



# Langzeit- und Begleitstudie BESTander matt

Sozioökonomische Teilstudie zum  
Umgang mit Veränderungs-  
prozessen im Raum San Gottardo

## Teilstudie II

---

**Autor:**

Dr. Mario Störkle



**Die Studie BESTander matt wurde durch das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, den Kanton Uri und die Gemeinde Andermatt ermöglicht.**

#### **Auftraggebende**

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO –  
Ressort Regional- und Raumordnungspolitik,  
Kanton Uri, Gemeinde Andermatt

#### **Kontakt**

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Institut für Soziokulturelle Entwicklung ISE.  
Dr. phil. Mario Störkle  
Werftstrasse 1  
Postfach 2945  
CH-6002 Luzern

T direkt + 41 41 367 49 25  
mario.stoerke@hslu.ch

#### **Impressum**

Dr. phil. Mario Störkle,  
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit,  
Institut für Soziokulturelle Entwicklung ISE.  
Unter Mitarbeit von: Melanie Lienhard,  
Hochschule Luzern – Wirtschaft,  
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR.

#### **Erscheinungsdatum**

Ende Juni 2021

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Zielsetzungen</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Eckdaten zu den Gruppendiskussionen</b>	<b>3</b>
3.1	Gruppendiskussion Region «Kanton Uri»	3
3.2	Gruppendiskussion Region «Goms»	3
3.3	Gruppendiskussion Region «Surselva»	3
3.4	Gruppendiskussion Region «Leventina»	4
<b>4</b>	<b>Individuelle Zusammenfassung der Gruppendiskussionen</b>	<b>5</b>
4.1	Zusammenfassung der Diskussion Region «Kanton Uri»	5
4.2	Zusammenfassung der Diskussion Region «Goms»	8
4.3	Zusammenfassung der Diskussion Region «Surselva»	11
4.4	Zusammenfassung der Diskussion Region «Leventina»	14
<b>5</b>	<b>Gegenüberstellung der Gruppendiskussionen</b>	<b>18</b>
5.1	Positionierung gegenüber der Entwicklung in Andermatt	18
5.2	Perspektiven für die Regionen	19
5.3	Umgang mit Innovation/Veränderung	20
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>25</b>

# 1 Ausgangslage und Zielsetzungen

## *Ausgangslage/ Zielsetzungen*

Die Langzeit- und Begleitstudie BESTander matt untersucht seit 2009 die soziokulturellen und sozioökonomischen Veränderungen, die durch den Bau des Tourismusresorts in Andermatt ausgelöst werden.<sup>1</sup> Die hier vorliegende sozioökonomische Teilstudie II erweitert den Untersuchungsradius und legt den Fokus auf mögliche Auswirkungen des Resorts auf das lokale Gewerbe im angrenzenden Gotthardraum. Ausgehend von der Annahme, dass sich mögliche Auswirkungen nicht nur direkt in Andermatt, dem Urserental oder dem Kanton Uri, sondern auch in den umliegenden Regionen des Gotthardraums zeigen können, werden in dieser Teilstudie neben dem lokalen Gewerbe im Kanton Uri auch entsprechende Akteurinnen und Akteure der Nachbarregionen Goms, Leventina und Surselva miteinbezogen. Die hier vorliegende Teilstudie II orientiert sich an der bereits im Jahr 2012 durchgeführten Teilstudie I und erweitert diese um aktuelle Befunde aus dem Jahr 2020 (Egli/Störkle, 2012).

## *Erkenntnisinteresse/ Wichtige Fragen*

Die folgenden Fragen stehen im Zentrum des Interesses: Welche Erfahrungen werden in den Betrieben im Verlauf von Entwicklung, Bau und Betrieb des Resorts gemacht? Welche konkreten Auswirkungen sind im Betrieb seit Baubeginn bis heute spürbar? (Wie) verändern sich Einstellungen, Werthaltungen und Verhalten in den Betrieben im Hinblick auf Innovationen im Gotthardraum? Welches sind die leitenden Handlungsorientierungen?

## *Umfassender Innovationsbegriff und Abgrenzungen*

Basierend auf den obigen Erläuterungen wird in diesem Bericht der Begriff Innovation breit gefasst. Demzufolge sind darunter nicht nur die engeren Definitionen im Sinne einer Produkt- oder Prozessinnovation zu verstehen, sondern auch neue Verhaltensmuster, die sich ändernden Gegebenheiten anpassen.

Der vorliegende Bericht orientiert sich dabei bewusst nicht an den klassischen, quantitativen Indikatoren zur Innovationstätigkeit von Unternehmen<sup>2</sup> (z. B. Anzahl Patente, Ausgaben für angewandte Forschung und Entwicklung usw.), da diese für die dargelegten Fragestellungen und insbesondere vor dem Hintergrund der Dominanz von Kleinstbetrieben im Gotthardraum wenig sinnvoll beziehungsweise erfolgsversprechend erscheinen.

## *Aufbau der Studie*

Der vorliegende Bericht ist wie folgt aufgebaut:

In Kapitel 2 wird auf das methodische Vorgehen eingegangen, indem das Erhebungsverfahren und die Auswertungsmethode beschrieben werden. Kapitel 3 enthält die wichtigsten Eckdaten zu den Gruppendiskussionen. Separate Zusammenfassungen zu den Diskussionen werden in Kapitel 4 präsentiert. Zusammenfassende Erkenntnisse und eine Interpretation der Ergebnisse finden sich in Kapitel 5. Der Bericht endet mit der Zusammenfassung und dem Ausblick in Kapitel 6.

---

<sup>1</sup> Für detailliertere Informationen zu BESTander matt wird an dieser Stelle auf den Internetauftritt von BESTander matt verwiesen: <http://www.best-andermatt.ch>.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu z. B. «Die Entwicklung der Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft 1997 – 2014» von Arvanitis et al. (2017) oder die von *regiosuisse* herausgegebenen Monitorberichte «Die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz» von Setz et al. (2017) sowie insbesondere «Innovationsaktivitäten und -hemmnisse nach Raumtypen in der Schweiz» von Suter et al. (2011).

## 2 Methodisches Vorgehen

### *Qualitative bzw. rekonstruktive Studie*

Die Studie ist als qualitative und rekonstruktive Studie angelegt.<sup>3</sup> Die Erhebungen erfolgen mittels Gruppendiskussionen<sup>4</sup> mit lokalen Gewerbetreibenden in den einzelnen Regionen des Gotthardraums. Es werden also keine repräsentativen Kennziffern oder Verhältniswerte erhoben, sondern typische Gewerbebetriebe für die jeweilige Region einbezogen und die Aussagen der beteiligten Personen ausgewertet.

### *Gruppendiskussionen*

Die Gruppendiskussionen sind in ihrem Charakter offen und kommunikativ im Sinne der Prinzipien qualitativer beziehungsweise rekonstruktiver Forschung ausgerichtet. Ziel dieser Erhebungen ist es, verschiedene Wirkungszusammenhänge des Verhaltens und der Wahrnehmung der befragten Gewerbetreibenden zu erfassen und Aussagen über ihr Innovationsverhalten zu gewinnen.

### *Kollektive Orientierungen*

Anhand der Gruppendiskussionen wird aufgezeigt, mit welchen Verhaltensmustern und Handlungsorientierungen die betroffenen Betriebe unterschiedlicher Branchen auf die veränderte Situation reagieren. Im Zentrum stehen also die subjektiven Erfahrungen und die entsprechenden Anpassungsstrategien der Betriebe im Hinblick auf ihre Innovationstätigkeit. Obwohl die Befragung nur ausgewählte Betriebe umfasst, lassen deren Einstellungen und Handlungsstrategien eine Objektivierung der Erkenntnisse zu, weil der Forschungsansatz davon ausgeht, dass die einzelnen Befragten in ihren subjektiven Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen sowie in ihren Verhaltensmustern immer auch kollektive Orientierungen widerspiegeln. So kann trotz der selektiven Zusammensetzung der Gruppendiskussionen auf ein typisches Stimmungsbild geschlossen werden, das in der jeweiligen Region vorherrschend ist.

### *Auswertung mit der dokumentarischen Methode*

Die Auswertung erfolgt auf Basis der dokumentarischen Methode.<sup>5</sup> Hierbei steht das handlungspraktische, milieuspezifische und kollektive Wissen der Befragten im Fokus. Dieses Wissen liegt implizit (unbewusst) vor und kann anhand von Erzählungen respektive Beschreibungen rekonstruiert werden. Der Fokus der dokumentarischen Methode ist also auf die Rekonstruktion dieses Wissens gelegt, d. h. es geht darum, das implizit vorliegende Wissen explizit zu machen.

Die Auswahl verschiedener Branchen und Betriebstypen in dieser Studie ermöglicht, komparative Analysen durchzuführen, die für die dokumentarische Methode essenziell sind.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Bohnsack (2014).

<sup>4</sup> Bohnsack et al. (2010); Loos/Schäffner (2001).

<sup>5</sup> Bohnsack et al. (2013).

<sup>6</sup> Bohnsack (2014).

## 3 Eckdaten zu den Gruppendiskussionen

*Eckdaten* Im Folgenden werden die wichtigsten Eckdaten zu den durchgeführten Gruppendiskussionen, namentlich Ort, Datum sowie einige Angaben zu den Diskussionsteilnehmenden, aufgeführt.

*Anonymisierung und Vertraulichkeit* Die zugesicherte Anonymisierung und vertrauliche Behandlung der gemachten Aussagen lässt keine Rückschlüsse auf die Diskussionsteilnehmenden zu.

### 3.1 Gruppendiskussion Region «Kanton Uri»

*Ort der Diskussion* Co-Working-Space Working Point, Altdorf

*Datum der Diskussion* 23. Januar 2020

*Diskussionsteilnehmer – Anzahl und Branchen* An der Diskussion teilgenommen haben fünf Personen aus der Region «Kanton Uri». Sie sind in den Branchen Baugewerbe, Personentransport, Inneneinrichtung, Detail- und Automobilhandel tätig.

*Diskussionsteilnehmer – geografische Verortung* Die engere geografische Herkunft der an der Diskussion Beteiligten erstreckt sich auf den ganzen Kanton Uri (Altdorf, Schattdorf und Andermatt).

*Diskussionsleitung* Melanie Lienhard

### 3.2 Gruppendiskussion Region «Goms»

*Ort der Diskussion* Hotel Landhaus, Münster (VS)

*Datum der Diskussion* 12. März 2020

*Diskussionsteilnehmer – Anzahl und Branchen* An der Diskussion teilgenommen haben drei Personen aus der Region «Goms». Sie sind in den Branchen Holzverarbeitung, Elektroinstallation und Metzgerei tätig.

*Diskussionsteilnehmer – geografische Verortung* Die engere geografische Herkunft der an der Diskussion Beteiligten beschränkt sich auf die Gemeinde Goms (Ortsteile Münster und Reckingen, VS).

*Diskussionsleitung* Mario Störkle

### 3.3 Gruppendiskussion Region «Surselva»

*Ort der Diskussion* Kloster Disentis

*Datum der Diskussion* 7. Oktober 2020

*Diskussionsteilnehmer – Anzahl und Branchen* An der Diskussion teilgenommen haben drei Personen aus der Region «Surselva». Sie sind in den Branchen Ingenieurswesen, Elektroinstallation und Treuhand tätig.

*Diskussionsteilnehmer – geografische Verortung* Die Unternehmen der Diskussionsteilnehmenden haben alle ihren Sitz in Disentis.

