



POTENZIALARME RÄUME GRAUBÜNDEN

Handlungsmöglichkeiten und Strategien von
Kanton Graubünden und Bund

Guido Cavelti
Birgit Kopainsky

Zürich, 11.09.06
Version 2

Zusammenfassung

Es ist davon auszugehen, dass die Neue Regionalpolitik in den so genannt potenzialarmen Räumen zu wenig zu greifen vermag. Diese Räume verdienen deshalb ein besonderes Augenmerk. Das Projekt „potenzialarme Räume Graubünden“ soll die Grundlagen liefern für eine kantonale Strategie für potenzialarme Räume und für den Abschluss einer Vereinbarung zwischen Kanton und Bund zur Strategieumsetzung. Dieser Bericht stellt den Abschluss der ersten Projektphase dar und geht drei Fragestellungen nach:

- *Was* sind „potenzialarme Räume“?
- *Wo* sind „potenzialarme Räume“? Wie sind diese Räume lokalisierbar?
- *Wie* ist mit „potenzialarmen Räumen“ umzugehen?

Potenzialarme Räume zeichnen sich dadurch aus, dass es in ihnen Gemeinden gibt, in denen sich mehrere Prozesse zu einer Abwärtsspirale kumulieren. Insbesondere sind dies eine rückläufige Beschäftigungs- und Wertschöpfungsentwicklung, eine ungünstige Entwicklung der Altersstruktur bzw. Abwanderung, ein Abbau der Grundversorgungsleistungen sowie ungünstige Finanzkennzahlen des Gemeinwesens. Mittel- und längerfristig ist dadurch die (Über-) Lebensfähigkeit dieser Gemeinden gefährdet bzw. ist mit einer weiteren Abwanderung bis hin zu einer weitgehenden Entsiedlung zu rechnen.

Im Kanton Graubünden können 15 potenzialarme Räume identifiziert werden, die für eine kantonale Strategie – aus Ressourcengründen – mit erster Priorität behandelt werden müssen.

In potenzialarmen Räumen sind Potenziale wohl durchaus vorhanden. Als Potenziale können angesehen werden: Kulturlandschafts- und Naturraumpotenziale, Gesellschaftspotenziale, Infrastruktur- und Erreichbarkeitspotenziale sowie Kooperationspotenziale. Diese bilden die Grundlage für einen weit verstandenen Tourismus und für die Land- und Forstwirtschaft. In Einzelfällen können die Potenziale auch für die Nutzung natürlicher Ressourcen oder für Wohnfunktionen bedeutend sein.

Oft fehlt es aber an den hinreichenden Kapazitäten, um diese Chancen in Wert setzen zu können. Es mangelt mit anderen Worten an unternehmerischem Denken und Handeln und damit an den Fähigkeiten zur Umsetzung der Potenziale in marktgängige Produkte und Dienstleistungen beziehungsweise in Wertschöpfung und Beschäftigung.

Zurzeit sind keine konkreten, praxiserprobten Gesamtstrategien und Massnahmenets für potenzialarme Räume bekannt. Aufgrund erster Diskussionen in den Kantonen Graubünden und Uri ergibt sich jedoch eine breite Ideenpalette möglicher Strategien. Diese reicht von einem eindeutigen Profil mit attraktiven Angeboten im Agro- oder Soft-Tourismus bis zur Positionierung als attraktiver Wohn-

raum, begleitet z.B. durch institutionelle Neuordnung von Tourismusorganisationen und Gemeinden und die Erleichterung der Rahmenbedingungen für Investitionen. Die Stossrichtung hängt dabei wesentlich vom konkreten Entwicklungsziel ab, das für einen potenzialarmen Raum formuliert wird. Entscheidend ist die Bündelung von Einzelstrategien zu einer zielgerichteten Gesamtstrategie und deren sektoralpolitisch koordinierte Umsetzung.

Der hier vorliegende Bericht ist nicht nur ein erstes Ergebnispapier zur Frage der potenzialarmen Räume im Kanton Graubünden, er stellt auch einen Zwischenbericht zu einem im Gange befindlichen Prozess dar. Es ist die Ambition aller Beteiligten, dass dieser Prozess nicht als abstraktes Strategiepapier endet, sondern dass die Konkretisierung im Rahmen einer weiterführenden Projektphase 2 gelingt und konkrete Taten daraus resultieren. Dabei gilt es insbesondere auch die Frage zu beantworten, wie mit potenzialarmen Räumen umgegangen werden soll, bei denen wenig Aussichten bestehen, dass sie die Abwärtsspirale je zu durchbrechen vermögen.

Inhalt

1	Ausgangslage und Fragestellung	1
1.1	Hintergrund zum Projekt	1
1.2	Fragestellung	2
2	Was sind potenzialarme Räume?	4
3	Wo liegen potenzialarme Räume?	6
4	Wie ist mit potenzialarmen Räumen umzugehen?	12
4.1	Grundsätzliche Entwicklungsziele	12
4.2	Raumbezogene Problemlagen und Potenziale	16
4.2.1	Problemlagen	17
4.2.2	Potenziale	18
4.3	Entwicklungsziele und Strategieideen	22
4.3.1	„Trendbruch“ („Konsolidierung“) und „Trendumkehr“ („Wachstum“)	22
4.3.2	„Trendfortschreibung“ („Schrumpfung“)	25
4.3.3	Kooperation und Koordination: Sektorpolitische Handlungsbedarf	26
5	Einordnung der Ergebnisse und Ausblick	29
6	Literaturverzeichnis	31
6.1	Publikationen	31
6.2	Datenquellen	33

Das methodische Vorgehen zur Lokalisierung potenzialarmer Räume, statistische Grundlagen sowie weitere Projektdokumente sind in einem separaten Anhang zusammengestellt.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1:	Vorgehen zur Lokalisierung der potenzialarmen Räume.....	7
Abbildung 3-2:	Kritische und eher kritische Gemeinden im Kanton Graubünden	8
Abbildung 3-3:	Potenzialarme Räume erster Priorität	9
Abbildung 3-4:	Potenzialarme Räume zweiter Priorität	11
Abbildung 4-1:	Grundsätzliche Entwicklungsziele potenzialarmer Räume.....	12
Abbildung 4-2:	Vorgehen zur Strategieformulierung nach Wahl des Entwicklungsziels.....	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1:	Übersicht über den Projektablauf	3
Tabelle 4-1:	Spezifische Probleme in potenzialarmen Räumen	17
Tabelle 4-2:	Strategie- und entwicklungsrelevante Potenziale (ungewichtet).....	19
Tabelle 4-3:	Strategieideen zur Erhöhung der Unternehmerressourcen	23
Tabelle 4-4:	Strategieideen zur Umsetzung der Entwicklungsziele „Trendumkehr“ und „Trendbruch“	24
Tabelle 4-5:	Strategieideen zur Umsetzung des Entwicklungsziels „Trendfortschreibung“	26
Tabelle 4-6:	Sektoralpolitischer Koordinationsbedarf für verschiedene Entwicklungsziele	27

1 Ausgangslage und Fragestellung

1.1 Hintergrund zum Projekt

Die Neue Regionalpolitik des Bundes (NRP), welche voraussichtlich 2008 in Kraft treten wird, thematisiert den zukünftigen Umgang mit „peripheren, schlecht erreichbaren Gebieten“. Zur Entwicklung und Förderung solcher „potenzialarmer Räume“ schlägt der Bund ein Vorgehen vor, nach welchem Bund und Kantone gemeinsam folgende Ziele verfolgen sollen (EVD 2005: 47):

- Selektion und Kategorisierung der ausgewählten potenzialarmen Räume.
- Festlegung einer kantonalen Strategie für potenzialarme Räume.
- Abschluss einer Vereinbarung zwischen Kanton und Bund zur Strategieumsetzung.

Die angestrebte Vereinbarung zwischen Bund und Kantonen soll ein Umsetzungsbestandteil des ersten Mehrjahresprogramms der NRP darstellen, welches voraussichtlich für den Zeitraum 2008-2015 gelten wird. Bis heute fehlen jedoch umfassende und systematische Grundlagen zur Erfassung von und zum Umgang mit potenzialarmen Räumen. Dies ist sowohl auf Stufe Bund als auch in den Kantonen der Fall.

Der Kanton Graubünden ist interessiert, in der Thematik der peripheren, schlecht erreichbaren Gebiete zusammen mit dem Kanton Uri eine Pionierrolle zu übernehmen (Regierung des Kantons Graubünden 2005). Dies nicht zuletzt darum, weil sich im Kanton Graubünden bereits eine Vielzahl von laufenden Projekten direkt oder indirekt mit potenzialarmen Räumen im weiten Sinn befassen:

- *Neue Kantonsverfassung*: Stärkung der Regionen, Schaffung von öffentlich-rechtlichen Körperschaften.
- *Regierungsprogramm 2005-2008*: Neue Aufgabenteilung und Reorganisation der territorialen Strukturen (Gemeindefusionen).
- *Konzept für die Umsetzung von Art. 2 des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden*: Koordination mit anderen Tätigkeitsfeldern zur Verbesserung der Rahmenbedingungen.
- *Struktur- und Leistungsüberprüfung zur Sanierung des Kantonshaushaltes*: Sparmassnahme 206 hält fest, das Ziel der dezentralen Besiedlung neu zu definieren.
- *Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010*: Stossrichtung 3 will öffentliche Investitionen nach volkswirtschaftlichem Nutzen priorisieren.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft des Bundes (seco) und der Kanton Graubünden haben aufgrund dieser Ausgangslage gemeinsam das Projekt „Potenzialarme Räume – Entwicklungskonzept Kanton Graubünden“ initiiert, um:

- *Grundlagen* für die Diskussion rund um potenzialarme Räume zu *erarbeiten*, welche unter anderem auch Rückschlüsse auf die Ziele der dezentralen Besiedlung zulassen sollen.
- eine *kantonale Strategie* unter Einbezug aller Sachpolitiken zu erarbeiten.
- Massnahmen für die Umsetzung der Gesamtstrategie auf Stufe Kanton und Region zu erarbeiten (*Leitfaden /Aktivitätenplan*).
- Grundlagen für einen *effizienten Mitteleinsatz* aller raumrelevanter Instrumente zu erarbeiten.

Zeitlich leicht verschoben wird im Kanton Uri ein Projekt mit den gleichen Zielsetzungen verfolgt. Beide Projekte sind aber methodisch und inhaltlich eng miteinander verknüpft. Die Ergebnisse des Urner Projektes werden in einem separaten Bericht festgehalten.¹

1.2 Fragestellung

Die Probleme peripherer, schlecht erreichbarer Gebiete und die Möglichkeiten einzelner regionalpolitischer Instrumente sind weitgehend bekannt². Dennoch fehlen wichtige Grundlagen, um eine zielführende Diskussion rund um das Thema der potenzialarmen Räume führen zu können.

Im vorliegenden Bericht stehen daher drei Fragestellungen im Vordergrund:

- *Was* sind „potenzialarme Räume“? Begriffe und massgebliche Messindikatoren sollen geklärt werden.
- *Wo* sind „potenzialarme Räume“? Wie sind diese Räume lokalisierbar? Mittels pragmatischem, nachvollziehbarem Vorgehen sollen die entsprechenden Regionen identifiziert werden. Die methodischen Erkenntnisse sollen nicht zuletzt anderen Schweizer Regionen bei der gleichen Fragestellung behilflich sein.
- *Wie* ist mit „potenzialarmen Räumen“ umzugehen? Wie sollen die knappen öffentlichen Mittel eingesetzt werden? Welche Räume sollen in Zukunft wie gefördert werden? Letztlich gilt es, für die identifizierten potenzialarmen Räume Gesamtstrategien sowie Umsetzungsmassnahmen zu entwickeln.

