

Resorts : ein Erfolgsfaktor auch für die Alpen? = Les complexes touristiques : un facteur de succès?

Autor(en): **Bieger, Thomas / Laesser, Christian**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Anthos : Zeitschrift für Landschaftsarchitektur = Une revue pour le paysage**

Band (Jahr): **48 (2009)**

Heft 3: **Die Alpen = Les Alpes**

PDF erstellt am: **20.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-169898>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Resorts – ein Erfolgsfaktor auch für die Alpen?

Der alpine Tourismus in seiner heutigen Form ist in weiten Bereichen das Resultat von Grossprojekten der Vergangenheit. Nach einer Phase relativ unspektakulärer Projekte und Entwicklungsschritte stehen heute wieder zahlreiche Grossprojekte – vor allem in Form von Resorts – zur Diskussion.

Les complexes touristiques – un facteur de succès?

Le tourisme alpin dans sa forme actuelle est en grande partie le résultat des grands projets construits par le passé. Après une période de réalisations moins spectaculaires, de nombreux grands projets sont à nouveau discutés aujourd'hui, souvent sous la forme de complexes touristiques.

Thomas Bieger und Christian Laesser

Der Schweizer Tourismus in den Alpen ist das Resultat spektakulärer Grossprojekte der Vergangenheit. Jede wesentliche Veränderung des Tourismus brachte neue Gebäude- und Erschliessungstypologien hervor, die den Alpenraum bis heute prägen.

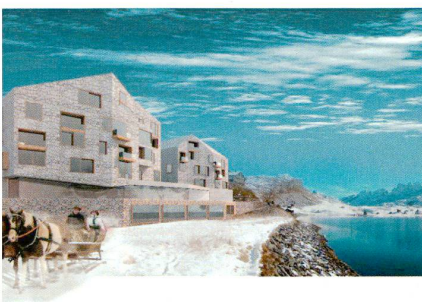
In der Vorzeit des modernen Tourismus, in der Zeit der «Pflichtreisen» in Form von Handelsreisen, Pilgerreisen und Heereszügen, waren es die Herbergen an Passstrassen. In der Belle Epoque war es die Erschliessung von Bergzielen mit spektakulären Bergbahnen. Hierzu gehören etwa als erste Bergbahn in Europa die Rigibahn 1871 oder die Jungfrauabahn ab 1898, aber auch die grossen Palasthotels, von denen beispielsweise allein auf der Rigi in weniger als einem Jahrzehnt sieben gebaut wurden.

Nach dem Ersten Weltkrieg entwickelte sich der Skitourismus, für welchen die ersten Skigebietserschliessungen, wie auf Allmendhubel oberhalb Mürren oder die Corvigliabahn in St. Moritz, gebaut wurden. Nach dem Zweiten Weltkrieg waren es der Zweitwohnungsboom der Wohlstandsgesellschaft und die starke Entwicklung des Skitourismus, die sichtbare Spuren in Form von Grossprojekten in den Alpen hinterliessen. Grossüberbauungen in prak-

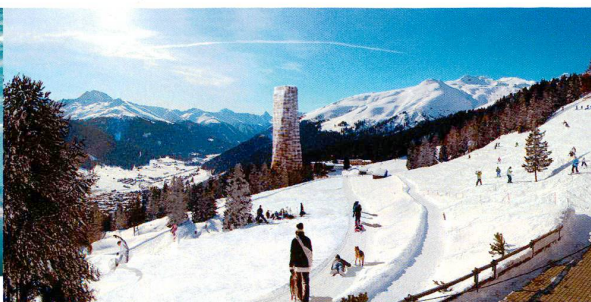
Le tourisme dans les Alpes suisses est le résultat de grands projets réalisés dans le passé. Chaque modification de la pratique du tourisme a fait naître de nouveaux types de bâtiments et d'infrastructures qui marquent l'espace alpin encore aujourd'hui. A l'époque des voyages «obligatoires» des commerçants et pèlerins et des grands mouvements des armées, on a construit des auberges le long des routes des cols. Durant la Belle Epoque, on a desservi d'attractives destinations par le biais de spectaculaires chemins de fer de montagne, dont le premier en Europe fut le train du Rigi (1871). Dès 1898, on a vu la réalisation du train du Jungfraujoche, mais aussi de grands palaces-hôtels, dont sept ont été réalisés sur le Rigi en une dizaine d'années.

