



Dienstleistungen aus Graubünden

Analyse der Potenziale und Ansatzpunkte für
künftiges Wachstum

Hinweis für den eiligen Leser:

Als Zusammenfassung des Berichts dient das
Kapitel „9 Schlussfolgerungen & Zusammenfassung“

Impressum

Herausgeber	Wirtschaftsforum Graubünden
Bearbeitung	Peder Plaz, Michael Isenring, Marcus Hassler, Michael Rütimann
Begleitgruppe	Jürg Michel (Bündner Gewerbeverband) Marco Ettisberger (Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden) Franco Jenal (Innozeta) Eugen Arpagaus (Amt für Wirtschaft und Tourismus) Daniel Capaul (Amt für Wirtschaft und Tourismus) Markus Hehli (Spital Davos) Ruedi Minsch (economiesuisse) Beat Sommer (Lyceum Alpinum Zuoz) Theo Joos (Rhienergie AG) Susanne Lebrument (Südostschweiz Medien)
Veröffentlichung	Mai 2013
Titelbild	Handelsplattform © Repower AG
Projektnummer	33001.2012.03

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einführung	7
1.1 Warum eine Analyse der Dienstleistungen?	7
1.2 Methodisches Vorgehen	8
2 Überblick über den Dienstleistungssektor	9
2.1 Übersicht Schweiz - Graubünden	9
2.2 Exportorientierte und potenzialreiche DL-Sektoren	10
3 Bildungswesen	17
3.1 Internate	18
3.2 International Schools	22
3.3 Fachhochschulen und höhere Fachschulen	24
3.4 Fazit Bildungswesen	27
4 Gesundheitswesen	29
4.1 Wahleingriffe im akutsomatischen Bereich	30
4.2 Rehabilitation & Medical Check-Up	34
4.3 Psychiatrische Betreuung	38
4.4 Betreuung älterer Menschen	41
4.5 Fazit Gesundheitswesen	44
5 Finanzsektor	47
5.1 Vermögensverwaltung	48
5.2 Hauptsitzaktivitäten	51
5.3 Rohstoffhandel / Stromhandel	56
5.4 Fazit Finanzsektor	58
6 Forschung, Entwicklung und Unternehmensdienstleistungen	59
6.1 Forschungsinstitute	60
6.2 F&E-intensive Unternehmen	66

6.3	Beratung	68
6.4	Fazit Unternehmensdienstleistungen und F&E	70
7	Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT)	71
7.1	Drahtlose Telekommunikation und Breitbandtechnologie	72
7.2	Informatikdienstleistungen	75
7.3	Fazit ICT	77
8	Regionale Betrachtung	79
8.1	Tourismusorte	79
8.2	Entwicklungspotenziale von Dienstleistungen im Bündner Rheintal	84
9	Schlussfolgerungen und Zusammenfassung	93
9.1	Ausgangslage	93
9.2	Erkenntnisse	96
9.3	Agenda 2025 für die Politik	100
	Literaturverzeichnis	103

Vorwort

Die öffentliche Diskussion zur Wirtschaftsförderung in Graubünden konzentriert sich traditionell auf die Fragen des Tourismus und die Ansiedlung von Industriebetrieben.

Immer wieder werden jedoch Stimmen laut, die eine stärkere Ausrichtung der Ansiedlungspolitik auf die wertschöpfungsintensiven Dienstleistungsunternehmen fordern. Zurecht?

Wir gehen in diesem Bericht der Frage nach, ob und wie die Wirtschaftsförderung im Kanton Graubünden die Entwicklung des exportorientierten Dienstleistungssektors stärker unterstützen kann.

Dafür wurde das Potenzial im exportorientierten Dienstleistungsbereich für Graubünden analysiert. Die Erkenntnisse dieser Detailanalyse sind in den Kapiteln 3 bis 7 zu finden.

Die Analyse zeigt, dass im konkreten Fall jede Erschliessung eines Potenzials schwierig und aufwendig ist, obwohl in der Öffentlichkeit immer wieder verschiedenste anscheinend vielversprechende Potenziale diskutiert werden. Tatsache ist auch, dass in den vergangenen Jahren trotz vermeintlicher Potenziale in Graubünden kaum Arbeitsplätze im exportorientierten Dienstleistungssektor ausserhalb des Tourismus geschaffen wurden.

So haben wir uns überlegt, welche Ansätze für die bessere Ausschöpfung von Potenzialen im Dienstleistungssektor für die Zukunft zweckmässig wären. Unsere Erkenntnisse dazu finden Sie insbesondere in den Kapiteln 8 und 9.

An dieser Stelle möchten wir den Mitgliedern der Arbeitsgruppe und des Stiftungsrates des Wirtschaftsforums Graubünden und allen Experten, die uns unterstützt haben, herzlich danken. Sie haben mit ihrem Engagement und ihren konstruktiven Beiträgen insbesondere auch die Qualitätssicherung des vorliegenden Berichts ermöglicht.

Wir wünschen Ihnen eine hoffentlich spannende Lektüre und Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der exportorientierten Dienstleistungsunternehmen Graubündens.

Ihr Wirtschaftsforum Graubünden

1 Einführung

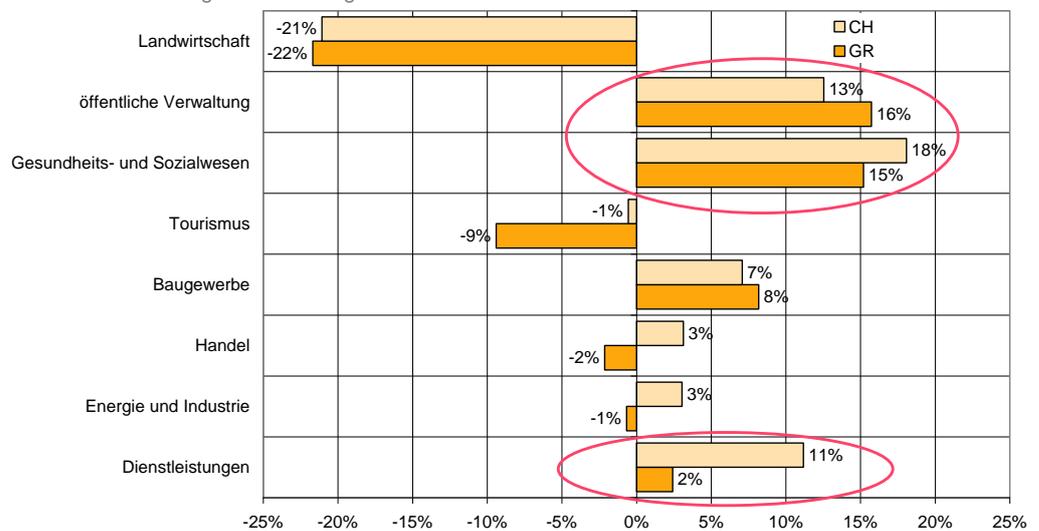
Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft

1.1 Warum eine Analyse der Dienstleistungen?

Der Dienstleistungssektor war während der vergangenen Jahrzehnte der dynamischste Wirtschaftssektor der Schweiz und hat die meisten zusätzlichen Arbeitsplätze geschaffen. Das Wirtschaftsforum Graubünden geht davon aus, dass dieser Trend in absehbarer Zukunft anhalten wird.

Im Gegensatz zur Schweiz sind in Graubünden die exportorientierten Dienstleistungen mit ca. 2% zwischen 2001 und 2008 nur schwach gewachsen. Hingegen haben in Graubünden die binnerorientierten Segmente des Gesundheits- und Sozialwesens ein ähnliches Wachstum hingelegt wie in der restlichen Schweiz (vgl. Abb.1). Diese Entwicklung ist unter anderem auf die zunehmende Alterung der Bevölkerung zurückzuführen.

Abb. 1 Entwicklung der Beschäftigten nach Branchen 2001 – 2008 in der Schweiz und Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Potenziale in Graubünden vermutet, aber unklar

Im Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010¹ wurde das Ziel gesetzt, Graubünden auch in Zukunft als attraktiven Wirtschafts- und Wohnstandort zu positionieren. Im Vergleich zu Kantonen, in welchen sich eine beträchtliche Anzahl von Dienstleistungsunternehmen angesiedelt hat, spricht im Fall von Graubünden – zumindest auf den ersten Blick – wenig gegen eine ähnlich positive Entwicklung in ausgewählten Dienstleistungsbranchen.

Das Wirtschaftsforum Graubünden geht in diesem Bericht von der These aus, dass Graubünden als Wirtschaftsstandort für Dienstleistungsunternehmen - relativ gesehen - besser geeignet ist als für Industriebetriebe. Auch Moser und Eichholzer (2008) verweisen in ihrem Bericht zu den Wirtschaftsperspektiven für die Stadt Chur auf den Dienstleistungssektor, welcher für den Wirtschaftsstandort Graubünden das grösste Potenzial zur wirtschaftlichen Entwicklung beinhaltet.

Überprüfung vermuteter Potenziale

Vor diesem Hintergrund hat das Wirtschaftsforum Graubünden die konkreten Potenziale zur Entwicklung und Ansiedlung von exportorientierten Dienstleistungsunternehmen überprüft. Dazu wurden die Standortvoraussetzungen beschrieben, welche für die Realisierung der Potenziale notwendig wären. In diesem Zusammenhang wurden folgende Fragen bearbeitet:

¹ Wirtschaftsforum Graubünden (2008): Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010: Rückblick und Ausblick.

- Wie und in welchem Umfeld haben sich die Dienstleistungsbranchen in der Schweiz entwickelt?
- Wie präsentiert sich die Situation der Dienstleistungsbranchen in Graubünden?
- Über welches Entwicklungspotenzial verfügt Graubünden in den Dienstleistungsbranchen?
- Welches sind erfolgversprechende Ansatzpunkte für die Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung?

1.2 Methodisches Vorgehen

Abschätzung der Ansiedlungs- und Entwicklungspotenziale

Als Grundlage für die Abschätzung der Ansiedlungs- und Entwicklungspotenziale diente eine umfassende Analyse statistischer Daten und wissenschaftlicher Studien zur Struktur und Entwicklung der Schweizer und Bündner Dienstleistungsbranchen. Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse wurden weiter in Gesprächen mit Personen plausibilisiert, welche praktischen Einblick in die jeweiligen Themen haben.

Im Kern der Analyse stand die Abschätzung der Grössenordnung (in Beschäftigtenzahlen) spezifischer Ansiedlungs- und Entwicklungspotenziale innerhalb der vielversprechendsten exportorientierten Dienstleistungsbranchen sowie das Aufzeigen möglicher Ansatzpunkte zu deren Umsetzung. Den Potenzialabschätzungen wurden optimistische Annahmen bzgl. der für eine erfolgreiche Ansiedlung notwendigen Rahmenbedingungen zugrunde gelegt.

Methodische Grenzen der Abschätzung

Die Abschätzung der Ansiedlungspotenziale fokussiert auf die jeweils analysierte Branche und lässt dadurch Potenziale, welche zwischen einzelnen Dienstleistungsbranchen neu entstehen könnten, ausser Acht. Die von uns gewählte Methodik kann daher in diesem Punkt zu einer Unterschätzung der möglichen gesamten Beschäftigungspotenziale führen. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt jedoch, dass in Graubünden zumindest in den letzten Jahren wenige Impulse aus Branchensynergien zu verzeichnen sind. Die Potenziale des Tourismus und der Industrie wurden in diesem Bericht nicht bzw. nur am Rande thematisiert, da das Ziel ja gerade darin bestand, die alternativen Potenziale zum Tourismus und zur Industrie zu erkennen.

In den Kapiteln 8 und 9 werden übergeordnete Schlussfolgerungen aus den Potenzialabschätzungen der einzelnen Dienstleistungsbranchen gezogen.

Daten der Betriebszählung

Die vorliegende Analyse basiert stark auf dem Datenmaterial aus den Betriebs- und Beschäftigtenzählungen von 2001 – 2008. Diese Statistik wird nur alle paar Jahre erhoben und es bestehen derzeit keine besseren oder aktuelleren Daten, um in der von uns angestrebten Tiefenschärfe Aussagen machen zu können. Da sich die Analysen primär mit strukturellen Voraussetzungen und Veränderungen beschäftigen, ist eine aktuelle Datenlage nicht notwendig. Strukturelle Veränderungen werden erfahrungsgemäss nur in einem längeren Zeithorizont (mind. 5-10 Jahre) ersichtlich.

Die Daten zu 2008 repräsentieren ein wirtschaftlich gutes Jahr für Graubünden. Durch die Verwendung dieser Daten werden die Entwicklungen tendenziell eher zu gut dargestellt, da seit 2008 – abgesehen von der Baubranche – eher wirtschaftlich schwierige Jahre folgten. Aufgrund unserer Erfahrung mit solchen Daten und Entwicklungen sind wir überzeugt, dass für die Art von Aussagen, wie sie in diesem Bericht getroffen werden, die verwendete Datengrundlage sehr zuverlässige Ergebnisse ermöglicht.

2 Überblick über den Dienstleistungssektor

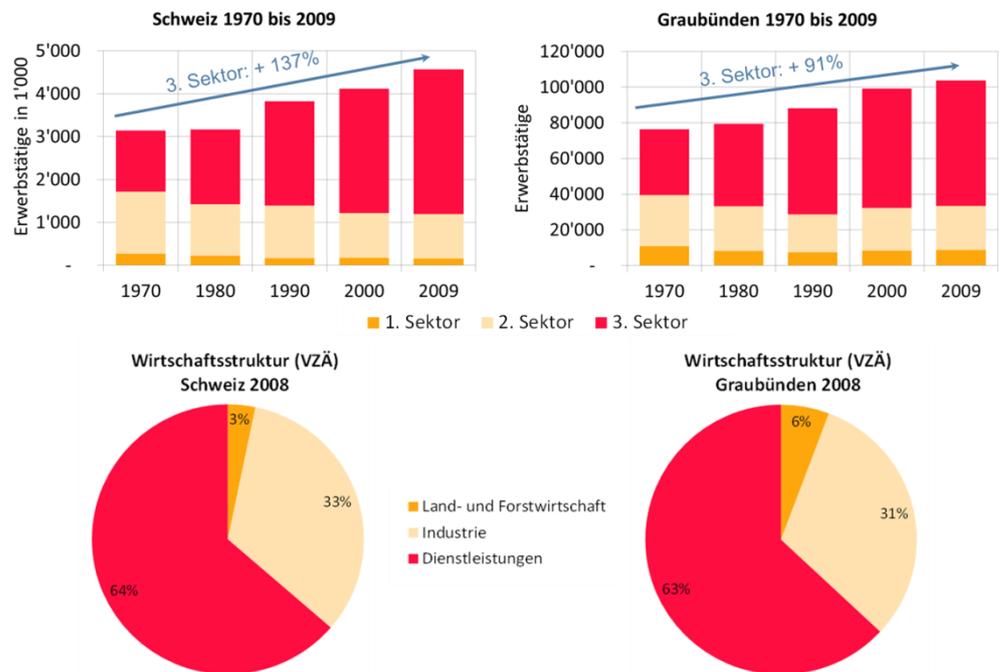
2.1 Übersicht Schweiz - Graubünden

Die Schweiz – ein Land der Dienstleistungen

Nur in wenigen Ländern ist die Tertiärisierung soweit fortgeschritten wie in der Schweiz. Rund zwei von drei Arbeitsplätzen befinden sich im Dienstleistungssektor und die globalen Trends lassen eine weitere Anteilszunahme erwarten. Aus Sicht der nationalen Gesamtbeschäftigung spielt die Landwirtschaft kaum noch eine Rolle und ihre Beschäftigung nimmt laufend ab. Seit den 1960er-Jahren reduzierte sich der Anteil des Industriesektors (inkl. Bau- und Energiesektor) an der Beschäftigung stetig von mehr als der Hälfte auf noch ungefähr 30%.

Im Vergleich zum nationalen Mittel ist der Dienstleistungssektor in Graubünden seit 1970 unterdurchschnittlich gewachsen (vgl. Abb. 2). Die seit rund zwei Jahrzehnten anhaltende Stagnation der Bündner Tourismuswirtschaft und das Fehlen alternativer Wirtschaftszweige bilden die Hauptgründe für diese schwache Entwicklung. Der Anteil des Dienstleistungssektors an der Gesamtbeschäftigung ist in Graubünden gleich hoch wie in der übrigen Schweiz.

Abb. 2 Struktur und Entwicklung der Erwerbstätigen in den drei Sektoren



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS (Volkszählung, Betriebszählung)

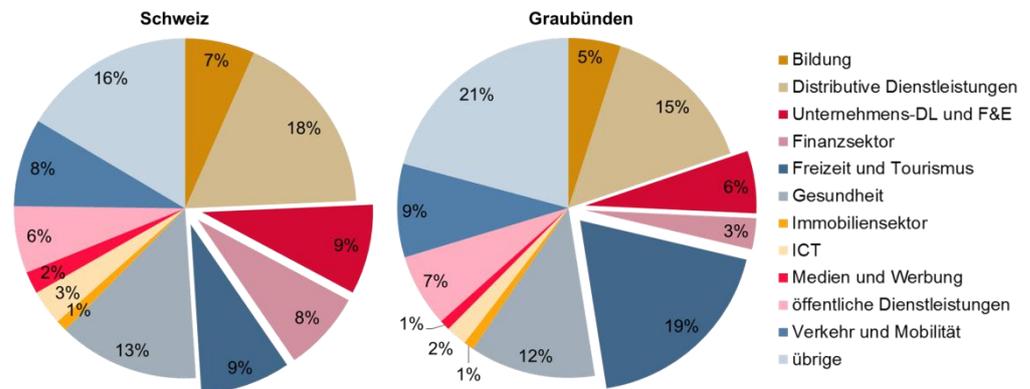
Graubünden: viel Tourismus, wenig wertschöpfungsstarke Branchen

Der Dienstleistungssektor besteht aus zahlreichen Branchen. Aus Sicht der Anzahl Beschäftigten besteht in der Schweiz keine Dienstleistungsbranche mit einer herausragenden Bedeutung. Vielmehr gibt es eine Gruppe von Branchen mit einer ähnlichen Grösse. Die meisten Beschäftigten sind im Bereich der distributiven Dienstleistungen (Handel, Postdienste) und im Gesundheitswesen tätig. Die Sektoren Tourismus, Finanzdienstleistungen, Bildung sowie Verkehr und Mobilität sind ebenfalls wichtig für die Beschäftigung in der Schweiz (vgl. Abb. 3).

Im Vergleich zur Schweiz sticht insbesondere der grosse Beschäftigungsanteil des Tourismus in Graubünden ins Auge, welcher rund doppelt so hoch ist wie im Landesmittel. Die Tourismuswirtschaft bildet in Graubünden eindeutig die grösste Dienstleistungsbranche und ist der bedeutendste kantonale Exportmotor. Hingegen weisen beispielsweise der Finanzsektor und die unternehmensbezogenen Dienstleistungen (F&E und Beratung) in Graubünden im Vergleich zur Schweiz unterdurchschnittliche Anteile auf.

Dafür sind binnenorientierte Branchen wie der Detailhandel (distributive Dienstleistungen) oder der Verkehrsbereich verhältnismässig stärker vertreten.

Abb. 3 Anteile der Branchen (Beschäftigungs-Vollzeitäquivalente, VZÄ) am gesamten Dienstleistungssektor Schweiz und Graubünden, 2008



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

2.2 Exportorientierte und potenzialreiche DL-Sektoren

Fokus der Studie auf Branchen mit Entwicklungspotenzial

Das Wirtschaftsforum Graubünden richtet den Fokus im weiteren Verlauf des Berichts auf diejenigen Branchen, welche Potenzial für die Ansiedlung oder Weiterentwicklung von Dienstleistungsunternehmen versprechen. Eine Branche wird als potenzialversprechend erachtet, wenn sie möglichst viele der nachfolgenden Kriterien erfüllt:

- **Wachstum:** Der langfristige Erfolg von Ansiedlungen wird vor allem bei Branchen erwartet, welche aufgrund der gegenwärtigen Megatrends (Globalisierung, technologischer Fortschritt, Alterung) zukünftige Wachstumspotenziale versprechen.
- **Exportorientierung:** Die exportorientierten Unternehmen sind der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. Je besser die Entwicklung bei den exportorientierten Branchen ausfällt, umso grösser ist die Nachfrage nach binnenorientierten Leistungen und umso grösser sind die regionalwirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Graubünden muss deshalb darauf bedacht sein, gute Rahmenbedingungen für exportorientierte Unternehmen bieten zu können.
- **Wertschöpfung:** Für Graubünden sind insbesondere wertschöpfungsintensive Arbeitsplätze von Interesse, denn diese sind auch für die Schweizer Bevölkerung ausserhalb Graubündens attraktiv. Wertschöpfungsintensive Arbeitsplätze ermöglichen hohe Löhne, womit weniger hochqualifizierte Arbeitskräfte in die Zentren abwandern.
- **Standortvoraussetzungen:** Die Unternehmen verschiedener Branchen haben unterschiedliche Bedürfnisse an einen Standort. Eine Ansiedlung bestimmter Branchen ist daher nur in den für sie geeigneten Regionen Erfolg versprechend. Es gilt die komparativen Standortvoraussetzungen der Bündner Regionen zu berücksichtigen.

In der Folge werden die Dienstleistungsbranchen auf die einzelnen Kriterien hin überprüft. Dies mündet in der Auswahl derjenigen Dienstleistungsbranchen, in welchen wir Wachstumspotenzial für Graubünden vermuten.

Wachstum

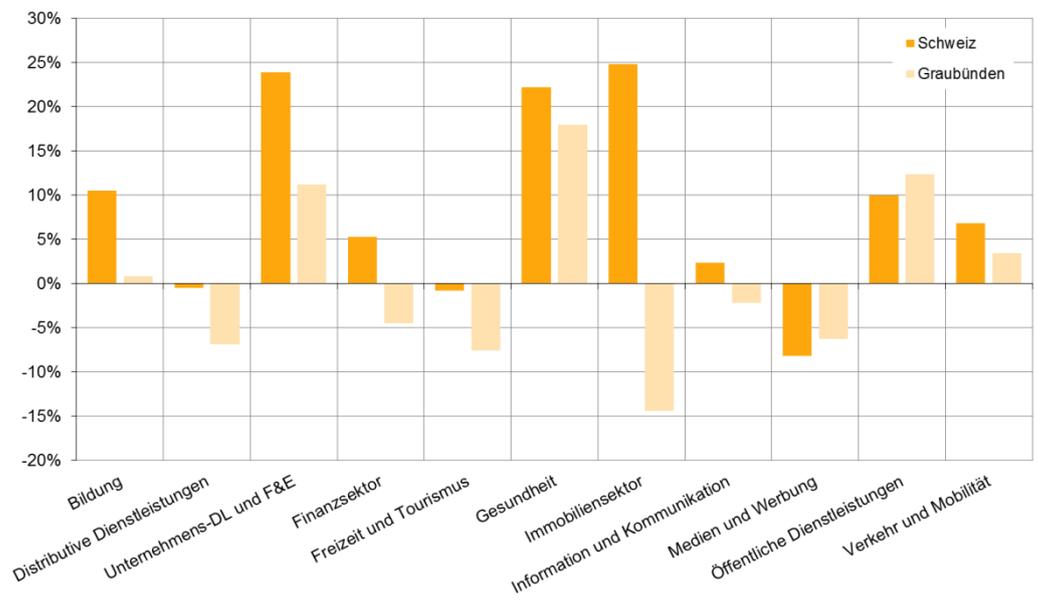
Schwaches Wachstum der meisten Dienstleistungsbranchen in Graubünden

Das Wachstum in Graubünden ist in den Dienstleistungsbranchen in den letzten Jahren schwach ausgefallen (vgl. Abb. 4). Der Bereich Unternehmensdienstleistungen und F&E ist schweizweit am stärksten gewachsen. Auch die eher binnenorientierten Branchen Bildung und Gesundheit verzeichneten schweizweit ein starkes Wachstum, welches sich durch die demographische Entwicklung erklärt. Eine hohe Wachstumsrate

weist zudem der Immobiliensektor auf. In all diesen Wachstumsbranchen hinkt die Entwicklung Graubündens jedoch mehr oder weniger deutlich dem Wachstum in der Schweiz hinterher.

Der Tourismussektor in Graubünden ist zwischen 2001 und 2008 geschrumpft, ebenso die distributiven Dienstleistungen (Handel, Postdienste). Derweil konnten diese Sektoren schweizweit ihr Beschäftigungsniveau halten. Der Finanzsektor sowie die Informations- und Kommunikationsbranche (ICT) sind im schweizerischen Mittel gewachsen, während in Graubünden ein Rückgang zu beobachten war. Diese divergente Entwicklung dürfte v.a. auf Agglomerationsvorteile wie die Ballung von Humankapital und die gute Verfügbarkeit hochqualifizierter Arbeitskräfte zurückzuführen sein, welche für die wissensintensiven Branchen von grosser Bedeutung sind. Ein weiterer Grund liegt in der fortschreitenden Technologisierung, welche es erlaubt, Arbeitsplätze zunehmend in den Zentren zu konzentrieren.

Abb. 4 Entwicklung der Dienstleistungsbranchen 2001 – 2008 (VZÄ)



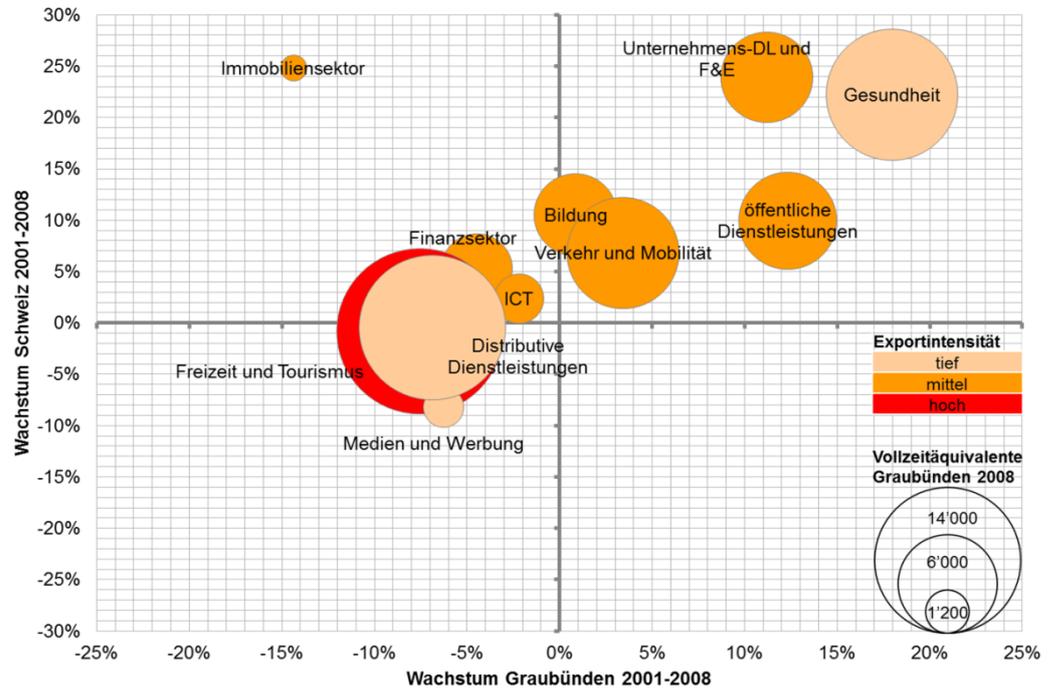
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS (Betriebszählung)

Export

Exportorientierte Branchen sind Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung

Die Exportorientierung der Dienstleistungsbranchen ist unterschiedlich ausgeprägt (vgl. Abb. 5). Die höchste Exportintensität weist in Graubünden der Tourismus auf. Die Hotellerie und die Bergbahnen sind hierbei die wichtigsten Exporteure von Dienstleistungen. Demgegenüber stehen die Branchen Medien und Werbung, Gesundheit sowie die distributiven Dienstleistungen, welche vorwiegend binnenorientierte Dienstleistungen erbringen. In Verbindung mit dem Gesundheitstourismus dürfte die Gesundheitsbranche künftig allenfalls an Exportintensität gewinnen. Die weiteren Dienstleistungsbranchen weisen eine mittlere Exportintensität auf. Im Bereich Verkehr und Mobilität gehen grosse Teile der Exportaktivitäten auf das Konto der RhB. Bei der Bildung sind Mittelschulinternate zu nennen, welche eine ansehnliche Zahl an ausländischen und / oder ausserkantonalen Schülern ausbilden. Im Immobiliensektor wirkt sich das Zweitwohnungsgeschäft positiv auf die Exportorientierung aus. Die mittlere Exportintensität bei den öffentlichen Dienstleistungen ist auf den Export von Energie zurückzuführen. Im Finanzsektor ist die Verwaltung ausländischer Vermögen zu berücksichtigen.

Abb. 5 Exportintensität und Wachstum der Dienstleistungsbranchen



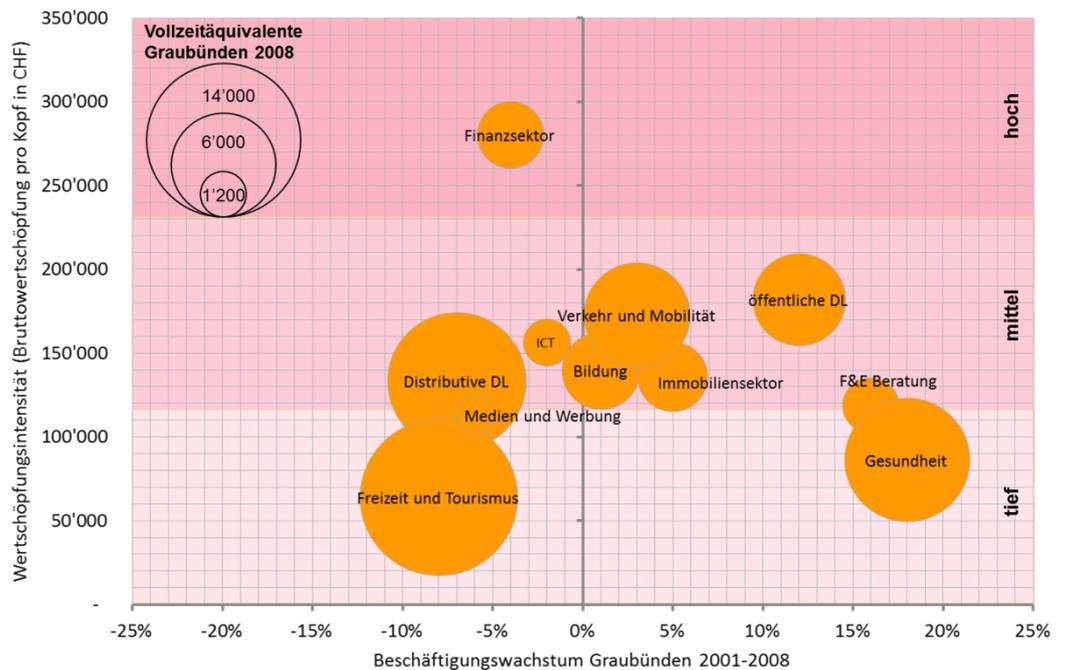
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Wertschöpfung

Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung

Ansiedlungsbemühungen sollten immer auch die Wertschöpfungsintensität der Arbeitsplätze berücksichtigen. Ziel sollte es sein, möglichst qualifizierte Arbeitsplätze zu schaffen, welche den Zuzug von attraktiven Steuerzahlern bewirken und einen bedeutenden Beitrag an die Wohlstandsvermehrung leisten.

Abb. 6 Wertschöpfung und Beschäftigungsanteile der Dienstleistungsbranchen



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

In Sachen Wertschöpfungsintensität hebt sich der Finanzsektor deutlich von den übrigen Branchen ab (vgl. Abb. 6). Grund dafür dürfte u.a. der hohe Automatisierungsgrad

verschiedener Finanzdienstleistungen sein. Am wenigsten wertschöpfungsintensiv sind die Tourismus- und Gesundheitsbranche. Die übrigen Branchen weisen eine mittlere Wertschöpfungsintensität auf.

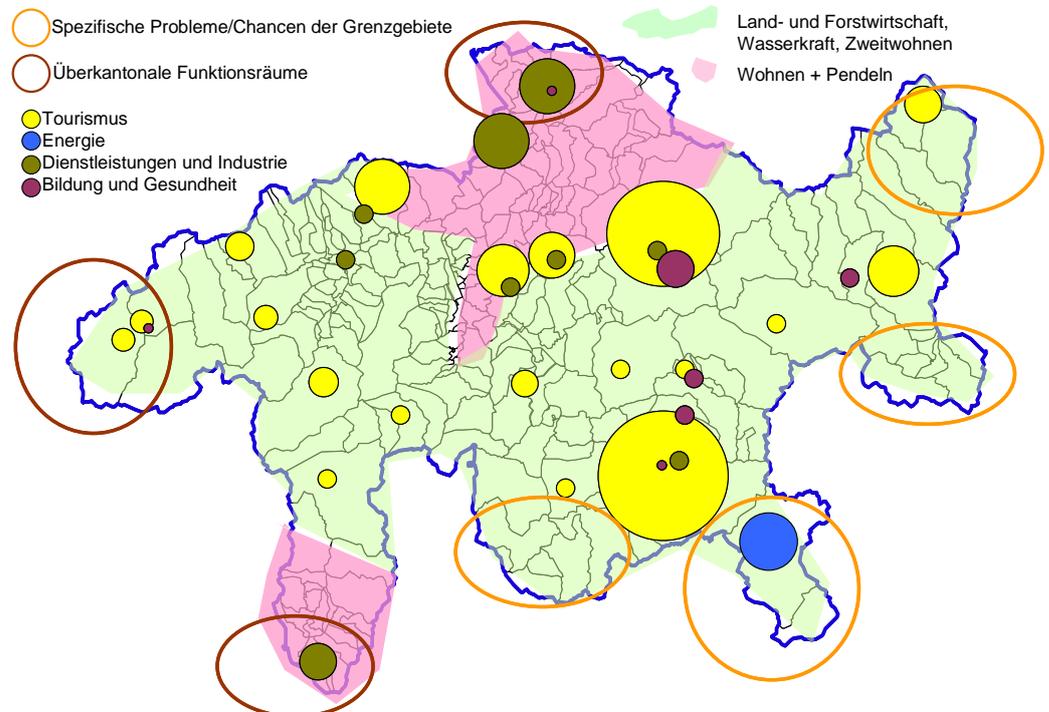
Standortvoraussetzungen

Insbesondere Standortvoraussetzungen in Tourismusorten und Bündner Rheintal Erfolgversprechend

Das Wirtschaftsforum vermutet Ansiedlungspotenziale im Dienstleistungsbereich hauptsächlich im Bündner Rheintal und in den Tourismusregionen. Im Bündner Rheintal mit dem Zentrum Chur sind insbesondere zentrumsorientierte Aktivitäten geeignet, welche eine gute verkehrstechnische Erreichbarkeit (⇒ Pendler) und die Nähe zu anderen Branchen (⇒ Cluster) benötigen.

In Tourismusdestinationen sind insbesondere Ansiedlungspotenziale von gesundheits- und bildungsorientierten Aktivitäten, die in Verbindung mit touristischen Angeboten stehen, prüfenswert. Die Standortvoraussetzungen in den landwirtschaftlich dominierten Räumen werden als wenig geeignet für die Ansiedlung von Dienstleistungen erachtet.

Abb. 7 Regionale Standortvoraussetzung für wirtschaftliche Aktivitäten in Graubünden



Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT), Kanton Graubünden

Untersuchung von fünf Sektoren interessant

Aufgrund der vorangehenden groben Analyse vermutet das Wirtschaftsforum Graubünden bei den folgenden Branchen Erfolg versprechende Ansiedlungs- und Entwicklungspotenziale:

- **Bildungswesen:** Die zahlreichen Tourismusgäste aus aller Welt können als mögliche Zielgruppe Potenzial für zusätzliche Internate mit internationaler Ausrichtung bieten. Für die HTW Chur bestehen allenfalls Wachstumsperspektiven durch die Konzentration auf spezialisierte Bildungsangebote (z.B. Tourismus).
- **Gesundheitswesen:** Der Gesundheitsmarkt wächst weltweit stark. Die Schweiz und Graubünden haben gute Standortvoraussetzungen, um im internationalen Gesundheitstourismus zu wachsen.
- **Finanzsektor:** Mit geeigneten Standortförderungsmaßnahmen könnten insbesondere Chur und die grösseren Tourismusorte attraktive Standorte für die Vermögensverwaltung, Hauptsitz- und Handelsaktivitäten bilden.

- **Unternehmensdienstleistungen und F&E:** Die Wirtschaft braucht Zugang zu wissensintensiven Dienstleistungen. Mit dem CSEM in Landquart und der AO Stiftung sowie dem SIAF in Davos verfügt Graubünden über mehrere Forschungsstandorte, welche einen vielversprechenden Ausgangspunkt für neue Unternehmen (Spin-offs) darstellen.
- **Information und Kommunikation (ICT):** ICT-Dienstleistungen können weitgehend standortunabhängig angeboten werden. Für periphere Standorte wie Graubünden stellt dies eine Chance dar (tiefe Mieten, Flächenverfügbarkeit,...).

Somit vermuten wir in fünf Branchen Potenziale für Graubünden. Die nachfolgenden Kapitel sind entlang dieser Branchenauswahl strukturiert.

Tourismus nicht weiter untersucht, da Alternativen gesucht

Zwar gehört auch der Tourismus mit seinen Hauptbranchen Hotellerie, Gastronomie und Bergbahnen zum Dienstleistungssektor. Zu den Entwicklungspotenzialen des Tourismus besteht jedoch für Graubünden eine Vielzahl an Studien und Analysen.

In der vorliegenden Studie interessieren uns insbesondere die Entwicklungspotenziale der übrigen Dienstleistungsbranchen als Alternativen zu Tourismus und Industrie. Aus diesem Grund verzichten wir auf eine ausführliche Diskussion des Tourismus.

Schnittstelle zwischen Dienstleistungen und High-Tech-Industrie berücksichtigt

Im Bereich Unternehmensdienstleistungen und F&E begeben wir uns in den Schnittstellenbereich zwischen Dienstleistungen und High-Tech-Industrie bzw. produzierenden Unternehmen. Uns ist bewusst, dass wir uns dabei vom Feld der Dienstleistungsbranchen teilweise entfernen. Da wir im vorliegenden Bericht eine ganzheitliche Diskussion der Potenziale und Handlungsempfehlungen für eine zweckmässige Standortpolitik (u.a. Clusterpolitik) gewährleisten möchten, erachten wir die punktuelle Mitberücksichtigung von High-Tech-Unternehmen als sinnvoll.

Tab. 1 Auswahl der Branchen für die Diskussion der Ansiedlungspotenziale

Branchen	Kriterien					Potenziale für Graubünden vermutet?	Untersuchte Potenziale
	Wachstumspotenzial	Exportintensität	Wertschöpfung	Regionale Standortvoraussetzungen für Exportaktivitäten vorhanden			
				Bündner Rheintal	Tourismusorte		
Bildung	↗	in Nischen	●●	👍	👍	✓	- Internate - International Schools - Fach- und Hochschulen
Distributive Dienstleistungen	↘	gering	●●	👍		✗	
Unternehmens-DL und F&E	↑	mittel	●●●	👍	👍	✓	- Forschungsinstitute - F&E-intensive Unternehmen - Beratung
Finanzsektor	↗	in Nischen	●●●	👍	👍	✓	- Vermögensverwaltung - Hauptsitzaktivitäten - Rohstoff-/Stromhandel
Freizeit & Tourismus	→	hoch	●		👍	✓	
Gesundheit	↑	in Nischen	●	👍	👍	✓	- Wahleingriffe im aktusomatischen Bereich - Rehabilitation und Medical Check-up - Psychiatrische Betreuung - Betreuung älterer Menschen
Immobiliensektor	→	gering	●●●		👍	✗	
Information & Kommunikation	→	teilweise	●●	👍		✓	- Drahtlose Telekommunikation - Informatikdienstleistungen
Medien & Werbung	↘	gering	●●	👍		✗	
Öffentliche Dienstleistungen	→	keine	●●			✗	
Verkehr & Mobilität	↘	gering	●●	👍		✗	

↘ ↙ ↗ ↖ ↕
 ● ●● ●●●

Wachstum stark rückgängig, eher rückgängig, konstant, positiv, stark positiv
 Wertschöpfung gering, durchschnittlich, hoch

✓
 👍

✗

Potenziale für Graubünden möglich / kaum Potenziale zu erwarten
 Regionale Standortvoraussetzungen gegeben

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

3 Bildungswesen

Bildung als Res-
source im globalen
Standortwettbewerb

Weltweit gewinnt das Bildungswesen im Zuge der Tertiärisierung der Wirtschaft und der Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft stetig an Bedeutung. Im globalen Wettbewerb spielen gut ausgebildete Arbeitskräfte für Unternehmen und Volkswirtschaften mehr denn je eine zentrale Rolle. Für die Schweiz, arm an natürlichen Ressourcen, trifft dies in besonderem Masse zu.

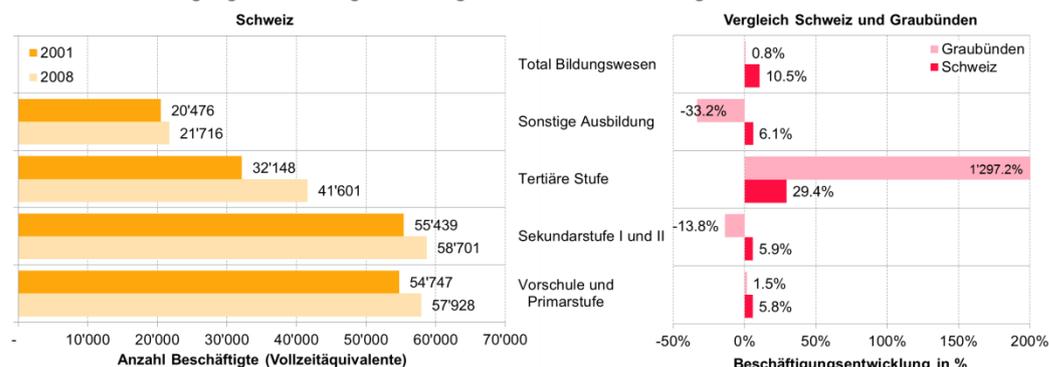
Das Bildungswesen in der Schweiz ist von der Vorschule (Kindergarten) bis zur Tertiärstufe (Hochschulen und höhere Berufsbildung) grundsätzlich eine Staatsaufgabe, welche in erster Linie von den Kantonen und Gemeinden wahrgenommen wird. Der Volksschulbereich (Primar- und Sekundarschule, Mittelstufe, Berufsbildung) dient als Versorger der lokalen Bevölkerung mit Wissen und ist dementsprechend binnenorientiert.

Daneben besteht eine Reihe von privaten und halbprivaten Bildungsangeboten wie Internate, International Schools und Hochschulen, welche teilweise zumindest regionalen Exportcharakter aufweisen, da auch Personen aus anderen Kantonen und Ländern die Angebote nutzen können.

Überdurchschnittliches Wachstum im tertiären Bildungsbereich

Das Bildungswesen und mit ihm auch die Bildungsausgaben sind in der Schweiz in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen: Heute bestehen rund 180'000 Vollzeitarbeitsplätze im Bildungswesen. Gemäss dem BFS gab die Schweiz im Jahr 2007 rund 5.2% des BIP für die öffentliche Bildung aus, was dem OECD-Durchschnitt entspricht. Während im Zeitraum 2001-2008 die Anzahl Beschäftigter im Bildungswesen jährlich um rund 1.5% gewachsen ist (durchschnittliches jährliches BIP-Wachstum der Schweiz in dieser Periode: +3.3%), ist die Anzahl der Beschäftigten im Fachhoch- und Hochschulbereich überdurchschnittlich gewachsen (+4.2% pro Jahr). Mit dem Trend zur Tertiärisierung der Volkswirtschaft und den damit einhergehenden höheren Fähigkeitsanforderungen an breite Bevölkerungsschichten scheint auch die Nachfrage nach einer höheren Ausbildung zuzunehmen. Während im Jahr 2000 noch 24% der Bevölkerung über einen tertiären Abschluss verfügten (höhere Berufsbildung oder Hochschule), sind es im Jahr 2010 bereits rund 35%.

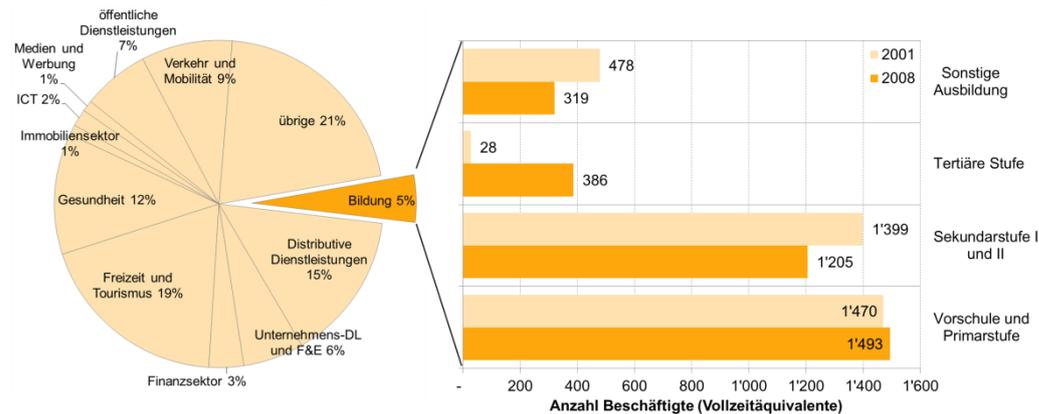
Abb. 8 Beschäftigungsentwicklung im Bildungswesen 2001-2008, Vergleich Schweiz und Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

In Graubünden können wir ebenfalls eine deutlich überdurchschnittliche Entwicklung des tertiären Bildungsbereichs beobachten. Die Zunahme der Beschäftigtenzahlen ist insbesondere auf den Ausbau des Fachhochschulstandorts Chur (HTW, Pädagogische Hochschule Graubünden, Institute für höhere Berufsbildung) zurückzuführen. Hingegen ist die Beschäftigtenentwicklung im Bereich der Sekundarstufe I und II rückläufig. Auf Stufe Vor- und Primarschule hat die Beschäftigung stagniert. In diesen Bereichen hat sich insbesondere die Bevölkerungsstagnation in den peripheren Regionen negativ auf die Beschäftigtenzahlen im Bildungswesen ausgewirkt.

Abb. 9 Arbeitsplätze im Bildungswesen in Graubünden



Erläuterung: Das Kuchendiagramm bildet die Gesamtheit der Vollzeitäquivalente aller Dienstleistungsbranchen im Kanton Graubünden ab.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Fokus auf Internate, International Schools sowie Fachhoch- und Hochschulen

Aufgrund der positiven Entwicklung im tertiären Bildungsbereich sowie der zunehmenden Internationalisierung des Bildungswesens vermutet das Wirtschaftsforum Graubünden in folgenden Bereichen Potenziale für Graubünden:

- Internate
- International Schools
- Fachhoch- und Hochschulen

Diese Themen werden nachfolgend vertieft diskutiert.

