

Engadin Skimarathon

Zusammenfassung Strategic Audit



Nicole Näf, Dr. Hippolyt Kempf, Jeremy Weill, Jöri Kindschi

16.05.2017

Einleitung

2018 findet der 50. Engadin Skimarathon statt. Grund genug, die zentralen Weichen für die Zukunft zu stellen. In einem fast ganzjährigen Prozess haben der Vorstand und dem nordischen Skisport zugewandte Personen der Region versucht, den Topanlass weiter zu denken. Ziel war es, zumindest einen Teil der Grundlagen für die nächsten 50 Jahre des Erfolgs zu erarbeiten.

Ausgangslage

Der Engadin Skimarathon ist die grösste Skilanglaufveranstaltung in der Schweiz und eines der bedeutendsten Breitensportereignisse des Landes. Seit der ersten Austragung 1969 haben die internationale Resonanz und Beliebtheit des Anlasses stark zugenommen. 1977 hat die Teilnehmerzahl erstmals die Zehntausendergrenze überschritten. Seither hat sie sich bei rund 13'000 Teilnehmern aus rund 50 Nationen eingependelt. Im Jahr 2018 wird das 50-Jahr-Jubiläum gefeiert. Der Engadin Skimarathon hat für die regionale Wirtschaft und die regionale sowie nationale Sportförderung eine hohe Bedeutung.

Seit Mitte 2016 besteht die Organisation des Engadin Skimarathon neu aus einer Geschäftsleitung und einem Vorstand, welcher die Verantwortlichkeiten konsequent aufteilt. Für die neue Organisation gilt es, zu wissen, auf welchen Stärken man aufbauen will und wo die Chancen bestehen, den Event stark zu positionieren. Diese Positionierung ist verflochten mit der Förderung der Region – und somit dem Tourismus – sowie des nordischen Skisports und dem Ausdauersport allgemein.

Das Strategic Audit mit der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHSM verfolgte das Ziel, der neuen Organisation des Events eine Grundlage zur Strategiefindung zu geben. Es erfolgte nach Beendigung des Prozesses ein Schlussbericht, welcher auf den Analysen und Ergebnissen einer Potentialanalyse baut und die Kernergebnisse von drei durchgeführten Strategieworkshops mit den neuen Verantwortlichen und auch externen Teilnehmern zusammenfasst.

Analysen

Der Prozess wurde von verschiedenen Analysen und Konzepten begleitet. Der Strategie-Audit erfolgte modellgestützt. Zum besseren Verständnis wurde zuerst der theoretische Hintergrund erläutert, auf welchem das Vorgehen im Projekt zum Engadin Skimarathon aufgebaut wurde. Die Frage nach der strategischen Entwicklung des Events und dessen Anforderungen sowie die Betrachtung der Regionalentwicklung standen hierbei im Vordergrund. Wichtig war das Modell zur „Standortförderung durch Sport“. Dieses veranschaulicht die wechselseitigen Wirkungen, welche in der Regionalentwicklung mit Sport berücksichtigt werden müssen.



Des Weiteren erfolgte eine Analyse zu den allgemeinen Trends im Sport. Dabei zeigte sich, dass sowohl immer mehr für Sport ausgegeben wird (81% davon im Inland) und dass auf Grund demografischer Veränderungen immer mehr ältere Menschen Sport treiben. Langlauf profitiert enorm von den allgemeinen Entwicklungen im (Breiten-)Sport. Mit rund 50 Jahren, ist das Durchschnittsalter im Langlauf jedoch relativ hoch. Im Bericht sind zudem noch die beiden Benchmarks Wasalauf in Schweden und die Region Seefeld dargestellt.