¹ Bericht in Entstehung

² vgl. beispielsweise Abegg 2005, Buser 2005, Flury 2002, Kopainsky 2005, Küpfer 2000, Mühlingshaus 2002, Schmid 2004, Stalder 2001.

Die Beantwortung dieser drei Fragen wird in zwei Phasen vorgenommen, welche sich am parlamentarischen Fahrplan zur Umsetzung der NRP orientieren.

Phase 1	„Analyseteil“	<ul style="list-style-type: none">▪ Was sind potenzialarme Räume? (Frage 1)▪ Wo liegen sie (Lokalisierung)? (Frage 2)▪ Sind strategische Ansätze vorhanden? (ansatzweise Frage 3)
Phase 2	„Strategieteil“	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie ist mit potenzialarmen Räumen umzugehen? (Frage 3)

Tabelle 1-1: Übersicht über den Projektablauf

Der vorliegende Bericht bildet den Abschluss der Projektphase 1. Er fasst die Resultate des Analyseteils zusammen und gibt einen Ausblick auf Phase 2, in welcher die Zielfindung und Formulierung von Gesamtstrategien für potenzialarme Räume im Mittelpunkt stehen werden.

2 Was sind potenzialarme Räume?

Die Frage der potenzialarmen Räume wurde innerhalb der Arbeitsgruppe mit Vertretern von Bund und Kanton Graubünden intensiv diskutiert.³ Aus diesem iterativen Prozess ist folgende Definition hervorgegangen:

Potenzialarme Räume sind geographisch-topographisch abgrenzbare Räume, in denen es Gemeinden gibt, deren mittel- bis längerfristige (Über-) Lebensfähigkeit gefährdet ist. Potenzialarme Räume zeichnen sich dadurch aus, dass sich mehrere Prozesse zu einer „Abwärtsspirale“ kumulieren. Insbesondere sind dies:

- *eine negative Beschäftigungs- und Wertschöpfungsentwicklung: Bisher tragende wirtschaftliche Entwicklungspfeiler wie Land- und Forstwirtschaft, Tourismus und öffentliche Arbeitsplätze fallen weg und konnten nicht durch Beschäftigungsmöglichkeiten und Wertschöpfung in gleichen oder anderen Bereichen kompensiert werden.*
- *eine ungünstige Entwicklung der Altersstruktur bzw. Abwanderung: Es fällt den Gemeinden schwer, die gestiegenen Ansprüche der Bevölkerung an das Lebensumfeld (moderne Arbeitsfelder; Bildungs-, Freizeit- und Kulturangebote) zu erfüllen.*
- *ein Abbau der Grundversorgungsleistungen: Die Angebote an Schulen, Lebensmittelgeschäften, Restaurants, Banken oder medizinischer Versorgung sind in diesen Gemeinden tendenziell rückläufig.*
- *ungünstige Finanzkennzahlen: Die Gemeinden weisen pro Kopf ein vergleichsweise geringes Steueraufkommen auf und verfügen über eine geringe Finanzkraft (hohe Kosten für den Unterhalt der Basisinfrastruktur und die Wahrnehmung der Gemeindefunktionen).*

Mittel- bis längerfristig ist dadurch eine weitere Abwanderung bis hin zu einer weitgehenden Entsiedelung zu erwarten.

Potenziale bezeichnen Möglichkeiten der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in den Regionen. Der tatsächliche Beitrag von Potenzialen zur Entwicklung hängt vom Grad ihrer Ausschöpfung bzw. Inwertsetzung ab. Die Definition potenzialarmer Räume zeigt, dass sich in diesen Räumen negative Entwicklungen kumulieren. Dies bedeutet, dass Potenziale, welche in der Vergangenheit für Besiedlung und Wirtschaftsstruktur massgebend waren, heute und zukünftig keine Potenziale mehr darstellen. Entweder sind die Potenziale nicht mehr vorhanden oder es fehlt die Fähigkeit, sie in Wert zu setzen.

³ Vgl. Anhang I.3.2 und III.4

Unsere Untersuchungen deuten darauf hin, dass Potenziale grundsätzlich flächendeckend vorhanden sind. Es gibt somit keine eigentlichen potenziallosen Räume. Vielmehr liegt das Problem im Bereich der Identifikation und Inwertsetzung. Kapitel 4 wird diese Differenzierung eingehender beleuchten.

3 Wo liegen potenzialarme Räume?

Zur Lokalisierung der potenzialarmen Räume wurde ein mehrstufiges Verfahren gewählt, welches eine Kombination aus statistischer Auswertung mit Fach- und Praxiswissen beinhaltet. Mit diesem Ansatz kann die Frage der potenzialarmen Räume aus drei verschiedenen Blickwinkeln ausgeleuchtet werden (Triangulation), was einen guten Qualitätsgehalt der Ergebnisse ermöglicht. Detaillierte Ausführungen zum methodischen Vorgehen finden sich in Anhang I. Schematisch ist das Vorgehen zur Lokalisierung der potenzialarmen Räume in Abbildung 3-1 dargestellt.

In einem ersten Schritt wurden die 208⁴ Gemeinden mittels statistischen Auswertungen in die vier Kategorien „kritisch“, „eher kritisch“, „eher nicht kritisch“ und „nicht kritisch“ eingeteilt. Dies erfolgte anhand von Indikatoren, die nach folgenden Kriterien ausgewählt wurden: möglichst gute Abbildung der Definition aus Kapitel 2, Berücksichtigung bestehender Studien sowie Verfügbarkeit von Daten für jede Gemeinde des Kantons Graubünden.

Die gemeindeweisen Ergebnisse sowie die Kategorienzuteilung wurden anschliessend einerseits der begleitenden Arbeitsgruppe zur kritischen Prüfung vorgelegt und andererseits im Rahmen von zehn Regionsgesprächen (mit jeweils acht bis zehn Vertretern der Region und Regionsgemeinden) auf den Prüfstand gesetzt. Die Rückmeldungen und Einschätzungen aus der Arbeitsgruppe sowie aus den Regionsgesprächen bestätigten die statistische Beurteilung weitgehend; wo nötig wurden für einzelne Gemeinden noch Korrekturen durchgeführt.

Dank den Zusatzinformationen aus den Diskussionen mit der Arbeitsgruppe und aus den Regionsgesprächen konnten in einem zweiten Schritt gemeindeübergreifende, zusammenhängende potenzialarme Räume gebildet werden.

⁴ Stand bei Beginn des Projektes im Herbst 2005. Mit dem Zusammenschluss der beiden Gemeinden Splügen und Medels bestehen seit dem 1. Januar 2006 nur noch 207 politische Gemeinden.

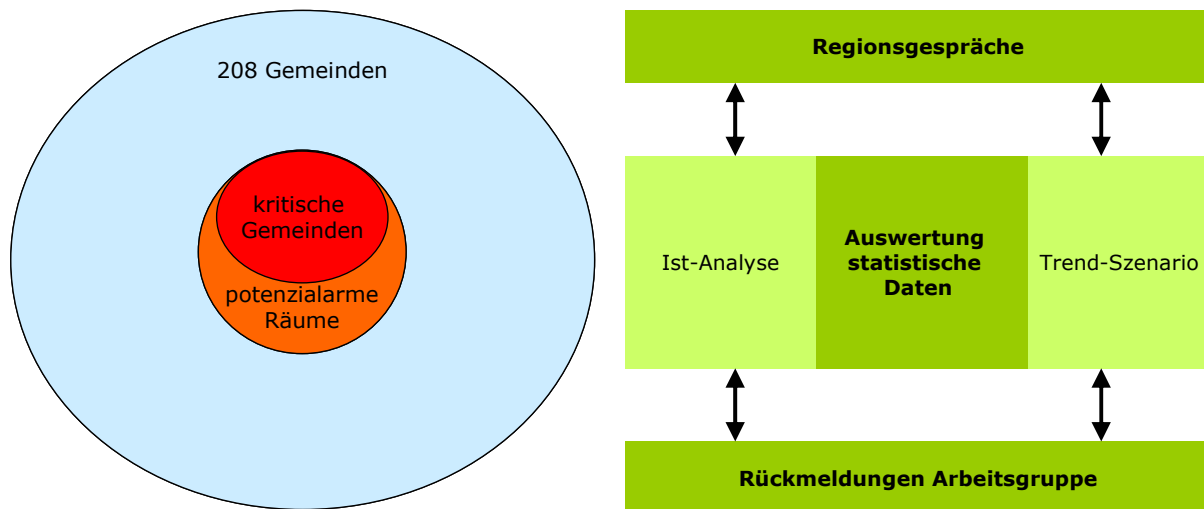


Abbildung 3-1: Vorgehen zur Lokalisierung der potenzialarmen Räume

Die potenzialarmen Räume definieren sich über Gemeinden, deren Entwicklungspfad eine Abwärtsspirale aus mehreren sich verstärkenden Prozessen darstellt (siehe Definition in Kapitel 2). Die mittel- bis langfristige (Über-) Lebensfähigkeit dieser Gemeinden ist aufgrund dieser Prozesse in Frage gestellt. Solche Gemeinden bezeichnen wir als kritische Gemeinden. Abbildung 3-2 zeigt, wo die kritischen Gemeinden im Kanton Graubünden liegen.

Die Abbildung enthält ebenfalls die als „eher kritisch“ bezeichneten Gemeinden. Es handelt sich dabei um Gemeinden, welche zwar nicht kritisch sind, deren mittel- bis langfristige (Über-) Lebensfähigkeit aber dennoch nicht gesichert ist. Diese Gemeinden verdienen ebenfalls ein besonderes Augenmerk.⁵

⁵ In Anhang II.4 befindet sich die Karte mit der vollständigen Gemeindebeurteilung, in der auch die restlichen Gemeinden des Kantons Graubünden bezüglich ihrer mittel- bis langfristigen Entwicklungsperspektiven charakterisiert sind.

