



**HTW** Chur  
Hochschule für Technik und Wirtschaft

Fachhochschule Ostschweiz  
University of Applied Sciences

**SIFE**

## Discussion Papers on Entrepreneurship and Innovation

4/2008

---

# Gründungsbarometer: Rahmenbedingungen für neue und wachsende Unternehmen in Graubünden: Die Expertensicht

Kerstin Wagner, Katharina Becker,  
Michael Isler, Marina Kirchen

Kürzlich erschienen:

- Wagner, K./Becker, K.: Facts & Figures: Gründungsgeschehen in Graubünden und in der Schweiz. 3/3008.
- Wagner, K./Ziltener, A.: The Nascent Entrepreneur at the Crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs. 2/2008.
- Wagner, K./Ziltener, A.: Open Innovation System: Ein Ansatz zur Steigerung regionaler Innovationsaktivitäten. 1/2008.

Herausgeber:  
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur  
Comercialstrasse 22  
CH-7000 Chur  
Switzerland  
[www.sife.ch](http://www.sife.ch)

© by the author  
HTW Chur Verlag; ISSN 1662-5013

Die Durchführung des empirischen Projekts zum Gründungsgeschehen und den Rahmenbedingungen in Graubünden wäre ohne die grosszügige und dankenswerte Unterstützung der Graubündner Kantonalbank im Rahmen des GKB-Forschungsfonds nicht zustande gekommen.

Die Autoren bedanken sich weiterhin bei den 23 Experten, die sich freundlicherweise dazu bereit erklärt haben, ausführliche Einschätzungen der Rahmenbedingungen für junge Unternehmen im Kanton Graubünden vorzunehmen.

Der vorliegende Bericht ist online unter der folgenden Adresse erhältlich: [www.sife.ch](http://www.sife.ch)

## Zusammenfassung

Ein Vergleich der Einschätzungen von Experten in Graubünden mit denen einer nationalen bzw. internationalen Studie des GEM (Global Entrepreneurship Monitor) zeigt sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren (Volery et al. 2008). Wesentliche Ergebnisse für die gesamte Schweiz sind gute Rahmenbedingungen bei der physischen Infrastruktur, dem Schutz geistigen Eigentums und der gründungsbezogenen Ausbildung an Hochschulen und in der Weiterbildung. Kritisiert wird die Vermittlung von Gründungsinhalten an Schulen, die gesellschaftlichen Werte sowie die mangelnde Marktoffenheit der Schweizer Volkswirtschaft.

Für Graubünden wird der Wissens- und Technologietransfer als eher unterdurchschnittlich eingeschätzt, insbesondere sind KMU im Vergleich zu Grossunternehmen durch fehlende Zugangs- und Informationskanäle benachteiligt. Auch werden Finanzierungsmöglichkeiten eher mittelmässig bis leicht unterdurchschnittlich bewertet, was auf schlechten Zugang zu Fremd- und Risikokapital, fehlende Eigenmittel, strenger strategischer Ausrichtung der kantonalen Förderprogramme und Kommunikationsbarrieren zwischen regionaler Wirtschaftsförderung, kantonalen Institutionen und der Hochschule zurückgeführt wird. Als überdurchschnittlich werden die Kompetenz der Mitarbeiter der öffentlichen Einrichtungen sowie die Versorgung an Unterstützungsleistungen von wenigen, konzentrierten Anlaufstellen bewertet.

Im Bildungsbereich werden aus Sicht der Experten die Leistungen der Hochschule in Hinblick auf die Vorbereitung auf eine Unternehmensgründung als positiv eingestuft, während das Studienangebot gewisse Defizite hinsichtlich der Bedürfnisse der Wirtschaft und der Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte aufweist. Auch wird ein grosser Bedarf nach Weiterbildungsmöglichkeiten im nicht-akademischen Bereich in den dezentralen Regionen gesehen. Während die Bündner Kultur Selbständigkeit, Autonomie und Eigeninitiative betont und als überdurchschnittlich bewertet wird, stellen vorhandenes Konkurrenzdenken, fehlende Kooperationsfähigkeit und ein gewisser Neidfaktor Hemmnisse für neue unternehmerische Initiativen dar. Die politischen Rahmenbedingungen, insbesondere die Höhe der Steuern und die Vorhersehbarkeit dieser und anderer staatlicher Regulierungen werden als überdurchschnittlich bzw. positiv eingeschätzt, die Schnelligkeit bzw. die Effizienz der Abläufe als eher unterdurchschnittlich.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. ZIELE UND ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN DES PROJEKTS .....</b>	<b>5</b>
<b>2. RAHMENBEDINGUNGEN IM KANTON GRAUBÜNDEN: DIE EXPERTENSICHT .....</b>	<b>6</b>
2.1 AUSWAHL DER EXPERTEN .....	6
2.2 ERGEBNISSE AUS DEN EXPERTENGESPRÄCHEN .....	8
2.3 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN .....	22

## 1. ZIELE UND ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN DES PROJEKTS

Neue und wachsende Unternehmen sind ein wesentlicher Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen. Sie fördern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die Entstehung von Innovationen, den Strukturwandel und schaffen auf lange Sicht neue Arbeitsplätze. Dabei zeigt sich jedoch, dass bestimmte Regionen und Kantone eine hohe Anzahl an neuen und wachsenden Unternehmen aufweisen, während dies an anderen Orten nicht der Fall ist. Dass derartige Aktivitäten zwischen Regionen in Graubünden, aber auch zwischen anderen Regionen in der Schweiz stark variieren, verdeutlicht, dass räumliche Gegebenheiten Einfluss auf die Entstehung und die weitere Entwicklung neuer Unternehmen haben. Gleichwohl zeigt sich, dass eine allzu positive Einschätzung über den Beitrag von neuen Unternehmen oftmals auch dadurch zustande kommt, dass nur den überlebenden, weniger den gescheiterten jungen Betrieben Beachtung geschenkt wird. Hier ist aus regionaler Sicht auch von Bedeutung, inwiefern ein Zusammenhang nicht nur zwischen den Gründungen und den regionalen Rahmenbedingungen, sondern auch zu den Überlebenschancen der jungen Unternehmen besteht.

Das Projekt „Gründungsbarometer Graubünden“ widmet sich diesen Fragestellungen. Innerhalb des Projektes werden im jährlichen Turnus Fragestellungen bearbeitet, die Aufschlüsse auf das Gründungsgeschehen, den Erfolg und das Scheitern von neuen und wachsenden Unternehmen geben sollen. Das Projekt soll somit eine Art „Barometer“ darstellen, um den Status-quo sowie Veränderungen und Erfolgskriterien aufzuspüren. Des Weiteren soll es Entscheidungsgrundlage und Basis für die gezielte und bedürfnisorientierte Unterstützung junger Unternehmen (auf verschiedenen Ebenen) darstellen.

Ziele der ersten Teilstudien in 2008 sind es,

- einen Überblick sowie eine regionale und sektorale Analyse über das Gründungsgeschehen und Überlebenschancen von neuen Betrieben in Graubünden und in der Schweiz zu geben,
- die Rahmenbedingungen für neue und wachsende Unternehmen im Kanton Graubünden aus Expertensicht zu bewerten (vorliegender Bericht),
- Erfolgsfaktoren und Hemmnisse aus Sicht von Jungunternehmer/-innen im Kanton Graubünden zu beschreiben,
- Alle Schweizer Regionen hinsichtlich ihrer Gründungspotenziale zu „clustern“ und daraus Stärken und Schwächen abzuleiten.

In dem vorliegenden Bericht werden die Rahmenbedingungen für neue und wachsende Unternehmen im Kanton Graubünden aus Expertensicht dargestellt. Hierzu liegen Einschätzungen zu Gründungsklima, Rahmenbedingungen, sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien von 23 Experten aus dem Kanton Graubünden vor. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

## 2. RAHMENBEDINGUNGEN IM KANTON GRAUBÜNDEN: DIE EXPERTENSICHT

Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen im Kanton Graubünden durch Experten aus unterschiedlichen Fachgebieten bewertet. Die Themen und der standardisiert abgefragte Teil der Studie ist an den Schweizer Teil des international durchgeführten Forschungsprojekts GEM- Global Entrepreneurship Monitor (vgl. Volery et al. 2007) angelehnt. Der GEM ist ein internationales Forschungsprojekt, das 1997 von der London Business School (UK) und dem Babson College (USA) ins Leben gerufen wurde. Das GEM-Projekt untersucht Gründungsaktivitäten in 35 Ländern weltweit. Die Schweiz hat im Jahr 2007 zum vierten Mal am GEM-Projekt teilgenommen. Der GEM führt neben einer Befragung der Bevölkerung auch eine standardisierte Befragung von mindestens 36 Gründungsexperten in jedem der GEM-Länder durch. Wesentliche Ergebnisse sind hier, dass die Schweiz gute Rahmenbedingungen bei der physischen Infrastruktur, dem Schutz geistigen Eigentums und der gründungsbezogenen Ausbildung an Hochschulen und in der Weiterbildung bietet. Kritisieren lassen sich allerdings die Vermittlung gründungsbezogener Inhalte an Schulen, die gesellschaftlichen Werte und Normen sowie die mangelnde Marktoffenheit der Schweizer Volkswirtschaft.