SWOT

Die Erkenntnisse aus den Analysen und den Strategieworkshops wurden in einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Darin werden die internen Stärken und Schwächen den extern gegebenen Chancen und Gefahren gegenübergestellt. Hier findet sich ein Auszug von den wichtigsten Punkten der internen und externen Analyse:

Interne Analyse SWOT	
Stärken	<ul style="list-style-type: none">• Top Qualität des Events• Operative Aufgaben und Prozesse gut beschrieben• Finanziell auf soliden Füßen• Teilnehmerzahl hoch und stabil• Attraktive Streckenführung• Moderne Kommunikation in den neuen Medien• Starke Internet-Präsenz (hohe Anzahl Klicks)• Grosser Anteil an Neukunden• Kooperation mit Masters Langlauf Klosters• Ausgestaltung und Pflege der Partnerschaften im Village• Strukturiertes Debriefing ermöglicht laufende Optimierung
Schwächen	<ul style="list-style-type: none">• Vision, Leitbild respektive Mission fehlt• Kompetenzabgrenzung operative / strategische Ebene unklar• Marktabdeckung in der Westschweiz und im Alpenraum• Keine Live-Berichterstattung im TV• Fokus auf die Teilnehmermenge statt auf deren Qualität und die gesamte Wertschöpfungskette dahinter (Bsp: Kundenzufriedenheit)• Schlechte Kundenbindung• Keine breitangelegte Teilnehmerbefragung (oder gar Befragung der Medien oder der Sponsoren)• Die Produkte neben dem Hauptlauf sind noch nicht ausgereift und gefestigt (keine Marathonwoche im eigentlichen Sinne).• Snowfarming und Beschneiekonzepte wenig entwickelt• Kein Festcharakter auf der Strecke im Vergleich zum Wasalauf

Externe Analyse SWOT

Chancen

- Höhenlage als USP im Ausdauersport
- Schneesicherheit als strategischer Vorteil
- Technische Möglichkeiten dank Apps
- Langlaufaffines Tal mit starker Tradition
- Demografische Entwicklung als Chance für den Langlaufsport
- Das Engadin-Skimarathon-Erlebnis das ganze Jahr ermöglichen (Streckenführung, Markierung, Zeitmessung, virtuelle Ranglisten)
- Weltcup-sponsoren aus der Schweiz (Helvetia, Gruyère)
- Mediales Interesse der skandinavischen TV-Zuschauer für Ski Classic Läufe
- Synergien bei der Markterschliessung bei Sponsoren in neuen Zielmärkten
- Boom von grossen Laufsportevents (Grand Prix von Bern, Escalade von Lausanne)

Gefahren

- Frankenstärke
- Terminüberschneidungen und Konkurrenz mit starken Produkten (Weltcup Oslo, Wasalauf)
- Der FIS Worldloppet Cup verliert an Einfluss im Langdistanzlanglauf.
- Keine Erneuerung der Medienpartnerschaften (Ringier, SRG, weitere)
- Gamer-Generation; Entwicklung Web 2.0
- Überholte Schneestrategie, Seen und Untergrund im Stazerwald
- Das bestehende Tourismusangebot deckt sich nicht mit den Bedürfnissen des Langlaufs.
- Wenig dienliche Loipennetzentwicklung für die Engadin Arena
- Snowfarming und Beschneikungskonzepte wenig entwickelt

Strategieformulierung

Die Strategieformulierung erfolgte auf der Basis der erarbeiteten Grundlagen. Diese wurden zur Vision und Mission, zu den Zielen, den empfohlenen Strategievarianten und zu den Policies des Engadin Skimarathon gemacht.

Vision und Mission

Aus den Diskussionen während der Workshops konnten drei Bereiche identifiziert werden, welche beim Engadin Skimarathon als Leitgedanken im Vordergrund stehen: Passion und Identifikation, ganzjähriger Ausdauersportevent sowie der Engadiner Tourismus. Darauf können die Vision und die Mission des Vereins Engadin Skimarathon aufbauen, welche in der folgenden Tabelle abgebildet sind:

Vision und Mission	
Vision	<ul style="list-style-type: none">• Die gesamte Bevölkerung identifiziert sich mit dem Engadin Skimarathon und der Engadin Arena.• Der Engadin Skimarathon motiviert mit der Engadin Arena zu ganzjähriger Ausdaueraktivität.• Der Engadin Skimarathon bietet als wesentlicher Bestandteil des Engadin Tourismus vielfältige und einzigartige Sport- und Naturerlebnisse für alle.
Mission	<ul style="list-style-type: none">• Der Verein Engadin Skimarathon lebt die Passion für einzigartige Sporterlebnisse.• Der Verein Engadin Skimarathon ist kompetenter Organisator von Events im Ausdauersport.• Der Verein Engadin Skimarathon bietet als starker Partner eine bedeutende Plattform und einen Mehrwert für den Engadin Tourismus.

