

Der Kanton Graubünden braucht Wachstum und Diversifikation

Graubünden ist vor allem als grösste Ferienregion der Schweiz bekannt. In vielen Talschaften des weitläufigen Kantons ist der Tourismus der mit Abstand wichtigste Erwerbszweig. Die laufende Bündner Tourismusreform stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsmotors und schafft Grundlagen für dessen künftige Prosperität. Allerdings verfügt Graubünden über weitere Stärken: Der Kanton ist Standort von bedeutenden Industrieunternehmen, einer der grössten Stromerzeuger des Landes sowie ein qualitativ hochwertiger Wohnstandort. Um die vorhandenen Potenziale noch gezielter nutzen und im Standortwettbewerb einsetzen zu können, bildet Wachstum den Schwerpunkt des neuen Regierungsprogramms 2013–2016.



Die Industriezone Tardisland im Bündner Rheintal (im Bild) eröffnet Gewerbe-, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen einmalige Entwicklungschancen.

Foto: Walter Schmid

Wie kaum ein anderer Kanton ist Graubünden durch seine geografische, sprachliche und kulturelle Heterogenität gekennzeichnet. Dieses reichhaltige Erbe und attraktive Landschaften bilden – in Form von natürlichen Standortfaktoren – das eigentliche Kapital Graubündens. In Graubünden leben heute gut 192 000 ständige Einwohnerinnen und Einwohner; rund 87 000 vollzeitäquivalente Stellen werden gezählt. Im Vergleich zu anderen Kantonen verzeichnen das Baugewerbe und vor allem das Gastgewerbe überdurchschnittliche Beschäftigungsanteile. Trotz schwindender Bedeutung hat auch die Land-

wirtschaft in Graubünden noch ein stärkeres Gewicht als anderswo.

Wie vergleichbare Kantone sieht sich Graubünden seit den 1990er-Jahren mit zunehmenden Herausforderungen konfrontiert. Im Zuge der Globalisierung verstärkten sich die regionalen Disparitäten zwischen urbanen und ländlichen Regionen in der Schweiz. Verschiedene Faktoren führen dazu, dass Graubündens Wirtschaft im Verhältnis zum Schweizer Mittel unterdurchschnittlich wächst: Strukturwandel in der Landwirtschaft, rückläufige touristische Frequenzen als Folge von Flugverkehrsliberalisierungen, neuen Reisegewohnheiten und gestiegener internationaler Konkurrenz, eine zunehmende Konzentration von zukunfts-trächtigen Branchen und qualifizierten Arbeitsplätzen in den Metropolen sowie ein Abbau von Stellen in ehemaligen Bundesbetrieben. Stark rückläufige Geburtenzahlen und geringe Zuwanderung gefährden heute vor allem in den peripheren Talschaften des Kantons mittelfristig die Aufrechterhaltung der dezentralen Besiedlung.



Eugen Arpagaus
Leiter Amt für Wirtschaft
und Tourismus Graubünden

Die kantonale Wirtschaftspolitik stellt sich diesen Herausforderungen aktiv. Die vielfältigen Potenziale des Kantons als Wirtschafts- und Wohnstandort wurden bereits in den letzten Jahren identifiziert; entsprechende Massnahmen wurden eingeleitet und gezielt Projekte gefördert. Je nach Teilräumen unterscheiden sich die Ausgangslagen dabei innerhalb des Kantons beträchtlich.