*Diskussionsleitung* Mario Störkle

### 3.4 Gruppendiskussion Region «Leventina»

<i>Ort der Diskussion</i>	Virtuelle Zoom-Konferenz
<i>Datum der Diskussion</i>	12. März 2021
<i>Diskussionsteilnehmer – Anzahl und Branchen</i>	An der Diskussion haben drei Personen aus der Region «Leventina» teilgenommen. Sie sind in den Branchen Tourismus und Hotellerie tätig.
<i>Diskussionsteilnehmer – geografische Verortung</i>	Die Unternehmen der Diskussionsteilnehmenden sind alle in der Leventina (in Airolo und Giornico) beheimatet.
<i>Diskussionsleitung</i>	Mario Störkle



## 4 Individuelle Zusammenfassung der Gruppendiskussionen

*Kompakte Zusammenfassung der einzelnen Diskussionen*

Im Kapitel 4 werden die durchgeführten Diskussionen in kompakter Form zusammengefasst und für jede Region einzeln die Interpretationen vorgenommen. Die vergleichenden Interpretationen der Diskussionen werden im Kapitel 5 präsentiert.

*Keine Wiedergabe des detaillierten und wortgetreuen Diskussionsverlaufs*

Wie erwähnt, lässt die zugesicherte Anonymisierung und vertrauliche Behandlung der gemachten Aussagen nicht zu, dass der Diskussionsverlauf im Detail wiedergegeben wird.

*Einzelne Zitate zur Illustration*

Zur Illustration beziehungsweise Veranschaulichung werden einzelne Aussagen und/oder Interpretationen mit «wörtlichen Zitaten»<sup>7</sup> aus den jeweiligen Diskussionen versehen.

### 4.1 Zusammenfassung der Diskussion Region «Kanton Uri»

*Das Resortprojekt ist unter den Gewerbetreibenden im Kanton Uri deutlich spürbar*

Zu Beginn der Diskussion wird deutlich, dass alle an der Diskussion beteiligten Gewerbetreibenden aus Uri deutliche Impulse aus Andermatt spüren. Alle Anwesenden sind auf irgendeine Art und Weise mit ihrem Unternehmen in Andermatt engagiert und berichten in der Diskussion von ihren bisherigen Erfahrungen.

*Erfolgreicher Marktzugang, Erschaffung und Etablierung neuer Geschäftsfelder*

Je nach Branche sind die Anwesenden bereits seit vielen Jahre in Andermatt beruflich aktiv und verfügen über langjährige geschäftliche Beziehungen dorthin. Teilweise reichen diese bis zum Jahr 2004 zurück, als die Resortidee erstmals breiter diskutiert wurde. Durch den Resortbau und -betrieb sind neue Geschäftsfelder entstanden und werden, so ist man sich einig, auch weiterhin entstehen. Zudem beschreiben es alle als grundsätzlich attraktiv, sich in Andermatt zukünftig (weiter) einzubringen, aktiv zu sein und dort «zu investieren».

*Preisdruck und internationale Konkurrenz*

Neben den neuen Möglichkeiten für das lokale Gewerbe aus dem Kanton beschreiben die Anwesenden aber auch den spürbaren Druck einer internationalen Konkurrenz in Andermatt, gegenüber der man sich «behaupten» muss. Insbesondere im Bau- und Einrichtungsgewerbe werden einige Beispiele genannt, die zeigen, dass viele Aufträge gerade zu Beginn «nur über den Preis» vergeben wurden. So beschreibt es z. B. ein Teilnehmer:

*«Und bei uns in unserer Branche ist es natürlich so, wir sind unglaublich unter Druck von ausländischen Playern, die da kommen, die dann natürlich halt auch mit dem Personal gleich anfahren aus dem Ausland, wo man einfach mal sagt, wenn wir dann sehen, was wir unseren Leuten zahlen und unter welchen Bedingungen die kommen und unter welchen Bedingungen die essen und schlafen, dann ja kommt der Preis einfach grausam unter Druck. Und dann musst du irgendwie mit anderen Leistungen überzeugen können als mit dem Preis.»*

*(GD Uri, Passage I, Z. 427-434)*

---

<sup>7</sup> Die Zitate werden nicht zwingend im strengsten Sinn «wörtlich» wiedergegeben, sondern aus Gründen der Lesbarkeit in die Schriftsprache übersetzt. Alle Diskussionen wurden auf Schweizerdeutsch geführt.



*Hohe Anforderungen:  
Flexibilität, kurzfristige  
Vergabe und Zeitdruck,  
häufig wechselnde  
Ansprechpersonen*

Der «Wirtschaftsplatz Andermatt» wird als ein Ort beschrieben, der von den Gewerbetreibenden gesteigerte Anforderungen an Flexibilität, Aktivität und Spontaneität verlangt. So werden viele Aufträge – vor allem im Sektor Bau – sehr kurzfristig und mit hohem Zeitdruck vergeben. Bei neueren Projektvorhaben kommt zudem die Herausforderung hinzu, häufig wechselnde Ansprechpersonen (z. B. neue Projektleitungen, Verhandlungspartner/innen, Investoren/-innen) zu haben, so dass man häufig wieder «bei Null» anfangen und «sich bewähren» muss, auch wenn man bereits seit Jahren vor Ort arbeitet.

*Aktiv-identifizierende  
Haltung gegenüber der  
Entwicklung und dem  
Pionierstatus, den man  
sich erarbeitet hat*

Für die Teilnehmenden der Gruppendiskussion im Kanton Uri lässt sich eine eher aktiv-identifizierende Haltung gegenüber der Resortentwicklung rekonstruieren. Sie alle teilen die Erfahrung, aktiv am Wirtschaftsstandort Andermatt beteiligt zu sein, und dies trotz grosser Konkurrenz und Preisdrucks. Sie alle haben sich vor Ort gewissermassen «behauptet» und möchten dies auch in Zukunft tun. Einige von ihnen sind bereits zu Beginn des Resortbaus aktiv geworden und haben früh Mühen und (gewisse) Risiken auf sich genommen, um in Andermatt einen Marktzugang zu bekommen. Man hat – so zeigt sich – schon früh an das Resort geglaubt und sich damit auch ein Stück weit identifiziert. Daraus lässt sich für einige Gewerbetreibende eine Art von «Pionierstatus» identifizieren, den man sich erarbeitet hat und der anzeigt, dass man eben schon ganz von Anfang an dabei war. Einer der Teilnehmenden macht diese Haltung wie folgt deutlich:

*«Ja, am Anfang war es nicht interessant. Am Anfang waren nur die dabei, die daran geglaubt haben, wie wir, oder. Von 2004 weg stand man hinter dem Projekt. Wir sind 2009, das weiss ich noch, als die Grundsteinlegung war im Chedi, war man dabei. Ich komme aus Andermatt, daher habe ich jetzt noch etwas intensiver mitbekommen. Aber dann wurde das interessanter und je interessanter das Projekt wird, desto mehr Player hast du dabei und diese Player wollen sich in den Markt einmischen und wir sind die alten Hasen, die drin sind und kämpfen.»  
(GD Uri, Passage I, Z. 214-221)*

Im Anschluss daran ergänzt ein anderer Teilnehmer mit dem Blick auf seine Branche:

*«Das ist auch in meiner Branche so, Leute, die vorher negativ geredet haben, die sind jetzt plötzlich auch oben und arbeiten, gipsen, haben Vertrauen bekommen. Sie haben lange zugeschaut: Aha, da geht doch etwas. Die gleichen Leute, die am Anfang sehr zurückhaltend waren, auch negativ geredet haben, es sei eh ein Träumer und das geht nie, die sind jetzt auch oben. Es ist eigentlich schön, aber handkehrum sagen sie: Ja, jetzt wo es kein Risiko mehr ist in Führungszeichen, sind viel mehr oben.»  
(GD Uri, Passage I, Z. 229-235)*

Es wird deutlich, dass die Teilnehmenden der Gruppendiskussion mit ihrer «Pionierarbeit» in Andermatt den Weg für andere Gewerbetreibende geebnet haben, die dem Resortprojekt zu Beginn eher zurückhaltend gegenüberstanden. Die anderen sind nun «plötzlich auch oben», um von der Entwicklung zu profitieren. Dieser Entwicklung stehen die Teilnehmenden der Gruppendiskussion eher ambivalent gegenüber. Einerseits ist es «eigentlich schön», dass auch andere Gewerbetreibende den Marktzugang nach Andermatt gefunden haben und davon profitieren können. Andererseits sind nun auch «viel mehr oben», was schlichtweg mehr Konkurrenz bedeutet.

Hinzu kommt, dass die nachrückenden Gewerbetreibenden den «alten Hasen», die schon viel länger «drin sind und kämpfen», das Selbstverständnis der «Pionierinnen und Pioniere» vor Ort zunehmend in Frage stellen. Ohne «Kämpfe» und «Risiko» einfach nachzurücken und sich «ins gemachte Nest» zu setzen, verdient aus Sicht der an der Gruppendiskussion anwesenden Gewerbetreibenden weniger Respekt und

Anerkennung. Gestützt auf ihre langjährigen Erfahrungen und ihr frühes Commitment zum Resortprojekt scheinen sie für sich bestimmte Vorrechte den Neankömmlingen gegenüber zu proklamieren – im Sinne von «Wir waren zuerst da, also möchten wir auch bevorzugt behandelt werden».

*Strategien und Investment, um weiter auf dem Markt zu bleiben*

Die Anwesenden schildern, wie sie je nach Gewerbe unterschiedliche Strategien entwickelt haben, um sich auf dem Markt in Andermatt behaupten zu können. Die Betriebe, die schon länger dabei sind, haben dabei strategische Vorteile: Sie können bereits auf Referenzprojekte in Andermatt verweisen und sind vor Ort gut vernetzt. Ein Teilnehmer beschreibt es wie folgt:

*«Man kennt uns, wenn wir nicht viel falsch gemacht haben, man hat etwas falsch machen können, wenn man einen schlechten Job gemacht hat. Aber ich glaube, die die oben waren, die werden jetzt auch noch berücksichtigt. Sicher ist der Wettbewerb da, aber man hat auch gute Dienste geleistet und das wird auch nicht vergessen.»*  
(GD Uri, Passage I, Z. 241-245)

Ein anderer Teilnehmer ergänzt die folgende Passage hierzu:

*«Aber man ist immer dabei, das ist der Vorteil. Weil man schon viel gemacht hat und gut gearbeitet hat, gute Referenzen hat, man ist immer dabei, aber man muss immer kämpfen mit dem neuen Mitplayer. Und das macht es eigentlich nicht so einfach. Aber es ist und bleibt spannend.»*  
(GD Uri, Passage I, Z. 287-290)

*Referenzprojekte und Netzwerke*

Deutlich werden bei beiden Aussagen die Hinweise auf die starke Konkurrenz bzw. den Wettbewerb, der in Andermatt vorherrscht. Die Gewerbetreibenden scheinen sich auch nicht auf ihrer Position auszurufen. Die Äusserungen zeigen vielmehr das Bewusstsein einer stetigen Anpassung an die dynamische Marktlage in Andermatt. Diese Haltung wird bei den Gewerbetreibenden nicht grundsätzlich problematisiert. Es ist zwar «nicht so einfach», dafür «ist und bleibt [es] spannend».

*Flexible Aufträge und kleinere Margen*

Alle Teilnehmenden schildern Beispiele, in denen sie gewisse finanzielle Einbussen in Kauf genommen haben, um Aufträge am Resort durchführen zu können. Allerdings immer mit der Perspektive, weitere Aufträge zu bekommen und weiterhin auf dem Markt zu bleiben. Ein Gewerbetreibender aus der Baubranche zeigt diesen Zusammenhang sehr deutlich auf:

*«Wir haben von den neun Häusern im Podium bei sieben innen arbeiten können, wir sind immer noch im Markt, [am] Bahnhof sind wir dran. Wir haben nicht mit jedem Haus verdient, das muss man auch sagen.»*  
(GD Uri, Passage I, Z. 461-463)

Des Weiteren zeigen sich einige Gewerbetreibende sehr flexibel, wenn es um die Annahme von kurzfristigen Aufträgen geht. Es werden Beispiele aus der Baubranche genannt, in der man einige Aufträge bei der Erstellung des Resorts annahm, die zeitlich sehr knapp kalkuliert waren. Auch darin zeigt sich eine Strategie, um als Gewerbetreibende kontinuierlich «im Spiel» zu bleiben und auch zukünftig weitere Aufträge in Andermatt zu bekommen. Auch wenn das zeitweise bedeutet, dass man an manchen Aufträgen nicht viel verdient oder zeitlich an Kapazitätsgrenzen stösst.