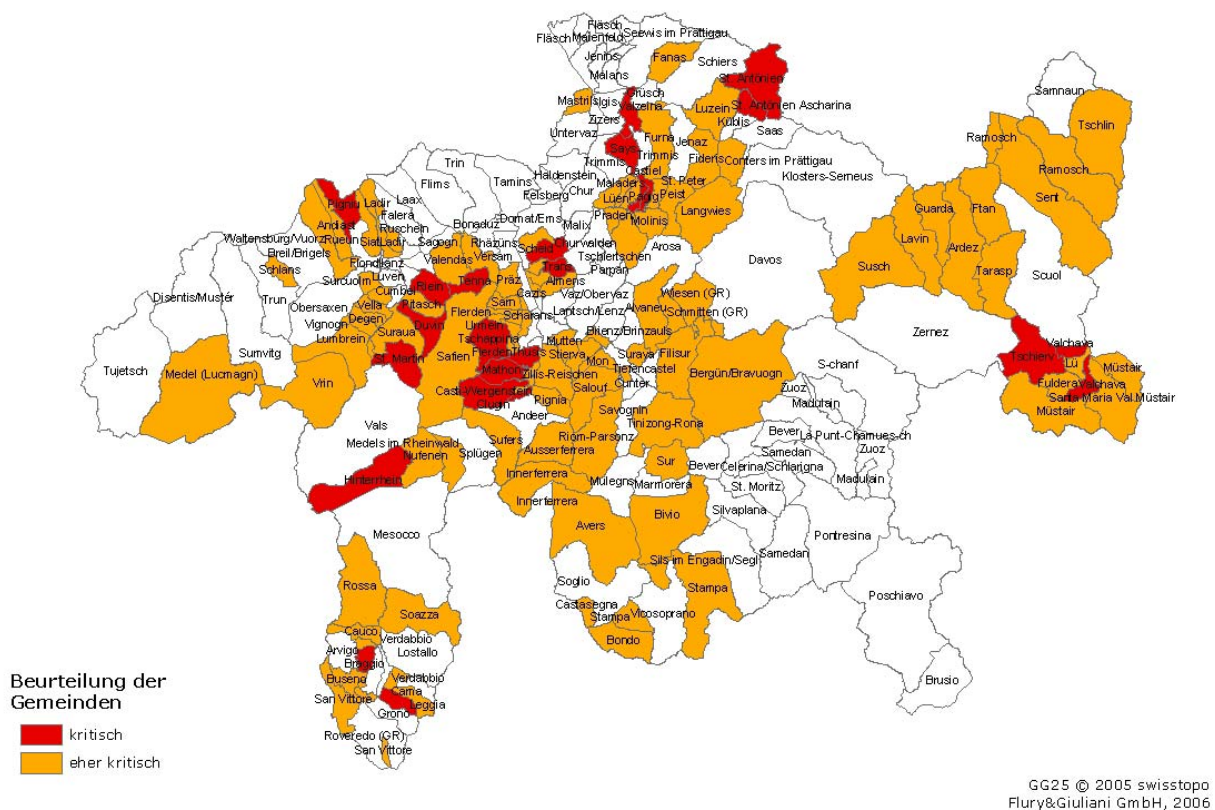


Abbildung 3-2: Kritische und eher kritische Gemeinden im Kanton Graubünden

Im Kanton Graubünden konnten 23 kritische Gemeinden identifiziert werden. Diese betrachten wir als „Epizentrum“ im Zusammenhang mit der Problematik der potenzialarmen Räume. Zur Abgrenzung der potenzialarmen Räume reicht es aber nicht, nur die kritischen Gemeinden zu betrachten. Vielmehr muss auch berücksichtigt werden, wo die kritischen Gemeinden liegen:

- Sie können geographisch-topographisch entweder von (eher) nicht kritischen Gemeinden umgeben sein (z.B. Says). Dann begrenzt sich das Problem auf die einzelne Gemeinde.
- Die kritischen Gemeinden können aber auch innerhalb einer geographisch-topographisch abgegrenzten Raumeinheit von eher kritischen Gemeinden umgeben sein (z.B. Lugnez oder Schanfigg). In diesem Fall umfasst der potenzialarme Raum die kritischen Gemeinden und die umliegenden eher kritischen Gemeinden.

Abbildung 3-3 zeigt die nach diesen Kriterien definierten potenzialarmen Räume. Angedeutet durch die eingezeichneten Ovale wird aus der Abbildung ersichtlich,

dass die Abgrenzung eines potenzialarmen Raumes fließend verlaufen kann und nicht an einer Gemeindegrenze halt machen muss.

Im Sinne der Neuen Regionalpolitik handelt es sich in Abbildung 3-3 um diejenigen Räume, die mit Blick auf knappe verfügbare Mittel für ein erstes Mehrjahresprogramm priorisiert werden müssen. Anhand dieser Räume kann der Mechanismus auch für den Umgang mit anderen potenzialarmen Räumen und für die Koordination der Sektoralpolitiken erprobt werden. Neben den potenzialarmen Räumen erster Priorität sind auch für diejenigen Gebiete Lösungen zu suchen, deren Lage bezüglich der mittel- bis langfristigen (Über-) Lebensfähigkeit nicht ganz so kritisch, aber auch nicht gänzlich unkritisch ist. In Abbildung 3-4 sind daher so genannte potenzialarme Räume zweiter Priorität eingezeichnet. Aus Gründen knapper Ressourcen können diese aber nur im Nachrang bearbeitet werden. Die verbindende Eigenschaft dieser Räume ist, dass sie ausschliesslich über orange, eher kritische Gemeinden verfügen (allenfalls mit Ausnahme des (eher) nicht kritischen regionalen Zentrums).

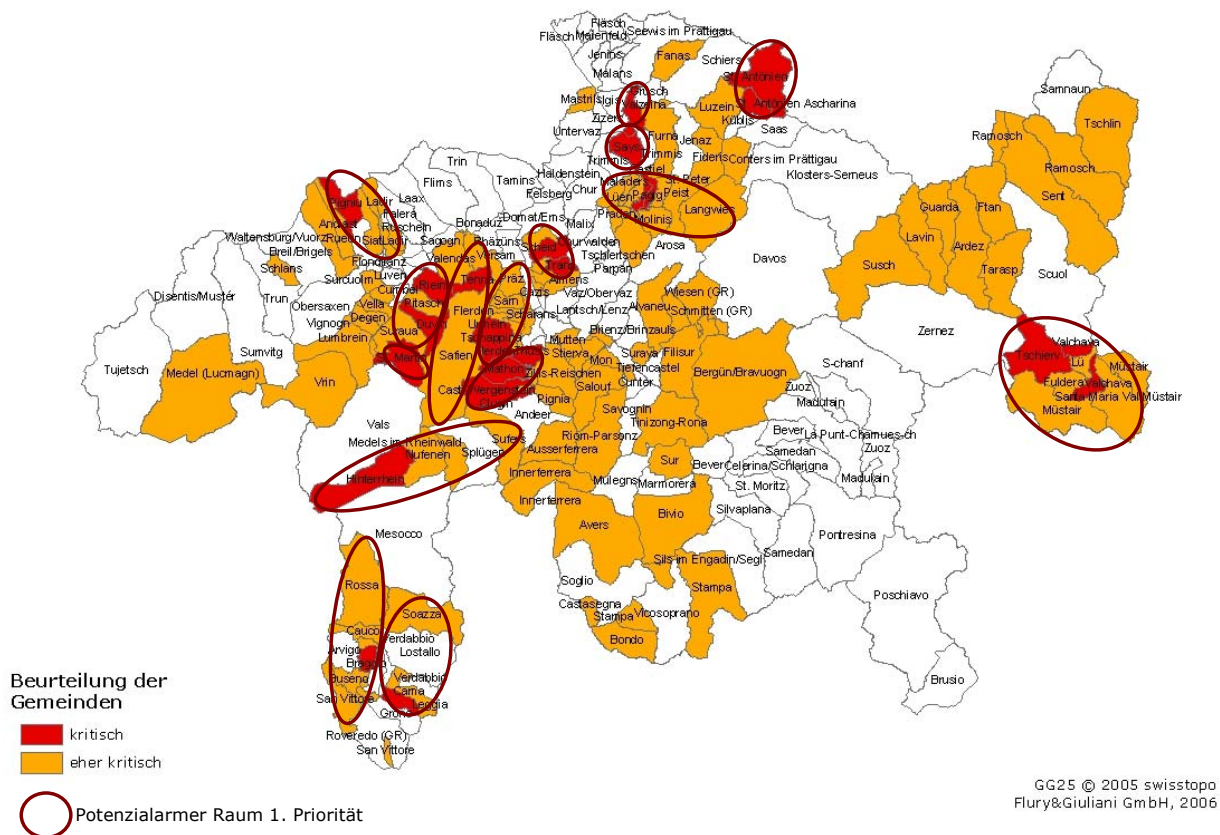


Abbildung 3-3: Potenzialarme Räume erster Priorität

Aus Abbildung 3-2 wird ersichtlich, dass die identifizierten potenzialarmen Räume wie oben erwähnt, entweder aus einer einzelnen kritischen Gemeinde oder aus einer Gruppe von eher kritischen Gemeinden im Umfeld einer kritischen bzw. mehreren kritischen Gemeinden bestehen können.

Mit Says, Valzeina, St. Martin und St. Antönien bestehen vier potenzialarme Räume aus lediglich je einer kritischen Gemeinde. Die Talschaft St. Antönien wird bereits als Einheit betrachtet, da sich St. Antönien und St. Antönien-Ascharina per 1. Januar 2007 zusammenschliessen. Im Frühjahr 2007 wird im Weiteren darüber entschieden, ob Says mit der potenzialstärkeren Nachbargemeinde Trimmis fusionieren wird.

Dass in dieser Analyse nur vier solche Räume identifiziert werden konnten, ist auf die Datenlage zurückzuführen. Zahlreiche Gemeinden besitzen Fraktionen, die ähnliche Problemlagen wie diese vier Gemeinden aufweisen (beispielsweise Schiers mit der Fraktion Schuders). Aufgrund der verfügbaren Daten ist es aber nicht möglich, die Fraktionen einer Gemeinde einzeln bezüglich (Über-) Lebensfähigkeit zu analysieren. Überlegungen und Empfehlungen, wie sie für Says, Valzeina, St. Martin und St. Antönien gemacht werden, können aber auf die Problematik der Fraktionen übertragen werden.

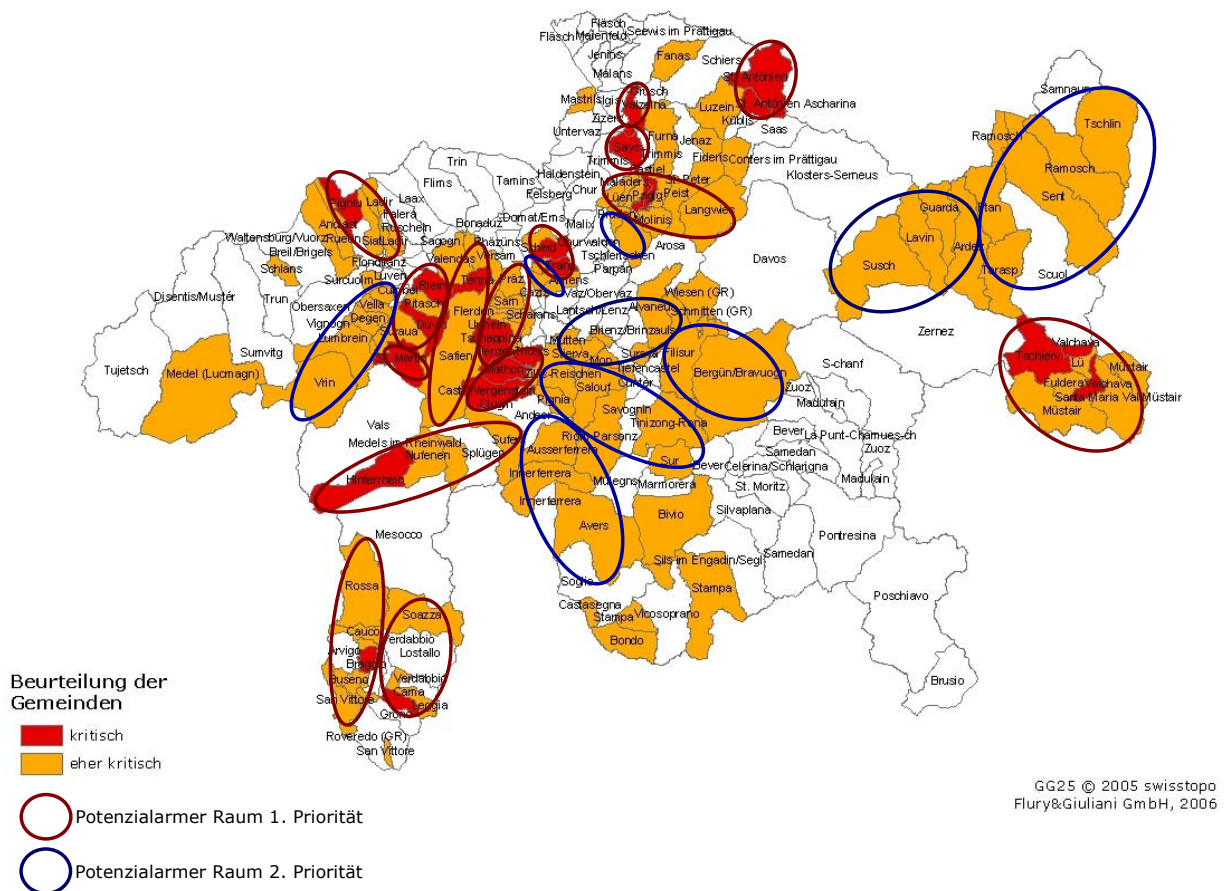


Abbildung 3-4: Potenzialarme Räume zweiter Priorität

Die potenzialarmen Räume zweiter Priorität in Abbildung 3-4 können geographisch-topographisch in nächster Nähe zu potenzialarmen Räumen erster Priorität liegen. Dies ist z.B. im Lugnez oder im Domleschg der Fall. Andererseits kommen gänzlich neue Räume wie das Unterengadin oder das Avers hinzu.

