

Schlussbericht

STRATEGISCHES WIRTSCHAFTSLEITBILD STADT LUZERN



22. Dezember 2023
Autor: Remo Daguati

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	4
2. Ausgangslage und Vorgehen	6
2.1. Auftrag	6
2.2. Prozess strategisches Wirtschaftsleitbild	6
2.2.1. Projektphasen	6
2.2.2. Projektorganisation	7
2.2.3. Partizipation	8
2.3. Verwendete Studien und Konzepte	9
2.4. Struktur und Aufbau des Berichts	10
3. Würdigung Wirtschaftsbericht 2014	11
3.1. Gesamtkonzept zur Aufwertung der Luzerner Innenstadt erarbeiten (M1)	11
3.2. Fachstelle Wirtschaft als Anlaufstelle etablieren (M2)	12
3.3. Schlüsselareale entwickeln (M4–M6)	12
3.4. Verkehrsinfrastruktur (M7)	13
3.5. Steuerliche Rahmenbedingungen (M8)	13
3.6. Image und Tourismus (M9/M11)	13
3.7. Fachstelle Wirtschaft stärken, Controlling (M12/M13)	14
3.8. Generelle Würdigung	14
4. Situationsanalyse	15
4.1. Regionale Strukturen	15
4.2. Standortanalyse	17
4.2.1. Konkurrenzsituation: Standort Luzern im Wettbewerbsumfeld	17
4.2.2. Branchenanalyse	19
4.2.3. Beschäftigungs- und Bevölkerungsentwicklung	20
4.2.4. Erschliessungsqualität	25
4.2.5. Weiche Faktoren	27
4.3. Marktanalyse	28
4.3.1. Immobilienmarkt	28
4.3.2. Schlüsselareale	30
4.4. Bedürfnisanalyse Nutzer, Trends	31
4.4.1. Zauberformel für Standorte	31
4.4.2. Markttrends bei bereits ansässigen Firmen	33
4.4.3. Markttrends bei Firmenansiedlungen	34
4.5. Steuerliche Aspekte	37
4.5.1. Internationale, nationale und kantonale Entwicklungen	37
4.5.2. Steuerbelastung juristische Personen im Vergleich	37
4.5.3. Steuererträge Stadt Luzern	38
4.5.4. Steuererträge der Stadt Luzern von den 100 grössten juristischen Personen	40
5. Erkenntnisse aus Interviews und Workshops	41
6. SWOT-Analyse und Handlungsfelder	45
6.1. SWOT-Analyse	45
6.2. Strategische Handlungsfelder	46

7.	Strategisches Wirtschaftsleitbild Stadt Luzern	47
7.1.	Mission	47
7.2.	Zentrale Werte	47
7.3.	Alleinstellungs- und Qualitätsmerkmale	48
7.4.	Leitbild	49
8.	Strategische Massnahmen	50
8.1.	Zukunftsweisende Themen- und Innovationsschwerpunkte (MS1)	50
8.2.	Bestandspflege und Standortvoraussetzungen für Ansiedlungen (MS2)	52
8.3.	Raum- und Flächenmanagement (MS3)	54
8.4.	Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit Wirtschaft (MS4)	55
8.5.	Verkehrsdrehscheiben (MS5)	55
8.6.	Stadt Luzern als Dienstleisterin (MS6)	56
8.7.	Schaufenster Wirtschaft (MS7)	57
8.8.	Lebendige Stadt (MS8)	57
9.	Monitoring & Controlling	59
	Anhang	61

1. Management Summary

Die Stadt Luzern hat in den vergangenen Jahren eine positive Wirtschaftsdynamik erlebt. Die beschleunigte Verkehrsanbindung an den Grossraum Zürich, die Stärkung des Kongress-, Kultur- und Tagungswesens und Investitionen in das tertiäre Bildungswesen haben die Position der Stadt Luzern als Zentrum der Zentralschweiz gestärkt. Gleichsam haben Zentralschweizer Nachbarkantone und verschiedene Agglomerationsgemeinden von Luzern ihre Vermarktung intensiviert. Der Stadtrat von Luzern möchte im strategischen Wirtschaftsleitbild aufzeigen, wie sich der Wirtschaftsstandort Stadt Luzern in Zukunft entwickeln soll. Das neue strategische Wirtschaftsleitbild soll die Stadt Luzern in die Lage versetzen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten die wirtschaftliche Entwicklung positiv mitzugestalten. Mit dem neuen strategischen Wirtschaftsleitbild werden bestehende Handlungsfelder und Massnahmen aus dem Wirtschaftsbericht 2014 abgelöst oder erneuert.

Der Wirtschaftsbericht 2014 wird in diesem Bericht gewürdigt. Er führte insgesamt zur Umsetzung verschiedener Massnahmen, die für die Stadt Luzern positive Impulse hervorbrachten. So konnten in der Bestandespflege, bei steuerlichen Belangen und in zahlreichen Projekten zur Stärkung der Innenstadt sowie im Bereich Tourismus Akzente gesetzt werden. Ein Schwachpunkt in der Umsetzung war das Fehlen eines systematischen Monitorings. Verbesserungsbedarf besteht auch in Zukunft beispielsweise bei der Abstimmung von Mobilitätsbedürfnissen oder dem Wirtschaftsflächenmanagement.

Über die Auswertung von bereits bestehenden Studien und Konzepten wurden für die Analyse die regionalen Strukturen, eine umfassende Standort- und Marktanalyse sowie eine Bedürfnisanalyse aus Nutzersicht (inklusive aktueller Trends) vertieft. Diese Erkenntnisse der externen Expertise bilden eine wichtige Basis für die Ableitung des Handlungsbedarfs. Um gleichzeitig eine praxisnahe Einschätzung zu den aktuellen Entwicklungen am Wirtschaftsstandort Stadt Luzern zu erhalten, wurden im Februar und März 2023 zusätzlich teilstrukturierte Interviews durchgeführt. Aus den Interviews konnten rund 30 Themenbereiche identifiziert werden, die ebenfalls in die umfangreiche SWOT-Analyse einfließen.

Folgende Handlungsfelder wurden für das strategische Wirtschaftsleitbild als besonders relevant identifiziert:

- Durch die Entwicklung und Ableitung von zukunftsweisenden Themenschwerpunkten, der gezielteren Vernetzung und Kooperationen zwischen Wirtschaft, Bildung und Forschung soll im Handlungsfeld **"Innovation"** eine Intensivierung des Wissens- und Technologietransfers (WTT) erreicht werden.
- Über das Handlungsfeld **"Erreichbarkeit"** sollen in Luzern künftig neue Mobilitätsformen geschickt kombiniert und über Verkehrsdrehscheiben zu attraktiven Umsteigeorten geformt werden. Neue Lösungen (wie etwa eine umfassende City-Logistik) öffnen Luzern für innovative urbane Mobilitätsformen.
- Im Handlungsfeld **"Zugänglichkeit"** wird die im Tourismus bereits ausgeprägte Willkommenskultur auf die übrigen Wirtschaftsbereiche übertragen. Gerade durch eine verstärkte Positionierung als Standort für Unternehmensfunktionen werden die wissensbasierten Unternehmensdienstleistungen am Standort Luzern gezielt gestärkt.
- Mit dem Handlungsfeld **"Raum für Wirtschaft"** wird die Akzeptanz und Wertschätzung für die Wirtschaft gefördert. Zudem unterstützen attraktive Nutzflächen neue Arbeitsformen, bieten Raum für Innovationen und ermöglichen eine Zusammenarbeit über verschiedene Wirtschaftsbereiche hinaus.

Für die Umsetzung des strategischen Wirtschaftsleitbilds der Stadt Luzern wurden die strategischen Eckpunkte Mission, zentrale Werte, Alleinstellungsmerkmale sowie das eigentliche Leitbild formuliert. Das Leitbild wird getragen durch Aussagen zu Wirtschafts- und Innovationsschwerpunkten, der vielfältigen Drehscheibenfunktion der Stadt Luzern und Aspekten zu Nachhaltigkeit, Kultur und Dialog.

In direkter Ableitung der SWOT, der strategischen Handlungsfelder und des strategischen Leitbilds wurden acht Massnahmenschwerpunkte definiert, die die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Stadt Luzern positiv prägen können. Diese Schwerpunkte stärken den Wissens- und Technologietransfer, fördern die Pflege bereits ansässiger und neuer Unternehmen, schaffen das für die Entwicklung notwendige Nutzflächenangebot, verbessern die regionale Zusammenarbeit oder stärken wichtige Standortfaktoren wie Erreichbarkeit, Energie, Bewilligungsverfahren sowie den Austausch zwischen Wirtschaft und Öffentlichkeit.

Die Gesamtwirkung der Umsetzung von Projekten und Massnahmen aus dem strategischen Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern kann über wenige, ausgewählte Wirkungsindikatoren begleitet werden. In Ergänzung dazu kann über ein Massnahmencontrolling der Stand der Umsetzung in Form von periodischen Reportings zuhanden des Stadtrats unter Einbezug der beteiligten Verwaltungsstellen und Partner überwacht werden.

2. Ausgangslage und Vorgehen

2.1. AUFTRAG

Die Zentralschweiz wie auch die Stadt Luzern haben in den vergangenen Jahren einen bemerkenswerten Wandel mit einer damit verbundenen positiven Wirtschaftsdynamik erlebt. Die beschleunigte Verkehrsanbindung auf Strasse wie Schiene zum Grossraum Zürich hat die Basis für das Fachkräftepotential verbessert. Auch die Stärkung des Kongress-, Kultur- und Tagungswesens und Investitionen in das tertiäre Bildungswesen haben die Position der Stadt Luzern als Zentrum der Zentralschweiz gestärkt. Gleichsam haben Zentralschweizer Nachbarkantone und verschiedene Agglomerationsgemeinden von Luzern ihre Positionierungen geschärft, Standortfaktoren verbessert und ihre Vermarktung intensiviert. Auch haben die Pandemiejahre den Luzerner Tourismus stark gefordert und die Arbeitsplatzentwicklung im Dienstleistungssektor getrübt. Der Stadtrat von Luzern möchte auch deshalb ein strategisches Wirtschaftsleitbild erarbeiten, das aufzeigt, wie sich der Wirtschaftsstandort Stadt Luzern in Zukunft entwickeln soll. Mit dem neuen strategischen Wirtschaftsleitbild werden zudem bestehende Handlungsfelder und Massnahmen aus dem Wirtschaftsbericht 2014 abgelöst oder erneuert. Das neue strategische Wirtschaftsleitbild soll die Stadt Luzern in die Lage versetzen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten die wirtschaftliche Entwicklung positiv mitzugestalten.

2.2. PROZESS STRATEGISCHES WIRTSCHAFTSLEITBILD

Gemeindestrategie und Legislaturprogramm bilden die zentralen strategischen Führungsinstrumente des Stadtrates. Mit der Gemeindestrategie 2019–2028 (B+A 18/2018 vom 19. September 2018: «Gemeindestrategie 2019–2028. Legislaturprogramm 2019–2021») legt der Stadtrat den längerfristigen strategischen Rahmen für die Entwicklung der Stadt Luzern fest und zeigt mit dem Legislaturprogramm auf, mit welchen strategischen Schwerpunkten und Zielen er jeweils innerhalb einer Legislaturperiode darauf hinarbeiten will. Mit dem rollenden, auf vier Jahre angelegten Aufgaben- und Finanzplan (AFP) werden die jährlichen Massnahmen zu den Legislaturzielen festgelegt. Die Wirtschaft wird innerhalb der Gemeindestrategie mit einem eigenen Schwerpunkt adressiert (S4 Attraktiven Wirtschaftsstandort und Tourismusdestination weiterentwickeln). Die Wirtschaft spielt in allen vier Legislatorschwerpunkten eine Rolle, was ihre grosse Bedeutung für die Zielerreichung beim Legislaturprogramm und der Gemeindestrategie und somit für das Wohl der Stadt Luzern verdeutlicht.

2.2.1. Projektphasen

Der vom Stadtrat definierte Prozess beinhaltete zwei Projektphasen. Nach jeder Phase wurden die Erkenntnisse ausgewertet und eingearbeitet. In der Phase 1 ging es im Sinne einer vertieften Analyse gemeinsam mit verschiedenen Stakeholdern um die Auseinandersetzung mit Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Wirtschaftsstandorts Stadt Luzern (SWOT-Analyse). Dafür wurden von Februar bis März 2023 mehrere Gruppeninterviews durchgeführt. Die Ergebnisse der Analyse, die SWOT und die damit verbundenen Empfehlungen für die Handlungsfelder wurden am 1. Mai 2023 im Rahmen eines Workshops in verschiedenen Gruppen diskutiert und mit den anwesenden Vertreterinnen und Vertretern der Stadt Luzern reflektiert.

In der Phase 2 wurde gemeinsam mit den Anspruchsgruppen ein strategisches Leitbild mit den Eckpunkten Mission, Zentrale Werte, Alleinstellungsmerkmale und Leitlinien abgeleitet. Mögliche Massnahmenswerpunkte sowie Ideen für Projekte und Massnahmen wurden in einem zweiten Workshop vom 12. September 2023 diskutiert, die finalisierte SWOT-Analyse mit den strategischen Handlungsfeldern präsentiert sowie die strategischen Eckpunkte, das Leitbild und mögliche Massnahmenswerpunkte bearbeitet. Die daraus gewonnenen Ideen sind ebenfalls in diesen Bericht eingeflossen.

Auf Basis der Erkenntnisse aus beiden Projektphasen wurden anschliessend konkrete Umsetzungsmassnahmen erarbeitet. Zudem wurde für die mehrjährige Umsetzung ein Vorschlag für ein Monitoring entwickelt, welches die Umsetzung der Massnahmen begleiten kann.

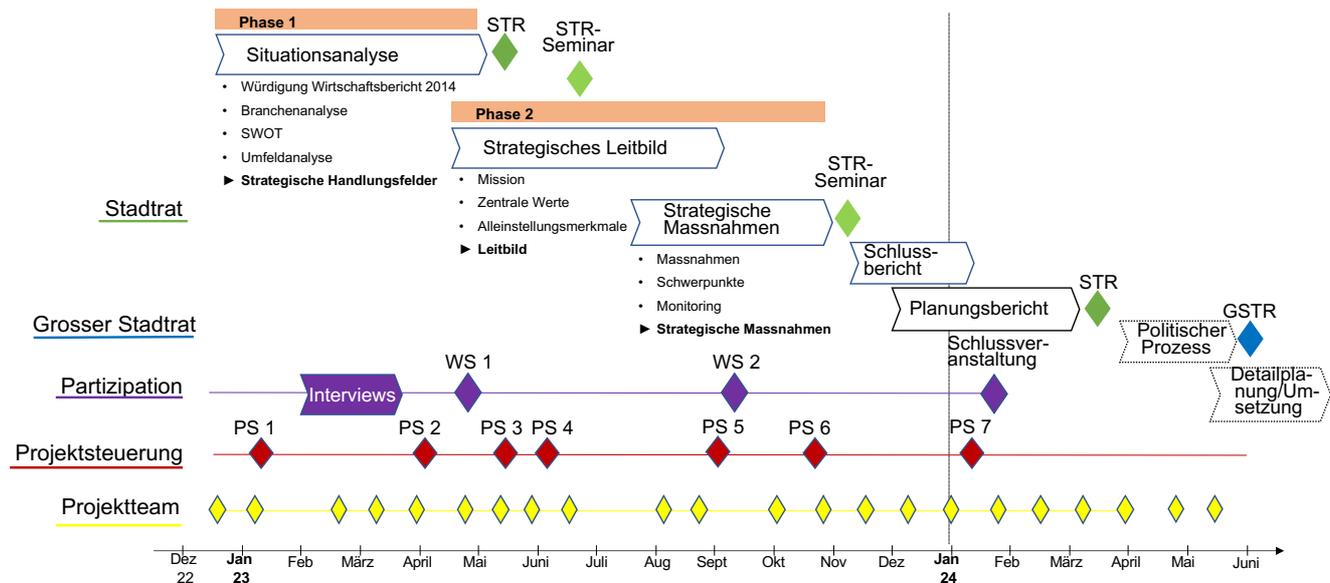


Abbildung 1: Projektablauf und -phasen

2.2.2. Projektorganisation

Verantwortlich für die Erarbeitung war das Projektteam unter Federführung der Fachstelle Wirtschaft. Die Projektsteuerung hat den Erarbeitungsprozess begleitet und die Verbindung zur Politik sichergestellt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Projektorganisation des Projekts «Strategisches Wirtschaftsleitbild» der Stadt Luzern.



Abbildung 2: Projektorganisation

2.2.3. Partizipation

Um eine Einschätzung zur Wirtschaft der Stadt Luzern aus Sicht der Akteure zu erhalten, wurden diverse Interessengruppen und Stakeholder in den Prozess aktiv einbezogen. Weitere wesentliche Aspekte sind Entwicklungen u.a. aus der Tourismus-, Energie-, Umwelt-, Sozialraum-, Verkehrs-, Bildungs- oder Kulturpolitik. Im Dialog mit Unternehmen, Startups, Verbänden, städtischen Fachstellen sowie weiteren Stakeholdern wurden wichtige Hinweise für die Herleitung des Analyseteils als Basis für das neue strategische Wirtschaftsleitbild (Abkürzung SWL) der Stadt Luzern herausgearbeitet. Folgende Personen wurden bei den Gesprächen eingebunden:

Gruppe	Teilnehmende
Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung	Armin Camenzind, Geschäftsführer, LuzernPlus Samuel Graf, Abteilungsleiter Raum und Wirtschaft, Kanton Luzern (rawi) Andreas Zettel, Wirtschaftsförderung Luzern, Bereich Unternehmensentwicklung, Regionaler Verantwortlicher
Wirtschaftsverbände	Ruedi Blättler, Vize-Präsident KMU Littau-Reussbühl Adrian Derungs, Direktor Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz (IHZ) Benjamin Koch, Präsident Wirtschaftsverband Stadt Luzern Cyrill Wiget, Präsident LU Luzerner Unternehmen – der Gewerbeverein Peter With, Präsident KMU- und Gewerbeverband Kanton Luzern (KGL)
Detailhandel und Quartiere	Marco Castellaneta, Präsident IG Luzerner Innenstadt Martin Scherer, Präsident Verband der Quartiervereine der Stadt Luzern VQSL Markus Schulthess, Co-Präsident Quartierverein Hirschmatt-Neustadt Seppi Williner, Präsident City Vereinigung Luzern
Tourismus und Kultur	Patrick Grinschgl, Präsident, GastroRegionLuzern Raymond Hunziker, Präsident, Luzern Hotels Marcel Perren, Tourismusdirektor, Luzern Tourismus AG Dominik Bienz, Co-Geschäftsleitung, IG Kultur Stefan Sägesser, Geschäftsführer, Zweckverband grosse Kulturbetriebe Kanton Luzern
Unternehmen	Raphael Bachmann, CEO, Confiseur Bachmann AG Philomena Colatrella, CEO, CSS Franz Escherich, Swiss Hub Finance Operations Lead, MSD Schweiz Marius Fischer, Geschäftsführer, BE Netz AG Christian Holzgang, CEO, SCHURTER AG Thomas Peter, Vorsitz Geschäftsleitung, Arlewo AG Daniel Salzmann, CEO, Luzerner Kantonalbank
Startups/ Jungunternehmen	Cyrill Burch, CEO, Zevvy Fabian Haindl, Treuhandexperte / MAS, bepartner ag, Gründer und GL / VR small Foot AG Daniel Hoffmann Tree Stones, Co-Founder "creaitor.ai AG / Innovations-Club Muamer Mujkic, Head Digital Marketing / Innovationscoach, InnovationsTransfer Zentralschweiz Sandro Schmid, Community Officer, Hirschengraben Coworking + Innovation
Wissens- und Technologietransfer WTT	Christoph Hauser, Hochschule Luzern, Professor, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR Erich Obrist, InnovationsTransfer Zentralschweiz (ITZ) Lukas Schmid, Universität Luzern, Ordentlicher Professor für Empirische Methoden
Fachliche Begleitgruppe Stadt Luzern	Myriam Barsuglia, Koordination Strategie, Stadt Luzern Judith Christen, Fachbereichsleiterin Kultur und Sport, Stadt Luzern Katja Dürst, Leiterin Umweltschutz, Stadt Luzern Sarah Grossenbacher, Co-Leiterin Stadtplanung/Roman Streit, Projektleiter Stadtplanung, Stadt Luzern Sibylle Stolz, Leiterin Quartiere und Integration, Stadt Luzern Leevke Stutz/Sybille Lehmann, Co-Leiterin Mobilität, Stadt Luzern Urs Truttmann, Leiter Digital (CDO), Stadt Luzern

Tabelle 1: Interviewpartner und Projektbeteiligte

2.3. VERWENDETE STUDIEN UND KONZEPTE

Folgende Dokumente und deren Inhalte wurden für die Erarbeitung der Situationsanalyse berücksichtigt (in zeitlicher Reihenfolge ihrer Entstehung):

Datum	Dokument	Herausgeber	Form
01.12.2023	Makroanalysedaten Stadt Luzern	Wüest Partner AG	Daten
23.08.2023	Kantonaler Wettbewerbsindikator 2023	UBS AG	Studie
22.06.2023	Kantonaler Standortwettbewerb: Standortqualität 2023	Credit Suisse	Studie
13.03.2023	Vernehmlassung Kulturagenda 2030	Stadt Luzern	Vernehmlassungsbericht
05.02.2023	Aufgaben- und Finanzplan 2023–2026	Stadt Luzern	Bericht
31.01.2023	Leitfaden mit Praxistipps zur Wirtschafts- und Standortförderung in Luzerner Gemeinden	Wirtschaftsförderung Luzern	Leitfaden
26.01.2023	City Statistics – Lebensqualität in den Städten	Bundesamt für Statistik	Studie
25.01.2023	Botschaft zur Standortförderung 2024–2027	Bundesrat	Bericht, Provisorische Fassung
20.01.2023	Geopolitische Spannungen als Herausforderung für Schweizer Unternehmen	Credit Suisse	Bericht
22.09.2022	Planungsbericht Zukunft Mobilität im Kanton Luzern	Regierungsrat des Kantons Luzern	Bericht
29.08.2022	Indikatoren und Instrumente für die Innovation im Kanton Luzern	HSLU Hochschule Luzern	Bericht
25.08.2022	Hochhaus Pilatusplatz: Gestaltungsplan liegt auf	Luzerner Zeitung	Artikel
30.06.2022	Streit über City Management in der Innenstadt	Luzerner Zeitung	Artikel
07.09.2022	Ansiedlungserfolg Greater Zurich Area im Zeitraum 2018–2021 sowie 2009–2021	EY (Ernst & Young AG)	Studie
01.07.2022	BAK Taxation Index 2022	BAK Basel	Bericht
04.05.2022	Projekt ESP Luzern Bahnhof, inkl. Schlussbericht Testplanung	Stadt Luzern	Berichte, Testplanungen
12.04.2022	Ecosystems shaping the future of Switzerland	McKinsey & Company	Interner Bericht
06.04.2022	City Management	Stadt Luzern	Bericht, Präsentation
21.03.2022	Grundsätze der Luzerner Wirtschaftspolitik	rawi Luzern	Bericht
01.11.2021	Firmenbefragung 2021 Stadt Zürich Bericht	Stadt Zürich, Stadtentwicklung	Bericht
19.11.2021	Weiterentwicklung ESP Programm	rawi Luzern	interner Bericht
08.09.2021	Vision Tourismus Stadt Luzern	Stadt Luzern	Bericht
30.08.2021	Digitalstrategie und Smart City Luzern	Stadt Luzern	Bericht
25.08.2021	Legislaturprogramm 2022–2025	Stadt Luzern	Bericht
30.06.2021	Klima- und Energiestrategie Stadt Luzern	Stadt Luzern	Bericht
02.06.2021	B+A 18/2021: «Entwicklungskonzept für das linke Seeufer und das Gebiet Tribschen II	Stadt Luzern	Bericht
01.05.2021	Die Bedeutung des Tourismus für die Luzerner Volkswirtschaft	BAK Basel	Studie
14.10.2020	Wegleitung zum Mehrwertausgleich	Verband Luzerner Gemeinden	Bericht
15.09.2020	Sachplan Verkehr, Teil Programm	Bundesamt für Raumentwicklung	Programm
28.04.2020	Umsetzungsprogramm Neue Regionalpolitik 2020–2023	rawi Luzern	Bericht
04.03.2020	Konzept Autoparkierung	Stadt Luzern	Bericht
27.11.2019	Beurteilung Wirtschaftsbericht 2014	Fachstelle Wirtschaft Stadt Luzern	Interne Präsentation
25.10.2019	Die Kantone der Zentralschweiz	Credit Suisse	Bericht
03.10.2019	Fachkräftesicherung für das Gewerbe im Kanton Luzern: Modell & Werkzeugkasten	HSLU Hochschule Luzern	Bericht; Werkzeugkasten
02.07.2019	Kantonaler Richtplan, Anpassung 2019	Regierungsrat des Kantons Luzern	Bericht
01.04.2019	Switzerland Wake Up: Reinforcing Switzerland's Attractiveness to Multinationals	McKinsey & Company	Bericht
16.01.2019	Stadtraumstrategie	Stadt Luzern	
29.11.2018	Gemeindestrategie 2019–2028	Stadt Luzern	Bericht
01.10.2018	20-Jahre-Schweizer-Stadtpolitik	Avenir Suisse	Bericht
25.04.2018	Mobilitätsstrategie	Stadt Luzern	Bericht
25.04.2018	Raumentwicklungskonzept REK	Stadt Luzern	Bericht
01.10.2016	Clarity on Business Location Switzerland	KPMG	Bericht
15.06.2015	Raumordnungskonzept für die Kantone im Metropolitanraum Zürich	KantonsplanerInnen des Metropolitanraums Zürich	Bericht
23.10.2014	Wirtschaftsbericht 2014	Stadt Luzern	Bericht
06.12.2013	Kern Luzern	Thomas Held et al.	Bericht
20.12.2012	Raumkonzept Schweiz	Bundesamt für Raumentwicklung	Bericht

Tabelle 2: Verwendete Dokumente

2.4. STRUKTUR UND AUFBAU DES BERICHTS

Der vorliegende Bericht umfasst eine Beurteilung der Umsetzung des Wirtschaftsberichts 2014 und den daraus gezogenen Folgerungen (\Rightarrow *Kapitel 3*). In der umfassenden Situationsanalyse (\Rightarrow *Kapitel 4*) werden nebst den regionalen Strukturen eine Standort-, Markt- und Bedürfnisanalyse sowie die Beurteilung von für einen Wirtschaftsstandort relevanten Trends vorgenommen. Steuerliche Aspekte runden den Analyseteil ab. Aus den Interviews und Workshops mit den ausgewählten Stakeholdern (\Rightarrow *Kapitel 5*) werden schliesslich weitere Erkenntnisse gewonnen. Alle Analyseelemente werden schliesslich bezüglich der relevanten Stärken-Schwächen- sowie Chancen-Gefahren-Aspekten gewürdigt, woraus die strategischen Handlungsfelder abgeleitet werden (\Rightarrow *Kapitel 6*). Darauf aufbauend wird das strategische Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern (\Rightarrow *Kapitel 7*) formuliert und davon abgeleitet die wichtigsten Massnahmenswerpunkte beschrieben (\Rightarrow *Kapitel 8*).

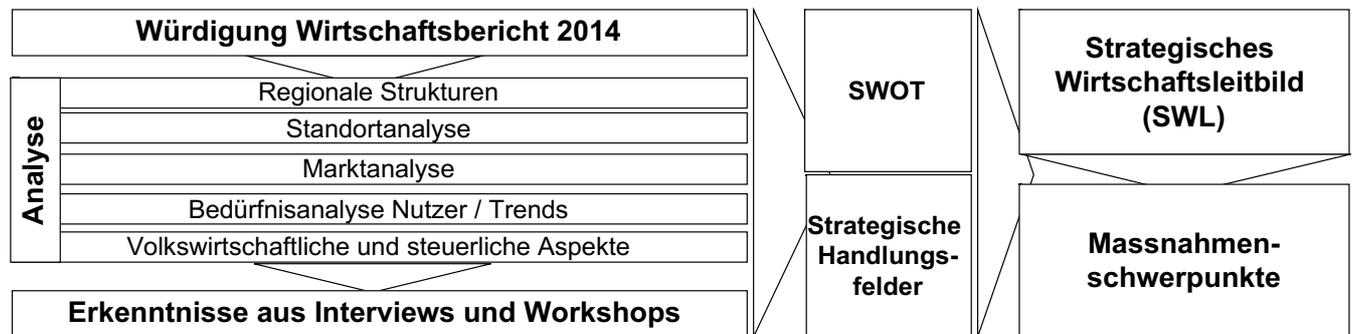


Abbildung 3: Struktur und Aufbau Bericht

3. Würdigung Wirtschaftsbericht 2014

Der Wirtschaftsbericht aus dem Jahr 2014¹ stellt die letzte umfangreiche, vertiefte und fokussierte Auseinandersetzung mit der Wirtschaft der Stadt Luzern dar. Der Wirtschaftsbericht wurde vom Grossen Stadtrat am 23. Oktober 2014 mit 14 Protokollbemerkungen und Änderungen beraten. Entgegen dem Antrag des Stadtrates erfolgte eine blosser und damit keine zustimmende Kenntnisnahme des Berichts. Der Bericht sah die nachfolgenden Handlungsfelder, Zielsetzungen und Massnahmen vor:

Handlungsfeld	Ziel	Massnahme	Zielerreichung ²
Standortattraktivität	Die Lebensqualität als Wohn- und Arbeitsort wird gestärkt und in der Kommunikation priorisiert.	M1: Gesamtkonzept zur Aufwertung der Luzerner Innenstadt erarbeiten	Orange
Bestandspflege und Neuansiedlung	Luzern hält seine erfolgreich wachsenden Unternehmen und siedelt neue an, weil die Stadt die Bedürfnisse kennt und über bedarfsgerechte Rahmenbedingungen verfügt.	M2: Fachstelle Wirtschaft als Anlaufstelle etablieren	Grün
		M3: Wirtschaftsrat einsetzen ³	Schwarz
Arealentwicklung	In den Entwicklungsarealen werden die notwendigen Arbeits- und Dienstleistungsflächen zur Verfügung gestellt.	M4: Schlüsselareal Rösslimatt prioritär vorantreiben	Grün
		M5: Städtische Schlüsselareale entwickeln (Pilatusplatz und Steghof)	Grün
		M6: Entwicklungskonzept Littauerboden	Rot
Verkehrsinfrastruktur	Arbeitsplätze und Angebote sind jederzeit sicher und zuverlässig mit öffentlichen und / oder privaten Verkehrsmitteln erreichbar.	M7: Parkplatzkonzept zur Sicherung von Parkraum für die Bedürfnisse der Wirtschaft erarbeiten	Orange
Steuerliche Aspekte	Die steuerliche Belastung ist mittel- und langfristig stabil und wettbewerbsfähig zu halten.	M8: Steuerliche Rahmenbedingungen auf übergeordneten Ebenen mitgestalten	Grün
Image und Tourismus	Die weltbekannte Tourismusdestination zieht mit ihren touristischen und kulturellen Angeboten anspruchsvolle Gäste aus der ganzen Welt an. Gleichzeitig ist Luzern als vielfältiger und starker Wirtschaftsstandort bekannt.	M9: Das Selbstverständnis über die Markendiskussion «Kern Luzern» stärken	Orange
		M10: Stadtmarketing neu lancieren ⁴	Schwarz
		M11: Kapazitäten Cartourismus besser steuern	Grün
Organisation und Ressourcen	Die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung der identifizierten Aufgaben in möglichst effektiver organisatorischer Einbettung sind bereitgestellt.	M12: Fachstelle Wirtschaft stärken	Orange
		M13: Regelmässiges Controlling der Massnahmen einführen	Rot

Abbildung 4: Würdigung Wirtschaftsbericht 2014 – Zielerreichung

Nachfolgend werden die Massnahmen des Wirtschaftsberichts 2014 gewürdigt.

