

Vorstudie zur Tourismusentwicklung der Stadt Luzern

Autoren: Prof. Dr. Jürg Stettler, Florian Egli, Lukas Huck, Lukas Keller

Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Rösslimatte 48
Postfach 2940
6002 Luzern

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Problemstellung.....	3
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Problemstellung.....	3
2	Ziele und Vorgehen	4
2.1	Ziele.....	4
2.2	Vorgehen.....	4
3	Entwicklung der Tourismusnachfrage in Luzern.....	5
3.1	Einleitung.....	5
3.2	Touristische Entwicklung einer Destination	5
3.3	Kennzahlen zur Entwicklung der Tourismusnachfrage	6
3.4	Kommentierung der Prognose Nachfrageentwicklung 2030.....	10
3.5	Fazit	12
4	Datenquellen	13
4.1	Notwendigkeit der Datenerhebung	13
4.2	Mögliche Datenquellen.....	15
4.3	Erhebung von Kennzahlen durch McKinsey&Company	18
4.4	Tourismusbarometer Amsterdam.....	21
4.5	Erhebung der Tourismusgesinnung der lokalen Bevölkerung in Wien.....	22
4.6	Whistler.....	22
4.7	Fazit Datenquellen.....	23
5	Lenkungsmaßnahmen	24
5.1	Methodischen Vorgehen	24
5.2	Generelle Massnahmen	24
5.3	Case Study Amsterdam.....	27
5.4	Folgerungen für Luzern	28
6	Erste Überlegungen zu einer möglichen Folgestudie	29
7	Erkenntnisse aus dem Workshop.....	31
8	Schlussfolgerungen.....	32
9	Quellenangaben	33

1 Ausgangslage und Problemstellung

1.1 Ausgangslage

Der Tourismus ist eine stark wachsende Industrie. Seit 2010 stieg das weltweite Tourismusaufkommen um rund 40% auf 1.3 Milliarden internationale Ankünfte. Eine steigende Zahl an Tourismuszielen weltweit sehen sich in der Folge mit Kapazitätsengpässen konfrontiert. Die erfolgreiche und nachhaltige Bewältigung dieses Wachstums ist eine Herausforderung für viele Destinationen¹. Im Lichte dieser Entwicklungen führen einige Destinationen erste Lenkungsmaßnahmen ein zur besseren Verteilung der Tourismusströme. So unterband Thailand 2016 den öffentlichen Zugang zu drei bei Touristen beliebten Inseln. Tourismusexperten sind sich einig, dass gute Planung der Schlüssel zum Erfolg ist. Kapazitätsengpässe sollen frühzeitig erkannt werden und es empfiehlt sich proaktive Massnahmen zu ergreifen².

Seit 150 Jahren formt und prägt der Tourismus die Stadt Luzern. Nach Zürich und Genf ist Luzern gemessen an der Zahl der Übernachtungen die dritterfolgreichste Stadt der Schweiz. Die Wichtigkeit der Tourismusindustrie in Luzern spiegelt sich auch in der wirtschaftlichen Bedeutung der Branche wieder. Über 190'000 Personen im Kanton Luzern arbeiten in der Tourismusbranche und rund 5% der kantonalen Bruttowertschöpfung entfallen auf den Tourismus³.

1.2 Problemstellung

Der grösste Teil der generierten Wertschöpfung fällt in der Stadt Luzern an, vor allem rund um den Schwanen- und Löwenplatz. Dieser Zustand führt in der Stadt Luzern zu Engpässen und es lassen sich erste Anzeichen von Kapazitätsengpässen und Steuerungsproblemen erkennen.

- Als mögliches Anzeichen ist die hohe Präsenz an Reisebussen im Stadtzentrum zu nennen. Die Reisebusse belasten die Verkehrsinfrastruktur und den öffentlichen Raum.
- Als weiteres Anzeichen ist die Veränderung der Gästestruktur anzuführen. Durch die Internationalisierung der Reiseströme und der Diversifizierung der Quellmärkte verändert sich die Erscheinungsform der Gäste in Luzern als auch deren Reiseverhalten (Aufenthaltsdauer, Aktivitätsradius, Reiseform, etc.).
- Auch ein Indiz ist die Wandlung der städtischen Ladenstruktur. Die steigende Nachfrage von Touristen hat zur Folge, dass es zu einer Anpassung des Angebots kommt. Diese richtet sich vermehrt auf die Bedürfnisse der Touristen aus.

Die weltweit steigende Tourismuskapazität dürfte die Herausforderung der Bewältigung des Touristenaufkommens in der Stadt Luzern weiter akzentuieren. Erste Vorstösse auf politischer Ebene fordern deshalb den Stadtrat auf, einen Planungsbericht, eine «Vision Tourismus Luzern 2030» auszuarbeiten. Parallel zu den politischen Vorstössen präsentierte das Forschungs- und Beratungsunternehmen Interface (2018) eine Vorstudie mit Lösungsvarianten zur Steuerung des Verkehrsaufkommens ausgelöst durch den zunehmenden Cartourismus⁴.

Diese Ereignisse zeigen die Notwendigkeit einer gemeinsam getragenen langfristigen Tourismusplanung für die Stadt Luzern. Eine wichtige Grundlage bildet eine fundierte und systematische Erhebung der Tourismusfrequenzen und Besucherströme in der Stadt Luzern (Abgrenzung des Perimeters gemäss rawi des Kantons Luzern). Heute werden ausschliesslich die Übernachtungszahlen und die Anzahl Ankünfte systematisch erhoben. Weitere Angaben, beispielsweise die Zahl der der Tagestouristen und Informationen zum Verhalten der Touristen vor Ort in Luzern basieren auf Schätzungen und einmaligen Erhebungen.

¹ Weber et al. (2017)

² McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council (2017)

³ BHP Hanser und Partner AG (2015)

⁴ INTERFACE (2018)

2 Ziele und Vorgehen

2.1 Ziele

Die Luzern Tourismus AG (LTAG) hat die Hochschule Luzern – Wirtschaft beauftragt, im Rahmen einer Vorstudie die Möglichkeiten zur Messung des Tourismusaufkommens in Luzern zu evaluieren. Ziel der Vorstudie ist eine Entscheidungsgrundlage für die Tourismusverantwortlichen der Stadt Luzern zu erarbeiten, mit welcher das heutige wie auch das zukünftige Tourismusaufkommen gemessen und auf Basis dessen gesteuert werden kann. Mit der Vorstudie werden insbesondere folgende Ziele verfolgt:

- 1) Nachvollziehen der heutigen und zukünftigen **Entwicklung der Tourismusnachfrage** in Luzern
- 2) Evaluierung der **Möglichkeiten zur Messung** der Tourismusströme in Luzern sowie deren systematischen Bewertung.
- 3) Auslegeordnung bestehender Ansätze in **vergleichbaren Destinationen** zur Steuerung und Lenkung von touristischen Besucherströmen.
- 4) Klärung von grundlegenden Ansprüchen an einen ersten **Modellierungs-Ansatz** zum besseren Verständnis des Gesamtsystems Tourismus in Luzern.
- 5) Erfassung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Tourismus in Luzern sowie der daraus resultierenden **Bedürfnisse und Erwartungen** der Stadt Luzern und LTAG. Insbesondere in Bezug auf die **Datengrundlage** sowie die **Steuerung und Lenkung** des Tourismus in Luzern und der Zentralschweiz.
- 6) Ableiten von Anforderungen und möglichem methodischen Vorgehen einer **Folgestudie**.

2.2 Vorgehen

Die Stadt Luzern darf Touristen aus der ganzen Welt begrüßen. Die globale Entwicklung der Tourismusnachfrage stellt deshalb eine wichtige Grundlage zur Einschätzung der weiteren Entwicklung dar. Aus diesem Grund erfolgt in der Vorstudie erst eine Auslegung der globalen Entwicklungen mit einer anschliessenden Analyse der Auswirkungen auf die Stadt Luzern.

Auf Basis dieser Ausgangslage, werden verschiedene Messgrössen und Erhebungsmethoden vorgeschlagen, die der Komplexität dieser globalen Entwicklungen gerecht werden und auf die spezifische Situation in der Zentralschweiz eingehen.

Darauffolgend wird anhand von drei aktuellen akademischen Studien zum übergreifenden Thema 'Besucherdruck in touristischen Destinationen' und mit Amsterdam, als mustergültiges Praxisbeispiel dafür, eine Vielfalt an Lenkungsmassnahmen diskutiert und deren Erkenntnis auf Luzern übertragen.

Abschliessend werden daraus erste Überlegungen zu einer möglichen Folgestudie abgeleitet, welche sich vertieft mit der touristischen Entwicklung von Luzern auseinandersetzen. Mit dem Vorschlag der kontinuierlichen Messung von relevanten Daten wird die Grundlage für die strategische Entscheidungsfindung gelegt und ein Beitrag zur Versachtlichung der Diskussion geleistet.

3 Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage in Luzern

3.1 Einleitung

Im Rahmen des Jubiläumsanlasses «125-Jahre Tourismus Luzern» hat Jürg Stettler bei einem Referat eine Prognose zur Nachfrageentwicklung des Tourismus in Luzern im Jahr 2030 präsentiert⁵. Die Prognose, welche auf Hochrechnungen von Vergangenheitsdaten und Experteneinschätzungen basiert, geht davon aus, dass bis im Jahr 2030 rund 1.6 Millionen Übernachtungsgäste und 12 bis 14 Millionen Tagesgäste Luzern jährlich besuchen werden.

Das folgende Kapitel hat zum Ziel offenzulegen, wie diese Prognose zustande kam. Hierfür wird zuerst aufgezeigt, welche Faktoren die touristische Entwicklung einer Destination beeinflussen. Anschliessend wird die verfügbare Datengrundlage thematisiert auf welcher die Prognose basiert. Daraus abgeleitet ergibt sich als Schlussfolgerung eine kritische Würdigung der Wachstumsprognose 2030.

3.2 Touristische Entwicklung einer Destination

Die touristische Entwicklung einer Destination hängt von nachfrageseitigen sowie von angebotsseitigen Entwicklungsfaktoren ab, welche sich wechselseitig beeinflussen⁶.

Nachfrageseitige Entwicklungsfaktoren

Auf der Nachfrageseitigen wird die Entwicklung geprägt von der Tourismuskonsumnachfrage. Die Tourismuskonsumnachfrage variiert je nach Quellmarkt und hängt wiederum von unterschiedlichen Faktoren ab. Zu den bestimmenden Faktoren der Tourismuskonsumnachfrage zählen u.a. folgende Faktoren⁷.

- Bevölkerungszahl, demographische Entwicklung
- Wirtschaftliche Entwicklung (bspw. BIP, verfügbares Einkommen, Wechselkurs)
- Politische Regulierungen (bspw. verfügbare Ferientage, Visabestimmungen)
- Spezielle und einmalige Ereignisse (bspw. Kriege, Krankheitsepidemien wie SARS)

Angebotsseitige Entwicklungsfaktoren

Der Nachfrageseite steht die Angebotsseite einer Destination entgegen. Das Angebot einer Destination ist oftmals begrenzt und dies führt zu Kapazitätsgrenzen. Diese Kapazitätsgrenzen einer Destination haben deshalb eine limitierende Wirkung auf die Tourismuskonsumnachfrage, sollte die Nachfrage die Kapazitätsgrenzen überschreiten. Zu den Faktoren, welche die Kapazitätsgrenzen einer Destination beeinflussen gehören u.a.⁸

- Ökonomische Faktoren (bspw. Anzahl Hotelbetten, Anzahl Parkplätze)
- Ökologische Faktoren (bspw. Belastbarkeit der natürlichen Umwelt)
- Soziale Faktoren (bspw. Akzeptanz der Bevölkerung, politische Regulierungen)

⁵ Stettler (2017)

⁶ Plog (2001)

⁷ Wu, Song, and Shen (2017)

⁸ Simón, Narangajavana, and Marqués (2004)

Gästestruktur einer Destination

Aus der wechselseitigen Beziehung der nachfrageseitigen und angebotsseitigen Entwicklungsfaktoren ergibt sich für eine Destination eine bestimmte Gästestruktur⁹. Diese lässt sich unterteilen in Gruppengäste und Individualgäste (FIT) und Übernachtungsgäste und Tagesgäste. Da sich die unterschiedlichen Gästetypen durch ein eigenes Verhalten auszeichnen, ist es für eine Destination wichtig, die eigene Gästestruktur zu kennen, um die Touristenströme besser organisieren zu können. So lassen sich bspw. Gruppengäste besser lenken als Individualgäste und Übernachtungsgäste weisen ein durchschnittlich höheres und diversifizierteres Ausgabeverhalten aus als Tagesgäste.

