

Wirtschaftsleitbild

Graubünden 2010



Leitlinien und Ansatzpunkte für eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik

Wirtschaft



Erarbeitet von der Bündner Wirtschaft mit Unterstützung des Wirtschaftsforums Graubünden und des Amtes für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden

Bergbahnen Graubünden
Bündner Bauernverband
Bündner Gewerbeverband
Erfahrungsgruppe der Bündner Regionalorganisationen
Gastro Graubünden
Graubünden Ferien
Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden
Hoteliereverein Graubünden
HTW Chur, Hochschule für Technik und Wirtschaft
SYNA, die Gewerkschaft

Einführung	4
1 Einleitende Überlegungen.	4
2 Ziel und Zweck des Wirtschaftsleitbilds Graubünden 2010.	6
3 Ausgangslage für Graubünden.	14
4 Zukunftsszenarien für Graubünden.	20
Das Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010	28
5 Die Wachstumspotenziale.	28
6 Verhaltensregeln zur Förderung des Wirtschaftswachstums in Graubünden.	35
7 Die Wachstumsstrategie.	36
8 Strategische Stossrichtungen.	38

Einführung

1 Einleitende Überlegungen.

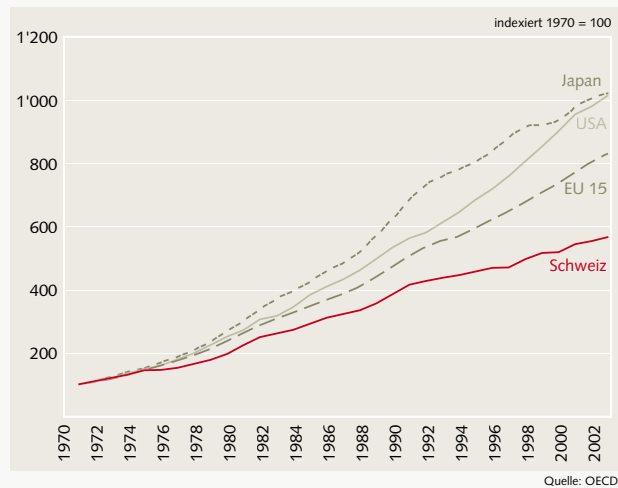
Die Schweiz gehört zu den reichsten Ländern der Welt. Diesen Reichtum verdankt das rohstoffarme Land insbesondere einer lang anhaltenden Wachstumsphase im 20. Jahrhundert. Die Schweiz wurde im Gegensatz zu vielen Regionen der Welt von zwei Weltkriegen verschont und es gelang ihr, eine leistungsfähige Industrie sowie einen international bedeutenden Finanzplatz aufzubauen.

In den letzten 20 Jahren hat sich das wirtschaftliche Wachstum der Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern jedoch unterdurchschnittlich entwickelt (vgl. Grafik 1).

Der Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie das Ende des Kalten Krieges und die damit einhergehende Öffnung des Weltmarkts (GATT, WTO) haben für den Welthandel radikal neue Rahmenbedingungen geschaffen. Länder mit tiefen Einkommen haben die Möglichkeit erhalten, ihre Konkurrenzfähigkeit auszuspielen und für den Weltmarkt zu produzieren. «Arbeitsintensive» Industrien sind aus Hochlohnländern wie der Schweiz in Länder wie z.B. Taiwan oder China abgewandert.

Die Hochlohnländer wurden gezwungen, neue Bereiche mit hoher Wertschöpfung zu besetzen. Das höchste Wachstum erzielten im letzten Jahrzehnt diejenigen Industrieländer, die frühzeitig im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien Fuss

Grafik 1: Indexierte Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts
(Basis: Kaufkraftparitäten und aktuelle Preise in USD)



gefasst hatten (z.B. Irland, Finnland). Der Schweiz ist dies offensichtlich nur ungenügend gelungen.

Auch wenn in der Schweiz der Wohlstand trotz tiefer Wachstumsraten heute noch immer als hoch empfunden wird und man den Nimbus des Sonderfalles pflegt, macht sich vor allem in jüngeren Generationen eine gewisse Ernüchterung breit. Angesichts knapper öffentlicher Finanzmittel setzt sich die Einsicht durch, dass es ohne Wachstum keinen Wohlfahrtsstaat geben kann. Unterdessen ist Wachstum zum übergeordneten Thema des gesamten politischen Systems geworden. Obwohl

das Wachstumsproblem in der Schweiz erkannt wurde, konnten wachstumsorientierte Reformen bisher erst vereinzelt umgesetzt werden.

Für Graubünden und insbesondere für die Bündner Bergregionen akzentuiert sich die Wachstumsproblematik, da Graubünden im Vergleich der Schweizer Wirtschaftsregionen stark unterdurchschnittlich abscheidet.

Bedeutung des Wirtschaftswachstums

Unter Wirtschaftswachstum wird heute allgemein die Erhöhung der Produktionskraft¹ einer Region verstanden. Im Gegensatz zu kurzfristig wirkenden Nachfrageschwankungen (auch Konjunkturschwankungen genannt) bezieht sich das Wirtschaftswachstum auf die Ausdehnung der langfristigen Leistungsmöglichkeiten einer Volkswirtschaft.

Das weltweite Wachstum hat es bisher allgemein ermöglicht – trotz beschränkter Ressourcen auf unserem Planeten –, die Anzahl, den Wohlstand und die Lebenserwartung der Menschen ständig zu erhöhen. Aus dieser Optik kann nachhaltiges Wachstum auch gleichgesetzt werden mit der ständigen Verbesserung der Effizienz des Menschen in der Verwendung der vorhandenen Ressourcen einer Region.

Auch Graubünden braucht ein Wachstum, das sich mit den Nachbarregionen messen kann, um weiterhin als Wirtschafts- und Lebensraum für seine Bevölkerung attraktiv zu bleiben. Denn bereits unspektakulär erscheinende Unterschiede in der Wachstumsrate haben längerfristig grosse Auswirkungen auf den Wohlstand. Im Wachstumsbericht des seco von 2002 wird dies mit einem einfachen Beispiel belegt: Von 1870 bis 1990 ist das BIP pro Kopf in der Schweiz mit einer durchschnittlichen Rate von 1.9 % gewachsen. In heutige Franken umgerechnet hat das Pro-Kopf-Einkommen somit von rund CHF 5'000 auf CHF 45'000 zugenommen. Wäre die durchschnittliche Wachstumsrate um einen Prozentpunkt tiefer ausgefallen, hätte sich das Einkommen lediglich verdreifacht und würde mit ca. CHF 14'000 auf dem Niveau von Griechenland oder Portugal liegen.²

Nicht nur der materielle Wohlstand steigt mit dem Wirtschaftswachstum. Sowohl soziale Ziele als auch Umweltziele lassen sich wesentlich leichter realisieren, wenn der «zu verteilende Kuchen» grösser wird bzw. wenn die Effizienz des Ressourceneinsatzes verbessert wird.

¹ Potenzielles reales Bruttosozialprodukt (Samuelson/Nordhaus, 1987)
² Der Wachstumsbericht, seco 2002

Ausgewählte Beiträge zur Wachstumsdiskussion in der Schweiz:

- 1990 Schweiz AG. Vom Sonderfall zum Sanierungsfall? (Borner, S. u.a.)
- 1991 Schweizerische Wirtschaftspolitik im internationalen Wettbewerb (Moser, P.)
- 1995 Mut zum Aufbruch. Eine wirtschaftspolitische Agenda für die Schweiz (De Pury, D. u.a.)
- 2002 Wachstumsbericht des Bundes (seco)
- 2003 Quellen des Wachstums in den OECD-Ländern (OECD)
- 2004 Wachstumspaket des Bundesrates für die Legislaturperiode 2003-2007
- 2004 Economic Survey Switzerland (OECD)
- 2004 Wertewandel in der Schweiz 2004 - 2014 - 2024 (Roos u.a.)

«Die Auswirkungen des Wachstums auf den Wohlstand des Menschen sind einfach verblüffend: Beginnt man einmal über diese Thematik nachzudenken, fällt es schwer, noch an andere Fragen zu denken.»

Robert Lucas, Nobelpreisträger

2 Ziel und Zweck des Wirtschaftsleitbilds Graubünden 2010.

Das Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 (nachfolgend Wirtschaftsleitbild genannt) versteht sich als wirtschaftspolitisches Wachstumsrezept für den Wirtschaftsstandort Graubünden. Es befasst sich unter Berücksichtigung der Marktkräfte und wirtschaftspolitischer Entwicklungen (z.B. Anpassung an Herausforderungen des EU-Binnenmarkts, Liberalisierung und Privatisierung der Telekommunikationsmärkte, Liberalisierung der Agrarmärkte) mit den spezifischen Wachstumspotenzialen des Wirtschaftsstandorts Graubünden sowie mit dem Gestaltungsspielraum der kantonalen Politik. Selbstverständlich sind für das Wachstum am Standort Graubünden auch die Entscheide der nationalen Politik von grosser Bedeutung. Diese werden in diesem Dokument jedoch nur soweit thematisiert, wie der Kanton Graubünden die nationale Politik beeinflussen kann (z.B. Lobbying für eine bessere Berücksichtigung des Kantons bei der nationalen Verkehrsplanung).

Ziel: Wachstumspotenziale des Wirtschaftsstandorts Graubünden ausschöpfen

Das Wirtschaftsleitbild befasst sich in erster Linie mit den Möglichkeiten, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Kantons Graubünden aus eigener Kraft zu erhöhen. Somit stehen Massnahmen im Vordergrund, welche die Wertschöpfung im Kanton erhöhen sollen. Das Wirtschaftsleitbild identifiziert zu diesem Zweck nachhaltige Wachstums-

potenziale des Wirtschaftsstandorts (z.B. Tourismus, Wasserkraft) und zeigt Erfolg versprechende Stossrichtungen zur Ausschöpfung der erkannten Wachstumspotenziale durch Wirtschaft, Politik und Verwaltung auf.

Wachstum erfordert koordinierte Investitionen von Wirtschaft und Staat

Ein Wachstumspotenzial besteht, wenn an einem bestimmten Standort im Kanton Angebote entwickelt werden können, für die eine überregionale Marktnachfrage vorhanden ist (z.B. Tourismus im Oberengadin). Aufgrund von unterschiedlichen Voraussetzungen (wie Landschaft, Gesellschaft, Wirtschaft) an den einzelnen Standorten des Kantons, ergeben sich je nach Region sehr unterschiedliche Wachstumspotenziale (z.B. Tourismusstandorte, Industriegebiete, Wasserkraft). Die Ausschöpfung der punktuell vorhandenen Wachstumspotenziale erfordert deshalb eine Wirtschaftspolitik, die den unterschiedlichen Voraussetzungen der Standorte Rechnung trägt (keine Politik nach dem «Giesskannenprinzip»).

Die Ausschöpfung der Wachstumspotenziale erfolgt grundsätzlich durch investitionswillige und -fähige Unternehmen (z.B. Bergbahnen, Industriebetriebe, Elektrizitätsgesellschaften). Um unternehmerische Investitionen auszulösen, braucht es eine investitionsfreundliche Ausgestaltung der relevanten Rahmenbedingungen (z.B. Raum-

planung, Steuerpolitik) sowie einen investitionsfähigen Staat, der die notwendigen öffentlichen Leistungen erbringen kann (z.B. Verkehrs-, Gesundheits- und Bildungsleistungen). Insbesondere bei der Versorgung einzelner Standorte mit öffentlichen Leistungen (Service Public) handelt es sich oft um Entscheide mit langfristiger Tragweite und hohen finanziellen Konsequenzen für die öffentliche Hand. Entsprechend sorgfältig muss der Kanton – angesichts der knappen finanziellen Ressourcen – seine künftigen Investitionen priorisieren.

Das Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 soll mithelfen, am Standort Graubünden eine wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Wirtschaftspolitik zu verwirklichen.



Stadt Chur



Medergen bei Arosa

Wirtschaftsleitbild als langfristige Strategie

Soll das Ziel, wirtschaftliches Wachstum im Kanton zu erzeugen, erreicht werden, ist strategisch orientiertes Denken und Handeln gefordert. Verschiedene heute auszulösende Massnahmen, beispielsweise im Strassenbau, generieren erst in 10, 20 oder 30 Jahren volkswirtschaftlichen Nutzen. Andere Massnahmen sind kurzfristig schlicht nicht realisierbar. Der langfristige Denkansatz des Wirtschaftsleitbilds soll die politischen Aktivitäten von einem auf die Legislaturperioden ausgerichteten Handeln lösen. Für den laufenden Entwicklungsprozess ist eine langfristige Betrachtungsweise notwendig, da mit kurzfristig wirksamen Massnahmen allein die bevorstehenden Herausforderungen nicht zu meistern sind. In diesem Zusammenhang sind grundsätzliche Überlegungen notwendig wie z.B.:

- **Wieviel darf die dezentrale Besiedlung den Kanton kosten?**
- **Wie können Freiräume für die intensive touristische Nutzung geschaffen werden?**
- **Inwieweit sollen die vorhandenen Potenziale der Wasserkraft ausgeschöpft werden?**
- **Welche staatlichen Organisationsstrukturen sind für die Herausforderungen der Zukunft geeignet?**

Das Wirtschaftsleitbild ist nicht auf das unmittelbar rechtlich Machbare fokussiert. Es soll nicht aufzeigen, was nicht zu tun ist oder was nicht möglich ist, sondern was aus einer wachstumsorientierten Sicht heraus getan werden sollte. Dabei konzentriert es sich auf Lösungsansätze, die direkt oder indirekt durch den Kanton Graubünden beeinflusst werden können.