Auch Gewerbebetriebe anderer Branchen teilen diese Strategie der Investition in ein «Präsenz zeigen» in Andermatt, selbst wenn gegenwärtig nur wenig Gewinn damit zu machen ist:

*«Es kommt auch immer darauf an, was du investierst. Für das Ganze oder. (...) Ich glaube kaum, dass ich mit meinem Geschäft so viel Geld verdienen kann. Weil das sind nicht so viele. Im Gegenteil, ich habe wahrscheinlich jedes*

*Sponsoring auf meinem Tisch, weil jetzt oben unsere Marke vertreten ist.»  
(GD Uri, Passage I, Z. 326-333)*

An dieser strategischen Ausrichtung dokumentiert sich auch, dass dem Resortprojekt mittlerweile eine sehr grosse Strahlkraft zugeschrieben wird. Dabei scheint es in erster Linie von Bedeutung zu sein, als Geschäft mit einer Marke in Andermatt in Erscheinung zu treten.

*Sehr umfassende  
Entwicklung in den  
letzten 15 Jahren, grosses  
Potenzial für eine  
Weiterentwicklung als  
Tourismusdestination*

Die Entwicklungen der letzten 15 Jahre in Andermatt werden als sehr umfassende Veränderungen verstanden, mit denen eine Strahlkraft auf den gesamten Alpenraum verbunden wird. Dass das Resort eine grosse Anziehungskraft innerhalb des Kantons Uri hat, machen die Anwesenden mit ihrem langjährigen beruflichen Engagement in Andermatt implizit immer wieder deutlich.

*Andermatt geht  
«bodenständig» mit der  
Entwicklung um – auch  
die Gäste sind nicht  
abgehoben*

Trotz dieser erheblichen Veränderungen wird Andermatt ein sehr «bodenständiger Umgang» mit den Entwicklungen attestiert. Gleiches gilt für die neuen Besucherinnen und Besucher vor Ort, denen man als Gäste der neuen Hotels oder als Wohnungseigentümerinnen oder Wohnungseigentümer begegnet.

## 4.2 Zusammenfassung der Diskussion Region «Goms»

*Zu Beginn des  
Resortbaus:  
Eigeninitiative,  
Zusammenschluss, um  
sich bemerkbar zu  
machen*

Am Anfang der Gruppendiskussion im Goms wird deutlich gemacht, dass sich einige Gewerbetreibende aus dem Oberwallis zu Beginn des Resortbaus zusammengetan hatten, um sich und ihre Dienstleistungen in Andermatt zu präsentieren. Man habe sich als Angehörige einer «angrenzenden Wirtschaftsregion» zu Beginn des Resortbaus Hoffnungen gemacht, dort einen Marktzugang aufzubauen und mit-offerieren zu können. Darin dokumentiert sich, dass sich die Beteiligten zu Beginn aktiv um einen Zugang nach Andermatt bemühten. Hierfür habe man sich mit anderen Gewerbetreibenden zusammengeschlossen und auch «einen Aufwand betrieben», um dort vorstellig zu werden. Dabei habe man bewusst auf Nischen in der Instandhaltung der Apartmenthäuser gesetzt, da man nicht davon ausging, dem Konkurrenzdruck an den Grossbaustellen Chedi und Radisson gewachsen zu sein:

*«Also, ich muss sagen, wir haben uns zusammengetan, um uns rüber [in  
Andermatt] mal bemerkbar machen zu gehen. Das ist nicht die Idee gewesen,  
weisst du, an diesen Grossbauten, der war einer, es gibt so Apartments, die sie  
auch machen wollten, dass da eher so die Privaten reinkämen. Aber das ist  
wirklich nur, man hat gesagt, okay, wir probieren mal, wir schauen, wie das ist,  
man lernt ja immer aus so einer Sache etwas dazu. Und das ist total anders  
gelaufen.»  
(GD Goms, Passage I, Z. 75-81)*

*Kaum Resonanz auf  
Initiative, unattraktive  
Offerten sowie wenig  
Interesse und  
Leidensdruck*

Die erhoffte Reaktion aus Andermatt blieb jedoch aus und die Gomser Gewerbetreibenden hörten nach ihrer Initiative wenig von Seiten der Investorengesellschaft Andermatt Swiss Alps (ASA). Nur ganz vereinzelt habe es Offertanfragen gegeben, die sich aufgrund von Auftragsvolumen und Zeitplan schnell als «nicht realistisch» für die kleineren ortsansässigen Firmen im Goms herausstellten. Diese konkreten Erfahrungen des Ausschlusses verbuchen die Beteiligten in der Retrospektive als eine Initiative, die den Versuch wert war. Ein Versuch allerdings, der sich angesichts der internationalen Konkurrenz und des Preisdrucks in Andermatt als chancenlos entpuppte. Ein Teilnehmer der Gruppendiskussion macht dies z. B. in folgender Aussage deutlich:

*«Und dann, ja, das wird halt über einen Preisdruck gemacht, das wäre gar nicht machbar gewesen. (...) Ich sage rein effektiv zu arbeiten in so einem Projekt ist, habe ich irgendwie gar nie einen Gedanken daran verschwendet.»  
(GD Goms, Passage I, Z. 51-57)*

An anderen Stellen betonen die Anwesenden auch, dass man vielfach auch gar kein «Interesse oder Leidensdruck» verspüre, sich nach Andermatt zu orientieren, da man genug «qualitativ gute Arbeit» vor Ort im Goms habe. In diesem Zusammenhang betonen die Teilnehmenden auch die lange und mühsame Anfahrtszeit nach Andermatt, die man bei etwaigen Aufträgen dort noch miteinkalkulieren müsse.

*Kaum wirtschaftliche  
Impulse im Goms  
spürbar*

Von den geschilderten Kontaktversuchen und Initiativen abgesehen, hat es – so sind sich die Diskussionsteilnehmenden einig – seit dem Resortbau in Andermatt kaum spürbare wirtschaftliche Impulse ins Goms gegeben.

Die folgende Passage zu Beginn der Gruppendiskussion macht dies deutlich:

*«Person A: Ich sage jetzt mal direkt, in die Region ist überhaupt keine Auswirkung gekommen, die ich jetzt direkt nachvollziehen kann oder beurteilen. Von dem her, ja, läuft das, habe ich das Gefühl, läuft es da oben [in Andermatt] relativ gut, aber die Auswirkungen auf unsere Region sind eher bescheiden, habe ich das Gefühl.»*

*Person B: Also, was die Wirtschaft betrifft.*

*Person A: Die Wirtschaft, ja.*

*Person C: Das glaube ich auch, ja.»  
(GD Goms, Passage I, Z. 62-75)*

*Das Goms als  
Wohnregion für Resort-  
Angestellte?*

In der Gruppendiskussion wird mehrfach auf frühere Überlegungen und Diskussionen verwiesen, das angrenzende Goms im Zuge der Resortentwicklung zu einer günstigen Wohnregion für Resort-Angestellte aus Andermatt auszubauen. Dass diese Ideen nicht weiterverfolgt wurden, bewerten die Anwesenden der Gruppendiskussion retrospektiv nicht als vertane Chance hinsichtlich einer wirtschaftlichen Teilhabe an der Entwicklung in Andermatt, sondern vielmehr als Gewinn für die Region Goms, da man sich «anders entwickeln» wolle. So zeigen die folgenden Aussagen sehr deutlich, wie man diesen Ideen gegenübersteht:

*«Am Anfang war ja so die Diskussion, zum Teil ist es fast eine Angst gewesen, hatte ich das Gefühl, ja, das Goms wird dann gebraucht als einfach für die Angestellten, um sie zu beherbergen.»  
(GD Goms, Passage I, Z. 58-61)*

*«Und da ist ja wirklich so ein bisschen vermittelt worden, dass eben die Entwicklung, die oben [in Andermatt] stattfindet, hat Auswirkungen auf das Goms und vor allem war ja da die Meinung, dass man da Wohnräume schafft für Angestellte. Ich habe nur gedacht, ja okay, wenn sie das so sagen, wird das vielleicht in einem gewissen Bereich schon sein, aber da hat null Komma null stattgefunden. Gar nichts. Und ich muss sagen, zum Glück hat das nicht stattgefunden. Wir hätten ja hier einen wertvollen Boden oder Räume zur Verfügung gestellt für Saisonangestellte. Und das ist nicht unbedingt förderlich für die Region, wir wollten uns ja anders entwickeln.»  
(GD Goms, Passage I, Z. 136-144)*

*Das Goms als  
«Randregion» von  
Andermatt?*

Die wenigen Anfragen und Initiativen, die mit dem Resort bisher in Verbindung gebracht werden, wirken auf die Beteiligten der Gruppendiskussion eher halberzig und für kleinere Gewerbetreibende im Goms nicht attraktiv. Die Vorstellung, «wertvollen Boden oder Räume» im Goms als günstige Wohngelegenheiten für die Andermatt-Angestellten «herzugeben», wird von den Teilnehmenden eher als

entwertende denn als profitable Perspektive bewertet. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen entsteht unter den Teilnehmenden der Eindruck, dass das Goms im Zuge der Resortentwicklung «nur» als wirtschaftliche «Randregion» von Andermatt wahrgenommen wird, die sich mit dem begnügen muss, was man in Andermatt nicht (mehr) möchte oder aus Kostengründen auslagern könnte. Unterstützt wird diese «an den Rand gedrängte Lage» von dem Eindruck, dass die Verkehrsverbindung zwischen dem Oberwallis und dem Urserental für den Kanton Uri zunehmend unbedeutend zu werden scheint.

*Perspektive für das Goms: moderates und qualitatives Wachstum, Authentizität, anspruchsvolle Gästestruktur – neben Andermatt*

Die Teilnehmenden der Diskussion entwerfen auf Basis der gemachten Erfahrungen eine Entwicklungsperspektive für das Goms, die sich nicht mit (oder ganz ohne) Andermatt, dafür aber selbstbewusst neben Andermatt positioniert. In der Gruppendiskussion finden sich immer wieder Beschreibungen, die das Goms als einen hochwertigen Standort präsentieren, der sich in vielen Punkten von Andermatt qualitativ unterscheidet. So heben die Teilnehmenden die Authentizität des Standorts Goms hervor und verweisen auf ihre anspruchsvollen, aber im Vergleich zu Andermatt bescheiden auftretenden Gäste. An dieser Stelle beschreiben sie z. B. das moderate und qualitative Wachstum im Goms:

*«Person A: Ich muss sagen, ich habe das Gefühl, dass es immer ein moderates Wachstum.*

*Person B: Genau. Nicht massiv, aber einfach immer.*

*Person A: Das ist jetzt vielleicht meine persönlich gefärbte Ansicht, aber ich habe das Gefühl, das ist ein qualitatives Wachstum vor allem.*

*Person C: [Was] gute Stellen bringt.*

*Alle: Ja sicher, ja, ja.*

*Person C: Wertschöpfende Stellen, nicht nur Hilfsarbeit, sondern gute Berufsleute.*

*Person A: Ja und nicht kurz, schnell viel machen und nachher geht es nicht.»  
(GD Goms, Passage I, Z. 460-476)*

Auffallend ist dabei, dass bei diesen Schilderungen die Entwicklung in Andermatt stets als negativer Vergleichshorizont zum Goms beschrieben wird (Andermatt stehe für: schnelles und kurzfristig gedachtes Wachstum, keine wertschöpfenden Stellen, sondern nur Hilfsarbeit, kurzum ein «austauschbarer Ferienort»).

