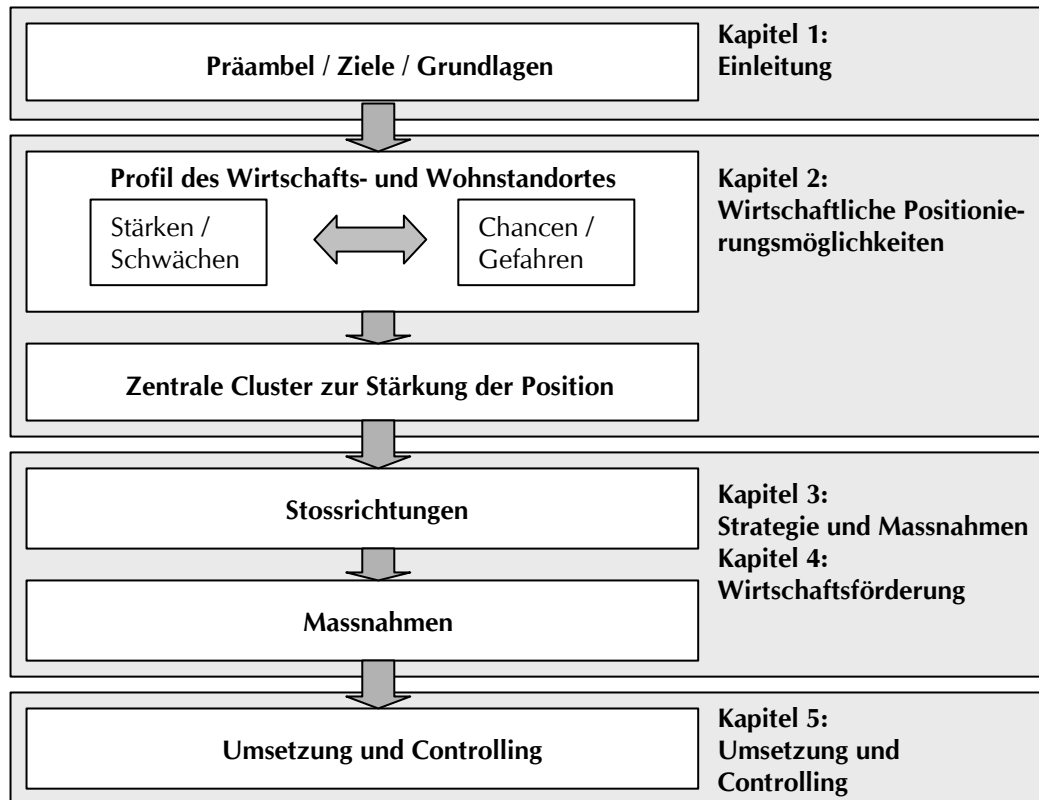
Abbildung 1-1: Milestones der Entstehung des Masterplans



⁴ BHP – Hanser und Partner AG: Wirtschaftliche Positionierungsmöglichkeiten für den Kanton Luzern, März 2003 (Studie zuhanden des Vorstehers des Wirtschaftsdepartements des Kt. Luzern); BHP Hanser und Partner AG: Befunde aus der Akteuranalyse (der Wirtschaftsförderungsorganisationen des Kantons Luzern), März 2003

1.4 Aufbau Bericht

Abbildung 1-2: Aufbau des Masterplans



1.5 Adressat

- Die Adressaten des Masterplans sind
 - der Stadtrat
 - Grossstadtrat Stadt Luzern

Der Masterplan soll als Planungsinstrument für die Stadt Luzern dienen und wesentlich in die städtischen Planungswerke (städtische Gesamtplanung) einfließen.

- Ziel ist es, dass der Masterplan direkt in die Planung des Kantons einfliesst. Auf Grund der zentralen Lage und der wirtschaftlichen Bedeutung der Stadt Luzern ist deren weitere Entwicklung auch für den gesamten Kanton von hoher Relevanz. Der Masterplan zeigt den zuständigen Behörden des Kantons auf, wo entsprechender Handlungsbedarf besteht.
- Der Masterplan soll auch für weitere Kreise als Diskussionsbasis für die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Luzern gelten: Zweckverbände, politische

Regionalkonferenzen, Wirtschaftsverbände, die öffentliche Verwaltung sowie weitere interessierte Kreise.

2 Wirtschaftliche Positionierungsmöglichkeiten

Die Analyse zu den wirtschaftlichen Positionierungsmöglichkeiten wurde für den ganzen Kanton Luzern durchgeführt und dann regionalisiert. Die Schlussfolgerungen für den Kanton Luzern lauten:⁵

- Bezüglich der wirtschaftlichen Leistungskraft (pro Einwohner) ist der Kanton unterdurchschnittlich positioniert. Das mittlere Pro-Kopf-Einkommen und die Wertschöpfung pro Arbeitsplatz liegen vergleichsweise tief.
- Zudem hat der Kanton Luzern in den 90er Jahren gegenüber den Nachbarkantonen Zug, Schwyz und Nidwalden tendenziell an Wettbewerbskraft eingebüsst:
 - Das Wachstum des Pro-Kopf-Einkommens und des BIP pro Einwohner waren unterdurchschnittlich.
 - Einwohner- und Arbeitsplatzzahl entwickelten sich im Vergleich zu den genannten Nachbarkantonen ebenfalls weniger günstig.
- Diese Ausgangslage liegt zu einem wesentlichen Teil in der Wirtschaftsstruktur begründet:
 - Die Abhängigkeit von relativ wertschöpfungsschwachen, unter starkem Anpassungsdruck stehenden Branchen ist markant (vgl. Landwirtschaft, Bau, binnenorientierte Industriezweige, Tourismus)
 - Wachstumsstarke, wertschöpfungsintensive Branchen sind dagegen unterdurchschnittlich vertreten.
- Als Wohnkanton ist Luzern insbesondere für höhere Einkommenssegmente steuerlich weniger attraktiv als die „Benchmarks“ Zug, Schwyz und Nidwalden.

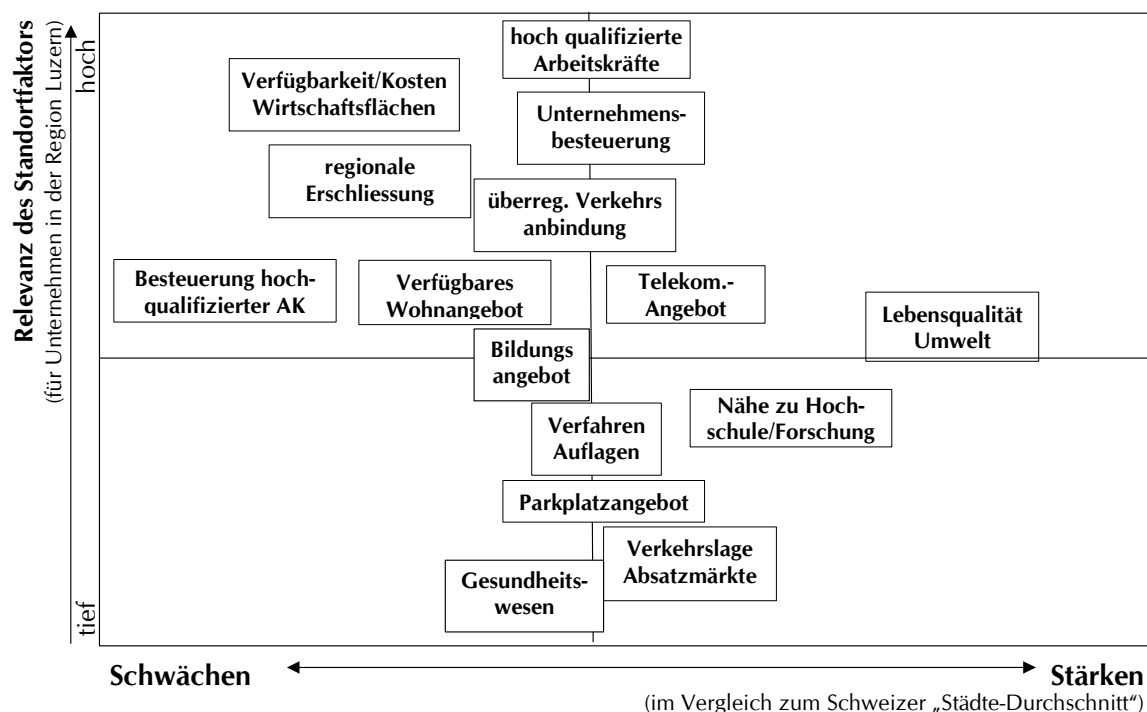
Die Stadt mit ihrer Zentrumsfunktion hat vorwiegend in der mittelständisch-gewerblich orientierten Wirtschaft grosse Bedeutung (wie das auch im Regierungsprogramm 1999 bis 2003 des Kantons hervorgehoben wird). Die folgenden Kapitel beziehen sich nicht mehr auf den Kanton sondern spezifisch auf die Stadt und Agglomeration Luzern.

⁵ Vgl. BHP – Hanser und Partner AG: Wirtschaftliche Positionierungsmöglichkeiten für den Kanton Luzern, März 2003 (Studie zuhanden des Vorstehers des Wirtschaftsdepartements des Kt. Luzern)

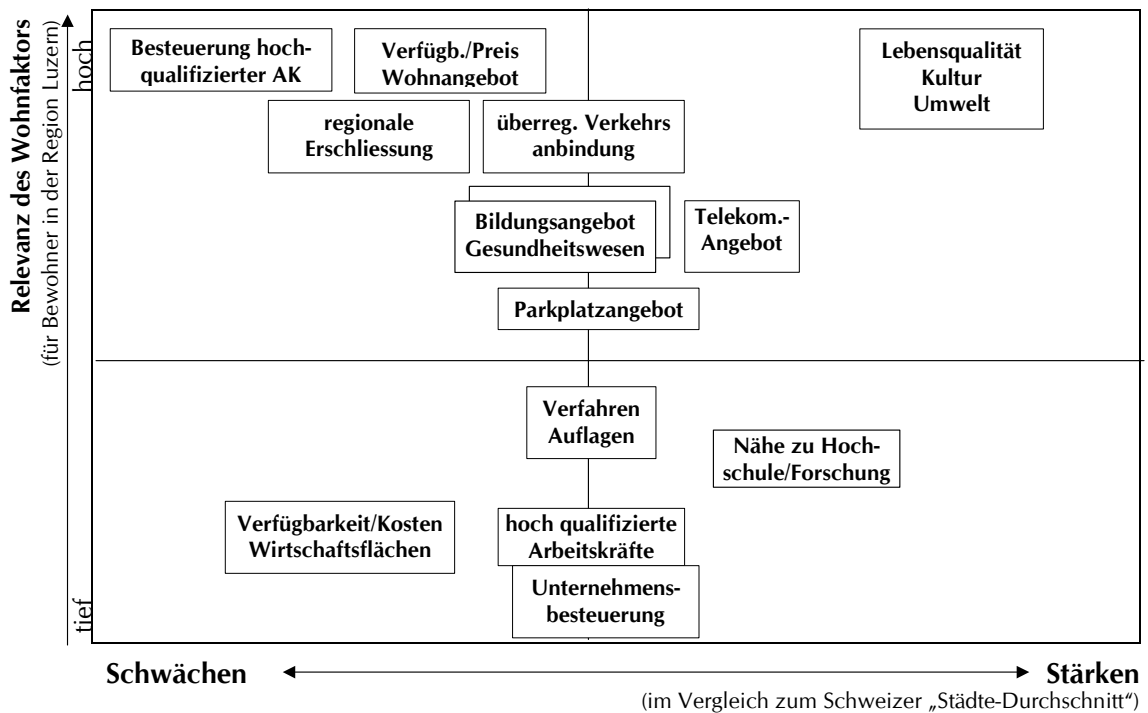
2.1 Stärken – Schwächen – Profil Stadt Luzern

- Die Stadt Luzern bewegt sich in Bezug auf viele Standortqualitäten im schweizerischen Mittelfeld: Wenig ausgeprägte Stärken und Schwächen.
- Schwächen zeigen sich bei Standortfaktoren, die sowohl für die Wirtschaft als auch für die Wohnbevölkerung von hoher Bedeutung sind (vgl. Abbildung 2-1 und 2-2):
 - Wirtschaftsflächen, insbesondere Flächen mit Umnutzungsmöglichkeiten, sind knapp
 - Engpässe und Konflikte im regionalen Verkehrssystem
 - relativ hohe Steuerbelastung der Privathaushalte
 - Mangel an zeitgemässen Wohnungsangeboten, hoher Erneuerungsbedarf

Abbildung 2-1: Stärke-Schwäche-Profil Wirtschaftsstandort Luzern



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG (2003): Wirtschaftliche Positionierungsmöglichkeiten für den Kanton Luzern, März 2003 (Studie zuhanden des Vorstehers des Wirtschaftsdepartements des Kt. Luzern)

Abbildung 2-2: Stärke-Schwäche-Profil Wohnstandort Luzern

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG (2003): Wirtschaftliche Positionierungsmöglichkeiten für den Kanton Luzern, März 2003 (Studie zuhanden des Vorstehers des Wirtschaftsdepartements des Kt. Luzern)