Après la Première Guerre mondiale, le tourisme de ski se développant, les premiers domaines skiables desservis furent ceux de l'Allmendhubel, en dessus de Mürren, et de St. Moritz, par le train Corviglia. Après la Deuxième Guerre mondiale, ce fut le boom de la société de consommation: la construction de maisons de vacances et le fort développement du tourisme de ski marquèrent les Alpes. Pendant cette période, beaucoup de destinations suisses s'agrandirent for-

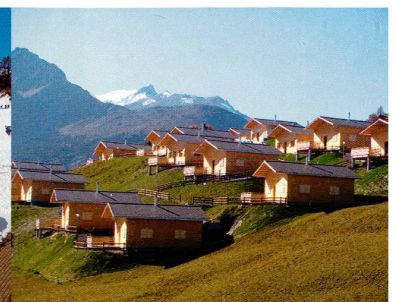
1



2



3



tisch allen Schweizer Destinationen von Engelberg über Montana bis St. Moritz, mit Ausnahme vielleicht des damals durch eine verhältnismässig strenge Zonenordnung geschützten Berner Oberlandes, sind Beispiele hierfür. Neue Skigebiete entstanden in rascher Folge bis in die frühen Achtzigerjahre, wo mit Samnaun und Saas Grund die letzten wirklichen Neuentdeckungen von Skigebieten entstanden.

Triebkräfte von Grossprojekten

Auch international erfolgte die Entwicklung des Tourismus immer in Form von mehr oder weniger koordinierten Grossprojekten. Offensichtlich stehen hinter Grossprojekten beziehungsweise hinter mehr oder weniger koordinierten Grossentwicklungen starke wirtschaftliche Triebkräfte, sogenannte «Economies». Nur so ist zu erklären, dass diese auch zum dominanten Entwicklungsmuster im alpinen Tourismus geworden sind. Sie können wie folgt charakterisiert werden:

- **Economies of Scale:** Die für periphere Destinationen unerlässliche Infrastruktur kann im Rahmen von Grossprojekten besser verteilt und rentabilisiert werden. Grösse ist auch wichtig für den Aufbau einer kritischen Masse im Marketing und eines Brands. Weiter können auch die Kosten eines qualifizierten, markterfahrenen Managements besser verteilt werden. Ein wichtiger Faktor ist auch die Innovationsfähigkeit. Kleine Hotels und Destinationen haben die gleich grossen Kosten für die Entwicklung von Neuerungen, können diese aber nur in einem kleineren Massstab vermarkten und damit rentabilisieren.
- **Economies of Density:** Durch Grossprojekte entstehen Konzentrations- und Dichteeffekte. In Form eines sozialen Milieus können attraktive Gemeinschaften, zum Beispiel von Gästen oder Zweitwohnungsbesitzern, entstehen. So ist es für ein Resort normalerweise einfacher, qualifizierte Mitarbeitende zu finden, als für das einsame Berghotel.
- **Economies of Scope:** Im Rahmen von Grossprojekten entstehen Angebotsbündel, welche die multioptionalen Bedürfnisse heutiger Kunden besser zu befriedigen vermögen als isolierte Einzelangebote. Ein wichtiges Element vieler Tourismusformen ist das Shopping-Angebot, das ebenfalls eher im Rahmen eines Resorts mit seiner kritischen Masse entwickelt werden kann.

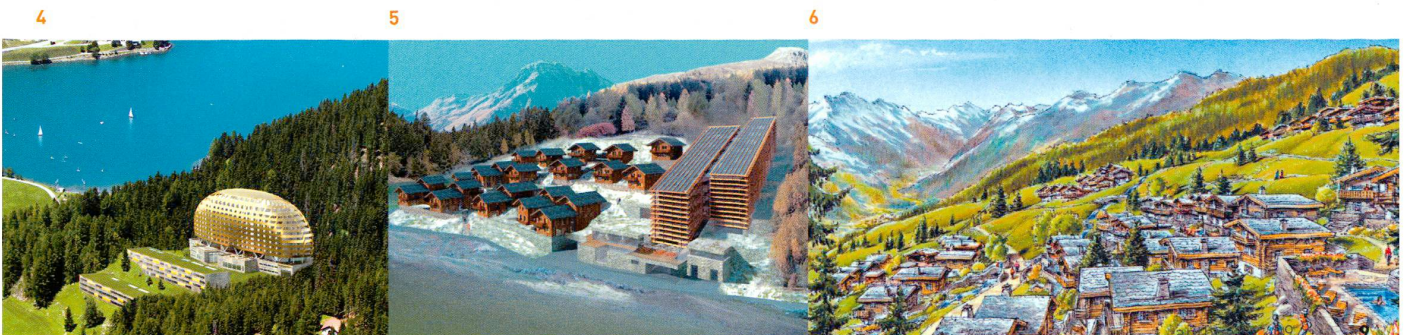
tement, d'Engelberg à St. Moritz, en passant par Montana, à l'exception peut-être de l'Oberland bernois qui – à l'époque – était protégé par un plan d'affectation très strict. De nouveaux domaines skiables se développèrent rapidement jusqu'au début des années 1980, période à laquelle eurent lieu, à Samnaun et Saas Grund, les dernières véritables créations de domaines skiables.

