



**Stadt
Luzern**

Stadtrat

Bericht und Antrag

an den Grossen Stadtrat von Luzern
vom 6. April 2022 (StB 218)

B+A 12/2022

City-Management

- Planungsbericht
- Abschreibung Postulat 217

**Vom Grossen Stadtrat
zur Kenntnis genommen
am 30. Juni 2022**

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

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

Strategischer Schwerpunkt (S) gemäss Gemeindestrategie 2019–2028

S4 Attraktiven Wirtschaftsstandort und Tourismusdestination weiterentwickeln

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

L1 Zentrumsstadt im Dialog

Z1.3 Wirtschaftsstandort

Übersicht

Ausgangslage

Die Attraktivität als Einkaufs- und Aufenthaltsort ist für Innenstädte von zentraler Bedeutung. Dies trifft auf eine Stadt wie Luzern mit ihrer Zentrumsfunktion und internationalen Ausstrahlung erst recht zu. Bereits vor dem Ausbruch der Coronapandemie sahen sich Innenstädte mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Nicht zuletzt der stationäre Handel steht aufgrund des wachsenden Onlineangebots immer stärker unter Druck.

In diesem Kontext ist das Postulat 217, Albert Schwarzenbach namens der CVP-Fraktion und Daniel Furrer namens der SP/JUSO-Fraktion vom 29. Juni 2018: «Luzern braucht ein City-Management» ([Link](#)), zu verorten. Mit ihrem Postulat schlugen die Postulanten dem Stadtrat konkret die Prüfung der Einführung eines City-Managements vor. Vorgeschlagen wurde ebenfalls, die Mittel des ALI-Fonds¹ für die neue Funktion einer City-Managerin oder eines City-Managers einzusetzen und die ALI-Kommission durch einen politischen Beirat zu ersetzen.

Einordnung City-Management

Idee und Begriff des City-Managements sind für die Stadt Luzern nicht neu. Sie waren bereits bei der Detailhandelsstudie «Attraktivierung Innenstadt Luzern: Entwicklung Detailhandel» ([Link](#)) erstmals stadtintern diskutiert worden. Das Beratungsunternehmen Fuhrer & Hotz AG in Kooperation mit ImmoCompass AG hatte diese Analyse im Auftrag der Finanzdirektion im März 2016 erstellt.

Eine Innenstadt vereint als Wirtschaftsraum für Handel, Gastgewerbe und Dienstleistungen, als Wohnort sowie als Ort für Freizeit, Kultur und Unterhaltung vielfältige Funktionen. Ein City-Management ist ein geeignetes Instrument, um die Perspektive aller Nutzerinnen und Nutzer in die Diskussion der Innenstadtentwicklung einzubringen. Bei einem City-Management handelt es sich um eine professionelle Organisation zur Attraktivitätssteigerung und Belebung einer Innenstadt. Sie fördert die Kommunikation und Kooperation und bündelt Aktivitäten mit einem ganzheitlichen, kundenorientierten Ansatz.

Vorgehen

Der Stadtrat nahm das Postulat 217: «Luzern braucht ein City-Management» entgegen, stellte in seiner Stellungnahme ein Konzept in Aussicht und skizzierte für die Ausarbeitung ein Vorgehen in drei Schritten. Für den ersten Schritt sah er eine Situationsanalyse vor. In einem zweiten Schritt war eine Auslegeordnung mit den skizzierten Fragestellungen zu Aufgaben, Organisation und Kompetenzen vorzunehmen. Der dritte Schritt beinhaltet die Prüfung verschiedener Organisationsvarianten. Es geht um die Klärung der Frage, wo eine solche Stelle am wirkungsvollsten zugeordnet werden könnte und wie sie demnach mit Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet werden müsste.

Die Federführung für die Bearbeitung dieses Postulats lag bei der Finanzdirektion (Fachstelle Wirtschaft). Wie bereits in der Stellungnahme zum Postulat in Aussicht gestellt, wurde aus Ressourcengründen externe Unterstützung beigezogen. Für die Erarbeitung eines Umsetzungsvorschlages wurde die Fuhrer & Hotz AG als externe Projektleitung evaluiert und beigezogen.

¹ Fonds zur Attraktivierung der Luzerner Innenstadt ([Link](#)).

In der Arbeitsgruppe waren Organisationen mit starkem Bezug zur Innenstadt vertreten. Projektleitung und Arbeitsgruppe setzten sich in den drei Projektphasen intensiv mit einem City-Management für die Stadt Luzern auseinander. Im Rahmen der Situationsanalyse konnten sich Unternehmerinnen und Unternehmer mittels einer Onlineumfrage äussern. Zudem flossen die Ergebnisse aus zwölf Einzelinterviews und aus Gesprächen mit City-Managerinnen und -Managern aus dem In- und Ausland ein.

Ergebnisse City-Management Stadt Luzern

Die Situationsanalyse in Phase 1 hat bestätigt, dass sich Innenstädte als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort zunehmend mit anspruchsvollen Problemstellungen konfrontiert sehen, die sich durch die Coronapandemie verschärft haben. Dazu gehören sinkende Passantenfrequenzen, Leerstände von Geschäftsflächen und die Verdrängung kleinerer und lokaler Anbieterinnen und Anbieter durch grössere nationale und internationale Ketten. Die Situationsanalyse hat verdeutlicht, dass Handlungsbedarf für die Stadt Luzern gegeben ist, wenn sie den anstehenden Herausforderungen in ihrer Innenstadt rechtzeitig begegnen will. Die Einführung eines City-Managements ist aus Sicht des Stadtrates ein wirkungsvolles Instrument, um die Innenstadt als attraktiven Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort mit überregionaler Ausstrahlung zu stärken.

In Phase 2 wurden basierend auf der Situationsanalyse Handlungsfelder herausgearbeitet. Sie erfassen ein City-Management für die Stadt Luzern ganzheitlich und erlauben eine nachhaltige, erfolgreiche Unterstützung der Innenstadt:

- Langfristige Perspektive: «Strukturwandel begleiten und Zukunftsvisionen (mit) entwickeln»
- Mittelfristige Perspektive: «Kooperation und Dialog unterstützen und weiterentwickeln»
- Kurzfristige Perspektive: «Fördern von Aktivitäten zur Attraktivitätssteigerung der Luzerner Innenstadt als Einkaufs- und Erlebnisort»

Diese Handlungsfelder wurden mit Themenfeldern und beispielhaften Aufgaben konkretisiert. Die für eine City-Managerin oder einen City-Manager notwendigen Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften wurden zu einem Anforderungsprofil verdichtet.

Im Rahmen der Phase 3 wurden hinsichtlich einer bestmöglichen Umsetzung der in der Phase 2 definierten Handlungs-, Themenfelder und Aufgaben verschiedene Organisations- und Finanzierungsvarianten geprüft und drei Varianten für ein City-Management für die Luzerner Innenstadt evaluiert.

Der Stadtrat ist überzeugt, dass mit einer eigenständigen Organisation ausserhalb der Stadtverwaltung Akteurinnen und Akteure aus der Innenstadt am besten in ein City-Management einbezogen und zur Mitarbeit motiviert werden können. Der Stadtrat ist bereit, den Aufbau eines City-Managements mit einer Anschubfinanzierung zu unterstützen. Damit sollen die in der Phase 2 herausgearbeiteten Handlungs- und Themenfelder möglichst zeitnah adressiert werden können.

Bericht und Antrag

Mit vorliegendem Bericht und Antrag (B+A) liegt das vom Stadtrat in seiner Stellungnahme zum Postulat 217 angekündigte Konzept für ein City-Management in der Stadt Luzern vor. Der Stadtrat beantragt dem Grossen Stadtrat die zustimmende Kenntnisnahme des Berichtes «City-Management Luzern» und die Abschreibung des Postulats 217. Bei einer zustimmenden Kenntnisnahme werden ein Detailkonzept zum Umsetzungsvorschlag des Stadtrates erarbeitet und die notwendigen Reglementsänderungen und Beschlüsse für die Einführung eines City-Managements vorbereitet.

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Ausgangslage	8
1.1 Parlamentarischer Auftrag	8
1.2 Begriffserklärung City-Management	9
2 Projektplan und Erarbeitungsprozess	10
2.1 Zielsetzung des Projekts	10
2.2 Vorgehen und Zeitplan	10
2.3 Projektorganisation	11
2.4 Projektperimeter	12
2.5 Einordnung in städtische Strategielandschaft	14
3 Phase 1: Situationsanalyse	14
3.1 Vorgehen und Systematik	14
3.2 Ergebnisse und Erkenntnisse	16
3.2.1 Desk-Research	16
3.2.1.1 Analyse der Rahmenbedingungen für Innenstädte	16
3.2.1.2 Analyse der Ausgangslage in der Stadt Luzern	18
3.2.1.3 Stakeholderanalyse	20
3.2.2 Befragungen	21
3.2.2.1 Onlinebefragung	21
3.2.2.2 Persönliche Interviews	25
3.2.3 Best Practice City-Management	26
3.2.3.1 Städtevergleich City-Management-Konzepte	27
3.2.3.2 Wirkung und Nutzen eines City-Managements	29
3.3 Fazit	31
3.3.1 Analyse Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse)	31
3.3.2 Handlungsbedarf	32
3.3.3 Zielbild City-Management Luzern	33
4 Phase 2: Tätigkeitsschwerpunkte und Anforderungen	34
4.1 Vorgehen und Systematik	34
4.2 Ergebnisse und Erkenntnisse	35
4.2.1 Handlungs- und Themenfelder	35
4.2.2 Anforderungsprofil	38
5 Phase 3: Organisation und Finanzierung	39

5.1	Vorgehen und Systematik	39
5.2	Ergebnisse und Erkenntnisse	39
5.2.1	Organisation	39
5.2.2	Finanzierung	41
5.2.2.1	Finanzierungsquellen	41
5.2.2.2	Mittelbedarf und Finanzierung	42
5.2.3	Varianten	43
5.2.3.1	Variante 1: Eigenständige Organisation ausserhalb der Stadtverwaltung	43
5.2.3.2	Variante 2: Ansiedlung innerhalb Stadtverwaltung	46
5.2.3.3	Variante 3: Fokussierung auf Finanzierung von Aktivitäten	48
5.2.4	Empfehlung Projektleitung City-Management Luzern	49
5.2.5	Vorschlag des Stadtrates	50
5.3	Weiteres Vorgehen	52
6	Würdigung des Stadtrates	52
7	Antrag	53

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Anhang

- 1 Best Practice Städte – Interviews mit City-Managerinnen und City-Managern
- 2 SWOT-Analyse: Luzerner Innenstadt als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort

Beilage

- Auszug aus Studien von Fuhrer & Hotz aus den Jahren 2021 und 2022

Der Stadtrat von Luzern an den Grossen Stadtrat von Luzern

Sehr geehrte Frau Präsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren

1 Ausgangslage

1.1 Parlamentarischer Auftrag

Am 29. Juni 2018 reichten Albert Schwarzenbach namens der CVP-Fraktion und Daniel Furrer namens der SP/JUSO-Fraktion das Postulat 217: «Luzern braucht ein City-Management» ein. Dieses Postulat wurde vom Grossen Stadtrat an der Ratssitzung vom 21. Februar 2019 überwiesen.

Die Postulanten erwähnen in ihrem Vorstoss, dass grössere Einkaufscenter über einen Centermanager verfügen und viele europäische Städte dieses Modell auf Innenstädte übertragen haben und über ein City-Management verfügen. Gemäss den Postulanten bringt dieses City-Management Handel, Verwaltung, Kulturschaffende und Bevölkerung zusammen, positioniert die Innenstadt als attraktiven Einkaufs- und Aufenthaltsort und betreibt Standortmarketing. Damit würden Kräfte gebündelt und ein einheitliches Auftreten sichergestellt.

Die Postulanten führen weiter aus, dass es für die Luzerner Innenstadt noch keine Person gibt, welche sich dieser Aufgaben annimmt. Nach ihrer Einschätzung müsste das künftige City-Management von einem Beirat mit Vertreterinnen und Vertretern aller interessierten Kreise begleitet werden, welcher gleichzeitig die Mittel verwalten soll, welche in den ALI-Fonds (Fonds zur Attraktivierung der Luzerner Innenstadt) fliessen. Sie fordern den Stadtrat auf, ein Konzept mit einem Aufgabenbeschrieb und der Finanzierung dieser – eventuell vorerst befristeten – Stelle auszuarbeiten.

Die Idee und der Begriff «City-Manager» wurden im Zuge der Detailhandelsstudie «Attraktivierung Innenstadt Luzern: Entwicklung Detailhandel», die von Fuhrer & Hotz AG in Kooperation mit ImmoCompass AG im Auftrag der Finanzdirektion für die Stadt Luzern im März 2016 erstellt wurde, erstmals in der Stadt Luzern breiter diskutiert. Die Ergebnisse der Studie wurden im Rahmen des damaligen «Forums Attraktive Innenstadt» analysiert und in anschliessenden Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern der Branche und einer breiten Expertengruppe besprochen: Die Luzerner Innenstadt soll auch in Zukunft für die lokale Bevölkerung, regionale Pendlerinnen und Pendler, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie auch für Gäste aus dem In- und Ausland ein Ort sein, den sie immer wieder aufs Neue gerne besuchen. Die Innenstadt soll mit ihrem Erscheinungsbild, attraktiven öffentlichen Plätzen und adäquater Infrastruktur eine exzellente Aufenthaltsqualität bieten. Aufgrund von politischen Vorstössen wurde das Forum später sistiert.

1.2 Begriffserklärung City-Management

Anfänge des City-Managements

Eine Innenstadt stellt einen komplexen Nutzungsplatz dar. Sie vereint als Wirtschaftsraum für Handel, Gastgewerbe, Dienstleistungen und Freizeiteinrichtungen, als Wohnort sowie als Ort für Freizeit, Kultur und Unterhaltung vielfältige Funktionen. Ein City-Management ist ein wertvolles Instrument, um die Perspektive aller Nutzerinnen und Nutzer in die Diskussion der Innenstadtentwicklung einzubringen. Bei einem City-Management geht es um eine professionelle Organisation, die zwar eine wirtschaftlich orientierte Handlungsperspektive einnimmt, dies aber in einem ganzheitlichen, kundenorientierten Ansatz der kooperativen Innenstadtentwicklung.

Vor rund 40 Jahren haben erste Städte in Deutschland und Europa begonnen, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, ob und wie sie durch gezielte Konzepte und entsprechende Aktivitäten und Massnahmen die Innenstadtentwicklung positiv beeinflussen können. Vor allem in Deutschland und Österreich haben zahlreiche Städte City-Management-Konzepte, zugeschnitten auf ihre spezifische Ausgangslage und individuellen Bedürfnisse, eingeführt. Mit etwas Verzögerung gewinnt auch in der Schweiz das City-Management als Lösungsansatz zur Innenstadtbelebung zunehmend an Bedeutung, wie die Beispiele Basel, Aarau oder Rheinfelden zeigen.

City- versus Center-Management

Ein City-Management ist ein stark auf Kooperation ausgerichteter Instrument zur Attraktivierung einer Innenstadt. Ein City-Management lehnt sich zwar begrifflich und konzeptionell an das Center-Management eines Einkaufszentrums an, hat aber im Gegensatz dazu deutlich geringere Durchgriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten. So kann ein City-Management mangels rechtlicher oder vertraglicher Grundlage die Einheitlichkeit von Öffnungszeiten oder den Angebotsmix nicht unmittelbar beeinflussen.

Diese fehlenden formalen Kompetenzen gilt es für eine Attraktivierung einer Innenstadt zu kompensieren. Und zwar mit überzeugenden City-Management-Konzepten mit klaren Zielen, durchdachten Strategien sowie guten und operativ nachhaltigen Projekten und griffigen Massnahmen.²

Stadt- versus City-Marketing

Im Zusammenhang mit dem City-Management fallen oft die Begriffe Stadtmarketing³ und City-Marketing. Wie der Begriff Marketing bereits vermuten lässt, geht es dabei vor allem um Vermarktungsfragen und -aufgaben. Stadtmarketing wird als ganzheitlicher Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt definiert. Bei einem Stadtmarketingkonzept geht es darum, zielgruppenorientiert und kohärent gegen innen und aussen zu vermitteln. Es definiert insbesondere, welche Marketingaufgaben der Stadt wie auch von privaten Akteurinnen und Akteuren sinnvollerweise unter einem gemeinsamen Dach koordiniert werden sollen und wie eine optimale Organisation aussehen könnte. Innerhalb des Stadtmarketings werden Teilstrategien wie Standortmarketing, Tourismusmarketing, Event-Marketing, City-Marketing und Verwaltungsmarketing zusammengeführt.

² Ausführungen u. a. in Anlehnung an Heribert Meffert und Michael Gerber: Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.

³ Die Frage eines Stadtmarketings wird im Rahmen der neuen Massnahmen zu den Legislaturzielen thematisiert (B+A 28/2021 vom 1. September 2021: «Aufgaben- und Finanzplan 2022–2025 mit Budget 2022», Massnahme M1.2b [Link](#)).

Die Begriffe «City-Marketing» und «City-Management» werden oft synonym verwendet. City-Marketing und City-Management konzentrieren sich beide räumlich auf die Innenstadt. Beim City-Marketing handelt es sich um eine Teilstrategie im Rahmen eines Stadtmarketings. Dabei steht die Marketingdimension unter der Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix im Vordergrund. Der Begriff «City-Management» hingegen ist umfassender und beinhaltet die planmässige, koordinierende und operative Umsetzung einer Innenstadtkonzeption, deren Ziel die Attraktivierung der Innenstadt ist.⁴

2 Projektplan und Erarbeitungsprozess

2.1 Zielsetzung des Projekts

Der Stadtrat nahm das Postulat 217: «Luzern braucht ein City-Management» entgegen und skizzierte in seiner Stellungnahme vom 12. Dezember 2018 ([Link](#)) ein Vorgehen in drei Schritten. Übergeordnetes Ziel im Rahmen des Projekts «City-Management» ist es, die Idee einer City-Managerin oder eines City-Managers im Sinne der Stellungnahme des Stadtrates und des darin skizzierten Vorgehens zu prüfen und ein Konzept für ein mögliches City-Management in der Stadt Luzern auszuarbeiten.

Mit dem vorliegenden Bericht und Antrag (B+A) gibt der Stadtrat einen Überblick über das Vorgehen und die erarbeiteten Eckpunkte für ein «City-Management Luzern». Detailinformationen finden sich im Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022.⁵ Im Rahmen des B+A schlägt der Stadtrat eine konkrete Variante für die Ausgestaltung eines Stadtluzerner City-Managements vor, die nach der parlamentarischen Beratung im Detail ausgearbeitet und umgesetzt werden soll.

2.2 Vorgehen und Zeitplan

In seiner Stellungnahme hatte der Stadtrat ein Vorgehen in drei Phasen skizziert:

1. Phase: Situationsanalyse
2. Phase: Auslegeordnung mit den skizzierten Fragestellungen zu Aufgaben, Organisation und Kompetenzen; vertiefte Prüfung der erwarteten Wirkungen dieser Stelle
3. Phase: Prüfung von verschiedenen Organisationsvarianten hinsichtlich Zuordnung, Kompetenzen und Ressourcen

Das Vorgehenskonzept wurde in der Projektvorbereitung weiter konkretisiert. Dabei wurde das Vorgehensmodell mit seinen Phasen und Elementen bzw. Bausteinen konkret auf die spezifische Ausgangslage und die für die Stadt Luzern zu erarbeitenden Inhalte hin weiterentwickelt. In diesem «Stadtluzerner Modell» wurden u. a. die Bezeichnung und die Inhalte der einzelnen Phasen

⁴ Ausführungen u. a. in Anlehnung an Jürgen Block, Stefanie Icks: Stadtmarketing, Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V.

⁵ Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022.

geschärft. Dabei wurden einerseits die Phase 2 und Phase 3 neu mit «Tätigkeitsschwerpunkte und Anforderungen» bzw. «Organisation und Finanzierung» betitelt. Andererseits wurden die Bausteine für die einzelnen Projektphasen final definiert:

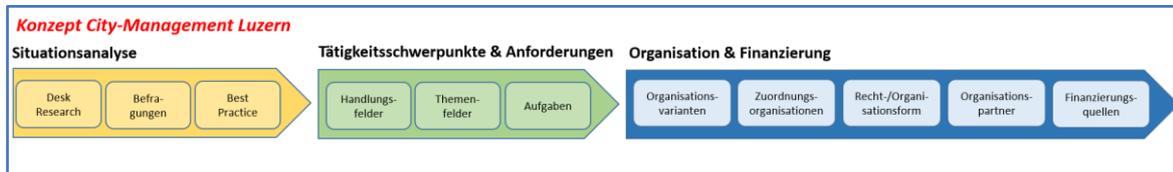


Abb. 1: Vorgehenskonzept. Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Abbildung illustriert den Projektverlauf und die zeitliche Einbettung der drei Phasen:

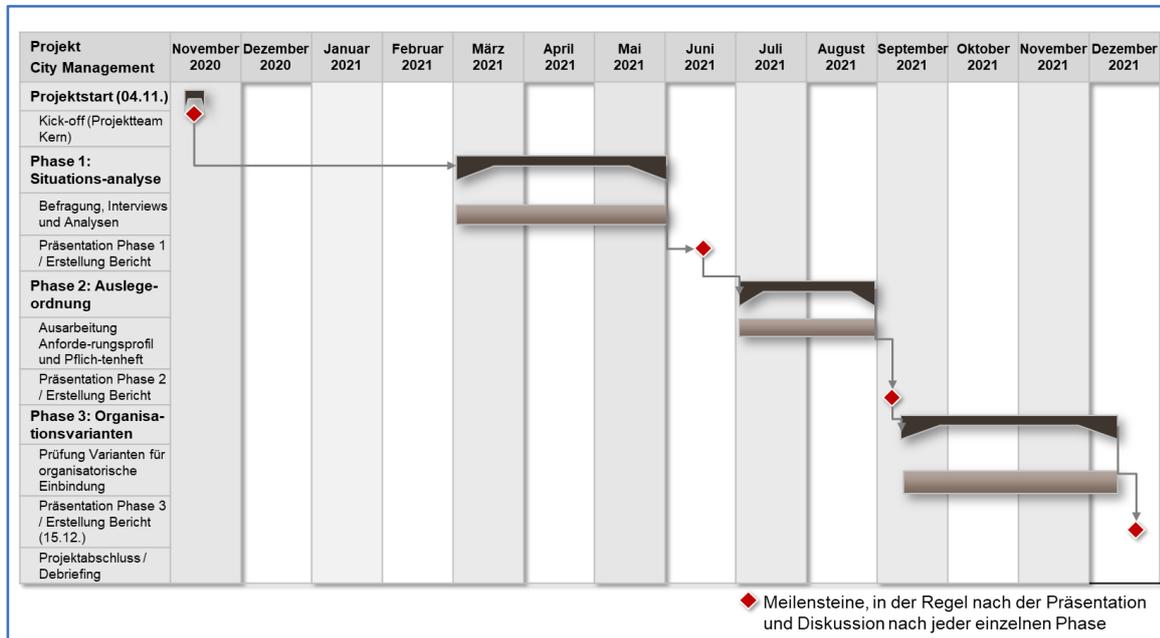


Abb. 2: Zeitplan. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022

Nach jeder Phase wurden die Resultate und Erkenntnisse ausgewertet und konsolidiert.

2.3 Projektorganisation

Die Federführung für die Umsetzung des Postulats 217 lag bei der Finanzdirektion. Mit der stadtinternen Projektleitung wurde die Fachstelle Wirtschaft betreut. Wie bereits in der Stellungnahme zum Postulat in Aussicht gestellt, wurde aus Ressourcengründen externe Unterstützung beigezogen. Für die Erarbeitung eines Umsetzungsvorschlages wurde das Beratungsunternehmen Fuhrer & Hotz AG als externe Projektleitung evaluiert.

Der Stadtrat hat in seiner Stellungnahme zum Postulat definiert, dass die Erarbeitung des Konzepts in enger Zusammenarbeit mit stadtinternen Stellen und Innenstadtakteurinnen und -akteuren erfolgen soll. Bei der eingesetzten Arbeitsgruppe wurde auf eine breite Abdeckung jener Branchen und Bereiche geachtet, welche die Attraktivität der Luzerner Innenstadt wesentlich mitprägen:

- Quartierverein Hirschmatt-Neustadt (vertreten durch Markus Schulthess)
- City Vereinigung Luzern (vertreten durch Josef Williner)
- GastroRegionLuzern (vertreten durch Patrick Grinschgl)
- IG Kultur Luzern (vertreten durch Gianluca Pardini)
- Luzern Hotels (vertreten durch Thomas Hostettler)
- Seitens Stadt Luzern: Stadtraum und Veranstaltung (vertreten durch Mario Lütolf)

Die folgende Abbildung zeigt die Projektorganisation des Projekts «City-Management» der Stadt Luzern:

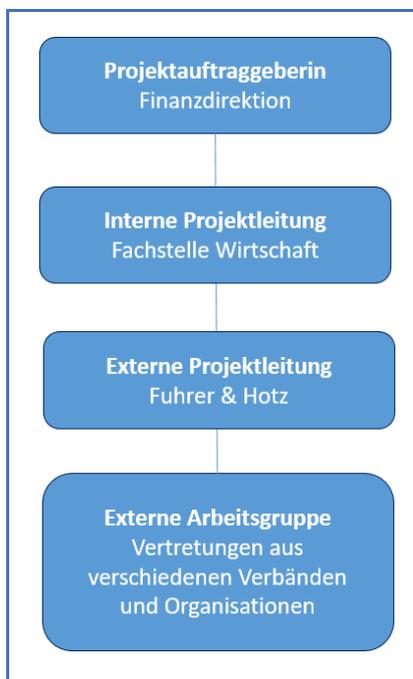


Abb. 3: Projektorganisation City-Management Luzern. Quelle: Eigene Darstellung

2.4 Projektperimeter

Der Perimeter eines City-Managements ist einer der entscheidenden Faktoren für einen möglichst hohen Wirkungsgrad. Deshalb muss die Festlegung mit entsprechender Sorgfalt und Weitsicht erfolgen. Die Entscheidungsfindung erfordert gleichzeitig auch Konsequenz und den Mut, sich auf ein bestimmtes Gebiet zu fokussieren. Ein City-Management fokussiert deshalb auf die Innenstadt. Denn bei ihr handelt es sich um den emotional am stärksten besetzten Raum. Sie wird durch das Zusammenspiel von Konsum, Kommunikation und Kultur mit Leben erfüllt. Dabei bilden der Detailhandel und die Gastronomie gemeinsam mit der hohen räumlichen Attraktivität die Hauptanziehungspunkte der Innenstadt.

Im Rahmen des Projekts «City-Management Luzern» hat sich der Stadtrat deshalb intensiv mit der Perimeterfrage befasst. Zur Diskussion standen insbesondere der aktuelle ALI-Fonds-Perimeter (nachfolgende Abbildung und [\[Link\]](#)) sowie der Perimeter, der für die im Jahr 2016 durchgeführte Studie «Attraktivierung Innenstadt Luzern: Entwicklung Detailhandel» ([\[Link\]](#)) definiert wurde.