3.1. GESAMTKONZEPT ZUR AUFWERTUNG DER LUZERNER INNENSTADT ERARBEITEN (M1)

Das Projekt "Forum attraktive Innenstadt" wurde noch vor der Erstellung eines Gesamtkonzeptes sistiert. Eine Detailhandelsstudie (März 2016) brachte verschiedene Handlungsempfehlungen für Aufwertungsprojekte hervor. Mit den Anpassungen beim Reglement über die Nutzung des öffentlichen Grundes (RNöG) konnte auch eine gewisse Digitalisierung der Eingaben erwirkt werden. Zudem konnten auch längere Ladenöffnungszeiten realisiert werden. Die Attraktivierung der Luzerner Innenstadt beschäftigte die Fachstelle Wirtschaft stark. So stand die Entwicklung von Lösungsmodellen für eine neue Carparkierung⁵ genauso im Vordergrund wie einzelne Projekte zur Attraktivierung der Innenstadt. Im

¹ B+A 17/2014 vom 9. Juli 2014: «Wirtschaftsbericht der Stadt Luzern. Planungsbericht über die städtische Wirtschaftspolitik. Strategie und Massnahmen»

² Zielerreichung: Grün = umgesetzt; Orange = in Umsetzung; Rot: nicht erreicht oder Massnahme zurückgestellt; Schwarz: nicht beschlossene Massnahmen

³ Massnahme wurde gemäss Protokollbemerkung 7 GRSTR nicht umgesetzt

⁴ Massnahme wurde gemäss Protokollbemerkung 10 GRSTR nicht umgesetzt

⁵ B+A 22/2019: vom 28. August 2019: «Tourismus und Carregime. Gemeinsame Analysephase, Ausblick auf Strategieprozesse»

Legislaturprogramm 2022–2025 wurden für die Tourismusdestination weitere Ziele definiert, um die Bedürfnisse und Anliegen der Gäste, der Luzerner Bevölkerung, der Stadt und Region Luzern sowie weiterer Akteure optimal aufeinander abzustimmen. Zudem soll die Aufenthalts- und die Begegnungsqualität für die Bevölkerung, Besucherinnen und Besucher mit vielseitig genutzten, gut zugänglichen, sicheren, nachhaltig bewirtschafteten und qualitativ gestaltet öffentlichen Räumen gestärkt werden. Mögliche Nutzungskonflikte im öffentlichen Raum sollen frühzeitig erkannt und aktiv angegangen.

Handlungsfeld	Ziel	Massnahme	Zielerreichung
Standortattraktivität	Die Lebensqualität als Wohn- und Arbeitsort wird gestärkt und in der Kommunikation priorisiert.	M1: Gesamtkonzept zur Aufwertung der Luzerner Innenstadt erarbeiten	

Abbildung 5: Zielerreichung Gesamtkonzept Aufwertung Innenstadt (M1)

3.2. FACHSTELLE WIRTSCHAFT ALS ANLAUFSTELLE ETABLIEREN (M2)

Die Fachstelle Wirtschaft unterstützt, pflegt und fördert den Austausch. Als Brückenbauerin zwischen Wirtschaft und Verwaltung ist sie gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung des Kantons Luzern Anlauf- und Beratungsstelle für Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen. Die Fachstelle Wirtschaft vermittelt Kontakte zu den städtischen Behörden oder unterstützt bei konkreten Anliegen im Bereich Wirtschaft, welche die Stadt Luzern betreffen. Mit den Schlüsselpersonen verschiedener Unternehmen in der Stadt Luzern findet eine regelmässige Kontaktpflege statt. Weiter werden diverse Netzwerkanlässe und Austauschforen gepflegt (z.B. Echoraum GAST, Echoraum Eventkoordination, WIO-Treffen). Zudem unterstützt die Fachstelle Wirtschaft auch Ansprechpersonen in der Verwaltung bei deren Aussenkontakten zu Unternehmen, wodurch der Austausch mit weiteren Direktionen verbessert werden konnte. Derzeit werden auch Applikationen evaluiert, die die Kontaktpflege und das Reporting mit den Unternehmen weiter erleichtern (CRM-System). Massnahmen im Bereich Kommunikation verbessern den Webauftritt, Informationsmaterial erklärt die Unterstützungsmöglichkeiten.

Handlungsfeld	Ziel	Massnahme	Zielerreichung
Bestandespflege und Neuansiedlung	Luzern hält seine erfolgreich wachsenden Unternehmen und siedelt neue an, weil die Stadt die Bedürfnisse kennt und über bedarfsgerechte Rahmenbedingungen verfügt.	M2: Fachstelle Wirtschaft als Anlaufstelle etablieren	

Abbildung 6: Zielerreichung Fachstelle Wirtschaft (M2)

3.3. SCHLÜSSELAREALE ENTWICKELN (M4–M6)

Der Gestaltungsplan Rösslimatt wurde genehmigt, die wichtigsten Ankermieter mit der Hochschule Luzern (HSLU) für Baufeld A und MSD für die Baufelder B+C stehen fest, die Baubewilligungen liegen vor. Beim Projekt Pilatusplatz konnte ein Investorenwettbewerb abgeschlossen werden, das Siegerprojekt ist bestimmt, es sind Einsprachen hängig. Die Arealentwicklung Steghof ist noch nicht in Angriff genommen worden, hier ist aber für die Jahre 2024–2025 eine Testplanung vorgesehen. Der Littauerboden ist gemäss dem Raumentwicklungskonzept (REK)⁶ 2018 kein Fokusgebiet mehr. Hier wurden die Arbeiten in der Folge eingestellt, zumal verkehrliche Herausforderungen (v.a. schlechte Anbindung mit öV sowie Fuss- und Veloverkehr) erst zu einem späteren Zeitpunkt aufgenommen werden können. Das städtische Grundstück Staldenhof bleibt daher eine strategische Reserve. Das städtische Grundstück Bodenhof ist aktuell für eine Abgabe im Baurecht ausgeschrieben, hierfür wurde vorab eine Volumenstudie durchgeführt. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass in der weiteren Entwicklung der Stadt Luzern gemäss Raumentwicklungskonzept (REK) 2018 ein Verhältnis von 1:1 zwischen Wohnbevölkerung und Beschäftigten verfolgt werden soll.

⁶ Stadt Luzern (2018), S. 21: gemäss REK stellt die mangelnde Verkehrserschliessung eine Hürde bei der Entwicklung dieser Gebiete dar.

Handlungsfeld	Ziel	Massnahme	Zielerreichung
Arealentwicklung	In den Entwicklungsarealen werden die notwendigen Arbeits- und Dienstleistungsflächen zur Verfügung gestellt.	M4: Schlüsselareal Rösslimatt prioritär vorantreiben	
		M5: Städtische Schlüsselareale entwickeln (Pilatusplatz und Steghof)	
		M6: Entwicklungskonzept Littauerboden	

Abbildung 7: Zielerreichung Arealentwicklung (M4-6)

3.4. VERKEHRSINFRASTRUKTUR (M7)

In diesem Themenbereich konnten 2017 die Grundlagen für einen Fachbericht Parkierung erarbeitet werden, welcher Analysen und Handlungsempfehlungen vorsah. Im Juli 2019 fanden verschiedene Expertenworkshops statt. Das Konzept Autoparkierung konnte im Mai 2020 veröffentlicht werden. Die grundsätzliche Strategie der Stadt Luzern im Bereich Mobilität ist eine Verlagerung des MIV auf den ÖV und Fuss- und Veloverkehr sowie der Abbau von Parkplätzen. Gerade die Aufhebung von Parkplätzen kann in der Innenstadt zu Erreichbarkeits- und Versorgungsproblemen bei Leitbetrieben – so etwa bei Hotels der oberen Sternekategorie – führen. Die Überarbeitung der Mobilitätsstrategie 2024–2028 ist derzeit in Arbeit. Wichtig wird hier eine gezielte Abstimmung zwischen Mobilitätsstrategie und strategischem Wirtschaftsleitbild sein.

Handlungsfeld	Ziel	Massnahme	Zielerreichung
Verkehrsinfrastruktur	Arbeitsplätze und Angebote sind jederzeit sicher und zuverlässig mit öffentlichen und / oder privaten Verkehrsmitteln erreichbar.	M7: Parkplatzkonzept zur Sicherung von Parkraum für die Bedürfnisse der Wirtschaft erarbeiten	

Abbildung 8: Zielerreichung Verkehrsinfrastruktur (M7)

3.5. STEUERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN (M8)

Die Gestaltungsmöglichkeiten einer Stadt sind im Steuerbereich klar beschränkt. Mit der Aufgaben- und Finanzreform 18 (AFR18) wurde die Lastenverschiebung durch einen Steuerfussabtausch ausgeglichen. Der Kanton erhöhte per 2020 seinen Steuerfuss um 0,10 Einheiten, die Gemeinden senkten ihre jeweiligen Steuerfüsse per 2020 um 0,10 Einheiten. Seither wurden die Steuereinheiten von Kanton (aktuell 1,6 Einheiten) und Stadt Luzern (aktuell 1,65 Einheiten) weiter gesenkt. Im Rahmen der Steuergesetzrevision 2025 sind zusätzliche Entlastungen vorgeschlagen. Die Forderung des Stadtrats wurde gegenüber dem Kanton eingebracht, dass die Gemeinden häufig an der Erhöhung des Anteils der Bundessteuern zu beteiligen sind. Neben der Steuergesetzrevision 2025 sowie der Verteilung der OECD-Ergänzungssteuer konnte die Stadt Luzern ihre Standpunkte auch zur Teilrevision des Finanzausgleichsgesetzes einbringen. Insgesamt wurden die steuerlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmen in den letzten Jahren massgeblich verbessert.

Handlungsfeld	Ziel	Massnahme	Zielerreichung
Steuerliche Aspekte	Die steuerliche Belastung ist mittel- und langfristig stabil und wettbewerbsfähig zu halten.	M8: Steuerliche Rahmenbedingungen auf übergeordneten Ebenen mitgestalten	

Abbildung 9: Zielerreichung Steuerliche Aspekte (M8)

3.6. IMAGE UND TOURISMUS (M9/M11)

Das Selbstverständnis im Kontext der Markendiskussion «Kern Luzern» konnte nicht wesentlich gestärkt werden. Hier sollen im neuen strategischen Wirtschaftsleitbild nochmals Anstrengungen vorgenommen werden. Die Vision Tourismus Luzern 2030 wurde Anfang 2022 im Grossen Stadtrat verabschiedet. Zahlreiche Massnahmen befinden sich in der Erarbeitung, zudem ist eine Bevölkerungsbefragung zum Tourismus anfangs 2024 geplant. Beim Stadtmarketing konnten weitere Zwischenetappen erreicht werden. Die Einführung eines City-Managements wurde zwar im Grossen Stadtrat behandelt, hier erfolgte aber eine blosser Kenntnisnahme. Im Rahmen seiner Stellungnahme zur Motion 203 (ALI-Fonds-Reglement überarbeiten) hat der Stadtrat im Herbst 2023 seine Haltung zur möglichen Umsetzung eines City-

Managements bekannt geben und informiert, dass er sich an einem dreijährigen Pilotprojekts mit verschiedenen Innenstadtorganisationen beteiligt. Zudem wurde ein Positionspapier zum Stadtmarketing im März 2023 durch den Stadtrat behandelt. Viele Diskussionen hat dagegen die Carparkierung ausgelöst. Im Jahr 2017 konnten bereits kurzfristige und mittelfristige Massnahmen umgesetzt werden (Carhaltekonzept, bessere Steuerung vorhandener Halte- und Parkierungskapazitäten, Massnahmen am Schwanenplatz/Löwenplatz (Smart Parking App für Reisecars «iParkiere Bus»)). Weiterhin zu Diskussionen führen die Gesamtsituation zum Car-Regime. Zur Verbesserung der Besucherlenkung wird aktuell die Messung der Besucherfrequenzen bzw. die Zählung von eingeloggten Geräten im W-LAN an verschiedenen Standorten durch die Luzern Tourismus AG und die Stadt Luzern im Rahmen eines Pilotprojekts erhoben. Aus den Erkenntnissen sollen künftig die Besucherströme noch systematischer gelenkt werden.

Handlungsfeld	Ziel	Massnahme	Zielerreichung
Image und Tourismus	Die weltbekannte Tourismusdestination zieht mit ihren touristischen und kulturellen Angeboten anspruchsvolle Gäste aus der ganzen Welt an. Gleichzeitig ist Luzern als vielfältiger und starker Wirtschaftsstandort bekannt.	M9: Das Selbstverständnis über die Markendiskussion «Kern Luzern» stärken	Orange
		M10: Stadtmarketing neu lancieren ⁷	Schwarz
		M11: Kapazitäten Cartourismus besser steuern	Grün

Abbildung 10: Zielerreichung Image und Tourismus (M9/M11)

3.7. FACHSTELLE WIRTSCHAFT STÄRKEN, CONTROLLING (M12/M13)

Eine Stärkung der Fachstelle Wirtschaft ist generell erfolgt. Zudem wurde 2022 eine Analyse der Aufgaben und Ressourcen der Fachstelle Wirtschaft durchgeführt. Diese Erkenntnisse sind mit der künftigen Strategie aus dem Wirtschaftsleitbild abzustimmen. Zudem sind Überlegungen zur Einführung eines systematischen Controllings im Rahmen des strategischen Wirtschaftsleitbilds anzugehen, da dieses Instrument bei der Umsetzung des Wirtschaftsberichts 2014 nicht eingeführt wurde.

Handlungsfeld	Ziel	Massnahme	Zielerreichung
Organisation und Ressourcen	Die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung der identifizierten Aufgaben in möglichst effektiver organisatorischer Einbettung sind bereitgestellt.	M12: Fachstelle Wirtschaft stärken	Orange
		M13: Regelmässiges Controlling der Massnahmen einführen	Rot

Abbildung 11: Zielerreichung Fachstelle Wirtschaft stärken, Controlling (M12/M13)

3.8. GENERELLE WÜRDIGUNG

Mit dem Wirtschaftsbericht 2014 konnten verschiedene Massnahmen umgesetzt werden, die für die Stadt Luzern Impulse hervorbrachten. So konnten sicher in der Bestandespflege, bei steuerlichen Belangen und in zahlreichen Projekten zur Stärkung der Innenstadt sowie im Tourismus Akzente gesetzt werden. Zu erwähnen sind aber auch die Veränderungen bei den politischen Kräften in der Stadt Luzern, wodurch verschiedene Massnahmen neu priorisiert bzw. deren Gewichtung eine neue Beurteilung erfuhr. Verbesserungsbedarf besteht auch in Zukunft bei der Abstimmung von Mobilitätsbedürfnissen der Wirtschaft mit den künftigen Mobilitätskonzepten. Hier sollten v.a. multimodale Ansätze ein grösseres Gewicht erhalten, damit die verschiedenen Verkehrsträger intelligenter kombiniert werden. Ein Schwachpunkt in der Umsetzung war das Fehlen eines systematischen Monitorings, das die Etappen und Umsetzungsschritte eng hätte begleiten sollen, zumal verschiedene Dienstabteilungen der Stadt für die Umsetzung genauso relevant waren, wie die Involvierung von privaten Dritten und Organisationen der Wirtschaft. Dieser Umstand war nicht zuletzt den beschränkten personellen Ressourcen der Fachstelle Wirtschaft in Verbindung mit umfangreichen Projekten wie der Vision Tourismus Luzern 2030 geschuldet. Entsprechend soll dem Thema Controlling im neuen strategischen Wirtschaftsleitbild mehr Gewicht beigemessen werden.

⁷ Massnahme wurde gemäss Protokollbemerkung 10 GRSTR nicht umgesetzt

4. Situationsanalyse

In der Situationsanalyse werden nachfolgend die regionalen Strukturen, eine Standort-, Markt- und Bedürfnisanalyse sowie die Beurteilung von für einen Wirtschaftsstandort relevanten Trends vorgenommen. Steuerliche Aspekte runden diesen Analyseteil ab.

Der vorliegende Bericht kann nicht alle obigen Themen in absoluter Tiefe behandeln. Dennoch werden alle aus heutiger Sicht erkennbaren relevanten Aspekte für das Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern (auch im regionalen Kontext) angeführt. Wesentliche Lücken im Angebot oder Möglichkeiten für weitere Vertiefungen werden als Handlungsfelder bezeichnet, die im Rahmen der künftigen Strategie mit Projekten und Massnahmen adressiert werden.

4.1. REGIONALE STRUKTUREN

In Bezug auf die Raum- und Verkehrsplanung sollen an dieser Stelle wesentliche Gedanken angebracht werden, da diese Strukturen die Erreichbarkeit und die Siedlungsentwicklung massgebend prägen. Im Raumkonzept Schweiz wurden im Jahr 2012 für zwölf prioritäre Handlungsräume Strategien definiert. Der Grossraum Luzern wurde dabei nicht den grossstädtisch geprägten Handlungsräumen Zürich, Basel, Métropole Lémanique und Hauptstadtregion Schweiz, sondern den fünf klein- und mittelstädtisch geprägten Handlungsräumen⁸ zugeteilt. Die Zentralschweiz spielt damit im Raumkonzept Schweiz keine Haupt-, sondern eine wichtige Nebenrolle. Zu beachten ist, dass das Raumkonzept Schweiz bei den Entscheidungsfindungen in Bern (v.a. im UVEK⁹ und seinen Bundesämtern) in punkto Verkehrsinfrastrukturen, Raumentwicklung und Kommunikationsversorgung nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert genießt, wenn es um die Priorisierung der Mittel und Vorhaben geht. Versucht man erst im Rahmen der Beratungen in den Kommissionen der eidgenössischen Räte seinen Einfluss geltend zu machen, sind wegweisende Entscheidungen meist schon längst gefallen.

Die Stadt Luzern ist via Zug wirtschaftlich eng mit der Metropolitanregion Zürich¹⁰ verbunden. Sie liegt am Rande des funktionalen Raums der Region Zürich. Gute (Verkehrs-) Beziehungen zum Grossraum Zürich sind zentral für ihre weitere Entwicklung.¹¹ Deshalb ist die Stadt Luzern Mitglied im Verein Metropolitanraum Zürich. Der Kanton Luzern orientiert sich denn auch in seiner kantonalen Richtplanung strategisch am Metropolitanraum Zürich und nimmt aktiv an dessen Entwicklung teil. Innerhalb dieses Metropolitanraumes wahrt der Kanton Luzern seine Eigenständigkeit und baut seine Konkurrenzfähigkeit und seine Stärken aus.¹² Die Stadt Luzern nimmt als Teil des Metropolitanraums Zürich und als Drehscheibe der Zentralschweiz eine wichtige Funktion über den Kanton hinaus wahr und erlaubt eine erfolgreiche Positionierung des ganzen Kantons im gesamtschweizerischen Standortwettbewerb.¹³ Weitere enge Beziehungen bestehen auf der Achse Risch-Rotkreuz-Zug, via Sursee zum Raum Olten/Oftringen (Mittelland) und via Seelisberg-Tunnel zur Gotthardachse (Altdorf). Weniger bedeutsame Verbindungen sind die Achsen Sachseln-Brünig-Interlaken, das Reusstal (Aarau) oder die Verbindungen Willisau – Emmental.

⁸ Raumkonzept Schweiz (2012): Nebst Luzern sind dies Città Ticino, Jurabogen, Aareland, Nordostschweiz

⁹ Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK)

¹⁰ Siehe <https://www.metropolitanraum-zuerich.ch> (abgerufen: 1. Dezember 2023)

¹¹ Stadt Luzern (2018): Raumentwicklungskonzept, S. 8

¹² Kanton Luzern (2019): Kantonaler Richtplan, Z1-1, S.15

¹³ Kanton Luzern (2019): Kantonaler Richtplan, S.17 sowie S. 34

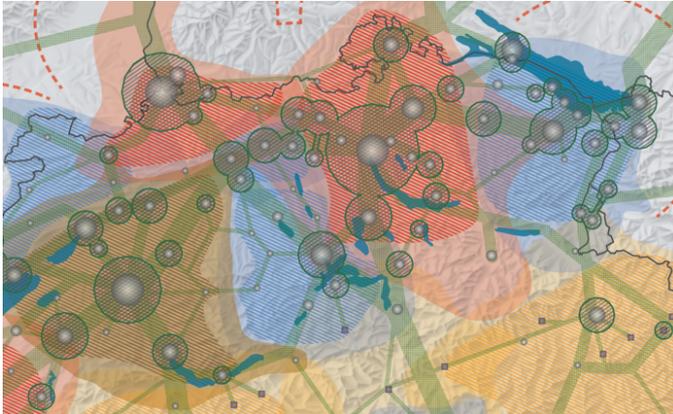


Abbildung 12: Raumkonzept Schweiz (Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung (ARE))

Massnahmen aus der Positionierung einer Wirtschaftsregion, welche Relevanz haben für verkehrliche oder räumliche Belange, müssen immer auch auf die Strukturen und die Organisationsvielfalt der Region Rücksicht nehmen. Die Region Luzern ist Teil des Agglomerationsprogramms Luzern¹⁴, welches bis Mitte 2025 in fünfter Generation überarbeitet und erweitert wird. Das Agglomerationsprogramm wird vom Kanton Luzern unter Co-Federführung des regionalen Entwicklungsträgers LuzernPlus und des Verkehrsverbunds Luzern erarbeitet und koordiniert.



Abbildung 13: LuzernPlus und K5 (Quelle: LuzernPlus)

Der Gemeindeverband LuzernPlus¹⁵ ist der regionale Entwicklungsträger für die Gemeinden der Region und damit auch der Stadt Luzern. LuzernPlus organisiert seit 2015 zudem die Zusammenarbeit der fünf Kernagglomerationsgemeinden (K5) Ebikon, Emmen, Horw, Kriens und Stadt Luzern. LuzernPlus fungiert zudem als Initiator von Projekten im Rahmen der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP).¹⁶ Grundsätzlich

¹⁴ <https://agglomerationsprogramm.lu.ch/>

¹⁵ Verbandsgemeinden sind Adligenswil, Buchrain, Dierikon, Ebikon, Emmen, Gisikon, Greppen, Honau, Horw, Inwil, Kriens, Luzern, Malters, Meggen, Meierskappel, Rain, Root, Rothemburg, Schwarzenberg, Udligenswil, Vitznau, Weggis

¹⁶ Personen, Unternehmen oder Organisationen mit innovativen und wertschöpfungsorientierten Projektideen haben laufend die Möglichkeit, bei den regionalen Entwicklungsträger (RET) oder bei touristischen Projekten bei der Luzern Tourismus AG (LTAG) NRP-Projektaufträge einzureichen. Aufgrund der Gefahr einer

ist von der regionalen Einbettung her kein besonderer Handlungsbedarf für das Wirtschaftsleitbild Stadt Luzern abzuleiten. Bei der Definition von Standortentwicklungsprojekten wird jedoch der regionale Bezug ein starkes Gewicht erhalten, da die Wirkungszusammenhänge in der Stadt Luzern häufig und gerade in Wirtschaftsfragen oftmals einen regionalen Kontext aufweisen. Entsprechend wird bei vielen Massnahmen eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit wesentlich sein, damit Impulse ausgelöst werden können.

In Zukunft werden die Stadt Luzern und die angrenzenden Agglomerationsgemeinden räumlich noch enger zusammenwachsen. Gemäss REK ist die Siedlungsentwicklung nach innen als Chance zu nutzen, um die städtebauliche Qualität, die überregionale Ausstrahlung und die hohe Standortqualität Luzerns als Zentrum der Zentralschweiz weiter zu pflegen. Mehrere dynamische Entwicklungsgebiete befinden sich an den Gemeindegrenzen der Stadt Luzern: Luzern Nord, Luzern Süd und Luzern Ost. Mit dem Umzug von Teilen der Hochschule aus der Innenstadt nach Luzern Nord bzw. Luzern Süd entwickeln sich die Stadtränder nicht nur zu dynamischen Wohn- und Arbeitsgebieten, sondern auch zu Hochschulstandorten. Damit diese neuen urbanen (Sub-)Zentren zu Räumen mit hoher Lebensqualität werden, braucht es eine starke planerische Koordination mit den Nachbargemeinden. Neben gemeindeübergreifenden Entwicklungsgebieten ist in weiteren Themenfeldern wie beispielsweise Verkehr, Standortmarketing, Tourismus oder allgemeinen Zentrumsfunktionen eine effiziente regionale Zusammenarbeit unerlässlich.¹⁷

4.2. STANDORTANALYSE

Eine Standortanalyse dient dazu, das Kernprodukt eines Wirtschaftsstandorts im Hinblick auf bestehende und künftige Nutzungen zu schärfen und damit besser einzuordnen. Standortrelevante Daten von spezialisierten Anbietern (in diesem Fall Wüest Partner), aus verfügbaren Studien oder aus anderen Datenquellen (v.a. LUSTAT) erhoben werden.

4.2.1. Konkurrenzsituation: Standort Luzern im Wettbewerbsumfeld

Betrachtet man die Wettbewerbsaspekte des Kantonalen Wettbewerbsindikators der UBS AG zum Kanton Luzern¹⁸, so gehört dieser bei vielen Merkmalen zum vorderen Feld der Kantone in der Schweiz. Der Kanton Luzern (rote Linie) weist im Vergleich zu einem Mediankanton (graue Linie) mehrere Vorzüge auf. Gerade bei in Standortentscheidungen wichtigen Themen wie Humankapital (Rang 7), Einzugsgebiet (Rang 7), Kostenumfeld (Rang 10) und Arbeitsmarkt (Rang 8) ist der Kanton Luzern jeweils in den Top 10 positioniert und gegenüber dem Mediankanton im leichten Vorteil. Im Mittelfeld befindet man sich bei den Themenfeldern Wirtschaftsstruktur (Rang 12), Erreichbarkeit (Rang 14), Staatsfinanzen (Rang 14) sowie Innovation (Rang 16), wobei man bei letzterem weiter an Terrain eingebüsst hat. Generell kann festgehalten werden, dass der Kanton Luzern solide positioniert ist und in keinem Themenbereich abfällt, gleichzeitig aber gegenüber anderen Kantonen über keine erheblichen Vorzüge verfügt. Dass es dem Kanton Luzern nicht gelingt, sich beim Themenbereich Innovation stärker von einem Mediankanton abzusetzen, darf durchaus als Schwäche bezeichnet werden.

möglichen Wettbewerbsverzerrung können jedoch keine einzelbetrieblichen, sondern nur überbetriebliche Projekte unterstützt werden, die von mehreren Unternehmen und/oder Organisationen gemeinsam umgesetzt werden und somit eine breite regionale Wertschöpfung erzielen sollen.

¹⁷ Stadt Luzern (2018): Raumentwicklungskonzept, S. 8

¹⁸ UBS AG (2023), S. 14

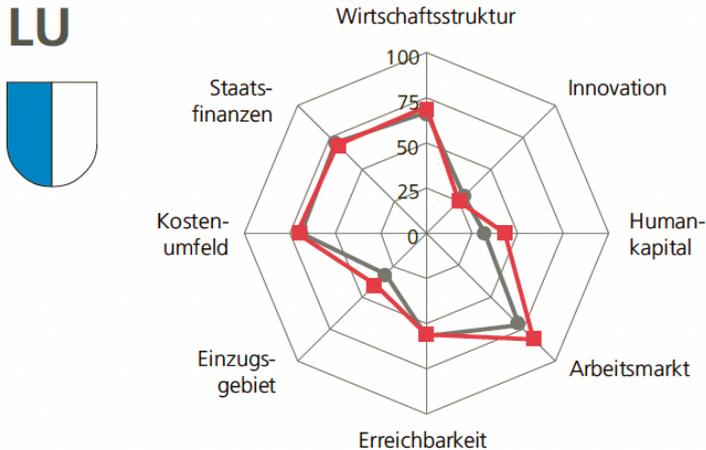


Abbildung 14: Kantonaler Wettbewerbsindikator (grau: Mediankanton, rot: Kanton Luzern; Quelle: UBS 2023)

Die Region Luzern¹⁹ findet sich im CS-Ranking zur Standortqualität auf Rang 14 von 110 Schweizer Regionen und damit im vordersten Feld der Wirtschaftsregionen. Die Region Luzern erzielt dabei klar überdurchschnittliche Werte bei der steuerlichen Attraktivität für natürliche Personen und Unternehmen sowie bei der Erreichbarkeit der Beschäftigten. Sie weist gute Werte auf bei der Verfügbarkeit von Fachkräften und der Erreichbarkeit der Bevölkerung. Bei den Themen Verfügbarkeit von Hochqualifizierten sowie der Erreichbarkeit von Flughäfen sind die Werte leicht über dem Durchschnitt aller Vergleichsregionen. Zu beachten ist, dass der Raum Zug (Lorzenebene, Ennetsee) die Region Luzern mit Ausnahme der Unternehmenssteuern bei sämtlichen Aspekten teilweise deutlich übertrifft und nicht überraschend die Nr. 2 der Schweizer Wirtschaftsregionen darstellt. Die Räume Nidwalden/Engelberg (Rang 20), Innerschwyz (Rang 30) und Sarneraatal (Rang 45) sind einzig in Steuerbelangen kompetitiv. Das Freiamt fällt vor allem wegen den schlechten Werten bei den Hochqualifizierten deutlich ab (Rang 35), weist aber ansonsten zahlreiche Vorzüge auf. Ein ernstzunehmender innerkantonaler Mitbewerber ist die Region Sursee/Seetal auf Rang 26, bei der die gute Verkehrslage und der nähere Bezug zum Mittelland spielt.

