

Investorennetzwerk Graubünden

Bedarfsanalyse und mögliche Umsetzungsvarianten

Kurz und bündig

Verschiedentlich wurde die Idee des Aufbaus eines Investorennetzwerks Graubünden aufgebracht. Ziel eines solchen Netzwerks wäre die bessere Ausschöpfung der latent vorhandenen Investitionsbereitschaft durch die zentrale Sichtbarmachung von Investitionsoportunitäten in Graubünden und der aktiven Pflege von potenziell interessierten InvestorInnen.

Unsere Analyse hat ergeben, dass der Aufbau und die Pflege eines zentralen Investorennetzwerks nicht zielführend ist. Grund dafür ist, dass in den in Graubünden vorherrschenden Investitionsfeldern sehr unterschiedliche Engpässe bestehen.

Wir schlagen deshalb vor, punktuelle Verbesserungen der Investitionsvoraussetzungen - anstatt eines Investorennetzwerkes - umzusetzen. Die konkreten Empfehlungen können in Kapitel 8.3 nachgelesen werden.

13. September 2022

Impressum

<i>Herausgeber</i>	Wirtschaftsforum Graubünden
<i>Autoren</i>	Peder Plaz und Severin Geisseler Für den Inhalt des Berichts sind die Autoren verantwortlich. Der Inhalt kann teilweise von den persönlichen Einschätzungen und Beurteilungen einzelner beteiligter Personen oder der Auftraggeber abweichen.
<i>Veröffentlichung</i>	13. September 2022
<i>Über das Wirtschaftsforum Graubünden</i>	<p>Das Wirtschaftsforum Graubünden versteht sich als Denkwerkstatt der Wirtschaft und setzt sich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Graubünden ein.</p> <p>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 zu wirken.</p>
<i>Offenlegung von Quellen</i>	<p>Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die aufgrund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden.</p> <p>Die verwendeten Quellen und wortwörtlichen Zitate werden offengelegt. Bei der Verwendung von theoretischen oder wissenschaftlichen Konzepten, welche den gegenwärtigen Erkenntnissen der Wissenschaft entsprechen, wird zur Wahrung der Lesbarkeit und Verständlichkeit auf eine explizite Quellenangabe verzichtet.</p> <p>Gleichwohl kann das Wirtschaftsforum Graubünden keine Haftung für die Richtigkeit der gemachten Annahmen übernehmen.</p>
<i>Kontakt</i>	Wirtschaftsforum Graubünden, Poststrasse 3, 7000 Chur Tel. +41 81 253 34 3 www.wirtschaftsforum-gr.ch , info@wirtschaftsforum-gr.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Potenzielle InvestorInnen, Vermittelnde Akteure & Investitionsfelder	7
2.1	Institutionelle Investoren	7
2.2	Private Equity, Business Angels, Family Offices.....	7
2.3	Bündner Unternehmen.....	8
2.4	Einwohner Graubündens.....	8
2.5	Freunde Graubündens (Zweitwohnende, Diaspora)	8
2.6	Öffentliche Hand (Bund, Kanton & Gemeinden)	10
2.7	Vermittelnde Akteure	10
2.8	Investitionsfelder	11
3	Investitionsfeld: Nachfolgeregelungen, M&A	13
3.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung & Herausforderungen.....	13
3.2	Lösungsansatz: Niederschwellige M&A-Plattform	14
4	Investitionsfeld: Mäzenatisch-unternehmerische Projekte	19
4.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung & Herausforderungen.....	19
4.2	Lösungsansatz: Beziehungspflege und Projektentwicklung auf lokaler Ebene	22
5	Investitionsfeld: Hotels & Resorts	23
5.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung & Herausforderungen.....	23
5.2	Lösungsansatz: M&A-Plattform mäzenatisch-unternehmerische Netzwerke, matching funds sowie vorausschauende Arealplanung.....	27
6	Investitionsfeld: Start-ups	29
6.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung und Herausforderungen	29
6.2	Lösungsansatz: Inkubatoren und Förderung	31
7	Investitionsfeld: Industrie- und Gewerbeareale	33
7.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung und Herausforderungen	33
7.2	Lösungsansatz: Arealdatenbank	33
8	Synthese	35
8.1	Feststellungen.....	35
8.2	Schlussfolgerungen für die Netzwerkidée	37
8.3	Empfehlungen.....	39

1 Einleitung

Ausgangslage

Zusätzliches Investoren-
potenzial in GR wird ver-
mutet

Graubünden als peripherer Kanton in der Schweiz muss sich – um seine Defizite auszugleichen – stärker um die Wirtschafts- und Standortentwicklung kümmern als andere Kantone, die Teil der grossen Metropolitanräume der Schweiz sind. Insbesondere muss sich **Graubünden auch mehr um unternehmerische Investoren bemühen**, da einerseits Graubünden oft nicht auf dem Radarschirm der nationalen und internationalen Investoren liegt. Andererseits gehören viele Investitionsoportunitäten in den Umkreis des Tourismus, welcher allgemein im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen als riskanter betrachtet wird und damit mehr Mühe hat, Investoren zu finden.

Umgekehrt kann immer wieder festgestellt werden, dass Privatinvestoren – wegen der hohen Emotionalität und dem Bezug über den Tourismus – in Graubünden immer wieder herausragende **Investitionen mit unternehmerisch-mäzenatischen Anspruch** tätigen.

Idee eines Investorennetzwerks & Fragestellungen

Mit einem Investoren-
netzwerk brachliegende
Potenziale ausschöpfen

Vor diesem Hintergrund schätzte auch die Regierung des Kantons Graubünden das Investorenpotenzial in ihrer Botschaft zum Gesetz über die Tourismusabgaben positiv ein: «Das **Bearbeiten von Investorennetzwerken oder Unternehmensgruppierungen**, welche sich mit Standortentwicklungsfragen beschäftigen, birgt für den Bündner Tourismus im Zusammenhang mit Investitionen in Infrastrukturen, vornehmlich der Beherbergungs- und Bergbahnindustrie, ein nicht zu vernachlässigendes Potenzial.»¹

Der Tourismusrat Graubünden kam 2017 zu einem ähnlichen Schluss: «Weil Graubünden bei weitem nicht erste Wahl auf der Landkarte ist, halten sich die Investoren mehrheitlich zurück. Und wenn sie – wie im Fall etlicher Zweitwohnungsbesitzenden – vorhanden wären, werden sie zu wenig konsequent einbezogen und motiviert. Neue Projekte und Infrastrukturen im Tal oder am Berg entstehen jedoch nicht per Zufall.»²

Die **Idee eines Investorennetzwerks Graubünden** wurde in der Vergangenheit also schon einige Male andiskutiert, der Nutzen eines solchen proklamiert. Das Wirtschaftsforum Graubünden hat die Machbarkeit der Idee eines Investorennetzwerks vertieft geprüft und dabei folgende Fragen geklärt:

Investoren

- Welche Investoren gibt es in der Schweiz/Graubünden, die für das Netzwerk interessant sind?
- Welche Ansprüche haben diese Investoren und welche Voraussetzungen muss ein Investorennetzwerk erfüllen?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Investoren und Vermittlern und was bedeutet dies für die Konzeption eines Investorennetzwerks?

Projekte

- Welche Branchen suchen Investoren für welche Projekte/Projekttypen in Graubünden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass vorhandene Projekte in einem Investorennetzwerk eingespielen werden und für die InvestorInnen auch interessant sind?

¹ Kanton Graubünden: Botschaft an den Grossen Rat / Gesetz über Tourismusabgaben (2011/2012)

² Tourismusrat Graubünden: Weissbuch für den Bündner Tourismus (2017)

Prozess/Abläufe:

- Bestehen bereits ähnliche Plattformen, die integriert werden könnten?
- Kann ein eigenes Bündner Investorennetzwerk Mehrwerte für InvestorInnen / ProjektinitiantInnen generieren? Wenn ja, welche?
- Welche Funktionen müsste ein Netzwerk abdecken und mit welchen Kosten wäre zu rechnen?

Vorgehen und Methodik

Zur Klärung der Fragen ist das Wirtschaftsforum Graubünden wie folgt vorgegangen:

- In einem **ersten Schritt** wurden detaillierte Recherchen zu bestehenden, lokalen Netzwerken in Graubünden sowie Investorennetzwerken und Organisationen des Standortmarketings in der Schweiz und darüber hinaus getätigt.
- In einem **zweiten Schritt** wurden mehr als 35 qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Verwaltung sowie mit potentiellen Investoren(-gruppen) und deren Vermittelnden geführt.
- In einem **dritten Schritt** wurden dann auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse die Bedarfsanalyse durchgeführt sowie mögliche Umsetzungsvarianten für ein Investorennetzwerk Graubünden konzipiert.

Im vorliegenden Bericht befassen wir uns zuerst mit den **potenziellen Investoren** (Kapitel 2), danach schauen wir uns die **typischen Investitionsoportunitäten in Graubünden** mit den immanenten Herausforderungen an (Kapitel 3-7). Schliesslich erstellen wir eine Synthese mit Lösungsvorschlägen (Kapitel 8).

2 Potenzielle InvestorInnen, Vermittelnde Akteure & Investitionsfelder

Wir sehen die folgenden Investorentypen, die grundsätzlich für Investitionen in Graubünden in Frage kommen würden:

2.1 Institutionelle Investoren

Investitionen in liquide Anlageklassen

Die Schweiz (und das Ausland) kennt eine Vielzahl von institutionellen Investoren. In der Regel handelt es sich um Unternehmen, Versicherungen, Vorsorgeeinrichtungen mit hohen Kapitalrückstellungen, die gewinnbringend anzulegen sind. Diese Institutionen verfügen in der Schweiz über grosse Milliardenbeträge an Kapital.

Institutionelle Investoren legen Geld grundsätzlich zu Renditezwecken an und achten auf ein ausgewogenes Rendite-/Risikoprofil.

In Graubünden haben insbesondere Kanton und Gemeinden sowie einzelne Grossunternehmen (börsenkotiert) Zugang zu Finanzierungen durch institutionelle Investoren. Die meisten (kleinen und mittleren) Unternehmen in Graubünden haben keinen Zugang zu diesen Finanzierungen, da ihr Kapitalbedarf zu klein ist und/oder das Rendite-/Risikoprofil nicht genügt.

Am ehesten kommen institutionelle Finanzierungen in Graubünden (abgesehen von den genannten Grossinstitutionen) bei Liegenschaften zum tragen. Die meisten Institutionellen konzentrieren sich jedoch auf grosse Wohnliegenschaften und auf die grossen Agglomerationen. Vereinzelt Immobilienfonds investieren bewusst auch in Gewerbeliegenschaften. Diese konzentrieren sich jedoch in der Regel auf Liegenschaften in geografischen Gebieten mit hoher fungibilität der Liegenschaften, wozu Graubünden nicht gehört. Dennoch konnten in jüngster Zeit auch einzelne grosse Renditeliegenschaften in Graubünden über institutionelles Kapital finanziert werden (insb. Hotels, Einkaufszentren, Wohngebäude).

Insgesamt verfügt Graubünden aber nur über wenige unternehmerische Projekte (Hotels ausgenommen), die Zugang zu institutionellen Investoren haben.

2.2 Private Equity, Business Angels, Family Offices

Investitionen in skalierbare oder cashflow-starke Projekte

Nebst den institutionellen Investoren, die primär in liquide Anlageklassen investieren, bestehen eine Vielzahl von Akteuren, welche auch Projekte in weniger liquide Anlageklassen verfolgen. Dazu zählen Hedge Funds, Family Offices, Business Angels und ähnliche Investoren.

In der Stadt Zürich beispielsweise bestehen mehr als 70 sogenannte Family Offices, die in der Regel das Vermögen von sehr reichen Familien verwalten und in verschiedensten Anlagen investieren. Auch bestehen in der Schweiz Private Equity Funds wie beispielsweise die Partners Group oder auch LGT Capital Partners und weitere ähnliche Anlagevehikel.

Die meisten dieser Investoren suchen nach Unternehmen, die als ‚hidden Champions‘ bezeichnet werden können. ‚Hidden Champions‘ zeichnen sich üblicherweise durch eine hervorragende Marktstellung, einem intakten Geschäftsmodell und regelmässigen Cashflows aus. Zudem verfügen sie über eine Grösse bzw. Kapitalbedarf von mehr als > CHF 10 Mio., welcher für Investoren dieser Klasse interessant ist.

Letztlich sind für diese Investoren auch Start-ups interessant. Diese Start-ups müssen jedoch ein beträchtliches Wachstums-/Marktpotenzial aufweisen, um als Investitionsobjekte interessant zu sein.

In Graubünden bestehen offensichtlich nur wenige ‚hidden champions‘. Diese haben grossmehrheitlich derzeit keine Schwierigkeiten geeignete Finanzierungen zu erhalten.

Daneben kennt auch Graubünden jährlich eine handvoll Start-ups, jedoch kaum eines, das über für überregionale Investoren interessante Wachstumspotenziale verspricht.

2.3 Bündner Unternehmen

Investitionen primär in unternehmensergänzende Projekte

Eine weitere potenzielle Investorenklasse sind die Bündner Unternehmen selber. Insgesamt verfügt Graubünden über rund 17'000 Unternehmen. Von diesen weisen rund 1'700 Unternehmen 10 – 49 Beschäftigte auf (Kleinunternehmen). Bei lediglich rund 300 handelt es sich um mittlere bis grosse Unternehmen mit mehr als 50 Angestellten.

Wir gehen davon aus, dass die rund 15'000 Kleinstunternehmen (unter 10 Angestellte) kaum über ein relevantes Investitionspotenzial verfügen. Die meisten der rund 2'000 Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten dürften primär ihr Kapital für eigene Projekte investieren müssen. Einige Dutzend von diesen Unternehmen dürften darüber hinaus fähig sein, auch in Drittprojekte zu investieren. Wir gehen davon aus, dass diese Investitionen primär für Projekte eingesetzt werden, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit der eigenen Geschäftstätigkeit stehen.

2.4 Einwohner Graubündens

Direktinvestitionen auch mit mäzenatisch-unternehmerischen Aspekten

Das Gegenstück zu den institutionellen Investoren bilden private InvestorInnen bzw. AnlegerInnen. Diese investieren ihr Kapital indirekt über Fonds, Versicherungen und Pensionskassen oder direkt über den Aktienmarkt. In Bezug auf die Direktinvestitionen in Unternehmen ausserhalb des Aktienmarktes sind bei den Erstwohnenden oftmals zwei Beweggründe festzustellen: Zum einen sind es rein monetär motivierte Investitionen, zum anderen Investitionen, bei denen auch der emotionale Bezug zur Investitionsoportunität eine erhebliche Rolle spielt.

Investitionen, bei denen auch der emotionale Bezug eine wichtige Rolle spielt, betreffen oftmals Institutionen, die einen halböffentlichen Charakter haben, wie beispielsweise Kulturvereinigungen, Sportvereine, Bäder und Bergbahnen. Diese Institutionen sind gerade in den touristischen Regionen des Kantons überdurchschnittlich anzutreffen. Daneben investieren private InvestorInnen nicht selten bei Unternehmensübernahmen oder Start-up-Projekte durch Freunde oder Verwandte, die auf Drittkapital angewiesen sind.

