



*St. Moritz*  
graubünden

presented by

Vorsprung durch Technik

Audi



# **FIS Alpine Ski Weltmeisterschaften St. Moritz 2017**

## **NACHHALTIGKEIT + INNOVATION = VERMÄCHTNIS (NIV)**

*Schlussbericht*

Impressum

**INITIANT NIV-PROZESS**  
Hugo Wetzel, Präsident OK – FIS Alpine Ski WM St. Moritz 2017

**AUTOREN**  
Jürg Stettler, Prof. Dr., Institutsleiter – Institut für Tourismuswirtschaft HSLU  
Hansruedi Müller, Prof. em. Dr., Universität Bern  
Anna Wallebohr, Wissenschaftliche Mitarbeiterin – Institut für Tourismuswirtschaft HSLU

**ZUSAMMENARBEIT MIT EVENT ANALYTICS**  
Verbund zwischen Rütter Soceco und dem Institut für Tourismuswirtschaft HSLU



**BILDER (COPYRIGHT)**  
FIS Alpine Ski Weltmeisterschaften St. Moritz 2017  
Filip Zuan, Alessandro Della Bella, Nicola Pitaro, swiss-image.ch/Christof Sonderegger, SRF/Christian Wyss, www.srf.ch

**ZITIERVORSCHLAG**  
Stettler J., Müller HR., Wallebohr A. (2017)  
FIS Alpine Ski WM St. Moritz 2017: Nachhaltigkeit + Innovation = Vermächtnis (NIV)

**HERAUSGEBER**  
FIS Alpine Ski Weltmeisterschaften St. Moritz 2017  
Via Stredas 4  
7500 St. Moritz

**DRUCK**  
Engadin Press AG

**AUFLAGE:** 500 Exemplare deutsch

Luzern & St. Moritz, September 2017

Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort Hugo Wetzel</b>	<b>4</b>	Projekt 10 – Alpines Leistungs- und Schnee-sportzentrum	61
<b>Vorwort Hansruedi Müller/Jürg Stettler</b>	<b>5</b>	Projekt 11 – Event-Kompetenzzentrum	64
<b>Portrait Ski WM St. Moritz 2017</b>	<b>6</b>	Projekt 12 – Wintersport Grossveranstaltungen	66
<b>Executive Summary</b>	<b>8</b>	Projekt 13 – Tourismusentwicklung	70
		Projekt 14 – Verpflegung	76
		Projekt 15 – Kommunikation	78
<b>1. NIV-Konzept</b>	<b>14</b>	3.3. NIV-Projekte Gesellschaft	80
1.1. Vision – Ski WM St. Moritz 2017	14	Projekt 16 – Wintersport: Impulsprogramm alpinen Skisport	81
1.2. Vorgehen	14	Projekt 17 – Wintersport: Jugend in den Schnee	83
1.3. NIV-Gebäude	14	Projekt 18 – Schweizer Sporthilfe	84
1.4. NIV-Charta	16	Projekt 19 – Jugend und Zukunft	85
1.5. NIV Projekt-Portfolio	16		
1.6. NIV-Organisation	17	3.4. NIV-Projekte Management	87
1.7. NIV-Reporting	18	Projekt 20 – Strategische NIV-Begleitung	88
		Projekt 21 – Operative NIV-Steuerung	90
<b>2. Wirkungsanalysen</b>	<b>19</b>	Projekt 22 – Analysen und Berichterstattung	91
2.1. Ökonomische Wirkungen	19		
2.2. Marktforschungsstudie (ESTM)	26	<b>4. Schlussfolgerungen und Fazit</b>	<b>93</b>
2.3. Partizipation – Bevölkerung und weitere Anspruchsgruppen	28	4.1. Bewertung der Projektumsetzung	93
		4.2. Beurteilung der Umsetzung der Grundsätze der NIV-Charta	95
<b>3. NIV-Projekte</b>	<b>32</b>	4.3. Beurteilung der Erreichung der Ziele der NIV-Charta	96
3.1. NIV-Projekte Umwelt	34	4.4. Gesamtwürdigung	97
Projekt 1 – Klima & Energie	34		
Projekt 2 – Verkehr	36		
Projekt 3 – Abfälle	39		
Projekt 4 – Landschaft	46		
Projekt 5 – Ressourcen	49		
3.2. NIV-Projekte Wirtschaft	51		
Projekt 6 – Alpiner Skirennsport	52		
Projekt 7 – Investitionen in alpine Ski-Infrastruktur	54		
Projekt 8 – Wintersport Grossveranstaltungen	57		
Projekt 9 – Mediale Infrastruktur und Trimediale Berichterstattung	59		

# Integrierter Nachhaltigkeits-Prozess für eine Grossveranstaltung unerlässlich



Hugo Wetzel

Anspruch, den Sport, den Ort, die Region, den Kanton und die Schweiz über den Anlass positiv in den Köpfen der Menschen zu verankern.

Es ist dabei unerlässlich, Investitionen in die Entwicklung nachhaltig zu planen und die Schutzbedürfnisse der Natur zu respektieren. Gleichzeitig ist es wichtig, die Bevölkerung und die diversen Leistungsträger an diesem Prozess partizipieren zu lassen. Der NIV-Gedanke verfolgt genau dieses Ziel. Die Ski WM St. Moritz 2017 als Katalysator für die Umsetzung zahlreicher Projekte – natürlich stets unter Berücksichtigung der diversen Nachhaltigkeits-Aspekte – zu nützen. Ein Grossanlass dieser Art bietet vielerlei Chancen in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, ökologischer und sportlicher Hinsicht, die eben genau mit einem solchen Prozess gepackt werden können.

Rückblickend erachte ich den NIV-Prozess als ungemein wertvoll und essentiell für die Durchführung einer Veranstaltung mit Dimensionen einer Weltmeisterschaft. Um langfristig konkurrenzfähig zu sein braucht es Innovationen, die eine Region weiterbringen, sowie ein Vermächtnis, das zukünftigen Generationen übergeben werden kann und mit dem sie Zukunftsperspektiven haben. Dies unter Berücksichtigung unserer intakten Umwelt, denn diese ist unser wichtigstes Gut.

Von den insgesamt 22 Projekten, welche das NIV-Portfolio enthält, konnten einige sehr gut umgesetzt werden, andere mussten auf dem Weg der Umsetzung leider abgebrochen werden. Dies aus

verschiedenen Gründen, bei einigen waren externe Faktoren entscheidend, für andere fehlte es schlussendlich schlicht an Zeit und Ressourcen. Trotzdem konnten aus jedem einzelnen Projekt wesentliche Erkenntnisse für die Zukunft gewonnen werden. Wichtig ist nun, dass die Konzepte weiter und zu Ende geführt werden oder gar in einem neuen Projekt eingegliedert werden können.

Bei einer erneuten Austragung von Ski Weltmeisterschaften oder einer ähnlich grossen Veranstaltung ist es daher unerlässlich, den NIV-Prozess bereits in der Kandidatur-Phase zu beginnen, um so frühzeitig diverse Projekte in die Wege leiten zu können und diesen den nötigen Zeithorizont zu gewähren. An dieser Stelle möchte ich noch ein grosses Lob sowie ein herzliches Dankeschön denjenigen Personen aussprechen, die uns in diesem Prozess stets zur Seite gestanden sind und ohne die wir kaum in der Lage gewesen wären, das NIV-Projekt als Ganzes umzusetzen. Grazcha fich an Hansruedi Müller, Jürg Stettler, Anna Wallebohr und dem Team von Event analytics.



Hugo Wetzel

# Umsetzung des NIV-Konzepts: Eine anspruchsvolle aber erfüllende Aufgabe



Hansruedi Müller

2017 wurden in St. Moritz bereits zum 5. Mal die FIS Alpine Ski WM durchgeführt. Mit einem Budget von CHF 65 Mio. und einer Bruttowertschöpfung (BWS) von CHF 142 Mio. war die Ski WM St. Moritz 2017 seit der Fussball-EURO 2008 einer der grössten Sport-Events in der Schweiz, weit grösser als die IIHF Eishockey-WM in Bern 2009 oder die Leichtathletik-EM in Zürich 2014.

Die Durchführung dieses sportlichen Grossanlasses im touristisch intensiv genutzten und ökologisch sensiblen Oberengadin stellte für alle Beteiligten und Betroffenen eine grosse Herausforderung dar. Aber auch eine grosse Chance, denn Sportgrossevents haben die Kraft, Impulse auszulösen und Entwicklungen voranzubringen. Mit dem Ziel, einen möglichst hohen Nutzen aus der Vorbereitung und Durchführung zu erzielen und gleichzeitig die latent drohenden Gefahren wie z.B. Umweltsünden zu minimieren, haben die Organisatoren der alpinen Ski WM St. Moritz 2017 das „NIV-Projekt“ in Auftrag gegeben: St. Moritz 2017 soll eine nachhaltige Entwicklung sicherstellen, Innovationen fördern und damit für das Oberengadin, den alpinen Skisport und die Organisatoren von Grossevents ein bleibendes Vermächtnis schaffen.

Zusammen mit den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen wurde eine ambitionierte Charta erarbeitet und verabschiedet. Mit 22 Projekten in den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt und Management wollte man sicherstellen, dass die in der Charta beschriebenen Absichten auch eingelöst werden.



Jürg Stettler

Es war für uns eine anspruchsvolle aber erfüllende Aufgabe, diese NIV-Projekte zu koordinieren, zu begleiten und zu überprüfen.