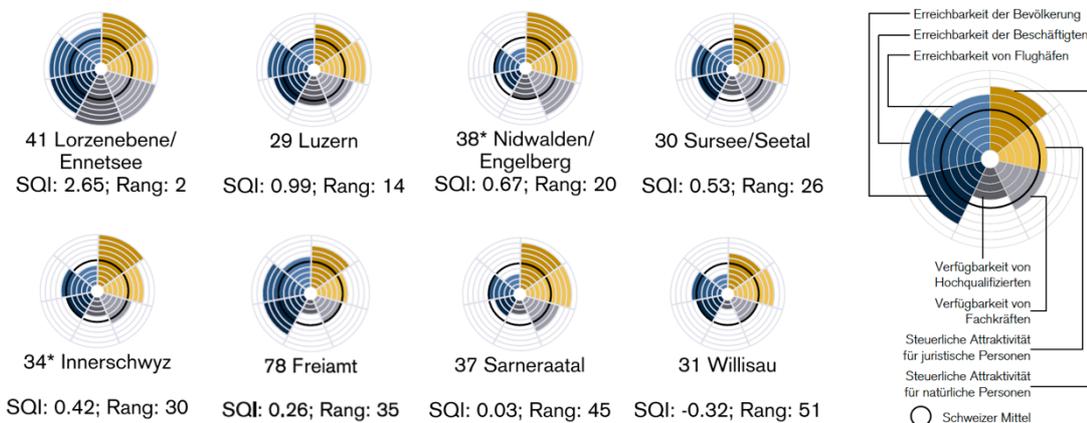


Abbildung 15: CS-Ranking der Standortqualität (Quelle: Credit Suisse)

Zusammenfassend darf festgestellt werden, dass die Stadt Luzern zusammen mit der Agglomeration Luzern zu den führenden Wirtschaftsregionen der Schweiz zählt. Möchte man sich weiter differenzieren und die Standortgunst erhalten bzw. ausbauen, so sind die Themen Innovation und die Verfügbarkeit von Hochqualifizierten zu adressieren. Das Zusammenspiel zwischen Bildungs- und Wirtschaftspolitik kann im

¹⁹ Credit Suisse (2023): S. 19f

Kanton Luzern weiter gestärkt werden, da Talente von der Sogkraft der Wirtschaftsräume Zug und Zürich angezogen werden und dadurch die Basis für Hochqualifizierte in Region wie Stadt Luzern verringert wird.

4.2.2. Branchenanalyse

Die Stadt Luzern nimmt Zentrumsfunktionen für die ganze Zentralschweiz wahr. Sie spielt dabei als Dienstleistungs-, Verwaltungs- und Detailhandelszentrum eine wichtige Rolle. Die Stadt Luzern zählte im Jahr 2020 rund 80'625 Vollzeitstellen, davon 7'383 (9.2 %) im Industriesektor und 73'106 (90.2 %) im Dienstleistungsbereich (vgl. Anhang 1). Sektoren mit einem Beschäftigungsanteil von über 5 Prozent sind der Detailhandel, Versicherungen und Pensionskassen, die Bildung und das Gesundheitswesen. Sektoren mit einem hohen Beschäftigungsanteil im Verhältnis zum Anteil der Betriebsstätten finden sich im Sektor Herstellung von Uhren. Die Stadt Luzern ist auch das Zentrum der Tourismuswirtschaft im Kanton Luzern mit rund 7'500 Arbeitsplätzen und deckt rund zwei Drittel der touristischen Wertschöpfung ab.²⁰



Abbildung 16: Grössere Arbeitgeber der Stadt Luzern (Auswahl; eigene Darstellung)

Zu den grösseren²¹ Arbeitgebern in der Stadt Luzern gehören die Axon Active Holding AG (ICT, Software Development), Bucherer AG (Uhren und Schmuck), Caritas Schweiz (NGO), CKW AG (Energie, Gebäudetechnik), Concordia (Versicherungswirtschaft), Confiseur Bachmann AG (Food), CSS (Versicherung), Emmi International AG (Food), ewl Wasser AG (Cleantech), Frey + Cie. Elektro AG (Elektrotechnik, Advanced Manufacturing), Gübelin AG (Uhren, Headquarter), Heineken Switzerland AG (Food, Headquarters), Hug Gruppe AG (Finance), Klinik St. Anna AG (Gesundheit, Life Sciences), Luzerner Kantonalbank AG (Banking), Luzerner Kantonsspital AG (Health), MSD International GmbH (Life Sciences), Organon International GmbH (Life Sciences), Schurter Holding AG (Elektrotechnik, Advanced Manufacturing), Seven-Air Gebr. Meyer AG (Gebäudetechnik), SYNLAB Suisse SA (Life Sciences), Suva (Versicherungswirtschaft), SWISS KRONO Holding AG (Holzbau), Swiss Steel Holding AG (Advanced Manufacturing), TEAM Marketing AG (Sportrechte, Headquarters), Tecton Holding AG (Gebäudetechnik), Valiant Holding AG (Banking), Verkehrsbetriebe Luzern AG (Mobilität) das Verkehrshaus der Schweiz (Mobilität).

Betrachtet man Sektoren, zu denen sich diese grösseren Unternehmen in der Stadt Luzern zuordnen lassen, so sind dies hauptsächlich die Themenbereiche "Versicherungswirtschaft" (Schwerpunkt Soziales und Gesundheit), "Gesundheitsdienstleistung", "Food/Ernährung", "Tourismus/Detailhandel" sowie "Unternehmensfunktionen" (Hauptsitze). Im regionalen Kontext ist zudem der Themenbereich «Building Technologies» zu erwähnen, welcher durch den Innovationspark in Rotkreuz sowie den künftigen Campus Horw aufgespannt wird. Diese Themenbereiche sollen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Stadt Luzern insgesamt gerade von einer Vielzahl von kleinen und mittleren Unternehmen sowie einem breiten Branchenmix geprägt ist. Zu nennen sind hier einerseits eine kleingliedrige IT-Wirtschaft, die sich aktuell im

²⁰ Stadt Luzern (2021): Vision Tourismus Stadt Luzern, S. 16ff sowie BAK (2021): Wertschöpfungsstudie zum kantonalen und städtischen Tourismus

²¹ Über 200 Mitarbeitende

Bereich künstliche Intelligenz (KI) in der Initiative LAC²² aktiv bündelt, andererseits aber auch die Architektur und Kreativwirtschaft.²² Unter Kreativwirtschaft werden Unternehmen verstanden, die nachfrageorientiert für bestimmte Märkte Produkte herstellen oder Projekte realisieren, die einen kreativ-künstlerischen Hintergrund haben oder in einem solchen Zusammenhang stehen (IT, Grafik, Design usw.). Der Austausch zwischen Kreativwirtschaft, Künstlern und Wirtschaft kann zu Innovationen führen, weshalb dieses Segment für die Stadt Luzern nach wie vor bedeutsam bleibt.²³

Eine diversifizierte Wirtschaft, wissensintensive Dienstleistungen und technologieintensive Unternehmen finden sich in direkter Nachbarschaft zu Forschungsinstitutionen aus dem Bildungsbereich – wenngleich auch unmittelbar ausserhalb der Stadtgrenzen. Rund um die universitären Bildungsangebote der Universität Luzern²⁴ sowie der Fachhochschule Luzern (HSLU)²⁵ bestehen weitere Institute und Forschungsstellen. Von Bedeutung ist auch die Schweizerische Hotelfachschule Luzern (SHL)²⁶. Zu erwähnen sind der Switzerland Innovation Park Central Switzerland in Rotkreuz, das Forschungsinstitut CSEM in Alpnach oder das Wasserforschungsinstitut EAWAG des ETH-Bereichs (Kompetenzzentrum für Ökologie, Evolution und Biogeochemie). Mit dem ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz in Horw werden Startups- und Accelerator-Programme angeboten. Der Campus Horw mit dem Themenbereich «Gebäudetechnik» wurde bereits erwähnt.

Diverse Kantone investieren erhebliche Summen in ihre Innovations- und Bildungspolitik, welche auch einen Beitrag an die wirtschaftliche Entwicklung leisten und führen breit angesetzte Technologieoffensiven mit erheblichen Investitionen in neue Forschungsinstitute, Lehrgänge oder Forschungsinfrastrukturen (Inkubatoren). Auch die ETH-Bereiche, welche in der Zentralschweiz keine grösseren Ableger haben, sind durch ihre Forschungsinstitute Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung, weshalb andere Städte und Kantone diese durch aktive Förderung anzusiedeln versuchen. Das Zusammenspiel von Innovations- und Bildungspolitik mit der Standortförderungs politik hat im gesamten Kanton Luzern grosses Potential. Doch auch die bestehenden Institute können noch gezielter sichtbar gemacht werden. Es ist auch zu prüfen, welche interkantonalen Initiativen Chancen bieten, sich noch stärker einzubringen, wo sinnvoll zusammen mit den Kantonen Zug und Schwyz.

4.2.3. Beschäftigungs- und Bevölkerungsentwicklung

Prognosen für die Zukunft sind anspruchsvoll und können von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Kleinste negative Veränderungen eines Indikators in der Gegenwart können sich bei einer Extrapolation über Jahrzehnte überrissen nachteilig auswirken. Den Bedarf von Beschäftigten allgemein und von Fachkräften im Besonderen auch in Zukunft zu decken, bleibt aber zweifelsohne die Herausforderung eines jeden Wirtschaftsstandorts. Dies ist auch deshalb bedeutsam, da die Zielsetzungen einer 1:1 Entwicklung von Wohnbevölkerung und Beschäftigten definiert ist.²⁷

Bei der Entwicklung der Gesamtbevölkerung hatte die Stadt Luzern im Beobachtungszeitraum bis 2021 gegenüber Region²⁸, Kanton und der Schweiz eine klar unterdurchschnittliche Dynamik und konnte auch nicht mit der Dynamik von Städten wie Zug, Zürich oder Bern mithalten. Für 2022 konnte zwar ein deutlicher Anstieg der Gesamtbevölkerung registriert werden, diese war aber stark geprägt durch Flüchtlingsströme aus militärischen Konflikten in Osteuropa und dem arabischen Raum.

²² Siehe für eine detailliertere Segmentierung der Kreativwirtschaft auch den Wirtschaftsbericht 2014, S. 30ff

²³ Der Anteil der Arbeitsstätten in der Stadt Luzern lag beim Wirtschaftsbericht 2014 bei fast 20 Prozent, die Anzahl der Beschäftigten bei rund 7,5 Prozent. Davon zu unterscheiden sind die Künstlerinnen und Künstler, deren Tätigkeit zunächst nicht auf einen Markt ausgerichtet ist und die diese auch nicht an der Nachfrage messen, sondern in erster Linie als künstlerische Aussage verstehen.

²⁴ Rechts- und Wirtschaftswissenschaft, Gesundheitswissenschaft/Medizin, Verhaltenswissenschaften/Psychologie, Theologie, Kultur-/Sozialwissenschaft

²⁵ Technik & Architektur, Wirtschaftsinformatik, Soziale Arbeit, Design & Kunst, Musik

²⁶ Siehe <https://www.shl.ch> (abgerufen: 1. Dezember 2023)

²⁷ Siehe Raumentwicklungskonzept 2018, S. 14 sowie Gemeindestrategie 2019–2028, S. 17 (beide 2018)

²⁸ Bei den in diesem Bericht verwendeten Daten von Wüest Partner AG basieren Regionen auf dem «mobilité-spatiale»-Modell des Bundesamts für Statistik (BFS)

Entwicklung der Gesamtbevölkerung (indexiert)

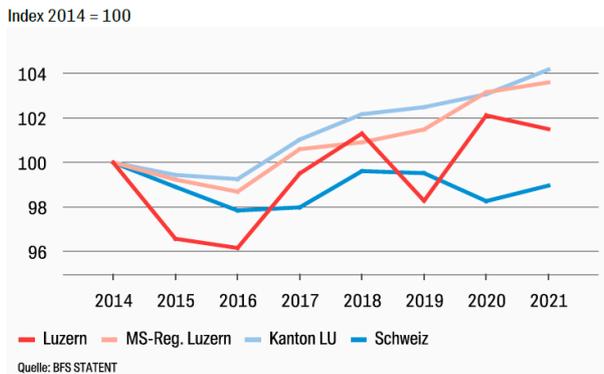


	Luzern	MS-Reg. Luzern	Kanton LU	Schweiz
2013	100.0	100.0	100.0	100.0
2014	100.7	100.8	101.1	101.2
2015	101.0	101.3	102.2	102.3
2016	101.4	102.2	103.3	103.4
2017	101.1	102.8	104.1	104.2
2018	101.5	103.7	104.9	105.0
2019	102.2	104.8	105.8	105.7
2020	102.6	105.6	106.7	106.5
2021	103.0	106.7	107.7	107.4
2022	104.1	108.1	108.8	108.3

Abbildung 17: Entwicklung Gesamtbevölkerung 2013–2022 (Quelle: Wüest Partner)

Betrachtet man die Entwicklung des Beschäftigtenbestands im Bereich Industrie, so blickt die Stadt Luzern auf volatile Entwicklungen zurück. 2015/2016 wie auch 2019 kam es zu grösseren Rückgängen, die aber im Mittel eine leicht positive Tendenz darstellen und über der nationalen Entwicklung liegen. Von einer anhaltenden Deindustrialisierung, wie man diese etwa in Zürich (87.7) oder Bern (93.5) beobachten kann, ist Luzern (101.5) noch entfernt. Der Standort Zug verzeichnete 2021 hingegen einen starken Rückgang des Beschäftigtenbestands im Industriesektor (88.8) und sank auf das Niveau von Zürich ab.

Industriesektor: Entwicklung des Beschäftigtenbestandes (indexiert)

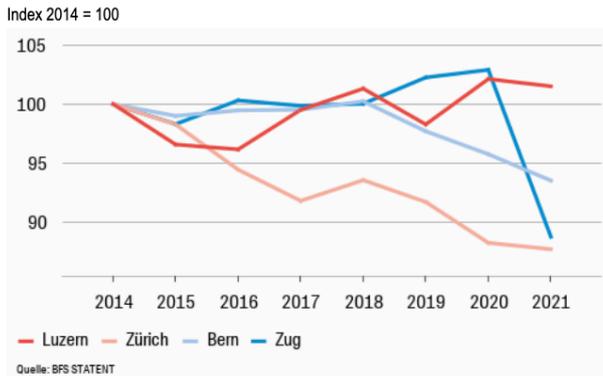


	Luzern	MS-Reg. Luzern	Kanton LU	Schweiz
2014	100.0	100.0	100.0	100.0
2015	96.6	99.2	99.4	98.9
2016	96.2	98.7	99.3	97.8
2017	99.5	100.6	101.0	98.0
2018	101.3	100.9	102.2	99.6
2019	98.3	101.5	102.5	99.5
2020	102.1	103.2	103.1	98.3
2021	101.5	103.6	104.2	99.0

Hinweis: Beschäftigte werden als Vollzeitäquivalente ausgewiesen

Abbildung 18: Entwicklung Beschäftigtenbestand Industriesektor 2014–2021 (Quelle: Wüest Partner)

Industriesektor: Entwicklung des Beschäftigtenbestandes (indexiert)



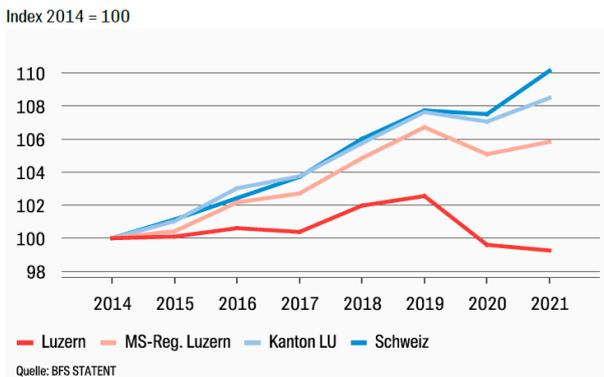
	■ Luzern	■ Zürich	■ Bern	■ Zug
2014	100.0	100.0	100.0	100.0
2015	96.6	98.3	99.0	98.3
2016	96.2	94.4	99.5	100.3
2017	99.5	91.8	99.5	99.9
2018	101.3	93.6	100.2	100.0
2019	98.3	91.7	97.7	102.2
2020	102.1	88.3	95.8	102.9
2021	101.5	87.7	93.5	88.8

Hinweis: Beschäftigte werden als Vollzeitäquivalente ausgewiesen

Abbildung 19: Entwicklung Beschäftigtenbestand Industriesektor Städte Luzern, Zürich, Bern und Zug 2014–2021 (Quelle: Wüest Partner)

Die Entwicklung des Beschäftigtenbestandes im Dienstleistungsbereich ist in der Stadt Luzern hingegen stark geprägt von der Covid-Pandemie, die vor allem im Bereich der Tourismus-/Freizeiteinrichtungen ihre Spuren hinterlassen hatte. Im Jahr 2021 liegt die Dynamik in der Stadt Luzern (99.3) insgesamt deutlich hinter Bern (105.3), Zürich (114.4) oder Zug (120.8). Zudem ist die Dynamik deutlich tiefer als in der Region und im Kanton Luzern sowie dem Schweizer Durchschnitt. Die Agglomerationsgemeinden scheinen in Luzern einen grossen Anteil des Wachstums im Dienstleistungssektor zu absorbieren.

Dienstleistungssektor: Entwicklung des Beschäftigtenbestandes (indexiert)

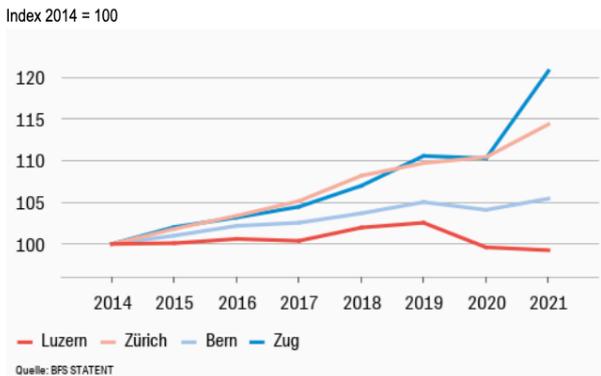


	■ Luzern	■ MS-Reg. Luzern	■ Kanton LU	■ Schweiz
2014	100.0	100.0	100.0	100.0
2015	100.1	100.4	101.0	101.1
2016	100.6	102.2	103.0	102.4
2017	100.4	102.7	103.7	103.7
2018	102.0	104.8	105.8	106.0
2019	102.5	106.7	107.6	107.7
2020	99.6	105.1	107.1	107.5
2021	99.3	105.8	108.5	110.1

Hinweis: Beschäftigte werden als Vollzeitäquivalente ausgewiesen

Abbildung 20: Entwicklung Beschäftigtenbestand Dienstleistungen 2014–2021 (Quelle: Wüest Partner)

Dienstleistungssektor: Entwicklung des Beschäftigtenbestandes (indexiert)



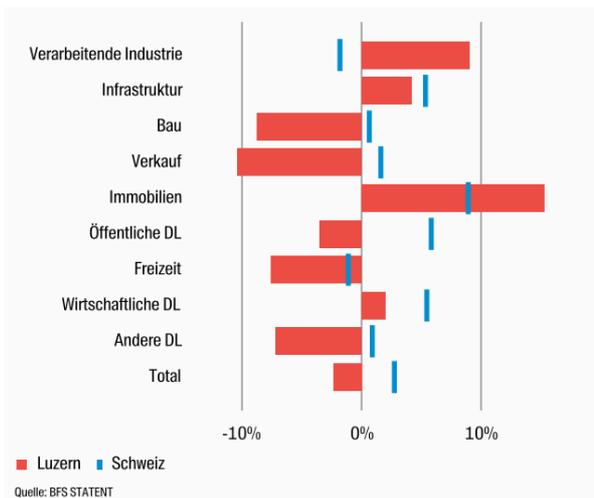
	■ Luzern	■ Zürich	■ Bern	■ Zug
2014	100.0	100.0	100.0	100.0
2015	100.1	101.8	101.0	102.0
2016	100.6	103.4	102.2	103.2
2017	100.4	105.2	102.5	104.5
2018	102.0	108.2	103.7	107.0
2019	102.5	109.7	105.0	110.6
2020	99.6	110.4	104.1	110.3
2021	99.3	114.4	105.4	120.8

Hinweis: Beschäftigte werden als Vollzeitäquivalente ausgewiesen

Abbildung 21: Entwicklung Beschäftigtenbestand Dienstleistungen Städte Luzern, Zürich, Bern und Zug 2014–2021 (Quelle: Wüest Partner)

Betrachtet man die Wachstumfelder des Beschäftigtenbestandes in den Jahren 2018 bis 2021, so waren vor allem die verarbeitende Industrie, die Infrastruktur sowie der Immobilienbereich Wachstumstreiber über dem nationalen Mittel. Die für die Wertschöpfung einer Stadt wesentlichen wirtschaftlichen Dienstleistungen haben zwar ebenfalls einen positiven Beitrag an den Beschäftigtenbestand geleistet, sind aber deutlich weniger dynamisch als in der Restschweiz. Dies ist eher untypisch für ein städtisches Umfeld.

Wachstum des Beschäftigtenbestandes in den Jahren 2018 - 2021, Vergleich Luzern und Schweiz



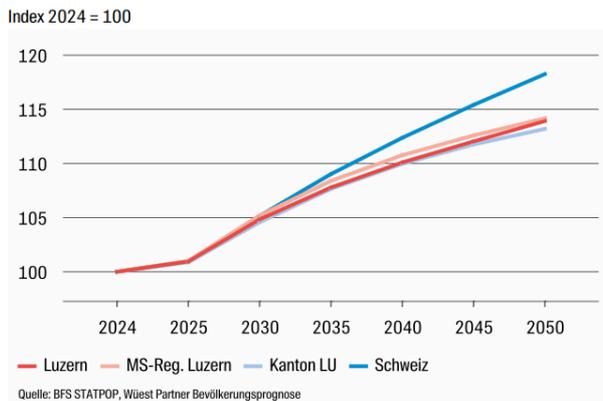
	■ Luzern	■ Schweiz
Verarbeitende Industr	9.0%	-1.8%
Infrastruktur	4.2%	5.4%
Bau	-8.7%	0.7%
Verkauf	-10.4%	1.6%
Immobilien	15.3%	8.9%
Öffentliche DL	-3.5%	5.8%
Freizeit	-7.6%	-1.1%
Wirtschaftliche DL	2.0%	5.5%
Andere DL	-7.2%	0.9%
Total	-2.3%	2.7%

Hinweis: Beschäftigte werden als Vollzeitäquivalente ausgewiesen

Abbildung 22: Entwicklung Beschäftigtenbestand nach Sektoren 2018–2021 (Quelle: Wüest Partner)

Bei der Prognose zur Bevölkerungsentwicklung deuten sich für die Stadt Luzern positive Entwicklungen an, diese liegen zwar leicht unter den Entwicklungen der Region und rund 5 Indexpunkte unter der Dynamik der Schweiz, jedoch im Rahmen der Prognosen des Kantons. Dies hat viel mit der demografischen Struktur der Stadt Luzern zu tun, die stark geprägt ist durch die Bildungsinstitutionen (überdurchschnittlicher Anteil der 20 bis 34-jährigen). Sowohl Geburtenraten wie Wanderungssaldi sind im langfristigen Ausblick positiv.

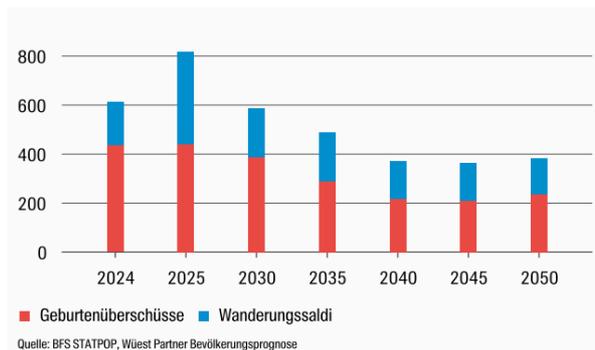
Prognose der Bevölkerungsentwicklung (indexiert)



	Luzern	MS-Reg. Luzern	Kanton LU	Schweiz
2024	100.0	100.0	100.0	100.0
2025	101.0	101.0	100.9	100.9
2030	104.8	105.2	104.6	105.2
2035	107.8	108.4	107.7	109.0
2040	110.1	110.8	110.0	112.4
2045	112.0	112.6	111.8	115.4
2050	113.9	114.2	113.2	118.3

Abbildung 23: Prognose Bevölkerungsentwicklung bis 2050 (Quelle: Wüest Partner)

Prognose der jährlichen Geburtenüberschüsse und Wanderungssaldi, Luzern

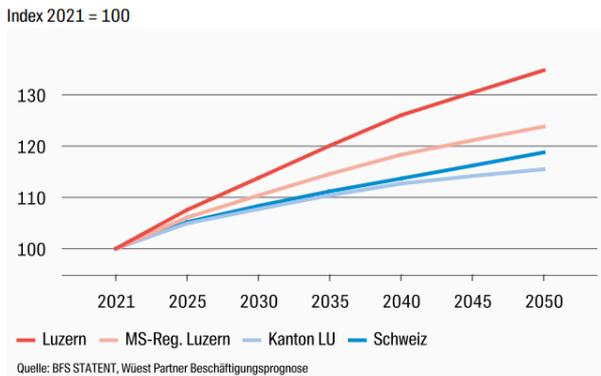


	Luzern	
	Geburtenüberschüsse	Wanderungssaldi
2024	438	174
2025	440	375
2030	387	198
2035	288	200
2040	218	152
2045	208	155
2050	236	147

Abbildung 24: Prognose Geburtenüberschüsse und Wanderungssaldi bis 2050 (Quelle: Wüest Partner)

Betrachtet man die Prognosen bei der Beschäftigtenentwicklung, so überflügelt die Stadt Luzern die Dynamik von Region, Kanton und auch der Schweiz. Entsprechend müsste auch die Balance zwischen Wohn- und Wirtschaftsentwicklung gehalten werden. Entscheidend wird sein, ob die Verdichtungsanstrengungen bei der Entwicklung von Arbeitsplatzstandorten gelingt (vgl. dazu insbesondere auch 4.3.1).

Prognose des Beschäftigtenentwicklung für die nächsten 30 Jahre (indexiert)



	■ Luzern	■ MS-Reg. Luzern	■ Kanton LU	■ Schweiz
2021	100.0	100.0	100.0	100.0
2025	107.6	106.1	104.9	105.2
2030	113.8	110.4	107.7	108.3
2035	120.1	114.6	110.4	111.2
2040	126.0	118.3	112.7	113.7
2045	130.4	121.1	114.2	116.2
2050	134.8	123.8	115.5	118.8

	Luzern	MS-Reg. Luzern	Kanton LU	Schweiz
2021	80'900	152'972	255'321	5'279'024
2025	87'020	162'304	267'865	5'552'456
2030	92'051	168'830	275'028	5'718'778
2035	97'136	175'248	281'866	5'869'017
2040	101'947	180'994	287'703	6'000'467
2045	105'513	185'284	291'464	6'133'647
2050	109'031	189'378	294'862	6'269'756

Abbildung 25: Prognose Beschäftigungsentwicklung bis 2050 (Quelle: Wüest Partner)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Prognosen der Stadt Luzern weitaus positiver sind als der Rückblick auf die Dynamik in den letzten Jahren. Die Stadt Luzern konnte als Wirtschaftsstandort vor allem deshalb profitieren, dass der produzierende 2. Sektor positiv zur Beschäftigungslage beigetragen hat. Im 3. Sektor haben die zwar positiv, aber sich unter dem nationalen Durchschnitt entwickelnden wirtschaftlichen Dienstleistungen, weiteres Potential. Die Wertschöpfungskraft der Stadt Luzern als Dienstleistungsstandort kann insbesondere in diesem Bereich positiv geprägt werden.

4.2.4. Erschliessungsqualität

Die Wahrscheinlichkeit oder Bereitschaft, vom aktuellen Wohnort zu einem neuen Arbeitsplatz zu pendeln, hängt von der Versorgungsfunktion der Mitarbeitenden mit attraktiven Verkehrslösungen ab. Insbesondere die Erschliessungsgüte mit dem öffentlichen Verkehr (öV) prägt Dienstleistungs- und Forschungsstandorte. Mobiles Arbeiten hat dank neuer Kommunikationstechnologien auch die Erwartungen von qualifizierten Arbeitskräften verändert. Talente, die mit dem Kopf arbeiten, wollen auf dem Arbeitsweg produktiv sein.²⁹ Und das bieten – solange es beim motorisierten Individualverkehr (MIV) noch kein vollautonomes Fahren gibt – schnelle Bahnverbindungen mit raschen Umsteigezeiten.³⁰ In Städten und Gemeinden spielt es beim öffentlichen Verkehr somit nicht nur eine Rolle, wie schnell man den Bahnhof erreicht. Genauso wichtig ist die Feinverteilung über den Nah- und Regionalverkehr. Städte und Gemeinden mit hohen Taktfrequenzen, geringen Umsteige- und Wartezeiten und optimierten Linien- und Haltestellen-Netzen sind überdurchschnittlich in der Lage, hochwertige Arbeitsplätze anzuziehen und gleichzeitig Hochqualifizierte als Einwohnerinnen und Einwohner zu halten. Je besser eine Erschliessung mit dem öffentlichen Verkehr sowie die Nähe zu einem öV-Knoten in Fussdistanz (d.h. 350–450 Meter) gegeben sind, desto eher unterstützt dies die Ansiedlung von produktionsnahen Dienstleistungen (Labore, Forschung und Entwicklung) und vor allem Unternehmensfunktionen. Letztere betreffen 75 % aller ausländischen Ansiedlungen in der Schweiz.³¹

Doch auch der motorisierte Individualverkehr (MIV) ist nach wie vor von hoher Relevanz. Firmen mit einem hohen Anteil an Aussendienstfunktionen und geringeren Ansprüchen an die Repräsentanz eines Stadtzentrums wählen innerhalb einer Gemeinde auch gerne Bürostandorte mit guter Anbindung an Autobahnknoten, damit Besprechungen mit Kunden und eigene Geschäftsreisen flexibel gestaltet werden können. Die Präferenz für den MIV nimmt mit dem Alter (und damit indirekt auch der Kaderstufe) zu, daher

²⁹ Gerade jüngere Fachkräfte schieben die Autoprüfung immer weiter hinaus, d.h. die Fringe-Benefits verändern sich von Gratisparkplatz hin zu Gratis-GA oder gedeckten, abschliessbaren Veloabstellplatz

³⁰ Für Details siehe LOC-Blog: <https://www.loc.ag/post/standortgunst-verlangt-erreichbarkeit> (abgerufen: 1. Dezember 2023)

³¹ KPMG (2016), S. 31

bleibt die Verfügbarkeit von Parkplätzen gerade bei den Entscheidungsträgern in Unternehmen wesentlich. Insbesondere in der Innenstadt von Luzern mit ihren teilweise engen Verhältnissen muss die Anlieferung des Wirtschaftsverkehrs weiterhin beachtet werden.³² Lösungen für eine funktionierende City Logistik sind hier prägend.

Neue und künftige Formen der Mobilität (autonome Systeme, Kombination der Verkehrsträger) verändern in Zukunft die Erreichbarkeit von Standorten. Dank der Elektrifizierung und Motorisierung des Langsamverkehrs (v.a. Fahrräder) können völlig neue Reichweiten realisiert werden, weshalb immer mehr Berufstätige und Talente ihren Arbeitsweg mittels eBikes bestreiten.³³ Neue Software-Lösungen erleichtern zudem die Planung und Umsetzung von multimodalen Wegstrecken – die situativ besten Verkehrsträger werden über integrierte Apps für die jeweilige Wegstrecke optimiert. Standorte, welche die klassischen Verkehrsträger in solche neuen Netze aktiv einbringen und Infrastruktur wie Software aufeinander abstimmen, haben klare Vorteile.