Graubünden verfügt über rund 93'000 Haushalte. Davon dürften rund 89'000 zu den Kleinsparern zählen. Rund 4'400 Haushalte (4.7% der Haushalte) weisen ein Reinvermögen von mehr als CHF 2 Mio. in der Steuererklärung aus. Zusammengenommen vertreten diese 4'400 Haushalte CHF 29 Mrd. Reinvermögen. Rund 2'800 Haushalte (3% der Haushalte) weisen ein Reineinkommen von über CHF 200'000 in der Steuererklärung aus. Hinzu kommen 235 pauschalbesteuerte Personen aus dem Ausland, die sich in Graubünden niedergelassen haben und in der Tendenz auch über eine hohe Investitionskraft verfügen.

Diese Haushalte könnten von der Kapitalkraft her für Investitionen in Graubünden interessant sein. Es ist auch vorstellbar, dass diese Personen/Haushalte sich insbesondere bei lokalen Investitionsoportunitäten beteiligen könnten.

Wir gehen davon aus, dass diese rund 4'000 – 5'000 kapitalkräftigen Haushalte aus Graubünden grundsätzlich für ein Investorennetzwerk interessant sein könnten.

2.5 Freunde Graubündens (Zweitwohnende, Diaspora)

Direktinvestitionen auch mit mäzenatisch-unternehmerischen Aspekten

Es gibt eine Vielzahl von Personen, welche zwar nicht in Graubünden ihren Erstwohnsitz haben, aber dennoch viel Zeit in Graubünden verbringen und dadurch eine emotionale Bindung zum Kanton Graubünden und dessen Dörfer, Talschaften, Regionen und nicht zuletzt Bewohnerinnen und Bewohner aufgebaut haben. Dieser nachfolgend «Freundinnen & Freunde

Graubündens» genannten Gruppen gehören insbesondere Zweitwohnende, Stamm- und Feriengäste sowie «Heimweh-BündnerInnen» an.

Graubünden umfasst rund 82'000³ Zweitwohnungshaushalte, wovon rund 90% den Primärwohnsitz ausserhalb von Graubünden haben. Wir gehen davon aus, dass davon mind. 25% als kapitalkräftig eingeschätzt werden können. Damit ergäbe dies rund 18'000 Haushalte, die als potenzielle Investoren in Frage kämen. Weiter ist davon auszugehen, dass auch unter den Zweitwohnungshaushalten mehrere Hundert bis wenige Tausend sind, die als sehr kapitalkräftig bezeichnet werden können.

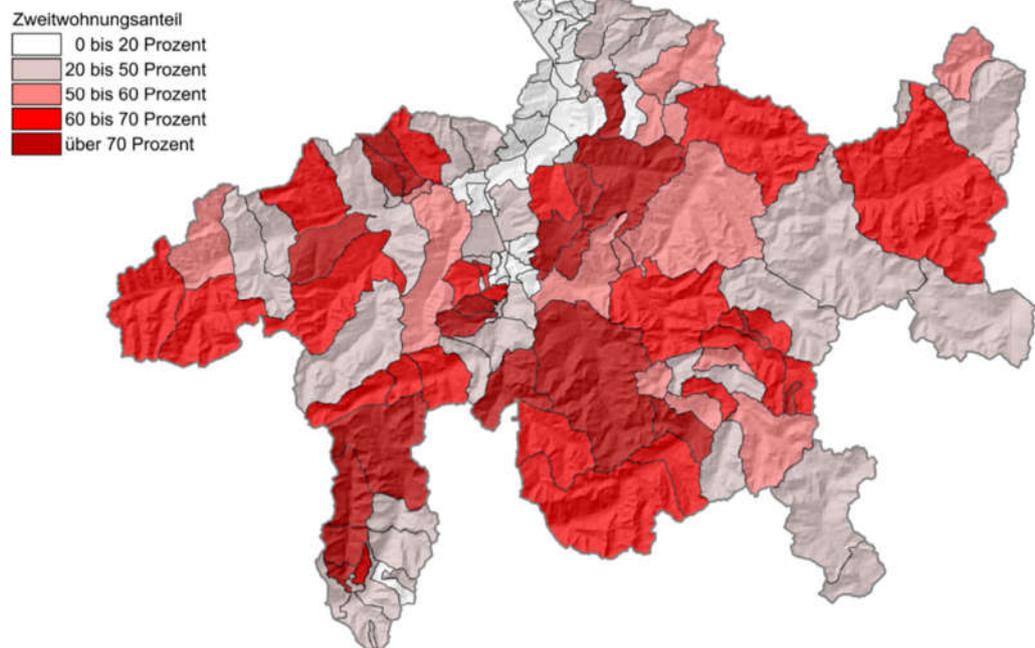
Wie die Einwohnenden sind auch die Zweitwohnenden stark mit ihrem Zweitwohrtort verbunden und können als potenzielle unternehmerische oder auch mäzenatisch-unternehmerische InvestorInnen für lokale Projekte betrachtet werden. Viele «Freundinnen & Freunde Graubündens» engagieren sich bereits in gesellschaftlichen Gefässen. Sei dies in Gruppierungen aus Erst- und Zweitwohnenden zur Destinationsentwicklung, in Serviceclubs, Kulturvereinigungen oder Sportvereinen (z.B. «Wildmannli Tafel uf Tafaas», Inn Hub La Punt, Förderverein Pro Origen, Stiftung Not Vital (Schloss Tarasp), Stiftung Valendas Impuls, Stiftung Pro Vrin / Club Vrin, Verein Löwenberg – surselva impact lab).

Entsprechend dürften rund 18'000 Zweitwohnungshaushalte für ein Investorennetzwerk in Graubünden interessant sein.

Abbildung 3

Anteil Zweitwohnungen am gesamten Wohnungsbestand in den Gemeinden Graubündens

Stand: 31.12.2017



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Daten von Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)

Nebst den Zweitwohnenden kann auch ein Teil der abgewanderten Bündner zu den Freunden Graubündens gezählt werden. Diese Zahl ist jedoch nicht verfügbar. Wir gehen davon aus, dass diejenigen Personen der Diaspora, welche stark mit Graubünden verbunden sind, in der Regel bereits eine Zweitwohnung besitzen. Deshalb vernachlässigen wir hier die Quantifizierung des Potenzials der Diaspora.

³ 78'000 Zweitwohnungen in Graubünden, welche in rund 90% der Fälle vermutlich im Besitz von Zweitwohnenden mit Wohnsitz ausserhalb von Graubünden sind (Bundesamt für Raumentwicklung, 2017: Wohnungsinventar und Zweitwohnungsanteil)

Förderprogramme und
Co-Investitionen

2.6 Öffentliche Hand (Bund, Kanton & Gemeinden)

Als letzte Kategorie von Investoren ist auch die öffentliche Hand zu nennen. Insbesondere die Tourismusgemeinden investieren oft, über ihre hoheitlichen Aufgaben im engeren Sinne hinaus, in die Tourismusentwicklung. Seien dies Kongressinfrastrukturen, Freizeitanlagen, Hotelförderbeiträge, Beteiligungen an Bergbahnen und Gleiches mehr.

Auch die Schweizerische Eidgenossenschaft und der Kanton investieren über vielfältige Förderprogramme in unternehmerische Projekte. Besonders erwähnenswert sind hier die Projekte im Rahmen der Regionalpolitik von Bund und Kantone. Die Regionalpolitik zielt primär darauf ab, Unternehmertum in strukturschwache oder periphere Regionen zu fördern. Weiter bestehen jedoch auch verschiedene Förderprogramme und Institutionen, die auf die Förderung von Innovation und Start-ups abzielen.

Da in vielen Projekten private und staatliche Finanzierungen parallel erfolgen, ist es wichtig, bei Überlegungen zu Investorennetzwerken auch die staatlichen Möglichkeiten zu berücksichtigen.

2.7 Vermittelnde Akteure

Ausgangslage

Vermittelnde Akteure
kennen Projekte und
InvestorInnen

In einem Investorennetzwerk spielen nicht nur potenzielle InvestorInnen sondern insbesondere auch die Vermittelnden eine entscheidende Rolle. Denn es sind sie, welche die meisten Investitionsoportunitäten früher oder später zu Gesicht bekommen. Als VermittlerInnen treten in Graubünden primär Personen und Institutionen aus den Bereichen Treuhand & Revision, Unternehmensberatung, Immobilienhandel & -entwicklung, Anwaltskanzleien sowie staatliche Akteure die sich mit Wirtschaftsförderung beschäftigen (kantonale Wirtschaftsförderung, regionale und lokale Standortentwicklung) in Erscheinung.

Abbildung 1

Angenäherte Anzahl potenzielle Investorenvermittelnde in Graubünden 2019

Wirtschaftsart	Arbeits- stätten	Beschäftigte
Kauf und Verkauf von eigenen Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen	137	291
Vermittlung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen für Dritte	95	244
Advokatur-, Notariatsbüros	228	487
Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Buchführung, Treuhandgesellschaften	349	1'212
Unternehmensberatung	339	605
Architekturbüros	521	1'480
Raumplanungsbüros	11	56
TOTAL Vermittelnde in Graubünden	1'680	4'375

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Daten von BFS STATENT

Herausforderung

Viele der vermittelnden Personen und Institutionen können sowohl auf Nachfrage- wie auf Angebotsseite aktiv sein. Denn sie betreuen sowohl Personen und Institutionen, die als Investoren in Erscheinung treten können wie auch Personen und Unternehmen, die Projekte realisieren möchten und Investoren suchen. Es dürften aber eher seltene Fälle sein, wo die vermittelnde Person gleichzeitig aus dem eigenen Netzwerk sowohl den Investor wie auch den Projektentwickler zusammenbringen kann. Deshalb wäre es spannend, dass sich die

Vermittelnden gegenseitig 'Bälle zuspielen' könnten. Weil aber die privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen untereinander im Wettbewerb stehen, liegt die Offenlegung von Projekten und potenziellen InvestorInnen eher nicht im Interesse der Vermittelnden. Es braucht deshalb einen Mechanismus, der eine anonymisierte Form des Netzwerkes ermöglicht.

Auf staatlicher Seite wiederum, sind es eher Auflagen des Datenschutzes, welche die informelle Zusammenarbeit mit den potenziellen Vermittelnden erschweren.

Lösungsansatz

Insgesamt bestehen in Graubünden schätzungsweise 1'700 Unternehmen mit rund 4'500 Mitarbeitern, die im weitesten Sinne mit Investoren und/oder Projekte regelmässig in Berührung kommen. Wenn es gelingen würde, dass schon nur diese Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden einen guten Informationsstand für Investitionsoportunitäten hätten, könnten viele bestehende Netze allenfalls dynamischer genutzt werden.

Umgekehrt, wenn es nicht gelingt, diese Vermittelnden in ein Investorennetz einzubinden, dürfte es unmöglich sein, ein tragfähiges Netz zu bilden.

Das bedeutet, dass die Vernetzung primär in einer Art erfolgen muss, welche diese Vermittler abdeckt. Aufgrund der Menge zu vernetzender Institutionen und Personen muss die Lösung sehr niederschwellig mit hohem Informationsgehalt und einer regelmässigen Interaktion ausgestaltet sein.

Zwischenfazit: Damit VermittlerInnen sich engagieren, muss das Netzwerk ein ergänzendes Instrument für diese bilden und nicht in Konkurrenz zu ihren Aktivitäten stehen.

2.8 Investitionsfelder

Aufgrund der Analyse der Investitionsoportunitäten in Graubünden sehen wir die folgenden primären in Graubünden vorherrschenden Investitionsfelder mit Kapitalbedarf aus einem potenziellen Investorennetzwerk:

- Unternehmensnachfolgen
- Mäzenatisch-unternehmerische Projekte
- Hotels & Resorts
- Start-ups
- Areale & Gewerbeimmobilien

Diese Investitionsfelder unterliegen je eigenen Gesetzmässigkeiten und müssen deshalb separat bezüglich Lösungsansätzen rund um die Idee eines Investorennetzwerkes beurteilt werden.

Abbildung 2

Übersicht der primären Investitionsfelder in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

3 Investitionsfeld: Nachfolgeregelungen, M&A

3.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung & Herausforderungen

Volkswirtschaftliche Bedeutung

In Graubünden suchen etwa 200 – 300 Unternehmen pro Jahr einen Käufer.

KMU sind nicht nur für die Schweizer, sondern auch für die Bündner Wirtschaft eine wichtige Stütze. Dabei müssen sich die allermeisten KMU bzw. deren EigentümerInnen früher oder später mit der Unternehmensnachfolge beschäftigen. Im Rahmen der Unternehmensnachfolge sind viele Varianten denkbar; oftmals werden die Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben, oder müssen – wenn die interne Übergabe nicht zustande kommt – an Externe verkauft werden, bspw. UnternehmerInnen, Konkurrenten oder Investoren (Merger & Acquisitions).

Aufgrund der sozioökonomischen Entwicklung in Graubünden, und vor allem im Bündner Berggebiet, wird es für die Unternehmen bzw. deren EigentümerInnen zunehmend schwieriger, eine passende Nachfolge zu finden. Kann keine Nachfolge gefunden werden, besteht das Risiko, dass das Unternehmen für immer schliesst und wertvolle Arbeitsplätze verloren gehen – je öfter dieser Fall eintritt, desto grösser der wirtschaftliche Schaden für den Kanton Graubünden.

Und das Risiko ist relativ gross; so gehen in Graubünden pro Jahr schätzungsweise rund 700 Unternehmensnachfolgen über die Bühne, 40% davon sind schätzungsweise unternehmensexterne Nachfolgen. Somit suchen in den nächsten fünf Jahren rund 1'500 Unternehmen in Graubünden externe InvestorInnen bzw. KäuferInnen für die Unternehmensnachfolge. Wobei mehr als 10'000 Beschäftigte an diesen Unternehmensnachfolgen hängen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3

Abschätzung unternehmensexterne Verkäufe im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen

	Unternehmen in GR	Nachfolgelösungen pro Jahr*	Davon Übernahme durch Unternehmensexternen Dritten
1-9 Beschäftigte	15'918	636	254
10-49 Beschäftigte	1'738	70	28
50-24 Beschäftigte	275	11	4.4
250+ Beschäftigte	38	1.5	0.6
Total	17'969	718.5	287
*Annahme: Die Unternehmen werden alle 25 Jahre weitergegeben ⁴			
**Annahme: 40% der Unternehmen werden bei der Nachfolge extern verkauft ⁵			

⁴ Bei den grösseren Unternehmen und einem Teil der AGs braucht es zwar keine Nachfolgeregelung, da diese innerhalb des Aktionariats, VR und Geschäftsleitung separat und schrittweise erfolgt. In Graubünden sind jedoch auch bei grösseren AGs in der Regel Kernaktionäre tätig, die für sich eine Nachfolgeregelung brauchen. Entsprechend haben wir diese Relativierung in den Zahlen nicht vorgenommen.

⁵ Bisnode D&B (2018): Studie Nachfolge KMU Schweiz.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis der Daten von BFS STATENT

Bei den grösseren Unternehmen und einem Teil der AGs braucht es zwar keine Nachfolgeregelung, da diese innerhalb des Aktionariats, VR und Geschäftsleitung separat und schrittweise erfolgt.

Herausforderungen

Beraterinnen und Berater vermitteln zwischen Verkäufern und Käufern, und umgekehrt

Um im Rahmen von Unternehmensverkäufen ein möglichst vielversprechendes Netzwerk anzusprechen und so den höchst möglichen Verkaufspreis erzielen zu können, werden nicht selten externe Beraterinnen und Berater (in erster Linie aus Bau-, Bank-, Treuhand-, Rechts- und Beratungswesen) herbeigezogen, welche das Unternehmen buchhalterisch für den Verkauf fit trimmen, Verkaufsunterlagen zusammenstellen und ihr eigenes Netzwerk nach potentiellen KaufinteressentInnen durchsuchen.