3.1 Internate

Umfeld

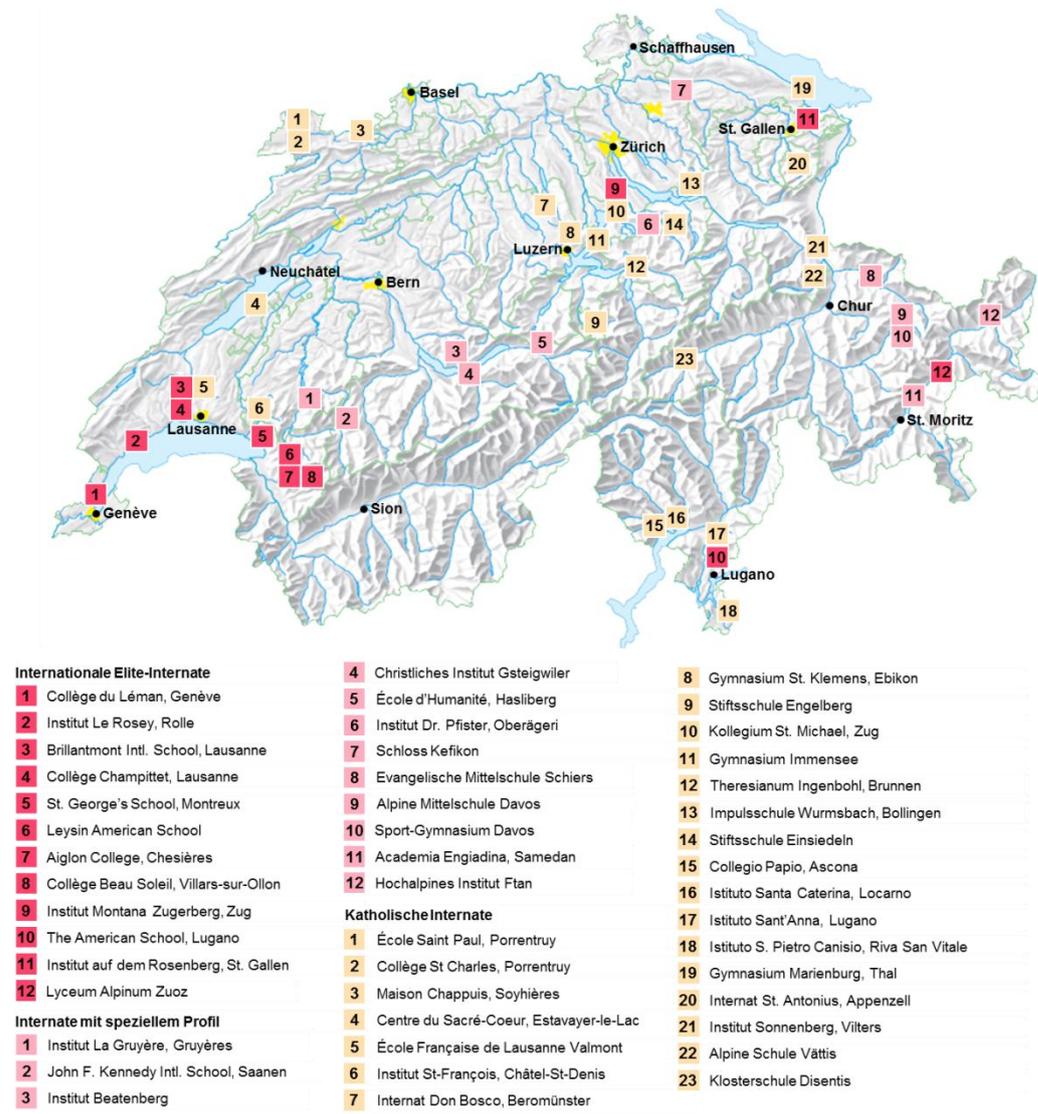
Grosses Angebot an international ausgerichteten Internaten

Die Schweiz verfügt bei Internaten über eine lange Tradition und einen hervorragenden Ruf. Insgesamt bestehen rund 100 bis 120 Internate in der Schweiz, welche wie folgt unterteilt werden können:

- **Schweizer Internate:** Diese bieten die Schweizer Maturität an und werden oftmals von einer Stiftung oder einem Kloster getragen. In peripheren Gebieten dient das Internat zudem auch als Gymnasium oder Sekundarschule für die ansässige Bevölkerung (so zum Beispiel die Klosterschule Disentis).
- **Gemischte Internate:** Gemischte Internate bieten sowohl die Schweizer als auch eine internationale Maturität (IB, für international baccalaureate) an, so zum Beispiel das Lyceum Alpinum in Zuoz.
- **Internationale Elite-Internate:** Sogenannte High-End-Schools orientieren sich an einer internationalen, sehr vermögenden Kundschaft. Das Schulgeld beträgt zwischen CHF 70'000 und 120'000 pro Jahr. Nebst dem hervorragenden Bildungsangebot und der Disziplin ist das internationale Netzwerk – in vielen Instituten bestehen Länderquoten – der eigentliche strategische Erfolgsfaktor dieser Elite-Internate. Viele stehen historisch bedingt in der Region Lausanne-Genf, weil in der Vergangenheit der Orientexpress über Lausanne fuhr und es für Eltern praktisch war, ihre Kinder in dieser Gegend unterzubringen².

² Quelle: NZZaS, 10. April 2011.

Abb. 10 Die wichtigsten Schweizer Internatsschulen



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / NZZ am Sonntag (10. April 2011)

Abnahme bei Schweizer Schülern, Zunahme bei Internationalen

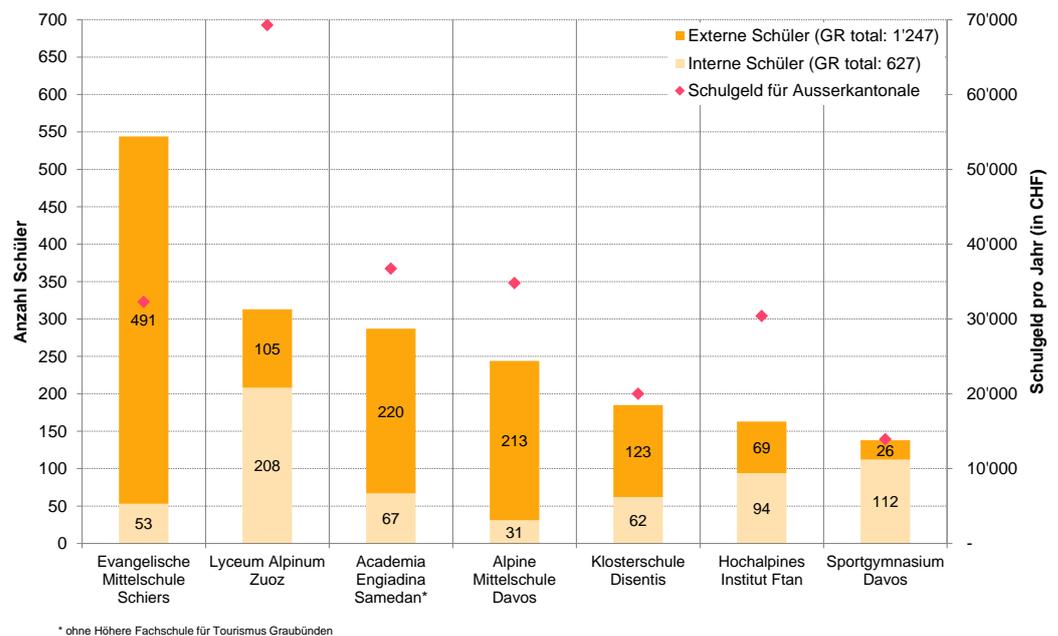
Während der Zustrom von internationalen Schülern – neuerdings auch aus den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) – insbesondere an Schulen mit einem IB-Programm ungebrochen ist, ist die Zahl der Schweizer Schüler an Internaten rückläufig. Dies hat insbesondere damit zu tun, dass mit der Berufsmatura und mit privaten Tagesschulen neue Bildungs- und Problemlösewege für Schweizer Auszubildende entstanden sind.

Situation Graubünden

Tendenziell weniger externe Schüler, Entwicklung bei Internen unterschiedlich

Von diesem Trend betroffen sind trotz internationaler Ausrichtung auch die Bündner Internate. Einerseits nimmt aufgrund des demografischen Wandels in den Bündner Tälern (⇒ Bevölkerungsrückgang) die Anzahl der externen Schüler tendenziell ab. Andererseits schwanken die Zahlen bei den internen Schülern: Während das Hochalpine Institut Ftan auch hier im gleichen Zeithorizont sinkende Schülerzahlen ausweisen musste, konnte die Evangelische Mittelschule Schiers bei den internen Schülern eine Zunahme verzeichnen. Auch das Lyceum Alpinum in Zuoz erfreut sich – trotz Schulgebühren für Interne von bis zu CHF 76'000 pro Jahr – weiterhin grosser Beliebtheit und ist praktisch vollständig ausgelastet.

Abb. 11 Schülerzahlen und Schulgeld für Ausserkantonale an Bündner Internaten (Erhebungsjahr 2010/11)



* ohne Höhere Fachschule für Tourismus Graubünden

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / Diverse Jahresberichte Internate / Bündner Tagblatt vom 23. März 2011

Standortnachteile für alle Bündner Internate

Von den wirtschaftlich schwierigen Zeiten infolge der Finanz- und Schuldenkrise, insbesondere für potenzielle Kunden aus dem EU-Raum, sind die Bündner Internate unterschiedlich betroffen. Grundsätzlich darf aber festgehalten werden, dass aufgrund der vergleichsweise grossen Distanz zu den Zentren bzw. zu den internationalen Flughäfen alle Bündner Internate gegenüber denjenigen in den Grossräumen Zürich und Genf einen Standortnachteil aufweisen. Während also der Boom nach Internaten in der Westschweiz und im Grossraum Zürich weiter anhält, sind die Aussichten für die Bündner Internate unterschiedlich: Während die vornehmlich auf eine Schweizer Kundschaft ausgerichteten Internate in eine schwierige Zukunft blicken, steht das einzige internationale Elite-Gymnasium in Graubünden – das Lyceum Alpinum in Zuoz – auf einem wirtschaftlich gesunden Fundament.

Potenzialabschätzung bis zum Jahr 2025

Potenzial v.a. an Tourismusorten vorhanden

Aufgrund des beschriebenen Umfelds der Internate in der Schweiz und in Graubünden geht das Wirtschaftsforum Graubünden davon aus, dass die Bündner Internate von der steigenden Nachfrage nach Schülern aus dem Ausland profitieren könnten. Zusammen mit zusätzlichen Schülern aus der Schweiz kann insbesondere die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten für interne Schüler verbessert werden. Abgewanderte externe Schüler dürften schwierig zu kompensieren sein, wenn nicht gleichzeitig die Beherbergungskapazitäten für interne Schüler in den bestehenden Instituten ausgebaut werden bzw. in Graubünden neue Internate entstehen.

Die bessere Auslastung der bestehenden Kapazitäten wirkt sich vorwiegend positiv auf das Betriebsergebnis der Internate aus, zusätzliche Stellen entstehen dadurch jedoch kaum. Wenn wir jedoch davon ausgehen, dass in Graubünden über die nächsten rund zehn Jahre ein bis zwei neue international ausgerichtete Internate mit je ca. 200 Schülern angesiedelt und durch den Ausbau von bestehenden Internaten zusätzliche Kapazitäten für rund 100 interne Schüler geschaffen werden könnten, würde dies im Kanton Graubünden rund 100 bis 200 zusätzliche Arbeitsplätze schaffen.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Erweiterung und Neuansiedlung von Internaten möglich

Aus Sicht des Wirtschaftsforum Graubünden sind folgende Ansatzpunkte denkbar:

- **Expansion bestehender Schulen:** Eine Möglichkeit wäre, die bestehenden Schulen zu expandieren. Hierbei kann die öffentliche Hand allenfalls Unterstützung leisten, wenn die bestehenden Schulen entsprechende Strategien erarbeiten und um kantonale Hilfe (z.B. im Rahmen der Neuen Regionalpolitik) anfragen.
- **Ansiedlung von neuen Internaten:** Sofern man im Kanton neue Schulen / Internate ansiedeln möchte, liegt der Ball wahrscheinlich bei den Gemeinden und bei der kantonalen Wirtschaftsförderung. Da die Vergangenheit zeigt, dass keine neuen Schulen eröffnet wurden, kann auch nicht erwartet werden, dass in absehbarer Zeit entsprechende Impulse kommen werden. Ein proaktives Vorgehen der Standortförderung in dieser Hinsicht würde bedeuten, dass man mit potenziellen Anbietern in diesem Markt sondiert, ob ein Interesse an der Eröffnung von Privatschulen in Graubünden besteht und welche Voraussetzungen dazu nötig wären. Je nach Erkenntnissen könnten die Gemeinden oder der Kanton die entsprechenden Voraussetzungen (z.B. Areale, Immobilienangebot, gesetzliche Basis) schaffen.

FALLBEISPIEL 1 LYCEUM ALPINUM ZUOZ³

Zahlen und Fakten	
Typ	Internationale Internatsschule
gegründet	1904
Anzahl Mitarbeiter	ca. 100
Anzahl Schüler	320 (220 intern, 100 extern)



Das Lyceum Alpinum wurde 1904 als Höhenluftanstalt für schwächelnde Knaben gegründet. Während ihre Eltern in den Ferien weilten, sollten diese keinen Unterrichtsstoff verpassen. Bald entwickelte sich daraus ein vollwertiges Gymnasium mit internationalem Ruf. Verschiedene gymnasiale Abschlüsse, u.a. auch das immer beliebtere „International Baccalaureate Diploma“, stehen den Schülerinnen und Schülern aus über 30 Nationen zur Auswahl.

Schlussfolgerungen

Attraktive Voraussetzungen in Graubünden, jedoch Konkurrenz aus dem Mittelland

Obwohl der Internatsmarkt mit der wachsenden Nachfrage insbesondere aus aufstrebenden Schwellenländern für den Standort Graubünden interessante Möglichkeiten eröffnet, wird es für Graubünden anspruchsvoll sein, dieses Potenzial auszuschöpfen. Mit Blick auf die internationale Erreichbarkeit von Standorten wie Zürich und Genf kann nur wenig unternommen werden. Mit seiner intakten und attraktiven Bergwelt kann der Standortnachteil jedoch teilweise kompensiert werden.

Graubünden kann vor allem durch die inhaltliche Gestaltung der Bildungspolitik die Attraktivität von Internatsangeboten weiter steigern, indem die Rahmenbedingungen den Bedürfnissen einer international ausgerichteten Kundschaft angepasst werden. Insbesondere der Zugang zu Internaten sowie ein international kompatibler Curriculum stehen im Vordergrund der Betrachtung. Mögliche Ansatzpunkte lassen sich daher in den Bereichen der Aufnahmekriterien, der Harmonisierung sowie im Sprachenkonzept ausmachen.

³ Quellen: www.lyceum-alpinum.ch; www.gemeinde-pontresina.ch (Bild)

3.2 International Schools

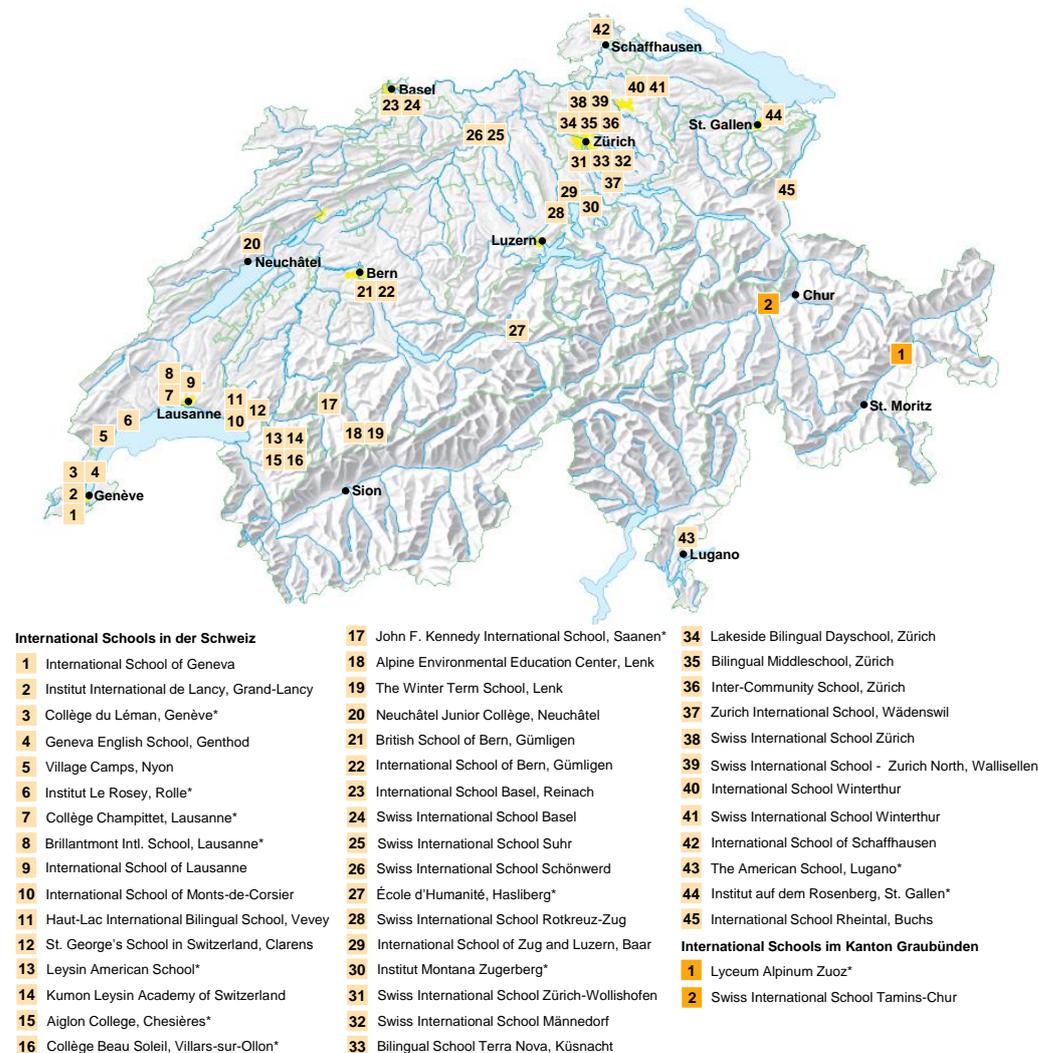
Umfeld

International Schools in den grossen Agglomerationen

Mit dem Zustrom von hochqualifizierten ausländischen Arbeitskräften ist in den letzten Jahren auch das Angebot an international ausgerichteten Tagesschulen in der Schweiz gewachsen. Diese sogenannten International Schools – genaue Daten sind nicht verfügbar, aber es dürfte in der Schweiz zwischen 50 und 100 Schulen geben – stehen vorwiegend in den grossen Schweizer Städten und Agglomerationsräumen, wo Expatriate-Familien während ihrer oft zeitlich beschränkten Aufenthalte (einige Jahre) in der Schweiz ihre Kinder zur Schule schicken. Das Schulgeld beträgt oftmals mehrere Zehntausend Franken pro Jahr. Diese International Schools bieten auf dem Sekundarniveau mit dem IB allesamt einen international kompatiblen Schulabschluss an.

Parallel dazu entstehen heute sowohl an öffentlichen als auch an privaten Schulen Fachunterrichtsangebote in Fremdsprachen, vorwiegend in Englisch (insb. östliche Deutschschweiz) oder Französisch (insb. westliche Deutschschweiz). Dieser sogenannte Immersionsunterricht wird vorwiegend an öffentlichen Gymnasien und Berufsschulen angeboten und erfreut sich grosser Beliebtheit.

Abb. 12 Die wichtigsten International Schools in der Schweiz



* auch Internat (vgl. Abb. 11).

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / SGIS Swiss Group of International Schools / SIS Swiss International School

Während International Schools in der Schweiz in den letzten Jahren einen Boom erlebt haben – zum Beispiel konnte die Zurich International School die Anzahl Schüler in den letzten fünf Jahren verdoppeln und in vielen kleineren Städten sind neue Schulen entstanden –, sind auch Zeichen aus der Politik wahrzunehmen, welche dem Boom kritisch gegenüberstehen. Der Kanton Zürich beispielsweise verbietet es Schweizer Eltern ab dem Schuljahr 2012/2013, ihre Kinder an einer International School einzuschulen⁴. Offenbar divergieren die Bedürfnisse der Eltern und die politischen Vorstellungen zum Schulwesen.

Situation Graubünden

Seit 2010/11 eine internationale Tagesschule in Graubünden

Auf das Schuljahr 2010/11 hin hat die Swiss International School Tamins-Chur ihren Betrieb aufgenommen. Sie gehört zum Unternehmen SIS Swiss International School AG mit Sitz in Zürich und bietet ein zweisprachiges Curriculum Englisch-Deutsch an. Gemäss Aussagen der Schulleiterin Lisa Cummins sind die Schülerzahlen stark steigend, das Interesse der internationalen Firmen im Bündner Rheintal – die wichtigste Klientel – hält sich zurzeit aber noch stark in Grenzen (Bündner Tagblatt, 23. Juni 2011). Zudem bietet das Elite-Internat Lyceum Alpinum in Zuoz das IB-Programm für die Mittelstufe an. Im Gegensatz zur Tagesschule in Tamins-Chur ist die mehrheitlich ausserkantonale Schülerschaft zu zwei Dritteln intern wohnhaft.

Potenzialabschätzung

International Schools kommen vorwiegend mit multinationalen Unternehmen

Die Ansiedlung der privaten Swiss International School Tamins-Chur zeigt, dass Unternehmen im Bildungswesen mit ihrem international ausgerichteten Angebot grundsätzlich an den Standort Graubünden mit seinen multinationalen Firmen wie EMS Chemie, Hamilton Bonaduz, Georg Fischer, Trumpf Grüşch, etc. glauben. Es wird sich jedoch noch zeigen müssen, ob die multinationalen Unternehmen mit ihrer internationalen Belegschaft langfristig eine genügend grosse Nachfrage nach International Schools induzieren oder ob vorwiegend vermögende Bündner Familien vom bilingualen Unterrichtsangebot (Immersion) Gebrauch machen.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Bei den internationalen Schulen handelt es sich um Unternehmen, welche im Binnenmarkt aktiv sind und insbesondere vom Zuzug multinationaler Unternehmen und ihren internationalen bzw. ausländischen Arbeitskräften abhängig sind. Wegen der kaum vorhandenen Exportorientierung fällt die Entwicklung dieses Schultyps aus dem Fokus unserer Studie.

FALLBEISPIEL 2 SWISS INTERNATIONAL SCHOOL TAMINS⁵

Zahlen und Fakten	
Typ	Private Ganztageschule (Kindergarten und Primarstufe)
gegründet	2010 (Swiss International School, 1999)
Anzahl Schüler	ca. 20



Tamins bildet einer der gegenwärtig neun Schweizer Standorte der international tätigen Swiss International School (SIS). 1999 begann die Minerva-School in Basel mit dem bilingualen Unterricht, der sich anschliessend zur SIS weiterentwickelte. Bald wurden eigene Schulstandorte in Zürich und Winterthur, 2008 erstmals in Deutschland und 2009 erstmals in Brasilien eröffnet. Das Angebot der Ganztageschule führt vom Kindergarten bis zur Hochschulreife. 2010 wurde der

⁴ Ausnahmen: Das Kind ist bereits in einem englischen Curriculum eingeschrieben oder die Eltern beabsichtigen in absehbarer Zeit ins Ausland zu ziehen.

⁵ Quellen: SIS (2012): A Glimpse of the SIS World; www.swissinternationalschool.ch

Schulstandort in Tamins eröffnet, in welchem ein bilingualer Unterricht auf Kindergarten- und Primarstufe angeboten wird.

Schlussfolgerungen

Geringe Ansiedlungspotenziale in Graubünden

Das Ansiedlungspotenzial von International Schools ist in Graubünden beschränkt. Wenn sich eine Nachfrage nach einem international kompatiblen Curriculum entwickelt, wird auch das entsprechende Angebot dazu entstehen. Mit einem bilingualen Schulunterrichtsangebot in Graubünden – zum Beispiel Deutsch / Englisch – könnte hingegen die Standortattraktivität insbesondere für vermögende Familien verbessert werden.

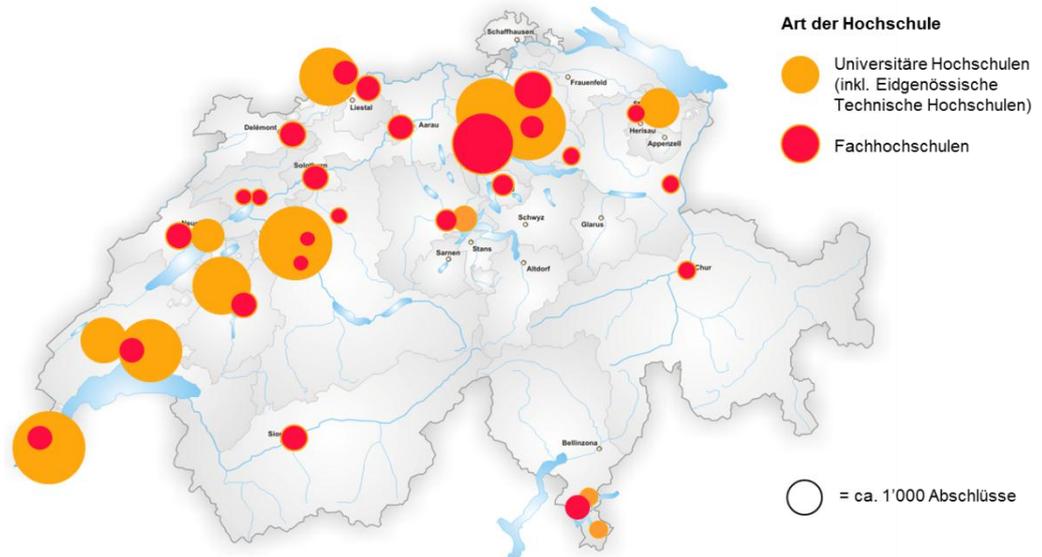
3.3 Fachhochschulen und höhere Fachschulen

Umfeld

Tertiäres Bildungsangebot auf der Achse Genf-St. Gallen

Die tertiäre Bildung in der Schweiz wird im Rahmen der Berufsbildung von höheren Fachschulen, im Rahmen des schulischen Bildungswegs von Fachhochschulen, Universitäten und den Eidgenössisch Technischen Hochschulen angeboten. In den letzten zehn Jahren ist die Zahl der Studierenden in allen drei Schultypen stark gewachsen – gegenüber den Hochschulen (+36% zwischen 2000/2001 und 2010/2011) und den höheren Fachschulen (+30%) konnten die Fachhochschulen jedoch den grössten Boom verzeichnen (Verdreifachung der Studierendenzahlen). Die überwiegende Mehrheit der Fachhoch- und Hochschulen bzw. der Anzahl Studierenden sind im Mittelland auf der Achse Genf-St. Gallen angesiedelt (vgl. Abb. 13).

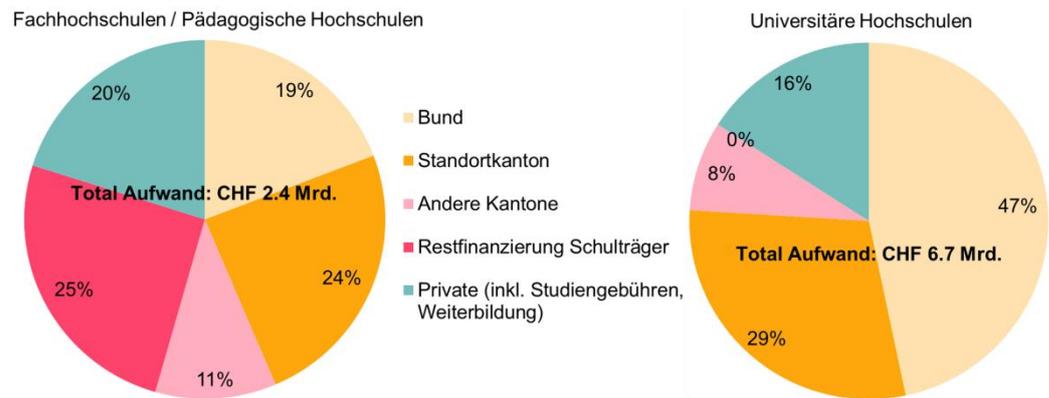
Abb. 13 Standorte und Grösse (Studien- und Doktoratsabschlüsse 2009) der universitären Hochschulen und Fachhochschulen in der Schweiz (vereinfachte Darstellung)



Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT), Kanton Graubünden / BFS

Während der Bund bei universitären Hochschulen für knapp 50% der Finanzierung des Aufwands aufkommt, werden Fachhochschulen in etwa zu gleichen Anteilen von Bund, Standortkanton, anderen Kantonen sowie Trägerschaften der Schule finanziert. Sowohl bei Universitäten als auch bei Fachhochschulen trägt der Standortkanton rund einen Viertel der anfallenden Kosten (vgl. Abb. 14).

Abb. 14 Finanzierung des Aufwands der Fachhoch- und pädagogischen Hochschulen sowie Universitäten in der Schweiz (Jahr 2010, in %)



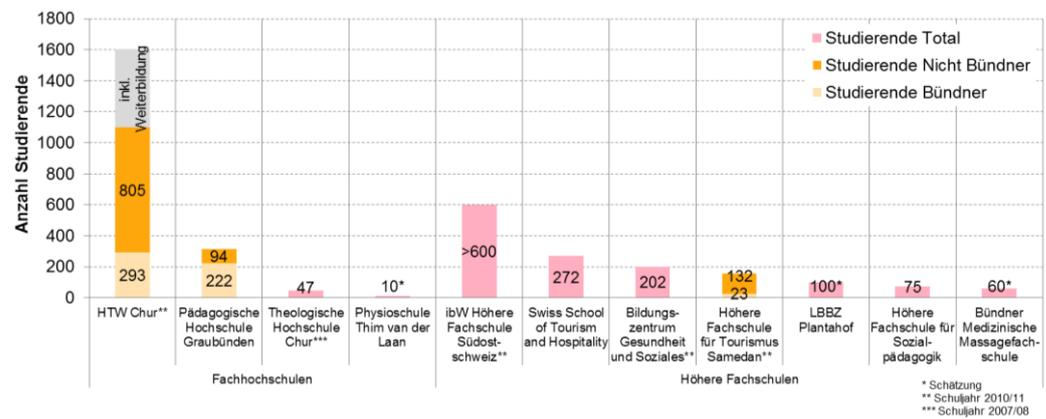
Trend: Mehr Studierende und Ausbau des Weiterbildungsangebots

Das BFS (2011) geht davon aus, dass an universitären Hochschulen und Fachhochschulen (inkl. pädagogische Hochschulen) die Anzahl Studierende in den nächsten Jahren noch deutlich zunehmen wird (durchschnittlich zwischen 2.3 und 2.7% pro Jahr). Ab 2015 wird sich das Wachstum an den Hochschulen verlangsamen bzw. rückgängig sein. Zudem wird der Hochschulstandort Schweiz durch den Zufluss von ausländischen Studierenden zunehmend internationaler – beispielsweise sind an der ETH mehr als 30% ausländische Studierende eingeschrieben, an der Universität St. Gallen rund 25%. Parallel zu den steigenden Studierendenzahlen hat auch das Angebot an universitären und fachhochschulischen Weiterbildungsmöglichkeiten zugenommen. Hochschulinsti-tute und Forschungsstellen bieten zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten an, so zum Beispiel Masterstudiengänge (MAS und MBA), Diplome und Zertifikate (DAS und CAS) oder mehrtägige Weiterbildungskurse. Die meisten Angebote sind kostenpflichtig, für die anbietenden Hochschulen selbsttragend und richten sich neben der nationalen oftmals auch an eine internationale Kundschaft.

Situation Graubünden

Der Hochschulstandort Graubünden ist im Vergleich zur Schweiz klein. An den Bündner Fachhoch- und höheren Fachschulen studieren knapp 3'500 Personen, wobei die Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) alleine rund 1'600 Studierende zählt. Die HTW sowie die Tourismusfachschulen in Chur-Passugg und Samedan sind mit ihren hohen Anteilen an ausserkantonalen Studenten teilweise exportorientiert. Die übrigen Institute sind vornehmlich auf die Ausbildung der Bevölkerung Graubündens ausgerichtet (binnenorientiert).

Abb. 15 Übersicht Fachhochschulen und höhere Fachschulen in Graubünden (inkl. Anzahl Studierende im tertiären Bereich, wenn nicht anders vermerkt Schuljahr 2011/12)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Potenzialabschätzung

Wachstum tertiäres Bildungswesen auch in Graubünden

Der wachsende Aus- und Weiterbildungsmarkt zeigt, dass auch für den Hochschulstandort Graubünden Potenzial vorhanden ist. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass sich die Studierendenzahl im Fach- und Hochschulbereich in Graubünden ähnlich entwickelt wie in der übrigen Schweiz (jährlich +2.3 bis 2.7%), werden im Jahr 2015 zwischen 220 und 260 zusätzliche Studierende eingeschrieben sein. Dies würde rund 50 zusätzlichen Beschäftigten entsprechen.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Wie kommen mehr Studierende von aussen nach Graubünden?

Mit Blick auf den Fachhochschulstandort Graubünden sind folgende Ansatzpunkte denkbar⁶:

- **Spezialisierte renommierte Angebote an bestehenden Schulen:** Eine Möglichkeit, die Angebote im tertiären Bereich auszubauen wäre, dass die bestehenden Schulen ihre Angebote weiter im Hinblick auf die Rekrutierung ausserkantonaler Studenten ausbauen. Dies setzt aufgrund unserer Analysen voraus, dass diese Angebote im „Bildungswettbewerb“ hervorstechen und sich durch eine besondere Spezialisierung oder eine hohe Reputation auszeichnen. Grundsätzlich denkbar ist auch, die in der Schweiz etablierte Tourismusausbildung an eine internationale Kundschaft weiter auszubauen (Beispiel SSTH, Passugg).
- **Hohe Attraktivität in den Hauptangeboten der Fachhochschule:** Der Fachhochschule Chur steht nebst der Schaffung von spezialisierten oder renommierten Bildungsangeboten auch der Weg über eine besonders hohe allgemeine Attraktivität offen. Beispielsweise könnte ein für Schweizer Verhältnisse besonders attraktiver Campus geschaffen werden. Da die Fachhochschule weitgehend auf die Finanzierung des Kantons angewiesen ist, dürfte bei jeglichen Entwicklungsplänen der Fachhochschule der Kanton entscheidend Einfluss nehmen.
- **Neue Anbieter ansiedeln:** Wie bei den Internaten ist auch im tertiären Bereich denkbar, zusätzliche Anbieter in Graubünden anzusiedeln. Da der Markt für Bildungsangebote grundsätzlich wächst, sollten Ansiedlungschancen vorhanden sein. Für die Standortentwicklung gilt hier aber die gleiche Vorgehensweise wie bei den Internaten. Wenn man neue Bildungsanbieter für Graubünden gewinnen will, ist es notwendig, auf potenzielle Anbieter proaktiver zuzugehen.

⁶ Fachhochschulen bieten auch günstige Voraussetzungen für Spin-offs. Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Fachhochschule als Forschungsstandort wird jedoch nicht hier im Kapitel zum Bildungswesen, sondern in Kapitel 6 zu den Unternehmensdienstleistungen und F&E-Aktivitäten vertieft beschrieben.

FALLBEISPIEL 3 HTW GRAUBÜNDEN⁷

Zahlen und Fakten	
Typ	Hochschule für Technik und Wirtschaft der Fachhochschule Ostschweiz
gegründet	1963 Gründung des Abendtechnikums, 1997 als Fachhochschule anerkannt
Anzahl Mitarbeitende	ca. 340
Anzahl Studierende	ca. 1'660



Die Geschichte der HTW beginnt mit der Gründung des Abendtechnikums in Chur im Jahr 1963, welches 1972 als Höhere Technische Lehranstalt anerkannt wurde. Neu wurden bald darauf auch wirtschaftliche Studien ins Angebot aufgenommen, welche sich 1991 als eigene Schule etablierten. Mit der Bildung der sieben Fachhochschulen in der Schweiz im Jahr 2000 fusionierten die beiden Schulen zur Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) und wurden Teil der Fachhochschule Ostschweiz.

Schlussfolgerungen

Wenn Graubünden als tertiärer Bildungsstandort strukturell wachsen möchte, gilt es, mit einem attraktiven Bildungsangebot eine ausserkantonale Klientel anzuziehen. Durch die zusätzliche Exportorientierung der tertiären Bildung könnte die Wertschöpfung im Bildungswesen am Standort Graubünden gesteigert werden.

3.4 Fazit Bildungswesen

Die Analyse des Bildungswesens bezüglich der Ansiedlung von Dienstleistungsbetrieben hat zu folgenden Erkenntnissen geführt:

- **Ausbau der Internate:** Aufgrund der Nachfragetrends ist die Ansiedlung von ein bis zwei zusätzlichen Internaten bzw. die Expansion der bestehenden Schulen denkbar. Wir können dabei ein Potenzial von 100 – 200 zusätzlichen Arbeitsplätzen erkennen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, sind jedoch proaktive Bemühungen der bestehenden Internate (Expansion) und / oder der Standortentwicklung (Neue Schulen) notwendig, da keine Impulse von aussen – trotz vermeintlichem Potenzial - erkennbar sind.
- **Weiterentwicklung Fachhochschule:** Im tertiären Bereich sind Spezialisierungsstrategien der Anbieter mit dem Ziel der Gewinnung zusätzlicher ausserkantonalen Schüler durchaus denkbar. Sofern die Fachhochschule Chur weiter expandieren möchte, stellt sich die Frage, ob der Kanton bereit ist, eine entsprechende Wachstumsstrategie auch finanziell mitzutragen. Im Rahmen der absehbaren Marktentwicklung erwarten wir, dass in den nächsten Jahren in diesem Bereich 50 zusätzliche Arbeitsplätze bei der Fachhochschule entstehen können. Bei den übrigen Anbietern im tertiären Bereich erkennen wir trotz günstiger Nachfragetrends nur ein beschränktes Potenzial.

⁷ Quellen: www.htwchur.ch / Geschäftsbericht 2011 HTW Chur

4 Gesundheitswesen

Binnen- und exportorientierte Aktivitäten

Im Gesundheitswesen wird eine Vielzahl von Dienstleistungen angeboten, welche einerseits in Gesundheitsdienstleistungen mit Versorgungscharakter (binnenorientiert) und andererseits in exportorientierte Dienstleistungen gruppiert werden können. Sowohl öffentliche Spitäler als auch Spezialkliniken bieten heute in unterschiedlichen Anteilen beide Arten von Dienstleistungen an. Während die öffentlichen Spitäler den öffentlichen Auftrag der Sicherstellung der Versorgung zu erfüllen haben, geniessen die Spezialkliniken bei der Zusammensetzung ihres Angebots einen grösseren Handlungsspielraum.

Dieses Kapitel richtet den Fokus insbesondere auf die Gesundheitsdienstleistungen mit Exportcharakter⁸. Mit dem seit Beginn des Jahres 2012 gültigen neuen Krankenversicherungsgesetz wird sich der Wettbewerb im schweizerischen Gesundheitswesen verstärken. Es ist daher davon auszugehen, dass exportorientierte Dienstleistungen innerhalb des Gesundheitswesens zusätzlich an Bedeutung gewinnen werden.

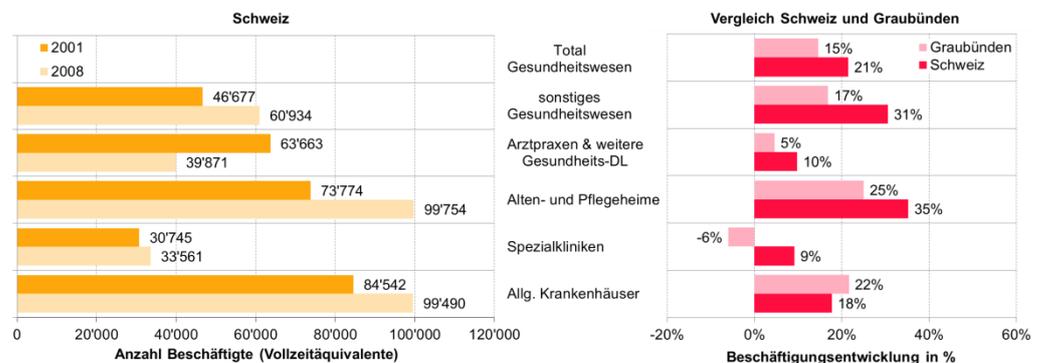
Das Gesundheitswesen – eine weltweite Wachstumsbranche

Das Gesundheitswesen wächst weltweit stark. Das globale jährliche Wachstum der Gesundheitswirtschaft dürfte in den nächsten Jahren rund 6% betragen (Roland Berger, 2011). Die wesentlichen Treiber dieser weltweiten Entwicklung sind das Bevölkerungswachstum sowie die Zunahme der gesundheitsbezogenen Pro-Kopf-Ausgaben, welche auf die steigende globale Kaufkraft, die Alterung der Gesellschaft sowie den technologischen Fortschritt zurückgeführt werden kann.

Gesundheitswesen in der Schweiz wächst überdurchschnittlich

Auch in der Schweiz ist das Gesundheitswesen in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich gewachsen. Mit einer Beschäftigungszunahme von 21% zwischen 2001 und 2008 (durchschnittliches jährliches Wachstum von 2.9%) ist das Gesundheitswesen deutlich stärker gewachsen als die Gesamtbeschäftigung in der Schweiz (jährlich +0.9%). Mit rund 365'000 Vollzeitstellen ist der Gesundheitssektor zudem ein bedeutender Arbeitsplatzlieferant. Das Gesundheitswesen macht mehr als 11% des Schweizer BIP aus (BFS, 15. November 2011).

Abb. 16 Beschäftigungsentwicklung im Gesundheitswesen 2001-2008, Vergleich Schweiz und Graubünden



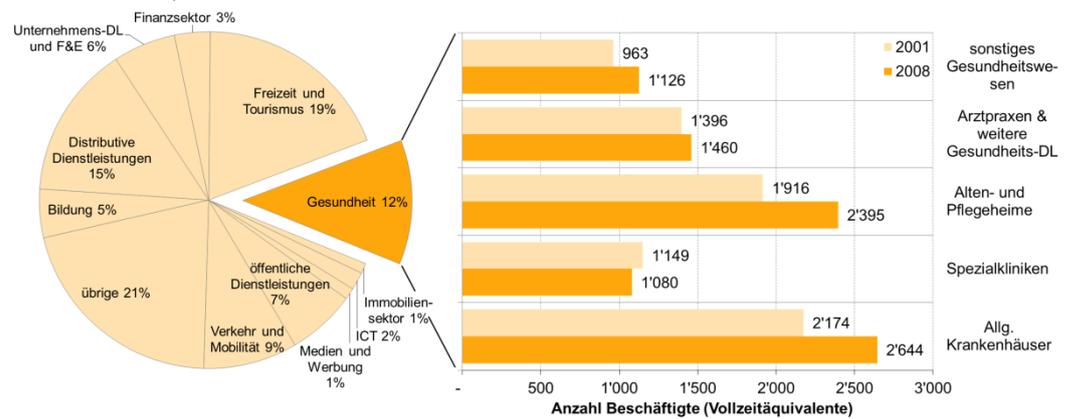
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Gesundheitswesen auch in Graubünden auf dem Wachstumspfad

Graubünden verzeichnete in den letzten Jahren ebenfalls ein deutliches Beschäftigungswachstum in der Gesundheitsbranche. Zwischen 2001 und 2008 wuchs die Zahl der Vollzeitstellen um 15% auf rund 8'700. Rund ein Drittel der Beschäftigten ist in allgemeinen Krankenhäusern tätig. Ein weiteres Viertel arbeitet in Alters- und Pflegeheimen.

⁸ Exportorientierte Dienstleistungen bilden aus der Sicht der Regionalwirtschaft Graubündens Aktivitäten, welche keine zusätzlichen Kosten für die öffentliche Hand verursachen, sondern zusätzliche Wertschöpfung in den Kanton bringen.

Abb. 17 Arbeitsplätze im Gesundheitswesen in Graubünden



Erläuterung: Das Kuchendiagramm bildet die Gesamtheit der Vollzeitäquivalente aller Dienstleistungsbranchen im Kanton Graubünden ab.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Potenziale für das Gesundheitswesen in Graubünden

Für das exportorientierte Gesundheitswesen in Graubünden vermutet das Wirtschaftsforum Graubünden insbesondere in folgenden Themen Entwicklungspotenziale, die näher erörtert werden:

- Wahleingriffe im akutsomatischen Bereich
- Rehabilitation & Medical Check-Up
- Psychiatrische Betreuung
- Betreuung älterer Menschen

Im Folgenden werden die vermuteten Potenziale näher beleuchtet.

4.1 Wahleingriffe im akutsomatischen Bereich⁹

Umfeld

Steigender Wohlstand erhöht Nachfrage nach Wahleingriffen – und dies weltweit

Unter Wahleingriffe im akutsomatischen Bereich fallen insbesondere alle chirurgischen Eingriffe sowie Behandlungen der inneren Medizin, die nicht im Zusammenhang mit einer Notfallbehandlung stehen. Die Bandbreite der Themen ist gross und reicht beispielsweise in der Chirurgie von der plastischen Chirurgie (umgangssprachlich „Schönheitsoperationen“) über die Orthopädie (z.B. künstliches Hüftgelenk) bis zu Neurochirurgie (Eingriffe an Wirbelsäule und Hirn). Die innere Medizin umfasst beispielsweise die Onkologie („Krebsbehandlungen“) und die Nephrologie/Dialyse („Blutwäsche bei Nierenversagen“).

Dank dem technologischen Fortschritt entstehen in der Medizin immer neue Anwendungsgebiete. Der steigende Wohlstand führt gleichzeitig zu erhöhten Ansprüchen der Individuen an die Dienstleistungen während ihres Aufenthalts in einem Spital. Auf diese Trends können sowohl Spezialkliniken wie auch öffentliche Spitäler reagieren, indem sie ihr Geschäftsmodell zunehmend auch auf eine vermögende ausländische Klientel ausrichten, insbesondere aus aufstrebenden Ländern wie China, Indien, Russland oder den Golfstaaten.

Wahleingriffe als erfolgreiches Exportprodukt

Derzeit wird der Umsatz in der gesamten Schweiz, welcher von rund 45'000 ausländischen Patientinnen und Patienten generiert wird, auf jährlich rund CHF 1 bis 2 Mrd. geschätzt. Schweiz Tourismus schätzt, dass rund 500'000 Übernachtungen pro Jahr

⁹ **Akutsomatische Spitäler:** Spitäler, welche stationäre Behandlungen akuter Krankheiten und Unfälle durchführen. Die Akutphase ist zeitlich begrenzt. Das Stellen einer ärztlichen Diagnose oder die Erfordernis der Betreuung geben die Länge der Akutphase vor. Psychische Krankheiten und Massnahmen der medizinischen Rehabilitation zählen nicht zur Akutsomatik.

dem Gesundheitstourismus insgesamt zuzuschreiben sind (swissinfo.ch, 4. Dezember 2008). Da ausländische Patienten sogenannte Vollzahler darstellen, ermöglichen sie den Anbietern bedeutend höhere Gewinnmargen als die versicherten Patienten. (Die Südostschweiz, 26. Januar 2012).

Der internationale Gesundheitstourismus folgt zwei Logiken: Einerseits suchen Patienten, die für ihre Gesundheitskosten selber aufkommen müssen, nach möglichst günstigen Gesundheitsangeboten. Die Schweiz kennt hier beispielsweise den Zahnmedizintourismus nach Ungarn und anderen Ländern. Andererseits suchen Patienten aus Ländern mit schlecht ausgebauten Gesundheitssystemen nach qualitativ hochstehenden Angeboten. Oft beobachtet werden in diesem Zusammenhang beispielsweise vermögende Personen aus den Golfstaaten, welche sich in den USA oder der Schweiz behandeln lassen.

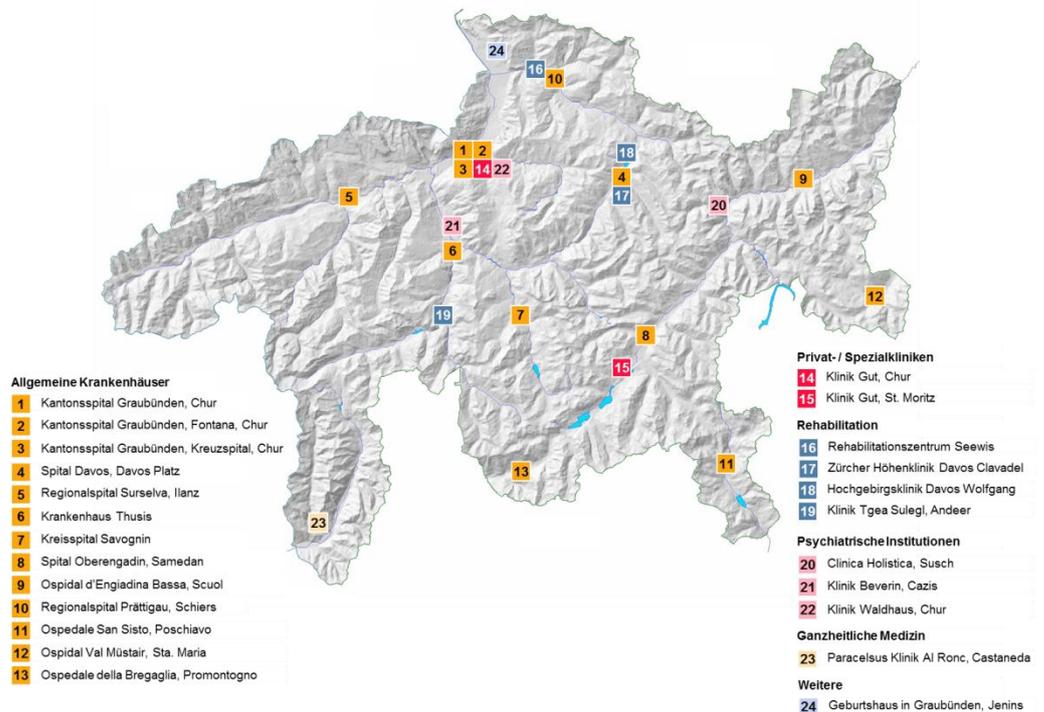
Die Schweiz mit ihrem im internationalen Vergleich sehr teuren Gesundheitsangebot ist nur für die zweite Gruppe interessant. Von daher stellt sich für die Spitäler in der Schweiz die Frage, wie sie mit ihren Leistungen für vermögende ausländische Patienten interessant sein können und wie sie sich diesen potentiellen Patienten anbieten können.

Situation Graubünden

Geringer Anteil von Wahleingriffen

Die Spitallandschaft Graubünden wird von öffentlichen Leistungserbringern dominiert, welche vorwiegend Binnenversorgungsaufgaben übernehmen (Abb. 18). Daneben verfügt Graubünden über zwei Privatkliniken im akutsomatischen Bereich, nämlich die beiden zur Klinik Gut-Gruppe gehörenden Einrichtungen in St. Moritz und Chur.