2.2 Entwicklungschancen verschiedener Branchen-Cluster

- Zur Beurteilung der marktseitigen Perspektiven steht weniger die Betrachtung einzelner Unternehmen, als vielmehr die Analyse von Clustern⁶ im Vordergrund. Die Gruppierung von Unternehmen bzw. Wirtschaftszweigen zu entsprechenden Clustern leitet sich von den vertretenen Branchen und den Aktivitäten im Umfeld der Branchen (Forschung, Schulen etc.) ab.
- Kriterien zur vergleichenden Beurteilung der Entwicklungspotenziale von möglichen Clustern sind
 - die marktseitigen Entwicklungsperspektiven der Schweiz,
 - die relative Bedeutung aufgrund bestehender Cluster-Ansätze im Raum Luzern (Präsenz von Betrieben des jeweiligen Wirtschaftsbereichs sowie

⁶ Ein Cluster ist ein Verbundsystem wettbewerbsfähiger Unternehmen bzw. Wirtschaftszweige mit motorischer Wirkung für die Gesamtwirtschaft.

verwandter Aktivitäten, z.B. Zulieferbetriebe, nachgelagerte Verarbeitungsstufen, entsprechende Ausbildungsangebote),

- die Konkurrenzsituation und
- die Erfüllung der cluster-spezifischen Standortanforderungen im Raum Luzern (die Beurteilung der Standortqualitäten, welche für den jeweiligen Cluster relevant sind, misst sich an den jeweiligen Standortqualitäten der „Hauptkonkurrenten“).
- In Abbildung 2-3 sind die bedeutenden Cluster, deren relative Bedeutung für die Agglomeration sowie eine Beurteilung der Entwicklungschancen zusammengefasst.⁷

⁷ Für weitergehende Details Vgl. BHP – Hanser und Partner AG: Wirtschaftliche Positionierungsmöglichkeiten für den Kanton Luzern, März 2003 (Studie zuhanden des Vorstehers des Wirtschaftsdepartements des Kt. Luzern)

Abbildung 2-3: Beurteilung der Entwicklungschance der Cluster

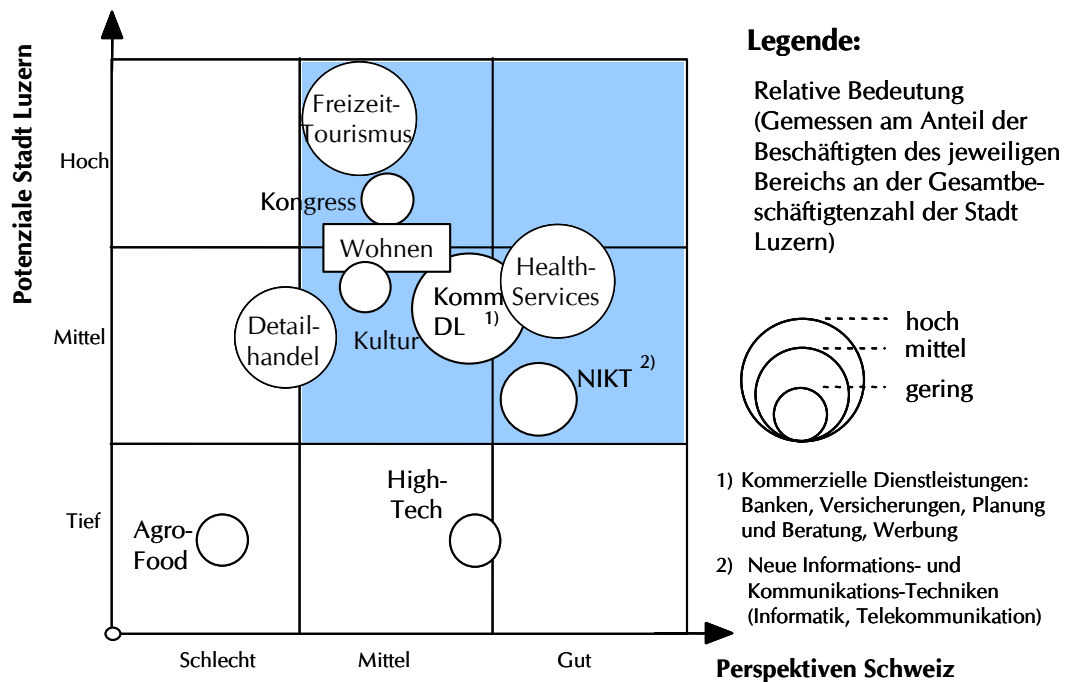
Cluster	Perspektiven Schweiz	Relative Bedeutung für die Stadt Luzern	Relative Bedeutung für die Agglomeration Luzern	Standortvoraussetzungen der Stadt Luzern	Beurteilung der Entwicklungschancen für die Stadt Luzern	Vorhandenes Potenzial für den Aufbau eines Branchenclusters
Kommerzielle Dienstleistungen	↗ überdurchschnittlich	hoch	mittel	+ Wohn- und Umweltqualität - regionales Kundenpotenzial, regionale Verkehrserschliessung, begrenztes Büroflächenangebot	Trotz punktueller Clusteransätze bieten Marktentwicklung, Konkurrenzsituation und vorhandene Standortqualitäten der Stadt Luzern im kommerziellen Dienstleistungsbereich kaum genügend Spielraum für einen Ausbau zu einem vollwertigen Branchen-Cluster.	mässig
Freizeit-Tourismus	➔ durchschnittlich	hoch	mittel	+ international bekannte Marke, landschaftliche Attraktivität, Ausflugsangebot, attraktives Kultur- und Freizeitangebot, Nähe zu höheren tour. Ausbildungsstätten, Grand Casino - Investitionsbedarf in der Hotellerie, keine global op. Hotelketten, überregionale Verkehrsanbindung, Abwanderung bzw. „Banalisierung“ des Detailhandels	Luzern verfügt im Freizeittourismus über ausgewiesene Stärken, welche trotz des gesamtschweizerischen schwierigen Marktumfeldes eine erfolgsversprechende Basis für einen weiteren Ausbau bilden.	genügend
Kongresse, Seminare, Messen und Ausstellungen	➔ durchschnittlich	mittel	tief	+ attraktive Landschaft, Aufenthaltsqualität, Basisinfrastruktur für kleinere Fachmessen - geringer Anteil Business-Touristen, nationale Verkehrserschliessung, mangelnde Präsenz int. Hotelketten, Lücken im komplementären Freizeitangebot, internationale Verkehrsanbindung	Mittels einer Nischenstrategie sollte eine Stärkung des Kongress-/Seminar- und Messestandortes Luzern möglich sein. Die zu erwartenden Impulse auf die Luzerner Wirtschaft dürften aber in jedem Fall eher begrenzt sein.	genügend
Kultur	➔ durchschnittlich	mittel	tief	+ Bekanntheit als Tourismusdestination, Angebote mit nat. und intern. Ausstrahlung, KKL als Markenzeichen, attr. Landschaftskulisse, hoher Freizeitwert, Grand Casino, tourist. Basisinfrastruktur, kultur-freundliches Klima - Bevölkerungspotenzial für Entstehung eines urbanen Milieus zu gering, Zugang zu Sponsoringgeldern	Das Potenzial der Mittelstadt Luzern im Kultursektor ist kaum ausreichend, um die Kultur als eigenständigen „Exportsektor“ zu etablieren. Die Kultur spielt als ergänzendes Element zum Cluster „Freizeittourismus“ und „Wohnen“ jedoch eine zentrale Rolle.	mässig bis genügend
Health Services	↗ überdurchschnittlich	hoch	mittel	+ intern. Bekanntheit, attr. Umgebung für Kur- und Klinikaufenthalte, gehobenes Gästesegment im Tourismus, touristische Basisinfrastruktur - Renommee im Medizinalbereich, Steuerbelastung für höhere Einkommen, Bevölkerungspotenzial, regionales Verkehrssystem, univ. Bildungsgänge	Insgesamt besteht in Luzern ein zusätzliches Ausbaupotenzial . Durch gezielte Nutzung von Synergien mit dem Freizeit-Tourismus und in Zusammenarbeit mit anderen Standorten der Zentralschweiz (Seegemeinden, Bürgenstock, Sarnersee) liessen sich im Cluster „Health-Services“ attraktive Nischen entwickeln.	mässig

Cluster	Perspektiven Schweiz	Relative Bedeutung für die Stadt Luzern	Relative Bedeutung für die Agglomeration Luzern	Standortvoraussetzungen der Stadt Luzern	Beurteilung der Entwicklungschancen für die Stadt Luzern	Vorhandenes Potenzial für den Aufbau eines Branchenclusters
High-Tech	↗ überdurchschnittlich	mittel	hoch	- Lohnniveau CH, Zugang zu Auslandsmärkten, starker Franken, Verfügbarkeit von Fachspezialisten	Die Entwicklungspotenziale im Bereich High-Tech auf Basis Elektrotechnik/ Maschinenbau/IT werden im Raum Luzern als mittelmässig eingestuft . Die ungünstigen Rahmenbedingungen für den „Werkplatz Schweiz“ lassen insgesamt relativ wenig Spielraum für einen Ausbau des Industriestandortes Luzern.	kaum
Detailhandel	↘ unterdurchschnittlich	mittel	mittel	+ reg. Bevölkerungs- und Gästepotenzial, kaufkräftige Gästesegmente, mögliche Synergien mit Tourismuswirtschaft - reg. Verkehrssystem, Parkplatzsituation, Ladenöffnungszeiten, Verfügbarkeit/Preis von Verkaufsflächen, Bewilligungsverfahren, Abwanderung/Banalisation des Angebots	Die Stadt Luzern verfügt im Detailhandel über unausgeschöpfte Entwicklungspotenziale . Der Detailhandel stellt jedoch keinen eigentlichen Cluster im Sinne eines „Wirtschaftsmotors“ dar.	mässig
Internationaler Rohstoffhandel	↗ überdurchschnittlich	tief	tief	neutral	Die Stadt Luzern hat keine ausgeprägte „Handelstradition“ , die Ausstrahlung des Handelsplatzes Zug auf Luzern ist begrenzt.	kaum
Agro-Food	↘ unterdurchschnittlich	tief	tief	+ zentrale Lage in Bezug auf Landwirtschaftsgebiete (Produzentenstandorte) in der Zentralschweiz - Verfügbarkeit / Preis von Industrie- und Gewerbeflächen; reg. Verkehrssystem	Angesichts des anhaltenden Schrumpfungsprozesses in der Landwirtschaft ist ein Ausbau zu einem Cluster Agro-Food wenig erfolgsversprechend. Zudem wären Standorte ausserhalb der Stadt zu favorisieren.	kaum
Wohnen	↗ überdurchschnittlich	hoch	hoch	+ urbane Infrastruktur in landschaftlich attraktiver Umgebung (See, Berge), Nähe zu Wirtschaftszentren Zug und Zürich - Steuerbelastung nat. Personen, mangelndes Angebot an zeitgemässen Wohnungen, fehlende Angebote für gehobenen Bedarf, tiefe Wohneigentumsquote	Luzern verfügt im Wohnbereich über unausgeschöpfte Potenziale , welche sich im Falle verbesserter Rahmenbedingungen (Steuern, Wohnungsangebot) nutzen liessen. Der Ausbau des innerstädtischen Wohnungsangebotes der letzten Jahre ist ein erster wichtiger Schritt in diese Richtung.	genügend

Anmerkung zu „Wohnen“: Wohnen ist kein eigentlicher Branchencluster, lässt sich aber anhand der gleichen Kriterien darstellen.

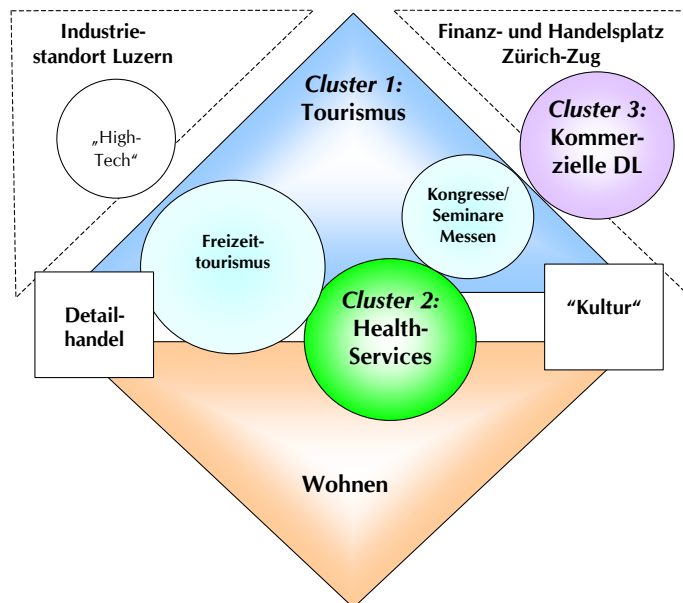
- Zusammengefasst ergeben die Potenzialanalyse der wichtigsten Branchen-Cluster für die Stadt Luzern folgendes Bild (vgl. Abbildung 2-4):

Abbildung 2-4: Entwicklungspotenziale der Stadt Luzern



2.3 Positionierung als Wirtschafts- und Wohnstandort

- Auf Grund der Gesamtbewertung stehen die Cluster Tourismus, Health Services, Kommerzielle Dienstleistungen sowie die Stadt als Wohnstandort im Vordergrund. In der folgenden Abbildung 2-5 ist ein Vorschlag zur wirtschaftlichen Positionierung der Stadt Luzern dargestellt:

Abbildung 2-5: Positionierung der Stadt Luzern

- Trotz struktureller Bereinigungen sollen in erster Linie die vorhandenen Stärken im Tourismusbereich weiterentwickelt bzw. in Richtung zukunftsreichere Segmente ausgebaut werden. Gleichzeitig soll die Entwicklung des Wohnstandortes Luzern mit gleicher Priorität vorangetrieben werden, da die Stadt Luzern im schweizweiten Städtevergleich zum Teil über einmalige Standortvorteile verfügt.⁸
- Für die längerfristige Entwicklung der Cluster kommt neben den berücksichtigten Unternehmen bzw. Wirtschaftszweigen auch der entsprechenden Ausbildung, Forschung und Entwicklung eine entscheidende Bedeutung zu. Zur langfristigen Sicherung der Cluster müssen die Innovationsfähigkeit samt den notwendigen Ressourcen sichergestellt werden.