Diese BeraterInnen sind in allen Regionen Graubündens tätig und fungieren durch ihre starke Vernetzung in vielen Fällen als Vermittelnde zwischen Verkäufern und Käufern (und umgekehrt). Sie kennen sowohl die Unternehmen, welche verkaufen wollen, als auch die potentiellen Käufer (Investoren, Konkurrenten etc.). Somit sind sie gewissermassen das Schmiermittel in der M&A-Maschinerie.

In Graubünden gibt es rund 4'300 Beschäftigte, welche sich im Rahmen ihrer Berufstätigkeit regelmässig mit dem Verkauf und Kauf von Unternehmen in Berührung kommen (vgl. Abbildung 1).

Der Nachteil an diesem Beratungsangebot liegt darin, dass verkaufswillige Unternehmen in den allermeisten Fällen an eine beratende Person/Unternehmung gebunden sind – aufgrund langjähriger Beziehungen und Loyalität oder weil sich die Beratenden die Exklusivität auf das Verkaufsobjekt zusichern lassen. Dies führt dazu, dass potentielle Investoren und Käufer in erster Linie im Netzwerk – und nur im Netzwerk – der Beraterin, des Beraters gesucht werden können. Somit erhalten die KundInnen, welche ihr Unternehmen verkaufen möchten, in vielen Fällen nicht die absolut bestmögliche Lösung, sondern nur die bestmögliche Lösung im Rahmen des Netzwerks der Beratungsunternehmung. Gleichzeitig liegt es auch nicht im Interesse des Beratenden, die KundInnen zwecks Erschliessung weiterer Netzwerke weiterzuvermitteln.

3.2 Lösungsansatz: Niederschwellige M&A-Plattform

Nebst dem Verkauf des Unternehmens über das eigene Netzwerk oder das Netzwerk von Beratenden stehen heute auch M&A-Plattformen zur Verfügung, auf denen zum Verkauf stehende Unternehmen ausgeschrieben werden können. Diese lassen sich grundsätzlich in zwei Kategorien unterteilen: «offene Systeme» und «geschlossene Systeme».

Offene Systeme

Offene Systeme funktionieren grundsätzlich wie ein «schwarzes Brett»

Offene Systeme wie beispielsweise companymarket.ch sind Vermittlungsplattformen, auf denen zum Verkauf stehende Unternehmen Inserate platzieren können. Auf diesen Inseraten werden u.a. Angaben zur Branche, Umsatz, Anzahl Mitarbeitenden, Gründungsjahr, Rechtsform, Geschäftsleitung und Verkaufspreis gemacht – auch die Anonymisierung gewisser Angaben ist möglich. Potentielle KäuferInnen können die entsprechenden Inserate sichten und bei Interesse direkt mit den im Inserat hinterlegten Personen Kontakt aufnehmen.

Beispiel: «companymarket.ch»

Companymarket.ch ist die grösste offene M&A-Plattform der Schweiz. Die Plattform gehört der privaten Company Market AG, welche im Jahr 2007 aus einer Initiative von KMU-Next entstanden ist und rund vier Personen beschäftigt. Die Plattform bietet verschiedene Dienstleistungen an. Kerngeschäft ist jedoch das Vermitteln von zum Verkauf stehenden Unternehmen mit entsprechenden Inseraten.

Die Plattform finanziert sich über Inserate und Werbung sowie über vereinzelte direkte Vermittlungen von Unternehmen. Das Aufschalten eines Inserats kostet rund CHF 275 für sechs Monate. Pro Jahr werden ungefähr 500 Unternehmen via Inserat auf der Plattform erfolgreich verkauft. Die Plattform ist auf die Schweiz ausgerichtet. Bündner Unternehmen nutzen die Plattform derzeit kaum. Rund 50% der Besucherinnen und Besucher (= potentielle Käuferinnen und Käufer) stammen aus dem Kanton Zürich.

Die Inserate, welche durch die Unternehmen selbst erfasst werden können, werden auf der Plattform nach verschiedenen Branchen kategorisiert und können dementsprechend bei der Suche gefiltert werden. Der Erfolg von «companymarket.ch» fusst auch auf umfangreichen Marketing-Massnahmen. So werden jede Woche ein Newsletter mit den neusten Inseraten verschickt, Roadshows zum Thema Unternehmensnachfolgen durchgeführt und eine Datenbank mit Unternehmen, welche in den nächsten Jahren in den Nachfolgeprozess kommen, geführt.

Das Beispiel eines Unternehmensinserats auf «companymarket.ch»

Nischenplayer: Ertragsstarke Bierhandlung
18. November, 2021 | ID: 22463 | Save | Ansichten: 195,0 | Drucken

ANSATZ AG Nachfolge-Verkauf

KONTAKT AUFNEHMEN

Branche: **Handel**

Inserate Kategorie: **Firma (M&A)**

Verkaufspreis: **CHF 250'000 - CHF 300'000**

Umsatz pro Jahr: **CHF 400'000 - CHF 500'000**

Anzahl Mitarbeiter: **2 - 3**

Gründungsjahr: **2010**

Rechtsform: **Einzelunternehmen**

Geschäftsleitung verfügbar: **GL neu zu besetzen**

Der Inhaber hat als einer der ersten in der Schweiz das lukrative Spezialitätengeschäft mit mehreren hundert Sorten Bier aufgebaut und stetig erweitert. Jahr für Jahr konnte er das Unternehmen entwickeln und immer höhere Umsätze erzielen. Neben dem Handel, wurde auch das eigene Lokal ein immer stärkerer Kundenmagnet. Das Geschäft besitzt einen sehr bekannten Namen und eine grosse und treue Stammkundschaft. Das Angebot wurde anhand der Kundenbedürfnisse ergänzt und ausgebaut. So entsteht eine durchgehend gute Frequenz im Ladengeschäft und im Lokal. Während der Coronazeit, war das Unternehmen von der Zwangsschliessung betroffen. Umso erfreulicher ist es, dass die Kunden dem Unternehmen die Treue gehalten haben. Das einzigartige Angebot deckt einen dringenden Bedarf für die Kunden. Darum soll dieses Angebot erhalten bleiben und kann der Nachfolgerin oder dem Nachfolger eine solide Basis für eine eigene Unternehmung geben.

Quelle: companymarket.ch (November 2021).

Die Abwicklung eines potentiellen Kaufs erfolgt dann nicht mehr über die Plattform, sondern über den direkten Weg zwischen dem zum Verkauf stehenden Unternehmen und der Käuferin/dem Käufer. Es findet somit keine Beratung im Rahmen des Verkaufsprozesses durch die Verantwortlichen der Plattform statt. Insofern funktionieren offene Plattformen letztlich wie ein «schwarzes Brett» oder einem Portal für Mietwohnungen. In der Schweiz ist companymarket.ch derzeit die beliebteste Plattform. Weitere zum Teil internationale Plattformen haben auch Ableger für den Schweizer Markt, wie z.B. Firm4Sale.ch.

Geschlossene Systeme

Geschlossene Systeme erfordern Verkaufsmandate mit Exklusivitätsanspruch

Bei geschlossenen Systemen wird nicht nur ein Inserat platziert, sondern die Unternehmung erteilt dem Plattformbetreiber in der Regel ein exklusives Verkaufsmandat. Für die Bemühungen des Plattformbetreibers werden Beratungsgebühren und allenfalls eine Erfolgsprovision bezahlt.

Solche geschlossenen Systeme werden in der Schweiz beispielsweise durch folgende Unternehmen angeboten:

- Business Broker AG (~150 Angebote auf der Website)
- VermögensZentrum (~11 Angebote auf der Website)
- Business Transaction (~17 Angebote auf der Website)
- UBS (~200 Transaktionen p.a. mit CHF 200 Mio. Unternehmenswert, 70 Experten)
- CFB network AG (~15 Hotelangebote auf der Website) für Hotels
- und weitere Banken, Branchen-Spezialisten

Selbstverständlich stehen die oben genannten Systeme und Plattformen auch Unternehmen aus Graubünden zur Verfügung. Auf den etablierten Verkaufskanälen der Makler und von CompanyMarket finden sich derzeit kaum bzw. keine Bündner Firmen. Eine Plattform, welche sich ausschliesslich mit dem Verkauf von Bündner Unternehmen auseinandersetzt, besteht derzeit nicht.⁶ Um eine eigene M&A-Plattform für den Kanton Graubünden aufzubauen, ist die jährliche Anzahl von Unternehmensnachfolgen in Graubünden offensichtlich zu klein. Aus unserer Sicht bietet die offene Plattform 'companymarket.ch' die beste Möglichkeit, rasch und effizient die Bündner Unternehmen mit einem Bedarf an externer Nachfolgelösungen in ein grösseres Netzwerk potenzieller Investoren einzubinden. Je stärker eine solche Plattform genutzt wird, desto mehr kann sich ein informelles Investorennetzwerk entwickeln.

Da die Plattform companymarket.ch bereits besteht, müsste lediglich die Plattform in Graubünden sowohl bei den Unternehmern sowie bei potenziellen Bündner Investoren und vermittelnden Institutionen bekannt gemacht werden. Dies könnte beispielsweise der Bündner Gewerbeverband in Kooperation mit Company Market tun. Allenfalls, könnte der Gewerbeverband auch experimenthalber ein Gruppen-Abonnement bei Company Market kaufen und so seinen Mitgliedern einen kostengünstigeren Zugang anbieten. Allenfalls könnte eine solche Aktion zur Bekanntmachung der Plattform auch über die Regionalpolitik mitfinanziert werden.

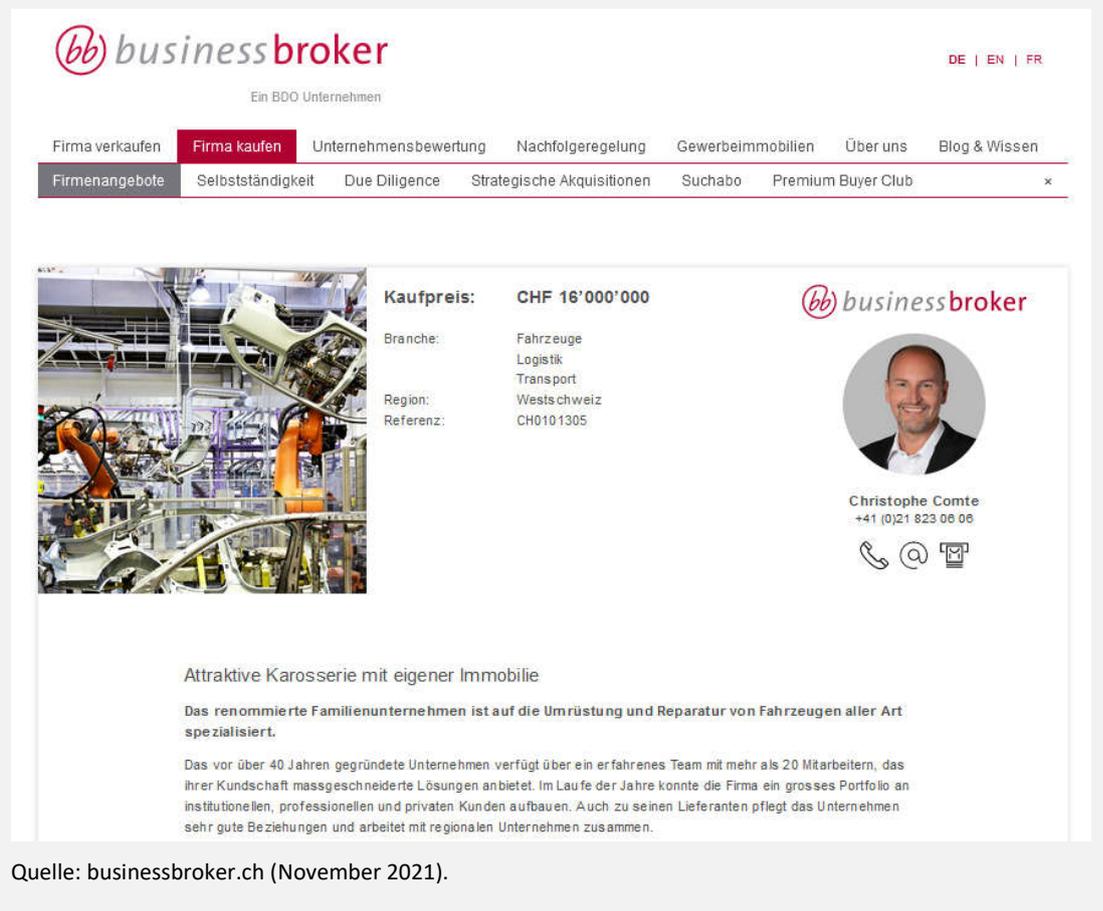
⁶ Zwar wurde vor einiger Zeit die Plattform «kmu-switch.me», welche als Plattform für Bündner Unternehmen gedacht war initiiert. Diese hat aber, obwohl sie über ein Betriebskonzept und eine Website (kmu-switch.me) verfügt, den operativen Betrieb (noch) nicht aufgenommen. Die Plattform gehört heute der «ibW Höhere Fachschule Südostschweiz».

Beispiel: «businessbroker.ch»⁷

«businessbroker.ch» ist wohl die grösste geschlossene M&A-Plattform der Schweiz. Die Plattform wurde ursprünglich von der Raiffeisen Schweiz gegründet und gehört heute zur BDO AG.

Unternehmen, die via «businessbroker.ch» verkaufen möchten, stehen während des ganzen Prozesses im Auftragsverhältnis mit der Business Broker AG (inkl. entsprechender Exklusivitäts-Klausel) und zahlen nebst den anfallenden Beratungsstunden einen Initialgebühr sowie eine Erfolgsprovision. Dafür erarbeiten die rund 15 Mitarbeitenden der Business Broker AG eine umfassende Verkaufsdokumentation, stellen die Dokumente auf die Plattform und führen durch den Verhandlungs- bzw. Verkaufsprozess.

Auf «businessbroker.ch» befinden sich jeweils zwischen 120 und 150 Unternehmen, die zum Verkauf stehen. Bisher wurden über die Plattform rund 700 Unternehmen zu Total rund CHF 560 Mio. verkauft. «businessbroker.ch» verfügt über einen Newsletter, welcher regelmässig an mehr als 30'000 registrierte Kaufinteressierte verschickt wird, und damit ein gewichtiges Absatzinstrument darstellt.

Das Beispiel eines Unternehmensinsets auf «businessbroker.ch»


The screenshot shows a business listing on the website businessbroker.ch. The header includes the logo 'bb businessbroker' and language options 'DE | EN | FR'. Below the logo, it states 'Ein BDO Unternehmen'. A navigation bar contains links: 'Firma verkaufen', 'Firma kaufen' (highlighted), 'Unternehmensbewertung', 'Nachfolgeregelung', 'Gewerbeimmobilien', 'Über uns', and 'Blog & Wissen'. A secondary bar lists 'Firmenangebote', 'Selbstständigkeit', 'Due Diligence', 'Strategische Akquisitionen', 'Suchabo', and 'Premium Buyer Club'.