*Ambivalent-abwartende Haltung gegenüber der Entwicklung in Andermatt*

*Generell positiv, aber nichts für das Goms*

Grundsätzlich lässt sich für die Gewerbetreibenden im Goms eine eher ambivalent-abwartende Haltung gegenüber der Entwicklung in Andermatt rekonstruieren. Man bewertet die Resortentwicklung für Andermatt einerseits als positiv, mit vielen damit verbundenen profitablen Entwicklungen und Erwartungen vor allem für Andermatt und den Kanton Uri. Andererseits ist man froh, dass das Resort in Andermatt lokalisiert ist und nicht im Goms. Die folgende Aussage bringt es auf den Punkt:

*«Es ist gut, dass der Sawiris in die Alpen gekommen ist, das Beste, was passierten konnte, [ist], dass er in Andermatt ist und nicht hier.»  
(GD Goms, Passage I, Z. 145-147)*

Der räumlichen Distanz zum Resort wird somit auch etwas Positives abgewonnen – neben der offensichtlichen Erschwernis vom Personen-, Güter-/Dienstleistungs- und Informationsaustausch. Das Resort liegt mit einem gewissen «Sicherheitsabstand» aufgrund der physischen Barriere des Furkapasses vom Goms entfernt. Zwar sind bisher kaum positive Auswirkungen des Resorts wie eine grössere touristische Nachfrage oder mehr Aufträge im Goms zu spüren, aber auch keine negativen wie grössere Verkehrsaufkommen oder steigende Preise. Dennoch scheinen alle Teilnehmenden über die aktuellen Geschehnisse (Baufortschritt, Skigebiet, neue



Gäste) in Andermatt gut informiert zu sein. Die Gewerbetreibenden aus dem Goms wenden sich also nicht grundsätzlich von Andermatt ab. Allerdings erwartet man von dort bis auf Weiteres keine grösseren Impulse und man fokussiert wirtschaftlich weiter auf das Goms.

*Weiterhin bestehende  
Offenheit bei  
Rückbesinnung auf die  
Potenziale des Goms  
Authentizität und lokale  
Produkte*

Trotz den verhaltenen Anfragen und Initiativen scheinen die Gewerbetreibenden eine zukünftige Orientierung an Andermatt nicht ganz auszuschliessen. Man scheint aber auch nicht auf weitere Signale aus Andermatt zu warten bzw. die Zukunft des Goms nicht zwingend mit dem Resort in Andermatt zu verbinden. Die Ausschluss-erfahrungen zu Beginn des Resortbaus haben bei den Gewerbetreibenden keine weiteren systematischen Versuche ausgelöst, irgendwann doch noch einen attraktiven Marktzugang in Andermatt zu bekommen. Vielmehr orientiert man sich bewusster zurück ins Goms. Die Stärkung dieser Potenziale im eigenen Tal, so zeigen es viele Passagen in der Diskussion, wird als eine der grossen Chancen für die Weiterentwicklung des Goms hervorgehoben. Dabei geht es zusammengefasst um die Etablierung und Vermarktung einer authentischen Region Goms, mit lokalen Produkten, authentischen Ortsbildern, schneesicheren Langlaufloipen und einem moderaten Ausbau der Hotels (mit Wellness- und Seminaroption). Das Authentische wirkt dabei etwas «aus der Not heraus geboren», weil bisher gar nicht viel von aussen ins Goms kam:

*«Gut eben das Authentische, das wir jetzt irgendwie noch haben, haben wir eigentlich, weil halt viel nicht kam, was geplant gewesen wäre, das man gewollt hätte. Wo man jahrelang das Gefühl hatte, das ist ein Fluch, haben wir das nicht machen können und zwischenzeitlich muss man sagen, es ist vielleicht, ja, nicht nur ein Schaden gewesen. Das andere, das man dann halt auch, die allermeisten Gäste, die wir hier haben, sehen das auch, dass das auch einen Wert hat. Dass nichts zu haben, auch etwas ist.»  
(GD Goms, Passage II, Z. 1258-1264)*

*Zusammenschluss als  
Überlebensstrategie*

Um die Potenziale des Goms zukunftstauglich zu gestalten, fokussiert die Gruppe stark auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit bzw. des Zusammenschlusses im Goms:

*«Ich glaube etwas wichtiges für die Zukunft bei uns ist einfach die Zusammen-  
arbeit. Wenn du so eine Randregion bist, in einem Randkanton, so dann bist du  
aufeinander angewiesen und dann muss die Zusammenarbeit einfach viel besser  
werden. Also in allen Bereichen, ob jetzt das wirtschaftlich ist, touristisch ist,  
politisch ist, persönlich, privat ist, nur dann haben wir eine Chance oder anders  
gesagt, dann haben wir eine gute Chance, so muss ich es sagen.»  
(GD Goms, Passage II, Z. 1408-1414)*

### 4.3 Zusammenfassung der Diskussion Region «Surselva»

*Impulse bis in die  
Surselva spürbar –  
allerdings nicht in allen  
Bereichen*

Zu Beginn der Gruppendiskussion der Gewerbetreibenden in der Surselva geht es darum, ob und in welchen Bereichen das Resort in Andermatt spürbare Impulse auf die Region Surselva hat. Die Teilnehmenden unterscheiden dabei in Effekte auf den Tourismus, das Gewerbe allgemein und ihre individuelle berufliche Perspektive in der Region.

*Deutlich spürbar im  
Tourismus*

Sie kommen darin überein, dass die Impulse des Resorts hauptsächlich im touristischen Bereich in der Surselva hinein deutlich spürbar sind. Dies wird vor allem mit dem neuen Skigebiet Andermatt-Disentis-Sedrun verknüpft, das die beiden Regionen miteinander verbindet. Als weitere Profiteure werden Bergbahnen, Gastronomie und Hotellerie genannt, auch sind vermehrte

Investitionen in Zweitwohnungen in der Region zu verzeichnen. Darüber hinaus merkt man deutlich, dass es «einfach mehr Leute» im Tal gibt und man hat generell den Eindruck, dass die Region nach aussen (vor allem touristisch) mehr wahrgenommen wird. Ein Teilnehmer berichtet z. B. von vielen «Luxuskarossen» im Tal, die umgehend mit dem gehobenen Gästesegment in Andermatt in Verbindung gebracht werden. Ein anderer Diskussionsteilnehmer berichtet erstaunt, dass er seit langem mal wieder an einem Skilift im Sedrun anstehen musste, weil dort sehr viel Andrang war. Es wird deutlich, dass vor allem im Segment «Tourismus» der Impuls von Andermatt in die Surselva «herüberschwappt». Hinzu kommen noch die von Samih Sawiris anvisierten Resortpläne in Tujetsch.<sup>8</sup> Insbesondere in Tujetsch scheint die Überwindung der «räumliche Barriere», womit die Verbindung über den Oberalppass gemeint ist, nach Andermatt kaum ein Hemmnis zu sein.

Deutlich wird, dass keine der anwesenden Personen im Bereich Tourismus oder damit verbundenen Branchen arbeitet. Die Teilnehmenden beschreiben die Entwicklung im Tourismus eher aus Distanz, sie scheinen sich damit auch nicht zu identifizieren. Eine zu starke Fokussierung der Surselva auf den Tourismus wird dabei sehr kritisch gesehen.

Dennoch wird implizit deutlich, dass die Anwesenden mit der allgemein gesteigerten Aufmerksamkeit im Tourismus die Hoffnung verbinden, dass diese sich auf andere wirtschaftliche Bereiche im Tal positiv auswirken wird und weitere Unternehmungen, Investitionen und Initiativen in die Region kommen.

*Wenig Impulse auf andere Bereiche des lokalen Gewerbes – aber es gibt sie*

In anderen Bereichen des lokalen Gewerbes (deren Vertreter bei der Gruppendiskussion anwesend sind) sind bisher weniger Impulse von Andermatt spürbar. Ein Teilnehmer äussert sich dazu folgendermassen:

*«Also aus meiner Sicht hatte es null Einfluss für die Region. Grob gesagt hat es gar keinen Einfluss. Von meiner Seite jetzt geredet. Es hat eine positive Entwicklung über das Ganze, touristisch gesehen. Aber momentan jetzt auf Basis Gewerbe, glaube ich, hat es keinen Einfluss gehabt.»  
(GD Surselva, Passage I, Z. 10-13)*

Ein anderer Teilnehmer gibt im Anschluss an seinen Vorredner ein differenzierteres Bild der Situation wieder:

*«Wir haben einzelne Gewerbe, die auch in Andermatt Arbeiten ausführen können, aber im Grossen und Ganzen ist das sehr, sehr marginal oder, meinte ich jetzt, dieser Einfluss, welcher das Resort auf das Gewerbe hat. Also wenn man das Gewerbe erweitert, Gastronomie oder respektive Restaurants, Bergbahnen kann es schon einen Einfluss haben.»  
(GD Surselva, Passage I, Z. 20-25)*

Die Anwesenden konstruieren das Bild einer eher geschlossenen Wirtschaftsregion «Surselva» in Randlage, die (bisher) mehr oder weniger unter sich bleibt. Die Berge wirken dabei als natürliche Barriere, die nur wenige Gewerbetreibende aus der Surselva regelmässig überwinden. Ein Teilnehmer beschreibt den wirtschaftlichen Kreislauf wie folgt:

*«Wir sind da halt in einer Peripherie der Peripherie, wahrscheinlich. (...) Wir bewegen uns immer untereinander, ja, wir tauschen eigentlich Geld aus in der Region.»  
(GD Surselva, Passage I, Z. 150-154)*

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu z. B. «Sawiris' Resort-Pläne in Tujetsch werden konkret» von Pajarola (2019).



*Wenig Impulse auf die individuelle berufliche Perspektive – aber es gibt sie*

Auch auf die persönliche berufliche Perspektive der anwesenden Gewerbetreibenden scheint die Resortentwicklung bisher wenig Impulse zu haben. Dennoch gibt es gelegentlich auch für die Anwesenden Aufträge, die in Verbindung mit dem Resort stehen:

*«Also ich hatte jetzt einen Auftrag direkt von den Bergbahnen und das ist natürlich, ja weil es die Erweiterung gab (eine teure) auf dem Pass, Oberalppass. Das ist das Einzige, das ich direkt gemerkt habe. Sonst bin ich auch der Meinung, es hat nicht einen grossen Einfluss.»  
(GD Surselva, Passage I, Z. 34-37)*

Grundsätzlich beschreiben die Anwesenden auch ihren Radius mehr oder weniger auf den Wirtschaftsraum der Surselva zugeschnitten. Ausweitungen in Richtung Andermatt (oder ins Tessin) sind für sie mit grossem Aufwand verbunden und werden als nicht praktikabel eingeschätzt. Auch werden keinerlei Bemühungen oder Initiativen beschrieben, die auf eine zukünftige Ausweitung des eigenen Wirtschaftsradius auf angrenzende Regionen abzielen. Dabei werden erneut die natürlichen Barrieren der umliegenden Berge als Haupthindernis angeführt:

*«Die Pseudoregion San Gottardo, die gibt es ja auf Papier, die gibt es ja in dem Sinne nicht. Wir haben Pässe und als Alpenbewohner sind Pässe Grenzen und das sind Gewerbegrenzen, oftmals, sie brechen jetzt etwas mehr auf, aber Tessin ist eine Grenze und Uri ist eine Grenze. (...) Das ist wirklich eine Grenze. Wir können ja da unten nicht geschäften, ja. Schlussendlich. Weil wir diese Grenze haben.»  
(GD Surselva, Passage I, Z. 43-50)*

*Gemeinsamer Erfahrungsraum «Randgebiet»*

In den Ausführungen der Teilnehmenden wird deutlich, dass sie ihre berufliche Praxis ausschliesslich aus Perspektive der Region Surselva beschreiben. Auffallend ist, dass sie dabei häufig die Grenzen hervorheben, die ihre Region topografisch, kulturell und sprachlich von den anderen trennt. Man betont, dass man aufgrund dieser natürlichen Gegebenheiten traditionell nicht viel mit den angrenzenden Regionen zu tun hat, auch wenn man geografisch in der Nachbarschaft lebt. Die Anwesenden teilen den gemeinsame Erfahrungsraum einer «Surselva als Randgebiet», der mit schlechter Verkehrsanbindung etwas abseits von allem liegt. Die Abseitslage wird nicht grundsätzlich negativ besetzt, sie wird in gewisser Weise auch als abschirmend bzw. beschützend erlebt.