Laufendes Monitoring der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen notwendig

Auch wenn die Zukunft in gewissen Bereichen relativ zuverlässig antizipiert werden kann (z.B. Konsequenzen der Liberalisierung), sind bei einer langfristigen Planung viele Faktoren zu berücksichtigen, deren Entwicklung kaum oder nur mit geringer Sicherheit abgeschätzt werden kann (z.B. Konsumverhalten in 10 Jahren, technologische Revolutionen, sicherheitspolitische Entwicklungen). Aus diesem Grund ist laufend zu beobachten, wie sich die Rahmenbedingungen für den Wirtschaftsstandort Graubünden entwickeln. Die Erkenntnisse sind jeweils in die wirtschaftspolitische Diskussion einzubringen.

2 Ziel und Zweck des Wirtschaftsleitbilds Graubünden 2010.

Wirtschaftsleitbild soll Handlungen von Politik und Wirtschaft koordinieren

Wirtschaft und Staat sind darauf angewiesen, ihren jeweiligen Interessen gegenseitig Rechnung zu tragen: Die Wirtschaft wächst, wenn der Staat geeignete Rahmenbedingungen für Erfolg versprechende Investitionen schafft. Der Staat wiederum profitiert von einer wachsenden Wirtschaft, indem er höhere (Steuer-) Einnahmen für die Finanzierung der öffentlichen Leistungen erzielen kann. Aus diesem Grund müssen Staat und Wirtschaft eine gemeinsame, langfristig angelegte Strategie verfolgen, die es beiden ermöglicht, Wert vermehrende Investitionen zu tätigen. Das Wirtschaftsleitbild verfolgt eine solche Strategie.

Weil es sich beim Wirtschaftsleitbild «lediglich» um ein Strategiedokument der Bündner Wirtschaft handelt, kann die Umsetzung der Stossrichtungen nicht per Gesetz erzwungen werden. Das Wirtschaftsleitbild wird insbesondere dann Wirkung zeigen, wenn die Akteure im Kanton Graubünden die Forderungen des Wirtschaftsleitbilds bei ihren Entscheidungen mit einbeziehen.

Die im Wirtschaftsleitbild definierten Stossrichtungen und Massnahmen sind nach wirtschaftlichen Kriterien festgelegt worden. Es wird davon ausgegangen, dass die in den vergangenen Jahren stark weiterentwickelten sozialen, umweltpolitischen und planerischen

Standards heute gefestigt und somit im Wirtschaftsleitbild nicht weiter zu thematisieren sind. Die Umsetzung der Massnahmen des Wirtschaftsleitbilds soll sich nach den in diesen Bereichen definierten Standards richten.

Wirtschaftsforum ist Botschafter des Wirtschaftsleitbilds

Die Regierung des Kantons Graubünden hat das vom Amt für Wirtschaft und Tourismus in Zusammenarbeit mit der Bündner Wirtschaft entwickelte Wirtschaftsleitbild zur Kenntnis genommen. Gleichzeitig hat sie das Wirtschaftsforum Graubünden beauftragt, die Umsetzung des Wirtschaftsleitbilds durch Einflussnahme auf die betreffenden Akteure (Wirtschaft, Politik/Verwaltung und Bevölkerung) voranzutreiben.

Es hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass wachstumsorientierte Reformen, wie sie im Wirtschaftsleitbild postuliert werden, oft auf erheblichen politischen Widerstand stossen. Dies liegt letztlich daran, dass wachstumsorientierte Massnahmen einzelne Standorte oder Interessengruppen unterschiedlich bevorzugen (vgl. Spitalversorgung, öffentlicher Verkehr, Finanzausgleich). Den «Reformverlierern» stehen aufgrund des ausgeprägt direktdemokratischen und föderalistischen Politiksystems zahlreiche «Vetomöglichkeiten» offen (z.B. Referendum), die zumindest in der Vergangenheit immer wieder genutzt wurden.



Grosser Rat

Vor diesem Hintergrund soll die Sensibilisierungsarbeit des Wirtschaftsforums dazu beitragen, allgemein das Problembewusstsein bei den relevanten Akteuren zu fördern und potenzielle «Vetospieler» für die übergeordneten gemeinsamen Interessen des Kantons zu gewinnen.

2 Ziel und Zweck des Wirtschaftsleitbilds Graubünden 2010.

Adressaten des Wirtschaftsleitbilds

Das Wirtschaftsleitbild soll als Strategiedokument dienen für:

- die **Unternehmer** zur Unterstützung der Planung ihrer künftigen Geschäftstätigkeit und Investitionen
- die **lokalen und regionalen Behörden** (z.B. Gemeinden, Regionalverbände) zur Formulierung eigener wachstumsorientierter Ziele und Massnahmen auf lokaler und regionaler Ebene
- die **Wirtschaftsverbände** als Argumentarium für Forderungen der Wirtschaft an die Politik und zur Sensibilisierung der Wirtschaft für kommende wirtschaftspolitische Herausforderungen
- die **Verwaltung (Exekutive)** zur integrativen Regelung des Vollzugs in relevanten Bereichen wie z.B. der Wirtschaftsförderung, Raumplanung, Investitionsplanung des Kantons
- den **Grossen Rat** als Ideensammlung und Argumentarium für die Umsetzung von wachstumsorientierten Reformen in der kantonalen Politik
- die **Umweltorganisationen** als Basis für die Diskussion über die wirtschaftliche Entwicklung des Kantons
- alle **übrigen Interessierten** zur Unterstützung der Meinungsbildung in wirtschaftspolitisch relevanten Sachfragen

Die Geschichte des Wirtschaftsleitbilds Graubünden

- 1996 – 1997 Das Departement des Innern und der Volkswirtschaft entwickelt zusammen mit dem Wirtschaftsforum Graubünden und Vertretern der Bündner Wirtschaft ein Wirtschaftsleitbild Graubünden. Ergänzend zum Leitbild werden ca. 200 konkrete Massnahmen für die Verbesserung der Rahmenbedingungen am Wirtschaftsstandort Graubünden erarbeitet.
- 1997 – 2002 Umsetzung eines grossen Teils der Massnahmen. Ausgewählte Beispiele:
- Aufbau von Gründerzentren (E-Tower, Innozeta)
 - Entwicklung von Industrieansiedlungsflächen (Tardis)
 - Aufbau und Umsetzung einer proaktiven kantonalen Standortförderung
 - Aufbau der Marke «graubünden»
 - Entwicklung einer Strategie zur Versorgung des Kantons mit Informations- und Kommunikationstechnologien
 - Verwesentlichung und Flexibilisierung der Rechtssetzung und Rechtsanwendung
- 2002 Erfolgskontrolle der Umsetzung und Entscheid zur Überarbeitung des Wirtschaftsleitbilds.
- 2003 Überarbeitung des Wirtschaftsleitbilds durch die Bündner Wirtschaft mit Unterstützung des Wirtschaftsforums Graubünden und des Amtes für Wirtschaft und Tourismus.
- 2004 Das Wirtschaftsforum Graubünden wird beauftragt, Wirtschaft, Bevölkerung und Politik für die Anliegen des Wirtschaftsleitbildes zu sensibilisieren.

Die beste Voraussetzung für gute Lösungen besteht, wenn alle Akteure die wirtschaftspolitischen Herausforderungen erkennen und sich entsprechend verhalten.

3 Ausgangslage für Graubünden.

Die wirtschaftliche Entwicklung Graubündens ist untrennbar mit jener der Schweiz verbunden. Im Vergleich zum schweizerischen Durchschnitt weist Graubünden nur marginale industrielle Aktivitäten auf und hat einen geringen Anteil an den Finanzplatzaktivitäten. Das Wachstum in Graubünden wurde vor allem durch den Bau der alpenquerenden Strassen, den Wasserkraftwerkbau und ab den 60er Jahren durch den boomenden Wintertourismus und die in der Folge stark expandierende Para-

hotellerie geschaffen. Weil der Tourismus arbeitsintensiv und Graubünden als Teil der Schweiz letztlich ein Hochlohngebiet ist, bekundet dieser Wirtschaftszweig seit zwei Jahrzehnten Mühe, preislich wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere die Liberalisierung des Flugverkehrs in Europa mit der Konsequenz von stark gesunkenen Preisen für Auslandsreisen anfangs der 90er Jahre und die nachlassende Dynamik der Wintersportnachfrage haben dazu geführt, dass der Wachstumsmo-

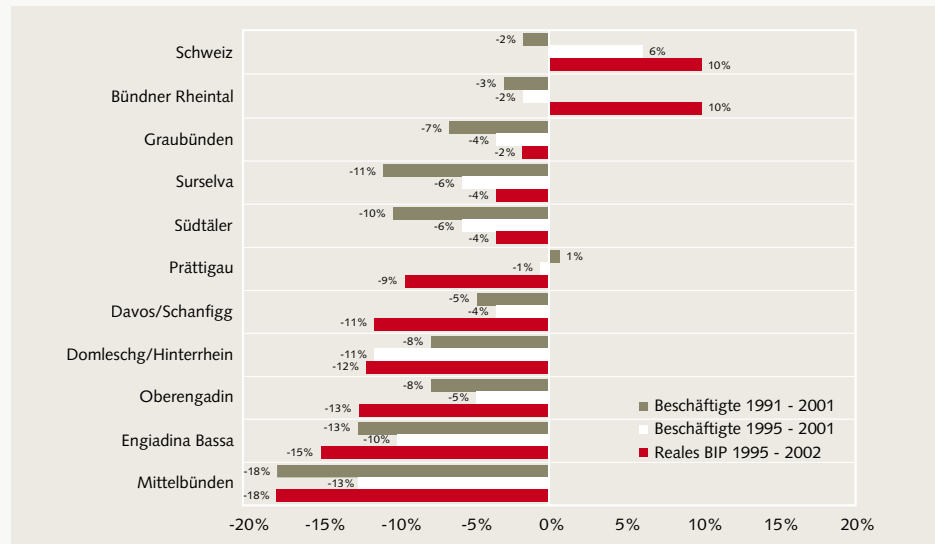
tor «Tourismus» ins Stottern geraten und in der Folge das Bruttoinlandprodukt vieler Regionen Graubündens Ende der 90er Jahre sogar gesunken ist. Das fehlende Wachstum im Zusammenspiel mit Produktivitätsfortschritten führte dazu, dass Arbeitsplätze verloren gingen (vgl. Grafik 2).

Grafik 3 zeigt weiter auf, dass Graubünden zwischen 1995 und 2002 insbesondere auch im Vergleich der Alpenregionen eine weit unterdurchschnittliche Wachstumsdynamik verzeichnen musste. Das fehlende Wachstum hat unter anderem dazu geführt, dass viele Unternehmen und auch öffentliche Institutionen in den 90er Jahren von den früher angehäuften Reserven leben mussten und heute kaum mehr investitionsfähig sind. Erschwerend kommt hinzu, dass in den letzten zwei bis drei Dekaden die öffentliche Infrastruktur auf ein anhalten-

des Wachstum ausgelegt wurde und heute in vielen Bereichen überdimensioniert erscheint. Diese «überdimensionierten» öffentlichen Strukturen (z.B. Ausbau von Schulhäusern trotz sinkender Geburtenraten) belasten in Form von notwendigen Unterhalts- und Erneuerungsinvestitionen zunehmend die öffentlichen Haushalte. Grafik 4 illustriert, wie die Ausgaben des Kantons zunehmen (steigende Staatsquote) und wie sich dadurch die Selbstfinanzierungskraft und Investitionsfähigkeit verschlechtern (abnehmende Investitionsquote).

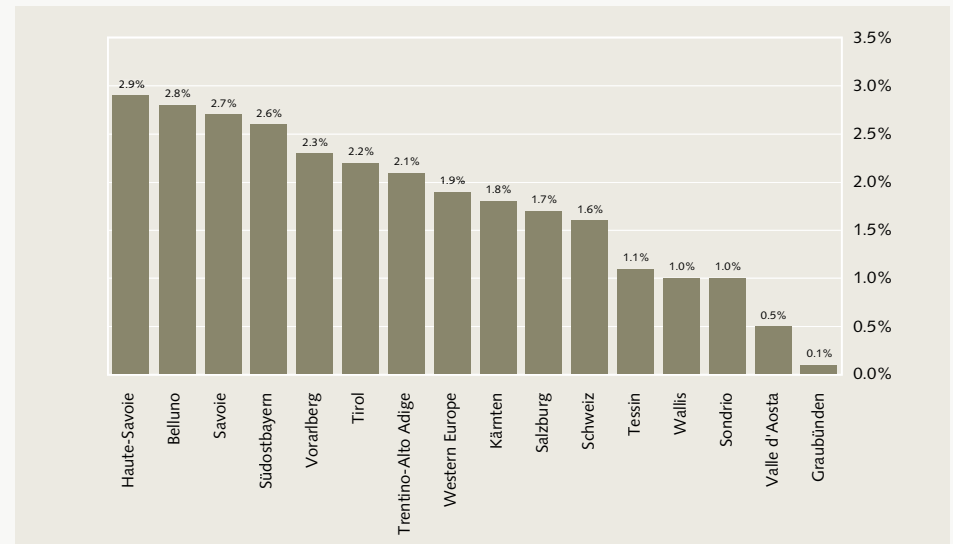
Die Bruttowertschöpfung ist der gesamte Wert der Produktion einer Branche, abzüglich der Vorleistungen, die hierfür benötigt werden. Der Produktionswert eines Autos sei z.B. CHF 25'000. Als Vorleistungen werde Material (Metallwaren, Kunststoffe für Armaturen, Werkzeug, Strom, usw.) im Wert von CHF 10'000 bezogen. Die Wertschöpfung beträgt somit CHF 15'000 und dient der Entlohnung der eingesetzten Produktionsfaktoren: Löhne für den Faktor Arbeit, Zinsen und Dividenden für den Faktor Kapital (Eigen- und Fremdkapital). Die Wertschöpfung kann vereinfacht auch als Summe der Löhne und Gewinne interpretiert werden. Korrigiert um statistische Differenzen ergibt die Summe aller Branchenwertschöpfungen das Bruttoinlandprodukt.