The main listing features a photograph of a car body shop with robotic arms. To the right of the image, the following details are provided:

- Kaufpreis:** CHF 16'000'000
- Branche:** Fahrzeuge, Logistik, Transport
- Region:** Westschweiz
- Referenz:** CH0101305

Below the image, the text reads: 'Attraktive Karosserie mit eigener Immobilie'. A short description follows: 'Das renommierte Familienunternehmen ist auf die Umrüstung und Reparatur von Fahrzeugen aller Art spezialisiert.' A longer paragraph describes the company's history and services: 'Das vor über 40 Jahren gegründete Unternehmen verfügt über ein erfahrenes Team mit mehr als 20 Mitarbeitern, das ihrer Kundschaft massgeschneiderte Lösungen anbietet. Im Laufe der Jahre konnte die Firma ein grosses Portfolio an institutionellen, professionellen und privaten Kunden aufbauen. Auch zu seinen Lieferanten pflegt das Unternehmen sehr gute Beziehungen und arbeitet mit regionalen Unternehmen zusammen.'

On the right side of the listing, there is a profile for Christophe Comte, with a contact number '+41 (0)21 823 06 06' and icons for phone, email, and location.

Quelle: businessbroker.ch (November 2021).

⁷ Erkenntnisse aus dem Interview mit David Dahinden, CEO Business Broker AG

4 Investitionsfeld: Mäzenatisch-unternehmerische Projekte

4.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung & Herausforderungen

Volkswirtschaftliche Bedeutung

Investitionen mit mehrschichtigen Zielen

Weltweit werden viele Investitionen aus 'rein mäzenatischen' oder 'mäzenatisch-unternehmerischen' Überlegungen getätigt. Als **rein mäzenatische** Investitionen betrachten wir Investitionen, bei welchen keine monetäre Rendite erwartet wird und die Investition so strukturiert ist, dass eine Rendite auch nicht wahrscheinlich ist. Es sind eher Investitionen mit Sponsoring-Charakter in Kultur, Soziales, Bildung und Umwelt.

Abbildung 4

Beispiele für rein mäzenatische Investitionen in Graubünden



Muzeum Susch

Gazyna Kulczyk verwirklicht in Susch den Traum eines eigenen Museums für Gegenwartskunst.



Origen

Origen ist sowohl ein Kulturfestival wie auch eine Organisation, die sich um das dorfkulturelle Erbe des Val Surses kümmert. Mit einer Stiftung werden Finanzmittel gesammelt um alte Herrenhäuser und Hotels zu renovieren und mit neuen kulturnahen Geschäftskonzepten zu reaktivieren (z.B. Hotel Löwen und Weisse Villa Mulegns, Haus Carisch Riom, Burg Raetia Ampla Riom).



Trun Cultura

Conte Luca Rinaldo Contrado Padulli di Vighignolo lebt im Engadin und in Grossbritannien, wo er zu den grössten Grundbesitzern gehört. Er hat die Casa Desax und die Casa Carigiet in Trun erworben und stellt diese dem Verein Trun Cultura für 99 Jahre (für einen moderaten Zins) im Baurecht zur Verfügung.



Hotel Scaletta in S-chanf

Um sicherzustellen, dass das Hotel Scaletta nicht zum Spekulationsobjekt wird, wurde die Stiftung Scaletta S-chanf gegründet und mit der heutigen Besitzerschaft ein Kaufrechtsvertrag abgeschlossen. Für das Gesamtprojekt, das heisst vom Liegenschaftserwerb bis zum Bau und Umbau, hat die Stiftung Investitionskosten von 17 Millionen Franken budgetiert.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Websites-Recherche

Unter **mäzenatisch-unternehmerischen** Investitionen verstehen wir Investitionen, die ebenfalls einen mäzenatischen Charakter haben, jedoch eine Rendite nicht zwingend erwartet, dennoch erwünscht oder erhofft wird. Dies kann die Investition in einem historischen Hotel sein, wo keine oder nur eine bescheidene langfristige monetäre Rendite erwartet wird, aber

die Freude am Erhalt des Objekts oder die volkswirtschaftliche Rendite als primärer Beweggrund für die Investition dient. Es kann sich aber beispielsweise auch um eine Investition in Forschung und Entwicklung handeln, mit der unsicheren aber nicht unmöglichen Aussicht auf eine spätere Kommerzialisierung der Forschungsergebnisse.

Abbildung 5

Beispiele für mäzenatisch-unternehmerische Investitionen in Graubünden



Skigebiet Madrisa

Eine Gruppe rund um Marie-Christine Jaeger aus der Genfer Unternehmerdynastie Firmenich sowie den Ex-Banker Martin Bisang haben zusammen mit weiteren 15-20 Personen mit Aktionärsdarlehen ausgeholfen, das Skigebiet Madrisa zu retten und eine Vorwärtsstrategie umzusetzen.



Medizincampus Davos

Die Familie Kühne hat die in Not geratene Hochgebirgsklinik im 2014 durch die Übernahme der Liegenschaften in die Kühne Real Estate AG gerettet und eine Vorwärtsstrategie ermöglicht. Die CK Care Stiftung trägt massgeblich dazu bei, dass der Medizincampus Davos realisiert und geführt werden kann.



Arosa Kulm Hotel

Urs und Simone Wietlisbach (Partners Group), die sich mit Arosa sehr verbunden fühlen, haben das Arosa Kulm Hotel von der Familie Grossmann übernommen und beabsichtigen, das Haus baulich zu sanieren und für die Zukunft fit zu machen.



Flughafenbetrieb Samedan

Urs Schwarzenbach ist seit 2004 Eigentümer der Engadin Airport AG, welche den Flughafen Samedan betreibt. Die Engadin Airport beabsichtigte das Flughafengelände zu kaufen und den Flughafen baulich zu entwickeln. Dagegen entstand regionaler Widerstand. Nun ist die Region Oberengadin für die bauliche Entwicklung und die Engadin Airport AG für den Betrieb zuständig.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Websites-Recherche

Durch die hohe Anzahl von Zweitwohnenden in Graubünden, verfügt der Standort Graubünden nachweislich über ein sehr hohes Wohlwollen derselben für rein mäzenatische und mäzenatisch-unternehmerische Investitionen. Bereits heute wird eine beträchtliche Anzahl solcher Projekte in Graubünden mit diesen Ansätzen realisiert.

Wir gehen trotzdem davon aus, dass das Investitionspotenzial insbesondere für mäzenatisch-unternehmerische Investitionen nicht ausgereizt ist. Gleichzeitig sehen wir dieses Potenzial auch als eine wichtige Quelle für die Entwicklung in Graubünden. Denn durch die Nutzung dieses Potenzials erhalten entsprechende Projekte in Graubünden eine „geschützte Kindheit“, da sie nicht sofort eine marktübliche monetäre Rendite leisten müssen. Es entsteht Raum für Experimente.

Mäzenatisch-unternehmerische Projekte basieren auf persönliche Beziehungen

Herausforderungen

Mäzenatisch-unternehmerische Investitionen funktionieren in Graubünden primär im Tourismus (z.B. Bergbahnen, Wellnessanlagen, Golfplätze) und insbesondere im Umfeld der Hotellerie/Gastronomie auf gehobenem Niveau. Denn die langfristig zu erwartende Wertentwicklung der Immobilie, die Möglichkeit ein Objekt vorzeigen zu können und die unmittelbare Dankbarkeit der Gesellschaft für solche Investitionen motivieren die Investoren über die unmittelbaren monetären Aspekte hinaus.

Beispiel: «InnHub LaPunt»

Mit dem InnHub LaPunt soll in La Punt Chamues-ch gleichermassen Treffpunkt und Arbeitsplatz entstehen. Geplant sind moderne Arbeits- und Workshopräume, ein Sport- und Gesundheitszentrum, Café und Laden sowie ein überdachter Dorfplatz. Architekt des 40-Millionen-Projekts ist der renommierte und international bekannte Norman Foster.

Der InnHub LaPunt wurde von Jon Erni / miaEngiadina initiiert. Eine entscheidende Rolle spielen aber sicherlich auch die Mitinitianten Caspar Coppetti (La Punt Chamues-ch/Zürich), Beat Curti (Erlenbach/La Punt Chamues-ch) und Christian Wenger (Zürich/La Punt Chamues-ch). Die Gruppe der Initianten besteht also überwiegend aus Zweitwohnenden, die im Engadin ihren Zweitwohnsitz haben und dort verankert sind. Mittlerweile besteht mit der InnHub La Punt AG eine Aktiengesellschaft, welche «den Aufbau und die Entwicklung sowie die Führung und Beratung von Innovationszentren im Engadin bezweckt» und die u.a. den oben genannten Personen gehört.⁸

Erste Visualisierung des «InnHub LaPunt»



Quelle: innhub.ch (Januar 2022).

Die Personen, welche solche mäzenatisch-unternehmerische Investitionen tätigen, sind jedoch in der Regel sehr lokal verwurzelt und damit ist ihr mäzenatisches Interesse auch primär ein Lokales. Weil es sich um Investitionen mit hohem emotionalen Anteil handelt, ist es auch sehr schwierig, diesen Markt systematisch zu bearbeiten. Denn die meisten bekannten Inves-

⁸ Handelsregister Kanton Graubünden: Auszug Innhub La Punt AG

tionen erfolgten aufgrund von persönlichen Beziehungen und oft auch aus zufälligen zeitlichen Situationen und Sachzwängen. Es könnte jedoch helfen, die kommunalen und regionalen Investitionsoportunitäten sichtbarer zu machen, bspw. mit Hilfe einer entsprechenden Plattform, um so auch weniger gut vernetzte «Freundinnen und Freunde Graubündens» auf entsprechende Opportunitäten in der Gemeinde/Region aufmerksam zu machen.

Vielfach sind die entsprechenden Investitionsoportunitäten zu wenig bekannt, weil Plattformen (Schaufenster) fehlen und Vermittelnde sowie Unterstützende auch nur auf ihr eigenes, begrenztes Netzwerk und Wissen zurückgreifen können. Dadurch werden potenzielle Investitionen nicht realisiert.

Das Beispiel des InnHub La Punt ist typisch für ein Projekt, bei dem mäzenatisch-unternehmerische Personen eine erfolgskritische Rolle spielen. Stellvertretend dafür das Zitat des ehemaligen Gemeindepräsidenten von La Punt Chamues-ch: «Für La Punt ist es ein Glücksfall, dass die Organisation miaEngiadina Einheimische, Stammgäste und die Gemeinde an einen Tisch brachte. Zusammen haben wir ein Projekt entwickelt, das allen in La Punt etwas bringt.»

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die mäzenatisch-unternehmerischen Investoren oft erst auftreten, wenn entsprechende Projekte an sie herangetragen werden. Das bedeutet, dass jemand zunächst solche Projekte entwickeln und strukturieren muss.

4.2 Lösungsansatz: Beziehungspflege und Projektentwicklung auf lokaler Ebene

Beziehungspflege und Projektideen pflegen

Weil das mäzenatisch-unternehmerische Potenzial – nach unserer Einschätzung und der Einschätzung unserer Interviewpartner mit entsprechenden Erfahrungen - nicht systematisch oder standardisiert ausgeschöpft werden kann, muss das Potenzial auch weiterhin auf lokaler Ebene indirekt gepflegt werden. Wir sehen dazu die folgenden Ansätze:

- **Beziehungspflege:** Je mehr die Beziehungen lokal gepflegt werden und potenzielle InvestorInnen im Austausch mit potenziellen Projektträgern stehen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich daraus konkrete Projekte ergeben. Die Gemeinden haben es deshalb in der Hand, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche qualitativ wertvolle Interaktionspunkte zwischen Einwohnenden, Zweitwohnenden und potenziellen Projektträgern ermöglichen. Sei dies durch Information (z.B. regelmässige Information der Gemeinde auch an die Zweitwohnenden), sei dies durch gesellige Anlässe oder eine besondere Willkommenskultur bei neu zuziehenden Zweitwohnenden.
- **Projekte entwickeln:** Damit potenzielle Investoren angesprochen werden können, müssen vorerst finanzierbare Projekte vorliegen. Die Gemeinden / Unternehmen und lokalen Standortentwickler sollten deshalb entsprechende Projektideen soweit konkretisieren, dass diese zur Diskussion gestellt werden können. Denn ohne konkrete, umsetzungsreife Projektideen, ist die Wahrscheinlichkeit von mäzenatisch-unternehmerischen Projekten klein.
- **Matching-Funds:** Mäzenatisch-unternehmerische Investoren legen erfahrungsgemäss oft Wert darauf, dass sie nicht alleine für Projekte verantwortlich sind und dass ihre Investitionen von der lokalen Gemeinschaft wertgeschätzt werden. Aus diesem Grund sind Projekte einfacher zu finanzieren, wenn auch die öffentliche Hand entsprechende Projekte mitfinanziert. Gemeinden könnten deshalb entsprechende Finanzierungsinstrumente im Sinne von matching-funds für wichtige lokale Investitionen schaffen (z.B. Die Gemeinde Surses stellt für Investitionen in Hotels einen öffentlichen à-fonds-perdu-Beitrag von 5% in Aussicht).

5 Investitionsfeld: Hotels & Resorts

5.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung & Herausforderungen

Volkswirtschaftliche Bedeutung

Projekte mit strategischer Bedeutung in Tourismusorten

Hotels bilden weltweit eine eigene Immobilien-Investitionsklasse. Die Mehrheit der Hotels weltweit werden durch institutionelle Investitionen ermöglicht. Daneben treten insbesondere bei Ikonen der Hotellerie (i.d.R. historische Luxushotels) und Liebhaberhotels immer wieder private Investoren in Aktion, die die Hotels als mäzenatisch-unternehmerische Investitionen betrachten. Die Kleinhotellerie ist oft gewerblich-familiär organisiert und mit Bankhypotheken finanziert.

Der Tourismus trägt rund die Hälfte zur regionalen Exportwertschöpfung des Kantons Graubünden bei.⁹ Dabei spielen die rund 700 Hotels und Resorts¹⁰ eine wichtige Rolle. In Kombination mit den spezifischen Ansprüchen, welche Hotels & Resorts an ein Investorennetzwerk haben könnten, lohnt es sich deshalb, vertieft auf diesen Tourismusbereich einzugehen.

Abbildung 6

Beispiele von neu realisierten Hotels & Resorts mit institutionellen Finanzierungen



Alpenglühhotel Davos (ehem. Intercontinental)

Investition durch CS REF Hospitality (~CHF 150 Mio.)



Pradas Resort Brigels

Mountain Resort Real Estate Fund SICAV (~CHF 40 Mio.)



Hilton Garden Inn Davos

Finanziert durch AXA ImmoVation Institutional (~CHF 50 Mio.)



Ameron Swiss Mountain Resort

Finanziert im 2015 durch den Immobilienfonds UBS Sima (~CHF 65 Mio.).

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

⁹ Zahlen & Fakten aus der Bündner Denkwerkstatt. Wirtschaftsforum Graubünden.