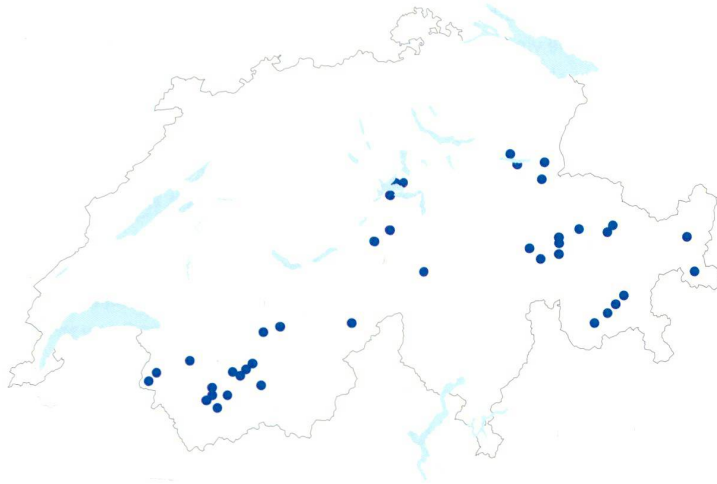
Les moteurs des grands projets

Au niveau international aussi, des projets de grande taille, plus ou moins coordonnés, ont marqué le développement du tourisme. Visiblement, les moteurs derrière ces projets, les «Economies» (comme les nomment les anglo-saxons), sont très forts. Cela explique qu'ils soient devenus les structures dominantes du tourisme dans les Alpes. On les définit de la manière suivante:

- **Economies of Scale:** dans le cadre des grands projets, les coûts des infrastructures des destinations périphériques peuvent être mieux répartis et rentabilisés. Une certaine taille est également nécessaire pour un marketing efficace et la création du «Brand» (la marque de fabrique). Les frais d'une gestion professionnelle par un personnel qualifié et expérimenté peuvent être mieux répartis. Un autre facteur important est la capacité d'innover. Les petits hôtels et destinations ont les mêmes coûts élevés pour innover que les grands, mais leur mise sur le marché à une échelle réduite les rend moins rentables.
- **Economies of Density:** les grands projets provoquent des effets de concentration et de densité. Des communautés naissent sous la forme d'un «milieu social», par exemple les hôtes d'un hôtel ou les propriétaires d'un appartement dans un même ensemble. Il est aussi bien plus simple de trouver des collaborateurs qualifiés pour un complexe touristique que pour un hôtel de montagne à l'écart de tout.
- **Economies of Scope:** dans le cadre des grands projets touristiques, une large palette d'offres peut être créée, satisfaisant mieux les exigences multi-optionnelles des clients d'aujourd'hui que les offres isolées. Un autre élément important du tourisme actuel est constitué par les possibilités de shopping, plus faciles à développer dans un complexe touristique dépassant une certaine taille.

1-6 Kleine Auswahl der Resortpläne in der Schweiz, von links nach rechts / Un choix des projets de complexes touristiques en Suisse, de gauche à droite: Aparthotel Melchsee, Melchsee-Frutt OW; Hotel Schatzalp mit Turm, Davos GR; Aclas Heizenberg, 21 Maiensässen, Urmein / Tschappina GR, eröffnet / inauguré; Intercontinental Resort & Spa, Davos GR; Designhotel und Chalets Les Guernérés, Grimentz VS; Mayens-de-Bruson, Bagnes / Verbier VS.





7

Quelle/Source: Hochparterre 1-2/2009.

Grossprojekte im Spannungsfeld von Wirtschaft und Politik

Nach dem Entwicklungsschub der siebziger und frühen achtziger Jahre konnte sich der Schweizer Tourismus einen Verzicht auf Grossprojekte leisten. Entlang eines klassischen Produktlebenszyklus befand sich das Land lange Zeit in einer Wachstums- und Sättigungsphase. Später, mit den Entwicklungen in der Raumplanung und der Tourismuspolitik, waren Grossprojekte erschwert worden. Mit der Verschärfung der Kreditpolitik der Banken im Nachgang zur Immobilienkrise der neunziger Jahre wurde die Finanzierung von Grossprojekten im Schweizer Tourismus auch ökonomisch schwieriger.