Der vorliegende Schlussbericht soll einerseits Transparenz schaffen über den rund vierjährigen NIV-Prozess, andererseits aufzeigen, inwieweit die hochgesteckten Ziele erreicht wurden, was nicht gelungen ist und welche Lehren daraus gezogen werden können. Zudem werden die Ergebnisse aus der Wertschöpfungsstudie erläutert sowie die Erkenntnisse aus einer Marktforschungsstudie sowie einer Befragung der Bevölkerung zusammengefasst. Als Projektbegleiter und Autoren haben wir versucht, eine differenzierte Sicht auf die unterschiedlichen Nachhaltigkeits- und Innovationsaspekte einzunehmen und hoffen, damit einen Beitrag für die verantwortungsvolle Durchführung von zukünftigen Grossveranstaltungen zu leisten.

Der Schlussbericht wurde im Rahmen des vierten und letzten offenen Forums einer interessierten Bevölkerung vorgestellt und diskutiert. Wir danken insbesondere dem OK-Präsidenten Hugo Wetzel und seinem Team ganz herzlich für die Ambitionen, das Vertrauen und die offenen Diskussionen sowie den Projektleitern für die immense Arbeit, die im Sinne von Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis geleistet wurde. Wir wünschen allerseits viele Einsichten bei der Lektüre und hoffen, dass daraus weiterführende Erkenntnisse gewonnen werden können.



Hansruedi Müller und Jürg Stettler



# Portrait Ski WM St. Moritz 2017

## SKI WM 2017 – EIN GROSSERFOLG AUF ALLEN EBENEN

Die FIS Alpinen Ski Weltmeisterschaften St. Moritz 2017 sind bereits wieder Geschichte. Was bleibt sind wunderbare Erinnerungen an ein grossartiges Skifest, bei dem St. Moritz und das Engadin während zwei Wochen im Blickfeld des internationalen Wintersportgeschehens standen. Zum grossen Erfolg beigetragen haben nebst dem Traumwetter, den herausragenden Leistungen der Schweizer Athletinnen und Athleten, auch die hervorragenden organisatorischen Leistungen auf allen Ebenen. Die Zuschauerzahlen lagen bei allen Rennen über den Erwartungen. Insgesamt haben sich 165'000 Ski Fans die Rennen live vor Ort angeschaut und sorgten für eine stets grossartige und faire Stimmung.

Wie schon bei den letzten Weltmeisterschaften in St. Moritz 2003 waren die rund 1'350 freiwilligen Helfer das Herzstück dieses Grossevents. Die sehr gute Zusammenarbeit mit den Partnern im Bereich der Logistik (der Sanität, der Kantonspolizei Graubünden, sowie den Sicherheitspartnern, der Schweizer Armee, dem Zivilschutz oder der Rettung Oberengadin) ist ebenfalls ein tragendes Element des WM-Erfolges.

## ENORME STRAHLEKRAFT FÜR ST. MORITZ UND DAS ENGADIN

Im Bereich Kommunikation haben die FIS Alpinen Ski WM St. Moritz 2017 ein riesiges Echo ausgelöst. In der digitalen Kommunikation und den Sozialen Medien zeigte sich in den zwei WM-Wochen ein beeindruckendes Wachstum über alle Kanäle. Fans- und Followerzahlen stiegen im Vergleich zum WM-Vormonat Januar stark. Die Auswertung zeigte, dass auch die TV-Berichterstattung über die Ski WM St. Moritz 2017 ein durchschlagender Erfolg mit Rekordwerten war. Weltweit wurden mehr als 350 Sendestunden zur Ski WM St. Moritz 2017 gemessen. Dabei wurden über 134 Mio. Zuschauer erreicht. Auch im Printbereich löste die Ski WM St. Moritz 2017 eine gewaltige Welle aus. Alleine in der Schweiz wurden 4'233 Artikel verfasst und damit eine Leserschaft von 165.5 Mio. Personen erreicht (Bruttoreichweite).

## 20'000 SCHRAUBEN FÜR EDY UND VIELES MEHR

Es gibt aber noch andere Zahlen, welche die WM prägten. Im Zielgelände auf Salastrains haben allein am Abfahrtswochenende 68'000 Fans die Rennen verfolgt. Die 12'900 für die WM akkreditierten Personen (Athleten, Betreuer, Sponsoren, Medien, Partner und Offizielle) haben total 44'000 Logiernächte generiert.

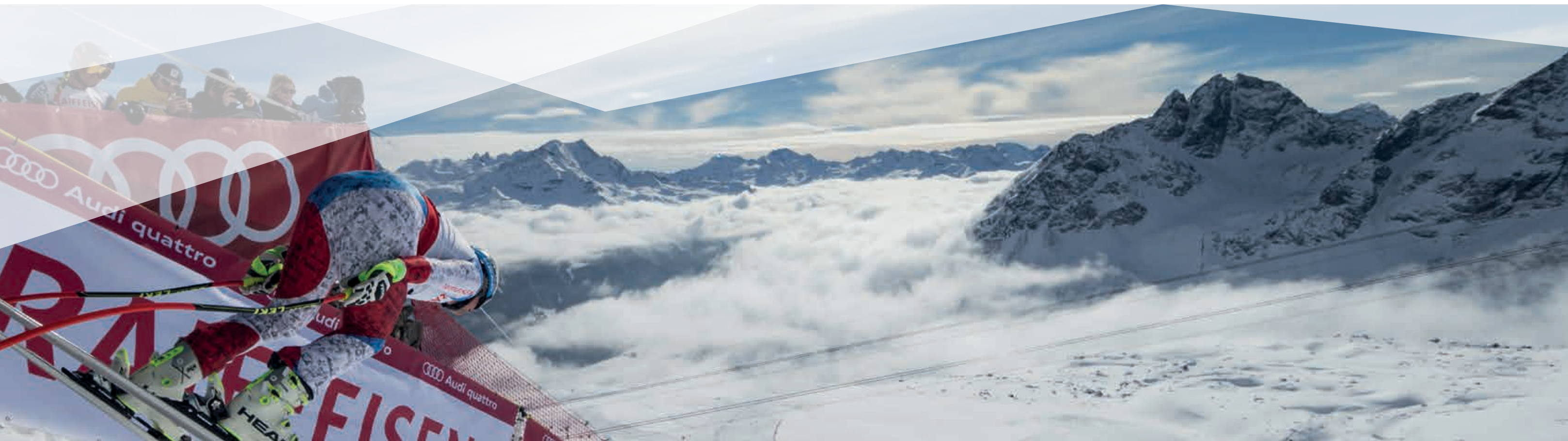
Die WM-Besucher hatten mächtig Durst und Hunger: 40'000 Liter Bier, 23'000 Bratwürste und 19'000 Hamburger wurden getrunken oder verdrückt. Die WM war auch optisch sehr präsent. Sechs Kilometer Werbebanner mit dem Logo der Ski WM haben das Engadin geprägt. Apropos prägen. Keiner hat diesen Anlass so geprägt wie Edy, die hölzerne Symbolfigur der Ski WM. 19 Meter ist er hoch, 18 Tonnen schwer und zusammengehalten wird er mit 20'000 Schrauben.

Schwer zu schleppen hatten auch die 250 Sattelschlepper, die rund 450 Tonnen Material auf den Berg brachten. Zum Beispiel Glasfaserkabel, davon wurden am Berg 23 Kilometer verlegt. Oder auch die roten B-Netze, von welchen insgesamt 30 Kilometer verlegt wurden.

## WEHRMUTSTROPFEN FREIER FALL

Unglücklicherweise zeigte sich das Wetter just am Abfahrtswochenende als Spielverderber. Aufgrund von starkem Nebel musste die Herren Abfahrt zunächst verschoben und später verkürzt gefahren werden. Somit konnte der spektakuläre

Abfahrtsstart ‚der Freie Fall‘ nicht gefahren werden, was bei den Organisatoren ein weinendes Auge zurücklässt. Als Folge der Verschiebung konnten allerdings am sogenannten ‚Super Sunday‘ zwei Rennen gefahren werden, was für alle Beteiligten ein Spektakel der Extraklasse bedeutete. Alle weiteren Wettkämpfe konnten wie geplant ausgetragen werden und die Athletinnen und Athleten konnten auf perfekt präparierten Pisten und bei fairen Bedingungen um die 11 Weltmeistertitel kämpfen. So wurde dem frenetischen Publikum Spitzensport auf höchstem Niveau und in einer einmaligen Bergkulisse geboten.