Der Stadtrat hat sich entschieden, auf den ALI-Fonds-Perimeter abzustützen. Gleichzeitig ist dem Stadtrat bewusst, dass dieser Perimeter – sollte dieser auch für ein City-Management Luzern eingesetzt werden – überprüft und allenfalls optimiert werden muss.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Perimeter gemäss aktuellem «ALI-Fonds-Reglement» (Reglement über den Fonds zur Attraktivierung der Luzerner Innenstadt als Marktplatz vom 27. November 1997 [sRSL 8.2.1.1.1]):

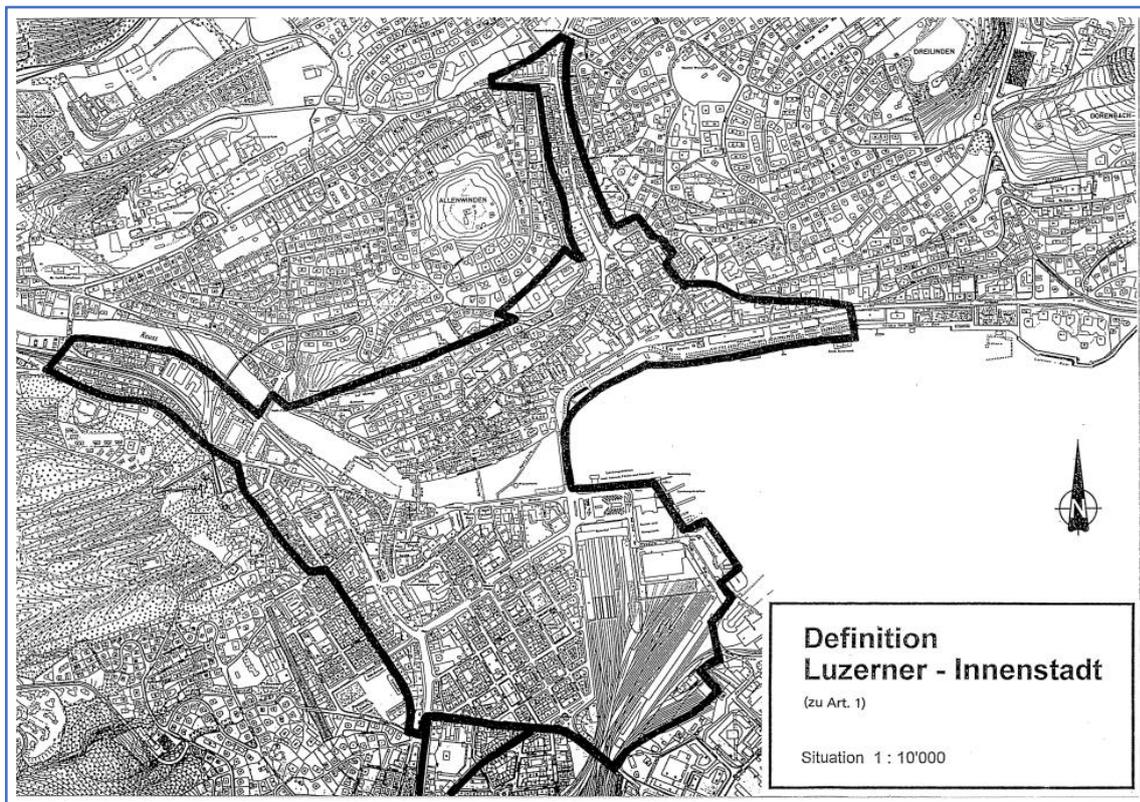


Abb. 4: Projektperimeter. Quelle: Reglement über den Fonds zur Attraktivierung der Luzerner Innenstadt als Marktplatz

2.5 Einordnung in städtische Strategielandschaft

Wie ein City-Marketing als Teilstrategie in einem Stadtmarketing verankert sein sollte, ist ein City-Management in der städtischen Strategielandschaft einzubetten. Damit können Stossrichtungen und Aktivitäten abgestimmt und Synergien genutzt werden. Die folgende Übersicht zeigt wichtige Strategiebezüge für ein City-Management auf Ebene der Stadt Luzern:

Strategie/Strategiebereich	Grundlage
Mobilitätsstrategie	B 10/2018 vom 25. April 2018: «Mobilitätsstrategie der Stadt Luzern» (bestehend [Link])
Stadtraumstrategie	B+A 3/2019 vom 16. Januar 2019: «Stadtraumstrategie: Strategien für die Nutzung und Gestaltung des öffentlichen Stadtraums. Umsetzungsprojekte. Ausgabenbewilligung Neugestaltung Pfistergasse/Reusssteg» (bestehend [Link])
Raumentwicklungskonzept	B 11/2018 vom 25. April 2018: «Raumentwicklungskonzept: Zusammenführung Bau- und Zonenordnungen Stadtteile Littau und Luzern» (bestehend [Link])
Kulturkonzept, Konzept Eventpolitik	B+A 1/2014 vom 5. Februar 2014: «Kultur-Agenda 2020. Planungsbericht des Stadtrates. Ziele. Strategie und Massnahmen» (bestehend, Aktualisierung läuft [Link])
Digitales Luzern	B+A 29/2021 vom 30. August 2021: «Digitalstrategie und Smart City Luzern» (bestehend [Link])
Stadtmarketing	B+A 28/2021 vom 1. September 2021: «Aufgaben- und Finanzplan 2022–2025 mit Budget 2022»: Massnahme M1.2b (bestehend [Link])

Tab. 1: Wichtige Strategiebezüge für ein City-Management Luzern. Quelle: Eigene Darstellung

3 Phase 1: Situationsanalyse

3.1 Vorgehen und Systematik

In der Situationsanalyse im ersten Halbjahr 2021 galt es, ein solides Fundament für die Ausarbeitung der Konzeptbausteine in den Folgephasen zu legen. Deshalb wurde die Situationsanalyse bewusst breit aufgestellt. Ein Schlüsselement stellte den Einbezug von Akteurinnen und Akteuren mit ihren Erfahrungen und Anliegen dar.

Die Situationsanalyse umfasste folgende Aktivitäten:

- Analyse der Rahmenbedingungen für Innenstädte
- Analyse der Ausgangslage der Stadt Luzern:
 - Auswertung projektrelevanter Informationen und Daten sowie Analyse der Angebotselemente

- Definition des Projektperimeters:
Überprüfung Perimeterdefinition
- Stakeholderanalyse:
Auswertung, welche für ein City-Management relevanten Aufgaben bereits von welchen Stakeholdern wahrgenommen werden
Identifikation bestehender Schnittmengen und Lücken bezüglich Aufgaben
- Umfrage und Interviews:
Durchführung (9. März bis 3. April 2021) und Auswertung Onlineumfrage bei Innenstadtkteurinnen/-akteuren: Einladung über Organisationen aus Detailhandel, Gastronomie, Hotellerie, Gewerbe, Kultur und Unterhaltung, an den Verband der Quartiervereine der Stadt Luzern sowie verschiedene religiöse, kirchliche Organisationen in der Stadt Luzern
Durchführung (März 2021) und Auswertung persönliche Interviews mit ausgewählten Stakeholdern, Meinungsführerinnen und Meinungsführern mit starkem Innenstadtbezug
Durchführung (März und April 2021) und Auswertung persönliche Interviews mit ausländischen City-Managerinnen und -Managern als Best-Practice-Beispiele
- Analyse Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse):
Zusammenfassung und Verdichtung Ergebnisse Situationsanalyse
- Ableiten von Handlungsfeldern:
Abschliessende Beurteilung Erkenntnisse sowie Identifikation Handlungsfelder
- Definieren des Zielbilds für ein City-Management Luzern

Diese Grafik zeigt die Einbettung der Situationsanalyse mit ihren Bausteinen Desk Research, Befragungen und Best Practice im Gesamtkonzept:

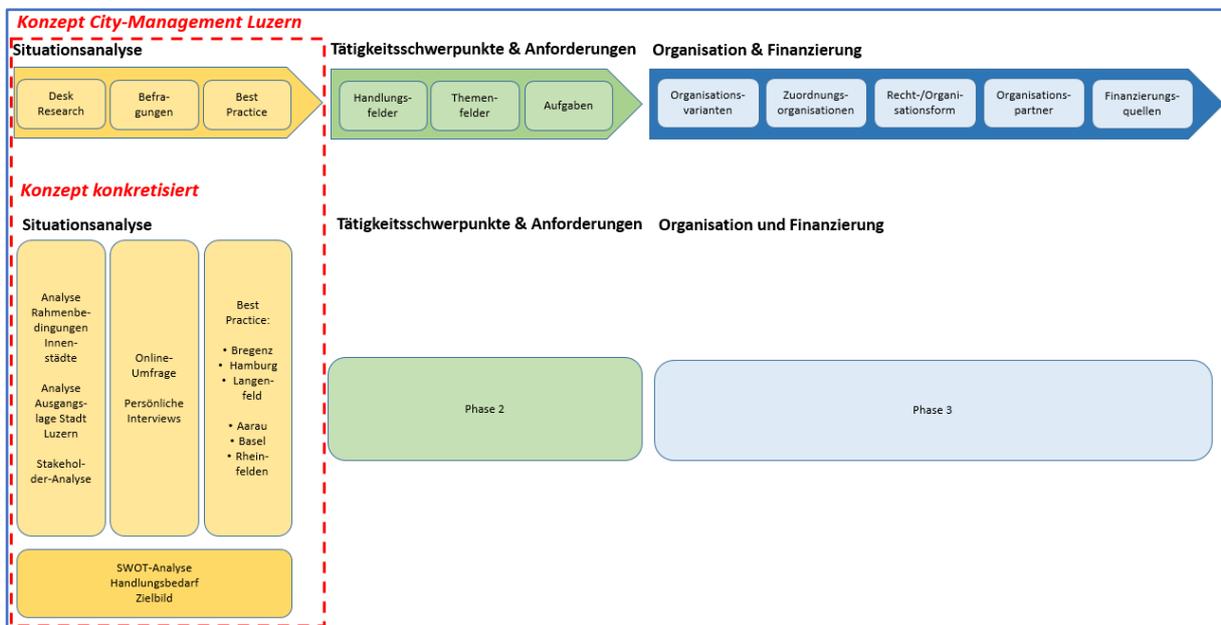


Abb. 5: Konzept City-Management Luzern: Situationsanalyse. Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Ergebnisse und Erkenntnisse

3.2.1 Desk-Research

3.2.1.1 Analyse der Rahmenbedingungen für Innenstädte

Innenstädte sehen sich gerade als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort zunehmend mit grossen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören sinkende Passantenfrequenzen, Leerstände von Geschäftsflächen und die Verdrängung kleinerer und lokaler Anbieter durch grössere nationale und internationale Ketten. Abnehmende Passantenfrequenzen und das mögliche Einsetzen einer Abwärtsspirale durch Ladenschliessungen hemmen auch die Investitionsbereitschaft bei Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Immobilienbesitzerinnen und -besitzern. Der Grund liegt darin, dass leere Flächen die Attraktivität einer Innenstadt verringern. In der Folge bleiben wiederum Kundinnen und Kunden eher fern, was zu weiter sinkenden Frequenzen führt.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge, Auswirkungen und insbesondere auch die Bedeutung einer erfolgreichen, nachhaltigen Innenstadtentwicklung für die verschiedenen Stakeholder.

Gefahr eines Teufelskreises: Alle Akteurinnen und Akteure sind gefordert

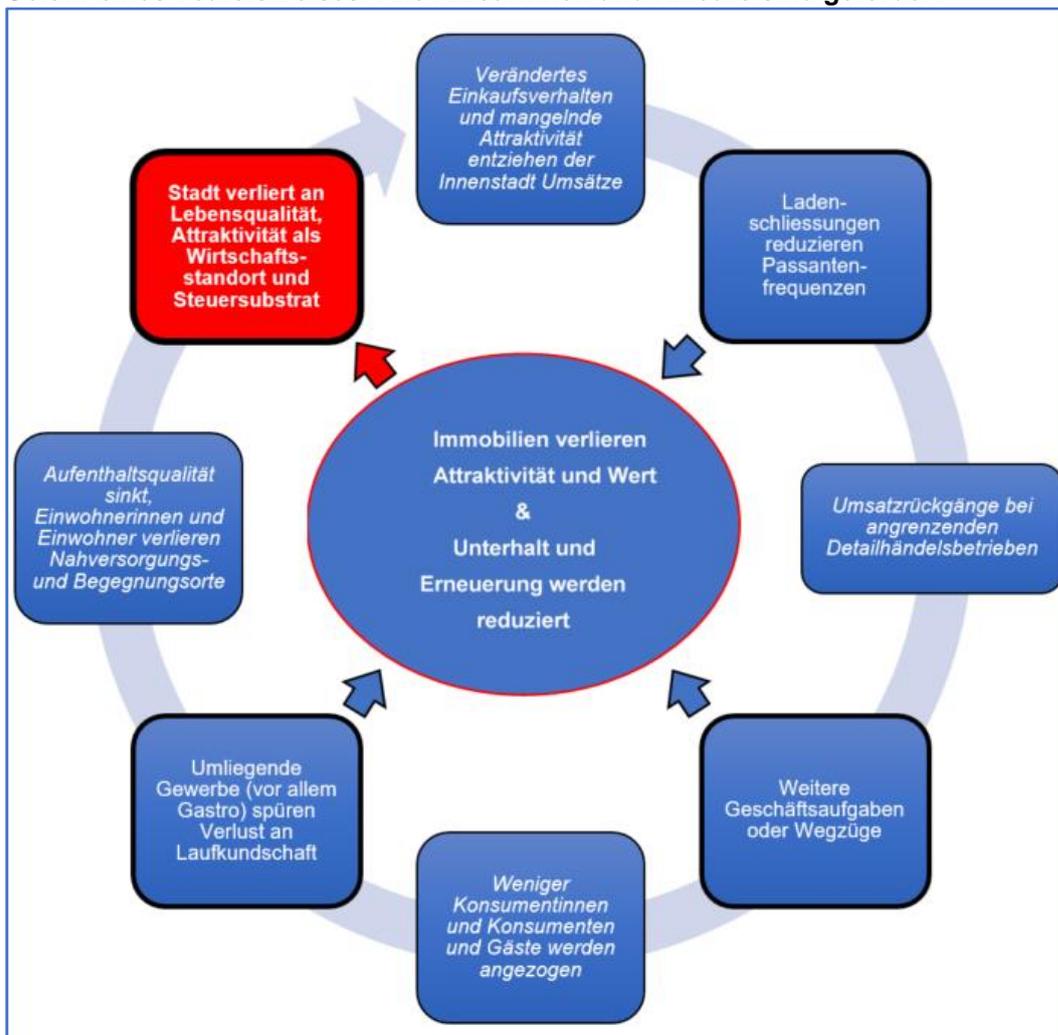


Abb. 6: Gefahr eines Teufelskreises: Alle Akteurinnen und Akteure sind gefordert. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Präsentation der Zentralschweizer Expertenrunde, Credit Suisse AG, Swiss Real Estate

Der «Wettbewerb der Städte» und ihrer Akteurinnen und Akteure spielt sich längst nicht mehr im regionalen, nationalen oder europäischen Rahmen ab. Die Globalisierung und die Digitalisierung schreiten auf allen gesellschaftlichen Feldern voran und verändern die Spielregeln für die lokale Wirtschaft. Diese Entwicklungen sind nicht neu, wurden aber durch die Coronapandemie weiter beschleunigt. So hat der Druck auf den stationären Handel in kurzer Zeit stark zugenommen. Faktoren sind insbesondere ein verändertes Einkaufs- (Onlinehandel) und Arbeitsverhalten (Home-office).⁶ So verzeichnete die Post im letzten Jahr mit 200 Millionen Paketen eine Steigerung von 35 Prozent gegenüber 2019. Im Onlinehandel wuchsen die Umsätze im ersten Coronajahr schneller als in den neun Jahren zuvor. Die Folgen der Coronapandemie widerspiegeln sich auch in den negativen Umsatzprognosen für das Jahr 2022, sowohl im Bereich Lebensmittel (–55 Prozent, da z. B. Restaurants wieder für alle geöffnet sind) wie auch Nicht-Lebensmittel (–2,8 Prozent, da z. B. 2021 viele hochpreisige Freizeitartikel wie Fahrräder usw. gekauft wurden und diese nun nicht erneut gekauft werden).

Die folgende Abbildung illustriert den Einfluss von Corona auf das kurzfristige Einkaufsverhalten:



Abb. 7: Einfluss von Covid-19 auf das kurzfristige Einkaufsverhalten. Quelle: Fuhrer & Hotz AG

Die Präsentation von Fuhrer & Hotz führt die Auswirkungen und Relevanz des sich ändernden Einkaufsverhaltens, die aktuellen Entwicklungen im Schweizer Detailhandel und deren Folgen weiter.

Ein weiteres Indiz für Herausforderungen und Veränderungen in Innenstädten sind Ladenschliessungen wie diejenige eines alteingesessenen Bekleidungsgeschäfts mit mehreren Filialen in der Stadt Luzern. Diese Schliessung ist leider kein Einzelfall. Ob in Basel, Bern oder St. Gallen: In Innenstädten stehen plötzlich Ladenlokale leer, auch an bester Lage. Oft schliessen Traditionshäuser, weil sich das Geschäft nicht mehr lohnt. Leer stehende Ladenlokale schüren oft auch Bedenken einer möglichen Abwärtsspirale. Gründe für Schliessungen sind jedoch nicht nur bei Marktveränderungen und Corona zu finden. Teilweise fehlt es Unternehmerinnen und Unternehmern an Anpassungsbereitschaft für die notwendige Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells.

Gleichzeitig bietet die Krise aber auch Chancen. Während sich die Einkaufsstrassen in europäischen Städten ab den 1990er-Jahren immer mehr anglichen, steigt derzeit die Bedeutung der Viel-

⁶ Vgl. Beilage: «Auszug aus Studien von Fuhrer & Hotz aus den Jahren 2021 und 2022».

falt an Branchen und Geschäftsformaten. Wandel – und gerade auch Leerstände – bietet eine Perspektive für neue attraktive und zeitgemässe Konzepte. Dies gilt auch für die wachsende Wertschätzung für soziale Kontakte und regional hergestellte Produkte. Die Digitalisierung (inkl. Onlinehandel) kann als Türöffner für neue Geschäftsmodelle, Angebots- und Präsentationsformen im stationären Handel dienen. Der Ausbau von Kooperation und Koordination unter allen Innenstadtakteurinnen und -akteuren, also auch der Einbezug von Immobilienbesitzerinnen und -besitzern in die Zentrumsentwicklung, eröffnet weitere Opportunitäten, die Innenstadtentwicklung in eine positive, erfolgreiche Richtung zu gestalten.

All dies bedeutet gleichzeitig, dass die Entwicklung der städtischen Zentren komplexer und somit anspruchsvoller wird. Dies auch, weil dort immer mehr und immer unterschiedlichere Bedürfnisse befriedigt werden. Deshalb nimmt in vielen Innenstädten die Anzahl der kulturellen Veranstaltungen im öffentlichen Raum stetig zu, und Innenstadt-/City-Vereinigungen wandeln sich von Lobby- und Marketingstellen des Detailhandels zu immer professionelleren und ganzheitlich denkenden Projektorganisationen. Als konkretes Beispiel dient die Stadt Basel. Die Basler «Pro Innerstadt» hat sich vor einigen Jahren von einer rein ehrenamtlichen zu einer professionellen Struktur mit mehreren Angestellten organisiert und firmiert seit 2021 unter der Bezeichnung «StadtKonzeptBasel».

3.2.1.2 Analyse der Ausgangslage in der Stadt Luzern

Die externe Projektleitung Fuhrer & Hotz AG hat anhand von umfassendem, bereits vorhandenem Datenmaterial die Situation und Struktur der Innenstadt mit ihren Akteurinnen und Akteuren und zahlreichen Aktivitäten und Veranstaltungen sowie deren Entwicklung untersucht.

Untersucht wurden für den Perimeter 13 Themenfelder. 8 von 13 analysierten Themenfeldern können als gut, 4 als befriedigend und 1 als ungenügend eingestuft werden:

Gut	Befriedigend	Ungenügend
<ul style="list-style-type: none"> - Detailhandelsfilialen - Gastronomiebetriebe - Hotels und Kurbetriebe - Kultur-/Freizeitangebote - Spielplätze (öffentliche sowie bei Schulhausanlagen/Kindergärten) - Ständige Wohnbevölkerung in Innenstadt - Straftaten 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitnehmende (Vollzeitäquivalente) in Innenstadt - Digitale Informationsmöglichkeiten - Gesamtfrequenzen (Auto, ÖV, Velo, Fussgänger usw.) in Innenstadt - Sitzbänke/-gelegenheiten - Veranstaltungsangebot 	<ul style="list-style-type: none"> - Interessengruppen/Gesellschaften/Vereine

Tab. 2: Erkenntnisse aus der Analyse der Ausgangssituation. Quelle: Eigene Darstellung

Die zentralen Erkenntnisse aus der Analyse der Ausgangssituation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die **Grundlage** für eine erfolgreiche Innenstadt ist dank einer breiten Angebotspalette **vorhanden** – gerade auch im Vergleich zu anderen Schweizer Städten:
Dies zeigt u. a. die Entwicklung der Anzahl Gewerbebetriebe nach Branche im Projektperimeter: Im Jahr 2018 gab es 1'347 Detailhandelsfilialen, was rund 10 Prozent mehr war als in vergleichbaren Städten. Mit 1'318 Detailhandelsfilialen lag die Stadt Luzern auch 2020 mengenmässig nach wie vor um 11,6 Prozent über dem Durchschnitt der Benchmarkstädte Lausanne, Bern, Winterthur, St. Gallen, Lugano und Biel (2019: +9,8 Prozent). Wie 2018 und 2019 gab es auch im Jahr 2020 insbesondere im Bereich Café/Restaurant, Food Fachhandel, persönliche Pflege, Schmuck und Uhren sowie Bekleidung ein grosses Angebot.⁷ Die Stadt Luzern hat die Wichtigkeit eines breiten Branchenmix für die Wirtschaftsstruktur explizit in der Gemeindestrategie 2019–2028 festgehalten.⁸
- Die **Kooperation oder Koordination** unter den Innenstadtakteurinnen und -akteuren weist signifikantes **Optimierungs- und Entwicklungspotenzial** auf:
Information über bestehende Interessengruppen/Gesellschaften/Vereine, welche sich in welcher Form auch immer mit Themen im Projektperimeter befassen: Es gibt eine grosse Anzahl von Interessengruppen, Gesellschaften und Vereinen im Perimeter. Nur wenige sind breit abgestützt und sichtbar. So ist auch die Zusammenarbeit untereinander wenig ausgeprägt. Kooperation oder Koordination unter den Innenstadtakteurinnen und -akteuren fehlt grossmehrerheitlich.

⁷ Vgl. Berichte zum Monitoring Branchenmix der Stadt Luzern ([Link](#)).

⁸ Vgl. Schwerpunkt 2.3.4 «Attraktiven Wirtschaftsstandort und Tourismusdestination weiterentwickeln» mit dem Leitsatz «Luzern hat als Wirtschaftsstandort eine grosse Anziehungskraft. Ein breiter Branchenmix 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» ([Link](#)).

3.2.1.3 Stakeholderanalyse

Der Fokus bei der Stakeholderanalyse wurde auf drei Bereiche bzw. Branchen gelegt. Dabei wurden die folgenden Verbände, Gruppierungen, Vereine und Interessengemeinschaften anhand von sieben Kriterien (vgl. Abb. 8) beurteilt:

Bereich/Branche	Verband, Gruppierung, Verein, Interessengemeinschaft
Detailhandel und Fachhandel	Bruchquartier/Bruchweihnachten City Vereinigung Luzern Detailistenverband Luzern Quartierverein Hirschmatt-Neustadt
Restaurants, Cafés, Bars und Hotels, Tourismus	GastroRegionLuzern Luzern Hotels Luzern Tourismus AG
Gewerbetreibende	KMU Littau-Reussbühl LU Luzern Unternehmen Wirtschaftsverband Stadt Luzern KMU- und Gewerbeverband Kanton Luzern (KGL) IG Weltoffenes Luzern
KMUs aus allen Bereichen inkl. Dienstleistung	

Tab. 3: Übersicht Stakeholder. Quelle: Eigene Darstellung

Die Stakeholderanalyse wurde von der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG basierend auf bereits vorhandenen Informationen ohne Anspruch auf Vollständigkeit und absolute Präzision durchgeführt. Die unten aufgeführte Auswertung zeigt einerseits, welche für ein City-Management relevanten Aufgaben von welchem Stakeholder wahrgenommen werden. Ausserdem wird ersichtlich, wo es Schnittstellen und/oder Lücken gibt, die durch ein City-Management geschlossen werden könnten:

	Abdeckung im Perimeter	Aktivitäten im Perimeter	Fristigkeit der Aktivitäten	Aktivitäten bzgl. Parterreflächen	Abstützung Stakeholder	Bestehende Kooperationen	Struktur der Führung
Bruchquartier/Bruchweihnachten	gut	viele	(auch) langfristig	aktiv	zahlreiche	diverse	maximal
City Vereinigung Luzern	mässig	diverse	mittelfristig	kaum aktiv	einige	wenige	optimal
Detailistenverband Luzern	ungenügend	wenige	kurzfristig	nicht aktiv	(nur) eigene	keine	minimal
Quartierverein Hirschmatt/Neustadt	gut	viele	(auch) langfristig	aktiv	zahlreiche	diverse	maximal
Gastro Region Luzern	mässig	diverse	mittelfristig	kaum aktiv	einige	wenige	optimal
Luzern Hotels	ungenügend	wenige	kurzfristig	nicht aktiv	(nur) eigene	keine	minimal
Luzern Tourismus AG	gut	viele	(auch) langfristig	aktiv	zahlreiche	diverse	maximal
KMU Littau-Reussbühl	mässig	diverse	mittelfristig	kaum aktiv	einige	wenige	optimal
LU Luzerner Unternehmen	ungenügend	wenige	kurzfristig	nicht aktiv	(nur) eigene	keine	minimal
Wirtschaftsverband Stadt Luzern	gut	viele	(auch) langfristig	aktiv	zahlreiche	diverse	maximal
KMU- und Gewerbeverband Kanton Luzern	mässig	diverse	mittelfristig	kaum aktiv	einige	wenige	optimal
IG Weltoffenes Luzern	ungenügend	wenige	kurzfristig	nicht aktiv	(nur) eigene	keine	minimal
Legende	gut	viele	(auch) langfristig	aktiv	zahlreiche	diverse	maximal
	mässig	diverse	mittelfristig	kaum aktiv	einige	wenige	optimal
	ungenügend	wenige	kurzfristig	nicht aktiv	(nur) eigene	keine	minimal

Abb. 8: Stakeholderanalyse: Aufgaben. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022

Die Abbildung verdeutlicht, dass einige Aufgaben nicht oder zu wenig wahrgenommen werden, die für ein City-Management wichtig sind. So werden langfristige Aktivitäten offensichtlich nur von zwei Stakeholdern umgesetzt. Des Weiteren war bisher nur gerade ein Stakeholder aktiv bzw. involviert beim wichtigen Thema rund um die Parterreflächen. Nur schon wegen diesen noch nicht optimal erfüllten Aufgaben scheint ein City-Management für eine erfolgreiche Zukunft der Innenstadt wichtige Lücken schliessen zu können bzw. zu müssen. Bei der Analyse wurde der Fokus auf die oben genannten Verbände, Gruppierungen, Vereine und Interessengemeinschaften gelegt. Nichtsdestotrotz ist klar, dass auch nicht analysierte Stakeholder wie die Wohnbevölkerung, welche durch die Quartiervereine vertreten wird, in ein City-Management eingebunden werden müssen.

3.2.2 Befragungen

3.2.2.1 Onlinebefragung

Die Onlineumfrage richtete sich vor allem an Akteurinnen und Akteure mit einem Bezug zur Innenstadt oder generell zur Stadt Luzern als attraktiver Einkaufs- und Aufenthaltsort. Zur Umfrage wurden Verbände, Gruppierungen, Vereine und Interessengemeinschaften sowie deren Mitglieder wie Unternehmerinnen und Unternehmer eingeladen. Die Zielgruppe beinhaltete Vertreterinnen und Vertreter aus Detailhandel, Gastronomie, Hotellerie, Gewerbe und Quartiervereinen der Stadt Luzern sowie aus verschiedenen religiösen Organisationen. Die folgende Tabelle illustriert, welche Organisationen für die Onlineumfrage kontaktiert wurden.