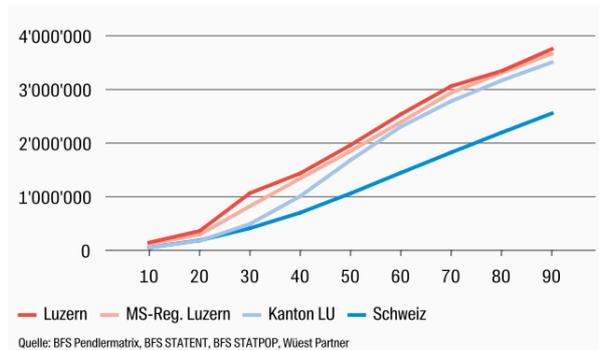
Generell lässt sich in Bezug auf die Erreichbarkeit über alle Verkehrsträger feststellen, dass die Stadt und Region Luzern im nationalen Kontext gute Werte ausweisen. In einem Perimeter von 30 Minuten Fahrzeit mit dem MIV können aus der Stadt Luzern rund 1'000'000 Beschäftigte (Vollzeitäquivalente) erreicht werden. Über dieser Fahrzeit liegen die Erreichbarkeitswerte von Fachkräften beim MIV deutlich über dem Schweizer Durchschnitt. Das Einzugsgebiet innert 90 Fahrminuten per MIV reicht vom Grossraum Basel bis Yverdon und Fribourg in der Westschweiz, Bellinzona und das Churer Rheintal sowie die Räume Frauenfeld und Uzwil in der Ostschweiz. Betrachtet man die Reisezeiten mit dem öffentlichen Verkehr, so liegen die Werte der Stadt Luzern ebenfalls deutlich über dem Schweizer Durchschnitt sowie über den Möglichkeiten von Region und Kanton Luzern. Zu beachten ist zudem, dass das Fachkräftepotential über die Strasse teilweise massiv über dem Erreichbarkeitspotential des öffentlichen Verkehrs liegt, d.h. gemäss einem jeweiligen Faktor mehr Fachkräfte erreicht werden können. Bezogen auf die Stadt Luzern sind es bei einer Fahrzeit von 30 Minuten der Faktor 3,4, bei 40 Minuten der Faktor 3,6, bei 60 Minuten sinkt der Faktor auf 2,1. Mit einer einseitig gegen den motorisierten Individualverkehr gerichteten Verkehrspolitik kann sich die Stadt Luzern ihr Fachkräftepotential im Vergleich zu anderen Wirtschaftsregionen überdurchschnittlich stark beschneiden. Daher sollte eine Verkehrsverlagerungspolitik, wie sie in der Stadt Luzern in der Mobilitätsstrategie³⁴ beschlossen wurde, unbedingt immer auch im Einklang mit dem Ausbau bzw. der effektiven Verfügbarkeit der alternativen Verkehrsträger und der Innovationen zur Nutzung von multimodalen Verkehrslösungen angegangen werden. Städte wie Basel, Luzern oder St.Gallen haben jedoch ein historisch gewachsenes, nicht auf S-Bahn-Konzepte ausgerichtetes Bus-öV-System. Teils langfädige Fahrten in die Aussenquartiere sind die Folgen. Daher sind Kombinationen von Hauptbahnhöfen und S-Bahn-Knoten in die Stadtquartiere essenziell, um den Umstieg auf alternative Verkehrsträger sicher zu stellen. Ansonsten läuft man Gefahr, dass ein Standort wie Luzern für seine Wirtschaftsentwicklung nicht über das notwendige Einzugsgebiet von Fachkräften verfügt.

³² Kanton Luzern (2019): Kantonaler Richtplan, M7, S.136

³³ Ein Trend, der durch die Covid-Pandemie geradezu explodiert ist.

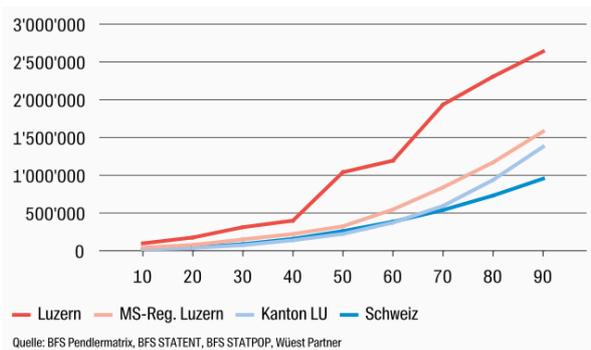
³⁴ Stadt Luzern (2018): Mobilitätsstrategie der Stadt Luzern, v.a. S. 18ff

Erreichbare Beschäftigte innert 10 bis 90 Minuten mit motorisiertem Individualverkehr



Durchschnittlich erreichbare Beschäftigte				
	■ Luzern	■ MS-Reg. Luzern	■ Kanton LU	■ Schweiz
10	146'862	119'462	53'479	53'012
20	361'641	295'178	179'244	188'224
30	1'066'277	823'417	491'791	412'983
40	1'436'337	1'341'144	1'010'917	702'687
50	1'963'301	1'851'225	1'682'058	1'062'377
60	2'537'015	2'391'424	2'306'126	1'446'222
70	3'060'651	2'939'077	2'781'153	1'824'959
80	3'342'864	3'309'585	3'166'313	2'195'419
90	3'753'437	3'665'921	3'505'734	2'553'503

Erreichbare Beschäftigte innert 10 bis 90 Minuten mit öffentlichen Verkehrsmitteln



Durchschnittlich erreichbare Beschäftigte				
	■ Luzern	■ MS-Reg. Luzern	■ Kanton LU	■ Schweiz
10	99'285	41'641	15'868	15'864
20	176'930	77'888	37'299	44'864
30	313'271	151'459	75'782	88'698
40	399'928	222'901	140'309	159'084
50	1'041'080	325'738	224'850	261'969
60	1'194'594	547'288	373'884	385'839
70	1'935'638	839'689	594'397	540'242
80	2'306'614	1'170'926	938'281	731'563
90	2'639'782	1'580'315	1'377'984	955'245

Abbildung 26: Erreichbarkeit Beschäftigte MIV und öv (Quelle: Wüest Partner)

Der Kanton Luzern setzt sich im Rahmen des Programms zur Beseitigung der Engpässe auf dem Nationalstrassennetz beim Bund für die weitere Projektierung des Gesamtsystems Bypass Luzern ein.³⁵ Es sieht einen neuen Tunnel-Bypass mit zwei Röhren und je zwei Fahrstreifen zwischen den Gebieten Ibach in Luzern Nord und Grosshof in Kriens vor. Damit kann der Transitverkehr vom lokalen Verkehr getrennt werden. Als Schlüsselprojekt für den öffentlichen Verkehr soll der Durchgangsbahnhof Luzern direktere, häufigere und schnellere Verbindungen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene ermöglichen. Gemäss Bund und Kanton soll mit der Realisierung dieser geplanter Verkehrsinfrastrukturvorhaben innerhalb des Zeithorizonts von 15 Jahren begonnen werden.³⁶ Gleichzeitig setzt sich die Stadt Luzern in der Mobilitätsstrategie verschiedene Zielsetzungen, wie der Verkehr in der Stadt Luzern noch intelligenter und kombinierter gelöst werden kann. Stichworte sind Umsteigehubs für einen integrierten Verkehr, neue Logistikkonzepte zur Versorgung der Innenstadt sowie neue Fuss- und Velowege für die Anbindung der Nachbargemeinden über den Langsamverkehr.

4.2.5. Weiche Faktoren

Die Bedeutung weicher Standortfaktoren wie die Wohn- und Freizeitqualität, Verfügbarkeit an geeignetem Wohnraum, Betreuungs- und Ausbildungsmöglichkeiten für Kinder sowie die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen hat kontinuierlich zugenommen. Letztendlich sind es Menschen, die zusammenleben, arbeiten und sich erholen. Die Region Luzern kann hier mit vielfältigen Softfaktoren, Strukturen und

³⁵ Kanton Luzern (2019): Kantonaler Richtplan, M2-1, S. 118

³⁶ Stadt Luzern (2018): Raumentwicklungskonzept, S. 8

Dienstleistungen punkten, welche bereits im Jahr 2013 in einem umfangreichen Markenprozess (Kern Luzern³⁷) minutiös aufgearbeitet wurden.

Zusammengefasst wurde Luzern empfohlen, sich als Zweitregion zu Zürich zu positionieren, welche sich durch zahlreiche Softfaktoren abheben kann. Gemeinschaft, Werte, Rituale und der Bezug auf Herkunft und Geschichten über Köpfe sollten Luzern vom protestantischen, unterkühlten Zürich abheben. Persönliche Angebote an Dienstleistungen kombiniert mit einem reichen Kulturleben sollen einen einzigartigen Mix zwischen «High» und «Low», zwischen bekannten Namen und einer «kantigen» lokalen Kunst- und Designszene, zwischen Klein- und Grossstädtischem entstehen lassen.

 Gesellschaft	 Gemeinschaft
Protestantisch	Katholisch
Vereinbarte Regeln	Gemeinsame Werte
Ergebnis	Ritual
Zukunft	Herkunft
Potenzial	Erbe
Erobern	Sichern
Leistungen	Köpfe
Konzepte	Geschichten

Abbildung 27: Kern Luzern – Abgrenzungen (Quelle: Kern Luzern)

Assoziiert wird im Bericht "Kern Luzern" die Betonung der Lebensqualität mit der Qualität der Übersichtlichkeit bzw. deren Kompaktheit, die für Beschaulichkeit, Übersicht und auch Ausgewogenheit sorgt. Die Stadt Luzern ist weder bieder, noch extravagant, sie sucht die Qualität, aber vermeidet Übertreibungen, sie überschätzt sich nicht. Die Bevölkerung ist bodenständig, verwurzelt und geerdet, fördert verlässliche, loyale und treue Mitarbeitende. Auch die öffentliche Sicherheit wird besser wahrgenommen als an anderen Orten, denn in Luzern schaut der Nachbar noch auf den Nachbarn. Im Dreieck der Orte Luzern–Zürich–Zug³⁸ ist Luzern die schweizerische Primärdestination an privilegierter Lage und damit eine Art exklusiver Vorort der unbestrittenen Metropole Zürich. Lebensqualität und Lebensfreude werden mit Traditionsbewusstsein und gleichzeitiger Offenheit für Neues vereint.

Die Stadt Luzern hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend zu einer Destination für Kongresse, Veranstaltungen und Events entwickelt. Damit gibt es in der Region eine unglaubliche Fülle von Möglichkeiten für die Durchführung und Organisation von Tagungen, Workshops, Seminaren und Firmenevents. Zahlreiche Hotels und Vermittler von Appartements sind in der Region angesiedelt. Generell ist das Angebot von Locations für Events und Spezial- und Erlebnisgastronomie in der Region Luzern vielfältig und gross. Nur wenige Regionen in der Schweiz können eine solche kreative Buntheit und Dichte an Gastro- und Aufenthaltsangeboten bieten. Stadt und Region Luzern sind damit eine attraktive MICE³⁹-Destination, wodurch gerade auch die Ansiedlung von Unternehmensfunktionen beflügelt wird.

4.3. MARKTANALYSE

4.3.1. Immobilienmarkt

Die Marktanalyse ermittelt Informationen zum Immobilienmarkt für ein gewünschtes Gebiet und Marktsegment. Sie wertet die Marktinformationen zielgerichtet aus und bildet Preisbänder, Vergleichswerte,

³⁷ Thomas Held (2013) hat in einem äusserst faszinierenden Bericht die Seele der Stadt Luzern in Sprache gemünzt. Im Wirtschaftsleitbild 2014 wurde aufgenommen, diese Softfaktoren vermehrt in die Kommunikation einzubauen.

³⁸ Zug ist in der luzernischen Wahrnehmung trotz Nähe und ähnlicher Positionierung kein Referenzpunkt. Mit seinem wirtschaftlichen Gewicht und der hohen Internationalität ist er zwar ein Bezugspol, er erscheint durch die Brille der Luzerner Lebensqualität gewissermassen als Nicht-Ort. Zug wird als binär wahrgenommen, wo die Balance zwischen Internationalität und Einheimischen/Tradition aus den Fugen geraten ist.

³⁹ MICE: Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions

Benchmarks oder modellierte Werte. Diese bilden eine Basis für die Berechnung der Rendite- und Wirtschaftlichkeit der Projektentwicklung sowie die spätere Immobilienbewertung und Vermarktung.

Im Rahmen dieser Positionierungsarbeit macht es wenig Sinn, Kostenvergleiche für sämtliche Standortgemeinden in der Region Luzern zu erstellen. Wesentlich ist aber, dass Stadt wie Region Luzern im Immobilienmarkt Kostenvorteile gegenüber den Angeboten in der Region Zug (und damit auch Zürich) bietet. Dieses Argument kann bewusster in die Diskussionen eingebracht werden, ohne sich als Billigstandort zu verkaufen. Vielmehr müsste die Botschaft in die Richtung gehen, dass sich in der Region Luzern "Kostenvorteile mit allen Vorteilen Zürichs" verbinden lassen.

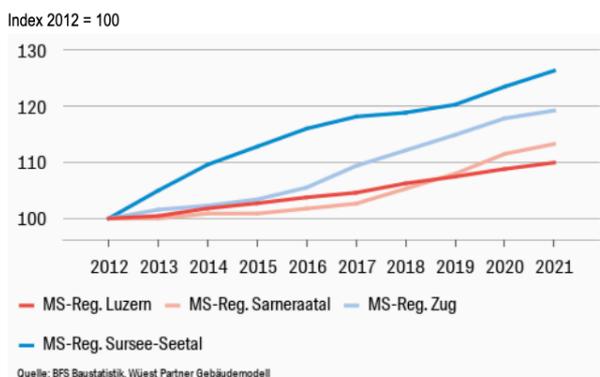
Kennziffern Geschäft

Preise	Quartal	Luzern	MS-Reg. Luzern	Schweiz
Angebotspreise im mittleren Marktsegment (50%-Quantil)				
Büroflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2023/3	240	220	225
Gewerbeflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2023/3	206	179	181
Verkaufsflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2023/3	311	246	254
Preisveränderung über 3 Jahre im mittleren Marktsegment				
Büroflächen	2023/3	9.1%	10.0%	7.7%
Gewerbeflächen	2023/3	-3.3%	0.6%	6.5%
Verkaufsflächen	2023/3	11.5%	3.4%	3.3%
Angebotspreise im oberen Marktsegment (90%-Quantil)				
Büroflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2023/3	355	346	442
Gewerbeflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2023/3	368	301	319
Verkaufsflächen (Nettomiete in CHF pro m ² und Jahr)	2023/3	696	555	481

Abbildung 28: Kennziffern Geschäftsliegenschaften (Quelle: Wüest Partner)

Die Standortattraktivität kann innerhalb einer Region stark variieren, meist werden in den Zentrumsgemeinden weitaus bessere Werte erreicht. Bezeichnend ist dennoch, dass in allen Immobilienkategorien (Kauf, Miete, Wohnen, Gewerbe, Retail, Büros) in der Region Luzern eine überdurchschnittliche Standortqualität vorzufinden ist. Sie bewegt sich durchgängig von exzellent, sehr gut bis überdurchschnittlich und wird nur vom Standort Zug übertroffen. Damit können die Standortgemeinden aus der Region Luzern mutig und selbstbewusst auftreten.

Bürogebäude: Entwicklung der Bruttogeschossflächen in m² (indexiert)



	MS-Reg. Luzern	MS-Reg. Sameraatal	MS-Reg. Zug	MS-Reg. Sursee-Seetal
2012	100.0	100.0	100.0	100.0
2013	100.5	100.0	101.6	105.0
2014	101.8	100.9	102.3	109.6
2015	102.7	100.9	103.4	112.8
2016	103.8	101.8	105.5	116.0
2017	104.6	102.7	109.4	118.1
2018	106.3	105.3	112.1	118.9
2019	107.5	108.0	114.9	120.3
2020	108.8	111.5	117.8	123.5
2021	110.0	113.3	119.2	126.3

Abbildung 29: Entwicklung Bruttogeschossflächen Bürogebäude (Quelle: Wüest Partner)

Auffällig ist, dass in der Region Luzern deutlich weniger Büroflächen bereitgestellt werden, als dies in den relevanten Nachbarregionen der Fall ist. Dies lässt darauf schliessen, dass die Dynamik zur Entwicklung von attraktiven, modernen und zukunftsgerichteten Business-Centern in Luzern nur zögerlich gelingt. Die ebenfalls dicht bebaute Region Zug läuft in diesem Indikator dem Raum Luzern regelrecht den Rang ab. Nebst der Entwicklung Suurstoffi wird in der Region Zug wohl die gezielte Innenverdichtung wie auch die Transformation von Bracharealen wirksamer adressiert. Betrachtet man bei dieser Entwicklung nicht die Region, sondern nur die Stadt Luzern, so ist die Dynamik noch weitaus tiefer (Index 2021: 103.3, ohne Abbildung (Quelle Wüest Partner)). Dies weist darauf hin, dass die Bürogebäude in den K5-Gemeinden bzw. der Region Luzern zulegen (Index 2021: 110.0), die Stadt Luzern aber mehr oder weniger stagniert.

Etwas entspannter ist das Bild im Segment Industrie/Lagerflächen, hier profitieren die weniger dicht besiedelten Regionen Sursee-Seetal und Sarneraatal zwar von den Entwicklungsmöglichkeiten. Die leicht positivere Entwicklung in der Region Luzern wird jedoch erneut von den übrigen K5-Gemeinden bestimmt. Die Stadt Luzern selbst weist in diesem Indikator einen Wert von 103.3 auf ohne Abbildung (Quelle Wüest Partner)) und ist damit nur wenig unattraktiver als die Region Zug (vgl. dazu die Ausführungen unter 4.4.2).

Industrie/Lager: Entwicklung der Bruttogeschossflächen in m² (indexiert)

Index 2012 = 100



	MS-Reg. Luzern	MS-Reg. Sarneraatal	MS-Reg. Zug	MS-Reg. Sursee-Seetal
2012	100.0	100.0	100.0	100.0
2013	100.4	101.1	100.3	100.9
2014	100.9	102.0	100.8	102.0
2015	101.8	103.0	101.2	103.2
2016	102.3	103.3	101.8	104.0
2017	103.3	104.5	102.9	104.7
2018	104.7	107.0	103.8	105.8
2019	105.8	109.1	104.3	107.8
2020	106.6	109.8	104.5	109.2
2021	107.4	110.8	104.5	110.6

Quelle: BFS Baustatistik, Wüest Partner Gebäudemodell

Abbildung 30: Entwicklung Bruttogeschossflächen Industrie/Lager (Quelle: Wüest Partner)

4.3.2. Schlüsselareale

Im näheren Umfeld der Region Luzern befindet sich eine Reihe von grösseren, zusammenhängenden Gewerbe- und Industriearealen, die in einer Transformation für neue Nutzungen aufbereitet werden können. Verschiedene Landesteile der Schweiz bauen im nationalen Netzwerk „Switzerland Innovation“ Innovationsparks auf – Standorte mit Einrichtungen für Spitzenforschung, bezugsfertigen Gebäuden und Reserveflächen für Firmen. Der Innovationspark in Rotkreuz ist einer der Standorte, der attraktive Entwicklungsflächen bietet. Schwerpunkt in Rotkreuz ist der Themenbereich "Building Technologies", d.h. hier werden die Themenfelder Gebäudetechnik und Cleantech zusammengeführt. Die Synergien zum geplanten Campus in Horw im Themenbereich Gebäudetechnik sind offensichtlich. Weitere Entwicklungsareale in der Region Luzern adressieren auch moderne Bürokonzepte. So etwa das Projekt D4 in Root, wo nebst dem Technopark auch modernste Co-Working-Spaces, Kinderbetreuungsangebote, Fitnesscenter und Entwicklungsflächen für Unternehmensfunktionen (Headquarter, Backoffice) angeboten werden. Solche Konzepte werden in der Stadt Luzern noch eher selten forciert. Folgende Standorte im Umfeld der Stadt Luzern sind in Bezug auf das künftige Geschossflächenpotential besonders relevant:

Bezeichnung	Projektname	Strasse	Ort	Grundstücksfläche [m ²]	Realisierbare Geschossfläche [m ²]
Areal Flugplatz Buochs Nord	Industriegelände	Flugplatz Buochs	Ennetbürgen	89'091	125'093
Werkmatt Uri Areal	Werkmatt Uri - Firmenstandort	Eyschachen	Altdorf (UR)	112'571	140'593
Landis & Gyr - Areal	LG-Areal	Landis+Gyr-Strasse	Zug	149'280	233'400
Steinhuser Allmend	grüne Wiese	Allmendstrasse	Steinhausen	60'734	50'600
Obermühle	Wohnen im Garten	Obermühle 1	Baar	48'698	53'500

Bezeichnung	Projektname	Strasse	Ort	Grundstücksfläche [m ²]	Realisierbare Geschossfläche [m ²]
Alte Spinnerei	Alte Spinnerei	Langgasse 40	Baar	49'341	54'200
Lang-Areal	Strategische Reserve	Mühlehofstrasse 9	Reiden	116'665	55'700
Choller-Areal	grüne Wiese	Chollerstrasse 23	Zug	67'370	61'300
Luzern Nord - Reussbühl (Baufeld D2)	Baufeld D2 Reussbühl	Rothenring 8	Luzern	37'090	63'900
Tschuopis	Bebauungsplan Littau West	Vogelmoos	Luzern	75'400	68'000
Ziegelei Areal	Ziegelei Areal	Ziegeleihof 20	Hochdorf	148'910	69'900
Vordere Emmenweid	Viscose-Areal	Emmenweidstrasse 16	Emmen	137'533	75'700
Areal Kirschloch	Überbauung	Aeusserer Güterstrasse 12	Zug	64'504	80'200
Herti-Süd und Stierenmarkt	Oesch-Areal	Herti	Zug	70'802	87'500
Arth-Goldau	Zukunft Arth-Goldau	Güterstrasse 11	Goldau	195'040	89'800
Unterfeld-Areal	Gebietsplanung Unterfeld	Unterfeld 3	Zug	64'782	94'000

Abbildung 31: Übersicht zur Flächensituation Stadt Luzern (+15 Fahrminuten MIV, GF > 50'000m²) (Quelle: Wüest Partner)

Nicht zu unterschätzen sind die Entwicklungen in Arth-Goldau, wo aktuell noch Einspracheverfahren die Entwicklung dieser attraktiven Verkehrsdrehscheibe verzögern. Die realisierbaren Geschossflächen liegen dort langfristig schätzungsweise bei 300'000–450'000 m², d.h. eine Entwicklung wie in der Suurstoffi in Rotkreuz ist realistisch. Auch nicht aufgeführt sind Erweiterungsmöglichkeiten beim D4 in Root, wo Verdichtungs- und Erweiterungspotentiale noch nicht aktiviert wurden. Auch die Entwicklungen in Altdorf zeigen eindrücklich auf, wie ein kleineres Regionalzentrum seine Erschliessungsgunst aktiv nutzt und über den neuen Kantonsbahnhof aktiv Firmenzuzüge im Technologiebereich fördert. Je besser es einer Region gelingt, im Rahmen eines aktiven Wirtschaftsflächenmanagements Nutzflächen bereit zu halten, die eine klare Positionierung aufweisen und kombinierte Nutzungen zulassen (Plug & Play-Büroflächen, Forschungslabore, Urban Manufacturing/FabLabs etc.) oder Produktions- und Logistikfunktionen abdecken und dabei auch in der Vermarktung die Synergien zwischen den Promotions-Organisationen ausschöpfen, desto eher kann sie wertschöpfungsstarke Arbeitsplätze anziehen. Gerade mit den künftigen Verkehrsentwicklungen (Durchgangsbahnhof, Bypass), dem aktiven Angehen von städtischen Verdichtungsarealen und dem Auszug der kantonalen Verwaltung an den Seetalplatz ergeben sich kurz-, mittel- und langfristige Chancen, die es zu nutzen gilt. Gleichwohl darf man sich nichts vormachen: über 100 Areale mit Nutzflächenangeboten von über 100'000 m² bis zu 750'000 m² buhlen in der Schweiz um Unternehmen und Arbeitsplätze.

4.4. BEDÜRFNISANALYSE NUTZER, TRENDS

4.4.1. Zauberformel für Standorte

Erfolgreiche Wirtschaftsstandorte bieten heute ein umfassendes Paket, um natürliche Personen sowie Firmen und Institutionen anzuziehen bzw. zu halten.⁴⁰ Dieses besteht mitunter auch aus einem innovativen Umfeld für konvergierende Technologien zum einen und werttreibenden Funktionen zum anderen.

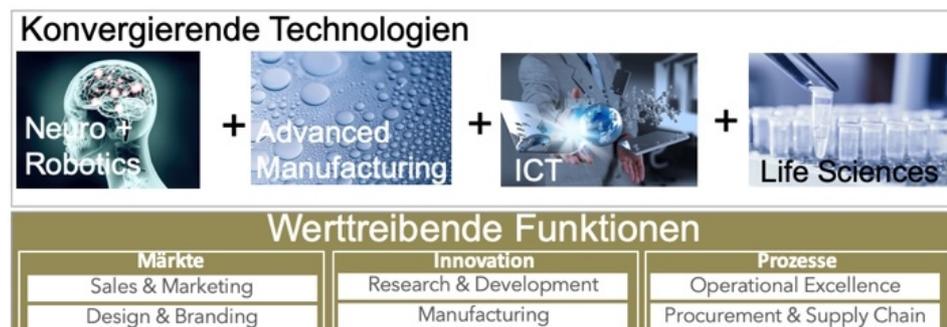


Abbildung 32: Zauberformel für Wirtschaftsstandorte (eigene Darstellung)

Konvergierende Technologien⁴¹ sind ein wesentlicher Teil einer Zauberformel für Standorte. Diese bezeichnen die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Bereich der Materialwissenschaften (Nanotechnologie),

⁴⁰ Daguati, Remo (2016): Wie Standorte innovative Projekte gewinnen. Verfügbar unter <https://www.loc.ag/post/2016/08/12/wie-standorte-innovative-investitionsprojekte-gewinnen> (abgerufen: 1. Dezember 2023) sowie

Daguati, Remo (2018): Zauberformel für erfolgreiche Standorte. Verfügbar unter <https://www.loc.ag/post/2018/10/19/die-zauberformel-f-c3-bcr-standorte> (abgerufen: 1. Dezember 2023)

⁴¹ Konvergierende Technologien werden auch mit NBIC abgekürzt, sinngemäss für Nanotechnologie, Biotechnologie, ICT und Cognitive Science.

Life Sciences (Medizinal- und Biotechnologie, Chemie und Pharma), der Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) sowie der Neurowissenschaften. Im Nachfrageverhalten der innovativsten Firmen nach Standorten zeichnete sich in den vergangenen Jahren ein Muster ab, wonach diese primär an Standorten investieren, die möglichst gute Kombinationen dieser konvergierenden Technologien in sich vereinen. Wirtschaftsstandorte müssen glaubhaft aufzeigen, wo ihr Forschungsumfeld eine fachübergreifende Zusammenarbeit bei den konvergierenden Technologien aufweist und wie qualifizierte Fachkräfte rekrutiert werden können. Standortförderungsorganisationen haben in der Zwischenzeit begonnen, aus diesen Technologiethemen so genannte Ökosysteme abzuleiten. Für Stadt und Region Luzern ist deshalb massgebend, wie sich die kantonale Wirtschaftsförderung sowie die nationale Standortpromotion (Switzerland Global Enterprise) aufstellen (vgl. dazu nachfolgenden Abschnitt 4.4.3).

Geschäftsmodelle können als Wertschöpfungstreiber auch Innovationen, optimierte Prozesse und Strukturen oder die Erschliessung neuer Märkte zum Ziel haben. International erfolgreiche Unternehmen optimieren ihre Wertschöpfungsketten laufend. Da Unternehmen immer globaler agieren, verändern sich auch ihre Betriebsstrukturen, um komplexen Lieferketten und neuen Managementmodellen – insbesondere auch getrieben durch die zunehmende Digitalisierung – entsprechen zu können. Ein erfolgreicher Wirtschaftsraum muss deshalb neben qualifiziertem Personal für konvergierende Technologien auch einen Pool von Talenten zur Verfügung stellen, die obige Werttreiber und Funktionen innerhalb eines Unternehmens vorteilhaft weiterentwickeln und Qualifikationen in den entsprechenden Managementdisziplinen aufweisen. Sowohl die Universität Luzern wie auch die Hochschule Luzern (HSLU) bilden solche Fachkräfte aus. Zahlreiche Unternehmen nutzen für das Management der Wertschöpfungstreiber die Visibilität bzw. eine renommierte Adresse – und zwar in Zentrumslagen und in Fussdistanz zu Bahnhöfen und S-Bahn-Knoten. Stadt und Region Luzern können sich für solche Projekte noch viel konsequenter aufstellen. Insbesondere mit Areal- und Verdichtungskonzepten für Business-Center beim bestehenden Haupt- bzw. künftigen Durchgangsbahnhof sowie bei S-Bahn-Knoten kann Luzern für solche Wertschöpfungsvorhaben aufgestellt werden. Gleichzeitig ist zu beachten, dass Kaderpersonen in multinationalen Unternehmen ihre Kinder oft in internationalen Schulen mit einem international anerkannten Curriculum und Abschluss (bspw. International Baccalaureate) platzieren. So müssen die Kinder bei Umzügen keinen Systemwechsel mitmachen. Internationale Schulen⁴² sind dann ein Trumpf, wenn sämtliche Schulstufen angeboten werden können, d.h. von dem "Primary Years" bis zu den international anerkannten Abschlüssen im Maturitätsbereich. Stehen Expat-Eltern am Ende ihrer Karriere mit weiteren Länderwechseln, so lassen sie sich für die Beschulung ihrer Kinder auch auf das so genannte "Immersionsmodell" ein, bei dem die Elemente einer internationalen Schule mit den Elementen der bewährten öffentlichen Schultypen (Primar-, Sekundarschule, Mittelschule) angereichert werden. Unabhängig von der Schullösung sollte zudem der Aufbau und die Pflege einer International Community (Events, Sports, Relocation Services, Friday Beer etc.) bei jedem Headquarter-Ansatz ins Auge gefasst werden.

Zusätzlich ist auch ein Trend zur Kombination von Technologieansätzen und Business-Centern im Immobilienmarkt immer stärker zu beobachten. Büronutzungen für Unternehmensfunktionen werden bereits heute vermehrt mit Produktionsfunktionen (Test-Produktion für spätere Skalierung) sowie Forschung und Entwicklung (Labore, FabLabs) kombiniert.⁴³ In der Stadt Luzern wie auch in der Region Luzern gibt es mit Ausnahme des D4 bislang kaum solche Angebote.