- *Städtischer Raum (Bündner Rheintal, vorderes Prättigau, untere Mesolcina)*: In diesen gut erschlossenen, für Bündner Verhältnisse dicht besiedelten Räumen entwickeln sich Bevölkerung und Wirtschaft insgesamt positiv. Rund 40% der ständigen Bevölkerung wohnt heute im Bündner Rheintal; über 43% des kantonalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) wird hier erwirtschaftet. Mit einer weiteren Konzentration ist zu rechnen. Als Dienstleistungs-, Verwaltungs-, Bildungs- und Gesundheitsplatz nimmt die Stadt Chur dabei eine Zentrumsfunktion ein, die über die Kantonsgrenzen hinausreicht.
- *Tourismusraum*: Die grossen, bekannten Destinationen und die vielen kleineren Ferienorte stehen für den grössten, bedeutendsten Wirtschaftszweig Graubündens. In vielen Regionen des Kantons ist die gesamte regionale Wirtschaft hauptsächlich vom Tourismus und dessen ausgelösten Effekten abhängig.
- *Ländliche Gebiete*: Diese Gebiete abseits der grossen Verkehrsachsen und Tourismusorte waren in der Vergangenheit besonders stark vom Rückgang der Landwirtschaft und dem direkt oder indirekt damit verbundenen Abbau von Arbeitsplätzen betroffen. Die Potenziale dieser Gebiete liegen heute einerseits im natur- und kulturnahen Tourismus und andererseits in einer stärkeren Nutzung der zahlreich vorhandenen natürlichen Ressourcen (Wasser, Holz etc.). Vor allem in der Ressource Holz liegt ein hohes Wertschöpfungspotenzial entlang der gesamten Holzkette, das die Gemeinderechnungen entlastet und dezentrale Arbeitsplätze schafft.

plätze an. Dies und die Erzeugung von Multiplikatoreffekten auf dem Binnenmarkt machen diese Betriebe zu einem eigentlichen Wachstumstreiber der ganzen Bündner Wirtschaft.

Um die Rahmenbedingungen für bestehende und ansiedlungswillige exportorientierte Hightechunternehmen zu optimieren, erachtet der Kanton Graubünden vor allem drei Instrumente als zentral:

Optimierung der steuerlichen Rahmenbedingungen

Graubünden ist aus steuerlicher Sicht ein sehr interessanter Standort für internationale Unternehmen. Durch die Steuergesetzrevision, welche seit Januar 2008 in Kraft ist, wurde die Gewinnsteuer deutlich gesenkt und die Sonderabgabe auf dem Kapital (für juristische Personen) sowie auf dem Vermögen (für natürliche Personen) abgeschafft.

Stärkung des Wissens- und Technologietransfers, Förderung der Forschungsinstitute

Graubünden ist heute ein wichtiger Forschungsplatz: Die renommierten Institute in Davos (z.B. AO Foundation, Swiss Institute of Allergy and Asthma Research, WSL-Institut für Schnee- und Lawinenforschung SLF, Physikalisch-Meteorologisches Observatorium Davos/World Radiation Center), aber auch das Centre Suisse d' Electronique et de Microtechnique (CSEM) in Landquart beschäftigen mehrere hundert Forschende. Diese Einrichtungen sowie die zwei Fachhochschulen in Chur tragen zur Positionierung von Graubünden als Hochschul- und Forschungsstandort bei. Das sich in Erarbeitung befindende kantonale Gesetz über Hochschulen und Forschungseinrichtungen will die damit verbundenen Potenziale noch zielgerichteter und selbstbewusster einsetzen. Dadurch sollen die Rahmenbedingungen für die Bündner Wirtschaft vor allem in Bezug auf die Ausbildungsmöglichkeiten und die Innovationskraft verbessert werden. Der Wissens- und Technologietransfer (WTT) gewinnt in Zusammenarbeit mit dem Kanton St. Gallen und anderen Kantonen der Ostschweiz sowie dem Fürstentum Liechtenstein zunehmend an Bedeutung (siehe *Kasten 1*).