Bereiche/Branchen	Verband, Gruppierung, Verein, Interessengemeinschaft usw.
Detailhandel und Fachhandel	Bruchquartier/Bruchweihnachten
	City Vereinigung
	Detailistenverband Luzern
	Quartierverein Hirschmatt-Neustadt
Restaurants, Cafés, Bars und Hotels, Tourismus	GastroRegionLuzern
	Luzern Hotels
Gewerbetreibende	KMU Littau-Reussbühl
	LU Luzern Unternehmen
	Wirtschaftsverband Stadt Luzern
Quartiervereine	Verband der Quartiervereine der Stadt Luzern (VQSL)
Marktorganisation ⁹	Stadt Luzern / Stadtraum und Veranstaltungen (STAV)
	Verein Luzerner Handwerksmarkt
	IG Luzerner Herbstmesse und Märkte (IG LHMM, Veranstalter Weihnachtsmarkt Franziskanerplatz)
	Flash Communication (Veranstalter Weihnachtsvergnügen Vögeligärtli)
	Rudolfs Reindeer AG (Rudolfs Weihnacht / Inseli)
	Messe Luzern
	KKL Luzern

⁹ Teilnahme an Onlineumfrage und Inputs über/von Marktorganisationen und/oder Stadtraum und Veranstaltungen (STAV).

Bereiche/Branchen	Verband, Gruppierung, Verein, Interessengemeinschaft usw.
Kirchliche Organisationen	Buddhistisches Zentrum Luzern
	Islamische Gemeinde Luzern
	Jüdische Synagoge
	Katholische Kirchen
	Reformierte Kirchen
Kulturelle Organisationen	IG Kultur
	Museen Luzern

Tab. 4: Onlinebefragung: Kontaktierte Organisationen. Quelle: Eigene Darstellung

Die Onlinebefragung wurde am 9. März 2021 gestartet und dauerte bis zum 3. April 2021. Ergänzend zur Onlinebefragung wurden auch ausgedruckte und von Hand ausgefüllte Fragebogen verarbeitet. Der Rücklauf war mit insgesamt 176 Teilnehmenden sehr erfreulich. Der grösste Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kam aus dem Detailhandel und aus Dienstleistungsbetrieben wie folgende Abbildung veranschaulicht:

Rücklauf Onlineumfrage

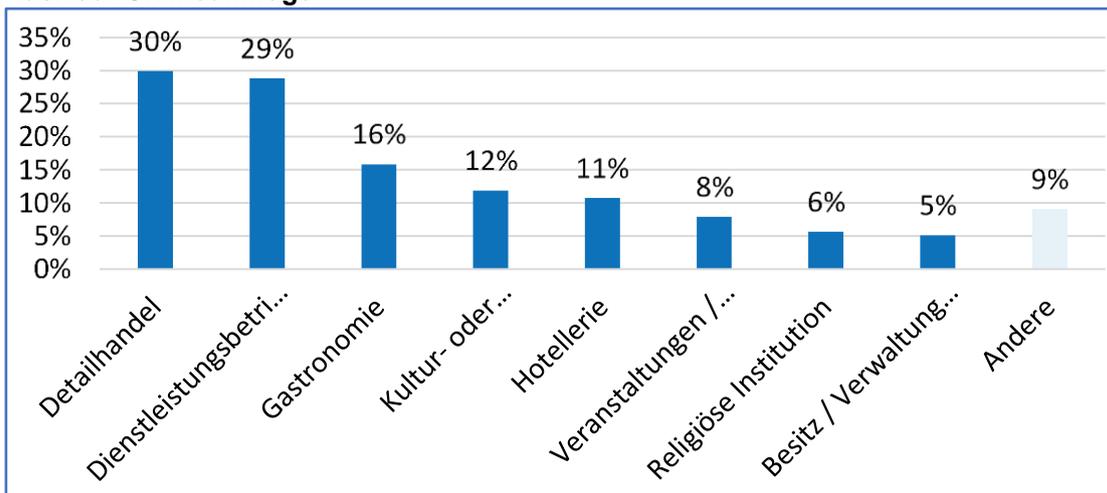


Abb. 9: Onlineumfrage: Rücklauf. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022

Einleitend zur Befragung wurde kurz erläutert, was ein City-Management ist. Eine klare Mehrheit der Organisationen und Personen, die an der Onlinebefragung teilgenommen haben, stehen einem City-Management grundsätzlich positiv gegenüber:

Einstellung gegenüber City-Management

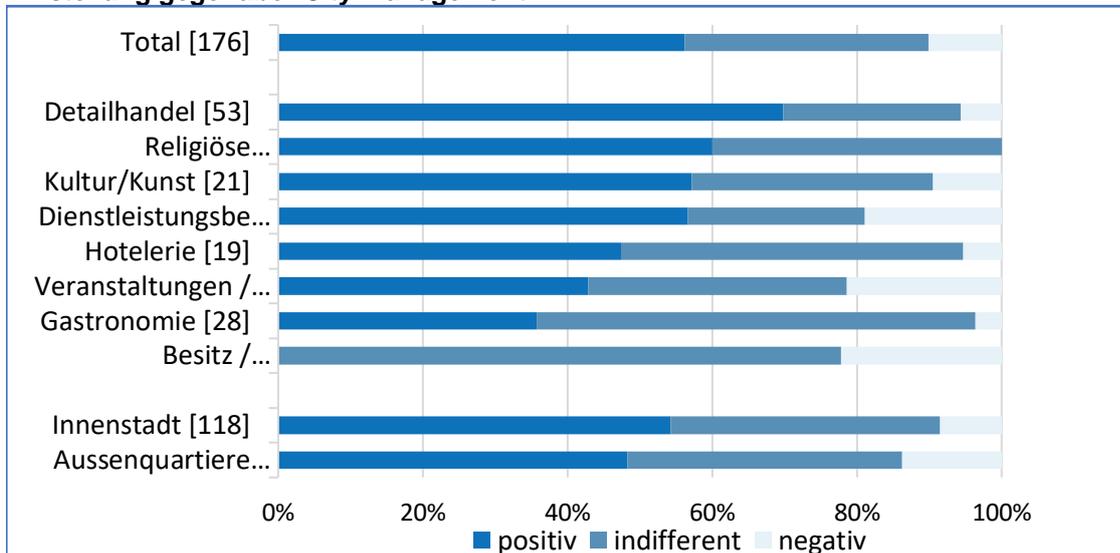


Abb. 10: Onlineumfrage: Einstellung gegenüber City-Management. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022

Vor allem ein vielfältiges Gastronomieangebot sowie vielfältige Einkaufsmöglichkeiten machen aus der Sicht der Antwortenden eine attraktive Innenstadt aus. Ebenfalls sehr wichtig war, dass es genügend autofreie Zonen in der Innenstadt gibt.

Was macht eine attraktive Stadt aus?

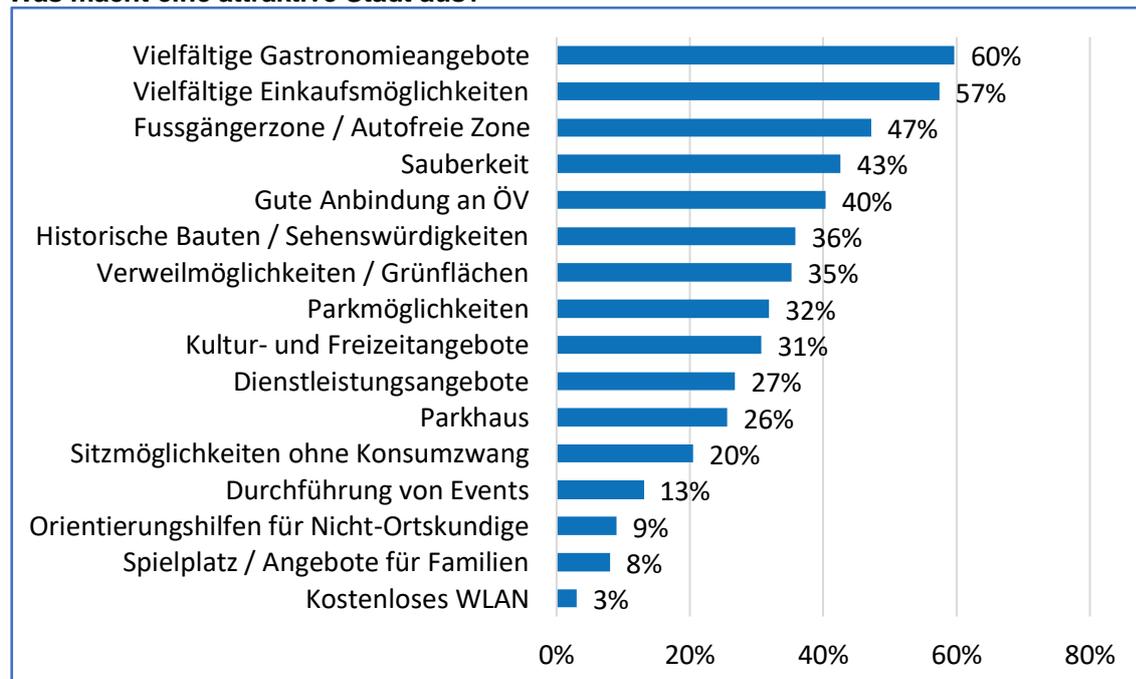


Abb. 11: Onlineumfrage: Was macht eine attraktive Stadt aus? Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022

Personen mit einer positiven Grundhaltung erwarten vor allem, dass von einem City-Management der Strukturwandel begleitet und eine Zukunftsvision (mit) entwickelt wird sowie Kooperationen zwischen den Anspruchsgruppen und mit den Behörden gefördert bzw. intensiviert werden:

Gründe/Faktoren, welche für die Schaffung eines City-Managements sprechen

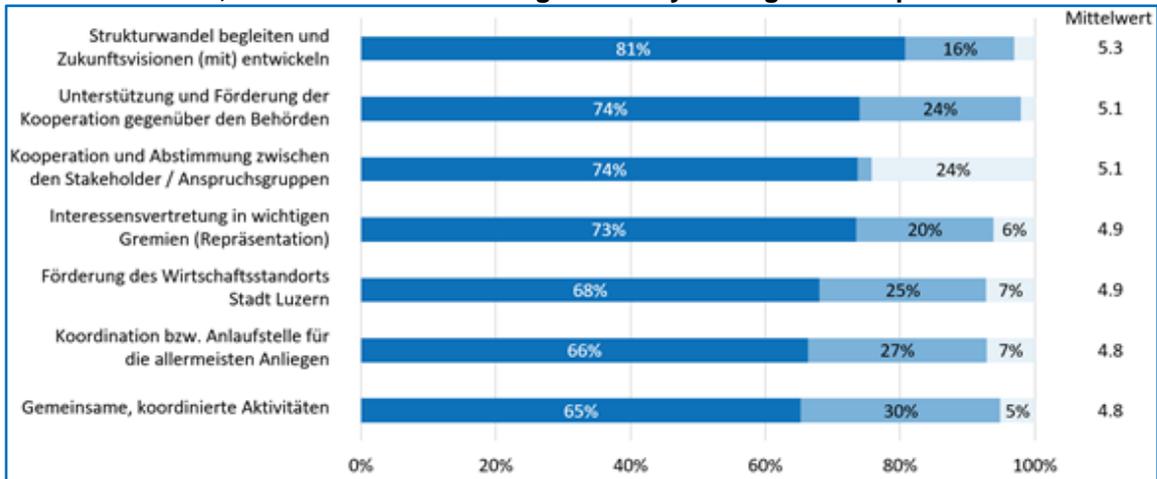


Abb. 12: Onlineumfrage: Gründe/Faktoren, welche für die Schaffung eines City-Managements sprechen. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022

Jene Personen mit einer ablehnenden Grundhaltung gegenüber der Schaffung eines City-Managements befürchten vor allem, dass durch ein City-Management zusätzliche (Verwaltungs-)Kosten anfallen werden:

Gründe/Faktoren, welche gegen die Schaffung eines City-Managements sprechen

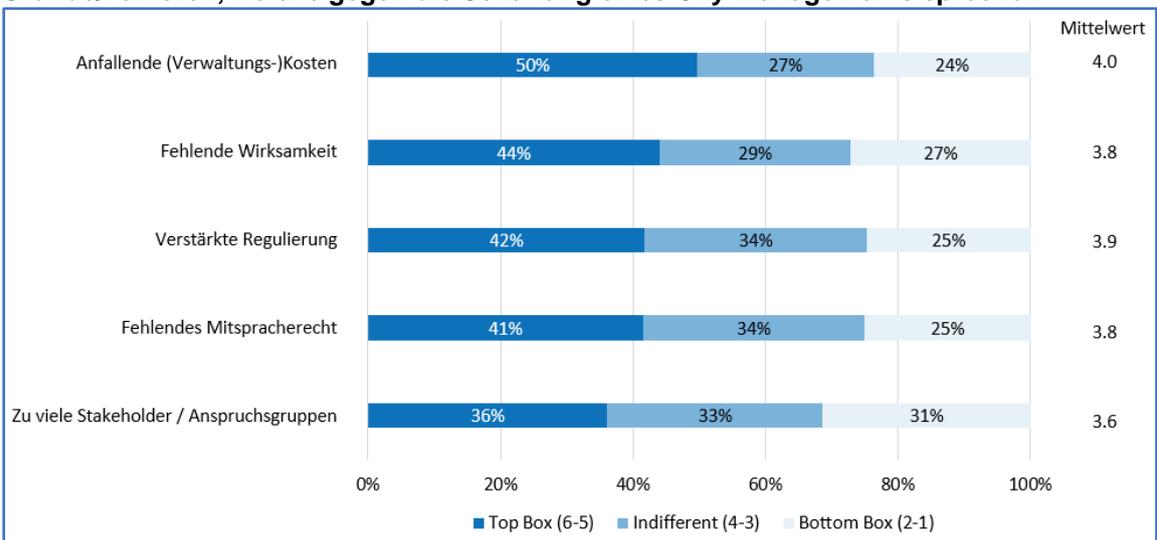


Abb. 13: Gründe/Faktoren, welche gegen die Schaffung eines City-Managements sprechen. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022

Die wichtigsten Erkenntnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- Eine klare **Mehrheit** der an der Onlineumfrage Teilnehmenden steht einem City-Management **grundsätzlich positiv** gegenüber.
- Mehr als zwei Drittel erwarten, dass ein City-Management den **Strukturwandel begleitet**, die **Zukunftsvision (mit) entwickelt** und **übergeordnete Interessen koordiniert**.
- Personen aus dem **Detailhandel** haben die klar **grösste Erwartungshaltung** in Bezug auf die wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines City-Managements.
- Rund die Hälfte der befragten Personen favorisiert eine **eigenständige Organisation** bzw. eine **Angliederung** an eine bestehende Organisation in- oder ausserhalb der Verwaltung.
- Für eine allfällige **Angliederung** an eine bestehende Organisation kämen aus Sicht der befragten Personen primär die **City Vereinigung** oder die **städtische Verwaltung** infrage.
- Für die befragten Personen stehen zwei Finanzierungsformen im Vordergrund. Konkret die **Mittel aus dem ALI-Fonds** sowie weitere **öffentliche Mittel** (Beiträge von Stadt/Kanton).
- Je nach **Tätigkeitsbereich** verändert sich die **favorisierte Finanzierungsform** zwischen dem ALI-Fonds und öffentlichen Mitteln über Beiträge von Stadt und/oder Kanton.
- Mindestens 70 Prozent der befragten Personen erachten die Bedürfnisse der **Gewerbetreibenden**, der **Verkaufsgeschäfte** und von **Gastronomie/Hotellerie** als **prioritär**.
- Vor allem die **breite Abstützung** sieht eine Mehrheit der befragten Personen als **wichtigste Voraussetzung**, damit ein City-Management erfolgreich sein kann.
- Der Hauptgrund einer ablehnenden Grundhaltung gegenüber einem City-Management liegt in der Befürchtung zusätzlicher (Verwaltungs-)Kosten.

3.2.2.2 Persönliche Interviews

Die externe Projektleitung hat im Rahmen der Situationsanalyse persönliche Interviews durchgeführt. Die Auswahl der Personen mit Innenstadt-Luzern-Bezug erfolgte aufgrund ihrer Funktion und ihres Bezugs zur Luzerner Innenstadt und zur City-Management-Thematik:

- Bruno Affentranger (BA Media)
- André Bachmann (IG Weltoffenes Luzern)
- Marina Bayat-Rogger / Fritz Rogger (Phänomen Mode)
- Franziska Bründler (Fidea Design)
- Daniel Furrer / Albert Schwarzenbach (Postulanten)
- Alexander Gonzalez (Wirtschaftsverband Luzern)
- Sarah Grossenbacher (Stadtplanung / Stadt Luzern)
- Bruno Heini (Conditorei Heini)
- Patrick Kuster (Schärer-Linder)
- Marcel Perren (Luzern Tourismus AG)
- Adi Seeberger (LU Luzerner Unternehmen / Old Town Record Store)
- Susanna M. Riklin (Verband Quartiervereine Stadt Luzern / QV Altstadt)

Die Interviews haben die Erkenntnisse aus der Onlineumfrage bestätigt. So überwiegt insbesondere eine positive Grundeinstellung gegenüber einem City-Management. Die Notwendigkeit einer zentralen Anlauf- und Koordinationsstelle für Innenstadtthemen ist für die meisten befragten Personen vorhanden. Entscheidend ist dabei, welche Aufgaben und Kompetenzen ein City-Management haben wird. Gleichzeitig wird betont, dass ein City-Management mit den Abgrenzungen steht und fällt. Doppelspurigkeiten müssen vermieden werden.

Ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz bei den Interviewten ist die organisatorische Ansiedlung eines City-Managements. Bei dieser Frage ist der grösste Dissens spürbar. Die Meinungen reichen von der Gründung einer eigenständigen City-Management-Organisation über die Einbettung innerhalb der Stadtverwaltung – vor allem, falls ein City-Management zu einem hohen Grad oder sogar ausschliesslich aus öffentlichen Geldern finanziert werden sollte – bis hin zu einer möglichen Angliederung an die City Vereinigung. Die organisatorische Einbettung ist eng mit der Finanzierungsform verbunden. Gerade auch bei der Finanzierungsfrage ist deshalb in den persönlichen Interviews teilweise grosse Meinungsverschiedenheiten spürbar. Einerseits soll die Finanzierung ausschliesslich über die Stadt erfolgen. Andererseits wird die Beteiligung der Innenstadtakteurinnen und -akteure erwähnt. Einig sind sich die Befragten, dass sich der ALI-Fonds bzw. zumindest seine finanziellen Mittel in ein City-Management einbringen sollte.

3.2.3 Best Practice City-Management

Das Konzept eines City-Managements ist gerade in Österreich und Deutschland weit verbreitet und stärker etabliert als in der Schweiz. So spielen City-Management-Organisationen in zahlreichen österreichischen und vor allem deutschen Städten eine Schlüsselrolle hinsichtlich der Steigerung bzw. zumindest der Sicherstellung der Attraktivität der Innenstädte. Im Sinne eines Best-Practice-Ansatzes wurden drei geeignete Städte – bewusst mit unterschiedlichen Erfolgsmodellen – ausgewählt. Im vorliegenden Projekt wurden Gespräche mit einer City-Managerin und zwei City-Managern geführt:

- Niklas Keller (Wirtschaftsservice / City-Manager Bregenz)
- Brigitte Engler (Geschäftsführerin City-Management Hamburg)
- Jan Christoph Zimmermann (City-Manager Langenfeld)

In der Schweiz gewinnt das Konzept eines City-Managements zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt sich beispielsweise in der Lancierung eines City-Managements in den Städten Rheinfelden und Aarau im Jahr 2020. Durch den Austausch im Rahmen einer Veranstaltung sind von zwei City-Managerinnen der beiden Städte weitere Erkenntnisse eingeflossen:

- Corinne Caracuta (City-Managerin Rheinfelden)
- Ramona Waller (City-Managerin Stadt Aarau)

Die Stadt Basel kennt bereits seit zehn Jahren ein City-Management. «StadtKonzeptBasel» ist aus der 1978 gegründeten «Pro Innerstadt Basel» hervorgegangen und zählt inzwischen gegen 450 Mitglieder. Zu seinen Erfahrungen befragt wurde:

- Mathias F. Böhm (Geschäftsführer StadtKonzeptBasel / City-Management Basel)

3.2.3.1 Städtevergleich City-Management-Konzepte

Der Vergleich der City-Management-Konzepte dieser Städte wurde anhand ihrer Tätigkeitsschwerpunkte, Organisation und Finanzierung vorgenommen. Für ein City-Management Luzern besonders interessant und relevant ist, wie die City-Management-Lösungen organisatorisch und finanziell aufgestellt sind. Hierzu einige Begriffserklärungen:

Organisationsvarianten	Grundsätzliche organisatorische Einbettung: <ul style="list-style-type: none">– Eigenständige Organisation oder Angliederung an eine bestehende Organisation?– Ansiedlung innerhalb oder ausserhalb der Stadtverwaltung?
Zuordnungsorganisationen	Im Falle einer organisatorischen Ausgliederung (oder einer rein räumlichen Auslagerung bspw. zum Zwecke einer Bürogemeinschaft) an eine Organisation ausserhalb der Stadtverwaltung: <ul style="list-style-type: none">– Bei welcher Organisation ist das City-Management beheimatet?
Rechts-/Organisationsform	Rechtsform des City-Managements: <ul style="list-style-type: none">– Wie ist das City-Management rechtlich definiert?
Organisationspartner	Beteiligung von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, von Partnerinnen und Partnern: <ul style="list-style-type: none">– Welche Partner werden in welcher Form in die Organisation aufgenommen (bspw. in ein Gremium, einen Ausschuss usw.)?– Mit welchen Rechten und Pflichten ist dies verbunden?
Finanzierungsquellen	Form und Umfang der Finanzierung: <ul style="list-style-type: none">– Aus welchen Quellen wird das City-Management zu welchen Anteilen finanziert?

Abb. 14: Begriffserklärungen. Quelle: Eigene Darstellung

Der Vergleich und insbesondere die Schlüsselaussagen verdeutlichen eindrücklich, dass es keine allgemein gültige Lösung für ein City-Management gibt. Vielmehr gilt es jeweils für die spezifischen Voraussetzungen und Anforderungen der jeweiligen Stadt die passende, massgeschneiderte Lösung auszuarbeiten und umzusetzen.

Die folgende Tabelle ermöglicht einen Vergleich der Konzepte der fünf Best-Practice-Beispiele:

Stadt / City-Management	Tätigkeitsschwerpunkte	Organisationsvarianten	Zuordnungsorganisationen	Rechts-/Organisationsform	Organisationspartner	Finanzierungsquellen	Schlüsselaussagen Befragte
Bregenz Gegründet im Jahr 1998 als damalige Stadtmarketing GmbH	City-Management und Wirtschaftsservice - Unternehmerevents - City-Management - Leerstandsmanagement - Quartierentwicklung	Eigenständige Organisation		GmbH	22 Gesellschafter	Mischform (ÖPP)	<ul style="list-style-type: none"> - Es gab früher sehr viele Verbände in Bregenz, was unter dem Strich in der Summe zu wenig effizient war. Daher hat man 1998 die Stadtmarketing GmbH gegründet. - Welchen Weg man auch immer einschlägt, zentral für den Erfolg bleibt: Die Wirtschaft muss sich zu 100 % abgeholt fühlen. - Ohne wichtige Fahnenträger geht es nicht: <ul style="list-style-type: none"> - Bei uns ist die Stadt der grösste Gesellschafter mit einem Anteil von 51 %. - Dies hilft in vielerlei Hinsicht sehr, gerade auch bezüglich Finanzierung. Denn mittlerweile sind wir 15 Angestellte bei einem Budget von 2 Millionen Euro.
Hamburg Gegründet im Jahr 1999 als eingetragener Verein	City-Management (in Kooperation mit der Handelskammer Hamburg) - Innenstadt als wichtigen Detailhandelsstandort stärken - Steigerung Attraktivität der City, Erhöhung der Besucherfrequenz, Verbesserung der Aufenthaltsqualität und Steigerung der Aufenthaltsdauer	Eigenständige Organisation in Kooperation mit bestehender Organisation		Verein	>850 Unternehmen	Innenstadtakteurinnen und -akteure	<ul style="list-style-type: none"> - Wir sind rein privatwirtschaftlich finanziert. Das ist zwar nicht der einfachste Weg, aber für uns klar der erfolgversprechendste. - Unser Erfolg kommt von der Unabhängigkeit. Es müssen nicht für alle Themen stets die politischen Instanzen und Prozesse durchlaufen werden. - Auch wichtig ist die Persönlichkeit der City-Managerin. - Wir arbeiten täglich nur für ein einziges Ziel, die Zufriedenheit unserer Mitglieder. - Das Gebiet, für welches wir uns engagieren, muss klar definiert sein. - Wir sind sehr eng vernetzt mit den Touristikern. Dies ist auch sehr wichtig, da wir oft dieselben Ziele verfolgen aus ähnlicher Motivation.
Langenfeld City-Management ist Teil der städtischen Wirtschaftsförderung FUTURE CITY Langenfeld wurde 2017 lanciert	City-Management - Event- und Leerstandsmanagement - Koordination des Stadtmarketings - Koordination der städtischen Jahresprojekte - Schnittstelle für viele innenstadtrelevante Themen	Angliederung an bestehende Organisation innerhalb Verwaltung	Wirtschaftsförderung		Detailhandel	Ordentliche Steuergeelder	<ul style="list-style-type: none"> - Wir geniessen einen guten Rückhalt, da wir sehr innovativ sind. So konnten wir beispielsweise den Stadtschlüssel – dies ist ein Bindungsprogramm – lancieren, auch wenn der Einzelhandel zuerst sehr zurückhaltend war. - Die Integration in die Stadtverwaltung bringt viele Vorteile. Unter anderem können wir so auch eine langfristige Planung verfolgen. - Man muss die Stadt kennen und sich so oft wie möglich auch ausserhalb der Stadtverwaltung bewegen. - Unsere Aktivitäten orientieren sich v. a. an den Langenfeldern.
Basel City-Management Basel / «StadtKonzeptBasel» besteht seit 10 Jahren, (hervorgegangen aus der 1978 gegründeten «Pro Innerstadt Basel»)	City-Management - Breites Angebot von Service und Beratung - Netzwerkpflege - Aktive Mitarbeit und Austausch in Projektgruppen, Kommissionen - Stimme der Mitglieder und Partner in wichtigen Organisationen - Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, Events, Partnerschaften und Werbung	Eigenständige Organisation		Verein	450 Mitglieder	Jahresbeiträge Aktiv-Mitglieder sowie Partnerschaften, Organisationen, Verbände	<ul style="list-style-type: none"> - Ohne ein City-Management gelingt es nicht, die Stadt im Sinne vom Nutzer und im Interesse von Mitgliedern, Partnern und Stakeholdern zu positionieren und sich erfolgreich mit der Zukunft zu beschäftigen.
Rheinfelden Gegründet im Jahr 2020 als eigenständige Organisation innerhalb der Stadtverwaltung	City-Management - Koordination Marketingmassnahmen - Unterstützung Gewerbeflächen - Moderation von Anliegen - Prüfung von Ideen	Eigenständige Organisation		Abteilung in Stadtverwaltung	Stadtverwaltung	Ordentliche Steuergeelder und Sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> - Wir werden unterstützt von Rheinfelden Pro Altstadt, Gewerbeverein Rheinfelden und Stadt Rheinfelden. - Das City-Management wird über einen Steuerungsausschuss geführt.
Aarau Gegründet im Jahr 2020 und damals angegliedert an den Verein Aarau Standortmarketing (VAS). Heute integriert in die Stiftung Standortförderung Aarau und Region	City-Management - Einkaufsstadt - Immobilienmanagement - Innenstadtlebung - Aufenthaltsqualität - Netzwerk	Eigenständige Organisation in Kooperation mit bestehender Organisation		Stiftung	Standortförderung	Mischform (ÖPP)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Stelle als City-Managerin stammt von der Stadt zusammen mit lokalen Gewerblern und Dienstleistern. - Finanziert wird die Stelle zu zwei Dritteln (Fr. 50'000.-) durch die Stadt. Der Rest stammt vom Gewerbeverband Aarau sowie Gastrobetrieben und Detaillisten.