Verschiedene Standorte nutzen zudem die Innovations- und Standortpolitik aktiv zur Stärkung ihrer Ausstrahlungskraft. Dabei werden Forschungsinstitute an konkreten Immobilienstandorten bzw. Entwicklungsschwerpunkten zusammengeführt und z.B. An-Institute⁴⁴ gegründet, Vernetzungsplattformen

⁴² Siehe etwa Four-Forrest (<https://www.four-forestschool.ch/de/standort/luzernstandort.php>, abgerufen: 1. Dezember 2023)

⁴³ Ein gutes Beispiel ist das Projekt Uptown Basel in Arlesheim (www.uptown-basel.ch, abgerufen: 1. Dezember 2023)

⁴⁴ An-Institute sind Ableger von Universitäten oder Technischen Hochschulen, welche sich auf ein spezifisches Innovationsthema mit anwendungsorientierter Forschung fokussieren, indem eine Professur tageweise ausgeübt wird. An-Institute bieten verschiedene Doktoranden- und Assistenzstellen. Finanziert werden solche Institute durch Anschubfinanzierungen des Standortkantons, tlw. zusammen mit regionalen und kantonalen Akteuren. Durch Forschungsaufträge werden Drittmittel generiert, welche die Abhängigkeiten von der staatlichen Förderung über die Zeit reduzieren helfen.

zu spezifischen Themen aufgebaut oder Innovationszellen entwickelt. Solche Innovationsansätze können zukunftsgerichtete Themen neu und ergänzend aufbauen (Push-Ansatz) bzw. bestehende Stärken ausbauen (Pull-Ansatz). Bei einem Push-Ansatz könnte beispielsweise die Stadt Luzern versuchen, zu einem Design- und Kreativhub zu werden, in dem Firmen aus Industriedesign, Architektur, Software-Entwicklung oder Virtual Reality über zukunftsgerichtete Themenfeldern angelockt würden. Bei einem Pull-Ansatz würde man die bestehenden Stärken – also beispielsweise das Vorhandensein von unzähligen Dienstleistern in der Versicherungswirtschaft – ausbauen, indem entlang der Wertschöpfungsketten Themen identifiziert werden, die die Zusammenarbeit und Kooperation, die Weiterbildung oder den Aufbau von neuen Services und deren Digitalisierung fördern. Da der Kanton Luzern erst wenig Erfahrung im Aufbau von regional verankerten Push-Massnahmen im Wissens- und Technologietransfer (WTT) hat und selbst auch keine direkte WTT-Politik forciert⁴⁵, müsste man wohl eher auf einen Pull-Ansatz setzen. Auch hier ist zu beachten, dass der Kanton Luzern nebst der Neuen Regionalpolitik (NRP) noch keine spezifischen Förderinstrumente kennt, welche an der Schnittstelle von Bildungs- und Wirtschaftspolitik greifen. So könnte beispielsweise die Stadt Luzern rund um das Thema der urbanen Mobilität zu einem Laborraum werden, bei dem multimodale Verkehrskonzepte mit IT-Lösungen für integrierte Buchungslösungen und neuen Pricing-Modellen etc. zu einer neuen Innovationszelle rund um "Mobilitätsfragen" kombiniert werden.

4.4.2. Markttrends bei bereits ansässigen Firmen

Folgende Markttrends bei bereits in der Schweiz ansässigen Firmen können genannt werden:

- Neue digitale Arbeitsformen entkoppeln die Arbeit vom Arbeitsort. Wer keinen ortsgebundenen Kundenkontakt hat, wird die Arbeit in Zukunft dort ausführen, wo er diese am besten erledigen kann. Die Freiheiten in Bezug auf die Wahl von Arbeitsort und -zeit werden zum wesentlichen Entscheidungskriterium bei der Stellensuche. Das Homeoffice gewinnt auch deshalb an Bedeutung, weil öffentliche Verkehrssysteme an ihre Grenzen geraten und Mobilität teurer wird.
- Homeoffice und neue Formen des mobilen Arbeitens fordern erweiterte Nutzungskonzepte. Mitarbeitende sind zwar in Firmen angestellt, die ihren Geschäftssitz in den Zentren haben, erledigen aber ihre Arbeit von zuhause aus – auch am Wohnsitz im grünen, ländlichen Raum. Einige arbeiten hierfür am Wohnort in Co-Working-Strukturen, um Beruf und Privatleben konsequent zu trennen.
- Neue künftige Formen der Mobilität (selbstfahrende Systeme des MIV, autonome Taxidienste etc.) und die Kombination der verschiedenen Verkehrsträger (öV, Langsamverkehr, MIV etc.) verändern die Erreichbarkeit von dezentralen und ländlichen Standorten. Diese Entwicklung wird die Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume zu den Städten auch in Bezug auf Firmenstandorte verbessern.
- In Geschäftsliegenschaften werden weniger Quadratmeterflächen pro Mitarbeitende bezogen, da Restflächen besser genutzt, Raumeinteilungen optimiert und Kadermitarbeitende keine eigenen Büros mehr haben. Teams arbeiten in offenen Bürokonzepten in variierenden Konstellationen.
- Nicht nur Netze, sondern auch Firmen werden virtueller. Daten fürs Offertwesen und die Projekterfassung sind in der Cloud. Physische Ablagen sind unnötig, Papier wird gescannt und digital abgelegt. Meetings mit Partnern finden via Videokonferenz, in Hotelbars oder stundenweise belegten Tagungsräumen statt.
- Auch Verkaufsflächen unterstehen einem Verdrängungswettbewerb, werden doch historisch gewachsene Einkaufsangebote durch Erlebniscenter mit Einkaufsmöglichkeiten sowie neuen Formen von Schnelleinkäufen (Online-Handel, Bahnhof- und Tankstellenshops, Harddiscounter) verdrängt.
- Die Digitalisierung bietet neue Chancen, die Produktion und damit Werkplätze wieder nahe an die Absatzmärkte zu bringen. Produkte können auf die einzelnen Kunden zugeschnitten werden – ein Stichwort ist die Individualisierung von Gütern oder Dienstleistungen. Dank dem gezielten Einsatz von Robotern kann die Produktivität von Prozessen und Verfahren erheblich gesteigert werden. Kleine Serien

⁴⁵ Vgl. dazu <https://rawi.lu.ch/dienstleistungen/Wirtschaftsentwicklung> (abgerufen: 1. Dezember 2023)

können direkt vor Ort und innert kurzer Zeit produziert werden. Roboter müssen aber durch bestens qualifizierte Arbeitskräfte programmiert werden. ICT und Robotik können so zur Renaissance eines Arbeitsplatzes beitragen.⁴⁶

- Gebäude müssen ein flexibles Raumangebot mit Empfangs- und Besprechungsbereichen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Austausch mit Kundinnen und Kunden bieten. Firmen buchen Raum auf Zeit zur Abwicklung spezifischer Aufträge in der Nähe. Variable Anschlüsse und digitale Vernetzung bieten den Nutzern mehr Flexibilität. Lagerflächen und Liftsysteme sind optimiert. Gebäude sind als Mischnutzungen verdichtet, Gewerbenutzungen werden zusammen mit Büro konzipiert, Hotels weichen vollautomatisierten und modernen Business-Appartements auf Zeit.
- Auch KMU nutzen verstärkt die Möglichkeiten der Digitalisierung. Es braucht kleinere Lager, da diese automatisch optimiert bewirtschaftet sind. Ersatzteile und Werkzeuge liegen bereits auf der richtigen Baustelle bereit – sie werden durch Dritte in Miete und nach Aufwand gestellt. Büro- und Administrativarbeiten erledigen sich auf dem wetterfesten Pad in der Cloud direkt beim Einsatzort. Das Gewerbe wird damit stiller, digitaler und wünscht auch mehr Ambiente. Zudem wurden von der Immobilienwirtschaft auch Modelle entwickelt, bei denen Gewerbebetriebe in Gewerbeobjekten Stockwerkeigentum erwerben können. Damit einher geht eine immer kurzfristigere Orientierung bei Mietverträgen oder Kaufabschlüssen, was gerade bei Immobilienprojekten mit KMU-Fokus zu einer grossen Herausforderung wird, da die Mindestquote von Vertragsabschlüssen bis zur Finanzierungsfreigabe fast nicht erreicht werden kann.
- Gerade im Dienstleistungsbereich kommt es vermehrt zu Onshoring⁴⁷, wobei ortsunabhängige Dienstleistungs-Funktionen aus den kostspieligen Zentren in Second- oder Third-Tier Cities verlagert werden und so Lohn- und Kostenvorteile genutzt werden. Teilweise können auch gesetzliche Auflagen in hochregulativen Sektoren ein Onshoring verlangen, da eine Auslagerung ins Ausland ausgeschlossen werden muss, der Kostendruck aber hoch bleibt. Rechtliche Auslegungen, etwa beim Datenschutz, sind ebenso ein Treiber für Onshore-Lösungen.
- Unternehmen, die in Wohn-Gewerbe-Gebieten erfolgreich entwickeln und produzieren, geraten immer stärker in Konfliktsituationen wegen Immissionen und Beschwerden von Nachbarn. Häufig können solche Grundstücke durch Umzonungen für Wohnnutzungen frei gegeben werden. Idealerweise werden die Firmen in der Region gehalten, weshalb ein gewerbliches Entwicklungsgebiet Nutzflächen für solche umzugswillige Firmen kurzfristig bereitstellen sollte. Eine proaktive, unbürokratische Unterstützung durch die Gemeinden, die Region und den Kanton sowie kurze Wege werden im Gegenzug von umzugswilligen Firmen erwartet.

Wirtschaftsregionen, denen es gelingt, ihre Schlüsselareale auf die Trends der bereits ansässigen Unternehmen auszurichten, haben besondere Vorteile, um auch Firmen aus den Nachbarregionen oder dem Inland zu gewinnen bzw. den Wegzug solcher Firmen abzuwenden. Die Stadt Luzern sollte in ihrer Flächenpolitik einen Akzent setzen, damit auch für die verarbeitende Industrie bzw. dynamische KMU verdichtete Produktions- und Dienstleistungsflächen bereitstehen. Entsprechende Konzepte könnten im Littauerboden und im Gebiet Ibach entwickelt werden.

4.4.3. Markttrends bei Firmenansiedlungen

Die Ansiedlungen ausländischer Unternehmen in der Schweiz bewegen sich seit 2006 auf deutlich tieferem Niveau. Für den Rückgang verantwortlich war einerseits die Tatsache, dass die globalen Ströme für Foreign Direct Investments (FDI) sich v.a. auf die Wachstumsmärkte Asien, Südamerika und Afrika konzentrierten.

⁴⁶ Remo Daguati (2018): Robotik als Chance für den Arbeitsplatz, <https://www.loc.ag/post/2018/03/10/robotik-als-chance-werkplatz> (abgerufen: 1. Dezember 2023)

⁴⁷ Der Begriff Inlandsverlagerung (Onshoring) bezeichnet die Verlagerung oder Rückführung unternehmerischer Funktionen und Prozesse innerhalb des Herkunftslandes eines Unternehmens., vgl. dazu <https://www.loc.ag/post/reshoring-onshoring-schweiz> (abgerufen: 1. Dezember 2023)

Ab 2015 hatten sich die Ansiedlungen in die Schweiz auf tieferem Niveau stabilisiert. Mit den Veränderungen waren aber auch zahlreiche qualitative Verbesserungen und Chancen verbunden: die zahlenmässig geringeren Projekte stammten verstärkt aus dem obersten Wertschöpfungs- und Technologiebereich. Entsprechend waren und sind Standortförderungs-Organisationen noch stärker gefordert, die gewünschten Standortinformationen innert weniger Stunden schnell und verbindlich sowie mehrsprachig zur Verfügung zu stellen. Die Anforderungen an die Teams, die Abläufe und v.a. die Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen haben sich mit der zunehmenden Digitalisierung deutlich verändert. Verschiedene Kantone hatten sich in der Folge in Regionalorganisationen (auch so genannten Greater Areas) organisiert, vor allem auch in der Absicht, mittels Repräsentanten in den jeweiligen Weltregionen bei den interessierten Firmen einen raschen Follow-up vor Ort durchführen zu können. Unabhängige Kantone finden sich nebst dem Kanton Luzern nur noch im Kanton Aargau, Ob- und Nidwalden sowie bei den Ostschweizer Kantonen (St.Gallen, Thurgau, beide Appenzell).

Ansiedlungen hatten sich auch im Rahmen der globalen Covid-Pandemie etwas abgekühlt: ein deutlicher Einbruch um rund 35 % war die Folge, wobei der Rückgang mit 15 % in Europa wesentlich weniger deutlich ausfiel als etwa in den USA (-29 %) oder Asien (-38 %). Viele FDI-Agencies fokussieren seither stärker auf Sektoren und Ökosysteme⁴⁸, welche weniger von Rückgängen betroffen sind.

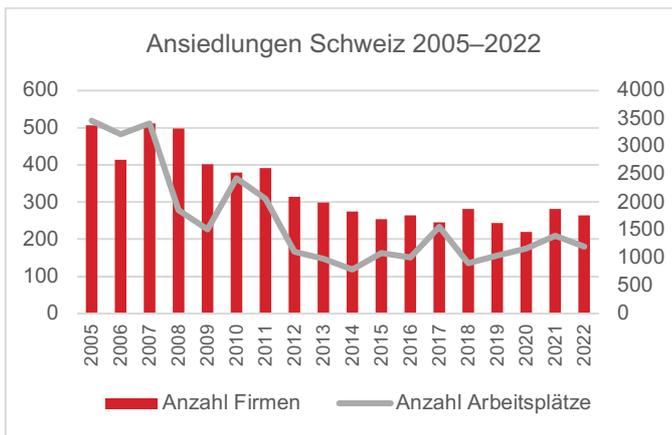


Abbildung 34: Ansiedlungen Schweiz in den Vorjahren (2005–2022, eigene Darstellung)

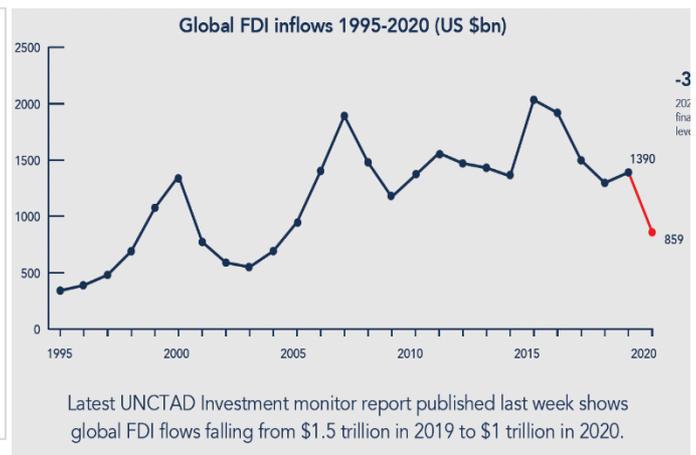


Abbildung 35: Ansiedlungen Global (1995–2020; Quelle: UNCTAD)

Bezüglich der in der Schweiz angesiedelten Sektoren und Branchen zeigt sich über die Jahre ein relativ stabiles Bild.⁴⁹ Die meisten ausländischen Direktinvestitionen stammten mit rund je einem Viertel aus den Sektoren "Life Sciences" und "ICT". Danach folgten Projekte in den Bereichen "Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) und Präzisionstechnologie" (rund 15 %). Gegliedert nach Unternehmensfunktionen sind die Hälfte der Projekte aus dem Dienstleistungsbereich. Headquarters und R&D-Center (Forschung und Entwicklung) sorgen für rund einen Drittel der Ansiedlungen (je 16–17 %). Die reine Produktion umfasst weniger als 10 % der Projekte.

Stärkste Herkunftsländer für Direktinvestitionen in die Schweiz waren in den letzten Jahren mit wechselnder Rangierung die USA, Frankreich und Deutschland mit rund 35 bis 60 Projekten pro Jahr. Es folgte eine Gruppe aus den Ländern China, Vereinigtes Königreich, Irland und Italien mit rund 10 bis 20 Projekten pro Jahr. Aus den weiteren FDI-Herkunftsländern Indien, Japan und Kanada bewegten sich die Fallzahlen zwischen fünf und zehn Projekten pro Jahr. Gleichsam stammen im Mittel der letzten drei Jahre zwischen 65 bis 80 Projekten aus diversen Nationen, namentlich Länder aus dem GUS-Raum (v.a. Russland), Singapur,

⁴⁸ OCO Global (2021): OCO Global Innovation Index for Investment Promotion Agencies, S. 6

⁴⁹ Ab 2019 wurde das Reporting der VDK neu ausgerichtet, 2020 erfolgte keine öffentliche Kommunikation, seither werden die Zahlen zu Branchen, Funktionen oder Technologien in neuer Form publiziert.

Polen, Österreich, Vereinigte Arabische Emirate, Benelux-Staaten, Brasilien, Nordics (Norwegen, Schweden, Finnland), Israel, der Türkei oder etwa Ungarn.

Bei einem erheblichen Anteil der Ansiedlungen in der Schweiz handelt es sich um regionale oder globale Unternehmensfunktionen. Das Gros der im internationalen Wettbewerb gewonnenen Projekte beginnt sehr klein und wählt für die Umsetzung meist eine bestehende Büro-Infrastruktur. Dieser Kategorie sind rund 75 % aller Ansiedlungen zuzurechnen.⁵⁰ Die Standortpromotion der Schweiz wird sich in Zukunft in der Promotion verstärkt auf Ökosysteme (Eco-Systems)⁵¹ ausrichten, und zwar auf folgende Themenbereiche:

- Future of Health (Life Sciences: Pharma Biotech, Medtech, Digital Health)
- Future of Food (Food Science, Agricultural Tech)
- Future of Finance (Fintech (Crypto-/Blockchain), Sustainable Finance)
- Future of Automation (Industry 4.0, Materials)
- Future of Digital Tech (Virtual Reality, Streaming, Search, Blockchain)

Die Wirtschaftsförderung Luzern, die die internationale Promotion des Kantons Luzern im Ausland sicherstellt, stellt die Vermarktungs-Schwerpunkte Informationstechnologien (ICT), Headquarter/zentrale Funktionen, Advanced Manufacturing, Life Sciences sowie Weitere (Architektur/Gebäudetechnik, Finanzindustrie/Versicherungen, Lebensmittelindustrie) in den Vordergrund.⁵² Sie kann damit in ihrer Kommunikation an zahlreiche nationale Ökosysteme andocken.



Abbildung 33: Vermarktungskaskade und Positionierung (eigene Darstellung)

Dem Kanton Luzern gelangen pro Jahr rund zwei Dutzend Ansiedlungen, wovon die einen aus ausserkantonalen Zuzügen und die anderen von Firmenansiedlungen aus dem Ausland stammen.⁵³ Dies ist mit über 9 % Marktanteil an den Gesamtansiedlungen der Schweiz eine überaus solide Performance in Bezug auf die volkswirtschaftliche Bedeutung des Kantons Luzern, die 4 % des gesamtschweizerischen Brutto-Inlandprodukts (BIP) ausmacht.

Bei der Positionierung des Standorts Luzern würde es überaus Sinn machen, sich an den übergeordneten Vermarktungsthemen von Switzerland Global Enterprise bzw. der kantonalen Wirtschaftsförderung zu orientieren. Grundsätzlich verfügt die Stadt Luzern in fast allen Positionierungsthemen (national, kantonal) über Vorzüge, wobei v.a. bei "Future of Finance" (Versicherungswesen), "Future of Food"

⁵⁰ KPMG (2016), S. 31

⁵¹ Die Bezeichnungen stammen aus Präsentationen vom Investment Summit 2023, welcher von Switzerland Global Enterprise (S-GE) organisiert wird. Es handelt sich dabei um eine interne, nicht öffentliche Veranstaltung.

⁵² Gemäss Navigationsleiste von <https://www.lucerne-business.com/> (Landingpage für ausländische Investoren, abgerufen: 1. Dezember 2023))

⁵³ Gemäss Jahresberichten 2018 bis 2022 der kantonalen Wirtschaftsförderung, siehe <https://www.luzern-business.ch> (abgerufen: 1. Dezember 2023)

(Nahrungsmittelhersteller) und "Digital Tech" (v.a. Artificial Intelligence) direkte Anknüpfungspunkte gegeben sind. Bei der kantonalen Wirtschaftsförderung kann die Stadt Luzern zudem vor allem mit dem Thema "Unternehmensfunktionen" (Headquarter, Backoffices) punkten. Zudem kann die Stadt Luzern bei "Advanced Manufacturing" und "Life Sciences" verschiedene führende Firmen anführen. Durch die breite der Anknüpfungspunkte bleibt es aber schwierig, die Stadt Luzern auf einzelne Themen, Cluster bzw. Ökosysteme festzulegen. Vielmehr sollten Opportunitäten pragmatisch ergriffen und spezifische Themen für die Image-Pflege identifiziert werden.

4.5. STEUERLICHE ASPEKTE

4.5.1. Internationale, nationale und kantonale Entwicklungen

Der Steuerwettbewerb spielt sich zum einen auf internationaler Ebene zwischen den Wirtschaftsstandorten ab. Zum anderen findet er innerhalb des Landes zwischen den Kantonen statt. Er ist eine Folge der fiskalpolitischen Autonomie. Diese wiederum liegt im Föderalismus, einem Kernprinzip unseres Staatswesens, verankert⁵⁴. Im internationalen Wettbewerb nimmt die Schweiz seit Jahren eine Spitzenposition ein. Die Schweizer Kantone mit den niedrigsten Steuersätzen für juristische Personen (z. B. Luzern) sind im Vergleich zu den niedrigsten Steuersätzen der OECD/G20-Länder attraktiv. Mit einer fast doppelt so hohen Steuerbelastung liegen die teuersten Kantone auf internationaler Ebene im unteren Mittelfeld⁵⁵.

Am 1. Januar 2020 trat das Bundesgesetz über die Steuerreform und AHV-Finanzierung («STAF») in Kraft. Mit dieser Reform wurde das Schweizer Steuersystem modernisiert und ein international konformes, wettbewerbsfähiges Steuersystem für Unternehmen etabliert. Ausgangspunkt der STAF ist die Abschaffung der international nicht mehr akzeptierten Regelung für kantonale Statusgesellschaften (Holding Privileg). Mit der OECD-Mindestbesteuerung (Volksabstimmung vom 18. Juni 2023) wird für grosse, international tätige Unternehmensgruppen eine Mindestbesteuerung von 15 % eingeführt. Die meisten Unternehmen, namentlich rein national orientierte Unternehmen und KMU, sind von der Mindestbesteuerung nicht bzw. noch nicht betroffen.

Die Details der Ausgestaltung der OECD-Regeln und der Umsetzung in der Schweiz sind noch nicht abschliessend geklärt. Der Kanton will im Rahmen der Steuergesetzrevision 2025 die im Hinblick auf die OECD-Mindestbesteuerung und die vorgesehene Ergänzungssteuer des Bundes absehbare Verschlechterung der steuerlichen Rahmenbedingungen für die betroffenen Unternehmen mit Standortförderungsmaßnahmen kompensieren.⁵⁶

4.5.2. Steuerbelastung juristische Personen im Vergleich

Die Steuerbelastung ist einer von mehreren wichtigen Standortfaktoren für Unternehmen. Die Gesamtsteuerbelastung variiert nicht nur zwischen den Kantonen, sondern auch noch zwischen den Gemeinden. So zahlt eine Aktiengesellschaft mit einem Kapital von CHF 2 Millionen, die 2022 einen Reingewinn von CHF 240'000 erzielte, in der Stadt Zürich insgesamt CHF 62'126 an Steuern, in Stans (Nidwalden) dagegen nur CHF 32'840 und in der Stadt Luzern CHF 36'960 (vgl. Abbildung). Die Steuerpolitik auf kommunaler Ebene beschränkt sich jedoch vorwiegend auf die Festsetzung der Steuereinheiten (Steuerfuss).

⁵⁴ Eidgenössische Steuerverwaltung: Faktenblätter zum Steuerwettbewerb (admin.ch)

⁵⁵ PWC (2019): Internationaler Steuervergleich, S. 7

⁵⁶ B 8 vom 19. September 2023, Steuergesetzrevision 2025, Entwurf Änderung des Steuergesetzes

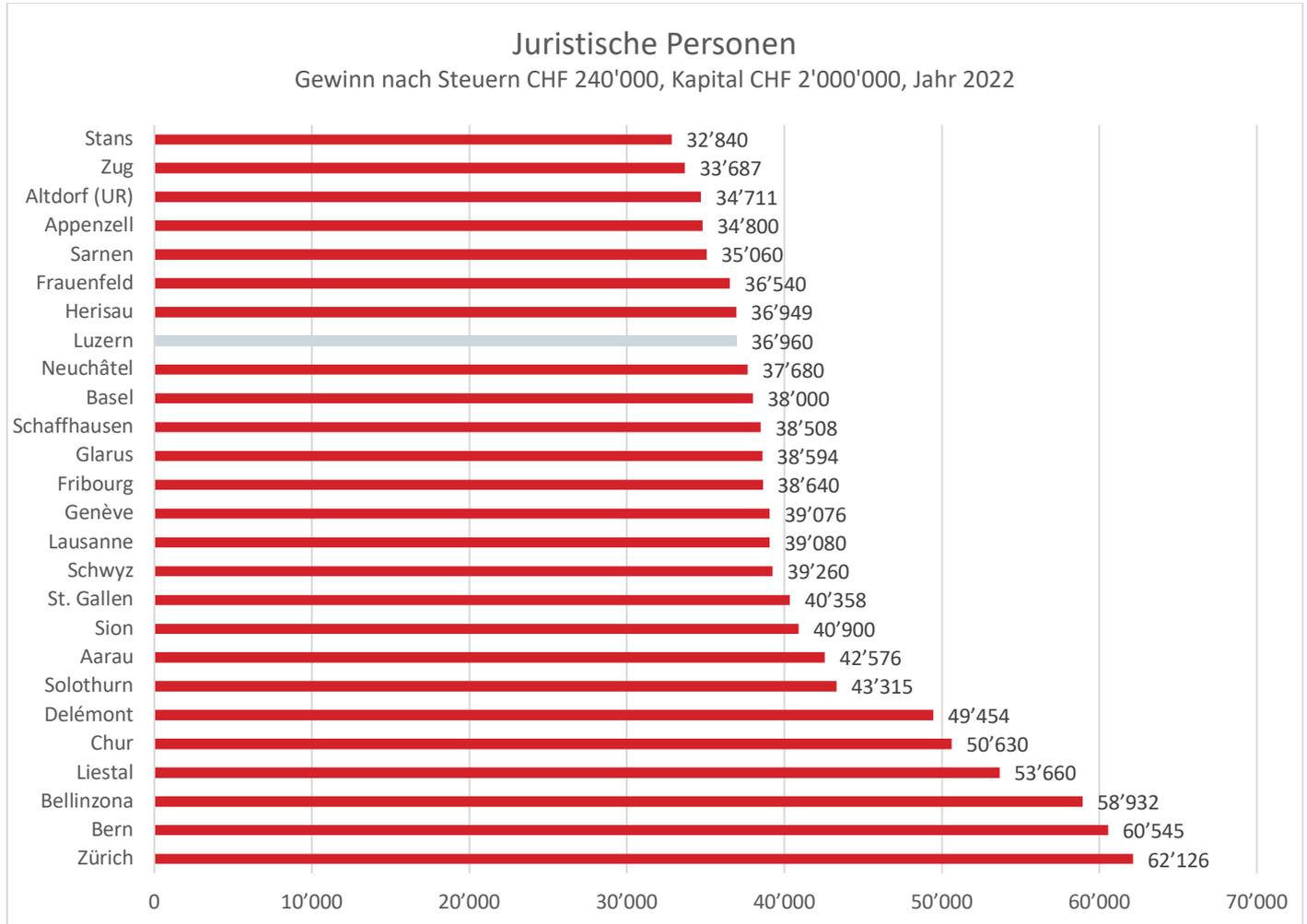


Abbildung 34: Gesamtsteuerbelastung Gewinn- und Kapitalsteuer, Gewinn nach Steuern CHF 240'000, Kapital CHF 2'000'000⁵⁷ (Quelle: ESTV)

4.5.3. Steuererträge Stadt Luzern

Die Steuererträge sind ein wesentlicher Bestandteil der städtischen Einnahmen. Die Stadt Luzern benötigt zur Deckung ihrer betrieblichen Aufwendungen (ohne interne Verrechnungen) Einnahmen in der Höhe von jährlich rund CHF 636 Mio. (Jahresrechnung 2022). Knapp 60 Prozent davon werden über die ordentlichen Steuern gedeckt (Jahresrechnung 2022). Der grössere Teil der Steuereinnahmen stammt aus den Steuererträgen natürlicher Personen (vgl. Tabelle 3). Die folgende Übersicht zeigt weitere relevante Kennzahlen:

	2020	2021	2022	2023
Steuerertrag pro Einheit und Dossier				
- Natürliche Personen	CHF 2'864	CHF 2'827	CHF 2'845	CHF 2'933
- Juristische Personen	CHF 4'770	CHF 7'718	CHF 6'483	CHF 11'999
Anteil juristischer Personen am Steuerertrag	18.8 %	27.6 %	24.2 %	37.3 %

Tabelle 3: Durchschnittsertrag und Anteil der juristischen Personen (Quelle: Steueramt Stadt Luzern)

Die Höhe der gesamten Steuererträge hängt von der Anzahl der Steuerzahlenden und vom jeweiligen Steuerbeitrag pro Person bzw. Unternehmen ab. Der Anteil der juristischen Personen am Steuerertrag der Stadt Luzern hat im Betrachtungsbereich signifikant zugelegt.

⁵⁷ Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV), Steuerbelastung in der Schweiz: Kantonshauptorte

Die folgenden drei Tabellen zeigen die Beiträge einzelner Gruppen von Steuerpflichtigen an den gesamten Einnahmen der Einkommenssteuer, der Vermögenssteuer und der Unternehmenssteuer.

Einkommenssteuer	
Rund 12 % der Steuerpflichtigen	zahlen keine Einkommenssteuer;
die nächsten 38 % der Steuerpflichtigen	zahlen 14 % der Einkommenssteuern;
die nächsten 36 % der Steuerpflichtigen	zahlen 39 % der Einkommenssteuern;
die übrigen 14 % der Steuerpflichtigen	zahlen 47 % der Einkommenssteuern

Tabelle 4: Einkommenssteuer nach Stufen des Einkommens (Steuerjahr 2020)⁵⁸

Vermögenssteuer natürliche Personen	
Rund 30 % der Steuerpflichtigen	zahlen keine Vermögenssteuer;
die nächsten 28 % der Steuerpflichtigen	zahlen 1 % der Vermögenssteuern;
die nächsten 35 % der Steuerpflichtigen	zahlen 19 % der Vermögenssteuern;
die übrigen 7 % der Steuerpflichtigen	zahlen 80 % der Vermögenssteuern

Tabelle 5: Vermögenssteuer nach Stufen des Vermögens (Steuerjahr 2020, Quelle: Steueramt Stadt Luzern)⁵⁹

Juristische Personen	
Die grössten 5 Steuerpflichtigen	zahlen 42 % der Steuern;
die nächsten 5 Steuerpflichtigen	zahlen 15 % der Steuern;
die nächsten 90 Steuerpflichtigen	zahlen 33 % der Steuern;
die übrigen Steuerpflichtigen (ca. 7'600)	zahlen 10 % der Steuern

Tabelle 6: Steuereinnahmen von juristischen Personen (Steuerjahr 2021, Quelle: Steueramt Stadt Luzern)⁶⁰

Es wird deutlich, dass insbesondere bei der Vermögenssteuer natürlicher Personen und den Steuererträgen von juristischen Personen ein Grossteil der Erträge von einer kleinen Anzahl von steuerkräftigen Personen bzw. Organisationen stammt.