Aktives Flächen- und Landmanagement

Der Kanton arbeitet daran, durch aktives Flächen- und Landmanagement ansiedlungs- und erweiterungswilligen Unternehmen künftig bessere Voraussetzungen zu bieten. Mit der regionalen Industriezone Tardis in Zizers und Landquart konnte vor einigen Jahren ca. 300 000 m² Bauland neu eingezont und optimal erschlossen werden. Den Bedürfnissen der kleinen und mittleren Unter-

Kasten 1

WTT in der Ostschweiz

Der Wissens- und Technologietransfer (WTT) soll dazu beitragen, die Innovationskraft der Ostschweizer Wirtschaft zu stärken. In Abstimmung mit der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) und dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) wird hier ein starker Bottom-up-Ansatz angestrebt, der den KMU einen direkten Nutzen bringen soll. Der Nutzen muss darin liegen, dass der Zugang zu Wissen vor allem für KMU ohne eigene Entwicklungsabteilungen verbessert werden kann und dadurch innovative Projekte vorangetrieben werden. Der Einbezug der KTI sowie der Fachhochschulen ist dabei für alle Beteiligten von hoher Bedeutung, weiter soll auf den bestehenden Innovationszellen aufgebaut werden. Die Vernetzung mit den meist an Hochschulen angesiedelten WTT-Stellen in der Region soll optimiert und national vernetzt werden. Um die vorhandenen Potenziale bestmöglich umzusetzen, muss ein solches Projekt grossräumig angegangen werden. Weitere Kantone der Ostschweiz sollen in diese WTT-Konzeption eingeschlossen werden und somit von den Vorarbeiten der Kantone Graubünden und St. Gallen profitieren können.

Stärkung der Exportindustrie durch Investitionen in Bildung und Forschung

Von höchster Bedeutung für die Bündner Volkswirtschaft sind die grossen exportorientierten Industriebetriebe, die ihren Sitz im Bündner Rheintal sowie im vorderen Prättigau haben. Diese Unternehmen gehören in ihren Bereichen Elektronik, Chemie und Kunststoffe oder Medizinaltechnologie teils zu den weltweiten Marktführern und bieten eine hohe Anzahl hochqualifizierter Arbeits-

nehmen (KMU) gilt es in Bezug auf die Bereitstellung geeigneter Flächen Rechnung zu tragen, wobei der nachhaltige Umgang mit der Ressource Boden ebenso berücksichtigt werden muss.

Ein grosses Potenzial für industrielle Tätigkeiten findet sich im Umfeld der Agglomeration Bellinzona in der unteren Mesolcina, an der Grenze zum Kanton Tessin. Auf dem Areal des ehemaligen Flugplatzes San Vittore soll eine wettbewerbsfähige Industriezone errichtet werden. Ein Gesamtkonzept befindet sich in Ausarbeitung.

Perspektiven für den Bündner Tourismus

Graubünden ist die grösste Tourismusregion der Schweiz; jeder siebte Hotelbetrieb und jedes sechste Hotelbett der Schweiz steht hier. Zu ca. 6 Mio. Hotellogiernächten gesellen sich in Graubünden jährlich etwa nochmals so viele in der Parahotellerie. Über 50 Bergbahnunternehmen locken pro Jahr rund 8,5 Mio. Besucher an. Gemäss einer Wertschöpfungsstudie der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur (2008) ist rund ein Drittel des regionalen BIP Graubündens von ca. 11 Mrd. Franken direkt oder indirekt touristisch induziert.

Die 2006 gestartete Bündner Tourismusreform stellt die Weichen dafür, dass der Bündner Tourismus durch wettbewerbsfähige Strukturen und eine gezielte Aufgabenteilung der zentralen Akteure auch künftig vom internationalen Wachstumsmarkt profitieren kann.

Die neuen Tourismusorganisationen in Graubünden sind grösser, professioneller und leistungsfähiger geworden. Aus einst über 90 meist lokalen Tourismusorganisationen sind bis heute vier Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und elf regionale Tourismusorganisationen (ReTO) entstanden. Allein im Gebiet der vier DMO werden gemeinsam gut zwei Drittel aller Hotellogiernächte in Graubünden registriert. Durch die gezielte Optimierung der Aufgabenteilung entlang der touristischen Wertschöpfungskette sollen die vorhandenen Ressourcen noch effizienter und effektiver zur Gewinnung neuer Gäste eingesetzt werden. Dies betrifft die Produktgestaltung, die Bearbeitung der Nah- und Fernmärkte aber auch die Koordination der Infrastrukturvorhaben vor Ort.