Mit dem gewählten methodischen Vorgehen und der Anlehnung des standardisierten Teils an den GEM sollen die bestehenden Rahmenbedingungen, Stärken und Schwächen sowie Erfolgsfaktoren und Gründe des Scheiterns von neuen Unternehmen im Kanton Graubünden bestmöglich abgebildet und verglichen werden können.

Die Befragung setzte sich zusammen aus einem standardisierten Fragebogen, der im Vorfeld an die jeweiligen Experten versandt und von diesen ausgefüllt zurückgesandt wurde. Die Fragestellungen des Fragebogens wurden an Hand eines qualitativen Leitfadenterviews telefonisch oder im persönlichen Gespräch vertieft, wobei dieser entsprechend auf die Funktion des jeweiligen Experten angepasst wurde.

Zentrale Forschungsfragen der Interviews sind:

- Wie wird die Situation für Unternehmensgründer und Jungunternehmer bewertet?
- Wie werden die bestehenden Rahmenbedingungen eingeschätzt?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren und welches die Gründe für ein Scheitern?

### 2.1 Auswahl der Experten

Die 23 Experten wurden aus verschiedenen Themenbereichen wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung ausgewählt, um auf diese Weise die Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten zu können. Hierfür wurden zunächst sämtliche mögliche Institutionen, Unternehmen, Interessensvertretungen und Verbände im Kanton gelistet und den verschiedenen Gebieten zugeordnet. Basieren auf dieser Zusammenstellung wurde anhand folgender Kriterien eine Auswahl getroffen, wobei mindestens ein Aspekt erfüllt sein musste:

- (Beratungs-)Tätigkeit im Bereich Start-up
- Tätigkeit im Bereich Wirtschaftsförderung

- Kapitalgeber für (Jung-)Unternehmen
- Tätigkeit im Bereich der Gründungsforschung oder verwandten Gebieten
- Tätigkeit im Bereich der Arbeitsvermittlung
- Räumlicher Bezug zu einer der Wirtschaftsregionen Graubündens
- Interessensvertretung von (jungen) Unternehmen
- Beratende Tätigkeiten für Gründer und Jungunternehmer
- Aktive Beteiligung am Wissens- und Technologietransfer (WTT) zwischen Unternehmen und Bildungsinstitutionen

In einem weiteren Schritt wurden die konkreten Ansprechpersonen innerhalb der Institutionen, Unternehmen, Interessensvertretungen und Verbände recherchiert und bestimmt (siehe Expertenliste im Anhang). Vorteile des offenen Interviews sind die möglichst breite Abdeckung allgemeiner Fragestellungen zu den Rahmenbedingungen sowie die Möglichkeit, durch die offene Gesprächssituation weitere und komplexe Problemzusammenhänge aufzudecken. Des Weiteren konnten dadurch die verschiedenen Hintergründe der Experten aus den jeweiligen Interessensgruppen berücksichtigt werden.

Trotzdem muss aufgrund der niedrigen Anzahl der Experten – und trotz standardisierter Ergebnisse – vor allem auf die qualitative Aussagekraft hingewiesen werden. Ganz wesentlich ist, dass die Ergebnisse durch Gespräche mit Jungunternehmern noch stärker plausibilisiert oder ggf. sogar verworfen werden müssen.

## **2.2 Ergebnisse aus den Expertengesprächen**

Die abgefragten Themen beziehen sich auf die Bereiche Wissens- und Technologietransfer, Förderinfrastruktur, Finanzierung, Aus- und Weiterbildung, Kulturelle Normen und Politische Rahmenbedingungen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews sowie die quantitative Auswertung der standardisierten Fragebögen wiedergegeben. Die zusammengefassten Aussagen beinhalten keine Synthese oder Schlussfolgerungen der Autoren. Diese erfolgen im letzten Kapitel mit abgeleiteten Handlungsempfehlungen und Kommentaren.

### **a) Wissens- und Technologietransfer (WTT)**

In Hinblick auf die Gestaltung des Wissens- und Technologietransfers im Kanton Graubünden wird betont, dass insbesondere bei kleinen Unternehmen verschiedene Hindernisse existieren. Aus Sicht der Experten haben kleine Unternehmen vor allem Schwierigkeiten bei der Entwicklung oder auch dem Einkauf neuer Technologien bzw. Innovationen, da einerseits die finanziellen Möglichkeiten fehlen und andererseits zu wenig bzw. gar kein Wissenstransfer stattfindet. Gerade in kleinen Unternehmen wird zu wenig intern Forschung und Entwicklung betrieben, da oftmals das operative Tagesgeschäft zur Erzielung von Einnahmen an erster Stelle steht. Ein grösseres Unternehmen hat hinsichtlich seines Potenzials, seiner Kontakte und seiner Wirtschaftskraft andere Möglichkeiten, da es womöglich an mehreren Standorten tätig ist und sich seit Jahrzehnten im Rahmen der Wachstumsphase etabliert hat.

Gleichermassen wird darauf hingewiesen, dass der WTT als zu wenig bedeutsam erachtet wird bzw. auch nicht aktiv nachgefragt wird. Oft besteht kein Interesse, Synergien mit anderen Firmen zu nutzen, da der Konkurrenzgedanke im Vordergrund steht und viele Unternehmen lieber im Alleingang agieren. Die grösseren Unternehmen, die erfolgreich am Markt etabliert sind, kennen in ihren Technologiebereichen ihre Konkurrenz und ihre potenziellen Partner und wissen, woher und über welche Kanäle sie ihr Wissen beziehen können.

Aus Sicht der Experten haben die kleinen Unternehmen häufig keine Zeit, sich zu informieren und wissen demnach auch nicht, wo sie die entsprechende Unterstützung erhalten können. Die Kommunikation kommt bei den kleinen Betrieben nicht an. Oft fühlen sich die Firmen vom Begriff „Technologietransfer“ gar nicht angesprochen. Kleine Unternehmen insbesondere aus entfernteren Regionen fühlen sich vom Begriff Wissens- und Technologietransfer abgeschreckt. Sie scheuen den Aufwand, sehen vielmehr die Kosten und die benötigte Zeit und haben Angst, zu wenig Know-how zu besitzen, welches sie einbringen können.

Es wird deutlich, dass junge und kleine Unternehmen noch viel zu wenig darüber informiert sind, wie der Wissens- und Technologietransfer gestaltet werden kann und wie der Zugang zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen aussehen könnte. Dienstleistungen von der Hochschule sind nicht ausreichend bekannt, vor allem auch in abgelegenen Regionen. Folglich ist es eine Aufgabe der Regionalentwickler, auf die verschiedenen Leistungen aufmerksam zu machen. Zudem wird

mehrmals angeführt, dass die Hochschulen und Höheren Fachschulen besser und intensiver mit der Wirtschaft verflochten werden müssen. Grundsätzlich wird festgehalten, dass gute Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für den WTT vorhanden sind. Viele der Betriebe, die davon profitieren können, haben allerdings ein zu geringes Bewusstsein über die bestehenden Möglichkeiten im Kanton.

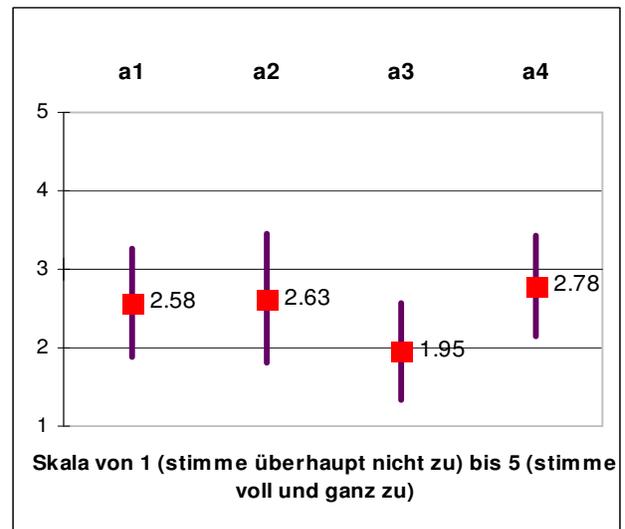
Die Experten leiten ab, dass den Hochschulen innerhalb des Kantons und auch grenzüberschreitend eine bedeutende Rolle im Wissens- und Technologietransfer und der Schaffung von Zugangsmöglichkeiten sowie der Vernetzung mit der Politik und Wirtschaft zukommt. Es gibt einige Branchen in Graubünden, in denen sehr innovative Leistungen erbracht werden und auch zukünftig erzielt werden können. An den Hochschulen ist diesbezüglich grosses Potenzial vorhanden. Bedingung ist jedoch, dass das entsprechende technische (Forschungs-) Know-how an den Hochschulen verfügbar ist. Derzeit sind die bedeutenden Institutionen, die direkten WTT ermöglichen, z.B. die KTI oder die ETH Zürich nicht in Graubünden ansässig und daher existiert oftmals kein Direktkontakt. Daher sind Anlaufstellen wie das KMU-Zentrum der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur als erste Kontaktmöglichkeit von Bedeutung, um die Akteure an die relevanten und gesuchten Stellen weitervermitteln zu können. Hochschulen in anderen Kantonen besitzen bedeutend grössere Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und es sind mehr personelle Ressourcen verfügbar, wodurch der Wissens- und Technologietransfer intensiver betrieben werden kann. Derzeit existieren im Bereich WTT vor allem Insellösungen, die über regionale und kantonale Grenzen hinweg nicht funktionieren. Dieses Problem betrifft in Graubünden vor allem KMU aus peripheren Regionen. Im Unterland ist es einfacher, da hier die Nähe zu verschiedenen Kooperationspartnern gegeben ist.