Mit dem Resortbau wird allerdings eine deutlich über die Talgrenzen erweiterte Ausstrahlung verbunden, die sukzessiv auch in die Surselva spürbar wird und der Region einen Vorteil bringen könnte. Hierzu scheint es allerdings notwendig, die bisherigen Praktiken zu überwinden und in grösseren Perspektiven zu denken.

*Passiv-ambivalente Haltung gegenüber der Entwicklung in Andermatt*

Die Teilnehmenden stehen der Resortentwicklung in Andermatt grundsätzlich eher passiv-ambivalent gegenüber. Einerseits ist man froh um den Impuls in der Region, andererseits bewertet man den Fokus Tourismus der Entwicklung als viel zu einseitig und die Dimensionen des Resorts als zu gross. Zudem ist man froh, dass das Resort in Andermatt lokalisiert ist und nicht in der Surselva. Ein Teilnehmer bemerkt hierzu:

*«Ich finde es eigentlich schon gut jetzt für die Entwicklung, für die ganze Wirtschaft und die touristischen Entwicklungen ist das gut, aber wenn das jetzt bei mir im Garten gewesen wäre, wäre das zu gross gewesen.»  
(GD Surselva, Passage I, Z. 531-534)*

*Keine Mentalität, um aus dem Resort «Profit zu schlagen»*

Die Anwesenden äussern sich in einigen Passagen zu einer typischen lokalen Mentalität, die sich als eher zurückhaltend und passiv beschreiben lässt. Darin erläutern sie, dass man aus der Resortentwicklung für die Surselva «eigentlich»

viel mehr Benefit herausholen könnte als dies gegenwärtig geschehe. Diese Zurückhaltung bzw. Passivität wird von den Teilnehmenden dabei nicht grundsätzlich negativ konnotiert. Sie erscheint vielmehr als wohlüberlegte und «gemächliche» Mentalität, auf Bewährtes zu vertrauen und nicht gleich «mit dem Kopf durch die Wand zu gehen» und alles sofort «zu pushen».

*«Person A: Ich weiss nicht, ob wir nicht die Mentalität haben hier, um aus dem Profit zu schlagen. Ich habe manchmal einfach das Gefühl, wir könnten eigentlich viel mehr machen, um das jetzt zu pushen. Um jetzt zu sagen, okay, jetzt nutzen wir diese Gelegenheit und das liegt, glaube ich, nicht so in der Natur vom...»*

*Person C: Wenn man diese Mentalität hätte, wäre schon viel mehr gebaut hier und dann wäre es auch nicht mehr so wie es jetzt ist.*

*Person A: Ja, das glaube ich.*

*Person C: Also so schlecht sind wir, glaube ich, auch nicht gefahren.*

*Person A: Ich sage nicht schlecht, ich sage nur, wir sind jetzt nicht die, welche den Grossinvestor, also wenn das in Disentis gekommen wäre, wäre ich dagegen gewesen.»*

*(GD Surselva, Passage I, Z. 349-368)*

#### *Bewusstsein zur Weiterentwicklung*

Implizit zeigt sich unter den Teilnehmenden ein Bewusstsein zur Weiterentwicklung, um weiterhin als Region eigenständig bestehen zu bleiben. Dabei sind die Impulse aus Andermatt und die damit verbundenen touristischen Entwicklungen ein Teil eines «grossen Ganzen», das sich noch entwickeln muss. Es wird deutlich, dass die Region mit Abwanderung zu kämpfen hat und dass es attraktive Angebote braucht, um die Leute im Tal zu halten und neue Leute ins Tal zu bringen wie etwa junge Familien oder neue Gewerbeansiedlungen. Auch hat es bereits Versuche gegeben, neue Unternehmen durch Steuererleichterungen ins Tal zu bringen, bisher aber ohne Erfolg. Hinzu tritt eine gewisse Abgeschlossenheit mit ungenügender Verkehrsinfrastruktur, die eine Weiterentwicklung der Region aus Sicht der Teilnehmenden schwierig macht.

#### *Zukunftsperspektive mit dem Resort – aber in einer guten Mischung*

Eine zu einseitige Fokussierung auf den Tourismus (der nun zwangsweise vermehrt mit dem Resort in Andermatt in Verbindung gebracht wird) sehen die Teilnehmenden sehr kritisch. Die Perspektive soll vielmehr auf eine nachhaltige Entwicklung und einer guten Mischung von altem und neuem Gewerbe gelegt werden. Den Fokus sieht man in der Gruppe in der Ansiedlung von neuen zukunftsweisenden Unternehmungen, insbesondere aus dem Ingenieurs-, Informatik- und Dienstleistungsgewerbe.

## 4.4 Zusammenfassung der Diskussion Region «Leventina»

#### *Zunahme der Übernachtungsgäste zu Beginn der Bautätigkeiten*

Die Teilnehmenden schildern in der Eingangspassage der Diskussion, dass mit Beginn der Bautätigkeiten in Andermatt spürbar mehr Bewegung in die Leventina kam. So machte sich das Resortprojekt in der Leventina zunächst in Form einer Zunahme der Übernachtungsgäste während der ersten Bauphase bemerkbar. Es waren vor allem Bauarbeitende, die von ihren Firmen in die kostengünstigen Unterkünfte auf der anderen Seite des Gotthard untergebracht wurden. Mit Abschluss der Bauphasen der Hotels Chedi und Radisson gingen die Zahlen dieser Übernachtungsgäste allerdings wieder zurück.

*Tagestourismus aus Andermatt und Einfluss auf das Skigebiet in Airolo*

Deutlich wird auch, dass man einen ansteigenden Tagestourismus in der Region bemerkt, den man mit Resortgästen aus Andermatt in Verbindung bringt. Zugleich werden beim eigenen Skigebiet um Airolo eher rückläufige Besucher/innenzahlen beobachtet, was ebenfalls mit der Resortentwicklung in Andermatt bzw. mit dem Skigebiet Andermatt-Disentis-Sedrun assoziiert wird. Ein Teilnehmer beschreibt diese Situation wie folgt:

*«Wir haben in Airolo ein eigenes Skigebiet und ich würde fast behaupten, dass es für uns ein Nachteil war, als [das Skigebiet] Andermatt-Sedrun so professionell und so gross und so konkurrenzfähig wurde. Wir haben sicher etwas an Skifahrern verloren, welche, (...) sagen wir, es mehr schätzen nach Andermatt zu gehen und deshalb haben wir wahrscheinlich mehr Verlustzahlen als einen Gewinn gehabt durch das Resort in Andermatt. Ansonst gibt es sicher Tagesexkursionen von jenen, welche in Andermatt übernachteten. Das hat sicher etwas gebracht.»  
(GD Leventina, Passage I, Z.28-34)*

*Bewusstsein für Kooperationsprojekte im Tourismus*

Darüber hinaus zeigt sich, dass man im Bereich Tourismus ohnehin mit der nördlichen Seite des Gotthard in gutem Austausch steht: Die Leventina ist im Schneepass Zentralschweiz vertreten und mit dem Jahresabonnement der Leventina Ski-Card gibt es Ermässigungen im Skigebiet von Andermatt-Disentis-Sedrun. Zudem machen die Tessiner Bergbahnen auch in der Zentralschweiz Werbung. Als weitere touristische Verbindung zum nördlichen Nachbarkanton wird das Beispiel der historischen Postkutsche erwähnt, die im Sommer von Andermatt nach Airolo fährt:

*«Die Postkutsche startet während der Sommersaison in Andermatt auf dem Pass und fährt die Tremola hinunter. Ein Tag kostet etwa CHF 650 pro Person. Das ist nicht so günstig. Und das ist auch etwas für ein Publikum, welches beispielsweise im Chedi übernachtet.»  
(GD Leventina, Passage I, Z.63-66)*

*Win-Win-Situation im Bereich Tourismus*

Die beobachteten Verlagerungen im Tourismus werden von den Anwesenden als Chance wahrgenommen, als angrenzende Region aktuell und zukünftig von der Entwicklung in Andermatt profitieren zu können. Dabei wird das Resort im benachbarten Kanton Uri nicht als Konkurrenz, sondern vielmehr als Kooperationspartner in der Nachbarschaft dargestellt. Die Anwesenden betonen an vielen Stellen eine «Win-Win-Situation», die sie mit den Impulsen aus Andermatt verbinden:

*«Klar, das Publikum von Andermatt ist sich mehr als drei Sterne gewohnt. Es gibt kein Drei-Sterne-Hotel bis nach Airolo. Aber ich habe immer gedacht, dass das eine Win-Win-Situation ist. Wir können nur davon profitieren, sei es wetterabhängig oder durch andere Angebote, welche wir haben.»  
(GD Leventina, Passage I, Z.59-62)*

*Bewusstsein zum Aktivwerden in der Region – und über die Region hinaus*

Unter den Teilnehmenden der Gruppendiskussion lässt sich ein Bewusstsein zum aktiv werden in der Region rekonstruieren. Mit den beschriebenen Aktivitäten und Kooperationen im Bereich Tourismus sind Hoffnungen verbunden, durch ein attraktives Angebot auf sich aufmerksam zu machen. Ein Teilnehmer macht diese Haltung z. B. in folgender Passage deutlich:

*«Die Zukunft liegt dort und nicht im Abwarten, dass Andermatt uns etwas bringt, sondern selbst etwas zu tun. Dadurch können wir die Entwicklung unserer Gegend selbst besser steuern. Ansonst sind wir abgehängt.»  
(GD Leventina, Passage I, Z.161-163)*

*Skeptisch-abwartende Haltung zu Beginn – positiv gestimmte Haltung für die Zukunft*

Die Teilnehmenden der Gruppendiskussion machen deutlich, dass sie zu Beginn der Resortsbaus in Andermatt deutlich skeptischer waren als heute. Damals überwogen die Zweifel, ob ein so gross angelegtes Projekt überhaupt zum Erfolg führen könne. So habe man, so berichten die Teilnehmenden, auch erst einmal abgewartet, ob das Projekt auch tatsächlich zustande komme. Jetzt stehe man dem Resortbau deutlich positiver gegenüber und verbinde damit die Möglichkeit, als angrenzende Region von der Entwicklung zu profitieren. Man habe «nichts dagegen», wie es ein Teilnehmer formuliert:

*«Wenn jemand in die Region kommt, kann jeder profitieren. Und in diesem Sinne hat man probiert, ein Angebot zu schaffen oder ein Angebot zu verbessern, damit man von der Bewegung in Andermatt profitieren kann».*  
(GD Leventina, Passage I, Z.94-98)

*Potenziale als eigenständige touristische Region in Kooperation mit Andermatt*

Die Leventina wird von den Anwesenden als touristische Region beschrieben, die sich eigenständig entwickeln muss, aber auch für Gäste aus Andermatt attraktiv sein kann. Dabei sind sich die Teilnehmenden über die Potenziale und Grenzen der Region sehr bewusst. Es gibt zwar keine Luxushotels oder grosse Skigebiete, aber eine authentische Region mit lokalen Produkten, die von den Gästen aus Andermatt entdeckt werden kann. Ein Teilnehmer macht diese Position wie folgt deutlich:

*«Es hat keinen Sinn, dass wir dorthin gehen und versuchen die Touristen [aus Andermatt] zu holen. Leute, welche ein Vier- oder Fünf-Sterne-Hotel wollen, sollen sowieso nach Andermatt gehen. Ok, aber wir haben etwas anderes in unserer Region. Es ist wichtig, dass die Leute kommen und auch unsere Region entdecken. Weil, wenn sie kommen, sind sie einen Tag auf einer Seilbahn, einen Tag sind sie in einem Museum und in einem Restaurant oder Grotto. Und das gibt etwas Geld, das bei uns bleibt. (...) Wir wissen, was unsere nicht Limiten, aber unsere Angebote sind. Wenn man einen Tagestourismus will, dann kann man zu uns kommen.»*  
(GD Leventina, Passage I, Z.177-187)

*Bewusstsein für die eigenen Potenziale*

Die Aktivitäten, die man in der Leventina anbietet (wie Wandern, Skifahren, Schneeschuhlaufen oder Mountainbiken), so fasst es ein anderer Teilnehmer zusammen, seien mehr oder weniger die gleichen wie auf der anderen Seite des Gotthard. Dafür habe man auf der Alpensüdseite eine andere Gastronomie, eine andere Sprache und besseres Wetter, was diese Angebote wiederum interessanter mache.