Abb. 18 Spital- und Kliniklandschaft Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / health.ch / Spitalliste des Kantons Graubünden

Geringer Anteil von Wahleingriffen

Wahleingriffe bei ausserkantonalen Selbstzahlern oder (vermögenden) Ausländern bilden bis anhin einen geringen Anteil der gesamten Patienten bei den Bündner Spitälern. Gemäss der medizinischen Statistik waren im 2011 in der somatischen Versorgung in Graubünden von rund 35'000 Fällen lediglich rund 1'000 Fälle Selbstzahler (3%). Es ist jedoch davon auszugehen, dass ein grosser Teil dieser Selbstzahler mit Sportunfällen in Graubünden zusammenhängen und damit nicht in die Kategorie der

Wahleingriffe fallen. Im Zentrumsspital Chur liessen im Jahr 2011 beispielsweise lediglich zwölf Personen aus dem Ausland einen Wahleingriff an sich vornehmen.

Potenzialabschätzung

Graubünden verfügt über vermeintlich gute Voraussetzungen für den Gesundheitstourismus

Der globale Gesundheitsmarkt verspricht in den nächsten Jahren hohe Wachstumsraten. Insbesondere Wahleingriffe zählen dabei zu bedeutenden Wachstumspotenzialen.

Die Schweiz verfügt im internationalen Gesundheitstourismus dank ihres Qualitätsimages über eine gute Ausgangslage. Davon profitiert auch der Kanton Graubünden, welcher als Tourismusstandort grundsätzlich über gute Standortvoraussetzungen für den Gesundheitstourismus verfügt. Graubünden als Teil der Schweiz kann nicht als Billiganbieter auf diesen internationalen Märkten auftreten. Von daher müssen die Anbieter sich über eine hohe Qualität der medizinischen Behandlung und der Pflegedienstleistung positionieren.

Um am wachsenden internationalen Markt partizipieren zu können, stehen grundsätzlich zwei Wege offen: Einerseits können sich die bestehenden Spitäler und Kliniken entwickeln und ihre Angebote vermehrt auf den entsprechenden Märkten anbieten. Ein entsprechendes Beispiel ist das geplante Projekt „Resort Fontana“ des Kantonsspitals Graubünden. Andererseits können sich neue (spezialisierte) Kliniken in Graubünden niederlassen, die ihre Angebote in einem touristischen Umfeld anbieten möchten. Beispielsweise ist vorstellbar, dass sich ein Anbieter im Bereich der Schönheitschirurgie in einem Tourismusort wie Davos oder St. Moritz niederlassen könnte.

FALLBEISPIEL 5 RESORT FONTANA (GEPLANT)¹⁰

Zahlen und Fakten	
Typ	Gesundheitsresort bestehend aus Medical Center und 4-Stern-Hotel
gegründet	In Planung



Das Kantonsspital Graubünden plant auf dem Areal der Villa Fontana in Chur ein Gesundheitsresort, welches aus einem Medical-Center als ergänzendes Angebot zum Kantonsspital und einem Viersternhotel mit Spa-Bereich besteht. Damit besteht die Möglichkeit für das Kantonsspital, spezialisierte Operationen bzw. Wahleingriffe mit individualisierten Dienstleistungen im touristischen Bereich zu kombinieren, womit attraktive Produkte mit Exportpotenzial geschaffen werden können.

Mit dem Oberengadin und Davos verfügt der Kanton Graubünden über Regionen, welche bereits heute eine vermögende internationale Klientel anlocken. Auch wenn diese ausländischen Gäste vorwiegend zu touristischen Zwecken nach Graubünden kommen, so verfügen die Regionen doch über eine internationale Ausstrahlungskraft, welche es nahelegt, die Regionen auch im internationalen Gesundheitstourismus als Klinikstandort gezielter zu positionieren. Um die Potenziale, welche der Gesundheitsmarkt in Zukunft bietet, auch realisieren zu können, bedarf es einer konsequenten Ausrichtung der Kliniken auf die Bedürfnisse der potenziellen Kundschaft bei gleichzeitiger Synergienutzung im Bereich der Wahleingriffe mit anderen Institutionen wie Zentrums- oder Universitäts-spitälern. Damit könnte auch dem in den letzten Jahren vom Niedergang betroffenen Klinikstandort Davos wieder neues Leben eingehaucht werden.

Zwar kann grundsätzlich ein Potenzial in Graubünden für den Ausbau von Kliniken im akutsomatischen Bereich vermutet werden. Der Rückblick zeigt jedoch, dass sich keine Anbieter für die Realisierung von zusätzlichen Angeboten in Graubünden interessiert haben. Von daher kann nicht davon ausgegangen werden, dass neue spezialisierte

¹⁰ Quellen: Ausführungen von Arnold Bachmann, Vorsitzender Geschäftsleitung Kantonsspital Graubünden; www.ksgr.ch

Kliniken von selber entstehen werden. Auch der Ausbau bei den bestehenden Spitälern dürfte nicht einfach zu realisieren sein. Einerseits sind die Spitäler öffentlich und haben damit einen beschränkten Anreiz, risikoreiche Expansionsprojekte voranzutreiben. Andererseits ist das Gesundheitswesen in der Schweiz stark reglementiert, wodurch es einen hohen unternehmerischen Effort braucht, um neue „Kundensegmente“ anzusprechen.

Für unsere Überlegungen und weiteren Betrachtungen treffen wir jedoch die optimistische Annahme, dass es gelingt, in den nächsten zehn Jahren je ein auf Wahleingriffe ausserkantonaler Patienten spezialisiertes Projekt in Chur, Davos und im Oberengadin zu realisieren. Wir schätzen das damit auslösbare Arbeitsplatzpotenzial auf zusätzliche 50 Arbeitsplätze pro Standort, also insgesamt 150 Arbeitsplätze.

FALLBEISPIEL 4 KLINIK GUT¹¹

Zahlen und Fakten	
Typ	Privatklinik für orthopädische Chirurgie und Unfallchirurgie
gegründet	Schrittweiser Ausbau
Anzahl Mitarbeiter	26 Ärzte und 158 Mitarbeitende
Anzahl Patientenbetten	39 Betten



Die Klinik Gut entwickelte sich aus der Arztpraxis von Dr. Paul Gut, welcher 1941 in die Villa einzog. Gegen Ende der 1980er-Jahre begann der schrittweise Ausbau der Arztpraxis zu einer Klinik. 2001 wurde die Klinik Gut Mitglied bei „The Swiss Leading Hospitals“. Mit dem Erwerb der Klinik Lürlibad in Chur 2008 setzt sich der Ausbau fort. Die Kerngebiete der Klinik bilden chirurgische Eingriffe bei verschiedenen Gelenken.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Der Standort- und Wirtschaftsförderung stehen für die Unterstützung solcher Projekte folgende Ansatzpunkte offen¹²:

- **Erweiterung der bestehenden Angebote der Spitäler:** Der Kanton kann zusammen mit den Standortgemeinden die Spitäler und Kliniken im Rahmen von NRP-Projekten bei ihren Ausbauvorhaben unterstützen. Wichtige Elemente bilden u.a. Aspekte der Raumplanung (Flächenverfügbarkeit, Ausnutzungsziffern, Erschliessung, etc.), aber auch weitere Aktivitätsfelder wie die Unterstützung bei der Investorensuche und Finanzierung. Die Projekte müssen jedoch von den bestehenden Institutionen angestossen und getrieben werden.
- **Ansiedlung von Kliniken:** Der Kanton kann proaktiv nach potenziellen Ansiedlungskandidaten Ausschau halten. Hierbei dürften insbesondere Spezialkliniken in Frage kommen, die im Bereich des Medizinaltourismus in Graubünden Chancen und Potenziale erkennen. Die Leistungen des Kantons können in diesem Zusammenhang die übliche Unterstützung bei der Identifizierung und Beschaffung von Standorten sowie die Unterstützung bei den notwendigen Bewilligungsverfahren umfassen.
- **Etablierung Forschungszentren:** Eine weitere Möglichkeit der kantonalen Unterstützung wäre die Ansiedlung und Unterstützung von Forschungs- oder Kompetenz-

¹¹ Quellen: www.klinik-gut.ch; www.suedostschweiz.ch

¹² **Kantonale Spitalliste:** Sowohl bei der Erweiterung bestehender als auch bei der Ansiedlung neuer Kliniken ist die kantonale Spitalliste, welche auf dem nationalen Krankenversicherungsgesetz beruht, zu beachten. Neue Spitäler werden nur dann auf die Spitalliste genommen und sind somit über die obligatorische Krankenversicherung finanzierbar, wenn diese im Sinne der kantonalen Spitalplanung sind und zu keinem unnötigen Kostenanstieg führen. Privatkliniken, welche nicht auf der Spitalliste sind, können keine grundversicherten Patienten behandeln. Somit ist bei jedem Projekt vorgängig zu prüfen, ob die angebotenen Leistungen des betroffenen Spitals aus Sicht Graubündens für die Spitalliste berechtigt wären oder nicht. Die Spitalliste gilt auch für Rehabilitations- (Kap. 4.2.) und psychiatrische (Kap. 4.3) Kliniken.

zentren, die den bestehenden Kliniken den Ausbau der exportorientierten Dienstleistungen vereinfachen.

Schlussfolgerungen

Der weltweit steigende Wohlstand erhöht die Nachfrage nach spezialisierten Gesundheitsdienstleistungen. Als Tourismusland mit einer qualitativ hochstehenden medizinischen Versorgung verfügt die Schweiz über gute Voraussetzungen im internationalen qualitativen Gesundheitstourismus. Um an diesem Potenzial teilzuhaben, müssen in Graubünden primär entsprechende Angebote und Anbieterstrukturen geschaffen werden.

Sowohl die Ansiedlung neuer wie auch die Angebotserweiterung bestehender Kliniken und Spitäler dürfte jedoch im stark staatlich regulierten Gesundheitswesen trotz bestehendem Potenzial bei der Nachfrage in der Schweiz sehr schwierig machbar sein. Unsere Annahmen, dass in Graubünden in den nächsten zehn Jahren bis zu 150 zusätzliche Arbeitsplätze im Zusammenhang mit Wahleingriffen entstehen könnten, sind deshalb als optimistisch einzustufen.

4.2 Rehabilitation & Medical Check-Up

Umfeld

Rehakliniken gewinnen innerhalb des Gesundheitswesens an Bedeutung

Einer der stärksten Wachstumsbereiche im Gesundheitswesen bilden Aktivitäten rund um die Rehabilitation. Die Anzahl Verletzungen infolge von Unfällen, sportlicher Aktivitäten oder Übergewicht nehmen laufend zu. Aufgrund der demographischen Alterung steigen auch die Erkrankungen des Bewegungsapparates, welche stationär rehabilitiert werden müssen. Die Nachfrage nach Pflegeleistungen steigt zudem generell an, weil der Aufenthalt in Krankenhäusern immer kürzer wird (Willi, Lenz, 2005). Einerseits stehen die Krankenhäuser unter erhöhtem Kostendruck, andererseits soll der Start der Rehabilitation so früh wie möglich geschehen. Das stärkste Wachstum weist jedoch deutlich die ambulante Rehabilitation auf. Die Nachfrage entwickelt sich derart, dass Patienten ihrer normalen Arbeit nachgehen und gleichzeitig ambulant ein Rehabilitationsprogramm absolvieren können.

Wachstum in gesamter Schweiz, auch in ländlichen Regionen

Die Anzahl der Rehakliniken hat im Gegensatz zu den übrigen Privatkliniken deutlich zugenommen. Rehakliniken verfügen heute über mehr Betten als die übrigen Privatkliniken. Einige der Rehabilitationskliniken geniessen einen internationalen Ruf. Als bekanntestes Beispiel gilt das Schweizer Paraplegiker Zentrum Nottwil, welches sich auf die Rehabilitation querschnittgelähmter Patienten spezialisiert hat und zu den weltweiten führenden Institutionen in diesem Bereich zählt.

Kombination von medizinischen und touristischen Angeboten

Postoperative Rehabilitation bieten sowohl Kliniken an, welche Operationen durchführen, als auch solche, welche ausschliesslich auf das rehabilitative Anwendungsfeld fokussieren. Bei Letzteren ist ergänzend in vielen Fällen eine Angebotserweiterung im touristischen Bereich zu beobachten. Die Klinik Valens beispielsweise positioniert sich als Rehabilitationszentrum ohne chirurgisches Angebot, dafür aber mit einem Hotel und Thermalbad. Im Fall des Hotels Hof Weissbad (Appenzell Innerrhoden) ist das touristische Angebot vielseitig und spielt eine noch bedeutendere Rolle im Gesamtangebot. Mit dem Gesundheitszentrum, dessen Umsatz in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen ist, bietet das Hotel spezialisierte postoperative Behandlungs- und Betreuungsleistungen (u.a. im orthopädischen und neurochirurgischen Bereich) an.

Abb. 19 Bedeutung der einzelnen Spitaltypen in der Schweiz (2010)



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS)

Medical Check-Ups als ergänzendes Angebot

Neben der Rehabilitation zielen medizinische Gesamtuntersuchungen (sog. Medical Check-Ups) auf die Prävention ab. Der touristische Aspekt spielt dabei eine sehr bedeutende Rolle. Diverse Kliniken bieten ein- oder zweitägige Untersuchungen an. Die Kombination mit hochstehenden touristischen Dienstleistungen können attraktive Angebote bilden. Das Grand Resort Bad Ragaz zum Beispiel bietet als Ergänzung zu seinem Hotel- und Bäderangebot eine Reihe weiterer Dienstleistungen im Gesundheitsbereich an. Neben der Rehabilitation werden auch Medical Check-Ups oder sportliche Leistungstests angeboten.

Situation Graubünden

Kliniksterben in Davos

Die Rehabilitationslandschaft in Graubünden hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Entgegen dem nationalen Trend hat die Zahl der Rehabilitationskliniken abgenommen. Namentlich der Klinikstandort Davos hat einige Umwälzungen erfahren. In den letzten zehn Jahren mussten mehrere Rehabilitationskliniken (Thurgauer Schaffhauser Höhenklinik, Alexanderhaus, Höhenklinik Valbella, Alpine Kinderklinik) aufgrund fehlender Patientenzahlen geschlossen werden. Das Niederländische Asthmazentrum wurde zudem in die Hochgebirgsklinik Davos-Wolfgang integriert.

Rehabilitation geschieht v.a. in öffentlichen Betrieben und in Verbindung mit Heilbädern

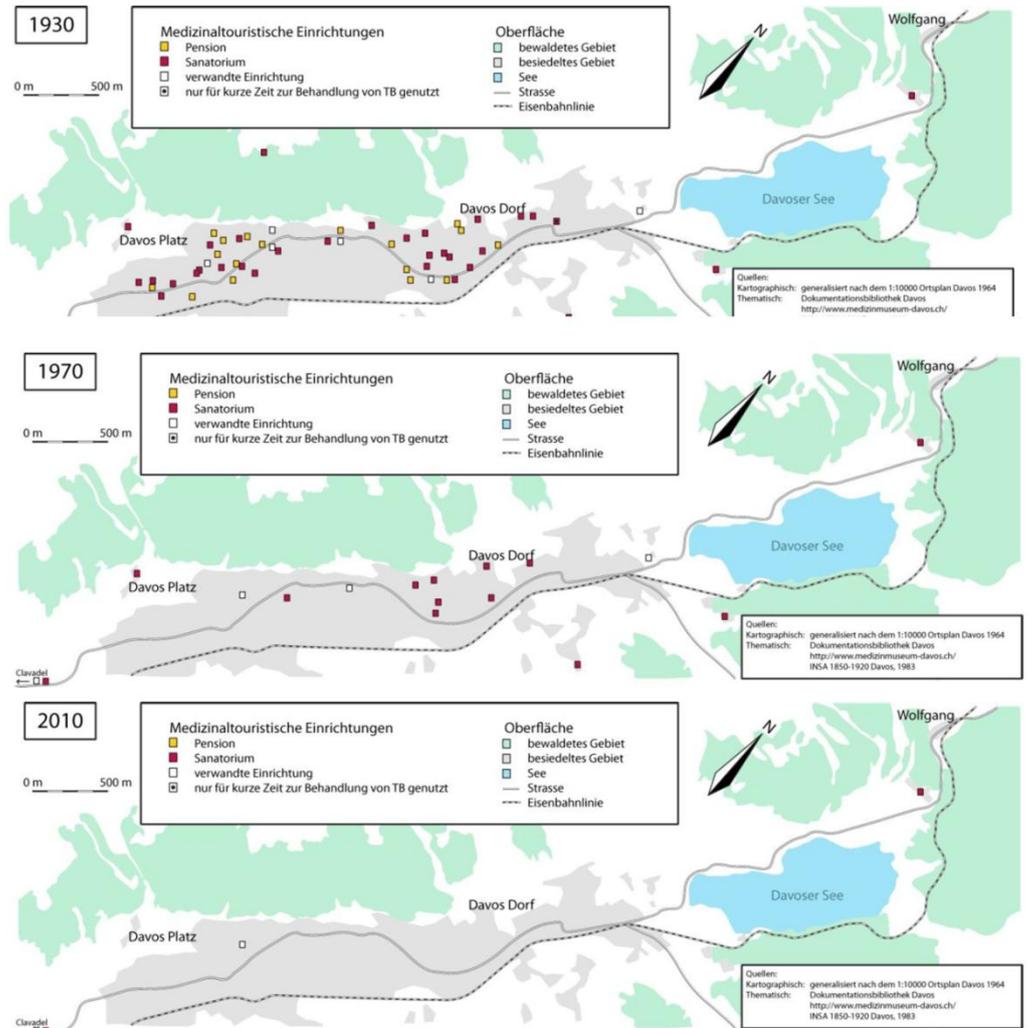
Insgesamt hat der Niedergang des Klinikplatzes Davos seit 2001 ungefähr 300 Arbeitsplätze gekostet. Dies entspricht einem Verlust von beinahe einem Drittel der lokalen Arbeitsplätze in Spitälern und Kliniken. Am einst renommierten Luftkurort Davos, welcher in den 30er Jahren über rund 30 Kliniken (Sanatorien) verfügte, verbleiben somit noch zwei Rehakliniken: Die Zürcher Höhenklinik sowie die Hochgebirgsklinik Davos-Wolfgang.

Die einzige Rehabilitationsklinik Graubündens in privaten Händen ist das Rehabilitationszentrum Seewis. Die Klinik verfügt über 72 Betten und ist spezialisiert auf die Rehabilitation von Patienten mit Herz-Kreislauf-erkrankungen, internistischen und psychosomatischen Erkrankungen.

Daneben prägen Institutionen mit vorwiegend regionaler Ausstrahlung die Rehalandschaft in Graubünden. Solche Institutionen sind oftmals an öffentliche Spitäler angegliedert und dienen der post-operativen Rehabilitation von Patienten (z.B. die Tgea Sulegi AG in Andeer als gemeinsame Einrichtung des Kantons Spitals Chur, der Klinik Gut, des Spitals Thusis und des Regionalspitals Surselva). Zudem konnte in den vergangenen Jahren eine Tendenz zur Eröffnung von Therapiezentren in Verbindung mit

Heilbädern beobachtet werden. So wurde 2003 bspw. in St. Moritz das medizinische Therapiezentrum im Heilbad eröffnet. Auch andere Bäder bieten als ergänzendes Angebot Rehabilitationsdienste an (z.B. Andeer, Scuol). Die Bäder Andeer, Scuol und St. Moritz verfügen über eine Zulassung des Bundesamtes für Gesundheit als Leistungserbringer der Krankenversicherung.

Abb. 20 Entwicklung des Klinikstandorts Davos



Quelle: Grunder (2011)

Potenzialabschätzung

Reha-Standort Graubünden auf die Bedürfnisse der Zukunft ausrichten

Die Rehabilitation bildet ein anhaltendes Wachstumsfeld und bietet auch für ländliche Regionen Entwicklungspotenziale. Auch grosse Rehakliniken im Mittelland liegen nicht in Zentren, sondern suchen bewusst ruhigere Standorte. Mit Blick auf die Länge der Aufenthalte fällt dabei die Reisezeit weniger ins Gewicht. Ein Beispiel dafür ist die Rehaklinik Valens (SG), welche mit rund 370 Mitarbeitern zu den grössten Reha-Zentren der Schweiz gehört. Im Jahr 2010 stammten rund ein Drittel der knapp 1'700 stationären Patienten aus der übrigen Schweiz (ohne Kantone St. Gallen und Graubünden), dem Fürstentum Liechtenstein oder dem Ausland (Klinik Valens, 2011). Allerdings stagniert die Entwicklung im stationären Rehabilitationsbereich. Im ambulanten Rehabilitationsbereich ergeben sich infolge des unterdurchschnittlichen Wirtschafts- und Bevölkerungswachstums in Graubünden kaum bedeutende Potenziale (zudem bilden dies binnen- und keine exportorientierte Aktivitäten).

Angesichts der positiven Entwicklung des Rehabilitationssektors in der Schweiz und in Europa ortet das Wirtschaftsforum Graubünden Wachstumspotenzial für Rehabilitationskliniken in Graubünden in Verbindung mit Tourismusdienstleistungen. Dies bedingt, dass das Angebot der Kliniken konsequent auf die Bedürfnisse des Marktes ausgerichtet sein muss. Das Beispiel Davos hat aufgezeigt, was passiert, wenn diese Voraussetzung nicht gegeben ist. Um trotz Stagnation in der stationären Rehabilitation in diesem Bereich für Graubünden ein Wachstum erreichen zu können, müssen Angebote geschaffen werden, welche auch Patienten ausserhalb der Schweiz ansprechen. Die Markterweiterung im internationalen Raum kann die nationale Stagnation kompensieren. Das Wirtschaftsforum Graubünden schätzt das langfristige Beschäftigungspotenzial im Bereich Rehabilitation auf 100 bis 200 Vollzeitstellen, wenn es gelingt, ein bis zwei Rehabilitationskliniken anzusiedeln.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Das Wirtschaftsforum Graubünden sieht folgende Ansatzpunkte für die Schaffung von Arbeitsplätzen im Reha-Bereich:

- **Ansiedlung von Rehakliniken:** Kooperationen mit renommierten Institutionen bilden die vielversprechendsten Potenziale. Dabei sind beispielsweise eine Zusammenarbeit mit dem Paraplegikerzentrum Nottwil oder einer anderen bedeutenden Rehaklinik (z.B. Bellikon) und die Potenziale eines zweiten Standorts in Graubünden zu überprüfen.
- **Erweiterung bei bestehenden Einrichtungen:** Eine weitere Möglichkeit bildet die Eröffnung medizinischer Kompetenzzentren als Teil bisheriger Heilbäder oder Hotelbetriebe. Gelungene Beispiele dafür bilden Institutionen wie das Heilbad in St. Moritz oder das Hotel Hof Weissbad in Appenzell Innerrhoden, welches mit einer einzigartigen Belegungsrate von 95% und mehr aufwarten kann. Die beiden Kliniken in Davos planen derzeit beide umfassende Erweiterungen, insbesondere auch im Bereich der Hotellerie.
- **Wellness-Hotellerie:** Angesichts der steigenden Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen im Tourismus eröffnet sich die Möglichkeit, dass Hotels ihr Wellness-Angebot um Rehadienstleistungen erweitern und zu einer Kombination aus Hotel- und Gesundheitsdienstleister werden.
- **Forschungszentren:** Rehakliniken sind forschungsintensive Einrichtungen. Es ist daher denkbar, dass die Ansiedlung eines Forschungszentrums als Nukleus für eine Rehaklinik agieren könnte. Entweder entsteht aus dem Forschungsbetrieb von alleine eine Klinik oder eine bereits bestehende Klinik nutzt die neuen Erkenntnisse und gliedert an das Forschungszentrum einen neuen Betrieb an. Dabei sind allenfalls bedeutende finanzielle Investitionen durch den Kanton zu leisten. Eine Zusammenarbeit mit einem Universitätsspital wäre ebenfalls denkbar.
- **Koordination:** Verschiedene Regionen haben die Gesundheitsbranche als Kompetenz- und Gestaltungsfeld für sich entdeckt. Die Koordination auf regionaler Ebene ist somit von grosser Bedeutung. Einerseits ist die Region vorteilhaft als Gesamtdestination für Gesundheitsdienstleistungen zu vermarkten, andererseits sind Synergien zwischen den einzelnen Akteuren optimal zu nutzen, um attraktive Gesamtangebote gestalten zu können. Das Center da sandà Engiadina Bassa (Gesundheitszentrum Unterengadin) beispielsweise koordiniert die Aktivitäten der wichtigen regionalen Anbieter in den Bereichen Gesundheitsversorgung, Pflege, Betagtenbetreuung und Wellness.

FALLBEISPIEL 6 KLINIKEN VALENS¹³

Zahlen und Fakten

Typ	Rehabilitationsklinik
gegründet	1970
Anzahl Mitarbeiter	321 Vollzeitstellen
Anzahl Pflergetage 2011	ca. 70'000



Seit der Gründung 1970 verzeichnet die Klinik Valens ein stetiges Wachstum. Im Jahr 2011 geschah dabei mit der Fusion mit der Reha-Klinik Walenstadtberg ein weiterer Schritt, um sich im verschärften Wettbewerb behaupten zu können. Die Kernaktivitäten bilden die Bereiche der Neurologie, Rheumatologie und internistischen Rehabilitation.

Schlussfolgerungen

Der Kanton Graubünden spielt bisher im Bereich der Rehabilitationsdienstleistungen schweizweit betrachtet eine Nebenrolle. Im Zusammenhang mit Tourismusdienstleistungen liegt in Graubünden noch bedeutendes Potenzial für Reha-Aktivitäten brach.

Die Ansiedlung entsprechender Unternehmen scheint auf der Hand zu liegen, dürfte aber im staatlich stark regulierten Gesundheitswesen der Schweiz sehr schwierig machbar sein und die geschätzten zusätzlichen 100 – 200 Arbeitsplätze sind damit als optimistische Annahme einzustufen.

4.3 Psychiatrische Betreuung

Umfeld

Zunahme psychischer Erkrankungen infolge gesellschaftlicher Veränderungen

Psychische Störungen wie z.B. Depressionen, Burn-outs oder Angsterkrankungen sind weit verbreitet und zählen laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) zu den häufigsten Krankheiten. Weltweit sind 450 Mio. Menschen von psychischen, neurologischen oder Verhaltensproblemen betroffen. Studien gehen zudem davon aus, dass ungefähr die Hälfte der Schweizer Bevölkerung im Laufe des Lebens an einer behandlungsbedürftigen psychischen Störung erkrankt (Schuler et. al., August 2007).

In der Tendenz nimmt die Zahl diagnostizierter psychischer Erkrankungen in der Schweiz zu. So hat sich die Zahl psychischer Krankheiten als Grund für eine IV-Rente zwischen 2000 und 2010 von 63'000 auf 100'000 erhöht. Heute gehen 42% der IV-Renten auf eine psychische Erkrankung zurück. Derselbe Anteil lag im Jahr 2000 noch bei 32% (vgl. Abb. 21). Gesellschaftliche Veränderungen im Zuge der Globalisierung bilden hierbei die wichtigsten Gründe für die Zunahme diagnostizierter psychischer Krankheiten: Die Digitalisierung und erhöhte Komplexität sowie der gestiegene Leistungsdruck in der Arbeitswelt stellen die Arbeitnehmenden vor Herausforderungen, denen sie oft nicht gewachsen sind. Überforderung, Stresssymptome und diffuse Ängste sind die Folge (Klee, Mai 2008).

Steigende Nachfrage führt zu Wachstum psychiatrischer Kliniken

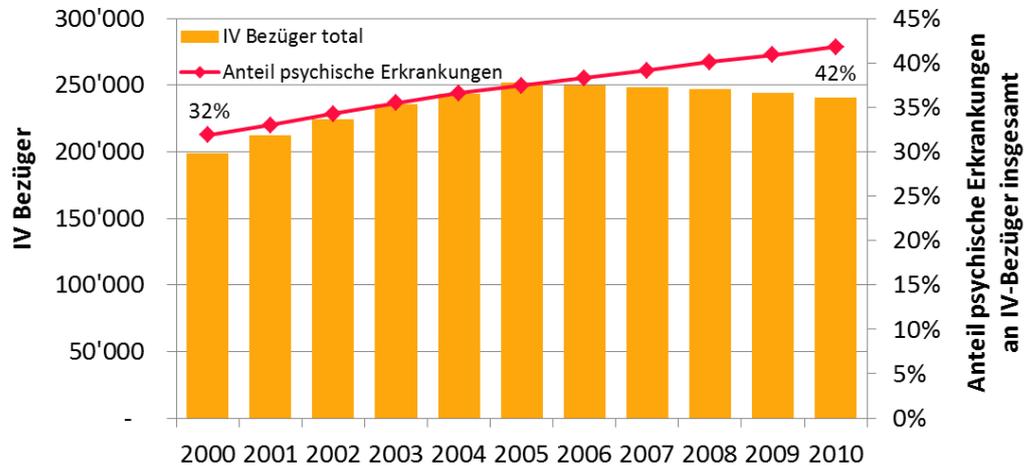
Die wachsende Zahl von psychischen Erkrankungen hat zu einer steigenden Nachfrage nach Dienstleistungen zur Betreuung psychischer Krankheiten geführt. Neben den kantonalen psychiatrischen Diensten bieten heute auch eine Vielzahl von privaten Kliniken verschiedene Behandlungsformen psychischer Erkrankungen an. Privatkliniken sind ein wichtiger Akteur in der Behandlung psychisch Kranker geworden.

Die Privatkliniklandschaft wird geprägt durch Institutionen, welche sich über das gesamte Schweizer Mittelland verteilen. Die Privatklinik Meiringen ist eine der wenigen führen-

¹³ Quellen: Jahresbericht 2011 Kliniken Valens; www.pfaefers.ch

den psychiatrischen Privatkliniken in einer Randregion. Die Klinik verfügt über 200 Betten und beschäftigt rund 360 Mitarbeitende. Die Herkunft der Patienten bei der Privatklinik Meiringen zeigt, dass psychiatrische Privatkliniken durchaus Exportpotenzial haben.

Abb. 21 Zunahme der Invalidenrenten zwischen 2000 und 2010



Quelle: Bundesamt für Sozialversicherungen

Enttabuisierung psychischer Krankheiten schreitet voran

Da psychische Erkrankungen jedoch nach wie vor oft ein Tabuthema sind, bleibt der Gang zur professionellen Hilfe in vielen Fällen aus oder endet bei der Einnahme von Medikamenten. Oft sinkt die Hemmschwelle, wenn Krankheiten neu benannt werden bzw. klare Ursachen aufweisen: Ein gutes Beispiel dafür ist das Burnout-Syndrom. Je weniger psychische Krankheiten ein Tabuthema sind, umso grösser wird die Nachfrage nach Behandlungen. Das Wirtschaftsforum Graubünden geht davon aus, dass dieser Trend der Enttabuisierung weiter anhalten wird.

Situation Graubünden

Psychiatrische Dienste Graubünden nehmen Grundversorgung wahr

Die Betreuung psychischer Krankheiten im Kanton Graubünden wird zum grössten Teil durch die Psychiatrischen Dienste Graubünden (PDGR) erbracht. Mit der Klinik Beverin in Cazis (109 Betten) und der Klinik Waldhaus in Chur (99 Betten) verfügt der Kanton Graubünden über zwei öffentliche Kliniken zur stationären Behandlung von psychischen Krankheiten. Daneben stellen die Psychiatrischen Dienste Graubünden regionale Tageskliniken und ambulante Angebote zur Verfügung. Zusammen nehmen diese Institutionen die psychiatrische Grundversorgung wahr.

Neue Angebote mit Exportcharakter entstehen

Mit der im Frühjahr 2012 erfolgten Eröffnung der Privatklinik Mentalva Resort & Spa in Cazis haben die PDGR eine Angebotserweiterung vorgenommen. Das Premium-Angebot der Klinik Mentalva richtet sich v.a. an vermögende, privat- und halbprivat versicherte Patienten und soll auch ausserkantonale und ausländische Patienten anziehen. In den ersten Wochen seit der Inbetriebnahme des Resorts waren die 16 Zimmer zu 90% ausgebucht. Von den bis dahin behandelten 15 Patienten stammten weniger als die Hälfte aus Graubünden (Die Südostschweiz, 15. Februar 2012).

Ein weiteres Beispiel einer Klinik zur Behandlung psychischer Krankheiten, deren Patienten ebenfalls zu einem grossen Teil nicht aus Graubünden stammen, ist die Clinica Holistica in Susch. Die im Jahr 2010 eröffnete Klinik ist spezialisiert auf die Prävention und Behandlung von Stressfolgeerkrankungen (Burn-outs). Rund 40 Mitarbeiter betreuen die internationale Kundschaft in einer luxuriösen 4-Sterne-Plus-Umgebung und sorgen damit für eine erhebliche exportorientierte Wertschöpfung im abgelegenen 200-Seelen-Dorf Susch (Bündner Tagblatt, 5. Januar 2012).

Auch das Beispiel der Paracelsus Klinik al Ronc in Castaneda im Calancatal zeigt, dass die geografische Abgeschlossenheit für den Heilungsprozess psychischer Erkrankungen

eher ein Standortvorteil als ein Standortnachteil darstellt. Die 1987 erbaute Klinik, welche einen auf ganzheitlich biologische Medizin ausgerichteten Ansatz verfolgt, positioniert sich heute als Burn-out-Klinik.

Potenzialabschätzung

Weiteres Exportpotenzial vorhanden

Das Beispiel der Burn-out Klinik in Susch zeigt auf, dass psychiatrische Kliniken auch in peripheren Regionen geführt werden können. Dies kann dadurch begründet werden, dass gerade die Distanz vom gewohnten Umfeld für die psychische Rehabilitation förderlich ist und bei der relativ grossen Dauer der Aufenthalte (z.B. bei der Klinik Mentalva 25-40 Wochen) die Reisezeit an einen entfernten Ort nicht stark ins Gewicht fällt.

Wie die Beispiele Mentalva und Clinica Holistica zeigen, liegt das Arbeitsplatzpotenzial pro Klinik dieser Grössenordnung bei 20-40 Vollzeitstellen. Mit Blick auf die verschiedenen während der vergangenen Jahre erfolgreich eröffneten Kliniken und der deutlichen Zunahme psychischer Erkrankungen in der Schweiz (vgl. Abb. 21), welche nach unserer Ansicht aufgrund der Trends in der Arbeitswelt weiterhin anhalten wird, schätzt das Wirtschaftsforum Graubünden für die kommenden zehn Jahre zusätzliches Potenzial für rund fünf exportorientierte psychiatrische Kliniken. Aufgrund der Bedeutung von Faktoren wie Ruhe, Distanz zum gewohnten Umfeld, intakter Naturlandschaft, etc. kommen für Einrichtungen zur Behandlung psychischer Krankheiten auch Standorte abseits der grossen Tourismusdestinationen in Frage.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Aus Sicht des Wirtschaftsforums Graubünden ergeben sich für den Kanton Graubünden die folgenden Handlungsfelder zur Generierung von Wachstum im Bereich der Betreuung psychischer Erkrankungen:

- **Ansiedlung von neuen Kliniken:** Wie bei den anderen Potenzialen ist auch an dieser Stelle eine Zusammenarbeit mit führenden Schweizer Unternehmen der geeignetste Weg. Möglichkeiten würden beispielsweise die Psychiatrische Klinik der Universität Zürich oder eine Privatklinikgruppe darstellen.
- **Angebotserweiterung Hotelbetriebe:** Infolge der grossen Bedeutung der Hotellerie-Dienstleistungen bei einem Aufenthalt in einer psychiatrischen Klinik ist eine allfällige Umnutzung bzw. Angebotserweiterung von Hotels prüfenswert. Gerade für 3-Stern-Betriebe mit betriebswirtschaftlich ungünstiger Grösse könnten Dienstleistungen zur Behandlung psychischer Erkrankungen eine Möglichkeit darstellen, ihren Betrieb rentabler zu gestalten. Der Kanton könnte dabei die Hotels mit einem NRP-Projekt bei ihrer Strategieentwicklung unterstützen.

FALLBEISPIEL 7 CLINICA HOLISTICA ENGIADINA¹⁴

Zahlen und Fakten	
Typ	Burn-out-Klinik
gegründet	2010
Anzahl Mitarbeiter	45 Mitarbeiter
Anzahl Klinikzimmer	41 Klinikzimmer



Im Jahr 2010 entstand in Susch mit der Clinica Holistica Engiadina die erste reine Burn-Out-Klinik der Schweiz. Die Idee für die Klinik entstand unter anderem, weil bis zu diesem Zeitpunkt ein Burn-out nicht als Krankheit anerkannt, sondern als Stressfolgeerkrankung betrachtet worden war. Die Klinik hätte zuerst im Raum Luzern gebaut werden sollen. Da es dort aber zu viel Nebel gibt, entschloss der Initiant, welcher in Susch heimisch ist, diese in Susch selbst zu errichten.

¹⁴ Quellen: www.swissburnout.ch; Puls. Das Bündner Wirtschaftsmagazin (2012); Die Südostschweiz (2012).

Zwei Jahre nach der Eröffnung stösst die Klinik bereits an ihre Kapazitätsgrenzen. Ein Ausbau der Klinik geschieht daher im Winter 2012/13.

Schlussfolgerungen

Nutzen des Standortvorteils „Peripherie“

Die steigende Anzahl von Personen mit psychischen Erkrankungen und die zunehmende Bereitschaft, sich dabei therapeutisch behandeln zu lassen, stellen für Graubünden ein Wachstumspotenzial dar. Dabei ist die periphere Lage eher als Standortvorteil denn als Standortnachteil zu betrachten.

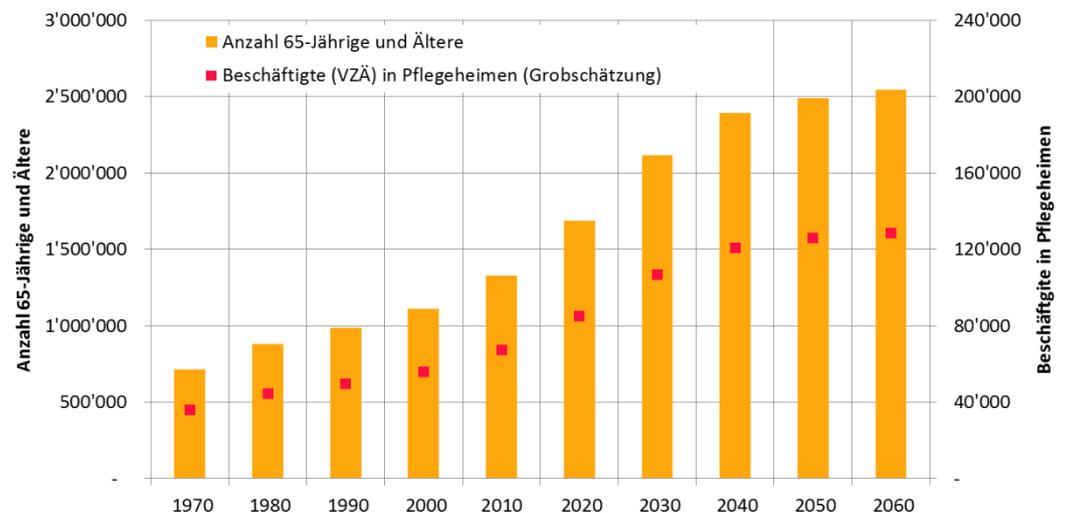
4.4 Betreuung älterer Menschen

Umfeld

Alterung der Schweizer Bevölkerung schreitet voran

Die Alterung der Bevölkerung ist ein Phänomen in entwickelten Ländern. Auch in der Schweiz setzt sich die Alterung der Bevölkerungsstruktur weiter fort (vgl. Abb. 22). Betrug der Anteil der über 65-jährigen im Jahr 2010 noch 17%, wird dieser Anteil gemäss mittlerem Bevölkerungsszenario des BFS bis 2035 auf 26% ansteigen. Innerhalb dieser Bevölkerungsgruppe wird sich der Anteil der über 80-jährigen auf 10% verdoppeln. Derweil reduziert sich der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung zwischen 20 und 64 Jahren von 62% auf 55%. Der Prozentsatz der Kinder und Jugendlichen unter 20 Jahren sinkt im gleichen Zeitraum von 21% auf 19% (BFS, 25. August 2011).

Abb. 22 Schweiz: Veränderung der Altersstruktur zwischen 1970 und 2060 (Projektion gemäss mittlerem BFS Szenario) sowie Entwicklung der VZÄ in Pflegeheimen (Grobschätzung Wirtschaftsforum Graubünden)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

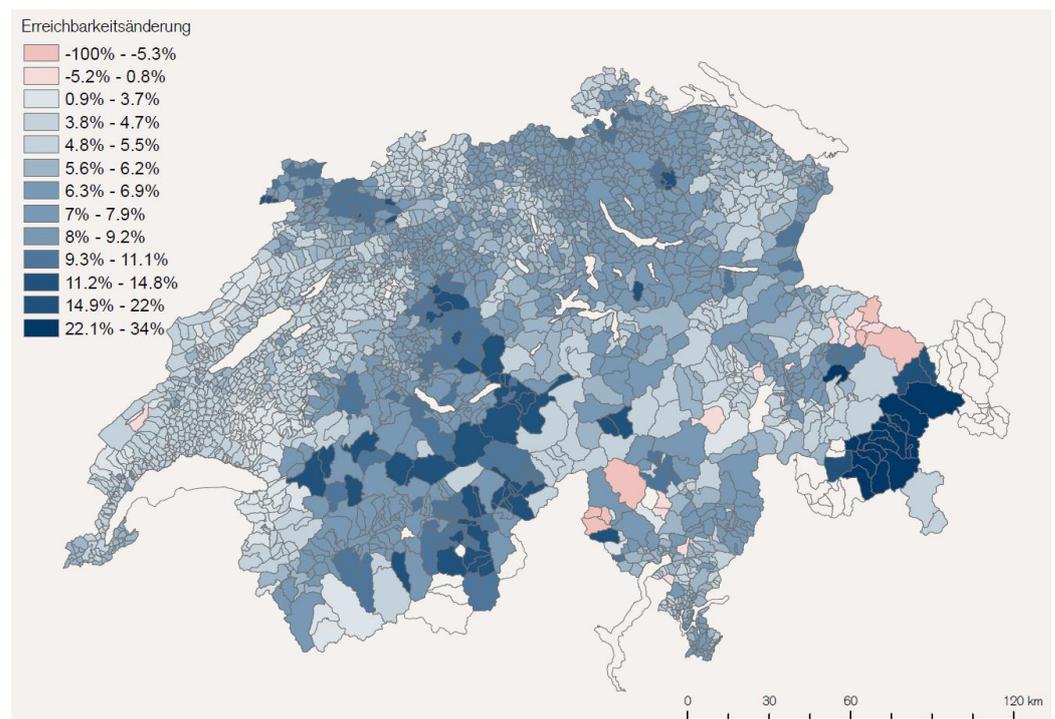
Demographische Alterung verspricht steigende Nachfrage

Aufgrund der demographischen Alterung bilden die Alters- und Pflegeheime eine langfristige Wachstumsbranche. Im Zuge dieser Entwicklung haben auch die Zahl der Alters- und Pflegeheime in der Schweiz sowie die Bettenzahl in den entsprechenden Institutionen zugenommen. Im Jahr 2011 verfügte die Schweiz über 1'575 Alters- und Pflegeheime. Davon sind je rund ein Drittel öffentlich, ein Drittel privat und ein Drittel privat, aber durch die öffentliche Hand subventioniert (BFS, 1. Dezember 2012). Die Zahl der Beschäftigten in Alters- und Pflegeheimen hat schweizweit zwischen 2001 und 2008 um 35% auf knapp 100'000 Vollzeitstellen zugenommen.

Starkes Wachstum in ländlichen Regionen

Das Wachstum der Pflegedienstleistungen schlägt sich in einer Verdichtung der Angebote nieder. Die Erreichbarkeit von Pflegedienstleistungen hat in der ganzen Schweiz – mit Ausnahme einiger weniger Gemeinden – zugenommen (vgl. Abb. 23). Die Entwicklung war in ländlich-touristischen Regionen am grössten.

Abb. 23 Entwicklung der Pflegeheime 1998 – 2008 in Prozent, in einem Radius von 30 Minuten Fahrzeit



Quelle: Credit Suisse Economic Research (2010)

Situation Graubünden

Beschleunigte Alterung der Bevölkerung in Graubünden sorgt für starkes Beschäftigungswachstum

Der schweizweit feststellbare Alterungstrend der Gesellschaft lässt sich statistisch auch für Graubünden feststellen. Heute verfügt Graubünden über eine ähnliche Altersstruktur der Bevölkerung wie die Schweiz. In Zukunft dürfte der Alterungsprozess der Bündner Bevölkerung jedoch beschleunigt voranschreiten. Im Jahr 2035 beträgt der Anteil der über 65-jährigen gemäss mittlerem BFS-Szenario 29% (2010: 18%). Der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung zwischen 20 und 64 sinkt im gleichen Zeitraum von 62% auf 53%. Der Prozentsatz der unter 20-Jährigen geht von 20% auf 18% zurück (BFS, 29. März 2011). Gründe für diese im Vergleich zur Schweiz beschleunigte Überalterung der Bevölkerung in Graubünden bilden die Abwanderung junger Menschen und von Personen im Erwerbsfähigen Alter in die Agglomerationen des Mittellandes sowie die tiefe Geburtenrate Graubündens.

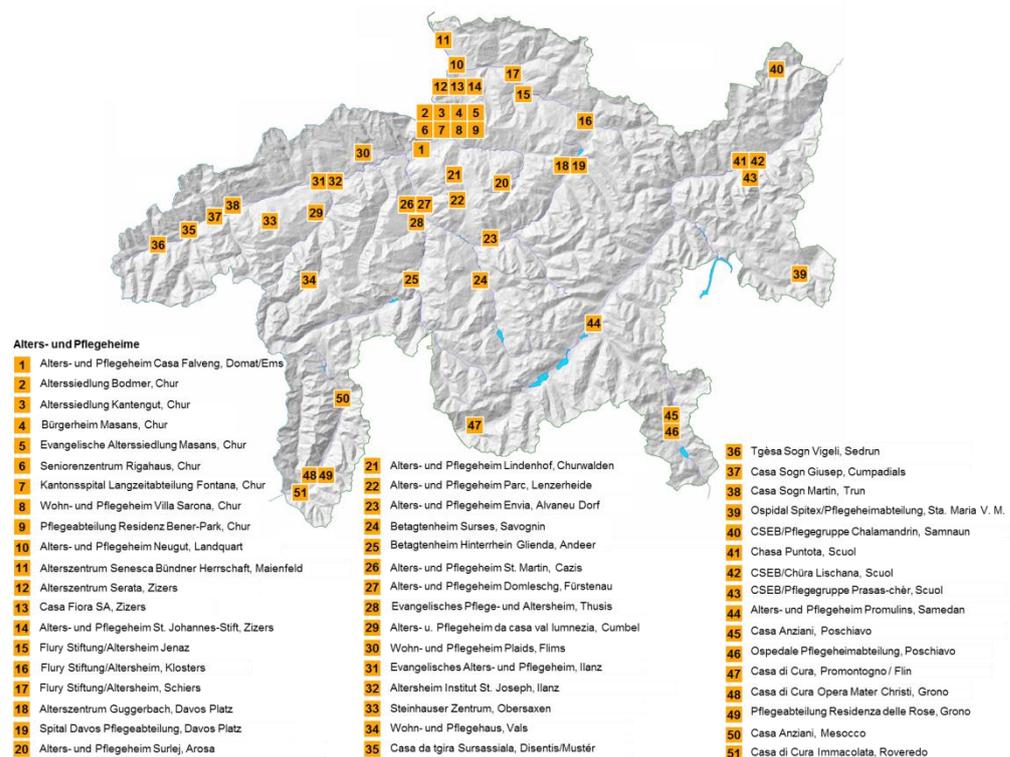
Von den rund 1'500 Alters- und Pflegeheimen in der Schweiz befinden sich 51 solcher Institutionen auf der Pflegeheimliste des Kantons Graubünden. Insgesamt stellen Alters- und Pflegeheime in Graubünden rund 2'400 Arbeitsplätze zur Verfügung. Zwischen 2001 und 2008 erfuhr die Beschäftigung ein starkes Wachstum von 25%. Abb. 24 gibt einer Übersicht über die Alters- und Pflegeheimlandschaft Graubünden

Potenzialabschätzung

Zweideutige Trends machen Potenzialabschätzung schwierig

Aufgrund der demographischen Alterung bilden die Alten- und Pflegeheime eine langfristige Wachstumsbranche. Das Exportpotenzial dürfte jedoch sehr begrenzt sein. Die Annahme trägt, dass ältere Menschen ihren Lebensabend fernab von der Hektik der Grossstadt in der ruhigen, intakten Bergwelt verbringen möchten. Pflegebedürftige ältere Menschen wohnen bevorzugt in ihrem ursprünglichen sozialen Umfeld. Zudem ist das Klima in Graubünden mit kalten und langen Wintern nicht für die Bedürfnisse älterer Menschen geeignet.