Tab. 5: Konzepte ausgewählter Best-Practice-Beispiele im Vergleich. Quelle: Eigene Darstellung

3.2.3.2 Wirkung und Nutzen eines City-Managements

Eine zentrale und häufig gestellte Frage ist die, welche Wirkung ein City-Management entfalten kann und welcher konkrete Nutzen in der Innenstadt für Akteurinnen und Akteure, Konsumentinnen und Konsumenten und die Einwohnerinnen und Einwohner resultiert. Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Ähnlich wie bei Marketingaktivitäten lässt sich auch bei einem City-Management in der Regel nicht direkt nachweisen, welche Wirkungen in welchem Umfang auf dessen Aktivitäten zurückzuführen sind. Ebenso ist eine Aufbauphase notwendig, bis ein City-Management seine Wirkung entfalten kann und der Nutzen spürbar wird.

Konkret können Wirkung und Nutzen eines City-Managements wie folgt umschrieben werden:

- **Steigerung der Aufenthaltsqualität und -dauer** durch ein optimiertes Erscheinungsbild und eine einladende Atmosphäre der Innenstadt (z. B. weniger Leerstände)
- **Steigerung der Besuchs-/Einkaufshäufigkeit** durch die Lancierung eines zeitgemässen und breit abgestützten Loyalitätsprogramms
- **Steigerung der Wirksamkeit/Effektivität von Aktivitäten** durch die Förderung der Kooperation unter den Innenstadtakteurinnen und -akteuren sowie den Austausch mit City-Managerinnen und -Managern anderer Städte und dem damit verbundenen Know-how-Transfer
- **Steigerung der Eventqualität** durch die optimierte Kooperation diverser Stakeholder bei der Eventorganisation/-umsetzung
- **Steigerung der verfügbaren Mittel/Gelder** durch eine optimierte Kontakt- und Netzwerkpflge (z. B. Aufbau Partner- und Freundeskreis mit Gönnern/Sponsoren)
- **Steigerung der Reichweite kommunikativer Massnahmen** durch zusätzliche Aktivitäten

All dies führt zum Hauptnutzen eines City-Managements: **Steigerung der (Personen-)Frequenzen in der Innenstadt.**

Von dieser nicht nur quantitativen, sondern auch qualitativen Frequenzsteigerung profitieren alle Stakeholder in der Innenstadt. Denn die (Personen-)Frequenzen sind die Lebensader zahlreicher Akteurinnen und Akteure, gerade auch in den teuren Parterrelagen. Und wenn die Mieterschaften, egal ob aus Detailhandel, Gastronomie oder Dienstleistungssegment, erfolgreich agieren können, dann sind diese auch in der Lage, die Raumkosten zu bezahlen. So profitieren die vielen Immobilienbesitzerinnen und -besitzer in der Innenstadt, weshalb auch diese wichtige Stakeholder darstellen.

Im Rahmen des vorliegenden B+A wurden mit vier City-Managerinnen und -Managern Interviews durchgeführt. Dies, um «Original-Aussagen»¹⁰ mit hohem Praxisbezug zu positiven Entwicklungen, Wirkung, Mehrwert und Gründen für ein City-Management zu erhalten:

	Positive Entwicklungen dank City-Management	Dauer bis Wirkung von Engagement spür-/ erlebbar	Mehrwerte dank City-Management	Leistungsausweis aus der Sicht der Stakeholder	Erfolgsgeschichte dank City-Management	Gründe für ein City-Management für (Innen-)Städte
Niklas Keller (Bregenz)	Verschiedene Parteien wie Wirtschaftsgemeinschaften oder andere Handels- und Wirtschaftsorganisationen sind näher zusammengewachsen.	-	Das City-Management ist zentraler Ansprechpartner aller Wirtschaftstreibenden in der Stadt.	Das City-Management übernimmt koordinierende und operative Umsetzung von Massnahmen zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts.	B2B Veranstaltungen	Neue Herausforderungen erfordern innovatives und flexibles Handeln und die Möglichkeit, auf Ereignisse und Änderungen am Markt möglichst schnell reagieren zu können.
Brigitte Engler (Hamburg)	Der hohe Grad der Organisation und der Informationsfluss hat sich verbessert.	Vor 16 Jahren gab es 400 Mitglieder heute sind es 850 Mitglieder. Durch Projekte haben wir ein Ansehen gegenüber Politik- Behörden, Polizei und Sicherheitskräften erworben.	Es gibt eine Absprache mit Behörden und dem Bezirk und das City-Management übernimmt die Kommunikation.	Netzwerkveranstaltungen für Partner, damit sie sich kennenlernen können und wir den Mitgliederkreis erweitern können.	Das City-Management allgemein dank wachsender Akzeptanz und hoher Wahrnehmbarkeit in der Öffentlichkeit.	Die Notwendigkeit ist da eine vernetzende Organisation zu schaffen vor allem auch für schwierige Situationen wie die Corona-Pandemie.
Jan Christoph Zimmermann (Langenfeld)	Ein City-Management, welches die Stadt professionell unterstützt und eine Vernetzung bringt.	Es kommt auf die Qualität der Projekte an und ist nicht richtig messbar.	Weniger Reibungsverluste, weil es klare Ansprechpartner*innen gibt und man Fürsprecher für die Innenstadt-Akteure ist.	Die Projekte sind für alle Stakeholder sichtbar und erlebbar.	Future City Langenfeld	Wenn es ein Wandel einer Innenstadt gibt, muss dieser Prozess von einem City-Management begleitet und gesteuert werden
Mathias F. Böhm (Basel)	Man muss eine Kompetenzorganisation lancieren, die sich mit thematischen Entwicklungen, Strukturwandel und Nutzungsveränderungen beschäftigt.	Vor 10 Jahren mit 1.5 Personen und einem Budget von CHF 600'000 angefangen und heute arbeiten 6 Personen mit einem selbsterwirtschafteten Budget von CHF 2 Mio.	Der Beziehungsaufbau brachte uns ein sehr gutes Netzwerk und es hilft auch zu sehen, warum es ein City-Management braucht.	Man muss eigene Ideen entwickeln und eine Person wählen, die verschiedene Branchen versteht und weiss, wie diese funktionieren.	z.B. White Dinner, Projekt Holzstühle, Content Kanäle	Es gelingt sonst nicht, die Stadt im Sinne vom Nutzer und im Interesse von Mitgliedern, Partnern und Stakeholdern zu positionieren und sich mit der Zukunft zu beschäftigen.

Tab. 6: Aussagen Best-Practice-Städte zu Wirkung und Nutzen City-Management. Quelle: Fuhrer & Hotz

¹⁰ Die transkribierten Interviews mit den Schlüsselaussagen befinden sich im Anhang.

3.3 Fazit

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

Die Informationen und Erkenntnisse aus den oben beschriebenen Analyse- und Befragungsaktivitäten und Quellen wurden im Verlauf der Situationsanalyse gesammelt, ausgewertet, verdichtet und schliesslich in der SWOT-Analyse «Luzerner Innenstadt als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort» konsolidiert. Nachfolgend werden einige Punkte aufgezeigt:¹¹

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Anziehungskraft Luzerner Innenstadt durch einzigartige Kombination «Stadt – See – Berge» : <ul style="list-style-type: none"> – Attraktive und kompakte Altstadt – Lebendige Stadt mit vielfältigem Kulturangebot – Ideal gelegener Ausgangspunkt ▪ Ausgewogener Branchenmix und überdurchschnittlich hohe Anzahl Detailhandelsfilialen ▪ Drehscheibenfunktion durch Lage und Anbindung an öffentlichen Verkehr ▪ Zahlreiche Zusammenschlüsse von Stakeholdern (Vereine, Interessengemeinschaften) verbunden mit Engagement und Herzblut . 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abnehmende Gesamtfrequenzen in der Innenstadt ▪ Verschwinden von Attraktoren wie Kinos ▪ Weiterhin hohe Mietpreise für Verkaufsflächen in Innenstadt (Niveau Schweizer Grossstädte) ▪ Fehlen einer zentralen Anlauf- und Koordinationsstelle für Innenstadtthemen ▪ Wenig ausgeprägte Kommunikation, Koordination und Kooperation unter Innenstadtakteuren ▪ Mangel an Verwurzelung, Identifikation und Unterstützungsbereitschaft zu Innenstadtthemen nationaler und internationaler Ketten ▪ Weitgehend unkoordinierte, ungebündelte Güterlogistik ▪ Uneinheitlich gelebte Öffnungszeiten (v. a. Abendverkauf).
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wandel: Chance für neue attraktive, zeitgemässe Konzepte ▪ Wachsende Wertschätzung für soziale Kontakte und regional hergestellte Produkte ▪ Verändertes Konsumverhalten, neue Rolle Innenstädte: <ul style="list-style-type: none"> – Weg vom Versorgungsgedanken hin zu Erlebnis-, Erfahrungs- und Genussräumen – Weg von angeglichenen, austauschbaren hin zu exklusiven, individuellen Angeboten ▪ Digitalisierung (inkl. Online-Handel) als Türöffner für neue Geschäftsmodelle ▪ Vermittlung bei Leerständen für Zwischennutzung durch Schaffung zentraler Anlaufstelle ▪ Ausbau von Kooperation und Koordination unter Innenstadtakteuren, Einbezug von Immobilienbesitzerinnen und -besitzern in Zentrumsentwicklung ▪ Positive Effekte auf Umwelt, Aufenthaltsqualität und Erhöhung Attraktivität Innenstadt mittels innovativen City-Logistik-Konzepten 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhter Druck auf stationären Handel durch verändertes Einkaufsverhalten ▪ Beschleunigte Veränderungen des Konsumverhaltens ▪ Tiefere Passantenfrequenz durch verändertes Arbeitsverhalten (Homeoffice) ▪ Verunsicherung Konsumentinnen/Konsumenten durch Krisen, Reduktion Kaufkraft durch steigende Inflation ▪ Fehlende Anpassungsbereitschaft Akteure ▪ Beeinträchtigung Stadtbild und Aufenthaltsqualität durch leerstehende Räumlichkeiten an Toplagen ▪ Auswirkungen auf Diversität und Angebots- und Aufenthaltsqualität durch «zu» attraktive und aktive Innenstadt ▪ Abnahme Passantenfrequenzen und Start Abwärtsspirale durch Ladenschliessungen ▪ Generelle Gefährdung der Attraktivität Stadt durch wenig belebte, weniger attraktive Innenstadt

Tab. 7: Auszug aus SWOT-Analyse «Luzerner Innenstadt als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort». Quelle: Eigene Darstellung

¹¹ Die vollständige SWOT-Analyse befindet sich im Anhang.

3.3.2 Handlungsbedarf

Die Situationsanalyse hat gezeigt, dass der Handlungsbedarf für die Stadt Luzern vorhanden ist, will sie den anstehenden Herausforderungen in ihrer Innenstadt rechtzeitig begegnen. Dies, indem sie basierend auf ihren Stärken und durch das Wahrnehmen der sich bietenden Chancen ihre Schwächen und die Herausforderungen adressiert. Die Situationsanalyse hat ebenfalls aufgezeigt, dass ein City-Management ein erfolgreiches Instrument für die Herausforderungen darstellt und die Voraussetzungen hierfür in der Luzerner Innenstadt vorhanden sind.

Noch mag in der Stadt Luzern der Leidensdruck ausserhalb der betroffenen Bereiche und Unternehmen nicht oder kaum spürbar sein, auch wenn gemäss einer Studie von PwC die Stadt Luzern zusammen mit Lugano im Bereich Detailhandel am meisten unter der Coronapandemie gelitten hat. Weiter oben werden Marktveränderungen und Entwicklungen beschrieben, die zahlreiche Innenstädte bereits spüren und die auch die Stadt Luzern noch intensiver herausfordern werden. Es ist lediglich eine Frage der Zeit. Dies trifft auch für eine attraktive Stadt wie Luzern zu, erst recht mit einer starken touristischen Verankerung.

Die Ergebnisse der Situationsanalyse haben im Hinblick auf ein mögliches City-Management Luzern insbesondere gezeigt, dass zentrale, koordinierende Aufgaben aktuell noch nicht oder zu wenig von den analysierten Stakeholdern wahrgenommen werden. Es werden zudem Initiativen und Aktivitäten vermisst, die nicht nur kurzfristig wirken, sondern auch einen langfristigen Zeithorizont verfolgen. Basierend auf den Ergebnissen und Erkenntnissen lassen sich drei strategische Handlungsfelder für ein City-Management Luzern ableiten:

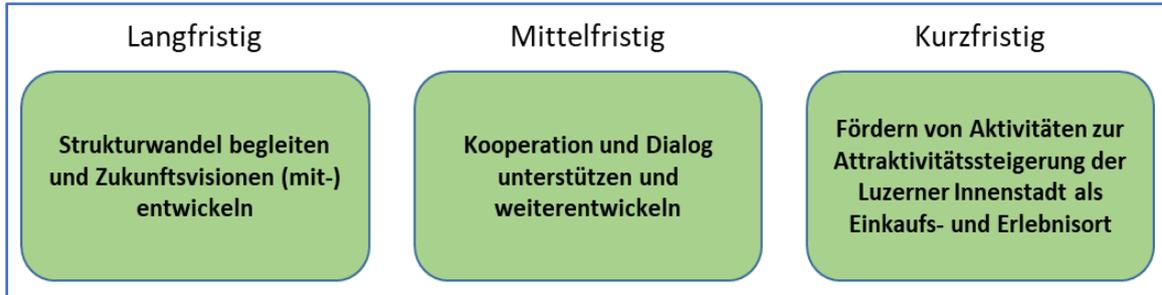


Abb. 15: Handlungsfelder mit Fristigkeit. Quelle: Eigene Darstellung

Diese strategischen Handlungsfelder verdeutlichen gleichzeitig die Chancen und das Potenzial, welche die Einführung eines City-Managements bieten. Einerseits besteht grosses Potenzial in der Förderung der Kommunikation und Kooperation zwischen den einzelnen Stakeholdern im Projektperimeter. Dazu gehören auch die Abstimmung und Bündelung von Aktivitäten. Ausserdem sieht die Mehrheit der Befragten und Interviewten die Einsatzmöglichkeit eines City-Managements in der Entwicklung von Zukunftsvisionen und dem Begleiten des Strukturwandels. Ein City-Management kann sich diesen Herausforderungen nachhaltig stellen und somit Einfluss auf die Weiterentwicklung der Innenstadt als Einkaufs- und Aufenthaltsort nehmen, und zwar für alle Nutzerinnen und Nutzer. Dazu gehören Unternehmerinnen und Unternehmer, Immobilienbesitzerinnen und -besitzer, Konsumentinnen und Konsumenten, Gäste und insbesondere auch die Bevölkerung, die nicht nur von einem attraktiven Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort, sondern vor allem von einem lebenswerten Wohnraum profitieren soll.

3.3.3 Zielbild City-Management Luzern

Wie bereits in der Ausgangslage erwähnt, handelt es sich bei einer Innenstadt um einen komplexen Nutzungsplatz mit vielfältigen, spezifischen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer. Deshalb benötigt jede Stadt ihre eigene, auf ihre spezifischen Bedürfnisse abgestimmte City-Management-Lösung. Voraussetzung für den Erfolg eines City-Managements ist zudem ein Zielbild, von dem Orientierung, Energie und Inspiration ausgehen und das die verschiedenen Nutzerinnen und Nutzer zur Mitarbeit und Mitwirkung einlädt und motiviert.

In der Phase 1 wurde deshalb basierend auf den Erkenntnissen der Situationsanalyse das **Zielbild** für ein City-Management Luzern ausformuliert:

- Das City-Management Luzern verfolgt das übergeordnete Ziel, die Innenstadt als einen **attraktiven Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort** mit überregionaler Ausstrahlung zu stärken.
- Zu diesem Zweck schliessen sich **Unternehmen des Detailhandels, der Immobilien-, Kultur-, Freizeit- und Tourismuswirtschaft, Interessengemeinschaften und (Quartier-)Vereine** sowie **Verbände und Institutionen** zusammen. Dies, um gemeinsam ein professionelles City-Management einzurichten und zu finanzieren.
- Zudem werden für die lokale Bevölkerung, regionale Pendlerinnen und Pendler, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie auch für Gäste aus dem In- und Ausland Massnahmen zur **Steigerung der Attraktivität der Innenstadt, zur Erhöhung der Besucherfrequenz, zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität und zur Steigerung der Aufenthaltsdauer** umgesetzt.
- Gemeinsam und unterstützt durch ein wirkungsvolles, mobilisierendes und Luzern-spezifisches City-Management erreichen alle Beteiligten, dass die **Luzerner Innenstadt als Inbegriff einer attraktiven, ja einzigartigen und lebenswerten Innenstadt für alle Nutzerinnen und Nutzer gilt** – in der schönsten Tourismusstadt der Schweiz.

4 Phase 2: Tätigkeitsschwerpunkte und Anforderungen

4.1 Vorgehen und Systematik

Basierend auf den Ergebnissen und Erkenntnissen der Situationsanalyse wurden die strategischen Handlungsfelder abgeleitet und das Zielbild für ein «City-Management Luzern» herausgearbeitet. Auf dieser Basis wurden in der Phase 2 die Tätigkeitsschwerpunkte und Anforderungen für ein City-Management definiert. Für die einzelnen strategischen Handlungsfelder wurden die prioritären Themenfelder identifiziert und mit beispielhaften Aufgaben konkretisiert.

Dabei haben u. a. die Best-Practice-Beispiele wertvolle Ansatzpunkte für die konkrete Ausgestaltung eines «Luzerner Modells» beigetragen. Wichtiger Bestandteil eines City-Managements sind gemäss ihren Erfahrungen u. a. folgende **Kernaufgaben**:

- **Management der Aktivitäten zur Attraktivitätssteigerung**
 - Analyse der bestehenden Aktivitäten und deren Wirkung auf die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt
 - Ausarbeitung von Optimierungsvorschlägen bestehender Aktivitäten und Kreieren von Ideen neuer und andersartiger Aktivitäten
 - Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse mit den Stakeholdern und Definition eines konkreten Aktivitäten- und Massnahmenplans inkl. Umsetzung (wer macht was)
- **Schaffung von Gefässen für Dialog, Austausch und Kooperation**
 - Analyse der bestehenden Gefässe und deren Eignung für Dialog, Austausch und Kooperation
 - Schaffung von neuen und ergänzenden Gefässen, die auf spezifische Themen oder Stakeholder ausgerichtet sind
 - Beurteilung der erzielten Optimierung für Dialog, Austausch und Kooperation und darauf basierend ständige Weiterentwicklung der Gefässe
- **Entwicklung bzw. Mitgestaltung einer Zukunftsvision für die Innenstadt**
 - Analyse der bestehenden Zukunftsvisionen mit Bezug zur (Innen-)Stadt anderer Organisationen, Institutionen und Vereinigungen
 - Ausarbeitung einer Zukunftsvision unter Berücksichtigung der vorgenommenen Analyse und in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern
 - Aufgleisen der für die Sicherstellung der definierten Vision notwendigen Aktivitäten anhand der hierfür erarbeiteten Mission, Strategie und Ziele
- **Aufbau eines Partnerschafts- und Kooperationsmodells zur (zusätzlichen) Mittelbeschaffung**
 - Analyse möglicher Partnerinnen, die mittelfristig bereit sind, das City-Management mitzufinanzieren
 - Kontaktaufnahme mit diesen möglichen Partnerinnen und Abholen der Botschafterinnen und Botschafter, die für ein Engagement beim City-Management sprechen könnten
 - Ausarbeitung eines konkreten Partnerschafts- und Kooperationsmodells mit einem klar definierten Leistungsmodell zur Gewinnung neuer Partner

Diese Abbildung illustriert die Struktur der Phase 2 «Tätigkeitsschwerpunkte und Anforderungen»:

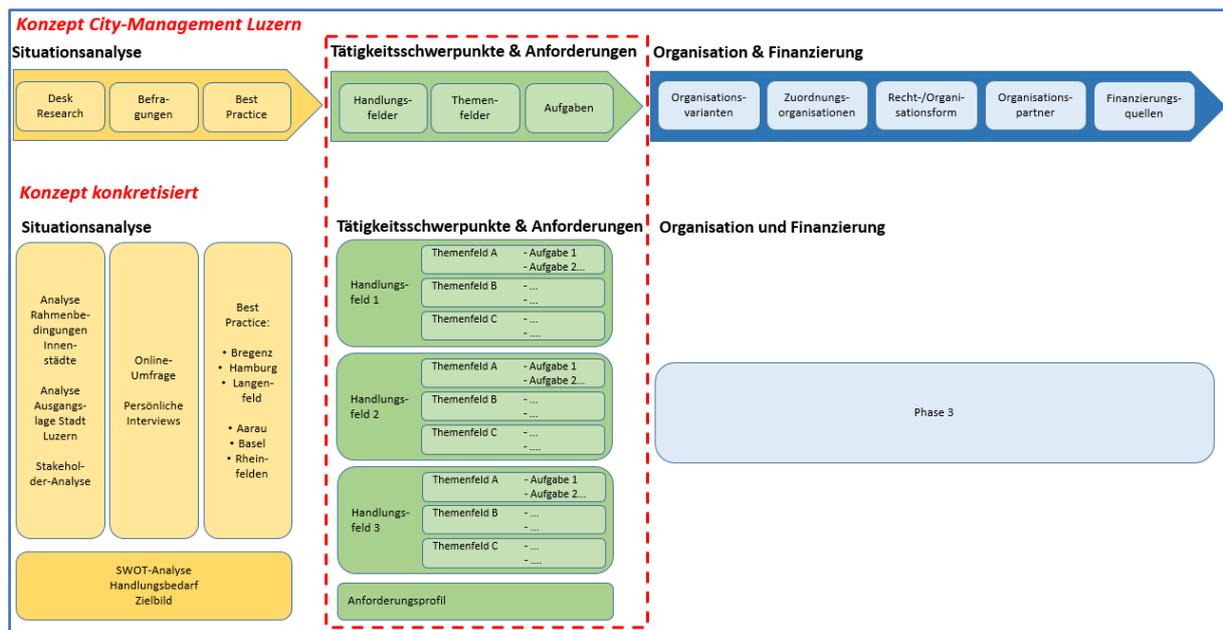


Abb. 16: Konzept City-Management Luzern: Tätigkeitsschwerpunkte und Anforderungen. Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Ergebnisse und Erkenntnisse

4.2.1 Handlungs- und Themenfelder

Ein schlankes und auf zentrale Handlungsfelder fokussiertes City-Management hat die grössten Chancen auf eine breite Akzeptanz und somit auf eine Lancierung. Daher sollte ein City-Management zu Beginn wenige Themen angehen und diese dafür intensiv und für alle Stakeholder spür- und erlebbar machen. Im Sinne eines ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatzes adressieren die definierten Handlungsfelder gemäss Kapitel 3.3.2. verschiedene Zeiträume. Ein City-Management soll einerseits kurzfristig Akzente setzen und gleichzeitig einen langfristigen Zeithorizont verfolgen, um die Attraktivität der Luzerner Innenstadt nachhaltig sicherzustellen. Zudem erfordern die begrenzten Ressourcen eine Fokussierung auf wenige Handlungs- und Themenfelder.

Die folgende Abbildung zeigt die drei Handlungsfelder mit den anvisierten Zeiträumen hinsichtlich ihrer Wirkungsentfaltung sowie eine Einschätzung, wie die vorhandenen Ressourcen für ein City-Management Luzern auf die Handlungsfelder alloziert werden sollen.

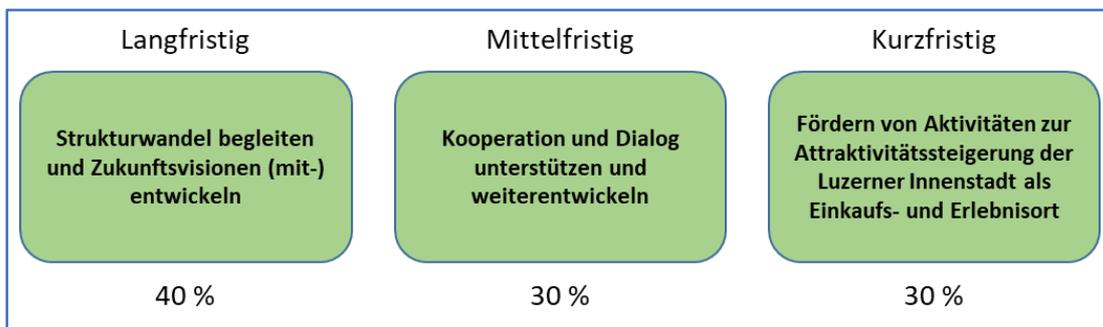


Abb. 17: Handlungsfelder mit Fristigkeit und Ressourcenallokation. Quelle: Eigene Darstellung

Wichtig ist, dass durch das Fördern von Aktivitäten zur Attraktivitätssteigerung der Luzerner Innenstadt als Einkaufs- und Erlebnisort rasch die erhofften Erfolge erzielt werden können. Dies stärkt das Vertrauen in das City-Management und erhöht die Unterstützungsbereitschaft von Akteurinnen und Akteuren, Bevölkerung und Behörden. Dies ist für die mittel- und langfristigen Handlungsfelder und letztendlich den Erfolg der Innenstadt als Einkaufs-, Erlebens- und Lebensraum entscheidend.