# Executive Summary

English version of the executive summary in a separate document available

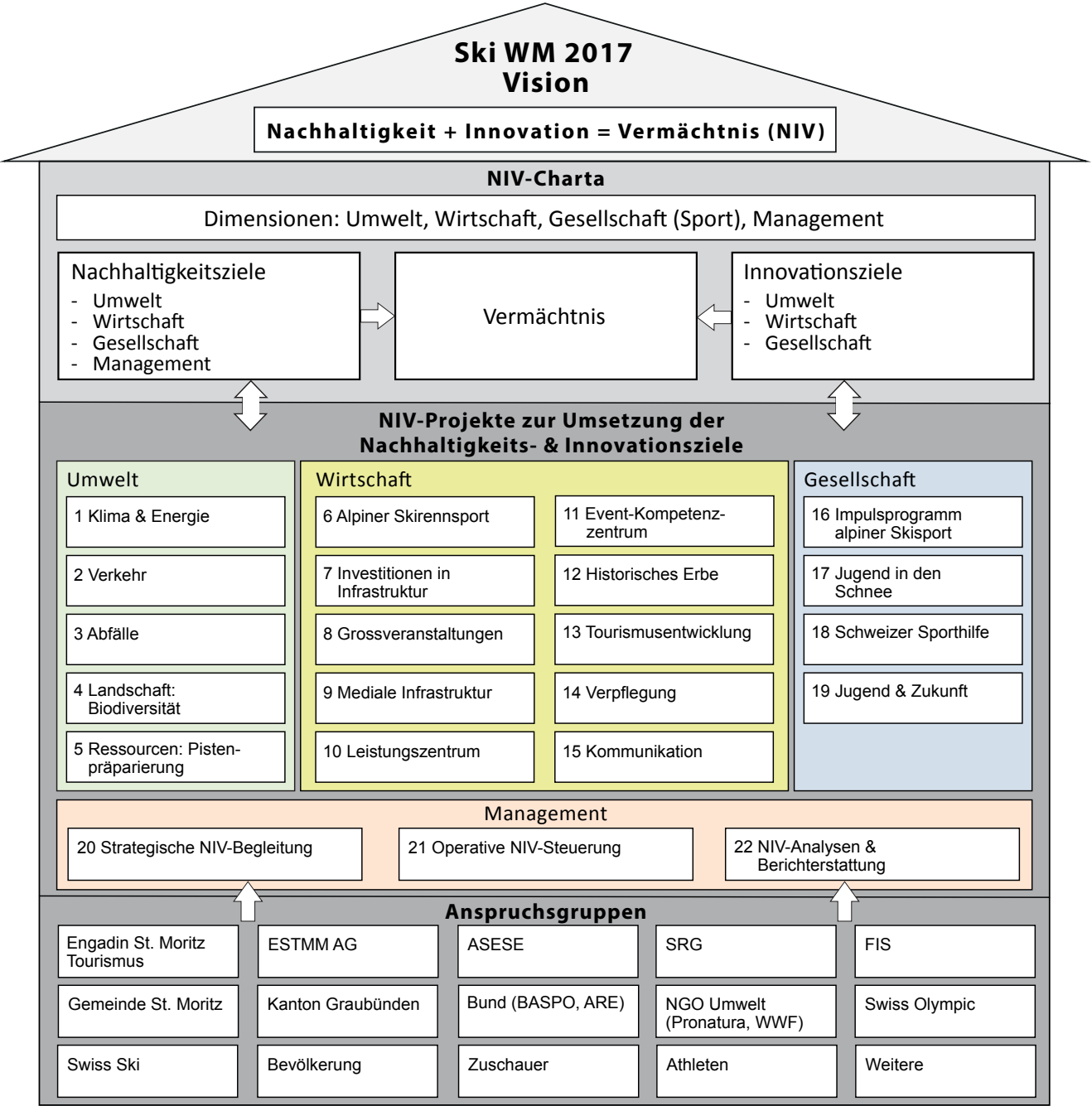
Die Durchführung der FIS Alpinen Ski WM St. Moritz 2017 stellte für alle Beteiligten und Betroffenen des touristisch intensiv genutzten und ökologisch sensiblen Oberengadins eine grosse Herausforderung dar. Aber auch eine grosse Chance, denn der sportliche Grossevent hat die Kraft, Impulse auszulösen und Entwicklungen weit über die reine Durchführung des Anlasses hinaus voranzubringen. Davon war Hugo Wetzel, OK-Präsident der Ski WM St. Moritz 2017, überzeugt. Er lancierte das im Zusammenhang mit der Kandidatur für die Olympischen Winterspiele «Graubünden 2022» entwickelte Konzept «Nachhaltigkeit + Innovation = Vermächtnis (NIV)» mit dem Ziel, einen nachhaltigen Event sicherzustellen, Innovationen zu fördern und damit ein bleibendes Vermächtnis zu schaffen.

## NIV-GEBÄUDE

Auf der Grundlage der übergeordneten Vision der Ski WM St. Moritz 2017 wurde eine NIV-Charta mit fünf Grundsätzen sowie 15 Nachhaltigkeits- und Innovationszielen (vgl. Kapitel 1.4) für ein positives Vermächtnis abgeleitet. Zur Umsetzung dieser Zielvorgaben wurden zusammen mit den wichtigsten Anspruchsgruppen 22 Projekte lanciert. Sowohl die Ziele der NIV-Charta wie auch die NIV-Projekte wurden gemäss ihrem Kernanliegen einer der vier Dimensionen Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft sowie dem Management des NIV-Prozess zugeordnet. Zu den Anspruchsgruppen gehörten alle Institutionen, die einen direkten Bezug zur Ski WM hatten. Sie leisteten einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Ski WM St. Moritz 2017 sowie zur Umsetzung der NIV-Charta und der NIV-Projekte.



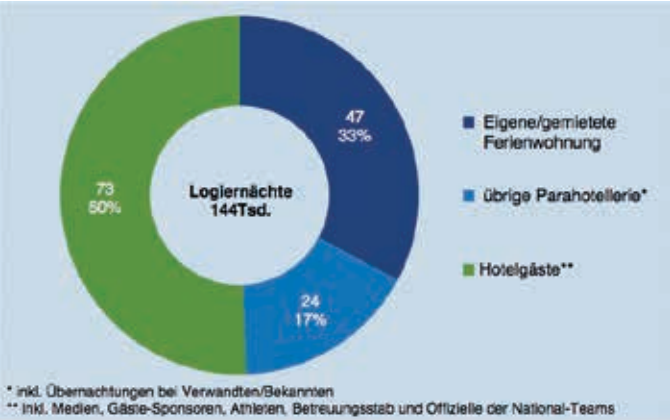
NIV-Gebäude der Ski WM St. Moritz 2017



ÖKONOMISCHE WIRKUNGEN

Mit Hilfe der Event-Scorecard von Event analytics<sup>1</sup> wurden die ökonomischen Wirkungen der Ski WM St. Moritz 2017 gemessen. Nachfolgend die wichtigsten Ergebnisse:

Durch die Ski WM St. Moritz 2017 ausgelöste Logiernächte nach Übernachtungskategorien



Über alle Personengruppen gesehen führte die Ski WM St. Moritz 2017 zu insgesamt rund 144'000 Logiernächten im Kanton Graubünden. Rund die Hälfte der Event-bedingten Logiernächte (73'000) wurden in der regionalen Hotellerie verbracht. Die übrigen 50% der Logiernächte (71'000) entfielen auf Übernachtungen in Ferienwohnungen oder der übrigen Parahotellerie.

Insgesamt wurde durch die Ski WM St. Moritz 2017 in der Schweiz direkt und indirekt eine Bruttowertschöpfung von rund CHF 142 Mio. ausgelöst, davon etwa CHF 49 Mio. bzw. 35% im Kanton Graubünden. Dabei betrug im Kanton Graubünden die direkte Wertschöpfung rund CHF 23 Mio., die indirekte über die Vorleistungen, Investitionen und Einkommen rund CHF 26 Mio.

Durch die Ski WM St. Moritz 2017 generierte Umsätze, Bruttowertschöpfung und Beschäftigung

	Umsatz in Mio. CHF			Bruttowertschöpfung in Mio. CHF			Beschäftigung in VZÄ <sup>2</sup>		
	Kt. GR	üCH <sup>1</sup>	CH	Kt. GR	üCH <sup>1</sup>	CH	Kt. GR	üCH <sup>1</sup>	CH
Direkte Wirkung	94	37	131	23	21	44	386	172	558
Indirekte Wirkung	54	149	203	26	72	98	221	552	773
Gesamt Wirkung dir. + indir.	148	186	334	49	92	142	607	724	1'331
Gesamt Steuern CH	17								

<sup>1</sup> üCH = Übrige Teile der Schweiz (ohne Kt. GR)  
<sup>2</sup> Ausgelöstes Arbeitsvolumen  
Quelle: Event analytics

<sup>1</sup> Verbund zwischen Rütter Sococo und dem Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern.

Viele Unternehmen im Kanton Graubünden bezogen Leistungen in den übrigen Teilen der Schweiz und lösten damit ausserhalb des Kantons eine Wertschöpfung aus, die beinahe doppelt so gross war wie jene im Kanton Graubünden. Die von den Ski WM ausgelösten Steuereinnahmen in Form von Einkommens-, Mehrwert- und andere Nettogütersteuern betrugen schweizweit beachtliche CHF 17 Mio.

BEWERTUNG DER NIV-PROJEKTE

Das theoretisch erarbeitete NIV-Konzept wurde an der Ski WM St. Moritz 2017 erstmals konkretisiert und umgesetzt. Es resultierten wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen zu den Möglichkeiten und Grenzen, wie man mit Hilfe von Sport-grossveranstaltungen Innovationsprozesse auslösen und ein Vermächtnis schaffen kann, das über die erfolgreiche und nachhaltige Durchführung hinausgeht.

Gemessen an den von der NIV-Charta vorgegebenen sowie den von der Projektleitung selbst anvisierten Zielsetzungen ergeben sich folgende Erfolgsquoten:

- 14 NIV-Projekte (64%) konnten insgesamt erfolgreich umgesetzt werden, 4 (19%) davon sogar sehr erfolgreich.
- Auf der anderen Seite gab es auch 3 Projekte (14%), die nicht erfolgreich oder überhaupt nicht (2 davon, 9%) umgesetzt werden konnten.
- 5 Projekte (23%) konnten teilweise erfolgreich umgesetzt werden.