*Orientierung an touristischen Aktivitäten im gesamten Gotthardraum*

Es wird deutlich, dass sich auch zukünftige Projekte im Bereich Tourismus nicht nur an der Leventina, sondern am gesamten Gotthardraum orientieren. So wird z. B. ein Mountainbike-Projekt erwähnt, das ähnlich wie die Vier-Quellen-Wanderung im ganzen Gotthardraum angelegt ist. Dabei wird von den Anwesenden erneut die Bedeutung der Zusammenarbeit mit Andermatt bzw. mit den anderen angrenzenden Regionen betont:

*«Ja, ich würde sagen, dass es schon eine Strategie gibt, eine Zusammenarbeit mit diesem Programm San Gottardo und den vier Regionen, den vier Kantonen. Und es ist nicht so, dass man einen Alleingang macht, dass Airolo oder Ambri nach Andermatt gehen. Touristisch gesehen sprechen wir darüber.»*  
(GD Leventina, Passage I, Z.139-142)

Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit mit der Süd-Ost-Bahn erwähnt, die die alte Gotthard-Zugstrecke übernommen hat. So arbeite man sowohl in Andermatt als auch in der Leventina daran, Touristen/-innen auf diese historische

Zugverbindung aufmerksam zu machen, was wiederum zu einer besseren touristischen Vernetzung der beiden Regionen beiträgt.

*Weniger Aktivitäten in anderen Branchen*

In anderen Branchen gäbe es, so machen die Anwesenden deutlich, weniger neue Aktivitäten oder Initiativen, die explizit mit dem Resort in Andermatt in Verbindung gebracht werden. So höre man wenig von Gewerbetreibenden aus der Leventina, die in Andermatt arbeiten oder versucht haben, dort einen Marktzugang zu bekommen. Es gäbe allerdings ein bis zwei Tessiner Lebensmittelproduzenten, die auch das Chedi in Andermatt beliefern würden. Als Beispiel wird auch die Schaukäserei in Airolo erwähnt, die hin und wieder auch Kundschaft aus Andermatt habe. Spezielle Angebote, andere Produkte oder mehr Lieferungen habe man wegen Andermatt aber keine beobachtet.

*Eigenständige Entwicklung und Austausch zwischen den Regionen – Zukunftsperspektive für die Leventina*

Die Teilnehmenden entwickeln eine positiv gestimmte Zukunftsperspektive für die Leventina. Sie wird dabei als eigenständige Tourismus- und Wohnregion beschrieben, die sich in Kooperation mit den Regionen des Gotthardraumes attraktiv weiterentwickelt, mit der Entwicklung in Andermatt als Taktgeberin für die gesamte Gotthardregion. Einer starken Luxusorientierung wie in Andermatt steht man allerdings kritisch gegenüber. Man sieht die Zukunft der Leventina vielmehr auch als attraktive und bezahlbare Wohnregion für «normale Bürgerinnen und Bürger» bzw. für junge Familien.

Viel Hoffnung auf eine Weiterentwicklung der Region wird von Teilnehmenden auch mit dem Bau der zweiten Röhre des Gotthard-Strassentunnels verbunden. Mit dem Projekt kündigen sich vielfältige Neuerungen für die Leventina an. Geplant ist dabei z. B. eine komplette Überdeckung<sup>9</sup> der Autobahnausfahrt bei Airolo. Mit der so entstehenden Grünfläche werden vielfältige Nutzungsmöglichkeiten für Sport und Tourismus in Aussicht gestellt. Ein Teilnehmer beschreibt die Zukunftsaussichten wie folgt:

*«Und oben auf dem Dach [gemeint ist die Überdeckung], wenn man so will, wird etwas passieren. Es gibt viele Ideen: einen Golfplatz, Tennisplatz, Langlauf, Luxushotel, Spa und ich weiss nicht. Im Moment gibt es Ideen, aber ich bin sicher, dass Airolo wie Andermatt einen Sprung nach oben machen wird. Es wird attraktiv sein für Leute, glaube ich, welche hier wohnen wollen.»*

*(GD Leventina, Passage I, Z.390-394)*

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu: «Autobahnüberdeckung Airolo», Internetauftritt ASTRA unter: <https://www.astra.admin.ch/astra/de/home/themen/nationalstrassen/zweite-gotthard-strassenroehre.html>

## 5 Gegenüberstellung der Gruppendiskussionen

Die Interpretation und Gegenüberstellung aller geführten Diskussionen erfolgen in diesem Kapitel anhand folgender drei Aspekte bzw. Dimensionen:

- Positionierung gegenüber der Entwicklung in Andermatt (Kapitel 5.1)
- Perspektiven für die Regionen (Kapitel 5.2)
- Umgang mit Innovation/Veränderung (Kapitel 5.3)

### 5.1 Positionierung gegenüber der Entwicklung in Andermatt

#### *Region «Kanton Uri»*

Die interviewten Betriebe aus der Region «Kanton Uri» stehen der Entwicklung in Andermatt deutlich positiv gegenüber, ihnen kann eine «aktiv-identifizierende Haltung» attestiert werden. Alle teilen die Erfahrung, aktiv am Wirtschaftsstandort Andermatt beteiligt zu sein, und dies trotz grosser internationaler Konkurrenz und Preisdruck. Sie alle haben sich auf dem «umkämpften Markt» in Andermatt behauptet und sich dort erfolgreich positioniert. Einige von ihnen sind schon seit über 15 Jahren dort zugegen. Sie haben bereits damals die Initiative ergriffen und an die Entwicklung in Andermatt geglaubt, als viele andere Gewerbetreibende noch ihre Zweifel daran hatten.

#### *Region «Goms»*

Für die Gewerbetreibenden aus dem Goms lässt sich eine eher «ambivalent-abwartende Haltung» gegenüber der Entwicklung in Andermatt rekonstruieren. Sie bewerten die Resortentwicklung in Andermatt als positiv und verbinden damit viele profitable Entwicklungen, allerdings vor allem für Andermatt und den Kanton Uri. Zugleich ist man froh, dass das Resort in Andermatt lokalisiert ist und nicht im Goms. Man wendet sich allerdings nicht grundsätzlich von der Entwicklung in Andermatt ab. Bisher sind allerdings kaum Auswirkungen des Resorts im Goms zu spüren. Man erwartet bis auf Weiteres keine grösseren Impulse aus Andermatt und fokussiert sich wirtschaftlich weiter auf das Goms.

#### *Region «Surselva»*

Die interviewten Betriebe in der Surselva stehen der Resortentwicklung in Andermatt grundsätzlich eher «passiv-ambivalent» gegenüber. Einerseits ist man froh um einen Impuls, der auch bis in die Region Surselva (zumindest im Bereich des Tourismus) zu spüren ist. Damit ist auch die Hoffnung verbunden, dass sich der Impuls im Tourismus auch auf andere wirtschaftliche Bereiche im Tal positiv auswirken wird. Andererseits wird gerade die starke Fokussierung auf den Tourismus von den Teilnehmenden als viel zu einseitig bewertet. Ähnlich zum Goms sind auch die Gewerbetreibenden in der Surselva froh, dass das Resort in Andermatt lokalisiert ist und nicht bei ihnen. Anders als im Goms verzeichnen einzelne Unternehmen gelegentliche Aufträge, die in Verbindung mit dem Resort stehen. Im Vergleich zum Goms nehmen die Gewerbetreibenden aus der Surselva bereits Anteil an der Entwicklung in Andermatt, wenn auch nur zu einem kleinen Teil.

#### *Region «Leventina»*

Die Anwesenden aus der Leventina stehen der Entwicklung in Andermatt grundsätzlich positiv gegenüber. Die Skepsis, die es bei Baubeginn des Resorts gab, hat sich gelegt. Die Teilnehmenden verbinden mit der dortigen Entwicklung mehrheitlich positive Erwartungen für die eigene Region und den gesamten angrenzenden Gotthardraum. Es wird in diesem Zusammenhang von einer «Win-Win-Situation» gesprochen, von der alle profitieren können. Ähnlich wie die Surselva nimmt auch die Leventina bereits Anteil an der Entwicklung in Andermatt, sei es



durch die Übernachtungen von Bauarbeitern oder durch den Tagestourismus aus Andermatt. Wie in der Surselva ist es auch in der Leventina der Bereich Tourismus, mit dem die ersten Impulse aus Andermatt in die Region «herüberschwappen».

## 5.2 Perspektiven für die Regionen

<i>Kanton Uri fokussiert auf Andermatt: Entwicklung einer Tourismusdestination mit grosser Strahlkraft auf den gesamten Alpenraum</i>	Die Gewerbetreibenden aus dem Kanton Uri sind in ihrer Perspektive deutlich auf Andermatt fokussiert. Das Resort in Andermatt hat eine grosse Anziehungskraft innerhalb des Kantons Uri. Die anwesenden Gewerbetreibenden haben grosses Vertrauen in die Entwicklung des Resorts und gehen davon aus, dass sie sich auch in Zukunft dort positionieren können. Andermatt wird dabei als Zentrum einer künftigen Tourismusdestination wahrgenommen, mit einer Strahlkraft weit über die Schweiz hinaus.
<i>Das Goms als qualitativ hochwertige und eigenständige Region «neben» Andermatt</i>	Die Teilnehmenden im Goms entwerfen eine Entwicklungsperspektive für das Goms, das sich selbstbewusst als eigenständige Region neben Andermatt positioniert. Das Goms wird dabei als ein hochwertiger Standort präsentiert, der sich von Andermatt qualitativ unterscheidet. Im Goms soll es zukünftig um die Etablierung und Vermarktung einer authentischen Region Goms gehen, mit lokalen Produkten, authentischen Ortsbildern, schneesicheren Langlaufloipen und einem moderaten Ausbau der Hotels (mit Wellness- und Seminaroption). Einer Öffnung bzw. eine Anbindung in Richtung Andermatt spielt in dieser Entwicklungsperspektive (bislang) keine Rolle. Man erwartet zwar keine grossen Impulse aus Andermatt, verschliesst sich aber auch nicht generell vor zukünftigen Verbindungen dorthin.
<i>Surselva als eigenständige Region mit Verbindungen zu Andermatt – aber mit einer guten Mischung</i>	Die Gewerbetreibenden sehen die Surselva zukünftig als eigenständige Region, die sich allerdings weiterentwickeln muss, um weiterhin eigenständig zu bleiben. Die Impulse aus Andermatt und die damit verbundenen touristischen Entwicklungen werden dabei als ein Teil dieser Entwicklung betrachtet. Eine zu starke Fokussierung in Richtung in Andermatt sehen die Teilnehmenden hingegen nicht als zielführend. Die zukünftige Perspektive für die Surselva wird vielmehr in einer ausgeglichenen Mischung aus altem und neuem Gewerbe gesehen. Den Schwerpunkt der Entwicklung sieht man in der Ansiedlung von neuen zukunftsweisenden Unternehmungen wie insbesondere dem Ingenieurs-, Informatik- und Dienstleistungsgewerbe. Die Position einer Region in «Randlage» mit ungenügenden Verkehrsinfrastruktur ist und bleibt dabei eine Herausforderung.
<i>Leventina als eigenständige Tourismus- und Wohnregion in Kooperation mit Andermatt und den anderen Regionen im Raum San Gottardo</i>	Die Teilnehmenden aus der Leventina sehen ihre Region zukünftig als eigenständige Tourismus- und Wohnregion, die sich in Kooperation mit Andermatt und den anderen San-Gottardo-Regionen weiterentwickelt. Anders als die Regionen Goms und Surselva fokussieren die Anwesenden der Leventina sehr stark auf einen gemeinsamen Entwicklungsraum San Gottardo, in dem Andermatt als Impulsgeber agiert. Die Potenziale der Leventina werden dabei zum einen in einer authentischen Tourismusregion mit lokalen Produkten und sportlichen Aktivitäten im gesamten Gotthardraum gesehen. Zum anderen sieht man die Leventina auch als attraktive und bezahlbare Wohnregion für Familien. Als weiterer Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Region Leventina treten die neuen Bauvorhaben am Gotthardtunnel auf den Plan. Mit der geplanten Überdeckung der Autobahnausfahrt bei Airolo werden zahlreiche attraktivitätssteigernde Neuerungen für die Region verbunden.