2.4 Bedeutung des Masterplans für den Kanton Luzern

- Die wirtschaftliche Entwicklung des Kantons ist wesentlich von der Entwicklung der Agglomeration Luzern geprägt. In Stadt und Region Luzern (inkl. Rontal) werden rund zwei Drittel der kantonalen Wertschöpfung generiert. Dieses Erkenntnis ist für die Gestaltung der künftigen kantonalen Wirtschaftspolitik von zentraler Bedeutung.

⁸ Im Kapitel 3 wird auf die konkreten strategischen Stossrichtungen näher eingetreten.

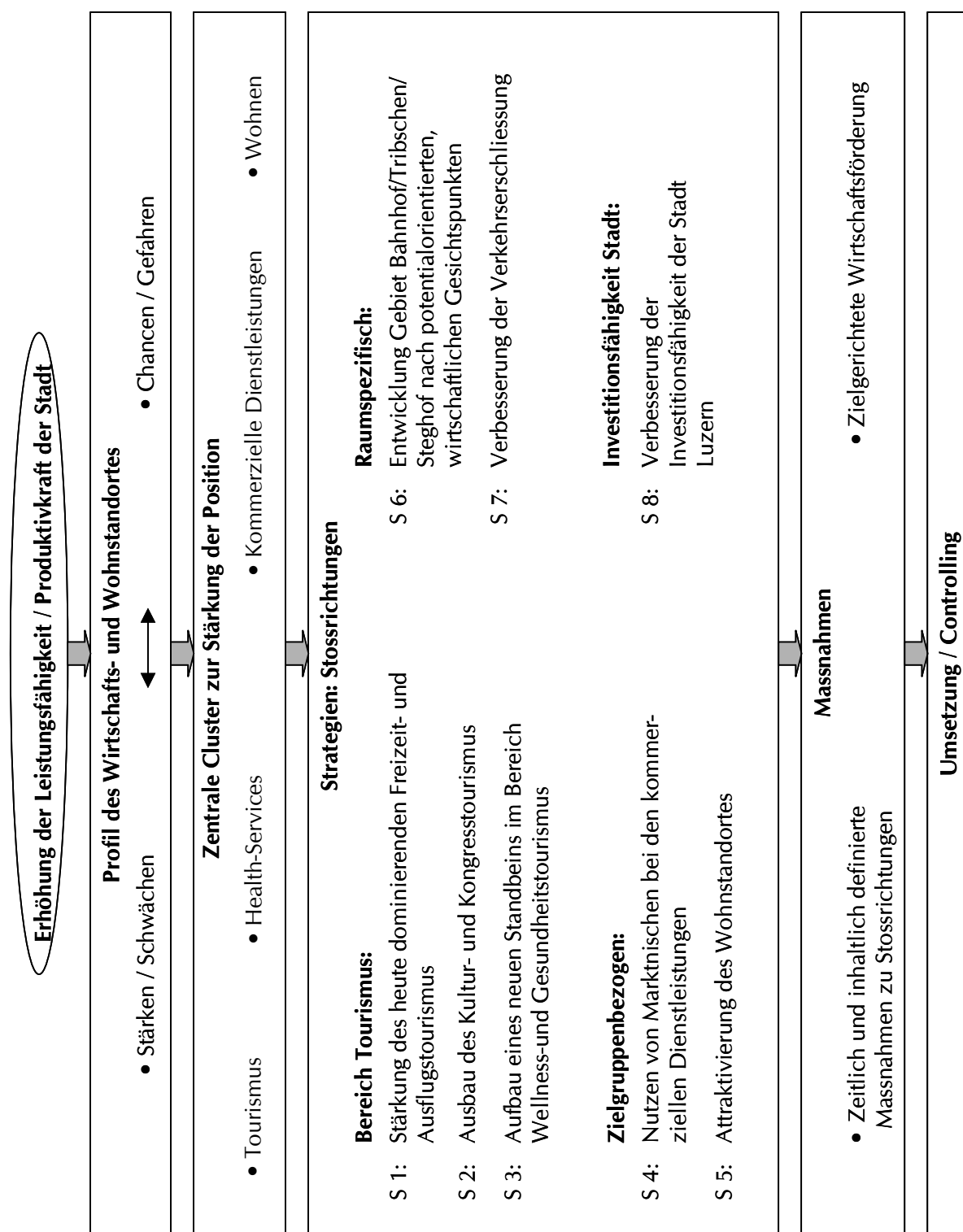
- Dies bedeutet für die Agglomeration Luzern, dass gegenüber den kantonalen Instanzen der Druck in Richtung potenzialorientierter Wirtschaftspolitik erhöht werden kann und soll (vgl. dazu 1.2, Zweck des Masterplans).
- Auf der Ebene des Kantons sind in Politik und Verwaltung die Probleme von Stadt und Agglomeration in einem potenzialorientierten Ansatz aufzunehmen und die damit verbundenen Massnahmen, Investitionen und Interessensvertretung auf Bundesebene wahrzunehmen:
 - **Infrastruktur:** Für den Kanton stehen insbesondere Themen im Bereich der Verkehrsproblematik der Agglomeration Luzern im Vordergrund.
 - Für wichtige Durchgangs- und Zugangsstrassen des städtischen Gebietes hat der Kanton vermehrt finanzielle Mittel bereit zu stellen.
 - Die konzeptionellen Grundlagen sind mit Blick auf die Bundesförderung in den Bereichen der individuellen sowie der öffentlichen Mobilität voranzutreiben.
 - Bilden von Rückstellungen mit Blick auf grössere Verkehrsprojekte in Stadt und Agglomeration Luzern.
 - Aktiver Einsatz durch entsprechende Konzepte bei langfristigen Nationalstrassen-Bauprogrammen
 - **Bildungsstandort:** Die Sicherung der mittelfristigen Entwicklung der Hochschulen ist für die Entwicklung der Cluster unabdingbar. Mittelfristig sind Forschungs- und Bildungsinstitutionen in den wichtigen Clustern analog den Stossrichtungen (vgl. Abbildung 3-1) entsprechend zu fördern und zu unterstützen, um damit ein Fundament für die Innovationsfähigkeit zu legen.
 - **Rahmenbedingungen:** Fokus auf wettbewerbsfähige Steuern
 - **Wirtschaftsförderung:** Koordination der Aktivitäten für effiziente Wirtschaftsförderung, Konzentration und Bündelung der vorhandenen Kräfte
- **Mit Blick auf die längerfristig verfügbaren finanziellen Mittel des Kantons bedeutet Regionalentwicklung auch und vor allem Stadtentwicklung!**

3 Strategie und Massnahmen

3.1 Überblick

- Die erfolgreiche Positionierung des Wirtschafts- und Wohnstandortes Luzern erfordert die Fokussierung auf eigene Stärken. Die Kräfte sind dabei auf Bereiche mit hohem Zielbeitrag zu konzentrieren. Für die Umsetzung einer potenzialorientierten Wirtschaftspolitik sind die folgenden Stossrichtungen aufgeführt (vgl. Abbildung 3-1):

Abbildung 3-1: Stossrichtungen zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Stadt Luzern

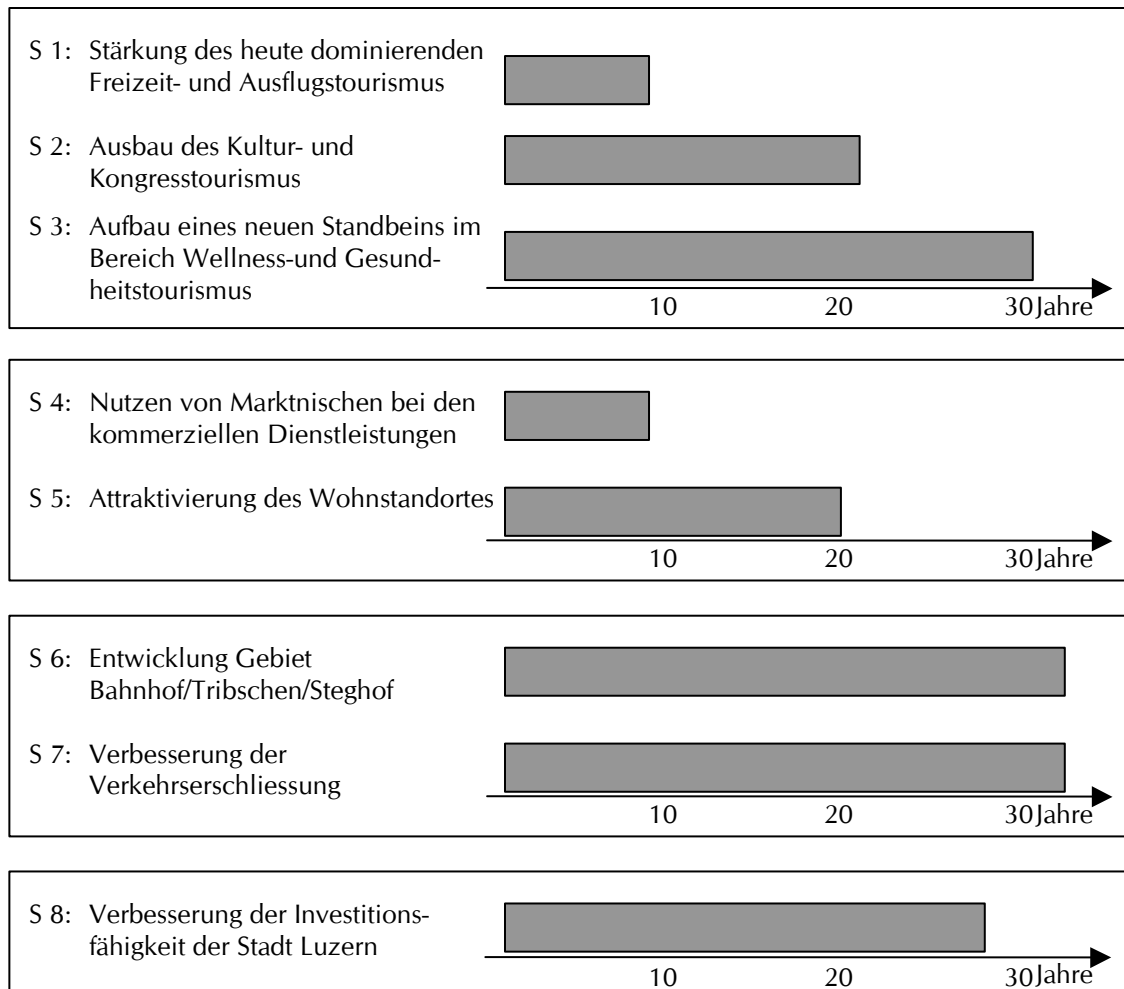


Abkürzung S steht für Stossrichtung

3.2 Zeitplan

- Der Masterplan bezieht sich auf einen Zeitraum von ca. 30 Jahren. Bezogen auf die einzelnen Stossrichtungen präsentiert sich die zeitliche Bedeutung und Fristigkeit unterschiedlich (vgl. Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Wirkungszeitraum der Stossrichtungen



- Im Folgenden wird zwischen unmittelbar auszulösenden und mittelfristig auszulösenden Massnahmen unterschieden. Bei den mittelfristig auszulösenden Massnahmen sind zuerst entsprechende Voraussetzungen zu schaffen, damit diese umgesetzt werden können. Die unmittelbar auszulösenden Massnahmen haben unterschiedliche Wirkungszeiträume. Es gilt indessen der Gefahr zu begegnen, langfristige Massnahmen nur zögerlich auszulösen. Auch diese Aufgaben sind jetzt in Angriff zu nehmen.

3.3 Tourismus

3.3.1 Freizeit- und Ausflugstourismus

Stossrichtung 1: Stärkung des heute dominierenden Freizeit- und Ausflugstourismus

Die Stadt Luzern gehört zu den führenden Schweizer Tourismusdestinationen und verfügt über einen internationalen Ruf. Dank der Erlebnisdichte, die der Raum Luzern (auch im Verbund mit der Zentralschweiz und den nahe gelegenen Destinationen im Berner Oberland) bieten kann, stehen die Chancen zur Weiterentwicklung des Standortes trotz schwierigem Wettbewerbsumfeld für den Schweizer Tourismus gut. Verschiedene Bereiche bzw. Branchen sind eng mit dem Freizeit- und Ausflugstourismus verknüpft: Kulturelle Anlässe, Detailhandel, Gastronomie, zum Teil auch die kommerziellen Dienstleistungen.