3.3 Kennzahlen zur Entwicklung der Tourismusnachfrage

Die Tourismusindustrie ist eine globalisierte Industrie. So machen beispielsweise in Luzern die Schweizerinnen und Schweizer noch knapp 22% aller Übernachtungsgäste aus. Diese Diversifizierung der Nachfrage führt dazu, dass die Nachfrage in Luzern unter dem Einfluss der globalen Entwicklung steht. Das folgende Unterkapitel thematisiert die globale Entwicklung und die regionale Entwicklung in Luzern.

3.3.1 Globale Entwicklung der touristischen Nachfrage

Eine Prognose der Welttourismusorganisation (UNWTO) (siehe Abbildung 1) geht davon aus, dass die Tourismusnachfrage, gemessen in Anzahl internationale Ankünfte, bis mindestens ins Jahr 2030 weiter mit einem jährlichen Durchschnittswachstum von 3.3% zunehmen wird. Damit dürfte im Jahr 2030 die Marke von 1.8 Milliarden internationalen Reisen erreicht werden. Das erwartete Wachstum wird vor allem in den sogenannten Entwicklungsländern und in Asien stattfinden. Methodisch stützt sich die Hochrechnung auf ein kausales Modell, welches die allgemein steigende Kaufkraft, die sinkenden Transportkosten und die Auswirkungen einmaliger Ereignisse (bspw. Terroranschläge und SARS) berücksichtigt¹⁰.

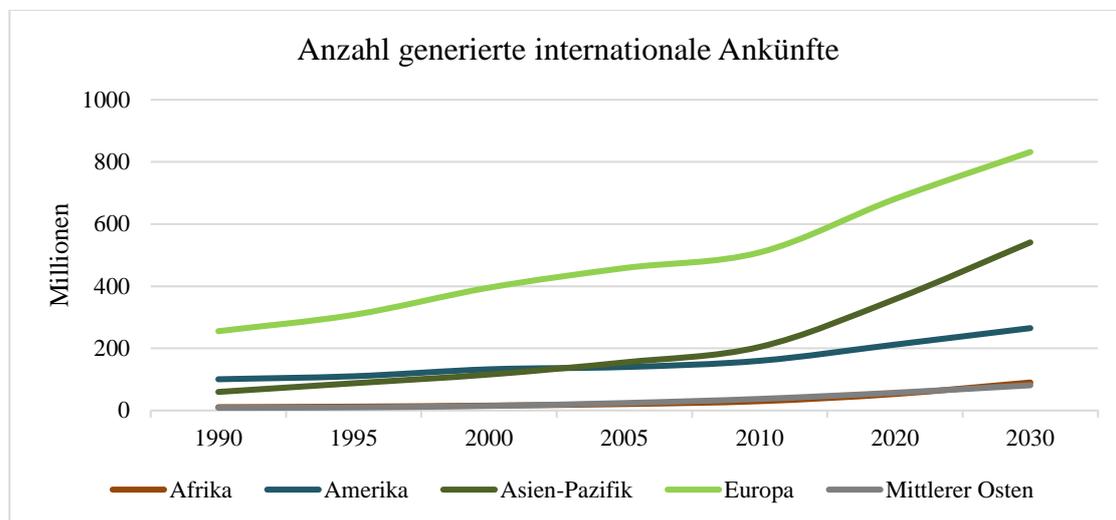


Abbildung 1: Anzahl generierte internationale Ankünfte (Quelle: UNWTO)

⁹ Koo, Wu, and Dwyer (2012)

¹⁰ UNWTO (2011)

3.3.2 Entwicklung der touristischen Nachfrage in Luzern

Übernachtungsgäste

Zu den wichtigsten Quellmärkten der Stadt Luzern gehören die Schweiz (22%), USA (16%), China (10%), Deutschland (7%), Indien (5%) und Grossbritannien (4%).

Tabelle 1 zeigt die Anzahl Übernachtungen aus den für die Stadt Luzern bedeutendsten Quellmärkten. Auffällig ist der starke Rückgang aus Deutschland, welche mehrheitlich auf die Abschwächung des Euros zurückzuführen ist. Seit 2016 steigt die Zahl der deutschen Übernachtungsgäste wieder an. Ebenso bemerkenswert ist das starke Wachstum aus den fernen Märkten. Gäste aus Asien generieren mittlerweile 33% aller Übernachtungen in der Stadt Luzern. So stieg die Anzahl indischer und chinesischer Gäste seit 2012 um 67% und chinesische Gäste sind gemessen an der Anzahl Übernachtungen mittlerweile bedeutender als Gäste aus Deutschland. Diese Entwicklung entspricht dem globalen Trend (siehe Abbildung 1) und widerspiegelt den starken Einfluss globaler Geschehnisse auf die Tourismuskonsumnachfrage in Luzern.

Folgende Kernaussagen lassen sich nach Interpretation der Tabelle 1 festhalten:

- 1.) Luzern erfuhr in den fünf Jahren zwischen 2012 und 2017 ein Wachstumstotal von 17,7 %.
- 2.) Seit 2012 deutliche Verschiebung der Nachfrage und damit Veränderung der Gästestruktur in der Stadt Luzern. Erste Signale von möglichen Verdrängungseffekten.
- 3.) Rückgang bei Gästen aus der Schweiz (- 4.8%), Deutschland (- 9.0%) und Europa (- 7.3%).
- 4.) Starkes Wachstum aus Fernmärkten: Amerika (+ 47,9 %), Asien (+ 42, 0 %), China (+ 31.2%) und übrige Länder (+ 13.9 %).
- 5.) Nicht berücksichtigt ist dabei das Wachstum der Tagesgäste (vgl. 9).

Tabelle 1: Kennzahlen Herkunftsmärkte Stadt Luzern

								Wachstum, %	
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	'12 – '17
Schweiz	Übernachtungen	'000	311	312	321	331	306	296	-4.8
	Wachstum	%	-1.4	0.3	2.9	3.0	-7.5	-3.2	
	Marktanteil		27.3	26.6	26.4	25.9	24.2	22.1	
Deutschland	Übernachtungen	'000	100	99	94	80	89	91	-9.0
	Wachstum	%	2.8	-1.3	-5.0	-14.9	11.3	2.6	
	Marktanteil		8.8	8.4	7.7	6.3	7.0	6.8	
Europa	Übernachtungen	'000	291	293	287	250	277	285	-7.3
	Wachstum	%	-5.5	1.0	-2.2	-12.7	10.7	2.8	
	Marktanteil		25.5	25.0	23.6	19.6	21.8	21.2	
USA	Übernachtungen	'000	146	166	176	195	203	217	48.7
	Wachstum	%	6.3	14.0	6.1	10.6	3.9	7.0	
	Marktanteil		12.8	14.2	14.5	15.3	16.0	16.2	
Amerika	Übernachtungen	'000	176	199	214	237	239	260	47.9
	Wachstum	%	5.5	13.0	7.8	10.5	0.9	8.8	
	Marktanteil		15.4	16.9	17.6	18.5	18.8	19.4	
China	Übernachtungen	'000	95	89	99	136	121	125	31.2
	Wachstum	%	17.0	-5.7	10.9	36.6	-10.7	2.9	
	Marktanteil		8.4	7.7	8.2	10.6	9.6	9.3	
Indien	Übernachtungen	'000	42	39	41	55	58	71	67.0
	Wachstum	%	-4.3	-8.8	5.5	33.9	6.3	22.0	
	Marktanteil		3.7	3.3	3.4	4.3	4.6	5.3	
Asien	Übernachtungen	'000	314	311	338	403	399	445	42.0
	Wachstum	%	7.0	-1.0	8.7	19.3	-0.1	11.7	
	Marktanteil		27.5	26.4	27.7	31.5	31.4	33.2	
Übrige Länder	Übernachtungen	'000	49	60	57	58	48	56	13.9
	Wachstum	%	9.9	22.9	-4.3	1.0	-17.2	15.9	
	Marktanteil		4.3	5.1	4.7	4.5	3.8	4.1	
Total	Übernachtungen	'000	1'140	1'175	1'218	1'279	1'269	1'343	17.7
	Wachstum	%	1.1	3.0	3.6	5.1	-0.8	5.8	

Quelle: BFS

Für die Stadt Luzern ist keine empirisch abgestützte Prognose der zu erwartenden Tourismuskonsumfrage aus diesen Quellmärkten verfügbar. Das Nachfragepotenzial ist hingegen insbesondere aus entfernteren Märkten als gross einzuschätzen. Das Nachfragepotenzial lässt sich beurteilen mittels der Reiseintensität und der Anzahl Auslandsreisen (siehe Tabelle 2). Die Reiseintensität der wichtigsten Quellmärkte von Luzern ergibt sich aus der Anzahl Auslandsreisen pro Einwohner im Jahr.

Tabelle 2: Reiseintensität der Auslandsreisen der Quellmärkte Stadt Luzern

			2012	2013	2014	2015	2016
Schweiz	Reiseintensität	Ausland	1.8	1.83	1.83	2.05	2.01
		Inland	1.0	1.17	1.07	1.05	0.99
Deutschland	Auslandsreisen	'000	53'600	54'800	54'600	53'400	53'400
	Einwohner		80'500	80'800	81'200	82'200	82'500
	Reiseintensität		0.67	0.68	0.67	0.65	0.65
USA	Auslandsreisen	'000	116'300	119'000	121'700	130'400	n.a.
	Einwohner		314'300	316'500	318'800	321'000	323'300
	Reiseintensität		0.37	0.38	0.38	0.41	n.a.
Indien	Auslandsreisen	'000	14'900	16'600	18'300	20'400	21'900
	Einwohner		1'230'000	1'250'000	1'260'000	1'280'000	1'300'000
	Reiseintensität		0.01	0.01	0.01	0.02	0.02
China	Auslandsreisen	'000	n.a.	83'000	98'000	128'000	135'000
	Einwohner		1'354'000	1'360'000	1'360'000	1'370'000	1'380'000
	Reiseintensität		n.a.	0.06	0.07	0.09	0.10
UK	Auslandsreisen	'000	56'000	57'800	60'100	65'700	70'800
	Einwohner		63'700	64'100	64'600	65'100	65'600
	Reiseintensität		0.89	0.90	0.93	1.01	1.08

Quelle: BfS und Statista.de

An der Spitze stehen die Schweizerinnen und Schweizer mit etwa einer Inlandsreise pro Einwohner und Jahr. Während sich für den Schweizer Markt bei der Anzahl getätigten Inlandsreisen eine gewisse Sättigung abzeichnet, steigt die Reiseintensität in Schwellenländern wie China und Indien weiterhin. Dennoch befindet sich die Reiseintensität dieser Bevölkerung im Vergleich zur Auslandsreiseintensität der Schweizerinnen und Schweizer auf einem tiefen Niveau. Dieses Delta zeigt das grundsätzlich vorhandene Nachfragepotential in diesen Ländern. Das stetige Nachfragewachstum in China und Indien widerspiegelt sich auch an der Entwicklung der Bedeutung der Quellmärkte für Luzern. 2012 machten Schweizerinnen und Schweizer noch über 27% aller Übernachtungen in der Stadt Luzern aus. 2017 waren es noch 22%. In derselben Zeit stieg der Anteil von Reisenden aus China und Indien von 12% auf knapp 15%. Trotz fehlender Prognosemodelle kann unter Berücksichtigung der globalen Entwicklung und dem Nachfragepotenzial von einer steigenden Tourismuskonsumfrage ausgegangen werden. Als Wachstumstreiber der Nachfrage der Wachstumsmärkte sind folgende Faktoren auszumachen: Die steigende Anzahl der Einwohner, das wirtschaftliche Wachstum, die Reiseintensität, sowie die Anzahl Auslandsreisen.

Tagesgäste

Im Gegensatz zu den Übernachtungsgästen gibt es zu den Tagesgästen keine fundierten Daten, sondern nur grobe Schätzungen im Rahmen von drei Wertschöpfungsstudien zum Tourismus im Kanton Luzern. Zusätzlich zu den Übernachtungsgästen besuchten 2014 jedes Jahr auch rund 10 Millionen Tagesgäste aus der Schweiz den Kanton Luzern. Hinzu kommt ca. eine Million asiatische Reisende. Aus den weiteren Märkten, insbesondere Europa, wird von einer Tagesbesucherzahl von schätzungsweise 200'000 Gästen ausgegangen. Insgesamt weist der Kanton Luzern 2014 also rund 12 Millionen Tagesgäste auf. Im Vergleich zum Jahr 2009 entspricht dies einer Zunahme von rund 15 bis 20 Prozent. 68% dieser Tagesgäste, das entspricht rund 8 Millionen, besuchen die Stadtregion Luzern. (BHP

Hanser und Partner AG, 2015). Entsprechend ist davon auszugehen, dass auch die Zahl der Tagesgäste in der Stadt Luzern in der Zwischenzeit weiter zunahm.