Als Grenzfall muss die Region Mittelbünden gesehen werden. Die Gemeindegruppe im Albulatal – Mutten, Stierva, Mon, Alvaneu, Alvaschein, Surava und Schmitten um Tiefencastel – entspricht den Kriterien für die Ausscheidung von potenzialarmen Räumen zweiter Priorität. Daneben wurden aufgrund der Rückmeldungen aus der Arbeitsgruppe und aus dem Regionsgespräch Mittelbünden auch Filsur/ Bergün sowie das Surses als potenzialarme Räume zweiter Priorität ausgeschieden.

4 Wie ist mit potenzialarmen Räumen umzugehen?

Der Umgang mit potenzialarmen Räumen beinhaltet die Formulierung von Entwicklungszielen (Kapitel 4.1) und die Ableitung von Strategien mit den dazu gehörenden Massnahmen (Kapitel 4.3). Realistische Ziele und wirksame Strategien berücksichtigen die Probleme und Potenziale, welche vor Ort erkannt werden können (vgl. hierzu Kapitel 4.2).⁶

4.1 Grundsätzliche Entwicklungsziele

Kritische Gemeinden zeichnen sich dadurch aus, dass ihre (Über-) Lebensfähigkeit unter den heute absehbaren wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen⁷ eingeschränkt sind. Durch die Wirkung von Massnahmen im Rahmen einer Entwicklungsstrategie können diese ungünstigen Entwicklungsperspektiven allenfalls verändert werden. Aus heutiger Sicht können diese Veränderungen zu drei unterschiedlichen, groben Entwicklungsmustern für kritische Gemeinden führen (vgl. Abbildung 4-1). Wir bezeichnen diese Muster als Entwicklungsziele, da sie für einen potenzialarmen Raum die Vision für die durch die konkrete Strategie verfolgte Entwicklung definieren.

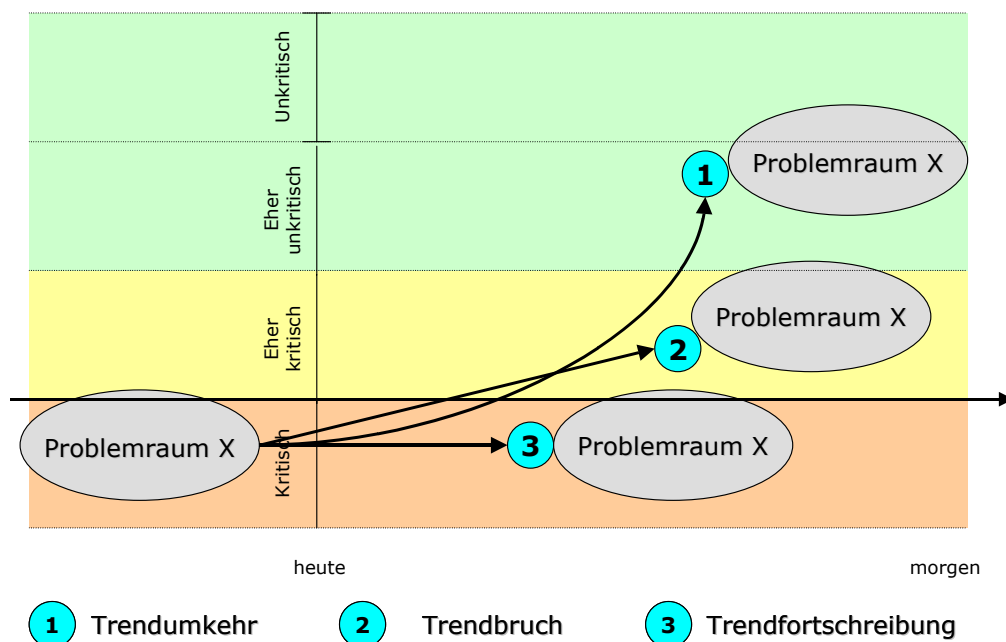


Abbildung 4-1: Grundsätzliche Entwicklungsziele potenzialarmer Räume

⁶ In der Projektphase 1 wurde für die identifizierten potenzialarmen Räume noch keine vertiefte SWOT-Analyse durchgeführt; diese ist Teil von Phase 2.

⁷ Vgl. hierzu das Trend-Szenario in Anhang I.3.1.

In der Folge werden die drei Entwicklungsziele präzisiert. Dabei werden bereits erste Hinweise auf Strategien zum Umgang mit potenzialarmen Räumen ersichtlich.

1. **Trendumkehr („Wachstum“)**: Die negative Abwärtsspirale kann gestoppt und sogar eine positive Entwicklung eingeleitet werden. Die Indikatorenwerte zeigen stark nach oben und erreichen das Niveau von (eher) unkritischen Gemeinden. Ursachen für diese Trendumkehr können eine oder mehrere der folgenden Entwicklungen sein:

- *Bevölkerung*: Die Altersstruktur der Bevölkerung stabilisiert sich, eine Verjüngung der Bevölkerung lässt sich feststellen. Die Abwanderung bricht in der Folge eines verbesserten Arbeitsangebotes ab oder wird durch den Zuzug von (jungen) Einwohnerinnen und Einwohnern überboten. Ein Wachstum der Bevölkerung und die Steigerung der Attraktivität als Wohnort ist die Folge.
- *Branchenstruktur*: Durch Restrukturierung oder Neuorientierung von bestehenden Betrieben, neue Produkte und Dienstleistungen oder Entstehung neuer, wettbewerbsfähiger Unternehmen gelingt es, Beschäftigungsmöglichkeiten in wertschöpfungsstarken Branchen zu generieren und so die Attraktivität als Arbeitsraum erheblich zu steigern.
- *Finanzzahlen*: Aufgrund grösserer Erträge von juristischen und/oder natürlichen Personen verbessert sich das Steuersubstrat der Gemeinde. Die bestehenden Infrastrukturen werden besser ausgelastet.
- *Versorgung und Erreichbarkeit*: Die Versorgungsdichte mit öffentlichen und privaten Gütern kann spürbar erhöht werden, da die Nachfrage nach Versorgungsleistungen im Zuge des Bevölkerungswachstums ansteigt. Beschäftigungsmöglichkeiten in Pendlerdistanz sind aufgrund verbesserter Erschliessung (motorisierter Individualverkehr/öffentlicher Verkehr) gut erreichbar.

2. **Trendbruch („Konsolidierung“)**: Das Entwicklungsziel „Trendbruch“ liegt etwas unterhalb des unter 1. beschriebenen Wachstumsziels. Die Abwärtsspirale kann gestoppt werden. Die weitere Entwicklung verläuft weder besonders gut noch schlecht; sie erlaubt es jedoch, dass sich das Gebiet aus der unmittelbaren sozioökonomischen Gefahrenzone bewegen kann. Eine detaillierte Beschreibung dieses Entwicklungsziels fällt allerdings schwer, da sehr unterschiedliche Teilausprägungen denkbar sind. Besiedlung und Wirtschaftsaktivitäten können aber stabilisiert werden; allenfalls auf einem gegenüber heute

tieferen Niveau. Ähnlich wie beim Entwicklungsziel „Trendumkehr“ können eine oder mehrere Entwicklungen der Auslöser für einen Trendbruch sein:

- *Bevölkerung*: Dank einer gezielteren Ausrichtung auf Wohnfunktionen können beispielsweise einige Zuzüge verzeichnet werden. Bestenfalls leitet der Zuzug junger Familien eine Verjüngung der Bevölkerung ein. Dank Gemeindezusammenlegungen kann die Funktionsfähigkeit des Gemeinwesens erhalten werden.
- *Branchenstruktur*: Aufbauend auf den vorhandenen Potenzialen (v.a. Soft-Tourismus, Agro-Tourismus, Holz) werden innovative Produkte und Dienstleistungen geschaffen, die für Wertschöpfung und Einkommen sorgen. Dank dieser Innovationen kann der Strukturwandel in Land- und Forstwirtschaft wie auch im Tourismus abgefedert werden.
- *Finanzzahlen*: Die möglichen Entwicklungen in der Bevölkerung und der Branchenstruktur schlagen sich in einem verbesserten Steuersubstrat wie auch in einer günstigeren Aufwandstruktur der Gemeinden nieder.
- *Versorgung und Erreichbarkeit*: Die Versorgungsdichte mit öffentlichen und privaten Gütern kann erhöht werden. Beschäftigungsmöglichkeiten in Pendlerdistanz sind aufgrund der verbesserten Erschliessung (motorisierter Individualverkehr / öffentlicher Verkehr) besser erreichbar.

3. **Trendfortschreibung („Schrumpfung“)**: Das Entwicklungsziel „Trendfortschreibung“ bildet das Gegenstück zum Entwicklungsziel „Trendumkehr“. Der potenzialarme Raum entwickelt sich weiter wie bisher, d.h. der Raum verharrt im kritischen Bereich. Dieses Entwicklungsziel ist identisch mit dem Trend-Szenario; das heisst dem Entwicklungsverlauf, wie er ohne wirksame Gegenmassnahmen zu erwarten wäre (vgl. Anhang I). Eine solche Entwicklung liesse sich wie folgt umschreiben:

- *Bevölkerung*: Aufgrund weiter abnehmender Verdienstmöglichkeiten vor Ort hält die Abwanderung an oder verschärft sich. Da vor allem junge Menschen (mangelnde Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten vor Ort) abwandern, verschärft sich das Problem der Überalterung. Die Aufrechterhaltung der Gemeindefunktionen ist in Frage gestellt, da es kaum mehr möglich ist, die Behörden zu besetzen. Mittel- bis langfristig droht unter Umständen eine vollständige Entleerung dieser Räume.
- *Branchenstruktur*: In den dominierenden wertschöpfungsschwachen Branchen Land- und Forstwirtschaft wie auch teilweise im Tourismus hält der Strukturwandel an. Ebenso ist mit einer weiteren Abnahme der Arbeitsplätze in der öffentlichen Hand (Verkehr, Militär) zu rechnen. Es gelingt

den lokalen und regionalen Akteuren nicht, Arbeitsplätze ausserhalb der traditionell dominierenden Branchen zu generieren und den Arbeitsplatzverlust zu kompensieren.

- *Finanzen*: Da die Bevölkerungszahl unverändert zurückgeht, sinkt das Steuersubstrat weiter. Die Finanzkennzahlen der Gemeinden bleiben schlecht oder verschlechtern sich weiter; die Infrastrukturkosten können kaum noch getragen werden. Die Abhängigkeit vom kantonalen Finanzausgleich bleibt bestehen.⁸
- *Versorgung und Erreichbarkeit*: Die Grundversorgung mit öffentlichen (Bildung, Gesundheit) und privaten Dienstleistungen (Dorfladen, Restaurant) büsst weiterhin an Qualität ein oder fällt ganz weg.