Grafik 2: Entwicklung der Beschäftigtenzahl und des regionalen Bruttoinlandprodukts in Graubünden



Quelle: BFS (Sektoren I - III) / BAK Basel Economics / Wirtschaftsforum Graubünden

Grafik 3: Entwicklung des realen Bruttoinlandprodukts im Alpenraum von 1995 - 2002 (durchschnittliche jährliche Veränderung in %)



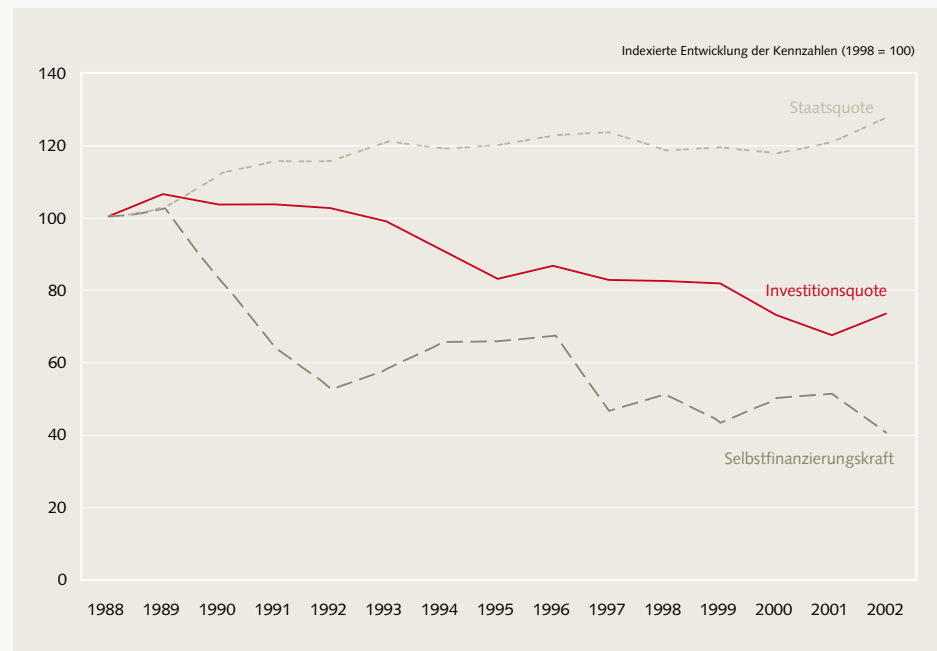
Quelle: IBC Performance Database 2003

3 Ausgangslage für Graubünden.

Der Rückgang der Arbeitsplätze verbunden mit der demographischen Entwicklung (z.B. rückläufige Geburtenraten) drückt mittel- bis langfristig auf die Bevölkerungsentwicklung. Deutliche Anzeichen sind bereits vorhanden (vgl. Grafiken 5 und 6). Viele Regionen des Kantons befinden sich bezüglich der Abwanderungsproblematik heute in einer ähnlichen Situation wie anfangs der 60er Jahre, bevor der Tourismusboom die sich damals abzeichnende Abwanderung für mehrere Jahrzehnte stoppen bzw. umkehren konnte.

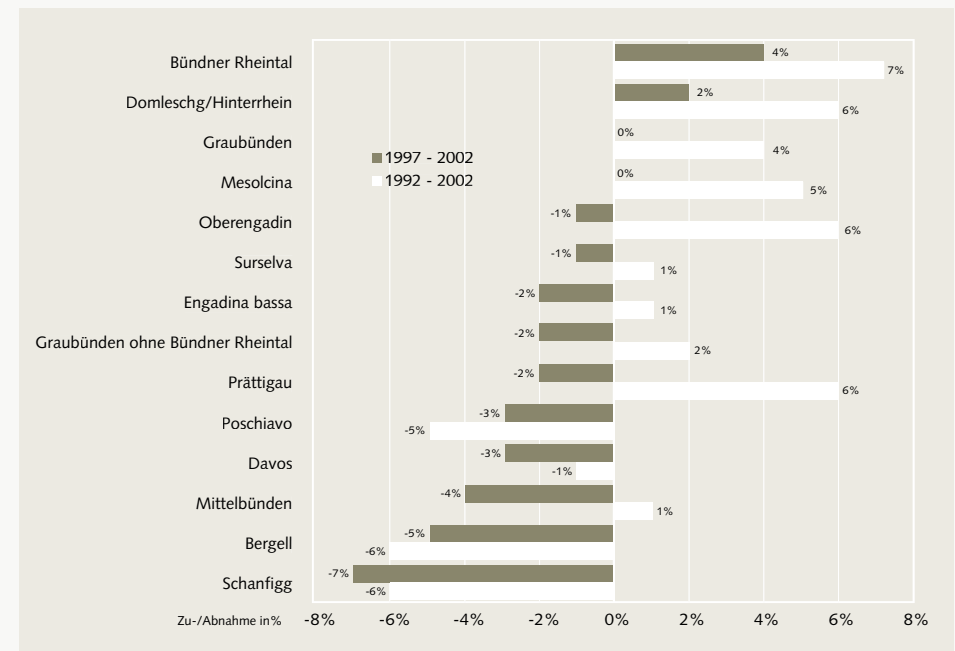
Erläuterung: **Staatsquote:** konsolidierte Gesamtausgaben des Kantons in Prozenten des Volkseinkommens; **Selbstfinanzierungskraft:** Selbstfinanzierung in Prozenten des Ertrags der laufenden Rechnung (ohne interne Verrechnungen und durchlaufende Beiträge sowie ohne Entnahmen aus Fonds, Rückstellungen, Reserven und Spezialfinanzierungen); **Investitionsquote:** bereinigte Bruttoinvestitionen, in Prozenten der konsolidierten Gesamtausgaben.

Grafik 4: Entwicklung Ausgaben, Staatsquote und Volkseinkommen



Quelle: Finanzdepartement Kanton Graubünden

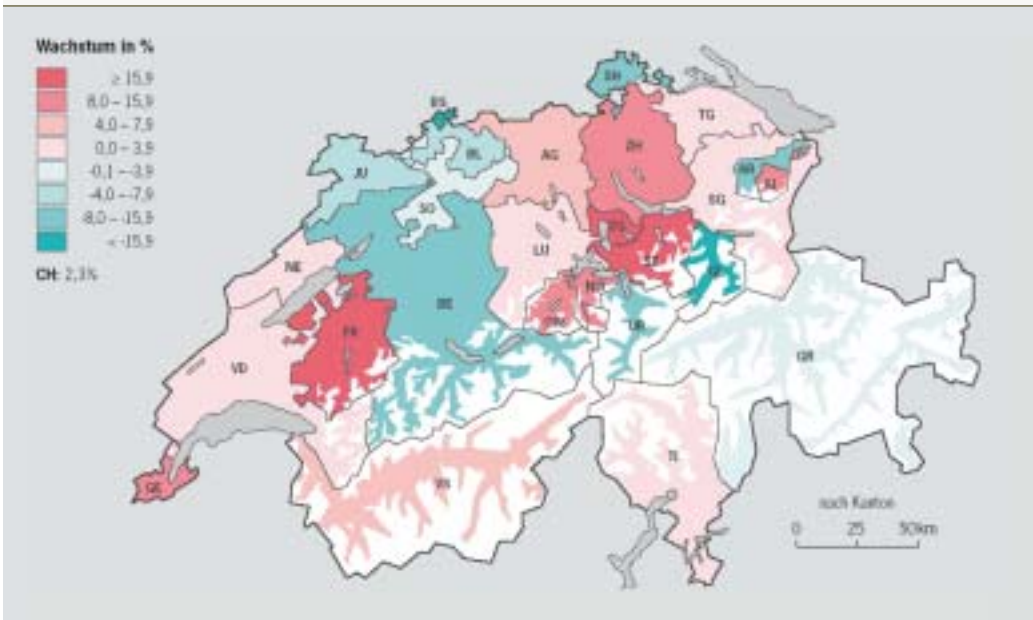
Grafik 5: Entwicklung der Wohnbevölkerung im Kanton Graubünden



Quelle: BFS / Wirtschaftsforum Graubünden

3 Ausgangslage für Graubünden.

Grafik 6: Ständige Wohnbevölkerung: Wachstum von 2001 bis 2040



Quelle: Sektion Demografie und Migration – Szenario «Trend» (AR-00-2002), BFS



Unsere Zukunft

4 Zukunftsszenarien für Graubünden.

Die verschiedenen Regionstypen

Der Kanton Graubünden weist grundsätzlich 3 Regionstypen auf:

Zentrumsregion: geprägt durch Industrie- und Dienstleistungsaktivitäten (Bündner Rheintal, Vorderes Prättigau)

Tourismusregion: geprägt vom Wintertourismus (Ober- und Unterengadin, Davos, Teile von Mittelbünden und Surselva)

Landwirtschaftlich geprägte Regionen mit punktuellen Aktivitäten der Energiewirtschaft (Teile von Mittelbünden und Surselva, Südtäler, Hinterrhein)

Während für die Zentrumsregionen eine Entwicklung im Rahmen des Schweizer Durchschnitts erwartet wird, ist die wirtschaftliche Entwicklung des Berggebiets – zu dem die touristisch und landwirtschaftlich geprägten Regionen zählen – stark bedroht. Für die künftige Besiedlung des Kantons dürften deshalb die regionalen Zentren von primärer Bedeutung sein.

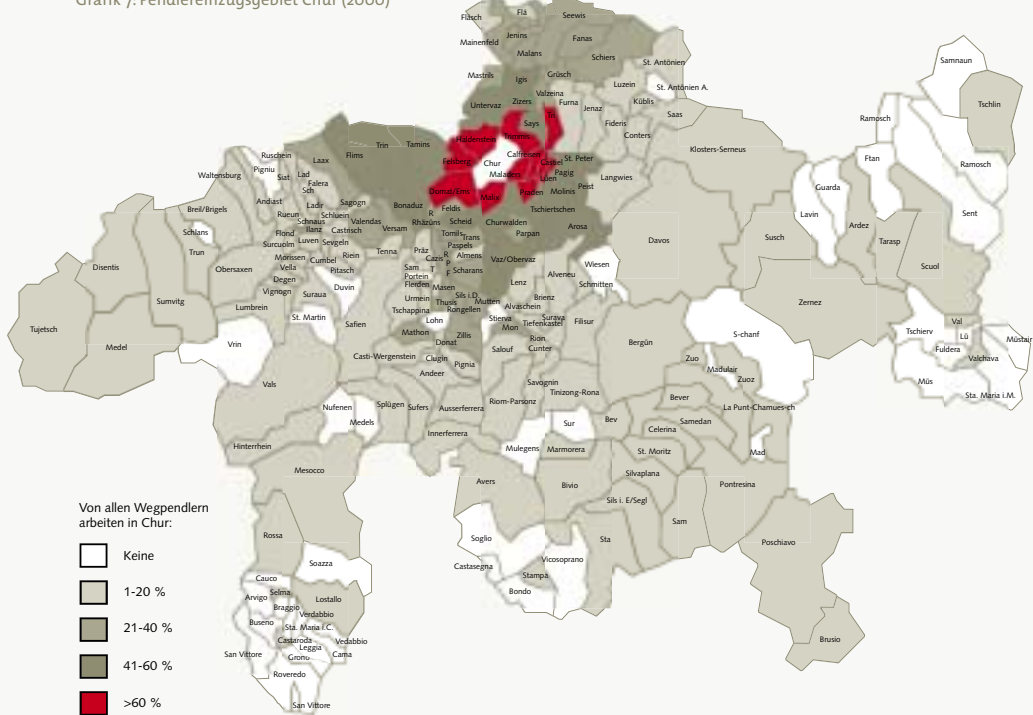
Die Bedeutung der regionalen Zentren

Zu den Wirtschaftszentren Graubündens zählen die Agglomeration Chur sowie die zwei Tourismusdestinationen St. Moritz/Oberengadin und Davos. In den übrigen Regionen des Kantons sind nur geringe exportorientierte Aktivitäten resp. kleinere Tourismusdestinati-