Die 14 erfolgreich umgesetzten Projekte verteilen sich gleichmässig auf die drei Bereiche Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Das bedeutet, dass in allen Nachhaltigkeitsdimensionen ein Grossteil der Projekte erfolgreich umgesetzt wurde.

Übersicht über die NIV-Projekte: Projektbewertung, Beitrag der Projekte zur NIV-Charta und zu den NIV-Zielen

NR	PROJEKTNAME	NIV-CHARTA ZIEL(E) U = Umwelt W = Wirtschaft G = Gesellschaft M = Management	BEWERTUNG DER PROJEKTUMSETZUNG	BEITRAG ZU NIV-ZIELEN				
				N	I	V		
UMWELT								
1	Klima & Energie: Energieoptimierung Ski WM St. Moritz 2017	U: Ressourcen, Energie und Klima	<div><div>X</div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X	X	X		
2	Verkehr: Umweltschonende Verkehrslenkung	U: Ressourcen, Energie und Klima; Verkehr W: Investitionen	<div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X		(X)		
3	Abfälle: Umweltschonendes Abfallmanagement	U: Abfall	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>	X				
4	Landschaft: Schonender Umgang und Förderung der Biodiversität	U: Landschaft und Biodiversität	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>	X		X		
5	Ressourcen: Umweltschonende Pistenpräparierung	U: Ressourcen, Energie und Klima W: Investitionen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X	(X)	X		
WIRTSCHAFT								
6	Alpiner Skirennsport: Management von Sicherheits- & Rennmaterial	W: Investitionen G: Sport, Netzwerk	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>	X		X		
7	Investitionen in alpine Ski-Infrastruktur: Masterplan Projekte der Ski WM St. Moritz 2017	W: Investitionen U: Landschaft und Biodiversität	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X	X	X		
8	Wintersport Grossveranstaltungen: Inszenierung entlang der Corviglia Bergbahn	W: Tourismus	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>	X		X		
9	Mediale Infrastruktur und trimediale Berichterstattung	W: Investitionen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X	(X)	X		
10	Alpines Leistungs- und Schneesport- zentrum (inkl. Forschungslabor, Trainings- & Teststrecke)	W: Investitionen G: Sport	<div><div></div><div>X</div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X		X		
11	Event-Kompetenzzentrum: Voluntaris, Netzwerkmanagement, Weiterent- wicklung alpiner Skirennsport	G: Sport, Voluntari, Netzwerk W: Investitionen	<div><div></div><div></div><div>X →</div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X	X	X		



NR	PROJEKTNAME	NIV-CHARTA ZIEL(E) U = Umwelt W = Wirtschaft G = Gesellschaft M = Management	BEWERTUNG DER PROJEKTUMSETZUNG	BEITRAG ZU NIV-ZIELEN		
				N	I	V
12	Wintersport Grossveranstaltungen: Historisches Erbe	W: Tourismus	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>	X	X	X
13	Tourismusentwicklung: 1. Branding & Marktbearbeitung, 2. Gastfreundlichkeit 3. Stammgästemarketing	W: Tourismus; Branding	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X		(X)
14	Verpflegung: Bio, Fairtrade und regionale Produkte	W: Verpflegung G: Voluntari, Netzwerk	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>	X		(X)
15	Kommunikation: Emotionalisierung über transmediale Kommunikation	W: Branding	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>	X	(X)	X
GESELLSCHAFT						
16	Wintersport: Impulsprogramm alpiner Skisport	G: Sport	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X	(X)	X
17	Wintersport: Jugend in den Schnee	G: Sport	<div><div>X</div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X		X
18	Schweizer Sporthilfe: Nachwuchsfranken	G: Sport	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	(X)		
19	Jugend und Zukunft: Entwicklungs- chancen und berufliche Perspektiven in den Alpen	G: Jugend, Voluntaris	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X	X	X
MANAGEMENT						
20	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Strategische NIV-Begleitung	M: Nachhaltigkeits- Managementsystem	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	(X)	X	X
21	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Operative NIV-Steuerung	M: Nachhaltigkeits- Managementsystem	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>	(X)		
22	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Analysen und Berichterstattung	M: Nachhaltigkeitsanalysen, Wirkungsmessung	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	(X)		

Bezüglich des Beitrags der NIV-Projekte zu den fünf Grundsätzen der NIV-Charta zeigt sich folgendes Bild:

- **Nachhaltigkeit:** Alle Projekte haben einen Bezug auf mindestens eine der drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Damit ist der Anspruch auf Nachhaltigkeit erfüllt.
- **Innovation:** Nur 10 der insgesamt 22 NIV-Projekte haben einen substanziellen Innovationsgehalt.
- **Vermächtnis:** Potenzial für ein Vermächtnis hatten 18 der 22 Projekte. Weil aber 4 dieser 18 Projekte nicht erfolgreich umgesetzt wurden, resultiert nur aus 14 Projekten ein Vermächtnis in der einen oder anderen Form. Zusätzlich wurden jedoch weitere Projekte mit Vermächtnischarakter wie die überdimensionierte Holzskulptur «Edy» oder der Pavillon des Hotels Kulm, die nicht Teil des NIV-Portfolios waren, realisiert.
- **Verbindlichkeit:** Die systematische Konkretisierung und Operationalisierung der Vision der Ski WM St. Moritz 2017 mit Hilfe der NIV-Charta sowie den NIV-Projekten führten zu einer hohen normativen Verbindlichkeit. Eine deutlich geringere Verbindlichkeit zeigte sich jedoch in der operativen Umsetzung der NIV-Projekte. Die Erfolgsquote ist entsprechend durchzogen.
- **Partizipation:** Dank dem systematischen Einbezug der Anspruchsgruppen bei der Entwicklung und Begleitung der NIV-Projekte, diversen Workshops sowie den regelmässigen Informationsveranstaltungen für die Bevölkerung kann der Partizipationsanspruch als vollständig erfüllt beurteilt werden.

FAZIT: VORAUSSETZUNGEN FÜR EINEN ERFOLGREICHEN NIV-PROZESS UND EIN POSITIVES VERMÄCHTNIS VON SPORTGROSSVERANSTALTUNGEN

Für eine erfolgreiche Nutzung eines Sportgrossevents für ein positives Vermächtnis sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Frühzeitiger Einbezug, Bereitschaft und enge Zusammenarbeit der relevanten Stakeholder
- Breit abgestütztes und auf die Grösse des Events abgestimmtes und akzeptiertes NIV-Konzept
- Verbindliche, aufeinander abgestimmte und messbare Ziele
- Konkrete (Schlüssel-) Projekte und Massnahmen zur Erreichung der Ziele
- Verbindliche Leistungsaufträge für die Stakeholder
- Festgelegte Verantwortlichkeiten und Rollen
- Sicherstellung der Finanzierung (abgestimmt auf Ziele)
- Konsequente Umsetzung und laufendes kompetentes Monitoring

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so hat der an den Ski WM St. Moritz 2017 erprobte NIV-Ansatz grosses Potenzial, um einen sportlichen Grossanlass nicht nur nachhaltig zu gestalten, sondern die eventspezifischen Hebelkräfte für ein positives Vermächtnis zu nutzen.

NIV-CHARTA	BEWERTUNG DER PROJEKTUMSETZUNG
<b>Nachhaltigkeit:</b> Wir orientieren uns an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft) ergänzt mit der Management-Dimension.	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>
<b>Innovation:</b> Wir nutzen die Weltmeisterschaften für technologische, organisatorische, ökologische und gesellschaftliche Innovationen.	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>
<b>Vermächtnis:</b> Wir führen die Ski WM so durch, dass ein positives Vermächtnis für die Bevölkerung, den alpinen Skisport und die Durchführung von Grossevents entsteht.	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>
<b>Verbindlichkeit der NIV-Charta:</b> Die NIV-Charta bildet neben den übergeordneten Vorgaben von Behörden und Verbänden den verbindlichen Rahmen unseres Handelns.	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>
<b>Partizipation:</b> Wir beziehen die Bevölkerung sowie die wichtigen und interessierten Anspruchsgruppen in die Vorbereitung und Durchführung der Ski WM ein.	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>

# 1. NIV-Konzept

Die FIS Alpinen Ski WM St. Moritz 2017 war für das Engadin nach den Ski Weltmeisterschaften 1934, 1948, 1974 und 2003 bereits das fünfte Grossereignis dieser Art. Insbesondere die Weltmeisterschaften im Jahr 2003 in St. Moritz waren für alle Beteiligten ein grosser Erfolg und für viele Jahre der prägende Grossevent im Oberengadin. Auch die Ski WM St. Moritz 2017 bot der Destination Engadin St. Moritz und dem Kanton Graubünden sowie dem Wintersport wieder eine grosse Chance in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, ökologischer sowie sportlicher Hinsicht.

Auf der Grundlage des NIV-Berichts für die Kandidatur Olympische Winterspiele «Graubünden 2022» wurde für das Grossereignis 2017 im Engadin ein Konzept erstellt, das der Destination Engadin St. Moritz und den weiteren Anspruchsgruppen der FIS Alpinen Ski WM St. Moritz 2017 die Möglichkeit gab, über die Nachhaltigkeit und Innovationen ein Vermächtnis zu schaffen (Nachhaltigkeit + Innovation = Vermächtnis).