Das für einen potenzialarmen Raum als realistisch eingeschätzte Entwicklungsziel gibt gleichzeitig eine Entwicklungsvision vor. Konkret heisst dies für:

- *Trendumkehr und Trendbruch*: Beide Entwicklungsziele basieren auf der Annahme, dass sich die Indikatoren verbessern lassen; mit anderen Worten, dass ein „Upgrade“ in eine höhere Klasse realistisch und erwünscht ist. Dabei stellt sich die Frage, welche Schlüsselindikatoren konkret verbessert werden können, um eine Trendumkehr oder zumindest einen Trendbruch herbeizuführen. D.h. das angestrebte Entwicklungsziel muss in einem ersten Schritt für jeden konkreten Raum präzisiert werden. Die im Rahmen einer Gesamtstrategie erarbeiteten Massnahmen richten sich entsprechend alle auf die durch das anvisierte Entwicklungsziel vorgegebene Vision aus (vgl. Abbildung 4-2).
- *Trendfortschreibung*: Der Entwicklungspfad zeichnet sich dadurch aus, dass ein „Upgrade“ als eher unwahrscheinlich beurteilt wird oder mit den vorhandenen Mitteln und Instrumenten nicht möglich ist. Im Kanton Graubünden gibt es Gebiete, die zu dieser Kategorie zählen und mit denen eine Auseinandersetzung unerlässlich ist. Wenn sich eine Strategie nach diesem Pfad richten soll, ist auch hier zunächst eine Präzisierung des Ziels erforderlich.

⁸ Es ist darauf hinzuweisen, dass auch andere Gemeinden auf Mittel aus dem Finanzausgleich angewiesen sind. Bei der Neugestaltung des interkommunalen Finanzausgleichs (FAG II) ist damit zu rechnen, dass durch den Wegfall von zweckgebundenen Mitteln des indirekten Finanzausgleichs tendenziell weniger Mittel in die potenzialarmen Räume fliessen werden.

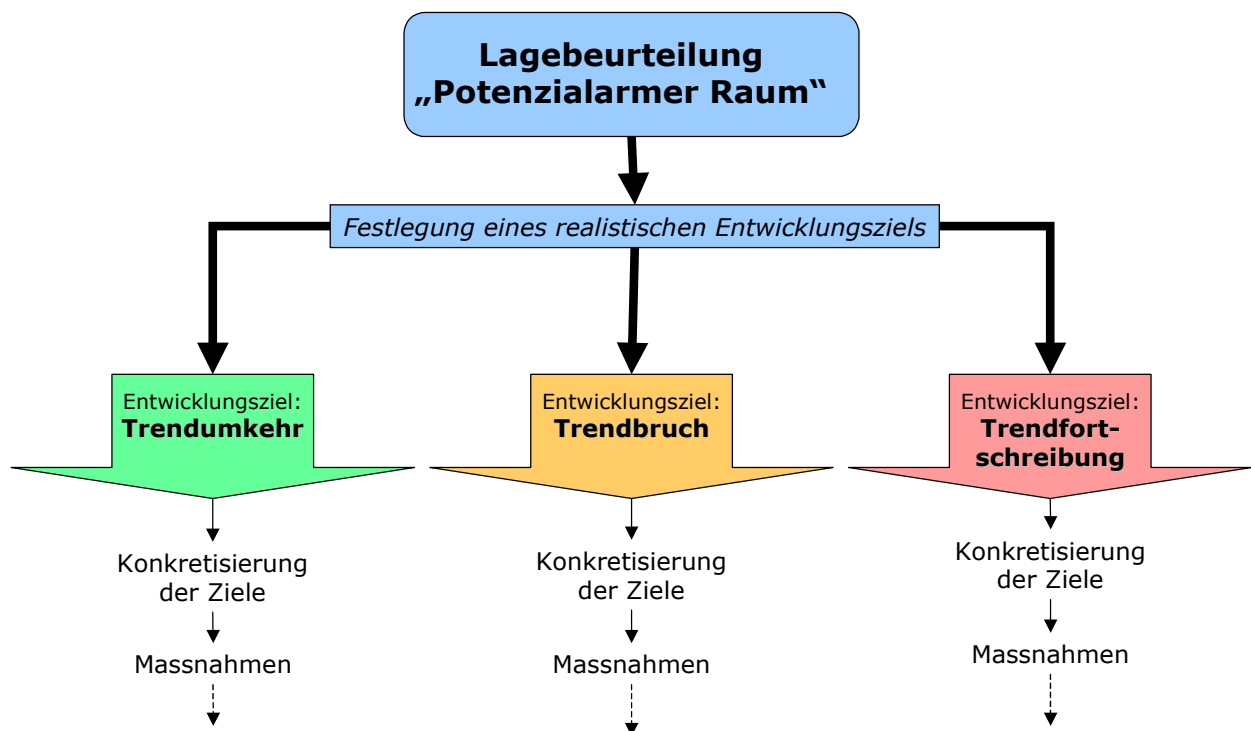


Abbildung 4-2: Vorgehen zur Strategieformulierung nach Wahl des Entwicklungsziels

Primäres Ziel muss es sein, Wirkungen zu initiieren, welche dazu führen, dass potenzialarme Räume ihre Zukunftschancen verbessern und ein „Upgrade“ realisieren können, d.h. dass sie entweder eine Trendumkehr oder einen Trendbruch erreichen können. Sekundäres Ziel ist es, diejenigen Räume zu identifizieren, in denen ein „Upgrade“ wenig wahrscheinlich bzw. Erfolg versprechend ist. Diese Räume müssen durch geeignete Massnahmen begleitet werden.

4.2 Raumbezogene Problemlagen und Potenziale

In Kapitel 2 haben wir allgemeine Problemfelder beschrieben, die für alle der identifizierten potenzialarmen Räume gelten. Darüber hinaus konnten im Rahmen der Regiongespräche (vgl. Anhang I.3.3) zusätzliche strategierelevante Probleme identifiziert werden. Diese Probleme sind in Tabelle 4-1 für die jeweilige Region illustrativ aufgeführt, in der sich die potenzialarmen Räume befinden. Im Anhang findet sich unter III.3 eine detaillierte Auswertung der Regiongespräche.

4.2.1 Problemlagen

Tabelle 4-1 gibt einen beispielhaften, nicht abschliessenden Überblick über regionsspezifische Problemfelder. Die aufgeführten Problemfelder gelten aber in den meisten Fällen nicht nur für die jeweilige Region. Sie wurden lediglich im Rahmen der Regionsgespräche spezifisch für diese Regionen genannt.

Region	Spezifische Problemfelder
Calancatal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kaum Arbeitsplätze in der Region:</i> Mit wenigen Ausnahmen (Baugewerbe und baunahes Gewerbe) befinden sich die Arbeitsplätze für die Bewohner des Tals ausserhalb des Tals.
Mittelbünden	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fehlendes Regionalzentrum:</i> Die „Region Mittelbünden“ gibt es so nicht, da sie nicht über ein eigentliches Regionalzentrum verfügt und ihre Gemeinden nach unterschiedlichen Zentren ausserhalb der Region ausgerichtet sind (z.B. Wiesen nach Davos, Bergün in Richtung Oberengadin).
Prättigau	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leerstehende Liegenschaften:</i> In einigen Gemeinden stehen alte Liegenschaften leer und werden nicht genutzt.
Schanfigg	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Schlechte Erschliessung:</i> Eine relativ schlecht ausgebaute Strasse (Engpass Chur-Maladers, Strassenzubringer im Winter) und eine schlechte Erschliessung mit dem öffentlichen Verkehr bremsen eine mögliche Vermarktung des geographisch als Wohnregion (Nähe Churer Rheintal) günstig gelegenen Tals.
Untere Engadin	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Schwache Regionalstufe:</i> Ausgeprägte Gemeindeautonomie und unübersichtliche Anzahl von Gremien und Institutionen erschweren eine Fokussierung auf regionale Aktivitäten.
Viamala Süd	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Langwierige Ortsplanungen:</i> Die Ortsplanungen in den Gemeinden der Region ziehen sich hin und lähmen so mögliche Entwicklungsimpulse. • <i>Unübersichtliche Tourismusorganisation:</i> Zu viele Tourismusorganisationen, zu grosse Vorstände bei zu vielen regionalen Organisationen binden personelle und finanzielle Ressourcen.
Val Müstair	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Grenze:</i> Grenzlage wird eher als Problem denn als Chance wahrgenommen (Grenzgänger, Kaufkraftabfluss).
Mehrheit der Regionen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transportkosten:</i> Erhöhung der LSVA verteuert Produkte und Dienstleistungen, insbesondere in weit entfernten Regionen und Regionen mit einer geringen Strassenbelastung.

Tabelle 4-1: Spezifische Probleme in potenzialarmen Räumen

Zusammenfassend zu den allgemeinen und den regionsspezifischen Problemlagen lässt sich festhalten, dass die vorhandenen Wertschöpfungsmöglichkeiten (auch Effizienzsteigerungsmöglichkeiten bei den kommunalen Dienstleistungen) zu wenig ausgeschöpft werden können. Als wesentlichste Gründe dafür wurden in den Regionsgesprächen, aber auch in der Arbeitsgruppe folgende Punkte genannt:

- Zunehmende Überwälzung von Aufgaben an Gemeinden führt zu einer finanziellen und institutionellen Überforderung der Gemeinden.

- Kleine Anzahl unternehmerischer „Köpfe“. Falls noch vorhanden, sind die initiativen Personen bereits mit Gemeindeangelegenheiten, Tourismusrestrukturierungen etc. absorbiert und können sich zu wenig wertschöpfungsrelevanten Projekten widmen.
- Der Kooperationswille ist wenig ausgeprägt (Gemeinden und Unternehmen miteinander bzw. untereinander); hoch gewichtete Gemeindeautonomie. Zu viele und zu verzettelte Institutionen, insbesondere im Tourismus. Oft dominieren Einzelkämpfertum und Neid. Dies wird dem Umstand zugeschrieben, dass der Leidensdruck noch nicht gross genug ist.
- Investitionen sind erschwert. Bewilligungsverfahren für Bauprojekte zeichnen sich aus durch Komplexität und lange Dauer mit ungewissem Ausgang (Beschwerden durch auswärtige Dritte).
- Es fehlt die positive Aufbruchstimmung; die Stimmung ist gedämpft.

4.2.2 Potenziale

Verfügen potenzialarme Räume tatsächlich über keine oder nur geringe Potenziale, wie dies der Begriff suggeriert? Die Antwort hierzu muss differenziert ausfallen. Wie die Gespräche mit Gemeinde- und Regionsvertretern (Regionsgespräche) wie auch innerhalb der Arbeitsgruppe zeigen, sind innovative, unternehmerisch orientierte Persönlichkeiten entscheidend, die in der Lage sind, Potenziale zu erkennen, aufzugreifen und in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.

Aufgrund der durchgeführten Untersuchungen und Abklärungen kann generell eine breite Palette an entwicklungsrelevanten Potenzialen identifiziert werden (Tabelle 4-2), die regional in unterschiedlicher Ausprägung auftreten.