Parallel zur Destinationsbildung arbeitet der Kanton gemeinsam mit den Leistungsträgern an zahlreichen flankierenden Massnahmen, wie beispielsweise:

- *Elektronische Tourismusplattform Graubünden*: Die ePlattform GR ermöglicht es den Destinationen, dank verschiedenen

Schnittstellen ihre touristische Produkte deutlich einfacher über eine Vielzahl von Distributionskanälen zu vertreiben.

- *Natur- und kulturnaher Tourismus*: Die Ferienregion Graubünden steht für authentische, natur- und kulturnahe Ferien. Diese schweizweit führende Rolle soll beibehalten und weiter ausgebaut werden. Mit einer professionellen Koordination und Beratung durch eine Kompetenzstelle wird die nachhaltige Weiterentwicklung des natur- und kulturnahen Tourismus in Graubünden verbessert.
- *Qualitätsoffensive*: Die Bedeutung von Qualität ist eine unternehmerische Grundsatzfrage und für den Tourismus von grosser Bedeutung. Eine Qualitätsstrategie für Graubünden ist erarbeitet und befindet sich als flankierende Massnahme seit Ende 2011 in Umsetzung.
- *Balanced Scorecard (BSC)*: Nach der Schaffung von professionellen Strukturen soll deren Wirkung mittels eines modernen Führungs- und Controllinginstruments überprüft werden können. Der Transparenz kommt bei der Leistungsbeurteilung von DMO und ReTO – auch im Zusammenhang mit dem Einsatz von öffentlichen Mitteln – grosse Bedeutung zu.

Mit dem Gesetz über Tourismusabgaben soll nun zum Abschluss der eigentlichen Reform auch die Tourismusfinanzierung auf eine neue, breite Basis gestellt werden (siehe *Kasten 2*).

Mit dem Projekt *Touristisches Gesamtsystem Graubünden (Graubünden 2020)* richtet der Bündner Tourismus seinen Blick proaktiv in die Zukunft: Welche Erfolge wurden in der Reformphase 2006-2012 erreicht? Wo gibt es noch Handlungsbedarf? Wie können künftige Herausforderungen bewältigt werden? Der Tourismus ist einem sehr dynamischen Markt ausgesetzt und muss auch in Zukunft neue gesellschaftliche oder technologische Trends rasch antizipieren.

Der Tourismus ist auf wettbewerbsfähige Infrastrukturen angewiesen, dies insbesondere in der Beherbergung, bei den Bergbahnen sowie bei Infrastrukturen zur Stärkung des Sommertourismus. Für Beherbergungsbetriebe müssen unter Einbezug der Gemeinden und Regionen sowie der Landeigentümer Erweiterungsmöglichkeiten an geeigneten Standorten evaluiert werden. Bei komplexeren Verfahren – etwa einer Skigebietserweiterung oder -verbindung, bei denen der Einbezug verschiedener kantonaler Dienststellen notwendig ist – sollen Vorhaben im Sinne eines One-Stop-Shops intern optimaler koordiniert werden.

Kasten 2

Tourismusabgabengesetz

Die Bündner Tourismusreform hat bereits eine marktgerechte Neustrukturierung gebracht. Mit dem Gesetz über Tourismusabgaben (TAG), das im April 2012 im Bündner Kantonsparlament behandelt wird, soll eine zeitgemässe Grundfinanzierung des Tourismus sichergestellt werden. Die Finanzierung des Tourismusmarketings sowie der touristischen Entwicklung in den Regionen wird dauerhaft durch alle nutznennenden Unternehmen gewährleistet.

Mit einem einzigen kantonalen Gesetz werden die heutigen rund 120 kommunalen Gesetze (Kurtaxen- und Tourismusförderungsabgabengesetze) abgelöst. Die Tourismusabgabe ist somit für die Abgabepflichtigen in den meisten Gemeinden nicht neu. Sie wird zwar im ganzen Kanton erhoben, jedoch stark abgestuft; entscheidend für die Höhe der Abgabe sind die Wertschöpfungskraft der Branchen sowie die Tourismusabhängigkeit der Regionen und Branchen.