¹⁰ Beherbergungsstatistik HESTA (2020)

In Graubünden dominieren unter den bestehenden rund 700 Hotels die kleinen Hotels mit gewerblich-familiären Finanzierungsstrukturen. Das Fremdkapital wird in der Regel in Form von Hypotheken durch die Banken und das Eigenkapital innerhalb der Eigentümerfamilie zur Verfügung gestellt. Im Unterschied zu den Städten sind in Graubünden nur sehr wenige Hotels von institutionellen Anlegern finanziert (schätzungsweise ein bis zwei Dutzend). Es handelt sich dabei insbesondere um grössere Neubauprojekte der letzten beiden Jahrzehnte wie z.B. Intercontinental Davos, Ameron Davos, Hilton Garden Inn Davos, Pradas Resort Brigels. Die Luxushotels und gehobene historische Hotels gehören mehrheitlich mäzenatisch-unternehmerisch orientierten Investoren oder zum Teil institutionellen Investoren. Wir schätzen, dass in Graubünden ca. 10 bis 20 Hotels & Resorts pro Jahr wegen Neu-, Umbauten oder Nachfolgeregelungen auf externes Eigenkapital angewiesen sind (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6

Unternehmensnachfolgen und Projekte Hotels & Resorts (Approximation)

Unternehmensnachfolgen und Projekte Hotels & Resorts	
Bereich	Anzahl
Bestehende Hotels & Resorts in GR ¹	700
Unternehmensnachfolgen Hotels & Resorts pro Jahr in GR ²	28
Davon unternehmensexterne Nachfolge / Verkauf an Dritte ³ (60%)	17
Realisierung neuer Hotel- & Resortprojekte pro Jahr ⁴	1
TOTAL	18
¹ Beherbergungsstatistik HESTA (2020)	
² Anzahl Betriebe in GR geteilt durch 25 Jahre (1. Generation)	
³ Auf Basis der Studie Nachfolge KMU Schweiz (2018): Bisnode D&B -> 60% anstatt 40%	
⁴ Erfahrungsbasierte Schätzungen	

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Herausforderungen für neue Hotelprojekte

Hoher Kapitalbedarf und Bewilligungskomplexität bei Neubauprojekten

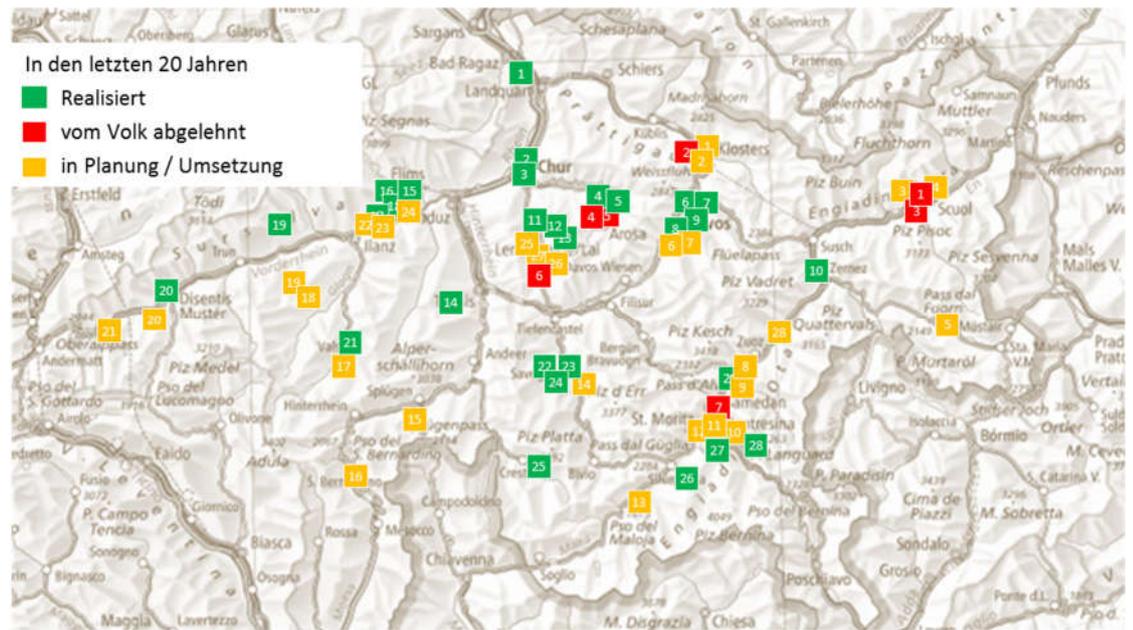
Zwar ging die Anzahl von Beherbergungsbetrieben in Graubünden von 837 im Jahr 2005 auf rund 696 im Jahr 2020 (-16.8%) zurück¹¹, trotzdem werden jährlich 1-2 neue Hotel- & Resortprojekte in Graubünden realisiert (z.B. Privà Lodge und Revier in Lenzerheide, Rocks Resort in Laax, Nira Alpina in Silvaplana, Hyde in Flims). Solche Realisierungen, welche auf der grünen Wiese entstehen, verursachen hohe Planungs- und Bauaufwände und bedürfen deshalb hohen Investitionen. So entstehen neue Projekte häufig in Kooperationen, bspw. zwischen Immobilienentwicklern, Betreibern und Investoren. Dass ein solches Projekt von einem Akteur alleine gestemmt wird bzw. werden kann, ist selten. Deshalb ist das Zusammenführen von Projektträgern und Investoren grundlegend für praktisch jedes neue Hotel- & Resortprojekt im Kanton Graubünden.

Im Rahmen der Projekt-Recherchen zum vorliegenden Thema hat sich als «Nebenerkenntnis» gezeigt, dass sich die Entwicklung von neuen Hotels & Resorts aktuell sehr schwierig gestaltet, weil entsprechende Bau- und Entwicklungszonen in den für den Tourismus attraktiven Gemeinden rar sind und die Bewilligungsprozesse aufgrund des engen gesetzgeberischen Korsetts sowie häufig auftretenden Einsprachen in der Regel sehr lange dauern. Dies führt dazu, dass die wirtschaftliche Attraktivität solcher Projekte abnimmt, was wiederum die Suche nach passenden InvestorInnen und damit auch die Finanzierung erschwert.

¹¹ Beherbergungsstatistik HESTA sowie AWT GR: Beherbergungsstatistik, Hotel- und Kurbetriebe Angebot, Nachfrage und Auslastung nach Schweizer Tourismusregionen, 2005-2020

Abbildung 7

Übersicht von geplanten, verworfenen und realisierten Hotels & Resorts in Graubünden (Auswahl an Beispielen)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Hotelprojekte-Datenbank von Hanser Consulting AG

Abbildung 8

Beispiele von volkswirtschaftlich wichtigen, blockierten Hotels & Resorts aufgrund von Baueinsprachen von Privaten und Verbänden



Val Müstair: Feriendorf La Sassa / Gondelbahn Val Minschuns

Projekt öffentlich bekannt seit 2015 (7 Jahre)

Finanzierung geregelt, seriöse Projektträgerschaft

Wegen Einsprachen der Umweltorganisationen gegen dazugehöriges Bahnprojekt vor Gericht hängig.



Klosters: Madrisa / Ober Ganda

Seit 2008 (14 Jahre) bestehen konkrete Pläne zum Bau eines Feriendorfes um das Skigebiet Madrisa mit dringend benötigten zusätzlichen Frequenzen zu beliefern.

Finanzierung geregelt, seriöse Projektträgerschaft

Die Baubewilligung konnte noch nicht erteilt werden, da immer wieder Einsprachen erfolgten.



Pontresina: Flaz

Seit 2014 (8 Jahre) besteht ein konkretes Projekt zum Bau eines 3*+ Hotels in Pontresina, welches der Gemeinde auch den Ausbau der touristischen Infrastruktur ermöglichen würde (Eisplatz) und das vom Volk gutgeheissen wurde.

Finanzierung geregelt, seriöse Projektträgerschaft

Die Baubewilligung konnte wegen Einsprachen noch nicht erteilt werden.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Fehlende Investitionskraft & Nachfolgeregelungen

Herausforderung für bestehende Hotels

Ein grosser Teil der bestehenden 700 Hotels schafft es seit Jahrzehnten nicht mehr, die notwendigen Ersatzinvestitionen zu generieren, weshalb auch die Finanzierung zunehmend schwierig wird. Der Erhalt dieser Hotels ist nur mit radikalen Veränderungen des Geschäftsmodells oder mit mäzenatisch-unternehmerischem Anspruch möglich.

Hinzu kommen die Nachfolgeregelungen bei den bestehenden Hotels. Viele der Bündner Beherbergungsbetriebe sind familiengeführte KMUs und in den allermeisten Fällen früher oder später auch mit Unternehmensnachfolgen konfrontiert. Im Vergleich zu den meisten anderen Unternehmen ist die Nachfolgeregelung bei Hotels & Resorts besonders anspruchsvoll, weil diese in der Regel sehr kapitalintensiv sind, da die – aufgrund des Umstands, dass es sich um ein Hotel handelt – üblicherweise grosse Immobilie «mitgekauft» werden muss. Dies setzt voraus, dass eine junge Hotelière oder ein junger Hotelier entweder ein beträchtliches Kapital bereits verfügbar haben muss oder zumindest über ein wesentliches Verschuldungspotenzial verfügt um die Unternehmung zu übernehmen. Deshalb ist es oft schwierig, Hotels & Resorts in der Familie oder dem bestehenden Management weiterzugeben.

Beispiel: «Hotel Piz Mitgel»¹²

Für das rund 150jährige Hotel Piz Mitgel in Savognin, welches für Bündner Verhältnisse ein typisches 3*-Hotel mit einer typischen Betriebsgrösse von rund 30 Zimmern ist, wurde während rund 15 Jahren eine Nachfolgelösung gesucht. Da die Nachfolge trotz sachgerechter Preisvorstellungen nicht möglich wurde, hat eine lokale Iniziantengruppe mäzenatisches Kapital gesammelt und die Hotelimmobilie in eine Stiftung überführt, welche das Hotel baulich saniert hat. Die Stiftung verpachtet nun das Hotel an eine Betriebsgesellschaft zu betrieblich tragbaren Konditionen.

Das Hotel Piz Mitgel in Savognin



Quelle: pizmitgel.ch (Januar 2022)

Die Vermittlung von zum Verkauf stehenden Hotels & Resorts ist über offene M&A-Plattformen möglich. Geschlossene M&A-Plattformen schliessen Beherbergungsbetriebe aufgrund

¹² Website Hotel Piz Mitgel: www.pizmitgel.ch (2022)

der strukturellen Schwäche in vielen Fällen ganz grundsätzlich aus. Weil es spezifische Tourismusnetzwerke und –wissen benötigt, haben sich in der Schweiz rund 10 bis 15 Beratungsunternehmen auf diesem Gebiet spezialisiert. Diese begleiten die Unternehmen durch den Verkauf und greifen auf ihr spezifisches Netzwerk zurück, wobei auch hier die Netzwerke wiederum nicht oder nur wenig untereinander verknüpft sind.

Im Unterschied zu anderen Unternehmen, können Hotels zwar auch als Gewerbeimmobilie auf Immobilienplattformen ausgeschrieben werden. Aufgrund der strukturellen Schwächen der Beherbergungsbranche haben aber viele von den zum Verkauf stehenden Hotels & Resorts letztlich grosse Mühe, überhaupt eine Käuferin, einen Käufer zu finden. Vor diesem Hintergrund sind oftmals «kreative Lösungen» bei Unternehmensnachfolgen gefragt, die letztlich im mäzenatisch-unternehmerischen Bereich angesiedelt sind. Solche kreativen Lösungen wie beim nachfolgenden Beispiel des Hotel Piz Mitgel in Savognin brauchen vielfach etwas Glück, dass die richtigen Personen sich finden, und vor allem auch Zeit und Herzblut der beteiligten Personen. Zeit, welche die verkaufenden EigentümerInnen oftmals nicht mehr abwarten wollen oder können.

5.2 Lösungsansatz: M&A-Plattform mäzenatisch-unternehmerische Netzwerke, matching funds sowie vorausschauende Arealplanung

Mehrere Ansätze müssen verfolgt werden

Aufgrund unserer Analysen sehen wir die folgenden Lösungsansätze, wenn die Gemeinden in Graubünden das Investitionspotenzial für die Hotel- und Resortentwicklung besser ausschöpfen möchten.

Areale verfügbar machen

Der wichtigste und vermutlich zukunftssträchtigste Ansatz ist sicherzustellen, dass in den Tourismusgemeinden Areale verfügbar sind, um neue marktgerechte Hotels zu bauen. Verfügbar bedeutet, dass entsprechende Areale von Interessenten zu für Hotelinvestitionen bezahlbaren Preisen gekauft werden können und dass das Areal raumplanerisch so vorbereitet ist, dass zeitnah eine Baubewilligung möglich ist und die Risiken für Einsprachen minimiert bzw. überschaubar sind. Die primären Aufgaben der Gemeinde liegen darin, erstens vorausschauend solche Areale zu identifizieren und die ortsplanerischen Voraussetzungen dafür zu schaffen (insb. Bauzone, Nutzungsmöglichkeiten, zulässige Projektdimensionen und Verfahren). Zweitens zeigen die Erfahrungen, dass es auch wichtig ist, das Areal in der Regel durch die Gemeinde eigentumsrechtlich zu sichern, damit es einem der Gemeinde genehmen Investor für die Entwicklung zu tragbaren Konditionen verkauft bzw. im Baurecht zur Verfügung gestellt werden kann. Wie man dies macht und worauf es ankommt, hat das Wirtschaftsforum Graubünden in der Publikation «Arealenergien für Hotelinvestitionen nutzen, Vertiefungsbericht (V1) im Rahmen des Projekts 'Strategien für Bündner Tourismusorte'» im 2015 dargelegt. Die Erfahrung zeigt, dass wenn entsprechende Areale verfügbar sind, in diesem Bereich auch institutionelle Investoren tätig werden können.

M&A Plattform

Eine zweite einfache Lösung, die insbesondere bei Nachfolgelösungen helfen kann, ist die Nutzung von heute bestehenden M&A-Plattformen und Spezialisten für die Suche nach NachfolgerInnen. Wir verweisen dazu auf das Kapitel 3 Investitionsfeld: Nachfolgeregelungen, M&A und dem Vorschlag vermehrt die offene Plattform CompanyMarket zu nutzen.

Matching-funds und mäzenatisch-unternehmerische Investitionen

Für einen Teil der für die Tourismusdestinationen wichtigen Hotels sind normale Investorenlösungen, die auf marktgerechte Renditeerwartungen basieren, nicht möglich. In solchen Fällen können mäzenatisch-unternehmerische Investitionen helfen. Damit diese zum Tragen kommen, dürfte auch die Rolle der Gemeinden nicht unwesentlich sein. Allenfalls können durch Co-Investitionen der öffentlichen Hand Anreize auch für mäzenatisch-unternehmerische Investitionen geschaffen werden. Wir verweisen hierzu auf das Kapitel 4 «Investitionsfeld: Mäzenatisch-unternehmerische Projekte» und die entsprechenden Massnahmenvorschläge.

6 Investitionsfeld: Start-ups

6.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung und Herausforderungen

Volkswirtschaftliche Bedeutung

Wenige Fälle mit potenziell grosser Wirkung

Unter Start-ups verstehen wir auf Technologie basierende Produkt-/Geschäftsideen, welche ein Skalierungspotenzial aufweisen und durch Neuunternehmer oder der Gründung von Spin-Offs aus bestehenden Unternehmen in die Tat umgesetzt werden. Das Skalierungspotenzial sollte mehrere Dutzend Arbeitsplätze erwarten lassen.

Start-ups entstehen heute oft im Umfeld von (technischen) Universitäten und es bilden sich Regionen aus, die besonders viele Start-ups hervorbringen. Weltweit ist das Beispiel des Silicon Valley zu nennen. Aber auch die Schweiz bringt mit der ETHZ und der EFPL sowie der Life Sciences Industrie in der Nordwestschweiz überdurchschnittlich viele Start-ups hervor.