Abb. 24 Alters- und Pflegeheimlandschaft Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS / Pflegeheimliste des Kantons Graubünden

Oftmals entscheiden sich ältere Menschen auch aufgrund des verfügbaren medizinischen Angebots, welches in den Agglomerationsräumen generell besser ausgebaut ist, für einen Wohnstandort. Zudem wird für ambulante Betreuungsformen im Vergleich zur stationären Pflegeeinrichtungen ein grösseres Wachstumspotenzial erwartet. Deren Entwicklung konzentriert sich jedoch auf die Ballungszentren und nicht auf die Ferienregionen.

Aus Sicht des Wirtschaftsforums Graubünden lässt sich das exportorientierte Potenzial am ehesten mit der Zielgruppe der ausserkantonalen Zweitwohnungseigentümer in Graubünden realisieren. Diese verfügen bereits über ein soziales Beziehungsnetz vor Ort, was die Hemmschwelle, den Zweitwohnstandort in Graubünden zum Erstwohnstandort zu machen, reduzieren sollte. Es ist zumindest prüfenswert, ob mit örtlich flexiblen Betreuungsdienstleistungen Anreize gesetzt werden können, damit ältere Zweitwohnungseigentümer länger in Graubünden bleiben.

Davon ausgehend, dass von denjenigen Zweitwohnungsbesitzern, welche aufgrund ihres Alters Dienstleistungen durch die Spitex oder ein Pflegeheim in Anspruch nehmen, jeder zehnte für Graubünden zu gewinnen ist, kann beispielsweise mit einer einfachen Überschlagsrechnung ein Potenzial von rund 100 bis 200 zusätzlichen Vollzeitstellen (mit Fokus auf die bedeutenden Tourismusdestinationen) geschätzt werden.

FALLBEISPIEL 8 TERTIANUM RESIDENZEN¹⁵

Zahlen und Fakten

Typ	Seniorenresidenzen
gegründet	1982
Anzahl Mitarbeiter	1'166 Vollzeitstellen
Anzahl Gäste 2011	1'843
Umsatz 2011	ca. CHF 196 Mio.



Aus dem 1982 in Bern gegründeten Familienunternehmen entwickelte sich während der vergangenen drei Jahrzehnte ein umfassendes Netzwerk in der gesamten Schweiz mit gegenwärtig 21 Betrieben. 2005 wurde die Tertianum AG gegründet. Die Gruppe umfasst neben den erwähnten Betrieben zudem verschiedene Beteiligungen.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Wenn Graubünden im Bereich der Betreuung älterer Menschen zusätzliche exportorientierte Aktivitäten erreichen will, sind die Potenziale am ehesten im touristischen Kontext zu erschliessen. Die Angebote könnten auch über reine Pflegedienstleistungen hinausgehen und Hotelcharakter annehmen (z.B. Gastronomieservice, Reinigung, „Rezeptionservices“) oder ergänzt werden durch eine lokale bzw. regionale Seniorenresidenz (z.B. Tertianum-Residenzen, vgl. Spot) etc.

Schlussfolgerungen

Die Überalterung der Gesellschaft und die steigenden Ansprüche an die Betreuungsdienstleistungen im Alter haben in der Schweiz und auch in Graubünden zu einem starken Beschäftigungsanstieg im Alters- und Pflegedienstleistungsbereich geführt. Das Wachstum dürfte sich auch in Zukunft fortsetzen. Allerdings fusst das Wachstum auf einer binnenorientierten Nachfrage. Wachstumspotenziale im exportorientierten Bereich sind weniger klar ersichtlich als bei den anderen Aktivitäten des Gesundheitswesens. In Graubünden bestehen dabei am ehesten Ansatzpunkte bei den ausserkantonalen Zweitwohnungsgeheimern.

Potenziale im exportorientierten Bereich unklar

4.5 Fazit Gesundheitswesen

Die Ansiedlungspotenziale im Gesundheitswesen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Im Bereich der **Wahleingriffe im akutsomatischen Bereich** verfügt der Kanton Graubünden als Tourismusstandort über intakte Voraussetzungen, um am wachsenden internationalen Gesundheitsmarkt teilzuhaben. Bestehende Spitäler und allfällige neue Spezialkliniken können ihr exportorientiertes Wertschöpfungspotenzial erhöhen, indem sie ihr Angebot spezialisieren und international vermarkten. 100-150 neue Arbeitsplätze wären - rein von der Nachfrageentwicklung* her - durchaus denkbar.
- Entgegen dem nationalen Trend hat der **Rehabilitationsstandort Graubünden** in den letzten Jahren einen Niedergang erlebt. Das Anbieten von Rehabilitationsdienstleistungen in Verbindung mit touristischen Angeboten stellt aus Sicht des Wirtschaftsforums Graubünden dennoch - von der Nachfrage her - einen vielversprechenden Ansatz* dar, um 100-200 neue Stellen zu schaffen.

¹⁵ Quellen: www.tertianum.ch; Geschäftsbericht 2011 Tertianum Gruppe

- Diagnostizierte **psychische Erkrankungen** haben in den letzten Jahren zugenommen. Graubünden verfügt dank seiner intakten Naturlandschaft, der Ruhe und Abgeschiedenheit über geeignete Standortvoraussetzungen für die Linderung psychischer Leiden. Im Gegensatz zu anderen Bereichen und Branchen wurden in der nahen Vergangenheit immerhin zwei neue Kliniken gegründet. Gerade für periphere Regionen im Kanton vermutet das Wirtschaftsforum Graubünden in der Behandlung psychischer Erkrankungen ein Wachstumspotenzial von 100-200 Vollzeitstellen.
- Im Falle der **Betreuung älterer Menschen** sind die Wachstumspotenziale weniger klar ersichtlich. Zweckmässige Angebote auf Basis der bestehenden Hotellerie und Zweitwohnungen sind aber prüfenswert. Denkbare Potenziale im exportorientierten Pflegebereich liegen dabei in der Höhe von rund 100 bis 200 Arbeitsplätzen.

*Im Gesundheitsbereich ist allgemein davon auszugehen, dass aus Sicht der internationalen Nachfrage gewisse Wachstumspotenziale für den Standort Graubünden gegeben sind. Aufgrund des staatlich stark regulierten Gesundheitsmarktes in der Schweiz bestehen jedoch grosse Herausforderungen für die Unternehmen, diese Potenziale auszuschöpfen. Unsere Potenzialschätzungen erachten wir deshalb als optimistische Annahmen im Sinne von Maximalbetrachtungen.

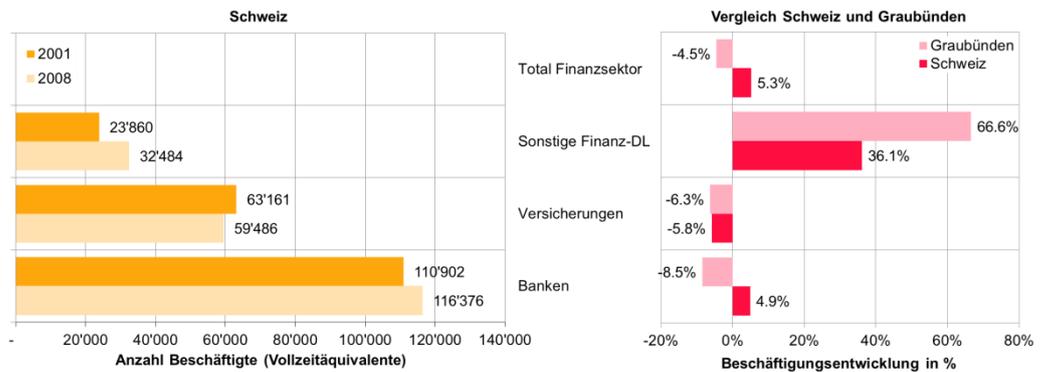
5 Finanzsektor

Finanzsektor als Wachstumstreiber der letzten 20 Jahre in der Schweiz

Der Finanzsektor stellt in der Schweiz mehr als 200'000 Vollzeitarbeitsplätze zur Verfügung. Gemessen an der Beschäftigung hat die Bankbranche den grössten Stellenwert innerhalb des Finanzsektors. Die Banken kommen für mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze auf. Daneben arbeiten rund 60'000 Personen in der Versicherungsbranche. Die weiteren Arbeitsplätze im Finanzsektor verteilen sich auf sonstige Finanzdienstleistungen.

Der Finanzsektor gehört zu den wesentlichen Treibern des Wirtschaftswachstums in der Schweiz. Zwischen 1990 und 2009 betrug das durchschnittliche Wachstum 3.6% (Gesamtwirtschaft 2.4%), wodurch der Finanzsektor fast einen Drittel zum gesamten BIP-Wachstum während dieser Zeit beitrug (BAK Basel, 2011). Während die Beschäftigung in der Bankbranche im Gleichschritt mit der gesamten Finanzbranche gewachsen ist, hat die Versicherungswirtschaft einen Beschäftigtenrückgang erlebt (vgl. Abb. 25). Innerhalb des Finanzsektors sind die sonstigen Finanzdienstleistungen am stärksten gewachsen. Darunter fallen bspw. Tätigkeiten von Beteiligungsgesellschaften, Pensionskassen, Fondsmanagement oder Effekten- und Warenhandel (Rohstoffhandel).

Abb. 25 Beschäftigungsentwicklung in den Branchen des Finanzsektors 2001-2008

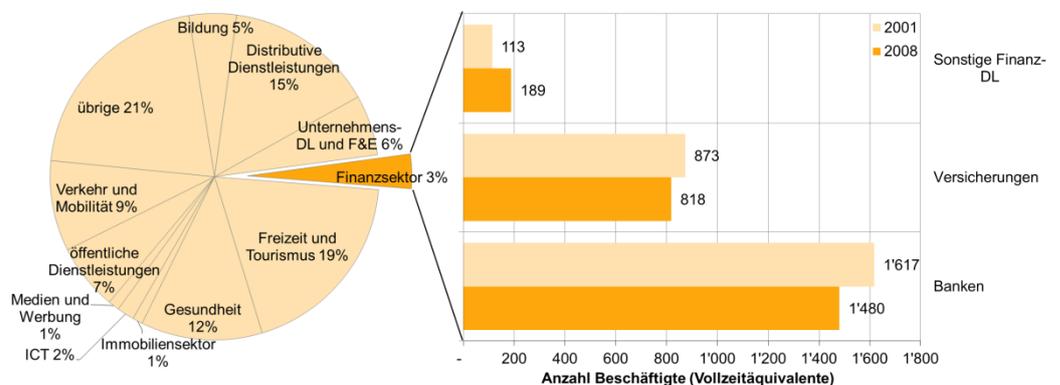


Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Trotz Wachstum in der Schweiz, Schrumpfung in Graubünden

Auch in Graubünden kommen die Bank- und Versicherungsbranchen für den Grossteil der Arbeitsplätze im Finanzsektor auf. Sowohl die Bank- als auch die Versicherungsbranche haben im Kanton Arbeitsplätze abgebaut. Ein prozentual starker Beschäftigungsanstieg – wenn auch auf tiefem Niveau – konnte bei Teilen der sonstigen Finanzdienstleistungsbranchen verzeichnet werden.

Abb. 26 Arbeitsplätze im Finanzsektor in Graubünden



Erläuterung: Das Kuchendiagramm bildet die Gesamtheit der Vollzeitäquivalente aller Dienstleistungsbranchen im Kanton Graubünden ab.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass Graubünden im Finanzsektor nicht von der – zumindest theoretisch gegebenen – Standortgebundenheit verschiedener (technologisch bzw. digital geprägter) Dienstleistungen profitieren konnte. Obwohl der technologische Fortschritt eine Dezentralisierung diverser Funktionen theoretisch begünstigt, zeigt der Trend in der Realität in die gegenseitige Richtung. Wie in anderen Branchen konnte auch im Finanzwesen die Abwanderung von Arbeitsplätzen von den Randregionen in die Zentren beobachtet werden. Insgesamt hat der Kanton Graubünden zwischen 2001 und 2008 4.5% seiner Arbeitsplätze im Finanzsektor eingebüsst. Im selben Zeitraum legte die Beschäftigung in der Branche landesweit um 5.3% zu.

Trotzdem Potenziale denkbar

Trotz schwacher Entwicklung des Finanzsektors im Kanton vermutet das Wirtschaftsforum Graubünden aufgrund der Entwicklungen in der Schweiz in folgenden Themen Potenziale für Graubünden:

- Vermögensverwaltung
- Hauptsitzaktivitäten
- Rohstoffhandel/Stromhandel

Diese Themen werden nachfolgend diskutiert.

5.1 Vermögensverwaltung

Umfeld

Vermögensverwaltung in der Schweiz vor ungewisser Zukunft

Die Schweiz gilt als einer der grössten Finanzplätze der Welt. Die Vermögensverwaltung war in den letzten Jahrzehnten die tragende Säule des schweizerischen Finanzplatzes. Im grenzüberschreitenden Private Banking hat sich die Schweiz zur Weltmarktführerin emporgearbeitet. Im Jahr 2010 wurden über CHF 2'300 Mia. Vermögensvolumen aus dem Ausland in der Schweiz verwaltet (SNB, 2011). Dies entspricht einem Anteil von 27% am globalen Markt. Bis 2014 wird erwartet, dass die verwalteten Vermögen weltweit jährlich um 6% wachsen (SBVg, 2011). Vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen für den Finanzplatz Schweiz (⇒ Weissgeldstrategie) und der Tatsache, dass die zu verwaltenden Vermögen v.a. in den aufstrebenden Ländern (z.B. China, Indien, Brasilien) wachsen, ist jedoch ungewiss, wie sich das Vermögensverwaltungsgeschäft in der Schweiz weiterentwickeln wird.

Obwohl die Verwaltung nicht versteuerter Vermögen kaum Zukunft haben dürfte, verfügt der Finanzplatz Schweiz auch weiterhin über gute Standortvoraussetzungen. Der Finanzplatz Schweiz kann auf eine langjährige Tradition in der internationalen Vermögensverwaltung zurückblicken. Es besteht eine stark ausgebaute und gut vernetzte schweizerische Finanzindustrie. Gerade in unruhigen Zeiten sticht die Schweiz zudem mit ihrer wirtschaftlichen und politischen Stabilität heraus. Die Schweiz dürfte weiterhin von ihrer Position als sicheren Hafen für anlagesuchende Gelder profitieren. Das Wirtschaftsforum Graubünden geht davon aus, dass diese Faktoren dazu beitragen werden, dass sich die Schweiz auch in Zukunft im Vermögensverwaltungsgeschäft behaupten wird.

Situation Graubünden

Graubünden fristet Schattendasein auf dem Bankenplatz Schweiz

Graubünden fristet auf dem Bankenplatz Schweiz ein Schattendasein. Von den 327 in der Schweiz tätigen Banken (davon 154 Auslandsbanken) sind nur gerade 19 (davon 7 Auslandsbanken) in Graubünden vertreten. Nichtsdestotrotz befinden sich neben den „Grundversorgern“ (GKB, Raiffeisen, CS, UBS, etc.) in Graubünden auch einige Banken, welche ihr Geschäft auf die Vermögensverwaltung ausgerichtet haben. Insbesondere in St. Moritz, wo verschiedene weitere Finanzinstitute präsent sind (Julius Bär, BSI, BPS, DB, HSBC), offenbart sich die fruchtbare Beziehung zwischen Tourismus/Zweitwohnen und dem Vermögensverwaltungsgeschäft. Die Präsenz ver-

Beschäftigungsverluste in der Vermögensverwaltung

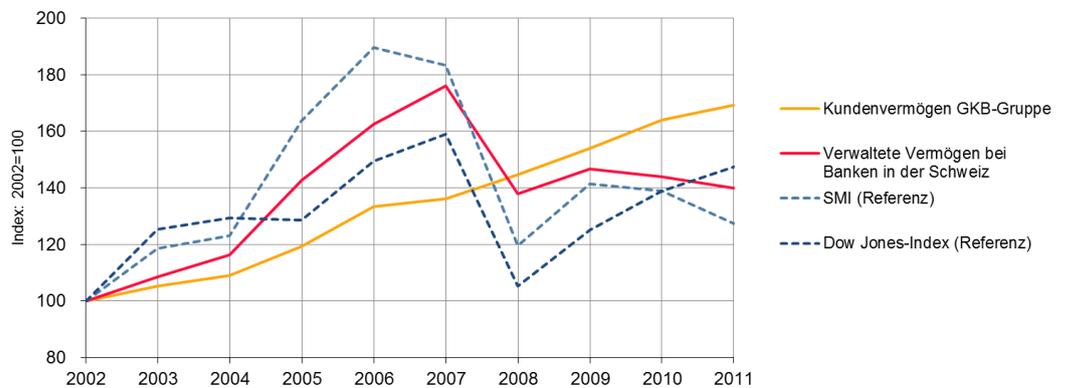
schiedener Institute (wie LGT, BPS, Wegelin) weist darauf hin, dass ebenfalls am Standort Chur ein Vermögensverwaltungsgeschäft möglich ist.

Der Kanton Graubünden konnte im Vermögensverwaltungsgeschäft in den vergangenen Jahren nicht zulegen. Vielmehr haben sich die Vermögensverwaltungsaktivitäten im Zuge des technologischen Fortschritts von den Randregionen in die Zentren verlagert. Einen Hinweis dafür, wie sich die Vermögensverwaltung in Graubünden entwickelt hat, liefern die Beschäftigungszahlen in der Bankbranche. Zwischen 2001-2008 verlor die Branche im Kanton rund 8% der Arbeitsplätze. Ein Beschäftigungsrückgang ist insbesondere in St. Moritz zu beobachten. Allerdings konnte dort die Hälfte des Beschäftigungsverlustes in der Bankbranche durch neue Arbeitsplätze im Bereich der sonstigen Dienstleistungen (Investmentberatung, Effektenverwahrung, Fondsmanagement, Outsourcing) kompensiert werden. In der Stadt Chur hat die Beschäftigung in derselben Zeitspanne um rund 130 Stellen abgenommen. Der grösste Teil (ca. 100. Stellen) davon ist auf die Auslagerung von IT-Dienstleistungen durch die GKB an Dritte zurückzuführen. Diese Stellen werden statistisch neu in der Informations- und Kommunikationsbranche erfasst. Tatsächlich gingen in Chur rund 30 Arbeitsplätze in der Bankbranche verloren.

Entwicklung der verwalteten Vermögen in Graubünden überraschend positiv

Der Befund, dass der Bankenplatz Graubünden in den vergangenen Jahren nicht an der positiven Entwicklung des Vermögensverwaltungsgeschäfts in der Schweiz teilhaben konnte, relativiert sich bei der Betrachtung der verwalteten Vermögensvolumina. Werden die verwalteten Vermögen bei der GKB-Gruppe als Indikator für den Gang der Vermögensverwaltung in Graubünden verwendet, wird deutlich, dass sich die Kundenvermögen bei der GKB-Gruppe gleich gut bzw. besser entwickelt haben als jene bei allen Banken in der Schweiz zusammengenommen (vgl. Abb. 27).

Abb. 27 Entwicklung der verwalteten Vermögen, Vergleich Schweiz und GKB (Graubünden)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / SNB / GKB Geschäftsberichte / Econstats.com / SBVg

Potenzialabschätzung

Potenzial v.a. an Tourismusorten vorhanden

Angesichts des beschriebenen Umfelds der Vermögensverwaltung in der Schweiz und der hohen Präsenz von vermögenden Personen in den Tourismusregionen vermutet das Wirtschaftsforum Graubünden noch nicht ausgeschöpftes Marktpotenzial für die Vermögensverwaltung in Graubünden. Die Eröffnung einer Filiale von Julius Bär und der Deutschen Bank Ende 2008 bzw. Anfang 2009 stützt unsere Vermutung, dass v.a. in der Tourismusregion Oberengadin zusätzliches Marktpotenzial vorhanden ist.

Zieht man den Anteil der Bankbranche an der schweizerischen Gesamtbeschäftigung als Hilfsgrösse heran, liegt das theoretische Potenzial für Graubünden bei 1'400 zusätzlichen Stellen. Das Potenzial für Stellen in der Vermögensverwaltung dürfte rund ein Drittel davon betragen. Es ist allerdings fraglich, ob der Bankensektor in Graubünden bezüglich der Arbeitsplätze je die gleiche Bedeutung einnehmen wird wie im landesweiten Durchschnitt. Aufgrund verschiedener Szenarioüberlegungen schätzen wir das Po-

tenzial für zusätzliche Arbeitsplätze in der Vermögensverwaltung in Graubünden auf rund 100 bis 200 Stellen¹⁶.

SPOT 1 FAMILY OFFICES

In den letzten Jahren hat sich weltweit der Trend bemerkbar gemacht, dass reiche Personen ihr Vermögen von sogenannte Family Offices verwalten lassen. Dies sind oft eigens für die Verwaltung von Vermögen einzelner oder mehrerer Familien gegründete Institutionen. Die Schweiz ist als Standort für Family Offices beliebt. Rund 300 bis 400 solche Büros hierzulande betreuen eine breite Palette von finanziellen Angelegenheiten für ihre vermögenden Kunden, welche Vermögen von CHF 25 Mio. und mehr ihr Eigen nennen (NZZ, 9. Januar 2009).

Gemäss dem Wirtschaftsmagazin „Bilanz“ wohnen 16 der 300 reichsten Schweizer in Graubünden (Bilanz, 2. Dezember 2011). Neben diesen High Net worth Individuals (HNWI) sind eine Reihe weiterer vermögender Personen im Kanton Graubünden wohnhaft. Im Jahr 2008 betrug die Zahl pauschalbesteuerten Ausländer im Kanton Graubünden 258 Personen (EFD, 25. Januar 2010). Daneben hat eine noch viel grössere Zahl von oftmals ebenfalls vermögenden Personen ihren Zweitwohnsitz in Graubünden. In Graubünden stehen ca. 55'000 Zweitwohnungen, welche primär in Eigentum von Schweizern aus der oberen Mittelschicht sind.

Was braucht es, damit diese Super-Reichen künftig ihre Vermögen vermehrt in Graubünden - dem Wohn- oder Ferienort Ihrer Wahl – verwalten, wie es der polnische Milliardär Jan Kulczyk mit der Gründung des Kulczyk Family Office in St. Moritz jüngst vorgemacht hat? In erster Linie müssen die steuerlichen Rahmenbedingungen attraktiv ausgestaltet sein, damit HNWIs ihre Geldangelegenheiten in Graubünden regeln. Daneben dürfte auch das persönliche Beziehungsnetz und die Präsenz von ausgewiesenen Fachleuten vor Ort eine bedeutende Rolle spielen beim Entscheid, wo das Vermögen verwaltet werden soll.

Ansatzpunkte für die Standortentwicklung

Ansatzpunkte zur Potenzialerschöpfung sind begrenzt

Vor dem dargestellten Hintergrund stellt sich nun die Frage, was getan werden könnte, um vermehrt Vermögensverwaltungsaktivitäten nach Graubünden zu holen. Das Wirtschaftsforum Graubünden ortet folgende mögliche Ansatzpunkte für die Standortentwicklung:

- **Potenzielle Kunden:** In Graubünden ist eine grosse Anzahl vermögender Personen präsent. Um vermehrt das Vermögen reicher ausländischer Personen in Graubünden zu verwalten, ist die Pauschalbesteuerung für Ausländer aufrechtzuerhalten, gerade vor dem Hintergrund der Abschaffung derselben im Kanton Zürich. Mit der Aufhebung der kantonalen Nachlasssteuer für Ehegatten und Nachkommen per 1.1.2008 hat der Kanton Graubünden einen Schritt in die richtige Richtung getan. Damit wurde die Gefahr minimiert, dass zu verwaltes Vermögen aus Graubünden abwandert. Aus Sicht der Vermögensverwaltung in Graubünden besteht daher insbesondere deshalb ein Interesse an ausländischen Zweitwohnungseigentümern, da diese oft sehr vermögend sind und im Vergleich zu Schweizer Zweitwohnungseigentümern eher ein Bedürfnis an der Verwaltung ihres Vermögens vor Ort haben. Mit der Annahme der Zweitwohnungsinitiative haben sich dabei die Spielregeln spürbar geändert. Die Problemstellung einer funktionierenden Tourismuswirtschaft rückt stärker in den Mittelpunkt der Bemühungen. Das Potenzial von zusätzlichen Zweitwohnungseigentümern, insbesondere aus dem Ausland, hat sich deutlich reduziert, denn diese können nicht mehr durch Neubauten, sondern ausschliesslich durch Handänderungen bestehender Zweitwohnungen für die Region gewonnen werden. Kanton und Gemeinden sollten vor diesem Hintergrund die Anreize derart schaffen, dass vermögende Ausländer bestehende Zweitwohnungen kaufen und mit viel Handlungsfreiheit sanieren können.
- **Anbieter von Vermögensverwaltungsaktivitäten:** In Graubünden fehlt ein dichtes Netz an Vermögensverwaltungsdienstleistern. Es besteht kein Branchencluster, wie

¹⁶ Potenzialabschätzung anhand der Vermögen beschränkt Steuerpflichtiger in Graubünden: Anhand vermutetem Potenzial für Family Offices: 30 Family Offices mit je 3 Stellen = 90 Stellen.

in Zürich oder Genf. Die proaktive Ansiedlung von Vermögensverwaltern ist aber kaum eine Option. Die steuerlichen Rahmenbedingungen (Gewinn- und Kapitalsteuern) bieten allenfalls Ansatzpunkte zur Steigerung der Standortattraktivität. Nichtsdestotrotz bedarf es qualifizierter Anbieter von Vermögensverwaltungsdienstleistungen vor Ort. Aufgrund der hohen Wohnattraktivität spricht nicht viel dagegen, dass qualifizierte Personen unabhängige Vermögensdienstleistungen an den potenzialstärksten Orten für das Vermögensverwaltungsgeschäft (Chur, St. Moritz, Davos) aufbauen, wenn das steuerliche Umfeld attraktiv (tiefe Einkommens- und Vermögenssteuern) ausgestaltet ist.

- **Spezialregelungen für besondere Gesellschaftsformen:** Die Förderung von Vermögensverwaltungsaktivitäten über spezielle Gesellschaftsformen (vgl. z.B. Stiftungsrecht in Liechtenstein) ist nicht möglich, da das Gesellschaftsrecht national geregelt ist. Im Bereich der Holdingbesteuerung verfügen die Kantone über gewisse Spielräume. Angesichts des zunehmenden internationalen Drucks auf solch umstrittene Steuerverhikel erachtet es das Wirtschaftsforum jedoch nicht als zukunftssträftig, auf diese Karte zu setzen.

Schlussfolgerungen

Steuerliche Rahmenbedingungen und Zweitwohnungen sind zentral

Die Handlungsmöglichkeiten der Standortentwicklung sind begrenzt. Ausser bei der Gestaltung eines attraktiven Steuerumfelds sind die Rahmenbedingungen für das Vermögensverwaltungsgeschäft in Graubünden nur schwer aktiv zu beeinflussen. Umso mehr muss dem Steuerstandort Graubünden Sorge getragen werden. Die allgemeine Wohnortattraktivität ist ein Trumpf, welcher nur in Verbindung mit einem attraktiven Steuerumfeld für Kunden und Anbieter der Vermögensverwaltung ausgespielt werden kann. Im Interesse des Vermögensverwaltungsstandorts Graubünden sollte ferner eine Internationalisierung des Zweitwohnungsgeschäfts liegen, da auf diesem Weg am ehesten grosse Vermögen den Weg nach Graubünden finden.

5.2 Hauptsitzaktivitäten

Umfeld

Schweiz ist eine der ersten Adressen für Hauptsitzaktivitäten

Die Schweiz ist seit Jahren einer der weltweit attraktivsten Standorte für globale oder regionale Hauptsitzaktivitäten. Neben einem wettbewerbsfähigen Steuersystem¹⁷ verfügt die Schweiz über eine Reihe weiterer Standortvorteile. Es sind dies: die zentrale Lage, die politische Stabilität, der flexible Arbeitsmarkt, die qualifizierten Arbeitskräfte, die gute Infrastruktur und die hohe Lebensqualität (Osec et al., 2008). Es erstaunt daher nicht, dass die Schweiz in internationalen Standortratings regelmässig eine führende Position einnimmt¹⁸.

Pionierunternehmen wie Hewlett und Packard oder Dow Chemicals haben ihre Europa-zentrale bereits vor 1980 in Meyrin bzw. Horgen gegründet. Später folgten weitere Unternehmen, welche sich vornehmlich in der Genferseeregion (Bassin Lémanique) oder in und um Zürich (Greater Zurich Area) niedergelassen haben. Bekanntestes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit dürfte Google sein. Das Unternehmen gründete 2004 in Zürich seinen Europahauptsitz, wo heute über 700 Mitarbeiter beschäftigt sind. Es

¹⁷ International tätige Unternehmen profitieren in der Schweiz von speziellen kantonalen Steuerregimes (Holding, Gemischte Gesellschaft, Domizilgesellschaft), welche die Schweiz zu einem attraktiven Standort für Hauptsitzaktivitäten machen. Unter Hauptsitzaktivitäten verstehen wir nachfolgend die Ausübung von Konzernleitungsfunktionen auf regionaler oder globaler Ebene, unabhängig von der steuerlichen Behandlung der Aktivitäten. Im Zentrum der Überlegungen steht die Schaffung von Arbeitsplätzen. Reine Verwaltungsgesellschaften („Briefkastenfirmen“) fallen nicht unter die nachfolgenden Betrachtungen.

¹⁸ Vgl. The Global Competitiveness Report des World Economic Forum oder World Competitiveness Yearbook des IMD Lausanne.

wird geschätzt, dass die Schweiz heute rund 500 Hauptsitze von internationalen Firmen beherbergt (SwissHoldings, 2009). Allein zwischen 1998 und 2008 haben sich 180 Hauptsitze ausländischer Unternehmen in der Schweiz niedergelassen (Osec et al., 2008). Auf diese Weise wurde in den letzten Jahren eine bedeutende Anzahl von qualifizierten Arbeitsplätzen geschaffen.

SPOT 2 HOLDING STANDORT SCHWEIZ

Die Schweiz hat in den letzten Jahren einen regelrechten Holdingboom erlebt, welcher zu einem guten Teil auf die kantonalen Steuerprivilegien für Holding- und verwandte Gesellschaften (Domicil- und Gemischte Gesellschaft) zurückgeführt werden kann. Während als Holdings klassifizierte Unternehmen zwar auf sämtlichen steuerbaren Erträgen die volle direkte Bundessteuer entrichten, profitieren Holdings auf Kantons- und Gemeindeebene von der Befreiung von der Gewinnsteuer. Die Kapitalbesteuerung auf Kantonebene ist zudem stark vermindert.

So hat zwischen 2000 und 2007 die Zahl der jährlichen Holdinggründungen um mehr als 75% zugenommen. Mittlerweile werden in der Schweiz Vermögen von über CHF 500 Mia. über Holdinggesellschaften verwaltet. Die meisten Holdinggründungen verzeichnen die Kantone Zug, Schwyz, Obwalden und neu auch St. Gallen und Appenzell-Ausser Rhoden. Jede vierte Holding wird in Zug gegründet, jede zwanzigste in Schwyz und St. Gallen, jede dreissigste in Obwalden (D&B, 2009).

In letzter Zeit sind die kantonalen Steuerprivilegien für Holdinggesellschaften international politisch unter Druck geraten. Die EU betrachtet die kantonalen Steuerregelungen als unzulässige staatliche Beihilfen, welche den Wettbewerb verfälschen und gegen das Freihandelsabkommen von 1972 verstossen sollen.

Im Falle eines Doppelbesteuerungsabkommens hat eine Holdinggesellschaft die Aktivitäten ihrer Tochterunternehmen nicht zu versteuern. In der Schweiz werden die Aktivitäten von Holdings, welche als aktive Konzern-Leitungsgesellschaft gegründet werden, nicht als aktiv am Wirtschaftsverkehr teilnehmende und somit zu versteuernde Tätigkeiten betrachtet. Die EU hingegen interpretiert die Aktivitäten von derartigen Holdings, zu welchen unter anderem Führungs- und Verwaltungstätigkeiten gehören können, als aktiv am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr beteiligende Tätigkeiten. In der aufgelegten Unternehmenssteuerreform III versucht der Bundesrat den Forderungen der EU durch die Aufweichung der Holdingprivilegien entgegenzukommen.

Vor dem Hintergrund der europäischen Staatsschuldenkrise dürfte die EU ihre Bemühungen gegen die Abwanderung von Steuersubstrat in die Schweiz intensivieren. Das Wirtschaftsforum Graubünden vermutet, dass der politische Druck von aussen in Zukunft zunehmen und dazu führen dürfte, dass die Holdingprivilegien – gleich wie das Bankgeheimnis – zu Fall gebracht werden könnten. Der Holdingstandort Schweiz stünde damit vor einer ungewissen Zukunft. Um die Schweiz weiterhin als steuerlich attraktiven Standort für Hauptsitzaktivitäten zu positionieren, bedarf es Steuerreformen, welche nicht auf speziellen, international mit Argwohn beurteilten Steuerverhikeln beruhen. Zu nennen sind an dieser Stelle z.B. die Abschaffung der Emissionsabgabe, Stempelabgabe und kantonalen Kapitalsteuer. Letzteres betrifft insbesondere auch den Kanton Graubünden, welcher vergleichsweise hohe Kapitalsteuern aufweist.

Situation Graubünden

Kaum Hauptsitzaktivitäten internationaler Konzerne in Graubünden

Der Kanton Graubünden ist bisher nur begrenzt als Standortkanton von Hauptsitzaktivitäten international tätiger Konzerne in Erscheinungen getreten. Eines der bekanntesten Beispiele für Hauptsitzaktivitäten in Graubünden ist die Würth International AG, welche am Standort Chur über 200 Arbeitsplätze in der weltweiten Verwaltung von Beteiligungen und im Zentraleinkauf unterhält. Weitere Beispiele bilden die A-Rosa Reederei GmbH, welche von Chur aus das Geschäft mit Flusskreuzfahrten verwaltet, sowie die Hoppe Holding AG im Münstertal, welche von dort aus mit rund 80 Mitarbeitenden ihre weltweiten Aktivitäten im Bereich Tür- und Fenstergriffe koordiniert.

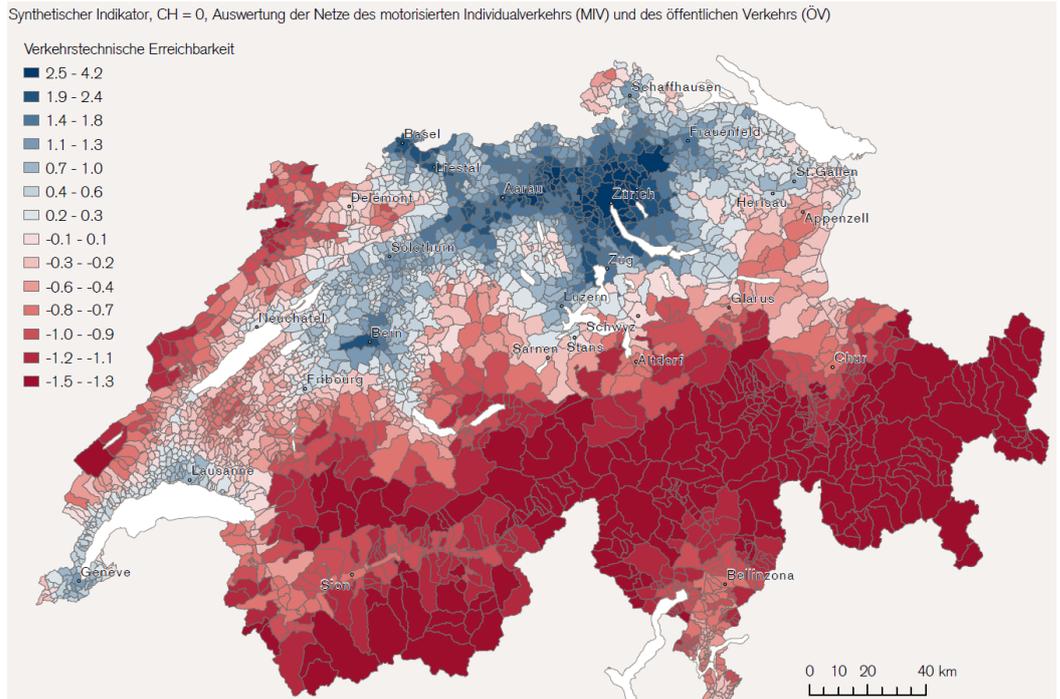
Es gibt aber auch weniger erfreuliche Beispiele. So verlagerte beispielsweise die Heineken Switzerland AG nach der Übernahme der Eichhof Getränke 2008 ihre zentralen Dienste nach Luzern.

Defizite bei verschiedenen Standortfaktoren

Die Gründe für die schwache Ausprägung von Hauptsitzaktivitäten in Graubünden sind vielschichtig. Auf der einen Seite sind einige der Standortvorteile der Schweiz auch Graubünden eigen, auf der anderen Seite weist der Kanton bei einigen Standortfaktoren Defizite auf.

Die im Vergleich zu Regionen des Schweizer Mittellandes schlechte verkehrstechnische Erreichbarkeit Graubündens wirkt sich beispielsweise negativ auf die Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten aus (vgl. Abb. 28). Des Weiteren dürfte auch die fehlende Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften in Graubünden ein Hindernis sein, welches Unternehmen davon abhält, in Graubünden Hauptsitzaktivitäten aufzubauen.

Abb. 28 Verkehrstechnische Erreichbarkeit der Schweizer Regionen (2009)



Quelle: Credit Suisse (2009)

Potenzialabschätzung

Hauptsitzaktivitäten generieren Wertschöpfung und Arbeitsplätze

Die Präsenz von Hauptsitzen internationaler Unternehmen ist ein bedeutender volkswirtschaftlicher Faktor. Hauptsitzaktivitäten generieren Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Steuereinnahmen. Eine Studie kommt zum Schluss, dass ein typischer Hauptsitz einen direkten Beitrag von CHF 25 bis 50 Mio. zum BIP beisteuert, durchschnittlich 100 Arbeitsplätze schafft und CHF 15 Mio. Steuereinnahmen pro Jahr generiert. Bei Berücksichtigung der indirekten Effekte, welche Konzernzentralen durch die Nachfrage externer Dienstleistungen bewirken, dürften sich die genannten Zahlen noch erhöhen (Osec et al., 2008).

Das grösste Potenzial für die Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten vermuten wir im Bündner Rheintal, da dort die relativen Standortnachteile Graubündens in Bezug auf die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte sowie die verkehrstechnische Erreichbarkeit am wenigsten ins Gewicht fallen. Kleineres Potenzial kann allenfalls noch Davos oder dem Oberengadin zugesprochen werden.

Die Realisierung des Potenzials einer Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten hängt, wie das Beispiel Schaffhausen zeigt, in grossem Masse davon ab, ob es einem Kanton gelingt, sich als Standort für Hauptsitze zu positionieren. Nachdem im Kanton Schaffhausen zu Beginn der 90er-Jahre mehr als 10% aller Arbeitsplätze verloren gegangen waren, beschloss der Kanton, sich wirtschaftlich neu auszurichten. Ein Schwerpunkt wurde dabei auf die Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten gelegt. Zwischen 1999 und

2009 gelang es dem Kanton Schaffhausen 250 neue Firmen anzusiedeln (u.a. dank der Möglichkeiten der Lex Bonny, vgl. Spot 3). 25 dieser Neuansiedlungen sind Hauptsitzaktivitäten von internationalen Unternehmen (z.B. Accenture, John Deere, Timberland, Unilever)(Osec et al., 2008).

SPOT 3 LEX BONNY – AUSGANGSLAGE IN GRAUBÜNDEN¹⁹

Während der 1990er-Jahre erlitten verschiedene Regionen der Schweiz infolge des wirtschaftlichen Strukturwandels empfindliche Arbeitsplatzverluste. Der Bundesbeschluss vom 6. Oktober 1995 zugunsten wirtschaftlicher Erneuerungsgebiete (sog. „Bonny-Beschluss“) hatte zum Ziel, mit der Steuererleichterung auf die Bundessteuer (bei gleichzeitiger Reduktion der Kantons- und Gemeindesteuern) internationale Unternehmen für diese Regionen zu gewinnen. Verschiedene Kantone machten von diesem Instrument intensiven Gebrauch. Als erfolgreiches Beispiel dient der Kanton Schaffhausen, welcher mit Hilfe der Lex Bonny die Ansiedlung von zahlreichen internationalen Unternehmen und Hauptsitzen realisieren konnte.

Der beschlossene Perimeter der Regionen, welche von der Lex Bonny profitieren konnten, wurde dabei kontrovers diskutiert. So bildeten beispielsweise das St. Galler Rheintal oder der Kanton Glarus Teil des Perimeters, das Bündner Rheintal jedoch nicht. Auf der einen Seite war dies ärgerlich, weil dadurch die neben der Tourismusorte bedeutendste Wirtschaftsregion des Kantons nicht von diesem Instrument profitieren konnte, auf der anderen Seite führte dies sogar dazu, dass Unternehmen aus dem Bündner Rheintal weg in einen Standort im Bonny-Gebiet umsiedelten. Auch andere Kantone wie beispielsweise Zug verloren dadurch Unternehmen an andere Kantone.

Mit der Einführung der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP) im Jahr 2008 wurde die Lex Bonny (mit einer Übergangsfrist bis 2011) aufgehoben bzw. abgelöst. Nun liegt praktisch der gesamte Kanton Graubünden im neuen Perimeter, leider liegt das Bündner Rheintal weiterhin ausserhalb des Förderungsgebiets. Für den Kanton Graubünden ist es weiterhin unbefriedigend, dass die potenzialstärkste Region nicht von den Steuererleichterungen im Rahmen der Regionalpolitik profitieren kann.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Zur Realisierung der Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten gilt es, die dazu notwendigen Standortvoraussetzungen zu schaffen. Das Wirtschaftsforum ordnet Ansatzpunkte für die Potenzialausschöpfung in folgenden Bereichen:

- **Qualifizierte Arbeitskräfte:** Da die Hauptsitzaktivitäten überwiegend hochwertige Arbeitsplätze umfassen, ist die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften die essentielle Standortvoraussetzung. Das Wirtschaftsforum ist sich bewusst, dass die Rekrutierung von geeigneten Arbeitskräften in der Aufbauphase eines Hauptsitzes in Graubünden eine Herausforderung darstellen dürfte. Wir betrachten es daher als angebracht, dass der Kanton ein ansiedlungswilliges Unternehmen bei der Personalsuche tatkräftig unterstützt. Einmal angestellte Mitarbeiter dürften sich in Graubünden als loyaler als andernorts erweisen, da weniger Jobalternativen bestehen als bspw. im Metropolitanraum Zürich.
- **Wohnqualität:** Der Kanton Graubünden verfügt nur über ein sehr beschränktes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften. Die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften hängt eng mit der Wohnqualität zusammen. Es gilt, attraktive Rahmenbedingungen für potenzielle Zuzügler zu schaffen. In erster Linie sollte die berufliche Mobilität durch die Hürden bei der Wohnsitznahme in Graubünden nicht zu stark beeinträchtigt werden. Dies bedingt, dass einerseits die Verkehrsverbindungen zwischen dem Metropolitanraum Zürich und Graubünden verbessert werden, andererseits sollte der Zuzug für Familien erleichtert werden. Für Familien verfügt der Kanton Graubünden grundsätzlich über gute Standortvoraussetzungen (z.B. Natur- und Freizeitangebot). Der Zuzug von internationalen Mitarbeitern nach Graubünden bedingt jedoch weitere Massnahmen, welche die Lebensqualität beeinflussen. Zu nen-

¹⁹ Quelle: Gespräch mit D. Capaul, Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT).

nen sind hier insbesondere die Harmonisierung des Bildungswesens oder internationale Schulen für Expatriate-Kinder sowie qualitativ hochwertige Mittelschulen.

- **Ankeransiedlung anstreben:** Die Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten in Graubünden sollte hohe Priorität geniessen. Die vorgeschlagenen Ansatzpunkte für die Standortentwicklung zielen darauf ab, Standortbedingungen zu schaffen, welche die Ansiedlung eines ersten Hauptsitzes ermöglichen sollen. Das Wirtschaftsforum Graubünden geht davon aus, dass eine solche Erstansiedlung einen positiven Ausstrahlungseffekt auf weitere potenziell ansiedlungswillige Unternehmen haben könnte. Von Seiten des Kantons bedingt dies eine erhebliche Kooperations- und Dienstleistungsbereitschaft, damit nachteilige Standortvoraussetzungen kompensiert werden können. Angesichts des vielversprechenden Arbeitsplatzpotenzials lohnt es sich, ein gewisses Mass an Energie und persönlichem Engagement in ein erstes Ansiedlungsprojekt zu stecken.
- **Erreichbarkeit:** Wie erwähnt gilt es, die verkehrstechnische Erreichbarkeit Graubündens mit der Bahn von und nach Zürich zu erhöhen. Nur so können die geografisch bedingten Standortnachteile Graubündens gegenüber den urbanen Zentren teilweise wettgemacht werden. Die auf den ersten Blick schlechte Erreichbarkeit Graubündens darf jedoch nicht überbewertet werden, zumal der nächste internationale Flughafen von Chur aus mit der Bahn in 100 Minuten erreichbar ist, was im internationalen Vergleich einen sehr guten Wert darstellt. Zudem kann der Faktor Verkehrsstau praktisch ausser Acht gelassen werden. Aufgrund der verkehrstechnischen Er-schliessung kommen v.a. die Standorte mit SBB-Anschluss (Chur und Landquart) - und dort Flächen in Bahnhofsnähe - für die Ansiedlung eines Unternehmenshaupt-sitzes in Frage.
- **Steuerliches Umfeld:** Die steuerlichen Rahmenbedingungen sind ein wichtiges Kriterium bei der Standortevaluation zur Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten. Der Kanton Graubünden profitiert im internationalen Vergleich von der steuerlichen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Es ist ungewiss, ob die Schweiz die kantonalen Holdingprivilegien in Zukunft aufrechterhalten kann. Gerade unter diesen Vorzeichen sollte der Kanton die notwendigen Anstrengungen im Bereich der Gewinn- und Kapitalbesteuerung unternehmen, um sich inskünftig noch besser als Standort für Hauptsitzaktivitäten positionieren zu können.

FALLBEISPIEL 9 WÜRTH INTERNATIONAL AG²⁰

Zahlen und Fakten	
Typ	Unternehmen, welches im Handel mit Befestigungs- & Montagematerial tätig ist
gegründet	1964 (damals: Reca Union-Beteiligungen)
Anzahl Mitarbeiter	ca. 300



Zu Beginn der heute mehr als 300 Mitarbeitende umfassende Aktiengesellschaft stand eine Einmann-Firma. Ihre damalige Hauptaktivität der Firmengründungen (Beteiligungen) wurde laufend erweitert. Während sich die Aktivitäten ab den 1990er-Jahre zunehmend internationalisierten (Zentraleinkaufs-Ableger in Amerika und Asien; Tochtergesellschaft in Bratislava), wurden auch die Aktivitäten am Standort Graubünden, insbesondere in Landquart und Chur, immer weiter ausgebaut.

Schlussfolgerungen

Die Ansiedlung eines einzigen Hauptsitzes hätte für Graubünden bereits eine grosse volkswirtschaftliche Bedeutung. Das Anliegen „Ankeransiedlung“ ist daher „Chefsache“,

²⁰ Quellen: www.wurth-international.com

für die es sich zu kämpfen lohnt. Ansiedlungswillige Unternehmen sind auf eine weitgehende Kooperationsbereitschaft des Kantons angewiesen.

5.3 Rohstoffhandel / Stromhandel

Umfeld

Schweiz als globale Rohstoffhandelsdrehscheibe

Die Schweiz hat sich in den letzten Jahren zu einem der weltweit wichtigsten Handelsplätze für Rohstoffe entwickelt. Insbesondere die Standorte Genf (Rohöl, Ölsaaten, Getreide) und Zug (Bergbauprodukte) spielen in der obersten Liga der globalen Handelsplätze mit. Zug verdankt seine Position als Rohstoffhandelsstandort vornehmlich zahlreicher Unternehmensgründungen im Umfeld des Rohstoffhandelskönigs Marc Rich. Das attraktive steuerliche Umfeld hat die Entstehung dieses Rohstoffhandelsclusters zweifellos mitbegünstigt. Genf hingegen weist eine lange Tradition als Handels- und Finanzplatz auf. Die ansässigen Banken verfügen über viel Know-how im Bereich der Handelsfinanzierungen. Zusammen mit der internationalen Vernetzung der Stadt dürften diese Faktoren für die Ausprägung Genfs als international führender Rohstoffhandelscluster ausschlaggebend sein.

Der Rohstoffhandel in der Schweiz hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Zwar weist die Statistik nur gut 1'100 Vollzeitbeschäftigte im Rohstoffhandel auf. Diese Zahl dürfte die wahre Bedeutung des Rohstoffhandels und verwandter Branchen jedoch unterschätzen. Gemäss einer Studie der Geneva Shipping and Trading Association sichert der Rohstoffhandel allein in Genf rund 2'700 Arbeitsplätze (Etzensperger, Maurer, 2008). In der Schweiz dürften laut NZZaS im Rohstoffhandel und verwandten Branchen rund 12'000 Personen beschäftigt sein (NZZaS, 24. Januar 2010). Im Vergleich zu anderen Branchen ist dies eine kleine Zahl, jedoch wächst die Branche schnell. Im Jahr 2010 erzielte der Rohstoffhandel einen geschätzten Ertrag von CHF 17 Mia., was mehr als 3% des BIP entspricht. Ein Jahr zuvor betrug der Umsatz noch CHF 12 Mia. (swissinfo.ch, 18. März 2011).