Eine staatliche Förderung des WTT ist aus Sicht einzelner Experten vor allem dann sinnvoll, wenn die Fachhochschulen an der Forschung aktiv partizipieren. Das Forschungszentrum für Nanomedizin des Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA (CSEM) in Landquart bildet ein herausragendes Beispiel für ein Forschungsinstitut, über welches aktiv WTT betrieben werden kann. Darüber hinaus kann WTT auch als politisches Förderinstrument eingesetzt werden, um Exporttechnologien zu unterstützen.

Die oben dargestellte Einschätzung der Rahmenbedingungen des Wissens- und Technologietransfers in Graubünden durch die Experten wird ebenfalls in unten aufgeführter Abbildung deutlich (vgl. Abb. 3.1).

*Abb. 2.1: Wissens- und Technologietransfer*

- a1. In Graubünden werden neue Technologien und Wissen effizient in neue und wachsende Unternehmen transferiert.
- a2. In Graubünden können sich neue und kleine Unternehmen die neuesten Technologien leisten.
- a3. In Graubünden verfügen neue und kleine Unternehmen über die gleichen Zugangsmöglichkeiten zu Forschung und Technologien wie grosse, etablierte Firmen.
- a4. In Graubünden werden Ingenieure und Wissenschaftler bei der Umsetzung ihrer Ideen in neue Unternehmen gut unterstützt.



---

## **b) Förderinfrastruktur und c) Zugang zu Möglichkeiten der Finanzierung**

Zu den bekannteren Förderprogrammen und -instrumenten im Kanton Graubünden zählen die Wirtschaftsförderung mit Hilfe von Unterstützungskapital, Bürgschaften, Steuererleichterungen, die Innovationsstiftung, die Gründungsberatung, die Neue Regionalpolitik, die Mezzanine-Finanzierung der GKB sowie der Leistungsauftrag des KMU Zentrums der HTW Chur. Grundlage bildet unter anderem das Wirtschaftsentwicklungsgesetz.

### ***Aufgaben des Kantons hinsichtlich der Gestaltung der Förderinfrastruktur***

Aus Sicht der Experten werden das Wirtschaftsförderungsgesetz und alle weiteren Angebote sowie das selektive Vorgehen grundsätzlich positiv eingeschätzt. Als schwierig wird erachtet, dass die Betriebe häufig zu wenig darüber Bescheid wissen, welche Möglichkeiten bestehen. Daher gestaltet sich der Zugang der Unternehmen sehr schwierig, so dass in den Regionen erst das Know-how über verschiedene Fördermöglichkeiten aufgebaut werden muss. Eine besondere Herausforderung dabei sind im Kanton Graubünden die Südtäler. Auf Grund der Distanz, der peripheren Lage und teilweise auch der Sprachbarrieren gestaltet sich eine Zusammenarbeit, beispielsweise mit der Hochschule als Drehscheibe, als schwierig. Unterstützungs- und Beratungsdienstleistungen für neue und wachsende Unternehmen müssten im dezentralen Raum intensiviert werden. Denn insbesondere Unternehmen in diesen Lagen sind herausgefordert, die Entwicklung neuer Technologien aus eigener Kraft voranzutreiben. Die regionale Wirtschaftsförderung kann die Begleitung und den Support der neuen Unternehmen übernehmen. Ausserdem müsste hier der Bereich Bildung bzw. Weiterbildung gestärkt werden, wobei vor allem Themen wie Betriebswirtschaft, Finanzen und Marketing etc. relevant sind.

### ***Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten und zu Fördermitteln***

Das Innovations- und Gründungsklima im Kanton Graubünden ist nicht ausgesprochen ausgeprägt, was aber u.a. auch an der Grösse und der nicht vorhandenen kritischen Masse liegt. In Zürich und dem gesamten Agglomerationsraum mit dem entsprechenden Dienstleistungsangebot sowie der Ausrichtung auf den Technologie- und Hochtechnologiesektor bieten sich allein durch den Standort und hinsichtlich der Anzahl der Unternehmen andere Möglichkeiten.

Für kleine Unternehmen in Graubünden ist es oftmals schwierig, ein breites Spektrum an Beratungs- und Unterstützungsleistungen bei einer einzigen Anlaufstelle zu erhalten. Gerade kleine Gewerbetreibende fühlen sich vielfach zu wenig unterstützt und beraten. Ein durchschnittlicher Betrieb kommt nur sehr schwer an Fördergeldern heran, da diese meistens in Richtung High-Tech-Unternehmen ausgelegt sind. Eine Ausnahme bilden Bürgschaften. Folglich ist der Zugang zu Fördergeldern für technologieorientierte und wissensbasierte Branchen, unter anderem auf Grund der Innovationsorientierung, deutlich besser. Viele der kleinen Betriebe sind nicht für die vorhandene Ausrichtung der Fördergelder geeignet. Nachteile ergeben sich vor allem für Zulieferer von Unternehmen, die international tätig sind, die aber nicht den Kriterien, z.B. der Exportorientierung, entsprechen. Kleine Unternehmen finden oftmals nicht das richtige Angebot an öffentlicher Förderung, weil die Messlatte der Bewertungskriterien sehr hoch ist. Die Experten führen an, dass die Ansprü-

che hoch gesteckt und die Projekte zum Teil zu klein sind, um subventioniert zu werden. Somit wird die Vergabe von Fördergeldern von den Unternehmern teilweise als zu restriktiv empfunden, d.h. zum Teil haben es sogar innovative Unternehmen schwer, effektiv Fördergelder zu erhalten. Sowohl der Kanton als auch die Banken geben kein Risikokapital. Risikokapitalgeber (Venture Capital) bzw. Beteiligungsgesellschaften sind nicht in Graubünden ansässig, daher ist der Zugang zu diesen schwierig. Hierzu muss in der ganzen Schweiz oder im Ausland gesucht werden.

Über die Banken, beispielsweise die GKB, sind allerdings eine Mezzanine-Finanzierung sowie Impuls-Kredite erhältlich. Die Finanzierung stellt ein Problem dar, da die Anforderungen zur Erlangung von Bankkrediten für Gründer oft beinahe unüberwindbar sind. Obwohl bei Bankkrediten der Geltungsbereich im Vergleich zu Fördergeldern des Kantons einfacher gestaltet ist, sind die Anforderungen für kleine Unternehmen vielfach höher als für grössere Unternehmen. Grössere Finanzbeträge scheinen manchmal leichter finanzierbar als kleinere Summen. Wenn die Gründer nicht auf ein privates, wohlgesinntes Umfeld zurückgreifen können, stehen grosse finanzielle Hürden im Weg.

Andererseits zeigt sich jedoch bei der Antragstellung auf die Erlangung von Fremdkapital der Banken, dass einige Unternehme nicht in der Lage sind, die richtige Dokumentation zu erstellen. Als Beispiele werden keine oder fehlerhafte Business Pläne, unrealistische Budgetvorstellungen, mangelhafte Fähigkeiten, die richtigen Fragen zu stellen oder fehlendes Know-how genannt. Dies gibt bereits Hinweise auf die Bedeutung des Bildungsbereiches für Unternehmensgründungen, worauf im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

Abb. 2.2: Förderinfrastruktur

- b1. In Graubünden sind die Mitarbeiter der öffentlichen Einrichtungen, die neue und wachsende Firmen unterstützen, kompetent und effektiv in der Erfüllung ihrer Aufgabe.
- b2. In Graubünden erhalten neue und wachsende Unternehmen ein breites Spektrum an Unterstützungs- und Beratungsdienstleistungen bei einer einzigen Anlaufstelle.
- b3. In Graubünden leisten Technologie- und Gründerzentren effektive Unterstützung für neue und wachsende Unternehmen.
- b4. In Graubünden kann jeder, der Unterstützung öffentlicher Programme für sein neues oder wachsendes Unternehmen benötigt, das richtige Angebot finden.
- b5. In Graubünden sind öffentliche Förderprogramme mit dem Ziel, neue und wachsende Unternehmen zu unterstützen, wirkungsvoll.