Gegenüber den Werten der Steuerjahre 2011 bzw. 2012 hat sich dies insbesondere bei den juristischen Personen akzentuiert (vgl. Wirtschaftsbericht 2014). Im Steuerjahr 2021 zahlten die grössten 5 bzw. 10 steuerpflichtigen juristischen Personen 42 % bzw. 57 % der gesamten Steuern von juristischen Personen. Im Steuerjahr 2012 waren es noch 37 % bzw. 46 %.

Die folgende Tabelle zeigt auf, wie viele Zuziehende bezogen auf ihre Steuerkraft anzusiedeln sind, um zusätzliche jährliche Steuererträge im Umfang von CHF 1 Mio. für die Stadt Luzern zu erzielen (Basis Steuerjahr 2021):

CHF 1 Mio. zusätzliche jährliche Steuererträge werden erreicht mit...	
Natürliche Personen:	Juristische Personen:
1–3 Zuziehenden der Kategorie Top 10,	1 Zuziehenden der Kategorie Top 15,
85–125 überdurchschnittlichen Zuziehenden,	30–60 überdurchschnittlichen Zuziehenden,
202 durchschnittlichen Zuziehenden,	74 durchschnittlichen Zuziehenden,
300–500 unterdurchschnittlichen Zuziehenden.	200–500 unterdurchschnittlichen Zuziehenden.

Tabelle 7: Beispiele für CHF 1 Mio. zusätzliche jährliche Steuererträge (Quelle: Steueramt Stadt Luzern)

Im Vergleich zu den Zahlen aus dem Wirtschaftsbericht 2014 (Basis Steuerjahr 2011 bzw. 2012) sind im Grundsatz weniger Zuziehende (Basis Steuerjahr 2021) anzusiedeln, um zusätzliche jährliche Steuererträge im Umfang von CHF 1 Mio. für die Stadt Luzern zu erzielen. Im Steuerjahr 2011/2012 waren zum Beispiel noch vier Zuziehende (natürliche Personen) der Kategorie Top 10 erforderlich bzw. 100–150 überdurchschnittliche Zuziehende (natürliche Personen), bei den juristischen Personen waren es 50–80

⁵⁸ Quelle: LUSTAT-Statistiken «Natürliche Personen: Einkommenssteuer pro Steuereinheit nach Stufen des steuerbaren Einkommens 2020» und «Natürliche Personen: Anzahl Steuerpflichtige nach Reineinkommensstufen 2020»

⁵⁹ Quelle: LUSTAT-Statistiken «Natürliche Personen: Vermögenssteuer pro Steuereinheit nach Stufen des steuerbaren Vermögens 2020» und «Natürliche Personen: Anzahl Steuerpflichtige nach Reinvermögensstufen 2020»

⁶⁰ Quelle: Auswertung aus LuTax

überdurchschnittliche Zuziehende bzw. 124 durchschnittliche Zuziehende, um zusätzliche jährliche Steuererträge im Umfang von CHF 1 Mio. zu generieren.

4.5.4. Steuererträge der Stadt Luzern von den 100 grössten juristischen Personen

Folgende Tabelle zeigt eine Analyse der Gemeindesteuern (Gewinn- und Kapitalsteuer) der 100 grössten juristischen Personen, aufgeteilt nach verschiedenen Branchen, für das Jahr 2021:

Branche	Total Gemeindesteuern (CHF)	Anteil an Top 100	Anteil an Gesamttotal
Pharma	19'507'705	34.0 %	30.6 %
Banken	15'918'531	27.7 %	25.0 %
Gross- und Detailhandel	4'343'030	7.6 %	6.8 %
Nahrungsmittelproduktion	4'299'390	7.5 %	6.7 %
Versicherungen, Krankenkassen	4'204'893	7.3 %	6.6 %
Dienstleistungen und Diverse	2'091'283	3.6 %	3.3 %
Bau und Immobilien	1'976'301	3.4 %	3.1 %
Infrastruktur, Energie, Telecom	1'956'152	3.4 %	3.1 %
Schmuck-, Uhrenhandel	1'651'766	2.9 %	2.6 %
Medien und Marketing	1'025'009	1.8 %	1.6 %
Rohstoffhandel	235'550	0.4 %	0.4 %
Metallverarbeitung	190'082	0.3 %	0.3 %
Total Top 100 juristische Personen	57'399'692		90 %
Gesamttotal alle juristischen Personen	63'731'117		100 %

Tabelle 7: Steuererträge der Stadt Luzern der 100 grössten Steuerzahler 2021 (juristische Personen) nach Branchen (Quelle: Steueramt Stadt Luzern)

Diese 100 Unternehmen leisten 90 Prozent der Gemeindesteuern aller juristischen Personen. Gut ein Drittel davon stammt aus der Pharmabranche gefolgt von den Banken, die einen Viertel am Gesamtanteil ausmachen. Gross- und Detailhandel, Unternehmen der Nahrungsmittelproduktion sowie Krankenkassen und Versicherungen tragen ebenfalls rund einen Fünftel zum Gesamtanteil bei. Im Wirtschaftsbericht 2014 wurde basierend auf die Zahlen aus dem Jahr 2012 exklusiv die Gewinnsteuer der 100 grössten Unternehmen beleuchtet. Rund 73 Prozent der gesamten Gewinnsteuer stammte 2012 von den 100 grössten Unternehmen, auch hier hat die Bedeutung der grossen Unternehmen zugenommen.

5. Erkenntnisse aus Interviews und Workshops

Um eine Einschätzung zum Wirtschaftsstandort Stadt Luzern aus Sicht der Akteure zu erhalten und wichtige Erkenntnisse für das strategische Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern zu gewinnen, wurden im Februar und März 2023 mehrere teilstrukturierte Interviews durchgeführt. Ziel war dabei auch, laufende Arbeiten und Konzepte der Anspruchsgruppen und der mit Wirtschafts- und Standortfragen betrauten Organisationen in Erfahrung zu bringen. Andererseits dienten die Interviews dazu, das Vorgehen des Gesamtprojekts bei den Interviewpartnern vorzustellen und damit erste Kontakte zu pflegen. Aus den Interviews konnten, basierend auf Feststellungen und Meinungen der Interviewten, rund 30 Themenbereiche identifiziert werden, welche nachfolgend – ohne inhaltliche Wertung – aus Sicht des Autors bzw. des externen Projektbegleiters zusammenfassend wiedergegeben werden:

Nr.	Themen	Auszüge aus den Interviews
I.	Wirtschaftsflächen sichern	Mit einer Ausnahme (Luzern Bahnhof) liegen alle Entwicklungsschwerpunkte (ESP) am Rand oder ausserhalb der Stadtgrenze von Luzern. Die meisten ansiedlungswilligen Firmen würden es sich wünschen, direkt in den Kern der Stadt zu ziehen. Die Stadt Luzern soll durch Verdichtung und Umnutzung von Arealen Nutzflächen für die Wirtschaft sichern.
II.	Projektaufbau ESP Luzern Bahnhof mitprägen	Das Verzahnen von Stadt und Kanton im Projekt "ESP Luzern Bahnhof" sei elementar. Zudem sollen auch Vertretungen der Wirtschaft und weitere private Akteure eingebunden werden. Freiwerdende Flächen durch die neue Verkehrsführung sollen auch für wirtschaftliche Nutzungen vorgesehen werden. Die Entwicklungen von Bahnhof, Rösslimatt, Steghof und Tribtschenquartier müssten aufeinander abgestimmt werden. Das Projekt "Linkes Seeufer" soll auch Zielsetzungen der Wirtschaft beachten.
III.	Schlüsselorte aus Liegenschaftensstrategie Kanton und Stadt Luzern für Wirtschaft sichern	Der Auszug der kantonalen Verwaltung an den Seetalplatz und der Umzug von Bildungsinstitutionen in den neuen Campus Horw sollen für die Sicherung von freiwerdenden Schlüsselgebäuden und Arealen auf Stadtgebiet genutzt werden. Diese Standorte sollen wo möglich für Business-Center und neue Arbeitsformen (Co-Working, Startups, Co-Living, Raum für digitale Arbeitsnomaden etc.) reserviert werden. Bestehende Initiativen könnten räumlich noch stärker gebündelt werden (Bsp. Buobenmatt Theaterplatz, Folgeflächen Rösslimatt etc.).
IV.	Entwicklung Littauerboden / Staldenhof	Ein neuer S-Bahnhalte in Littau hängt von der Realisierung des Durchgangsbahnhofs ab. Gleichsam könnte dieser Raum für Gewerbe- und Industrienutzungen weiterentwickelt werden. Der Projektierungshorizont ist vorzuziehen, damit dieses Gebiet einen Beitrag an den Flächenbedarf der Luzerner Wirtschaft (v.a. produzierendes Gewerbe) leistet. Die Dienstleistungswirtschaft sieht die Priorisierung des Littauerbodens weitaus kritischer, da deren Fachkräfte kaum von stadtnahen Lagen in dieses als peripher beurteilte Gebiet gelockt werden können. Die ÖV-Erschliessung ist zentral für die Entwicklung im Littauerboden und daher proaktiv zu verbessern (analog Mattenhof).
V.	Sondernutzungspläne mit Mindestvorgaben für Gewerbeflächen	Sondernutzungspläne sollen Mindestanteile für Gewerbeflächen vorsehen und Mischzonen zulassen, damit auch gemeinnützige Wohnbauträger kombinierte Wohn- und Gewerbenutzungen verfolgen können. Wo nötig sind deren Statuten anzupassen.
VI.	Verdichtet integrierte Gewerbe-Manufakturen	In verschiedenen Städten gibt es neue Modelle von Manufakturen, wo Büro- und Gewerbeflächen verdichtet integriert werden, mit flexiblen Raumeinteilungen, Zufahrten für Transporter und Lager-/ Logistikkflächen, gemeinsamen Funktionen (Mensa, Empfang, Sitzungszimmer) etc.
VII.	City-Management	Das Projekt soll bewirken, dass man einen attraktiven Stadtraum gestaltet. Die Nutzungen sollen durch Vermittlungen von freien Räumen und Lagen zu einem attraktiven Ensemble werden sowie der öffentliche Raum gestärkt werden. Ein Leerstandsmanagement soll die Stadt beleben und Zwischennutzungen ermöglichen.

Nr.	Themen	Auszüge aus den Interviews
VIII.	Kultur der Verbindlichkeit, mehr Verlässlichkeit	Strategien sollen seitens Stadt verständlich angekündigt und Massnahmen begründet und konsequent umgesetzt werden. Zu vermeiden sind Mikromassnahmen und Salamtaktik, aus denen Konflikte geschürt werden, sowie langatmige Diskussionen, die bei den Partnern und Parteien zu einem Abnutzungskampf führen und Unternehmen keine Rechts- bzw. Investitionssicherheit bieten.
IX.	Kooperation mit bestehenden Initiativen	Im Wirtschaftsleitbild sollen Kooperationen mit bestehenden Initiativen des Wissens- und Technologietransfers aufgezeigt werden. Doppelspurigkeiten sind zu vermeiden.
X.	Funktion der Wirtschaft für die Gesellschaft darlegen	Das Wirtschaftsleitbild soll die Bevölkerung dafür sensibilisieren, wie ökonomische und gesellschaftliche Zusammenhänge wirken. Der Beitrag der Wirtschaft an die Gesellschaft ist auch eine Grundlage für die soziale Sicherheit. Ohne eine erfolgreiche Wirtschaft können auch zahlreiche öffentliche Aufgaben nicht mehr geleistet werden. Die Wertschätzung gegenüber der Wirtschaft soll gestärkt werden. Die Position der städtischen Politik zum Unternehmertum muss neu und verbindlich formuliert werden.
XI.	Hightech und Hightouch	Wichtige Fragen in diesem Bereich sind: Wie kann kognitive Intelligenz über Steuerungen und Protokolle das Zusammenspiel Mensch-Maschine besser und wirksamer prägen? Wie können die Themenbereiche Versicherungswesen – Spitalbetrieb – Pflege – Spitex inkl. der Technologisierung Mensch-Maschine besser verbunden werden? Wie können neue Forschungsbereiche an der Universität und Hochschule Luzern stärker mit den Vorzügen des Gesundheits- bzw. Versicherungssektors verbunden werden?
XII.	Kreativwirtschaft mit Startups verheiraten	Die Stadt Luzern soll zusammen mit Luzern Nord zu einem hippen Ort mit einem spannenden Mix aus Kreation, Innovation, Design und Sprache werden. Mit dem "Kreativdialog" gibt es eine Initiative, die ausgebaut werden kann. Die Formel Startups + New Work + Kreativwirtschaft ist weiter abzutiefen ("Zentralschweizer Grosstadt der urbanen Vibes"). Ähnliches kann mit Luzern Süd bzw. dem Südpol angedacht werden (Musik).
XIII.	Ausbau Hub für Künstliche Intelligenz (LAC ²)	Mit LAC ² gibt es bereits eine "Lucerne AI & Cognitive Community", welche weiter ausgebaut werden kann. Die Stadt Luzern sollte ein stärkeres Engagement in diesem Themenbereich prüfen.
XIV.	Home of Blockchain	Die Themen Blockchain- und Krypto-Technologies, in denen Zug bereits sehr stark ist, sollten in der ganzen Zentralschweiz aufgegriffen werden. Firmen, die in Zug keinen Raum finden, könnten so für Luzern begeistert werden. Damit käme es zu einem Abgreifen der Blockchain- und Krypto-Dynamik bzw. einem Halten der Überanfragen in der Zentralschweiz.
XV.	Ausbau des Wissens- und Technologietransfers (WTT)	Kanton und Stadt Luzern sollten sich dem Thema Wissens- und Technologietransfer systematischer annehmen, die Effizienz- und Effektivität des Zusammenspiels der verschiedensten Akteure im WTT-Bereich neu überprüfen und v.a. auch einen Benchmark zu anderen Landesteilen durchführen. Die Stadt Luzern soll dabei klären, in welchen Themenbereichen sie eine nationale Leaderrolle einnehmen möchte oder wo Luzern ein Follower sein kann. Zudem soll die Sichtbarkeit der Angebote erhöht werden.
XVI.	Experimentierklauseln	Im Kreativ- und Vernetzungsbereich soll man Prototypen schaffen, an denen Abläufe ausprobiert werden, die man erst bei Erfolg verstetigt. Beim Aufbau von Communities muss man improvisieren und testen, bevor man grosse Investitionen tragen kann. Die Stadt soll mit Ausnahmegewilligungen bzw. einer Experimentierklausel helfen, solche Versuchsbetriebe zu ermöglichen, bevor grosse Investitionen verfügt werden.
XVII.	Bereitstellung von Risikokapital	In verschiedenen Kantonen werden eigene Fonds für die Bereitstellung von Risikokapital angelegt, oft auch durch die Kantonalbanken.
XVIII.	Urban Manufacturing	Themen sind z.B. die Vermietung städtischer Objekte für Büros, Gewerbeflächen, Lager, etc. an KMU und Jungunternehmen oder die Schaffung von Optionen zur Ansiedlung von urbanem Handwerk oder lokaler Food-Produktion im Sinne eines "Made in Lucerne"-Brands.
XIX.	Prüfung International School	Ein internationales Luzern verdient auch eine International School, welche alle Schulstufen abdeckt (inkl. Maturitätsabschluss). Der Auf- bzw. Ausbau einer International School könnte die Headquarter-Akquisition stark begünstigen. Allenfalls lässt sich auch ein Immersionsmodell realisieren, bei dem die Elemente einer internationalen Schule mit den Elementen der bewährten öffentlichen Schultypen angereichert werden. Parallel dazu müsste der Aufbau und die Pflege einer International Community ins Auge gefasst werden.

Nr.	Themen	Auszüge aus den Interviews
XX.	Lucerne speaks English	Wesentliche Informationen der öffentlichen Verwaltung werden auch in englischer Sprache zur Verfügung gestellt. Die Webseite der kantonalen Wirtschaftsförderung hat auf einer separaten Willkommenseite bereits einen Fokus auf ausländische Interessenten gelegt.
XXI.	Multimodale Verkehrsdrehscheiben für Fachkräfte und Wirtschaftsverkehr	Der Aufbau von Umsteigehubs für Fachkräfte/Zupendler und allenfalls auch das Ermöglichung von attraktiven Kombi-Tickets (Parking/Nahverkehr) soll geprüft werden. Mit dem Projekt Durchgangsbahnhof Luzern sollte auch ein dichter öffentlicher Verkehr in den Randstunden geschaffen werden. Zudem braucht es bessere Übergänge zwischen öffentlichem und motorisiertem Individualverkehr (P+R) in den Agglomerationsgemeinden sowie sichere und vermehrt freizeit-orientierte Velowege. Luzern muss viel stärker in Subzentren mit Versorgungsfunktionen und Anschlüssen gedacht werden. Die Erschliessung für den Wirtschaftsverkehr muss stärker berücksichtigt werden. Für funktionierende Transportketten braucht es alle Verkehrsträger.
XXII.	Transferort Innenstadt	Die verkehrsarme Innenstadt mit erhaltenen Gebäuden aus dem Mittelalter ist eine Qualität von Luzern. Dieser Raum kann sich in einen Dienstleistungsstandort verwandeln, wo sich Wirtschaftszweige entwickeln, wo Versorgungsthemen (Pickup von Gütern, Gesundheitszentren, Weiterbildung) gelöst werden, wo ein hoher Transfer möglich wird von grösseren Gruppen, die auf Kontaktpunkte für Dienstleistungen angewiesen sind. Ein Parkhausring lässt die Stadt zu Fuss erreichen. Wohlbefinden und das Flanieren in der Stadt werden gefördert, die Stadt wird zum Freizeit- und Verweilort.
XXIII.	Neue Marktorte schaffen	Luzern soll neue Wochenmärkte, Arkaden und Markthallen erhalten, wo man regionale Produkte erwerben kann. Diese Marktorte können in Wohn- und Arealentwicklungen integriert werden. Damit können auch Zwischenräume bespielt werden.
XXIV.	Fachkräftemarketing	Metropolitanräume wie Genf oder Basel können grenzüberschreitend rekrutieren. Die Zentralschweiz hat nur gerade einmal 2000 Grenzgänger. Ein grosser Themenkreis ist dabei auch die Abwanderung der Studierenden nach Abschluss der Aus- und Weiterbildung. Das Fachkräftemarketing soll intensiviert werden. Der Kanton verfolgt bereits entsprechende Anstrengungen, wobei sich die Stadt Luzern beteiligen kann.
XXV.	15-Minuten Stadt Luzern	Die Stadt Luzern soll sich im Dreieck «Arbeiten, Leben, Wohnen» bewegen. Sie soll in allen Quartieren konsequent zur 15 Minuten-Stadt werden (alle wesentlichen Funktionen sind in einem Fussmarsch erreichbar). Dort wo man sich wohl fühlt, kauft man gerne ein oder geht arbeiten. Die Mitarbeitenden können sich verpflegen, Pausen geniessen. Luzern hat so ein positives Image, wo Mitarbeitende gerne auch im privaten Kreis anführen, dass sie in der Stadt arbeiten. Diese Image-Geschichte kann ausgebaut werden.
XXVI.	Attribute wählen, welche Assoziationen auslösen	Das Wirtschaftsleitbild sollte Attribute nennen, die Assoziationen schaffen und die Verbundenheit mit der Stadt Luzern sofort erklären helfen (Bsp. Wasserstadt, Verkehrshaus etc.).
XXVII.	Key Account Management für Top 20-Firmen	Ein Ausbau des Key Account Managements, das gemeinsam durch die kantonale Regierung und den Stadtrat teilweise heute schon durchgeführt wird, könnte den Austausch mit den grossen, systemrelevanten Unternehmen erleichtern. Denn ganz wenige grössere Unternehmen leisten das Gros der Steuererträge der Stadt Luzern bei den juristischen Personen. Einerseits ist ein Austausch mit den jeweiligen Standortverantwortlichen zu suchen, um die Entwicklungsabsichten gezielt auszutauschen. Andererseits sollten Massnahmen in der internationalen Promotion durch die kantonale Wirtschaftsförderung genutzt werden, systematische Besuche der jeweiligen Hauptquartiere im Mutterland zu organisieren und so die jeweiligen Entscheidungsebenen konsequent zu adressieren.
XXVIII.	Klima- und Energiestrategie auch für Stärkung Wirtschaft nutzen	Die Stadt Luzern hat eine ambitionierte Klima- und Energiestrategie, welche die Vision prägen könnte, dass Luzern ein Hotspot für Unternehmen wird, welche im Klima- und Energiebereich neue Lösungen vorantreiben. Dies könnte eine Chance werden für Gewerbe und KMU wie auch Beratungsunternehmen. Zu erwähnen sind der neue Campus Horw mit dem Teil Gebäudetechnik sowie der Swizerland Innovation Park Central in Rotkreuz mit Fokus Building Technologies. Auch die städtischen Werke (ewl energie wasser luzern) sind ein Treiber der Entwicklung. Eine positive Aufnahme der Zielsetzungen zur Nachhaltigkeit in der Wirtschaft würde helfen, die Massnahmen aus der Strategie umzusetzen.

Nr.	Themen	Auszüge aus den Interviews
XXIX.	Gemeinsame Werte zur Identifikation definieren	In der Wirtschaftsstrategie sollen Werte definiert werden, die durch die Wirtschaft mitgetragen werden und mit denen sich auch Firmen, die nach Luzern ziehen, identifizieren. Firmen sollen bleiben und ankommen, sich identifizieren, d.h. aber auch soziale und ökologische Verantwortung für den Standort mittragen.
XXX.	Kohäsion Stadt-Land	Es gibt auch eine immer stärker betonte Trennlinie zwischen dem links geprägten Stadtzentrum und dem bürgerlichen Umland. Es sind Wege zu finden, wie dieses Auseinanderdriften gestoppt und gemeinsame Anliegen gestärkt werden können. Die Beziehungen zu Kanton und zum Raum Zentralschweiz sind zu festigen, damit die Stadt Luzern Erfolg haben kann.

Trotz vieler Positivbotschaften und Ideen sowie zweifelsfreien Stärken der Stadt Luzern wurden in den Interviews immer wieder auch kritischere Stimmen laut. So habe in vielen Städten – so auch in Luzern – gemäss einiger Wortmeldungen aus den Interviews eine immer stärkere Regulierungsdichte Einzug gehalten. Diese werde oft auch kombiniert mit einer ausgesprochenen Wachstumsmüdigkeit. Die Wohnbauförderung und die Klima- und Energiestrategie seien dabei dominante Themenbereiche, welche andere genauso wichtige Zielsetzungen für die wirtschaftliche Prosperität der Stadt Luzern verdrängten. Aktuelle Herausforderungen auf Seiten der Wirtschaft seien gerade auch der Fachkräftemangel, gestörte Lieferketten und eine unerwünschte Preisentwicklung (Inflation). Würden gleichzeitig die Mobilität eingeschränkt und eine städtische Klima- und Energiestrategie mit ambitionierten Absenkungspfaden verfolgt, so kämen die damit verbundenen Massnahmen für die wirtschaftlichen Akteure zu schnell, so die Befürchtungen.

Während sich Städte wie Luzern immer mehr beruhigten, einschränkten oder verlangsamten, böten Agglomerationsgemeinden weiterhin Agilität und die gesuchten Freiheiten zur Entfaltung. Immer mehr Arbeitgebende und auch die Investorensseite entwickelten eine Präferenz für Agglomerationsgemeinden entlang der Hauptverkehrsachsen. Standortentscheidungen bei Unternehmen für Ausbau- und Wachstumsprojekte würden innert drei bis sechs Monaten gefällt. Städte könnten diese Pace oft nicht mehr mitgehen, da ihre Entscheidungsabläufe und immer neue Regeln die Verfahren lähmten. Agglomerationsgemeinden seien dabei meist ausreichend nah gelegen an den Städten mit ihren Zentrumsfunktionen (Kultur, Verwaltung, Bildung), gewährten aber höhere Freiheiten bei den Rahmenbedingungen (v.a. schnellere Verfahren) und deutliche Kostenvorteile. Oft böten diese Gemeinden die Vielfalt der Kernstädte in kleinerem Massstab mit einem regen Kultur- und Freizeitangebot und persönlicher Nähe. Sie hätten auch Platz für Gewerbe, Industrie und immer häufiger auch wissensbasierte Dienstleistungsfunktionen. Diese Entwicklungen seien im Rahmen des Wirtschaftsleitbilds ebenfalls zu adressieren.

6. SWOT-Analyse und Handlungsfelder

Die zusammenfassenden Erkenntnisse aus dem Analyseteil und den Interviews mit den Stakeholdern werden nachfolgend zur SWOT-Analyse verdichtet. Dies ermöglicht die Ableitung der wichtigsten Handlungsfelder, die in der Positionierung der Stadt Luzern adressiert werden können.

6.1. SWOT-ANALYSE

Die im Analyseteil erarbeiteten Erkenntnisse lassen sich in nachfolgender SWOT-Analyse⁶¹ zusammenstellen, ohne dass diese gewichtet oder besonders gewertet werden:

<p>Stärken (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbindung zu und Mitgliedschaft im Metropolitanraum Zürich (4.1) • Polyzentrische Drehscheibe der Zentralschweiz (4.1) • Zahlreiche bekannte Unternehmen, starke Unternehmensbrands (4.2.2) • Stärken in Themenbereichen Versicherungen, Gesundheit, Food/Ernährung, Tourismus/Detailhandel, Unternehmensfunktionen, Kreativwirtschaft (4.2.2, XI., XII.) • Bildungs- und Forschungsinstitutionen im unmittelbaren Umfeld (4.2.2) • Verarbeitende Industrie als Stütze der Beschäftigungsentwicklung (4.2.3) • Gute Erreichbarkeit und hohes Fachkräftepotential (4.2.4) • Attraktiver Wohn-, Arbeits-, Kultur- und Bildungsstandort; Festival- und Eventstandort; Stadt der Wärme mit "High and Low" (4.2.5) • Kostenvorteile im Vergleich zu Zürich/Zug (4.3.1) • Zahlreiche Anknüpfungspunkte bei Positionierungsthemen (national, kantonal) dank (sehr breiter) bestehender Wirtschaftsstruktur (4.4.3) • Tiefe Unternehmenssteuern, positive Entwicklung beim Steuersubstrat juristische Personen (4.5.) 	<p>Schwächen (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standort Luzern ist im Themenfeld Innovation und bei der Verfügbarkeit von Hochqualifizierten nur Mittelfeld (bis auf eawag keine ETH-Bereiche vor Ort) (4.2.1, XXIV.) • Unterdurchschnittliche Dynamik bei Bevölkerung- und Beschäftigungswachstum (4.2.3) • Unterdurchschnittliche Beschäftigungsentwicklung im Dienstleistungsbereich, tiefere Dynamik im Bereich Wirtschaftliche Dienstleistungen und übrige Dienstleistungen (4.2.3) • Keine Plug & Play-Flächen für wissensbasierte Jobs (4.3.1) • Fehlende International School mit Angeboten über alle Schulstufen (4.4.1, XIX.) • Fehlende Informationen auf Englisch (XX.)
<p>Chancen (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standortentwicklungsprojekte in regionalem Bezug (v.a. K5-Gemeinden) angehen (4.1) • Stärkung des Wissens- und Technologietransfers (WTT) (4.2.1, 4.2.2, XV.) • Vernetzung Kreativwirtschaft, Kunst und Wirtschaft (4.2.2) • Positive Prognose bei Bevölkerung- und Beschäftigungsentwicklung (4.2.3) • Projekte Durchgangsbahnhof und Bypass (4.2.4) • Multimodale Hubs für Wirtschaftsentwicklung (4.2.4, XXI.) • MICE-Standort beflügelt Unternehmensfunktionen (4.2.5) • Multi-Nutzungskonzepte bei Hauptbahnhof und S-Bahn-Knoten (Büros, Labore, Urban Manufacturing, FabLabs) (4.3.2, 4.4.1, II., XVIII.) • Stärkung als Standort für Unternehmensfunktionen dank Fachkräftepotential in UNILU und HSLU (4.4.1) • Verdichtete Areale für Industrie und Logistik (4.4.2, IV., VII.) • Freiwerdende Schlüsselstandorte aus Wegzug kantonale Verwaltung für Inkubatoren sichern (III.) • Stärkung der Themen Künstliche Intelligenz sowie Blockchain (XIII., XIV) • Nutzung von Experimentierklauseln für Innovationen und Prototyping, Transferort Innenstadt (XVI., XXII.) • Bereitstellung von Risikokapital (XVII.) • Markttorte schaffen, 15-Minuten-Stadt (XXIII., XXV.) • Klima- und Energiestrategie als Impuls für Wirtschaft (XXVIII.) 	<p>Gefahren (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsgebiete und Innovationsnetzwerke sind fast ausschliesslich ausserhalb Stadtgrenzen (4.1, 4.2.1, I.) • Auszug Bildungseinrichtungen (Horw, Rotkreuz) (4.1) • Auszug kantonale Verwaltung an Seetalplatz (4.3.2) • Zeitlich zu forsch lancierte Umsteige-Mobilitätspolitik gefährdet Fachkräftepotential (4.2.4.) • Erhebliches Flächenpotential in Zentralschweiz in Entwicklung, nationaler Wettbewerb (4.3.2) • Funktion Wirtschaft für gesellschaftlichen und sozialen Zusammenhalt wird nicht (mehr) erkannt (X., XXIX.) • Kohäsion Stadt-Land weiter ausgehöhlt (XXX.) • Wachstumsmüdigkeit, Spannungsfeld Bevölkerung – Wirtschaft (5.)

Abbildung 35: SWOT-Analyse (eigene Darstellung)

⁶¹ SWOT-Analyse. Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen)) ist ein Instrument der strategischen Planung. Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen.

Die wesentlichen Punkte des Analyseteils sowie der SWOT-Analyse werden nachfolgend zu vier Handlungsfeldern zusammengeführt.