Tabelle 3: Tagesgäste im Kanton und Stadt Luzern 2014

Beschreibung	Kanton Luzern	Stadt Luzern
Schweizer Tagesgäste	10 Mio.	?
Ausländische Tagesgäste	0.75 Mio.	?
Geschäftsreisende ohne Übernachtung	1.0 Mio.	?
Total	11.75 Mio.	8.2 Mio.

Quelle: BHP Hanser und Partner AG, 2015

3.4 Kommentierung der Prognose Nachfrageentwicklung 2030

Auf Basis der zuvor umschriebenen nachfrageseitigen Faktoren entstand die in Tabelle 4 dargestellte Prognose der Nachfrageentwicklung zur zukünftigen Entwicklung des Tourismus in Luzern im Jahr 2030. In der Folge werden die einzelnen Schätzwerte kurz kommentiert.

Tabelle 4: Prognose Nachfrageentwicklung Stadt Luzern 2030

Stadt Luzern		2009	2014	2017	2030
Logiernächte	Schweiz	262'000	322'000	297'000	350'000
	Europa	338'000	286'000	285'000	350'000
	China	57'000	100'000	125'000	300'000
	Übrige Länder	358'000	510'000	636'000	600'000
	Total	1'015'000	1'218'000	1'343'000	1'600'000
Struktur Markt China	Übernachtungsgäste	20%	20%	?	?
	Tagesgäste	80%	80%	?	?
	Gruppengäste	95%	80%	?	?
	Individualgäste	5%	20%	?	?
Tagesgäste		6.6 Mio.	8.2 Mio.	10 Mio.	12 – 14 Mio.

Quelle: BfS, BHP Hanser und Partner sowie eigene Schätzung (*kursiv*)

3.4.1 Logiernächte

Schweiz

Auf dem Inlandmarkt zeichnet sich eine gewisse Sättigung ab, welche sich in der stagnierenden Inlandreiseintensität der Schweizerinnen und Schweizer widerspiegelt. Es wird mit einem stabilen Wachstum auf schwachem Niveau gerechnet ausgelöst durch das Bevölkerungswachstum.

Europa

Dem starken Rückgang der Nachfrage aus Europa liegt mehrheitlich der erstarkte Schweizer Franken, respektive die Abschwächung des Euros zugrunde. Ein weiterer Grund ist die wachsende Konkurrenz auf dem globalen Tourismusmarkt. Dennoch hat sich der europäische Quellmarkt in der Vergangenheit als krisenresistent erwiesen. Europa wird auch in Zukunft der weltweit grösste Nachfragetreiber nach internationalen Reisen sein¹¹. Deshalb ist damit zu rechnen, dass sich der Europamarkt kurzfristig wieder erholen wird. In der langen Frist wird mit einem leichten Nachfragewachstum gerechnet.

¹¹ UNWTO (2011).

China

Die globale Entwicklung liefert den Hinweis, dass die asiatischen Quellmärkte und insbesondere China weiter an Bedeutung und damit an Marktanteil gewinnen dürften. Das Wachstumspotenzial des chinesischen Marktes ist nach wie vor sehr gross. Bisher haben erst 10% der chinesischen Bevölkerung einen Pass für Auslandsreisen beantragt¹². Und bereits 2016 unternahm die chinesische Bevölkerung 122 Millionen Reisen ins Ausland. Für das Jahr 2017 geht man von 127 Millionen Reisen ins Ausland aus¹³. Davon führten schätzungsweise nur rund 11% nach Europa und knapp ein Prozent in die Schweiz¹⁴.

Übrige Länder

Zu den übrigen Ländern gezählt werden einerseits Länder, welche bereits seit einigen Jahren zu den wichtigen Quellmärkten der Stadt Luzern gehören. Darunter fallen beispielsweise die USA. Andererseits gibt es Märkte, welche erst in den vergangenen Jahren stetig an Bedeutung gewonnen haben. Hierzu zählen vor allem asiatische Länder wie Südkorea oder Indien.

Die globalen Prognosen gehen von einem Nachfragewachstum insbesondere in den asiatischen Märkten aus (neben China ist das insb. Indien). Ebenso erholte sich in den letzten Jahren die Wirtschaftslage in den USA, was sich wiederum in einem Anstieg der Logiernächte in der Stadt Luzern wieder spiegelte. Deshalb dürfte die Nachfrage aus diesen Ländern deutlich zunehmen. Bis 2030 dürfte das Gästepotenzial aus den übrigen Ländern eher bei 800'000 Besuchern liegen. Die ursprüngliche Prognose ging noch von einem leichten Nachfragerückgang aus, was nicht stimmen dürfte.

Total

Die Prognose basiert auf der Schätzung der potenziellen Nachfrageentwicklung aufgrund der Wachstumspotenziale der verschiedenen Herkunftsmärkte ohne Berücksichtigung von Kapazitätsgrenzen, allfälligen Lenkungsmassnahmen und Verdrängungseffekten. Nicht berücksichtigt ist auch die Entwicklung der Konkurrenzdestinationen von Luzern. Das geschätzte Nachfragepotenzial der übernachtenden Gäste bis 2030 dürfte unter Berücksichtigung des grösseren Wachstumspotenzials aus den übrigen Ländern bei insgesamt 1.8. statt 1.6 Millionen liegen.

3.4.2 Struktur Gesamtnachfrage: Struktur Markt China

Die Identifikation der Struktur eines Marktes ist essentiell in Bezug auf das Reiseverhalten, die Kapazitätsgrenzen, die Lenkungsmassnahmen und die Akzeptanz in der Bevölkerung. In diesem Fall wird exemplarisch der Quellmarkt China thematisiert, da es sich um einen Markt im Wandel handelt. Zudem hat der Markt China für die Tourismusindustrie in Luzern in der Vergangenheit stark an Bedeutung gewonnen. Bereits jetzt sind die Tagesausgaben mit durchschnittlich 330 CHF pro Person hoch, die Ausgaben für die Übernachtungen hingegen relativ tief. Dies gilt auch für die kurze Aufenthaltsdauer von durchschnittlich 1.3 Nächten, was dem hohen Anteil an Gruppengästen geschuldet ist. Ein hoher Anteil Gruppengäste ist exemplarisch für einen Quellmarkt, der sich in der Aufbauphase befindet. Ausgelöst durch die zunehmende Reiseerfahrung der chinesischen Bevölkerung, verbesserte Flugverbindungen, die internationale Marktöffnung und Reiseerleichterungen sowie besseren Englischkenntnissen lässt sich seit geraumer Zeit ein Wandel beobachten¹⁵. Ein Wandel der unterem anderem auch dazu führt, dass Chinesinnen und Chinesen in Zukunft vermehrt individuell reisen werden und länger in einzelnen Destinationen verweilen¹⁶. Weil die unterschiedlichen Verhaltensmuster Auswirkungen auf die Realisierbarkeit von Lenkungsmassnahmen hat, sind die Entwicklung der Gästestruktur und die damit verbundenen Verhaltensmuster zu beobachten.

¹² Hälgl, Abrahamsen, Simmons-Süer, and Sturm (2017)

¹³ China National Tourism Administration

¹⁴ European Travel Commission (2016)

¹⁵ Dai, Jiang, Yang, and Ma (2017)

¹⁶ Xiang (2013)

3.4.3 Tagesgäste

Zahlen zur Anzahl Tagesgäste in Luzern sind nur in geringem Umfang vorhanden (vgl. Kapitel 3.3.2.). Bestehende Schätzungen verzeichnen einen starken Anstieg der Anzahl Tagesgäste von 15 – 20 % von 2009 zu 2014¹⁷. Dieses Wachstum der vergangenen Jahre lässt die Schlussfolgerung zu, dass diese Zahl der Tagesgäste weiter steigen wird. Diese Vermutung wird gestützt von der stetig steigenden Mobilität und dem Trend zur mehr Reisen mit weniger Übernachtungen. Da die Schätzungen von 8.2 Millionen Tagesgäste methodische Schwachstellen ausweisen, sind die Zahlen mit Zurückhaltung zu interpretieren. Die Schätzung stützt sich auf angebotsseitige Angaben und umfasst keine nachfrageseitigen Daten. Zudem handelt es sich um zwei Stichproben aus dem Jahr 2009 und 2014 auf Basis einer unterschiedlichen Einteilung der geographischen Räume (Stadt Luzern und Stadtregion Luzern).

Die Wachstumsprognose bis 2030 ist aufgrund der fehlenden Datengrundlagen sehr schwierig. Für die Schätzung des zukünftigen Nachfragepotenzials der Tagesgäste ist das Nachfragepotenzial der Quellmärkte entscheidend. Bei der Schätzung der zukünftigen Anzahl Tagesgäste ist man daher vom Nachfragepotenzial der Quellmärkte ausgegangen (wie im Kap. 3.3 beschrieben) und hat zudem das Verhältnis von Tages- und Übernachtungsgästen berücksichtigt, wobei es auch dazu keine validen Daten gibt. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die Gäste, die Luzern besuchen wollen als Tagesgäste kommen, wenn sie aufgrund der ungenügenden Übernachtungskapazitäten nicht in Luzern übernachten können. Die prognostizierten 12 bis 14 Mio. Tagesgäste im Jahre 2030 bleiben daher lediglich eine grobe Schätzung. Eine genauere Überprüfung und Validierung war mangels fehlender Daten nicht möglich. Auch bei dieser Prognose sind die Kapazitätsgrenzen und Lenkungsmaßnahmen nicht berücksichtigt. Gerade im Bereich des Gruppengeschäfts bestehen grundsätzlich gute Möglichkeiten, die Nachfrage von Gruppenreisenden über die Kapazitäten, Standorte und Gebühren der Carparkplätze zu lenken. Wesentlich schwieriger ist die Steuerung im Bereich der Individualreisenden (siehe dazu Kap. 5).

3.5 Fazit

- Es bestehen fundamentale Datenlücken, insbesondere in Bezug auf Zahlen zu den Tagestouristen und zur Gästestruktur, welche eine genaue Prognose erschweren oder verunmöglichen.
- Gemessen an der Anzahl Übernachtungen ist Luzern eine erfolgreiche Tourismusdestination. Seit 2012 stieg die Anzahl der Übernachtungen um rund 17%. Auch in Zukunft wird mit einem weiteren Nachfragewachstum gerechnet. Die Begründung liegt im globalen Anstieg der Tourismusnachfrage, deren geographischen Verteilung und dem Nachfragepotenzial in den für Luzern wichtigsten Quellmärkten¹⁸.
- Unter Berücksichtigung der globalen und lokalen Nachfrageentwicklungen sowie den Gästestrukturen der Stadt Luzern scheint die Prognose der Nachfrageentwicklung 2030 der Hochschule Luzern plausibel. Bis 2030 liegt das Nachfragepotenzial bei den Übernachtungsgästen bei ca. 1.8 Mio. und bei den Tagesgästen bei 12-14 Mio. pro Jahr.
- Die Wachstumsprognose 2030 basiert auf der Nachfrageentwicklung ohne Berücksichtigung von Kapazitätsengpässen, allfälligen Lenkungsmaßnahmen und Verdrängungseffekten. Aus diesem Grund sind die prognostizierten Zahlen mit Vorbehalt zu interpretieren. Die tatsächliche Anzahl Touristen in Luzern im Jahr 2030 dürfte unter dem prognostizierten Nachfragewachstum liegen.
- Verdrängungseffekte können zu einem Rückgang von gewissen Gästesegmenten führen (z.B. könnten asiatische Gruppengäste Individualreisende aus der Schweiz und Europa verdrängen). Eine ausgewogene Diversität des Gästemixes erscheint zentral.

¹⁷ BHP Hanser und Partner AG (2015)

¹⁸ Hälg et al. (2017)

4 Datenquellen

4.1 Notwendigkeit der Datenerhebung

Wie in den vorhergehenden Kapiteln dargelegt, sind die vorhandenen, aggregierten Besucherzahlen unbefriedigend, um die Situation aussagekräftig und ganzheitlich zu betrachten. Es fehlen wichtige Kennzahlen. Beispielsweise Informationen zur Gästestruktur, insbesondere zum Verhältnis Tagesgäste/Übernachtungsgäste, Individualgäste/Gruppengäste sowie Angaben zu deren zeitlichen und räumlichen Verteilung. Für eine objektive Betrachtung der Tourismusentwicklung in Luzern ist es notwendig, Daten zu erheben, welche Auskunft über diese Dimensionen liefern. Somit kann eine sachlich, fundierte und faktengestützte Diskussion erfolgen und die nötigen Schlüsse gezogen werden.

Folgende Informationen und Kennzahlen sind für eine fundierte Datengrundlage zu erheben:

- 1.) Globale Tourismusentwicklung
- 2.) Tourismusentwicklung in den wichtigsten Herkunftsmärkten
- 3.) Tourismusentwicklung in der Schweiz und in der Zentralschweiz
- 4.) Tourismusentwicklung in der Stadt Luzern, differenziert nach Übernachtungsgästen und Tagesgästen
 - Frequenzen der Ankünfte und Übernachtungen
 - Reiseverhalten und Besucherströme
 - Ausgabeverhalten
 - Wertschöpfung
- 5.) Zufriedenheit der Bevölkerung

Das nachfolgende Kapitel fokussiert insbesondere die Tourismusentwicklung in der Stadt Luzern (Teilaspekt 4) und zusätzlicher Berücksichtigung von der Zufriedenheit der Bevölkerung (Teilaspekt 5).