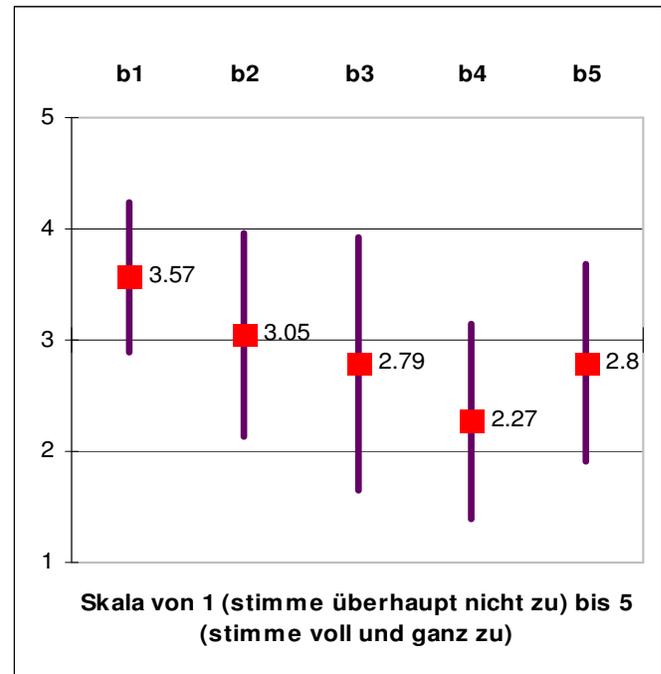
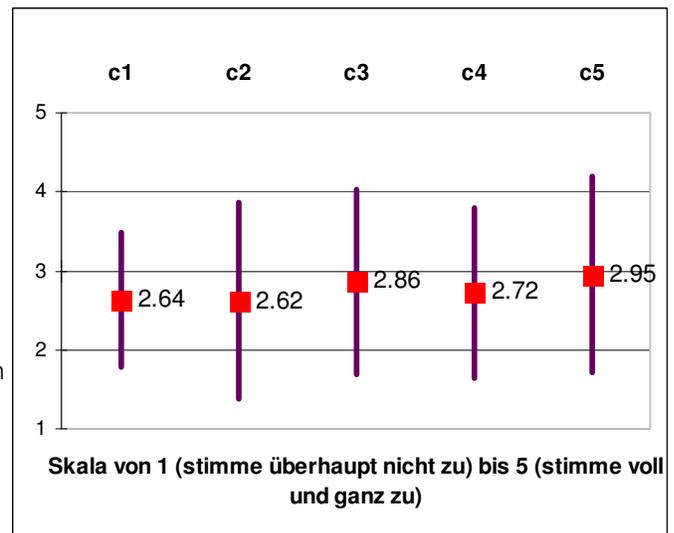


Abb. 2.3: Finanzierung

- c1. Neue und wachsende Unternehmen in Graubünden bringen genügend Eigenmittel auf.
- c2. Für neue und wachsende Unternehmen in Graubünden ist genug Fremdkapital (z.B. Bankkredit, Darlehen) erhältlich.
- c3. Für neue und wachsende Unternehmen in Graubünden gibt es genügend Subventionen und öffentliche Fördergelder.
- c4. Für neue und wachsende Unternehmen in Graubünden sind Beteiligungskapitalgesellschaften eine wichtige Quelle finanzieller Unterstützung.
- c5. In Graubünden sind Privatpersonen (ohne die Gründer selbst) eine wichtige Quelle finanzieller Unterstützung für neue und wachsende Unternehmen.



## **d) Aus- und Weiterbildung**

Im Folgenden wird dargestellt, inwieweit aus Sicht der Experten ausgewählte Institutionen des Bildungssystems bereits einen Beitrag zur Sensibilisierung hinsichtlich Unternehmensgründungen leisten oder zukünftig verstärkt übernehmen könnten.

### ***Hochschulen***

Hochschulen spielen aus Sicht der Experten bei der Ausbildung potenzieller Gründer und von Fachkräften für junge und wachsende Unternehmen eine sehr grosse Rolle. Zudem treiben sie durch den Wissenstransfer die Umsetzung von Forschung und Entwicklung voran. Der grenzüberschreitende Markt wird zunehmen, was die Bildung der qualifizierten Arbeitnehmer stark beeinflussen wird. Dies kann dann zum Hindernis werden, wenn nicht genügend für die Aus- und Weiterbildung in einer Region getan wird. Folglich sollte auch der Gedanke der Internationalität, der Innovationskraft und des Strebens nach Exzellenz gefördert werden. Dies zu vermitteln, ist eine wesentliche Aufgabe der Fachhochschulen und der Fachschulen. Gleichermassen muss eine Sensibilisierung in den vorhandenen Bereichen für Unternehmertum stattfinden, was an der Fachhochschule bereits gut umgesetzt wird. Die Bildung muss mit den Wirtschaftsentwicklungen Schritt halten, das heisst, sie muss laufend neue Fragestellungen implementieren, aufnehmen und umsetzen. Andererseits müssen Plattformen und Netzwerke geschaffen werden, um Innovationen frühzeitig zu erkennen und zu fördern.

Eines der Probleme im Hochschulbereich in Graubünden ist, dass bestimmte Institute fehlen, die zu den jeweiligen vorhandenen Branchen und der Wirtschaftsstruktur passen. Aus Sicht der Experten mangelt es an der HTW Chur an verschiedenen Studiengängen, um die Bedürfnisse der Unternehmen in der Region zu erfüllen und die erforderlichen Fachkräfte zu liefern. Beispielsweise werden Studiengänge in Polymechanik, Chemie und Kunststoff etc. benötigt. Es ist eine Ausrichtung notwendig, die den Bedarf in den Bereichen deckt, in denen es Unternehmen gibt, zum Beispiel auch im Maschinenbau.

Ebenso nimmt die Weiterbildung im tertiären Bereich einen grossen Stellenwert ein. Die Zahl der Personen, die eine Weiterbildung in Anspruch nehmen, ist im Kanton Graubünden überdurchschnittlich hoch. Hier müssen Massnahmen ansetzen, die die Leute abholen, da diese sonst abwandern. Wenn Absolventen sichere und gut bezahlte Jobs bekommen, dann ist das Risiko niedriger als wenn sie etwas Eigenes aufbauen oder übernehmen, da sie keine Investitionen tätigen müssen. Eine Ausnahme bildet der IT-Bereich, da hier mit geringeren Mitteln eine Gründung erfolgen kann. Folglich wird deutlich, dass die Abstimmung des Hochschulangebotes auf die regionale Wirtschaftsstruktur sowie die Sensibilisierung der Studierenden hinsichtlich des Unternehmertums essentiell sind, um junge Arbeitskräfte und neue Unternehmer in der Region zu halten.

### ***Nicht-akademischer Weiterbildungsbereich***

Im Bereich der gewerblichen Ausbildungen gibt es teilweise recht gute und auch spezifische Schulungen für Unternehmer. Von Seiten der Wirtschaft wird zu diesem Thema ein grundsätzliches Be-

dürfnis geäussert. Bei der Konkretisierung fehlen dann aber oft geeignete Initiativen und der notwendige Einsatz. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass nur ungern die eigene Konkurrenz gefördert wird. Folglich muss der Jungunternehmer derartige Ausbildungen selbst finanzieren, weil die Unterstützung der öffentlichen Hand in dieser Hinsicht sehr bescheiden ist.

Viele junge Leute, die im gewerblichen Bereich eine Berufsbefähigung erlangen, nehmen eine eigene selbständige Tätigkeit auf, häufig auch als Nachfolger eines bestehenden Betriebes. Das ist je nach Branche unterschiedlich und insbesondere im gewerblichen Bereich stärker verankert als im kaufmännischen Dienstleistungssektor. Der Weiterbildungsbereich muss sich stärker auf die abgelegenen Regionen ausrichten, denn gerade dort besteht ein grosses Interesse nach Weiterbildung, v.a. in Bezug auf eine selbständige Tätigkeit. Relevante Themen bilden beispielsweise Sozialversicherungen bzw. Versicherungen allgemein, die Erstellung eines Businessplans, Grundlagen der Finanzwirtschaft oder Informationen über die kantonalen Anlaufstellen. Es ist von grosser Bedeutung, Inhalte mit unternehmerischem Bezug im nicht-akademischen Weiterbildungsbereich und im schulischen Bereich zu vermitteln. An dieser Stelle sollten auch Rollenmodelle eingebunden werden, das heisst, es sollten beispielsweise Unternehmer in die Schulen eingeladen werden, um über ihre Erfahrungen zu referieren. Die Beispiele sollten sich ferner auf verschiedenen Branchen beziehen und nicht nur die Vorzeigebereiche betreffen. Es kann also durchaus auch einmal ein Handwerksbetrieb vorgestellt werden.