Ziele

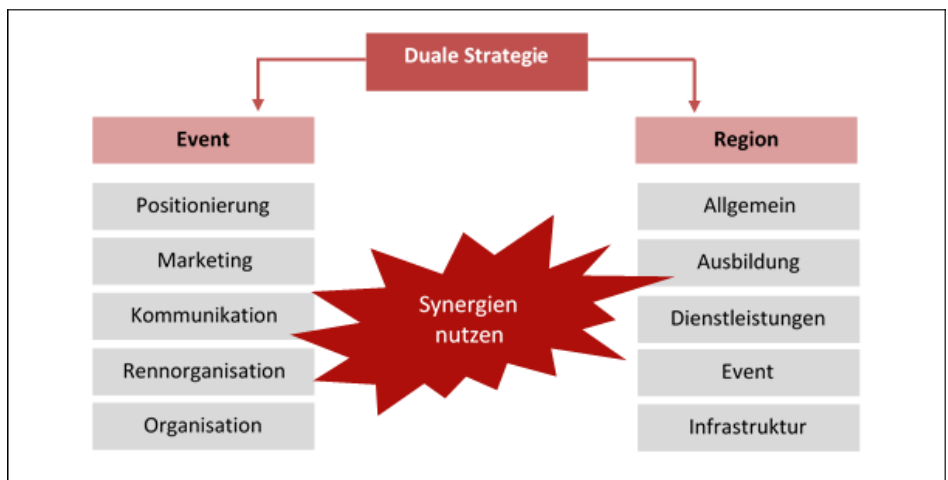
Die Zielsetzungen der Veranstaltung sind wichtig. Eindeutig messbare Zielgrössen können erst nach Verabschiedung der Strategie präzisiert werden. Daher wurden die aufgeführten Ziele nur unvollständig diskutiert. Entsprechend werden sie nur umschrieben.

Folgende Ziele könnten angestrebt werden:

- Der Engadiner gewinnt an Bekanntheit in neuen Zielmärkten.
- Der Engadin Skimarathon will in der Eventwoche 40'000 Personen bewegen.
- Die durchschnittliche Verweildauer anlässlich des Events wird verdoppelt.
- Die Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes wird internationaler.

Strategie

Der Engadin Skimarathon baut auf seine Stärken. Auf der Organisationkompetenz für Massensportevents aufbauend wird die Veranstaltung ausgebaut zu einer Engadin Marathon Woche. In unvergleichlicher Weise besitzt er die Möglichkeit, das Tal zu vereinen und die Aussendarstellung des Tals zu symbolisieren. In Anlehnung an die Idee der Dualen Strategie wird davon ausgegangen, dass der Engadin Skimarathon die Regionalentwicklung mitprägen kann. Entsprechend orientieren sich die Stossrichtungen an dieser Linie. Damit werden die einzelnen Aspekte zum Event und jene zur Region zwar getrennt voneinander betrachtet, aber trotzdem in Bezug zueinander gestellt und so in die Strategie aufgenommen. Die Bereiche Event und Region sind in der folgenden Abbildung aufgeschlüsselt.



Als Kompetenzzelle in der Organisation von Massensportevents, soll der ESM seine „Leuchtturmfunktion“ im regionalen Tal, aber auch in der nationalen Sportförderung wahrnehmen. Spitzenläufer sind dafür ebenso wichtig wie für die erhöhte Medienpräsenz. Der Engadin Skimarathon bleibt jedoch ein Volkslauf: Jeder Event am Engadin Skimarathon ist offen für alle interessierten Teilnehmer. Die Teilnahme soll zu Aktivitäten im Vorfeld animieren. Die Erschliessung des Schweizer Marktes geniesst erste Priorität, jene des umliegenden Auslandes, insbesondere Norditalien und Deutschland, hat zweite Priorität. Skandinavien mit Norwegen, Schweden und Finnland hat dritte Priorität.

Die Ziele, mehr Zielgruppen zu erreichen und die Verweildauer im Tal zu verlängern, können mit einer Anreicherung des Programms erreicht werden. Zentrales Element ist daher die Eventwoche des Engadin Skimarathon, wozu mögliche Rennformate gedanklich durchgespielt wurden (siehe Variante auf der nachfolgenden Seite). Grundsätzlich soll die Woche so gestaltet werden, dass die Kunden mehrere Tage oder auch eine ganze Woche im Engadin bleiben.