Für zahlreiche Tourismusbetriebe, insbesondere die Hotellerie bildet der Freizeit- und Ausflugstourismus ein wichtiges Fundament für Expansionen bzw. Diversifikationen in Richtung Kongress- oder Wellnesstourismus (vgl. Stossrichtungen 2 und 3).

Unmittelbar auszulösende Massnahmen:

- Verstärkung und Fokussierung der Vermarktung von Luzern insbesondere durch Aufrechterhalten der strategischen und finanziellen Unterstützung der Vermarktungsorganisation „Luzern Tourismus AG“.
- Förderung der Promotion Luzerns über verschiedenste Medien: Lifestyle-Magazine, Beilagen in internationalen Zeitungen etc., allenfalls mit direkt auf die Lesersegmente zugeschnittenen „Packages“, die gebucht werden können. Dazu sind vermehrt PR-Agenturen im In- und Ausland beizuziehen.
- Aufbau von modulmässigen „Packages“, die verschiedenste Angebote umfassen (Wellness, Kino, Bahnen, „Stadtcoach“ der die Organisation/Führungen für Individualtouristen übernimmt, „durchgängige“ Tickets etc.).
- Unterstützen von Kooperationen, welche - unabhängig von Gemeinde- und Betriebsgrenzen - die bessere bzw. breitere Vermarktung touristischer Produkte (Packages) im Grossraum Luzern/Vierwaldstättersee (allenfalls bis Berner Oberland) anstreben.

Mittelfristig auszulösende Massnahmen:

- Steigerung der Innovationsfähigkeit: Förderung und Weiterentwicklung von Ausbildungsmöglichkeiten im touristischen Bereich. Überprüfung der Möglichkeiten, ein schwergewichtiges Ausbildungs- und Forschungsinstitut im Bereich Tourismus, insbesondere Wellness- und Gesundheitstourismus (Institut an Fachhochschule oder Universität) aufzubauen.

- Schaffen der Voraussetzungen, damit internationale Hotelketten und Tourismuskonzerne, die bereits eine Beziehung zu Luzern haben, ihre praxisbezogene Managementausbildung vermehrt in Luzern aufbauen oder nach Luzern verlagern.
- Entwicklung der Marke Luzern als Plattform für Ferien in der Schweiz

3.3.2 Kultur und Kongresstourismus

Stossrichtung 2: Ausbau des Kultur- und Kongresstourismus

Im Kulturbereich gilt es, ausgehend vom Lucerne Festival die Zahl der ausländischen Gäste und somit die volkswirtschaftliche Bedeutung des Kultursektors zu erhöhen. Die organisatorische Abstimmung (Schauspiel, Oper klassische Musik) mit Zentren der „Kulturachse Basel – Luzern – Zürich“ unterstützt diese Zielsetzung. Synergien sind primär im Bereich Marketing zu prüfen.

Im Kongressbereich können weitere Kundensegmente erschlossen werden. Um sich im wettbewerbsintensiven europäischen Kongressmarkt zu einer „Leading-Destination“ zu entwickeln, ist in Luzern – aufbauend auf dem KKL – das Angebotsspektrum wesentlich auszudehnen. Grössere Kongresse (Firmen, Verbände, staatliche/nicht-staatliche Organisationen), Kongresse in Kombination mit Produktpräsentationen (z.B. Automobilindustrie) und auch generell die vielfältigen Kongressformen (Plenardiskussionen, Workshops, Gruppenarbeiten, Rahmenprogramme) bedingen ergänzende Infrastrukturen und Serviceleistungen sowie ein professionelles Kongressmanagement.

Unmittelbar auszulösende Massnahmen:

- Fokussieren der Kulturbeiträge nach potenzialorientierten Kriterien mit dem Ziel der Steigerung der durchschnittlichen Gäste-Wertschöpfung (Mögliche Kriterien: Zielgruppen, Konsumbereiche, Aufenthaltsdauer, Rahmenprogramm, PR-Wirkung, Kooperationen, etc.,)
- Marktseitige Bedürfnisklärung: Initiieren und Fördern von Gesprächen mit potenziellen Investoren zum Aufbau weiterer Kongressfazilitäten am Standort Luzern.⁹
- Rentabilisierung des Kultur- und Kongresszentrums
 - Durchführen einer Benchmarkanalyse zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit in den avisierten Zielmärkten.
 - Entwickeln von mittelfristigen Ansätzen, um die Selbstfinanzierungskraft sowie die Wertschöpfung für den Platz Luzern zu erhöhen.

⁹ Insbesondere könnten die zur Zeit ungünstigen Kapazitäten der Kongressräume des KKL mit Investitionen in die potenziell freiwerdende Liegenschaft am Standort des Verteilzentrums Briefpost verbessert werden.

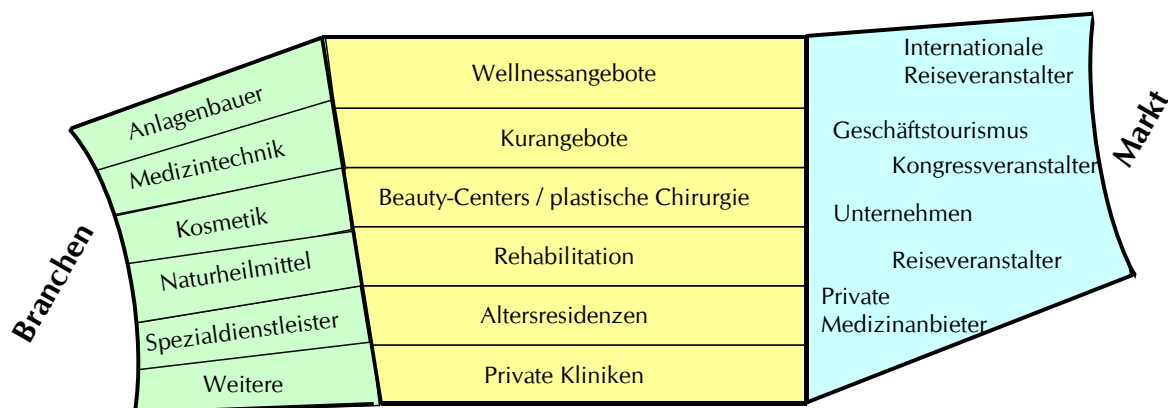
3.3.3 Wellness- und Gesundheitstourismus

Stossrichtung 3: Aufbau eines neuen Standbeins im Bereich Wellness- und Gesundheitstourismus.

Der Wellness- und Gesundheitssektor gilt weltweit als einer der interessantesten Zukunftsmärkte. Primär sind die demographische Entwicklung, der gesellschaftlich hohe Stellenwert von Gesundheit und Schönheit sowie neuartige Angebotsformen im Gesundheitswesen für diese Entwicklung verantwortlich.

Mit Ausnahme des Genferseegebietes hat die Schweiz diese Entwicklung bisher kaum ausgenützt.¹⁰ Eine mögliche Antwort: Die Entwicklung von spezifischen, thematisch fokussierten Resorts unter dem Überbegriff **urbane Wellness** (wie sie zum Beispiel in anderer Form in Chiva Som Resort, Thailand; Health- and Beauty Farm Sérénité Wellness, Kapstadt oder in Dubai zu finden sind).

Im Zentrum steht primär die Entwicklung des Nicht-staatlichen Gesundheitssektors mit folgenden Schwerpunkten:



Der Aufbau eines Subclusters im Bereich „Health“ führt zu einer zusätzlichen Nachfrage in verschiedenen Branchen der Zulieferindustrie. Dadurch entsteht ein Potenzial für Neuansiedlungen über die Stadtgrenze hinaus. Der Aufbau eines Subclusters führt überdies zu interessanten Synergien im Geschäftstourismus (Kongresse) oder in der Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern.

Auf langfristige Sicht kann die Innovationsfähigkeit im Bereich Wellness- und Gesundheitstourismus nur gesichert werden, wenn gleichzeitig entsprechende Bildungs- und Forschungsinstitutionen (z.B. als Themenschwerpunkt im Zusammenhang mit der Fachhochschule oder weiteren Bildungsinstitutionen) gefördert werden.

Unmittelbar auszulösende Massnahmen:

- Durchführen einer fundierten Analyse zu den mittelfristigen Marktpotenzialen und zur Wettbewerbsentwicklung in den verschiedenen Segmenten des Wellness- und Gesundheitssektors.

¹⁰ Im Anhang 1 ist ein Vergleich der Angebotssituation im Health Bereich zwischen dem Vierwaldstättersee und dem Lac Léman aufgeführt.

- Marktseitige Bedürfnisklä rung: Initiieren von Gesprächen mit potenziellen Investoren.
- Aufbau von Promotionsaktivitäten in Zusammenarbeit mit der Luzern Tourismus AG, der Wellness-Hotellerie sowie den Anbietern von medizinischen Leistungen.

Mittelfristig auszulö sende Massnahmen:

- Schaffen der infrastrukturellen Voraussetzungen, insbesondere mit Blick auf die Möglichkeiten im Gebiet Tribschen (vgl. Stossrichtung 6).
- Steigerung der Innovationsfähigkeit: Förderung und Weiterentwicklung von Ausbildungsmöglichkeiten und Forschungsinstitutionen im urbanen Wellness- und Gesundheitstourismus (vgl. Stossrichtung 1).

3.3.4 Flankierende Massnahmen für den Tourismus

Unmittelbar auszulö sende Massnahmen:

- Event-Management: Angesichts der Vielzahl an Anfragen für Events, Auswahl nach potenzialorientierten Gesichtspunkten (Zielgruppen, Konsumbereiche, Aufenthaltsdauer, Rahmenprogramm, PR-Wirkung, Kooperationen, etc.,).
- Flexibilisierung der Ladenöffnungszeiten:¹¹ Das Einkaufsverhalten in der Stadt (insbesondere der Altstadt) unterscheidet sich von den Einkaufsverhalten in den dezentralen Lagen. Den spezifischen Bedürfnissen des Tourismus, aber auch den veränderten Bedürfnissen der Konsumenten aus der Agglomeration ist Rechnung zu tragen.

Mittelfristig auszulö sende Massnahmen:

- Abbau von übermässigen Behinderungen / Verzögerungen bei Planung und Umsetzung von Investitionsprojekten, besonders im Bereich Raumplanung und Umweltschutz. Insbesondere konsistente, behördenverbindliche Entscheidungen der öffentlichen Hand ohne nachträgliche Einsprachen einzelner Behörden.
- Bewirtschaftung des Messeplatzes Allmend (inklusive Parkplätze) aus einer Hand. Eine zentrale Führung lässt den Raum optimaler bewirtschaften und gibt den Kunden einen einzigen Ansprechpartner (One-stop-shop).
- Schlagkräftige Branchenorganisation: Die Vereinigungen in der Stadt (City-Vereinigung, Vereinigung Neustadt, IG Löwengraben etc.) nehmen zum Teil

¹¹ Entsprechende Überlegungen drängen sich auch im Zusammenhang mit dem Railshop-Konzept der SBB auf. Die Läden im Bahnhof sind ab dem 15. November 2003 generell bis 21.00 Uhr geöffnet.

sehr ähnliche Aufgaben war und sind für die Mitglieder teilweise unattraktiv bzw. von beschränktem Nutzen. Eine schlagkräftige Branchenorganisation soll die Anliegen ihrer Mitglieder durch Bündelung der Kräfte (allenfalls bezogen auf Projekte und unabhängig von Perimetern) wirksamer vertreten.

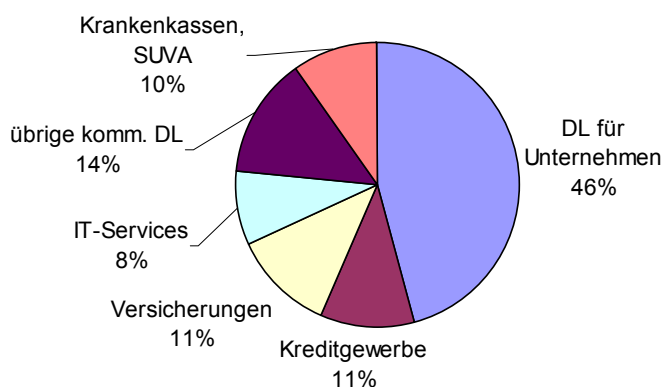
- Konsequente Markenpolitik mit der Tourismus-Marke „Luzern“ für den gesamten Wirtschafts- und Wohnstandort Luzern.

3.4 Zielgruppenbezogene Stossrichtungen

3.4.1 Kommerzielle Dienstleistungen

Stossrichtung 4: Nutzen von Marktnischen bei den kommerziellen Dienstleistungen

Globalisierung und Informatisierung führten in den vergangenen Jahren zu zahlreichen Firmenzusammenschlüssen und Standort-Zusammenlegungen, v.a. im Finanzsektor. In der Stadt Luzern hielt sich der Beschäftigtenrückgang erfreulicherweise in Grenzen. In der Agglomeration sind rund 22'000 Personen im kommerziellen Dienstleistungsbereich tätig:



Trotz laufenden Strukturanpassungen im Schweizer Finanzplatz gelten die kommerziellen Dienstleistungen mittel- und längerfristig als Wachstumsbereich. In Verbindung mit den grossen Zentren bestehen insbesondere in den Bereichen Marketing- und Werbebereich / Marktforschung / Typographie intakte Entwicklungsaussichten. Eine weitere Marktnische besteht in der Versicherungswirtschaft, wo insbesondere die SUVA in Luzern als wichtiger Arbeitgeber fungiert.¹²

Mit Blick auf die Innovationsfähigkeit kommt in diesen Bereichen der Entwicklung von Bildungsangeboten hohe Bedeutung zu. Im Umfeld der grafischen Branche besteht mit der Hochschule für Gestaltung und Kunst bereits eine wichtige Verbindung mit einer Bildungsinstitution, die entsprechenden Innovationen förderlich ist und sich bis in den Bereich Tourismus-Events positiv auswirkt.