### ***Gründungen aus der Arbeitslosigkeit***

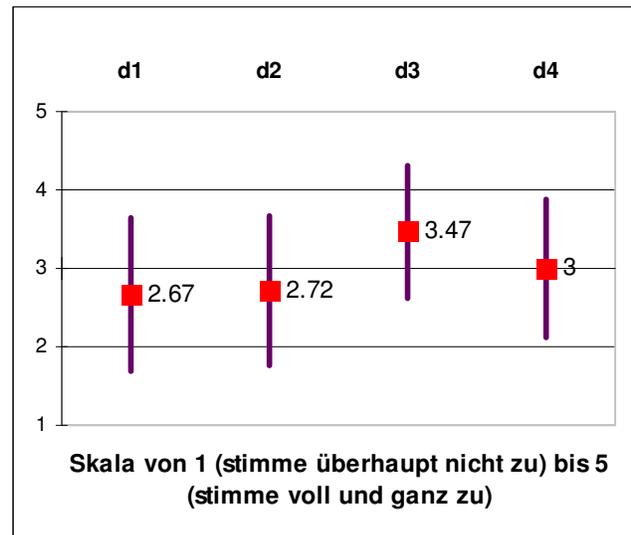
Auch Arbeitslose stellen eine Zielgruppe für Selbständige dar. Es werden Kurse angeboten, die den Weg aus der Arbeitslosigkeit in eine selbständige Tätigkeit unterstützen. Dabei wird darauf aufmerksam gemacht, was zu berücksichtigen ist und worin auch die Gefahren bestehen. Teilweise haben diese Kurse zur Konsequenz, dass die Leute diesen Schritt am Ende nicht wagen, weil das Risiko zu hoch ist, z.B. das Kapital aus der Pensionskasse zu entnehmen. Es gibt ein halbes Dutzend Fälle pro Jahr, die dann tatsächlich in die Selbständigkeit einsteigen. Dennoch wird das Instrument nicht gezielt angewendet, um aus Arbeitslosen Selbständige zu machen. Ein grosser Erfolg durch eine Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit heraus ist in Graubünden selten.

### ***Primarschulen, Sekundarschulen, Gymnasien***

Die Experten weisen darauf hin, dass bereits auf Stufe der einzelnen Schulen eine Sensibilisierung hinsichtlich einer späteren Unternehmensgründung erfolgen sollte. Das heisst, die Aufmerksamkeit soll auf dieses Thema schon frühzeitig gelenkt werden, wobei ein spezifischer Unterricht daraufhin vielfach als zu früh angesehen wird. Ferner existieren Initiativen zur Förderung von Unternehmertum, beispielsweise YES, Young Enterprise Switzerland, die als wichtig und sinnvoll gelten. Vor allem zur Vermittlung von breit angelegtem Methodenwissen sind diese Programme gut geeignet. Die Umsetzung dieser Programme gelingt beispielsweise schon sehr gut über YES in den Mittelschulen. Gleichzeitig stellt sich damit auch die Frage, ob Lehrer die geeigneten Personen sind, um Unternehmertum zu vermitteln. Hier müsste das Gesamtsystem verändert werden.

Abb. 2.4: Aus- und Weiterbildung

- d1. In Graubünden regt der Unterricht der Primar-Sekundarstufe Kreativität, Selbständigkeit und Eigeninitiative an.
- d2. In den Kantonsschulen, Gymnasien und Gewerbeschulen in Graubünden werden Schüler für eine selbständige Tätigkeit als Unternehmer gut und angemessen sensibilisiert.
- d3. In Graubünden bereitet die Fachhochschule gut und angemessen auf eine Unternehmungsgründung vor.
- d4. In Graubünden breitet die berufliche Bildung und Weiterbildung gut und angemessen auf eine Unternehmungsgründung vor.



## e) Kulturelle Normen

Kultur und Tradition spielen eine wesentliche Rolle für die Wirtschaft und beeinflussen somit nicht nur Neugründungen, sondern auch das Wachstum von Unternehmen. Die Experten schätzen den Bündner als eher zurückhaltend bezüglich der Übernahme von Risiko ein und wenig aufgeschlossen gegenüber Beteiligten, die nicht aus der Region stammen. Daher benötigen Bündner Gründer mehr Mut, um Risiken zuzulassen und Fehlschläge einkalkulieren zu können. Die Angst, Fehler zu machen ist in der Kultur sehr stark verbreitet und wirkt sich demnach auch auf das unternehmerische Verhalten aus.

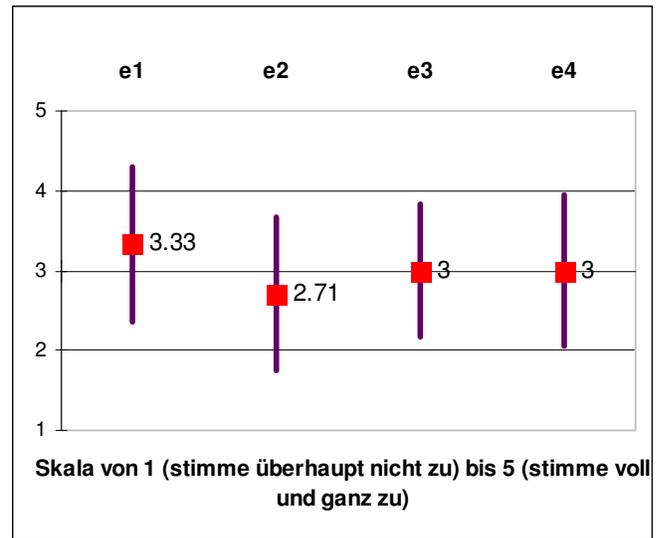
Obwohl grundsätzlich von einigen Experten angeführt wird, dass die regionale Kultur in Graubünden Selbständigkeit, Autonomie und Eigeninitiative betont, wird auch mehrfach angemerkt, dass ein gewisses Konkurrenzdenken, Neid und Rivalität unternehmerische Initiativen schnell bremsen oder hemmen können. Junge Unternehmen stossen mit neuen Produkten oder Technologien oftmals auf unterschwellige Widerstände, da Dinge voreilig schlecht geredet werden. Eine gewisse Verslossenheit hat eine hemmende Wirkung auf neue Innovationen und deren Umsetzung. Zudem bringt eine hohe Eigenständigkeit oftmals eine fehlende Kooperations- und Innovationsfähigkeit mit sich. Manche Experten betonen sogar, dass ein grundlegender Kulturwandel notwendig wäre. Schlüsselqualifikationen müssten anders gewertet, Kreativität und Veränderungswillen gefördert werden und es müsste eine konsequente Vorbereitung auf den Wandel stattfinden.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass viele potenzielle Gründer keine innovativen Schritte hinsichtlich einer selbständigen Tätigkeit wagen, da ihnen der Mut und die Energie fehlen, etwas Neues zu riskieren und sie ihren Wohlstand bewahren möchten. Dies hat zur Folge, dass die Entwicklungen andernorts stattfinden. Dies wird an Hand von Branchen deutlich, in welchen vor 20-30 Jahren noch ein Vorsprung in Technologie oder Innovation vorhanden war und die zur Weltspitze gehörten. Dazu zählen beispielsweise die Uhrenindustrie, das Gastgewerbe oder die Hotellerie. Gerade im Tourismus zeigt sich, dass die Zeichen der Zeit nicht frühzeitig erkannt und die Strukturen nicht angepasst wurden. Österreich konnte z.B. seine Übernachtungszahlen laufend steigern und baute frühzeitig Wellness Angebote auf. Auch andere Grossprojekte, die in der Schweiz realisiert werden, werden oftmals von österreichischen oder anderen ausländischen Unternehmen getätigt. Hieraus ergibt sich die Frage, ob andere Nationen/Regionen mehr Mut für unternehmerische Initiative aufbringen.

Nach Ansicht mancher Experten mutet sich der Bündner zu wenig zu und hat das Gefühl, er müsste sich zuerst über ausländische oder ausserkantonale Institutionen oder Wirtschaftszweige das Know-how einholen. In dieser Hinsicht existiere eine falsche Bescheidenheit. Es gibt sehr innovative Unternehmen in Graubünden. Dennoch fehlt es manchen der Top-Kadermitglieder auch am Willen, nach Exzellenz zu streben. „Business excellence“ ist nur in wenigen Firmen wirklich institutionalisiert und wird auch entsprechend gelebt. Aber dort wo es umgesetzt wird, zeigen die Unternehmen, dass sie einen sehr hohen Innovationsgrad erreichen können.

Abb. 2.5: Kulturelle Normen

- e1. In Graubünden betont die regionale Kultur (also die vorherrschenden Werte) Selbständigkeit, Autonomie und Eigeninitiative.
- e2. In Graubünden fördert die regionale Kultur (also die vorherrschenden Werte) die Bereitschaft zur Übernahme unternehmerischen Risikos.
- e3. In Graubünden fördert die regionale Kultur (also die vorherrschenden Werte) Kreativität und Innovativität.
- e4. In Graubünden begünstigt die regionale Kultur (also die vorherrschenden Werte) in hohem Masse das Erreichen individuellen Erfolgs durch eigene, persönliche Anstrengungen.