Die folgende Abbildung zeigt das in der Phase 2 entwickelte Tätigkeitsspektrum für ein City-Management Luzern. Es umfasst neben den Handlungsfeldern die dafür entsprechend ausgearbeiteten Themenfelder und beispielhaften Aufgaben:

Handlungsfelder	Themenfelder	Beispielhafte Aufgaben
Strukturwandel begleiten und Zukunftsvisionen (mit-) entwickeln	Smart City	<ul style="list-style-type: none"> - Mitwirkung bei Vernetzungsprojekten zu Smart Mobility (City-Logistik) - Mitwirkung bei Vernetzungsprojekten zu Smart Economy
	Parterreflächenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau und Pflege Parterreflächenmanagement (in Abhängigkeit des Projekts Ladenflächenmanagement der Stadt Luzern) - Unterstützung bei der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage (inklusive Beratung von Gewerbetreibenden und Sensibilisieren von Immobilienbesitzerinnen und -besitzer) - Anregen oder Initiieren von Zwischennutzungen - Pflege von Kontakt und Austausch mit Immobilienbesitzerinnen und -besitzer - Monitoring und Auswertung der Leerstandsentwicklung und Branchenmix
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Informieren der Innenstadtakteure zu Trends und laufenden Aktivitäten und Projekten - Regelmässiges Aufdatieren der Innenstadtakteure und Bevölkerung bezüglich Stand, Erfolg und Ausblick von City-Management-Aktivitäten und -Projekten
Kooperation und Dialog unterstützen und weiterentwickeln	Koordination und Kooperation zwischen Innenstadtakteuren	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinieren eines regelmässigen Austauschs der Vertreter wichtiger Stakeholder zur Besprechung anstehender Projekt sowie möglicher Synergien zwischen den Akteuren - Agieren als Bindeglied zwischen Organisationen - Pflegen von Kooperation und Dialog zu Behörden - Vermitteln und Motivieren zwischen Stakeholdern und Erschliessen von Synergien bezüglich City-Logistik (Zugang/Anlieferung/Entsorgung) - Initiieren von Veranstaltungen für wichtige Stakeholder (Eigentümern, Hochschulen, Organisationen der Standortförderung und weiteren Institutionen) - Pflegen eines regelmässigen Austauschs mit der Stadtverwaltung zu Bedürfnissen der Innenstadtakteure sowie zu aktuellen und neuen Projekten
	Dialog und Austausch zu weiteren Akteuren	<ul style="list-style-type: none"> - Erweiterte Netzwerkpflege mit Wirtschaftsverbänden, Wirtschaftsförderungen, Investoren, Hochschulen und weiteren Institutionen - Fördern des Austausches mit dem City-Management anderer Städte im In- und Ausland
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunizieren zu den Kooperations- und Dialogaktivitäten über die geeigneten Kanäle (bspw. via Website, an Veranstaltungen) - Abstimmen und Zusammenarbeit bei Kommunikationsaufgaben (bspw. bezüglich der SLU-Plattform "Dialog Luzern")
Fördern von Aktivitäten zur Attraktivitätssteigerung der Luzerner Innenstadt als Einkaufs- und Erlebnisort	Dreh- und Angelpunkt für Attraktivierungsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> - Beraten und Begleiten der Innenstadtakteure bezüglich Aktivitäten (u. a. Beratung und Hinweise: Bspw. bezüglich Koordination/Abstimmung mit anderen Innenstadtakteuren) - Initiieren und Unterstützen von Aktivitäten und Kampagnen (bspw. Bewerben besonderer Innenstadt-Eigenschaften, Sensibilisieren für Lokales Einkaufen, Lancieren von Loyalitätsprogramm) - Lancieren einer Ideenbörse zur Attraktivitätssteigerung der Luzerner Innenstadt
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunizieren von Aktivitäten im Zusammenhang mit Attraktivität und Vielfalt der Innenstadt an die Bevölkerung/Besucher/Gäste - Anstossen spezifischer Aktionen/Aktivitäten zur Steigerung der Markenidentität - Einrichtung und Pflege Soziale Medien und City-Management Homepage

Abb. 18: Handlungsfelder, Themenfelder und beispielhafte Aufgaben. Quelle: Eigene Darstellung

4.2.2 Anforderungsprofil

Für das erfolgreiche Einführen, Etablieren und Weiterentwickeln des City-Managements müssen die verantwortlichen Personen entsprechende Eigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringen. Auf der Basis der formulierten Handlungs- und Themenfelder mit ihren beispielhaften Aufgaben wurde folgendes Anforderungsprofil definiert:

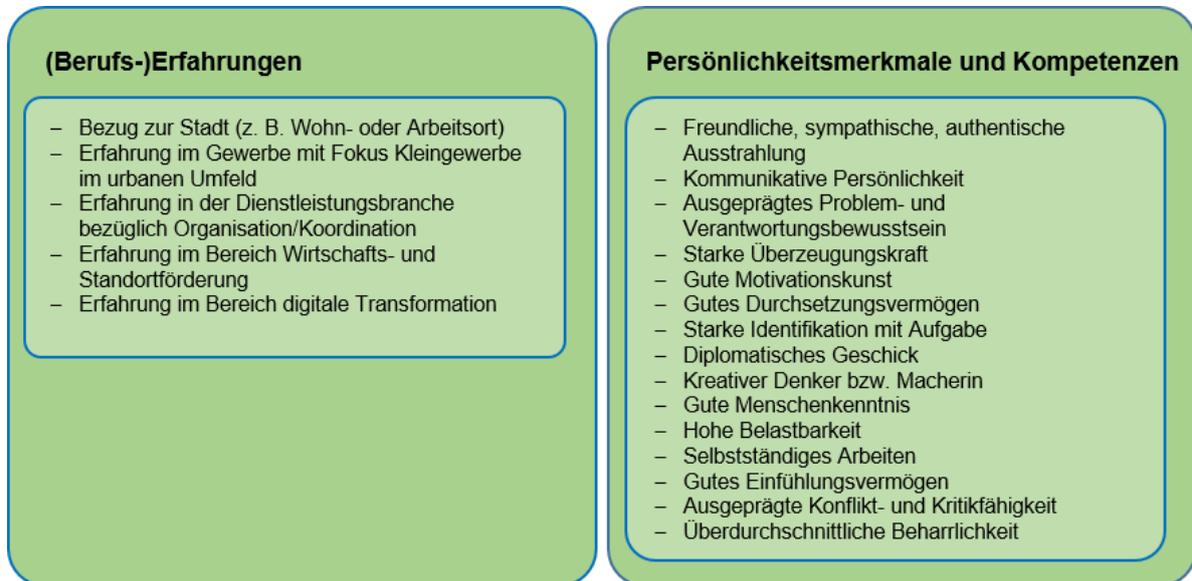


Abb. 19: Anforderungsprofil. Quelle: Eigene Darstellung

Die Erwartungen an die für das City-Management gesuchte(n) Person(en) sind sehr hoch. Daher müssen diese Persönlichkeiten mit einer gewissen Souveränität sein, die zwingend bereits Berufs- und Lebenserfahrung sammeln konnten.

5 Phase 3: Organisation und Finanzierung

5.1 Vorgehen und Systematik

In der dritten und letzten Phase ging es darum, für die in der Phase 2 entwickelten Tätigkeitsschwerpunkte eine geeignete Organisationsform zu definieren und mit einer realistischen und ziel-führenden Form der Finanzierung zu verbinden. Dafür wurden verschiedene Varianten skizziert und intensiv diskutiert.

Für die Variantenbildung und -diskussion wurden zuerst für die einzelnen Bausteine¹² (bspw. Bau-stein «Organisationsvarianten») die verschiedenen Möglichkeiten (bspw. Angliederung an beste-hende Organisation innerhalb/ausserhalb Verwaltung, eigenständige Organisation) zusamme-gestellt.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Bausteine und Elemente für die Variantenbildung hin-sichtlich Organisation und Finanzierung einer Stadtluzerner City-Management-Lösung:

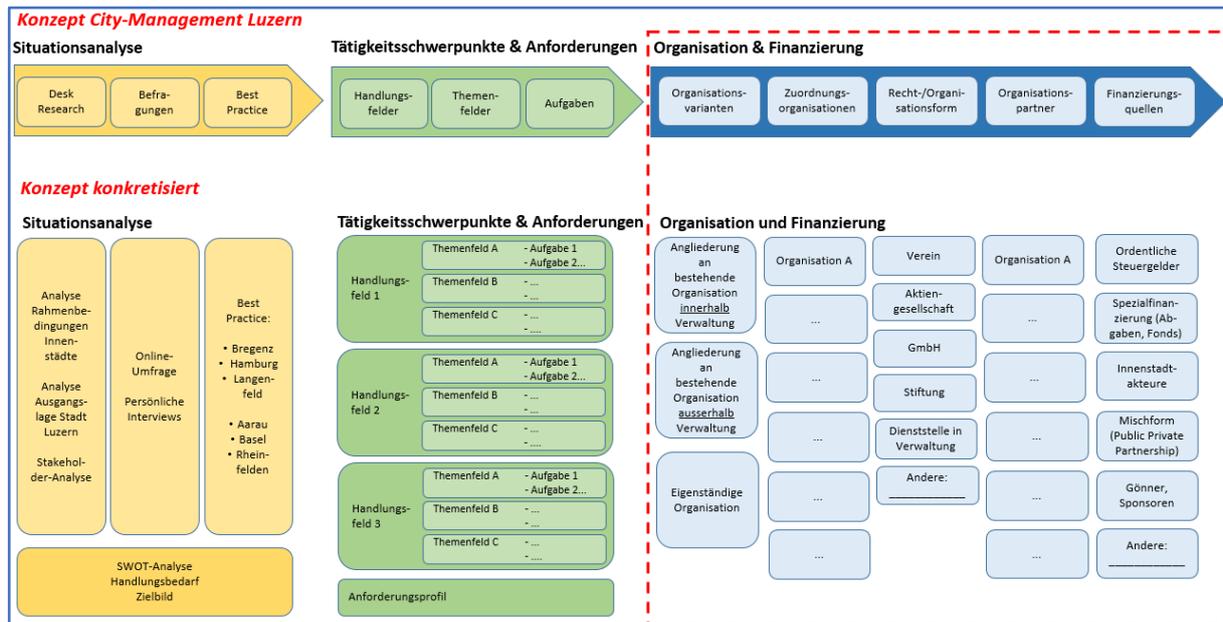


Abb. 20: Konzept City-Management Luzern: Organisation und Finanzierung. Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Ergebnisse und Erkenntnisse

5.2.1 Organisation

Die im Rahmen der Situationsanalyse durchgeführten Umfragen und persönlichen Interviews zeigten, dass rund die Hälfte aller befragten Personen als Organisationsvariante eine eigenständige Organisation favorisiert. Interessant sind dabei die Branchenunterschiede, wenn es um eine Angliederung an eine bestehende Organisation geht. Der Detailhandel und Dienstleistungsbetriebe bevorzugen in diesem Fall eine Angliederung an eine bestehende Organisation ausserhalb der

¹² Die Begriffe der Bausteine wurden im Kapitel 3.2.3 Best Practice City-Management kurz erläutert.

Verwaltung. Kulturschaffende und Veranstalter sowie Gastro- und Hotelbetriebe präferieren hingegen eine Angliederung an eine bestehende Organisation innerhalb der Verwaltung oder die Gründung eines selbstständigen Vereins.

Die Rückmeldungen der bereits seit vielen Jahren aktiven City-Managerinnen und City-Manager der Städte Bregenz, Hamburg und Langenfeld haben gezeigt, dass es keine Muster-Organisationsvariante gibt, sondern eine situativ optimale Lösung anzustreben ist. Dies gilt insbesondere auch für die Wahl der Rechtsform. Diese sollte in Abhängigkeit von anderen Bausteinen hinsichtlich einer optimalen rechtlichen Einbettung ausgewählt werden. Das City-Management in Bregenz ist eine eigenständige Organisation in Form einer GmbH mit insgesamt 22 Gesellschaftern. Dasjenige in Hamburg ist ebenfalls eigenständig, kooperiert aber mit einer bestehenden Organisation (Geschäftsbesorgungsvertrag mit der HKS Handelskammer Hamburg Service GmbH) und ist als Verein organisiert. In Langenfeld ist das City-Management innerhalb der Verwaltung bei der Wirtschaftsförderung angegliedert. Das City-Management der ergänzend analysierten Beispiele aus der Schweiz ist entweder eigenständig (Basel) oder bei der Standortförderung (Aarau) bzw. bei der Stadtverwaltung (Rheinfelden) angesiedelt.

Denkbar ist auch die **Zuordnung** des City-Managements an eine eigenständige Organisation. Dabei kann es sich um eine effektive Ausgliederung oder Vergabe des City-Managements an eine andere Organisation oder Unternehmung handeln oder um eine rein räumliche Auslagerung zum Beispiel im Sinne einer Bürogemeinschaft.

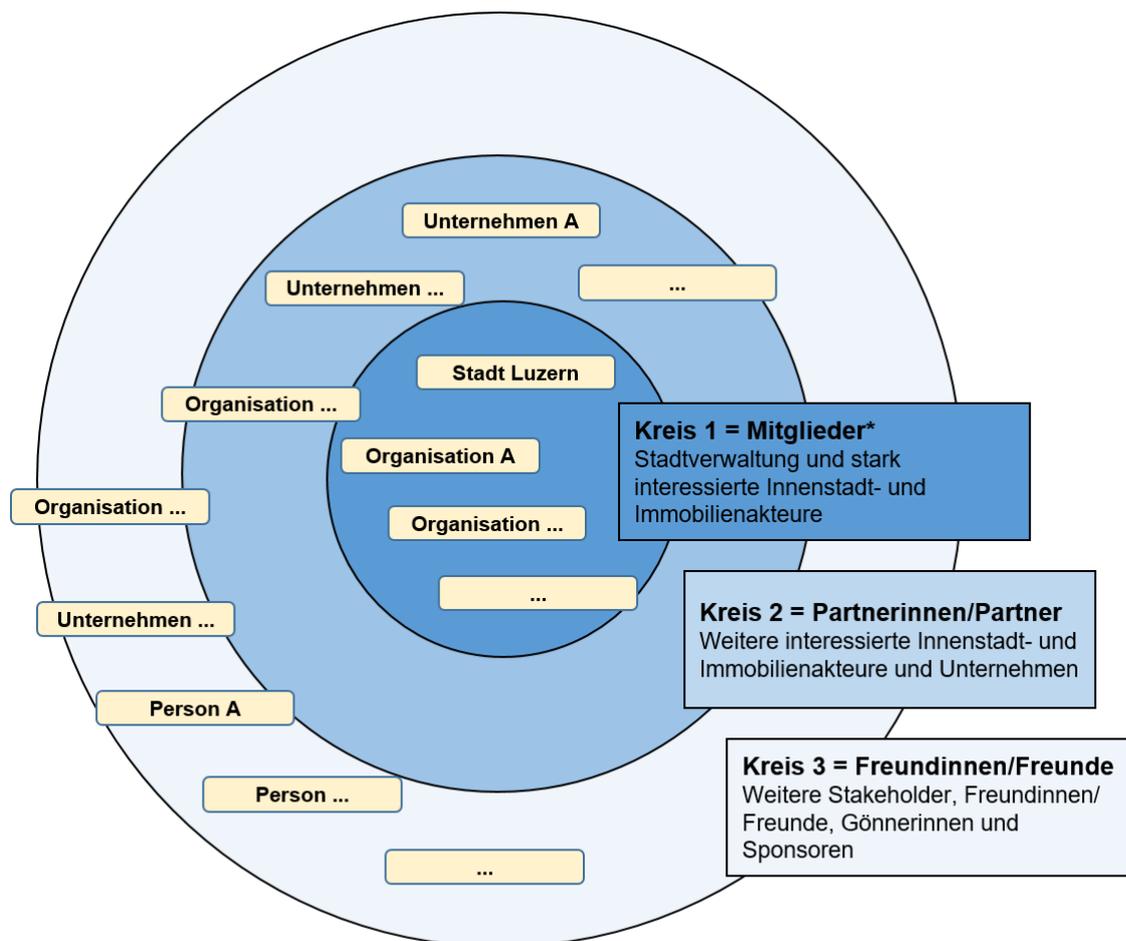
Ein zentrales Anliegen der Innenstadtakteurinnen und -akteure sind die Mitwirkungsmöglichkeiten bei einem City-Management Luzern. Ein solcher Einbezug als **«Organisationspartner»** ist über ein Gremium denkbar (Ausschuss, Beirat, Board). Dies unabhängig davon, ob und in welchem Umfang sich Innenstadtakteurinnen und -akteure finanziell einbringen. Die Rolle und Ausgestaltung eines City-Management-Gremiums soll im Rahmen der Detailausarbeitung des Konzepts im Anschluss an die parlamentarische Debatte erfolgen. Sofern die Finanzierung eines City-Managements Luzern hauptsächlich über städtische Mittel erfolgen sollte, ist es naheliegend, dass ein solches Gremium durch den Stadtrat eingesetzt wird und Grundsatzentscheide wie Rechtsform und Personalauswahl in der Hoheit der Stadt liegen. Das Gremium sollte seinerseits mit Kompetenzen (bspw. Vergabe der Gelder, die für Aktivitäten zur Verfügung stehen) und Mitwirkungsmöglichkeiten ausgestattet werden. Dazu gehört der Einbezug bei der Evaluation und Selektion der City-Managerin bzw. des City-Managers.

Denkbar und wünschenswert im Sinne einer breiten Abstützung ist auch der Einbezug einer Vertretung aus dem Immobilienbereich¹³, gegebenenfalls auch in das oben beschriebene Gremium. Gemeinsam mit Vertretungen von Handel, Gastgewerbe, Dienstleistungen, Kultur, Unterhaltung und Behörden wären die zentralen Kräfte für die Attraktivierung der Innenstadt als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort an einem Tisch versammelt. Mit dem direkten monetären Einbezug der Immobilienseite würde die Stadt Luzern eine Pionierrolle in der Schweiz einnehmen.

¹³ Akteurinnen und Akteure aus dem Immobilienbereich sind auch Teil der Innenstadtakteurinnen und -akteure. Ihnen kommt aber in Bezug auf ihre Immobilien innerhalb der Innenstadtentwicklung und eines City-Managements eine besondere Rolle zu. Deshalb wird diese Gruppe – wo dies sinnvoll oder notwendig ist – speziell als «Immobilienakteure» bezeichnet.

In der Phase 3 wurde ferner diskutiert, wie die Intensität der Zusammenarbeit unter den Akteurinnen und Akteuren und der Bezug und die Nähe zu einem City-Management Luzern strukturiert werden könnten. Das nachfolgend abgebildete Kreismodell ist ein Ansatz, den es basierend auf den anderen Bausteinen schliesslich konkret zu definieren gilt. Bei der Zuteilung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure sollten der Grad der finanziellen Beteiligung, der Mitwirkung, des Interesses und der Verbundenheit mit einem City-Management Luzern berücksichtigt werden.

Kreismodell Mitwirkung City-Management



*Als Mitglieder eines Gremiums (Ausschuss/ Board/Beirat). Genaue Bezeichnung abhängig von Rechtsform des City-Managements (bspw. Mitglied, Gesellschafterin/Gesellschafter, Aktionärin/Aktionär)

5.2.2 Finanzierung

Die Ausgestaltung der Organisation ist untrennbar mit der Frage der Finanzierung verbunden.

5.2.2.1 Finanzierungsquellen

In der Diskussion in der Arbeitsgruppe hat sich gezeigt, dass ohne eine signifikante finanzielle Beteiligung der öffentlichen Hand ein City-Management in der Stadt Luzern nicht realisierbar ist – unabhängig von der organisatorischen Einbettung (ausserhalb oder innerhalb Stadtverwaltung). Dies, da die finanziellen Möglichkeiten der Innenstadtakteurinnen und -akteure limitiert und bei

Weitem nicht ausreichend sind. Für zahlreiche Innenstadtakteurinnen und -akteure stellt bereits die Mitgliedschaft bei einer Innenstadtorganisation eine finanzielle Herausforderung dar. Für die Arbeitsgruppe war daher nachvollziehbar, dass die Stadt Luzern in einem City-Management-Gremium deshalb auch die Stimmenmehrheit besitzen müsste, wenn sie sich als hauptsächliche Geldgeberin einbringt.

In der Diskussion hat sich gleichzeitig gezeigt, dass der Wunsch nach einer eigenständigen Organisation nur weiterverfolgt werden kann, wenn die Finanzierungsquellen breit abgestützt sind. Dies bedeutet, dass sich Innenstadtakteurinnen und -akteure aus Branchen wie dem Detailhandel und der Gastronomie direkt oder über Innenstadtorganisationen ebenfalls finanziell beteiligen müssen. Denn ihnen kommt neben der Stadt mit ihrer Bevölkerung, den Konsumentinnen und Konsumenten und Gästen die Wirkung eines City-Managements vor allem zugute. Dies trifft auch auf Immobilienbesitzerinnen und -besitzer in der Innenstadt sowie Partnerinnen und Partner wie Geschäftsbanken zu.

5.2.2.2 Mittelbedarf und Finanzierung

Abklärungen und Gespräche im Rahmen der Arbeitsgruppe in der Phase 3 haben ergeben, dass für die Lancierung und den Betrieb eines City-Managements Luzern rund Fr. 500'000.– pro Jahr notwendig sein dürften. Diese Schätzung ist für den Stadtrat nachvollziehbar – nicht zuletzt im Vergleich mit dem Anfangsbudget der Basler City-Management-Lösung.¹⁴ Der Betrag setzt sich je hälftig zusammen aus Kosten für den Betrieb des eigentlichen City-Managements (Personalaufwand, Miete, Administration) und Mitteln für die Umsetzung und Unterstützung von Innenstadtaktivitäten. Der Bedarf an personellen Ressourcen (City-Managerin/-Manager sowie Sekretariat) wird auf 150 Stellenprozent mit Kosten von Fr. 150'000.– bis Fr. 200'000.– geschätzt. Zudem sollte ein City-Management über Mittel in der Höhe (Fr. 250'000.–) des heutigen ALI-Fonds für Aktivitäten zur Belebung und Attraktivierung der Luzerner Innenstadt als Einkaufs- und Erlebnisort verfügen können. Davon sollte dem City-Management für «eigene Aktivitäten» ein signifikanter Betrag (bspw. Fr. 100'000.–) exklusiv zur Verfügung gestellt werden. Es ist denkbar, dass die City-Managerin bzw. der City-Manager bis zu einem bestimmten Betrag selbstständig über die Verwendung entscheiden kann und bei grösseren Beträgen ein Gremium darüber befindet. Ein ebenfalls signifikanter Betrag (bspw. Fr. 150'000.–) soll zur Unterstützung von Aktivitäten in Anlehnung an den ALI-Fonds, auf Gesuch von Innenstadtorganisationen hin, weiterhin zur Verfügung stehen.¹⁵

Konkret soll der ALI-Fonds in der heutigen Form aufgelöst und das dannzumal noch vorhandene Fondsvermögen in ein City-Management übergeführt werden. Die bisherige jährliche Einlage von Fr. 250'000.– in den ALI-Fonds aus Parkingmetergebühreneinnahmen soll neu in das City-Management fliessen. Unter Berücksichtigung des oben skizzierten Mittelbedarfs von Fr. 500'000.– verbleibt ein zusätzlicher jährlicher Finanzbedarf von bis zu Fr. 250'000.–. Vor dem Hintergrund der beiden nachfolgend vorgestellten Varianten resultiert für die Stadt Luzern ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf von Fr. 150'000.– bis Fr. 250'000.–. Die Finanzierung dieser zusätzlich benötigten Mit-

¹⁴ Die Stadt Basel hat vor rund zehn Jahren mit einem Budget von Fr. 600'000.– und 150 Stellenprozent begonnen (vgl. Tabelle 6).

¹⁵ Die durchschnittlich jährlich ausbezahlten Beträge des ALI-Fonds betragen vor den beiden «Coronajahren» (2020, 2021) im Zeitraum 2014 bis und mit 2019 rund Fr. 210'000.–.

tel über die Parkingmetergebühren wäre naheliegend, würde jedoch bedeuten, dass die entsprechenden Mittel im Globalbudget des Tiefbauamts (TBA) der Stadt Luzern fehlen. Der Mehraufwand für das City-Management ist im Aufgaben- und Finanzplan noch nicht eingestellt. Die genaue Finanzierung ist im Rahmen der Detailausarbeitung des Konzepts zu klären. Ebenso wären die notwendigen Reglementsanpassungen (insb. Reglement über die Gebühren für das zeitlich beschränkte Parkieren vom 12. November 2020 [Parkgebührenreglement; sRSL 6.3.1.1.3] und Reglement über den Fonds zur Attraktivierung der Luzerner Innenstadt als Marktplatz vom 27. November 1997 [sRSL 8.2.1.1.1]) auszuarbeiten.

Diese Grafik visualisiert eine mögliche Kosten- und Finanzierungsstruktur:

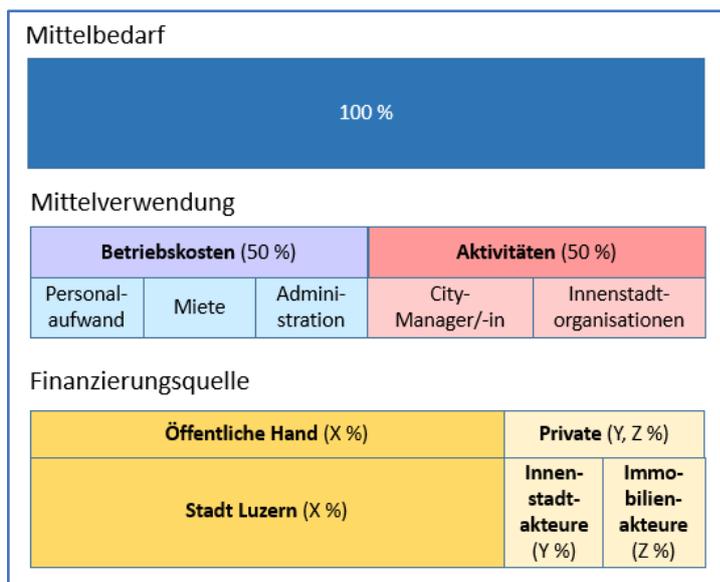


Abb. 22: Mögliche Kosten- und Finanzierungsstruktur. Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3 Varianten

Im Verlauf der dritten Projektphase haben sich schliesslich zwei Varianten für ein City-Management Luzern herauskristallisiert. Diese wurden so weit konkretisiert, dass im Rahmen des vorliegenden B+A ein Grundsatzentscheid ermöglicht wird. Damit soll die Grundlage für eine zeitnahe detaillierte, umsatzreife Ausarbeitung der bevorzugten Variante im Anschluss an die parlamentarische Debatte geschaffen werden. Bei beiden Varianten besitzt die Stadt Luzern jeweils die Stimmenmehrheit, wenn sie sich als hauptsächliche Geldgeberin engagiert. Eine dritte Variante stellt die Konzentration auf die Finanzierung von Aktivitäten und den gleichzeitigen Verzicht auf den Aufbau eines eigentlichen City-Managements dar.

5.2.3.1 Variante 1: Eigenständige Organisation ausserhalb der Stadtverwaltung

Bei dieser Variante soll das City-Management Luzern als eigenständige Organisation mit einer noch zu bestimmenden Rechtsform (bspw. Verein, GmbH oder AG) ausserhalb der Verwaltung umgesetzt werden. Das City-Management soll mitten im Perimeter Innenstadt beheimatet werden, idealerweise eingebettet in eine Bürogemeinschaft mit einer bestehenden Organisation oder Unternehmung. So kann auch die Büroinfrastruktur mitgenutzt werden. Denkbar wäre auch die kom-

plette «Auslagerung» durch eine Mandatsvergabe an eine eigenständige, bestehende Unternehmung wie ein Beratungsunternehmen. Bei einer solchen Lösung dürfte es aber schwieriger sein, ein absolutes Bekenntnis zur Stadtluzerner Innenstadt und eine kompromisslose Identifikation mit der Aufgabe zu erzielen. Deshalb sollte die Leitung des City-Managements Luzern durch eine einzelne Person, d. h. eine City-Managerin oder einen City-Manager, wahrgenommen werden.

Die Finanzierung basiert auf einer öffentlich-privaten Partnerschaft. Die benötigten finanziellen Mittel würden – mindestens in einer Startphase – zu 80 bis 90 Prozent aus öffentlichen Geldern bestehen und zu 10 bis 20 Prozent aus privaten Geldern.

Minimalziel muss bei der Variante 1 also sein, dass zum Start eines City-Managements zirka Fr. 50'000.– bis Fr. 100'000.– von denjenigen Akteurinnen und Akteuren zur Verfügung gestellt werden, die primär von einem City-Management profitieren würden. Das Engagement der Innenstadtakteurinnen und -akteure sollte zu Beginn mindestens 10 Prozent des Gesamtbudgets betragen (d. h. rund Fr. 50'000.–) und über deren Innenstadtorganisationen eingebracht werden. Der Umfang des Beitrags der Innenstadtorganisationen – zumindest zu Beginn des City-Managements – sollte sich an deren Finanzkraft orientieren. Auf den ersten Blick kann die genannte Grössenordnung von rund Fr. 50'000.– einen falschen Eindruck erwecken. Doch gemessen an ihren verfügbaren Mitteln ist dies pro Vereinigung oder Verband signifikant, handelt es sich doch je nach Organisation um bis zu 30 Prozent der verfügbaren Mittel aus den jeweiligen Mitgliederbeiträgen. Auch die Immobilienwirtschaft würde von einem City-Management profitieren. Diese gilt es anhand eines griffigen Partnerschafts- und Kooperationsmodells, das durch das City-Management als Bestandteil eines ganzheitlichen Parterreflächenkonzepts zu erarbeiten ist, abzuholen. Die Immobilienakteurinnen und -akteure, die das City-Management und die Entwicklung der Innenstadt mittragen möchten, könnten beispielsweise pro gewerblich genutzte Parterrefläche anhand eines zu definierenden Schlüssels zweckgebundene Beiträge für das City-Management zur Verfügung stellen. Bei der Finanzierung spielt der ALI-Fonds eine Schlüsselrolle. Seine Mittel sollen in die neue City-Management-Organisation übergeführt und durch diese abgelöst werden. Dem ALI-Fonds stehen aktuell jährlich Fr. 250'000.– zur Verfügung. Dieser Betrag soll von der Stadt um weitere Fr. 150'000.– erhöht und in das City-Management eingebracht werden. Im 1. Jahr würde ein Budget von voraussichtlich rund Fr. 450'000.– zur Verfügung stehen. Idealerweise können auch einige Immobilienakteurinnen und -akteure bereits für die Startphase dafür gewonnen werden, sich ebenfalls in einem ähnlichen Rahmen wie die oben genannten Innenstadtakteurinnen und -akteure zu beteiligen. Das City-Management erhält schliesslich die Aufgabe, die Unterstützungsbasis bei den Akteurinnen und Akteuren sukzessive auszubauen sowie auch Gönnerinnen und Gönner und für spezifische Themen oder Aktivitäten Sponsorinnen und Sponsoren zu gewinnen. Damit könnte das finanzielle Engagement der Stadt Luzern nach einer noch zu definierenden Anzahl Jahre reduziert werden. Das Ziel könnte dahingehend formuliert werden, dass die zusätzlichen öffentlichen Gelder im Umfang von Fr. 150'000.– als Anschubfinanzierung zu verstehen und innerhalb einer zu definierenden Anzahl Jahre zu reduzieren sind. Die entstehende Lücke müsste entsprechend durch private Gelder kompensiert werden; dies bei gleichzeitiger Weiterführung der Unterstützung in der Grössenordnung des bisherigen ALI-Fonds-Engagements von Fr. 250'000.– seitens Stadt.