Das Start-up Umfeld in der Schweiz ist vielfältig und bietet eine Vielzahl von Plattformen, welche der Vernetzung von Projekten und InvestorInnen dienen. Auch Bündner Unternehmen können diese privaten und teilweise staatlichen oder parastaatlichen Netzwerke nutzen. Typische Beispiele sind:

- **Swissparks.ch:** Vereinigung der Inkubatoren und Technologieparks der Schweiz mit 40 Mitgliedern und rund 2'000 in diesen Inkubatoren eingemieteten Start-up-Projekte.
- **INOS:** Das Innovationsnetzwerk Ostschweiz vermittelt Jungunternehmen und GründerInnen die geeigneten ExpertInnen aus industrieller Praxis und Forschung aus der Ostschweiz. Das Netzwerk kann dabei auf Wissen und Fähigkeiten von (Industrie)Unternehmen, Wissenschaft und Hochschulen zurückgreifen.
- **Innosuisse:** Innosuisse unterstützt die Gründung und den Aufbau von Start-ups mit Ausbildungs-, Coaching- und Internationalisierungsangeboten und der Teilnahme an internationalen Messen.
- **Startupticker:** Startupticker ist die Online-Plattform für JungunternehmerInnen, InnovatorInnen und SupporterInnen. Das Informationszentrum erhöht den Bekanntheitsgrad von Schweizer Startups und rückt die lebendige und äusserst vielfältige Schweizer Startup-Szene ins Rampenlicht.
- **IFJ Start-up Support:** Jährlich begleitet das IFJ schweizweit 20'000 GründerInnen mit Beratungen, Intensivkursen, Workshops, Webinaren, Fachreferaten, Events, Businessplan-Tools, Business Software, Förderprogrammen und den Onlineservices für Firmengründungen, Handelsregisteränderungen und Markenschutz.

Graubünden spielt im Bereich der Start-ups bisher eine sehr bescheidene Rolle. Dennoch entstehen auch hier immer wieder spannende Firmen (z.B. Oblamatik, CEDES, dhp), die ihren Weg in den Markt finden. Auch wenn es sich dabei um einzelne Unternehmen handelt, so ist ihre volkswirtschaftliche Bedeutung in Graubünden relativ gross, da diese den Arbeitsmarkt diversifizieren und insgesamt Graubünden nur über rund 50 – 70 führende Unternehmen im Bereich Technologie-Forschung-Industrie verfügt (vgl. dazu den Bericht «Made in Graubünden» des Wirtschaftsforums Graubünden).

Wir schätzen, dass rund ein Dutzend Start-up-Projekte pro Jahr in Graubünden entstehen, wobei nur einzelne einen technologischen Kern aufweisen. Visibilität haben diese Projekte in der Vergangenheit insbesondere durch die Förderung der Innovationsstiftung Graubünden erlangt.

Beispiel: Innovationsstiftung Graubünden (2008-2018)

Während der Tätigkeit der Innovationsstiftung wurden 281 Gesuche eingereicht und 107 Projekte gefördert. Pro Jahr 28 Gesuche wovon 11 gefördert, im Schnitt mit rund TCHF 250.

Betriebskosten der Innovationsstiftung: TCHF 250-300

Vorzeigebispiel der Innovationsstiftung ist die Oblamatik. Im 2008 entwickelte die damals 13köpfige Firma ein neues Wassermanagement für Küche und Bad. Das Produkt ist ein Teil der Erfolgsgeschichte von Oblamatik, die mittlerweile 80 Mitarbeiter zählt und am Standort Chur integrierte Lösungen für die Wasser- und Energiekontrolle in privaten und gewerblichen Anwendungen entwickelt. Oblamatik wurde unterdessen von der international tätigen Viega GmbH & Co. KG aus Deutschland (5'000 Mitarbeiter weltweit) übernommen.

Die Innovationsstiftung wurde im 2018 aufgelöst und in den Innovationsfonds des Kantons überführt, der bis 2027 zur Verfügung stehen soll. Präsenz und Anzahl Projekte haben nach unserer Einschätzung gegenüber der Zeit als Stiftung jedoch an Dynamik eingebüsst.

Typische durch die Innovationsstiftung Graubünden geförderte Start-up-Projekte

Tab. 3. Anzahl Gesuche und Förderbeiträge nach Förderbereichen (2008 – 2017)

Anzahl	In %	Förderbereich	Bewilligte Fördersummen in Mio. CHF	Ausbezahlte Fördersummen in Mio. CHF	Durchschnittliche Laufzeit in Jahren
15	14%	Industrie/Gewerbe	3.1 (11%)	2.7	4.6
16	15%	Institution	6.9 (23%)	6.2	4.8
47	44%	Jungunternehmer	13.5 (46%)	12.2	5.5
29	27%	Kultur / Tourismus	6.1 (21%)	5.1	4.7
107		Alle Förderbereiche	29.6 (100%)	26.2	5.1

Quelle: Eigene Auswertungen auf Datenbasis der Innovationsstiftung.

Ausgewählte von der Innovationsstiftung unterstützte Unternehmen zur Illustration:



Quelle: Innovationsstiftung Graubünden

Herausforderungen

Visibilität ist wichtige Voraussetzung

Bei den Start-ups sind die Investorennetzwerke nicht unbedingt der Engpass. Vielversprechende unternehmerische Ideen finden die notwendigen Finanzierungen und schweizweit bestehen (genügend) entsprechende Plattformen. Die Mengen in Graubünden sind zu klein für ein eigenständiges Umfeld, weshalb Graubünden als Teil des nationalen Start-up-Umfeldes betrachtet werden muss. Weil die Dynamik im Start-up-Umfeld in der Schweiz gross ist und damit auch ein beträchtliches Diversifikations-/Erneuerungspotenzial für Graubünden besteht, muss Graubünden seine Bemühungen und Visibilität in diese Richtung erhöhen.

Weil Graubünden nicht über eine technische Universität verfügt, besteht die Gefahr, dass auch die potenziellen Bündner Jungunternehmer ihre ersten unternehmerischen Schritte in den Schweizer Städten gehen. Mit einem attraktiven (und im schweizer System integrierten) Start-up Umfeld soll deshalb das Jungunternehmerpotenzial in Graubünden besser erschlossen werden. Hierbei bestehen folgende Ansatzpunkte:

- Bündner Jungunternehmer dafür gewinnen, in Graubünden ihre ersten unternehmerischen Schritte zu tun.
- Spin-offs in Graubünden möglichst optimale Voraussetzungen für den Start geben.
- Interessante externe Gründer gewinnen, die nebst einem guten Start-up Umfeld auch die Lebensqualität in Graubünden schätzen.

Für alle drei Ansätze ist es hilfreich, wenn das Start-up Umfeld in Graubünden möglichst visibel ist und mit den bestehenden Schweizer Plattformen optimal vernetzt ist. Dies kann von den drei im Aufbau befindlichen Inkubatoren, nebst den bereits bestehenden Fördereinrichtungen, erwartet werden.

6.2 Lösungsansatz: Inkubatoren und Förderung

Um vermehrt das Investorenpotenzial im Bereich der Start-ups auch für Bündner Projekte auszuschöpfen sehen wir – aufgrund unserer Analysen - zwei Lösungsansätze:

Inkubatoren

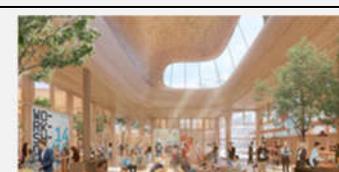
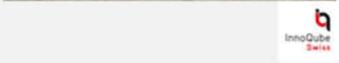
Inkubatoren in GR im Aufbau

Indem auch in Graubünden einige wenige Inkubatoren geschaffen werden, wird Graubünden als Standort auch für Start-ups visibel. Gleichzeitig dienen diese Inkubatoren dazu, Brückenköpfe in Graubünden zu den schweizweit bestehenden Netzwerken im Start-up und Innovationsumfeld zu schaffen. Schliesslich ist davon auszugehen, dass das Vorhandensein von Inkubatoren und ihre Aktivitäten motivierenden Einfluss auch auf potenzielle Bündner Jungunternehmen ausüben, ihre Projektideen überhaupt umzusetzen oder Graubünden als potenziellen Standort für die Umsetzung in Betracht zu ziehen.

Mit dem bereits operativen Technopark Graubünden und die sich im Aufbau befindlichen Inkubatoren (InnHub, InnoQube Swiss, Surselva Impact Lab), der Fachhochschule Graubünden (z.B. KMU-Zentrum, verschiedene Labs) und weiteren privaten und staatlichen Förderinstrumente (z.B. Stiftung Innozeta, Innovationsfonds) sowie die hier tätigen grösseren Technologieunternehmen (z.B. Hamilton, Ems-Chemie, CEDES, Somedia, Trumpf) mit ihrem Spin-Off Potenzial und ihren nutzbaren technischen Einrichtungen, ist Graubünden im Verhältnis zur Grösse grundsätzlich gut aufgestellt. Zudem entsteht mit dem Verein GR Digital ein zusätzliches Förderinstrument, welches ebenfalls teilweise auf Start-up-Projekte abzielen könnte. Es gilt primär diese Initiativen weiter zu pflegen und zu entwickeln.

Abbildung 9

Aktive und geplante Inkubatoren in Graubünden für Innovation und Start-up-Projekte

 	<p>Der Technopark Graubünden in Landquart will Start-ups aus dem technischen / technologischen Bereich bei den ersten Schritten hin zum Unternehmen mit Büroinfrastruktur, Netzwerken und Beratung unterstützen.</p> <p>Status: Seit 2020 <u>aktiv</u> am Markt.</p>
 	<p>Im historischen Gebäude ‚Löwenberg‘ (Schluen/Ilanz) eingemietet ist der surselva impact lab. Es soll ein Ökosystem für die Jungunternehmerförderung zusammen mit Netzwerk-, Technologie-, Service- und Finanzierungspartnern bilden. Ateliers, Werkstätten, Labs und Ideation Spaces stehen zur Verfügung. Mit der aktiven Einbindung von Kunstschaffenden als Impulsgeber wird ein schweizweit einzigartiges Konzept angeboten.</p>
 	<p>Der InnHub versteht sich unter anderem als Infrastruktur und Netzwerk für selbständige und Unternehmen, die temporär ihre Mitarbeiter in einer inspirativen Umgebung arbeiten bzw. arbeiten lassen wollen.</p> <p>Status: In Entstehung. Investition von rund CHF 70 Mio. primär in Infrastruktur in LaPunt</p>
 	<p>Auf einer Fläche von 11'200 m² sollen im 'InnoQube Swiss' 300 Arbeitsplätze für innovative Unternehmen entstehen, davon sind 350 m² für Start-ups vorgesehen.</p> <p>Status: Eröffnung für 2024 geplant.</p>

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Förderprogramm

Förderprogramm vorhanden, optimierbar

Um die Wirkung der entstehenden Inkubatoren zu verstärken, ist eine offensive staatliche Förderung von Start-ups in Graubünden hilfreich. Die Kombination aus unterstützendem Umfeld und Zugang zu Grundkapital ist erfahrungsgemäss die optimale Förderung von Start-ups in der frühen Phase. Insbesondere wenn Start-ups eine Grundfinanzierung aufzeigen können, haben sie auch einfacheren Zugang zu weiteren Co-Finanzierungen aus den überregionalen Netzwerken.

Zwar kennt der Kanton Graubünden bereits ein Förderinstrument für Start-ups bzw. Innovation. Wir schlagen jedoch vor, die Gelegenheit der entstehenden Inkubatoren zu nutzen und die kantonale Förderung von Start-ups etwas offensiver auszulegen. Vor diesem Hintergrund wäre es prüfenswert, die Start-up-Förderung aus der Verwaltung auszugliedern und in eine Innovationsstiftung oder ähnliches zu geben, die gleichzeitig das Bündner Start-up Umfeld als Trägerschaft einbezieht und somit die Vernetzung und ‚Coopetition‘ sicherstellt. Weiter prüfenswert ist hierbei auch der Einbezug der bestehenden Stiftung Innozet.

7 Investitionsfeld: Industrie- und Gewerbeareale

7.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung und Herausforderungen

Volkswirtschaftliche Bedeutung

Zwei grosse Industrieareale vorhanden, Tardisland aber primär für Logistik verwendet.

Die Verfügbarkeit von Gewerbe-/Industrieland ist in der Schweiz insgesamt knapp. Zwar bestehen zahlreiche Industrieareale. Diese sind oft jedoch nicht verfügbar. Entweder sind die ökonomischen Bedingungen (z.B. Altlasten, fehlende Verkäuflichkeit, Preiserwartung an Wohnnutzung statt Gewerbenutzung gekoppelt) oder die planungsrechtlichen Voraussetzungen nicht gelöst (z.B. Konflikte Wohnnutzung vs. Industrienutzung). Zudem sind insbesondere Distributionsunternehmen auf Flächen angewiesen, welche die Gemeinden nicht zur Verfügung stellen wollen. Denn diese Unternehmen brauchen primär wertvolle Flächen für Distributions- / Lagernutzungen, welche relativ wenig Wertschöpfung pro Arbeitsplatz versprechen.

Graubünden verfügt mit Tardisland und dem Gewerbepark Vial in Domat/Ems über zwei relativ grosse, sehr gut erschlossene Industrieareale. Mit San Vittore und Fideris stehen weitere Optionen zur Verfügung. Gemäss der Arealnutzungsstatistik des Bundes liegt der Kanton Graubünden im ersten Drittel der Schweizer Kantone gemessen an der Industrie-/Gewerbefläche pro Einwohner. Wir schliessen daraus, dass die entsprechende Fläche zwar knapp ist aber im schweizweiten Vergleich nicht übermässige Herausforderungen bestehen.

Herausforderungen

Im Bereich von Gewerbeimmobilien bestehen mit den Immobilienplattformen effiziente und reichweitenstarke Plattformen, welche die Nachfrage und Angebot zusammenbringen.

Im Bereich der grossen Industrieareale verfügt Graubünden über Optionen, die vom Kanton über entsprechende Netzwerke (z.B. Standortgemeinden, GZA, Switzerland Global Enterprise) visibel sind.

Die grösste Herausforderung besteht derzeit auf Ebene der Gewerbeflächen in den Gemeinden. In vielen Gemeinden sind die Gewerbeflächen knapp oder sind im Rahmen von laufenden Ortsplanungen (noch) nicht verfügbar. Hinzu kommt, dass eine einfache Übersicht über mögliche Gewerbeareale für einen aussenstehenden kaum möglich ist. Denn auf den Immobilienarealen findet man nur diejenigen Immobilien und Areale, welche unmittelbar am Markt angeboten werden, nicht jedoch diejenigen, die unter bestimmten Bedingungen verfügbar gemacht werden könnten.

7.2 Lösungsansatz: Arealdatenbank

Arealdatenbank erstellen

Kantone, welche historisch stärker auf die Industrie- und Gewerbeentwicklung ausgerichtet sind, begegnen dem Problem der Verfügbarkeit insbesondere mit sogenannten Arealdatenbanken, die das potenziell verfügbare Angebot zusammenfassen und öffentlich einfach zugänglich machen.

Insgesamt wäre eine solche Übersicht auch für Graubünden bezogen auf Industrie-, Gewerbe- und Hotelareale nützlich.

Beispiel: Kanton Glarus

Die Kantone Schaffhausen und Glarus kennen beispielsweise eine Arealdatenbank. In dieser auf der kantonalen Website der Wirtschaftsförderung öffentlich zugänglichen Datenbank können alle Areale eingesehen werden, die derzeit oder künftig unter gewissen Bedingungen für Unternehmensansiedlungen zur Verfügung stehen könnten. Der Vorteil ist, dass nicht nur die derzeit im Handel angebotenen Areale genannt werden, sondern auch potenzielle Areale, bei welchen allenfalls auch noch Umzonungen notwendig wären.