## f) Politische Rahmenbedingungen

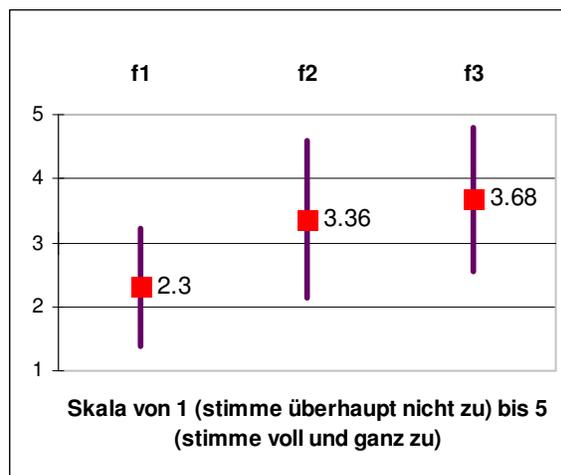
Zu den Standortvorteilen Graubündens gehören unter anderem eine intakte Landschaft und Natur, sehr gute Lebensbedingungen und eine hohe Lebensqualität. Dennoch führen einige Experten an, dass der Kanton Graubünden aus ökonomischer Sicht nur wenige Standortvorteile aufweist. Um die bestehenden Nachteile auszugleichen, muss aus Sicht einiger Experten dort angesetzt werden, wo Spielräume vorhanden sind. Dies ist z.B. möglich über Steuersenkungen bzw. Steueranreize, sowohl für neu gegründete Unternehmen als auch für Ansiedlungen. Auf Grund der Senkungen müssen zunächst Steuerausfälle riskiert werden, um nach Ablauf einer gewissen Zeit höhere Einnahmen durch neue Unternehmen generieren zu können.

Aus Sicht der Experten aus der Wirtschaft wird betont, dass sich der Kanton gerade in der jüngeren Vergangenheit stark um Verbesserungen der politischen Rahmenbedingungen für Unternehmen bemüht hat. Erwähnt werden unter anderem Steuersenkungen, effizientere Abläufe in der Verwaltung oder die Schaffung von Möglichkeiten zum „one-stop-shop“ für ansiedlungswillige Betriebe. Viele sehen hinsichtlich Genehmigungsverfahren und steuerlichen Rahmenbedingungen keinen Nachteil im Vergleich zu anderen Kantonen. Oftmals ist die Erwartungshaltung aus Sicht der Unternehmen auch zu gross, z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen durch die öffentliche Hand, um die Abwanderung in Randregionen zu stoppen.

Als besonders hoch wird die Bedeutung von Neuansiedlungen weiterer grosser Unternehmen beurteilt, da dadurch Anreize in vor- und nachgelagerte Bereiche der Wertschöpfungskette gesetzt werden. Auf diese Weise können Lieferanten und Kunden sowie weitere Unternehmen mit vergleichbarer Ausrichtung bzw. Ausstrahlung angezogen werden.

Abb. 2.6: Politische Rahmenbedingungen

- f1. In Graubünden können neue Unternehmen die meisten notwendigen Genehmigungen und Lizenzen in ca. einer Woche erhalten.
- f2. In Graubünden ist die Höhe der Steuern keine erhebliche Belastung für neue und kleine Unternehmen.
- f3. In Graubünden erfolgen die Erhebungen von Steuern und die Anwendung staatlicher Regulierungen bei neuen und kleinen Firmen vorhersehbar und konsistent.



## **g) Gründe für Erfolg und Scheitern, Motive für Gründungen**

Neben möglichen Ursachen des Scheiterns weisen einige Experten auch auf einige Erfolgsfaktoren hin. Erfolgsfaktoren sind aus ihrer Sicht auf der persönlichen Ebene ein Wille zum Durchhalten, klare Zielsetzungen, Eigeninitiative sowie der Glaube an die Machbarkeit. Hinzu kommen kaufmännische Fähigkeiten, eine klare Orientierung am Kunden sowie Flexibilität.

Eine grosse Schwierigkeit für Jungunternehmer ist, dass sie zu theoretisch nach Lehrbuch vorgehen oder zu technologielastrig denken. Die Realität erweist sich häufig als anders und es fehlen betriebswirtschaftliche Kompetenzen. Die Gründer handeln zu stark innenorientiert und die Markt- und Kundenbedürfnisse sowie zukünftige (Markt-)Entwicklungen werden zu wenig berücksichtigt. Jungunternehmer, die straucheln, sind häufig zu wenig gut in den komplexen Gebieten vorbereitet.

Des Weiteren können aus Sicht der Experten Managementprobleme auftreten, die auf fehlende Kompetenzen und Unstimmigkeiten im Führungsteam zurückzuführen sind. Dies erweist sich als besonders schwerwiegend, wenn zwei Gründer zu gleichen Teilen stimmberechtigt sind.

Diejenigen, die langfristig erfolgreich sind, verfügen in der Regel auch über das notwendige Kapital, um gerade zu Beginn die Durststrecken durchlaufen zu können. Beispielsweise könnten Jungunternehmer durch ein Netzwerk unterstützt werden, das u.a. Hilfe bei der Finanzierung bietet. Nicht selten ist es die Finanzierung, die die grössten Probleme bereitet, da ein junger Unternehmer in der Regel nicht mit grossen finanziellen Reserven ausgestattet ist. Wenn das Unternehmen nicht schnell erfolgreich operativ tätig wird, kommt es zum Scheitern.

Zudem bietet Graubünden als periphere Region einige Standortnachteile, wie eine unterdurchschnittliche Bevölkerungsentwicklung, wobei diese in Chur durchschnittlich verläuft. In den Randregionen ist die Bevölkerungsentwicklung deutlich negativ auf Grund der Geburtenraten und Abwanderung. Dies bedeutet erschwerte Bedingungen bei der Suche nach geeigneten Arbeitskräften für das neue Unternehmen.

### ***Motive***

Es gibt viele Motive, die zu einer Unternehmensgründung veranlassen. Aus Sicht der Experten gibt es Gründer, die vor allem auf Grund des Wunsches nach Unabhängigkeit ein eigenes Unternehmen gründen. Zentraler Aspekt ist sicherlich das Bedürfnis nach einer selbständigen Arbeitstätigkeit und vielleicht auch das Wunschdenken, den Tag nach den eigenen Vorstellungen gestalten zu können, auch wenn das in der Realität oft anders aussieht. Viele sind dann überrascht, dass ein Unternehmer in der Regel viel Einsatz leisten muss, um etwas zu erreichen. Die Realisierung eines eigenen Geschäftes hat auch etwas mit dem persönlichen Ego und der Wertschätzung gegenüber der Gesellschaft zu tun. Es gibt aber auch einige, deren Ziel ist überwiegend in kurzer Zeit viel Geld zu verdienen.

Zusammengefasst lassen sich zudem folgende Motive einer Unternehmensgründung feststellen: Neben Gedanken der Selbstverwirklichung ist häufig die Unzufriedenheit mit dem Job ein wichtiger Antriebsfaktor. Manche möchten auch eigene Ideen umsetzen, haben eine Marktlücke erkannt und

tätigen eine Gründung aus einem bestehenden Betrieb heraus. Hinzu kommt die Erwartung, dass Marktwachstum vorhanden sein könnte. Häufig wird aber die Marktanalyse etwas vernachlässigt. Es gibt auch kreative Personen, die uneingeschränkt ihre Idee verwirklichen möchten und die keinem Vorgesetzten unterstellt sein wollen. Unter Umständen ergibt sich eine Gründung aus der Not heraus, weil sich ein Verlust der derzeitigen Arbeitsstelle abzeichnet. Die meisten Unternehmer denken zu Beginn nicht primär an soziale Aspekte, beispielsweise an die Schaffung von Arbeitsplätzen. Das ergibt sich nebenbei, wenn die Firma erfolgreich ist.

Aus Sicht einiger Experten ist es wichtig, in Beratungsgesprächen zur Vorsicht und Überlegtheit zu mahnen und realistisch zu bleiben, da in einer Hochkonjunktur viele Unternehmensgründungen stattfinden. In den folgenden Phasen gibt es dann auch eine grössere Anzahl an Konkursen.

### 2.3 Fazit und Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Ausführungen und Einschätzungen der Experten werden von den Autoren verschiedene Handlungsfelder abgeleitet. Diese sollen verschiedene Richtungen aufzeigen, wo Massnahmen ansetzen können, um Rahmenbedingungen besser und effizienter zu gestalten.