## 1.1. VISION – SKI WM ST. MORITZ 2017

Die Vision der Ski WM St. Moritz 2017 bildet die Grundlage für die NIV-Charta.

1. Wir wollen stimmungsvolle, authentische und zukunftsweisende Weltmeisterschaften in einer einzigartigen Bergwelt organisieren, deren Grenzen und Schutzbedürfnis wir respektieren.
2. Im Mittelpunkt stehen Skiwettkämpfe in einer Infrastruktur, die weltweit ihres gleichen sucht, mit nachhaltigem Nutzen für St. Moritz und das Engadin.
3. Die Weltmeisterschaften sind für uns Anlass, zusammen mit unseren Partnern, die Jugend weltweit für den alpinen Schneesport zu begeistern.
4. Durch die Weltmeisterschaften fördern wir im Engadin ein echtes WIR-Gefühl und stärken damit ein authentisches und gemeinsames Gastfreundschaftsverständnis.
5. Wir wollen mit innovativen Entwicklungen einen Beitrag zur Zukunftssicherung von St. Moritz und des Engadins als weltweit führende Tourismusdestination leisten und dabei ein bleibendes Vermächtnis schaffen.

## 1.2. VORGEHEN

Die Erarbeitung des NIV-Konzeptes erfolgte gemäss dem folgenden Vorgehen:

1. Erarbeitung eines Entwurfs des NIV-Gebäudes und der NIV-Charta für die Ski WM St. Moritz 2017 durch das NIV-Kernteam (siehe Kap. 1.6), abgeleitet aus dem NIV-Bericht der Kandidatur „Olympische Winterspiele Graubünden 2022“
2. Schriftliche Befragung der Anspruchsgruppen der Ski WM St. Moritz 2017 zu den folgenden Themen: Bedeutung der Ski WM St. Moritz 2017, angestrebte Ziele, Chancen und Risiken, geplante Projekte im Zusammenhang mit

der Ski WM St. Moritz 2017, Rolle der Institution sowie Beitrag zur Mitfinanzierung

3. Entwicklung von Projektideen abgeleitet aus der NIV-Charta sowie der Befragung der Anspruchsgruppen und Erstellung eines NIV-Projekt-Portfolios
4. Validierungsworkshop I mit den Anspruchsgruppen:
  - Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Befragung der Anspruchsgruppen
  - Vorstellung und Validierung des NIV-Gebäudes und der NIV-Charta
  - Vorstellung und Evaluation der NIV-Projekte und Bereinigung des NIV-Projekt-Portfolios
5. Erstellung des NIV-Konzeptes: Integration der erarbeiteten Grundlagen in ein NIV-Konzept
6. Konkretisierung der NIV-Projekte (Ideenskizzen)
7. Validierungsworkshop II mit den Anspruchsgruppen:
  - Diskussion und Beurteilung der Projekt-Ideenskizzen
  - Bereinigung des NIV-Projekt-Portfolios
  - Erarbeitung Detailkonzepte der weiterverfolgten NIV-Projekte
8. Validierungsworkshop III und IV mit den Anspruchsgruppen
  - Diskussion und Beurteilung der Detailkonzepte
  - Bereinigung des NIV-Projekt-Portfolios

Das NIV-Konzept bildete die Grundlage für den NIV-Prozess der Ski WM St. Moritz 2017. Im Zentrum standen die verschiedenen NIV-Projekte. Sie sollten sicherstellen, dass die Grundsätze und Ziele der NIV-Charta eingehalten bzw. erreicht werden.

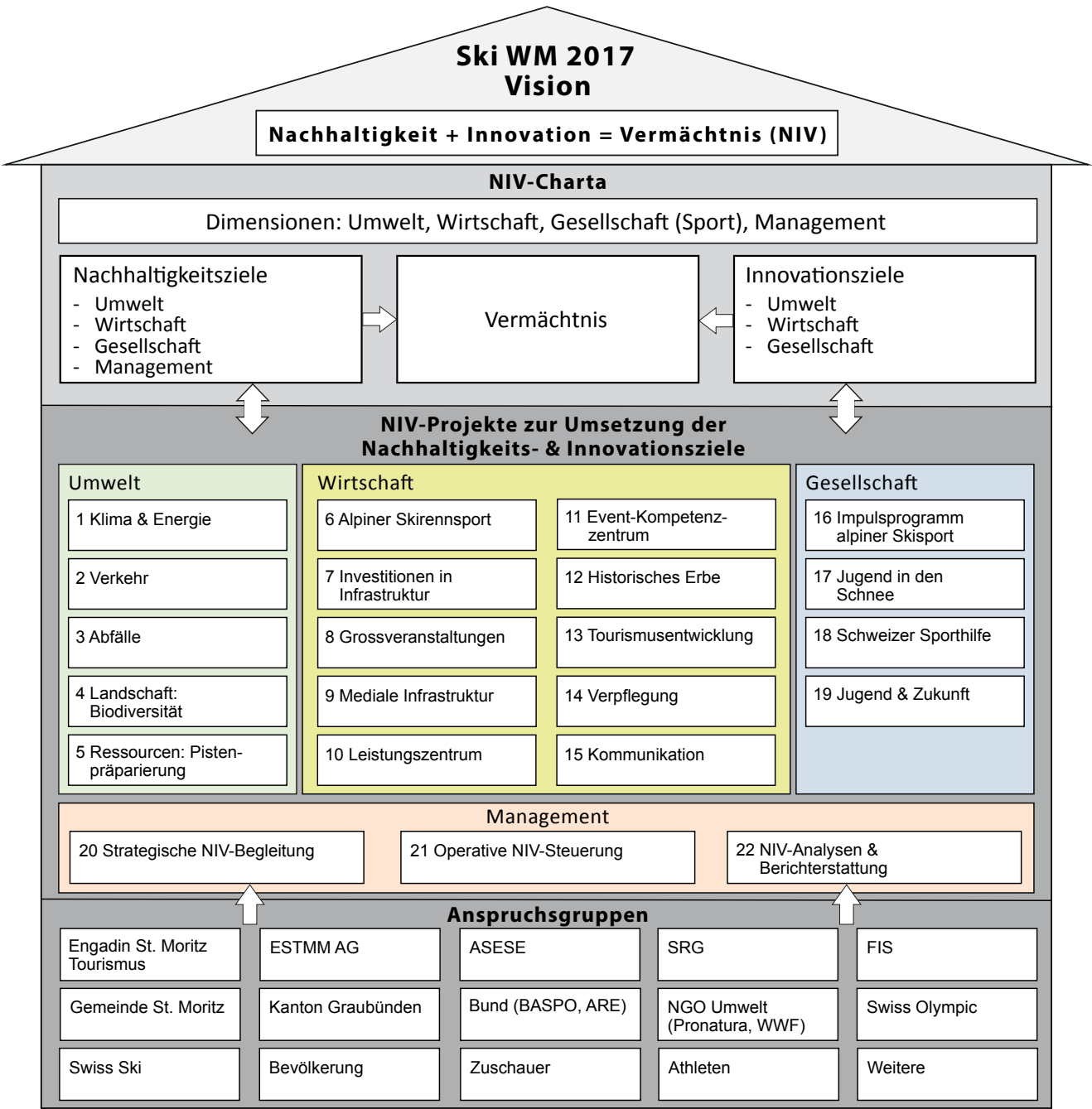
## 1.3. NIV-GEBÄUDE

Das NIV-Gebäude gibt einen Überblick über die folgenden Bestandteile des NIV-Konzeptes:

- Die übergeordnete Vision der Ski WM St. Moritz 2017
- Die aus der Vision abgeleitete NIV-Charta
- Die NIV-Projekte zur Umsetzung der Nachhaltigkeits- und Innovationsziele
- Die Anspruchsgruppen der Ski WM St. Moritz 2017

Die NIV-Charta besteht aus Grundsätzen sowie Nachhaltigkeits- und Innovationszielen in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft, ergänzt mit Management als vierter Bereich. Das NIV-Projekt Portfolio umfasste Projekte, welche im Kern einer der vier Dimensionen zugeordnet wurden. Zu den Anspruchsgruppen gehörten alle diejenigen Institutionen, welche einen direkten Bezug zu Ski WM hatten. Sie leisteten einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Ski WM St. Moritz 2017 sowie der Umsetzung der NIV-Charta und der NIV-Projekte.

NIV-Gebäude der Ski WM St. Moritz 2017





1.4. NIV-CHARTA

Die NIV-Charta besteht aus Grundsätzen sowie Nachhaltigkeits- und Innovationszielen für ein positives Vermächtnis der Ski WM St. Moritz 2017.

- **Nachhaltigkeit:** Wir orientieren uns an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft) ergänzt mit der Management-Dimension.
- **Innovation:** Wir nutzen die Weltmeisterschaften für technologische, organisatorische, ökologische und gesellschaftliche Innovationen.
- **Vermächtnis:** Wir führen die Weltmeisterschaften so durch, dass sie ein positives Vermächtnis für die Bevölkerung, den alpinen Skisport und die Durchführung von Grossevents entsteht.
- **Verbindlichkeit der NIV-Charta:** Die NIV-Charta bildet neben den übergeordneten Vorgaben von Behörden und Verbänden den verbindlichen Rahmen unseres Handelns.
- **Partizipation:** Wir beziehen die Bevölkerung sowie die wichtigen und interessierten Anspruchsgruppen in der Vorbereitung und Durchführung der Weltmeisterschaften ein.