Für die Messung der langfristigen Entwicklung der Frequenzen wird eine Modellierung empfohlen. Ein Modell bildet eine wichtige Grundlage für die systematische Erfassung und Berechnung der Besucherfrequenzen. Der Fokus des Modells liegt dabei auf dem Informationsgewinn über Anzahl, Verhalten und Struktur der Gäste im öffentlichen Raum.

Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt ein mögliches Datenmodell für eine umfassende Beurteilung. Je mehr Daten für die verschiedenen Dimensionen vorhanden sind, desto präziser und aussagekräftiger wird das Modell. Schwerpunkt der Datenerhebung muss auf folgenden Dimensionen liegen:

- **Attribute Tourist** (Herkunft, Geschlecht, Alter)
- **Aufenthaltsdauer** (Ein- oder mehrtägig, Zeit und Datum)
- **Aktivität (Ort)** (Was ist der Grund des Aufenthaltes, wo bewegt sich der Besucher)
- **Verkehrsmittel** (wie bewegt sich der Besucher, MIV, Reisebusse oder ÖV)
- **Art der Reise** (Gruppen- oder Individualreisende)

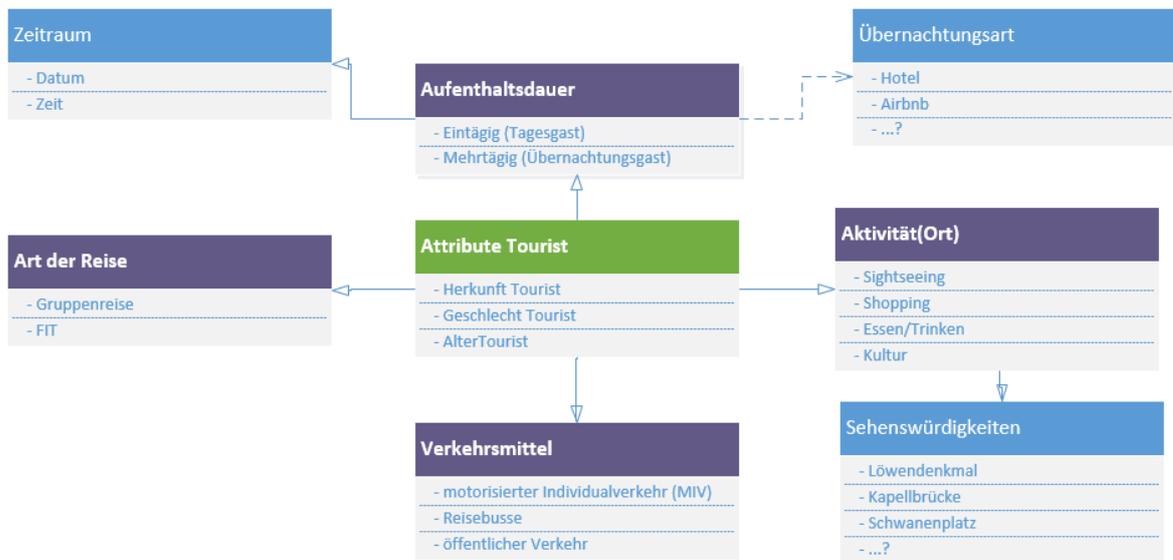


Abbildung 2: Datenmodell Besucher Luzern (Eigene Darstellung)

Eine erste Identifikation und Überprüfung von Datenquellen hat gezeigt, dass es keine einzelne Option gibt, welche ausreichende Informationen für alle Dimensionen liefert. Es wird daher vorgeschlagen, verschiedene Optionen zu kombinieren um die Grundlage für die Modellierung zu erhalten. Nachfolgend werden verschiedene Datenquellen kurz vorgestellt und beurteilt.

4.2 Mögliche Datenquellen

Tabelle 5: Übersicht möglicher Datenquellen

Datenquelle	Beschreibung	Attribute Tourist	Aufenthaltsdauer	Aktivität	Verkehrsmittel	Art der Reise	Kosten	Fazit
Empirische Befragung / Beobachtung	Ausgewählte Tagesgäste in Luzern werden zu ihrem Verhalten befragt und allenfalls einen Tag lang per GPS getrackt. Diese Methode könnte auch als Ergänzung und zur Validierung von anderen Daten dienen. Eher tiefe Komplexität, wenig Fremdbabhängigkeit, relativ kurzfristig verfügbar.	X	X	X	X	X	Je nach Art, Umfang und Häufigkeit der Erhebung grosser personeller Aufwand und damit verbundene hohe Kosten.	Wichtig für qualitative Aussagen und die Validierung von erhobenen Daten. Aufwand und Kosten eher hoch, allerdings mit wenig Fremdbabhängigkeit und daher besser kontrollierbar. Die empirische Befragung/Beobachtung wird als ergänzende Methode vorgeschlagen.
Befragung Bevölkerung	Die einheimische Bevölkerung wird regelmässig zu ihrer Meinung zum Tourismus in Luzern befragt. Die Erkenntnisse sollen eine Art Stimmungsbarometer sein. Periodische Befragungen können die Wirksamkeit von Massnahmen überwachen.						Je nach Art, Umfang und Häufigkeit der Erhebung entsteht ein grosser personeller Aufwand und damit verbunden sind hohe Kosten.	Sehr wichtige Ergänzung zu anderen Daten, da für eine Gesamtbetrachtung der Situation auch die Stimmung der Bevölkerung bekannt sein muss.
Mobilfunkdaten Smart Data Swisscom	Swisscom speichert alle Verbindungsdaten, um daraus Informationen über das Nutzungsverhalten ihrer Kunden zu generieren. Diese Daten werden in aggregierter Form auch verkauft, z.B. für Aussagen über Bewegungsströme und Besucheraufkommen. Die Eingrenzung auf Tagesgäste ist technisch machbar. Die Swisscom kann allerdings bezüglich Aufwand und Datenschutzkonformität (noch) keine genauen Angaben machen. Hohe Fremdbabhängigkeit, Verfügbarkeit unklar.	X	X	(X)			Bereits erhältlich sind «Heatmaps», dort kostet als Richtwert eine Woche Daten CHF 1500.-- (stündliche Auswertung Anz. Personen innerhalb eines definierten Quadratkilometers während einer Woche).	Sehr interessant und hohe Relevanz, sofern eine Eingrenzung auf Tagesgäste möglich ist. Noch viele Fragezeichen bezüglich Machbarkeit und Kosten. Wertvolle Zusatzinformationen wie Nationalität wären vorhanden, aber auch dort ist noch unklar, ob diese Daten herausgegeben werden dürfen.

Datenquelle	Beschreibung	Attribut Tourist	Aufenthaltsdauer	Aktivität	Verkehrsmittel	Art der Reise	Kosten	Fazit
Frequenzmessung Fussgänger	Um genaue Angaben über die Frequenzen an bestimmten Durchgängen/Plätzen zu erhalten, können Personenzählungen durchgeführt werden. Diese würden zwar nicht ausschliesslich Tagestouristen erfassen. Trotzdem könnten daraus interessante Informationen gewonnen werden oder allenfalls andere Erkenntnisse und Vermutungen validiert werden. Zahlreiche technische Möglichkeiten von Lichtschranken, über Infrarotmessungen bis hin zu Spezialkameras. Mittlere Fremdbhängigkeit, innert kurzer Frist verfügbar.			X			Preisbeispiel des Anbieters eco-counter: Anschaffungskosten pro Gerät je nach Ausführung ca. EUR 3000.-- bis 3500.-- . Lizenzgebühren für automatische Übertragung EUR 300.-- pro Jahr/Gerät.	Liefert wichtige Zusatzinformationen und eine Art «Daten-Grundgerüst» wenn über Frequenzen und Besucherströme gesprochen wird. Könnte z.B. die Situation am Schwanenplatz mit Zahlen dokumentieren. Hoher Initialaufwand, dann kleiner Unterhaltsaufwand.
Transaktionsdaten Mastercard	Mastercard wertet Transaktionsdaten aus und verkauft diese in aufbereiteter Form. Mastercard könnte folgende Daten liefern: Herkunftsland, Ausgabekategorie (unterschieden wird: Shopping, Unterkunft, Bargeldbezug, Verpflegung, Reise & Transport), Länge des Aufenthaltes, andere besuchte Regionen. Details zu technischer Umsetzbarkeit und Datenschutz müssten noch geklärt werden, genaue Kosten ebenfalls unklar. Hohe Fremdbhängigkeit und vermutlich längere Wartezeit, falls Sonderwünsche implementiert werden müssten.	X	X	X			Erste Angaben von Mastercard für die gewünschten Anforderungen: EUR 25-50'000.- für Entwicklung, Anpassung des Dashboards, Lizenzgebühren für ein Jahr und Update der Daten nach 6 Monaten.	Sehr gute Quelle für Zusatzinformationen. Aussagekraft beschränkt sich allerdings aufgrund des Marktanteils von Mastercard vor allem auf europäische und allenfalls noch nordamerikanische Gäste. Bezüglich genauem Marktanteil im asiatischen Raum konnte Mastercard noch keine Angaben liefern.
Verkehrsdaten	Bereits existierende Daten von Verkehrszählungen, Parkhäusern usw. Kurzfristig verfügbar, da Daten bereits vorhanden.			X	(X)		Tiefe Kosten, da Daten bereits vorhanden.	Je nach Datenquelle und Datenqualität wertvolle Zusatzinformationen, welche mit wenig Aufwand erhältlich sind, da schon vorhanden.
Übernachtungszahlen	Bereits existierende Daten der Übernachtungszahlen. Kurzfristig verfügbar, da Daten bereits vorhanden.		X			(X)	Tiefe Kosten, da Daten bereits vorhanden.	Nützliche Zusatzinformationen um Abgrenzung von Tages- zu Übernachtungsgästen zu machen.

Datenquelle	Beschreibung	Attribute Tourist	Aufenthaltsdauer	Aktivität	Verkehrsmittel	Art der Reise	Kosten	Fazit
WLAN Luzern	Vom Gratis-WLAN in Luzern werden ebenfalls Nutzungsdaten aufgezeichnet. Diese Daten sind vorhanden und könnten dann interessant sein, wenn eine Abgrenzung von Tagesgästen gegenüber anderen Nutzern möglich ist.		(X)	X			Daten sind grundsätzlich vorhanden (arcade). Ob und in welcher Form eine Eingrenzung von Tagesgästen technisch machbar ist, müsste abgeklärt werden. Somit sind auch die Kosten schwer abschätzbar.	Falls eine Abgrenzung der Tagesgäste gelingt, könnten Angaben über das Bewegungsmuster innerhalb Luzern gemacht werden.
Reisecar-Frequenzen	Erhebung der täglichen Car-Bewegungen und deren Auslastung, insbesondere am Löwen- und Schwanenplatz. Teilweise sind bereits Daten vorhanden. Tiefe Fremdabhängigkeit, liefert wichtige Zahlen zu organisierten Gruppenreisen (Tagesgästen).			(X)	X	X	Neue Datenerhebung je nach Umfang und Dauer mit grossem personellem Aufwand verbunden.	Sehr wichtige Informationen zu Gruppenreisen und Tagesgästen und den damit verbundenen «Problemzonen».

4.3 Erhebung von Kennzahlen durch McKinsey&Company

In der bereits eingangs erwähnten Studie der McKinsey & Company¹⁹ werden neun Messgrößen (Metrics) vorgeschlagen, mit welchen sich Destinationen in ihrer Entwicklung einschätzen und vergleichen lassen. Diese Messgrößen sind quantitativ orientiert, fördern aber einen guten und objektiven Überblick über tourismusrelevante Kennzahlen zu Tage.

So wird in untenstehender Übersicht (Abb. 3.) zum Beispiel aus dem Anteil des Tourismus an der Gesamtwertschöpfung und der Beschäftigung bzw. aus der jährlichen Tourismuswachstumsrate eine Kennzahl gebildet, welche die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus quantifiziert.

In Bezug auf die Bevölkerung werden mit der Tourismusedichte (Anzahl Ankünfte geteilt durch die Anzahl Quadratkilometer, auf welchen die 20 Top Attraktionen laut TripAdvisor zu finden sind) oder durch die Tourismusintensität (Ankünfte geteilt durch Anzahl Einwohner) ebenfalls mit jeweiligen Indikatoren quantifiziert.