### 5.3 Umgang mit Innovation/Veränderung

*Marktzugang durch Innovation und dynamische Anpassung im Kanton Uri*

Die interviewten Betriebe aus dem Kanton Uri machen deutlich, dass für viele durch den Resortbau und -betrieb in Andermatt neue Geschäftsfelder entstanden sind. Für alle gilt es als grundsätzlich attraktiv, sich in Andermatt auch zukünftig (weiter) einzubringen, aktiv zu sein und dort zu investieren. Es wird eine durch und durch flexible und dynamische Haltung unter den Gewerbetreibenden deutlich, mit der sie sich auf dem «umkämpften Markt» in Andermatt behauptet haben. Sie haben sich dort erfolgreich positioniert, Kontakte geknüpft und Netzwerke etabliert, einige von ihnen schon seit 15 Jahren. Die interviewten Gewerbetreibenden machen zudem explizit, wie sie sich immer wieder aktiv an die dynamische Marktlage in Andermatt anpassen (müssen). So haben sie Strategien entwickelt, um sich auf dem Markt in Andermatt weiter behaupten zu können. Die Betriebe, die schon länger dabei sind, haben strategische Vorteile und können Referenzprojekte und Netzwerke vor Ort verweisen. Sie sind teilweise auch bereit, nicht ganz so lukrative oder zeitlich knappe Aufträge anzunehmen, um auch zukünftig weiter im Spiel zu bleiben. Diese Praxis wird zwar als «nicht so einfach», aber auch «spannend» beschrieben. Die marktbedingten «Spielregeln» in Andermatt scheinen für die anwesenden Betriebe trotz der grossen internationalen Konkurrenz annehmbar zu sein. Es überwiegen die Aussicht auf weitere Aufträge und eine längerfristige Perspektive in Andermatt.

*Initiatives und bewusstes Ausloten der Möglichkeiten zu Beginn – unter Berücksichtigung einer anderen Perspektive für das Goms*

Die Gewerbetreibenden im Goms haben zu Beginn des Resortbaus Eigeninitiative bewiesen und sich zusammengeschlossen, um sich in Andermatt bemerkbar zu machen. Als Angehörige einer «angrenzenden Wirtschaftsregion» von Andermatt war damit die Hoffnung verbunden, dort einen Marktzugang zu bekommen. Dabei hat man sich bewusst eine Nische im Marktgeschehen (Instandhaltung der Apartmenthäuser) gesucht. Die Gewerbetreibenden haben also sehr konkrete Vorstellungen entwickelt, wie sie von der Entwicklung in Andermatt (mit-)profitieren könnten und sind aktiv geworden. Als die gewünschte Resonanz auf die Initiative ausblieb und nur wenige unattraktive Angebote aus Andermatt folgten, stellten die Gewerbetreibenden ihre Bemühungen ein und fokussierten sich wieder ausschliesslich auf das Goms. Eine zukünftige Orientierung in Richtung Andermatt schliessen die anwesenden Betriebe zwar nicht aus, aber nicht um jeden Preis. Man scheint aber auch nicht auf weitere Signale aus Andermatt zu warten und besinnt sich vielmehr auf die eigenen Potenziale des Goms wie «Qualität», «Authentizität» und «lokale Produkte», die als grossen Chancen für eine Weiterentwicklung des Goms gesehen werden. Insofern scheint gerade das «Ausbleiben des Impulses aus Andermatt» bei den Betrieben im Goms das Bewusstsein ausgelöst zu haben, eine «andere Perspektive», unabhängig von Andermatt, voranzutreiben und sich zukünftig noch mehr an den eigenen Potenzialen zu orientieren bzw. diese auszubauen. Dabei werden vor allem die Zusammenarbeit und der Zusammenschluss mit anderen Gewerbetreibenden im Tal als wesentliche «Überlebensstrategie» hervorgehoben.

*Bewusstsein zur Weiterentwicklung in der Surselva – jenseits des Tourismus noch wenig konkret in der Umsetzung*

Die Diskussion mit den Gewerbetreibenden der Surselva hat deutlich gemacht, dass die Teilnehmenden sich sehr bewusst mit der Weiterentwicklung ihrer Region auseinandersetzen. Die Region Surselva hat mit Abwanderung zu kämpfen und benötigt attraktive Angebote, um die Leute zu halten und neue in die Region zu holen. Die anwesenden Betriebe betrachten die nun spürbaren Impulse aus Andermatt und die damit verbundene touristische Entwicklung als Teil der Weiterentwicklung der Surselva, da sie sich damit auch positive Auswirkungen auf andere Wirtschaftsbereiche versprechen. Einer einseitigen Fokussierung auf den Tourismus stehen sie allerdings sehr kritisch gegenüber. Perspektivisch setzen sie eher auf eine nachhaltige Entwicklung und einer ausgeglichenen Mischung aus altem und neuem Gewerbe. Wie diese Weiterentwicklung der Region Surselva konkret umgesetzt werden soll, wird allerdings noch nicht sehr deutlich. Es entsteht der Eindruck, dass die Gewerbetreibenden in der «Randregion Surselva» dort lange sich selbst genügen und in einer

eher geschlossenen Wirtschaftsregion unter sich blieben. Mit der Entwicklung in Andermatt dringen nun plötzlich Impulse von aussen vor, die in der Region spürbare Auswirkungen haben. Um diese Impulse für eine nachhaltige Weiterentwicklung vorteilhaft zu nutzen, scheint es allerdings notwendig, die Entwicklung aktiv(er) zu gestalten und die bisherigen Praktiken des unter sich Bleibens zu überwinden. Ein Stück weit wird dieser eher passive Umgang von den Anwesenden mit der typischen lokalen Mentalität in Zusammenhang gebracht, die von sich aus eher zurückhaltend ist.

*Bewusstsein für ein Aktiv-  
werden bzw. eine  
Weiterentwicklung der  
Region Leventina – und  
über die Region hinaus*

Die Teilnehmenden der Leventina setzen sich sehr bewusst damit auseinander, dass sich ihre Region aktiv weiterentwickeln muss, um nicht «abgehängt» zu werden. Dabei spricht man sich auch dafür aus, die zukünftigen Entwicklungen selbst in die Hand zu nehmen und nicht einfach darauf zu vertrauen, dass die Entwicklung in Andermatt auch noch etwas Profit für die Leventina abwirft. Man ist sich darüber einig, dass das Resort in Andermatt eine profitable «Win-Win-Situation» darstellt und ein wichtiger Impulsgeber für die Weiterentwicklung der gesamten Gotthardregion bedeutet. Im Bereich Tourismus zeigt man sich in der Leventina bereits sehr aktiv und setzt sich für eine Kooperation mit den angrenzenden Regionen ein. Die anderen Nachbarregionen werden dabei nicht als Konkurrenten, sondern als Partner wahrgenommen, die in einem gemeinsamen Wirtschaftsraum Aktivitäten anbieten und im Austausch miteinander stehen. So plant man z. B. gemeinsame Wander- und Mountainbike-Routen und sorgt für die touristische Nutzung der historischen Verbindungen zwischen dem Kanton Uri und dem Tessin, etwa durch den alten Gotthardtunnel mit der Süd-Ost-Bahn oder über den Gotthardpass mit der Postkutsche. In anderen Branchen verzeichnet man hingegen weniger Aktivitäten oder Initiativen, die explizit mit dem Resort in Andermatt in Verbindung gebracht werden. So hört man wenig von Gewerbetreibenden aus der Leventina, die in Andermatt arbeiten oder versucht haben, dort einen Marktzugang zu bekommen. Allerdings gibt es ein paar Tessiner Lebensmittelproduzenten, die auch das Chedi in Andermatt beliefern.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

### *Wirtschaftliche Impulse bzw. Zusammenarbeit im Raum San Gottardo*

Auf Basis der dargestellten Auswertungen der Gruppendiskussionen kann festgehalten werden, dass die hier erforschten wirtschaftlichen Impulse – ausgehend vom Tourismusresort Andermatt – bisher nicht den ganzen Perimeter der San-Gottardo-Region<sup>10</sup> erreicht haben. Die Impulse sind zum einen lokal festzustellen und verorten sich im Wesentlichen auf die Region des Kantons Uri. Zum anderen gewinnen Resortbau und -entwicklung in Andermatt zunehmend auch international an Bedeutung, was dort nicht zuletzt an der grossen internationalen Konkurrenz auf dem «umkämpften Markt» deutlich wird.

In den angrenzenden Regionen Surselva und Goms hingegen ist davon bisher deutlich weniger zu spüren. Dabei scheinen die Grenzen zwischen den Regionen noch immer eine grosse Rolle zu spielen. Auch wenn man geografisch in der Nachbarschaft miteinander lebt, zeigen die Betriebe in den Regionen Goms und Surselva sowohl explizit als auch implizit, dass man aufgrund dieser natürlichen Gegebenheiten, d. h. aufgrund der regionalen, kantonalen, topografischen, kulturellen und sprachlichen Grenzen, traditionell nicht viel mit den anderen zu tun hat.

Trotz dieser Gegebenheiten hat es von Betrieben aus den angrenzenden Regionen, vereinzelt Bestrebungen gegeben, die Grenzen – aufgrund des Impulses aus Andermatt – zu überwinden, wie das Beispiel der gemeinsamen Initiative der Goms-er Betriebe deutlich macht. Zudem ist in der Surselva zunehmend zu beobachten, wie vor allem im Segment «Tourismus» der Impuls von Andermatt «herüberschwappt».

Etwas anders verhält es sich in der Leventina. Auch wenn die angrenzende Region im Süden bisher eher wenige Impulse aus Andermatt verspürt, orientiert man sich daran, die touristische Verbindung dorthin aufrechtzuerhalten und zu intensivieren. Anders als die anderen Regionen fokussieren die touristischen Betriebe in der Leventina sehr stark auf einen gemeinsamen Entwicklungsraum San Gottardo, in dem Andermatt als Taktgeber agiert.