Das Finanzierungsmodell kann wie folgt skizziert werden:

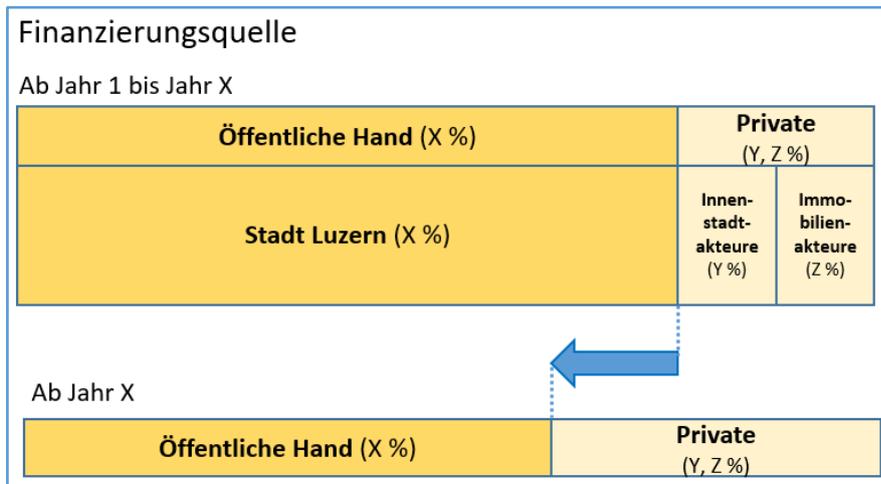


Abb. 23: Finanzierungsquelle Variante 1. Quelle: Eigene Darstellung

Organisation und Finanzierung der Variante 1 können wie folgt zusammengefasst werden:

Organisation und Finanzierung

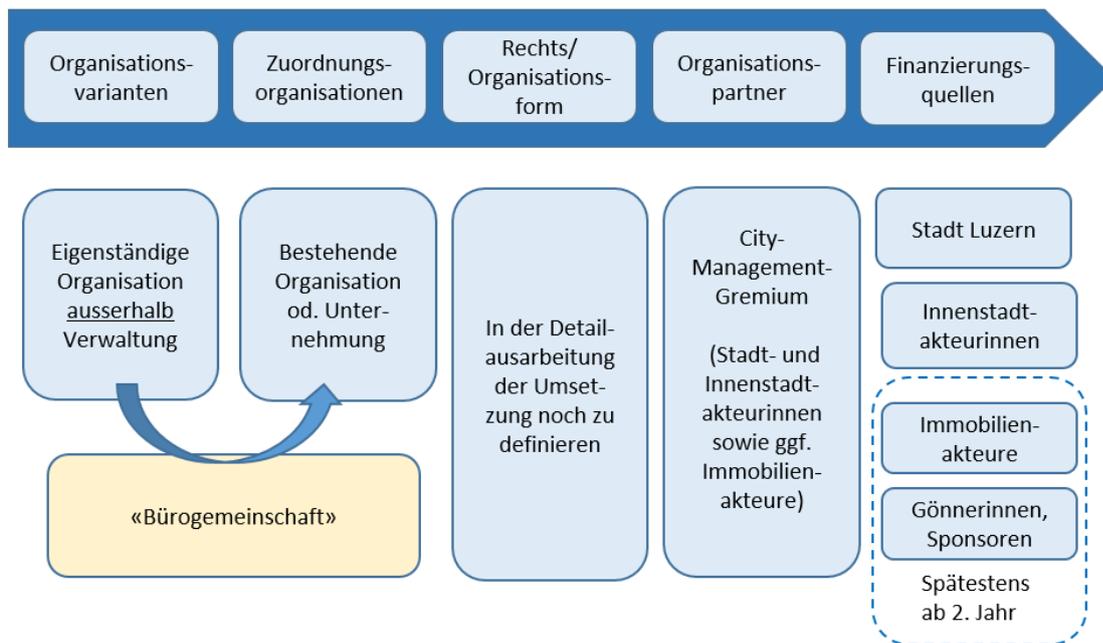


Abb. 24: Organisation und Finanzierung Variante 1. Quelle: Eigene Darstellung

Wichtigste Vorteile der Variante 1

- Die Variante «Eigenständige Organisation ausserhalb der Stadtverwaltung» nimmt die Akteurinnen und Akteure direkt in die Verantwortung, ermöglicht deren absolute Identifikation mit einem City-Management Luzern und entspricht einem oft geäusserten Wunsch/Bedürfnis seitens Akteurinnen und Akteuren.
- Innenstadtakteurinnen und -akteure finanzieren im Rahmen ihrer Möglichkeiten von Beginn weg mit, was gleichzeitig zu einem starken Bekenntnis und Mittragen führt.

- Die Immobilienwirtschaft als Schlüsselspielerin bezüglich Parterrelagen soll spätestens ab dem 2. Jahr ebenfalls wichtige Partnerin des City-Managements werden.
- Für Unterstützung von Aktivitäten stehen wie bisher im Rahmen des ALI-Fonds Mittel im Umfang von Fr. 250'000.– zur Verfügung.

Wichtigste Nachteile der Variante 1

- Das Budget kann ab einer bestimmten Anzahl Jahre variieren, falls weniger private Mittel generiert werden können (z. B. eine Vereinigung zahlt weniger oder Sponsorensuche verläuft nicht erfolgreich). In diesem Fall könnte die Stadt Luzern ihr eigenes Engagement nicht wie beabsichtigt reduzieren.
- Die Rekrutierung der für das City-Management verantwortlichen Personen muss in Eigenregie gemacht werden, da keine Mandatierung vorgesehen ist.
- Aufwendungen für Administration/Miete usw. sind etwas höher, da man sich nicht innerhalb der Stadtverwaltung bewegt.

5.2.3.2 Variante 2: Ansiedlung innerhalb Stadtverwaltung

Bei der Variante 2 würde das City-Management innerhalb der Stadtverwaltung angesiedelt. Dabei müssen sich aber die Büroräumlichkeiten nicht zwingend in einem Gebäude der Verwaltung befinden. Dieses Modell kommt vor allem dann infrage, wenn keine oder zu wenig private Mittel für ein City-Management aus der Privatwirtschaft generiert werden können. Bei dieser Variante soll der ALI-Fonds zu einem City-Management weiterentwickelt oder eine gänzlich neue Lösung gefunden werden. Insbesondere das Reglement über den Fonds zur Attraktivierung der Luzerner Innenstadt als Marktplatz müsste überarbeitet und konsequent auf das City-Management Luzern hin konzipiert werden. Für die Leitung würde die Stadt Luzern eine City-Managerin oder einen City-Manager rekrutieren. Denkbar ist auch die externe Vergabe anhand eines klar festgelegten Leistungsauftrags, der ausgeschrieben und entsprechend auf Mandatsbasis vergeben wird.

Auch bei dieser Variante ist von einem Budget von rund Fr. 500'000.– pro Jahr auszugehen. Im Gegensatz zur Variante 1 würden in diesem Szenario jedoch 100 Prozent der benötigten Mittel von der Stadt zur Verfügung gestellt.

Auch bei der Variante 2 spielt der ALI-Fonds eine Schlüsselrolle. Die bisherigen Mittel von aktuell Fr. 250'000.– pro Jahr wären von der Stadt um weitere Fr. 250'000.– auf das geschätzte Budget von Fr. 500'000.– aufzustocken. Bei der Mittelverwendung dürften lediglich minimale Unterschiede (z. B. bei Miete, Administration) entstehen aufgrund der Ansiedlung innerhalb der Stadtverwaltung. Grundsätzlich ist es auch bei der Variante 2 denkbar und wünschenswert, dass im Zeitverlauf auch Akteurinnen und Akteure aus der Innenstadt und der Immobilienwirtschaft sowie Gönnerinnen und Gönner und Sponsorinnen und Sponsoren für ein finanzielles Engagement gewonnen werden können. Es dürfte jedoch äusserst schwierig sein, private Organisationen und Personen dazu zu bewegen, sich an einer City-Management-Lösung zu beteiligen, die in der Stadtverwaltung beheimatet ist.



Abb. 25: Finanzierungsquelle Variante 2. Quelle: Eigene Darstellung

Auch wenn das City-Management bei der Stadtverwaltung angesiedelt wird, kann und soll ein breit abgestütztes Gremium analog der Variante 1 konstituiert werden, das beim Mitteleinsatz für Aktivitäten grosse Unabhängigkeit besitzt – wie die ALI-Fondsverwaltung im aktuellen ALI-Fonds-Modell.

Die folgende Grafik illustriert die Organisation der Variante 2 inklusive der Option der Vergabe des City-Managements auf Mandatsbasis:

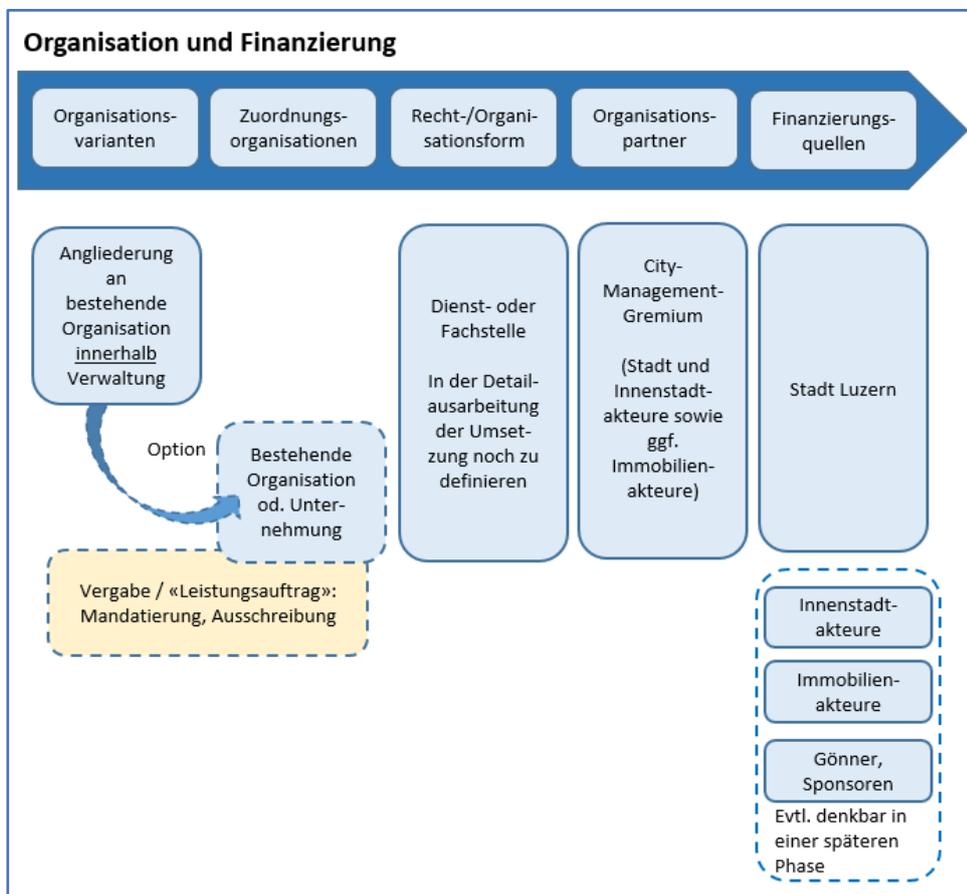


Abb. 26: Organisation und Finanzierung Variante 2. Quelle: Eigene Darstellung

Wichtigste Vorteile der Variante 2

- Die Finanzierung ist gesichert und bringt keinerlei Unsicherheiten oder Volatilität mit sich. City-Managerin/-Manager kann sich vollumfänglich auf Kernaufgaben konzentrieren.
- Auch bei einer Ansiedlung innerhalb der Stadtverwaltung ist grosse Unabhängigkeit beim Mitteleinsatz für Aktivitäten möglich (wie dies bereits beim ALI-Fonds der Fall ist).

- Für Unterstützung von Aktivitäten stehen wie bisher im Rahmen des ALI-Fonds Mittel im Umfang von Fr. 250'000.– zur Verfügung.
- Die Stadt Luzern hat eine gewichtigere Stellung im City-Management-Gremium, da sie alleinige Geldgeberin ist.
- Bei Mandatierung: Rekrutierung erfolgt über ein Unternehmen, welches sich im Thema City-Management schon beweisen konnte und erfahren ist.

Wichtigste Nachteile der Variante 2

- Innenstadtakteurinnen und -akteure sind nicht monetär eingebunden, obwohl gewisse Aufgaben neu vom City-Management abgedeckt werden und ihre eigenen Ressourcen entlastet werden.
- Innenstadtakteurinnen und -akteure dürften sich kaum finanziell an einer City-Management-Lösung innerhalb der Stadtverwaltung beteiligen wollen.
- Die Stadt Luzern trägt die im Vergleich zu den Varianten 1 und 3 höheren bzw. hohen Kosten allein. Durch fehlende breite Abstützung besteht für ein City-Management Luzern ein Klumpenrisiko.
- Die Organisation innerhalb der Stadtverwaltung ist für zahlreiche Befragte und Interviewte keine optimale Situation, auch wenn man dies aus monetären Aspekten nachvollziehen kann.
- Bei Mandatierung: Personen, die das City-Management verantworten, sind für eine Anzahl Jahre von einer Partnerfirma angestellt, was bezüglich Identifikation und Herzblut nicht optimal ist.

5.2.3.3 Variante 3: Fokussierung auf Finanzierung von Aktivitäten

Beim ALI-Fonds handelt es sich um eine Finanzierungsquelle, um die die Stadt Luzern von anderen Städten oftmals beneidet wird. Der ALI-Fonds ermöglicht die Finanzierung von Aktivitäten, die ohne dessen Unterstützung oft nicht oder nicht im notwendigen Umfang realisiert werden könnten. Deshalb soll die Finanzierung von Aktivitäten bei allen drei Varianten beibehalten werden.

Die Variante 3 ist gleichbedeutend mit dem Verzicht auf ein City-Management. Der alleinige Fokus bleibt auf der Finanzierung von Aktivitäten, wie dies aktuell beim ALI-Fonds der Fall ist und die nachfolgende Abbildung zeigt:

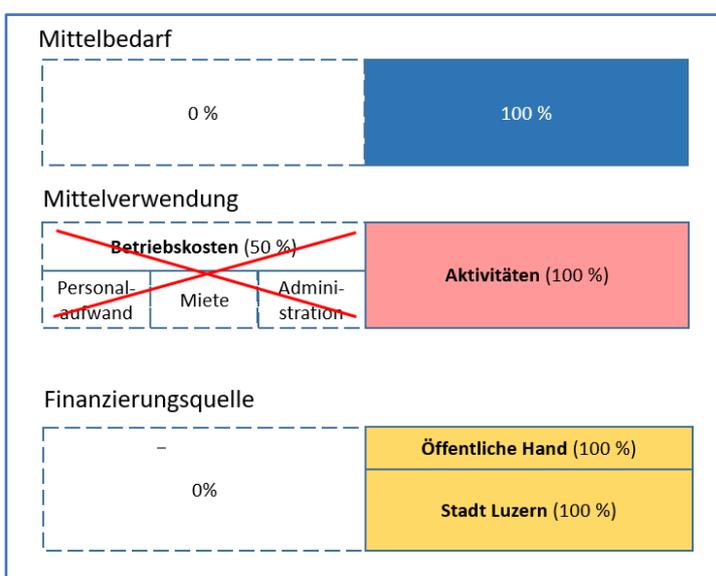


Abb. 27: Mögliche Kosten- und Finanzierungsstruktur Variante 3. Quelle: Eigene Darstellung

Eine Weiterentwicklung des ALI-Fonds ist auch bei einer Variante 3 möglich und sinnvoll (Perimeter, Einsitznahme in Fondsverwaltung usw.). Jedoch ist die Variante 3 gleichbedeutend mit dem Verzicht auf ein City-Management und dessen im Kapitel 3.2.3.2 beschriebenen Wirkung, wie die Abbildung verdeutlicht:

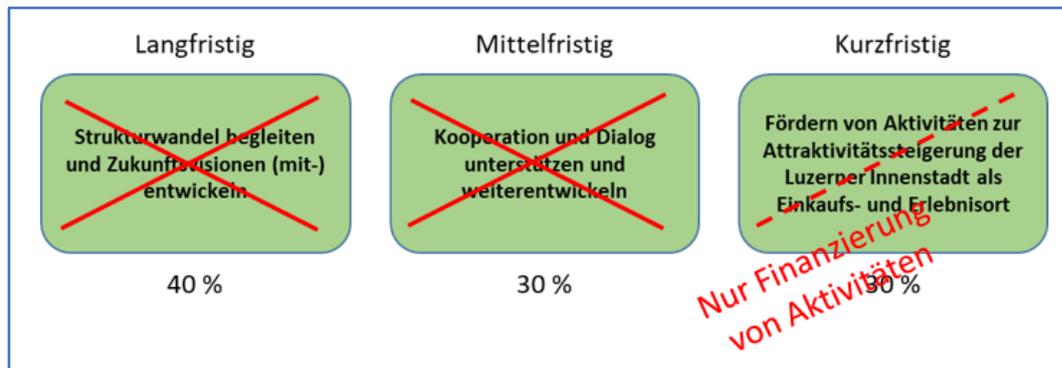


Abb. 28: Adressierte Handlungsfelder bei der Variante 3. Quelle: Eigene Darstellung

Für ein Koordinieren, Beraten und Begleiten der Akteurinnen und Akteure hinsichtlich Aktivitäten fehlen die Ressourcen. Dafür wäre eine Aufstockung oder angepasste Verwendung der ALI-Fonds-Mittel von aktuell Fr. 250'000.– notwendig. Diese käme einer Neuausrichtung des ALI-Fonds gleich, ohne die Chancen eines City-Managements wirklich wahrzunehmen. Weiterhin würde nur eines von drei Handlungsfeldern adressiert.

Wichtigste Vorteile der Variante 3

- Pragmatische Lösung mit geringem Anpassungsbedarf.

Wichtigste Nachteile der Variante 3

- Herausforderungen wird nicht begegnet, Chancen und Handlungsfelder werden nicht wahrgenommen, das Zielbild bleibt eine Illusion.
- Defizite des ALI-Fonds hinsichtlich Herausforderungen können auch mit einer Reglementsanpassung und einer möglichen Erhöhung der Mittel nicht beseitigt werden.
- Akteurinnen und Akteure werden nicht konkret in Mitwirkung und Verantwortung einbezogen.

5.2.4 Empfehlung Projektleitung City-Management Luzern

Aus Sicht der internen und der externen Projektleitung im vorliegenden Projekt erscheinen die beiden Varianten 1 und 2 für die Stadt Luzern möglich und zielführend. Die Variante 3 stellt für sie keinen gangbaren Weg dar. Die interne und die externe Projektleitung favorisieren klar die Variante 1. Bei der Variante 1 werden alle relevanten Akteurinnen und Akteure und weitere Partnerorganisationen eingebunden und tragen daher das City-Management mit. Es werden weniger öffentliche Mittel benötigt. Zudem muss das Ziel sein, die Finanzierung im Zeitverlauf auf noch mehr Schultern zu verteilen. Bei der Variante 1 werden die Akteurinnen und Akteure durch ihr finanzielles Engagement stärker eingebunden, was deren Identifikation für das City-Management Luzern erhöht.

Unabhängig davon, welche Variante umgesetzt wird, ist ein geeignetes Gremium zu konstituieren. In beiden Varianten sollte die Stadt mit mindestens zwei Personen vertreten sein und als grösste bzw. einzige Geldgeberin die klare Stimmenmehrheit haben. Welche weiteren Stakeholder wie intensiv eingebunden werden sollen (siehe Abb. 21), wird von der finalen Ausgestaltung abhängig sein. Zusätzlich muss es das Ziel sein, auch die Immobilienwirtschaft, die im Gegensatz zu anderen Stakeholdern in der Stadt Luzern nicht als Interessengruppe oder Verband organisiert ist, ebenfalls ins City-Management-Gremium zu integrieren. Ohne das Mitwirken und Mittragen der Immobilienbesitzerinnen und -besitzer können wichtige Themen wie beispielsweise das Parterreflächenkonzept nicht optimal umgesetzt werden.

Daher wurden durch die interne und externe Projektleitung ergänzend zu den Befragungen und Interviews in der Phase 1 im Verlauf der Phase 3 zusätzlich Organisationen und Personen aus dem Umfeld der Immobilienwirtschaft kontaktiert. Neben hochrangigen Vertreterinnen und Vertretern aus Finanzinstituten wurden auch Personen oder Institutionen für einen ersten Austausch kontaktiert, die Immobilien im Projektperimeter besitzen. Die geführten Gespräche und Kontakte haben wertvolle (Zusatz-)Erkenntnisse geliefert und gezeigt, dass ein Interesse an einem City-Management grundsätzlich vorhanden ist. Eine mögliche Mitarbeit oder finanzielle Beteiligung wird aber vom weiteren Projektverlauf und der konkreten Ausgestaltung einer City-Management-Lösung abhängig gemacht.

5.2.5 Vorschlag des Stadtrates

Der Stadtrat hat sich eingehend mit den Ergebnissen und Erkenntnissen aus den drei Projektphasen befasst. Notwendigkeit, Wirkung und Nutzen eines City-Managements Luzern sind aus seiner Optik gegeben. Der Stadtrat ist überzeugt, dass ein City-Management das geeignete Instrument ist, vorhandene Chancen zu nutzen und künftigen Herausforderungen zu begegnen, um die Attraktivität der Luzerner Innenstadt für Nutzerinnen und Nutzer sicherzustellen und weiterzuentwickeln.

Aus Sicht des Stadtrates erfüllen die Varianten 1 und 2 die Anforderungen, um die Verwirklichung des formulierten Zielbilds erfolgreich anzugehen. Die Fokussierung auf die Unterstützung von Aktivitäten (Variante 3) ist für den Stadtrat nicht ausreichend, um die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu meistern und die sich bietenden Chancen zu nutzen.

Damit das City-Management Luzern die grösstmögliche Wirkung entfalten kann, müssen aus Sicht des Stadtrates die bestehenden Kräfte in der Innenstadt optimal gebündelt und abgestimmt werden. Dies bedeutet, dass sich die Innenstadtakteurinnen und -akteure ihrerseits aktiv und gerade auch finanziell direkt oder über ihre Innenstadtkorganisationen in ein City-Management einbringen müssen. Deshalb eignet sich aus Sicht des Stadtrates die Variante 1 **«Eigenständige Organisation ausserhalb der Stadtverwaltung»** am besten. Für den Stadtrat hängt der Erfolg eines City-Managements zudem direkt von dessen konkreter Ausgestaltung ab.

Der Stadtrat ist bereit, im Sinne einer **Anschubfinanzierung** den Aufbau des City-Managements Luzern während fünf Jahren zusätzlich wie folgt finanziell zu unterstützen:¹⁶

Jahr	Unterstützung Aktivitäten (bisher ALI-Fonds)	Unterstützung Betriebskosten (Anschubfinanzierung Aufbau City-Management)
Jahr 1	Fr. 250'000.–	Fr. 150'000.–
Jahr 2	Fr. 250'000.–	Fr. 150'000.–
Jahr 3	Fr. 250'000.–	Fr. 150'000.–
Jahr 4	Fr. 250'000.–	Fr. 100'000.–
Jahr 5	Fr. 250'000.–	Fr. 50'000.–
Jahr 6 ff.	Fr. 250'000.–	Fr. 0.–

Tab. 8: Unterstützung City-Management Luzern durch die Stadt Luzern. Quelle: Eigene Darstellung

Diese Anschubfinanzierung ist klar mit der Erwartungshaltung und Bedingung verbunden, dass sich verschiedene Innenstadtorganisationen ebenfalls von Beginn weg mit rund 10 Prozent des Jahresbudgets finanziell engagieren. Sie sind zudem aufgefordert, das City-Management dabei zu unterstützen, die abnehmende und schliesslich wegfallende Anschubfinanzierung der Stadt zu kompensieren. Die Stadt Luzern wird sich ab dem sechsten Jahr nach Einführung des City-Managements auf die finanzielle Unterstützung von Aktivitäten im Umfang von maximal Fr. 250'000.– aus den Parkingmetergebühren beschränken. Ziel des City-Managements muss es sein, sich zunehmend aus privaten Mitteln finanzieren zu können. Das Best-Practice-Beispiel Basel illustriert eindrücklich, dass signifikante Mittel von privaten Organisationen, Unternehmen und Personen beschafft werden können, wenn Wirkung und Nutzen des City-Managements überzeugen.

Nach der parlamentarischen Debatte muss in einem Detailkonzept die **Organisation** weiter konkretisiert und ein geeignetes City-Management-Gremium konstituiert werden. Dabei sind die Rahmenbedingungen durch die Stadt sowie die Rechte und Pflichten aller Beteiligten im Detail zu regeln. Als grösste Geldgeberin sollte die Stadt zu Beginn die Stimmenmehrheit innehaben. Im Zeitverlauf ist das Stimmenverhältnis entsprechend dem finanziellen Engagement anzupassen.

Für den Stadtrat ist der ALI-Fonds-**Perimeter** auch für ein City-Management grundsätzlich geeignet. Der Perimeter ist aber im Rahmen der Ausarbeitung des Detailkonzepts zu überprüfen und zu optimieren. So sind aus Sicht des Stadtrates das Tribschenquartier und das Gebiet «Himmelrich» im Neustadtquartier nicht oder nur ungenügend berücksichtigt.

¹⁶ Die genaue Finanzierung gilt es wie weiter oben ausgeführt im Rahmen der Detailausarbeitung des Konzepts zu klären.

5.3 Weiteres Vorgehen

Mit dem vorliegenden B+A unterbreitet der Stadtrat dem Parlament den in Aussicht gestellten Planungsbericht verbunden mit einem Variantenvorschlag zur zustimmenden Kenntnisnahme.

Die nächsten Schritte hängen von der parlamentarischen Debatte ab. Die zustimmende Kenntnisnahme des Planungsberichtes würde dahingehend interpretiert, dass der Grosse Stadtrat eine Umsetzung eines City-Managements Luzern gemäss Vorschlag des Stadtrates unterstützt. In der Folge würde ein Detailkonzept mit entsprechendem Umsetzungsplan und den notwendigen Beschlüssen ausgearbeitet.¹⁷ Die Einführung des City-Managements Luzern verbunden mit der Rekrutierung der City-Managerin oder des City-Managers soll in der zweiten Hälfte 2023 erfolgen.

6 Würdigung des Stadtrates

Die Stadt Luzern ist eine Perle in der Schweiz. Luzern zeichnet sich durch ihre einzigartige Lage am Vierwaldstättersee aus, eingebettet in einer beeindruckenden Bergwelt im Herzen der Schweiz. Sie wird geprägt von den Menschen, die hier leben, arbeiten oder Luzern als Gäste besuchen. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die Innenstadt ein. Geprägt vor allem auch durch die Gewerbetreibenden aus dem Detailhandel, der Gastronomie und Hotellerie, dem verarbeitenden Gewerbe und dem Dienstleistungssektor sowie Kulturschaffenden: Mit ihrem Engagement und vielseitigen Angebot tragen diese Betriebe und Menschen wesentlich zur Attraktivität der Luzerner Innenstadt als Lebens-, Erlebnis- und Einkaufsort bei. Deshalb müssen die Handlungsfreiheit und die kreative Vielfalt derjenigen Milizorganisationen, die sich heute für die Attraktivität in der Innenstadt einsetzen, unbedingt weiterhin unterstützt und erhalten werden.