6.2. STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

Durch gezielte Paarungen von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren lassen sich vier Handlungsfelder für das strategische Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern ableiten. Es sind dies die Handlungsfelder "Innovation", "Erreichbarkeit", "Zugänglichkeit" sowie "Raum für Wirtschaft":



Abbildung 36: Strategische Handlungsfelder (eigene Darstellung)

- **Stärken-Chancen:** Die klar vorhandenen Stärken aus Lage, der Unternehmensdichte und der Bildungs- und Forschungsinstitutionen lassen sich über das Handlungsfeld "**Innovation**" verstärken. Durch die Entwicklung und Ableitung von zukunftsweisenden Themenschwerpunkten, der gezielteren Vernetzung und Kooperationen zwischen Wirtschaft, Bildung und Forschung soll eine Intensivierung des Wissens- und Technologietransfers (WTT) erreicht werden.
- **Stärken-Gefahren:** Über das Handlungsfeld "**Erreichbarkeit**" sollen in Luzern künftig neue Mobilitätsformen geschickt kombiniert und über Verkehrsdrehscheiben zu attraktiven Umsteigeorten geformt werden. Neue Lösungen für eine umfassende City-Logistik machen Luzern zum innovativen Standort für urbane Mobilitätsformen.
- **Chancen-Schwächen:** Luzern kann seine bereits im Tourismus ausgeprägte Willkommenskultur über das Handlungsfeld "**Zugänglichkeit**" auch in den übrigen Wirtschaftsbereichen noch besser zum Tragen bringen. Durch die gezielte Positionierung als Standort für Unternehmensfunktionen wird der Standort Luzern für Unternehmensdienstleistungen gezielt gestärkt. Angebote und Infrastrukturen im Bereich MICE (Meetings, Incentives, Congress, Events) verstärken die Entwicklung und Ausbildung der Fachkräfte für diese Wissenssysteme.
- **Gefahren-Schwächen:** Der Standort Luzern schafft über das Handlungsfeld "**Raum für Wirtschaft**" Akzeptanz für die Belange der Wirtschaft und attraktive Nutzflächen. Die Wertschätzung für die Wirtschaft wird erneuert und gestärkt, denn sie ist eine gleichwertige Basis für die soziale wie ökologische Dimension einer Stadtentwicklung. Attraktive Nutzflächen unterstützen heutige und zukünftige Arbeitsformen, erleichtern Innovationen und Stärken die Zusammenarbeit am Standort Luzern.

7. Strategisches Wirtschaftsleitbild Stadt Luzern

Basierend auf Situationsanalyse, SWOT und Handlungsfeldern wurden unter Federführung der Fachstelle Wirtschaft und unter Einbezug der Stakeholder sämtliche Elemente des strategischen Wirtschaftsleitbilds der Stadt Luzern entwickelt. Es besteht aus den strategischen Eckpunkten, nämlich der Mission, den zentralen Werten, den Alleinstellungsmerkmalen und dem Leitbild. Diese strategischen Eckpunkte wurden sowohl an den beiden Workshops vom 1. Mai 2023 sowie vom 12. September 2023 mit den verschiedenen Anspruchsgruppen diskutiert und anlässlich von zwei Stadtratsseminaren bis zu deren Verabschiedung geschärft.

7.1. MISSION

Die Mission zeigt auf, welche Aufgaben und Bedeutung die Wirtschaft für die Stadt Luzern hat. So adressiert sie in anderen Worten den Stellenwert und die Erwartungen an die Wirtschaft in der Stadt Luzern und die daraus abzuleitenden Aufgaben. Für das strategische Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern wird folgende Mission formuliert:

Die **Wirtschaft** in der Stadt Luzern ...

- ... ist die ökonomische Lebensader der Stadt und sorgt für Arbeitsplätze und direkte und indirekte Wertschöpfung.
- ... leistet als eine der drei Nachhaltigkeitsdimensionen einen zentralen Beitrag zu Prosperität, gesellschaftlichem Zusammenhalt und Lebensqualität.
- ... trägt durch ihre Innovationskraft in ausgewählten Branchen massgeblich zur Weiterentwicklung und Zukunftsfähigkeit der Stadt Luzern als Wirtschaftsstandort sowie zur Teilhabe an den Wissenssystemen der Zukunft bei.
- ... nutzt ihre Drehscheibenfunktion als Wirtschaftsmotor für die Zentralschweiz und zur Stärkung der ganzen Region als attraktiver Wirtschafts- und Lebensort.
- ... trägt wesentlich bei zum Steuersubstrat, zu vielfältigen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und zu einer ausgewogener Wohn- und Arbeitsplatzentwicklung (1:1).
- ... fördert den proaktiven Austausch zwischen Wirtschaftsakteurinnen und -akteuren, Bevölkerung und Politik.
- ... schafft eine wesentliche Nachfrage für städtische Standortfaktoren wie etwa Gastronomie, Tourismus, Kultur- und Freizeitangebote.

Die Stadt Luzern trägt im Rahmen ihrer Möglichkeiten aktiv zur Umsetzung dieser Mission bei.

7.2. ZENTRALE WERTE

Die zentralen Werte bilden die Handlungsrichtlinien für die Umsetzung der Mission. Folgende Zentrale Werte werden bei der Umsetzung des strategischen Wirtschaftsleitbilds der Stadt Luzern verbunden und entsprechend im Rahmen der Aktivitäten als Handlungsrichtlinien berücksichtigt:

▪ **Nachhaltiges Handeln der Wirtschaftsakteurinnen und -akteure:**

Die Wirtschaftsakteurinnen und -akteure entwickeln wettbewerbsfähige und innovative Angebote. Dabei orientieren sie sich an Nachhaltigkeitsdimensionen und berücksichtigen neben wirtschaftlichen auch gesellschaftliche und ökologische Ziele.

▪ **Innovationsfreude und Inkubationsklima:**

Luzern wird als innovativer Wirtschaftsstandort mit klaren Branchen- und Themenschwerpunkten, guter Infrastruktur, attraktiven Rahmenbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen.

- **Kooperation von Verwaltung, Wirtschaft und Bildungssektor:**
Durch die aktive Zusammenarbeit der zentralen Stakeholder und die Aktivierung der DNA als Ort von Bildung, Forschung und Praxis entsteht eine langfristige Dynamik und innere Kohärenz in ausgewählten Branchen- und Themenschwerpunkten.
- **Willkommenskultur, Offenheit und Austausch**
Basierend auf regionaler Verankerung und mit der Unterstützung aus Politik und Verwaltung schaffen die Wirtschaftsakteurinnen und -akteure ein Klima von Offenheit, Zuversicht, Inspiration und des Ermöglichens.
- **Drehscheibenfunktion der Stadt**
Die Wirtschaft versteht sich als Teil eines grossen Ganzen und nimmt als Wirtschaftsmotor und Brückenbauerin zwischen Stadt und Region ihre Drehscheibenfunktion verantwortungs- und wirkungsvoll wahr und trägt so zu einer hohen Lebensqualität bei.
- **Akzeptanz und Wertschätzung in Bevölkerung und Politik**
Bei der Bevölkerung und in der Politik herrscht ein grundsätzliches Verständnis für die Funktion, Wirkung und Bedeutung der Wirtschaft. Deshalb ist die Stossrichtung der Wirtschaftsentwicklung in der Bevölkerung, Verwaltung und Politik breit abgestützt und akzeptiert.
- **Einzigartigkeit**
Traditionelle Werte und die internationale Bekanntheit verhelfen der Wirtschaft zu Identität, Stehvermögen und Glaubwürdigkeit.

7.3. ALLEINSTELLUNGS- UND QUALITÄTSMERKMALE

Alleinstellungsmerkmale (USPs) beschreiben die Essenzen, die einem Ort eine unverwechselbare Identität verleihen. Es sind charakteristische Eigenschaften oder Vorteile, die es erlauben, sich von der Konkurrenz abzuheben oder in den Köpfen der Entscheidungsträger und Menschen haften zu bleiben.

Alleinstellungsmerkmale sind diejenigen Aspekte, die etwas besonders machen und einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Sie sind massgebend für das wirtschaftliche Image der Stadt und die daraus entstehende Anziehungskraft.

Neben Alleinstellungsmerkmalen wurden im Rahmen des Projekts Qualitätsmerkmale des Wirtschaftsstandorts Stadt Luzern identifiziert. Diese Qualitätsmerkmale weisen das Potenzial für eine künftige Weiterentwicklung hin zu echten Alleinstellungsmerkmalen auf.

Bestehende Alleinstellungsmerkmale

«Alles da» für erfolgreiches Wirtschaften: Vielfalt, Kompetenz, Empathie und Identität – übersichtlich und kompakt vereint im Herzen der Schweiz und offen zur Welt.

- Luzern verbindet Lebensfreude mit Traditionsbewusstsein und besitzt **internationale Bekanntheit** sowie eine hohe Lebensqualität und **Anziehungskraft** als Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensort.
- Besonders **ausgeprägte Branchen- und Themenbereiche** für die Stadtluzerner Wirtschaft sind die Versicherungswirtschaft (Soziales und Gesundheit), Unternehmensfunktionen, Gesundheitsdienstleistung, Food/Ernährung und Tourismus/Kultur.
- Luzern ist die **Zentralschweizer Drehscheibe**: Ideal für Wirtschaftstätigkeit und Vernetzung der Wirtschaftsakteurinnen und -akteure mit Zugang zu den nationalen Zentrumsräumen.

Bestehende Qualitätsmerkmale mit Potenzial (mögliche neue, erweiterte Alleinstellungsmerkmale)

- **Attraktive Voraussetzungen** zur Förderung und Ansiedlung von Unternehmen, Funktionen und Akteurinnen und Akteuren in den Bereichen Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft, Künstliche Intelligenz, Wasser, Mobilität und Tourismus.

- Besetzung von **innovativen Nischen** in Verbindung mit der **Kreativwirtschaft**.
- Etablierte **Bildungs- und Forschungsinstitutionen** im vielseitig bunten Spannungsbogen von «High-Touch» (Mensch) zu «High-Tech» (Maschine)⁶² in unmittelbarer Nähe.

Es wird empfohlen, obige Alleinstellungsmerkmale in einer weiteren Vertiefung in Zusammenarbeit mit einer Werbe- und Kommunikationsagentur zu prägen, sprachlich zu würzen und mit einer starken Bildsprache für die Kommunikation aufzubereiten.

7.4. LEITBILD

Das Leitbild beschreibt, wie die Wirtschaft der Stadt Luzern in zehn Jahren idealerweise aussehen wird. Es enthält die wesentlichen Leitlinien in der wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt Luzern:

Die Stadt Luzern trägt verantwortungsvoll und vorausschauend zum Wirtschaftsstandort Sorge und unterstützt gezielt dessen Weiterentwicklung als dynamisches, zukunftsorientiertes und richtungsweisendes Wirtschaftszentrum der Zentralschweiz.

Die Stadt Luzern setzt sich in den nächsten Jahren im Rahmen ihrer Möglichkeiten und gemeinsam mit den relevanten Wirtschaftsakteurinnen und -akteuren wie folgt für die Wirtschaft ein:

- **Wirtschafts- und Innovationsschwerpunkte**
 - Sie fördert mit attraktiven Rahmenbedingungen ausgewählte **Branchen- und Themenschwerpunkte**, die das Potential für längerfristige Innovation und Prosperität haben und die Krisenbeständigkeit fördern.
 - Sie unterstützt mit klugen **Wirtschaftsförderungs-, Ansiedlungs- und Innovationsinstrumenten** dynamische Wirtschaftsschwerpunkte mit Zugkraft und gezielter Spezialisierung der Wirtschaft.
 - Sie entwickelt das **Raum- und Flächenangebot** sowie die Infrastruktur gezielt weiter, um attraktive Wirtschaftsschwerpunkte und neue Arbeitsformen zu schaffen für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Wohnbevölkerung und Beschäftigten.
 - Sie intensiviert den **Wissens- und Technologietransfer** zwischen den Wirtschaftsakteuren und den etablierten Bildungs- und Forschungsinstitutionen im Spannungsbogen Mensch – Maschine.
- **Drehscheibenfunktion**
 - Sie nutzt ihre Drehscheibenfunktion in der Zentralschweiz zur aktiven **Vernetzung und Kooperation** von Stadt und Umland und zur Vernetzung mit den grossen nationalen Wirtschaftsräumen.
 - Sie hilft in Bezug auf Verkehr und Zentrumsfunktion mit, **multimodale Erreichbarkeitslösungen** für die Wirtschaftsakteurinnen und -akteure, die Bevölkerung und die Kulturschaffenden zu realisieren.
- **Nachhaltigkeit**
 - Sie trägt Sorge zum einmaligen **Stadt- und Landschaftsbild** und zur intakten Natur.
 - Sie verfolgt einen verantwortungsvollen und nachhaltigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen im Rahmen ihrer ambitionierten **Energie- und Klimastrategie**.
- **Kultur und Dialog**
 - Sie fördert den **Dialog** zwischen Wirtschaftsakteuren, Politik, Verwaltung und Bevölkerung, um die künftige Wirtschaftsentwicklung breit und solide abgestützt und auch im regionalen Kontext zu entwickeln.
 - Sie sorgt als Zentrumsstadt für ein attraktives **Kultur-, Veranstaltungs- und Einkaufserlebnis**.

⁶² Hightech & Hightouch (oft auch als «Mensch & Maschine» bezeichnet) ist ein Konzept von John Naisbitt. Hightech wird als „Technikbereich, von dem man bedeutende Impulse für die Zukunft der Industriegesellschaft erwartet“ definiert. Hightouch ist „menschliche Emotion, Familie, das Lächeln eines Kindes, Freude, das Aufleben in der Natur, Liebe, etc.“

8. Strategische Massnahmen

Basierend auf dem strategischen Leitbild wurden mögliche Massnahmenschwerpunkte sowie Ideen für Projekte und konkrete Umsetzungsmassnahmen im Workshop vom 12. September 2023 mit allen involvierten Anspruchsgruppen intensiv diskutiert. Auf Basis der Erkenntnisse aus beiden Projektphasen wurden im 4. Quartal 2023 in weiteren Gesprächsrunden konkrete Umsetzungsmassnahmen erarbeitet und verfeinert.

Dem Standort Stadt Luzern wird seitens des Autors bzw. des externen Projektbegleiters empfohlen, zur Schärfung seiner Positionierung, der laufenden Standortentwicklung und der gezielten Vermarktung die nachfolgend skizzierten Massnahmenschwerpunkte (MS) zu vertiefen, entsprechende Projekte zu lancieren und die damit verbundenen geeigneten Massnahmen umzusetzen. Die Projekte und Zuständigkeiten zwischen der Stadt Luzern, der Region, der Agglomerationsgemeinden K5, der kantonalen Wirtschaftsförderung, LuzernPlus, den Wirtschaftsverbänden sowie weiteren Akteuren sind nach Verabschiedung des Wirtschaftsleitbilds der Stadt Luzern weiter zu detaillieren.



Abbildung 37: Strategische Massnahmen und Massnahmenschwerpunkte (MS)

8.1. ZUKUNFTSWEISENDE THEMEN- UND INNOVATIONSSCHWERPUNKTE (MS1)

Dass es Kanton und Stadt Luzern mit allen Bildungseinrichtungen nicht gelingt, sich beim Themenbereich Innovation stärker von einem Mediankanton abzusetzen, wurde in der Analyse als eine der Hauptschwächen identifiziert. Konkurrenzstandorte nutzen ihre Innovations- und Standortpolitik aktiv zur Stärkung ihrer Ausstrahlungskraft. Vernetzungen entstehen dabei kaum aus Zufall, sondern werden unter gemeinsamen Anstrengungen von Wirtschaft, angewandter Forschung und öffentlicher Hand über die Zeit durch so genannte Innovationszellen aufgebaut. Oft werden Forschungsinstitute an konkreten

Immobilienstandorten bzw. Entwicklungsschwerpunkten angesiedelt, universitäre An-Institute⁶³ gegründet und Vernetzungsplattformen zu spezifischen Themen aufgebaut. Durch den gezielten Technologietransfer von anwendungsorientierter universitärer Forschung in Unternehmen und KMU soll im Ergebnis volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Nutzen generiert werden. Unternehmen und KMU entwickeln so auf Dauer neue Produkte und Dienstleistungen, welche am Markt bestehen müssen.



Abbildung 38: Beispiel Bluefactory Fribourg – Inkubatoren der EPFL Lausanne auf dem Areal der früheren Cardinal Brauerei (eigene Bilder)

Beim Aufbau einer Innovationszelle werden teilnehmende und interessierte Firmen zu verschiedenen Vernetzungsthemen zusammengeführt, in denen sie sich entlang der Wertschöpfungskette ihrer Branche austauschen. Über die Vernetzungsthemen erfahren Unternehmen eine gezielte Wissensaufnahme (Absorption) im Austausch mit erfolgreichen Unternehmern aus der Branche (Peer-Groups), Sachverständigen aus Forschung, Wissenschaft, Lehre und Berufsbildung oder von vor- wie nachgelagerten Partnern wie Zulieferern, Designern oder Investoren. Jedem Vernetzungsthema wird eine Moderation zugeordnet, welche Impulsgeber ist und sich mit Fachpersonen aus vorgelagerten, zentralen und nachgelagerten Bereichen verstärkt. Die diskutierten Themen können sich auf Nachhaltigkeitsaspekte, Energie, Supply Chain, Vermarktung und Verkauf etc. beziehen. Dabei wird ein systematischer Prozess angewendet, damit die Unternehmen je nach Entwicklungsstand ihrer Vorhaben ihre Fragestellungen in geeigneten Formaten innerhalb der Innovationszelle austauschen. Eine Innovationszelle entwickelt sich über vier verschiedene Phasen:

- In der ersten Phase (I.) geht es um das „Mobilisieren“, d.h. Innovationspotenziale für einen breiten Kreis von Unternehmen zugänglich zu machen. Angebote beziehen sich in dieser Phase auf ein Sensibilisieren für neue Technologien, Trends, Einsatzszenarien, Kommerzialisierungsideen sowie das Zusammenführen und Initiieren von Projekten.
- In einer zweiten Phase (II.) wird die überbetriebliche Zusammenarbeit gezielt gefördert, indem konkrete Innovationsprojekte initiiert werden. Leistungsmodul der Innovationszelle richten sich an KMU, die über einen konkreten Innovationsbedarf und dafür definierte Anforderungen (Technologien, Verfahren, Prozesse etc.) verfügen, jedoch nicht die Möglichkeit haben, die Machbarkeit des Lösungsansatzes allein zu prüfen und deshalb wünschen, Entwicklungskooperationen einzugehen. In dieser Phase geht es um die Abklärung einer technischen Machbarkeit von Business-Cases bis hin zu Förder-/Kooperationsanträgen (meist Innosuisse).

⁶³ An-Institut ist eine Bezeichnung für eine rechtlich selbstständige Einheit einer Hochschule, die zwar organisatorisch und personell mit dieser verflochten bleibt, jedoch v.a. räumlich unabhängig angeordnet werden kann. An-Institute können beispielsweise auf Schlüsselarealen als Inkubatoren in gezielten Themenbereichen aufgebaut werden, um den Wissens- und Technologietransfer in einer Region zu verbessern.

- In der dritten Phase (III.) sollen über einen Multiplikator-Effekt die neuen Technologien in der Region verankert werden. Durch die Kommunikation der Erfolgsbeispiele werden die Ansätze über die Wissenschaftsinstitutionen hinaus in die Region getragen und so das Bewusstsein für die gemeinsame Lösungskompetenz gefördert. So werden Technologien regional verankert und Wissen multipliziert.
- In der letzten Phase (IV.) erfolgt die Kommerzialisierung der Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen. Diese Phase sollte dank des systematischen Prozesses von möglichst vielen teilnehmenden Firmen erreicht werden, er wird durch die Innovationszelle jedoch nicht mit Fördermitteln unterstützt. Hier sollen einzig Marktkräfte wirken.

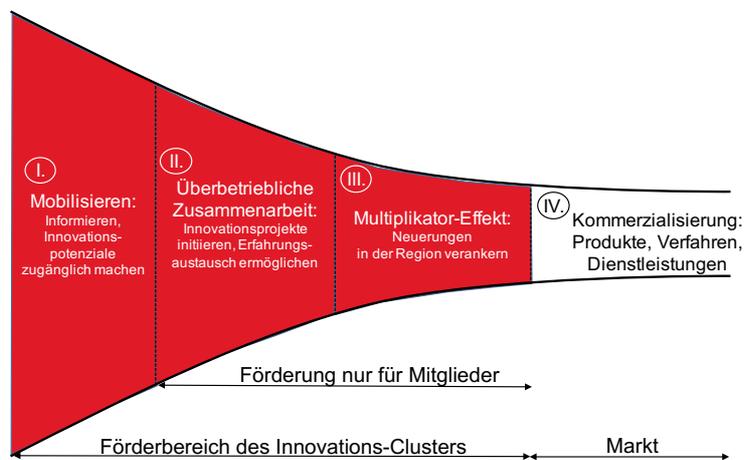


Abbildung 39: Phasen einer Innovationszelle (eigene Darstellung)

Die Stadt Luzern soll in diesem Themenbereich nicht einfach nächstbeste Initiativen aufbauen. Ein Konzept im Rahmen einer externen Studie kann die Identifikation, den Aufbau und den Betrieb von maximal drei bis fünf Themenschwerpunkte bzw. Innovationszellen empfehlen, welche die Alleinstellungs-, Qualitäts- und Differenzierungsmerkmale der Stadt Luzern zusätzlich stärken. Im Konzept werden die Rollen, mögliche Formen der Vernetzung und beteiligte Akteure identifiziert und der Mittelbedarf bestimmt, damit bestehende Initiativen ausgebaut (sprich: Synergien genutzt) und wo sinnvoll neue Projekte initiiert werden. Denkbar sind Initiativen im regionalen Verbund in den Themenbereichen künstliche Intelligenz, Kreativwirtschaft, Kreislaufwirtschaft (Wasserstadt, Bau), Planungs- und Gebäudetechnik (PropTech), Versicherungs- und Gesundheitssektor oder beispielsweise TourismTech.

8.2. BESTANDESPFLEGE UND STANDORTVORAUSSETZUNGEN FÜR ANSIEDLUNGEN (MS2)

Es ist einfacher, bestehende Kunden zu halten, als neue Kunden zu gewinnen. Bereits ansässige Unternehmen sind bereits mit den Vorzügen des Standorts Luzern vertraut, sie besitzen bereits Betriebsinfrastrukturen und bauen auf treue Mitarbeitende, welche im Ort oder der Region wohnen. Das Vertrauen wurde über die Zeit aufgebaut, positive Erfahrungen prägen das Verhältnis. Die Pflege der bereits ansässigen Unternehmen bedeutet aber nicht, dass die Gewinnung neuer Kunden nicht genauso wichtig ist. Denn zugungswillige Unternehmen verfügen oft über neue Technologien, innovative Services und Produkte und neuartige Geschäftsmodelle, welche für den Wirtschaftsstandort Stadt Luzern eine Bereicherung und Erweiterung darstellen. Entsprechend sollten Massnahmen sowohl auf die Bestandespflege wie auch auf die Verbesserung der Standortvoraussetzungen für Ansiedlungen abzielen. Nachfolgende Stossrichtungen werden zur weiteren Prüfung und Schärfung empfohlen:

- **Weiterentwicklung Bestandespflege:** In Kapitel 3 wurde dargelegt, dass im Rahmen der Bestandespflege bereits zahlreiche Aktivitäten zufriedenstellend erbracht werden. Über gezielte Unternehmensbesuche sowie im Rahmen von Vernetzungsanlässen können die Anliegen seitens der

Unternehmen aufgenommen und in die Verwaltung eingebracht werden. Ein ausgebauter Willkommensprozess für neu in Luzern gemeldete Unternehmen hilft, die Wertschätzung auszudrücken, aber auch durch gezielte Analyse der Branchenzusammenhänge besser zu verstehen, welche Typen von Unternehmen die Stadt Luzern als Firmenstandort wählen. Eine systematische Wegzugsbefragung der von Luzern weggezogenen Unternehmen kann aufzeigen, welche Gründe dafür wesentlich waren. Sowohl für Zuzugs- wie Wegzugsprozesse können Analysen der Branchenzusammenhänge und das Erfragen der Motive helfen, die Rahmenbedingungen laufend zu optimieren. Gezielte Massnahmen zur Verstärkung der Attraktoren bzw. der Behebung von Standortnachteilen machen die Bestandespflege zum dynamischen Werkzeug. Dank dem sich bereits im Aufbau befindenden Stakeholder Relationship Management (SRM) wird mit einer Customer Relationship Lösung (CRM-Software) der gesamte Prozess der Bestandespflege systematisch unterstützt und intensiviert.

- **Standort für Unternehmensfunktionen:** Geschäftsmodelle können als Wertschöpfungstreiber auch Innovationen, optimierte Prozesse und Strukturen oder die Erschliessung neuer Märkte zum Ziel haben. Stadt und Region Luzern positionieren sich in diesem Ansatz noch selbstbewusster als Standort für multinationale Unternehmensfunktionen (Headquarters, Backoffices). Geschäftsmodelle und deren Treiber (Beschaffungs- und Logistik-Konzepte, Prozessoptimierungen, Markenpflege, Design, die Optimierung von Herstellungsprozessen, Rechte und Patente sowie Forschung und Entwicklung etc.) können von der Stadt Luzern aus erfolgreich über alle Zeitzonen der Welt bearbeitet werden. Luzern erfüllt Schlüsselkriterien für eine Standortwahl, insbesondere dank der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal in den Fachdisziplinen, einem attraktiven steuerlichen Umfeld, einer Infrastruktur für Weiterbildungen und Tagungen sowie einer hohen Lebensqualität. Das durch den Tourismus geprägte internationale Umfeld macht die Stadt Luzern zum Unternehmensfunktionsstandort mit «Hirn und Herz». Der Standort Luzern soll deshalb selbstbewusst in die übergeordneten Vermarktungskanäle des internationalen Landesmarketings integriert werden. Entsprechende Vermarktungsunterlagen können zusammen mit der kantonalen Wirtschaftsförderung entwickelt werden.
- **Zugang Fachkräfte:** Der Zugang zu Fachkräften soll sowohl für bereits ansässige wie auch zuziehende Unternehmen verbessert werden. Viele europäische Städte und Regionen liefern sich geradezu ein Rennen um die besten Mitarbeitenden. Fachkräfte können mittlerweile wählerisch sein. Die Eigenpräsentation der Region ist deshalb noch bedeutender geworden, damit man interessierten Talenten die Vorteile des Lebens und Arbeitens vor Ort interaktiv und intuitiv verständlich aufzeigt. Die Stadt Luzern engagiert sich dafür in der kantonalen Initiative zur Stärkung des Fachkräftemarketings unter Federführung der Wirtschaftsförderung Luzern.

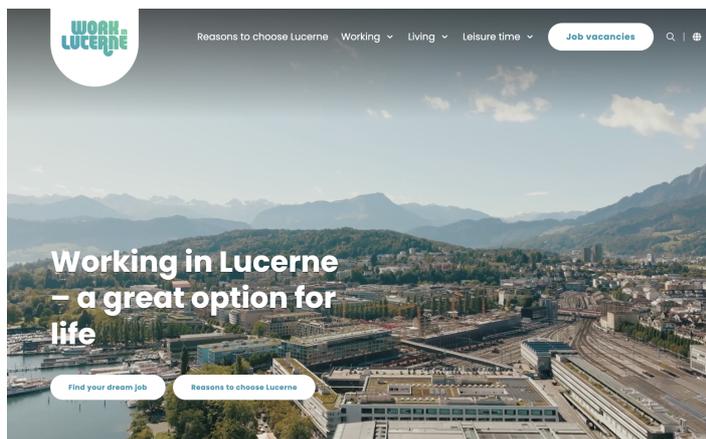
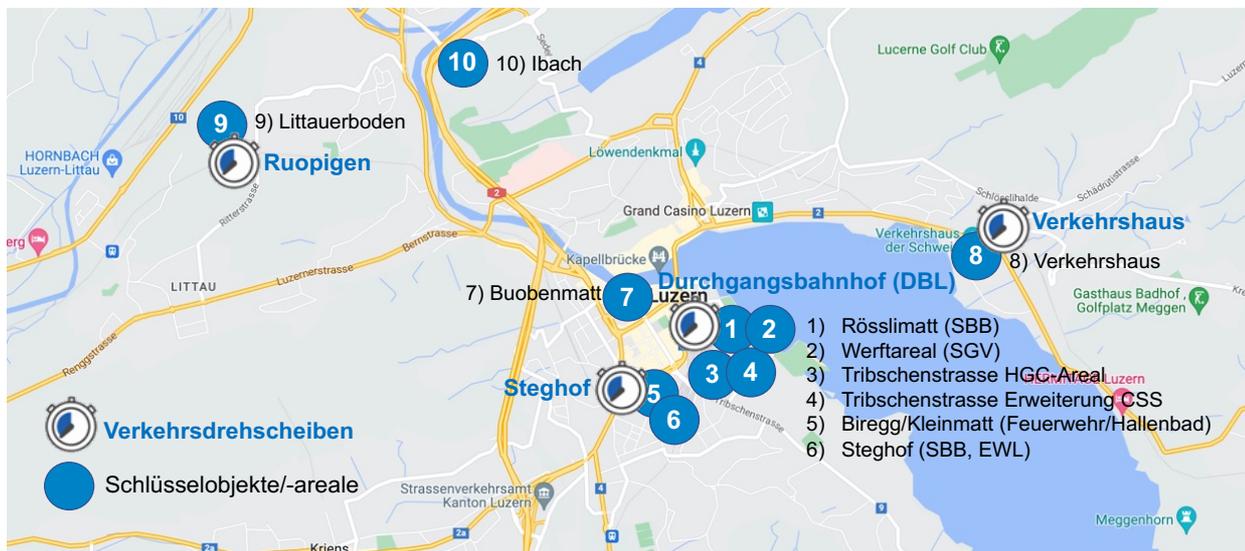


Abbildung 40: Work in Lucerne – Fachkräfte auch in Zukunft sichern (Quelle: Work in Lucerne)

8.3. RAUM- UND FLÄCHENMANAGEMENT (MS3)

Mit der Etablierung eines Wirtschaftsflächenmanagements in der Stadt Luzern sollen der Aufbau von Schlüsselarealen für Gewerbe- und Industrienutzungen sowie die Bereitstellung von Business-Center- und New-Work-Nutzungen verbessert werden. Die zuständige Stelle prüft potenzielle Standorte auf dem Stadtgebiet für die Entwicklung von Wirtschaftsflächen und koordiniert die Entwicklung der dafür geeigneten Areale sowie Bestandesbauten bis zur Bau- und Realisierungsreife. Wo nötig, werden Wirtschaftsflächen mit den Nachbargemeinden entwickelt. Ein erster wichtiger Schritt für die zukünftige kommunale Siedlungsentwicklung ist die Erarbeitung eines räumlichen Entwicklungsleitbilds (RELB) für die Luzerner Wirtschaftsflächen, welches die Grundlage bildet für die Entwicklung der darin bezeichneten Standorte und die anschliessende Nutzungsplanung. Ein RELB bezeichnet Standorte von kommunaler, regionaler und kantonaler Bedeutung und legt damit auch fest, wo die städtischen Ressourcen im Raum- und Flächenmanagement prioritär eingesetzt werden.