Der negative Einfluss eines überdurchschnittlichen Tourismuswachstums auf das Tourismuserlebnis wird anhand des Anteils von kritischen TripAdvisor-Einträgen gemessen. Die Belastung der Infrastruktur wird in Saisonalität (Vergleich der Ankünfte in Hoch- und Nebensaison) bzw. Konzentration der Aktivitäten (Anteil Kommentare auf TripAdvisor auf Top 5 Attraktionen) gemessen. Durch den Einbezug von Feinstaubwerten wird die Luftqualität quantifiziert und durch das Messen des Anteils an kulturellen oder historischen Stätten im Vergleich zu der Gesamtheit mit den Attraktionen, das jeweilige Bedrohungsrisiko für geistige und körperliche Unversehrtheit zu kalkulieren versucht.

¹⁹ McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council (2017)

	Messgrösse (metric)	Definition	Quelle und Beschreibung
Gesamt-zusammenhang (overall context)	Bedeutung des Tourismus	Tourismusanteil am BIP und Beschäftigung (%)	Durchschnittlicher Beitrag des direkten Tourismus zum BIP (in % des Gesamtwerts) im Jahr 2016, der die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus widerspiegelt Quelle: World Travel & Tourism Council analysis
	Wachstum Ankünfte	Wachstum der Touristenankünfte (% CAGR)	Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate bei internationalen und inländischen Ankünften von 2011 bis 2016; Verfügbarkeit von Daten, beinhaltet nur Übernachtungsankünfte in bezahlter Unterkunft. Quelle: Oxford Economics
Entfremdung der lokalen Bevölkerung	Tourismusedichte	Anzahl der Besucher pro km ² (#)	Wird durch die Ankünfte 2016, dividiert durch die Anzahl der km ² in der Gegend, die TripAdvisor Top 20 Sehenswürdigkeiten für die Destination umfasst, berechnet. Quelle: Oxford Economics, McKinsey analysis, TripAdvisor.com
	Tourismusintensität	Anzahl der Besucher pro Einwohner (#)	Wird durch die Ankünfte 2016, dividiert durch die Bevölkerung der Destination (mit der gleichen Definition jedes Zieles wie Ankunftsdaten), berechnet. Quelle: Oxford Economics
Abwertung touristisches Erlebnis	Negative TripAdvisor Bewertungen	Anteil an "schlechten" oder "schrecklichen" Bewertungen unter den Top-Attraktionen (%)	Daten, die von den TripAdvisor-Top-10-Attraktionen in der Destination seit Juli 2017 erfasst wurden, messen das Ausmass der negativen Stimmung in den Besuchererfahrungen Quelle: TripAdvisor.com
Überbelastung der Infrastruktur	Saisonalität der Ankünfte	Unterschied in den Anflugplätzen zwischen hohem und niedrigem Monat (Verhältnis)	Berechnet den Wert aus dem Monat im Jahr 2016 mit der höchsten Anzahl an Flugplätzen, dividiert durch den Wert aus dem Monat 2016 mit der niedrigsten Anzahl der eintreffenden Plätze, die dem Grad der Saisonalität entsprechen (wird anstelle der Hotelbelegung verwendet, wenn mehr Daten verfügbar sind) Quelle: Diio
	Anziehungskraft	Anteil der Bewertungen beschränkt auf die Top 5 (%)	Erfasst Daten von TripAdvisor im Juli 2017 und berechnet die Bewertungen der 5 Attraktionen geteilt durch die Bewertungen aller Attraktionen, um die Konzentration anzuzeigen Quelle: TripAdvisor.com
Umweltbelastung	Luftverschmutzung	Jährliche mittlere Partikelkonzentration PM10 (Mikrogramm pro m ³)	Daten, die von der Weltgesundheitsorganisation zur jährlichen mittleren Konzentration von PM10 in Städten für das letzte Jahr erfasst wurden, mit offizieller Berichterstattung (in der Regel 2012-14, aber je nach Bestimmung unterschiedlich) Quelle: World Health Organization Global Urban Ambient Air Pollution Database (updated 2016)
Bedrohung von Kultur und kulturellem Erbe	Historische Prävalenz	Anteil der Top 20 TripAdvisor-Attraktionen, welche historische Stätten sind (%)	Daten, die von TripAdvisor im Juli 2017 über die Top-20-Attraktionen für die Destination erfasst wurden, um historische Stätten (z.B. historische Gebäude, religiöse Zentren) zu identifizieren und ein potenzielles Risiko für geistige und körperliche Unversehrtheit anzuzeigen Quelle: TripAdvisor.com

Abbildung 3: Messgrössen zur Bestimmung von Overcrowding in touristischen Destinationen von McKinsey & Company (2017)

Durch diese simplifizierte Quantifizierung von Merkmalen, wird eine gute Vergleichbarkeit der Indikatoren der untersuchten Städte erreicht. Diese werden in fünf Kategorien unterteilt, bei welchem das oberste Fünftel das höchste Risiko und das unterste Fünftel das niedrigste Risiko an einem zu hohen Besucherdruck auf die Destination darstellt. Zudem wurden für die neun Messkriterien erste Rahmengrössen definiert, um die Ergebnisse aus den einzelnen Destination besser einordnen zu können, wie nachfolgende Abbildung 4 zeigt:

	Oberstes Quintil (höchstes Risiko)	Zweites Quintil	Drittes Quintil	Viertes Quintil	Fünftes Quintil (niedrigstes Risiko)
Tourismusanteil am BIP und Beschäftigungsrate	>8.5%	6.1 - 8.5%	4.5 - 6.0%	3.2 - 4.4%	<3.2%
Zunahme der Touristenankünfte	>7.7%	6.2 - 7.7%	4.0 - 6.1%	2.0 - 3.9%	<2.0%
Anzahl der Besucher pro km ²	>930,000	475.001 – 930.000	200.001 – 475.000	75.000 – 200.000	<75.000
Anzahl Besucher pro Einwohner	>5.3	2.8 - 5.3	1.8 - 2.7	1.0 – 1.7	<1.0
Anteil an "schlechten" oder "schrecklichen" Bewertungen unter Top-Sehenswürdigkeiten	>2.8%	2.0 - 2.8%	1.5 – 1.9%	1.1 – 1.4%	<1.1%
Unterschied in den Anflugplätzen zwischen hohem und niedrigem Monat	>1.36	1.29 - 1.36	1.19 - 1.28	1.14 - 1.18	<1.13
Anteil der Bewertungen beschränkt auf die 5 beliebtesten Reiseziele	>36%	33 - 36%	29 - 32%	22 - 28%	<22%
Jährliche mittlere PM10-Konzentration	>74.9	43.4 - 74.9	26.8 – 43.0	16.6 – 26.7	<16.5
Anteil der Top 20 TripAdvisor Attraktionen, die historische Stätten sind	>45%	31 - 45%	21 - 30%	7 - 20%	<7%

Abbildung 4: Kennzahlen zur Vergleichbarkeit der untersuchten Städte (McKinsey & Company, 2017)

Diese Kennzahlen erlauben es weltweit 68 Städte zu vergleichen. Durch die Vereinfachung gehen jedoch relevante Informationen verloren, die für ein vertieftes Verständnis der lokalen Gegebenheiten wichtig sind.

So enthält die Erhebung von McKinsey&Company keine Angaben zu den Tagesgästen. Die Wachstumsrate stützt sich lediglich auf die verzeichneten Logiernächte bzw. auf Ankünfte von Fluggästen. Beide Kennzahlen sind daher nur bedingt auf die Situation von Luzern übertragbar.

Weiter fehlt bei dieser Erhebung die Tourismusgesinnung der lokalen Bevölkerung. Da diese jedoch elementar ist, wird in dieser Studie vorgeschlagen, diese etablierten Kennzahlen mit Angaben zu der Anzahl von Tagesgästen und der Tourismusbefindlichkeit der Bevölkerung zu erweitern. Als erfolgreiches Beispiel ist die Tourismus-Gesinnungsstudie der Stadt Wien zu nennen, welche eine umfassende Analyse der Befindlichkeit in der breiten Bevölkerung vornimmt.

Ein erster Modellierungsvorschlag für eine mögliche Folgestudie, welche über eine solche rudimentäre quantitative Erhebung von Kennzahlen herausgeht, wird im folgenden Kapitel vorgeschlagen.

4.4 Tourismusbarometer Amsterdam

Um die Tourismusströme in der holländischen Hauptstadt besser zu verstehen, wurde von der Tourismusmarketingorganisation «Amsterdam Marketing AG» eine Webseite entwickelt. Auf diesem passwortgeschützten Portal tragen alle involvierten Stakeholder, wie Museen, Attraktionen, Transportunternehmen und Tourismusinformationsbüros ihre monatlichen Bewegungszahlen ein. Damit kann die Besucherverteilung über das gesamte Stadtgebiet hinweg verfolgt werden. Als Anreiz für die teilnehmenden Unternehmen sind auch Auswertungen bzw. Vergleiche zwischen den Partnern möglich, wie untenstehende Abbildung 5 am Beispiel des Rijksmuseums und dem Van Gogh Museum aufzeigt.

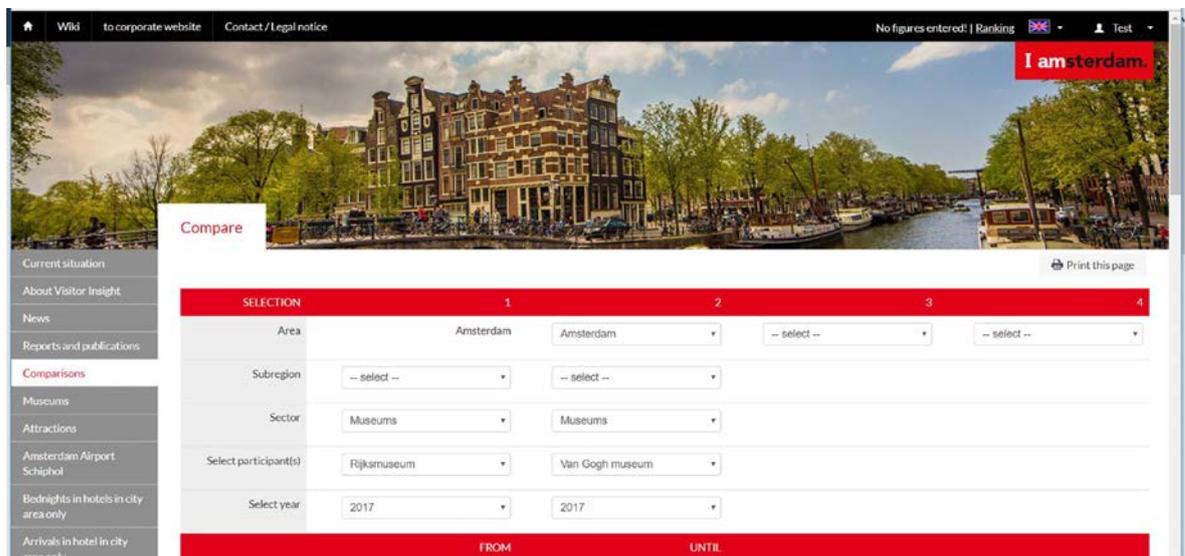


Abbildung 5: Screenshot des Tourismusbarometers der Amsterdam Marketing AG

Die erhobenen Daten geben jedoch lediglich Auskunft über die Anzahl Besucher pro Monat. Es ist keine Differenzierung zwischen Herkunft, Reiseform (Tages- oder Übernachtungsgäste, Individual- oder Gruppengäste) möglich. Die gewonnenen Zeitreihen werden daher punktuell mit Handy-Daten und auch mit Auswertungen der Gästekarten verglichen. Letztere sind mit einem Chip versehen und registrieren alle Eintritte des Karteninhabers (welche auf der Karte enthalten sind).

Der Nachteil ist, dass die Erhebungsmethode von der aktiven Partizipation der involvierten Partner abhängig ist. Gemäss Aussage von Olivier Ponti²⁰, dem Verantwortlichen des Projektes, stellt dies aber kein Hindernis dar. Im Gegenteil, die Partner sehen einen grossen Mehrwert in der Teilnahme und nehmen aktiv an den Auswertungen teil.

Das für die spezifische Situation in Amsterdam entwickelte Tool wird auch von anderen Städten, wie Arhus, Berlin, Bordeaux, Brüssel, Göteborg, Kopenhagen, Lyon, Stockholm, Toulouse, etc. angewandt. Somit sind auch Quervergleiche zwischen den Städten möglich. Mit einer Initialgebühr von 12'000 EUR für das erste Jahr und 6'000 EUR für das zweite Jahr ist die Anschaffung und Implementierung relativ kostengünstig. Auch die jährlichen Lizenzgebühren von 3'000 EUR ab dem dritten Jahr erscheinen für eine weiterführende Auswertung als gerechtfertigt, zumal die Gebühren in die Weiterentwicklung der Applikation investiert werden.