¹² Im Anhang 2 sind zum Vergleich die Beschäftigtenanteile des kommerziellen Dienstleistungsbereichs in den Schweizer Agglomerationen aufgeführt.

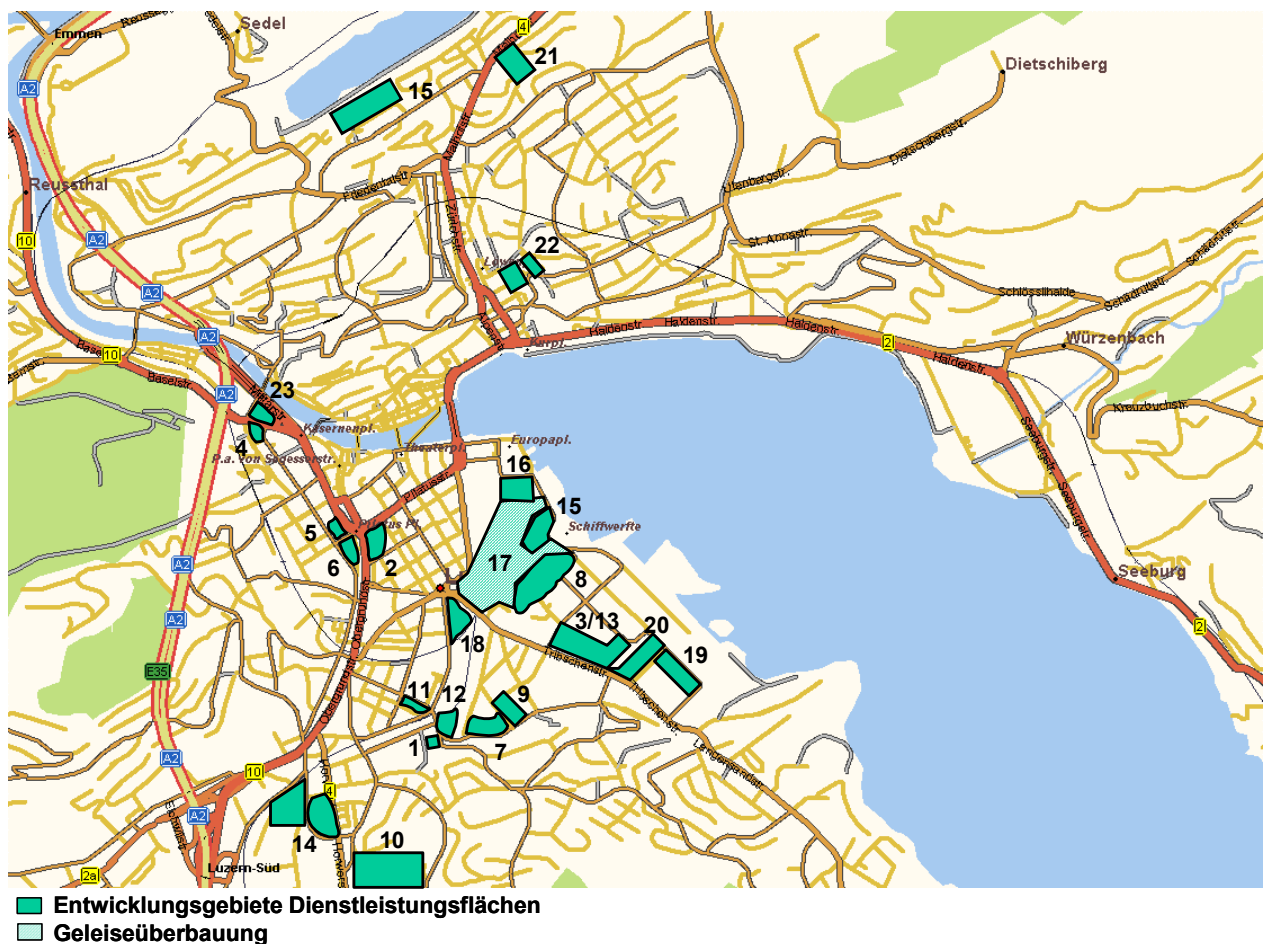
Unmittelbar auszulösende Massnahmen:

- Kurzfristig sind im Hinblick auf die Nutzung durch kommerzielle Dienstleistungen entsprechende Kontakte mit Investoren zu pflegen. Insbesondere bei der Bewirtschaftung stadteigener Liegenschaften soll die Entwicklung des kommerziellen Dienstleistungssektors gefördert werden (Bildung von Dienstleistungszonen).

Mittelfristig auszulösende Massnahmen:

- Ein grosser Teil der Entwicklungsgebiete im Bereich der Dienstleistungsflächen liegt im Dreieck Bahnhof-Steghof-Tribschen. Auf mittelfristige Sicht ist die Nutzung dieser Flächen von einem Gesamtkonzept abzuleiten (vgl. Stossrichtung 6).
- Entwicklungsgebiete im Bereich der **Wirtschaftsflächen** sind in Abbildung 3-3 festgehalten.

Abbildung 3-3: Entwicklungsgebiete im Bereich Wirtschaftsflächen¹³



¹³ Es handelt sich dabei nicht um einen zonenplanerischen Begriff (gemäss Zonenplan handelt es sich um Flächen für den Dienstleistungssektor).

Nummer	Liegenschaft	Klassierung	Realisierungsgrad
1	Moosmatt	***	bezugsbereit
2	Pilatusplatz	****	kurzfristig / in Planung
3	CSS	***(*)	kurzfristig / in Bau
4	Sentimatt	***(*)	kurzfristig / in Planung
5	Hallwilerweg	***	kurzfristig / in Planung
6	Schmiede	***(*)	mittelfristig
7	EWL ost	***(*)	mittelfristig
8	SBB (2. Etappe)	***(*)	mittelfristig (Verlegung Güterbahnhof)
9	Industriestrasse	***(*)	mittelfristig / in Planung
10	Allmend (Stadion)	***(*)	mittelfristig / Planung Allmend
11	Altes Hallenbad	***(*)	mittelfristig / Planung neues Hallenbad
12	EWL west	***	mittelfristig
13	Frigorex	***	mittelfristig / in Planung
14	Eichwald (west und ost)	**	mittelfristig
15	Schild	**	mittel- bis langfristig / Entscheid Schild AG
16	Post	****	abhängig von Entscheid Briefpost
17	Geleiseüberbauung	***(*)	langfristig
18	Areal Schmid	***	langfristig
19	Butterzentrale	***	langfristig / Entscheid Emmi AG
20	VBL	***	langfristig / Standortentscheid VBL
21	Maihof (Ersatz NLZ)	***	Standortentscheid NLZ
22	Union und Kolping	***(*)	
23	Universität	***(*)	

****: Zentraler, repräsentative Innenstadtlage, mit öffentlichem und privatem Verkehr gut erschlossen, qualitativ gute / überdurchschnittliche Architektur und / oder historischer Bau, Parkplätze in Tiefgarage; ***: Zentrale Innenstadtlage, Parkplätze in unmittelbarer Nähe, zweckmässige moderne Architektur oder älteres Gebäude mit entsprechendem Ambiente; **: Aussenbezirk, Verkehrserschliessung mit MIV und OEV; *: Am Stadtrand in zweckmässigem Gebäude, Parkplatzangebot vorhanden, allenfalls ohne Erschliessung OEV.

3.4.2 Wohnstandort Luzern

Stossrichtung 5: Attraktivierung des Wohnstandortes

Zur Zeit ist der Wohnraum in der Stadt knapp, was sich in den kleinen Leerwohnungsbeständen ausdrückt. Eine **Stärkung der im Vergleich zu anderen Städten deutlich untervertretenen Segmente der Wohnraum-Nutzungen im gehobenen Segment** soll zu steigenden Konsumausgaben, höheren Steuereinnahmen und positiven Imageeffekten für den Standort Luzern führen.

Die gehobenen Segmente (sog. 4- und 5-Stern-Wohnungen) charakterisieren sich dadurch, dass sie zentral liegen, grosszügige Raumkonzepte und einen hohen bis sehr hohen Ausbaustandard aufweisen. 5 – Stern Wohnungen unterscheiden sich von 4 – Stern Wohnungen primär durch integrierte Wellness-Anlagen sowie unmittelbar verfügbaren Dienstleistungsangeboten wie Bewachung, Restaurant etc.

Potenzielle Zielgruppen	4-Stern	5-Stern
„Leader“: Oberstes Kader einer grossen Firma, urban und kulturinteressiert, sucht übersichtliche Strukturen an Wohnort, sehr mobil, allenfalls mit Familie		+
„DINK“ mit hohem Einkommen (Double income, no kids): Doppelverdiener in leitenden Positionen, ohne Kinder, urban und kulturinteressiert/naturbegeistert	+	
Junger Senior: Sehr vermögend und mit breitem Interessensgebiet sucht er eine luxuriöse Residenz, die er nur teilweise bewohnt; somit ist die Residenz auch für Gäste nutzbar.	+	(+)
Ehepaar, oft aus dem Ausland , welches in Luzern eine Umgebung mit Übersicht, Sicherheit und Lebensqualität sucht. Nach erfolgreichem Berufsleben will man das Leben uneingeschränkt geniessen.	(+)	+
Prominente Person , die in einer kleinen Stadt Übersicht, Diskretion und Sicherheit sucht und gleichzeitig im Herzen Europas wohnen kann.	(+)	+
Vermögende alleinstehende Person (z.B. in neuem Lebensabschnitt): Sie suchen eine neue Umgebung und schätzen die Übersichtlichkeit, das breite Kulturangebot und das gesellschaftliche Leben		+

Abbildung 3-4 gibt eine Übersicht, wo kurz- und mittelfristig Investitionen resp. Sanierungen von Wohnungen absehbar sind.

Abbildung 3-4: Entwicklungsgebiete im Bereich Wohnflächen



Nummer	Liegenschaft	Klassierung	Realisierungsgrad
1	Tivoli	*****	kurzfristig / in Bau
2	Wartenfluh	****(*)	kurzfristig / in Bau
3	Kreuzbuch	****(*)	mittelfristig / in Planung
4	Lützel matt	****(*)	langfristig ⁺
5	Allenwinden	****(*)	langfristig ⁺
6	Schlösslihalde	****	in Bau
7	SBB (1. Etappe)	****	mittelfristig / in Planung
8	SBB (2. Etappe)	****	Mittelfristig
9	Schädrüti	****	Mittelfristig
10	Schönbühl	***/*****	Mittelfristig
11	Tribschen	***(*)	kurzfristig / in Bau
12	Oberlöchli	***(*)	kurzfristig / in Bau
13	Seeburg (inkl. Hotel)	***(*)	Mittelfristig
14	Büttenen	***(*)	Mittelfristig

Weitere Wohnstandorte: 15 Hitzliberg; 16 Unterlöchli; 17 Rollerpalast; 18 Moosmatt; 19 Eichwald

**** zentrale Wohnlagen mit grosszügigen Raumkonzepten und einen hohen bis sehr hohen Ausbaustandard; ***** wie *****, zusätzlich integrierte Wellnessanlagen sowie unmittelbar verfügbare Dienstleistungsangeboten wie Bewachung, Restaurant etc.

⁺ Zonenplanänderung notwendig

Unmittelbar auszulösende Massnahmen:

- Gespräche mit Eigentümern und interessierten Investoren mit dem Ziel, die vorhandene Bausubstanz wertschöpfungsorientiert besser zu nutzen. Insbesondere Definition von Massnahmen zur Förderung von wertsteigernden Umbauten im Weyquartier und Hirschmattquartier, Gespräche mit Eigentümern.
- Aufbau und Pflege einer zentral bewirtschafteten Liegenschaftsdatenbank für Wohnen im gehobenen Bereich
- Anstossen eines Projektes in Zusammenarbeit mit privaten Immobilien-Fachleuten im Hinblick auf eine zielgruppenorientierte Vermarktung des Wohnstandortes Luzern.
- Entwicklung einer Strategie bezüglich stadteigenen Liegenschaften besonders mit Blick auf die potenziellen Zielgruppen im gehobenen Wohnsegment.