Dennoch sind die Impulse aus Andermatt noch weit davon entfernt, einen zusammenhängenden (Lebens- und) Wirtschaftsraum «San Gottardo» im Sinne einer sozialräumlichen Orientierung<sup>11</sup> abzubilden. Zu unterschiedlich ausgerichtet sind die wirtschaftlichen Praktiken und die entworfenen Zukunftsperspektiven der einzelnen Regionen. Es überwiegt die Betonung einer «eigenständigen» bzw. einer «anderen» Entwicklung als qualitatives Merkmal der jeweiligen Region. Zugleich wird aber deutlich, dass die Entwicklung in Andermatt in den Zukunftsperspektiven vom Goms, der Surselva und der Leventina dennoch einen Platz findet: Die Betriebe im Goms möchten sich zukünftig selbstbewusst «neben» Andermatt positionieren, die Betriebe in der Surselva möchten sich eigenständig «mit» Andermatt entwickeln und die Leventina sieht Andermatt als wichtiger Kooperationspartner in der Nachbarschaft. Resortbau- und -entwicklung in Andermatt und die damit verbundenen Impulse sind also auch in den umliegenden Tälern ein präsent Thema, auch wenn es gegenwärtig (noch) wenige Anknüpfungspunkte gibt.

### *Angepasstes Innovationsverhalten je nach Region*

Die Gruppendiskussionen in den Regionen Goms, Kanton Uri, Surselva und Leventina haben gezeigt, dass ein zunehmendes Innovationsverhalten am ehesten im Kanton Uri zu verzeichnen ist. Dort ist eine aktive und dynamische Haltung unter den Gewerbetreibenden zu erkennen, wenn es um den Umgang mit den wirtschaftlichen Impulsen des Resorts in Andermatt geht. Es wird deutlich, dass die Entwicklung in

---

<sup>10</sup> Für detailliertere Informationen zum Programm San Gottardo wird an dieser Stelle auf den Internetauftritt von San Gottardo verwiesen: <http://www.gottardo.ch/de/>.

<sup>11</sup> Zum Konzept der sozialräumlichen Orientierung in der Regionalentwicklung, vgl. z. B. «Sozialräumliche Entwicklungsprozesse in Quartier, Stadt, Gemeinde und Region» von Störkle et al. (2016).

Andermatt einen lukrativen Markt für viele Gewerbetreibende aus dem Kanton Uri hervorgebracht hat.

Es sind neue Geschäftsfelder entstanden und es gilt unter den Gewerbetreibenden im Kanton als grundsätzlich attraktiv, sich in Andermatt auch zukünftig (weiter) einzubringen und dort «zu investieren». So werden dort aktiv Strategien entwickelt, Angebote angepasst, Netzwerke aufgebaut und Kontakte gepflegt, um auf dem «umkämpften Markt» weiter im Spiel zu bleiben.

Die anderen Regionen zeigen diesbezüglich deutlich weniger Aktivität. In der Surselva ist man sich zwar bewusst, dass es Innovationsbemühungen bedarf, um sich als Region weiterentwickeln zu können. Doch Aktivitäten oder Initiativen, die eine Weiterentwicklung der Region Surselva konkret machen, werden noch nicht sehr deutlich.

Im Goms hat es zu Beginn des Resortbaus eine Initiative von Gewerbetreibenden gegeben, um an die Entwicklung in Andermatt anknüpfen zu können. Als die gewünschte Reaktion aus Andermatt ausblieb, orientierte man sich wieder zurück auf das Goms. Hierbei scheint gerade das Ausbleiben des Impulses aus Andermatt im Goms das Bewusstsein ausgelöst zu haben, sich zukünftig mehr auf die eigenen Potenzialen zu besinnen und vornehmlich im Goms aktiv zu werden.

In der Gruppendiskussion mit der Leventina lässt sich ein Bewusstsein zum aktiv werden in der Region feststellen. Mit den Aktivitäten und Kooperationen im Bereich Tourismus – die sich am gesamten Raum San Gottardo orientieren – sind Hoffnungen verbunden, die Attraktivität der eigenen Region zu steigern. Dabei setzt man allerdings nicht nur auf die Entwicklung in Andermatt, sondern auch auf das geplante Bauprojekt der Autobahn A2 in Airolo.

*Blitzlicht auf die  
sozioökonomische  
Teilstudie I  
aus dem Jahr 2012*

Im Vergleich zur sozioökonomischen Teilstudie I (Egli/Störkle 2012) lassen sich für die unterschiedlichen Regionen folgende Veränderungen festhalten: Die deutlichsten Unterschiede sind für den Kanton Uri festzustellen. 2012 befanden sich die dortigen Gewerbetreibenden noch in einer Umbruchssituation. Man hatte sich damals von einer «abwartend-passiven» Haltung sukzessiv in Richtung einer Haltung des «wieder aktiv werdens» entwickelt. Zudem zeigten sich einige Zweifel an der Entwicklung in Andermatt, die unter anderem mit Exklusionserfahrungen verbunden wurden. Eine «aktiv-identifizierende» Haltung auf dem «umkämpften Markt» Andermatt zeigte sich damals noch nicht.

Die interviewten Gewerbetreibenden aus dem Goms machten 2012 eine eher «reserviert-abwartende» Haltung gegenüber der Entwicklung in Andermatt deutlich. Man war sich damals schon bewusst, in welchen Nischen das Gewerbe im Goms von Andermatt allenfalls profitieren könnte. Man blieb jedoch in einer eher abwartenden Stellung im Wissen darum, dass eine Notwendigkeit zur eigenen Aktivität bestünde. Im Jahre 2020 machten die Gewerbetreibenden deutlich, dass sie zwar aktiv wurden und ihre Chancen in Andermatt ausgelotet hätten, allerdings mit wenig Erfolg.

Für die Gewerbetreibenden aus der Surselva konnte im Jahr 2012 eine eher nüchterne und passive Haltung gegenüber der Entwicklung in Andermatt rekonstruiert werden. Das Projekt schien weit weg und es gab weder spürbare Impulse oder damit verbundene Hoffnungen bei den Gewerbetreibenden in der Region. Bei der Befragung im Jahr 2020 hat sich die Situation gewandelt. Die Surselva ist mit dem neuen Skigebiet Andermatt-Disentis-Sedrun – zumindest touristisch – näher an Andermatt gerückt und es kommen spürbare Impulse von dort in die Surselva.

Die Gewerbetreibenden aus der Leventina zeigten in der Gruppendiskussion von 2012 eine deutlich «passiv-abwartende» Haltung gegenüber der Entwicklung in Andermatt und zweifelten an der Umsetzung des Resorts. Es hatte zwar vereinzelte Eingaben von Offerten gegeben, grössere Aktivitäten blieben jedoch aus. Hinzu kamen Exklusionserfahrungen aufgrund von abgelehnten Offerten und der geografischen Lage auf der

anderen Seite des Gotthards. Bei der Befragung im Jahre 2021 zeigt sich aber auch in der Leventina eine etwas andere Ausgangslage. Auf Tourismusebene besteht nun ein Bewusstsein für eine Weiterentwicklung der Region Leventina in Kooperation mit Andermatt und den anderen Regionen des Raums San Gottardo.

#### *Ausblick*

Es bleibt spannend zu beobachten, wie sich die Situation in den Regionen um das Resort weiterentwickeln wird. Ein besonderes Augenmerk kommt dabei den regionstypischen Verhaltensweisen zuteil, die dort in einigen Jahren erkennbar sein werden. Bleiben die Täler der Region San Gottardo weiterhin in guter, aber dennoch getrennter Nachbarschaft zueinander? Oder gelingt es, durch den Impuls aus Andermatt sich ein Stück näher an einen gelebten und praktizierten Lebens- und Wirtschaftsraum San Gottardo anzunähern? Es wird in Zukunft sehr davon abhängen, wie sich das Resort um Andermatt längerfristig entwickelt. Gegenwärtig ist der Impuls von vor allem im Kanton Uri zu verzeichnen, mit Andermatt als Zentrum der Entwicklung und einer sukzessiven Ausweitung eines «Nebenarms» in die Surselva. Ob sich Letztere zu einer touristischen Partnerregion von Andermatt entwickelt oder nur zu einem «Aussenposten» in einer Region, die sich eigentlich ganz anders entwickeln will, bleibt abzuwarten. Vielleicht werden zukünftig auch weitere Initiativen von Gomser Gewerbetreibenden nach Andermatt folgen, die schliesslich doch auf Resonanz stossen und einen regen Austausch zwischen den beiden Regionen zur Folge haben. Auch das wird sich zeigen.

Soll es zukünftig darum gehen, die Regionen stärker in einen gemeinsamen Lebens- und Wirtschaftsraum San Gottardo einzubinden, so kann dies nur über eine gemeinsame Entwicklungsperspektive geschehen, die von allen Regionen auch tatsächlich mitgetragen und praktiziert wird. Gegenwärtig scheinen die Regionen alle noch ihre eigenen Praktiken und Perspektiven für ihre Entwicklung zu haben, die stark von den Grenzen zwischen den Regionen geprägt sind. Allerdings mit einer Gemeinsamkeit: alle Regionen verweisen auf einen Bezug zum Resort in Andermatt.

## 7 Literaturverzeichnis

- Arvanitis, Spyros/Seliger, Florian/Spescha, Andrin/Stucki, Tobias/Wörter, Martin (2017): Die Entwicklung der Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft 1997 – 2014. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Zugriff am 24. Februar 2021 unter: <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2017-02/DieEntwicklungderInnovationsaktivitaeten.pdf>
- BESTandermatt – Internetauftritt unter <http://www.best-anderstatt.ch> (Zugriff 19. November 2020).
- Bohnsack, Ralf (2014): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. 9. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: UTB.
- Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris (Hrsg.) (2010): *Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis*. Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris/Nohl, Arnd-Michael (Hrsg.) (2013): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis*. 3. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Bohnsack, Ralf/Przyborski, Aglaia/Schäffer, Burkhard (Hrsg.) (2010): *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis*. 2. überarb. u. aktualisierte Auflage. Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Bundesamt für Strassen (ASTRA): Autobahnüberdeckung Airolo. Internetauftritt ASTRA unter <https://www.astra.admin.ch/astra/de/home/themen/nationalstrassen/zweite-gothard-strassenroehre.html> (Zugriff am 15. März 2021).
- Egli, Hannes/Störkle, Mario (2012): BESTandermatt – Umgang mit Veränderungsprozessen im Raum San Gottardo (Bericht). Hochschule Luzern, Luzern.
- Loos, Peter/Schäffer, Burkhard (2001): *Das Gruppendiskussionsverfahren*. Leske & Budrich: Opladen.
- Pajarola, Jano Felice (2019, 18. September): Sawiris' Resort-Pläne in Tujetsch werden konkret. In: *Südostschweiz*, S. 5.
- Programm San Gottardo – Internetauftritt unter <http://www.gottardo.ch/de> (Zugriff 10. November 2020)
- Setz, Matthias/Frank, Julian/Suter, Stefan (2017): Die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz. Monitorbericht 2016. Herausgegeben von der Netzwerkstelle *regiosuisse*. Zugriff am 24. Februar 2021 unter: <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2018-04/Monitoringbericht2016D.pdf>
- Suter, Stefan Suter/Bertschy, Kathrin/Werner, Sarah/Bufat, Marcel (2011): Die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz. Innovationsaktivitäten und -hemmnisse nach Raumtypen in der Schweiz. Herausgegeben von der Netzwerkstelle *regiosuisse*. Zugriff am 24. Februar 2021 unter: <http://www.regiosuisse.ch/download/spezialthemen/monitoring/kof-d-2011.pdf>
- Störkle, Mario/Durrer Eggerschwiler, Beatrice/Emmenegger, Barbara/Peter, Colette/Willener, Alex (Hrsg.) (2016): *Sozialräumliche Entwicklungsprozesse in Quartier, Stadt, Gemeinde und Region*. Luzern: Interact.





Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Werftestrasse 1  
Postfach 2945  
CH-6002 Luzern  
Schweiz

T +41 41 367 48 48  
sozialarbeit@hslu.ch  
hslu.ch/soziale-arbeit

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Zentralstrasse 9  
CH-6002 Luzern  
Schweiz

T +41 41 228 41 11  
wirtschaft@hslu.ch  
hslu.ch/wirtschaft