Der Stadtrat erachtet die Einführung eines City-Managements für die Innenstadt Luzern deshalb als sinnvoll und notwendig. Sie stellt für den Stadtrat eine zentrale Massnahme zur kurz- und mittelfristigen Stützung und nachhaltigen Weiterentwicklung der Innenstadt dar. Grosses Potenzial sieht der Stadtrat bei einer verbesserten Kooperation und Koordination in der Innenstadt. So ist er der Auffassung, dass die zahlreichen laufenden Initiativen in der Innenstadt nicht nur Koordinationsbedarf, sondern auch Synergiepotenzial bieten. Potenzial macht er auch hinsichtlich Erscheinungsbild aus, das im Sinne einer attraktiven Luzerner Innenstadt gestärkt und wirksamer kommuniziert werden könnte. Die Attraktivität und Bekanntheit des Zentrums stellt für den Stadtrat einen wichtigen Standortfaktor für die Stadt Luzern und das gesamte Einzugsgebiet dar.

¹⁷ Insb. Reglement über den Fonds zur Attraktivierung der Luzerner Innenstadt als Marktplatz vom 27. November 1997 (sRSL 8.2.1.1.1) ([Link](#)) und Reglement über die Gebühren für das zeitlich beschränkte Parkieren vom 12. November 2020 (Parkgebührenreglement; sRSL 6.3.1.1.3) ([Link](#)).

Die Situationsanalyse hat gezeigt, dass die Akzeptanz für ein City-Management vorhanden ist. Ausserdem besteht eine grosse Einigkeit der befragten Fachleute in Bezug auf Notwendigkeit, Sinnhaftigkeit und Mehrwert eines City-Managements für Innenstädte. Letztlich braucht es zum Erfolg aber ein Zusammenwirken aller relevanten Kräfte. **Deshalb bevorzugt der Stadtrat die Variante 1 «Eigenständige Organisation ausserhalb der Stadtverwaltung» und schlägt diese gemäss seinem Vorschlag im Kapitel 5.2.5 zur Detailausarbeitung und Umsetzung vor.** Aus Sicht des Stadtrates können die relevanten Akteurinnen und Akteure so am wirkungsvollsten einbezogen werden.

Der Stadtrat dankt allen Beteiligten für ihre wertvolle Mitarbeit. Ein grosser Dank geht an die Mitglieder der Arbeitsgruppe, die mit viel Engagement am Projekt mitgearbeitet und zum Erfolg des Projekts wesentlich beigetragen haben. Ausserdem gebührt den Gesprächs- und Interviewpartnerinnen und -partnern sowie den Teilnehmenden der Onlineumfrage ein grosses Dankeschön für ihr Interesse und die zahlreichen konstruktiven Rückmeldungen.

Der Stadtrat ist überzeugt, dass zahlreiche Herausforderungen für die Luzerner Innenstadt weiterhin bestehen bleiben und auch neue dazukommen werden. Das City-Management Luzern ist aus seiner Sicht das richtige Instrument, um die Herausforderungen erfolgreich zu meistern und die Innenstadt nachhaltig attraktiv zu halten – für die Bevölkerung, die Unternehmerinnen und Unternehmer, die Kulturschaffenden und die Gäste. Für uns alle, jetzt und in Zukunft.

7 Antrag

Der Stadtrat beantragt Ihnen,

- den Bericht «City-Management» zustimmend zur Kenntnis zu nehmen;
- das Postulat 217, Albert Schwarzenbach namens der CVP-Fraktion und Daniel Furrer namens der SP/JUSO-Fraktion vom 29. Juni 2018: «Luzern braucht ein City-Management», als erledigt abzuschreiben.

Luzern, 6. April 2022



Beat Züsli
Stadtpräsident



Michèle Bucher
Stadtschreiberin



Der Grosse Stadtrat von Luzern,

nach Kenntnisnahme des Berichtes und Antrages 12 vom 6. April 2022 betreffend

City-Management

- **Planungsbericht**
- **Abschreibung Postulat 217,**

gestützt auf den Bericht der Geschäftsprüfungskommission,

in Anwendung von Art. 27 Abs. 2 und 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999 sowie Art. 52 und Art. 55i des Geschäftsreglements des Grossen Stadtrates vom 11. Mai 2000,

beschliesst:

- I. Der Bericht «City-Management» wird zustimmend zur Kenntnis genommen.
- II. Das Postulat 217, Albert Schwarzenbach namens der CVP-Fraktion und Daniel Furrer namens der SP/JUSO-Fraktion vom 29. Juni 2018: «Luzern braucht ein City-Management», wird als erledigt abgeschrieben.

Definitiver Beschluss des Grossen Stadtrates von Luzern,
(unter Berücksichtigung der im Grossen Stadtrat beschlossenen Änderung)

Der Grosse Stadtrat von Luzern,

nach Kenntnisnahme des Berichtes und Antrages 12 vom 6. April 2022 betreffend

City-Management

- Planungsbericht
- Abschreibung Postulat 217,

gestützt auf den Bericht der Geschäftsprüfungskommission,

in Anwendung von Art. 27 Abs. 2 und 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999 sowie Art. 52 und Art. 55i des Geschäftsreglements des Grossen Stadtrates vom 11. Mai 2000,

beschliesst:

- I. Der Bericht «City-Management» wird zur Kenntnis genommen.
- II. Das Postulat 217, Albert Schwarzenbach namens der CVP-Fraktion und Daniel Furrer namens der SP/JUSO-Fraktion vom 29. Juni 2018: «Luzern braucht ein City-Management», wird als erledigt abgeschrieben.

Luzern, 30. Juni 2022

Namens des Grossen Stadtrates von Luzern



Sonja Döbeli Stirnemann
Ratspräsidentin



Michèle Bucher
Stadtschreiberin

Protokollbemerkungen des Grossen Stadtrates

Zu B+A 12/2022 «City-Management. Planungsbericht. Abschreibung Postulat 217»

Die **Protokollbemerkung** zur Verankerung in der Gemeindestrategie 2019–2028 und im Legislaturprogramm 2022–2025 auf Seite 2. lautet:

«Der Stadtrat prüft eine Ergänzung mit folgenden Verankerungen:

Strategischer Schwerpunkt S2 Quartiere stärken

Strategischer Schwerpunkt S7 Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum steigern gemäss Gemeindestrategie 2019–2028;

Legislatorschwerpunkt L3 Lebenswerte Stadt

Legislaturziel Z3.2 Öffentliche Räume gemäss Legislaturprogramm 2022–2025.»

Die **Protokollbemerkung** zu Kapitel 4.2.1 «Handlungs- und Themenfelder» auf Seite 35 lautet:

«Der Stadtrat prüft eine Erweiterung um ein zusätzliches Handlungsfeld «Sozialraum: Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum steigern». Das zusätzliche Handlungsziel setzt die strategischen Schwerpunkte S2 und S7 gemäss Gemeindestrategie 2019–2028 und Legislaturziel Z3.2 Öffentliche Räume gemäss Legislaturprogramm 2022–2025 um und nutzt dafür unter anderem bestehende stadtinterne Kompetenzen.»

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vorgehenskonzept. Quelle: Eigene Darstellung.....	11
Abb. 2: Zeitplan. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022	11
Abb. 3: Projektorganisation City-Management Luzern. Quelle: Eigene Darstellung	12
Abb. 4: Projektperimeter. Quelle: Reglement über den Fonds zur Attraktivierung der Luzerner Innenstadt als Marktplatz	13
Abb. 5: Konzept City-Management Luzern: Situationsanalyse. Quelle: Eigene Darstellung	15
Abb. 6: Gefahr eines Teufelskreises: Alle Akteurinnen und Akteure sind gefordert. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Präsentation der Zentralschweizer Expertenrunde, Credit Suisse AG, Swiss Real Estate	16
Abb. 7: Einfluss von Covid-19 auf das kurzfristige Einkaufsverhalten. Quelle: Fuhrer & Hotz AG ..	17
Abb. 8: Stakeholderanalyse: Aufgaben. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022.....	20
Abb. 9: Onlineumfrage: Rücklauf. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022.....	22
Abb. 10: Onlineumfrage: Einstellung gegenüber City-Management. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022	23
Abb. 11: Onlineumfrage: Was macht eine attraktive Stadt aus? Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022	23
Abb. 12: Onlineumfrage: Gründe/Faktoren, welche für die Schaffung eines City-Managements sprechen. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022	24
Abb. 13: Gründe/Faktoren, welche gegen die Schaffung eines City-Managements sprechen. Quelle: Bericht zur Situationsanalyse der externen Projektleitung Fuhrer & Hotz AG vom 21. Januar 2022.....	24
Abb. 14: Begriffserklärungen. Quelle: Eigene Darstellung.....	27
Abb. 15: Handlungsfelder mit Fristigkeit. Quelle: Eigene Darstellung	32
Abb. 16: Konzept City-Management Luzern: Tätigkeitsschwerpunkte und Anforderungen. Quelle: Eigene Darstellung.....	35
Abb. 17: Handlungsfelder mit Fristigkeit und Ressourcenallokation. Quelle: Eigene Darstellung ...	36
Abb. 18: Handlungsfelder, Themenfelder und beispielhafte Aufgaben. Quelle: Eigene Darstellung	37
Abb. 19: Anforderungsprofil. Quelle: Eigene Darstellung	38
Abb. 20: Konzept City-Management Luzern: Organisation und Finanzierung. Quelle: Eigene Darstellung	39
Abb. 21: Kreismodell Mitwirkung City-Management. Quelle: Eigene Darstellung.....	41
Abb. 22: Mögliche Kosten- und Finanzierungsstruktur. Quelle: Eigene Darstellung.....	43
Abb. 23: Finanzierungsquelle Variante 1. Quelle: Eigene Darstellung	45
Abb. 24: Organisation und Finanzierung Variante 1. Quelle: Eigene Darstellung.....	45
Abb. 25: Finanzierungsquelle Variante 2. Quelle: Eigene Darstellung	47
Abb. 26: Organisation und Finanzierung Variante 2. Quelle: Eigene Darstellung.....	47
Abb. 27: Mögliche Kosten- und Finanzierungsstruktur Variante 3. Quelle: Eigene Darstellung	48
Abb. 28: Adressierte Handlungsfelder bei der Variante 3. Quelle: Eigene Darstellung.....	49

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Wichtige Strategiebezüge für ein City-Management Luzern. Quelle: Eigene Darstellung...	14
Tab. 2: Erkenntnisse aus der Analyse der Ausgangssituation. Quelle: Eigene Darstellung.....	18
Tab. 3: Übersicht Stakeholder. Quelle: Eigene Darstellung	20
Tab. 4: Onlinebefragung: Kontaktierte Organisationen. Quelle: Eigene Darstellung	22
Tab. 5: Konzepte ausgewählter Best-Practice-Beispiele im Vergleich. Quelle: Eigene Darstellung	28
Tab. 6: Aussagen Best-Practice-Städte zu Wirkung und Nutzen City-Management. Quelle: Fuhrer & Hotz.....	30
Tab. 7: Auszug aus SWOT-Analyse «Luzerner Innenstadt als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort». Quelle: Eigene Darstellung.....	31
Tab. 8: Unterstützung City-Management Luzern durch die Stadt Luzern. Quelle: Eigene Darstellung	51

Anhang 1

Best Practice Städte – Interviews mit City-Managerinnen und City-Managern

Interview mit

Mathias F. Böhm, Basel, 2. März 2022

Basel



Welche positiven Entwicklungen sind dank dem Engagement des City-Managements in Ihrer Innenstadt entstanden bzw. zu verzeichnen?

Der Hauptpunkt ist, dass man eine Kompetenzorganisation lancieren muss und sich mit diesen thematischen Entwicklungen, dem Strukturwandel und Nutzungsveränderungen beschäftigt. Das gelingt nur, wenn man eine solche Organisation lanciert. Dann kann man die positiven Entwicklungen anders steuern. Wir hätten Aktivitäten wie Stadtbelebung und Immobiliennutzungen, aber auch Gestaltung, nicht in dieser Art und Weise vorwärtsbringen können, weil wir in einer Organisation (Kantons- oder Stadtverwaltung) inkludiert gewesen wären. Wir hätten dies nicht geschafft, weil wir eine ehrenamtliche Organisation gewesen wären, die dies ab und zu macht. Das gelingt uns nur, weil wir professionell jeden Tag arbeiten, Informationen sammeln, diese kombinieren und von vielen verschiedenen Personen mit viel Wissen Informationen erhalten und diese dann kombinieren können, wenn eine Fragestellung auftaucht und auch anders auf Stakeholder zugehen können. Das gelingt nur, wenn du dich 5 Tage in der Woche und mehrere Stunden darum kümmerst. Ansonsten fehlt dir die Zeit und Informationen, weil du mit vielen Personen sprechen musst und viel miteinander kombinieren musst, und du musst dich auch sehr viel mit der aktuellen Situation, mittelfristigen Situationen und auch mit der Zukunft beschäftigen.

Wie gross ist Ihr Team und wie viele Mittel haben Sie zur Verfügung?

Unsere Organisation hat vor 10 Jahren mit 1,5 Personen professionell angefangen. Das heisst, vor 10 Jahren sind wir aus der Ehrenamtlichkeit in die Professionalisierung gewechselt mit einem Budget von knapp Fr. 600'000.–. Das war der Anfang und dort haben wir gesagt, aus diesem ehrenamtlichen Verein muss eine professionelle Struktur hin. Die Mittel waren dort limitiert und wir mussten diese zusammensuchen und neu sortieren. Wir haben aber gesagt, es ist bereits möglich dies aus eigener Hand zu schaffen, ohne dass man auf fremde Mittel angewiesen ist. Innerhalb der letzten 10 Jahren haben wir eine Organisation aufgebaut, die auf 6 Mitarbeiter und einige Freelancer gewachsen ist, und diese Mitarbeiter machen alles, sowohl das gesamte Kundenbindungstool bzw. der StadtBon, welcher mit 9 Millionen einzigartig ist in der Schweiz und durch dies kann man sich vorstellen, was für ein Aufwand dahintersteckt. Zusätzlich überwachen wir das komplette System selbst. Das ist aber ein grosser Vorteil, weil wir alles in den Händen haben. Wir haben auch

ein Medienunternehmen nebenbei mit Basel Life. Wir sind auf den Bildschirmen bei Trams und Bussen, wir haben ein Magazin mit einer Auflage einer Viertelmillion und kommen viermal im Jahr mit diesem raus, und einer Website mit Newsletter über Basel Life, diesem Medienkanal. Wir publizieren auch nahezu alles selbst, schreiben alles selbst und generieren somit selbst massiv Content auf alle unsere Produkte und Publikationen und haben natürlich einen riesigen Service- und Dienstleistungsbereich, der in die Bereiche Beratung, Service und Dienstleistung, Vermarktung usw. übergeht. Das alles erfüllen diese 6 Mitarbeiter.

Das selbst erwirtschaftete Budget ist bei rund 2 Millionen Franken. Selbst erwirtschaftet heisst, dass es zum einen Teil Mitgliederbeiträge sind, das sind momentan ca. Fr. 450'000.–. Angefangen haben wir mit etwa Fr. 230'000.– vor 10 Jahren, das heisst wir haben es in 10 Jahren verdoppelt. Dann ist es noch Vermarktung und Service und Dienstleistung, es sind Events bei denen wir mit Partnern arbeiten und es sind rund etwa 4–5 Felder, die diese 2 Millionen zusammensetzen. Wir haben keine Gelder aus öffentlichen Bereichen, und dies wollen wir auch nicht. Basel Tourismus als Beispiel, also Tourismusorganisationen überall, haben einen Leistungsauftrag. Sie erhalten einen Geldbetrag und man ist immer abhängig, wenn man einen Leistungsauftrag hat, weil man auch nicht gleich stark auftreten kann. Jemand gibt dir Geld und diesem bist du Rechenschaft schuldig. Uns gibt logischerweise auch jemand Geld bis zu einem gewissen Teil, aber unser Geld kommt aus vielen verschiedenen Bereichen und wenn wir mit dem Kanton zusammenarbeiten müssen und ein Projekt umsetzen, dann gibt uns nicht der Kanton direkt Geld, sondern der Kanton finanziert ein Teil vom Projekt, aber dann ist es projektbezogen und es fliesst nicht in die Organisation. Wir versuchen dies so aufzubauen, dass wir effektiv nie abhängig sind und Mittel vom Kanton brauchen. Unsere Organisation ist so aufgebaut, dass eigentlich alle Projekte oder Felder in sich funktionieren, und diese werden nahezu nicht quer finanziert bis auf Investitionen, die wir vielleicht tätigen. Das ist auch, damit wir jederzeit ein Feld wieder deaktivieren könnten.

Wie lange dauerte es beim ursprünglichen Start oder dauert es zu Beginn eines typischen Projekts, bis positive Auswirkungen Ihrer Tätigkeit zu verzeichnen waren/sind?

Wir unterschreiben dies wahnsinnig gerne mit Beziehungen. Es gibt den betriebswirtschaftlichen Teil, wo wir sagen, zum Beispiel nach drei Jahren kommt es langsam und nach fünf Jahren ist man bei den positiven Zahlen, sprich schwarze Null oder positive Umsatzerträge. Ich glaube es dauert viel länger, wenn man es richtig aufgleisen will. Logischerweise kann man schnell einen Erfolg erzielen in den ersten zwei bis drei Jahren. Man kann mehr mit den Leuten sprechen, man kann mehr Mitglieder gewinnen und du kannst auch bei Projekten selbstbewusster und anders auftreten oder vielleicht auch einen neuen Weg angehen. Oft waren die City-Vereinigungen in den konservativ-bürgerlichen Kreisen angesiedelt, und wir haben dazumal gesagt, dass wir dies bewusst verlassen. Man kann diesen Weg bewusst verlassen und sagen wir sind nicht mehr politisch und wir sind nicht mehr einfach diesen Gewerbeverbänden aufretungsmässig angehängt. Wir versuchen eigene Ideen und eine eigene Persönlichkeit zu entwickeln. Das kann man relativ schnell in Angriff nehmen, aber du brauchst einen Kopf. In Zürich zum Beispiel ist niemand da, der nur dies macht den ganzen Tag, sondern sie haben alle noch viele andere Rollen. Du brauchst einen Kopf, der nur dies macht, jemand der Mr. City-Vereinigung ist. Es kommt darauf an, ob der Kopf ein operativer CEO ist oder ein Präsident. Das ist nicht das gleiche. Präsidenten müssen eher noch in einer Funktion präsidial sein, und ein operativer Unternehmer muss das nicht, er muss komplett anders

wirken. Das ist ein entscheidender Punkt. Man merkt nach ungefähr drei bis fünf Jahren, jetzt ist man angekommen und hat ein anderes Standing und jetzt hat man nochmal ein anderes Netzwerk, egal wie gut es zuvor war. Jetzt hat man nochmals eine andere Rolle, und die Leute verstehen vielleicht langsam, warum es dies braucht und dann kommen die spannendsten fünf bis zehn Jahre, und man kann die mittelgrossen Hebel bedienen. Jetzt nach zehn Jahren merken wir, dass wir die ganz grossen Hebel bedienen können. Beziehungsaufbau braucht Zeit, und wir hatten von Anfang an ein sehr gutes Netzwerk, auch ich persönlich. Das hat viel dazu beigetragen, dass es einfach ist, aber wir mussten mit Unternehmern fünf Jahre lang sprechen, bis sie verstanden haben, ich liege nicht so falsch mit dem, was ich gesagt habe. Bis sie dies verstehen, braucht es eine lange Zeit, weil sie zuvor 30 Jahre lang dies gemacht und dies vertreten haben. Das hat ihnen auch 30 Jahre lang gesagt, das ist richtig und das sind die Probleme. Das ist völlig falsch, weil man andere Lösungsansätze suchen muss. Zum Beispiel Online ist nicht das Problem, es ist ein neuer Kanal. Das, glaube ich, braucht Zeit und wir sagen immer jetzt nach 10 Jahren wird es richtig spannend.

Welches sind die Mehrwerte, die dank dem Engagement des City-Managements in Ihrer Innenstadt entstanden sind?

Siehe oben.

Können Sie hierzu konkrete Beispiele nennen?

Siehe oben.

Wie würden Sie Ihren Leistungsausweis als City-Managerin und -Manager aus Sicht der Stakeholder umschreiben?

Ich glaube, man muss eigenständig unterwegs sein wollen. Man muss eine eigene Idee entwickeln, das heisst, du musst eine Person wählen, die bestenfalls aus verschiedenen Branchen kommt, die diese Stadt ausmachen. Ich habe bei mir gemerkt, dass es ein riesiger Vorteil ist, dass ich aus der Gastronomie, dem Retail und aus Marketing und Kommunikation komme. Der Vorteil ist, dass ich bereits solche Betriebe geführt habe und weiss, wo die Problematiken sind. Bei mir konnte nie jemand sagen, wie diese Betriebe funktionieren. Wenn man jemanden hat, der zum Beispiel aus einer Marketingschule kommt und nie operativ tätig war, glaube ich, fehlen ganz viele Argumente. Man kann nie auf diesen Gesprächslevel einsteigen wie zum Beispiel Mitarbeiterplanung in der Gastronomie und im Retail. Man muss ganz viele Sachen verstehen, wie zum Beispiel strukturelle Abläufe und vieles mehr. Ich glaube, es sind sehr viele kleine Sachen, die dienlich sind wie zum Beispiel verstehen, wie funktionieren Betriebe in einer Stadt, welche Bedürfnisse haben sie und wie funktioniert der Nutzen. Das sind sehr entscheidende Punkte. Zusätzlich denke ich, man muss einen Ort definieren, der dieser neuen Dynamik entspricht, dies kann am Anfang vielleicht noch ein wenig gebastelt sein, hier spreche ich von der Location, wo man angesiedelt ist. Man muss sich am Anfang Eckpunkte setzen, sprich, man braucht neue Mitglieder und Partner, die vielleicht andere Aufmerksamkeiten erregen. Du musst neu auftreten, weil wenn du weitermachst wie bisher, dann zeigst du den Leuten nicht, dass du neu bist, und sie setzen sich nicht aktiv mit dir auseinander. Du musst mit vielen Leuten sprechen und zeigen, dass deine Art sich ändert und dass du

andere Lösungsansätze suchst und für andere Sachen offen bist. Du darfst nicht einfach nur Fragen beantworten, sondern auch Fragen stellen. Du musst deine eigenen Ideen antreiben wollen.

Können Sie uns eine Erfolgsgeschichte schildern, die dank Ihnen bzw. dem Engagement des City-Managements geschrieben werden konnte?

Das Erste ist, dass wir dazumal das White Dinner umgesetzt haben. Das grosse Festival mitten in der Stadt auf der mittleren Brücke. Es ist kein Tram mehr gefahren, und alle Menschen waren in Weiss gekleidet und hatten draussen in der Stadt ein Picknick. Das hat eine schweizweite Resonanz ausgelöst und hatte eine starke Qualität, und es gab eine Bindung, wo die Menschen gesagt haben: «Ich liebe meine Stadt und das ist nicht einfach nur ein Festival.» Es hat aber auch gezeigt, dass es einen Glauben an etwas gibt und das hat auch bei grösseren Playern (Eventveranstaltern) dazu geführt, dass wir uns mit diesem Event in eine andere Liga torpediert haben. Wir waren plötzlich in ihrer Liga. Das war ein grosser Gatekeeper und hat sehr geholfen, und die Leute sprechen auch heute noch davon. Du musst Geschichten bringen, wo die Leute auch einen Bezug dazu haben.

Das Zweite war, dass die Leute in der Stadt nirgends mehr sitzen konnten, was eigentlich ein völlig altes Problem war und es auch schon mehrere Projekte dazu gab. Es hat immer geheissen, dass sie dies nicht lösen können aus mehreren Gründen. Wir sind hin und haben die Fragestellung geändert und haben gefragt, was müssen wir machen, damit dies gelingt. Dann haben wir in Basel City die attraktiven, schweren Holzstühle verteilt. Das war ein Bedürfnis von allen Leuten, welches unkompliziert gelöst wurde und heutzutage sind diese immer voll. Das ist nun ein Projekt, welches seit etlichen Jahren läuft, welches direkt spürbar im Stadtraum ist und Menschen dies tagtäglich wahrnehmen.

Das Dritte ist, dass wir unsere eigene Medienwelt und Content-Kanäle aufgebaut haben. Das Vorbild hier war Red Bull. Wir beschreiben uns als Mischung zwischen WEF und Red Bull. WEF als Stakeholdermanagement, Servicedienstleistung und Visionen, Beratung und Zukunftsausrichtung und vieles mehr, und bei Red Bull sagen wir es hat ein Produkt und bei uns ist es unsere Stadt. Red Bull hat faktisch auch nur ein Produkt und ringsum bauen sie eine Erlebniswelt. Diese Erlebniswelt wird sowohl physisch und wird ganz stark auch auf der Content Ebene vermittelt. Das wollten wir von Anfang an und heute sind wir eigentlich so und sind faktisch medienunabhängig. Wir lassen keine Medienmitteilungen raus und kommunizieren nur über unsere Kanäle und Leute kommen automatisch auf uns zu.

Das Vierte ist, dass wir bewusst andere Haltungen bezogen haben. Du verlierst an Relevanz, wenn du das gleiche machst wie alle. Wenn du mit einer anderen Haltung kommst und versuchst den Menschen zu erklären. Du musst Lust haben, Leute davon zu überzeugen, wo aus deiner Sicht die Realität liegt.

Können Sie allenfalls ein kurzes Statement formulieren, was das City-Management bei Ihnen ausmacht, bewirkt und weshalb auch andere Innenstädte (bspw. die der Stadt Luzern) ein City-Management benötigen?

Es gelingt sonst nicht, mit einer nötigen Distanz, mit einer grossen Beharrlichkeit und viel Interesse sich mit der Zukunft zu beschäftigen, die Stadt im Sinne vom Nutzer und im Interesse von Mitgliedern, Partnern und Stakeholdern zu positionieren.

**Interview (schriftlich) mit
Niklas Keller, Bregenz,
3. März 2022**

Bregenz



NIKLAS KELLER

PROKURIST | WIRTSCHAFTSSERVICE & CITYMANAGEMENT | WIGEM

Welche positiven Entwicklungen sind dank dem Engagement des City-Managements in Ihrer Innenstadt entstanden bzw. zu verzeichnen?

Seit der Einführung des Stadtmarketings bzw. Citymanagements sind verschiedene Parteien wie Wirtschaftsgemeinschaften oder andere Handels- oder Wirtschaftsorganisationen näher zusammengewachsen. Es geht um das Ziel, die Stadt zu attraktiveren, Kaufkraft in die Stadt zu holen. Citymanagement und WIGEM treffen sich regelmässig, um über Aktionen oder Stadtentwicklung zu sprechen und bringen diese Anliegen nun gemeinsam ins Rathaus ein.

Wie lange dauerte es beim ursprünglichen Start oder dauert es zu Beginn eines typischen Projekts, bis positive Auswirkungen Ihrer Tätigkeit zu verzeichnen waren/sind?

Hierzu kann ich keine generische Aussage machen, und bei der Gründung war ich noch nicht im Amt.

Welches sind die Mehrwerte, die dank dem Engagement des City-Managements in Ihrer Innenstadt entstanden sind?

Das Citymanagement ist zentraler Ansprechpartner aller Wirtschaftstreibenden in der Stadt. Auch der Bereich Leerstandsmanagement und die aktive Ansiedlung neuer Unternehmen ist fester Bestandteil des Citymanagements.

Können Sie hierzu konkrete Beispiele nennen?

Die Einführung von B2B-Events (Unternehmerfrühstück und Unternehmerlounge) waren ein erster Schritt, um den Wirtschaftstreibenden die Vorteile einer solchen Stelle zu vermitteln. Einerseits die Möglichkeit der Eigenwerbung bzw. Vorstellung der Akteure und Themenfelder, andererseits ein neuer regelmässiger Treffpunkt für die Wirtschaft, um sich kennenzulernen und auszutauschen. Aktuelle Themen aus der Wirtschaft als Vortrag/Impuls und ein ungezwungenes Gespräch bescheinigen uns bei der Evaluierung dieser Events immer wieder, dass es eine sehr positive Wirkung auf den Wirtschaftsstandort hat (die Unternehmer/innen fühlen sich sehr wertgeschätzt und profitieren in vielerlei Hinsicht von einem aktiven Citymanagement).