UMWELT

- **Ressourcen, Energie und Klima:** Wir minimieren den Ressourcenverbrauch in den Bereichen Energie, Wasser und Boden. Die Durchführung der Weltmeisterschaften vor Ort ist klimaneutral, wobei die Vermeidung und Verminderung von CO2-Emissionen im Vordergrund stehen. Der Klimagas-Ausstoss, der nicht vermieden werden kann, wird durch Klimaschutz-Projekte kompensiert.
- **Verkehr:** Wir lenken den Verkehr auf öffentliche Verkehrsträger (Bahn, Bus). Mit einem klugen Verkehrsleitsystem sowie attraktiven Angeboten (z.B. Kombiticket) bewirken wir, dass der grösste Teil der Zuschauer/innen, Athlet/innen, Funktionär/innen und Medienleute die öffentlichen Verkehrsmittel nutzt.
- **Abfälle:** Wir minimieren den Abfall durch die gezielte Vermeidung und Reduktion sowie ein systematisches Recycling des Abfalls.
- **Landschaft und Biodiversität:** Wir respektieren sensible Naturräume und Schutzgebiete, minimieren Beeinträchtigungen, integrieren die Infrastrukturanlagen in die Landschaft. Wir renaturieren notwendige Eingriffe und fördern die Biodiversität.

WIRTSCHAFT

- **Investitionen:** Wir planen die Investitionen in die Infrastruktur so, dass die langfristige Nutzung und die wirtschaftliche Tragbarkeit bereits vorgängig gesichert sind.
- **Tourismus:** Wir achten darauf, dass die Weltmeisterschaften zu einem einmaligen Erlebnis für die Teilnehmer/innen und Zuschauer/innen werden. Wir überraschen unsere Gäste mit unserer Herzlichkeit und Gastfreundschaft.
- **Branding:** Wir nutzen die Weltmeisterschaften zur Erhöhung der Bekanntheit, zur Klärung der Positionierung und damit zur Stärkung der Marken von St. Moritz, dem Engadin und Graubünden im globalen Wettbewerb.

- **Verpflegung und regionale Produkte:** Wir organisieren die Verpflegung aller Beteiligten (Sportler/innen, Funktionär/innen, Zuschauer/innen, Medienleute) nach ökologischen und sozialen Grundsätzen. Wir verwenden bevorzugt Bio-, Fairtrade- und regionale Produkte und stärken so regionale Wertschöpfungsketten.

GESELLSCHAFT

- **Sport:** Wir nutzen die Weltmeisterschaften für die Stärkung des alpinen Schneesports in der Schweiz.
- **Voluntaris:** Wir inspirieren eine neue Generation von Jugendlichen zur aktiven Freiwilligenarbeit im Vereinssport und an Anlässen.
- **Jugend:** Wir zeigen der Jugend auf, dass leben, arbeiten und wohnen im Engadin eine Zukunft hat.
- **Netzwerke:** Wir stärken im Zusammenhang mit den Weltmeisterschaften die regionale Identität sowie insbesondere die sport- und tourismusspezifischen Netzwerke.

MANAGEMENT

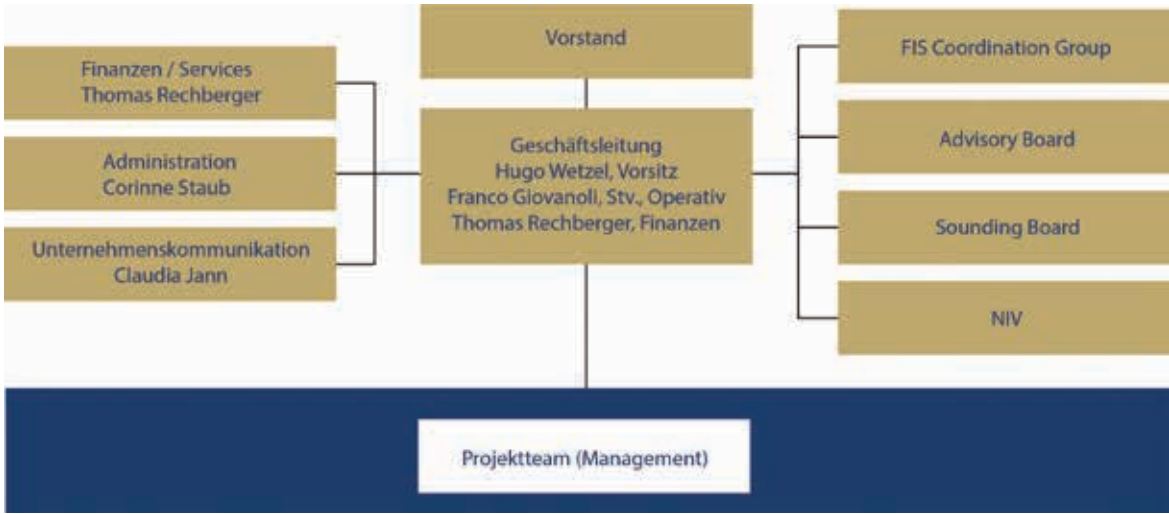
- **Nachhaltigkeits-Managementsystem:** Wir setzen einen neuen Umsetzungs-Standard für die nachhaltige und innovative Durchführung von Events im alpinen Wintersport und implementieren die aktuellsten Nachhaltigkeits-Managementsysteme und Reporting-Instrumente.
- **Wirkungsmessung:** Die Wirkung der Weltmeisterschaften auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft wird wissenschaftlich untersucht und gut verständlich dokumentiert.
- **Nachhaltigkeitsanalysen:** Wir lösen Zielkonflikte mit Hilfe von Nachhaltigkeitsbeurteilungen. Wir orientieren unsere Entscheide am Optimum unterschiedlicher Ansprüche und nicht an Maximalvorstellungen.

1.5. NIV PROJEKT-PORTFOLIO

Das NIV-Projekt Portfolio umfasste alle Projekte, welche von den einbezogenen Anspruchsgruppen eingebracht und im Workshop als prioritär eingeschätzt wurden. Dazu zählten fünf Projekte im Bereich Umwelt, zehn Projekte im Bereich Wirtschaft, vier Projekte im Bereich Gesellschaft und drei aus dem Bereich Management (vgl. Kap. 3). Mit der Umsetzung dieser Projekte sollten die in der NIV-Charta definierten NIV-Ziele erreicht werden.

1.6. NIV-ORGANISATION

Organigramm der Ski WM St. Moritz 2017



ZIELSETZUNG UND AUFGABEN DER NIV-ORGANISATION

Die NIV-Organisation war primär ein Soundingboard in Nachhaltigkeitsfragen und koordinierte einerseits die Anliegen der NIV-Anspruchsgruppen und andererseits die NIV-Projekte. Die NIV Organisation hatte folgende Hauptaufgaben:

- Analyse der NIV-relevanten Rahmenbedingungen und Bestrebungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen
- Formulieren einer NIV-Charta und laufende Überprüfung derer Einhaltung
- Erstellen eines NIV-Projekt- und Massnahmenplans
- Koordination der ausgewählten NIV-Projekte
- Verfassen eines NIV-Berichts

ZUSAMMENSETZUNG DER NIV-ORGANISATION

Die NIV-Organisation bestand aus

- dem NIV-Kernteam, das primärer Ansprechpartner für den Vorstand war und alle Vorbereitungsarbeiten koordinierte,
- der NIV-Begleitgruppe, die sich jährlich ein- bis zweimal als eigentliches Soundingboard traf und nach Bedarf auch mit weiteren Fachpersonen – den NIV-Projektleitern und/oder Vertretern aus Anspruchsgruppen – erweitert wurde. Beide Teams wurden von derselben Person geleitet.

Zusammensetzung NIV-Kernteam:

- Jürg Stettler, Prof. Dr., Hochschule Luzern, Leitung der NIV-Kernteam und der NIV-Begleitgruppe
- Hansruedi Müller, Prof. em. Dr., Universität Bern

Zusammensetzung NIV-Begleitgruppe:

- NIV-Kernteam
- Projektleiter der NIV-Projekte (vgl. Kapitel 3)
- Vertreter der Anspruchsgruppen (vgl. NIV-Gebäude)

Jedes NIV-Projekt wurde von einem Projektleiter geführt. Mitglieder des NIV-Kernteam waren zum Teil auch Projektleiter von NIV-Projekten.



## 1.7. NIV-REPORTING

Das Reporting und Controlling des NIV-Prozesses basierte auf den folgenden Dokumenten und folgendem Vorgehen:

### REPORTING-TOOL: GRUNDLAGE FÜR SCHRIFTLICHES REPORTING

Mithilfe eines Reporting-Tools (Excel-Datei) erfolgte ein schriftliches Reporting.

- Die NIV-Projektleiter aktualisierten alle drei Monate im Reporting-Tool die Informationen zu ihrem Projekt: Stand der Umsetzung in Bezug auf Ziele, Kosten und Termine sowie Kommentare zu Massnahmen und nächsten Schritten.
- Die NIV-Projektkoordinatoren überprüften den Status der Projekte aufgrund der Angaben der Projektleiter im Reporting-Tool und nahmen falls nötig mit den Projektleitern Kontakt auf.
- Das NIV-Kernteam prüfte ebenfalls die Informationen zum Stand der Projekte und führte ein telefonisches Feedbackgespräch mit den Projektkoordinatoren und beurteilte mit ihnen den Status der Projekte.