Das TAG erlaubt den Gemeinden innerhalb einer Region zudem, ihren Bedürfnissen entsprechend die Abgabesätze nach oben oder unten anzupassen. Nebst einer Grundpauschale werden in Hotels und Ferienwohnungen die Kapazitäten besteuert und nicht mehr wie heute üblich die Anzahl Logiernächte. Damit wird der erfolgreiche Unternehmer belohnt. Bei den Unternehmen dient die AHV-Lohnsumme als Bemessungsgrundlage für den variablen Abgabeteil. Das TAG soll auch die Erfolge der Tourismusreform langfristig absichern und leistet damit ebenso einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Das InterContinental Davos Resort & Spa feiert im November 2013 seine Eröffnung. 200 neue Vollzeitstellen werden durch das Projekt in Davos geschaffen.



Foto: www.stillipark.ch

Marke graubünden – ein Erfolgsmodell

Das Regio Plus-Projekt *Marke graubünden* wurde in den letzten Jahren konsequent weiterentwickelt. Viele Tourismusregionen kommunizieren mit der Marke graubünden, was zu einer Bündelung der Kräfte und somit zu einem sehr hohen Wiedererkennungswert geführt hat. Sinnbildlich dafür steht die aus der TV-Werbung bekannte Kommunikationskampagne mit den beiden Steinböcken Gian und Giachen unter dem Dach der Marke graubünden.

Aber nicht nur viele Anbieter von touristischen Dienstleistungen sind mit der Marke auf dem Markt präsent; auch verschiedenste Bündner Qualitätsprodukte werden heute unter Verwendung des Steinbock-Symbols beworben. Weiter arbeiten diverse Dachverbände, Organisationen und Veranstaltungen mit der Marke graubünden. Die Marke stellt damit ein wesentliches Instrument zur nachhaltigen Stärkung des Wirtschaftsstandorts Graubünden dar und wird konsequent als Regionenmarke weiterentwickelt.

Interkantonale Kooperationsformen

Der Kanton ist überzeugt davon, dass die Entwicklung einer grossräumigeren Zusammenarbeit in Zukunft zur eigenen Stärkung beiträgt. So wird der interkantonalen Zusammenarbeit grosses Gewicht beigemessen. Im Bereich der Standortpromotion beteiligt sich Graubünden an der Greater Zurich Area. Die Nähe zum Metropolitanraum Zürich wird aus gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Sicht an Bedeutung gewinnen. Vor diesem Hintergrund wird eine optimierte ver-

kehrtechnische Anbindung mit der Einführung des SBB-Halbstundentakts für das Bündner Rheintal von noch grösserer strategischer Bedeutung sein.

Exemplarisch für die Zusammenarbeit mit anderen Schweizer Gebirgskantonen steht das interkantonale NRP-Projekt «San Gottardo» unter Beteiligung der Kantone Uri, Graubünden, Wallis und Tessin. Das Projekt hat zum Ziel, die Chancen und Potenziale des Gotthard-Raumes zu nutzen und diese zu einer Einzigartigkeit zu kombinieren, die Gäste und Unternehmen anzieht. Mittel- bis langfristig sollen markante quantitative und qualitative Wirkungen erzielt und der Gotthard-Raum als Ganzes gestärkt werden.