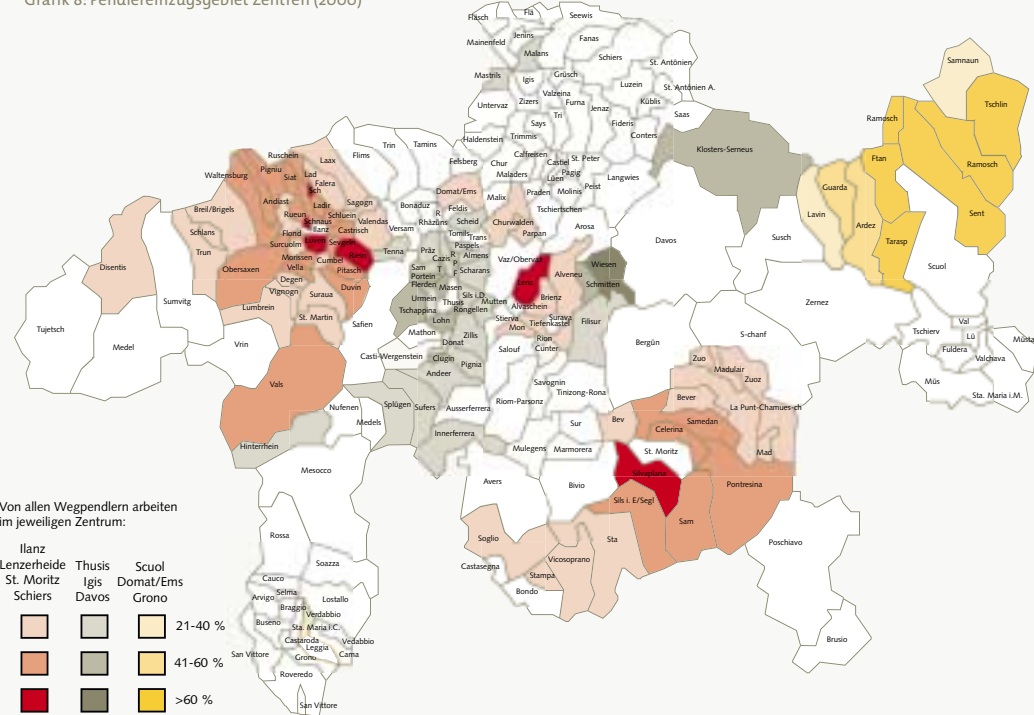
onen anzutreffen. Sofern die genannten Zentren sich positiv entwickeln, kann mit Ausstrahlungseffekten in die angrenzenden Regionen gerechnet werden. Es kann insbesondere davon ausgegangen werden, dass vermehrte Pendlerbewegungen zwischen einzelnen Wohnstandorten und den Zentren stattfinden. Hier ist jedoch zu unterscheiden zwischen Regionen, die durch

die Ausstrahlungseffekte die bestehende Bevölkerung halten können und solchen, die über ein Anziehungspotenzial für zusätzliche Einwohner verfügen (vgl. Grafiken 7 + 8).

Grafik 7: Pendlereinzugsgebiet Chur (2000)



Grafik 8: Pendlereinzugsgebiet Zentren (2000)



Quelle: Amt für Raumplanung Graubünden

4 Zukunftsszenarien für Graubünden.

Künftige Chancen und Gefahren für die wirtschaftliche Entwicklung

Der Blick in die Zukunft zeigt, dass der Wirtschaftsstandort Graubünden neben einzelnen Chancen vor allem Risiken gegenübersteht, die für das schweizerische Berggebiet typisch sind:

Ursache	Wirkung
Chancen	
Das weltweite Wachstum des Tourismus, die zunehmende Mobilität und die bestehenden international wettbewerbsfähigen Destinationen in Graubünden (Top-Destinationen)...	...ermöglichen den Top-Destinationen grundsätzlich auch weiterhin ein Wachstum des Tourismus.
Einzelne international wettbewerbsstarke Anbieter und intakte Standortbedingungen in einzelnen Regionen...	...ermöglichen ein punktuelles Wachstum der Industrie (insb. im Bündner Rheintal).
Die wachsende Nachfrage nach Energie zur Abdeckung von kurzzeitigen Bedarfsspitzen in Europa...	...ermöglicht einen punktuellen Ausbau der Wasserkraft.
Risiken	
Strukturelle Schwierigkeiten und eine hohe internationale Wettbewerbsintensität...	...lassen bis auf einzelne Ausnahmen eine wenig dynamische Entwicklung der Leitbranche Tourismus in Graubünden erwarten.
Die weitere Öffnung der Agrarmärkte und der Abbau von Marktstützungen...	...erhöhen den Anpassungsdruck in der Agrarwirtschaft, wodurch ein weiterer Beschäftigtenrückgang in diesem Wirtschaftszweig in Graubünden zu erwarten ist.
Weitere Fortschritte bei den Informations- und Kommunikationstechnologien...	...ermöglichen einen weiteren Zusammenschluss von oft wertschöpfungsstarken Dienstleistungen (z.B. Banken, Finanzen, Telekommunikation) in den Wirtschaftszentren.
Die Liberalisierung und Privatisierung von Dienstleistungen...	...erschwert die Versorgung (z.B. Post, Bahn, Bus) von dünn besiedelten Gebieten.
Fehlende Wachstumsimpulse der Wirtschaft und vermehrter Druck auf die öffentlichen Haushalte...	...führen zu einer stagnierenden Bautätigkeit im Kanton.
Die verhältnismässig geringe Anzahl spezialisierter und wertschöpfungsstarker Arbeitsplätze...	...führt zu einer Abwanderung der arbeitenden und gut ausgebildeten Bevölkerung des Berggebiets. Die natürliche Überalterung der Bevölkerung wird dadurch zusätzlich verstärkt.



FIS Ski-WM 2003, St. Moritz

4 Zukunftsszenarien für Graubünden.



Verbindung zu Zentren

Angesichts dieser Anzeichen ist nicht erstaunlich, dass für den Kanton Graubünden auch in Zukunft ein unterdurchschnittliches Wirtschaftswachstum im Vergleich zum «bereits schwachen» Wachstum in der Schweiz prognostiziert wird (vgl. Grafik 9).

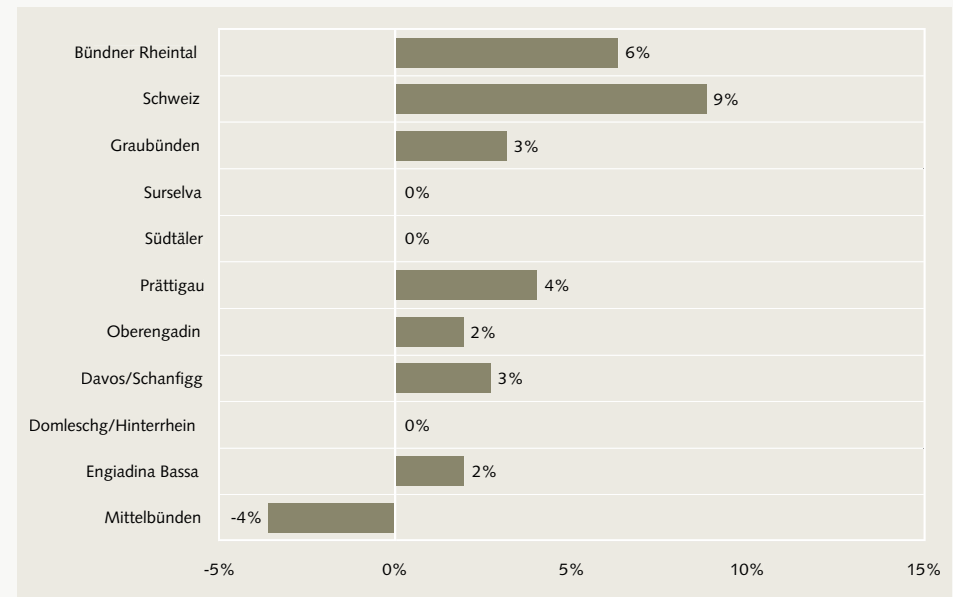
Diese schwierigen Perspektiven sind nicht zuletzt auch die Konsequenz von sich verändernden politischen Rahmenbedingungen (vgl. Agrarpolitik 2007, Neuer Finanzausgleich und Regional-

politik des Bundes, Sparprogramme von Bund und Kantonen).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich im Kanton Graubünden typische Schwierigkeiten des schweizerischen Berggebietes zeigen, wie sie auch in anderen Kantonen festzustellen sind. Es ist weiterhin damit zu rechnen, dass sich die einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln werden und dass die Wirtschaft im Berggebiet aufgrund fehlender Impulse, vor

allem des mengenmässig wichtigen Tourismus, aber auch mangels alternativer Wirtschaftsmotoren, weiter stagnieren wird. Kleinere periphere Gemeinden ausserhalb der touristischen Zentren sind dadurch mit abnehmenden Arbeitsplätzen, der Gefahr einer Abwanderung und letztlich mit einer Gemeindegrösse konfrontiert, die z.B. für eigene Schulen und eine eigene Gemeindeverwaltung nicht mehr ausreicht.

Grafik 9: BIP-Wachstum: Mittelfristprognosen 2002 - 2008 für die Bündner Wirtschaftsregionen



Quelle: BAK Basel Economics / Wirtschaftsforum Graubünden

4 Zukunftsszenarien für Graubünden.

Die langfristige Betrachtung

Die skizzierten ungünstigen Aussichten für den Kanton Graubünden beziehen sich auf einen Zeithorizont von 10 – 20 Jahren. Die Entwicklung in einem solchen Zeithorizont kann erfahrungsgemäss mit einiger Sicherheit geschätzt werden. Viel schwieriger ist es, die langfristige Entwicklung, z.B. in den nächsten 50 Jahren, abzuschätzen (vgl. Grafik 10). Hier scheint der Kanton Graubünden mit seiner Lage im «goldenen Dreieck» (Zürich – Milano – München) durchaus auch über positive Potenziale zu verfügen.

Angenommen, der Wohlstand in Europa steigt weiter an und der Bedarf nach Wohneigentum nimmt zu, so wäre es durchaus möglich, dass die Besiedlung der Alpengebiete wieder zum Thema würde. Auch der Tourismus weist durchaus Möglichkeiten auf, sich in Zukunft weiterzuentwickeln. Im Zuge der von verschiedenen Seiten prognostizierten weltweiten Wasserknappheit könnten sich im wasserreichen Kanton Graubünden auch in diesem Feld neue Wege öffnen.

Um in Zukunft diese – heute noch schwer einschätzbaren – Potenziale ausschöpfen zu können, muss der Kanton Graubünden handlungsfähig bleiben. Das heisst, Staat und Wirtschaft müssen auch in Zukunft Investitionen tätigen können, um trotz mittelfristig schwieriger Perspektiven von Innovationen und günstigen Veränderungen der Rahmenbedingungen zu profitieren.

Zusammenfassung

Das Wirtschaftsleitbild Graubünden basiert auf den Erkenntnissen aus der Analyse der Ausgangslage. Diese zeigen, dass

- die in den letzten Jahrzehnten erstellten und ausgebauten flächendeckenden Infrastrukturen (z.B. Strassen, Schulhäuser, Spitäler, Werkhöfe, Mehrzweckhallen) zu **beträchtlichen Erneuerungs-, Unterhalts- und Betriebskosten** führen.

- einzelne Regionen im Laufe der **90er Jahre markante Arbeitsplatzverluste** hinnehmen mussten und ihre **Wachstumsaussichten deutlich unter dem kantonalen Durchschnitt** liegen.

- der Kanton Graubünden sich stark darum bemühen muss, dass seine Anliegen bei der Formulierung der nationalen **Verkehrspolitik** berücksichtigt werden.

- **mittelfristig** mit einem anhaltend **schwachen Wirtschaftswachstum** im Kanton Graubünden und insbesondere in den Bergregionen des Kantons zu rechnen ist.

Die theoretisch bestehenden Potenziale müssen erkannt und aktiv entwickelt werden.

- das aktuelle **Defizit in der Staatsrechnung** vor dem Hintergrund eines anhaltend schwachen Wirtschaftswachstums nicht ohne eine konsequente Restrukturierung der Staatsaufgaben bereinigt werden kann.

- mittelfristige **Erfolgspotenziale punktuell vorhanden** sind (z.B. Bündner Rheintal, Top-Tourismusdestinationen).

Die Analyse der Ausgangslage zeigt weiter, dass

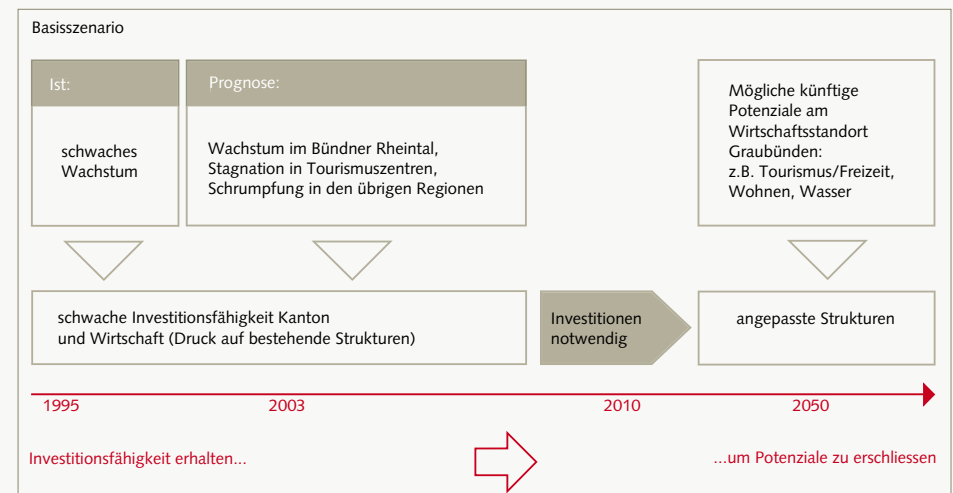
- für den Kanton Graubünden langfristig Potenziale vorhanden sind (z.B. in den Bereichen Tourismus/Freizeit, Wohnen und Wasser).