Heute haben sich die Verhältnisse geändert. Mit der Ausdifferenzierung der Tourismuskategorie nach «Big» versus «Class» respektive nach Grossdestinationen auf der einen Seite und «Nische» und «Community» mit Kleinangeboten von der SAC-Hütte bis zu einzelnen Berghotels auf der anderen Seite sind vor allem mittelgrosse Destinationen in eine Niedergangphase eingetreten. Umgekehrt ergeben sich gewisse raumplanerische Flexibilitäten. Es ist in vielen Destinationen wieder Land verfügbar – und zusätzlich ist seit dem Platzen der dot.com-Blase auch ein zunehmendes Interesse an Investitionen in Sektoren wie dem Tourismus spürbar.

Entwicklungsschub durch Resortprojekte

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass in der Schweiz bis vor kurzem von mehr als zwanzig Resortprojekten die Rede war, mit denen insbesondere mittleren Destinationen ein neuer Entwicklungsschub ermöglicht werden sollte. Als Voraussetzung, dass diese Projekte mindestens ökonomisch nachhaltig sind, sollten folgende Grundsätze eingehalten werden:

1. Einbettung in ein regionales Entwicklungskonzept: Grossprojekte wie Resorts sind geeignet, einer Region Entwicklungsschübe zu ermöglichen oder Niedergangskreisläufe aufzuhalten. Voraussetzung ist

Les grands projets entre économie et politique

Après le boom des années 1970 et du début des années 1980, le tourisme suisse a pu se permettre de renoncer aux grands projets. Correspondant à un cycle de vie classique des produits, le pays se trouvait dans une phase de croissance et de saturation. Plus tard, suite à l'évolution de l'aménagement du territoire et du tourisme, les grands projets devinrent beaucoup plus difficiles à réaliser. Le resserrement du crédit suite à la crise de l'immobilier au début des années 1990 rendit le financement des grands projets plus compliqué.

Aujourd'hui, les conditions ont à nouveau changé. La demande touristique différenciée – «Big» contre «Class», ou complexe touristique contre «niche» et «Community» avec une offre à petite échelle (cabane du club alpin et hôtel de montagne) – fait surtout périliciter les destinations de taille moyenne. D'un autre côté, l'aménagement du territoire est devenu plus souple. Dans plusieurs destinations, il y a de nouveau du terrain disponible. Enfin, depuis l'éclatement de la bulle internet, l'intérêt pour les investissements dans le secteur touristique a augmenté de manière significative.

Des bonds de développement grâce aux projets de complexes touristiques

Avec cet arrière-fond, il n'est pas étonnant de voir qu'on discutait jusqu'à il y a encore peu de temps en Suisse de plus de 20 projets de complexes touristiques, destinés à permettre aux destinations de taille moyenne de se développer. Afin de garantir que ces projets soient au moins économiquement durables, les principes suivants doivent être respectés:

1. Intégration dans un projet de développement régional: les grands projets comme les complexes touristiques permettent aux régions un bond de développement, voire de stopper leur déclin. Ceci fonctionne uniquement si la région a la volonté de se développer dans ce sens. La connaissance des buts de dévelop-

jedoch, dass sich eine Region entwickeln möchte. Klarheit über die Entwicklungsziele einer Region ist die zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz eines Projektes und mögliche Anschlussinvestitionen, beispielsweise in das Gewerbe oder den Detailhandel.

2. Immobilien- mit Marktentwicklung kombinieren: Resorts sind meist stark durch Immobilieninteressen getrieben. Diese Projekte müssen jedoch nicht nur die Bedürfnisse der Eigentümer, sondern auch jene von Mietern und Einmalgästen erfüllen – und vor allem müssen sie ausgelastet werden können. Es bedarf daher bereits in der Entwicklungsphase der Marktcompetenz und des Marktzugangs.

3. Sicherung der Entwicklung im Sinne des integrierten Resortgedankens: Grossprojekte wie Resorts brauchen einen langen Atem. Die Gefahr besteht, dass nicht nur kalte Betten, das heisst nicht vermietete Zweitwohnungen, entstehen, sondern sogar «tiefgekühlte» Betten, deren Besitzer das Interesse am Objekt verlieren. Wichtig ist, dass im Rahmen von Landverträgen oder als Bestandteil der Bewilligungsaufgaben Sicherungsmechanismen wie eine Bewirtschaftungspflicht durch den Entwickler oder Fertigstellungspflichten eingebaut werden. Der Verkauf von Zweitwohnungen ist immer ein wesentlicher Teil eines Geschäftsmodelles eines Resorts. Durch Abschöpfungsvereinbarungen muss aber sichergestellt werden, dass die aus dem Verkauf von Zweitwohnungen erzielten Erlöse wie geplant der Weiterentwicklung des Resorts zufließen.

pement d'une région est une condition centrale pour l'acceptation d'un projet et afin de susciter les investissements secondaires souhaités, par exemple dans l'artisanat et le commerce de détail.