Beispiel Baulanddatenbank des Kantons Glarus

Baulanddatenbank

Im Kanton Glarus gibt es genügend preiswerten Raum für Ihre Firma oder Ihre Familie. Kanton und Gemeinden haben deshalb im Rahmen der gemeinsamen Standortentwicklungsstrategie die Einrichtung dieses Bauland-Portals als weiteres Element zur Stärkung des Wohn- und Wirtschaftsstandortes beschlossen. Damit kann die Geschwindigkeit bei Ansiedlungsprojekten und Wohnungssuchen im Interesse von Nachfragern und Anbietern deutlich gesteigert werden. Die Preise für Industrie- und Gewerbebauland liegen im landesweiten Vergleich weit unter dem Durchschnitt, die Mieten für Liegenschaften und Industriebrachen sind 20 bis 80 Prozent tiefer als im nahen Zürich. Besten Dank für Ihr Interesse an unserem Standort.

In der folgenden Suche sind die Grundstücke im Gemeindegebiet von Glarus ersichtlich. Sie können auf dem Portal www.glarus.ch auch Grundstücke im ganzen Kantonsgebiet suchen.

Suche Grundstücke

Ziehen Sie den Cursor um den auszuzeichnenden Bereich.

Kontakt

Dorf:

Zonen:

Bauland-Fläche: bis

Verkaufbar:

Preis: bis

Parzellennummer:

[Suche zurücksetzen](#)

Dorf	Areal	Parzelle	Bauland-Fläche	Zonen	verkaufbar	Kaufpreis CHF/m²
Ennenda	1527	904		Kernzone, Wohnzone3	Nein	
Ennenda	600	608		Kernzone	Nein	
Ennenda	143	2497		Kernzone, Wohnzone2	Nein	
Glarus	1224	2180		Gewerbezone	Nein	
Glarus	41	6710		weitere Wohn/Gewerbe/Industriezone, Wohnzone2	Ja	
Glarus	132	1549		Kernzone, Wohnzone2	Nein	
Glarus	317	2079		Kernzone	Nein	

Zurück Grundstück Nr. 132

Ziehen Sie den Cursor um den auszuzeichnenden Bereich.

Details
Kommentar
Eigentümer

Dorf Glarus

Nummer 132

NBIdent GL020000011

EGRID CH592278606978

Fläche m² 1549

Bauland-Fläche m² 1549

Zonen Kernzone, Wohnzone2

verkaufbar Nein

Kaufpreis CHF/m²

Parzellenplan



Geotatenviewer mit Luftbild

Quelle: Kanton Glarus

8 Synthese

8.1 Feststellungen

Unterschiedliche Ansprüche an Vernetzung von Investoren

Wir haben uns ursprünglich die Aufgabe gestellt, nach Lösungen zu suchen, wie man ein vermutetes **Investitionspotenzial in Graubünden durch Bildung eines Investorennetzwerkes besser ausschöpfen könnte**. Dazu haben wir einerseits die potenziellen Investoren und andererseits die typischen Investitionsmöglichkeiten in Graubünden betrachtet und bezüglich ihrer Bedürfnisse überprüft.

Aufgrund unserer Analyse können folgende **positiven Aspekte** festgehalten werden:

- Für grosse marktgerechte Resort-/Hotelinvestitionen sind grundsätzlich finanzierungswillige Immobilienfonds vorhanden.
- Für den Verkauf von Unternehmen bestehen in der Schweiz verschiedene geschlossene und eine offene Plattform (CompanyMarket) mit hoher Reichweite.
- Für den Kauf / Verkauf von Gewerbeimmobilien/Land sind eine Handvoll einfach nutzbarer Immobilienplattformen vorhanden.
- Die Ausstattung des Kantons Graubünden mit Gewerbeflächen ist im schweizweiten Vergleich, gemessen an der Bevölkerung, eher gut.
- Für Start-ups/Innovationsfinanzierungen bestehen in der Schweiz Plattformen und Netzwerke. Auch in Graubünden sind mit FHGR und Technopark Institutionen vorhanden, die den Zugang in nationale Netzwerke ermöglichen können. Weitere Inkubatoren sind im Aufbau.
- In Graubünden besteht ein beträchtliches Potenzial für mäzenatisch-unternehmerische Investitionen, welches auch heute schon teilweise genutzt wird.
- In vielen Orten/Regionen bestehen bereits formelle / informelle Netzwerke, die im weitesten Sinn auch als Investorennetzwerke betrachtet werden können.
- Es sind viele Ressourcen (Fördergelder, Unterstützungsangebote usw.) verfügbar. Sie sind jedoch für ungeübte Personen nicht einfach verständlich und nutzbar.

Wir haben jedoch folgende primäre **Herausforderungen** identifiziert:

- Die **Vermittelnden Akteure** (Anwaltskanzleien, Unternehmensberatungen, Immobilienhandel und -entwicklung) von Projekten und Investoren **stehen zueinander im Wettbewerb**. Sie wollen / können deshalb ihre Kontakte und Ideen nicht vollständig offenlegen oder miteinander teilen. Dies erschwert es, ein eigentliches Investorennetzwerk Graubünden aufzubauen.
- Investitionen in Hotels & Resorts brauchen wegen meist **fehlender langfristiger Arealplanung der Gemeinden** lange Vorlaufzeiten (mehr als 10 Jahre), was auch gute Projekte verunmöglicht / verzögert. Die Herausforderung hier bildet nicht das fehlende Investorennetzwerk sondern die fehlende Baureife von Arealen.
- Viele Projekte in Graubünden sind **für institutionelle Investoren zu klein** oder aufgrund des **Rendite-/Risikoprofils ungeeignet**. Das heisst, diese Projekte sind auf mäzenatisch-unternehmerischen Initiativen angewiesen.
- Trotz vorhandenen Immobilienplattformen fehlt eine **einfach zugängliche Sicht auf Gewerbe-/Industrieareale**, die potenziell nutzbar wären, da auf Immobilienportalen nur die derzeit unmittelbar angebotenen Parzellen ersichtlich sind.

Das Potenzial eines Investorennetzwerks Graubünden liegt nach unserer Analyse primär bei mäzenatisch-unternehmerische Ideen & Projekte und allenfalls bei Hotels & Resorts sowie punktuell Unternehmensnachfolgen wie dies aus der nachfolgenden Matrix hervorgeht.

Abbildung 10

Potenzielle Investorengruppen und Investitionsfelder in Graubünden

	Unternehmensnachfolgen	Hotels & Resorts	Mäzenatisch-unternehmerische Projekte	Areale & Gewerbeimmobilien	Start-up
Institutionelle Investoren (Versicherungen, Pensionskassen)	-	●●	-	●	-
Private Equity, Business Angels	○	-	-	-	●●●
Bündner Unternehmen	●●●	○	●●	●●●	●
Private Investoren (Einheimische)	●	●	●●	●	○
Private Investoren (Freunde Graubündens, sprich Zweitwohner und Diaspora)	●	●●●	●●●	●	●
Öffentliche Hand Bund / Kanton / Gemeinden	-	●**	●●●**	_*	_***

Legende: - kein Feld für Investitionen in GR; ●●● vielfältiges Interesse vorhanden; ●● Interesse teilweise vorhanden; ● Interesse vereinzelt vorhanden; ○ eher kein Feld für Investitionen in GR, Ausnahmen bestätigen die Regel; * Gemeinden und Kanton können Bauland einzonen und erwerben, um es wieder abzugeben; ** Fördertätigkeit Kanton/Bund

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Analyse hat insgesamt gezeigt, dass je nach Investitionsfeld jedoch sehr unterschiedliche Bedürfnisse, Engpässe und Lösungsmöglichkeiten bestehen. Die folgende Abbildung fasst diese Erkenntnisse kurz zusammen.

Abbildung 11

Geschätzte Fallzahlen (Projektmengen) in Graubünden und primäre Bedürfnisse an ein Investorennetzwerk



Legende: Grün = vorhanden; orange = teilweise bestehend aber optimierbar; rot = notwendig, heute kaum vorhanden (in Klammer: geschätzte Anzahl potenzieller Projekte pro Jahr)

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

8.2 Schlussfolgerungen für die Netzwerkkidee

Zu wenige Fälle für Investorennetzwerk, andere Lösungen nötig

Aufgrund der Analyseerkenntnisse scheint uns der Aufbau eines eigentlichen Investorennetzwerks, das primär aus einer Datenbank von potenziellen InvestorInnen und Projekten besteht und von einer Netzwerkstelle betrieben und gepflegt würde, nicht zielführend. Denn grundsätzlich sind vielfältige Netzwerke in Graubünden vorhanden. Dort wo zusätzliche Netzwerke wünschenswert wären, ist die Systematisierung kaum möglich, weil es sich um Netzwerke auf Basis von persönlichen, emotionalen Beziehungen handelt. Entsprechend erscheint uns der Aufbau eines formalen Netzwerks eher als 'nice-to-have'.

Abbildung 12

Haupterkenntnisse aus der Analyse zur Machbarkeit eines Investorennetzwerks für Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Der Aufwand im Verhältnis zum Ertrag dürfte sich nach unserer Einschätzung nicht rechtfertigen, falls es überhaupt gelingen würde, ein Netzwerk aufzubauen, dass regelmässig genutzt

würde. Denn dazu bestünden etliche Hürden, insbesondere die zu kleinen Mengen an Projekten und Unternehmensnachfolgen, um ein Netzwerk aktiv zu halten.

Hingegen haben wir in unserer Analyse verschiedene Verbesserungsmaßnahmen entdeckt, die die Wahrscheinlichkeit von Investitionen in Graubünden durchaus erhöhen könnten und mit überschaubarem Aufwand umsetzbar wären. Wir skizzieren dazu zwei Ansätze und formulieren anschliessend unsere Empfehlungen an die Akteure in Graubünden.

Lösungsansatz A: Konzentration auf Angebotsseite

Statt Netzwerk, Projektangebot und Ressourcen besser zeigen

Wenn man an der Netzwerkidee festhalten möchte, müsste man sich primär darauf konzentrieren, die potenziellen Investitionsprojekte und insbesondere auch die vorhandenen Ressourcen zentral darzustellen. Denkbar wäre der Aufbau eines Unternehmer-Marktplatzes unter dem Titel 'Investieren in Graubünden'. Im Kern wäre dies eine Website auf welcher potenzielle InvestorInnen und UnternehmerInnen Zugang zu den wichtigsten Ressourcen hätten.

Abbildung 13

Mögliche Inhalte einer vernetzenden Informationsplattform rund um Investitionen in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Website könnte beispielsweise folgende (teilweise bereits vorhandenen) Ressourcen integrieren:

- Jobs: Zusammenfassen von Stellenausschreibungen, die den Standort Graubünden betreffen (Bündner Fenster alle bestehenden Stellenplattformen)
- Übersicht über Anbieter von Dienstleistungen für Unternehmen (Beratung, Recht, Treuhand, Banken)
- Übersicht über direkt oder indirekt verfügbare Industrie-/Gewerbe und Hotelareale in Graubünden
- Zugang zu Leistungen der Fachhochschule Graubünden (z.B. Aufgabe von studentischen Arbeiten an die Fachhochschule)
- Übersicht und Antragsformulare für staatliche Förderprogramme im Umfeld von Unternehmen und Innovation usw.
- Bündner Fenster auf companymarket.ch.

- Usw.

Die Abbildung 13 zeigt exemplarisch wie eine solche Plattform aussehen könnte. Die darauf befindlichen Ressourcen könnten mit einem Newsletter beispielsweise mehrmals jährlich den Unternehmen wieder in Erinnerung gerufen werden.

Ob eine solche Plattform eine zusätzliche Vernetzungswirkung entfalten würde, hängt natürlich von der Qualität der Inhalte ab. Das bedeutet, dass beim Aufbau einer solchen Plattform ein wesentlicher Effort notwendig wäre. Die Zusammenführung verschiedener Ressourcen rund um Investitionen in Graubünden würde den Verkehr auf der Website unterstützen und so die Nutzung und damit Vernetzung stärken. Eine solche Plattform kann nur realisiert werden, wenn diese einerseits mit öffentlichen Geldern und andererseits allenfalls mit Werbegeldern (z.B. der porträtierten Beratungsunternehmen) mitfinanziert werden kann.

Lösungsansatz B: Einzelne Elemente umsetzen

Einzelne Erkenntnisse aus dem Bericht umsetzen

Aufgrund der Vielschichtigkeit der Bedürfnisse kann man auch alternativ zur ursprünglichen Idee eines Investorennetzwerks und auch zu einer vernetzenden Plattform lediglich die wesentlichen Verbesserungen umsetzen, welche die Wahrscheinlichkeit von Investitionen in Graubünden erhöhen, da in jedem Investitionsfeld andere Herausforderungen bestehen.

Zu diesen Verbesserungen zählen wir insbesondere:

- Bekanntmachung und Nutzung von offenen M&A-Plattformen in Graubünden, damit Bündner Unternehmen bei der **Nachfolgesuche** diese Möglichkeit der Vernetzung vermehrt nutzen.
- Proaktive Arbeit in Tourismusgemeinden auf lokaler Ebene rund um das Thema **mäzenatisch- unternehmerische Investitionen sowie Hotels & Resorts**. Dazu zählt eine proaktive Baulandpolitik und die Schaffung einer Situation, in welcher mäzenatisch-unternehmerische Projekte angedacht und visibel werden. Voraussetzung dafür ist, dass der Austausch zwischen unternehmerischen Erst- und Zweitwohnenden unterstützt wird, Projektideen zu konkreten Projekten weitergetrieben werden und auf lokaler Ebene auch Co-Finanzierungen als Anreiz zur Verfügung gestellt werden können.
- Auf kantonaler Ebene dafür sorgen, dass auch in Graubünden ein attraktives, auf die Bedürfnisse Graubündens abgestimmtes **Start-up-Umfeld** besteht.

8.3 Empfehlungen

Schrittweise einzelne Erkenntnisse umsetzen

Aufgrund der vorstehenden Überlegungen empfehlen wir – statt ein zentrales Investorennetzwerk Graubünden aufzubauen - folgende Massnahmen zu prüfen:

1. **Tourismusgemeinden** könnten einen höheren Effort leisten, um ein **günstiges Umfeld für mäzenatisch-unternehmerische Investitionen** zu schaffen. Dazu gehören:
 - Die Zweitwohnenden künftig erfassen und einen digitalen Kommunikationskanal mit der Gemeinde etablieren.
 - Lokale Initiativen mit finanziellen und personellen Ressourcen in der Konzipierungsphase unterstützen (Standortförderung)
 - Matching-Funds für mäzenatisch-unternehmerische Investitionen in Aussicht stellen (kommunale Förderinstrumente).
 - Investieren in die Beziehungspflege zwischen Gemeinde-Zweitwohnenden und Einwohnenden-Zweitwohnenden, Zweitwohnenden-Zweitwohnenden durch die Schaffung oder Unterstützung entsprechender Plattformen/Kommunikationsmöglichkeiten.