### NIV-PROJEKT-CONTROLLING: WORKSHOP MIT DEN PROJEKTLEITERN

Alle sechs Monate fand ein NIV-Workshop mit den Projektleitern in St. Moritz statt. Dort wurden basierend auf dem schriftlichen Reporting alle Projekte von den jeweiligen Projektleitern präsentiert und der aktuelle Stand der Projekte gemeinsam diskutiert.

### NIV-WORKSHOP MIT PROJEKTLEITERN UND ANSPRUCHS-GRUPPEN

Ein NIV-Workshop mit allen Projektleitern und Anspruchsgruppen erfolgte alle 12 Monate.

### WEITERER SUPPORT

Auf Anfrage und bei Bedarf unterstützte das NIV-Team die Projektleiter oder die Projektkoordinatoren.

## 2. Wirkungsanalysen

Im Kapitel 2 werden die Ergebnisse aus drei Wirkungsanalysen vorgestellt. Sie wurden vor, während und nach der Ski WM St. Moritz 2017 durchgeführt. In den Wirkungsanalysen wurden zum einen die touristischen und ökonomischen Wirkungen der Ski WM St. Moritz 2017 untersucht. Diese Analyse erfolgte durch Event analytics – einem Verbund zwischen dem Institut für Tourismuswirtschaft HSLU und dem privaten Forschungs- und Beratungsbüro Rütter Soceco in Rüschlikon. Zum anderen erarbeitete die Firma puls Marktforschung GmbH eine Marktforschungsstudie und im Rahmen einer Master-Arbeit an der HTW Chur wurde ein Jahr vor der Ski WM St. Moritz 2017 eine Bevölkerungsbefragung durchgeführt. Nachfolgend werden die Studienergebnisse der drei Wirkungsanalysen vorgestellt.

### 2.1. ÖKONOMISCHE WIRKUNGEN

Die Organisation und die Finanzierung einer Veranstaltung wie der Ski WM St. Moritz 2017 stellt für Bergregionen, Austragungsorte, Sportverbände und andere nationale Sportorganisationen eine grosse Herausforderung dar. Neben den Finanzierungspartnern sind auch viele andere Stakeholder der Ski WM St. Moritz 2017 unmittelbar von den ökonomischen Auswirkungen der Veranstaltung betroffen – z.B. die lokale Bevölkerung und das Gewerbe. Aus diesem Grund ist dieser Aspekt empirisch analysiert worden. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der touristischen und volkswirtschaftlichen Wirkungsanalyse dargestellt.

Die Messung der ökonomischen Wirkungen erfolgte gestützt auf die Methodik der Event-Scorecard und ist durch Event analytics, einer Arbeitsgemeinschaft zwischen Rütter Soceco und dem Institut für Tourismuswirtschaft HSLU, durchgeführt worden (vgl. Projekt 22, Kap. 3). Die Event-Scorecard ist ein Erhebungs- und Auswertungsinstrumentarium zur Erfassung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen von Veranstaltungen. Die Methodik wird seit über 15 Jahren in einer Vielzahl von Eventanalysen im nationalen und internationalen Kontext eingesetzt.

Die vorliegende Analyse konzentrierte sich ausschliesslich auf die Erfassung der ökonomischen Wirkungen.

#### Es standen folgende Untersuchungsbereiche im Vordergrund:

- Analyse der direkten volkswirtschaftlichen Wirkungen der Ski WM St. Moritz 2017 auf Umsätze, Wertschöpfung, Beschäftigung und Steuereinnahmen, inklusive der Wirkungen der Besucher auf die touristischen Leistungsträger und weitere Branchen.

- Quantifizierung der indirekten Wirkungen über Vorleistungen (Vorleistungseffekt) und Einkommen (Einkommenseffekt) auf Umsätze, Wertschöpfung und Beschäftigung sowie auf Steuereinnahmen.
- Analyse der Auswirkungen nach Region mit einer Unterscheidung zwischen dem Kanton Graubünden und der übrigen Schweiz.

### DATENGRUNDLAGEN / ABGRENZUNG

Die Studie basierte zum einen auf Daten des Veranstalters und zum anderen auf empirischen Erhebungen bei verschiedenen Anspruchsgruppen des Events. Es wurden folgende Akteure identifiziert, die zum direkten Veranstaltungsumfeld gehörten und deren Aktivitäten in die Berechnungen der volkswirtschaftlichen Gesamtwirkungen der Ski WM St. Moritz 2017 einbezogen wurden:

- Anwesende Zuschauer und Zuschauerinnen, die über ein Ticket zum Zielgelände und/oder zur Tribüne verfügten
- Angereiste Nationalteams (Athleten, Betreuungsstab, Offizielle)
- Medienschaaffende (TV Produktion, Journalisten)
- Sponsoren und weitere Eventunternehmen (Partner, Caterer)
- Öffentliche Stellen (Polizei, Feuerwehr, Armee, Zivildienst)

Im Rahmen der Ski WM St. Moritz 2017 erbrachte auch die Gemeinde St. Moritz – insbesondere die Gemeindeverwaltung und der örtliche Werkdienst – Arbeitsleistungen im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung der Sportveranstaltung. Aufgrund fehlender Datengrundlagen konnten die durch die Gemeinde St. Moritz ausgelösten Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte jedoch nicht in die Berechnungen einbezogen werden. Die im Vorfeld der Veranstaltung durch die Gemeinde getätigten Investitionen wurden dagegen im Rahmen der Studie berücksichtigt. Es handelte sich dabei fast ausschliesslich um vorgezogene Investitionen in Pisten- und Renninfrastrukturen für die jährlich stattfindenden Welt Cup Rennen. Aus diesem Grund wurden die Investitionswirkungen nicht der Ski WM St. Moritz 2017 zugeschrieben.





Ebenfalls nicht einbezogen wurden die touristischen und ökonomischen Effekte, die durch allfällige Reisetätigkeiten der Voluntaris ausgelöst wurden. Da davon ausgegangen werden konnte, dass ein Grossteil der Voluntaris aus der Region stammte, dürfte dieser Effekt zudem von untergeordneter Bedeutung gewesen sein.

Informationen über die anwesenden Zuschauer wurden mittels einer zweistufigen Befragung ermittelt. In einem ersten Schritt wurde eine Befragung vor Ort an verschiedenen Renntagen und am Tag der Eröffnungsfeier durchgeführt und dabei E-Mail-Adressen erhoben. In einer nachgelagerten Online-Befragung wurden die Zuschauer dann zu ihrem Reiseverhalten und den dabei entstandenen Ausgaben befragt. Die Datenerhebung bei den übrigen Anspruchsgruppen erfolgte mittels telefonischer Interviews sowie über Schätzungen des Veranstalters.

In der vorliegenden Untersuchung wurden die personellen und budgetären Wirkungen einbezogen, die während der Vor-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase des Events auf Seiten des Veranstalters sowie bei den oben aufgeführten Anspruchsgruppen im Veranstaltungsumfeld anfielen. Die durch die Ski WM St. Moritz 2017 generierten direkten und indirekten Umsätze sowie die Bruttowertschöpfung und Beschäftigungswirkung wurden gesondert für zwei Wirtschaftsräume berechnet: 1. der Kanton Graubünden als Austragungsregion und 2. die übrige Schweiz (ohne die Austragungsregion).

CROWDING-OUT

Die Ski WM St. Moritz 2017 fand im Februar statt und damit mitten in der Winter-Hochsaison. Für den Event wurde eine grosse Menge an Unterkünften in der Austragungsregion benötigt. Es ist daher möglich, dass dadurch andere – von der Ski WM St. Moritz 2017 unabhängige – touristische Logiernächte verdrängt wurden.

Diese potenziellen Verdrängungseffekte werden als Crowding-Out bezeichnet. **Es werden drei Effekte unterschieden:**

- Geografische Verdrängung: Die Gäste meiden den Ort der Veranstaltung und wandern in andere Tourismusorte im In- und Ausland ab.
- Zeitliche Verdrängung: Die Gäste bleiben zwar während des Events aus, kommen dafür zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt.
- Effektive Verdrängung: Die Gäste verzichten ersatzlos auf ihre Reise.
- Umsatzverdrängung: Durch tiefere Preise während des Events (Hotels) und geringere Zahlungsbereitschaft der Event-Besucher im Vergleich zum normalen Klientel wird Umsatz verdrängt.

Aufgrund der beschränkten Ressourcen, die für die Auswertung des Events zur Verfügung standen, wurden keine empirischen Grundlagen für eine quantitative Bewertung des Crowding-Outs erhoben. Die hier durchgeführte ökonomische Analyse beinhaltet daher keine Bereinigung um einen potenziell vorliegenden Crowding-Out-Effekt.

Wird der touristische Effekt aus einer schweizweiten Perspektive betrachtet, handelt es sich nur bei der effektiven und bei der geografischen Verdrängung in das Ausland um ein tatsächliches Crowding-Out. Crowding-Out kann bereits in kleiner Dimension erhebliche regionalwirtschaftliche Auswirkungen haben, wenn – wie in der Destination St. Moritz möglich – ein mehrheitlich exklusives und zahlungskräftiges Klientel vom Crowding-Out betroffen ist.