Kulturlandschafts- und Naturraumpotenziale	Naturraum	Intakte Natur, Klima, Wetter, Wasser, schöne Aussicht, keine/wenig Luft-/Lärmemissionen
	Kulturlandschaft	Landschaftsbilder, Kulturelle und historische Vermögenswerte (Geschichte, Architektur ...)
	Naturressourcen	Forstwirtschaft: Verfügbare Holzvorräte, natürlicher Zuwachs (v.a. in walddreichen, gut zugänglichen Gebieten)
		Forstwirtschaft: Potenziell nutzbare Holzmenge (Intensivierungspotenzial) ⁹

⁹ Die Differenz zwischen den verfügbaren Holzvorräten und der potenziellen Nutzung ergibt sich über die ökonomischen Rahmenbedingungen resp. über die Relation zwischen Holzerlös und den Kosten der Holznutzung. Letztere hängen neben der Topographie und der kleinräumigen Erschliessung unter anderem von der Erschliessung der Gemeinden resp. der Region ab (Distanz bis zum Abnehmer, maximale Belastung der Strassen etc.).

		Wasserkraft: Potenzial Wasserzins im Zuge absehbarer Nachfragesteigerung und Versorgungslücke mit Elektrizität
		Wasserkraft: Potenzial Wasserhoheit der Gemeinden ¹⁰
		Kies / Sand / Steine: Erweiterung/ neue Werke
		Landwirtschaft: hoher Anteil biologischer Produktion, regionale Spezialitäten (Nischenproduktion), Selbstvermarktung.
		etc.
Gesellschaftspotenziale		Authentizität und Ursprünglichkeit
		Intakte Familien- und Gesellschaftsstrukturen („heile Welt“)
		Netzwerke von Ferienhausbesitzern, Touristen oder Ausgewanderten
		Humanressourcen: gut ausgebildete, qualifizierte Arbeitskräfte mit gutem Einkommen
		Offenheit gegenüber Neuem und Fremdem
		etc.
Infrastruktur- und Erreichbarkeitspotenziale		Nähe zu Verkehrsachsen/Transitrouten in bestimmten Räumen, Strasseninfrastruktur
		Bestehende, wenig oder nicht mehr genutzte Infrastrukturen (z.B. Schulhäuser, Militäranlagen)
		Grenzlage: Ausnutzung unterschiedlicher Rechtssysteme an EU-Aussengrenze (Schweiz – Österreich/Italien/EU)
		etc.
Kooperationspotenziale		Synergiepotenziale, die in Folge zu geringer Kooperation und Koordination bisher nicht genutzt wurden
		etc.

Tabelle 4-2: Strategie- und entwicklungsrelevante Potenziale (ungewichtet)

Die in Tabelle 4-2 für den Kanton Graubünden qualitativ identifizierten Entwicklungspotenziale bilden grundlegende Produktions- resp. Erfolgsfaktoren in erster Linie für einen weit verstandenen Tourismus und für die Land- und Forstwirtschaft.

¹⁰ Die Gemeinden haben dadurch bei jeder Vertragsänderung die Möglichkeit, als Konzessionsgemeinde ihren „Nutzen“ zu optimieren (z.B. Einlösung des gesetzlichen Beteiligungsrechts an Unternehmen, finanzielle Beiträge, Projekte).

Neben der Identifikation der Potenziale stellt sich zusätzlich die Frage, ob sie lokalisiert und räumlich differenziert gemessen werden können. Kulturlandschafts- und Naturraumpotenziale werden zwar subjektiv wahrgenommen (z.B. „schöne Aussicht“) und lassen sich punktuell auch in Wert setzen (z.B. mit einer Sonnenterrasse), sie sind aber objektiv betrachtet nur sehr schwierig lokalisier- und messbar. Ressourcenpotenziale wie Holz, Steine oder Wasserkraft sind demgegenüber einfacher erfassbar. Einträge im Richtplan geben Auskunft über das Vorhandensein, sofern das Nutzungspotenzial relevant ist und deshalb raumplanerisch koordiniert werden muss. Punktuell besteht in diesem Bereich die Möglichkeit zur Erhaltung oder Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Nutzung natürlicher Ressourcen im Bereich Kies/ Sand/ Steine. Im Energiebereich (Wasser) sind die Potenziale weniger arbeitsplatzrelevant als vielmehr interessant als Finanzquelle für Gemeinden.

Die in Tabelle 4-2 aufgelisteten Potenziale können in Einzelfällen auch bedeutend für Wohnfunktionen in Nähe zu Regionalzentren sein. Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass diese Standortvorteile auch für andere Dienstleistungen von Bedeutung sind (z.B. Web-Design im Berggebiet).

Eine qualitative Abschätzung der Verfügbarkeit und Inwertsetzung der Potenziale aus Tabelle 4-2 liefert zwei grundsätzliche Vermutungen:

- *Kulturlandschafts- und Naturraumpotenziale* dürften im Kanton Graubünden fast flächendeckend, also auch in potenzialarmen Räumen, vorhanden sein. Agrar- und Waldpolitik sowie Landschaftsschutz haben bis in die Gegenwart wesentlich zur Gestaltung, Pflege und Erhaltung der Kulturlandschafts- und Naturraumpotenziale beigetragen. Es ist davon auszugehen, dass diese Potenziale im Kanton Graubünden im Verlaufe der nächsten ein bis zwei Jahrzehnte nicht übermässig negativ tangiert werden. Damit bleibt die Grundlage für eine wirtschaftliche Nutzung durch den Menschen erhalten. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass die in die Fläche wirkenden Massnahmen der Landschaftspolitik, Landwirtschafts- und Forstpolitik weitgehend weitergeführt werden können.
- Die Bereiche *Gesellschaftspotenziale, Infrastruktur- und Erreichbarkeitspotenziale* sowie *Kooperationspotenziale* hingegen dürften gerade in den potenzialarmen Räumen eher schwach ausgeprägt sein. Entweder ist das Potenzial nicht vorhanden (z.B. Nähe zu Verkehrsachsen, intakte Familien- und Gesellschaftsstrukturen), oder es wurde bisher nicht ausgeschöpft (z.B. Grenzlage, Offenheit gegenüber Neuem und Fremdem). Insbesondere das Kooperationspotenzial scheint gewichtig zu sein. Beispielsweise lassen Gemeindefusionen

vor allem personelle Ressourcen („Köpfe“) – aber auch finanzielle Mittel - frei werden, welche für die wirtschaftliche Entwicklung von entscheidender Bedeutung sein können.

Zur Inwertsetzung dieser Potenziale müssen spezifische Voraussetzungen erfüllt sein:

- Entwicklung von Ideen (Innovationen) zur wirtschaftlichen Inwertsetzung.
- Umsetzung und Vermarktung dieser Ideen in Form von (innovativen) Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen und Strukturen. Dieser Befund betont erneut den zentralen Engpassfaktor des unternehmerischen Potenzials (vgl. oben).

Wertschöpfung und Beschäftigung lassen sich erst dann realisieren, wenn die Produkte und Dienstleistungen...

... auf Märkten für private Güter abgesetzt werden können

Es ist davon auszugehen, dass mit gegebenen Natur- und Kulturlandschaftspotenzialen alleine die für den Markterfolg erforderliche Einzigartigkeit (USP) in aller Regel noch nicht erzielt werden kann. Die Landschaften im Alpenraum sind weitestgehend austauschbar. Ausnahmen bilden gegebenenfalls unter Schutz gestellte Landschaften oder Naturdenkmäler. Die für den Markterfolg notwendige Differenzierung lässt sich nur durch spezifische, kundenrelevante Zusatznutzen/-leistungen umsetzen, was einer entsprechenden unternehmerischen Leistung bedarf.

... oder über öffentliche Mittel abgegolten werden.

Es handelt sich dabei um Leistungen, die für die Allgemeinheit bereitgestellt werden und den Charakter eines öffentlichen Gutes haben. Zur Erbringung dieser Güter (z.B. gepflegte Kulturlandschaft, stabiler Schutzwald) bedarf es eines Sonderaufwandes bzw. eines Nutzungsverzichts. Der Sonderaufwand bzw. der Nutzungsverzicht wird dabei durch die öffentliche Hand finanziell abgegolten. Die Abgeltungen leiten sich im politischen Prozess aus der gesellschaftlichen Nachfrage nach den öffentlichen Gütern ab.

Mit anderen Worten geht es um unternehmerisches Denken und Handeln und damit um die Fähigkeiten zur Umsetzung der Potenziale in Wertschöpfung und Beschäftigung. Wie die Ausführungen im vorangehenden Kapitel zeigen, wird diesem Aspekt von den regionalen Akteuren eine sehr grosse Bedeutung beigemessen.

4.3 Entwicklungsziele und Strategieideen

Die Frage nach dem Umgang mit potenzialarmen Räumen kann aufgrund der bisherigen Abklärungen ansatzweise beantwortet werden; eine weitere Konkretisierung ist gemäss Projektplanung für die Projektphase 2 vorgesehen. Auf Basis der bisherigen Arbeiten lassen sich jedoch einige wichtige Schlussfolgerungen und Hinweise ableiten.

Es gibt keine allgemeingültigen Patentrezepte. Erforderlich sind regionale Standortförderungs-Strategien, die sich den spezifischen Herausforderungen, Problemen und Potenzialen vor Ort annehmen. Eine abstrakte kantonale „Einheitsstrategie“ für potenzialarme Räume ist hingegen wenig zielführend.

4.3.1 „Trendbruch“ („Konsolidierung“) und „Trendumkehr“ („Wachstum“)

Eignet sich ein bestimmter potenzialarmer Raum aufgrund vertiefender Abklärungen für den Konsolidierungs- oder Wachstumspfad, so sollten folgende Strategieansätze eingehender geprüft werden:

Strategieansatz 1: Unternehmerressourcen

Wie die vorangehenden Ausführungen zeigen (siehe Kapitel 4.2.2), sind ausreichend vorhandene Unternehmerpersönlichkeiten entscheidend für die Potenzialnutzung. Diese Anforderung stellt gleichzeitig aber auch ein zentraler Engpassfaktor dar (siehe Kapitel 4.2.1). Eine zentrale Stossrichtung zielt deshalb darauf ab, dass unternehmerische Ressourcen geschaffen werden, welche Potenziale aufgreifen und umsetzen können. Dabei geht es mitunter vor allem darum,

- traditionelle Denkmuster aufzubrechen,
- neue Möglichkeiten für Wertschöpfung aufzuzeigen,
- zur Wahrnehmung von Chancen zu animieren,
- Vorurteile abzubauen und (Existenz-) Ängste zu dämpfen,
- und die Betreuung und Begleitung potenzialarmer Räume zu intensivieren.

Denkbare Entwicklungsziele („Vision“)	Strategieideen zur Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • innovative, unternehmerisch denkende Persönlichkeiten sind vorhanden und leisten spürbare Beiträge zur Regionalentwicklung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inputs geben: Wissen über erfolgreiche Beispiele vermitteln und zusätzliche Möglichkeiten und Ideen aufzeigen. • Projektbetreuung anbieten: eine aktive Beratung hilft mit, Potenziale zu erkennen, Massnahmen abzuleiten, Akteure zusammenzubringen und konkrete Projekte umzusetzen. • Ausschreibung: potenzialarme Räume werden „ausgeschrieben“ und nach Ideen und zugehörigen Projektleitern zur Umsetzung gesucht. • Zufälle entstehen lassen: im Rahmen innovativer Standortpromotions-Bemühungen werden potenzialarme Räume in Diskussionen eingebracht in der Absicht, dass Potenziale von Aussenstehenden entdeckt werden.¹¹

Tabelle 4-3: Strategieideen zur Erhöhung der Unternehmerressourcen

Allen diesen Strategieideen ist gemeinsam, dass sie die schmale Basis an unternehmerischen Ressourcen als Herausforderung annehmen und deshalb den Fokus für Generierung, Initiierung und Umsetzung von Wertschöpfungs-Ideen vornehmlich auf ausserregionale Akteure legen.