2. Combiner le développement de l'immobilier et du marché: les complexes touristiques et d'autres grands projets sont souvent poussés par les intérêts immobiliers. Ces projets ne doivent pas seulement répondre aux exigences des propriétaires, mais aussi à celles des locataires et des hôtes occasionnels ou de passage. Et surtout on doit pouvoir utiliser leur pleine capacité. Une bonne connaissance du marché et l'accès à celui-ci sont indispensables déjà pendant la période de planification de ces projets.

3. Assurer le développement par le biais d'une conception globale d'intégration: les complexes touristiques et autres grands projets ont besoin de revêtir un caractère de tâche de longue haleine. Le risque est grand de créer non seulement des lits froids (des appartements de vacances non loués), mais également des lits «congelés» (c'est-à-dire des objets pour lesquels les propriétaires ont perdu tout intérêt). Il est important de créer des mécanismes de protection contre un tel abandon des projets, par exemple par le biais d'une convention lors de la vente du terrain ou dans le cadre de la sanction légale: obligation de terminer les travaux et d'exploiter l'installation. Souvent, la vente d'appartements de vacances fait partie du modèle économique des complexes touristiques. La commune doit s'assurer que le résultat de la vente de ces appartements est réinvesti dans le futur développement du projet.

7 Die meisten Resort-Projekte liegen im Unterwallis und in Graubünden.

La plupart des projets de complexes touristiques sont situés dans le Bas-Valais et aux Grisons.

8 Masterplan für das geplante Resort in Andermatt.

Masterplan pour le complexe touristique prévu à Andermatt.



8



9 Das Resort Walensee, Unterterzen SG, liegt auf dem Areal der ehemaligen Zementfabrik direkt am See.

Le complexe touristique Walensee, Unterterzen SG se trouve sur le site de l'ancienne usine de ciment à proximité immédiate du bord du lac.

9

Christian Schwager

Was ist ein Resort?

Ein Resort ist ein Teil einer Tourismusdestination, der relativ abgeschlossen ist und der eine grosse Spanne von Einrichtungen und Dienstleistungen bietet, insbesondere für Erholung und Sport, Entspannung und Gesundheit, Lernen und Meetings, Kultur und Unterhaltung. Ein Resort besitzt alle nötigen zielgruppenorientierten Einrichtungen und Dienstleistungen für einen weitgehend autarken Aufenthalt. Die Mindestgrösse für ein Resort sind 300 Betten.

(Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung ARE: Ferienresorts – Nachhaltigkeit und Anforderungen an die Raumplanung. Bern 2008)

Typen gemäss ARE-Studie:

- Komplexe Tourismus-Resorts (KR): eines oder mehrere Hotels, bewirtschaftete Apartments
- Hotelresorts im 4- oder 5-Sterne-Bereich (HR) mit Angeboten wie Wellness und Kongresseinrichtungen
- Appartementresorts (AR) mit hotelähnlichem Service
- Feriendörfer-/Parks (FR): grössere Komplexe von professionell vermieteten Ferienwohnungen
- Reine Zweitwohnungsresorts (ZR)

Définition d'un complexe touristique

Le complexe touristique fait partie d'une destination touristique. Il est centré sur lui-même et propose un grand nombre d'installations et de services pour la détente, le sport, la relaxation et la santé, l'apprentissage et les meetings, la culture et la distraction. Il offre des installations et services ciblés et permet un séjour des hôtes presque en autarcie à l'intérieur du complexe. La taille minimale d'un complexe touristique est de 300 lits (Source: Office fédéral pour le développement territorial, ARE, 2008).

Types de resort selon étude de l'ARE:

- Complexes touristiques (KR: Komplexe Tourismus-Resorts): un ou plusieurs hôtels, appartements gérés.
- Complexe hôtelier 4 ou 5 étoiles (HR: Hotel-resort) avec des offres comme le wellness et des installations pour des congrès.
- Appartements (AR: Appartementresort) avec service hôtelier.
- Village de vacances/parcs (FR: Feriendörfer Parks): complexes touristiques avec un grand nombre d'appartements de vacances loués de manière professionnelle.
- Complexe d'appartement de domicile secondaire (ZR: Reine Zweitwohnungsresorts)