Zunehmende Bedeutung des Stromhandels

Auch im Bereich des Stromhandels ist die Schweiz dank ihrer zentralen Lage in Europa seit Jahrzehnten eine wichtige Drehscheibe. Vor dem Hintergrund sich öffnender Strommärkte hat der Handel mit Strom an Bedeutung gewonnen. Strom ist heute ein handelbares Gut, wie Öl oder Kohle, welches bilateral oder an einer der rund 20 europäischen Strombörsen gehandelt wird. Bei nur gerade 2% Anteil am europäischen Stromverbrauch fliessen rund 23% des Stroms aus Europa durch die Schweiz. Im grenzüberschreitenden Stromhandel sind auch Schweizer Firmen tätig, namentlich die BKW FMB Energie, Repower, Alpiq und die EGL Elektrizitäts-Gesellschaft Laufenburg. Der Stromhandel mit dem Ausland ist zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor geworden. Jährlich wird eine Wertschöpfung von gegen CHF 2 Mia. erzielt (Swissgrid, 2010).

Situation Graubünden

Stromhandel in Graubünden präsent

Der Rohstoffhandel hat in Graubünden im Vergleich zu den international führenden Rohstoffhandelsplätzen der Schweiz nur eine beschränkte volkswirtschaftliche Bedeutung. Im klassischen Rohstoffhandel (Ölprodukte, Getreide, Bergbau, Kohle, etc.) weist Graubünden keine nennenswerten Aktivitäten auf. Im Energie-/Stromhandel hingegen ist mit der Repower einer der vier wichtigsten Schweizer Stromhändler in Graubünden präsent. Am Handelsplatz in Poschiavo unterhält das Unternehmen rund 30 Arbeitsplätze im Energiehandel. Neben Strom werden auch Gas und CO₂-Zertifikate gehandelt.

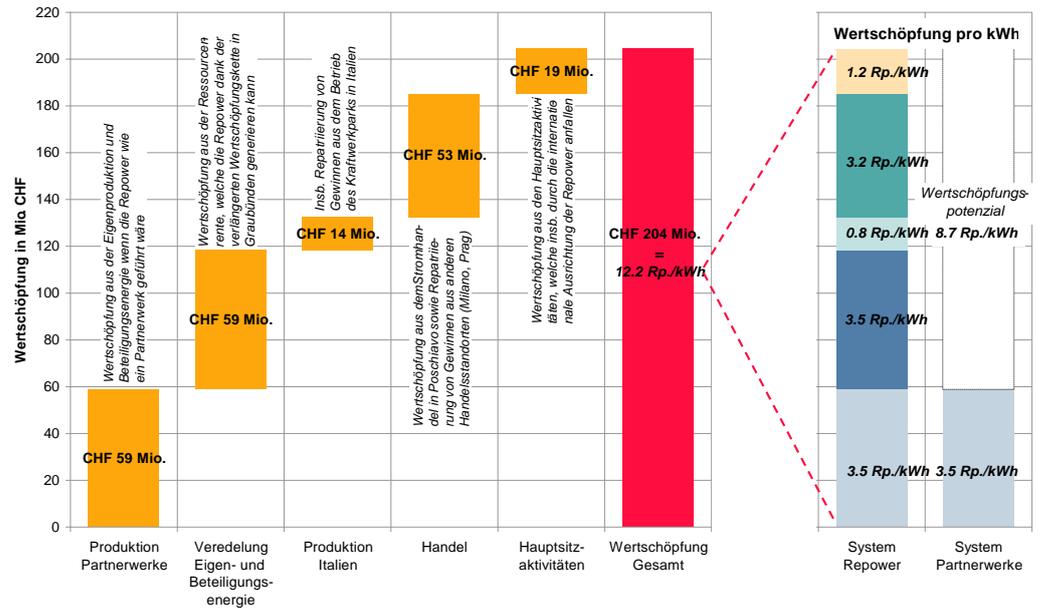
Potenzialabschätzung bis ins Jahr 2025

Wachsendes Potential für Stromhandel vor dem Hintergrund der Marktliberalisierung

Dem Kanton wird es in absehbarer Zukunft kaum gelingen, im Standortwettbewerb zwischen den globalen Rohstoffhandelsplätzen mitzuspielen, zumal der Kanton Graubünden weder über nennenswerte Standortvorteile noch über wirtschaftliche Aktivitäten im Bereich des Rohstoffhandels verfügt, auf welchen man aufbauen könnte. Das Potenzial im Bereich des klassischen Rohstoffhandels wird daher als gering eingestuft.

Im Bereich Energie-/Stromhandel vermutet das Wirtschaftsforum hingegen, dass Graubünden als Wasserkraftkanton über ein gewisses Potenzial verfügt. Bereits heute erwirtschaftet die Repower eine geschätzte Wertschöpfung von CHF 53 Mio. durch den Energiehandel (vgl. Abb. 29).

Abb. 29 Wertschöpfung im „System Repower“ vs. „System Partnerwerke“ (Schätzung)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden (2010) / Geschäftsbericht Repower 2008

Angesichts zunehmend liberalisierter Strommärkte in Europa und vermehrter Schwankungen der Angebotskapazitäten aufgrund der Produktion erneuerbarer Energien kann davon ausgegangen werden, dass das Handelsvolumen in Zukunft ansteigen wird. Dies dürfte sich in einer höheren Wertschöpfung und einem Beschäftigungsanstieg ausdrücken (vgl. dazu Wirtschaftsforum Graubünden, Elektrizitätswirtschaft Graubünden, Analyse der Wertschöpfungsflüsse, 2010).

Ansatzpunkte für Standortentwicklung / Schlussfolgerungen

Zur Schaffung zusätzlicher Aktivitäten im Energie- und Stromhandel sehen wir zwei Ansatzpunkte:

- **Weiterentwicklung Repower:** Mit der Repower ist bereits ein international tätiges Energieunternehmen in Graubünden erfolgreich im Stromhandel tätig. Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen und hat dem Kanton Graubünden eine ansehnliche Wertschöpfung beschert. Für die Zukunft sind die Rahmenbedingungen so auszugestalten, dass sich das Unternehmen weiterentwickeln und die internationale Wachstumsstrategie fortsetzen kann.
- **Zusätzliche Anbieter ansiedeln:** Weitere Stromanbieter (Partnerwerke) verfügen über erhebliche Produktionskapazitäten in Graubünden, deren Stromhandelsabteilungen befinden sich jedoch ausserhalb des Kantons. Im Rahmen der anstehenden Heimfälle könnten beispielsweise Neukonzessionierungen an die Verlagerung von

Arbeitsplätzen (z.B. im Stromhandel) nach Graubünden gebunden werden. So können im Kanton zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen und die Wertschöpfung aus der Wasserkraft erheblich gesteigert werden. Ziel sollte sein, mit den Neukonzessionierungen rund 30 neue Arbeitsplätze im Stromhandel für den Kanton Graubünden gewinnen zu können.

FALLBEISPIEL 10 REPOWER²¹

Zahlen und Fakten	
Typ	International tätiges Energieunternehmen
gegründet	1904 (Kraftwerke Brusio)
Anzahl Mitarbeiter	732 (489 in der Schweiz)
Umsatz	ca. CHF 2.5 Mrd.



Mit der Gründung der Kraftwerke Brusio AG 1904 beginnt die Geschichte des Elektrizitätskonzerns, welcher durch den Zusammenschluss mit der AG Bündner Kraftwerke und der Rhätischen Werke für Elektrizität im Jahr 2000 zur Rätia Energie AG wurde. 2004 stiess auch die aurax ag (Ilanz) zur Gruppe. Mit dem Repower-Auftritt gab sich das Unternehmen im Jahr 2010 ein neues Gesicht. Dank der Nähe zum italienischen Markt waren die Kraftwerke Brusio bereits früh international und dadurch auch im Stromhandel tätig. Dieser spielt daher auch bei der heutigen Repower im Vergleich zu anderen Elektrizitätsunternehmen eine überdurchschnittlich bedeutende Rolle.

5.4 Fazit Finanzsektor

Die Analyse des Finanzsektors hat zu folgenden Erkenntnissen geführt:

- In der Vermögensverwaltung ist ein Potenzial von 100 bis 200 zusätzlichen Stellen im Kanton Graubünden denkbar, vorwiegend in Chur und den grossen Tourismusregionen, wo ausländische Zweitwohnungseigentümer einen interessanten Markt darstellen. Die Ansatzpunkte für die Wirtschaftspolitik sind begrenzt. Vorrangig gilt es, das steuerliche Umfeld laufend zu optimieren.
- Die Ansiedlung eines ersten internationalen Hauptsitzes wäre ein Meilenstein für Graubünden. Eine solche Ankeransiedlung könnte auf einen Schlag rund 100 Arbeitsplätze generieren. Die Ansiedlung von Hauptsitzen bildet ein schwieriger Weg, welcher die Mühen jedoch lohnt.
- Im Rohstoffhandel wird Graubünden auch in Zukunft keine bedeutende Position einnehmen. Es gilt für den „Nischenmarkt“ Energie-/Stromhandel günstige Rahmenbedingungen zu setzen, damit sich die Repower international entwickeln kann. Die Heimfallthematik soll als Gelegenheit zur Verdoppelung der Arbeitsplätze im Energiehandel von 30 auf 60 Stellen ausgenutzt werden.

²¹ Quellen: www.repower.com; www.engadinerpost.ch (Bild)

6 Forschung, Entwicklung und Unternehmensdienstleistungen

Was sind Unternehmensdienstleistungen und F&E?

Unter dem Titel Unternehmensdienstleistungen und F&E sind folgende Branchen zusammengefasst:

- **Forschung & Entwicklung (F&E):** F&E umfasst verschiedene schöpferische Aktivitäten, welche von der Grundlagenforschung bis zur angewandten Produktentwicklung reichen. F&E wird einerseits in Forschungsinstituten betrieben, andererseits ist F&E - verstanden als unternehmensinterne Dienstleistung - treibender Teil des Wertschöpfungsprozesses von produzierenden Unternehmen.
- **Beratung:** In dieser Subbranche ist eine Reihe von Unternehmensdienstleistungen zusammengefasst. Als wichtigste Dienstleistungen sind zu nennen: Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Public Relations und Organisationsberatung sowie Architektur- und Ingenieurdienstleistungen.
- **Sonstige Unternehmensdienstleistungen:** In diesen Bereich fallen verschiedene weitere Unternehmensdienstleistungen wie z.B. Call Centers, Sekretariatsarbeiten oder Interessenvertretungen.

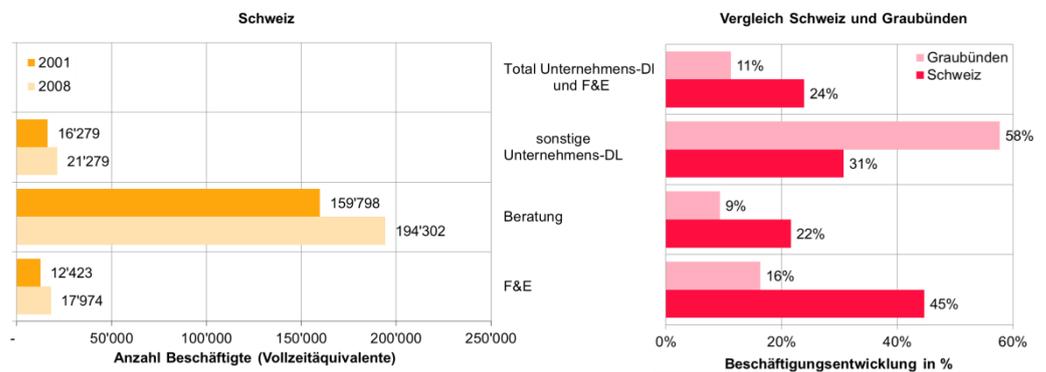
Hohes F&E-Wachstum in der Schweiz

Der Bereich Unternehmensdienstleistungen und F&E war nebst dem Finanzsektor in den letzten Jahren einer der Wachstumstreiber der Schweizer Wirtschaft. Die Branche profitiert von der Tertiärisierung der Wirtschaft. Das Beschäftigungswachstum für die Schweiz beträgt 24% in der Zeitspanne 2001 bis 2008 (vgl. Abb. 30). Es fällt auf, dass landesweit die Subbranche F&E stark gewachsen ist. Die Beschäftigung in den Bereichen Beratung und sonstige Unternehmensdienstleistungen hat ebenfalls deutlich zugelegt.

Weniger Dynamik in Graubünden

Auch Graubünden konnte zwischen 2001 und 2008 von einer starken Zunahme der Beschäftigung in den betrachteten Branchen profitieren (+11%). Diese liegt allerdings hinter dem Schweizer Wachstum zurück. Am stärksten sind die sonstigen Unternehmensdienstleistungen gewachsen. Das hohe Wachstum hat allerdings auf einem tiefen Niveau stattgefunden (→ Basiseffekt) und ist v.a. auf die Schaffung von Arbeitsplätzen in Call Centers in der Stadt Chur zurückzuführen. Die Beschäftigung bei den Beratungsdienstleistungen ist am langsamsten gewachsen.

Abb. 30 Beschäftigungsentwicklung in Unternehmensdienstleistungen und F&E 2001-2008



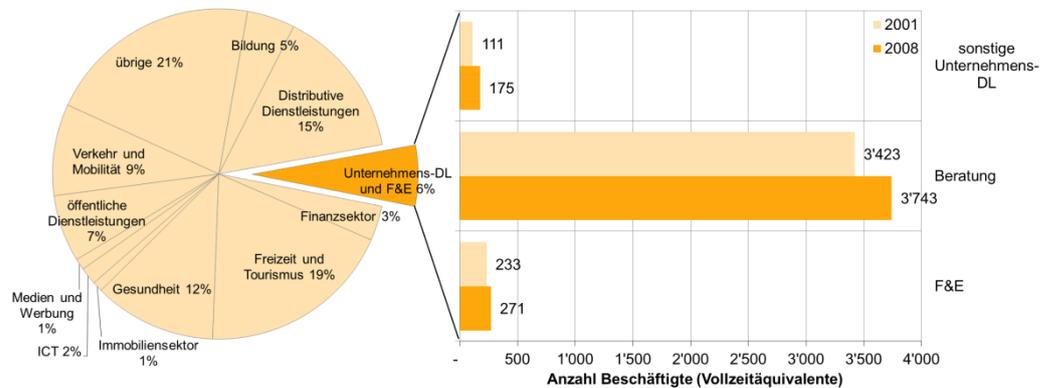
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Unterschiedliche Entwicklung und Bedeutung der Subbranchen in Graubünden

Abb. 31 zeigt die Beschäftigungsentwicklung für den Kanton Graubünden auf. Die statistisch ausgewiesenen Arbeitsplätze im Bereich F&E dürften die tatsächlichen Verhältnisse unterschätzen. Gemäss Bündner Tagblatt (19. Januar 2012) bieten die Forschungsinstitute im Kanton Graubünden rund 500 Arbeitsstellen an, davon allein 400 in Davos. Hinzu kommt eine beträchtliche Anzahl Arbeitsplätze bei F&E-intensiven Unternehmen wie der Ems-Chemie, Hamilton oder Cedes. Deren Abschätzung ist jedoch äusserst schwierig. Der mit Abstand grösste Beschäftigungsanteil entfällt auf die Bera-

tung. Allerdings ist gerade diese Subbranche in der Vergangenheit am langsamsten gewachsen. Das vergleichsweise verhaltene Wachstum ist darauf zurückzuführen, dass die in Graubünden ansässigen Beratungsdienstleistungen mehrheitlich binnenorientiert und damit vom Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum (insbesondere auch der wissensintensiven Unternehmen) abhängig sind.

Abb. 31 Arbeitsplätze im Bereich Unternehmensdienstleistungen und F&E in Graubünden



Erläuterung: Das Kuchendiagramm bildet die Gesamtheit der Vollzeitäquivalente aller Dienstleistungsbranchen im Kanton Graubünden ab.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

F&E-Landschaft Graubünden: Konzentration auf zwei Räume

Graubünden beheimatet eine überschaubare Zahl von Forschungsinstitutionen und F&E-intensiven Unternehmen. Organisationen mit F&E-Aktivitäten konzentrieren sich auf zwei Regionen des Kantons, das Bündner Rheintal und die Region Davos. Einige der Forschungseinrichtungen, wie das Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique (CSEM) in Landquart, die AO-Stiftung oder das WSL Institut für Schnee und Lawinenforschung SLF in Davos verfügen über eine Ausstrahlungskraft weit über die Kantongrenzen hinaus. Die F&E-intensiven Unternehmen gehören zu den grössten und erfolgreichsten exportorientierten Unternehmen im Kanton Graubünden.

Vermutete Potenziale für Graubünden

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Situation im Bereich Unternehmensdienstleistungen und F&E vermutet das Wirtschaftsforum Graubünden Potenziale in folgenden Bereichen:

- Forschungsinstitutionen
- F&E-intensive Unternehmen
- Beratung

Im Folgenden werden diese Potenziale diskutiert.

6.1 Forschungsinstitute

Umfeld

Forschungsplatz Schweiz weltweit führend

Die Schweiz ist ein Land ohne natürliche Ressourcen. Ihren Wohlstand verdankt die Schweiz v.a. der Bereitschaft zur Innovation. Innovation, basierend auf den Erkenntnissen von Grundlagen- und angewandter Forschung, ist der Motor für Wachstum, Einkommen und Wohlstand und damit die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit eines kleinen Landes in einer globalisierten Welt. Vor diesem Hintergrund fördert der Bund die Bildung, Forschung und Innovation jährlich mit über CHF 5 Mia. Die wichtigsten Förderorganisationen des Bundes sind der Schweizerische Nationalfonds und die Eidg. Kommission für Technologie und Innovation (KTI). Während der SNF primär die Grundlagenforschung im universitären Umfeld unterstützt, fördert die KTI v.a. die Zusammenar-

beit zwischen Universitäten und Unternehmen in der angewandten Forschung (SBF, 23. Januar 2012).

Die Schweiz verfügt über eine erstklassige Forschungslandschaft mit führenden Universitäten und Eidgenössischen Technischen Hochschulen, welche zusammen mit den in der Schweiz forschenden Unternehmen den international wettbewerbsfähigen Forschungsplatz Schweiz kennzeichnen. Einen Hinweis auf die hohe Forschungsqualität in der Schweiz liefern verschiedene Indikatoren: Die Schweiz ist beispielsweise das Land mit den meisten Nobelpreisträgern pro Kopf (swissinfo.ch, 23. Juli 2009). Auch was die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen pro Kopf angeht, liegt die Schweiz im Vergleich der OECD-Staaten hinter Spitzenreiter Schweden an zweiter Stelle (OECD, 2006).

Eine Reihe von Hochschulen und Universitäten und diesen angegliederten Instituten forschen hierzulande auf internationalem Niveau. Insbesondere die ETH Zürich erreicht in internationalen Universitätsrankings regelmässig einen Spitzenplatz (vgl. university-rankings.ch). Die der ETH zugehörigen Forschungsanstalten prägen die Forschungslandschaft in der Schweiz. Dazu gehören das Paul Scherrer Institut (PSI), die Eidgenössische Materialprüfungsanstalt (EMPA), die Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz (EAWAG) sowie die Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald Schnee und Landschaft (WSL). Daneben beheimatet die Schweiz auch Forschungsinstitutionen ausserhalb des Hochschulbereichs. Bekanntestes Beispiel dafür ist die Europäische Organisation für Kernforschung (CERN).

Situation Graubünden

Forschungsinstitute in Graubünden präsent, jedoch latente Abwanderungsgefahr

Graubünden ist ein Nicht-Universitätskanton. Trotzdem wird im Kanton Graubünden auf universitärem Niveau geforscht. Die Forschungsthemen haben häufig einen klimatischen, topographischen, medizinischen oder kulturellen Bezug zur Lage im Alpenraum (ACAR, 2. Februar 2011). Die in Graubünden ansässigen Forschungsinstitutionen sind zum Teil Aussenstellen von universitären Forschungseinrichtungen oder arbeiten zumindest eng mit diesen zusammen. Bekanntestes Beispiel ist das WSL-Institut für Schnee- und Lawinenforschung SLF, welches eine Einrichtung des ETH-Bereichs ist. Auch die Universität Zürich arbeitet mit dem Schweizerischen Institut für Allergie- und Asthmaforschung in Davos zusammen.

Trotz relativ kleiner Beschäftigungszahl im Bereich F&E sorgt das hochqualifizierte Forschungspersonal für eine erhebliche Wertschöpfung in Graubünden. Pro Jahr fliessen rund CHF 100 Mio. an Forschungsgelder von aussen nach Graubünden. Diese werden zu rund 70% in Graubünden für Löhne, Waren oder Dienstleistungen ausgegeben (Academia Raetica, 2. Februar 2011; BT, 19. Januar 2012).

Dies mag nicht darüber hinwegtäuschen, dass Graubünden als Nicht-Universitätskanton für Forschungstätigkeiten verschiedene Standortnachteile aufweist. So verfügt Graubünden über eine ungenügende Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften. Insbesondere die Rekrutierung von Mitarbeitern in den technischen Branchen ist schwierig. Daneben sind die Möglichkeiten für Industriepartnerschaften beschränkt. Zusammen mit der unterkritischen Grösse einiger Forschungsinstitute in Graubünden besteht die latente Gefahr einerseits der Abwanderung der Institute in sowie andererseits das Abwerben der leitenden Wissenschaftler, welche Drittmittel in den Kanton bringen, durch die Universitätsstandorte. Die abnehmende Standortgebundenheit zur Erforschung von Themen mit Bezug zum Alpenraum erhöht den Abwanderungsdruck auf die Forschungseinrichtungen in Graubünden zusätzlich (Bieri et al., 18. März 2010).

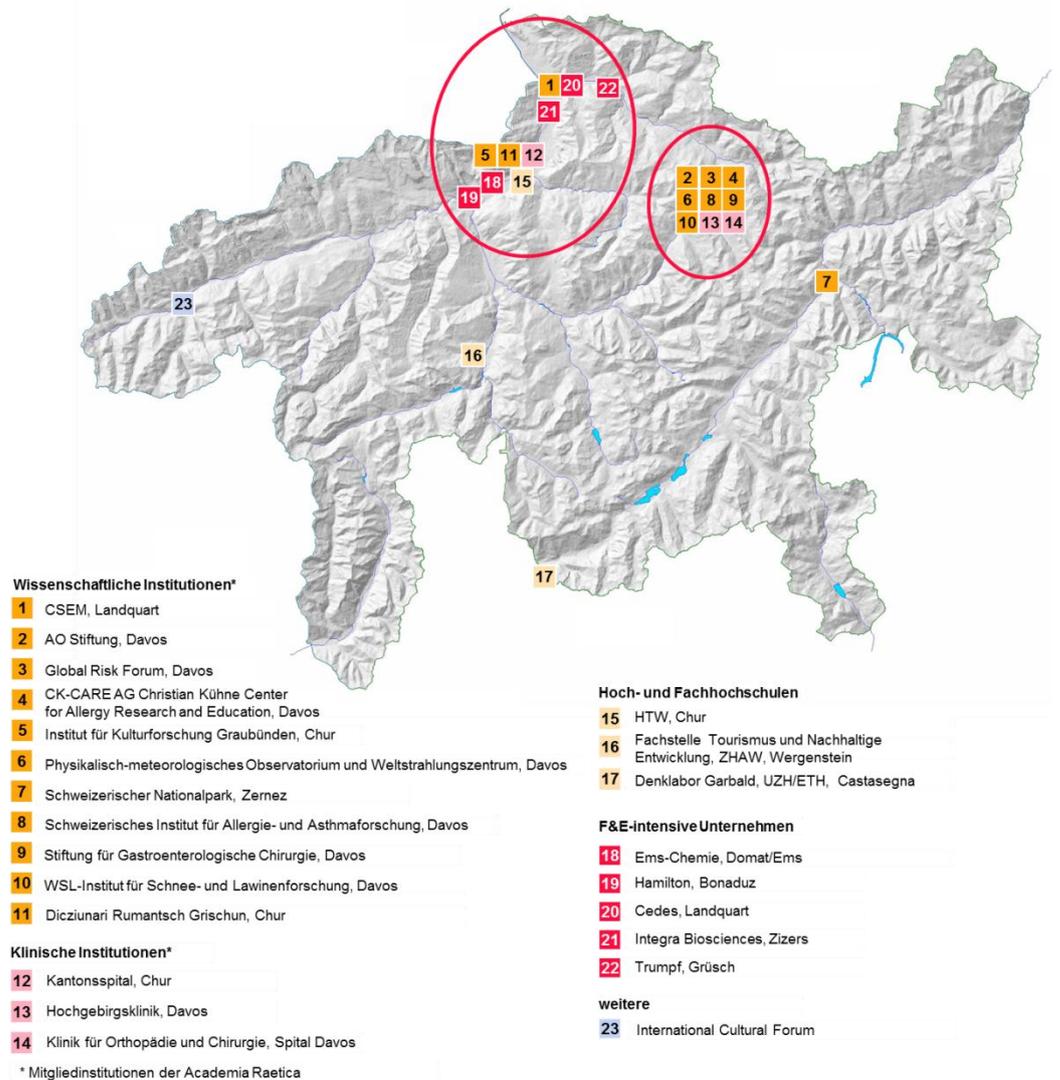
Forschungsplatz Davos mit Tradition

Von den rund 550 qualifizierten Arbeitsplätzen, welche die Forschungsinstitute in Graubünden sicherstellen, bestehen allein 450 in Davos. Davos weist eine langjährige Tradition als Forschungsstandort auf. Insbesondere im Bereich der Medizin sind im Umfeld der Davoser Kliniken über die Jahre einige Forschungseinrichtungen entstanden.

Die bedeutendste, allgemein jedoch wenig bekannte, Forschungsinstitution in Davos dürfte die AO-Stiftung (Arbeitsgemeinschaft für Osteosynthesefragen) sein. Die Stiftung befasst sich mit der Forschung und Entwicklung im Bereich der Knochenbruchheilung und der Krankheiten des Bewegungsapparates sowie mit der Schulung von Chirurgen. Die verschiedenen Abteilungen der AO-Stiftung beschäftigen rund 300 festangestellte Mitarbeiter. Hinzu kommen Wissenschaftler und Ärzte aus aller Welt, welche vorübergehend in Davos forschen und sich weiterbilden.

Daneben ist im medizinischen Bereich das Schweizerische Institut für Allergie- und Asthmaforschung (SIAF) zu erwähnen, in welchem in Davos rund 45 Wissenschaftler Grundlagenforschung auf dem Gebiet der Allergien und des Asthmas betreiben. Ausserhalb des medizinischen Forschungsbereichs stellt das landesweit bekannte Institut für Schnee- und Lawinenforschung rund 130 qualifizierten Forschern einen Arbeitsplatz zur Verfügung. Zu nennen ist an dieser Stelle auch das Physikalisch-Meteorologische Observatorium Davos und Weltstrahlungszentrum (PMD/WRC), welches gut 40 Arbeitsstellen unterhält.

Abb. 32 Forschungslandschaft Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / Academia Raetica

Ansiedlung CSEM im Bündner Rheintal

Im Jahr 2007 hat das CSEM in Landquart sein viertes Forschungszentrum in der Schweiz eröffnet. Das Forschungszentrum, welches auf Nanomedizin spezialisiert ist, wurde durch den Kanton Graubünden angesiedelt und wird vom Kanton und dem Fürstentum Liechtenstein im Rahmen eines Projekts der Neuen Regionalpolitik unterstützt.

Mit der Ansiedlung des CSEM verfolgen die beteiligten Akteure das Ziel, die regionale Wirtschaft zu stärken. Dies geschieht namentlich durch die Schaffung von hochqualifizierten Arbeitsplätzen, die Ansiedlung von weiteren Hightech-Firmen und die Inkubation in Form von Spin-offs (SECO, Februar 2011).

Die international anerkannte Forschungsinstitution startete 2007 mit fünf Beschäftigten und zählt heute 17 Mitarbeiter. Erste Start-up-Unternehmen sind aus dem CSEM hervorgegangen. In den fünf Jahren seit seiner Gründung hat das CSEM Landquart sieben Spin-off Unternehmen²² hervorgebracht, welche heute am Markt tätig sind.

SPOT 4 FÖRDERUNG DES FORSCHUNGSCLUSTER GRAUBÜNDEN: DIE ACADEMIA RAETICA²³

Die Academia Raetica wurde im Jahr 2006 ins Leben gerufen mit dem Ziel, den Forschungsstandort Graubünden zu stärken. Dabei möchte sie insbesondere die in Graubünden stattfindenden Forschungsaktivitäten bekannt machen, innerhalb des Kantons besser vernetzen, Synergien erschliessen und neue Entwicklungspotenziale schaffen. Zudem gilt es, eine Brücke zu entwickeln zwischen den Forschenden, welche sich um ihre persönliche akademische Karriere bemühen, und den öffentlichen Interessen, welche sich aus den Forschungsaktivitäten - u.a. in Form von erfolgreichen Spin-offs oder Vorteilen für die ansässigen Unternehmen - regionalwirtschaftliche Impulse versprechen. Es geht somit generell um die Stärkung des gesamten Forschungsclusters Graubünden: Das Aktionsfeld und somit die Herausforderungen sind dementsprechend vielseitig und umfassend:

- **Erschliessung der nationalen und internationalen Netzwerke für den F&E-Standort Graubünden:** Die wissenschaftlichen Netzwerke der Mitgliederinstitute gilt es für die Region zu erschliessen, so dass alle Institute und Unternehmen die Gesamtheit der vorhandenen Netzwerke nutzen können. Dies geschieht insbesondere dadurch, dass die Academia Raetica über diese Netzwerke informiert, sie koordiniert und weiter ausbaut sowie Akteure zusammenführt.
- **Stärkere Vernetzung innerhalb des Kantons:** Dazu zählen die Vernetzung der einzelnen Akteure des Kantons untereinander (u.a. auch durch den Einbezug des Kantons und der Unternehmen) und die Förderung der Interdisziplinarität, die Förderung von Ausgründungen, die Entwicklung von Innovationsparks und die Verbindung von Tourismus und Forschung. In diesen Kontext fallen auch die Bemühungen zur regelmässigen Durchführung von Wissenschaftskongressen.
- **Plattform für Doktorierende und Post-Doktorierende:** Mit der Lancierung von „post-graduate programs“ (Graduate Campus Graubünden) soll die Versorgung von Graubünden mit Postgraduates sichergestellt werden. Kanton und Academia Raetica arbeiten eng mit Schweizer Universitäten zusammen und kommunizieren Graubünden als attraktiven Forschungs- und Wohnstandort nach aussen. Das World Economic Forum hat Bereitschaft zur Zusammenarbeit signalisiert.

Potenzialabschätzung

Arbeitsplätze und Wertschöpfung in Graubünden halten

Als Folge der Globalisierung und der damit einhergehenden Tendenz zur Internationalisierung der Forschung spürt auch Graubünden zunehmenden Druck zur Verlagerung der Forschungsinstitute in die Ballungszentren, wo diese von einem grösseren Pool an qualifizierten Arbeitskräften und der Nähe zu Universitäten und Forschungseinrichtungen profitieren. Damit die peripheren Forschungsstätten erhalten bleiben können, müssen sie eine kritische Grösse erreichen, sonst ist ihr langfristiges Überleben gefährdet (Davoser Zeitung, 19. Mai 2007). Für eine vertiefte Verankerung der Institutionen in Graubünden ist insbesondere die Schaffung von Forschungsleiterstellen entscheidend, da Forschungsleitende durch die Akquisition von Drittmitteln neue Forschungsplätze und somit neue Mitarbeiter für den Forschungsstandort Graubünden gewinnen (pro leitende Person kann von zusätzlichen drei bis sieben Stellen ausgegangen werden).

²² Dynetix AG (2007), Swisstom AG (2009), SDK Biotech AG (2010), Swiss Fluidics AG (2010), EvaSens AG (2010), Organix GmbH (2011), 3Brain GmbH.

²³ Quelle: Gespräch mit Prof. Dr. E. Schneider, Geschäftsführer Academia Raetica.

Während der vergangenen Jahre haben sich die durch die Institute akquirierten Drittmittel deutlich erhöht und beträchtlich zum überaus positiven Beschäftigungswachstum beigetragen. Grundsätzlich sind die Forschungsinstitutionen in Graubünden jedoch der Meinung, dass die Voraussetzungen für weiteres Wachstum gegeben sind. Schwierigkeiten bieten unter anderem die Rekrutierung von technischen Mitarbeitern sowie das Schaffen günstiger Voraussetzungen, welche den grundsätzlich zuzugswilligen Wissenschaftlern die Annahme einer Stelle in Graubünden vereinfachen (z.B. angemessene Arbeitsplätze für Ehepartner).

Zieht man den Beschäftigungsanteil der F&E an der Gesamtbeschäftigung in der Schweiz heran, um das Potenzial für zusätzliche F&E-Stellen in Graubünden abzuschätzen, kommt man auf rund 200 zusätzliche Arbeitsplätze.

Arbeitsplatzpotenzial
durch Spin-offs

Die Impulse, welche von F&E-Aktivitäten auf die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen ausgehen, dürfen nicht unterschätzt werden. F&E-Aktivitäten sind eine bedeutende Quelle von Innovationen, welche oftmals in die Entwicklung marktfähiger Produkte münden. Im Fall des CSEM Landquart haben einige Projekte der angewandten Forschung inzwischen den Schritt zur Marktreife geschafft. Seit der Gründung konnten sich sieben F&E-intensiven Unternehmen als Spin-offs am Markt etablieren. Der Grossteil der Jungunternehmen hat sich in Landquart niedergelassen.

Ein weiteres, aktuelles Beispiel eines Spin-offs stellt das Unternehmen Davos Diagnostics AG dar, welches aus dem Schweizerischen Institut für Allergie- und Asthmaforschung hervorging. Das Unternehmen entwickelt ein Gerät, das den Erhalt diagnostischer Resultate für alle Immunkrankheiten innert Minuten ermöglicht (Die Südostschweiz am Sonntag, 3. Juni 2012).

SPOT 5 GANZJÄHRIGE AKTIVITÄTEN DES WORLD ECONOMIC FORUM NACH DAVOS BRINGEN

Während einer Woche im Januar bringt das jährliche Treffen des World Economic Forum (WEF) in Davos globale Führungskräfte aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft nach Graubünden. Die Weltelite trifft sich zu Diskussionen über die aktuellen globalen Herausforderungen und zum informellen Meinungsaustausch. Das Treffen generiert in der Region eine hohe Wertschöpfung, v.a. für das lokale Gastgewerbe. Trotz langer Tradition des Anlasses in Davos ist es bisher nicht gelungen, Aktivitäten des WEF, welches in Genf über 350 Mitarbeiter beschäftigt, ganzjährig in Davos zu etablieren und vor Ort qualifizierte Arbeitsplätze in der Wirtschafts- und Sozialforschung anzusiedeln. Im Bildungsbereich würden sich weitere Möglichkeiten anbieten (z.B. in Form von Master-Lehrgängen).

Davos verfügt als Austragungsort der jährlichen Flaggschiffveranstaltung über eine besondere Bedeutung für das WEF. Die langjährige Präsenz des WEF in Davos hat zu einem Vertrauensverhältnis zwischen der Region Davos bzw. dem Kanton Graubünden und dem WEF geführt. Darüber hinaus sind auch freundschaftliche Bande zwischen Veranstaltern und Gastgeber entstanden, welche für den Standort Davos von Wert sind. Es liegt daher nahe, in diesen Beziehungen eine fruchtbare Basis für die Ansiedlung von ganzjährigen Aktivitäten des WEF zu sehen.

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Die fortschreitende Internationalisierung der Forschung limitiert den Spielraum Graubündens für die Standortentwicklung. Vor dem dargestellten Hintergrund stehen aus Sicht des Wirtschaftsforums Graubünden folgende Ansatzpunkte zur Verfügung:

- **Ansiedlung von neuen F&E-Instituten:** Der Kanton kann Anstrengungen unternehmen, um nach dem Vorbild der CSEM-Ansiedlung ein bis zwei F&E-Institute nach Graubünden zu holen. Dies kann die Verfügbarmachung von Land oder die Gewährung von finanziellen Vorteilen umfassen. Potenziale sind am ehesten dort auszumachen, wo an Bestehendes angeknüpft werden kann und Synergien mit bereits ansässigen Forschungsinstitutionen oder dem Bildungsbereich (⇒ z.B. über einen Lehrstuhl an der HTW) eingegangen werden können.

- **Kooperation zwischen F&E-Instituten und Unternehmen:** Forschungsinstitutionen am Standort Graubünden können langfristig nur in einem Netzwerk mit Forschungspartnern (Hochschulen, Unternehmen) überleben. Um den Erhalt der bestehenden Forschungsarbeitsplätze in Graubünden zu sichern, empfiehlt sich insbesondere eine stärkere Zusammenarbeit unter den hiesigen Forschungsinstituten und F&E-intensiven Unternehmen. Davon profitieren beide Seiten: die F&E-intensiven Unternehmen können dadurch lokal Forschungskapazitäten einkaufen und so das fehlende Angebot an qualifizierten Arbeitskräften umgehen. Die Forschungseinrichtungen können durch die regionale Kooperation dem Abwanderungsdruck entgegenwirken und erhalten eine zusätzliche Legitimation für den Verbleib in Graubünden. Der Kanton kann diese Bemühungen zur Vernetzung wo möglich unterstützen. Mit der Stiftung für Innovation, Entwicklung und Forschung sowie der Neuen Regionalpolitik (NRP) und der KTI stehen geeignete Instrumente zur Verfügung.
- **Stiftung für Innovation, Entwicklung und Forschung:** Bereits heute finanziert die Innovationsstiftung des Kantons Graubünden Projekte im Bereich Bildung und Forschung. Nutzniesser von à-fonds-perdu-Beiträgen waren unter anderem auch das CSEM oder Forschungsinstitute am Standort Davos. Die Stiftung ist gut dotiert und könnte ihr Engagement in Zukunft verstärkt auf das Ziel ausrichten, qualifizierte Arbeitsplätze in bestehenden Forschungsinstituten zu erhalten und allenfalls die Ansiedlung neuer Forschungsinstitutionen zu unterstützen. Daneben besteht die Möglichkeit, Spin-offs aus Forschungsinstitutionen gezielt finanziell zu unterstützen.

FALLBEISPIEL 11 SWISS INSTITUTE OF ALLERGY AND ASTHMA RESEARCH (SIAF)²⁴

Zahlen und Fakten

Typ	Departement der Stiftung Swiss Research Institutes for High Altitude Climate and Medicine Davos
gegründet	1988, jedoch bereits schrittweise entwickelt seit 1905
Anzahl Mitarbeiter	ca. 40 - 45



Das SIAF forscht im Bereich der Allergien und Asthma. Es entstand aus dem Medizinischen Departement des Schweizerischen Forschungsinstituts für Hochgebirgsklima und Medizin Davos (SFI) im Jahr 1988. Das SFI selbst wurde 1961 gegründet und führte die medizinische Forschung ausserhalb des Feldes der Tuberkulose weiter, welche in den 1950er-Jahre am Standort Davos an Bedeutung verloren hatte.

Die Tuberkulose stand jedoch am Beginn der Geschichte von Davos als Forschungsstandort. 1905 wurde das Forschungsinstitut für Tuberkulose in Davos gegründet. Heute bildet das SIAF somit eine der Fortführungen der über die Jahrzehnte differenzierten Forschungsaktivitäten am Standort Davos, welche mit der Tuberkulose vor über hundert Jahren begonnen hatten.

Schlussfolgerungen

Ziel sollte es sein, ein bis zwei neue Forschungsinstitute nach Graubünden zu holen. Die Ansiedlung des CSEM in Landquart hat diesbezüglich Vorbildcharakter. Daneben soll die Vernetzung unter den bereits im Kanton ansässigen Instituten und der Industrie und somit die Cluster-Bildung von Forschungsaktivitäten gefördert werden.

Bis 2025 könnten so mit Blick auf das Wachstum der vergangenen Jahre (rund 6% pro Jahr) realistischerweise direkt rund 50 bis 150 neue Arbeitsplätze in Forschungsinstitutionen geschaffen werden. Wird zudem der Beschäftigungsanteil der F&E an der Gesamtbeschäftigung in der Schweiz herangezogen, um das Potenzial für zusätzliche F&E-Stellen in Graubünden abzuschätzen, kann insgesamt von rund 200 zusätzlichen

²⁴ Quellen: www.sfi-davos.ch; www.siaf.uzh.ch

Arbeitsplätzen gesprochen werden. Bei der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen (vgl. oben) sollte dieses Potenzial realisierbar sein.

Nicht quantifizierbar ist das Potenzial für die Schaffung von industriellen Arbeitsplätzen durch Produktinnovationen und Spinn-Offs, welche aus den Forschungseinrichtungen kommen könnten. Es ist zu vermuten, dass hier ein beträchtliches langfristiges Potenzial besteht.

6.2 F&E-intensive Unternehmen

Umfeld

Schweiz führender Standort für F&E-Aktivitäten international tätiger Unternehmen

Rund zwei Drittel der F&E-Aufwendungen in der Schweiz stammen aus der Privatwirtschaft. Die Unternehmen in der Schweiz haben im Jahr 2008 rund CHF 12 Mia. Franken für Forschung und Entwicklung im Inland aufgewendet. Dies entspricht 2.2% des BIP. Mit diesem Wert belegt die Schweiz weltweit den 6. Rang, was inputseitig als Indikator für die Innovationsbereitschaft der Schweiz gilt. Der Grossteil dieser Investitionen stammt aus forschungsintensiven Branchen wie der Pharma- (Novartis, Roche), Lebensmittelindustrie (Nestlé) oder dem Maschinenbau (ABB). Auf der Outputseite drückt sich die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in der Schweiz in der Zahl der Patentanmeldungen pro Kopf aus. Auch hier gehört die Schweiz im internationalen Vergleich zu den Spitzenreitern (BFS, 22. August 2012).

Innerhalb der Privatwirtschaft sind die international tätigen Konzerne für einen Grossteil der Forschungsaufwendungen in der Schweiz verantwortlich (SwissHoldings, Oktober 2009). Neben den in der Schweiz ansässigen Konzernen haben weitere multinationale Unternehmen ihre Forschungsbasis – oftmals in Verbindung mit Hauptsitzaktivitäten – in der Schweiz eingerichtet, z.B. IBM in Rüschlikon, Google, Disney oder Microsoft in Zürich (Greater Zurich Area, 22 Juli 2009). Grosse Firmen verfolgen weltweite Innovationsstrategien und suchen ihre Forschungsstandorte gezielt aus. Verschiedene Standortvorteile machen die Schweiz zu einem führenden F&E-Land, so z.B. die Innovationskultur, die Verfügbarkeit von Fachkräften, international anerkannte Forschungszentren und Hochschulen, der Schutz des geistigen Eigentums, die Wohn- und Lebensqualität oder das Vorhandensein einer erfolgreichen Industrie (SwissHoldings, Oktober 2009).

Der Trend zur Internationalisierung der Forschungsaktivitäten setzt jedoch auch den Forschungsplatz Schweiz vermehrt durch ausländische Forschungsstandorte unter Druck. So betreibt beispielsweise der Pharmakonzern Novartis neben der Schweiz auch in England, den USA, China und Singapur Forschungszentren (Novartis, 15. Februar 2012). Die hohen F&E-Kosten in der Schweiz und der Zugang zu Märkten sind dabei wichtige Faktoren, welche die Wahl des F&E-Standorts zu Ungunsten der Schweiz beeinflussen können (KPMG, 2011). Negativ auf den Forschungsplatz Schweiz wirken sich auch die gesetzlichen Einschränkungen in Bezug auf die Gentechnik- und Stammzellenforschung aus.

SPOT 6 KANTON NIDWALDEN: STEUERLICHE ANREIZE FÜR F&E-AKTIVITÄTEN

Die Förderung von F&E-Aktivitäten kann unter anderem über steuerliche Anreize geschehen. Dabei können diese entweder IP-Erträge (Output-Förderung) oder den Forschungsaufwand (Input-Förderung) privilegiert behandeln.

Mit Blick auf die Output-Förderung dient der Kanton Nidwalden als interessantes Beispiel: Anfangs 2011 hat der Kanton die sogenannte „Lizenzbox“ eingeführt, welche Gesellschaften, die immaterielle Wirtschaftsgüter entwickeln bzw. F&E betreiben, Steuervorteile bietet. Im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit wird einer Gesellschaft mit statutarischem Sitz im Kanton erlaubt, innerhalb ihrer normalen Geschäftstätigkeit die Lizenzbox als gesonderte Sparte zu führen. Ihr können die Lizenzerträge, welche sich aus F&E-Aktivitäten (u.a. auch die Anstellung von F&E-Mitarbeitern sowie die Verwaltung und Nutzung von immateriellen Wirtschaftsgütern) ergeben, zugeordnet werden.

Diese Art der steuerlichen Förderung von F&E-Aktivitäten scheint eine interessante Alternative zu anderen Förderungsarten darzustellen. In verschiedenen weiteren Kantonen laufen in diese Richtung daher ebenfalls Abklärungen (Honold, K.A., Zimmermann, T., 2010).

Situation Graubünden

F&E-intensive Unternehmen als Motor der Bündner Wirtschaft

Einige wenige F&E-intensive Unternehmen sind für die Wirtschaft in Graubünden von hoher Bedeutung, sowohl was die Beschäftigung als auch die Wertschöpfung betrifft. F&E-intensive Unternehmen konzentrieren sich vorwiegend im Bündner Rheintal und im Vorderen Prättigau. Zu diesen Unternehmen gehören beispielsweise die Ems Chemie Gruppe (Spezialitätenchemie), die Hamilton in Bonaduz (Medizinaltechnik), die Cedes in Landquart (Opto-Sensorik), die Integra Biosciences in Zizers (Laborgeräte) oder die Trumpf in Grüşch (Lasertechnik).

Potenzialabschätzung und Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Das Wirtschaftsforum Graubünden sieht folgende Ansatzpunkte, um mehr F&E-intensive Unternehmen nach Graubünden zu holen:

- **Ansiedlung von F&E-intensiven Unternehmen:** Eine erfolgreiche Ansiedlung bedingt, dass der Kanton potenziell interessierten Unternehmen ein Paket von Anreizen anbieten kann. Dazu gehören steuerliche und finanzielle Anreize ebenso wie die Verfügbarmachung von geeignetem Land sowie verschiedene Hilfeleistungen in Bezug auf die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften oder den Aufbau von Forschungsinfrastruktur (z.B. im Rahmen eines halb-öffentlichen Joint-Ventures). Primär sollte dabei auf kleinere und mittlere Unternehmen in der Start-up-Phase (ca. 4 bis 20 Mitarbeitende) fokussiert werden.
- **Entwicklungsmöglichkeiten schaffen:** Den bestehenden F&E-intensiven Unternehmen sind möglichst gute Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, welche Wachstum ermöglichen. So könnte der Ausbau F&E-intensiver Produktionsaktivitäten durch die unkomplizierte Verfügbarmachung von geeigneten Immobilien (Land und Gebäude) unterstützt werden. Um den Mangel an qualifiziertem Forschungspersonal zu entschärfen, könnte der Aufbau von geeigneten Aus- und Weiterbildungsprogrammen im Rahmen einer Zusammenarbeit zwischen F&E-intensiven Unternehmen und Fachhochschulen ins Auge gefasst werden.
- **Forschungseinrichtungen und Vernetzung von bestehenden Unternehmen unterstützen:** Graubünden ist daran interessiert, dass wissensintensive Unternehmen ihre F&E-Abteilungen im Kanton behalten und ausbauen. Allenfalls könnte eine auf Innovation ausgerichtete Förderstrategie des Kantons Anreize und Voraussetzungen schaffen, damit Unternehmen einzelne Forschungsaktivitäten wo sinnvoll zusammen mit der Fachhochschule und den in Graubünden bestehenden Forschungsinstituten umsetzen und damit allenfalls neue Forschungseinrichtungen mit Spinn-Off-Potenzial schaffen. Die Rolle des Kantons könnte sein, den Aufbau solcher Forschungseinrichtungen, die aus bestehenden Unternehmen hervorgehen, zu unterstützen.
- **Technische Ausbildung:** Am Fachhochschulstandort Chur fehlen heute technische bzw. ingenieurwissenschaftliche Ausbildungen. Im Rahmen der Fachhochschule Ostschweiz sind diese zentral in Rapperswil und Buchs angesiedelt. Für die ansässigen forschungsintensiven Unternehmen wäre jedoch eine derartige Ausbildungsstätte vor Ort überaus dienlich. Es müsste somit auf Ebene der Fachhochschule verhandelt werden, ob Chur eine Ausbildung in technischen Wissenschaften lancieren könnte.
- **Steuerliche Entlastung von F&E-Aktivitäten:** Die spezifische steuerliche Entlastung von F&E-Aufwendungen ist eine mögliche Massnahme, welche international breiten Anklang findet, in der Schweiz jedoch noch kaum praktiziert wird (KPMG,

2011). Hier bietet sich für den Kanton Graubünden ein interessanter Ansatzpunkt zur Erzielung von Standortvorteilen gegenüber anderen Kantonen.