- als Grundlage für die weitere wirtschaftspolitische Diskussion Vorstellungen über die Struktur und die Potenziale des Wirtschaftsstandortes Graubünden in 20 bis 50 Jahren notwendig sind.

• Für die Beurteilung von Investitionspotenzialen am Wirtschaftsstandort Graubünden mit langfristigem Charakter ist eine Auseinandersetzung mit entsprechend langfristig orientierten Entwicklungsszenarien angebracht.

• Die öffentliche Hand und die Wirtschaft Graubündens müssen vor dem Hintergrund einer anhaltenden Wachstumsschwäche ihre Investitionsfähigkeit und damit Wettbewerbsfähigkeit sichern. Dies kann durch die Reduktion der laufenden Kosten, durch die konsequente Investition in Projekte mit positivem «return on investment» oder durch die Ausschöpfung von bestehenden Wachstumspotenzialen erfolgen.

Grafik 10: Das dem Wirtschaftsleitbild Graubünden zugrunde liegende Szenario

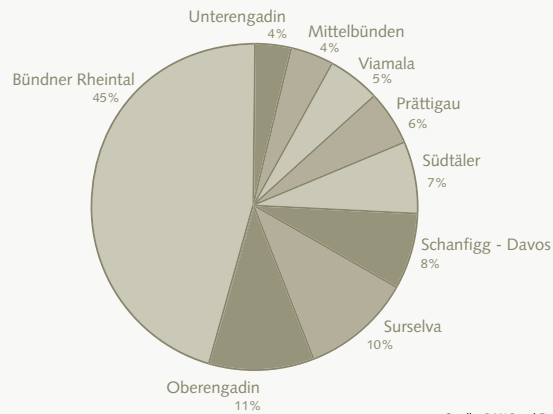


Das Bruttoinlandprodukt (BIP) des Kantons Graubünden fällt in den einzelnen Regionen und Wirtschaftsbereichen in sehr unterschiedlichem Ausmass an. Die wertschöpfungsstarke Region Bündner Rheintal erwirtschaftet beispielsweise ca. 45% des gesamten kantonalen BIP (vgl. Grafik 11). Auf der anderen Seite trägt die Landwirtschaft, obwohl sie für einen Grossteil der Regionen von existenzieller Bedeutung ist, lediglich ca. 3% zum kantonalen BIP bei (vgl. Grafik 12).

Vor dem Hintergrund der weltweiten Entwicklungen und aufgrund des in Graubünden vorhandenen Know-hows, der Rohstoffe und Rahmenbedingungen (z.B. Landschaft, Verkehrserschliessung) versprechen aus heutiger Sicht folgende Wirtschaftsbereiche und Standorte künftige Wachstumsmöglichkeiten hinsichtlich Beschäftigung und Wertschöpfung:

- **Tourismus** – Die Top-Destinationen vereinigen ca. 60 % der Nachfrage auf sich. Sie dürften trotz zunehmender Wettbewerbsintensität auch mittelfristig fähig bleiben, Investitionen zu tätigen und somit Innovationen zu realisieren. In den übrigen Tourismusregionen sind besondere Anstrengungen notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die heutige Wertschöpfung zu halten (vgl. Grafik 13).
- **Dienstleistungen** – Nebst dem Zentrum Chur, das den ganzen Kanton mit den wesentlichen Dienstleistungen versorgt, be-

Grafik 11: Aufteilung des Bruttoinlandprodukts des Kantons Graubünden nach Regionen, 2002



Quelle: BAK Basel Economics

stehen in einzelnen Tourismusgebieten kommerzielle Dienstleistungen mit Exportcharakter. Diese beinhalten hauptsächlich Private Banking und Treuhanddienste für Gäste. Mit der zunehmenden Digitalisierung von Dienstleistungen ist eine weitere Konzentration auf die bestehenden Zentrumsorte zu erwarten (vgl. Grafik 14).

- **Gewerbe/Industrie** – Das Bündner Rheintal ist verkehrsmässig gut angebunden und verfügt über freie Flächen für die weitere Entwicklung. Nebst einer grossen Anzahl KMU weist das Bündner Rheintal auch einzelne international wettbewerbsfähige Grossunternehmen auf. Die insgesamt attraktiven Standortbedingungen im Bündner

Rheintal lassen zudem einen punktuellen Zuzug von weiteren Unternehmen erwarten. In den übrigen Gebieten des Kantons sind verhältnismässig geringe eigenständige³ industrielle Aktivitäten auszumachen. Auch die Standortbedingungen (z.B. Verkehrserschliessung, Arbeitskräftepotenzial, Bauflächen) lassen kaum eine dynamische Entwicklung in diesem Wirtschaftsbereich erwarten (vgl. Grafik 14). Von der Entwicklung im Rheintal können allenfalls aufgrund der bestehenden industriellen Flächen auch das Vordere Prättigau und das Domleschg profitieren.

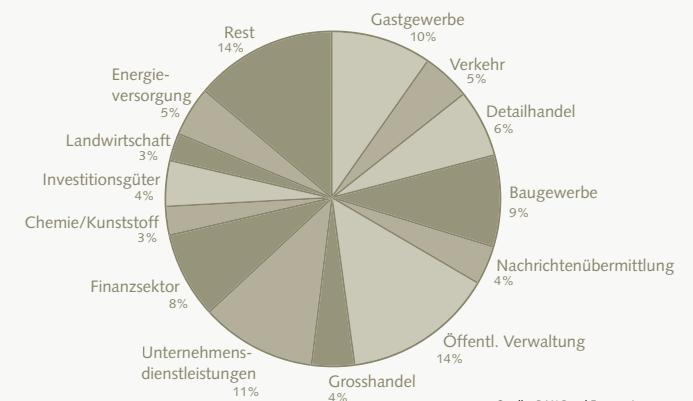
- **Wasserkraft** – Die Mehrheit der Wasserkraftwerke in Graubünden dürfte aus heutiger Sicht in der Lage sein, die

notwendigen Ersatz- und Erneuerungsinvestitionen aus eigener Kraft zu erwirtschaften. Aufgrund der wachsenden Nachfrage nach Spitzenenergie in Europa und des von Fachleuten erwarteten langfristigen Anstiegs des Preisniveaus für Erdöl ist eine Ausweitung der Kapazitäten mittels der Erhöhung der Speichervolumen bzw. der Anpassung bestehender Kraftwerke anzustreben. Grafik 15 zeigt die im kantonalen Richtplan vorgesehenen Objekte und die im Richtplan freigehaltenen Optionen für die zusätzliche Ausschöpfung des Wasserkraftpotenzials.

- **Agrar- und Forstwirtschaft** – Mit der weiteren Öffnung der Agrarmärkte geraten die Margen auf landwirtschaftlichen Produkten weiter unter Druck. Um auch unter anspruchsvolleren Marktbedingungen die bestehende Beschäftigung halten zu können, sind die Anbieter herausgefordert, die Wertschöpfung weiter zu verbessern, sowohl durch die Vermarktung von Spezialitäten als auch durch die ständige Optimierung des Produktions- und Vertriebsprozesses. Allenfalls besteht im Bündner Rheintal die Möglichkeit, die Wertschöpfung in der Landwirtschaft zu erhöhen, indem der Weinbau weiter auf höhere Qualität ausgerichtet wird. In der Forstwirtschaft gilt es primär, eine Logistik- bzw. Wertschöpfungskette «Holz» nach internationalen Benchmarks aufzubauen, um die vorhandene natürliche Holzmenge Gewinn bringend vermarkten zu können.

³ d.h. nicht vom Tourismus abhängig

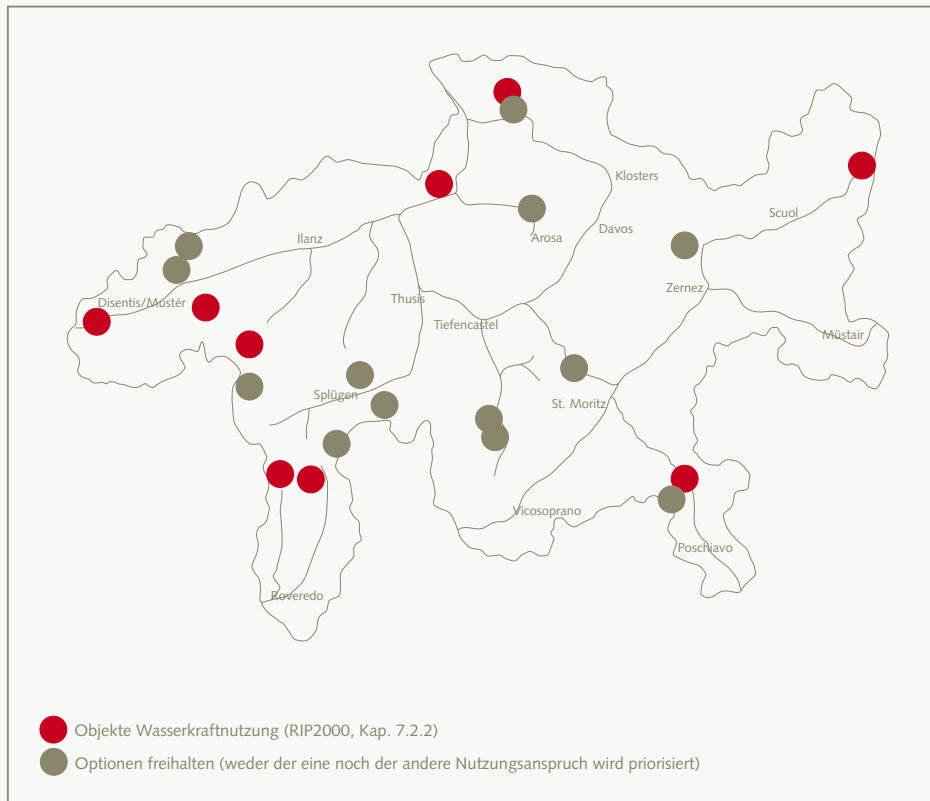
Grafik 12: Aufteilung des Bruttoinlandprodukts des Kantons Graubünden nach Branchen, 2002



Quelle: BAK Basel Economics

5 Die Wachstumspotenziale.

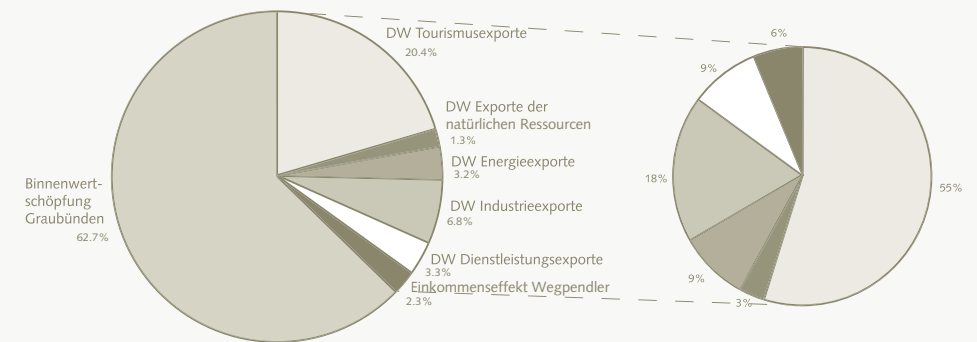
Grafik 15: Karte der Wasserkraft-Potenziale



Quelle: Richtplan Graubünden / Amt für Raumplanung Graubünden

Grafik 16: Bedeutung der Impulsgeber der Bündner Volkswirtschaft

Aufteilung BIP Graubünden nach Export- und Binnenwirtschaft (DW=Direkte Wertschöpfung)



Quelle: BAK Basel Economics

Grafik 16 verdeutlicht, dass für die Entwicklung der Wirtschaft in Graubünden der Tourismusexport von zentraler Bedeutung ist. Nebst dem Tourismus spielen ins-

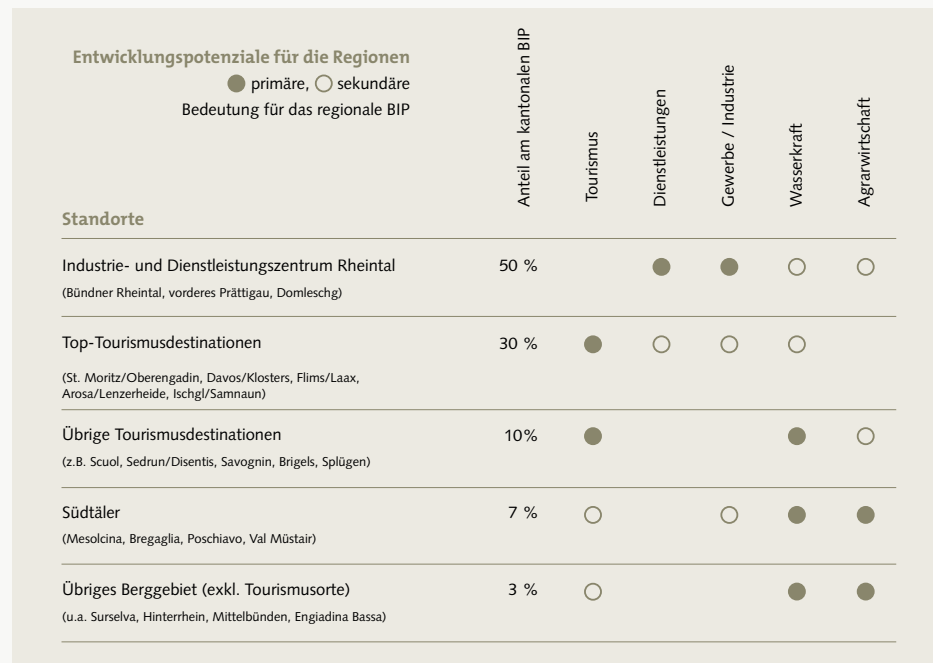
besondere die Industrie-, Dienstleistungs- und Energieexporte eine wichtige Rolle. Die Landwirtschaft steuert offensichtlich nur einen bescheidenen Anteil bei. In ver-

schiedenen Regionen stellt die Landwirtschaft aufgrund der landschaftlichen Voraussetzungen jedoch die einzige Wachstumsmöglichkeit dar. Nebst den klassischen Exportindustrien kommt dem Einkommenseffekt durch die Wegpendler ebenfalls eine beachtliche Bedeutung zu. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer guten Vernetzung des Wirtschaftsstandortes Graubünden mit der Agglomeration Zürich, dem Kanton Tessin und dem Rheintal/Liechtenstein. Entsprechend gilt es bei der Formulierung einer wachstumsorientierten Wirtschaftspolitik

- einerseits der Bedeutung der Impulsgeber gerecht zu werden und
- andererseits die Wachstumsmöglichkeiten der Regionen zu berücksichtigen.