²⁰ van der Advert and Ponti (2018)

4.5 Erhebung der Tourismusgesinnung der lokalen Bevölkerung in Wien

Die Stadt Wien erhebt seit mehreren Jahren systematisch die Tourismusgesinnung der lokalen Bevölkerung. Mittels einer Umfrage werden Wiener und Wienerinnen alljährlich zu ihrer aktuellen Einstellung gegenüber dem Tourismus befragt. Dabei werden Fragen gestellt zu Städtereisen allgemein und zum Tourismus in Wien im Speziellen. Der Fragebogen enthält sowohl Fragen, welche konstant erhoben werden als auch Fragen, welche die aktuellen Geschehnisse berücksichtigen. Im Rahmen der Umfrage haben die Befragten die Möglichkeit sich kritisch zum Tourismus in der Stadt Wien zu äussern und konkrete Verbesserungsvorschläge anzubringen.

4.6 Whistler

Seit elf Jahren erhebt die kanadische Ganzjahresdestination Whistler ein «Life Tracking Survey». Mit dieser Umfrage wird anhand von 90 Indikatoren die jährliche Performance im Bereich der Nachhaltigkeit gemessen. Diese Indikatoren wurde in der Vision «Whistler2020»²¹ festgehalten und in folgenden 16 strategischen Schlüsselbereichen operationalisiert:

- Strategie zu Kunst, Kultur und Vermächtnis
- Strategie zu Bauen und Infrastruktur
- Wirtschaftsstrategie
- Energiestrategie
- Finanzstrategie
- Strategie zu Gesundheit und Soziales
- Bildungsstrategie
- Material und Entsorgung-Strategie
- Strategie zur natürlichen Umgebung
- Partnerschaftsstrategie
- Freizeit und Erholungs-Strategie
- Erschwinglichkeit für die Einheimischen-Strategie
- Wohnungsmarkt-Strategie für Einheimische
- Besucher-Erlebnis-Strategie
- Wasser-Strategie

Mit der jährlichen Erhebung der Indikatoren aus diesen strategischen Bereichen wird ein umfassendes Monitoring erstellt, welches folgende Ziele verfolgt:

- Transparenz und Verantwortlichkeit der kommunalen Stellen fördern
- Über Entscheidungsgrundlagen informieren
- Zeitliche Entwicklungen messen

Somit werden die definierten Prioritätsfelder, wie die Bereicherung des Gesellschaftslebens, die Förderung des Resort-Erlebnisses, der Schutz der Umwelt, der wirtschaftliche Wachstum sowie die Schaffung von Partnerschaften regelmässig gemessen und analysiert.

²¹ Resort Municipality of Whistler (2017)

4.7 Fazit Datenquellen

- Eine solide Datenbasis ist Grundlage für die Planung, Umsetzung sowie das Monitoring von Lenkungsmaßnahmen und der Tourismusentwicklung (Besuchersfrequenzen und –ströme).
- Nur die Kombination aus qualitativen und quantitativen Daten ermöglicht eine umfassende Betrachtung der Situation aus verschiedenen Perspektiven.
- Eine einzelne Datenquelle ist nicht ausreichend, um die benötigten Erkenntnisse zu erhalten. Erst die Triangulation von verschiedenen Daten liefert die benötigten Informationen für ein aussagekräftiges Modell.
- Die verschiedenen Daten sollen einerseits spezifische Erkenntnisse über die Stadt Luzern liefern, andererseits aber auch einen direkten Vergleich mit anderen Städten ermöglichen.
- Welche Erhebungsmethoden und Datenquellen am sinnvollsten sind, muss in der Folge vertieft analysiert werden. Diese gilt es aufgrund von möglichen Kriterien wie Verfügbarkeit, Relevanz, Kosten und Nutzen in einem nächsten Schritt zu konkretisieren.

5 Lenkungsmaßnahmen

5.1 Methodischen Vorgehen

Das fünfte Kapitel befasst sich mit den Lenkungsmaßnahmen. Hier werden einerseits aus verschiedenen bestehenden Studien und Untersuchungen zu Besucherdruck und Kapazitätsengpässen in Tourismusdestinationen allgemeingültige Ergebnisse zusammengetragen. Andererseits wird mit Amsterdam eine spezifische Fallstudie vertieft vorgestellt. Aus diesen beiden Schritten sollen in einem letzten Unterkapitel erste Erkenntnisse für die Stadt Luzern abgeleitet werden.

5.2 Generelle Massnahmen

5.2.1 Einführung

In einem ersten Schritt werden mittels Literaturanalyse die zentralen Ergebnisse aus drei unterschiedlichen Studien zusammengetragen:

Als erste Datenquelle wurde die Studie von McKinsey & Company beigezogen, welche 2017 im Auftrag des World Travel & Tourism Councils²² durchgeführt wurde. Unter dem Titel «Coping with Success: Managing Overcrowding in Tourism Destinations» wurden weltweit 68 Destinationen nach den Auswirkungen des Tourismus untersucht (vgl. Kapitel 4.3). In diesem Zusammenhang wurden auch verschiedene Lenkungsmaßnahmen vorgestellt, welche in die nachfolgende Auswertung miteingeflossen sind.

Als zweite Datenquelle dient eine Studie der *Fachhochschule Breda* (2017)²³, welche unter dem Titel «*Understanding and Managing Visitor Pressure in Urban Tourism*» sechs Europäische Städte (Amsterdam, Barcelona, Berlin, Kopenhagen, Lissabon und München) untersucht haben. Dabei wurden zehn konkrete Strategien abgeleitet, um dem Phänomen von Besucherdruck im städtischen Raum zu begegnen.

Als dritte und letzte Datenquelle dient eine Studie der *Hochschule Luzern* (2017)²⁴, die in Zusammenarbeit mit dem World Tourism Forum Lucerne (WTFL) und dessen affilierten Partneruniversitäten diverse «*Tourism Destinations under Pressure*» untersucht haben. Diese umfassen Städte, (Baku, Soweto, Wien, Ohrid), Inseln (Juist, Cozumel, Lombok, Great Barrier Reef) und ländliche Gebiete (Rigi, Muskoka, Kasane). Die Studie stellt die Gründe und Ursprünge (drivers), Herausforderungen (challenges), Kapazitätsgrenzen (carrying capacity) und entsprechende Lösungsvorschläge (solutions) vor und leitet daraus acht strategische Lenkungsmaßnahmen ab.

Die Erkenntnisse aus den untersuchten Studien gliedern sich in fünf grundlegende Vorgehensschritte, wie sich die Problemstellung von Besucherdruck auf Destinationen grundsätzlich zu begegnen lassen:

- Zuerst muss Klarheit über die *konkreten Herausforderungen* bestehen. Diese müssen definiert und allen beteiligten Parteien bekannt sein. Um die Herausforderungen möglichst objektiv und sachlich zu bestimmen, ist eine breit abgestützte Datengrundlage nötig.
- Zweitens braucht es eine klare und breit abgestützte *Vision*, welche von diversen touristischen Stakeholdern und der Bevölkerung mitgetragen wird.

²² McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council (2017)

²³ Koens and Postma (2017)

²⁴ Weber et al. (2017)

- Drittens müssen *strategische Lenkungsmaßnahmen* definiert werden, wie den Herausforderungen begegnet werden soll. Diese unterscheiden sich in Massnahmen zur Steuerung der Besuchernachfrage, Massnahmen zur Lenkung der Besucherflüsse vor Ort, sowie in Massnahmen zum Tourismusverständnis der Bevölkerung.
- Viertens muss die Bevölkerung in Form von *aktiver Partizipation* in die Prozesse integriert und somit in die Verantwortung miteinbezogen werden.
- Und schliesslich braucht es ein *kontinuierliches Monitoring* mit definierten und aufeinander abgestimmten Kennzahlen, um die strategischen Massnahmen zu steuern. Zudem gilt es diese im laufenden Prozess die sich veränderten Herausforderungen anzupassen.

Nachfolgend werden diese einzelnen Schritte im Detail erläutert mit den kumulierten Erkenntnissen aus den drei analysierten Studien gestützt.

5.2.2 Herausforderungen

Als Essenz der analysierten Studien kann festgehalten werden, dass die Herausforderungen unterschiedliche Ausprägungen haben können. Sie können ein Resultat von eintretenden Kapazitätsengpässen der Destination sein oder im Verhalten der Touristen oder der Tourismusgesinnung der lokalen Bevölkerung ihren Ursprung haben.

- *Kapazitätsgrenzen:* Die touristische Infrastruktur als auch der öffentliche Raum unterliegt einer quantitativen aber auch qualitativen Belastungsgrenze. Wird diese überschritten, wird von einer Überbelastung oder auch von 'Overtourism' gesprochen.
- *Verhalten der Touristen:* Das Verhalten der Besuchenden stellt für viele Destinationen eine Herausforderung dar. Diese ist eher qualitativer Natur und hängt stark von Reiseform (Individuell oder Gruppe), Herkunft (kulturelle Unterschiede), Dauer (Nur Tag oder über Nacht) und Aktivitätsmuster (z.B. Partytourismus, Shopping-Tourismus, etc.) ab und prägt entscheidend die Akzeptanz des Tourismus in der lokalen Bevölkerung.
- *Tourismusgesinnung:* Wie die Bevölkerung die touristische Entwicklung des Wohnorts wahrnimmt, kann eine Herausforderung darstellen. Dies hängt stark von der subjektiven Einschätzung der Beeinträchtigung bzw. Bereicherung der Lebensqualität als auch von der Einbindung in die Mitwirkungsprozesse ab.

5.2.3 Vision

In allen drei Studien kam zum Ausdruck, dass eine gemeinsam getragene strategische Stossrichtung in der Destination notwendig ist, um die verschiedenen Lenkungsmaßnahmen aufeinander abzustimmen. Grundlage ist ein Leitbild, welches die gemeinsam getragene Vorstellung der zukünftigen touristischen Entwicklung festhält und kommuniziert. Folgende Schritte sind gemäss den Erkenntnissen aus den untersuchten Studien bei der Ausarbeitung einer Vision zu beachten:

- *Die Vision muss breit abgestützt sein:* Durch einen partizipativen Prozess, bei dem nicht nur die relevanten touristischen Stakeholder, sondern auch unterschiedlicher Bevölkerungsschichten vertreten sind, sollen möglichst viele Akteure in den Mitwirkungsprozess eingebunden werden.
- *Formulierung umsetzbarer Ziele:* Die strategischen Zielvorstellungen (Zeithorizont 15 – 20 Jahre) sollen möglichst konkret formuliert werden und auch umsetz- und messbar sein.
- *Formulierung aufschlussreicher Ziele:* Die Vorgaben sollen ein möglichst klares Bild über die geplante Entwicklung geben. So soll die Art der Ziele klar formuliert werden und zum Beispiel die Form des angestrebten Wachstums (qualitativ oder quantitativ) dargelegt werden.
- *Formulierung messbarer Ziele:* Die Ziele sollen in inhaltlicher wie auch in zeitlicher Hinsicht überprüfbar sein und somit eine konkrete Verbindlichkeit beinhalten.

5.2.4 Massnahmen

Die Lenkungsmassnahmen orientieren sich an den oben dargelegten strategischen Zielsetzungen (Vision) sowie an den entsprechenden Herausforderungen. Diese sind unterteilt in Massnahmen zur Steuerung der Tourismusnachfrage und in Massnahmen, welche die Touristenströme in der Destination lenken. Schliesslich werden auch Massnahmen vorgestellt, welche sich an die lokale Bevölkerung richten und das Verständnis für die touristischen Anliegen fördern sollen.

Massnahmen zur Steuerung der Besuchernachfrage

- *Segmentierung und De-Marketing*: Durch eine fokussierte Ansprache der gewünschten Besuchersegmente und Quellmärkte, werden gezielt Touristen angesprochen, welche am besten zur Destination passen. Gleichzeitig wird mit De-Marketing versucht nicht erwünschte Besuchergruppen von der Destination fernzuhalten.
- *Angebotsentwicklung*: Es werden touristische Angebote ausserhalb der neuralgischen Orte (wie zum Beispiel dem historischen Stadtzentrum) entwickelt oder Veranstaltungen ausserhalb der Hochsaison durchgeführt mit dem Ziel das Besucheraufkommen zeitlich und räumlich zu steuern.
- *Saisonale Anreize*: Es werden vermehrt die Monate mit wenig Tourismusnachfrage kommunikativ vermarktet bzw. mit finanziellen Anreizen deren Attraktivität gesteigert.

Massnahmen zur Lenkung der Besucherflüsse vor Ort

- *Besucherflussmanagement*: Durch Ausschilderung (Signaletik) sowie eigens entwickelten Stadtplänen und Apps können Gäste an weniger bekannte Orte geführt und so die Touristenströme besser verteilt werden.
- *Zeitliche Lenkung*: Durch finanzielle Anreize (Rabatte zu Randzeiten, Zuschläge zu Stosszeiten) und erweiterten Öffnungszeiten (Abend/Wochenende) sowie dynamischer Parkraumbewirtschaftung kann auf die Besucherflüsse vor Ort Einfluss genommen werden.
- *Regulierungen*: Durch Verbote und Gebote kann das Verhalten der Touristen beeinflusst und Lärmemission oder Verkehrsaufkommen eingedämmt werden.