Wachstum als Kernthema des Regierungsprogramms 2013–2016

Mit dem Bündner Regierungsprogramm für die Jahre 2013–2016, das einen deutlichen Akzent auf die Erzielung von Wachstum setzt, wird der in den letzten Jahren in der Wirtschaftspolitik eingeschlagene Weg fortgesetzt und gefestigt. Die Regierung stellt dabei folgende Überlegung ins Zentrum: *«Die Bündner Bevölkerung und die Bündner Wirtschaft wachsen im schweizerischen Vergleich unterdurchschnittlich. Vorrangiges Ziel des Regierungsprogramms ist es, wirtschaftliches Wachstum zu fördern und damit die Attraktivität Graubündens als Wirtschafts-, Arbeits- und Wohnraum zu erhöhen. Angesichts der demografischen Entwicklung und der sich abzeichnenden Verknappung der finanziellen Mittel werden besondere Anstrengungen notwendig sein, um dieses Ziel zu erreichen.»*

Im Rahmen von sieben Handlungsfeldern wurden 25 konkrete Entwicklungsschwerpunkte und Massnahmen beschlossen, die dem übergeordneten Ziel dienen, mehr Wachstum zu erzielen (siehe *Kasten 3*). Von Bedeutung ist auch die laufende Gemeinde- und Gebietsreform. Durch eine gezielte Förderung von Gemeindefusionen sollen die Gemeinden gestärkt werden. Langfristig soll sich der Kanton nur noch in rund 50 Gemeinden und acht bis zehn Regionen mit klar umrissenen Aufgabengebieten gliedern.

Fazit

Graubünden ist stark vom Tourismus abhängig. Von einer Monokultur zu sprechen, ist dennoch nicht gerechtfertigt, da der Bereich der exportorientierten Industrie sehr wertschöpfungsstark ist und in der Wirtschaftsstruktur Graubündens eine entsprechend wichtige Rolle spielt. Die Herausforderungen bleiben aber auch in den nächsten Jahren gross. Nur durch eine ständige Innovationspolitik kann der Kanton im härter werdenden Standortwettbewerb bestehen.

Durch das Regierungsprogramm akzentuiert, bleibt die Wachstumspolitik auch in den nächsten Jahren die zentrale Thematik in Graubünden. Wachstum kann Graubünden vor allem in den Exportbranchen und durch die Mobilisierung neuer Potenziale in all seinen Regionen erzielen. Dafür sind weitgreifende unternehmens- und investitionsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Verbesserungen in der Koordination der Sektoralpolitiken (Verkehr, Raumentwicklung, Bildung, Landwirtschaft etc.) sowie die Weiterführung der strukturellen Reformen unterstützen diese Prozesse. Nicht zu vergessen ist die ständig angestrebte Optimierung der Verkehrsverbindungen gegen innen und aussen, welche gerade für einen weitläufigen Kanton wie Graubünden von hoher Bedeutung sind. ■

Kasten 3

Regierungsprogramm 2013–2016

Die sieben Handlungsfelder des Regierungsprogramms 2013–2016 lauten:

1. Wirtschaftswachstum steigern;
2. Sich als attraktiver Arbeits- und Lebensraum entwickeln;
3. Staatliche Strukturen und Verfahren vereinfachen und für Bürgerinnen und Bürger greifbarer machen;
4. Für eine gute Bildung und starke Identität sorgen;
5. Eine intakte Umwelt als Kapital für die Zukunft einsetzen;
6. Integration und Sicherheit fördern;
7. Hohe Lebensqualität und soziale Absicherung gewährleisten.

Unter dem Handlungsfeld «Wirtschaftswachstum steigern» bezeichnet die Regierung explizit die Intensivierung der Förderung von exportori-

entierten Industriebetrieben, des Tourismus sowie der Regionalentwicklung als strategische Absicht. Weiter wird das kantonale Wirtschaftsentwicklungsgesetz aktuell einer Totalrevision unterzogen. Die Beratung und Betreuung von investitionsunwilligen Personen und Organisationen soll zudem durch eine höhere Dienstleistungsqualität und Verfahrenskoordination verbessert werden.

Weiterführende Hinweise:

- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden: www.awt.gr.ch.
- Bündner Tourismusreform: www.awt.gr.ch, Rubriken Themen/Projekte, Bündner Tourismusreform.
- Regierungsprogramm 2013–2016: www.gr.ch, Rubriken Institutionen, Parlament, Botschaften, Heft Nr. 11 / Botschaften 2011–2012.



Bei uns oben ist im Winter noch Winter.