Strategieansatz 2: eine Auswahl inhaltlicher Stossrichtungen

Konkrete, praxiserprobte inhaltliche Ansätze sind zurzeit nicht bekannt. Aufgrund erster Diskussionen in den Kantonen Graubünden und Uri¹² ergibt sich jedoch eine breite Ideenpalette denkbarer Strategien. Die einzelnen Stossrichtungen hängen dabei wesentlich vom konkreten Entwicklungsziel ab, das für einen potenzialarmen Raum formuliert wird.

Zur gezielten Entwicklung potenzialarmer Räume (Szenarien „Konsolidierung“ und „Wachstum“) werden auf der Folgeseite illustrativ einige Strategieideen festgehalten bzw. wo möglich denkbaren Entwicklungszielen zugeordnet.

Denkbare Entwicklungsziele („Vision“)	Strategieideen zur Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Eindeutiges Profil mit attraktiven Angeboten im Tourismus (Agro-Tourismus, Soft-Tourismus). 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt und Ausbau von Infrastrukturen der Landwirtschaft als Entwicklungsträgerin. • Schaffung neuer Produktions- und Vermarktungsmöglichkeiten • Engere Zusammenarbeit von landwirtschaftlichen und touristischen Anbietern. • Fokussierung sämtlicher Fördermittel auf das touristische Profil: z.B. gezielte Erneuerung der Beherbergungsinfrastruktur.

¹¹ Als konkretes Beispiel sei dazu das Tourismusprojekt eines ägyptischen Investors in Andermatt erwähnt.

¹² Bericht zum Projekt Uri in Entstehung, siehe Kapitel 1.1

<ul style="list-style-type: none"> • Attraktiver Wohnraum für nahe liegendes Regionalzentrum: Voraussetzungen für Wohnfunktion sind optimiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuersenkungen, Sonder-Steuerstatus • Verflüssigung des Bodenmarktes: Eigentümer stellen Boden zu realen Preisen zur Verfügung, aktivere Bodenpolitik durch Gemeinde (Kauf von Bauland und Zurverfügungstellung an Interessenten). • Ausbildungsmöglichkeiten (Fernstudium) • Optimierung Strassenerschliessung (z.B. Schanfigg) und mit öffentlichen Verkehrsmitteln • Wohnortmarketing/Regionalmarketing
<ul style="list-style-type: none"> • Wassernutzung ist optimiert, Ausbau bestehender Wasserkraftnutzung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung von Gemeinden • Öffentliche Fördermittel zur Nutzung der Wasserkraft • Koordination mit anderen Sektoralpolitiken, insbes. Umweltpolitik. Koordination der Gemeinden.
	<p><i>Strategieideen, die nicht eindeutig einem klaren Entwicklungsziel zugeordnet werden können</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich von Standortnachteilen durch Transportkostenbeiträge, Erleichterungen LSVA etc. • Institutionelle Neuordnung (Zusammenarbeitsformen, Fusionen) von Tourismusorganisationen und Gemeinden (z.B. regionales Bauamt). • Koordination bereits laufender oder geplanter Projekte. • Erleichterte Rahmenbedingungen für Investitionen: Administrative Entlastung, Steuersenkungen/-befreiung, „Investitions-Sonderzonen“ mit gelockerten Schutzauflagen. • Verbesserung von Erschliessungsvoraussetzungen auf Strasse und Bus/Schiene. • Ermunterung durch Förderung von Selbstbewusstsein, regionaler Identifikation und Aufbruchstimmung.

Tabelle 4-4: Strategieideen zur Umsetzung der Entwicklungsziele „Trendumkehr“ und „Trendbruch“

Die Kombinationsmöglichkeiten sind dabei praktisch unbegrenzt. Entscheidend ist die Bündelung von Einzelstrategien zu einer zielgerichteten Gesamtstrategie und deren sektoralpolitisch koordinierten Umsetzung.

Rollenteilung der Akteure

Weder Kanton noch Region (potenzialarmer Raum) dürften alleine für sich in der Lage sein, wirkungsstarke Strategien zu planen und umzusetzen. Strategiekonzeption und -umsetzung sind deshalb eine partnerschaftliche Aufgabe. Die Mitwirkung des Bundes ist unerlässlich. Private Akteure stehen im Vordergrund und in der Pflicht. Aufgabe von Kanton und Bund ist es, entsprechende Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Aktivitäten zu bieten.

Folgende Rollenteilung erscheint zweckmässig:

- *Kanton*: übernimmt eine starke Führungsrolle für die regionale Planung wie auch die Umsetzung; der Kanton übernimmt weitgehend die Rolle des Projektleiters.
- *Region* (potenzialarmer Raum): bringt regionale Erfahrung, Know how und Netzwerk ein und trägt soweit möglich zur Umsetzung bei.
- *Bund*: unterstützt die Anstrengungen von Kanton und Region, indem er seine Instrumente im Sinne der Gesamtstrategie einsetzt oder ausrichtet.

Eine auf ein bestimmtes Regionalziel hin orientierte, enge sektoralpolitische Koordination ist unerlässlich. Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse ist davon auszugehen, dass mit solchermassen abgestimmten Gesamtstrategien ein grosses Potenzial für Effektivität- und Effizienzsteigerungen freigelegt werden kann (vgl. Kapitel 4.3.3).

4.3.2 „Trendfortschreibung“ („Schrumpfung“)

Wie soll mit potenzialarmen Räumen umgegangen werden, bei welchen wenig Aussichten bestehen, dass sie die negative Entwicklungsspirale je zu durchbrechen vermögen? Es handelt sich mit anderen Worten dabei um Räume, in denen v.a. aufgrund von Alterungsprozessen und wirtschaftlichen Strukturwandel mittel- oder längerfristig eine praktisch vollständige Entsiedelung zu erwarten ist.

Die Fragen a) welche Gebiete zu dieser Kategorie gehören und b) wie sich der Kanton Graubünden und der Bund diesen gegenüber verhalten sollen, sind schwierig und letztlich politisch zu beantworten. Zum aktuellen Projektstand besteht noch zu wenig Kenntnis, um die beiden Fragen aus einer fachlichen Sicht beantworten zu können. Hinsichtlich der Strategieansätze ergeben sich jedoch erste Hinweise und Ideen.

Denkbare Entwicklungsziele („Vision“)	Strategieideen zur Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> Regionale Konzentration der Besiedlung auf innerregionales Kleinzentrum, Anbindung an regionales Zentrum. 	<ul style="list-style-type: none"> Planerische Sicherstellung der Besiedlungsstruktur im Kantonalen Richtplan und in der Regionalplanung. Gesamtzielorientierter Fördermitteleinsatz auf die wünschbare Besiedlungsstruktur hin: <ul style="list-style-type: none"> Auf Ebene Kanton sind hauptsächlich angesprochen: Landwirtschaft, Ökobeiträge, Waldentwicklungsplanung, Wirtschaftsförderung, Strassenprojekte. Auf Ebene Bund sind hauptsächlich angesprochen: zielorientierte globale Leistungsbeiträge. Fokussierung/Fusionierung aller Regionsgemeinden zu 1-2 (Tal-) Gemeinden mittels einem Anreizsystem, welches die Gemeindeform beschleunigt. Einschränkungen im Strassenunterhalt (Winter); Fokussierung des öV-Angebots auf Nachfrage.
<ul style="list-style-type: none"> Aufgabe der Besiedlung langfristig. 	<ul style="list-style-type: none"> Grundvoraussetzungen für die Funktionsfähigkeit einer Gemeinde werden minimal erhalten (medizinische Versorgung, Strassenerschliessung etc.). Eingriffs- bzw. Unterstützungsstärke in allen relevanten Politikbereichen wird – ev. degressiv – unterstützt. Erwartungen bezüglich weitergehender Unterstützung werden vermieden.
<ul style="list-style-type: none"> Erhalt als Kompensationsraum zu Agglomerationen. 	<ul style="list-style-type: none"> Das staatliche Engagement im bisherigen Sinne wird weitestgehend reduziert (Rückzugsgebiet). Hingegen werden Kompensationszahlungen der Agglomerationsgebiete an potenzialarme Räume für Kosten und Pflege zum Erhalt als Kompensationsraum geleistet.

Tabelle 4-5: Strategieideen zur Umsetzung des Entwicklungsziels „Trendfortschreibung“

In einer nächsten Phase werden diese zur Diskussion gestellten Strategien weiter vertieft, ergänzt und auf ihre Realisierbarkeit geprüft.

4.3.3 Kooperation und Koordination: Sektorapolitischer Handlungsbedarf

Aus den vorangehenden Ausführungen geht hervor, dass der Koordinations- und Kooperationsbedarf – unabhängig von Entwicklungspfad und Strategien – hoch ist. Angesprochen sind:

- die verschiedenen beteiligten Sektorapolitiken auf Ebene Bund und Kanton.
- die privaten und öffentlichen Leistungsträger vor Ort (z.B. Landwirtschaft, Gastronomie, Gewerbe aber auch die Gemeinden).
- die Abstimmung zwischen Bund – Kanton – regionalen/lokalen Akteuren.

Im Bereich der privaten Akteure muss bei der Anwendung von Förderinstrumenten die Kooperation und Koordination verstärkt eingefordert werden. Dies setzt

voraus, dass auch die Politikbereiche, welche die Instrumente zur Verfügung stellen, enger aufeinander abgestimmt sind. Aufgrund erster Einschätzungen aus den Kantonen Graubünden und Uri zeichnet sich ein beträchtliches Synergiepotenzial aus der Koordination verschiedener Aktivitäten ab: durch eine zielgerichtete Abstimmung verschiedener Politikbereiche liessen sich Effizienz und Effektivität von Förderanstrengungen massgeblich erhöhen.

Wie die Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen ist die Koordination über verschiedene Politikbereiche hinweg ein komplexes Unterfangen. Das vorliegende Projekt bietet die Chance, den Koordinationsbedarf und die zugehörige Koordinationslösung anhand konkreter räumlicher Ziele und Strategien zu skizzieren und umzusetzen.

Mit Blick auf bestimmte Entwicklungsziele ergeben sich beispielsweise folgende Aspekte, die einer Abstimmung bedürfen:

Denkbare Entwicklungsziele („Vision“)	Aspekte zur Koordination (nicht abschliessend)
<ul style="list-style-type: none"> • Eindeutiges Profil mit attraktiven Angeboten im Tourismus (Agro-Tourismus, Soft-Tourismus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung landwirtschaftlicher Vermarktung gemäss Art. 93 Abs. 1c. LwG • Strassenbau • Projektunterstützung durch Wirtschaftsförderung • übergeordnete Tourismusvermarktungsstelle: Positionierung sicherstellen • Weiterentwicklung des kantonalen Finanzausgleichs, so dass dieser die Erreichung regionaler Ziele erleichtert • Waldentwicklungsplanung (Erholungs- und Freizeitfunktionen) • Land- und forstwirtschaftliche Erschliessung • etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Attraktiver Wohnraum für nahe liegendes Regionalzentrum: Voraussetzungen für Wohnfunktion sind optimiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Kantonaler Richtplan, Regionalplanung, lokale Zonenplanung • Erschliessung mit öffentlichem Verkehr und Privatverkehr • Finanzausgleich für Gemeindefunktionen (Bildung, Gesundheit etc.) • Schaffung von Standortvorteilen wie z.B. familienergänzende Kinderbetreuung • etc.

Tabelle 4-6: Sektoralpolitikscher Koordinationsbedarf für verschiedene Entwicklungsziele

Diese ersten illustrativen Ansätze sollen in Projektphase 2 vertieft, erweitert und zu gesamtstrategischen, sektoralpolitisch übergreifenden Förderpaketen zusammengestellt werden. Dabei müssen auch Lösungen zur optimalen Organisation

entwickelt werden: Welche institutionellen Vorkehrungen sind zu schaffen, damit die Koordination möglichst optimal funktionieren kann?