#### ***Wissens- und Technologietransfer (WTT)***

Als Fazit der Experten lässt sich hier festhalten, dass von kleinen und jungen Unternehmen der WTT als zu wenig bedeutsam erachtet und auch nicht aktiv nachgefragt wird. Diese sind schlecht über Möglichkeiten informiert, fühlen sich vom Technologietransfer eher abgeschreckt und scheuen Kosten und Zeit. Gleichwohl besteht die Sorge, zu wenig Know-how zu besitzen, welches sie einbringen können.

Diese Aussagen erfordern eine differenzierte Betrachtung. Von den Experten wurde angesprochen, dass der WTT auch kleine, gewerblich orientierte Unternehmen ansprechen sollte und die Kommunikation an die unterschiedlichen Zielgruppen u.a. auch in abgelegenen Regionen angepasst werden sollte. Aus Sicht der Autoren stellt sich hier jedoch gleichzeitig die Frage, ob eine nicht vorhandene Wahrnehmung und Nachfrage nach WTT auch teilweise darauf zurückzuführen ist, dass die Geschäftstätigkeit und die Ausrichtung der Unternehmen nicht technologieorientiert bzw. wissensbasiert ist und sie keine Innovationen entwickeln. Dies würde bedeuten, dass klassischer Wissens- und Technologietransfer keine Bedeutung für die Geschäftstätigkeit hat und sie diesbezüglich keine Unterstützung (z.B. durch qualifizierte Forschungspartner) brauchen. WTT wird vor allem von jenen Unternehmen benötigt und heute zumindest teilweise aktiv nachgefragt, die wachstumsorientiert (Umsatz und Mitarbeiter) sind und Innovationen entwickeln. Studien aus den USA zeigen, dass sog. „High-Impact Firms“ (innovative, wachsende Firmen) in etwa 5-6 % des Unternehmensbestands einer Region bzw. einer Nation ausmachen. Bei etwas mehr als 200 neuen Unternehmen pro Jahr in Graubünden ist daher zu erwarten, dass im jährlichen Durchschnitt etwa 10 Unternehmen das Potenzial besitzen, sich zu „High-Impact Firms“ zu entwickeln. Bei einem Unternehmensbestand von etwas weniger als 15'000 Betrieben in Graubünden, ist anzunehmen, dass es rund 800 Unternehmen gibt, die sich auf diesem Entwicklungs- und Wachstumspfad befinden, aktiv Wissens- und Technologietransfer benötigen und umsetzen können.

Ziel sollte es daher sein, die innovativen Unternehmen in den Regionen zu selektieren, diese aktiv anzusprechen und auf die Möglichkeiten des Wissens- und Technologietransfers aufmerksam zu machen. Diese Unternehmen müssen gezielt über die richtigen Kanäle erreicht werden. Hier spielt auch die regionale Wirtschaftsförderung eine wichtige Rolle, über welche die Vernetzung aktiv ausgebaut und intensiviert werden kann. Die Hochschule bildet dabei eine zentrale Anlaufstelle, um Kontakte auch grenzüberschreitend weiterzuvermitteln um so weitere Informationskanäle zu schaffen, die ausserhalb des Kantons oder der Schweiz liegen. Im Idealfall steht die Hochschule in engem Kontakt mit den Regionalentwicklern, um über die Bedürfnisse der Unternehmen aus den dezentralen Regionen zu erfahren.

### ***Förderinfrastruktur und Zugang zu Möglichkeiten der Finanzierung***

Hier wird von den Experten aufgezeigt, dass der Zugang zu Fördergeldern für technologieorientierte und wissensbasierte, grosse und zentrale gelegene Unternehmen deutlich besser ist als für kleine oder gewerblich orientierte Betriebe. Die vorhandene Ausrichtung der Fördergelder sei für kleine Firmen nicht geeignet, weil die Messlatte der Bewertungskriterien als zu hoch eingeschätzt wird. Bei der Vergabe von Fördergeldern hätten es zum Teil sogar innovative Unternehmen schwer, effektiv Fördergelder zu erhalten. Gleichermassen wird jedoch auch aufgezeigt, dass die Ansprüche von den Unternehmern oft zu hoch gesteckt sind und die Projekte zum Teil zu klein sind, um unterstützt zu werden. Keine oder fehlerhafte Business Pläne, unrealistische Budgetvorstellungen oder fehlendes Know-how geben Hinweise auf Defizite auf Unternehmerseite.

Gerade bei öffentlichen Fördergeldern stellt sich die Frage, ob öffentliche Förderung auch von einem für das Unternehmen sinnvollen Finanzierungsmix abhängig gemacht werden sollte, der sich aus verschiedenen Quellen zusammensetzt. Denn gerade öffentliche Finanzierungsquellen sollten vielmehr als Ansporn dienen, andere Quellen zu erschliessen und vorhandene Potenziale zu stärken, anstatt Finanzierungslücken komplett darüber zu kompensieren. Vergleichende Studien zeigen, dass gerade Gründer bei einer aus ihrer Sicht ausreichenden Gesamtfinanzierung der Meinung sind, keine weiteren Kapitalquellen mehr erschliessen zu müssen. Das kann dann zur Folge haben, dass das volle Wachstumspotenzial oft nicht ausgeschöpft wird.

Hier zeigt sich auch in Zusammenhang mit privaten Venture Capital Gebern, dass diese es nicht zwangsläufig als positiv einschätzen, wenn junge Unternehmen in ihrer Pionier- und Aufbauphase vor allem mit öffentlichen Fördermitteln (insbesondere für Forschung und Entwicklung) finanziert haben. Hier wird befürchtet, dass dies eine zu wenig effiziente und marktorientierte Ausrichtung (time-to-market) und mangelndes Kostenbewusstsein des Unternehmens aufzeigt. Staatliche Förderung kann somit in einzelnen Fällen sogar zu einer Art negativen Selektion für privates Beteiligungskapital auf dem Kapitalmarkt führen.

Eine weitere Hürde bezüglich des Risikokapitals ist in Graubünden, dass die räumliche Nähe zu VC-Gesellschaften fehlt und daher der Zugang erschwert ist. Gerade auch aufgrund der Tatsache, dass Banken bei der Kreditfinanzierung von technologieorientierten Unternehmen sich eher zurückhaltend verhalten, stellt Risikokapital eine wichtige Form der Finanzierung für derartige Unternehmen dar. Gründe gegen eine Kreditfinanzierung sind die oftmals hohen technischen und marktseitigen Risiken bei einer nicht adäquaten Renditeerwartung aus dem Investment (ROI).

Hier könnten jedoch kantonale Banken vor Ort eine Art Mittlerrolle darstellen, auch wenn aus Sicht der Bank aufgrund ihres Rating-Systems keine Finanzierung in Frage kommt. Vorstellbar wäre hier, dass die Bank als Schnittstelle fungiert, um Unternehmen in den jeweiligen Finanzierungsphasen andere Finanzierungsmöglichkeiten aufzuzeigen und dementsprechend an geeignete Finanzierungspartner zu vermitteln (z.B. gemäss eines eigenen Rasters). Hier würde dann auch der Zugang zu Beteiligungsgesellschaften, die bereit sind das unternehmerische Risiko zu tragen, ermöglicht, so dass neue Kanäle geschaffen und aufgebaut werden können. Auf diese Weise könnten überregionale Vernetzungen geschaffen werden und der Bank gelingt es, das Unternehmen an sich zu

---

binden und gegebenenfalls in einer anderen Phase als Kreditgeber zu fungieren. Gleichzeitig würde eine derartige Vorgehensweise mehr Transparenz im Beteiligungsmarkt schaffen. Informationen über den Verlauf und kritische Erfolgsfaktoren von Investments und deren Partnerschaften könnten den Unternehmen direkt als Information kompakt zur Verfügung gestellt werden.

### ***Aus- und Weiterbildung***

Über verschiedene Aus- und Weiterbildungs Kanäle wird das notwendige Wissen und Handwerkszeug für eine selbständige Tätigkeit vermittelt sowie zukünftige Arbeitskräfte ausgebildet. Bildung hat daher eine grosse Bedeutung für die Förderung des Potenzials zukünftiger Unternehmensgründer und dem Wachstum von Unternehmen. Gerade aus der wirtschaftlichen Perspektive wird angemerkt, dass im hochschulischen Bereich in Graubünden das Angebot an Studiengängen permanent überprüft werden muss, ob es den Bedürfnissen der Wirtschaft entspricht, da sonst die Gefahr der Abwanderung von Know-how besteht.