Impulsgeber der Bündner Wirtschaft	in Mio CHF	Beschäftigte (Vollzeitäquivalente)
Total BIP Graubünden	10'200 100%	87'000 100%
Total exportinduzierte Wertschöpfung (Impulsgeber)	3'803 37.3%	31'100 35.8%
davon:		
• Tourismusexporte	2'079 20.4%	19'800 22.8%
• Industrie- und Gewerbeexporte	701 6.8%	4'800 5.5%
• Dienstleistungsexporte (ohne Tourismus)	335 3.3%	2'300 2.6%
• Energieexporte (inkl. Handel)	327 3.2%	600 0.7%
• Einkommenseffekt Arbeitspendler	231 2.3%	1'800 2.1%
• Natürliche Ressourcen (Agrarprodukte, Holz, Wasser)	130 1.3%	1'800 2.1%

Grafik 17: Ansatzpunkte für Wachstum in den Regionen Graubündens und ihre Bedeutung für das BIP des gesamten Kantons



Quelle: Schätzung Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis der Grundlagen von BAK Basel Economics

Um die vorhandenen Entwicklungspotenziale ausschöpfen zu können, gilt es die folgenden Leitsätze zu berücksichtigen:

- **Graubünden passt sich an!** Die Globalisierung ist keine Frage der Moral. Sie findet einfach statt und verändert die Rahmenbedingungen. Von der Globalisierung werden diejenigen Regionen profitieren, die sich an die neuen Gegebenheiten am besten anpassen können.

- **Graubünden setzt auf eigene Stärken!** Nebst dem Kanton Graubünden gibt es unzählige Regionen, die sich ebenfalls auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen. Der Wirtschaftsstandort Graubünden hat in diesem intensiven Wettbewerb der Regionen Erfolgchancen, wenn er konsequent auf die eigenen Stärken (z.B. Tourismus und Wasserkraft) setzt.

- **Graubünden wird dynamischer!** Der radikale Wandel der globalen Rahmenbedingungen stellt viele Regionen vor grosse Herausforderungen. Die Gewinner des Anpassungsprozesses werden diejenigen Regionen sein, die sich am schnellsten auf die neuen Gegebenheiten ausrichten können. Gerade Regionen mit tief verwurzelter Demokratieverständnis und hohem Wohlstand (wie Graubünden) zeichnen sich durch eine verhältnismässig hohe Passivität aus, wenn es darum geht, grundlegende und oft schmerzhaft Veränderungen einzuleiten.

- **Graubünden legt eigene Fesseln ab!** Um dynamischer zu werden, ist es not-

wendig, sich von Althergebrachtem frei zu machen. Insbesondere die bestehende Überorganisation in Verwaltung und Politik stösst in einer Welt, die immer mehr zusammenwächst und in der räumliche Distanzen an Bedeutung verlieren, an ihre Leistungsgrenzen.

- **Innovationen sind günstiger, rascher und besser als Investitionen!** Graubünden leistet sich in vielen Bereichen (z.B. Schulen, Spitäler, Strassen) ein überdimensioniertes Angebot. Die Erneuerungsinvestitionen können künftige Generationen unter veränderten Rahmenbedingungen überfordern. Die anstehenden Probleme sind deshalb mit innovativen Netzwerklösungen statt einem weiteren Ausbau der Infrastruktur anzupacken.

- **Graubünden stellt sich der Zukunft!** Die bisherige Entwicklung lässt sich nicht einfach in die Zukunft fortschreiben. Auch ist nicht automatisch zukunftstauglich, was sich bisher bewährt hat. Insbesondere dann nicht, wenn die Zukunft von anderen Rahmenbedingungen geprägt wird.

- **Graubünden öffnet sich!** Die Herausforderungen werden immer komplexer. Doch der Kanton wird auch in Zukunft nicht über unbeschränkte Mittel verfügen, um die anstehenden Probleme zu lösen. Eine vermehrte Zusammenarbeit mit den Nachbarkantonen, mit Städten wie Zürich oder mit den Nachbarregionen Südtirol und Tirol wird künftig nötig sein.

- **Graubünden schafft mehr unternehmerischen Freiraum und Deregulierung!** Der Staat kann den Rahmen für die Wirtschaft setzen. Um Wertschöpfung zu generieren, sind jedoch die privaten Unternehmen gefordert. Damit diese funktionieren können, braucht es Freiraum für unternehmerisches Verhalten und einen zurückhaltenden Staat.

- **Der Kanton Graubünden konzentriert seine Kräfte!** Die Probleme sind heute sehr unterschiedlich und vielfältig. Um sich weiter zu entwickeln, sollte sich der Staat auf seine Kernaufgaben besinnen und diese konsequent angehen.

7 Die Wachstumsstrategie.

Um die erkannten Wachstumspotenziale künftig zu erschliessen, sieht das Wirtschaftsleitbild eine Strategie vor, die sich an folgender Vision orientiert:

Vision: Graubünden ist auch in Zukunft ein attraktiver und eigenständig handlungsfähiger Wirtschafts- und Lebensraum!

Aufgrund der landschaftlichen und gesellschaftlichen Voraussetzungen sieht sich Graubünden als

- die führende Ferienregion der Alpen mit qualitativ hochstehenden touristischen Produkten.
- Standort für Industrie und Dienstleistungen im Zentrum Europas mit höchster Wohn- und Lebensqualität.
- Herkunftsgebiet von naturnahen nachhaltigen Produkten der Energie- und Agrarwirtschaft.

Damit Graubünden als eigenständiger Wirtschafts- und Lebensraum auch in Zukunft funktionieren kann, muss es langfristig ein nachhaltiges Wachstum erreichen, das mit anderen Standorten vergleichbar ist.

Um möglichst rasch auf den Wachstumspfad zurückzukehren, muss Graubünden die vorhandenen Entwicklungspotenziale konsequent ausschöpfen. Im

Folgenden werden hierzu eine Wachstumsstrategie sowie die für die Umsetzung zentralen Ansatzpunkte und Stossrichtungen dargestellt.

Marke «graubünden»

Im Rahmen der Erarbeitung des ersten Wirtschaftsleitbildes für Graubünden (1997) wurde der Aufbau einer branchenübergreifenden Regionenmarke Graubünden als eines von mehreren Instrumenten zur nachhaltigen Stärkung des Wirtschaftsstandortes Graubünden gefordert.

graubünden

Um als Region im internationalen Standortwettbewerb wahrgenommen zu werden, wurde die Marke «graubünden» geschaffen. Die Bündelung von Produkten und Dienstleistungen unter dem Dach «graubünden» ermöglicht den Anbietern aus dem Kanton, von einem positiven Image sowie – bei geschickter Markenanwendung – von einer verbesserten Preisqualität für Markenprodukte zu profitieren. Weiter wird mit jedem abgesetzten Produkt und jeder verkauften Dienstleistung die Wahrnehmung der Marke verstärkt und damit deren Wert wiederum erhöht.

Als Konsequenz sollte die Marke «graubünden» als integrierender Bestandteil gesehen und sollten ihre Synergiemöglichkeiten bei den im Folgenden erläuterten Stossrichtungen wo immer möglich genutzt werden.

Wachstum schaffen letztlich die Unternehmen. Sie sind dafür auf förderliche Rahmenbedingungen angewiesen. Aus diesem Grund beinhaltet die Wachstumsstrategie zwei Ebenen (vgl. Grafik 18):

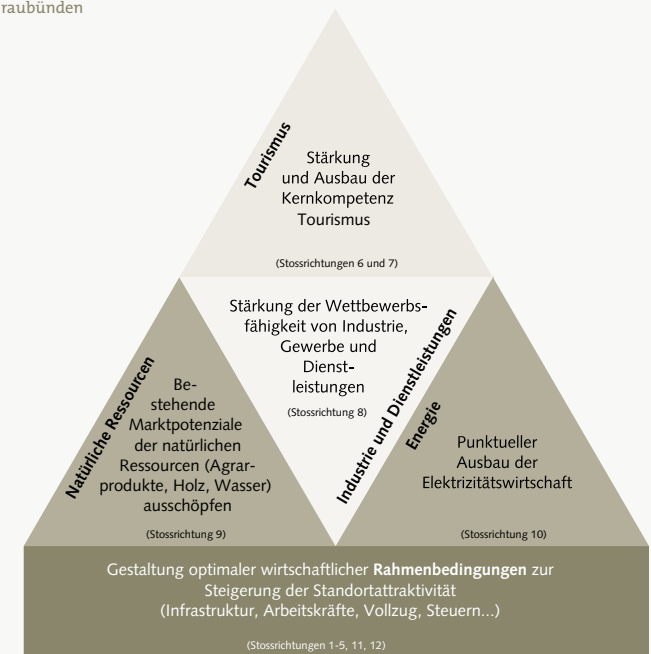
Ebene I – Rahmenbedingungen: Der Staat (hier Kanton und Gemeinden) muss laufend bemüht sein, möglichst gute Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Wirtschaft und Bevölkerung sich aus eigener Kraft entwickeln können.

Die Rahmenbedingungen bilden somit das Fundament einer Wachstumsstrategie.

Ebene II – Wachstumsimpulse: In den in Grafik 18 genannten Wirtschaftsbereichen bestehen Entwicklungspotenziale, die es auszuschöpfen gilt. Dies muss in erster Linie durch die Wirtschaft, also durch die Unternehmen erfolgen. Der Staat kann hierbei allenfalls Impulse geben oder Prozesse initialisieren.

Die im Wirtschaftsleitbild vorgeschlagenen strategischen Stossrichtungen dienen also entweder der Verbesserung der Rahmenbedingungen oder sind als Impulse für die Auslösung von strukturellen Anpassungsprozessen in der Wirtschaft zu verstehen.

Grafik 18: Die Wachstumsstrategie für Graubünden





Felsbach bei Flims

Das Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 ist keine abschliessende Auflistung notwendiger Massnahmen. Vielmehr zeigt es anhand der Stossrichtungen die bedeutendsten Ansatzpunkte für Wirtschaft und Staat auf, wie Wachstum gefördert werden kann, und liefert entsprechende (noch zu prüfende) Ideen für die Umsetzung. Viele Umsetzungsideen zielen auf die Veränderung von Entscheidungsprozessen ab. Diese Auswahl wurde bewusst getroffen, denn die grösste Wirkung lässt sich in der Regel erzielen, wenn man dort ansetzt, wo die Entscheide gefällt werden.

Stossrichtung 1: Wiedererlangen der Investitionsfähigkeit des Staates

Die konjunkturelle und strukturelle Entwicklung der Wirtschaft und die laufende Ausdehnung der Staatsaufgaben (insbesondere im Sozialbereich) führte in der zweiten Hälfte der 90er Jahre zu anhaltenden Defiziten des kantonalen Finanzhaushalts und zu einer zunehmenden Verschuldung. Auch auf der Stufe des Bundes ist die finanzielle Situation angespannt. Vor diesem Hintergrund und angesichts der zu erwartenden schwachen wirtschaftlichen Entwicklung ist der finanzpolitische Handlungsspielraum des Kantons auch in den nächsten Jahren erheblich eingeschränkt.