Der Ausbau auf eine Eventwoche ist ein zentraler Entwicklungsschritt, reicht aber nicht aus, um die Ziele zu erreichen. Das Rennerlebnis und die ganzjährige Wahrnehmung der Marke werden entscheidend gestützt, wenn die Entwicklung der gesamten Strecke vorangetrieben, zentrale Einstiegspunkte definiert und die Arena ganzjährig verfügbar gemacht wird. Die **Engadin Arena** sieht nicht den Bau umfangreicher Sportinfrastruktur vor, ist also nicht als Stadion zu verstehen. Die Entwicklung der Engadin Arena beinhaltet Anpassungen auf verschiedenen Ebenen, um im Sinne der Region eine ganzjährige Inszenierung des Tals anzustreben. Neben der Marathonwoche werden in der Engadin Arena sowohl im Sommer wie auch im Winter über die gesamte Strecke vielfältige Sport- und Freizeiterlebnisse ermöglicht. In einem nächsten Schritt ist die „Engadin Arena“ zu entwickeln, wobei alle Skiclubs einbezogen werden müssen.

Die Skiclubs spielen auch eine wichtige Rolle bei den Voluntari, denn dieser Bereich liegt vor allem in deren Händen und gilt als einer der Erfolgsfaktoren des Engadin Skimarathon. Die Organisation der Helfer, die vorwiegend aus der Region stammen, ist aktuell ein Selbstläufer. Da der Engadin Skimarathon ohne freiwillige Helfer nicht stattfinden könnte, ist es wichtig, diesen Bereich nicht als Selbstverständlichkeit anzusehen. Deshalb soll die Organisation und das Management der Voluntari in Zukunft gestärkt werden

Variante Rennprogramm Eventwoche

Tag	Rennen	Ort	Bemerkungen
Samstag	Voluntari Halbmarathon	Maloja – Pontresina	Eine Woche vor Frauenlauf
Samstag	Frauenlauf	Samedan – S-chanf	17 km
Sonntag	Engadin Classic	Maloja – S-chanf Maloja – Zernez	Doppelstock, Offene Spur
Montag			
Dienstag	Firmenlauf	Maloja – Sils – St. Moritz – Pontresina – S-chanf	Staffel / Teamevent
Mittwoch	Kinder / Schüler	Maloja – Sils – St. Moritz – Pontresina – S-chanf	Staffel / lokaler Animationstag
Donnerstag	Nachtlauf	Sils – Pontresina	17 km / Premiere 2017
Freitag	Sprint	St. Moritz	Nachts
Samstag			
Sonntag	Hauptlauf Marathon Halbmarathon	Maloja – S-chanf Maloja – Pontresina	42 km 21 km

Bei der Organisation des Events gilt weiterhin eine starke Verflechtung mit der gesamten Region und dessen Stakeholdern. Im Zentrum steht die eingeschlagene Richtung der Good Governance mit den drei Prinzipien „Transparenz gegen innen und aussen“, „offene Kommunikation“ und „Gewaltentrennung in der Organisation“. Wichtig ist es ebenfalls, Synergien in der Region zu nutzen. Mit der starken Position der Destination Engadin St. Moritz kann die Angebotsvielfalt der Wintersportangebote gesichert werden. Ebenfalls sollten Langlaufveranstaltungen gemeinsam mit weiteren Ausdauersportevents vermarktet werden, ähnlich wie im FIS Langlaufweltcup. Ein Auftakt über alle nordischen Disziplinen Ende November würde die Wintersaison erfolgreich medial eröffnen. Der Engadin Skimarathon würde dann als gemeinsamer Nenner und als Highlight aller regionalen und gesamtschweizerischen Sportevents die Saison beenden.

Kernergebnisse

Folgende Punkte bilden die Kernergebnisse des Prozesses:

- Ausbau des Engadin Skimarathon zu einer eigentlichen Marathonwoche mit verschiedensten Events.
- Positionierung der Organisation des Engadin Skimarathon als Spezialist für die Veranstaltung von Massensportevents im Ausdauersport.
- Ausbau der internationalen Präsenz in den sozialen Medien mit Online-Streaming-Produkten und gezielten Massnahmen zur cross-medialen Aktivierung im Web.
- Konsequente Bearbeitung der neu erschlossenen Märkte und verbesserte Kundenbindung in Kooperation mit Partnern und Sponsoren und zentralen Stakeholdern vor Ort.
- Verbesserung der Infrastruktur für den Marathon im Sinne einer ganzjährigen „Engadin Arena“.