- **Attraktivität für Arbeitskräfte:** Bezüglich der Ansiedlung neuer F&E-intensiver Unternehmen bestehen weiter ähnliche Ansatzpunkte für die Standortentwicklung, wie diese im Kapitel zu den Hauptsitzaktivitäten (⇒ Abschnitt 5.2) dargelegt werden. Die wichtigsten Stichworte seien hier wiederholt: Wohnqualität, attraktive Besteuerung natürlicher Personen, berufliche Mobilität, Durchlässigkeit des Schulsystems.

FALLBEISPIEL 12 HAMILTON BONADUZ AG²⁵

Zahlen und Fakten	
Typ	Aktiengesellschaft, in der High-Tech-Industrie (Medizinaltechnik) tätig
gegründet	1955, seit 1966 in Bonaduz
Anzahl Mitarbeiter	ca. 700



Das US-amerikanische Unternehmen ist im Bereich der Labor-Automatisierungen, Sensorik und Medizinaltechnologie aktiv und gehört zu den globalen Markt-Leadern. Die Hamilton Bonaduz AG wächst fortlaufend und investiert derzeit rund 65 Millionen Franken in neue Anlagen in den USA und in China. Die Expansion begann rasch nach der Gründung und 1960 geschah die Grundsteinlegung für den Produktionsstandort in Bonaduz. Mit 750 Beschäftigten gehört die Hamilton Bonaduz AG heute zu den bedeutendsten Arbeitgebern Graubündens. Derzeit bestehen Pläne bei Hamilton, die Anzahl der Arbeitsplätze in Graubünden wesentlich auszubauen.

Schlussfolgerungen

Die genannten Ansatzpunkte zeigen auf, was zu tun wäre, um die Präsenz F&E-intensiver Unternehmen in Graubünden zu erhöhen. Wir schätzen, dass realistischerweise nur mit der Ansiedlung von vereinzelt Firmen gerechnet werden kann. Ziel sollte es somit sein, analog zur Ansiedlung von Unternehmen mit Hauptsitzaktivitäten die Bemühungen für die Ansiedlung eines weiteren forschungsintensiven Unternehmens in der Dimension von Hamilton in Bonaduz deutlich zu priorisieren und somit zu intensivieren.

Eine erfolgreiche Ansiedlung könnte auf einen Schlag weitere 100 bis 200 überaus attraktive Arbeitsplätze für Graubünden bedeuten. Neben der Fokussierung auf einzelne grosse Unternehmen sollten jedoch zusätzlich diverse kleine Unternehmen mit Wachstumschancen angegangen werden. Je mehr Kleinunternehmen (mit bis zu zehn Mitarbeitenden) angesiedelt werden, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich aus einem dieser Kleinunternehmen eine Erfolgsgeschichte ergibt, welches plötzlich 100 Arbeitsplätze anbietet.

6.3 Beratung

Umfeld

Beratungsdienstleistungen wachsen, wo Wirtschaft und Bevölkerung wachsen

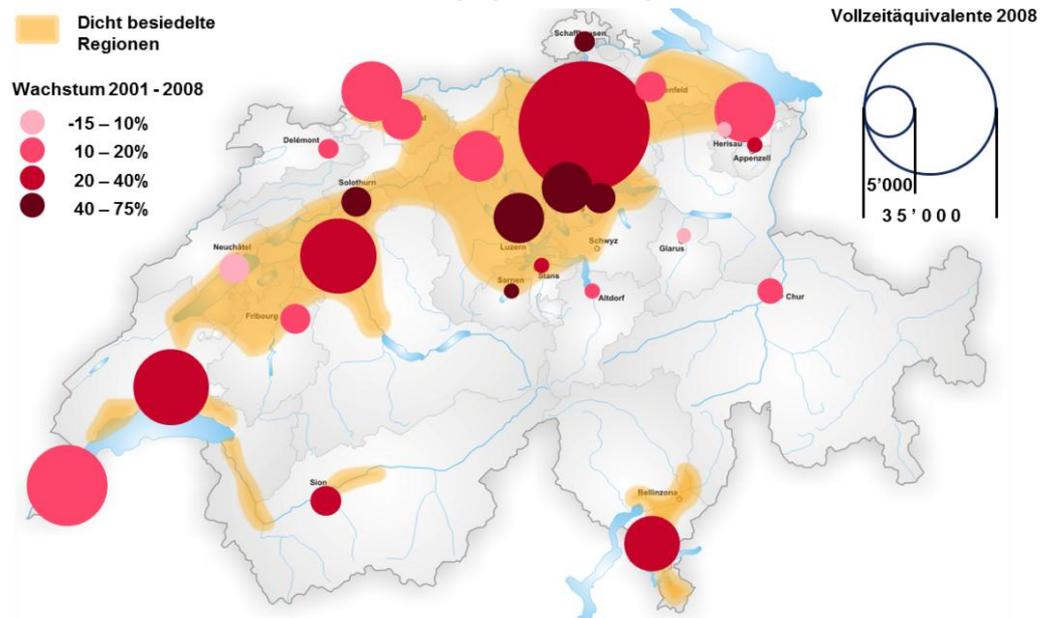
Mit einem Beschäftigungswachstum von rund 22% zwischen 2001 und 2008 gehört die Beratungsbranche in der Schweiz zu den Treibern der wirtschaftlichen Entwicklung. Die knapp 200'000 Beschäftigten erzielen eine Bruttowertschöpfung von rund CHF 27 Mia. Die Beratungsbranche ist wertschöpfungsintensiv, gleichzeitig allerdings von mehrheitlich binnensorientierten Tätigkeiten geprägt. Das Wachstumspotenzial der Beratungsbranche im Vergleich zu anderen Branchen in der Schweiz wird angesichts der steigen-

²⁵ Quellen: www.hamilton-jobs.ch; www.hamiltoncompany.com; berufslernende.hamilton.ch

den Vernetzung und Komplexität von Wirtschaft und Gesellschaft als überdurchschnittlich eingeschätzt (CS, Dezember 2011).

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass die Beratungsbranche v.a. in den bevölkerungsreichen Agglomerationsräumen gewachsen ist (vgl. Abb. 33). Das anhaltende Bevölkerungswachstum in diesen Regionen führt zu einer wachsenden Binnennachfrage nach wertschöpfungsintensiven Beratungsdienstleistungen (z.B. Steuerberatung, Rechtsberatung, Treuhänder, etc). Zusätzlich erfährt die Beratungsbranche vielfach ein durch andere Branchen gespiesenes Wachstum. Beraten wird dort, wo Unternehmen präsent sind, welche mit komplexen Sachverhalten konfrontiert sind und daher ein potenzielles Bedürfnis nach Beratungsdienstleistungen haben.

Abb. 33 Bestand und Wachstum der Beschäftigung in der Beratung



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Die Beratungsbranche ist schweizweit überwiegend kleinbetrieblich strukturiert. Dies hängt mit Ausnahme der Rechtsberatung mit den tiefen Eintrittsbarrieren zusammen (CS, Dezember 2011). Nichtsdestotrotz sind in den wirtschaftlichen Zentren auch international tätige Grossunternehmen in der Beratungsbranche (klassische Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung) präsent.

Situation Graubünden

Die Wachstumstreiber der Beratungsbranche sind in Graubünden schwach ausgeprägt. Einerseits stagniert die Bevölkerung in Graubünden seit Jahren, was entsprechenden Einfluss auf die Nachfrage nach vornehmlich binnenorientierten Beratungsdienstleistungen hat. Andererseits ist die Wirtschaft Graubündens durch schwache Wachstumsraten und eine kleinbetriebliche Unternehmenslandschaft geprägt. Graubünden verfügt kaum über grosse Unternehmen mit ausgeprägtem Beratungsbedarf. Dies wirkt sich bremsend auf die Nachfrage sowie auf das Angebot von Beratungsleistungen aus. International tätige Beratungsunternehmen sind in Graubünden - mit Ausnahme der PwC in Chur - nicht präsent. Beratungsdienstleistungen mit exportorientiertem Charakter finden sich höchstens im Tourismusumfeld oder im Bereich der Architektur- und Ingenieurleistungen (z.B. Tunnel- und Brückenbau).

Potenzialabschätzung

Die Voraussetzungen für ein starkes Wachstum der Beratungsbranche in Graubünden sind nicht gegeben. Exportorientierte Beratungsunternehmen sind zwar nicht ausge-

schlossen. Die Erfahrung und die Untersuchung in anderen Orten zeigt jedoch, dass Beratungsunternehmen als Spin-offs bestehender Firmen entstehen (Kader oder Forschende / Abgänger von Hochschulen machen sich selbstständig) oder dort, wo „potenzielle“ Kunden wohnhaft sind. Somit entstehen Beratungsfirmen hauptsächlich an attraktiven Wohnstandorten bzw. in den Agglomerationsräumen.²⁶

Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Gezielte Ansiedlungsbemühungen sind im Falle der Beratungsbranche nicht notwendig, da durch die tiefen Eintrittsbarrieren in den Markt neue Beratungsunternehmen bei gegebenem Marktpotenzial schnell ansiedeln oder entstehen.

Schlussfolgerungen

Der Beratungsmarkt in Graubünden ist kleinstrukturiert und stark binnenorientiert. Die Wachstumspotenziale sind gering und bestenfalls über die Förderung des Wohnstandorts zu realisieren.

6.4 Fazit Unternehmensdienstleistungen und F&E

Die Analyse des Bereichs Unternehmensdienstleistungen und F&E hat zu folgenden Erkenntnissen geführt:

- Die in Graubünden beheimateten Forschungsinstitute beschäftigen rund 500 hochqualifizierte Arbeitskräfte. Die Wachstumsaussichten dieser Institute sind intakt. Durch gezielte Ansiedlungsbemühungen nach Vorbild des CSEM sollen zudem ein bis zwei neue Institute aus der angewandten Forschung in Graubünden angesiedelt werden. Mit Blick auf alle Forschungsinstitute im Kanton sollten insgesamt bei günstigen Voraussetzungen rund 200 zusätzliche Arbeitsplätze realisierbar sein.
- Die F&E-intensiven Unternehmen in Graubünden gehören zu den wichtigsten Arbeitgebern im Kanton. Durch gezielte Verbesserungen der Rahmenbedingungen (Besteuerung F&E-Aktivitäten, Wohnqualität) soll für diese Unternehmen ein entwicklungsfreundliches Umfeld geschaffen werden. Die Ansiedlung weiterer Unternehmen ist erstrebenswert. Geeignet dafür sind Massnahmen wie Land zur Verfügung stellen oder Start-ups zu unterstützen. Eine erfolgreiche Ansiedlung könnte auf einen Schlag weitere 100 bis 200 überaus attraktive Arbeitsplätze für Graubünden bedeuten.
- Für exportorientierte Beratungsdienstleistungen besteht in Graubünden kein geeignetes wirtschaftliches Umfeld.

²⁶ Die Art der Auftragsvergabe durch die öffentliche Verwaltung kann allenfalls indirekt das Potenzial exportorientierter Beratungsdienstleistungen in Graubünden steigern. Indem die öffentliche Verwaltung versucht, lokale Unternehmen bei Beratungsaufträgen stärker zu berücksichtigen, können sich die entsprechenden Unternehmen bewähren und somit für den überregionalen Wettbewerb wertvolle Erfahrungen und Referenzen aneignen.

7 Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT)

Technologischer Fortschritt prägt die Branche

Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) bilden einen Überbegriff, welcher sowohl den Industrie- als auch den Dienstleistungssektor umfasst. Gemäss OECD-Definition müssen ICT-Dienstleistungen eine Funktion zur Bearbeitung und Kommunikation von Information durch elektronische Mittel umfassen (BFS, 9. Dezember 2011). Die ICT Dienstleistungsbranchen können wie folgt gruppiert werden:

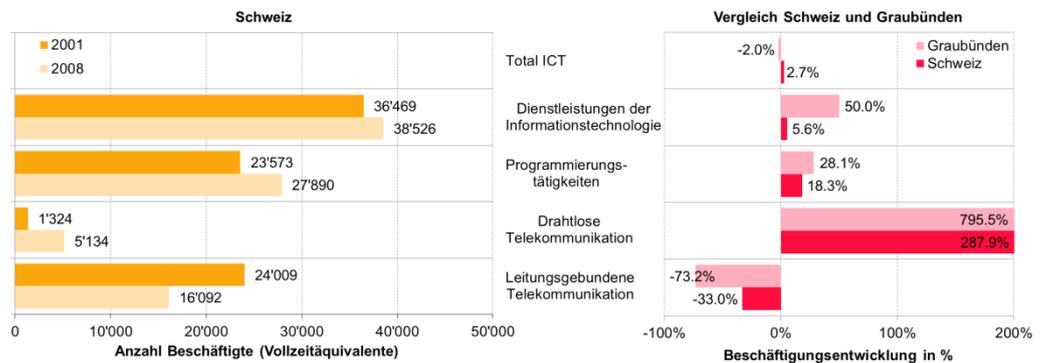
- **Telekommunikation:** Darunter fallen die leitungsgebundene sowie die drahtlose Telekommunikation. Während die leitungsgebundene Telekommunikation seit der Digitalisierungs- und Privatisierungswelle ab den 1990er-Jahren rückläufig war, verzeichnete die Branche der drahtlosen Kommunikation ein bedeutendes Beschäftigungswachstum.
- **Programmierungstätigkeiten und Informatikdienstleistungen:** Programmierungstätigkeiten umfassen die Erstellung von Produkten im Bereich Software, Datenbanken, Webseiten etc. Unter Informatikdienstleistungen sind eine Reihe von Dienstleistungen zusammengefasst wie z.B. Hosting, Entwurf von Computersystemen, Webportale oder Datenverarbeitung). Nach dem Beschäftigungsrückgang infolge des Platzens der Internetblase 2001 entwickelten sich die beiden Branchen in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrzehnts überaus positiv.

Der technologische Fortschritt und die Digitalisierung bilden die primären Trends, welche die Entwicklung der ICT-Branche beeinflussen. Einerseits helfen ICT-Dienstleistungen, die zunehmende wirtschaftliche und gesellschaftliche Komplexität zu reduzieren, andererseits liegen ICT-Dienstleistungen auch am Ursprung des Trends zu zunehmender Arbeitsteilung, Vernetzung und Interdependenz.

Unterschiedliche Beschäftigungsentwicklung in den einzelnen Subbranchen

Gesamthaft betrug die Beschäftigungszunahme in den ICT-Branchen zwischen 2001 und 2008 schweizweit 2.7%. Innerhalb der Branche bestehen bedeutende Entwicklungsunterschiede zwischen den verschiedenen Subbranchen. Auffallend ist das starke Wachstum der drahtlosen Telekommunikation auf gesamtschweizerischer wie auch auf bündnerischer Ebene. Deutliche Beschäftigungseinbussen in beiden Betrachtungsräumen verzeichnete hingegen die leitungsgebundene Telekommunikation. Beide Bereiche der Subbranche Programmierungstätigkeiten und Informatikdienstleistungen weisen im gleichen Zeitraum ein solides Wachstum auf. Dabei fällt auf, dass die Beschäftigung in Graubünden jeweils stärker gewachsen ist als in der Schweiz.

Abb. 34 Beschäftigungsentwicklung in der ICT-Branche 2001-2008



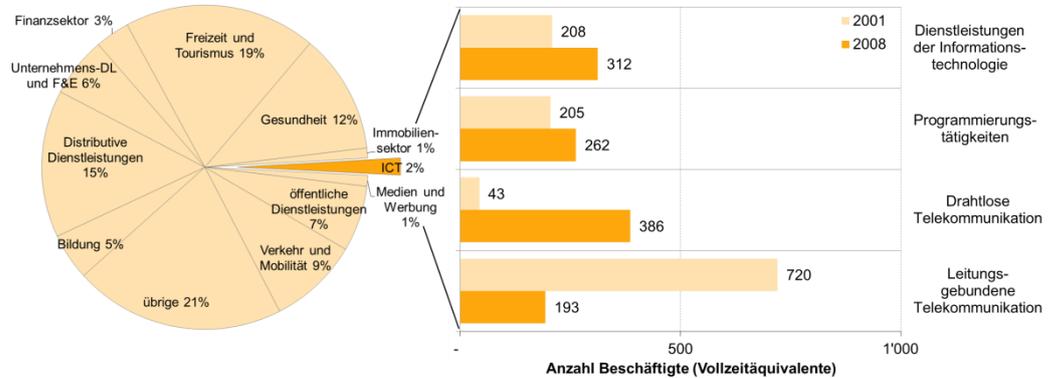
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Graubünden entwickelt sich wie übrige Schweiz

Graubünden weist eine in den Grundzügen ähnliche Entwicklung wie die übrige Schweiz auf. Während die Informatikdienste sowie die drahtlose Telekommunikation ein bedeutendes Wachstum verzeichnen konnten, reduzierte sich die Beschäftigung in der leitungsgebundenen Telekommunikation beträchtlich. Allein in der Stadt Chur gingen zwischen 2001 und 2008 beinahe 500 Vollzeitstellen verloren. Ein guter Teil der Verschiebung dürfte auf die statistische Umklassifikation von Jobprofilen bei der Swisscom

in Chur zurückzuführen sein. Nichtsdestotrotz resultiert für Graubünden ein Beschäftigungsrückgang bei den ICT-Aktivitäten um 2%. Aufgrund der positiven Entwicklungen in einzelnen ICT-Subbranchen kann aber dennoch von weiterem Wachstumspotenzial für Graubünden ausgegangen werden.

Abb. 35 Arbeitsplätze in der ICT-Branche in Graubünden



Erläuterung: Das Kuchendiagramm bildet die Gesamtheit der Vollzeitäquivalente aller Dienstleistungsbranchen im Kanton Graubünden ab.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Vermutete Ansiedlungspotenziale in zwei Bereichen

Das Wirtschaftsforum vermutet aufgrund der weiterhin zunehmenden Komplexität der wirtschaftlichen Prozesse auch ein weiteres Wachstum bei den ICT-Aktivitäten. Es werden die folgenden Potenziale näher untersucht:

- Drahtlose Telekommunikation und Breitbandtechnologie
- Informatikdienstleistungen

7.1 Drahtlose Telekommunikation und Breitbandtechnologie

Umfeld

Starkes Wachstum dank Mobiltelefonie

Schweizweit kommt der Bereich der drahtlosen Telekommunikation nur für gut 5'000 Vollzeitstellen auf. Jedoch hat sich die Beschäftigtenzahl in den letzten Jahren beinahe vervierfacht. Dies widerspiegelt die Boomphase, welche die drahtlose Telekommunikation im letzten Jahrzehnt durchlaufen hat. Als Indikator für die rasante Entwicklung der drahtlosen Telekommunikation dient die Mobiltelefon-Penetration. Während 1996 lediglich jeder Zehnte Schweizer ein Mobiltelefon besass, betrug der Versorgungsgrad 2010 bereits über 120 Mobiltelefone pro 100 Einwohner. Diese starke Zunahme der Verbreitung der Mobiltelefone ist insbesondere auf den technologischen Fortschritt (mobiles Internet, Smart Phones) zurückzuführen. Leitungsgebundene Festnetzanschlüsse werden jedoch nicht ersatzlos durch Mobilfunkanschlüsse und durch die Internettelefonie substituiert, sondern insbesondere mit Blick auf die Breitbandtechnologie weiter verwendet. Dadurch kann aber die rückläufige Beschäftigungsentwicklung im Bereich der leitungsgebundenen Telekommunikation nicht vollständig kompensiert werden (BFS, 30. Januar 2012).

Synergien zwischen leitungsgebundener und drahtloser Telekommunikation

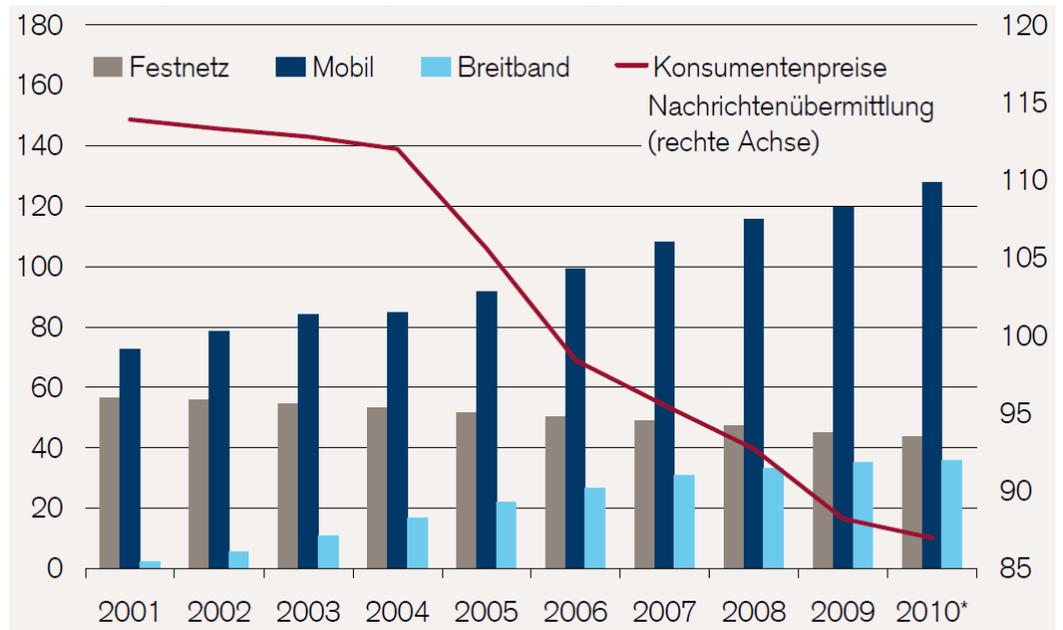
Die leitungsgebundene und drahtlose Telekommunikation dürfen nicht als sich ausschliessende Medien betrachtet werden. Die Übertragungsraten der drahtlosen Telekommunikation sind technisch begrenzt und stösst somit an Kapazitätsgrenzen. Die Möglichkeiten beim Kapazitätsausbau sind daher bei der leitungsgebundenen Telekommunikation grösser. Breitbandtechnologien mit hohen Übertragungsraten nutzen die bestehenden Netze und führen zudem zum Ausbau neuer Netzinfrastrukturen. Neben den

Technologischer Fortschritt verspricht weiteres Wachstum

leitungsgebundenen Infrastrukturen benutzen Breitbandtechnologien aber auch die drahtlosen Übertragungsnetze²⁷.

Die weitere Entwicklung der drahtlosen Telekommunikation wird im Wesentlichen vom technologischen Fortschritt, Produktinnovationen und Preisreduktionen bestimmt. Das Wirtschaftsforum Graubünden vermutet, dass die drahtlose Telekommunikation auch in Zukunft eine Wachstumsbranche darstellen wird, da die mobile Datenübertragung noch weiter an Bedeutung gewinnen dürfte (z.B. Tablets). Jedoch ist nicht auszuschliessen, dass die Wachstumsraten in Zukunft abflachen. Auch im Breitband-Bereich gab es in den vergangenen Jahren eine verstärkte Marktpenetration. Für die Zukunft kann von weiteren Wachstumspotenzialen ausgegangen werden.

Abb. 36 Marktpenetration und Preise (Anzahl Kundenverträge pro 100 Personen; Preise: Index 2005 =100)



Quelle: Credit Suisse, Dezember 2011

Situation Graubünden

Wirtschaftliche Bedeutung für den Gesamtkanton klein

Wie es bei Netzsektoren, so z.B. auch beim Strommarkt üblich ist, herrscht auch im drahtlosen Kommunikationssektor eine grosse Konzentration vor, sowohl was die Zahl der Anbieter als auch die geografische Verteilung der Arbeitsplätze angeht. Dies macht sich auch in Graubünden bemerkbar, wo sich die Beschäftigung auf den Standort Chur beschränkt und dabei hauptsächlich auf die Aktivitäten der Swisscom konzentriert. Zwischen 2001 und 2008 erhöhte sich die Beschäftigung von einem sehr tiefen Ausgangsniveau von 43 auf 386 Vollzeitstellen. Dies ist aber insbesondere auch auf eine Umkategorisierung der Arbeitsplätze innerhalb der Branchenstatistik (von der leitungsgebundenen zur drahtlosen Kommunikation, vgl. Abb. 36) zurückzuführen. Alle 386 Vollzeitarbeitsplätze konzentrieren sich überdies in Chur.

Im Bereich der Breitbandtechnologien konnte ebenfalls eine positive Entwicklung beobachtet werden. Dabei war auch ein Beschäftigungswachstum ausserhalb des Bündner Rheintals zu verzeichnen. Das Kommunikationsnetz Surselva (vgl. Fallbeispiel 13) der aurax connecta ag mit Sitz in Ilanz bildet ein gutes Beispiel dafür, wie wissensintensive Arbeitsplätze in dezentralen Regionen entwickelt werden können. Für kompetitive Un-

²⁷ Die Swisscom beispielsweise konzentriert sich nicht nur auf die drahtlose Telekommunikation, sondern optimiert ihre Dienstleistungen durch die Kombination der drahtlosen und leitungsgebundenen Telekommunikation unter gleichzeitiger Erweiterung der Breitbandinfrastrukturen.

ternehmen ergibt sich dabei auch ein exportorientiertes Potenzial, insbesondere bei der Erschliessung von an den Kanton angrenzenden Regionen.

FALLBEISPIEL 13 KNS KOMMUNIKATIONSNETZ SURSELVA²⁸

Zahlen und Fakten	
Typ	Kommunikationsnetz des Unternehmens aurax connecta ag
gegründet	1998 erster Anschluss 2002 aurax connecta ag
Anzahl Mitarbeiter	ca. 15



Das Kommunikationsnetz Surselva erschliesst die Region mit leistungsfähigen und zukunftssträchtigen Glasfaserstrukturen. 1998 haben die Elektrizitätswerke Bündner Oberland (u.a. mit Hilfe von IHG-Mitteln) mit dem ersten Anschluss in Laax den Aufbau der Netzinfrastruktur gestartet. Das anschliessende Wachstum führte zu einer immer bedeutenderen Beschäftigung innerhalb der Elektrizitätswerke, was bald eine eigene betriebsinterne Organisationsstruktur notwendig machte. Im Jahr 2002 entstand daraus die selbstständige Gesellschaft aurax connecta ag, welche heute das Kommunikationsnetz Surselva und das Kabelnetz der Gemeinde Landquart betreibt. Der Ausbau und Betrieb der Netzinfrastruktur führte zu einem stetigen Beschäftigungswachstum (u.a. von Informatikern, Programmierern etc.), welches heute bei einem Bestand von rund 15 Mitarbeitenden angelangt ist. Der Mangel an spezialisierten Arbeitskräften führt dabei dazu, dass heute entgegen der üblichen Pendlerströme Mitarbeiter vom Bündner Rheintal bis nach Ilanz in die Surselva pendeln.

Potenzialabschätzung und Ansatzpunkte für Standortentwicklung

Beschäftigungspotenziale begrenzt

Aus Sicht des Wirtschaftsforums Graubünden ergeben sich bedeutende Wachstumspotenziale bei den drahtlosen Telekommunikationsdienstleistungen v.a. über die Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten bzw. zentralen Diensten (z.B. Back-office, Call Center, Online-Support). Es gilt v.a., den bereits präsenten Unternehmen - die Swisscom unterhält in Chur bereits ein Kundendienst-Center - möglichst attraktive Rahmenbedingungen anzubieten, damit diese ihre lokalen Aktivitäten erhalten und ausbauen. Für die Standortentwicklung gelten dieselben Ansatzpunkte wie bereits unter Absatz 5.2 (Hauptsitzaktivitäten) ausgeführt.

Mit Blick auf die Breitbandtechnologien bestehen auch im Bereich der leitungsgebundenen Telekommunikation Beschäftigungspotenziale, da in diesem Fall dezentrale Strukturen sinnvoll sind, welche den Zentralisierungstendenzen in der Branche entgegenwirken können. Neben der Ansiedlung neuer Unternehmen bildet dabei insbesondere auch der Ausbau ansässiger Unternehmen ein bedeutender Ansatzpunkt. Neben der vorwiegend binnenorientierten Ausrichtung ergeben sich dabei auch punktuelle Möglichkeiten bei den exportorientierten Aktivitäten.

Schlussfolgerungen

Die Beschäftigung in der Branche ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Da die absolute Beschäftigungszahl jedoch gering ist, sind auch bei weiterem Wachstum der Branche nur beschränkte Beschäftigungsimpulse zu erwarten. Spürbares zusätzliches Beschäftigungspotenzial vermutet das Wirtschaftsforum Graubünden einzig in der theoretischen Ansiedlung von zentralen Diensten eines der grossen Telekommunikationsanbieter in der Schweiz. Dies dürfte aber in der Realität äusserst schwierig sein. Im Bereich der Breitbandtechnologie besteht ein punktuell Potenzial für exportorientierte

²⁸ Quellen: Gespräch mit Peter Caviezel, Geschäftsführer aurax connecta ag; www.kns.ch; www.uniklu.ac.at

Arbeitsplätze, welches insbesondere in peripheren Regionen zur wertvollen Erweiterung wissensintensiver Arbeitsplätze beitragen könnte.

7.2 Informatikdienstleistungen

Umfeld

Wirtschaftliche Leistungserstellung verlangt effizienzsteigernde Informatikdienstleistungen

Im Dienstleistungsland Schweiz ist die Digitalisierung der wirtschaftlichen Prozesse bereits heute sehr weit fortgeschritten. Informatikdienstleistungen verschiedenster Art (Software, Kommunikationstechnologien, Datenverarbeitung, Internet, etc.) werden im Arbeitsalltag eingesetzt, um Komplexität zu reduzieren oder die Effizienz zu steigern. Ohne den Einsatz verschiedener Informatikdienstleistungen wäre eine effiziente Leistungserstellung kaum mehr vorstellbar. Man denke hierbei bloss an vollautomatisierte Produktionsstrassen, Softwarelösungen zur Unternehmensführung oder internetbasierte Businessmodelle.

In der Schweiz bietet der Bereich Informatikdienstleistungen rund 66'000 Vollzeitstellen. Der Markt ist geprägt von vielen kleinen Anbietern. Die Arbeitsplätze verteilen sich auf die Subbranchen Programmierstätigkeiten und die Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie. Der technologische Fortschritt dürfte auch in Zukunft zu Produktinnovationen und neuen Anwendungsgebieten in den verschiedensten Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft führen, so dass mit einem weiteren Wachstum der Branche gerechnet werden darf.

Situation Graubünden

Bedeutendes Wachstum auch in den Regionen, jedoch geringe Beschäftigungswirkung

In Graubünden bestehen im Sektor Informatikdienstleistungen knapp 600 Vollzeitstellen. Zwischen 2001 und 2008 hat die Beschäftigung zwar ein deutliches Wachstum von 70% aufgewiesen (v.a. am Standort Chur), allerdings ist dieses grösstenteils darauf zurückzuführen, dass die GKB ihre internen IT-Dienstleistungen an Dritte (T-Systems, heute: Inventix AG) ausgelagert hat und die entsprechende Anzahl Vollzeitstellen (ca. 100) neu in der ICT-Branche erfasst werden.

Trotz dieser Relativierung der Statistik hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass Informationdienstleistungsaktivitäten in Graubünden durchaus Potenzial haben. Die Entwicklung kann an zwei Beispielen exemplarisch aufgezeigt werden.

Eines der bekanntesten Informatikdienstleistungsunternehmen in Graubünden ist die deep AG, welche von Chur aus für Kunden in der ganzen Schweiz tätig ist. Das Unternehmen, welches als Internet-Provider startete und mittlerweile eine breite Palette verschiedener IT-Dienstleistungen anbietet, widerspiegelt den Beschäftigungsanstieg dieser Branche. Seit der Unternehmensgründung im Jahr 2000 ist die Zahl der Beschäftigten von 4 auf über 20 gewachsen.

FALLBEISPIEL 14 DEEP AG²⁹

Zahlen und Fakten	
Typ	ICT-Unternehmen
gegründet	2000 (als Webagentur)
Anzahl Mitarbeiter	22



Das Unternehmen mit Sitz in Chur bietet individuelle Lösungen in den Bereichen Internet, Telefonie, Mobile, TV, Web & Apps sowie Engineering an. Innerhalb von fünf Jahren wurde deep AG - auch dank verschiedenen Übernahmen anderer Firmen - zum Branchenleader in der Südost-

²⁹ Quellen: www.deep.ch; www.futureclick.net

schweiz. Nun möchte die Unternehmung ihre Position mit Blick auf die gesamte Schweiz weiter ausbauen.

Die Credit Suisse unterhält in Chur ein IT Development Center, welches unternehmensinterne Dienstleistungen für Geschäftsstellen in der ganzen Schweiz bereitstellt. In den vergangenen zehn Jahren ist die Informatikabteilung von drei auf 30 Mitarbeiter gewachsen und soll in den kommenden Jahren die Zahl von 50 Beschäftigten erreichen (Die Südostschweiz, 28. September 2011).

Weitere bedeutende ICT-Unternehmen bilden die Würth ITensis AG mit insgesamt rund 90 Mitarbeitenden an fünf Standorten in der Schweiz und einem Standort in den USA und mit Hauptsitz in Chur, aber auch die Südostschweiz Newmedia AG, welche an den vier Standorten Chur, Ilanz, Zürich und Glarus insgesamt rund 30 Mitarbeitende beschäftigt.

Im Gegensatz zur drahtlosen Telekommunikation hat sich gezeigt, dass Arbeitsplätze auch in den Regionen entstanden sind, so bspw. in Malans, Grüşch, Flims, Laax oder Ilanz, wo zusammengenommen in den vergangenen Jahren rund 80 Stellen entstanden sind.

FALLBEISPIEL 15 WÜRTH ITENSIS AG³⁰

Zahlen und Fakten	
Typ	IT-Dienstleistungsunternehmen
gegründet	1999
Anzahl Mitarbeiter	ca. 100 Mitarbeiter (an 5 Standorten, Hauptsitz = Chur)



Das Unternehmen wurde 1999 als IT-Dienstleister der Würth-Gruppe gegründet. Das im Bereich IT-Infrastruktur und IT-Outsourcing für KMU aktive Unternehmen ist seit der Gründung schnell gewachsen und hat sukzessive neue Standorte eröffnet. Neben der Expansion in der Schweiz ist das Unternehmen ebenfalls in Wachstumsmärkten im asiatisch-pazifischen Raum aktiv.

Potenzialabschätzung und Ansatzpunkte für Standortentwicklung

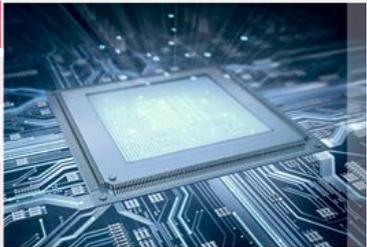
Das zusätzliche Beschäftigungspotenzial für Informatikdienstleistungen ist angesichts des geringen Beschäftigungsniveaus begrenzt. Allenfalls besteht die Möglichkeit, zusätzliche interne IT-Dienstleistungen von Grossbanken nach Graubünden zu holen. Die Erweiterungspläne der Credit Suisse in Chur zeigen, dass Ausbaumöglichkeiten bestehen. Die Credit Suisse arbeitet dabei mit der HTW zusammen, um die Rekrutierung der notwendigen Fachkräfte sicherzustellen. Die Unterstützung eines Kompetenzzentrums im Bereich ICT an der HTW könnte Anreize für den Zuzug weiterer Informatikabteilungen in der Schweiz bilden. Die dafür notwendigen Schritte könnten auch in Form eines NRP-Projekts eingeleitet werden. Der Kanton müsste Grossunternehmen dabei jedoch aktiv angehen und auf die Vorteile des Standorts Chur (HTW, günstige Immobilienpreise, Ausbaumöglichkeiten) hinweisen. Eine erfolgreiche Ansiedlung umfassender Back-Office-Aktivitäten in Chur oder im Bündner Rheintal könnte direkt zu weiteren 50 Arbeitsplätzen führen und die Clusterbildung von IT-Dienstleistungen in der Region beschleunigen, was indirekt weitere Arbeitsplätze zur Folge haben könnte.

Zudem wird die Stadt Chur bis 2016 flächendeckend mit einem Glasfasernetz ausgestattet. Es wird sich zeigen, ob dieser Zugang zu schnellerem Internet neue Impulse verleihen kann, um Informationsdienstleistungen vermehrt auch ausserhalb der Metropolitanräume anzubieten.

³⁰ Quellen: www.wuerth-itensis.com

FALLBEISPIEL 16 SÜDOSTSCHWEIZ NEWMEDIA AG³¹

Zahlen und Fakten	
Typ	ICT-Dienstleistungsunternehmen
gegründet	1999
Anzahl Mitarbeiter	ca. 30 Mitarbeitende (an 4 Standorten)



Die neue Newmedia ist 2009 aus dem Zusammenschluss der beiden Unternehmen IC Surselva AG und Südostschweiz Newmedia AG entstanden. Beide waren bis zu diesem Zeitpunkt bereits rund zehn Jahre in der Branche tätig mit Fokus auf die Bereiche Animation, Marketing und Filmproduktion. Nach einer fortlaufenden Wachstumsphase beschäftigt die Unternehmung gegenwärtig rund 30 Mitarbeitende (u.a. Programmierer, Screen-Designer) an den vier Standorten Chur, Ilanz, Glarus und Zürich.

Schlussfolgerungen

Informatikdienste bilden einen überdurchschnittlichen Wachstumsmarkt, von welchem auch Graubünden profitieren kann. Die kleinbetriebliche Struktur der Branche sowie die teilweise bestehende Standortungebundenheit der Dienstleistungserbringung ermöglichen Unternehmen, sich auch ausserhalb des Zentrums Chur niederzulassen. Wenn zwei bis drei erfolgreiche Ansiedlungsprojekte realisiert werden könnten, würde dies zu einer zusätzlichen Beschäftigung von rund 100 bis 150 Arbeitsplätzen führen.

7.3 Fazit ICT

Angesichts der technologischen Entwicklung dürfte sich das Wachstum im Bereich der drahtlosen Telekommunikation wie auch bei den Informatikdienstleistungen in den nächsten Jahren fortsetzen. Die Beschäftigungswirkung in Graubünden dürfte sich jedoch in engen Grenzen halten, wenn es nicht gelingt, zentrale Unternehmensdienstleistungen eines Telekommunikationsanbieters, einer Bank oder anderer ICT-lastigen Grossunternehmen in Graubünden anzusiedeln. Die besten Möglichkeiten ergeben sich in diesem Zusammenhang im Bereich der Informatikdienstleistungen. Bei einer aktiven und erfolgreichen Ansiedlungspolitik kann von rund 100 bis 150 zusätzlichen Arbeitsplätzen ausgegangen werden.

³¹ Quellen: www.newmedia.ch; www.bsd-werbeagentur.de

8 Regionale Betrachtung

Optik der Standorttypen

In den bisherigen Kapiteln haben wir das Entwicklungspotenzial für Dienstleistungsaktivitäten in Graubünden anhand der Branchen analysiert. Die Analysen zeigen, dass für alle betrachteten Branchen Entwicklungspotenziale insbesondere im Bündner Rheintal und in den Tourismusorten bestehen.

Da die Verbesserung staatlicher Rahmenbedingungen zur Ausschöpfung der erkannten Entwicklungspotenziale letztlich einer territorialen Logik folgen, werden wir in diesem Kapitel die Entwicklungspotenziale und Ansatzpunkte im Sinne einer Plausibilisierung aus Sicht der beiden Standorttypen „Bündner Rheintal“ und „Tourismusorte“ überprüfen.

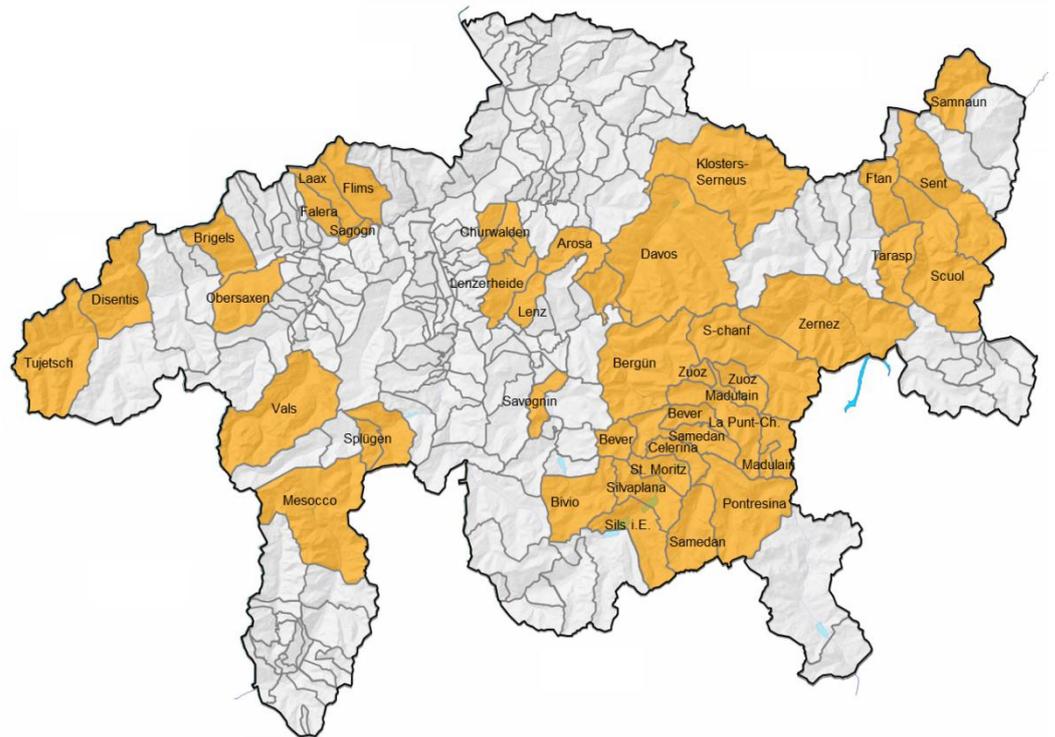
8.1 Tourismusorte

8.1.1 Bedeutung des Tourismusclusters

Rund 40 Tourismusorte in Graubünden

In Graubünden bestehen rund 40 Orte/Gemeinden, welche wir von ihrer Wirtschaftsstruktur her als Tourismusorte bezeichnen. Dazu zählen weltbekannte Orte wie St. Moritz und Davos, aber auch kleine Orte wie Brigels oder Splügen (vgl. Abb. 38).

Abb. 37 Tourismusorte im Kanton Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Tourismuscluster kommen für zwei Drittel der Arbeitsplätze in Tourismusorten auf

Auf die Tourismusorte entfällt rund ein Drittel (ca. 30'000) von den insgesamt rund 87'000 Vollzeitstellen in Graubünden. Innerhalb der Tourismusorte gehören wiederum rund 9'000 Vollzeitäquivalente zu den touristischen Kernaktivitäten (Hotellerie, Gastronomie und Bergbahnen).

Auch die restlichen Arbeitsplätze in den Tourismusorten hängen zu einem beträchtlichen Teil von der touristischen Kernwirtschaft ab und bilden zusammen mit dieser einen Tourismuscluster. Die Branchen des Tourismusclusters kommen in den meisten Tourismusorten für rund drei Viertel aller Arbeitsplätze auf. Die Zusammensetzung kann in den Tourismusorten wie folgt dargestellt werden:

Tab. 2 Beschäftigungsanteile der Branchen in Tourismusorten, 2008

Branchengruppe	Erläuterung	Anteil Beschäftigung
Kerntourismus:	Beherbergung, Gastronomie, Freizeit und Kultur	ca. 31%
Tourismusnahe Branchen	Immobilien & Bau, Detailhandel, Gesundheit, Verkehr & Mobilität, Unternehmensdienstleistungen, Finanzdienstleistungen	ca. 50%
Versorgung / Binnenmarkt	Von Dynamik in Tourismuswirtschaft abhängig, v.a. Öffentliche Verwaltung, Bildung, ICT, Medien und Werbung	ca. 11%
Nicht touristisch	Nicht von der Dynamik der Tourismuswirtschaft abhängig, v.a. Industrie, Landwirtschaft	ca. 8%

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Potenziale aufgrund Tourismusnachfrage und Ortsattraktivität

Die Tourismusorte weisen hinsichtlich der Entwicklungspotenziale von Dienstleistungsaktivitäten zwei wesentliche Merkmale auf:

- Erstens schafft die Tourismuswirtschaft, indem sie Gäste in die Orte bringt, eine **Nachfragebasis** für die den Kerntourismus ergänzenden Dienstleistungen wie beispielsweise Anlageberatung und Immobilienhandel. Für diese Dienstleistungsformen ist insbesondere auch der Zweitwohnungstourismus von Bedeutung.
- Zweitens weisen die Tourismusorte in der Regel **hohe Wohn- und Freizeitqualitäten** auf und verfügen über eine für ländliche Gebiete stark ausgebaute (Wohnort-) Infrastruktur (z.B. Spitäler, Einkaufsgelegenheiten). Diese Voraussetzungen ermöglichen in diesen Orten Dienstleistungsaktivitäten zu entwickeln, welche nicht mit dem Kerntourismus verbunden sein müssen. Darunter fallen insbesondere Angebote im Bereich Gesundheit, Bildung und Forschung.

Für die Beurteilung der Entwicklungspotenziale im Dienstleistungsbereich betrachten wir diese beiden Ansätze etwas genauer.

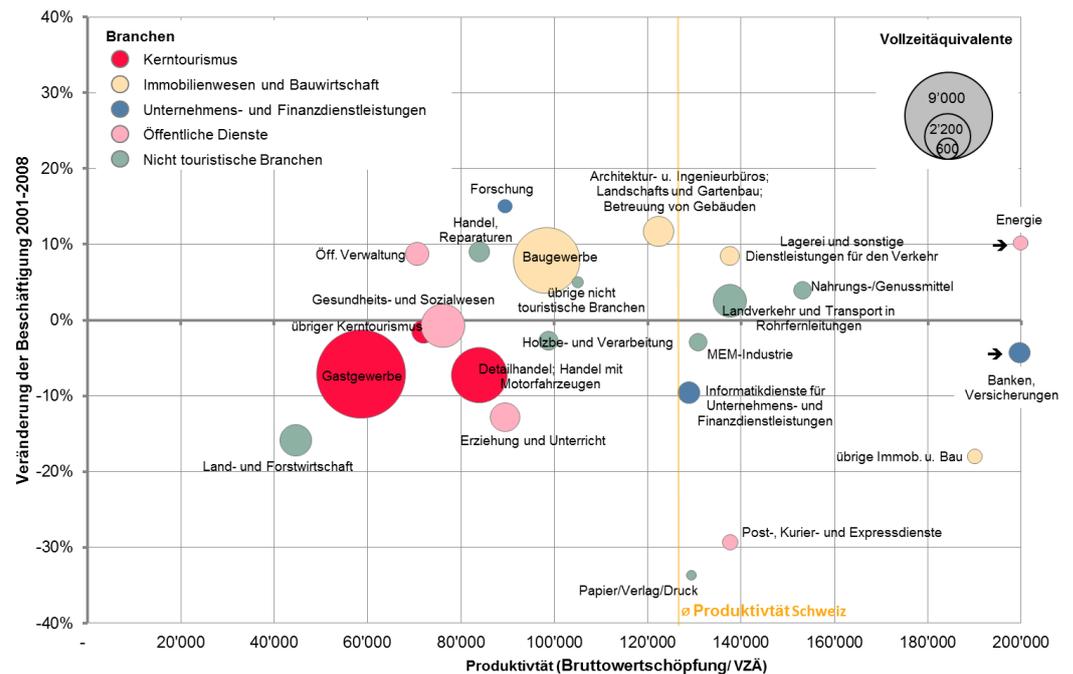
8.1.2 Tourismusnachfrage als Basis

Wenig Wachstumspotenzial im Finanz- und Immobiliensektor zu erkennen

Abbildung 38 gibt eine Übersicht über die Zusammensetzung und Entwicklung der Arbeitsplätze in den Bündner Tourismusorten. Als ergänzende Dienstleistungen zum Kerntourismus bilden neben den binnenorientierten Dienstleistungen unter anderem der Finanz- und der Immobiliensektor Teil des Tourismuskusters. Beide Branchen weisen eine vergleichsweise sehr hohe Wertschöpfung pro Beschäftigten auf. Sie umfassen jedoch wenige Arbeitsplätze und sind im letzten Jahrzehnt trotz starker Zweitwohnungsaktivität geschrumpft.

Im Sektor "Banken, Versicherungen" ist insbesondere das Anlageberatungsgeschäft volkswirtschaftlich attraktiv, da es sich um Exportdienstleistungen handelt. Dieses Geschäft erfolgt in den Tourismusorten primär mit ausländischen Gästen. Offenbar ist es den Tourismusorten nicht gelungen, das Anlageberatungsgeschäft vor Ort so stark auszuweiten, dass es einen Einfluss auf die Beschäftigung gehabt hätte. Auch im Bereich der Immobilienverwaltungen konnte trotz des boomenden Zweitwohnungsmarkts die Beschäftigung vor Ort nicht gesteigert werden. Es ist davon auszugehen, dass diese Geschäfte in den letzten Jahren ortsunabhängig bzw. vermehrt aus den Zentren heraus erfolgten.