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Verbindliche Bandbreite für die Entwicklung der kantonalen Staatsquote definieren.**
Beispiele: Reduktion der bereinigten Staatsquote des Kantons bis 2010 auf den Stand von 1990; evtl. Benchmarking mit anderen Kantonen
- **Allgemeine Steuererhöhungen durch Restrukturierung der Staatsaufgaben und der Staatstätigkeit vermeiden.**
Wichtig: Nicht allgemeine lineare Ausgabenkürzungen, sondern gezielte Anpassung der Staatsaufgaben an die Herausforderungen der Zukunft
- **Netzwerklösungen für die öffentliche Versorgung gegenüber Investitionen bevorzugen.**
Beispiel: Den Betrieb eines Schulbusses in die Zentrumsortschaft statt den Bau eines Schulhauses in einer Randgemeinde subventionieren
- **Ausgliederung von Tätigkeiten, die nicht grundsätzlich durch den Staat wahrzunehmen sind, an die Privatwirtschaft.**
Beispiele: Betrieb von Kommunikationsinfrastrukturen, Strassenunterhalt



8 Strategische Stossrichtungen.

Stossrichtung 2: Konzentration der kommunalen / regionalen Politik und Verwaltung, um die Qualität zu erhöhen und die Kosten zu senken

Graubünden zählt über 200 Gemeinden mit einer (im nationalen und internationalen Vergleich geringen) durchschnittlichen Grösse von ca. 875 Einwohnern. 65% der Gemeinden weisen sogar weniger als 500 Einwohner auf. Diese Kleingemeinden stossen in verschiedener Hinsicht an ihre Leistungsgrenzen. Beispiele:

- Politische Ämter können oft nicht oder nicht optimal besetzt werden.
- Die Bedürfnisse der Bürger können kaum abgedeckt werden, da in der Verwaltung das notwendige Know-how nicht aufgebaut werden kann, während gleichzeitig die Gesetze immer vielfältiger und komplexer werden.
- Investitionen können nicht getätigt werden, weil die notwendige Investitionssumme nicht aufgebracht werden kann.

Um künftig die Qualität und Professionalität der lokalen Politik und Verwaltung zu erhöhen, sind grössere Politik- und Verwaltungseinheiten unumgänglich.

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Kantonale Beiträge an öffentliche Institutionen und Körperschaften für Infrastrukturen und Verwaltungstätigkeiten konsequent auf Basis von Globalbudgets sprechen, die sich nach den für den Kanton wirtschaftlichsten Modellen richten.**

Beispiele: Beiträge an Spitäler, Alterswohnen, Schulen, öffentlichen Verkehr

- **Reduktion der über 200 Gemeinden auf eine maximale Anzahl von 70 Gemeinden durch die Schaffung von wirksamen Anreizen für Gemeindezusammenschlüsse.**

Beispiele: Mitfinanzierung von Vorbereitungs- und Umsetzungskosten durch den Kanton; Reduktion von Kantonsbeiträgen an die Aufgaben der Gemeinden; Zwang zur Gemeindezusammenarbeit durch die Formulierung von minimalen Qualitätsstandards oder minimalen Einwohnerzahlen

- **Professionalisierung der Organe der öffentlichen Körperschaften.**

Beispiele: Marktgerechte Bezahlung; minimale Qualitätsstandards setzen, beispielweise Pflicht zur Teil- oder Vollenstellung von Gemeindepräsidenten

- **Neuregelung des kantonalen Finanzausgleichs.**

Beispiele: Beiträge erst ab einer bestimmten Einwohnerzahl gewähren; beim Finanzkraftschlüssel Gemeinden bevorteilen, die für die Herausforderungen der Zukunft geeignete Gemeindegrössen aufweisen



Stossrichtung 3: Öffentliche Investitionen nach volkswirtschaftlichem Nutzen priorisieren

Wohstand entsteht unter anderem, wenn öffentliche Gelder so investiert werden, dass aus den Investitionen ein öffentlicher Nutzen entsteht, der grösser ist als die Investition selber. In der Vergangenheit wurden jedoch oft aus verschiedensten Gründen (regionalpolitische Überlegungen, Fehlkalkulationen) Investitionen getätigt, die in keinem Verhältnis zum volkswirtschaftlichen Nutzen standen. In Zeiten mit schwierigen Finanzperspektiven für den Kanton ist sicherzustellen, dass nur Investitionen erfolgen, die einen positiven «return on investment» aufweisen (also mehr bringen als sie kosten).

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Einführen einer obligatorischen volkswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Rechnung für alle kantonalen und vom Kanton unterstützten Infrastrukturinvestitionen.**

Beispiel: Die Investitions- und Betriebskosten für den Ausbau einer Strasse der zu erwartenden Wertschöpfung gegenüberstellen

- **Einführung einer Profit-Center-Rechnung nach Gemeinden zwecks Erkennung der wahren Kosten der dezentralen Besiedlung als Grundlage für künftige Entscheide.**

Beispiel: Die Summe der Staatsbeiträge (Defizitbeiträge, interkommunaler Finanzausgleich, Direktzahlungen in der Landwirtschaft usw.) pro Einwohner nach Gemeinden ausweisen

- **Stärkere Berücksichtigung des volkswirtschaftlichen Nutzens bei der Priorisierung der Erneuerung und des Ausbaus der Verkehrserschliessung Graubündens.**

Beispiele: Erschliessung von Tourismusdestinationen mit Priorität behandeln; Anpassung der Ausbaustandards an die tatsächliche Nutzung der Strassen; Fokussierung auf eine einzige Erschliessungsachse für peripher gelegene Siedlungen; Definition von minimalen Siedlungsgrössen für die öffentliche Erschliessung



8 Strategische Stossrichtungen.

Stossrichtung 4: Sicherstellung einer attraktiven überregionalen Verkehrsanbindung

Der Kanton Graubünden hat ein grosses regionales Strassenetz, das jedoch überregional schlecht integriert ist. Zu den grossen Absatz- und Arbeitsmärkten fehlt die unmittelbare Nähe. Wegen der peripheren Lage des Kantons sind langfristig insbesondere die Verkehrsanbindungen zur Agglomeration Zürich und in Richtung München sowie Mailand von grosser Bedeutung.



Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Sicherstellen, dass die kantonalen Bedürfnisse im nationalen Sachplan Strasse-Schiene-Luft berücksichtigt werden.**

Beispiele: Optimale Erschliessung der touristischen Zentren Davos, Oberengadin, Arosa, Lenzerheide und Flims/Laax; optimale Bahnschlüsse und Strassenverbindungen für die internationalen Touristenströme

- **Prüfen, ob und wie Graubünden optimal an den international an Bedeutung gewinnenden Flugverkehr angebunden werden kann.**

Beispiele: Anbindung Flughafen Zürich und Milano-Malpensa; Aufbau eines Regionalflugplatzes «Rheintal» prüfen; Weiterentwicklung Regionalflugplatz Samedan

- **Lobbying für Infrastrukturentwicklungen des Bundes zugunsten von Graubünden.**

Beispiele: Bedürfnisse der Rhätischen Bahn, Porta Alpina

- **Attraktive Anbindung an den süddeutschen Raum und an die Lombardei vorantreiben.**

Beispiele: Anbindung des Kantons Graubünden an Süddeutschland mittels Hochgeschwindigkeitsverbindungen in Zusammenarbeit mit den Kantonen der Ostschweiz; auf Ausbau der Strassenverbindung Mailand – Engadin auf italienischem Boden hinwirken

Stossrichtung 5: Verbessern der Qualität und Vielfalt des Bildungsangebots

Investitionen in die Bildung helfen mit, die Produktivität und damit den Wohlstand zu erhöhen. Von zentraler Bedeutung sind dabei jedoch die Gelder, die in Forschung und Lehre fliessen. Im Kanton Graubünden fliesst heute ein grosser Teil der Mittel in kleine, schlecht ausgelastete Schulen. Die Erhöhung der Effizienz und Bildungsqualität in Graubünden bedingt eine Konzentration der Bildungsstandorte (mehr Wahlfächer und weniger Schulhäuser).



Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Schaffen eines modernen, attraktiven Bildungsangebots, das den aktuellen Anforderungen der Gesellschaft und Wirtschaft gerecht wird.**

Beispiele: Flächendeckende Einführung der Weltsprache Englisch; mehr nationale und internationale Schüleraustauschprogramme

- **Flexibilisierung & Konzentration des Bildungsangebots.**

Beispiele: Minimale Schulgrössen im Primar- und Sekundarschulbereich; Ausweitung der Wahlfächer und «Durchlässigkeit» in allen Bildungsstufen; evtl. Möglichkeiten für «distance-learning» schaffen; Schaffen von regionalen Bildungszentren, die in der Lage sind, jeweils neueste Lerntechniken und Inhalte zu vermitteln

- **Sichern des Fachhochschulstandortes Chur und des Know-how-Transfers in die regionale Wirtschaft.**

Beispiele: Vermehrte Projektkooperation zwischen Wirtschaft und Fachhochschule, Institutssponsoring intensivieren

- **Schaffen eines attraktiven Bildungsangebots, das den Spezialitäten der Region Rechnung trägt und einen Bildungsexport zulässt.**

Beispiele: National angesehene Managementausbildung im Tourismus; Fortbildungsprogramme mit internationalen Tourismuskonzernen; Ausbau der Forschungsaktivitäten am Standort Davos auf Basis der bestehenden Institute; Aufbau eines Kompetenzzentrums für Wasser; rasches Aufspüren von Bildungsbedürfnissen im Tourismus und Umsetzung in Bildungsangebote

- **Förderung des Wissens- und Technologietransfers mit Institutionen des Grossraums Zürich, München und Mailand.**

Beispiele: Greater Zurich Area; Kooperation mit Fachhochschule Ostschweiz; Kooperation mit anderen Fachhochschulen und Universitäten

- **Vermehrte Förderung der Handlungs- und emotionalen Kompetenz neben der reinen Wissensvermittlung.**

Beispiele: Interkulturelle Ausbildungen, handlungsorientierte Lernmethoden; Schüleraustauschprogramme

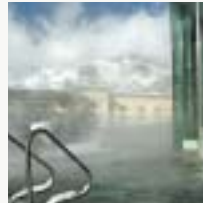
8 Strategische Stossrichtungen.

Stossrichtung 6: Impulsprogramm «Innovationen im Bündner Tourismus»

Der Tourismus hatte während vieler Jahre die Rolle eines Wachstumsmotors. Er hat diese Funktion allerdings verloren. Die direkten Konkurrenten im Ausland sind aufgrund anderer Voraussetzungen (z.B. Lohnniveau, Warenkosten) oft preislich günstiger und profitieren im Gegensatz zum Tourismus im Kanton Graubünden von massiven Förderungsmitteln. Damit der Tourismus im Kanton Graubünden wieder wächst, braucht es einen Energieinput, der die notwendigen Anpassungsprozesse (z.B. Neupositionierung des Angebots, Erhöhung der Effizienz) auslöst.

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Fördern von Strukturanpassungsprozessen bei Bergbahnen und Hotellerie zur Sicherstellung von international konkurrenzfähigen Anbietern, Produkten und Dienstleistungen.**
Beispiele: Fördern der Bildung von «echten» Destinationen; Schaffen von Kooperationsplattformen; Unterstützen des Marktaustritts für nicht überlebensfähige Unternehmen
- **Den touristischen Vermarktungsorganisationen «gleich lange Spiesse» wie ihren direkten Wettbewerbern verschaffen.**
Beispiele: Erhöhung der staatlichen Beiträge an ausgewählte Vermarktungsorganisationen
- **Professionalisierung bei gleichzeitiger Reduktion der Anzahl der regionalen Vermarktungsorganisationen.**
Beispiel: Reduktion der regionalen Vermarktungsorganisationen von heute ca. 90 auf künftig 15 zwecks Bündelung der Kräfte und Verbesserung der Zusammenarbeit
- **Schaffen von attraktiven regional/kantonal ausstrahlenden Attraktionspunkten zur Glättung der saisonalen Nachfrageschwankungen.**
Beispiele: Erlebbar Naturräume, Golfplätze, Wellness-/Gesundheits-Angebote, Intensivierung der touristischen Nutzung der Rhätischen Bahn
- **Schaffen einer internationalen Tourismus-Investorenplattform.**
Beispiele: Jährliche Veranstaltung in Graubünden zur Verbesserung der Investoren-Netzwerke
- **Schaffen von einzigartigen, schwer kopierbaren Tourismusangeboten zur Durchsetzung attraktiver Marktpreise.**
Beispiele: Graubünden Card; abgestimmte Angebote in den Destinationen; Bekanntheit durch Olympia-Kandidatur steigern; zusammenhängende, attraktive Skigebiete; graubündenweite Netzwerkangebote; Golfplätze



Stossrichtung 7: Rahmenbedingungen für die weitere Entwicklung des Tourismus verbessern

Investitionen am Tourismusstandort Graubünden sind heute aus verschiedenen Gründen wenig interessant. Damit die Tourismuswirtschaft aus eigener Kraft wieder Wachstum entwickeln kann, müssen attraktive Investitionsaussichten für private Unternehmer geschaffen werden. Unter anderem kann dies mit einer Anpassung verschiedener regulatorischer Rahmenbedingungen erfolgen.