Wichtig bleibt, dass sowohl Flächen für die produzierende Wirtschaft und das Gewerbe bzw. KMU identifiziert werden wie auch Nutzflächen für eine Stärkung der wissensbasierten Dienstleistungen:

- Gerade Unternehmen der produzierenden Industrie sind auf Entwicklungsflächen angewiesen, um ihre Produktionsprozesse räumlich zu optimieren. Moderne Gewerbebauten (auch Werkarenas genannt) sind heute mehrgeschossig, die Funktionen übereinander angeordnet und die Areale entsprechend verdichtet. Sie bieten Gemeinschaftsräume (Sitzungszimmer, Mensa) und werden mit Büros kombiniert. Lagerflächen und Liftsysteme sind optimiert und lassen flexible Raumeinteilungen zu. KMUs teilen sich die Infrastruktur und nutzen so die Flächen effizient.
- Mit Areal- und Verdichtungskonzepten für Business-Center beim bestehenden Haupt- bzw. künftigen Durchgangsbahnhof sowie bei S-Bahn-Knoten kann die Stadt Luzern sich vermehrt für Wertschöpfungsvorhaben rund um wissensbasierte Dienstleistungen aufstellen. Büronutzungen für Unternehmensfunktionen (Headquarters, Backoffices) werden vermehrt mit urbanen Produktionsfunktionen (kleine Test-Produktion für Skalierung an Drittstandorten) sowie Forschung und Entwicklung (z. B. FabLabs) kombiniert. Flächen für wissensbasierte Dienstleistungen entstehen entweder in Transformationsarealen oder aber durch gezielte Innenverdichtung und Aufstockung von bestehenden Gebäuden. Büroflächen werden zudem oft in Mischnutzungen, also in Kombination mit Wohnen, Hotels oder Versorgungsfunktionen, realisiert.

Die jeweiligen Standorte werden zeitgerecht für die kommunalen und übergeordneten Planungen in die entsprechenden Planungsinstrumente zur behördenverbindlichen Festsetzung eingebracht. Für die jeweiligen Standorte werden die Perimeter definiert, die Projektorganisationen aufgesetzt, ein Phasenplan für die Umsetzung der Arbeiten bis zur Realisierungsreife angewendet und die Finanzierung der Arbeiten geregelt. Hierfür können informelle und formelle qualitätssichernde Verfahren eingesetzt werden. Die zuständige Stelle stellt die Vernetzung zu allen Anspruchsgruppen, insbesondere auch zu privaten Luzerner Immobilienbesitzern und -investoren, sicher und sorgt mit entsprechenden Informations- und Austauschgefässen für eine gezielte Vernetzung. Sie vernetzt sich mit den für die Begleitung der Verfahren notwendigen behördlichen wie externen Fachspezialisten sowie weiteren Entwicklungspartnern und bereitet die Präsentation von Schlüsselprojekte für Leitmassen und Tagungen auf. Die zuständige Stelle ist eng vernetzt mit der kantonalen Wirtschaftsförderung und führt die verfügbaren Nutzflächen bei entsprechenden Unternehmensanfragen (Bestandspflege, internationale Ansiedlungsprojekte) über sachgerechte Informationsmittel zu. Die Stelle konzipiert (wo die private Initiative nicht greift) mit externer Unterstützung die Vermarktung (Grundlageninformationen zu entwickelten Flächen).

8.4. GEMEINDEÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT WIRTSCHAFT (MS4)

In Zukunft werden die Stadt Luzern und die angrenzenden Agglomerationsgemeinden räumlich noch enger zusammenwachsen. Mehrere dynamische Entwicklungsgebiete befinden sich an den Gemeindegrenzen der Stadt Luzern in Luzern Nord, Luzern Süd oder Luzern Ost. Mit dem Umzug von Teilen der Hochschule aus der Innenstadt nach Luzern Nord bzw. Luzern Süd entwickeln sich die Stadtränder zu dynamischen Wohn- und Arbeitsgebieten mit Hochschulstandorten. Entsprechend braucht es eine starke planerische Koordination zwischen der Stadt Luzern mit ihren Nachbargemeinden. Es wird deshalb empfohlen, die Koordination verschiedener Massnahmen aus dem strategischen Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern im Sinne von interkommunalen und regionalen Entwicklungsprojekten anzugehen. Aufgrund verschiedener politischer Vorstösse in den Gemeindeparlamenten kann davon ausgegangen werden, dass die kommunalen Aktivitäten in Sachen Wirtschaftsförderung in allen Gemeinden zunehmen werden. Dabei könnten bestehende Gefässe wie die K5 Wirtschaft weiterentwickelt werden, wo nötig werden weitere Gremien und Zusammenarbeitsformen lanciert. Themen können nebst gemeindeübergreifenden Entwicklungsgebieten auch Verkehr, Innovationsnetzwerke, Standortmarketing oder Tourismus sein.

8.5. VERKEHRSDREHSCHLEIBEN (MS5)

Die Stadt Luzern kann zu einem Reallabor werden, bei dem multimodale Verkehrskonzepte mit IT-Lösungen für integrierte Buchungslösungen oder neuen Pricing-Modellen kombiniert werden. In der Schweiz wird erfolgreich an verschiedensten Zukunftstechnologien mit Raum- und Mobilitätsrelevanz geforscht. Damit möglichst schnell von Innovationen profitiert werden kann, müssen neue Konzepte schneller aus dem Labor in die Praxis gelangen. Verkehrsdrehscheiben fördern die Integration verschiedener Verkehrsträger wie öffentliche Verkehrsmittel, Fahrräder, Elektrofahrzeuge und mehr. Dies ermöglicht den Bürgerinnen und Bürgern eine nahtlose und effiziente Fortbewegung im gesamten Stadtgebiet. Die Stadt Luzern kann sich so mit dem Sitz des Verkehrshauses Luzern vermehrt als Netzwerkplattform für Kooperationen in Mobilitätsfragen aufstellen. Der jährlich stattfindende Mobilitätskongress sowie verschiedene Institute an der Universität Luzern sowie der Hochschule Luzern engagieren sich in der laufenden Optimierung von städtischen Mobilitätslösungen. Die Stadt Luzern wird so zu einem zentralen Ort für Akteure aus der Mobilitätsbranche, Technologieunternehmen und Forschungsinstitutionen. Eine fortschrittliche Mobilitätsinfrastruktur macht die Stadt nicht nur für Bürgerinnen und Bürger attraktiv, sondern auch für Unternehmen, die auf innovative und effiziente Mobilitätslösungen angewiesen sind. Auch ist eine Einführung von innovativen Logistikmodellen zur Stärkung des Wirtschaftsverkehrs zu prüfen. Dabei können die strategischen Stossrichtungen aus dem kantonalen Planungsbericht «Zukunft Mobilität im Kanton Luzern» mit Bezug zum Wirtschaftsverkehr KMU-nah umgesetzt werden.



Abbildung 42: Vollautomatische, platzsparende Fahrradparktürme von V-Locker (Testanlage Stettbach Zürich, eigene Bilder)

8.6. STADT LUZERN ALS DIENSTLEISTERIN (MS6)

Die Weiterentwicklung und Intensivierung der Servicekultur und Kundenorientierung in der Stadt Luzern soll auch durch das strategische Wirtschaftsleitbild positiv geprägt werden. Zur Steigerung der Kundenorientierung sind bereits zahlreiche Projekte in Planung und Umsetzung, wie etwa das Vorhaben Digitalstrategie/Smart City, der Aufbau und die Einführung eines Stakeholder Relationship Managements (SRM) in Kombination mit einem dienststellenübergreifenden Customer Relationship Management-Tool (CRM), die Verbesserung des öffentlichen Dienstleistungsmarketings (Stadtmarketing) sowie die laufende Optimierung bei den Baubewilligungsverfahren. In den Bereichen Baubewilligungsverfahren sowie Energieberatung und -förderung sollen weitere Verbesserungen erreicht werden:

- In einem Leitprojekt soll unter Einsatz von KI-Anwendungen eine zukunftsweisende Lösung für den Baubewilligungsprozess erstellt werden. Ziel ist die Schaffung einer transparenten, wirtschaftlichen und medienbruchfreien elektronischen Behördenleistung für Bevölkerung, Wirtschaft und Verwaltung im Bereich der digitalen Baugesuchsabwicklung (Eingabe, Prüfung, Vollzug). Ein besseres Zusammenspiel von BIM (Building Information Modeling), GIS (Geoinformationssysteme) und OGD (Open Government Daten) beim Einsatz von digitalen Zwillingen (Abbild des Bauvorhabens) in Bewilligungs- und Abnahmeverfahren wird zur Notwendigkeit, damit Bewilligungsbehörden, Architekten / Architektinnen und Planende besser, effizienter und transparenter zusammenarbeiten können. Entsprechend sollen in einem Leitprojekt das Baubewilligungsverfahren der Stadt Luzern künftig medienbruchfrei und unter Einsatz von KI-Anwendungen abgewickelt werden mit dem Ziel, dass auch Bauprojekte für Unternehmen, aber auch die Dienstleister aus der Planungs- und Bauwirtschaft, von schlankeren Verfahren profitieren.
- In den Bereichen Energie und Umwelt bestehen bereits zahlreiche Beratungs- und Förderangebote, welche über verschiedene Organisationen und Ebenen angeboten werden. Diese bestehenden Angebote sollen in einem ersten Schritt auf Lücken in Bezug auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsakteurinnen und -akteure überprüft und wo sinnvoll ergänzt werden. Anschliessend soll eine systematische und kundenfreundliche Übersicht der Beratungs- und Förderangebote erstellt werden.
- Ein wichtiges Projekt stellt die Beschaffung eines SRM/CRM-Systems im Jahr 2024 dar. Dabei geht es insbesondere um den Aufbau und Betrieb eines systematischen und effizienten Daten- und Aktivitätenmanagements. In einem ersten Schritt wird das SRM/CRM-System bei der Fachstelle Wirtschaft im Rahmen der Bestandspflege eingeführt. Damit wird künftig auch der Kontakt mit den Unternehmen über verschiedene Dienstabteilungen besser nachvollziehbar sein.

Die Förderung der digitalen Transformation, die durch effiziente, digitale Prozesse eine Verbesserung der Servicequalität ermöglicht, ist in den Direktionen in Umsetzung. Open-Government-Data soll Firmen zudem Chancen bieten, eigene Dienstleistungen auf Basis der frei zugänglichen Daten zu entwickeln.

8.7. SCHAUFENSTER WIRTSCHAFT (MS7)

Die Wirtschaft soll in der Stadt Luzern noch bewusster zu Wort kommen – und die Unternehmen selbst sollen sich vermehrt der Bevölkerung öffnen. Auf diese kurze Formel lässt sich der Massnahmenswerpunkt "Schaufenster Wirtschaft" reduzieren. Mithilfe eines griffigen Kommunikationskonzepts, einem Tag der offenen Unternehmenstüren, einem Haus der Wirtschaft, der verbesserten Visibilität bestehender Gefässe sowie dem Aufbau von Ambassadorinnen und Ambassadors wird dem Thema Wirtschaft mehr Raum geboten:

- Im Kommunikationskonzept werden die Idee der künftigen Entwicklung der Stadt Luzern als Wirtschaftsstandort und ihre Positionierungsmerkmale knackig festgehalten. Der Fokus liegt auf positiven Aspekten, betont die Einzigartigkeit und ermöglicht es Repräsentantinnen und Repräsentanten des Standorts Luzern, Besucherinnen und Besuchern und potenziellen Interessenten in Kurzform zu erklären, wofür der Wirtschaftsstandort Stadt Luzern steht. Die Wesensmerkmale werden bei Ansprachen, Informationen für die Bevölkerung und in der generellen Kommunikation immer wieder angeführt. Videos können über die sozialen Medien sowie bei Präsentationen und Veranstaltungen eingesetzt werden.
- Einmal im Jahr öffnen verschiedene Arbeitgeber der Stadt Luzern ihre Türen für die Bevölkerung und die künftigen Fachkräfte. Das heimische Schaffen wird an einem Tag der Luzerner Wirtschaft zelebriert, Firmenbesuche werden ermöglicht, das Bewusstsein für die Qualifikationen und Jobchancen geschärft. Die Unternehmen und ihre Belegschaft begrüssen Angehörige und Gäste und stellen ihre Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen im Rahmen von Betriebsrundgängen vor.
- Verschiedene Verbände, Institutionen des Wissens- und Technologietransfers bündeln ihre Aktivitäten räumlich in einem Gebäude (einem so genannten Haus der Wirtschaft), welches zur Anlaufstelle und zum Begegnungsort für die Belange der Luzerner Wirtschaft wird.
- Externe und interne Anlässe werden sichtbar gemacht, neue Formate initiiert bzw. integriert. Zur Sensibilisierung relevanter Belange bei der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und der Luzerner Wirtschaft könnten sich ausgewählte Unternehmerinnen und Unternehmer von Schlüsselfirmen mit dem Stadtrat sowie den Schlüsselpersonen der Verwaltung zum Austausch treffen. Dabei werden Projekte aus der Umsetzung des Wirtschaftsleitbilds vorgestellt und diskutiert und aktuelle Themen rund um die Standortentwicklung Luzern thematisiert.
- Ambassadors tragen die Kernbotschaften der Stadt Luzern als Wirtschaftsstandort nach aussen. Teilnehmende werden in ihrer jeweiligen Funktion als Botschafterinnen und Botschafter sensibilisiert, damit die Vorzüge des Standorts noch selbstbewusster nach innen wie aussen getragen werden.

8.8. LEBENDIGE STADT (MS8)

Die Stadt Luzern beteiligt sich an einem dreijährigen Pilotversuch für ein City-Management. Zusammen mit fünf weiteren Organisationen verfolgt sie das Ziel, eine lebenswerte, vielfältige und attraktive Luzerner Innenstadt zu gestalten, zu fördern und nachhaltig zu entwickeln. Die Kernaufgaben sind die qualitative Belegung des Zentrums (Lebensraum), ein proaktives Immobilien-Leerstandsmanagement, die Beratung und Vernetzung der unterschiedlichen Stakeholder, der Aufbau von neuen strategischen Partnerschaften, die Entwicklung von Konzepten hinsichtlich Aufenthaltsqualität sowie das Fördern des Branchen- und Angebotsmix.

Strategische Massnahmen

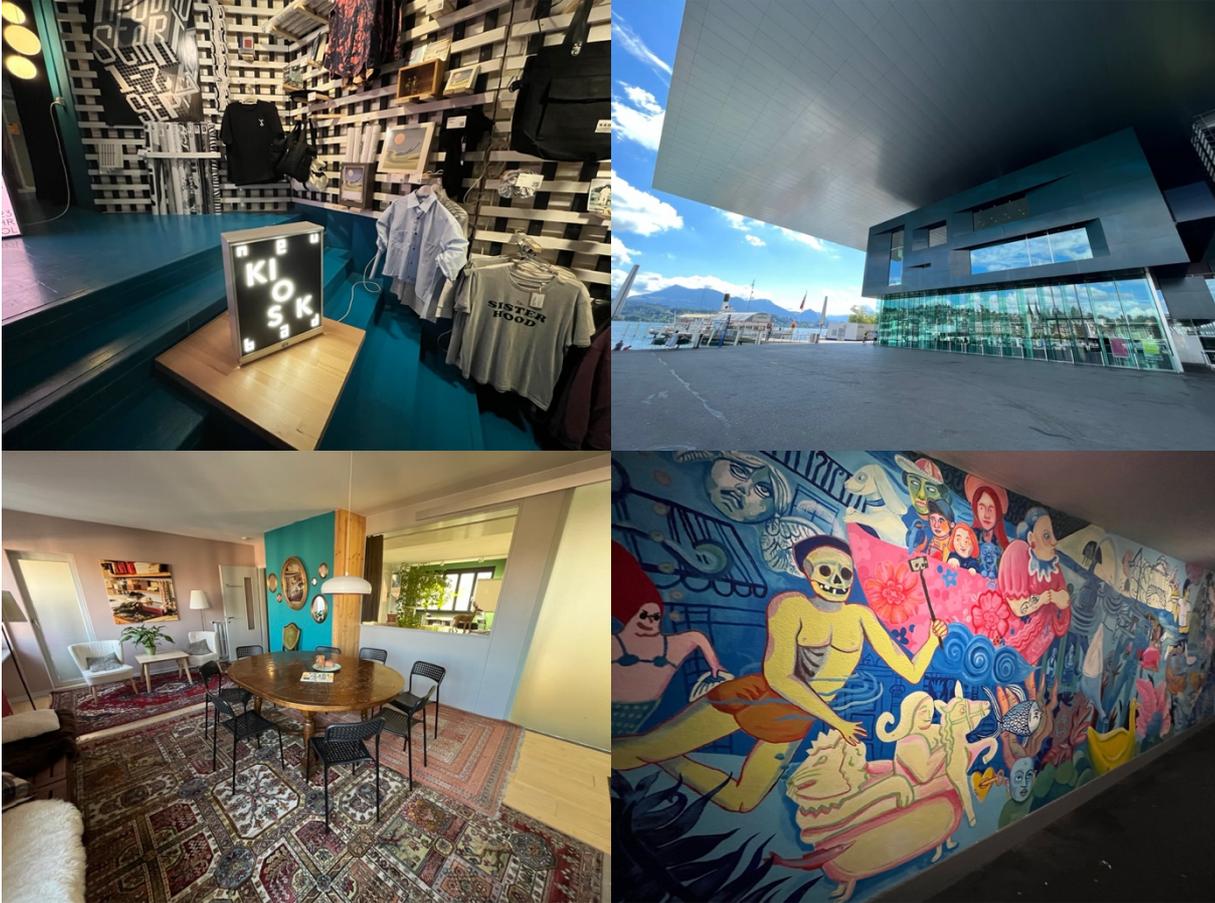


Abbildung 43: Für eine lebendige Stadt: Neubad, KKL Luzern, Co-Working-Space Hirschengraben, Wandgemälde Altstadt (eigene Bilder)

9. Monitoring & Controlling

Die Wirkungsziele des strategischen Wirtschaftsleitbilds der Stadt Luzern beabsichtigen, über breit verankerte Initiativen aus den Massnahmen-schwerpunkten die Beschäftigungs- und Arbeitsplatzentwicklung langfristig positiv zu prägen. Dies erfolgt primär über eine gezielte räumliche Entwicklung und die Stärkung der Standortattraktivität durch ausgewählte Projekte. Die dadurch geschaffene Wirtschaftskraft soll die Steuerkraft des Standorts Stadt Luzern langfristig positiv beeinflussen. Dafür müssen auch die öffentlichen Finanzen bereitgestellt werden, damit die mit der Umsetzung der Strategie zu leistenden Aufgaben im öffentlichen Interesse überhaupt erbracht werden können.

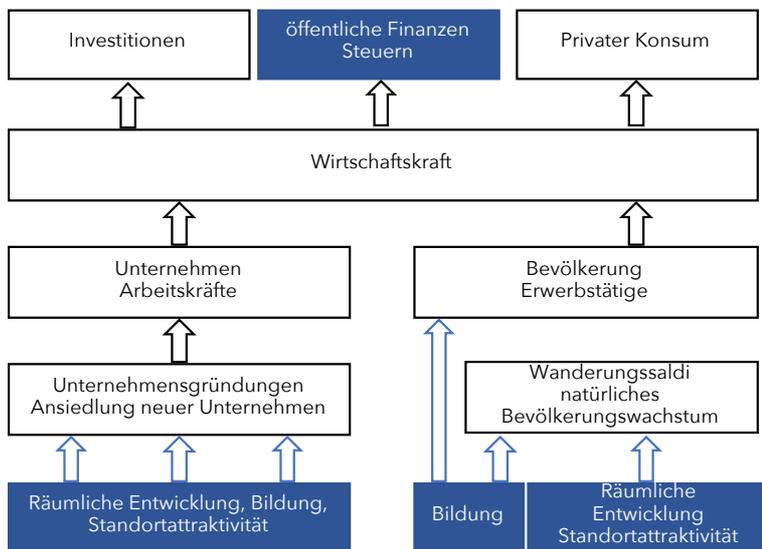


Abbildung 44: Wesentliche Wirkungszusammenhänge (eigene Darstellung)⁶⁴

Die Entwicklung eines Wirtschaftsstandorts wird von zahlreichen Standortfaktoren beeinflusst. Für einen Standort sind gute Infrastrukturen nötig, beispielsweise für Verkehr, Energieversorgung oder die Kommunikation. Nicht nur die Bildung, sondern auch die Forschung und der Wissenstransfer tragen zur Qualität von Unternehmen und Arbeitsplätzen und damit zur Wertschöpfung bei. Die Branchenstruktur auf der Unternehmensseite beeinflusst einerseits direkt die Wirtschaftskraft. Andererseits ist sie auch ein Element der Attraktivität eines Standorts. Gibt es bereits viele Unternehmen einer bestimmten Branche, kann dies weitere Unternehmen anziehen. Die Wirtschaftskraft ist eine wesentliche Basis der öffentlichen Finanzen, d.h. der Steuereinnahmen und damit der staatlichen Leistungen. Steigt die Wirtschaftskraft, stehen mehr Mittel für die Erfüllung der Aufgaben im öffentlichen Interesse zur Verfügung oder die Steuerbelastung kann bei gleichbleibender Leistung gesenkt werden. Ohne Erhöhung der Wirtschaftskraft lassen sich umgekehrt zusätzliche staatliche Leistungen nur über eine höhere Abschöpfung finanzieren bzw. eine tiefere Abschöpfung bleibt nicht ohne Einfluss auf die staatlichen Leistungen. Die Steuereinnahmen von juristischen und natürlichen Personen sind wesentliche Grundlagen der öffentlichen Finanzen, die wiederum das Angebot der staatlichen Leistungen bestimmen. Gleichzeitig sind die Steuern ein Standortfaktor, der in die Entscheidung von Unternehmen und Privatpersonen einfließt, wo sie sich niederlassen. So beeinflussen Steuern längerfristig wiederum die Wirtschaftskraft. Nicht zu unterschätzen sind nicht messbare, weiche

⁶⁴ Darstellung in Anlehnung an die Wirtschaftsstrategie 2025 des Kantons Bern

Faktoren, die zu einer guten Lebensqualität und damit zu einem attraktiven Standort beitragen (z.B. Kultur- und Freizeitangebote, familienexterne Kinderbetreuung, Natur und Umgebung usw.).

Das Monitoring eines solch komplexen Wirkungsgefüges würde die vorhandenen Ressourcen in der Fachstelle Wirtschaft rasch übersteigen. Auch wird das Messen der Gesamtwirksamkeit aus der Umsetzung des strategischen Wirtschaftsleitbilds der Stadt Luzern anspruchsvoll bleiben. Wir empfehlen deshalb, dass die Gesamtwirkung der Umsetzung von Projekten und Massnahmen aus dem strategischen Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern über folgende Wirkungsindikatoren begleitet wird:

- Entwicklung Verhältnis zwischen Wohnbevölkerung und Beschäftigung mit 1:1-Zielpfad (gemäss Raumentwicklungskonzept (REK), Gemeindestrategie 2019–2028 und Legislaturprogramm 2022–2025)
- Beschäftigtenentwicklung nach Branchen in der kurz- (jährliche Veränderung) und mittelfristigen (4-Jahres-Veränderung) Sicht (gemäss LUSTAT)
- Entwicklung der absoluten Steuerkraft (aus Kapital- und Gewinnsteuer) bei den juristischen Personen

Sollte es zu grösseren Abweichungen bei diesen Wirkungsindikatoren kommen, so müssten das strategische Wirtschaftsleitbild der Stadt Luzern reviewt bzw. der Massnahmenkatalog entsprechend geschärft werden.

In Ergänzung dazu wird empfohlen, dass die Fachstelle Wirtschaft den Stand der Umsetzung der Massnahmen in Form von periodischen Reportings zuhanden des Stadtrats unter Einbezug der beteiligten Verwaltungsstellen und Partner überwacht. Dieses Massnahmencontrolling kann mit einem einfachen, übersichtlichen Ampelsystem erfolgen, welches beispielsweise auch den Grad der Umsetzung der einzelnen Massnahmen festhält. Wo sinnvoll, können die Informationen zu den Massnahmen durch weitere, einfach erhebbare oder bereits verfügbare Leistungszahlen ergänzt werden.

Anhang

Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Grösse der Arbeitsstätte und Branchen 2020

Stadt Luzern

Wirtschaftsabteilungen - Absolut

		Arbeitsstätten						Beschäftigte						Ratio
		Total	in %	nach Grösse der Arbeitsstätte (i)				Total	in %	nach Grösse der Arbeitsstätte (in Besc)				
				<2	2-9	10-49	50+			<2	2-9	10-49	50+	
Total		8'391	100.0	3'826	3'235	1'060	270	80'625	100.0	3'826	13'208	20'854	42'737	
Sektor 1		42	0.5	6	34	2	-	136	0.2	6	105	25	-	0.4
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei	01-03	42	0.5	6	34	2	-	136	0.2	6	105	25	-	0.4
Sektor 2		630	7.5	213	276	114	27	7'383	9.2	213	1'131	2'340	3'699	1.2
Bergbau, Gewinnung von Steinen, Erden	05-09	2	0.0	-	1	1	-	28	0.0	-	6	22	-	-
Herst. von Nahrungsmitteln, Getränken, Tabakerzeugn.	10-12	34	0.4	8	13	10	3	817	1.0	8	66	227	516	2.5
Herst. von Textilien, Bekleidung, Lederwaren, Schuhen	13-15	37	0.4	25	12	-	-	73	0.1	25	48	-	-	0.3
Herst. von Holzwaren, Papier, Pappe, Druckerzeugnissen	16-18	64	0.8	23	32	8	1	380	0.5	23	130	165	62	0.6
Kokerei, Mineralölverarb., Herst. von chem. Erzeugn.	19-20	5	0.1	1	2	2	-	42	0.1	1	10	31	-	1.0
Herst. von pharmazeutischen Erzeugnissen	21	3	0.0	-	1	1	1	367	0.5	-	9	30	328	-
Herst. von Gummi-, Kunststoff-, Glaswaren, Keramik	22-23	10	0.1	6	3	1	-	30	0.0	6	14	10	-	0.0
Metallerzeugung, -bearbeitung, Herst. von Metallerzeugn.	24-25	24	0.3	7	9	7	1	417	0.5	7	33	104	273	1.7
Herst. von elektronischen, optischen Erzeugn., Uhren	26	8	0.1	1	3	2	2	566	0.7	1	6	23	536	7.0
Herst. von elektrischen Ausrüstungen	27	8	0.1	1	3	4	-	108	0.1	1	10	97	-	1.0
Maschinenbau	28	10	0.1	4	1	4	1	178	0.2	4	4	98	72	2.0
Fahrzeugbau	29-30	5	0.1	3	1	-	1	89	0.1	3	4	-	82	1.0
Sonst. Warenherst., Reparatur, Installation v. Maschinen	31-33	80	1.0	29	43	8	-	409	0.5	29	180	200	-	0.5
Energieversorgung	35	8	0.1	5	2	-	1	144	0.2	5	4	-	135	2.0
Wasserversorgung; Abwasser-, Abfallentsorgung	36-39	11	0.1	1	4	4	2	482	0.6	1	15	69	397	6.0
Hochbau, Tiefbau	41-42	70	0.8	21	34	12	3	730	0.9	21	145	232	332	1.1
Vorber. Baustellenarb., Bauinstallation, sonst. Ausbau	43	251	3.0	78	112	50	11	2'523	3.1	78	447	1'032	966	1.0
Sektor 3		7'719	92.0	3'607	2'925	944	243	73'106	90.7	3'607	11'972	18'489	39'038	1.0
Handel, Reparatur von Motorfahrzeugen	45	95	1.1	40	40	13	2	559	0.7	40	148	230	141	0.6
Grosshandel	46	247	2.9	90	118	33	6	1'864	2.3	90	466	673	635	0.8
Detailhandel	47	759	9.0	166	460	117	16	5'555		166	2'050	2'027	1'312	0.8
Landverkehr, Transport in Pipelines	49	92	1.1	50	22	10	10	1'760	2.2	50	85	231	1'394	2.0
Schifffahrt, Luftfahrt	50-51	3	0.0	1	-	1	1	152	0.2	1	-	11	140	-
Lagerei, sonstige Dienstleist. für den Verkehr	52	18	0.2	3	11	4	-	129	0.2	3	42	84	-	1.0
Post-, Kurier-, Expressdienste	53	24	0.3	6	11	6	1	264	0.3	6	53	123	82	1.0
Beherbergung	55	63	0.8	6	23	25	9	1'442	1.8	6	123	587	726	2.3
Gastronomie	56	361	4.3	50	210	99	2	3'237	4.0	50	1'033	1'851	303	0.9
Verlagswesen, audiovisuelle Medien, Rundfunk	58-60	117	1.4	66	38	11	2	905	1.1	66	119	279	441	0.8
Telekommunikation	61	14	0.2	1	10	3	-	79	0.1	1	40	38	-	0.5
Informationstechnologische u. Informationsdienstleist.	62-63	277	3.3	143	104	26	4	1'280	1.6	143	377	514	246	0.5
Finanzdienstleistungen	64	139	1.7	69	56	10	4	1'626	2.0	69	215	187	1'155	1.2
Versicherungen, Rückversicherungen, Pensionskassen	65	34	0.4	1	13	11	9	4'083		1	52	274	3'756	12.8
Mit Finanz-, Versch.-Dienstleist. verbundene Tätigk.	66	137	1.6	49	66	20	2	933	1.2	49	230	451	203	0.8
Grundstücks-, Wohnungswesen	68	293	3.5	128	127	35	3	1'531	1.9	128	468	682	253	0.5
Rechts-, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	69	354	4.2	157	163	30	4	1'631	2.0	157	617	503	354	0.5
Management, Unternehmensberatung	70	428	5.1	251	150	20	7	1'940	2.4	251	503	343	843	0.5
Architektur-, Ingenieurbüros	71	415	4.9	174	167	70	4	2'416	3.0	174	685	1'307	250	0.6
Forschung, Entwicklung	72	19	0.2	11	6	2	-	111	0.1	11	18	82	-	0.5
Sonstige freiberufl., wissenschaftl., techn. Tätigk.	73-75	556	6.6	410	120	23	3	1'548	1.9	410	412	381	345	0.3
Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften	78	58	0.7	13	14	14	17	2'680	3.3	13	57	387	2'223	4.7
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	77,79-82	231	2.8	97	103	23	8	2'372	2.9	97	425	554	1'296	1.0
Öffentl. Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	84	94	1.1	1	19	48	26	4'441	5.5	1	106	1'145	3'189	5.0
Erziehung, Unterricht	85	410	4.9	192	112	66	40	7'829		192	452	1'503	5'682	2.0
Gesundheitswesen	86	1'068	12.7	636	340	80	12	11'451		636	1'484	1'421	7'910	1.1
Heime	87	43	0.5	1	11	14	17	2'639	3.3	1	64	297	2'277	6.6
Sozialwesen	88	183	2.2	40	75	56	12	2'819	3.5	40	370	954	1'455	1.6
Kunst, Unterhaltung, Erholung	90-93	430	5.1	316	74	27	13	2'707	3.4	316	273	580	1'538	0.7
Sonstige Dienstleistungen	94-96	757	9.0	439	262	47	9	3'123	3.9	439	1'005	790	889	0.4

Datenquelle: Bundesamt für Statistik - Statistik der Unternehmensstruktur

LOC AG

Josefstrasse 92
CH-8005 Zürich
Tel. +41 43 277 02 70
www.loc.ag