Abb. 38 Beschäftigungsentwicklung und Produktivität nach Branchen in den Tourismusorten



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Für die Entwicklung dieser beiden Geschäftsfelder vor Ort erkennen wir aus folgenden Gründen wenig Zukunftspotenzial:

- **Ortsunabhängigkeit:** Die Daten der Vergangenheit zeigen, dass beide Geschäfte nicht dazu führten, vor Ort zusätzliche Stellen zu schaffen, da sowohl das Anlageberatungsgeschäft wie auch das Immobiliengeschäft ortsunabhängig angeboten werden kann. Wir sehen derzeit keine Gründe, warum sich die Geschäftsstrukturen in den nächsten Jahren in Richtung von mehr Arbeitsplätzen vor Ort verändern sollten.
- **Zweitwohnungsverbot:** Mit dem faktischen Verbot von Zweitwohnungen durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative dürfte insbesondere das Immobiliengeschäft in den Tourismusorten stark eingedämmt werden. Zwar wird es weiterhin im Rahmen der Bestandserneuerung ein Immobiliengeschäft geben. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass zusätzliche Arbeitsstellen in diesem Geschäft entstehen werden.
- **Fehlende ausländische Kunden:** Das Anlageberatungsgeschäft in den Tourismusorten basiert auf das Vorhandensein von ausländischen Gästen in den Tourismusorten, welche in der Regel Zweitwohnungen kaufen und ihr Geld in der Schweiz aus unterschiedlichen Gründen verwalten lassen. Aufgrund der ungünstigen Wettbewerbsbedingungen im Tourismus hat die Zahl ausländischer Gäste (insbesondere aus Deutschland) in Graubünden gegenüber den frühen 90er Jahren markant abgenommen. Zudem ist aufgrund der Zweitwohnungsinitiative auch mit weniger neuen Zweitwohnungseigentümern aus dem Ausland als potenzielle Anlagekunden vor Ort zu rechnen.
- **Steuerstreit:** Aufgrund des internationalen Drucks steht schliesslich der ganze Finanzplatz Schweiz unter hohem Anpassungsdruck hin zur Verwaltung ausschliesslich versteuerter Vermögen.

All diese Entwicklungen lassen kaum ein Wachstum des Anlageberatungsgeschäfts mit vermögenden Ausländern in den Tourismusorten erwarten.

Revitalisierung Kerntourismus notwendig

Die kurze Diskussion der Entwicklungspotenziale aufgrund der Tourismusnachfrage zeigt auf, dass kaum Impulse aus dem bestehenden Geschäft zu erwarten sind. Möchte man auf Basis der Tourismusnachfrage zusätzliche Dienstleistungsaktivitäten in den

Tourismusorten entwickeln, kommt man um eine Revitalisierung des Kerntourismus nicht herum.

8.1.3 Attraktivität des Ortes als Basis

Potenziale vorhanden, unternehmerische Impulse notwendig

Die zweite Achse auf welcher man eine Entwicklung von Dienstleistungsaktivitäten im Tourismus vorstellen kann, ist die Attraktivität des Ortes. Weil die Tourismusorte über relativ gute Infrastrukturen (z.B. öffentlicher Verkehr, Spital), ein ausgebautes Freizeitangebot (z.B. Gastronomie, Skigebiet, Golfplatz) und attraktive Landschaften verfügen, weisen sie einerseits eine hohe Wohnattraktivität und andererseits ein hohes Synergiepotenzial für Unternehmen auf, welche diese Werte nutzen. Dazu gehören insbesondere die marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen des Bildungs- und Gesundheitsbereichs.

Im Gegensatz zu den Finanz- und Immobiliendienstleistungen sprechen einige der jüngeren Entwicklungen dafür, dass künftig Impulse für die Entwicklung von Bildungs-, Gesundheits- und Wohnangeboten möglich sind.

- **Wohlstand und Alterung:** Die starken Trends zum Ausbau und zur laufenden Differenzierung der Leistungen in Gesundheit und Bildung lassen erwarten, dass solche Angebote in Bündner Tourismusorten grundsätzlich entwickelt werden könnten.
- **Mobilität:** Die zunehmende Mobilität der Bevölkerung (sprich: Pendler) lässt ebenfalls erwarten, dass Tourismusorte in vernünftiger Reisedistanz zu den Arbeitsplatzzentren Chancen haben, sich als Wohnstandorte zu etablieren.
- **Zweitwohnungsverbot:** Ein wesentliches Hindernis für die Entwicklung der Tourismusorte als Wohnstandorte oder als Standorte für alternative Institutionen waren bisher die hohen Liegenschaftspreise aufgrund des Zweitwohnungsgeschäftes. Wenn das Zweitwohnungsverbot konsequent umgesetzt wird, müssten die Bodenpreise theoretisch sinken und damit - zumindest von der Verfügbarkeit des Landes her - bessere Voraussetzungen für ein Ansiedeln von Schulen, Kliniken und der Gewinnung von Einwohnern/Pendlern entstehen. In Realität wird aber gegenwärtig kein Sinken, sondern ein Steigen der Preise beobachtet.
- **Günstige Steuern:** Viele Tourismusgemeinden sind finanziell gut aufgestellt und könnten mit einer intelligenteren Besteuerung des Zweitwohnungsbestandes zu eigentliche Steuerparadiesen avancieren. Dies würde die Attraktivität dieser Gemeinden wiederum für vielfältige Aktivitäten (z.B. Wohnen, Ansiedlung von selbstständig Erwerbenden) steigern.

Geringe unternehmerische Dichte

Trotz dieser guten Argumente für neue Impulse in den erwähnten Sektoren kann nicht erwartet werden, dass sich ohne Zutun des Staates (sprich Gemeinden und Kanton) viele Unternehmen in den Tourismusorten niederlassen werden.

Die Statistik zeigt, dass in Graubünden trotz günstiger Makrotrends in den letzten Jahren wenig bedeutende Entwicklungen im Bereich der marktwirtschaftlichen Bildung und Gesundheit erfolgt sind. Grund dafür dürfte unter anderem die fehlende Dichte an unternehmerischen Personen in Graubünden sein. Wenn man künftig in Tourismusorten vermehrt Aktivitäten im Bereich Gesundheit und Bildung erzielen will, müssen proaktive Ansiedlungsbemühungen erfolgen, um entsprechende Impulse zu setzen.

8.1.4 Ansatzpunkte für die staatlichen Rahmenbedingungen

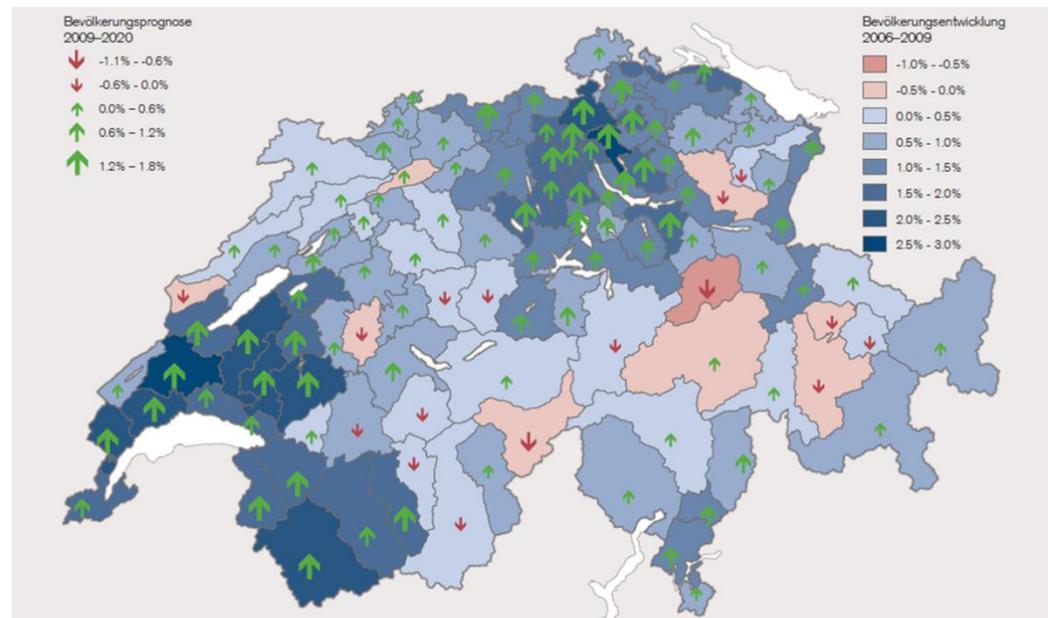
Hausaufgaben erledigen, Synergien nutzen und proaktiv handeln

Damit die erkannten Potenziale ausgeschöpft werden können, sehen wir die folgenden möglichen Ansatzpunkte für die Gemeinden und den Kanton:

- **Wohnattraktivität verbessern:** Grundsätzlich ist die Wohnattraktivität in den Tourismusorten hoch. In vielen Orten bestehen jedoch verhältnismässig leicht beseitigbare Hürden für die Wohnsitznahme (durch Pendler). Dazu gehört neben der laufend zu verbessernden Erreichbarkeit (z.B. Umfahrungen) insbesondere die Gestaltung des Bildungsangebots und des Steuersystems. Beim Bildungsangebot gilt es,

eine hohe Kompatibilität mit den Kantonen des Mittellandes und eine hohe Durchlässigkeit auf Primar- und Sekundarstufe sicherzustellen. Die Ein- und Ausschulung von zu- und wegziehenden Personen darf nur mit minimalen Transaktionskosten belastet sein. Beim Steuersystem gilt es, die Kosten der Tourismusaufgaben der Gemeinde vermehrt auf die Liegenschaften umzuwälzen und damit die Zweitwohner bei der Finanzierung der lokalen Aufgaben mitzubedenken und gleichzeitig die Einwohnergemeinde zu entlasten. Dadurch können für arbeitende Einwohner ähnlich attraktive Steuerbelastungen angeboten werden wie im Mittelland. Beide Punkte gelten sowohl auf lokaler wie auf kantonaler Ebene. Dass die Positionierung als Wohnstandort zu spürbaren Impulsen führen kann, zeigt der Kanton Wallis, in welchem sich insbesondere der westliche Teil (Unterwallis) als Einzugsgebiet der Metropolitanregion Genfersee gut entwickelt (vgl. Abb. 39).

Abb. 39 Bevölkerungsentwicklung 1996 – 2009 in Prozent, CH = 1.2% p.a.; Bevölkerungsprognose 2009–2020 in Prozent, CH = 0.8% pro Jahr



Quelle: BFS, Credit Suisse Economic Research, Geostat

- Synergien der vorhandenen Infrastrukturen nutzen:** Um Unternehmen anzusiedeln, müssen die Tourismusorte in der Lage sein, interessante Angebote zu unterbreiten, welche den Zielunternehmen ermöglichen, kostengünstige Investitionen vorzunehmen. Mit den zahlreichen – während der meisten Monate im Jahr nicht ausgelasteten – Infrastrukturen in den Tourismusgemeinden bestehen Trümpfe, die ausgespielt werden können. Es gilt deshalb, insbesondere mit einer intelligenten Ortsplanung und Baulandpolitik die Voraussetzungen zu schaffen, dass neue Unternehmen von bestehenden Infrastrukturen profitieren können. Es handelt sich hierbei üblicherweise um Parkinganlagen, Hallenbäder, Freizeiteinrichtungen sowie Konzert- und Mehrzweckhallen, welche heute insbesondere ausserhalb der Tourismussaison nicht ausgelastet werden und von solchen Unternehmen mitgenutzt werden könnten. Sofern für die Ansiedlung von Unternehmen Parzellen angeboten werden können, welche unmittelbar neben solchen Einrichtungen stehen, können die Investitionskosten deutlich gesenkt werden. Dadurch wird es für Unternehmen attraktiv, eine entsprechende Investition zu prüfen. Dies gilt insbesondere für marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen im Bildungs- und Gesundheitssektor sowie für die Beherbergungswirtschaft.
- Proaktive Ansiedlungsbemühungen:** Weil in den Tourismusorten trotz allem im Vergleich zu den Städten eine geringe unternehmerische Dichte besteht, kann nicht damit gerechnet werden, dass wesentliche Impulse für neue Geschäftszweige aus

dem Ort kommen. Es braucht die Ansiedlung von Unternehmen von ausserhalb. Da aber nicht erwartet werden kann, dass externe Unternehmen von selbst auf die Tourismusorte zugehen und die Vorteile der Standorte erkennen, muss - sofern man die Standorte entwickeln möchte - die Wirtschaftsförderung proaktiv nach potenziellen geeigneten Ansiedlungskandidaten Ausschau halten. Solche proaktiven Ansiedlungsbemühungen sind wiederum nur sinnvoll, wenn die Hausaufgaben in den Gemeinden (gute Flächenangebote mit Synergien zu bestehenden Einrichtungen) erledigt wurden.

- **Spezialfall Forschungsplatz Davos:** In Davos besteht ein verhältnismässig grosser Forschungsplatz mit rund 450 Mitarbeitern, an welchem unter den verschiedenen Forschungsinstitutionen Synergien realisiert werden können. Von daher ist beim Ausbau von Forschungsaktivitäten darauf zu achten, dass dieser „Forschungscluster“ insgesamt gestärkt wird. Das bedeutet insbesondere, dass nach Möglichkeit Forschungseinrichtungen, die Synergien zum bestehenden Forschungsplatz in Davos aufweisen, auch dort angesiedelt werden.

8.1.5 Fazit

Kerntourismus und Wohnattraktivität notwendig für alternative Sektoren

Die Betrachtung der Chancen der Tourismusorte bezüglich der Entwicklung von Dienstleistungen führt zu folgenden Schlüssen:

- Aus dem Finanz- und Immobiliensektor sind wenig Impulse zu erwarten.
- Der Kerntourismus muss in den meisten Destinationen revitalisiert werden, wenn man mit dem Tourismus zusammenhängende Dienstleistungen entwickeln möchte.
- Für Gemeinden in Pendlerdistanz zu den Zentren bestehen Chancen, zusätzliche Einwohner zu gewinnen und damit die lokale Nachfrage nach Dienstleistungen zu steigern.
- Für Tourismusorte bestehen gewisse Chancen, Angebote aus dem Bereich Gesundheit und Bildung zu entwickeln, sofern man bereit ist, die notwendigen Ansiedlungsbemühungen proaktiv anzugehen.
- Die Ansiedlung zusätzlicher Forschungsaktivitäten in Graubünden sollte nach Möglichkeit am Standort Davos konzentriert werden.

8.2 Entwicklungspotenziale von Dienstleistungen im Bündner Rheintal

8.2.1 Bedeutung der Dienstleistungen im Bündner Rheintal

Typische Schweizer Durchschnittsregion

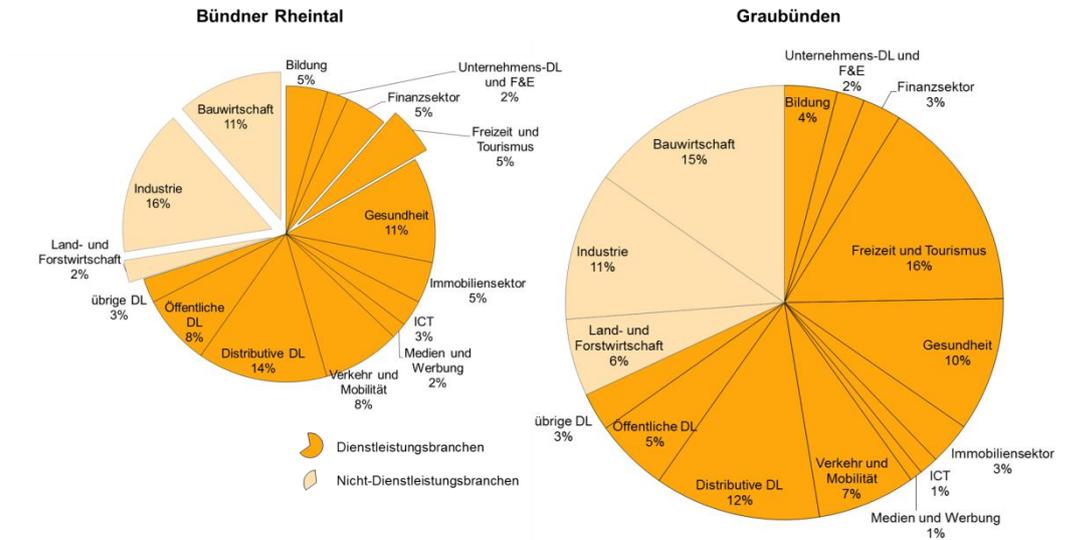
Über 70% der Beschäftigten im Bündner Rheintal arbeiten im Dienstleistungssektor. Das Bündner Rheintal hat sich in den letzten Jahrzehnten in etwa im gleichen Ausmass wie die Schweizer Metropolitanregionen zur Dienstleistungsgesellschaft entwickelt.

Im Vergleich zum Gesamtkanton unterscheidet sich die Branchenlandschaft neben dem höheren Gesamtanteil des Dienstleistungssektors im Wesentlichen durch die geringere Bedeutung der Tourismusbranche und die höhere Bedeutung der Industrie (vgl. Abb. 40).

Starkes, dienstleistungsgetriebenes Wachstum

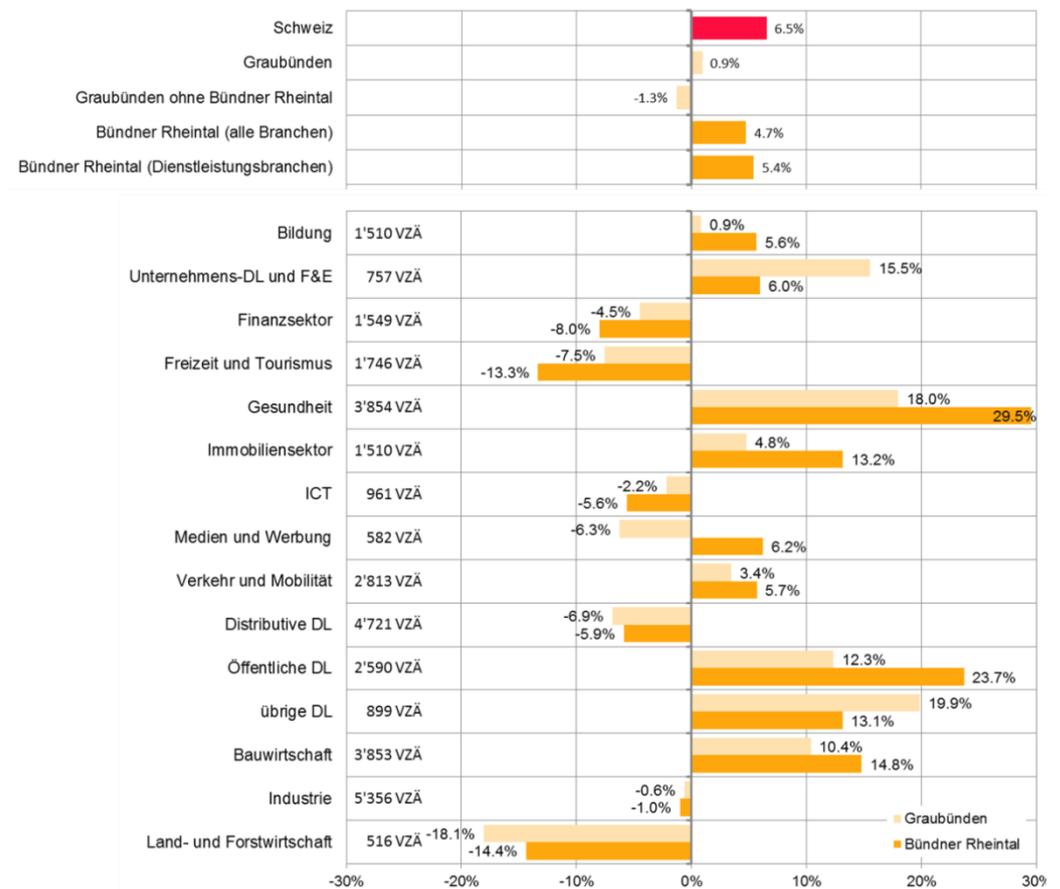
Die Wirtschaft im Bündner Rheintal ist zwischen 2001 und 2008 um knapp 5% gewachsen. Die Beschäftigung hat damit deutlich stärker zugenommen als im Gesamtkanton (+0.9%). Die Wachstumsimpulse sind v.a. aus dem Dienstleistungssektor und der Bauwirtschaft gekommen. Innerhalb des Dienstleistungssektors sind die überwiegend binenorientierten und staatlich geprägten Gesundheits- und öffentlichen Dienstleistungen am stärksten gewachsen. Der Tourismus- und der Finanzsektor haben am meisten Arbeitsplätze verloren. Mehr Beschäftigte hat in derselben Zeitspanne nur der 1. Sektor (Land- und Forstwirtschaft) eingebüsst (vgl. Abb. 41).

Abb. 40 Branchenanteile an der Beschäftigung, Vergleich Bündner Rheintal und Graubünden, 2008



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS

Abb. 41 Entwicklung der Beschäftigung in den Dienstleistungsbranchen im Bündner Rheintal



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS (Die angegebenen absoluten VZÄ-Werte beziehen sich auf das Jahr 2008.)

8.2.2 Entwicklungspotenziale

Für die Beurteilung der Entwicklungspotenziale der Dienstleistungsbranchen im Bündner Rheintal interessieren uns folgende Fragestellungen:

- Inwiefern kann aufgrund der **Zentrumsfunktion** des Bündner Rheintals ein Wachstum der Beschäftigung in den Dienstleistungsbranchen beobachtet und künftig erwartet werden?
- Welche Entwicklung der **exportorientierten Dienstleistungen** kann beobachtet und künftig erwartet werden?
- Inwiefern kann ein Wachstum der Dienstleistungen im Zusammenhang mit **industriellen Aktivitäten** beobachtet und künftig erwartet werden?

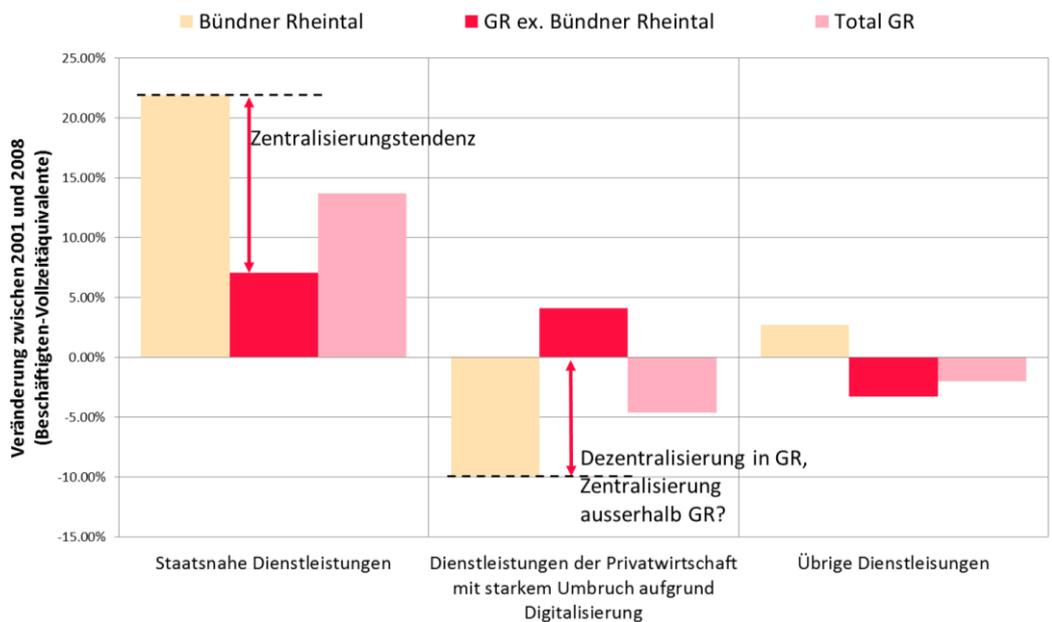
Wir werden in den nächsten Abschnitten diesen Fragen nachgehen.

Entwicklungspotenziale aufgrund der Zentrumsfunktion

Zentrumsfunktion nur für staatliche Dienstleistungen erkennbar

Das Bündner Rheintal mit der Stadt Chur bildet das wirtschaftliche, kulturelle und staatliche Zentrum Graubündens und verfügt damit über bessere Voraussetzungen für die Entwicklung von verwaltungsnahen Dienstleistungen von Staat und Privatwirtschaft als die übrigen Regionen Graubündens.

Abb. 42 Entwicklung von Dienstleistungs-Arbeitsplätzen in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS - Beschäftigtenzählung

Die statistische Analyse der Entwicklung der Vollzeitäquivalente im Dienstleistungssektor im Bündner Rheintal und im übrigen Graubünden lässt folgende Tendenzen erkennen:

- In der **Privatwirtschaft** hat das Bündner Rheintal in den Wirtschaftsbereichen, welche in den letzten beiden Jahrzehnten durch Zentralisierungsaktivitäten aufgefallen sind (Finanzwesen, Dienstleistungen für Unternehmen, freiberufliche Aktivitäten), gleich starke Beschäftigungseinbussen erlitten wie das übrige Graubünden. Es können keine statistischen Tendenzen festgestellt werden, wonach die Privatwirtschaft ihre Aktivitäten vermehrt auf das Bündner Rheintal konzentriert hätte. Als einzige Dienstleistungsbranche mit statistisch nachweisbaren Zentralisierungstendenzen wurde das Ingenieurwesen identifiziert. Aufgrund der Empirie ist zu vermuten, dass die schweizweit tätigen privaten Unternehmen (z.B. Banken und Versicherungen) ih-

re Aktivitäten ausserhalb Graubündens konzentriert haben und dass dabei regionale Verwaltungseinheiten in Graubünden tendenziell aufgegeben wurden.

- Hingegen haben die **staatsnahen Institutionen** im letzten Jahrzehnt deutlich mehr Arbeitsstellen im Bündner Rheintal geschaffen als im übrigen Graubünden. Auffallend sind die Zunahmen in den Bereichen Gesundheitswesen und Bildung. Das Wachstum im Gesundheitswesen dürfte unter anderem auf den Ausbau des Spitalplatzes Chur und das Wachstum bei der Bildung auf den Aufbau der Fachhochschule zurückzuführen sein.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Entwicklung des Bündner Rheintals als Zentrumsort bisher im Wesentlichen von den staatlichen oder staatsnahen Institutionen getrieben wurde. Wir gehen davon aus, dass mit weiterhin zunehmender Komplexität der staatlichen Leistungen und schrumpfender Bevölkerung in den peripheren Orten Graubündens die staatliche Konzentration von Arbeitsplätzen im Bündner Rheintal weitergehen dürfte. Wir erkennen jedoch kaum Potenzial des Bündner Rheintals für wesentliche Zentrumsfunktionen von privatwirtschaftlich geführten nationalen und internationalen Betrieben.

Entwicklungspotenziale der exportorientierten Dienstleistungen

Kein Wachstum
erkennbar

Es bestehen derzeit keine Zahlen, welche ausweisen, wie viele Dienstleistungsarbeitsplätze als exportorientiert gelten können. Nach unserer Einschätzung dürfte das Bild im Bündner Rheintal ungefähr wie folgt aussehen:

Tab. 3 Anteil der exportorientierten Arbeitsplätze im Bündner Rheintal

Sektoren	Anzahl Arbeitsplätze im Bündner Rheintal	davon exportorientiert
Bildung	1'510	5%
Detailhandel	2'941	0%
Energie	126	52%
F&E und Beratung	717	25%
Finanzsektor	1'549	21%
Freizeit und Tourismus	1'746	37%
Gesundheit, Fürsorge und Pflege	3'854	5%
Grosshandel	1'424	25%
Immobiliensektor	1'510	16%
Information und Kommunikation	961	49%
Medien und Werbung	582	37%
Öffentliche Verwaltung	2'333	0%
Outsourcing	158	22%
Post-, Kurier- und Expressdienste	356	25%
Ver- und Entsorgung	131	6%
Verkehr und Mobilität	2'813	28%
übrige	4'633	11%
Total Dienstleistungen	27'344	15%

Methodische Hinweise: Die Anteile der exportorientierten Aktivitäten wurde auf Ebene NOGA 4 für alle oben dargestellten Branchenaggregate abgeschätzt. Dadurch entstehen die oben mathematisch scheinbar exakten Werte. Diese sind jedoch viel mehr als approximative Grössenordnung zu verstehen.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS - Beschäftigtenzählung

Lediglich rund 15% der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich können zu den exportorientierten Aktivitäten gezählt werden. Überdurchschnittlich exportorientiert sind insbe-

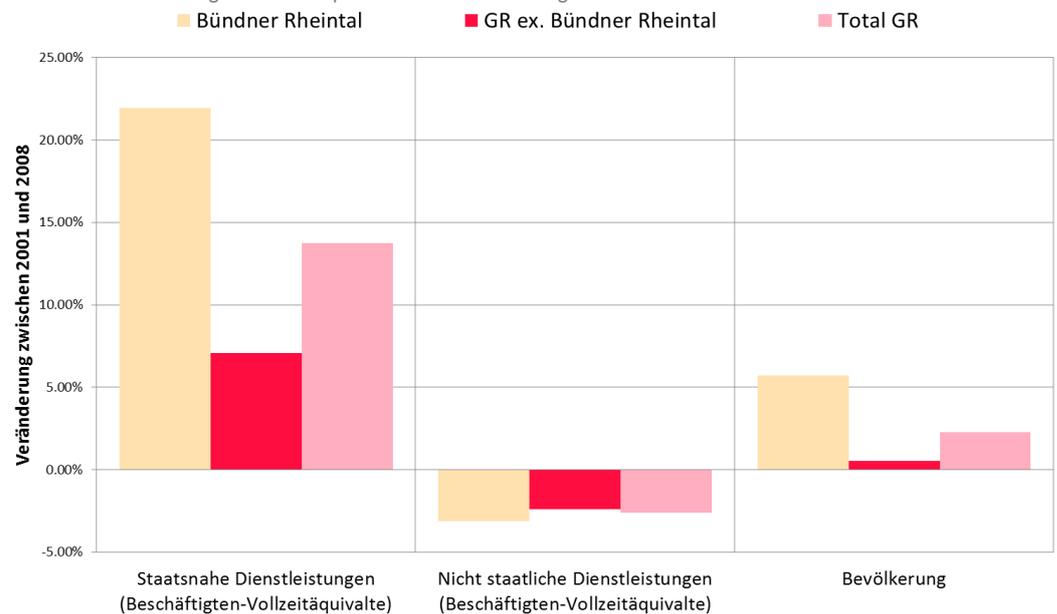
sondere die Branchen Energie und ICT. Andere Branchen wie Bildung, Detailhandel, Gesundheitswesen und öffentliche Verwaltung weisen kaum oder gar keine Exportintensität auf.

Die Zahl der Arbeitsplätze in den nicht staatlichen Dienstleistungen im Bündner Rheintal ist zwischen 2001 und 2008 um einige Prozentpunkte gesunken. Dies betrifft alle Branchen in etwa gleich. Von daher können wir davon ausgehen, dass im Bündner Rheintal netto kaum zusätzliche Arbeitsplätze in den exportorientierten Dienstleistungen geschaffen werden konnten.

Das Wachstum der Zahl der Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich ist also primär auf die durch den Staat (Verwaltung) bzw. staatsnahen Institutionen (Spitäler, Schulen) geschaffenen Stellen zurückzuführen.

Die in den Kapiteln zum Finanzsektor, den Unternehmensdienstleistungen sowie ICT festgestellten grundsätzlichen Potenziale konnten in Graubünden also in den letzten Jahren auch im Bündner Rheintal nicht ausgeschöpft werden.

Abb. 43 Entwicklung von Arbeitsplätzen und Bevölkerung 2001 bis 2008



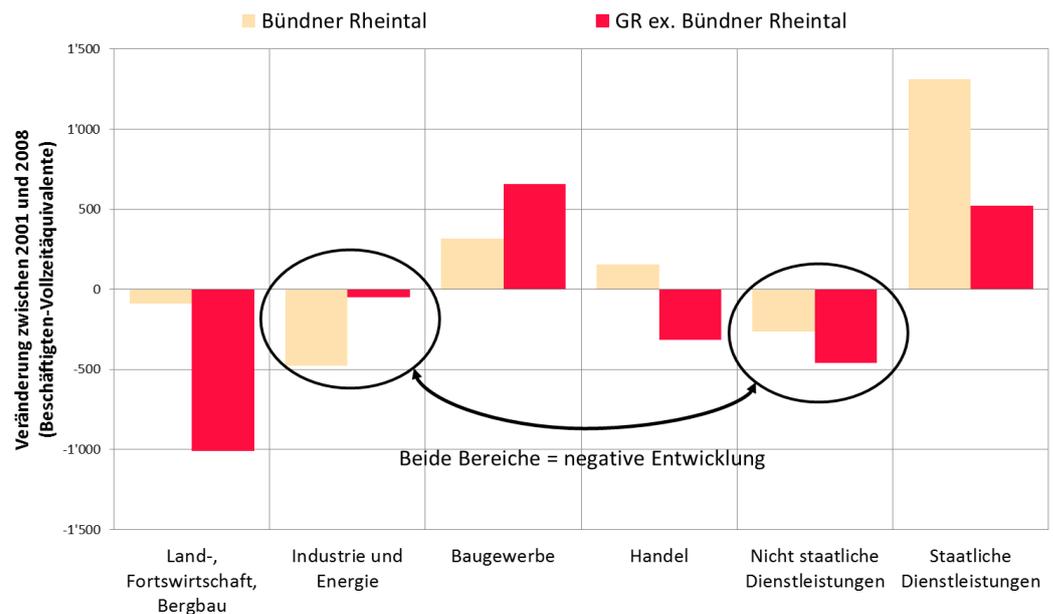
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS (Bevölkerungsstatistik, Beschäftigtenzählung)

Entwicklungspotenziale für Dienstleistungen innerhalb der Industrie

Kein Wachstum erkennbar

In den Kapiteln 2 und 6 haben wir darauf hingewiesen, dass es zunehmend schwieriger wird zu unterscheiden, ob Stellen in forschungs- und verwaltungsintensiven Industrieunternehmen als produktive oder Dienstleistungstätigkeiten zu betrachten sind. Aus diesem Grund haben wir im Kapitel 6 unser Augenmerk auch auf die forschungsintensiven Industrieunternehmen im Bündner Rheintal (z.B. Hamilton, Ems-Chemie) gelegt.

Abb. 44 Entwicklung der Arbeitsplätze im Bündner Rheintal und im restlichen Kanton Graubünden 2001 bis 2008



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS - Beschäftigtenzählung

Die Analyse der Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten im Industriesektor zeigt, dass auch in der Industrie im Bündner Rheintal in den letzten Jahren keine zusätzlichen Arbeitsplätze geschaffen werden konnten. Zwar können wir nicht beurteilen, ob die industriellen Arbeitsplätze eher Herstellungs- oder Dienstleistungscharakter aufweisen bzw. welcher der beiden Bereiche innerhalb der Industrieunternehmen gewachsen oder geschrumpft ist.

8.2.3 Ansatzpunkte für die Verbesserung der staatlichen Rahmenbedingungen

Für die Verbesserung der Voraussetzungen für die Entwicklung des Dienstleistungssektors allgemein und im Besonderen die exportorientierten Dienstleistungen sehen wir für den Staat im Bündner Rheintal folgende Ansatzpunkte:

- Stärken des Zentrumsortes Chur:** Dienstleistungsaktivitäten können einfacher in städtischen Umfeldern mit gut ausgebautem öffentlichen Verkehr und hoher Wohnattraktivität angesiedelt werden. Zudem handelt es sich bei vielen verwaltungsorientierten Dienstleistungen um zentrale Aktivitäten. Je stärker sich Chur als ein städtisches Zentrum im Vergleich zu anderen Kleinstädten in der Schweiz behaupten kann, desto eher sind Voraussetzungen gegeben, dass Dienstleistungsaktivitäten zumindest regional in Chur gebündelt statt aus der Metropole Zürich heraus angeboten werden. Dies gilt insbesondere auch für binnenorientierte Dienstleistungen, welche entweder in Graubünden regional oder z.B. in Zürich national zentralisiert werden könnten. Zur Stärkung des Zentrums Chur dient primär ein entsprechendes Entwicklungsverständnis in Graubünden und im Bündner Rheintal in den Politikbereichen öffentlicher Verkehr (stärkere Vernetzung von Chur und Einzugsgebiet), Raumplanung (Bündner Rheintal als Stadt mit Umland verstehen) und Verwaltungsstrukturen (Gemeindefusionen).
- Staatliche Institutionen ansiedeln:** Die Analyse hat gezeigt, dass in den letzten Jahren insbesondere Stellen in der Verwaltung und in staatsnahen Branchen (Schulen, Spitäler) geschaffen wurden. Dies ist ein Resultat der zunehmenden Bedeutung dieser traditionell staatlich organisierten Wirtschaftsbereiche. Weil in diesem Bereich der Wettbewerb und damit auch der Standortwettbewerb kaum spielt, muss auch bei der Ansiedlung von entsprechenden Institutionen auf politischer Ebene agiert wer-

den. Das heisst, Graubünden muss seine Ansprüche für die Ansiedlung bundesstaatlicher Einrichtungen anmelden und durchsetzen. Insbesondere die nationale Verwaltung ist heute Ausgangspunkt vieler Vorreiterprojekte, welche für wissensintensive Unternehmen (u.a. auch in der Beratung) attraktive Aufträge bedeuten können. Zudem ergibt sich aus der Ansiedlung staatlicher Dienstleistungen zusätzlich ein nicht zu unterschätzendes Potenzial für Spin-offs.

- **Attraktiv sein für Zuzieher:** Da Graubünden nicht über ein grosses Arbeitskräftereservoir verfügt, muss eine sich niederlassende Unternehmung seine spezialisierten Mitarbeiter entweder bei Wettbewerbern in Graubünden rekrutieren oder selber mitbringen. Einen Entscheid für die Ansiedlung in Graubünden kann ein Unternehmen demzufolge einfacher fällen, wenn potenzielle Mitarbeiter gerne nach Graubünden ziehen. Von daher ist die Wohnattraktivität für Zuzieher entscheidend. Hierzu gehören u.a. durchlässige Bildungssysteme, familienfreundliche Einrichtungen und tiefe Steuern für natürliche Personen.
- **Standorte für die Ansiedlung:** Für die Ansiedlung von grösseren Unternehmens-einheiten spielen die verfügbaren Flächen und Standorte eine wesentliche Rolle. Industrieunternehmen brauchen insbesondere grosse gütertechnisch gut erschlossene Flächen ohne zu grosse Sensibilitäten bei Lärm- und Geruchsemissionen. Dienstleistungsbetriebe sind insbesondere auf eine gute personentechnische Erschliessung mit dem öffentlichen und privaten Verkehr angewiesen. Dazu eignen sich insbesondere Bahnhöfe wie Landquart und Chur (und evtl. Maienfeld). Es ist deshalb sowohl aus Optik der Industrie- wie der Dienstleistungsansiedlung notwendig, im Bündner Rheintal die entsprechenden strategisch wichtigen Flächen für Unternehmensansiedlungen zu sichern und zu entwickeln. Dabei sollte die Entscheidungskompetenz über diese Flächen bei einer unabhängigen – sinnvollerweise kantonalen - Stelle liegen, welche die Flächen im Sinne einer langfristigen Gesamtstrategie und nicht als Folge kurzfristiger lokaler Partikulärinteressen vergibt.
- **Proaktives Vorgehen notwendig:** Weil Graubünden insgesamt über eine verhältnismässig geringe Dichte an Unternehmen und unternehmerischen Aktivitäten verfügt, kann nicht erwartet werden, dass in den nächsten Jahren wesentliche Wachstumsimpulse aus der Wirtschaft kommen. Gemeinden und Kanton werden gefordert sein, sich proaktiv um potenzielle Ansiedlungskandidaten zu bemühen, wenn vermehrt exportorientierte Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich angesiedelt werden sollen. Ohne die Vorteile der Erleichterung der Bundessteuer (vgl. Spot 3) fällt eine bedeutende Rahmenbedingung mit Blick auf die Steuerattraktivität im Vergleich zu anderen, ähnlich gelagerten Regionen wie dem Bündner Rheintal weg. Auf der einen Seite schliesst dies gewisse Ansiedlungspotenziale aus, auf der anderen Seite macht dies ein umso zielorientierteres und umfassendes Dienstleistungsangebot von Seiten des Kantons notwendig.
- **Fachhochschule stärken:** Insbesondere die wissensintensiven Unternehmen in Graubünden leiden unter dem Mangel an spezialisierten Arbeitskräften. Dies betrifft vor allem das Bündner Rheintal, wo die Unternehmen dadurch in ihrem möglichen Wachstum eingeschränkt werden. Um diesem Problem entgegenzutreten, ist eine Stärkung bzw. Erweiterung der Fachhochschule notwendig. Insbesondere ist eine Angebotserweiterung technischer Lehrgänge zu schaffen, welche mittelfristig zu einer erhöhten Anzahl von verfügbaren Arbeitskräften für die ansässigen wissensintensiven Unternehmen führt. In diesem Zusammenhang sind auch Master-Abschlüsse von den Unternehmen gefragt. Neben dem Lieferant von Arbeitskräften ist die Fachhochschule auch als zentrale Institution mit Spin-off-Potenzial des Clusters wissensintensiver Unternehmen im Bündner Rheintal zu stärken.

8.2.4 Fazit

Das Bündner Rheintal verfügt über eine ähnliche Wirtschaftsstruktur wie die meisten Regionen des Schweizer Mittellandes. Damit verfügt das Bündner Rheintal über ähnliche Entwicklungschancen und -möglichkeiten wie die meisten übrigen Schweizer Regionen.

Die Analyse der Entwicklung des letzten Jahrzehnts hat jedoch gezeigt, dass weder die Industrie noch exportorientierte Dienstleistungen ein Wachstum verzeichnen konnten.

Das Beschäftigtenwachstum war im Bündner Rheintal geprägt von der Expansion der Bauindustrie sowie vom Wachstum der staatlichen und staatsnahen Dienstleistungen. Neben der öffentlichen Verwaltung haben insbesondere der Spitalplatz Chur und die öffentlichen Schulen (insb. Fachhochschule) Arbeitsplätze geschaffen.

Auch das Bündner Rheintal war wie die Tourismusorte also nicht in der Lage, die in den verschiedenen Sektoren beschriebenen Potenziale auszuschöpfen. Das bedeutet, dass für eine künftige Ausschöpfung der Wachstumspotenziale im Dienstleistungsbereich einerseits die weitere Verbesserung der Rahmenbedingungen und andererseits eine gezielte proaktive Ansiedlungsarbeit notwendig sind.

9 Schlussfolgerungen und Zusammenfassung

9.1 Ausgangslage

Analyse der Ansiedlungspotenziale für Dienstleistungen

Das Wirtschaftsforum Graubünden hat die in den letzten Jahren in der Schweiz beobachtete Wachstumsdynamik des Dienstleistungssektors zum Anlass genommen, die Potenziale für die Ansiedlung von Dienstleistungsaktivitäten in Graubünden zu analysieren. Ausgehend von der These, dass Graubünden für die Ansiedlung von Dienstleistungen besser geeignet ist als für industrielle Aktivitäten, haben wir das Ansiedlungspotenzial von exportorientierten Dienstleistungsaktivitäten überprüft.

Sektoranalyse

Fokus auf Branchen und Regionen mit Wachstumsmöglichkeiten

Auf Basis einer ersten Analyse der Struktur- und Wirkungszusammenhänge wurden folgende Feststellungen gemacht:

- **Bildungswesen:** Aufgrund der Nachfragetrends ist die Ansiedlung von ein bis zwei zusätzlichen Internaten bzw. die Expansion der bestehenden Schulen denkbar. Wir können dabei ein Potenzial von 100 – 200 zusätzlichen Arbeitsplätzen erkennen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, sind jedoch proaktive Bemühungen der bestehenden Internate (Expansion) und / oder der öffentlichen Hand (z. B. bildungspolitische Anreize schaffen) notwendig, da keine Impulse von aussen - trotz vermeintlichem Potenzial - erkennbar sind. Im tertiären Bereich sind Spezialisierungsstrategien der Anbieter mit dem Ziel der Gewinnung zusätzlicher ausserkantonaler Schüler durchaus denkbar. Sofern die Fachhochschule Chur weiter expandieren möchte, stellt sich die Frage, ob der Kanton bereit ist, eine entsprechende Wachstumsstrategie auch finanziell mitzutragen. Im Rahmen der absehbaren Marktentwicklung erwarten wir, dass in den nächsten Jahren 50 zusätzliche Arbeitsplätze bei der Fachhochschule entstehen können. Bei den übrigen Anbietern im tertiären Bereich erkennen wir trotz günstiger Nachfragetrends nur ein beschränktes Potenzial.
- **Gesundheitswesen:** Im Gesundheitswesen verfügt der Kanton Graubünden als Tourismusstandort mit einer intakten Naturlandschaft vordergründig über gute Voraussetzungen, um am wachsenden internationalen Gesundheitsmarkt zu partizipieren. Bestehende und allfällige neue Kliniken können ihr exportorientiertes Wertschöpfungspotenzial erhöhen, indem sie ihr Angebot für Wahleingriffe vermehrt national und international vermarkten. Weil der Gesundheitsmarkt in der Schweiz jedoch staatlich stark reguliert ist, dürfte ein Ausbau der exportorientierten Angebote für die Unternehmer eine sehr schwierige Aufgabe darstellen. Das realisierbare Potenzial dürfte trotz guter Voraussetzungen auf der internationalen Nachfrageseite deshalb beschränkt sein. Dies betrifft insbesondere die Spitäler und akutsomatische Spezialkliniken sowie den Bereich der Rehabilitation. Im Bereich der psychischen Erkrankungen scheint derzeit der Markt in der Schweiz noch nicht konsolidiert zu sein, womit ein Zeitfenster für die Realisierung von neuen spezialisierten Anbietern auch in Graubünden offen steht. Mit Blick auf die Betreuung älterer Menschen sind die Wachstumspotenziale weniger klar ersichtlich. Zweckmässige Angebote auf Basis der bestehenden Hotellerie und Zweitwohnungen sind aber prüfenswert.
- **Finanzsektor:** In der Vermögensverwaltung sehen wir bei laufender Optimierung des steuerlichen Umfelds ein Potenzial von 200 - 400 zusätzlichen Stellen im Kanton Graubünden. Die Ansiedlung eines ersten internationalen Hauptsitzes wäre ein Meilenstein für Graubünden und könnte allein auf einen Schlag rund 100 Arbeitsplätze generieren. Es ist daher lohnenswert, sich für die Ansiedlung von Hauptsitzen zu engagieren und innovative Paketlösungen anzubieten, welche die Standortattraktivität Graubündens steigern. Im Rohstoffhandel gilt es, für den Energie-/ Stromhandel günstige Rahmenbedingungen zu setzen. Die Heimfälle im Bereich der Wasser-

kraftwerke können zudem als Gelegenheit zur Erhöhung der Arbeitsplätze im Energiehandel genutzt werden.

- **Unternehmensdienstleistungen und F&E:** Durch gezielte Ansiedlungsbemühungen nach Vorbild des CSEM ist die Ansiedlung von ein bis zwei neuen Forschungsinstituten und ein weiteres forschungsintensives Unternehmen wie bspw. Hamilton in Graubünden denkbar. Dies könnte langfristig zu einer Anzahl von Spin-offs führen, welche zusätzliche Wertschöpfung und Beschäftigung in Graubünden schaffen. Gezielte Verbesserungen der Rahmenbedingungen (Besteuerung, F&E-Aktivitäten, Wohnqualität, Stärkung Fachhochschule, Vernetzung von Forschung und Industrie) sollen ein entwicklungsfreundliches Umfeld schaffen.
- **ICT:** Die Beschäftigungswirkung in Graubünden dürfte sich in engen Grenzen halten, wenn es nicht gelingt, zentrale Dienste (z.B. Back-office-Aktivitäten) eines Telekommunikationsanbieters, einer Bank oder anderer ICT-lastigen Grossunternehmen in Graubünden anzusiedeln. Dafür muss der Kanton jedoch aktiv auf potentielle Akteure zugehen und die Vorteile des Bündner Rheintals kommunizieren.