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Regulieren der Dynamik im privaten Zweitwohnungsbau zugunsten eines nachhaltigen Wachstums.**
Beispiele: Quote für Zwangsvermietung von Zweitwohnungen im Verhältnis zu bestehenden Wohnungen oder Quote für Zweitwohnungen im Verhältnis zu Erstwohnungen; stärkere Besteuerung von nicht vermieteten Zweitwohnungen
- **Schaffen von planerischen und regulatorischen Freiräumen in Top-Destinationen.**
Beispiel: Vereinfachung und Verkürzung von Bewilligungsverfahren, insbesondere bei der Raum- und Ortsplanung sowie bei den Schutzbestimmungen
- **Potenzialorientierte Ortsplanung in touristischen Gemeinden.**
Beispiele: Minimal-, nicht nur Maximalvorgaben für die Ausnutzung von Baugrundstücken; Schaffung von zusammenhängenden Baulandreserven (z.B. Hotelzonen bzw. «Warme-Betten-Zonen») im Besitz der Gemeinden für eine touristische Ansiedlungspolitik (z.B. Hotelketten, professionelle Betreiber von Ferienwohnungsüberbauungen)



8 Strategische Stossrichtungen.

Stossrichtung 8: Ausschöpfen des Potenzials im Bündner Rheintal, Domleschg, Vorderen Prättigau und in der Mesolcina

In den Regionen Bündner Rheintal, Domleschg, Vorderes Prättigau und Mesolcina bestehen einerseits Entwicklungspotenziale für industrielle Aktivitäten und andererseits können verschiedene Wohngemeinden von der Nähe zu grösseren Wirtschaftsregionen (z.B. Zürich, Rheintal, Tessin) profitieren.



Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Schaffen von gezielten Steueranreizen zur Verbesserung der Chancen der Industrieansiedlung.**
Beispiele: Möglichkeit schaffen, Investitionen mit auflaufenden Gewinnen zu verrechnen (z.B. Sonderabschreibungen); markante Reduktion bzw. Verzicht auf Unternehmensbesteuerung; gezielter Einsatz von pauschalen Steuerabkommen; attraktive Bedingungen für Holdingaktivitäten schaffen; Verzicht auf Erbschaftssteuer
- **Weitere Intensivierung der aktiven Ansiedlungsbestrebungen.**
Beispiele: «Lokomotivansiedlungen» (z.B. Forschungsinstitut im Bereich Sensorik, Mechatronik) anstreben; Ausrichten der Bildungsangebote auf Bedürfnisse der Hauptindustrien; Wissenstransfer zwischen Fachhochschule und Industrie weiter stärken; aktive Betreuung von potenziellen Investoren/ Interessenten; Zusammenarbeit mit der Greater Zurich Area intensivieren
- **Weitere Förderung des Technologietransfers zwischen Fachhochschule und Industrie.**
Beispiele: Einbindung wichtiger Unternehmen in die Fachhochschule; weitere Vernetzung des Fachhochschulstandortes Chur mit dem Fachhochschulstandort Ostschweiz
- **Stärken der Bahnanbindung des Bündner Rheintals an die Regionen Zürich und München.**
Beispiele: Verbesserungen beim Fahrplan und Rollmaterial
- **Gute Anbindung der Südtäler (Val Müstair, Mesolcina, Bregaglia und Poschiavo) an die benachbarten italienischen Wirtschaftszentren und an den Kanton Tessin.**
- **Unterstützung von exportorientierten KMU bei der Erschliessung internationaler Märkte.**
Beispiele: Finanzielle Unterstützung von Vermarktungsmassnahmen; Plattformen und Netzwerke schaffen

Stossrichtung 9: Wertschöpfung der Agrar- und Forstproduktion erhöhen

Bei der Nutzung der natürlichen Ressourcen kommt nicht zuletzt wegen der Flächenausdehnung sowohl der Land- als auch der Waldwirtschaft wichtige Bedeutung zu. Die Waldbewirtschaftung reduziert sich in vielen Gebieten wegen mangelnder Rentabilität auf die unmittelbar notwendige Pflege, obwohl der Aufwuchs eine intensivere Nutzung erlauben würde. Die Landwirtschaft kommt mit der Öffnung der Märkte und dem Abbau der Unterstützung durch die öffentliche Hand weiter unter Druck. Die Betriebs- und Beschäftigtenzahl nimmt weiterhin ab. Die Landwirtschaft muss sich auf offene Märkte einstellen.



Erfolgchancen bestehen sowohl bei der Waldbewirtschaftung als auch in der Landwirtschaft in der Produktion von Spezialitäten für die Märkte in der Schweiz und im angrenzenden Ausland.

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Verstärkte Ausrichtung der Landwirtschaft auf die Bedürfnisse des Marktes.**
Beispiele: Verstärkung der Direktvermarktung im Zusammenhang mit touristischen Dienstleistungen; vermehrte Produktion von Spezialitäten unter der Marke «graubünden»; Normierung eines «Bündner Alpkäses» und Konzentration der Alpkäseproduktion auf bestimmte Standorte; bessere touristische Nutzung der Alpweidegebiete; vermehrte Ausbildung in «Direktvermarktung»
- **Schaffen einer international ausgerichteten Vermarktungsgesellschaft für Spezialitäten (Fleisch, Milchprodukte), die nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen funktioniert.**
Beispiel: Im Hinblick auf die Aufhebung der Handelsbeschränkungen im Rahmen der bilateralen Verträge eine Vertriebsgesellschaft für Bündner Käse im deutschen Markt aufbauen
- **Ausschöpfung des Vermarktungspotenzials der bestehenden Mineralwasserquellen.**
Beispiel: Systematische Erschliessung und Marktzuführung des Mineralwasserpotenzials
- **Verbesserung der Wertschöpfung aus den natürlich vorhandenen Holzressourcen.**
Beispiele: Verstärkte Koordination der Wertschöpfungskette «Holz»; betriebswirtschaftliche und marktorientierte Ausrichtung der Forstbetriebe mit Abbau der Subventionen; Aufbau einer international konkurrenzfähigen Sägerei im Bündner Rheintal

8 Strategische Stossrichtungen.

Stossrichtung 10: Ausbau der Wasserkraftkapazitäten

Im Kanton Graubünden entsprechen die Steuern und Abgaben der Energiewirtschaft ca. 10% der gesamten Einnahmen des Kantons und der Gemeinden aus Steuern, Regalien und Konzessionen. Zusätzlich führen die Energiebezugsrechte mit Vorzugspreisen zu Vorteilen in Millionenhöhe.

Graubünden trägt mit etwa 12% zur gesamten schweizerischen Stromproduktion bei. 80% des Bündner Stroms werden in die übrige Schweiz und ins Ausland exportiert. Es ist davon auszugehen, dass längerfristig der Strombedarf zur Abdeckung von Nachfragespitzen zunimmt und dass insgesamt die Nachfrage stärker wächst als das Angebot.

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Ausschöpfen von Marktpotenzialen für die Abdeckung des Spitzenenergiebedarfs.**
Beispiel: Schaffung von Wasser-Pumpspeicherwerken prüfen
- **Schaffen zusätzlicher Speichervolumen.**
Beispiel: Realisierung der im Richtplan vorgesehenen Objekte
- **Aufbau einer Marke für Energie aus Graubünden mit Öko-Image.**
Beispiel: Vereinheitlichen bestehender Marken unter Nutzung der Plattform der Marke «graubünden»



Stossrichtung 11: Fördern des Unternehmertums in Graubünden

Der Staat kann zwar optimale Rahmenbedingungen für Wachstum schaffen. Das Wachstum selbst muss aber durch unternehmerische Leistungen vollbracht werden. Während z.B. in den USA das Image der Unternehmer äusserst positiv besetzt ist, mangelt es in Europa oft an Wertschätzung für unternehmerische Leistungen. Um vermehrt hervorragende unternehmerische Leistungen zu ermöglichen, muss allgemein erfolgreiches Unternehmertum gefördert und anerkannt werden.

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- **Sensibilisierung der Bevölkerung für wirtschaftliche Realitäten und notwendige Anpassungen.**
Beispiele: verstärkte volkswirtschaftliche Bildung an Schulen und an der Pädagogischen Fachhochschule Chur; regelmässige Berichterstattung zur wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton
- **Schaffen von unternehmerischem Freiraum bei der Gesetzgebung.**
Beispiele: Verzicht auf strukturerhaltende Einwirkung des Staates; Privatisierung von öffentlichen Leistungen, die nicht zwingend durch den Staat erfolgen müssen; Berücksichtigung von wirtschaftlichen Potenzialen bei der Gesetzgebung, z.B. indem vermehrt Win-Win-Situationen für Schutz- und Wirtschaftsinteressen angestrebt werden
- **Belohnen von unternehmerischen Aktionen.**
Beispiele: Attraktive Rahmenbedingungen schaffen für den Einsatz von Risikokapital; attraktive Förderpreise für Unternehmer; vermehrte Förderung von unternehmerischem Verhalten während der Ausbildung; Abbau von Subventionen, die das unternehmerische Verhalten unterminieren



8 Strategische Stossrichtungen.

Stossrichtung 12: Auseinandersetzung mit der langfristigen Entwicklung des Wirtschafts- und Lebensraumes Graubünden (20 – 50 Jahre)

Mittel- bis langfristig sind neue Impulse zur Belebung der Wirtschaft unumgänglich. Damit neue Ideen entstehen können und auf Akzeptanz stossen, sind schon heute unkonventionelle Ansätze aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Vor allem grössere Investitionsprojekte (zum Beispiel Investitionen in die Wasserkraft oder Bahninfrastruktur) zeichnen sich durch einen langen Vorbereitungs- und Planungshorizont aus.

Konkrete Massnahmenbeispiele zur Umsetzung der Stossrichtung:

- Einrichten einer «Werkstatt», die sich mit der Entwicklung und der langfristigen Ausschöpfung der Potenziale wie z.B. Tourismus/Freizeit, Wohnen und Wasser auseinandersetzt.
Beispiele: Forschungsfonds «Zukunft Wirtschaftsstandort Graubünden» oder in Anlehnung an AvenirSuisse ein AvenirGraubünden einrichten



Landwasserviadukt Filisur

Mitglieder der Arbeitsgruppen

In alphabetischer Reihenfolge

Eugen Arpagaus*	Amt für Wirtschaft und Tourismus	Hanspeter Lebrument	Südschweiz Mediengruppe AG
Hans-Heinrich Baier	Bündner Bauernverband	Nicola Lietha	Credit Suisse
Rolf Bless*	SYNA, die Gewerkschaft	Ludwig Locher	Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden
Werner Böhi	Amt für Energie	Hans-Jörg Matter*	Bergbahnen Graubünden
Michael Caflisch*	Amt für Wirtschaft und Tourismus	Jan Mettler	Bündner Gewerbeverband
Margrit Darms-Landolt	Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum	Jürg Michel*	Bündner Gewerbeverband
Dr. Jürg Domenig*	Hotelierverein Graubünden	Rico Monsch	Graubündner Kantonalbank
Armin Egger	Davos Tourismus	Elisabeth Moser	Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum
Stefan Eisenring	Institut für berufliche Weiterbildung	Marta Padrun	Bündner Landfrauen
Dr. Marco Ettisberger*	Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden	Baltermia Peterelli	Regionalverband Mittelbünden
Silvio Fasciati	Rhätische Bahn	Peder Plaz*	Wirtschaftsforum Graubünden
Olivier Federspiel*	Graubünden Ferien	Hans-Peter Pleisch	Davos Klosters Bergbahnen AG
Manfred Fiegl*	Wirtschaftsforum Graubünden	André Renggli	Griston Holding AG
Michael Fischer	Regionalverband Pro Prättigau	Beat Ryffel	Departement des Innern und der Volkswirtschaft
Curdin Foppa	Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum	Josef Sauter	Hartmann & Sauter
Riet Frey	Hotel Meierhof	Dr. Bruno Studer	HTW Chur, Hochschule für Technik und Wirtschaft
Johann Gruber	Regionalverband Mittelbünden	Hansjörg Trachsel	Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden
Philipp Gunzinger	Bogn Engiadina Scuol	Marco Valsecchi	regioViamala
Dr. Christian Hanser*	Wirtschaftsforum Graubünden	Maria von Ballmoos	Kleiner Landrat Landschaft Gemeinde Davos
Hansjörg Hassler	Bündner Bauernverband	Josef Walker*	HTW Chur, Hochschule für Technik und Wirtschaft
Hans Herger	Aurax AG	Bruno Wenk	HTW Chur, Hochschule für Technik und Wirtschaft
Fritz Hoppler	Erfahrungsgruppe der Bündner Regionalorganisationen	Rita Wiesendanger	Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
Klaus Huber	Departement des Innern und der Volkswirtschaft	Urs Wohler	Graubünden Ferien
Jürg Kessler	HTW Chur, Hochschule für Technik und Wirtschaft	Joos Zulauf	EMS-Chemie AG
Peter Küchler*	Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum		
Hansueli Lareida	Bündner Bauernverband		

* Mitglieder der Kerngruppe

Impressum

Herausgeber	Wirtschaftsforum Graubünden Amt für Wirtschaft und Tourismus
In Zusammenarbeit mit	Bergbahnen Graubünden Bündner Bauernverband Bündner Gewerbeverband Erfahrungsgruppe der Bündner Regionalorganisationen Gastro Graubünden Graubünden Ferien Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden Hotelierverein Graubünden HTW Chur, Hochschule für Technik und Wirtschaft SYNA, die Gewerkschaft ... und weiteren 40 Persönlichkeiten aus der Bündner Wirtschaft (siehe Seite 52)
Auflage	5'000 Exemplare
Bezugsquellen	Wirtschaftsforum Graubünden, Gäuggelistrasse 16, 7001 Chur; www.wirtschaftsforum-gr.ch Amt für Wirtschaft und Tourismus, Grabenstrasse 1, 7001 Chur; www.awt.gr.ch
Titelbild	Weisshorn, Arosa
Chur, Dezember 2004	