Mittelfristig auszulösende Massnahmen:

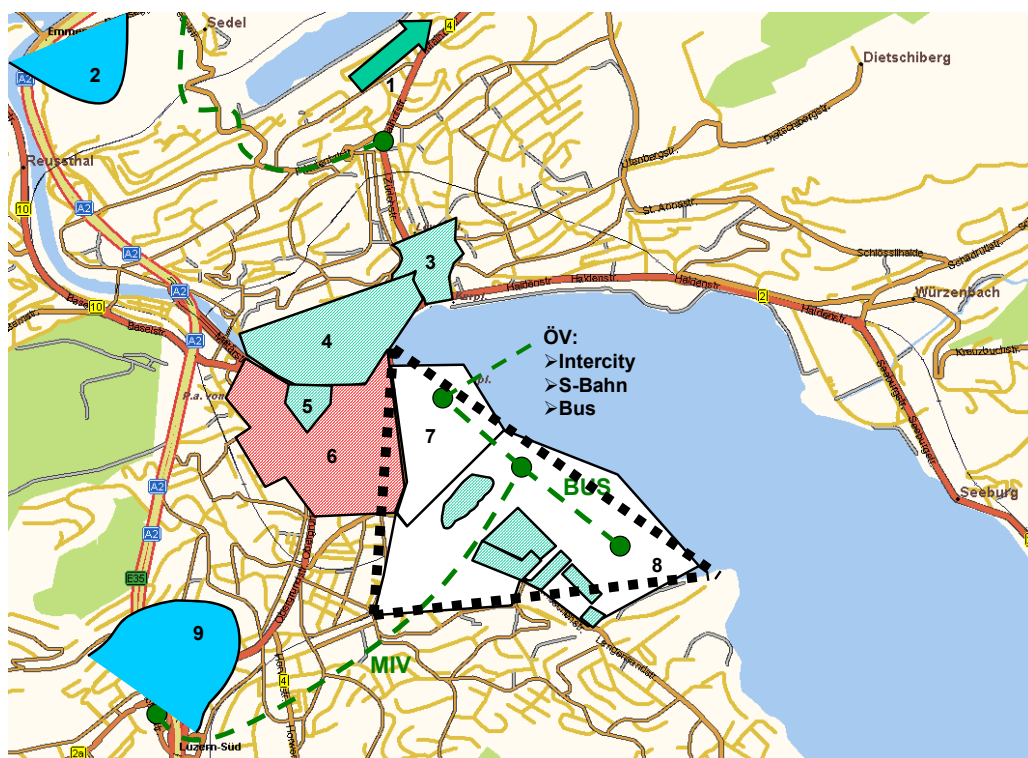
- Anpassungen Zonenplan: Lützel matt, Allenwinden, Dietschiberg, Gerlisberg.
- Überprüfen von Massnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität in den Quartieren (Verkehrsfluss, Dienstleistungen, Gestaltung Umgebung).
- Planungsvorleistungen der Stadt nach potentialorientierten Kriterien, um damit Investitionen von Privaten und Hauseigentümern zu animieren (Katalysatorfunktion, um das Potenzial zu testen und Privatinvestoren zu motivieren).

3.5 Raumspezifische Stossrichtungen

3.5.1 Gebiet Bahnhof/Tribschen/Steghof

Stossrichtung 6: Entwicklung des Gebietes Bahnhof/Tribschen/Steghof nach potenzialorientierten Gesichtspunkten

Grössere, zusammenhängende Entwicklungsgebiete sind in der Stadt Luzern nicht mehr vorhanden. Daher ist langfristig die Nutzbarmachung des Gebietes Bahnhof/Tribschen/Steghof für eine potenzialorientierte wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Luzern von zentraler Bedeutung.



--- MIV, Erschliessungsspanne (vgl. Stossrichtung 7); 1 Rontal (ESP)¹⁴; 2 Luzern Nord (Emmen) (ESP); 3 Weyquartier; 4 Historische Kernzone; 5 Historische Kernzone; 6 Neustadt; 7 Entwicklung Bahnhof; 8 Entwicklung Tribschen; 9 Schlund (ESP)

Das Gebiet Tribschen (in der Karte mit dem Dreieck Bahnhof-Steghof-Tribschen grob abgegrenzt) ist von der Flächenausdehnung her mächtiger als Alt- und Neustadt zusammen. Mittelfristig ist für verschiedene Liegenschaften eine Umnutzung absehbar (vgl. Abbildung 3-3 / 3-4 Entwicklungsgebiete im Bereich Dienstleistungsflächen). Um in diesem Gebiet eine Entwicklung in den definierten Clustern zu ermöglichen, sind bereits jetzt Grundlagen für eine erwünschte städtebauliche Entwicklung zu erarbeiten.

¹⁴ ESP = Entwicklungsschwerpunkt

Unmittelbar auszulösende Massnahmen:

Eine Gesamtbetrachtung ist angezeigt:

- Es bestehen in diesem Gebiet grössere zusammenhängende Nutzflächen
- Umnutzungen von Liegenschaften sind absehbar
- Es gibt verschiedene bevorstehende/realisierte Bauprojekte
- Die Verkehrserschliessung MIV und ÖV ist ungelöst
- Problematik der bestehenden Ausnützungsdichte

Insbesondere muss vor diesem Hintergrund die heutige Nutzung einzelner Objekte und Parzellen (Busdepot der Verkehrsbetriebe, Butterzentrale, Kiesverlad) aus städtebaulicher Überlegung kritisch hinterfragt werden. Andererseits sind Fragen der räumlichen Bedeutung des Seeanstosses sowie der Nähe zum Kultur- und Kongresszentrum (KKL), des urbanen Wellness- und Gesundheitstourismus sowie dem Wohnen ebenfalls einzubeziehen.

Eine interdisziplinäre und unabhängige Expertengruppe ist zu bilden und soll in einem ersten Schritt grundsätzliche Überlegungen zur städtebaulichen Entwicklung klären. Die zentrale Fragestellung dieser Gruppe lautet: „Wie soll das Gebiet in dreissig Jahren städtebaulich genutzt werden?“ Nebst der städtebaulichen Nutzung sind auch Überlegungen zu

- den Synergien zu anderen Gebieten der Stadt sowie
- Lösungsvorschläge und Antworten auf offene Fragen im Bereich der Mobilität und Erschliessung (Spange Süd, Ausbau- und Tiefverlegung der Brünigbahn, S-Bahn Haltestelle Steghof usw.)

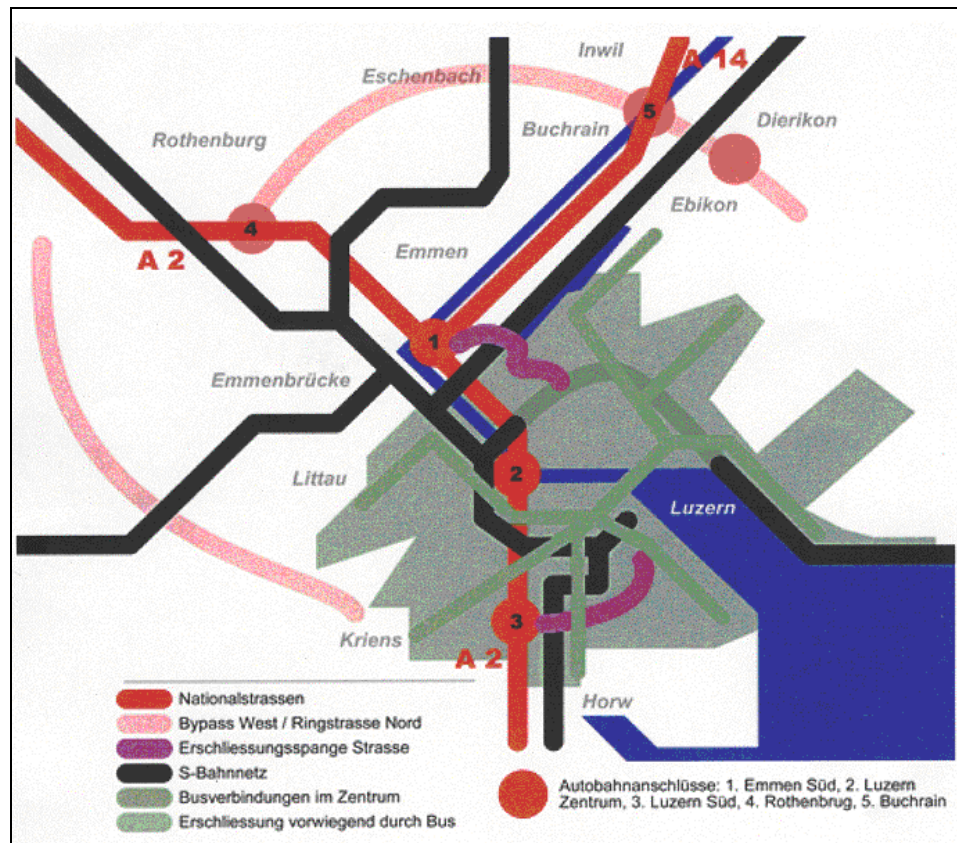
in den Überlegungen zu berücksichtigen.

3.5.2 Verkehrserschliessung**Stossrichtung 7: Verbesserung der Verkehrserschliessung durch Realisierung der Mobilitätsstrategie**

Die Wirtschaft und die Bewohner sind generell auf gute überregionale Verkehrsanbindungen angewiesen. Verschiedene Problemfelder haben auf die weitere Entwicklung der Stadt restriktiven Einfluss: Die Nationalstrasse und das Kantonsstrassennetz kommen in Kombination mit dem öffentlichen Verkehr an ihre Kapazitätsgrenzen. Im Bahnverkehr bestehen auf den Hauptzugängen und dem Regionalverkehr Engpässe.

Gemäss dem im Letter of Understanding vom Juni 2000 formulierten Grundsatz sollen die Verkehrs-

probleme über die Stadtgrenze hinaus in die Problemlösung einbezogen werden. Der Stadtrat verabschiedete im Hinblick auf ein Gesamtkonzept ein Paket mit dem Titel „Luzern macht mobil – Verkehrslösungen 2003 bis 2015“, das auch in das Mobilitätsprogramm des Kantons einbezogen wurde. Der im Letter of Understanding einbezogene By-pass zur Entlastung der A2 ist nicht Teil des städtischen Konzeptes. Da jedoch im Verkehrskonzept die Autobahn eine wichtige Rolle spielt, indem Erschliessungsstrassen direkt in die Autobahn münden sollen und damit ein zusätzlicher Teil des städtischen Verkehrs über die Autobahn abgewickelt wird, ist die Option einer Umfahrung für den überregionalen und internationalen Verkehr der Stadt (By-pass) als Ziel zu definieren.



Quelle: Stadtrat Luzern: Luzern macht mobil – Verkehrslösungen 2003 bis 2015

Für die Entwicklung des Wirtschafts- und Wohnstandortes können ausgehend von der Mobilitätsstrategie folgende Ziele definiert werden:

- ➔ Andere Verkehrsführung des MIV in die zentralen Stadtgebiete, insbesondere in das Gebiet Tribtschen (flüssiger Zugang über Erschliessungsspange „Süd“ in die Stadt)
- ➔ Verflüssigung des Verkehrs auf den Hauptachsen (allenfalls Dosierungssystem bei den Spangen, längerfristig Roadpricing)
- ➔ Parkplatzanlagen in den zentralen Gebieten
- ➔ Ausbau des ÖV, insbesondere mit Blick auf das Gebiet Tribtschen und die Verbindung nach Kriens
- ➔ Ausbau der Nadelöhrzufahrten mit Blick auf die Entwicklung der S-Bahn
- ➔ Allgemeine Aufwertung des Bahnknotenpunktes Luzern mit besserer internationaler Anbindung an das Bahnverkehrsnetz, Überprüfung der Linienführung

Massnahmen zur Realisierung der Mobilitätsstrategie:

- **Sicherstellen der Finanzierung:** Die Stadt hat begonnen, für die Finanzierung der **grossen** Verkehrsvorhaben jährliche Rückstellungen zu bilden. Die Finanzierung ist jedoch hauptsächlich vom Verhalten des Kantons und vom Bund (2. Etappe Bahn 2000, Agglomerationsprogramm) abhängig. Unter dem Aspekt der knappen Finanzen des Bundes sind die anvisierten Beiträge fraglich. **In Zusammenarbeit mit dem Kanton sind alternative Finanzierungsmodelle zu entwickeln.**
- **Gesamtlösung anstreben:** Die ins Auge gefassten Verkehrslösungen sollen in ihrer Gesamtheit umgesetzt werden (entsprechend soll das Konzept, inkl. Bypass als Gesamtpaket für die Realisierung verabschiedet werden).
- **Politisches Lobbying:** Sowohl auf Ebene des Bundes als auch auf Ebene des Kantons bedarf es zielorientierter und systematischer Lobbying-Arbeit, damit die Anliegen des Wirtschaftsraumes Stadt & Agglomeration Luzern berücksichtigt werden. In Anbetracht der schwierigen Finanzlage des Bundes steht der Wirtschaftsraum Luzern im Wettbewerb zu anderen, teilweise besser positionierten Schweizer Wirtschaftsräumen. Auf kantonaler Ebene ist alles daran zu setzen, dass beim Bau der Kantonsstrassen die Mittel entsprechend der wirtschaftlichen Potenziale der einzelnen Regionen eingesetzt werden.

3.6 Investitionsfähigkeit der Stadt Luzern

Stossrichtung 8: Verbesserung der Investitionsfähigkeit der Stadt Luzern

Der städtische Finanzhaushalt war in den 90-er Jahren geprägt von Einbrüchen auf der Ertragsseite (konjunkturelle und strukturelle Schwierigkeiten) und einer steigenden Verschuldung. Auch auf Stufe Bund und Kanton Luzern ist der Finanzhaushalt auf Jahre hinaus angespannt. Vor diesem Hintergrund und gemäss der heutigen Einschätzung zur Entwicklung der Schweizer Wirtschaft ist der finanzpolitische Handlungsspielraum in den nächsten Jahren erheblich eingeschränkt.