Das Strategic Audit hat gezeigt, dass der Engadin Skimarathon ein starker Partner für die gesamte Region bei der Entwicklung des Sport- und des touristischen Angebots sein kann. Im Sommer ergeben sich mit anderen Ausdauersportarten zentrale Synergien. Im Winter kann die Zielgruppe des Engadin Skimarathon mithelfen, das komplementäre Angebot vor Ort für den alpinen Gast zu entwickeln. Der Engadin Skimarathon verbindet das Tal auf einzigartige Weise und schweisst die verschiedenen Interessengruppen zusammen. Die priorisierten Massnahmen, welche dem Event und der Region einen Nutzen generieren sollten, sind nachfolgend als sogenannte Quick Wins zusammengefasst:

Quick Win	Massnahmen	Wirkung
1. Struktur	Organisation definieren falls Kompetenzzentrum Events.	Klare interne Aufgaben- und Rollenverteilung.
2. Engadin Arena	Ganzjährige Streckenmarkierung und Zeitmessung. Ausbau von Hubs (Knotenpunkten) entlang der Talstrecke.	Wahrnehmung der Region erhöht. Gesamte Strecke kann optimal genutzt werden.
3. Multifunktionalität der Engadin Arena	Die Strecke ist hinsichtlich der Nutzung für Ausdauerathleten zu Fuss und auf dem Rad zu prüfen. Pläne für Aufbau Rollskibahn ab Samedan vorantreiben.	Freizeitaktivitäten und Trainingsmöglichkeiten im Sommer.
4. Eventwoche	Engadin Skimarathon als Summe von Rennen über ganze Woche realisieren.	Angebotserweiterung und Produktstärkung. Gäste bleiben für längere Aufenthalte.
5. Rennformate	Rennformate der Woche zielgruppengerecht vertiefen.	Neue Teilnehmer aus allen Zielgruppen erreichen.
6. Fernsehauftritt	Partnerschaft mit SRF oder anderen nationalen Partnern lancieren; TV-Rechte und internationale Distribution sicherstellen.	Nationale und internationale Medienpräsenz.
7. Packages	Packages in Zusammenarbeit mit Dienstleistern der Region anbieten.	Kundengewinnung durch ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis.
8. Region	Kooperation mit Engadin St. Moritz Tourismus lancieren und ausbauen.	Einheitliche Gesamtstrategie. Wert des Engadin Skimarathon für die Attraktivität der Region nutzen.

Ausblick

Die Voraussetzungen für einen Ausbau des Engadin Skimarathon sind gegeben. Die nächsten Schritte sind die Umsetzung der beschriebenen Ziele. Wichtig wird die frühzeitige Einbindung der Stakeholder sein, um die nötige Unterstützung in der Strategieumsetzung zu erhalten. Zudem wurde am diesjährigen Engadin Skimarathon von Event Analytics – einem Verbund zwischen Rütter Soceco, einem privaten Forschungsunternehmen und dem Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern – eine Wertschöpfungsstudie durchgeführt und die Kundenzufriedenheit der Teilnehmenden evaluiert. Auch mit Hilfe dieser Daten und weiterer Erfahrungen vom letzten Engadin Skimarathon, sollen die konkreten Umsetzungen der Massnahmen bestimmt werden. Aktivitäten im Zuge des 50-jährigen Jubiläums können wichtige Entwicklungsschritte für die Zukunft einleiten. Im Strategic Audit konnten einige Ideen hierzu dargelegt und beschrieben werden.

Engadin Skimarathon
Quadratscha 18
CH-7503 Samedan
Phone +41 81 850 55 55
Fax +41 81 850 55 56

info@engadin-skimarathon.ch

Eidgenössische Hochschule für Sport
Magglingen EHSM
Hauptstrasse 247
2532 Magglingen
Phone +41 58 467 65 70

fatima.weber@baspo.admin.ch