Im Weiteren muss auch die Frage nach dem Ressourceneinsatz zur Koordination geklärt werden. Inwiefern reicht eine planerisch-strategische Abstimmung aus und inwiefern setzt die Koordination auch einen gemeinsamen Finanzmitteleinsatz voraus. Aus der NFA des Bundes werden dem Kanton Graubünden bestimmte, nicht zweckgebundene Finanzmittel zur innerkantonalen Verwendung bereitgestellt. Es ist dabei zu prüfen, ob und inwieweit Teile davon für einen koordinierten Einsatz zu Gunsten potenzialarmer Räume zur Verfügung gestellt werden können.

Es lohnt sich, diese Chancen genauer auszuloten und daraus Lösungen abzuleiten. Dieses Projekt soll denn auch als Chance verstanden werden, neue Türen für eine Erfolg versprechende sektoralpolitische Koordination zu öffnen.

5 Einordnung der Ergebnisse und Ausblick

Der Wert der vorliegenden Arbeit liegt in erster Linie darin, dass sie

- zur begrifflichen Klärung beiträgt, so dass die Debatte um Räume mit negativen Entwicklungstendenzen zielgerichteter geführt werden kann.
- eine Methodik zur Identifikation potenzialarmer Räume entwickelt und getestet hat.
- einen iterativen Prozess hinter sich hat, wobei die Ergebnisse von den Beteiligten weitgehend getragen werden.

Die begleitende Arbeitsgruppe hat im Rahmen von vier Workshops die Methodenentwicklung mitgestaltet und trägt somit die inhaltlichen Ergebnisse mit. Die Sektoralpolitikvertreter von Bund wie auch des Kantons Graubünden haben ihrem grossen Interesse Ausdruck gegeben, an der weiteren Vertiefungsarbeit aktiv mitzuwirken und gegebenenfalls auch mitzufinanzieren. Es ist das gemeinsame Ziel, regionsspezifische Konzepte zu entwerfen und die Umsetzung durch eine enge sektorübergreifende Koordination zu kräftigen.

Die Zwischenergebnisse wurden im Rahmen von 10 Regionsgesprächen mit ausgewählten Vertretern von Regionen und Gemeinden diskutiert (vgl. Anhang III.3). Das Interesse war jeweils gross und die Diskussionen engagiert und konstruktiv. Das Engagement von Kanton Graubünden und Bund ist sehr willkommen und die Erwartungen an eine gemeinsame Weiterführung des Prozesses vorhanden.

Die Regierung des Kantons Graubünden hat als Auftraggeber des Berichts im Mai 2006 erste Zwischenergebnisse und im August 2006 den vorliegenden Schlussbericht ¹³ zur Projektphase 1 zur Kenntnis genommen. Mit Beschluss vom 2. Mai 2006 hat sie entschieden, das Projekt „potenzialarme Räume“ bei der Arge Alp (Arbeitsgemeinschaft Alpenländer) einzubringen. ¹⁴ Dies zeigt, dass das Interesse vorhanden ist, das Thema weiter zu bearbeiten. Die Regierung befindet ausserdem im September 2006 definitiv über die Weiterführung des Projekts „potenzialarme Räume- Projektphase 2“.

Die Voraussetzungen sind somit günstig, um in der Projektphase 2 die Konkretisierung vorantreiben und die Umsetzung initiieren zu können.

¹³ Version 1.1 vom 31.07.2006.

¹⁴ Projektziel ist der Aufbau eines grenzüberschreitenden Erfahrungsaustauschs, welcher die Nutzung von Synergien und allenfalls die Lancierung von grenzüberschreitenden Umsetzungsprojekten ermöglicht.

In dieser Folgephase werden die zur Diskussion gestellten Strategien vertieft und auf ihre Realisierbarkeit geprüft. Problembezogene Gesamtstrategien und die sektoralpolitische Kooperation sollen am konkreten Fall erarbeitet und beurteilt werden. Im Zentrum stehen folgende Aktionsfelder, die in Kooperation mit den notwendigen Sektoralpolitiken anzugehen sind

- Erörterung von Handlungsspielräumen und Erarbeitung von Handlungsanweisungen
- Skizzierung von koordinierten bzw. gemeinsamen Strategien und Massnahmen (ev. bereits Initiierung).
- Konkretisierung mittels koordiniertem bzw. gemeinsamem Ressourceneinsatz.

Die in den Kantonen Graubünden und Uri gesammelten Erfahrungen zur Identifikation von potenzialarmen Räumen und darin umsetzbaren Strategien werden in Form eines Baukastens aufbereitet. Der Baukasten umfasst dabei die Elemente, die zur Formulierung und Umsetzung einer Gesamtstrategie für potenzialarme Räume verwendet werden können. Diese Methode erleichtert eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Gebiete.

Der Baukasten bildet letztendlich die Grundlage zur Formulierung kantonaler Umsetzungsprogramme für die Kantone Graubünden und Uri bzw. für Vereinbarungen mit dem Bund im Rahmen des ersten NRP-Mehrjahresprogramms. Aufbauend auf diesen Entscheidungsgrundlagen beinhaltet das kantonale Programm politische Entscheide darüber, in welcher Problemregion welche Ziele und Strategien verfolgt werden sollen.

6 Literaturverzeichnis

6.1 Publikationen

- Abegg, C. 2005. Liberalisierung von Netzsektoren und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen im Schweizer Alpenraum. Dissertation Nr. 15917 ETH Zürich.
- ARE (Bundesamt für Raumentwicklung) 2005a. Raumentwicklungsbericht 2005. BBL, Verkauf Bundespublikationen, Bern.
- ARE (Bundesamt für Raumentwicklung) 2005b. Politik des ländlichen Raumes. Werkstattbericht der Kerngruppe des Bundesnetzwerks Ländlicher Raum 19. Januar 2005.
- ARE (Bundesamt für Raumentwicklung) 2005c. Themenkreis U1: Grösse und Entwicklung des ländlichen Raumes. Monitoring ländlicher Raum Schweiz.
- ARE (Bundesamt für Raumentwicklung) 2005d. Themenkreis U2: Struktureller Wandel der Wirtschaft im ländlichen Raum. Monitoring ländlicher Raum Schweiz.
- ARE (Bundesamt für Raumentwicklung) 2005e. Themenkreis U3: Sozio-demographische Struktur der Bevölkerung. Monitoring ländlicher Raum Schweiz.
- BAK Basel Economics 2004. seco. IDC Special Report. Grenzüberschreitender Regionenvergleich. Auswertung der IBC Database 2004. Basel.
- BAK Basel Economics 2005. Weitblick 2006. Prognosen Graubünden 2005-2006. Graubündner Kantonalbank, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Chur.
- BfS (Bundesamt für Statistik) 2002a. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Produktionskonto und Arbeitsproduktivität der Schweiz 2000. Neuchâtel.
- BfS (Bundesamt für Statistik) 2002b. Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2000-2060. Vollständiger Szenariensatz. Neuchâtel.
- BfS (Bundesamt für Statistik) 2005. Dienstleistungen für die Bevölkerung: räumliche Verteilung 1995-2001. Neuchâtel.
- Bühler D., Minsch R. 2004. Der Tourismus im Kanton Graubünden. Wertschöpfungsstudie. HTW Chur.
- Buser B. 2005. Regionale Wirtschaftskreisläufe und regionale Wachstumspolitik. Regionalpolitische Prioritäten für unterschiedliche Regionen im Schweizer Alpenraum auf der Basis regionaler Input-Output Tabellen. Shaker Verlag, Aachen.

- EVD (Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement) 2005. Botschaft über die Neue Regionalpolitik (NRP) vom 16.11.2005. Bern.
- Flury C. 2002. Zukunftsfähige Landwirtschaft im Alpenraum. Entwicklung von Nutzungsstrategien für den Kanton Graubünden auf der Basis eines Sektormodells. Vauk-Verlag, Kiel.
- Kopainsky B. 2005. A system dynamics analysis of socio-economic development in lagging Swiss regions. Shaker Verlag, Aachen.
- Küpfer I. 2000. Die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Nationalparktourismus: Untersucht am Beispiel des schweizerischen Nationalparks. Zerne: Forschungskommission des Schweizerischen Nationalparks.
- Kuster J., Meier H.R. 2004. Monitoring ländlicher Raum Schweiz. Schlüsselfragen, Indikatoren und Ressourcenplan. Konzeptstudie im Auftrag des Bundesamtes für Raumentwicklung, BHP Hanser und Partner, Zürich.
- Mühlinghaus S. 2002. Eigenständige Regionalentwicklung im Schweizer Berggebiet - Umsetzungsprozesse, Erfolgsaussichten und Förderansätze. St. Gallen: Publikation der Ostschweizerischen Geographischen Gesellschaft.
- ORL 2002a. Controlling und Monitoring der räumlichen Entwicklung Graubünden. Grobkonzept. Abschliessender Bericht. ORL-Institut Fachbereich Landschafts- und Umweltplanung, ETH Zürich.
- ORL 2002b. Pilotprojekt Controlling Richtplan 2000 Graubünden. Empfehlungen zur Umsetzung. ORL-Institut Fachbereich Landschafts- und Umweltplanung, ETH Zürich.
- Perspektivstab der Bundesverwaltung 2002. Herausforderungen 2003-2007. Trendentwicklungen und mögliche Zukunftsthemen für die Bundespolitik. Schweizerische Bundeskanzlei, Bern.
- Porter M.E. 1998. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York.
- Regierung des Kantons Graubünden 2005. Regierungsbeschluss Nr. 1043 vom 24. August 2005, Potenzialarme Räume – Entwicklungskonzept Graubünden.
- Schmid, A. 2004. UNESCO Biosphäre Entlebuch: Modell für eine nachhaltige Regionalentwicklung? Konzept Zielerreichungskontrolle. Schöpfheim: Biosphärenmanagement UNESCO Biosphäre Entlebuch.
- Siegrist D., Stuppäck S. Mosler H.-J., Tobias R. 2002. Naturnaher Tourismus in der Schweiz. Angebot, Nachfrage und Erfolgsfaktoren. Forschungsstelle

für Freizeit, Tourismus und Landschaft, Hochschule für Technik Rapperswil, Abteilung Sozialpsychologie I Universität Zürich.

Stalder U. 2001. Regionale strategische Netzwerke als lernende Organisationen: Regionalförderung aus Sicht der Theorie sozialer Systeme. Geographica Bernensia, Reihe G, Grundlagenforschung, Band 68. Bern: Geographisches Institut der Universität Bern.

Swissfuture 2004. Wertewandel in der Schweiz 2004 – 2014 – 2024. Vier Szenarien. Swissfuture Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung.

Wirtschaftsforum Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus 2004. Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010. Leitlinien und Ansatzpunkte für eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik. Chur.

6.2 Datenquellen

BfS (Bundesamt für Statistik) 1991, 1995, 1998, 2001. Eidgenössische Betriebszählung.

BfS (Bundesamt für Statistik) 1990, 2000. Eidgenössische Volkszählung.

BfS (Bundesamt für Statistik) 1990, 1996, 2000. Landwirtschaftliche Strukturerhebung.

BfS (Bundesamt für Statistik) 1992-2005. Beherbergungsstatistik.

LBBZ Plantahof 2004. Nachfolgesituation auf Bündner Landwirtschaftsbetrieben. LBBZ Plantahof, Landquart.

Gemeindeinspektorat Graubünden 2002-2004: Gemeindefinanzstatistik.

Gemeindeinspektorat Graubünden 2002-2004: Finanzkraftberechnung.

Grundbuchinspektorat und Handelsregister Graubünden: Handelsregister.