In Anbetracht der Herausforderung, der Stadt Luzern zu einem neuen Wachstumsschub zu verhelfen, kommt der städtischen Gesamtplanung eine massgebliche Bedeutung zu. Da die finanziellen Ressourcen beschränkt bzw. eingeschränkt sind, braucht es eine Priorisierung der öffentlichen Investitionen nach volkswirtschaftlichem und ertragspotenzialem Nutzen. Ebenso gilt es, directionsübergreifend ein konsequentes Kostenmanagement zu betreiben.

- ➔ Vermeiden von Steuererhöhungen durch Restrukturierung der städtischen Aufgaben; mittelfristiges Ziel, die Steuerbelastung zu reduzieren.
- ➔ Erhöhung des Anteils innovativer, produktivitätsorientierter Investitionen ohne Erhöhung der Steuerbelastung und ohne nicht verantwortbare zusätzliche Verschuldung.

Unmittelbar auszulösende Massnahmen:

- Verbindliches Zielband für die Entwicklung der Staatsquote definieren (bezogen auf Stadt Luzern); allenfalls Benchmarking mit anderen Schweizer Mittelstädten. Mögliche Zielgrösse: Die Ausgaben dürfen nicht stärker wachsen als das BIP.
- Beschleunigung / Priorisierung der behördlichen Entscheidung zu privaten Bauvorhaben (garantierte zeitliche Maximalfristen auf Grund unterschiedlicher Tarifansätze).
- Koordination der Behörden: Der Bewilligungsprozess privater Investitionen ist zwischen den Amtsstellen der städtischen und kantonalen Behörden durch eine intensivere Zusammenarbeit zu koordinieren, damit Bauvorhaben Privater im Bewilligungsprozess nicht nachträglich durch andere (z.B. kantonale Instanzen) angefochten werden.
- Strukturen der Stadtverwaltung konsequent dienstleistungsorientiert ausrichten. Das bedeutet, dass im Sinne eines Key-Account-Managements der Servicegrad erhöht wird (z.B. Ansprechpartner, Öffnungszeiten, Verfahrensabwicklung).
- Beteiligungscontrolling: Einführen eines Beteiligungscontrollings für alle Beteiligungen sowie für alle Betriebe/Institutionen, die regelmässig Betriebsbeiträge der Stadt Luzern erhalten.
- Einführen einer standardisierten volkswirtschaftlichen Kosten/Nutzen-Rechnung für alle städtischen bzw. von der Stadt Luzern unterstützen Infrastrukturinvestitionen.

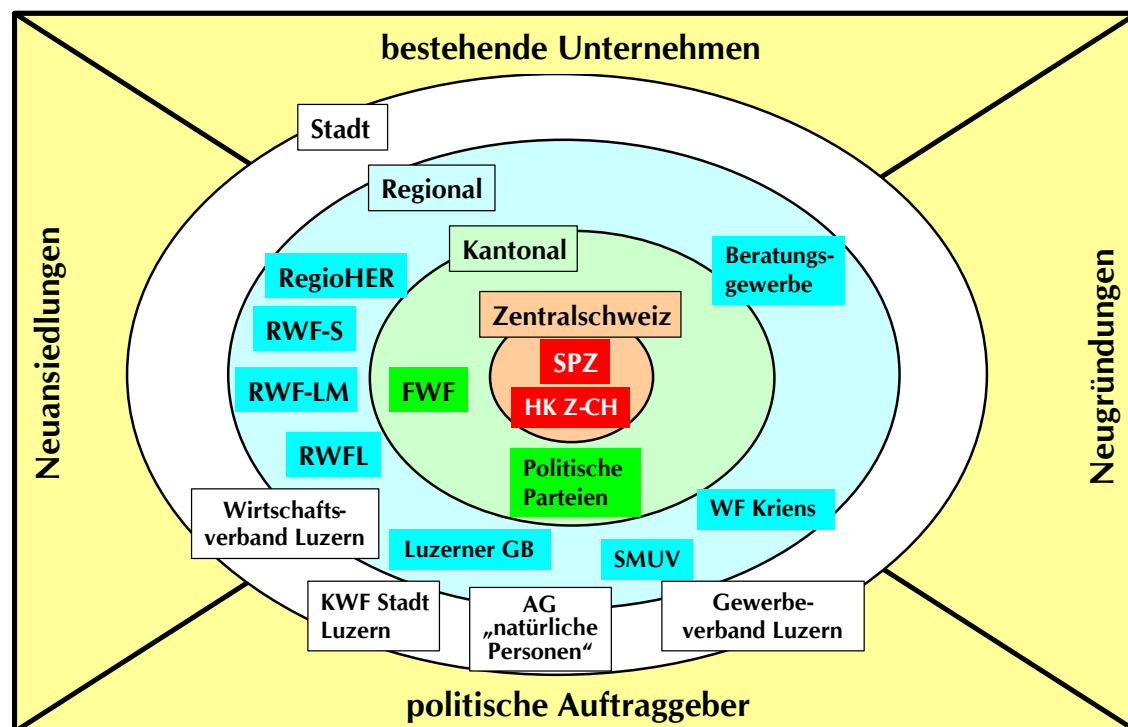
Mittelfristig auszulösende Massnahmen:

- Outsourcing: Überprüfen sinnvoller Auslagerungsvarianten von Tätigkeiten, die nicht naturgemäss durch den Staat wahrzunehmen sind (z.B. Teile der Informatik, Strassenunterhalt, Gastrodienste, Abfallbewirtschaftung).
- Standard-Kosten-Ansatz: Höhe der städtischen Beiträge an öffentliche Institutionen und Körperschaften für Infrastruktur- und Verwaltungstätigkeiten nach messbaren Richtlinien (z.B. Eigenfinanzierung) festlegen (Bemessung auf Basis von Standard-Kosten nach Best-Practice-Lösungen).
- Einführung von Leistungsstandards bei besonders kundenorientierten Dienstleistungen. Dies hat Auswirkungen auf alle Sachbereiche und ist deshalb mit einer Neugestaltung von Prozessen verbunden, die auch Auswirkungen auf die Aufbauorganisation haben.
- Anreizsystem für die Mitarbeiter (Berücksichtigung bei Mitarbeiterbeurteilung)

4 Wirtschaftsförderung

4.1 Aktuelle Situation und Defizite

- Die heutigen Wirtschaftsförderungsstrukturen des Kantons Luzern zeigen ein breites Netz von Akteuren:



Wirtschaftsförderungsinstitutionen:

- FWF: Fachstelle für Wirtschaftsförderung des Kantons Luzern
- KWF¹⁵: Kommission für Wirtschaftsfragen der Stadt Luzern
- RegioHER: RegioHER (Hinterland – Entlebuch – Rottal)
- RWFL: Regionale Wirtschaftsförderung Luzern
- RWF-S: Regionale Wirtschaftsförderung Seetal
- RWF-LM: Regionale Wirtschaftsförderung Luzerner Mittelland
- SPZ: Standortpromotion Zentralschweiz
- WF Kriens: Wirtschaftsförderung Kriens
- Wirtschaftsverband Stadt Luzern

Wirtschaftsverbände:

- Gewerbeverband Luzern
- AG „natürliche Personen“
- HK Z-CH (Handelskammer Zentralschweiz)

Andere Akteure:

- Luzerner Gewerkschaftsbund
- SMUV Luzern
- Politische Parteien (Städtische FDP, CVP, SP, SVP, GB)

Quelle: BHP Hanser und Partner AG (2003): Akteuranalyse der Wirtschaftsförderungsorganisationen

- Die im Herbst 2002 bis Frühjahr 2003 durchgeführte Akteuranalyse der Wirtschaftsförderungsorganisationen¹⁶ zeigte folgende Defizite auf:

¹⁵ KWF ist nur im weiteren Sinn als Wirtschaftsförderungsinstitution zu verstehen (vgl. Kap. 4.3).

¹⁶ Vgl. Befunde aus der Akteuranalyse, BHP Hanser und Partner AG, März 2003

- Zwischen dem Kanton, den regionalen sowie den kommunalen Wirtschaftsförderungsorganisationen mangelt es an Abstimmung. Dies führt zu Überschneidungen bei Zielsetzungen und Leistungsangeboten.
- Die vorhandenen Kräfte und Mittel werden auf zu kleine Organisationseinheiten verteilt. Von den kantonsweit verfügbaren knappen Mitteln wird somit ein relevanter Teil durch Verwaltungs- und Administrativaufgaben absorbiert.
- Im interkantonalen Vergleich verfügt Luzern über knapp dosierte Wirtschaftsförderungsmittel.
- Kundenseitig besteht aufgrund der Vielzahl regionaler und kommunaler Organisationen ungenügende Transparenz bezüglich Leistungsangeboten und Ansprechstellen. Es ist zu wenig ersichtlich, wo der richtige Ansprechpartner gefunden werden kann.
- Zwischen Kanton, Stadt und regionalen Organisationen werden die Aktivitäten, v.a. im Bereich der Bestandespflege wenig koordiniert.
- Die regionalen Organisationen verfügen über wenig aussagekräftige Leistungsausweise, teilweise werden die gleichen Projekte in den Leistungsbilanzen verschiedener Organisationen aufgeführt.
- Es zeigt sich, dass
 - der Kanton Luzern im Benchmark-Vergleich grundsätzlich über ähnliche Wirtschaftsförderungsinstrumente wie die anderen Kantone verfügt. Auch wird der Handlungsspielraum der Wirtschaftsförderung durch das Wirtschaftsförderungsgesetz nicht eingeschränkt bzw. sind die festgestellten Defizite nicht durch die gesetzlichen Vorgaben bedingt.
 - **Es fehlt vielmehr an einer übergeordneten Strategie mit klaren Aussagen zur Positionierung sowie an einem, auf diese Strategie abgestützten Einsatz der verfügbaren Wirtschaftsförderungsmittel.**
- Unter der Federführung des Kantons sind erste Schritte für eine Auslagerung und Zentralisierung der Wirtschaftsförderung eingeleitet worden. Neben dem aktiven Einwirken der Stadt auf den Kanton in Bezug auf die Reorganisation der Wirtschaftsförderung stehen Massnahmen für eine zielgerichtete städtische Wirtschaftsförderung im engeren Sinn (Kapitel 4.2) sowie die künftige Ausrichtung der Kommission für Wirtschaftsfragen (Kapitel 4.3) im Vordergrund.

4.2 Massnahmen der städtischen Wirtschaftsförderung

- Ansiedlung und Pflege der Unternehmen:
 - Schaffen bzw. sichern von Arbeitsplätzen durch Förderung von Innovation und Diversifikation bei ansässigen Unternehmen; Ansprechpartner und Koordinator für Eigentümer und Investoren („Kümmerer“).
 - Bearbeitung bzw. aktive Mitwirkung bei Ansiedlungen in Zusammenarbeit mit kantonalen Wirtschaftsförderungsorganisationen sowie der Standortpromotion Zentralschweiz.
 - Ombudsfunktion zwischen Wirtschaft und Politik bzw. Verwaltung (one-stop-shop).
 - Einwirken auf wirtschaftsfreundliche Gesetze und Verordnungen, insbesondere in den Bereichen Bau, Raumplanung, Gebühren und Abgaben sowie dem Arbeitsmarkt.
 - Intensivierung resp. Institutionalisierung der Bestandespflege.
- Optimaler Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen:
 - Darauf Einwirken, dass innerhalb des Kantons die Ressourcen für die Wirtschaftsförderung auf eine schlagkräftige Organisation konzentriert werden.
 - Konzentration der Kräfte im Bereich Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing.
- Überprüfen der Einführung monetärer Anreize in Bezug auf Firmenansiedlungen (nach potenzialorientierten Kriterien).
- Mitgliedschaft und finanzieller Beitrag an die Regionale Wirtschaftsförderung Luzern (RWFL) aufgrund gegenwärtiger Effektivität und Wirkung überprüfen.
- Dienstleistungsorientierung in der Verwaltung: Die städtische Verwaltung trägt massgeblich zur Wahrnehmung und Entwicklung des Wirtschaftsstandortes bei. Zur städtischen Wirtschaftsförderung gehört deshalb auch, dass die Verwaltungseinheiten (insbesondere Stadtbaukommission, Steueramt, Baupolizei, Gewerbe-polizei) kundenorientiert und transparent handeln.

4.3 Rolle der Kommission für Wirtschaftsfragen (KWF)

- Eine im Frühjahr durchgeführte Befragung der Mitglieder der KWF legt eine Anpassung der Aufgaben und des Zwecks nahe. Es zeigte sich, dass das Aufgabenspektrum zu breit ist und deshalb die Tätigkeiten zu fokussieren sind.

- Der nun vorliegende Modellansatz¹⁷ schlägt vor, die Tätigkeiten auf zwei Ebenen zu fokussieren:
 - Regelmässige Stellungnahmen zu der wirtschaftspolitischen Entwicklung der Stadt Luzern (Überprüfung der wirtschaftlichen Instrumente, im besonderen anhand des Masterplans)
 - Projektbezogene Stellungnahme zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen des Stadtrates.
- Die KWF soll als unabhängiges und im Vergleich zur bisherigen Zusammensetzung kleineres Gremium koordiniert mit dem Stadtrat als Think Tank für wirtschaftliche Fragen funktionieren.