Wie würden Sie Ihren Leistungsausweis als City-Managerin und -Manager aus Sicht der Stakeholder umschreiben?

Das Citymanagement übernimmt koordinierende und operative Umsetzung von Massnahmen zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts. Dabei spielt die Erhöhung der Attraktivität durch die Ansiedlung

von innovativen neuen Geschäften und Unternehmen eine ebenso große Rolle wie die begleitende Kommunikation bestehender Betriebe.

Können Sie uns eine Erfolgsgeschichte schildern, die dank Ihnen bzw. dem Engagement des City-Managements geschrieben werden konnte?

B2B-Veranstaltungen (siehe letzte Seite).

Können Sie allenfalls ein kurzes Statement formulieren, was das City-Management bei Ihnen ausmacht, bewirkt und weshalb auch andere Innenstädte (bspw. die der Stadt Luzern) ein City-Management benötigen?

Neue Herausforderungen erfordern innovatives und flexibles Handeln und die Möglichkeit, auf Ereignisse und Änderungen am Markt möglichst schnell reagieren zu können. Seit dem Jahr 2020, dem Beginn der Covid-19-Pandemie, haben sich die Veränderungen, welche bereits seit geraumer Zeit in den Innenstädten stattfinden, beschleunigt und notwendige Anpassungen, wie zum Beispiel digitale Erweiterung (Onlineshop) des stationären Handels und den Umgang mit neuen Gastronomiekonzepten (ToGo und Lieferung) vorangetrieben. Socializing, also gemeinsam essen gehen, zusammenkommen, miteinander Zeit in einer Stadt zu verbringen, ist das grosse Bedürfnis, das in Zukunft massgeblich für den «Erfolg» der Landeshauptstadt Bregenz verantwortlich sein wird. Darauf einzugehen und entsprechende Konzepte und Angebote zu entwickeln, ist eine der Kernaufgaben des Citymanagements in Bregenz.

**Interview mit
Brigitte Engler, Hamburg, 4. März 2022**



Welche positiven Entwicklungen sind dank dem Engagement des City-Managements in Ihrer Innenstadt entstanden bzw. zu verzeichnen?

Das Wichtigste ist: Der hohe Grad der Organisation und der Informationsfluss sind stark verbessert worden. Als ich vor 16 Jahren das Amt übernahm, hatten wir 400 direkte und indirekte Mitglieder. Das war schon viel. Heute haben wir 850 Mitglieder, und das City-Management hat sich damit, mit diesen starken Partnern an der Seite, zu einem Gesprächspartner aufseiten des Senats entwickelt. Wir formulieren gemeinsame Ziele, legen den Finger auch mal in die Wunde. Gerade jetzt während der Coronapandemie ging es darum, viele Themen zu kommunizieren, für die Sorgen und Nöte immer ansprechbar zu sein, dem Senat mitzuteilen, wo drückt der Schuh, wo sind jetzt wirkliche Bedarfe, die Überbrückungshilfe fließt noch nicht. Wir haben vieles erreicht in diesem gemeinsamen Verständnis. Wir alle in der Innenstadt bilden gemeinsam das City-Management. Das hat uns eine unglaubliche Kraft gegeben. Es sind auch andere Verbände dem City-Management beigetreten. Wir sind nicht immer alle einig in allen Fragen. Da hat jede Institution auch ihre eigenen Blickwinkel und auch politische Agenten, aber wir können sagen: Für die Größe unserer Stadt sind die Durchdringung unserer Themen und der Informationsfluss hervorragend und entwickeln sich von Jahr zu Jahr auch immer besser. Auf diesem hohen Niveau finde ich tatsächlich in diesen schwierigen Zeiten immer noch neue Mitgliedsunternehmen für das City-Management. Es gibt Unternehmen, die müssen das City-Management verlassen, weil es zentralseitige Entscheidungen gibt bei Filialunternehmen, aber ich finde für jeden, der geht, auch wieder jemand neues, und das ist einfach unglaublich gut. Wir haben es erreicht, dass wir an der Qualität unserer Veranstaltungen arbeiten konnten, weil so viele Mitglieder auch bedeuten, dass dann auch die finanziellen Möglichkeiten grösser sind. Diese sind nicht undenkbar gross, die werden wahrscheinlich viel kleiner sein, als Sie sich vorstellen, aber wir sind in der Lage, für die gemeinsamen Veranstaltungen die zentrale Bewerbung zu übernehmen. Für alle vier verkaufsoffenen Sonntage brauchen wir pro Sonntag knapp EUR 30'000.– netto und die bewerben wir zentralseitig. Das heisst, kein Händler muss Anzeige schalten, weil wir dies tun. Wir haben die Möglichkeiten, dass wir auch imagefördernde Massnahmen umsetzen. Das heisst, zu Weihnachten, als keine Weihnachtsmärkte stattfanden, fiel uns auf, uns fehlt Schmuck an den Bäumen auf diesen Plätzen, da haben wir dann die Möglichkeit die Bäume schmücken zu lassen. Das ist möglich durch das Engagement des City-Managements. Das würde sich ein einzelner Händler nicht leisten können.

Wie lange dauerte es beim ursprünglichen Start oder dauert es zu Beginn eines typischen Projekts, bis positive Auswirkungen Ihrer Tätigkeit zu verzeichnen waren/sind?

Wir wollen die Innenstadt und das, was wir haben, als Bühne nutzen. Wir wollen keine fremden Bühnen an Stellen bauen, und wir wollen keine Strassensperrungen, weil Strassensperrungen und Erreichbarkeit sind bei uns ein Dauerbrenner. Wir haben drei sehr schöne Veranstaltungen ins Leben gerufen. Einmal sind es die sogenannten Märchenschiffe. Das sind fünf Schiffe der Alster-Touristik, die werden mit wunderbaren Holzkulissen geschmückt in der Weihnachtszeit und dort ist kindgerechtes Programm. Die Kinder können dort Kekse backen auf zwei Schiffen und auf einem gibt es ein Kindertheater und auf einem anderen Schiff gibt es ein Spielecken und die Kinder können sich schminken lassen, was alle Kinder gerne mögen, und es gibt ein Café. Das ist ein Projekt, das den Stempel City-Management sehr trägt und mit dem wir auch ein unglaubliches Ansehen erworben haben gegenüber Politikbehörden, Polizei und Sicherheitskräften. Da bewegen wir auch richtig viel Geld, das wir aber extern ausschliesslich über Sponsorenmittel einwerben. Das würden wir nicht können aus unserem normalen Budget. Was wir gemacht haben zusammen mit Filmfest Hamburg ist, wir haben ein Binnenalster Filmfest erneut ins Leben gerufen, welches es vor vielen Jahren einmal gab. Wir laden die Hamburger und Hamburgerinnen und natürlich die Gäste der Stadt an vier Abenden in Folge ein, Open-Air ohne Eintritt jeweils in jedem Jahr unter unterschiedlichen Mottos Filme anzuschauen, und an einem Abend übertragen wir live die Spielzeiteröffnung der hamburgischen Staatsoper. Auch das ist natürlich eine Veranstaltung, die sehr gerne gesehen wird. Ansonsten ist jede unserer Veranstaltungen, die wir zwingend umsetzen müssen zu einem verkaufsoffenen Sonntag, ein echtes Highlight. Wir haben am 3. April einen verkaufsoffenen Sonntag, der steht unter dem Motto «Musik liegt in der Luft», und ich habe es jetzt erreicht, dass wir vierzehn Auftrittsorte in der Stadt haben, aber zum Teil von wirklich hochkarätigen Künstlern. Das heisst, da haben wir auch Qualitätsversprechen, wer in die Stadt kommt zu den verkaufsoffenen Sonntagen und sich auf das Programm freut. Dem möchten wir dann auch ein Qualitätsversprechen erfüllen.

Ist dies auch für ein neues bzw. junges City-Management realistisch, und wie viel Vorlauf braucht es?

Das braucht nicht viel Vorlauf. Das liegt am City-Manager und wie er vernetzt ist. Eine Freundin von mir hat gerade das Stadtmarketing in Lüneburg übernommen. Da ist es möglich, innerhalb von zwei Wochen ein Benefizkonzert auf die Beine zu stellen. Wenn alle an einem Strang ziehen und wenn die Vernetzung klappt. Wir bräuchten den Bezirk an unserer Seite, weil der die Nutzung des öffentlichen Raums genehmigen muss. Wenn das funktioniert, wenn ein City-Management von allen getragen wird, dann können sie schnell kleine feine oder auch grössere Highlights umsetzen mit gebündelter Kraft. Wichtig ist natürlich, dass sie sich überlegen, wofür sollen die Veranstaltungen in Luzern stehen. Ich sehe in Luzern keine typischen Stadtfeste, die austauschbar sind, die überall wären. Sie werden ja schauen wofür stehen wir historisch, wohin wollen wir den Schwerpunkt legen, welche Zielgruppe wollen wir ansprechen, von woher sollen die Menschen kommen, was spricht die Menschen, die bei uns leben, an, ist es bei uns eher ein kleines, feines Weinfest, finden wir dafür eine Kooperation mit z. B. einem Weingut aus Italien. Wir brauchen immer Kooperationen, damit alles finanzierbar bleibt. So etwas ist relativ schnell umsetzbar. Das, was viele aber gleich sehen und was wichtig ist, bevor man etwas in den Raum stellt, ist, dass dieser Raum

gepflegt ist und sauber. Das ist bei uns ein grosses Thema, auf das wir Wert legen. Das heisst, wir möchten, dass viele Menschen kommen, und wenn sie kommen, sollen sie sich wohl fühlen. Wir haben grössere Themen als Sie sie jemals haben werden mit randständigen Menschen, die auf der Strasse leben. Da gilt es immer wieder zu schauen, dass wir gute Mittelwege finden. Wir wollen niemanden verdrängen, aber es darf auch nicht Überhand nehmen. Unsere Gäste dürfen sich nicht bedrängt und beengt fühlen.

Welches sind die Mehrwerte, die dank dem Engagement des City-Managements in Ihrer Innenstadt entstanden sind?

Bei allen städtischen Unternehmen, die Einfluss nehmen in der Hamburger Innenstadt, also Hamburg Wasser oder Stromnetz Hamburg, wenn dort Baumassnahmen geplant werden, dann wenden sie sich in Absprache mit dem Bezirk und mit den Behörden an das City-Management, und wir übernehmen die Kommunikation mit den Anliegern und auch mit den Unternehmen, wenn es um die Einrichtung der Baumassnahmen geht.

Können Sie hierzu konkrete Beispiele nennen?

Wenn die Politik Fragen hat zu Themen, dann haben sie immer einen Ansprechpartner. Ich bin auch der Ansprechpartner für die Presse, und da wir unabhängig sind, muss ich auch unsere Presse-Statements nicht zunächst im Rathaus abstimmen lassen und sehen, dass wir eine ganz fein geschliffene Antwort erhalten, sondern ich darf auch mal den Finger in die Wunde legen. Ich würde es jedoch immer proaktiv ausdrücken und sagen, wir haben schon wahnsinnig viel erreicht und es ist unglaublich schön hier, aber es gibt ein Thema, an dem wir noch mehr arbeiten müssen gemeinsam als in der Vergangenheit. Jeder muss die Innenstadt mit Verkehrsmitteln ungehindert erreichen können. So würde ich das dann ausdrücken.

Wie würden Sie Ihren Leistungsausweis als City-Managerin und -Manager aus Sicht der Stakeholder umschreiben?

Ich bringe die Partner auch zusammen. Ein Beispiel unseres täglichen Lebens: In der kommenden Woche haben wir drei Netzwerkveranstaltungen. Einmal lade ich alle Partner des Business Improvement Districts zu einem Austausch ein mit dem City-Management, einmal die Vertreter der Passagen und einmal die übrigen Interessengemeinschaften. Wir haben ständig wechselnde Personalien in grossen Städten, und in grossen Unternehmen ist natürlich eine Fluktuation zu verzeichnen, und wir haben auch unseren Mitgliederkreis erweitert. Damit alle sich möglichst kennenlernen und auch in Kontakt treten können, macht es Sinn, solche Plattformen zu bieten, in denen die Menschen sich begegnen können und in denen sie auch strategische Allianzen aufnehmen können.

Können Sie uns eine Erfolgsgeschichte schildern, die dank Ihnen bzw. dem Engagement des City-Managements geschrieben werden konnte?

Ich finde, das City-Management insgesamt ist eine Erfolgsgeschichte. Es gibt das City-Management in Hamburg seit 23 Jahren mit immer noch wachsenden Mitgliedern, mit wachsender Akzeptanz, mit einer hohen Wahrnehmbarkeit in der Öffentlichkeit. Es entwickelt sich gerade dahin, weil viele Hamburger mich regelmässig in den Medien wahrnehmen. Sie hören mich im Radio, sie sehen mich im Hamburg Journal zu irgendwelchen Themen sprechen. Es beginnt jetzt auch, dass die Hamburger Bürger mir schreiben, und manchmal sind es diese Hinweise, die ganz wichtig sind, dass man auch dort nochmals Stellschrauben dreht. Wir sind zunehmend jetzt auch der Ansprechpartner und der Kommunikator der Hamburger Bürger. Das entwickelt sich seit ungefähr zwei Jahren, und das Thema Bürgerbeteiligung wird immer wichtiger. Das ist in der Innenstadt hier schwierig, weil hier kaum Menschen wohnen. In Luzern werden sie eine ganz andere Teilhabe am öffentlichen Leben haben. Das heisst, sie werden dann auch ein Vertreter des Bürgertums im City-Management benötigen. Jemand, der aus der Sicht des Bürgertums spricht. Diese Themen haben wir in Hamburg nicht.

Können Sie allenfalls ein kurzes Statement formulieren, was das City-Management bei Ihnen ausmacht, bewirkt und weshalb auch andere Innenstädte (bspw. die der Stadt Luzern) ein City-Management benötigen?

Wir sehen, dass in den umliegenden Städten in Deutschland durch die Coronapandemie die Notwendigkeit erkannt wird, vernetzende Organisationen zu schaffen. Da sind wir in Hamburg ganz weit vorne, weil wir das durch das City-Management und die mit uns befreundeten Verbände haben und durch unsere hohe Akzeptanz. Wir sagen immer, wenn es uns nicht gäbe, müsste man uns erfinden, aber uns gibt es ja. Die Notwendigkeit ist grösser denn je.

**Interview mit
Jan Christoph Zimmermann, Langenfeld,
10. März 2022**



Langenfeld

Welche positiven Entwicklungen sind dank dem Engagement des City-Managements in Ihrer Innenstadt entstanden bzw. zu verzeichnen?

Ich sehe die Vernetzung und Zusammenarbeit, was sehr wichtig ist. Das City-Management macht dies professionell und professionalisiert. Das City-Management verankert diesen Austausch im Alltag, und dadurch ist es nicht auf Basis von Privaten, Initiativen oder Werbegemeinschaften, sondern es ist initiiert und getriggert von aussen. Von daher ist auch ein Schlagwort wie Professionalisierung in dieser Zusammenarbeit ganz wichtig, und das kann ein City-Management in der Innenstadt miteinbringen. Gleichzeitig gibt es auch die Themen Aktivitäten in der Stadt, Veranstaltungen in der Stadt, Dekorationen in der Stadt. Wenn das jemand hauptamtlich macht, dann ist da eine höhere Verbindlichkeit und so wird es auch stärker angeboten und durchgeführt. So gibt es nicht nur eine stärkere Verbindlichkeit, sondern auch eine stärkere Kontinuität. Ich denke nicht an einzelne Akteure, die streckenweise für einen Verein tätig sind, sondern es ist eine Institution da, die das sozusagen lebt. In diesem Zusammenhang Impulse setzen, die auch über diese Institution gegeben sind und auch eine Struktur dieser Zusammenarbeit geben. In der Regel gibt ein City-Management auch diese Struktur mit hinein und schaut, dass diese Struktur erhalten bleibt.

Wie lange dauerte es beim ursprünglichen Start oder dauert es zu Beginn eines typischen Projekts, bis positive Auswirkungen Ihrer Tätigkeit zu verzeichnen waren/sind?

Das kann man so überhaupt nicht sagen, weil die Projekte so unterschiedlich sind. Was ist der grosse Effekt, die Stabilisierung, der Ausbau der Frequenzen und so weiter, das ist schwierig zu messen. Da kann man uns auch ein Stück weit als eher weichen Standortfaktor einstufen, weil das nicht so richtig messbar ist. Bei den Projekten kommt es immer auf die Qualität des Projekts an. Zum Beispiel bei dem Stadtschlüssel haben wir zwei Jahre gebraucht, bis er tatsächlich auf der Strasse war. Ein anderes Projekt während der Coronapandemie haben wir innerhalb von vier Wochen auf die Beine gestellt. Von daher ist es ganz unterschiedlich.

Welches sind die Mehrwerte, die dank dem Engagement des City-Managements in Ihrer Innenstadt entstanden sind?

Wir haben weniger Reibungsverluste, weil es klarere Ansprechpartner*innen und klarere Strukturen und vielleicht auch weniger bekämpfende Werbegemeinschaften gibt. Diese würden sich vielleicht, wenn sie radikal frei im Raum wären, stärker blockieren, als wenn zum Beispiel ein Dritter im Spiel ist, der Ordnung einbringt. Ganz wichtig finde ich ist, dass man Wirtschaftsförderung für die Innenstadtförderung macht. Man ist der Ansprechpartner für die Innenstadtakeure, aber ich sehe mich auch immer wieder so, dass ich innerhalb der Stadtverwaltung auch ein Stück weit Fürsprecher für die Innenstadtakeure bin und auch die Perspektive der Nutzer bzw. der externen Aussenstehenden bin. Die Innenstadtnutzer sind ja nicht nur die Konsumenten, sondern auch diese, die in der Innenstadt wirtschaftlich tätig sind. Man muss auch diese sehen und ihnen sozusagen einen Anwalt innerhalb der Verwaltung geben.

Können Sie hierzu konkrete Beispiele nennen?

Die Projekte kriegen sie in dieser Geschwindigkeit, ohne dass von der Stadt ein organisierter Ansprechpartner da ist, aus meiner Sicht nicht hin.

Wie würden Sie Ihren Leistungsausweis als City-Managerin und -Manager aus Sicht der Stakeholder umschreiben?

Unser Vorteil ist, dass unsere Projekte in der Regel sichtbar und erlebbar sind. Egal, ob es ein Gut-schein oder ein Fest ist: Im Prinzip ist alles, was wir machen, am Ende irgendwie erlebbar in der Stadt und in mindestens einem Pressebericht. Von daher ist unsere Arbeit immer sichtbar, und das ist dankbar. Ich muss uns nicht ständig vertreten, und das ist ein Vorteil. Auf der anderen Seite ist es auch eine Herausforderung, denn jeder kriegt es mit. Von daher ist es wirklich für die Stakeholder. Ob es jetzt die Innenstadtbesucher oder Nutzer sind, ist es aber auch für die Händler und Politiker. Es ist immer wahrnehmbar.

Können Sie uns eine Erfolgsgeschichte schildern, die dank Ihnen bzw. dem Engagement des City-Managements geschrieben werden konnte?

Natürlich das Thema Future City Langenfeld, wo wir uns mit dem Thema Handelsinnovationen auf den Weg gemacht haben und wo wir dadurch sehr stark auch in das Thema Digitalisierung gehen, Abbau von Zugangshürden usw. Das wird solche komplexen Themen abarbeiten. Genauso lieb sind uns im Team auch unsere Veranstaltungen. Sie sind ein schöner Ausgleich, und es ist ja nicht nur, dass sich die Besucher an diesen Veranstaltungen freuen können, sondern wir machen solche Projekte auch sehr gerne, weil wir diese gerne umsetzen. Diese Veranstaltungen sehe ich auch als Erfolgsgeschichte, wo man natürlich am Punkt nach der Pandemie dasteht und sehen muss, kann ich diese Erfolgsgeschichte weiterknüpfen oder ist da eine Geschichte auserzählt. Da gibt es dann aber immer andere Themen, die Umsätze generieren.

Können Sie allenfalls ein kurzes Statement formulieren, was das City-Management bei Ihnen ausmacht, bewirkt und weshalb auch andere Innenstädte (bspw. die der Stadt Luzern) ein City-Management benötigen?

Bei uns hat es ein City-Management gebraucht, weil wir eine junge neue Stadt waren und weil da etwas Neues im Aufbau war. Das kann man im Prinzip auf alle Städte übertragen, die sich einer Herausforderung stellen müssen. Sie müssen die Innenstadtakeure wandeln. Die Bedeutung des Angebotes verändert sich, und dieser Prozess muss im Prinzip begleitet werden. Das heisst, ich muss sehen, dass so viel Wandel in der Innenstadt auf uns zugekommen ist und noch stärker kommen wird, und diesen Prozess kann man nicht allein laufen lassen, sondern ich muss die Stadt begleiten und im Idealfall vielleicht auch steuern.

Anhang 2

SWOT-Analyse: Luzerner Innenstadt als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort

SWOT-Analyse: Luzerner Innenstadt als Einkaufs-, Gastronomie- und Erlebnisstandort

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Anziehungskraft Luzerner Innenstadt durch einzigartige Kombination «Stadt – See – Berge» : <ul style="list-style-type: none"> – Attraktive und kompakte Altstadt – Lebendige Stadt mit vielfältigem Kulturangebot – Ideal gelegener Ausgangspunkt ▪ Ausgewogener Branchenmix und überdurchschnittlich hohe Anzahl Detailhandelsfilialen ▪ Drehscheibenfunktion durch Lage und Anbindung an öffentlichen Verkehr ▪ Vergleichsweise gute bis sehr gute Parkierungsmöglichkeiten für Individualverkehr ▪ Attraktivität für Langsamverkehr als «Stadt der kurzen Wege» ▪ Beitrag an hohe Passantenfrequenz durch touristische Tradition und Ausrichtung ▪ Noch nicht alarmierende Situation in Innenstadt Luzern bezüglich Leerständen ▪ Zahlreiche Zusammenschlüsse von Stakeholdern (Vereine, Interessengemeinschaften) verbunden mit Engagement und Herzblut . ▪ Bereitschaft Innenstadt-Akteure zur Mitwirkung und Mitarbeit: Wunsch nach City-Management 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abnehmende Gesamtfrequenzen in der Innenstadt ▪ Verschwinden von Attraktoren wie Kinos, verbunden mit Frequenzrückgang ▪ Sinkende Attraktivität öffentlicher Räume durch Massierungen und Überlastungen in Innenstadt ▪ Zu wenige Verweil- und Sitzgelegenheiten ohne Konsumationszwang ▪ Weiterhin hohe Mietpreise für Verkaufsflächen in Innenstadt (Niveau Schweizer Grossstädte) ▪ Ändernde Mieteransprüche an Verkaufsräumlichkeiten, verbunden mit fehlender Flexibilität (Strukturen in Altstadt sind gegeben, Umbauten sehr aufwändig) ▪ Fehlen einer zentralen Anlauf- und Koordinationsstelle für Innenstadtthemen ▪ Wenig ausgeprägte Kommunikation, Koordination und Kooperation unter Innenstadtakteuren ▪ Wenig Abstimmung und wenige Initiativen und Aktivitäten mit langfristigem Zeithorizont ▪ Kaum/wenig Einbindung von Immobilienbesitzerinnen/-besitzer zu Innenstadtfragen und -aktivitäten ▪ Mangel an Verwurzelung, Identifikation und Unterstützungsbereitschaft zu Innenstadtthemen nationaler und internationaler Ketten ▪ Ungenügende Erreichbarkeit für motorisierten Individualverkehr aus Sicht Wirtschaftskreise ▪ Limitierung Parkierungsmöglichkeiten durch dauerparkierende Anwohner ▪ Weitgehend unkoordinierte, ungebündelte Güterlogistik ▪ Uneinheitlich gelebte Öffnungszeiten (v. a. Abendverkauf). ▪ Klumpenrisiko durch starke touristische Attraktivität und Ausrichtung
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wandel– und gerade auch Leerstände – als Chance für neue attraktive und zeitgemässe Konzepte ▪ Wachsende Wertschätzung für soziale Kontakte und regional hergestellte Produkte ▪ Verändertes Konsumverhalten und neue Rolle der Innenstädte: <ul style="list-style-type: none"> – Weg vom Versorgungsgedanken hin zu Erlebnis-, Erfahrungs- und Genussräumen – Weg von angeglichenen, austauschbaren hin zu exklusiven, individuellen Angeboten ▪ Digitalisierung (inkl. Online-Handel) als Türöffner für neue Geschäftsmodelle, Angebots- und Präsentationsformen im stationären Handel ▪ Vermittlung bei Leerständen für Zwischennutzung durch Schaffung zentraler Anlaufstelle ▪ Begünstigung der Innenstadt-Entwicklung durch sinkende Mietpreise (aufgrund von Krisensituationen, Überangebot, etc.) ▪ Ausbau von Kooperation und Koordination unter Innenstadtakteuren ▪ Einbezug von Immobilienbesitzerinnen und -besitzern in Zentrumsentwicklung ▪ Verbesserung Erreichbarkeit und Reduktion Verkehrsbelastung dank Grossprojekten wie Durchgangsbahnhof Luzern oder Bypass Luzern ▪ Positive Effekte auf Umwelt, Aufenthaltsqualität und Erhöhung Attraktivität Innenstadt mittels innovativen City-Logistik-Konzepten ▪ Begünstigung einer verjüngenden Belebung der Luzerner Innenstadt durch breites, attraktive Aus- und Weiterbildungsangebot in Luzern ▪ Verkürzung «Lernkurve» für «City-Management Luzern» dank Erfahrungsaustausch mit anderen Städten ▪ Ausbaufähiges Instrument für Finanzierung von Innenstadt-Aktivitäten durch ALI-Fonds vorhanden ▪ Solide digitale Informationsbasis mit «Official Lucerne City Guide», «Official Audio Tour Lucerne-App» und Stelen (Smart City Digital Signage Luzern). 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhter Druck auf stationären Handel durch verändertes Einkaufsverhalten: Zunahme online-affine Konsumentinnen und Konsumenten und Abnahme sog. «Pure-Offliner» (Einkauf ausschliesslich physisch im Geschäft) aufgrund Pandemie ▪ Beschleunigte Veränderungen des Konsumverhaltens ▪ Negative Umsatzprognosen, sowohl im Bereich Lebensmittel (-5.5%) wie auch Nicht-Lebensmittel (-2.8%) aufgrund Pandemie (Homeoffice, Schliessungen Gastronomie etc.) ▪ Tiefere Passantenfrequenz durch verändertes Arbeitsverhalten (Homeoffice) ▪ Verunsicherung der Konsumentinnen/Konsumenten durch Krisen (bspw. Ukraine); Reduktion Kaufkraft durch steigende Inflation ▪ Abhängigkeit gewisser Innenstadt-Akteure von Reisegeschäft/-verhalten durch starke touristische Ausrichtung ▪ Verpasste Strukturbereinigung und Weiterentwicklung Geschäftsmodelle durch staatliche Wirtschaftshilfe in Pandemie ▪ Verdrängung kleinerer und lokaler Anbieter durch grössere nationale und internationale Ketten ▪ Fehlende Anpassungsbereitschaft Akteure ▪ Beeinträchtigung Stadtbild und Aufenthaltsqualität durch leerstehende Räumlichkeiten an Toplagen ▪ Auswirkungen auf Diversität und Angebots- und Aufenthaltsqualität durch «zu» attraktive und aktive Innenstadt ▪ Abnahme Passantenfrequenzen und Start Abwärtsspirale durch Ladenschliessungen ▪ Gehemmte Investitionsbereitschaft bei Immobilienbesitzerinnen und -besitzern aufgrund Umsatzeinbussen vermieteter Räumlichkeiten ▪ Generelle Gefährdung der Attraktivität Stadt durch wenig belebte, weniger attraktive Innenstadt