Massnahmen in Bezug auf die Bevölkerung

- *Sensibilisierungskampagnen*: Durch Öffentlichkeitsarbeit kann die Bedeutung des Tourismus hervorgehoben sowie die Tourismusgesinnung der Bevölkerung gefördert werden.
- *Begegnungen fördern*: Durch die Schaffung von Begegnungsorten kann der Austausch zwischen Touristen und lokaler Bevölkerung gefördert werden.
- *Identität stärken*: Durch aktive Wertschätzung seitens der Besuchenden, kann die Identität der lokalen Bevölkerung gestärkt und positiv besetzt werden.

5.2.5 Partizipation

Als wichtiger Aspekt wird in den drei Studien stets die zentrale Rolle der lokalen Bevölkerung aufgeführt. Dieser reduziert sich nicht nur auf ökonomischer Teilhabe, sondern misst sich vor allem an der gesellschaftlicheren Auseinandersetzung und der aktiven Involvierung in die Entwicklungs- und Gestaltungsprozesse.

- *Wirtschaftliche Partizipation*: Durch eine breite ökonomische Teilhabe über verschiedene Gesellschaftsschichten kann die Akzeptanz gegenüber dem Tourismus gestärkt werden.
- *Mitnutzung touristischer Infrastruktur*: Die Nutzung der touristischen Infrastruktur wie beispielsweise Museen können die Freizeitmöglichkeiten der Bevölkerung erweitern.

- *Mitbestimmung bei der Tourismusentwicklung*: Durch eine aktive Einbindung der lokalen Bevölkerung durch Mitwirkungsprozesse können die Bewohner in die Verantwortung mit einbezogen werden.

5.2.6 Monitoring

Als letzter Aspekt wird in den drei beigezogenen Studien verdeutlicht, dass ein kontinuierliches Monitoring der Tourismusentwicklung zentral ist. Für ein kontinuierliches Monitoring sind folgende Voraussetzungen nötig.

- *Ausreichende fundierte Datenlage*: Breite Angaben zu relevanten Fragestellungen (Anzahl Tagesgäste, Aktivitätsradius, Ausgabeverhalten) sind nötig, auch um die Vergleichbarkeit mit anderen Städten zu ermöglichen.
- *Auswertung der Lenkungsmassnahmen*: Stetige Auswertung von Aufwand und Nutzen der Massnahmen ist wichtig. Die Massnahmen sind auf datenbasierten Entscheidungsmodellen zu entwickeln.
- *Ganzheitliche Betrachtungsweise*: Lenkungsmassnahmen müssen umfassend mit den verschiedenen Stakeholdern und den übergeordneten Strategien abgestimmt werden.

5.3 Case Study Amsterdam

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Literaturanalyse wurde die Fallstudie der Stadt Amsterdam vertieft betrachtet. Bei Amsterdam handelt es sich um eine Destination, die einerseits von zunehmenden Besucherdruck betroffen ist und andererseits bereits exemplarische Massnahmen zur Datenerhebung und Besucherlenkung eingeleitet hat. Im Rahmen von Interviews mit dem CEO von Amsterdam Marketing, Frans Van Der Avert sowie dem Leiter Forschung und Datenanalyse, Olivier Ponti²⁵ konnten wertvolle Einblicke in die Problemstellung von Amsterdam sowie den daraus abgeleiteten Massnahmen gewonnen werden. Zum Abschluss der Fallstudie wird eine erste Zwischenbilanz über die touristische Entwicklung gezogen und einen Ausblick in die unmittelbare Zukunft gewagt.

5.3.1 Problemstellung

Seit rund vier Jahren erfährt Amsterdam einen signifikanten Anstieg der Besucherzahlen. Dies führt zu einem hohen Gästeaufkommen im Stadtzentrum, welches zeitweise an die Kapazitätsgrenzen stösst. Die touristische Belastung wird zunehmend negativ von der Bevölkerung wahrgenommen. Einzelne Stimmten wähen sich bereits im 'Venedig des Nordens'. Die an sich tolerante Stadt beginnt sich gegen die negativen Effekte zu wehren und versucht der Touristifizierung entgegen zu treten. Wachstumstreiber sind im Fall von Amsterdam nicht in erster Linie die neuen Quellmärkte in Asien, sondern vor allem Kreuzfahrtschiffe und eine hohe Anzahl von Kurzzeitaufhalten, welche die zunehmend günstigen Flugverbindungen für ein Party-Wochenende nutzen.

5.3.2 Massnahmen

Amsterdam verfolgt die Strategie zur besseren *räumlichen Verteilung* der Tourismusströme, um das Zentrum zu entlasten. Hierzu werden Anstrengungen unternommen, um einerseits die umliegenden Quartiere, als auch die naheliegenden Ausflugsziele zu fördern. In eigens entwickelten Kommunikationsmittel werden beispielsweise die ans Zentrum angrenzenden Stadtteile stärker vermarktet. Zudem wurden die Nordseestrände von Zandvoort oder Bloemendaal in 'Amsterdam Beach' oder das Muiderslot Schloss in 'Amsterdam Castle' umbenannt, um die gute Erreichbarkeit aus zur Hauptstadt

²⁵ Van der Advort and Ponti (2018)

zu verdeutlichen. Zur besseren *zeitlichen Verteilung* wurde eine App entwickelt, die mittels automatisierten Bots Hinweise und Ausflugstipps generiert, die von den überfrequentierten Attraktionen abweichen.

Grundsätzlich werden keine *Ressourcen* mehr in aktive Marketingkampagnen investiert. Neue Ressourcen fliessen lediglich in die Entwicklung und Vermarktung von neuen Angeboten. Es wird *ein inklusives Wachstum* angestrebt, mit einer hohen *Partizipation* der Bevölkerung und weiteren Anspruchsgruppen. Mustergültig hierfür steht die Wortmarke «*IAmsterdam*» (Ich bin Amsterdam), welche an diversen Stellen der Stadt in Übergrösse platziert wurde und auch die Sensibilisierungskampagnen prägt.

Auf *politischer Ebene* wurde eine Vielzahl von Massnahmen getroffen. So werden im Zentrum keine neuen Hotellizenzen mehr vergeben, sondern nur noch in den Aussenquartieren. Weiter wird die Beherbergungstaxe im Zentrum auf 8% erhöht, währenddessen sie ausserhalb bei 4% bleibt. Beherbergungsplattformen wie AirBnB ist es nur noch erlaubt eine Wohnung während 60 Tagen zu vermieten, neu wird diese Anzahl sogar halbiert. Im Bereich Verkehr werden nicht nur Reisebusse im Zentrum nicht mehr zugelassen, sondern auch alle touristischen Fortbewegungsmittel wie Pferdekutschen, Touristenlokomotiven und Segways (sobald die Bewilligungen auslaufen). Zudem wird in der neu gewählten Stadtregierung auch ein Verbot von Privatautos im Innenstadtbereich in Erwägung gezogen. Bei der Vergabe von Verkaufslizenzen von Ladenlokalen wird darauf geachtet, dass sich diese an verschiedenen Zielgruppen und nicht ausschliesslich an Touristen richten.

5.3.3 Ergebnisse

Da der grösste Teil der Massnahmen erst vor wenigen Jahren operativ umgesetzt wurde, ist es noch verfrüht für ein abschliessendes Urteil. Erste Anzeichen stimmen aber zuversichtlich, dass die Lenkungsmassnahmen ihre Wirkung erzielen. Mit einem umfassenden Monitoring-System werden die Besucherflüsse gemessen. Dieses basiert auf GSM-Handy-Daten und Auswertungen der Chips der Besucherkarten (City Card), die mit dem vorhergehenden Kapitel vorgestellten Tourismusbarometer trianguliert werden. Zudem werden alle vier Jahre 12'000 Besucher nach ihren Bedürfnissen befragt, um das Gästeverhalten besser zu verstehen.

In der Zukunft wird zwar von einem weiteren Besucherwachstum ausgegangen, da diese Entwicklung weder durch die Stadtregierung noch durch die Tourismus-Marketing-Organisation beeinflusst werden kann. Durch eine proaktive Antizipation und eine strategische Herangehensweise, können aber laut Frans Van Der Avert, Probleme vermindert und ein attraktiver Tourismus ermöglicht werden.

5.4 Folgerungen für Luzern

Diese Zusammenstellung von Erfahrungen anderer Städte ist als erster, allgemein gehaltener Vorschlag für ein grundsätzliches Verständnis der Problemstellung zu verstehen. Die vorgestellten Lenkungsmassnahmen wurden noch nicht umfassend auf ihre Wirkung überprüft und ausgewertet, meist auch weil langfristige Erfahrungswerte fehlen. Zudem sind die dargelegten Massnahmen stets orts-, situations-, und zielabhängig und daher nur bedingt auf andere Städte übertragbar. Auch bei einer grundsätzlichen Übertragung der Massnahmen, stellt sich die Frage der Passung für die spezifische Problemstellung von Luzern.

Grundsätzlich gilt es festzuhalten, dass Lenkungsmassnahmen stets mit Vor- und Nachteilen bei der Umsetzung und Akzeptanz verbunden sind. Auch ist das jeweilige Kosten/Nutzenverhältnis schwierig zu bestimmen. Dies und weitere Aspekte sind in weiteren Schritten genauer zu prüfen und bei einer Weiterentwicklung der Massnahmen zu berücksichtigen.

6 Erste Überlegungen zu einer möglichen Folgestudie

Abbildung 6 zeigt erste inhaltliche Überlegungen für eine umfassende Untersuchung der Tourismusentwicklung in Luzern auf. Diese Übersicht stellt eine Vielzahl an qualitativen und quantitativen Indikatoren vor, welche regelmässig über eine längere Zeitspanne gemessen werden können. Die Übersicht wird in drei Blöcke unterteilt, welche wiederum mehrere Massnahmen beinhalten.

Der erste Block beinhaltet die Analyse der heutigen Situation. Diese Analyse bildet die Grundlage für die Formulierung der zukünftigen Entwicklungsziele. Damit kann eine klare Vorstellung der gewünschten Tourismusentwicklung in Luzern bis ins Jahr 2030 entwickelt werden. Um die strategische Zielsetzung zu erreichen, werden daraus diverse operative Lenkungsmaßnahmen (Massnahme 1, Massnahme 2, Massnahme n) abgeleitet.

Der zweite Block thematisiert die heutige Besucherstruktur in Luzern und die Erhebung des Tourismusbewusstseins der lokalen Bevölkerung sowie weiterer Anspruchsgruppen. Die Analyse der Besucherstruktur (Tages- und Übernachtungsgäste) beinhaltet nicht nur die Erhebung Gesamtanzahl der Touristen, sondern auch der Aufbau eines besseren Verständnisses der Besucherstruktur in Luzern. Dabei werden einerseits die Quellmärkte (Herkunftsländer) und andererseits die saisonale und zeitliche Verteilung sowie die geolokalen Besucherflüsse (örtlich) erfasst. Hier gilt es insbesondere die Tages- und Übernachtungsgäste voneinander zu unterscheiden und die Gruppen- von den Individualtouristen zu differenzieren, um die darauf abgeleiteten Massnahmen entsprechend anzupassen.

Das Tourismusbewusstsein der Bevölkerung und weiterer Anspruchsgruppen (wie Gewerbe, Kultur, Bildung, weitere Besucher, etc.) ist für die Akzeptanz des Tourismus und dessen zukünftigen Entwicklung von hoher Bedeutung. Hierzu werden eine quantitative Umfrage und eine qualitative Vertiefung der Ergebnisse durch eine Diskussion in Fokus-Gruppen vorgeschlagen. Diese orientieren sich stark an den Erfahrungswerten aus Wien, wo das auf Tourismus spezialisierte Marktforschungsunternehmen Manova in regelmässigen Abständen eine umfassende Befragung über die Tourismusgesinnung durchführt. Ebenso sieht die Folgestudie die Schaffung bzw. Evaluation von Mitwirkungs- und Partizipationsgefässen für die lokale Bevölkerung vor.

Beide Aspekte, die Tourismuskonsum und die Tourismusgesinnung der Bevölkerung soll regelmässig überprüft und analysiert werden. Je nach Entwicklung gilt es die Lage neu zu beurteilen und die Massnahmen entsprechend anzupassen.

Als Basis für eine Bewertung gilt eine fundierte Datengrundlage, welche in einem dritten Block zusammengefasst wird. Diese orientiert sich mehrheitlich an bereits vorhandenen Quellen (Sekundärdaten), welche punktuell mit neu erhobenen Daten (Primärdaten) ergänzt werden.