5. Umsetzung und Controlling

5.1 Umsetzung

- Trotz, oder gerade wegen der langen Fristigkeit, ist es unumgänglich, diverse Massnahmen sofort in Angriff zu nehmen. Das Beispiel Verkehr zeigt deutlich die langen Vorlaufzeiten: In den letzten 20 Jahren sind keine wesentlichen Schritte zur Lösung in Angriff genommen worden und heute liegen bei knappen Finanzen erst Konzepte statt umsetzbare bauliche Massnahmen vor.
- Wie in der Einleitung erwähnt, soll der Masterplan als zentrales Strategiedokument direktionsübergreifende und in Anbetracht des Zeithorizontes auch legislaturübergreifende Wirkung entfalten. Es ist unumgänglich, die Planungsinstrumente der Stadt Luzern entsprechend darauf abzustimmen. Insbesondere besteht eine enge Verknüpfung mit der Gesamtplanung der Stadt Luzern.
- Soll der Masterplan als zentrales Führungsinstrument seine Wirkung entfalten, kommt der verwaltungsinternen, direktionsübergreifenden Kommunikation, aber auch der Kommunikation gegenüber der Wirtschaft und allgemein der Öffentlichkeit eine zentrale Bedeutung zu.
- Die im Masterplan formulierten Massnahmen sind zu konkretisieren und inhaltlich zu vertiefen. Zusätzlich ist auch ein verbindlicher Zeitplan mit Budget festzulegen.

¹⁷ Vgl. BHP – Hanser und Partner AG: Modellansatz einer künftigen KWF, August 2003

5.2 Controlling und Zukunftsmonitoring

- Damit die Initiierung bzw. Realisierung der einzelnen Projekte vorangetrieben wird, ist eine laufende Erfolgskontrolle notwendig. Diese bezieht sich auf zwei Ebenen. Einerseits ist sicherzustellen, dass die Massnahmen konkretisiert und entsprechende Projekte ausgelöst werden. Andererseits ist für die Messung der Wirksamkeit der definierten Massnahmen ein Indikatorenset aufzubauen (z. B. Zahl der Neueintragungen im Handelsregister pro Branche, Arbeitslosigkeit, Zu- bzw. Abwanderung Steuersubstrat der natürlichen Personen, Haushaltseinkommen, Anzahl Hotelübernachtungen etc.).
- Ein regelmässiges Controlling zeigt die Entwicklung in den einzelnen Stossrichtungen auf. Anhand eines Reportings werden die Projektfortschritte dokumentiert, vorhandene Zielabweichungen offengelegt, aber auch neue Bedürfnisse aufgezeigt. Basierend auf einer regelmässigen Dokumentation sollen die Resultate gegenüber der Verwaltung und Wirtschaftskreisen kommuniziert werden.
- Das Controlling umfasst neben dem einzelnen Projektfortschritt auch ein institutionalisiertes Controlling der Leistung der Stadt (Dienstleistungsqualität) und der Wirksamkeit einzelner Fördermassnahmen im Bereich Wirtschaftsförderung.
- Für die Umsetzung und periodische Überprüfung der Stossrichtungen und Massnahmen des Masterplanes ist es wichtig, dass der Stadtrat einen Partner hat, der die Diskussion zu strategischen und operativen Themen weiterführt. Sinnvollerweise wird dafür ein unabhängiges, strategisches Controlling-Gremium (z.B. unabhängige Wirtschaftsfachleute oder KWF) eingesetzt.
- Im Sinne eines Zukunftsmonitorings ist es sicher notwendig, sich in 4 bis 6 Jahren erneut mit dem Umfeld und den sich verändernden Rahmenbedingungen auseinander zu setzen. Die dannzumalige Situation wird vorgeben, unter welchem Blickwinkel strategische Anpassungen vorzunehmen sind.

Anhang 1: Angebote Health Services

Angebote im Raum Vierwaldstättersee



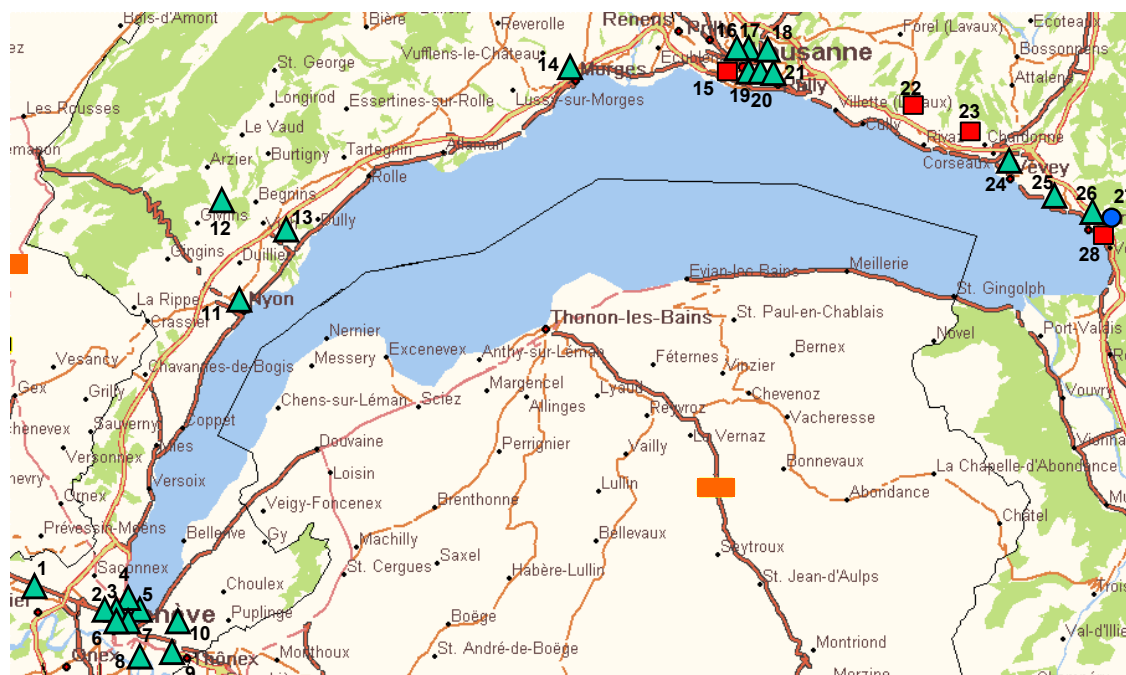
▲ **Spitäler und Kliniken**

■ **Wellness-Hotel**

● **Kurhotel / Kurhaus**

- 1 Kantonsspital Luzern
- 2 Klinik St. Anna
- 3 Privatklinik Sonnmatt / Kurhotel Privatklinik Residenz Sonnmatt
- 4 Swissana Clinic Meggen
- 5 Steinhof Pflegeheim / Kurhotel
- 6 Seehotel Kastanienbaum (Kastanienbaum)
- 7 Bürgenstock Hotels & Resort
- 8 Hotel Seeblick (Emmetten)
- 9 Swiss Holiday Park Morschach
- 10 Aeskulap Klinik Dr. Brander
- 11 Hotel Edelweiss (Rigi Kaltbad)
- 12 Wellness & Beauty - Hotel Graziella (Weggis)
- 13 Park Hotel Weggis
- 14 Hotel Rössli (Weggis)
- 15 Kurhaus Seeblick (Weggis)
- 16 Parkhotel Vitznau

Angebote im Raum Lac Léman

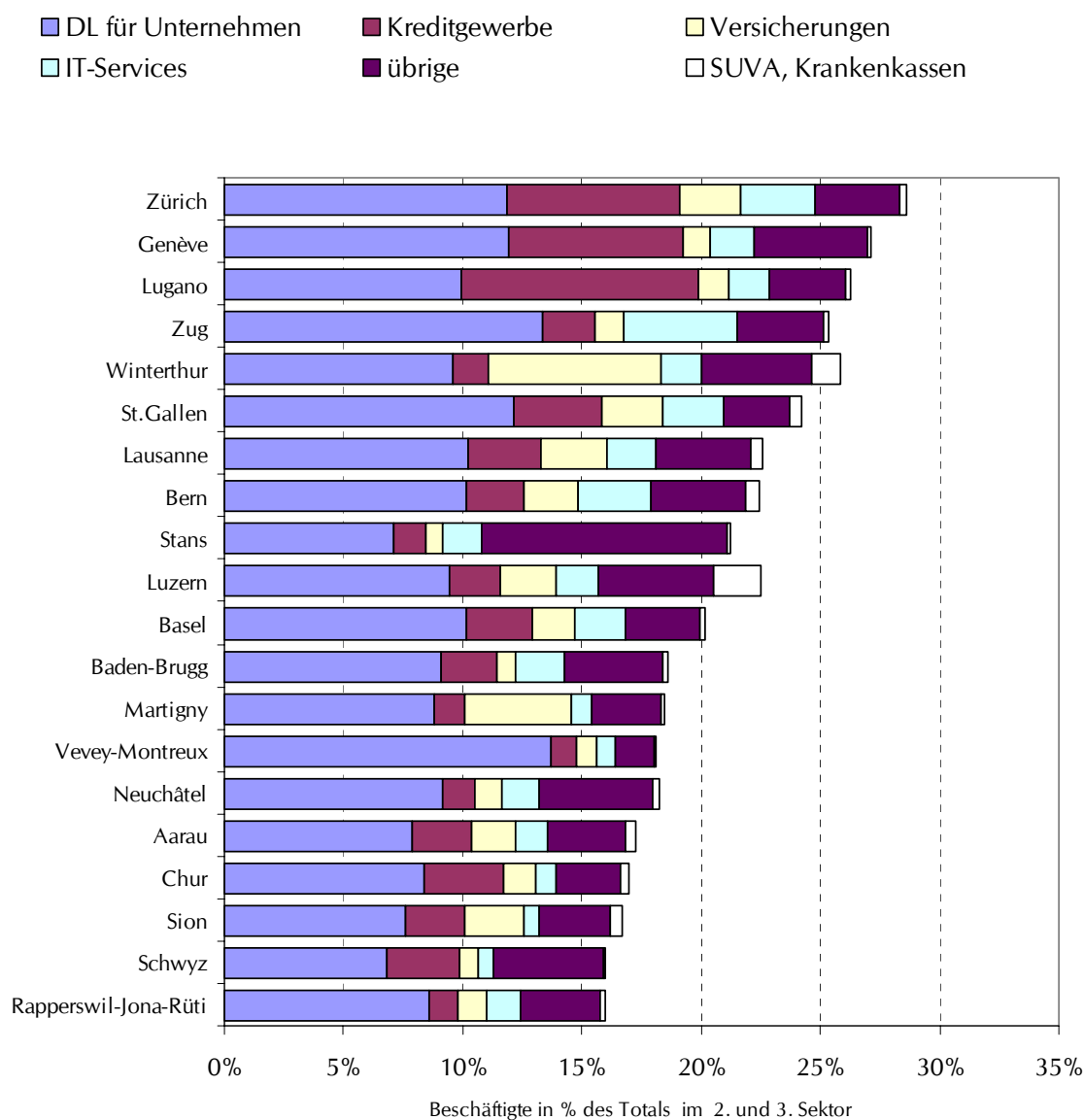


- ▲ **Spitäler und Kliniken**
- **Wellness-Hotel**
- **Kurhotel / Kurhaus**

- | | |
|--|--|
| 1 Hôpital la Tour (Meyrin) | 15 Lausanne Palace (Lausanne) |
| 2 Clinique de Champel Elysée (Genf) | 16 Clinique Bois-Cerf S.A. (Lausanne) |
| 3 Clinique Générale-Beaulieu (Genf) | 17 Clinique Cecil (Lausanne) |
| 4 Clinique la Colline (Genf) | 18 Clinique chir. et perm. de Longeraie (Lausanne) |
| 5 Hôpital Cantonal (Genf) | 19 Clinique de la Source (Lausanne) |
| 6 Hôpital des enfants (Genf) | 20 Clinique de Montchoisi (Lausanne) |
| 7 Médecine dentaire (Genf) | 21 Hospices Cantonaux (Lausanne) |
| 8 Clinique de Carouge (Carouge) | 22 Hotel du Signal (Puidoux) |
| 9 Hôpital cantonal gériatrie (Thônex) | 23 Le Mirador (Mont-Pèleri) |
| 10 Clinique des Grangettes (Chêne-Bougeries) | 24 Hôpital de la Providence (Vevey) |
| 11 Clinique la Métairie (Nyon) | 25 Clinique la Prairie (Clarens-Montreux) |
| 12 Clinique de Genolier S.A. (Genolier) | 26 Clinique Valmont (Glion) |
| 13 Clinique de la Lignière (Gland) | 27 Biotonus Clinique Bon Port (Montreux) |
| 14 L'Hôpital de zone de Morges (Morges) | 28 Grand Hotel Excelsior Biotonus (Montreux) |

Anhang 2: Beschäftigte im Dienstleistungsbereich

Beschäftigtenanteile des kommerziellen Dienstleistungsbereichs an allen Beschäftigten im 2. + 3. Sektor (2001) in den Schweizer Agglomerationen (Rang 1 bis 20)



Quelle: BFS, Eidg. Betriebszählung 2001, Bearbeitung BHP Hanser und Partner AG
Werte für SUVA: 1998