Hier scheint das Problem auf mehreren Ebenen und Zielvorstellungen verankert zu sein. Während aus Sicht der Unternehmen das Bedürfnis nach sehr gut, in der Regel technisch ausgebildeten Fachkräften (idealerweise mit betriebswirtschaftlicher Grundausbildung) geäussert wird, entscheiden sich Studierende nach anderen Selektionskriterien für ein bestimmtes Studium. In der Regel selektieren sie nach Kriterien, dass ihnen später ein hohes Einkommen, bestmögliche Selbstverwirklichung oder Prestige und Anerkennung in Aussicht stellt. Um diese Motive zu realisieren, sind oftmals andere Studiengänge als die Fächer Chemie, Physik, Informatik oder Ingenieurwesen in der engen Auswahl. Dies zeigt sich insbesondere auch an den rückläufigen Studierendenzahlen an Hochschulen mit ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung, z.B. am NTB Buchs. Als dritte Anspruchsgruppe tritt die Hochschule zu Tage, die neben den Bedürfnissen der Wirtschaft letztlich jene Studiengänge anbieten muss, die sowohl eine Nachfrage besitzen, die den vorhandenen (Lehr-)kompetenzen entsprechen als auch zur Geschichte der Hochschule passen. Innerhalb dieses Spannungsfeldes gilt es daher, zwischen allen Ansprüchen eine bestmögliche Aus- und Weiterbildungssituation zu schaffen, die diesen zumindest teilweise gerecht werden kann. Dies kann aber nur über einen konstant geführten Dialog umgesetzt werden.

Der Weiterbildungsbereich im nicht-akademischen Bereich muss in den dezentralen Regionen gefördert werden, mit dem primären Ziel, geeignete und bedürfnisgerecht angepasste Inhalte mit unternehmerischem Bezug zu vermitteln. Da viele Personen des gewerblichen Bereiches dort eine selbständige Tätigkeit aufnehmen, ist der Bedarf nach Weiterbildungsmöglichkeiten über betriebswirtschaftliche Kenntnisse für eine Gründung sehr gross. Auch geben fehlende oder fehlerhafte Business Pläne und fehlendes Know-how Hinweise auf Defizite bei Unternehmern. Hier wird deutlich, dass gerade bei der kaufmännischen Qualifizierung und der Erfassung von Schlüsselinformationen über den Markt, Wettbewerbssituation, Konkurrenzprodukte, Ertragsmechanik etc. angesetzt werden muss, so dass hier keine Fehleinschätzungen gemacht werden. Gerade die Befähigung zum Verfassen eines Business Plans beweist, dass gewisse qualitative und quantitative Standards hinsichtlich der Unternehmensplanung erfüllt sind und die Hausaufgaben gemacht wurden. Hier müssen verstärkt neue Angebote ansetzen und vor Ort als Dienstleistung besucht werden können.

Auf Schulebene müssen die Möglichkeiten zur Sensibilisierung von Unternehmertum unter Einbezug externer Berater und Coachs auf den verschiedenen Schulstufen stärker genutzt und ausgebaut werden (z.B. Programme wie YES Young Enterprise Switzerland).

### ***Kulturelle Normen***

Kultur und Tradition beeinflussen die Wirtschaft und somit auch das Verhalten bei neuen unternehmerischen Initiativen und das Wachstum der Unternehmen. Auch in Graubünden überwiegen spezifische kulturell geprägte Verhaltensweisen, die sich auf die Übernahme von Risiken, die kooperative Zusammenarbeit oder die Entscheidung für oder gegen eine Gründung auswirken. Hervorgehoben werden von den Experten Aspekte wie die Angst vor dem Scheitern, eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Neuem, die hohe Bedeutung der Eigenständigkeit und ein damit einhergehendes mangelndes Kooperationsbewusstsein.

Aus Sicht der Autoren ist es wichtig, die kulturellen Prägungen stärker ins Bewusstsein zu rufen. Möglich ist dies beispielsweise über eine entsprechende Kommunikation der kulturellen Merkmale. Manche Experten weisen sogar darauf hin, einen Kulturwandel einzuleiten. Bestimmte Schlüsselfaktoren sowie Kreativität und die Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen sollten dabei aktiv gefördert werden.

### ***Politische Rahmenbedingungen***

Aus Sicht der Experten weist Graubünden nur wenige Standortvorteile auf. Daher müssen die vorhandenen Spielräume ausgenutzt werden und Anreize über beispielsweise Steuererleichterungen für neu gegründete Unternehmen geschaffen werden. Es wird betont, dass in der letzten Zeit deutliche Bemühungen zur Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen stattgefunden haben. Dennoch ist es wichtig, auch zukünftig Optimierungen durchzuführen. Diese betreffen u.a. die effizienten Abläufe in der Verwaltung, wie zum Beispiel den schnellen Erhalt von Genehmigungen und Lizenzen. Die zukünftigen Massnahmen sollten auch weiterhin auf die Neuansiedlung von Unternehmen abzielen, da diese vor- und nachgelagerte Bereiche der Wertschöpfungskette positiv beeinflussen und weitere Unternehmen anziehen können.

### ***Erfolg und Scheitern sowie Motive einer Unternehmensgründung***

Nach Einschätzung der Experten sollten die an einer Gründung interessierten Personen im Vorfeld die derzeitige und zukünftige Marktsituation einschätzen können. Dies beinhaltet auch die in Graubünden und der jeweiligen Region vorhandenen Standortfaktoren. Jungunternehmer in entlegenen Regionen müssen die Bevölkerungsentwicklung, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften oder die Lage des Standorts in ihrem Entscheid berücksichtigen. Wichtig sind ebenso betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, die unter Umständen in einer Weiterbildung erworben werden können. Auch die vorhandenen Managementkompetenzen und eine sinnvolle Abstimmung im Führungsteam sollten überprüft werden. Für eine erfolgreiche Unternehmensgründung ist es wichtig, sich im Vorfeld ein realistisches Bild von der selbständigen Tätigkeit zu schaffen und sich der eigenen Zielsetzungen und Motive bewusst zu werden. Erst dann kann eine neue Unternehmung langfristig wachsen, erfolgreich sein und sich zu einer „High-Impact Firma“ entwickeln.

## VERZEICHNIS DER INTERVIEWPARTNER

GESPRÄCHSPARTNER/-IN	INSTITUTION
CLAUDIO ANDRY	REGIONALENTWICKLER, KONTAKTSTELLE FÜR WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG, NATIONALPARKREGION, RAMOSCH
EUGEN ARPAGAUS	AMTSLEITER, AMT FÜR WIRTSCHAFT UND TOURISMUS GRAUBÜNDEN, CHUR
ALDO BRÄNDLI	GESCHÄFTSFÜHRER, INNOZET AG, GRÜSCH
LUDWIG CALUORI	REGIONALENTWICKLER, REGION MITTELBÜNDEN, TIEFENCASTEL
DANIEL CAPAUL	WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG/STANDORTMARKETING, AMT FÜR WIRTSCHAFT UND TOURISMUS GRAUBÜNDEN, CHUR
MARTIN DEPLAZES	LEITER REGIONALES ARBEITSVERMITTLUNGSZENTRUM, CHUR
DR. IUR. MARCO ETTISBERGER	HANDELSKAMMER UND ARBEITGEBERVERBAND GRAUBÜNDEN, CHUR
STEFAN EISENRING	DIREKTOR, IBW HÖHERE FACHSCHULE SÜDOSTSCHWEIZ, CHUR
MICHAEL FISCHER	REGIONALENTWICKLER, REGIONALVERBAND PRO PRÄTTIGAU, KÜBLIS
NIKLAUS FREY	GESCHÄFTSLEITUNG, IBW HÖHERE FACHSCHULE SÜDOSTSCHWEIZ, CHUR
GUIDO CENSI	REGIONALENTWICKLER, REGIONE MESOLCINA, GRONO
FRITZ HOPPLER	GESCHÄFTSFÜHRER, DIE REGIONEN GRAUBÜNDEN, VEREINIGUNG DER REGIONALVERBÄNDE DES KANTONS GRAUBÜNDEN, ARDEZ
URS KAPPELER	GESCHÄFTSFÜHRER E-TOWER, SCHWEIZERISCHES INSTITUT FÜR ENTREPRENEURSHIP, HTW CHUR
HERR KURZ	BERATUNG GESCHÄFTSKUNDEN, UBS CHUR
ALESSANDRO MASSA	REGIONALENTWICKLER, ORGANIZZAZIONE REGIONALE DELLA CALANCA, GRONO
MARTIN MATHIUET	GESCHÄFTSLEITUNG VOLKSHOCHSCHULE SURSELVA, LAAX
MAURIZIO MICHAEL	REGIONALENTWICKLER, REGIONE BREGAGLIA, STAMPA
JÜRIG MICHEL	DIREKTOR, BÜNDNER GEWERBEVERBAND, CHUR
CASPER NICCA	REGIONALENTWICKLER, REGIO VIAMALA, THUSIS
PEDER PLAZ	GESCHÄFTSFÜHRER, WIRTSCHAFTSFORUM GRAUBÜNDEN
PAUL SCHWENDENER	AMTSLEITER, AMT FÜR INDUSTRIE GEWERBE UND ARBEIT, CHUR
HEINZ TSCHUDI	TREUHANDEXPERTE, VERWALTUNGSRATSMITGLIED MONTANA AG
PIEDER VINCENZ	REGIONALENTWICKLER, REGIUN SURSELVA, GLION