2. **Die Gemeinden prüfen ihre Arealplanungen für Industrie-/Gewerbe-/Tourismusbetriebe** und optimieren ihre entsprechenden Ortsplanungen projektunabhängig und vorauslaufend. Sie sichern sich strategisch wichtige Flächen auch eigentumsrechtlich.
3. Der **Bündner Gewerbeverband und hotelleriesuisse Graubünden** prüfen eine Zusammenarbeit mit CompanyMarket, um ihren Mitgliedern bzw. Branchen die Plattform für M&A bekannter zu machen und den Zugang zu erleichtern.
4. Der **Kanton Graubünden intensiviert die Start-up Förderung** und gliedert diese an die Institutionen des Start-up-Umfelds in Graubünden aus. Die Start-up-Förderung wird auf die Förderung von Jungunternehmen fokussiert.
5. Das **Amt für Wirtschaft** beauftragt eine Institution (FHGR, Verbände, Inkubator usw.) auf kantonaler Ebene mit dem Aufbau eines Portals für alle Fragen rund um Investitionen/Projekte/Fördermöglichkeiten mit regelmässig erscheinendem thematischen Meta-Newsletter an die potenziellen Vermittler in Graubünden (Abbildung 13). Dazu gehört auch eine Datenbank mit potenziellen Industrie-/Gewerbe-/Tourismusarealen. Der Auftrag wird auf 5-6 Jahre ausgelegt und die Ergebnisse danach analysiert.
6. Der **Kanton Graubünden prüft die Weiterentwicklung seiner Förderinstrumente**, um mäzenatisch-unternehmerische Projekte im Sinne von matching-funds unterstützen zu können. Im Wesentlichen muss eine einzelbetriebliche, instrumentell offene Förderung (Darlehen, Eigenkapital, Beiträge) möglich sein.

Nachfolgend werden die einzelnen Punkte im Sinne möglicher Projektaufträge etwas ausführlicher beschrieben.

Massnahme 1: Beziehungspflege auf lokaler Ebene intensivieren**M1 Beziehungspflege auf lokaler Ebene intensivieren**

Ausgangslage	Schätzungsweise 18'000 Zweitwohnende in Graubünden bergen ein mäzenatisch-unternehmerisches Investitionspotenzial, wenn es gelingt, diese Personen lokal mit Projektideen in Verbindung zu bringen.
Kurzbeschreibung	Beziehungspflege zu den Zweitwohnenden verstärken, indem die Gemeinden ein CRM für die Zweitwohnenden aufbauen und von Anfang an die Menschen hinter den Zweitwohnungen entdecken.
Zuständig	Gemeinden, lokale Gemeinschaften
Zu beachten	<p>Die Verstärkung der Beziehungspflege zu den Zweitwohnenden könnte auf die folgenden Säulen beruhen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gemeinden müssen ihre Zweitwohnenden künftig kennen und mit ihnen effizient (elektronisch) interagieren können. Dazu könnten sie beispielsweise analog zum Erstwohn- auch ein Zweitwohnregister mit digitalen Kommunikationsmöglichkeiten einführen. – Die Gemeinden heissen die neu zuziehenden Zweitwohnenden wie neu zuziehende Erstwohnende willkommen. Beispielsweise könnte die Gemeinde den Zuziehenden eine oder zwei Vereinsmitgliedschaften ihrer Wahl für ein Jahr schenken. – Die Gemeinden schaffen Plattformen, wo die Zweitwohnenden (und ihr Nachwuchs) unter sich und mit den Einwohnenden interagieren können. – Die Gemeinden unterstützen Aktionen, Vereine, Clubs und ähnliches, die sich mit mäzenatisch-unternehmerischen Projekten beschäftigen, indem sie kommunale Ressourcen für Machbarkeitsprüfungen und Projektentwicklung zur Verfügung stellen.

Massnahme 2: Vorausschauende Arealentwicklung**M2 Vorausschauende Arealentwicklung**

Ausgangslage	Im Bündner Berggebiet zählt die Entwicklung von marktfähigen Beherbergungsinfrastrukturen zu den wichtigsten Standortentwicklungsmassnahmen. Die mittlere Realisierungsdauer dieser Projekte war in den vergangenen Jahrzehnten viel zu lange und muss durch alternative Herangehensweisen verkürzt werden.
Kurzbeschreibung	Die Tourismusgemeinden sollen Areale für die Entwicklung von Beherbergungsprojekten proaktiv identifizieren sowie planungs- und eigentumsrechtlich verfügbar machen.
Zuständig	Tourismusgemeinden
Zu beachten	<p>Um international marktfähige Beherbergungsprojekte in Graubünden zu realisieren, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein, welche die Gemeinden beeinflussen können:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Es braucht attraktive Areale in einer geeigneten Grösse – Die Areale sollten über Synergiemöglichkeiten verfügen (Ski-in/out, Zugang zu Hallenbäder, bestehende Parkierung usw.) – Die Gemeinden müssen vorausschauend entsprechende Areale identifizieren und Vorstellungen über deren Entwicklung festlegen, eigentumsrechtlich sichern und danach planungsrechtlich so vorbereiten, dass die Areale im Sinne der Gemeinden entwickelt werden können. <p>Weitere Ideen und Ausführungen dazu finden sich im Dokument «Areal-synergien für Hotelinvestitionen nutzen» des Wirtschaftsforums Graubünden.</p>

Massnahme 3: Company Market einführen**M3 Company Market einführen**

Ausgangslage	Die Suche nach Nachfolger in KMU in Graubünden ist aufgrund der peripheren Lage vieler Unternehmen und aufgrund fehlender breiter Netzwerke erschwert. In den letzten Jahren sind jedoch vermehrt Anbieter in der Schweiz in Erscheinung getreten, die Plattformen für Firmenverkäufe auch im Bereich der KMU anbieten.
Kurzbeschreibung	Die Plattform von CompanyMarket wird durch den BGV in Graubünden propagiert.
Zuständig	BGV
Zu beachten	<p>Der BGV prüft eine Zusammenarbeit mit CompanyMarket um diese Plattform in Graubünden bekannt zu machen. Folgende Elemente sind Bestandteil dieser Idee.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Der BGV bewirbt die Plattform CompanyMarket in Graubünden und macht diese hier über seine Kommunikationsinstrumente bekannt. – Im Gegenzug ermöglicht CompanyMarket die Einrichtung eines Bündner Fensters (durch Filter) und gibt dem BGV die Möglichkeit für seine Mitglieder Inserate zu vorteilhaften Konditionen zu platzieren. Teil des Bündner Fensters könnte auch ein vierteljährlicher Newsletter an alle Mitglieder des BGV sein. – Das Bündner Fenster könnte danach bei Treuhändern, Banken, Anwälten usw. in Graubünden platziert werden. – Zu prüfen ist, ob die Kampagne zur Bekanntmachung allenfalls über die Neue Regionalpolitik mitfinanziert werden kann.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> – Es handelt sich hier um eine sehr einfache Variante, wie man eine bestehende Plattform mit Tausenden Investorenkontakten für Graubünden besser nutzbar macht. – Der Aufwand und die Investitionsrisiken sind minimal. – Die Umsetzung kann unmittelbar erfolgen. – Es findet keine Wettbewerbsverzerrung statt, da die Plattform für alle Vermittler offen ist und ein reines Insertionsmittel ist.

Massnahme 4: Offensivere kantonale Start-up Förderung**M4 Offensivere kantonale Start-up Förderung**

Ausgangslage	<p>Weltweit und auch in der Schweiz besteht eine hohe Dynamik im Bereich der Start-ups. Graubünden ist als Teil des Schweizer Start-up-Systems zu betrachten, spielt aber derzeit kaum eine Rolle. Dennoch sind in den letzten Jahren verschiedene Institutionen entstanden oder sind im Aufbau, die auch in Graubünden ein Start-up-Umfeld schaffen. Pro Jahr ist mit knapp einem Dutzend Start-ups in Graubünden zu rechnen.</p> <p>Eine Offensive Förderung von Start-ups in Graubünden könnte helfen, dass Graubünden im Schweizer Start-up Umfeld und bei potenziellen Graubünden affinen Investoren visibler wird. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Start-ups in und aus Graubünden.</p>
Kurzbeschreibung	<p>Der Kanton Graubünden fördert Start-ups offensiver im Rahmen von CHF 1-2 Mio. pro Jahr mit den Instrumenten Darlehen, Beteiligungen und apf-Beiträgen. Die Förderung erfolgt über eine private oder halbprivate Organisation, welche gleichzeitig das Bündner Start-up Umfeld vernetzt.</p>
Zuständig	Kanton Graubünden, AWT
Zu beachten	<p>Es soll von einer engeren Definition von Start-ups ausgegangen werden als bei der seinerzeitigen Innovationsstiftung. Die Förderung muss primär auf Jungunternehmen mit Skalierungspotenzial und technologischer Basis abzielen.</p> <p>Zu prüfen ist, ob die Förderung des Kantons mit der bestehenden Stiftung Innozet zusammengelegt werden kann. Die Stiftung und die Anträge könnten von den bestehenden Institutionen in Graubünden (FHGR, Inkubatoren usw.) und potenzialreichen Schweizer Akteuren im Start-up Umfeld getragen und betrieben werden. Damit wird die notwendige Vernetzung sichergestellt.</p> <p>Gleichzeitig soll der Kanton prüfen, wie die steuerliche Behandlung von Jungunternehmen optimal ausgestaltet werden kann, um für Ansiedlungen Wettbewerbsvorteile ausspielen zu können.</p>

Massnahme 5: Vernetzende Plattform

M5 Vernetzende Plattform	
Ausgangslage	Die Abklärungen des Wirtschaftsforums Graubünden haben ergeben, dass der Aufbau und Betrieb von Investoren- und Projektdatenbanken sehr aufwändig und nicht unbedingt zielführend ist. Dennoch wäre es wünschenswert, dass an einem zentralen Ort Ressourcen rund um Investitionen/Projekte und Investoren mit Bezug zu Graubünden verfügbar wären. Eine einfache Möglichkeit dazu wäre der Aufbau einer Website mit dazugehörigem Newsletter, die sich primär an die <u>VermittlerInnen</u> in Graubünden richtet.
Kurzbeschreibung	Aufbau einer Website, welche alle Informationen rund um Investitionen / Projekte / staatliche Förderung usw. zusammenfasst und für zielgerichtete Recherchen dient.
Zuständig	AWT / Kanton könnte eine Organisation mit dem Aufbau einer solchen Plattform (z.B. FHGR, Verband, Inkubatoren) als Teil des Regionalmanagements beauftragen.
Zu beachten	<ul style="list-style-type: none"> – Die Umsetzung kann schrittweise erfolgen. – Wir schlagen vor, eine Institution ausserhalb der Verwaltung zu nutzen, weil dann weniger Konflikte mit Themen wie Datenschutz, Unabhängigkeit, Governance usw. bestehen. – Wichtig ist, dass mehrmals jährlich eine Push-Meldung mit relevanten Inhalten (z.B. neue Kaufangebote, neue Projektideen, Vorstellung von bestehenden Förderinstrumenten) an die Vermittler in Graubünden ergeht. Mit dieser Plattform sollten die bestehenden Netze vernetzt werden. – Das Zielpublikum hat ungefähr 2'000 – 4'000 E-Mailadressen. Die Ausschöpfung der Vernetzungswirkung kann also mit der Abonnementszahl sehr gut überprüft werden.

Massnahme 6: Matching-Funds für unternehmerisch-mäzenatische Projekte

M6 Matching-Funds für unternehmerisch-mäzenatische Projekte	
Ausgangslage	Im mäzenatisch-unternehmerischen Bereich sind Investoren oft bereit, finanzielle Mittel und zum Teil persönliches Engagement zu erbringen. Sie wollen in der Regel aber dafür eine Wertschätzung. Diese ist am einfachsten zu erbringen, wenn die Standortgemeinde oder der Standortkanton die Projekte ebenfalls unterstützt. Dazu geeignet sind persönliche Ressourcen aus dem Regionalmanagement für die Phase der Konzeptentwicklung (Machbarkeitsstudien, Zugang zu den wesentlichen Personen, Gremien, Behörden) und Matching-Funds.
Kurzbeschreibung	Der Kanton Graubünden prüft, ob ein Gefäss für einzelbetriebliche Matching-Funds bei Investitionen mit unternehmerisch-mäzenatischen Projekten geschaffen werden soll.
Zuständig	Kanton Graubünden AWT
Zu beachten	Da der Kanton grundsätzlich subsidär zu den Gemeinden agiert, müssten die Matching-Funds darauf basieren, dass die Standortgemeinde ebenfalls einen entsprechenden Betrag zur Verfügung stellt. Oft scheitern Projekte, weil die Regionalpolitik nur im vorwettbewerblichen oder überbetrieblichen Bereich fördert. Bei mäzenatisch-unternehmerischen Projekten müssten die Matching-Funds jedoch einzelbetrieblich als Teil einer Investition gesprochen werden können.

Anhang 01 Interviewpartner

Immobilienentwicklung

Baulink AG, Urs Hoffmann (VR, CEO, Projektentwicklung)
Derungs Quinter Immobilien, Gian Derungs
DOMENIG IMMOBILIEN, Jon Domenig
Fanzun AG, Andrea Fanzun (Partner, CEO)
FORTIMO AG, Remo Bienz (VRP, Gründer und Mitinhaber)
Nüesch Partner Architekten, Urs Nüesch (Firmengründer)
Priora Suisse AG, Remo Stoffel
RES Alpina GmbH, Marcel Friberg (VRP)

Immobilienhandel & Treuhand

ALFINA, Albert Bisculm (Partner, Leiter Immobilien)
BMU Treuhand AG, Martin Bundi (Partner)
Curvér Immobilien + Treuhand AG, Manfred Fiegl (GL, Inhaber)
Guyan + Co. AG, Jacques Soguel (GL)
RRT Treuhand & Revision, Giorgio Cappellin (VR)
Testa Immobilien, Renato Testa
Wieser & Wieser AG, Luis Wieser
W&P, Bruno Jäger (Partner)

Anwaltskanzleien

Caviezel Partner, Dr. Gieri Caviezel (Partner)
Ettisberger Domenig & Partner, Dr. Jürg Domenig (Partner)
Gadient Zinsli Brüesch Infanger, Dr. Andrea Brüesch (Partner)
Vincenz & Partner, Henri Zegg (Team «Bauen und Immobilien»)

Banken und Unternehmenshandel

Business Broker AG, Paul Monn (Gründer, ehemaliger CEO)
Business Broker AG, David Dahinden (CEO)
CFB network AG, Marcus Frey (Managing Partner)
Company Market, Carla Kaufmann (Partnerin)
Graubündner Kantonalbank, Roger Gabathuler
Raiffeisenbank Bündner Rheintal, Petra Kamer (Vorsitzende der Bankleitung)
Zürcher Kantonalbank, Oliver Schärli

Unternehmen, Organisationen und Private mit Investitionserfahrung in Graubünden

Hüppi & von Sprecher, Weingut Pola, Andreas von Sprecher (Partner, Inhaber)
mia Engiadina SA, Jon Erni (CEO)
ÖKK, Saverio Cerra (GL, Leiter Geschäftsfeldentwicklung)
Origen Festival Cultural, Dr. Giovanni Netzer (Intendanz)
Technopark Graubünden, Eugen Arpagaus (Geschäftsführer)
Hamilton Bonaduz AG, Andreas Wieland (CEO)

Weisse Arena Gruppe, Reto Gurtner (VRP)

Standort- und Investitionsförderung

Basel Area, Dr. Adrian Sprenger (Manager Entrepreneurship)

Bündner Gewerbeverband, Maurus Blumenthal, Direktor

ETH ZH, Peter Rieder

Greater Zurich Area, Sonja Wollkopf Walt (CEO)

Kanton Graubünden, DVS, Marcus Caduff (Departementsvorsteher, RR)

Regionalentwicklung Region Surselva, Rudolf Büchi, Regionalentwickler

Schweizer Berghilfe, Kurt Zraggen (Geschäftsführer)