Auf dieser Datengrundlage lassen sich Modelle entwickeln, welche über eine rudimentäre Messung von Kennzahlen hinausgehen. Mit einer ganzheitlichen Erfassung kann somit die spezifische Situation bedarfsgerecht erfasst werden. Durch die Bewegungsmessung an den neuralgischen Knotenpunkten der Stadt (Frequenzen), die vertiefte Analyse der touristischen Wertschöpfung und deren Kosten und Nutzen (Wirkungen) sowie durch die Darstellung möglicher Entwicklungsszenarien (Simulationen) sollen zukünftige Entwicklungstendenzen (Prognosen) möglich sein.

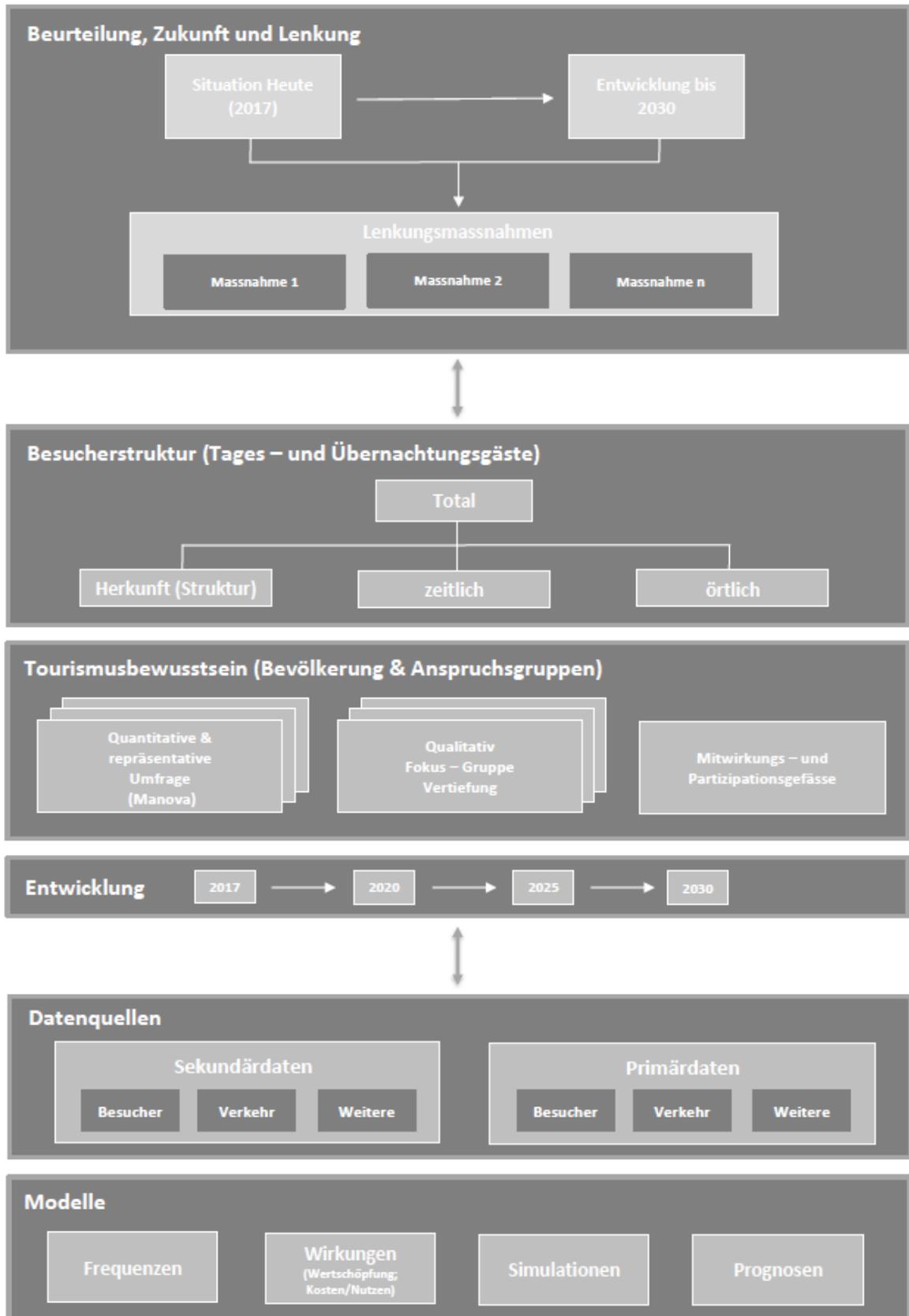


Abbildung 6: Erste inhaltliche Überlegungen für eine Folgestudie (Eigene Darstellung)

7 Erkenntnisse aus dem Workshop

Am 30.4.2018 wurde unter Leitung des Instituts für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern ein Workshop zur Tourismusentwicklung in Luzern durchgeführt. Teilgenommen haben Vertreterinnen und Vertreter folgender Institutionen: Stadt Luzern (Finanzdirektion, Kommunikation), Kanton Luzern (Wirtschafts- und Regionalentwicklung, Luzern Hotels, City Vereinigung Luzern, Dynamics Group, Tourismus Forum Luzern, Luzern Tourismus AG und Verkehrshaus der Schweiz

Dabei wurden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Vorstudie präsentiert und besprochen. Nachführend sind die wichtigsten Kommentare und Anmerkungen der Teilnehmenden des Workshops aufgeführt.

Anmerkungen zum Thema Tourismusanfrage

- *Rund ein Drittel der Schweizer Bevölkerung hat einen Migrationshintergrund. Das Verhalten und die Motive dieser Personen sollten ebenfalls untersucht werden, da diese Gruppe innerhalb der Schweiz eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung hat.*
- *Bei den Zahlen zu den asiatischen Märkten wäre es wünschenswert, wenn diese weiter unterteilt werden in die wichtigsten Länder wie China, Indien, Indonesien, Korea usw.*
- *Die Angaben zu den Logiernächten beinhalten nur Übernachtungen in Hotels. Hier wäre es spannend, wenn auch Zahlen zu Airbnb vorhanden wären, damit die Struktur, Entwicklung und Zusammenhänge besser ersichtlich wären.*
- *Gefordert wird eine genaue räumliche Definition von «Stadt Luzern». Es sollte klar erkennbar sein, welchen geografischen Raum diese Definition umfasst.*

Anmerkungen zum Thema Datenquellen

- *Integration von bestehenden Studien (Bspw. AKP Verkehrsingenieur AG), welche öffentlich zugänglich sind.*
- *Zusätzlicher Fokus auf die Tourismusgesinnung in der Bevölkerung sowie der Veränderung der Ladenstruktur resp. der «Touristifizierung» des öffentlichen Raums.*

Anmerkungen zum Thema Lenkungsmaßnahmen

- *Das Tourismusbewusstsein in der Bevölkerung sollte gefördert werden. Es muss auch klar sein, dass der Tourismus der wichtigste Wirtschaftszweig von Luzern ist und dieser nicht als Problem, sondern als Chance angesehen werden muss.*
- *Eine Diskussion zum Thema Besucherdruck ist auch eine Chance über die Zukunftsfähigkeit des «Geschäftsmodells» Tourismus in Luzern zu reden.*
- *Bei der Veränderung der Ladenstruktur gilt es zu beachten, dass die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung nach wie vor bedient werden und sich das Angebot nicht ausschliesslich an die Gäste richtet.*
- *Disruptive Entwicklungen müssen beobachtet werden. Gibt es Risikofaktoren z.B. bei der Digitalisierung, welche dazu führen, dass unabhängig von Lenkungsmaßnahmen in Zukunft weniger Gäste nach Luzern kommen?*
- *Bei den Lenkungsmaßnahmen sollte der Perimeter von der Stadt auf die Stadtregion und den Kanton Luzern ausgeweitet werden, da diese Gebiete auch von den Touristenströmen betroffen sind.*

8 Schlussfolgerungen

In der vorliegenden Vorstudie zur Entwicklung des Tourismus in Luzern wird deutlich, dass für eine zielgerichtete strategische Ausrichtung des Tourismus eine umfassende Datengrundlage notwendig ist. Nur auf Basis von sachlichen und objektiven Fakten lassen sich effektive und effiziente Lenkungsmaßnahmen entwickeln. Diese Datengrundlage ist zurzeit nicht ausreichend vorhanden, was eine Analyse der heutigen Situation und der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung erschwert oder gar verunmöglicht.

Zudem fehlt eine gemeinsame Vorstellung über die zukünftige Entwicklung des Tourismus in Luzern, welche von den verschiedenen Anspruchsgruppen und insbesondere auch der Bevölkerung mitgetragen wird. Mit einer «Vision Tourismus 2030» soll eine langfristige strategische Vorstellung erarbeitet werden, an welcher sich die touristischen Leistungsträger und die politischen Entscheider orientieren können.

Zentral bei der Erarbeitung einer solchen strategischen Vision ist die Partizipation der Bevölkerung, welche sich aktiv in Mitwirkungsprozessen einbringen kann. Dies fördert nicht nur die Akzeptanz der touristischen Entwicklung in Luzern, sondern soll vor allem Aufschluss über die Befindlichkeit, Wünsche und Ängste der lokalen Bevölkerung geben. Neben den ökonomischen Aspekten gilt es auch die gesellschaftlichen und ökologischen Anliegen umfassend in die Vision zu integrieren.

Auf Basis dieser «Vision Tourismus 2030» lassen sich verschiedene strategische Lenkungsmaßnahmen ableiten. Diese gilt es anhand eines umfassenden Monitorings konstant zu prüfen und je nach Entwicklung anzupassen.

In einem weiteren Schritt sollen die Inhalte und das Vorgehen für eine mögliche Folgestudie evaluiert werden. Auf Basis einer umfassenden Diskussion mit den Ansprechpersonen zu touristischen Entwicklung in Luzern, sollen Dauer und Kosten eines solchen Vorhabens diskutiert und die weitere Finanzierung angesprochen werden.

9 Quellenangaben

- BHP Hanser und Partner AG. (2015). *Touristische Wertschöpfung in Luzern*. Luzern.
- European Travel Commission (2016). Tourism flows from China to the European Union - current state and future developments.
- Dai, B., Jiang, Y., Yang, L., & Ma, Y. (2017). China's outbound tourism – Stages, policies and choices. *Tourism Management*, 58, 253–258. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.009>
- Hälg, F., Abrahamsen, Y., Simmons-Süer, B.-S., & Sturm, J.-E.-E. (2017). *Prognosen für den Schweizer Tourismus - Ausgabe Oktober 2017*.
- INTERFACE. (2018). *Einen Schritt voraus wagen: Ein mittel- und langfristiger Ansatz zur Lösung des Carproblems in der Luzerner Innenstadt*.
- Koens, K., & Postma, A. (2017). *Understanding and managing visitor pressure in urban tourism: A study to into the nature of and methods used to manage visitor pressure in six major European cities Ko Koens*.
- Koo, T. T.R., Wu, C.-L., & Dwyer, L. (2012). Dispersal of visitors within destinations: Descriptive measures and underlying drivers. *Tourism Management*, 33(5), 1209–1219. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.11.010>
- McKinsey & Company, & World Travel & Tourism Council. (2017). *Coping With Success: Managing Overcrowding in Tourism Destinations*.
- Plog, S. (2001). Why destination areas rise and fall in popularity: An update of a Cornell Quarterly classic. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), 13–24. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(01\)81020-X](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(01)81020-X)
- Resort Municipality of Whistler. (2017). Whistler2020: Moving towards a sustainable future.
- Simón, F. J.G., Narangajavana, Y., & Marqués, D. P. (2004). Carrying capacity in the tourism industry: A case study of Hengistbury Head. *Tourism Management*, 25(2), 275–283. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00089-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00089-X)
- Stettler, J. (2017, September). *Der Tourismus in Luzern: Zur Bedeutung des Tourismus heute und mögliche Entwicklungen*, Luzern. Retrieved from <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/ueberuns/news/2017/10/09/news-itw/>
- UNWTO. (2011). *Tourism Towards 2030: Global Overview*: World Tourism Organization (UNWTO).
- Van der Advert, F., & Ponti, O. (2018, April 20). Interview by Florian Eggli. Amsterdam.
- Weber, F., Stettler, J., Priskin, J., Rosenberg-Taufer, B., Ponnareddy, S., Fux, S., & Camp, Marc-Antoine, Barth, Martin. (2017). Tourism destinations under pressure: Challenges and innovative solutions. University of Applied Sciences and Arts, Lucerne.
- Wu, D. C., Song, H., & Shen, S. (2017). New developments in tourism and hotel demand modeling and forecasting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 507–529. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0249>
- Xiang, Y. (2013). The Characteristics of Independent Chinese Outbound Tourists. *Tourism Planning & Development*, 10(2), 134–148. <https://doi.org/10.1080/21568316.2013.783740>