Tab. 4 Überblick der geschätzten Potenziale

Thema	Potenzialbeschrieb	Zusatz-VZÄ
Bildungswesen		150 – 250
Internate	1 - 2 neue Internate	100 – 200
Hochschulen	Weiteres Wachstum der Nachfrage im nationalen Gleichschritt	50
Gesundheitswesen		400 – 750
Wahleingriffe im akutsomatischen Bereich	Ausbau bestehendes Angebot und Ansiedlung neuer Kliniken im exportorientierten Bereich in Davos, St. Moritz und Chur.	100 – 150
Rehabilitation & Medical Check-Up	1 – 2 Rehabilitationskliniken	100 – 200
Psychiatrische Betreuung	5 Psychiatrische Kliniken	100 – 200
Betreuung älterer Menschen	Jeder zehnte betroffene Zweitwohner lässt sich in Graubünden betreuen	100 – 200
Finanzsektor		230 – 460
Vermögensverwaltung	Ausbau Vermögensverwaltung mit Family Offices	100 – 200
Hauptsitzaktivitäten	1 – 2 Hauptsitze im Bündner Rheintal	100 – 200
Rohstoff- / Stromhandel	Ausbau Stromhandel Repower und Ansiedlung zusätzliches Unternehmen	30 – 60
Unternehmensdienstleistungen und F&E		300 – 400
Forschungsinstitutionen	Erreichen des CH-Mittelwertes	200
F&E-intensive Unternehmen	Ein wesentliches neues Unternehmen	100 – 200
Informations- und Kommunikationsdienstleistungen ICT		100 – 150
Drahtlose Telekommunikation	Wenig Ansiedlungsmöglichkeiten, da Markt von wenigen Unternehmen dominiert wird	-
Informatikdienstleistungen	2 – 3 neue Firmen à 50 Mitarbeiter denkbar	100 – 150
Total alle Branchen		1'180 – 2'010

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Bei einer erfolgreichen Umsetzung aller Ansiedlungspotenziale rechnet das Wirtschaftsforum Graubünden mit zusätzlichen Arbeitsplätzen von rund 1'200 bis 2'000 Vollzeitstellen.

Vor dem Hintergrund der gegenwärtig rund 87'000 Beschäftigungs-Vollzeitäquivalente der Volkswirtschaft Graubünden ist das eruierte Ansiedlungspotenzial zu relativieren. Die zusätzliche Anzahl Arbeitsplätze liegt in einer ähnlichen Dimension wie die konjunkturellen Schwankungen, denen Graubünden fortwährend ausgesetzt ist. Zudem werden die angegebenen Arbeitsplätze nur in einem überaus optimistischen Fall realisiert. Ansiedlungen sind schwierig und mit vielen Bemühungen verschiedenster Akteure verbunden. Es kann kaum davon ausgegangen werden, dass alle aufgezeigten Ansiedlungspotenziale in den kommenden zehn Jahren erfolgreich realisiert werden können. Es ist aber auch gleichzeitig festzuhalten, dass die aufgezeigten Ansiedlungspotenziale exportorientierte und somit regionalwirtschaftlich sehr bedeutende Arbeitsplätze darstellen, welche indirekte Effekte zur Folge haben, die zu zusätzlichen Arbeitsplätzen führen würden.

Nicht in unseren Betrachtungen eingeflossen ist das Potenzial für industrielle Arbeitsplätze. In diesem Bereich hätte Graubünden in den letzten Jahren mind. 800 zusätzliche Arbeitsplätze gewinnen können, wenn die notwendigen Flächen für Industriebetriebe zur Verfügung gestanden hätten. Zudem besteht die Vermutung, dass durch die Stärkung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten in Graubünden ein zusätzliches Potenzial für industrielle Arbeitsplätze durch Spin-Offs und Produktneuentwicklungen geschaffen werden könnte. Die Eruiierung solcher Ansätze wäre allenfalls eine gesonderte Untersuchung wert.

Regionale Betrachtung

Vermutete Potenziale konnten bisher nicht ausgeschöpft werden

Zwar konnten wir in unserer Analyse nach Sektoren verschiedene konkrete Potenziale erkennen und beschreiben. Die Analyse der Entwicklung der Regionstypen „Tourismusorte“ und „Bündner Rheintal“ der letzten zehn Jahre hat jedoch gezeigt, dass in den Tourismusorten und im Bündner Rheintal diese Potenziale bisher nicht ausgeschöpft werden konnten.

Offensichtlich bestehen verschiedene Hürden, um die vorhandenen Potenziale zu erschliessen:

- **Tourismusorte:** Aus dem Finanz- und Immobiliensektor sind wenige Impulse zu erwarten. Der Kerntourismus muss in den meisten Destinationen revitalisiert werden, wenn mit dem Tourismus zusammenhängende Dienstleistungen entwickeln werden sollen. Für Gemeinden in Pendlerdistanz zu den Zentren bestehen Chancen, zusätzliche Einwohner zu gewinnen und damit die lokale Nachfrage nach Dienstleistungen zu steigern. Für Tourismusorte bestehen gewisse Chancen, Anbieter aus dem Bereich Gesundheit und Bildung zu entwickeln, sofern man bereit ist, die notwendigen Ansiedlungsbemühungen proaktiv anzugehen.
- **Bündner Rheintal:** Das Bündner Rheintal verfügt über eine ähnliche Wirtschaftsstruktur wie die meisten Regionen des Schweizer Mittellandes. Damit verfügt das Bündner Rheintal über ähnliche Entwicklungschancen wie die meisten übrigen Regionen. Die Analyse der Entwicklung des letzten Jahrzehnts hat jedoch gezeigt, dass weder die Industrie noch exportorientierte Dienstleistungen gesamthaft ein Wachstum verzeichnen konnten. Das Beschäftigtenwachstum war auch im Bündner Rheintal primär von der Expansion der Bauindustrie und vom Wachstum der staatlichen und staatsnahen Dienstleistungen geprägt. Neben der öffentlichen Verwaltung haben insbesondere der Spitalplatz Chur und die öffentlichen Schulen (insb. Fachhochschule) Arbeitsplätze geschaffen. Auch das Bündner Rheintal war also nicht in der Lage, die in den verschiedenen Sektoren beschriebenen Potenziale auszuschöpfen. Das bedeutet, dass für eine künftige Ausschöpfung der Wachstumspotenziale im Dienstleistungsbereich einerseits die weitere Verbesserung der Rahmenbe-

dingungen und andererseits eine gezielte proaktive Ansiedlungsarbeit notwendig sind.

9.2 Erkenntnisse

Entwicklung des Dienstleistungssektors ist eine schwierige Aufgabe

Mit der Analyse der Entwicklungspotenziale im Bereich des Dienstleistungssektors haben wir folgende wesentlichen Erkenntnisse gewonnen:

Vielfältige schwierig auszuschöpfende Potenziale

Die Analyse der Wirtschaftssektoren und Regionen hat gezeigt, dass zwar vielfältige theoretische Potenziale bestehen. Diese sind aber verteilt auf verschiedene Branchen und Regionen und können nicht mit einigen wenigen gezielten Massnahmen ausgeschöpft werden. Im bestmöglichen Fall erscheinen in absehbarer Zeit maximal 2'000 neue Vollzeit-Arbeitsstellen als realisierbar, was rund 2% der gegenwärtigen Arbeitsplätze im Gesamtkanton darstellt und somit innerhalb der konjunkturellen Schwankungen liegt. Eine einseitige Konzentration der Bemühungen der Standortentwicklung auf den Dienstleistungssektor (ausserhalb des Tourismus) ist vor diesem Hintergrund nicht zweckmässig.

Obwohl verschiedene Potenziale erkennbar sind, zeigt die Statistik, dass es in den letzten zehn Jahren offensichtlich nicht gelungen ist, diese Potenziale auszuschöpfen. Im Umkehrschluss heisst das: Die Realisierung von 2'000 zusätzlichen Arbeitsplätzen im exportorientierten Dienstleistungsbereich in Graubünden stellt ein äusserst ambitioniertes Ziel dar.

Die Ausschöpfung der Potenziale muss letztlich durch die Unternehmen erfolgen. Die Politik bzw. die öffentliche Hand kann dazu nur günstige Voraussetzungen schaffen.

Generelle statt spezifische Massnahmen

Aufgrund der Erkenntnisse zu den Zusammenhängen in den einzelnen Dienstleistungssektoren mussten wir feststellen, dass der Staat wenige Möglichkeiten hat, um gezielt vorhandene Potenziale auszuschöpfen. Umgekehrt kann mit relativ hoher Sicherheit bestimmt werden, welche generellen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Dienstleistungssektors von Vorteil sind. Von daher sollten Kanton und Gemeinden ihre Energie primär dafür einsetzen, die generellen Rahmenbedingungen möglichst attraktiv zu gestalten. Dazu gehören die altbekannten Faktoren wie günstige Steuerbelastung, gute Verkehrserschliessung zu den wirtschaftlichen Zentren, attraktive Voraussetzungen für die Wohnsitznahme der arbeitenden Bevölkerung (u.a. Familien) und gute Voraussetzungen für die Rekrutierung von Arbeitskräften.

Vor diesem Hintergrund ist die Globalisierung für Graubünden als Teil der Schweiz nicht nur als Gefahr, sondern auch als Chance zu verstehen. Mit Blick auf die Wahrnehmung der Region im Ausland bietet Graubünden als Teil der Schweiz mit Faktoren wie wirtschaftlicher und politischer Stabilität, Verlässlichkeit und hoher Dienstleistungsqualität günstige Voraussetzungen im internationalisierten Wettbewerb. Diese Stärken sind weiter zu entwickeln und bewusst nach aussen zu kommunizieren.

Attraktiver Wohnstandort als Voraussetzung für den Wirtschaftsstandort

Graubünden verfügt über ein sehr kleines Arbeitskrätereservoir. Vor dem Hintergrund sinkender Geburtenzahlen in den Berggebieten Graubündens muss die Wirtschaft immer mehr auch Arbeitskräfte ausserhalb Graubündens rekrutieren. Da Graubünden aufgrund der Migration kaum Arbeitslosigkeit kennt, müssen zudem neue Unternehmen ihre Mitarbeiter selbst mitbringen.

Arbeitnehmer, die nicht in Graubünden geboren wurden und damit emotional nicht mit Graubünden verbunden sind, wählen ihren Arbeitgeber nicht zuletzt auch aufgrund des

Arbeits- bzw. damit zusammenhängenden Wohnorts aus. Je attraktiver sich Graubünden als Wohnort präsentiert, desto einfacher ist es für Unternehmen, Arbeitnehmer für Graubünden zu finden und desto interessanter ist es für Unternehmen, in Graubünden Betriebe zu eröffnen.

Für Graubünden heisst das, dass den Bedürfnissen von zuziehenden Arbeitnehmern Rechnung zu tragen ist. Dazu gehören erfahrungsgemäss vergleichbar tiefe Einkommenssteuern wie im Grossraum Zürich, insbesondere auch für Einkommen über CHF 100'000.

Ein zweiter wesentlicher Aspekt ist die Harmonisierung des Bildungssystems mit der übrigen Schweiz. Zuziehende Arbeitnehmer wissen nicht, ob sie ewig in Graubünden bleiben oder ob sie nach einigen Jahren wieder den Standort wechseln und die Kinder wieder in einem anderen Kanton einschulen müssen. Wenn diese potenziellen Transaktionskosten zu hoch ausfallen, dürfte dies ein wesentlicher Hinderungsgrund sein, in Graubünden eine Stelle anzunehmen.

Zudem sollte die Bildung in Graubünden gleich gut oder besser sein als im Grossraum Zürich, insbesondere auch mit Blick auf die Angebote der Mittelschulen. Das heisst, der Lehrplan muss die aus Sicht einer modernen und mobilen Bevölkerung wesentlichen Inhalte umfassen. Der Sprachenpolitik kommt hier eine hohe Bedeutung zu.

Ein weiterer Aspekt ist das Angebot für moderne Familien. Wenn jemand nach Graubünden zieht, muss auch sein Ehepartner im Umkreis einer sinnvollen Pendlerdistanz Arbeit finden. Zudem müssen die Möglichkeiten für die Betreuung von Kindern gleich gut ausgestaltet sein wie im Grossraum Zürich.

In Tourismusorten kommt hinzu, dass der verhältnismässig teure Wohnraum die Attraktivität des Ortes für den Zuzug stark beeinträchtigt. Von daher ist günstiger Wohnraum in den touristischen Hotspots insbesondere auch für Zuzüger von hoher Bedeutung, da diese ja nicht über eigene Baulandreserven oder der Möglichkeit verfügen, Immobilien am Ort zu erben.

Letztlich spielen auch die Verkehrsverbindungen nach Zürich eine wesentliche Rolle für die Wohnattraktivität Graubündens. Je mehr Graubünden als Teil des Grossraums Zürich verstanden und wahrgenommen wird, desto kleiner werden die Hürden für qualifizierte Arbeitskräfte, in Graubünden Arbeit anzunehmen.

Erst wenn diese grundsätzlichen Bedürfnisse für Zuzieher als attraktiv eingestuft werden, spielt der Vorteil der vielfältigen Freizeitmöglichkeiten (Natur, Wintersport) eine Rolle für die Wahl des Arbeits- und Wohnortes von zuziehenden Arbeitnehmern.

Graubünden kann und darf nicht auf Industrie verzichten

Die Analyse des Entwicklungspotenzials im Dienstleistungssektor hat insofern ernüchternde Erkenntnisse geliefert, als es nur wenige Ansatzpunkte für den Staat gibt, die Entwicklung proaktiv und gezielt zu fördern. Im Unterschied dazu kann die öffentliche Hand in der Industrie durch eine geschickte Baulandpolitik relativ einfach und rasch die Standortvoraussetzungen verbessern. Auch sind die Wachstumspotenziale bei Industriebetrieben in der Regel grösser. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass in einem sehr optimistischen Fall und nur theoretisch rund 1'200 bis 2'000 zusätzliche Arbeitsplätze im exportorientierten Dienstleistungssektor in den nächsten zehn Jahren realisierbar wären. Der Kanton musste hingegen in den letzten Jahren auf die Ansiedlung von Industrieunternehmen mit einem Mitarbeiterbedarf von 800 Personen verzichten, weil er nicht die entsprechenden Flächen zur Verfügung stellen konnte. Diese Zahl hätte im Gegensatz zur theoretischen Schätzung der Dienstleistungsarbeitsplätze in der Realität umgesetzt werden können.

Dieses einfache Zahlenbeispiel zeigt eindrücklich auf, dass eine Standortpolitik sowohl auf die Gewinnung von Industrie- wie Dienstleistungsunternehmen abzielen muss.

Da für die Industrie primär die Baulandflächen von Bedeutung sind, kann der Staat viel gezielter und effektiver Wirtschaftsförderung betreiben. Es ist dabei aber von grosser Bedeutung, dass auf den verfügbaren Flächen die für den Gesamtkanton strategisch sinnvollen Unternehmen (d.h. insbesondere wissensintensive exportorientierte und keine binnenorientierte Unternehmen) angesiedelt werden. Es ist vor diesem Hintergrund prüfenswert, ob für strategisch bedeutende Flächen die Entscheidungskompetenz von den Gemeinden an den Kanton übergeben werden könnte, womit eine neutralere und langfristig ausgerichtete Ansiedlungspolitik umgesetzt werden könnte.

Innovationsförderstrategie entwickeln

Bei der Analyse der Potenziale für Forschungsbetriebe haben wir in der vorliegenden Studie ausschliesslich überprüft, wie viele Arbeitsstellen geschaffen werden könnten, wenn zusätzliche Institute in Graubünden z.B. nach dem Vorbild des SIAF, CSEM angesiedelt werden könnten.

Die Auswirkungen der Innovation dieser Institute auf die Industrie oder den Tourismus lag hingegen nicht im Fokus unserer Studie. Es ist jedoch zu vermuten, dass, insbesondere wenn die bestehende Industrie mit den bestehenden Forschungs- und Bildungseinrichtungen besser vernetzt werden kann, durch Spin-Offs und Produktentwicklungen auch zusätzliche industrielle Arbeitsplätze geschaffen werden könnten.

Von daher würde es sich als Fortsetzung der vorliegenden Arbeit lohnen zu überprüfen, wie in Graubünden Forschung, Bildung und Industrie stärker vernetzt werden könnten. Gute Beispiele für die Potenziale im industriellen Bereich sind die Firmen Hamilton und Cedex, welchen es mit Produktinnovationen gelungen ist, innert wenigen Jahren Hunderte von neuen Arbeitsplätzen zu schaffen.

SBB-Bahnhöfe Landquart und Chur (evtl. Maienfeld) sind strategische Punkte

Im Unterschied zu anderen Kantonen verfügt Graubünden nur über drei SBB Bahnhöfe (Landquart, Maienfeld und Chur). Wenn man grössere Dienstleistungsbetriebe ansiedeln möchte, ist die gute überregionale Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr (sprich SBB) eine notwendige Voraussetzung. Alle Areale in Gehdistanz zu diesen Bahnhöfen müssen deshalb als strategische Ansiedlungsflächen für arbeitsplatzintensive Unternehmen betrachtet werden. Die Bedeutung der SBB-Bahnhöfe kann an der Siedlungsentwicklung im Raum Zürich beobachtet werden, wo die Siedlungen den Bahnhöfen folgen und nicht umgekehrt.

Es ist deshalb zu prüfen, ob solche Areale in die Verantwortung des Kantons und in den Dienst der Standortförderung überführt werden sollen. Wenn diese Areale nicht für die Ansiedlung von Wunsunternehmen eingesetzt werden können, dürften die Chancen von Graubünden, grössere Dienstleistungsbetriebe anzusiedeln, massiv sinken. Im Rest der Schweiz gibt es genügend SBB-Bahnhöfe mit Anschluss nach Zürich und dem Flughafen.

Ankeransiedlungen von Hauptsitzaktivitäten sind die Mühe Wert

Unsere Analysen haben gezeigt, dass die Ansiedlung von Unternehmen mit Hauptsitzaktivitäten für Graubünden äusserst interessant sein könnte, insbesondere wenn man Unternehmen ansiedeln kann, die auch aufgrund der Bekanntheit (z.B. Google in Zürich) eine gewisse Ausstrahlung haben und damit Graubünden als potenziellen Standort auf die Landkarte setzen.

Sofern der Kanton Graubünden die Möglichkeit erhält, solche „Leuchtturm“-Unternehmen anzusiedeln, sollte er seine instrumentellen Möglichkeiten ausschöpfen, um die Ansiedlung zu realisieren. Als wesentliche Instrumente kommen einerseits die klassischen Ansatzpunkte infrage wie Steuererleichterungen in der Anfangsphase zu gewäh-

ren und Bauland zur Verfügung zu stellen bzw. die Erschliessung mit öffentlichem Verkehr zu ermöglichen. Weiter müssen aber auch alternative Unterstützungen im Bereich der Personalrekrutierung und Ausbildung möglich sein. Es ist zu prüfen, welche Instrumente der Standortförderung in dieser Hinsicht in die Hand gegeben werden sollen.

Hohe Bedeutung staatlicher Institutionen in Wachstumssektoren

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass das Beschäftigtenwachstum der letzten zehn Jahre nicht nur im Bündner Rheintal, sondern in der ganzen Schweiz durch staatliche Institutionen geprägt wurde. Wir führen diesen Effekt darauf zurück, dass wir als Gesellschaft unseren erschaffenen Wohlstand immer mehr in die Bereiche Bildung und Gesundheit investieren. Weil diese Sektoren in der Schweiz weitgehend staatlich organisiert sind, wird das Wachstum letztlich auch durch den Staat umgesetzt.

Dieser Effekt hat auch das Bündner Rheintal in den letzten Jahren gespürt. Arbeitsplätze sind insbesondere im Spitalplatz Chur und in der Fachhochschule in Chur entstanden. Wenn man in Zukunft in diesem Sektor weiteres Wachstum erzielen möchte, muss Graubünden Institutionen in diesen Bereichen aufbauen.

Da hier nicht die Privatwirtschaft und der Wettbewerb für die Ordnung sorgen, nützt es nichts, wenn der Kanton die Rahmenbedingungen verbessert. Es muss vielmehr überlegt werden, mit welchen Argumenten man bundesstaatliche Institutionen in Graubünden ansiedeln kann. Als Vorbilder gelten hier die SUVA in Luzern, das Bundesverwaltungsgericht in St. Gallen, das Bundesstrafgericht in Bellinzona oder das Amt für Statistik in Neuenburg.

Interessant für Graubünden wäre, wenn man bundesnahe Institutionen ansiedeln könnte, welche das Potenzial für die Realisierung von Spin-Offs hätten wie zum Beispiel die EMPA in Dübendorf.

Proaktive Bemühungen in Graubünden wichtiger als anderswo

Hinsichtlich der Standortförderung bestehen verschiedene Philosophien. Einerseits kann man sich darauf beschränken, die hoheitlichen Aufgaben optimal zu erledigen. Insbesondere starke Wirtschaftsstandorte mit hoher Anziehungskraft haben es oft nicht nötig, proaktive Wirtschaftsförderung zu betreiben. Sie konzentrieren sich darauf, über verkehrs- und raumplanerische Massnahmen die Voraussetzungen für weitere Unternehmensansiedlungen zu schaffen. Diese Standorte profitieren in der Regel aber auch von ihren Zentrumsfunktionen, indem sie wie beispielsweise Zürich einen Flughafen, mehrere Universitäten, ein urbanes Umfeld und eine auf sie zugeschnittene Verkehrsplanung (HB Zürich als Herz der SBB) vorweisen können.

Andererseits bestehen Standorte wie Graubünden, welche ohne proaktive Bemühungen wenig Aussicht auf die Ansiedlung neuer Unternehmen haben, da sie zum Teil nicht einmal als potenzieller Standort in Betracht gezogen werden. Diese Standorte müssen proaktiver agieren und auf potenzielle Unternehmen zugehen. Dies setzt selbstverständlich voraus, dass die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stehen.

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass insbesondere bei der Weiterentwicklung von bestehenden Unternehmen und beim Ansiedeln von neuen Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor die Wirtschaftsförderung durchaus mithelfen kann, schlummernde Potenziale zu erschliessen. Die Rolle der Standortförderung liegt hier insbesondere im Vernetzen von Unternehmen und im Vorantreiben von Projekten, welche die Unternehmen zwar als sinnvoll erachten, welche aber aus der Logik des einzelnen Unternehmens nicht die gleiche Priorität besitzen wie aus der Logik der Standortförderung.

Auch ein proaktives Vorgehen der Standortförderung kann keine Erfolge garantieren. Wenn aber in Graubünden ein passives Verständnis von Standortförderung gelebt wird, dürfte die Wahrscheinlichkeit der Ausschöpfung möglicher Potenziale deutlich kleiner sein.

Ohne Kerntourismus keine Wirtschaft in den Bergen

Bei unseren Betrachtungen zu den Tourismusdestinationen haben wir uns gefragt, ob der Dienstleistungssektor in Tourismusregionen Potenziale ausserhalb des Tourismus birgt, die ausgeschöpft werden könnten. Dabei standen insbesondere das Anlagegeschäft der Banken und die beiden Bereiche Bildung und Gesundheit im Fokus.

Aufgrund unserer Untersuchungen sind wir zum Schluss gekommen, dass es in Zukunft aufgrund des Verbots von Zweitwohnungen noch schwieriger sein wird, Alternativen zum Tourismus in den Bergen zu entwickeln. Zudem wurde klar, dass die Bereiche Bildung und Gesundheit insbesondere dann weiterentwickelt werden können, wenn sich auch die Tourismusdestinationen weiter entfalten. Von daher bedingen die Alternativen zum Tourismus geradezu die Revitalisierung der touristischen Kernwirtschaft. Will man in den Bündner Bergen weiterhin eine Bevölkerung und eigenständige Wirtschaft, kommt man also nicht um die Revitalisierung der touristischen Kernwirtschaft (sprich Hotellerie und Bergbahnen) herum.

9.3 Agenda 2025 für die Politik

Kreative und mutige Standortentwicklung notwendig

Aufgrund unserer Erkenntnisse aus der Analyse der Entwicklungspotenziale im Dienstleistungssektor gehören folgende Punkte auf die **politische Agenda der nächsten Jahre**. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen dem Schaffen genereller Voraussetzungen zur Entwicklung der Wirtschaft (z.B. Steuerattraktivität, erhöhte verkehrstechnische Erreichbarkeit) und spezifischen Massnahmen der Standortförderung (z.B. Verfügbarkeit von Flächen, Angebotserweiterung der Fachhochschule)

Schaffung genereller Voraussetzungen für die Wirtschaftsentwicklung

- **Attraktiver Wohnstandort für die arbeitende Bevölkerung:** Graubünden muss für die arbeitende Bevölkerung ein attraktiver Wohnstandort sein. Damit die Bereitschaft steigt, sich in Graubünden niederzulassen, ist das Schulsystem möglichst durchlässig und an den Bedürfnissen einer zunehmend mobilen und internationalen Bevölkerung auszurichten. Dies umfasst z.B. Englisch als erste Fremdsprache, Möglichkeiten für Immersionsunterricht, interkantonale Harmonisierung des Bildungssystems, Kindertagesstätten für Familien mit zwei berufstätigen Elternteilen, etc.
- **Reduktion der Einkommenssteuerbelastung:** Die Einkommenssteuerbelastung für Einkommen über CHF 100'000 muss auf oder unter das Niveau des Grossraums Zürich / Zürichsee gesenkt werden. Der Vorschlag des Wirtschaftsforums Graubünden für eine wettbewerbsfähige Steuerreform (vgl. Bericht 2011) zeigt einen möglichen Weg auf, wie der notwendige finanzielle Handlungsspielraum über die Zweitwohnungsbesteuerung und die marktgerechte Abschöpfung der Ressourcenrente aus der Wasserkraft geschaffen werden kann.
- **Verbesserte Anbindung zu Zürich:** Bei der Verkehrsplanung ist die Priorität auf die Realisierung von mehr und schnelleren Bahnverbindungen zwischen Zürich und Chur zu legen. Hierbei zählt jede Minute Zeitersparnis.
- **Chur als Zentrum stärken:** Chur ist das wirtschaftliche Zentrum Graubündens und muss sich als solches - auch auf Kosten anderer Gemeinden / Regionen - entfalten können. Die Verkehrsplanung innerhalb Graubündens muss einerseits Chur so nahe wie möglich an Zürich bringen und die übrigen Orte in Graubünden so nahe wie möglich an Chur binden. Die Raumplanung und die institutionelle Organisation im Bündner Rheintal muss die Bedürfnisse der Stadt Chur priorisieren.
- **Areale um SBB-Bahnhöfe für Ansiedlung nutzen:** Landquart und Chur (und evtl. Maienfeld) sind die einzigen SBB-Bahnhöfe Graubündens. Die Areale sind für wertschöpfungsstarke Exportunternehmen im Dienstleistungsbereich zu nutzen. Es ist zu

prüfen, ob langfristig mehr SBB-Bahnhöfe an der bestehenden oder durch eine Verlängerung der bestehenden Linie realisiert werden können.

- **Senkung der Unternehmenssteuern:** Durch die Senkung der Gewinn- und Kapitalsteuern auf ein wettbewerbsfähiges Niveau könnte die Standortattraktivität Graubündens für Unternehmen weiter gesteigert werden.

Spezifische Massnahmen

- **Innovative und proaktive Wirtschaftsförderung betreiben:** Die Wirtschaftsförderung des Kantons muss in der Lage sein, Wunsch-Unternehmen attraktive Ansiedlungskonditionen zu bieten, welche die Standortnachteile aufwiegen. Dazu gehören auch alternative Instrumente zur Unterstützung von Personalrekrutierung und Ausbildung in einer Anfangsphase. Die Wirtschaftsförderung in Graubünden muss proaktiver Partner der Unternehmen sein und Impulse setzen. Graubünden muss in der Wirtschaftsförderung stärker und innovativer sein als andere Kantone, da Graubünden tendenziell weniger gute Voraussetzungen für die Ansiedlung von Dienstleistungs- und Industriebetrieben aufweist. Insbesondere bei der Vernetzung von Akteuren - beispielsweise Unternehmen mit der Fachhochschule zusammenführen - kann die Wirtschaftsförderung einen wertvollen Beitrag leisten. Zudem kann der Kanton Infrastrukturen insbesondere dort zur Verfügung stellen, wo beispielsweise Unternehmen aus verschiedenen Branchen Synergien nutzen können oder die Anschaffung von Geräten oder Schaffung von Infrastrukturen durch einzelne Unternehmen nicht geschehen würde. Projekte im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) können dabei (z.B. mit Machbarkeitsstudien) die Erreichung dieser Zielsetzungen unterstützen.
- **Kantonale Industriezonen schaffen:** Der Kanton muss ständig über unmittelbar nutzbare Industrieflächen für die Ansiedlung von industriellen Exportunternehmen als realistische Alternative zur Ansiedlung von Dienstleistungsunternehmen verfügen.
- **Fachhochschule stärken:** Das Wachstum verschiedener Unternehmen wird durch den Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräfte eingeschränkt. Die Stärkung der Fachhochschule muss als ein prioritäres Ziel verfolgt werden. Auf der einen Seite muss insbesondere im technischen Bereich das Lehrangebot erweitert werden, damit Unternehmen die gewünschten Arbeitskräfte aus der Region rekrutieren können. Auf der anderen Seite bildet die Fachhochschule als Bildungsstätte im Tertiärbereich mit Spin-off-Potenzial einen wesentlichen Bestandteil der Cluster in Graubünden.
- **Innovationsförderstrategie:** Graubünden wird auch weiterhin aufgrund der beschränkten Potenziale im exportorientierten Dienstleistungssektor auf eine sich positiv entwickelnde Industrie angewiesen sein. Es ist zu vermuten, dass durch eine gezielte und ausgebaute Innovationsförderung, welche auf die Vernetzung von Industrie, Forschungsinstituten und Ausbildung in Graubünden setzt, zusätzliche Potenziale an der Schnittstelle zwischen Industrie, Forschung und forschungsnahen Dienstleistungen geschaffen werden können. Es ist heute noch unklar, wie eine solche Innovationsförderung konkret aussehen könnte. Von daher sollte der Kanton sich dieser Frage annehmen und den Versuch wagen, eine konsistente Innovationsförderstrategie gemeinsam mit den betroffenen Akteuren aus Industrie und Dienstleistungen zu entwickeln.
- **Bundesstaatliche Aufgaben suchen:** Der Kanton Graubünden muss seine Ansprüche auf die Ansiedlung von bundesstaatlichen Aufgaben formulieren. Dabei ist das Augenmerk auf Aufgaben zu legen, welche ein Spin-Off Potenzial aufweisen. Optimal wären forschungs- und bildungsnahe Einrichtungen oder der Ausbau des Gesundheitsplatzes.
- **Hauptsitze ansiedeln:** Die Ansiedlung von Hauptsitzaktivitäten im Bündner Rheintal sollte mit aller Kraft verfolgt werden, da dadurch eine relativ grosse Beschäfti-

gungswirkung erzielt werden kann. Dafür sind insbesondere Standorte in Bahnhofsnähe in Chur oder Landquart geeignet. Von Seiten der Gemeinden und des Kantons bedingt ein solches Vorhaben eine ausgeprägte Dienstleistungsbereitschaft sowie wirtschaftsfreundliche raumplanerische Massnahmen.

Unsere Erkenntnisse sind nicht als vollständig oder abschliessend zu betrachten. Wir denken jedoch, dass genügend Hausaufgaben identifiziert wurden, die auf die politische Agenda gesetzt werden können.

Im Wissen darum, dass wir keine leichten Aufgaben formuliert haben, wünschen wir Politik und Behörden den Mut und den Weitblick, die Hausaufgaben dennoch schrittweise und konsequent anzugehen.

Literaturverzeichnis

- Academia Raetica (2. Februar 2011). Forschung in Graubünden 2011. Bündner Woche, Chur.
- Amt für Wirtschaft und Tourismus [AWT GR] (14. Februar 2011). Standortpolitik Graubünden. Herausforderungen und Stossrichtungen. Chur (unveröffentlicht).
- Andreossi, Gian (2006). Newsletter 10 Jahre St. Moritz Bäder AG. St. Moritz Bäder AG, St. Moritz.
- BAK Basel Economics (2011). Finanzplatz Schweiz. Volkswirtschaftliche Bedeutung und Wechselwirkungen mit dem Werkplatz, Basel.
- Bieri S., Fitzli, D. & Hagmann, H.R. (18. März 2010). Projekt „Hochschul- und Forschungsstandort Graubünden“, Schlussbericht zuhanden von Herrn Regierungspräsident Claudio Lardi, Vorsteher des Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartements. Aarau.
- Bilanz (2. Dezember 2011). Die 300 Reichsten, Zürich.
- Bundesamt für Statistik (2011). Krankenhausstatistik und Medizinische Statistik. Bern.
- Bundesamt für Sozialversicherungen [BSV] (13. Juli 2011). Kennzahlen: Invalidenversicherung. BezügerInnen von Renten der Invalidenversicherung in der Schweiz. Abgerufen am 8. März 2012 unter <http://www.bsv.admin.ch/dokumentation/zahlen/00093/00426/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Statistik [BFS] (30. Januar 2012). Informationsgesellschaft – Indikatoren – Haushalte und Bevölkerung – Telefoninfrastruktur. Abgerufen am 13. März 2012 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30101.301.html
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2011). Szenarien 2011-2020 für die Hochschulen und die Personen mit Hochschulabschluss in der Bevölkerung, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (9. Dezember 2011). Nomenklaturen – IKT-Sektor (NOGA IKT). Steckbrief. Abgerufen am 4. April 2012 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/soc_info/01.html
- Bundesamt für Statistik [BFS] (1. Dezember 2011). Sozialmedizinische Institutionen – Detaillierte Daten. Statistik der sozialmedizinischen Institutionen 2010 - Provisorische Standard-tabellen in Excel. Gefunden am 7. März 2012 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/14/03/02/data/01.html>
- Bundesamt für Statistik [BFS] (15. November 2011). Die Kosten des Gesundheitswesens in Prozenten des BIP. Abgerufen am 1. März 2012 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/14/05/blank/key/internationaler_vergleich.html
- Bundesamt für Statistik [BFS] (25. August 2011). Bevölkerungsstand und –struktur. Indikatoren der Bevölkerungsstruktur 1970-2060. Abgerufen am 8. März 2012 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/gesamt.html>
- Bundesamt für Statistik [BFS] (22. August 2011). W+T-Output – Patente und Patentfamilien. Abgerufen am 16. Januar 2012 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/09/key/ind2.indicator.20401.204.html?open=1&close=1>
- Bundesamt für Statistik [BFS] (29. März 2011). Zukünftige Bevölkerungsentwicklung – Daten, Indikatoren – Kantonale Szenarien. Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Kantone der Schweiz 2010-2035 - Anzahl nach Altersklassen und Kantonen gemäss dem mittleren Szenario AR-00-2010. Abgerufen am 6. März 2012 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key_kant/01.html
- Bündner Tagblatt (19. Januar 2012). Forschungsinstitute heben Warnfinger. Chur.
- Bündner Tagblatt (19. Januar 2012). Klares Bekenntnis zur Forschung erwartet. Chur
- Bündner Tagblatt (5. Januar 2012). Erste Burn-out-Klinik legt einen Senkrechtstart hin. Chur.
- Credit Suisse (Dezember 2011). Swiss Issues Branchen. Branchenhandbuch 2011. Strukturen und Perspektiven. Economic Research Unit, Zürich.
- Credit Suisse (August 2010). Swiss Issues Branchen. Am Puls der Gesundheitslandschaft. Economic Research Unit, Zürich.
- Credit Suisse (August 2009). Swiss Issues Regionen. Standortqualität: Welche Region ist die attraktivste? Economic Research Unit, Zürich.

- Davoser Zeitung (19. Mai 2007). Die Wissensstadt Davos muss auch Willensstadt sein. Davos Platz.
- Die Südostschweiz (28. September 2011). CS verstärkt Präsenz in Chur. Chur.
- Die Südostschweiz (26. Januar 2012): Mit reichen Ausländern im Operationssaal Kasse machen. Chur.
- Die Südostschweiz (15. Februar 2012). Psychiatrische Dienste wagen sich in den Luxusbereich vor. Chur.
- Die Südostschweiz (16. Juli 2012): Zahlen der beiden Standorte unterscheiden sich deutlich. Chur.
- Die Südostschweiz (22. September 2012): Die Burn-out-Klinik muss dringend erweitert werden. Chur.
- Die Südostschweiz (13. Oktober 2012): „Wir spielen in der obersten Liga mit“. Chur.
- Die Südostschweiz (29. Dezember 2012): Hochgebirgsklinik plant grosse Bauprojekte. Chur.
- Die Südostschweiz am Sonntag (3. Juni 2012). Davoser Forschungsinstitut arbeitet am Ei des Kolumbus. Chur.
- Die Südostschweiz am Sonntag (15. Juli 2012): Die Baulandreserven reichen nicht aus. Chur.
- Dr. Pascal Sieber & Partners AG, Universität Bern, Universität Lausanne (2004). Software-Sektor Schweiz. ICTswitzerland. Bern.
- Dun & Bradstreet [D&B] (2009). Spezialstudie: Holdinggesellschaften in der Schweiz, Medienmitteilung, Urdorf.
- Eckey, Hans-Friedrich (2006). Regionalökonomie. Skript zur Lehrveranstaltung. Abgerufen am 12. April 2012 unter <http://www.ivwl.uni-kassel.de/eckey/lehre/regional/skript.pdf>
- Econstats (ohne Datum). Equity Index Data. Abgerufen am 12. Dezember 2011 unter <http://www.econstats.com/eqty/>
- Etzensberger, Ch., Maurer, C. (2008): Die Schweiz als Drehscheibe des Rohstoffhandels. Die Volkswirtschaft, 2008 (9).
- Eidgenössisches Finanzdepartement [EFD] (1. Dezember 2011). Steueraus schöpfungsindex 2012, Bern.
- Eidgenössisches Finanzdepartement [EFD] (Oktober 2011). Steuerkontroverse Schweiz – EU, Bern.
- Eidgenössisches Finanzdepartement [EFD] (25. Januar 2010). Die Besteuerung nach dem Aufwand aus ökonomischer Sicht, Bern.
- Honold, K. A., Zimmermann, T. (2010): Neue „Lizenzboxlösung“ im Kanton Nidwalden. Ernst & Young. Tax News.
- Graubünden Ferien (ohne Datum). Tourismusgeschichte. Chur.
- Graubündner Kantonalbank [GKB] (2011). Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010, Chur.
- Graubündner Kantonalbank [GKB] (2007). Geschäftsbericht 2006, Chur.
- Greater Zurich Area (22. Juli 2009). Forschungsinstitutionen der Greater Zurich Area. Abgerufen am 16. Januar 2012 unter <http://www.greaterzuricharea.ch>
- Grunder, Jonas (31. Januar 2011). Der Medizinaltourismus am Standort Davos. Das Beispiel einer regionalwirtschaftlichen Analyse der Entwicklung und des Potenzials einer exportorientierten Branche. Masterarbeit, Universität Zürich.
- H+ (15. November 2011). Spitallandschaft Schweiz. Abgerufen am 28. Februar 2012 unter http://www.hplus.ch/de/servicenav/h_politik/spitallandschaft_schweiz_kennzahlen/
- Harryone, Monica, Huang, Yu-Feng, Miyazawa, Koichi, Sethaput, Vijak (2006): Thailand Medical Tourism Cluster. Harvard Business School, Microeconomics of Competitiveness, Boston.
- Health.ch (6. Januar 2012). Spitäler Kanton Graubünden. Abgerufen am 9. März. 2012 unter http://www.health.ch/spitaeler/spitaeler_k_gr.html
- Hilbert, Josef, Dahlbeck, Elke, Enste, Peter (2008). „Zukunftsmotor Gesundheitswirtschaft – ein Paradigmenwechsel von unten?“, erschienen in Bogedan, Claudia, Till Müller-Schoell und Astrid Ziegler (HRSG.) 2008: Demografischer Wandel als Chance, Hamburg: VSA-Verlag, S. 62 – 81.
- Hofweissbad (2011). Geschäftsbericht 2010. Weissbad.

- Honold, K.A., Zimmermann, T. (2010): Neue „Lizenzboxlösung“ im Kanton Nidwalden. In: Ernst & Young. Tax News, Dezember 2010; S. 11 - 13.
- Ketels, C.H.M. (2003): The Development of the cluster concept – present experiences and further developments. Prepared for NRW conference on clusters, Duisburg, Germany, 5.12.2003.
- Kirchgässner, Gebhard (2009). Das Schweizerische Gesundheitswesen: Kostenentwicklung und grundsätzliche Probleme. Die Volkswirtschaft, 2009 (11).
- Klee, Mathieu (2008). Das verkannte Leiden. Beobachter, 2008 (5).
- Klinik Gut. (ohne Datum). Die Klinik in Zahlen. Abgerufen am 28. Februar 2012 unter <http://www.klinik-gut.ch/de/klinikportrait/facts-figures/>
- Klinik Valens Rehabilitationszentrum (2011). Jahresbericht 2010. Valens.
- KPMG (2011). Steuerliche Förderung von F&E in der Schweiz. Zürich.
- Michel Gruppe (2011). Jahresbericht 2010. Meiringen.
- Moser, Peter / Eichholzer, Cyril (2008). Wirtschaftsperspektiven für die Stadt Chur als Zentrum des Bündner Rheintals, Chur.
- Novartis (ohne Datum). Wichtigste Forschungszentren. Abgerufen am 15. Februar 2012 unter <http://www.novartis.ch/research/research-centers.shtml>
- NZZ am Sonntag (10. April 2011). Schweizer Internete, Spezialbeilage, Zürich.
- NZZ am Sonntag [NZZaS] (24. Januar 2010). Genf wächst zum Mekka des globalen Rohstoffhandels, Zürich.
- NZZ (30. Oktober 2011). Schweizer Forscher schlagen nach Stellenabbau Alarm. Zürich.
- NZZ (27. Oktober 2010). Bildung und Erziehung, Sonderbeilage, Zürich.
- NZZ (9. Januar 2009). Das Family-Office als Butler der Reichen, Zürich.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2006). Review of innovation policy: Switzerland. Abgerufen am 16. Januar 2012 unter http://www.oecd.org/document/52/0,3746,en_2649_34273_37795892_1_1_1_1,00.html
- OSEC, Swiss-American Chamber of Commerce, McKinsey&Company (November 2008). Asian headquarters in Europe. A strategy for Switzerland, Zürich.
- Porter, M.E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, November-December 1998.
- Privatklinik Meiringen (ohne Datum). Portrait. Abgerufen am 8. März 2012 unter <http://www.pmklinik.ch/de/meiringen/portrait/portrait.cfm>
- Privatklinikgruppe Hirslanden (2011). Jahresbericht 2010/11. Zürich.
- Puls. Das Bündner Wirtschaftsmagazin (2012): „Der wirtschaftliche Gedanke stand nie im Vordergrund. Chur.
- Roland Berger Strategy Consultants (August 2011). Weltweite Gesundheitswirtschaft – Chancen für Deutschland. Studie im Auftrag des Bundesamtes für Wirtschaft und Technologie.
- Schuler, Daniela, Rüesch, Peter, Weiss, Caroline (August 2007). Psychische Gesundheit in der Schweiz. Monitoring. Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, Neuenburg.
- Schweizerische Bankiersvereinigung [SBVg] (2011). Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft. Eine Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends, Basel.
- Schweizerische Nationalbank [SNB] (2011). Statistisches Monatsheft, Oktober 2011, Zürich.
- Sozialökonomischen Institut der Universität Zürich, Plaut Economics (2004). Bedeutung des Telekommunikationssektors für die Schweizer Volkswirtschaft. ICTSwitzerland, Bern.
- Spital Davos (2012): Geschäftsbericht 2011. Davos.
- Staatssekretariat für Bildung und Forschung [SBF]. Der Forschungsplatz Schweiz. Abgerufen am 23. Januar 2012 unter http://www.sbf.admin.ch/hm/themen/forschung_de.html
- Swissgrid (2010). Geschäftsbericht 2010, Laufenburg.
- SwissHoldings (Oktober 2009). Headquarter-Standort Schweiz im globalen Wettbewerb. Die Konkurrenz schläft nicht – gezielte Verbesserungen drängen sich auf. Bern.
- Swissinfo.ch (18. März 2011). Rohstoffhandel in der Schweiz boomt. Abgerufen am 14. Dezember 2011 unter

http://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/Rohstoffhandel_in_der_Schweiz_boomt.html?cid=29764840

Swissinfo.ch (23. Juli 2009). Die Schweiz im Nobel-Boom. Abgerufen am 4. Januar 2012 unter http://www.swissinfo.ch/ger/specials/die_schweiz_der_rekorde/weltrekorde/Die_Schweiz_im_Nobel-Boom.html?cid=7377844

Swissinfo.ch (4. Dezember 2008). Gesundheitstouristen in die Schweiz locken. Abgerufen am 28. Februar 2012 unter http://www.swissinfo.ch/ger/Home/Archiv/Gesundheitstouristen_in_die_Schweiz_locken.html?cid=636008

Tam, C. (2011). Herausforderung Spitalmarkt. Erneuerung des bestehenden Immobilienparks als Ursache sozial, ökonomisch und politisch veränderter Aspekte – Fokus: Wettbewerbsvorteile des Standortes. Masterthesis Universität Zürich. Zürich.

Willi, A., Lenz, M.J. (2005). Einführung APDRG im Kanton Graubünden. LENZ Beratungen & Dienstleistungen, Chur.

Wirtschaftsförderung Kanton Bern (2009). Cluster Informations- und Kommunikationstechnologie. Bern Capital Area 200. Bern.

Wirtschaftsforum Graubünden (Oktober 2010). Elektrizitätswirtschaft in Graubünden. Analyse der Wertschöpfungsflüsse, Chur.

BERICHTSINHALT IN KÜRZE

Mit dem Ziel, wirtschaftliche Alternativen zur Industrie und zum Tourismus für Graubünden zu identifizieren, hat das Wirtschaftsforum Graubünden die Entwicklungspotenziale der Dienstleistungsexporte analysiert.

Unter optimistischen Annahmen ist die Schaffung von bis zu 2'000 Arbeitsplätzen in exportorientierten Dienstleistungsbereichen ausserhalb des Tourismus in Graubünden in den nächsten Jahren denkbar. Obwohl einige Potenziale (z.B. Ausbau von Internaten, Ansiedlung von Forschungsinstituten und psychiatrische Kliniken) erkannt und beschrieben wurden, konnten im letzten Jahrzehnt in diesen Bereichen trotz guter konjunktureller Lage jedoch nur wenige Fortschritte beobachtet werden.

Will man die in den alternativen Wirtschaftsbereichen erkannten Potenziale künftig besser ausschöpfen als bisher, ist die Umsetzung verschiedener Massnahmen unumgänglich. Dazu gehören einerseits die bereits hinlänglich bekannten Themen wie die weitere Senkung der Steuerbelastung für Einwohner und Unternehmen und die Verbesserung der überregionalen Verkehrsanbindung mit der Bahn von und nach der Metropolitanregion Zürich.

Um speziell für Dienstleistungen ein attraktiverer Standort zu werden, müssen darüber hinaus insbesondere auch folgende standortpolitischen Hausaufgaben angegangen werden:

- Wohnstandort für zuziehende Arbeitnehmer attraktiver gestalten (Stichwort: Harmonisierung der Bildungsinhalte, Kinderbetreuung, Sprachpolitik).
- Chur als regionales Zentrum stärken.
- Die SBB-Bahnhöfe und die umliegenden Areale als strategische Flächen für die Ansiedlung von exportorientierten Dienstleistungsunternehmen nutzen.
- Die kantonale Wirtschaftsförderung auf die Unterstützung von erwünschten und lohnenswerten Projekten ausrichten, indem sie vermehrt proaktive Impuls-, Koordinations- und Vernetzungsaufgaben übernimmt.
- Proaktive Ansiedlung von Konzernzentralen und Ausschöpfung der instrumentellen Möglichkeiten der Wirtschaftsförderung für solche Ansiedlungen.
- Ansiedlung von bundesstaatlichen Aufgaben mit Spin-off-Potenzial suchen und gegenüber dem Bund einfordern.

Weil das erkannte Potenzial von rund 2'000 Arbeitsplätzen im Vergleich zu den Potenzialen im Tourismus und in der Industrie in der mengenmässigen Bedeutung zu relativieren ist, kann Graubünden auch künftig nicht auf die Verbesserung der Voraussetzungen für ein Gedeihen des Tourismus und der Industrie verzichten. Für die Stärkung der Industrie und industrienahen Dienstleistungen (z.B. Forschung) ergeben sich insbesondere folgende Hausaufgaben:

- Das Ausbildungsangebot der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) im technischen Bereich ausbauen um die Rekrutierungsmöglichkeiten der Industrie zu verbessern.
- Entwickeln einer konsistenten Innovationsförderstrategie, welche auf die Vernetzung der in Graubünden vorhandenen Akteure in Forschung, Lehre und Industrie setzt.
- Kantonale Industriezonen an geeigneten Standorten schaffen.

Unsere Erkenntnisse sind nicht als vollständig oder abschliessend zu betrachten. Wir denken jedoch, dass genügend Hausaufgaben identifiziert wurden, die auf die politische Agenda gesetzt werden können.

Im Wissen darum, dass wir keine leichten Aufgaben formuliert haben, wünschen wir Politik und Behörden den Mut und den Weitblick, die Hausaufgaben dennoch schrittweise und konsequent anzugehen.

Das Wirtschaftsforum Graubünden versteht sich als Denkwerkstatt der Wirtschaft und setzt sich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Graubünden ein. Das Wirtschaftsforum Graubünden stellt sein Wissen über wirtschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge in Graubünden der Öffentlichkeit in Form von Berichten, Referaten und Diskussionen zur Verfügung. Auf Einladung sind Vertreter des Wirtschaftsforums Graubünden jederzeit gerne bereit, an Podiumsdiskussionen teilzunehmen oder als Referenten aufzutreten.

Wirtschaftsforum Graubünden, Postfach 704, 7001 Chur
Telefon: 081 253 34 34, Telefax: 044 299 95 10
www.wirtschaftsforum-gr.ch, info@wirtschaftsforum-gr.ch