Neben diesen eher nachteiligen Effekten ist aber auch das Crowding-In zu berücksichtigen. Dieser Effekt tritt auf, wenn Gäste aufgrund des Events gezielt vor oder nach dem Veranstaltungszeitraum in die Region reisen. Das Crowding-In reduziert den Crowding-Out-Effekt zu einem gewissen Grad, ist in der Regel aber wesentlich kleiner als das Crowding-Out. Zusammen betrachtet ergeben die beiden Grössen das Netto-Crowding-Out. Der Effekt des Netto-Crowding-Outs führt dazu, dass die dem Event effektiv zurechenbaren Logiernächte und die damit verbundenen wirtschaftlichen Effekte (Ausgaben, Wertschöpfung, etc.) eher tiefer liegen, als sie hier ausgewiesen werden.

ABGRENZUNG ZU ANDEREN REISEMOTIVEN (EVENT-FAKTOR)

Damit nur der Teil der ökonomischen und touristischen Effekte der anwesenden Besucher der Ski WM St. Moritz 2017 zugerechnet wird, der tatsächlich auf diesen Event zurückzuführen ist, muss eine Abgrenzung vorgenommen werden, die dem gängigen Verfahren der Event-Scorecard entspricht.

Die durch alle Zuschauer unmittelbar auf dem Veranstaltungsgelände getätigten Ausgaben werden zu 100% der Ski WM St. Moritz 2017 zugerechnet. Bei Ausgaben ausserhalb des Veranstaltungsgeländes verhält es sich anders. Ausgaben von Einheimischen ausserhalb des Veranstaltungsgeländes werden in der Studie nicht berücksichtigt. Bei allen anderen Personengruppen ist massgebend, wie wichtig die Ski WM St. Moritz 2017 für die Reise in den Kanton Graubünden ist (Reisemotiv).

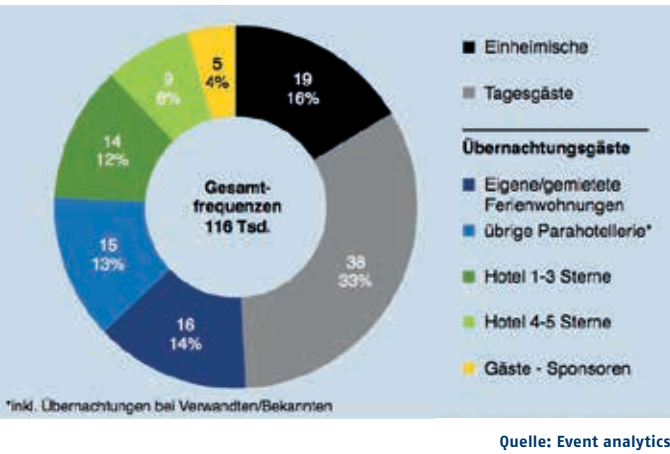
Ob die Ski WM St. Moritz 2017 das ausschlaggebende Reisemotiv für die Zuschauer war, weshalb sie ins Engadin reisten, wurde empirisch ermittelt und daraus ein Event-Faktor abgeleitet. Alle Ausgaben der Zuschauer ausserhalb des Veranstaltungsgeländes sowie die durch die übernachtenden Gäste ausgelösten Logiernächte wurden mit diesem Event-Faktor gewichtet und nur dieser gewichtete Wert als Wirkungen der Ski WM St. Moritz 2017 erfasst.

ZUSCHAUERFREQUENZEN UND LOGIERNÄCHTE

Insgesamt haben über den Veranstaltungszeitraum vom 6. bis 19. Februar 2017 rund 116'000 Zuschauer und Zuschauerinnen die Rennen an der Ski WM St. Moritz 2017 live im Zielgelände oder von der angrenzenden Tribüne aus verfolgt. Aufgrund methodischer Abgrenzungen wurden in den Gesamtfrequenzen nur jene Personen erfasst, die über Ticketkäufe Zugang zum offiziellen Eventgelände hatten (Zielgelände/Tribüne). Weitere Personen, die den Event z.B. in Hotels, Bars oder vom



Zuschauerfrequenzen<sup>2</sup> der Ski WM St. Moritz 2017 nach touristischen Kategorien

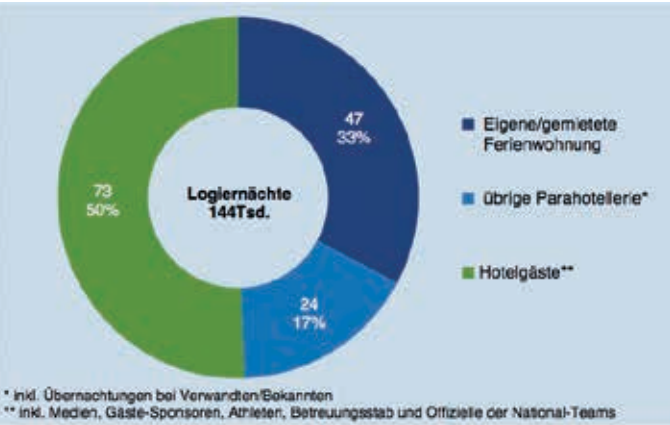


Streckenrand aus verfolgt haben, wurden nicht hinzugerechnet. Der Anteil der Zuschauer, die im Engadin heimisch sind, lag bei rund 16%. Der bedeutendste Anteil der Zuschauer – rund drei Viertel – reiste aus dem restlichen Kanton Graubünden oder der übrigen Schweiz an. Ausländische Gäste machten geschätzt leicht mehr als 10% der Zuschauer aus.

<sup>2</sup> Die Zuschauerfrequenzen errechnen sich hier aus der Anzahl verkaufter sowie durch den Veranstalter anderweitig ausgegebener Tickets für das Zielgelände und die Tribüne. Eine Frequenz entspricht einem Tagesbesuch einer Person an den Rennen der Ski WM. In den hier ausgewiesenen Gesamtfrequenzen sind keine sonstigen Zuschauer und Zuschauerinnen mitgezählt, welche die Rennen vom Pistenrand oder über die Leinwände im Dorf St. Moritz mitverfolgt haben.



Durch die Ski WM St. Moritz 2017 ausgelöste Logiernächte<sup>3</sup> nach Übernachtungskategorien



Quelle: Event analytics

Über alle Personengruppen gesehen führte die Ski WM St. Moritz 2017 zu insgesamt rund 144'000 Logiernächten im Kanton Graubünden. Zu beachten ist, dass ein Teil dieser Übernachtungen vor und nach der Ski WM St. Moritz 2017 (6. – 19. Februar 2017) erfolgte. Rund die Hälfte der Event-bedingten Logiernächte (73'000) wurden in der regionalen Hotellerie verbracht. Die übrigen 50% der Logiernächte (71'000) entfielen auf Übernachtungen in Ferienwohnungen oder der übrigen Parahotellerie. Letztere Kategorie beinhaltete neben Gruppenunterkünften und Campingplätzen auch Übernachtungen bei Verwandten und Bekannten.

Hotel-Gäste verbrachten im Zusammenhang mit ihrer Reise an die Ski WM St. Moritz 2017 rund 3.3 Nächte im Kanton Graubünden. Noch bedeutend länger blieben Gäste mit Übernachtungen in Ferienwohnungen. Sie lösten im Schnitt 4.9 Logiernächte pro Person aus. Ein Durchschnittsgast mit einer Übernachtung in der übrigen Parahotellerie verbrachte dagegen lediglich 2.6 Logiernächte im Kanton Graubünden.

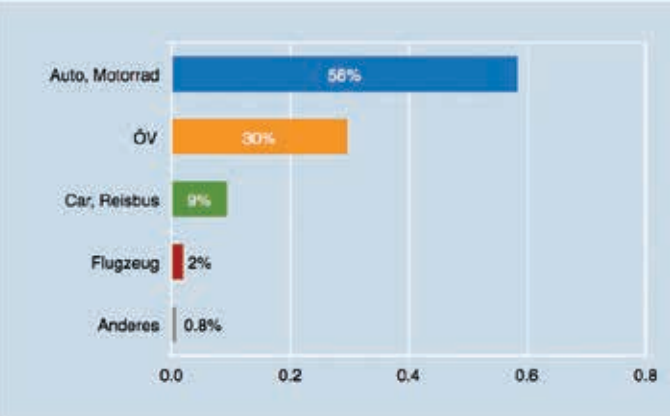
Im Februar 2017 verzeichnete der Kanton Graubünden insgesamt 734'413 Logiernächte in der Hotellerie. Die Ski WM St. Moritz 2017 ist im Februar 2017 mit 73'000 Hotelübernachtungen für rund 10% der Logiernächte im gesamten Kanton verantwortlich. Der weitaus grösste Anteil der Hotellogiernächte fiel in der Region Engadin an. Gemessen an den Februar-Logiernächten der neun grössten Gemeinden im Engadin (Zernez, Samnaun, Scuol, Celerina, Pontresina, Samedan, St. Moritz, Sils, Silvaplana) waren gut 24% der Hotellogiernächte auf den Grossanlass zurückzuführen.

<sup>3</sup> In den Logiernächten sind sowohl die Anzahl Logiernächte der in den Gesamtfrequenzen ausgewiesenen Personen enthalten als auch die Anzahl Logiernächte, die durch Medienschaffende, Gäste der Sponsoren und weitere an der Ski WM beschäftigte Personen generiert wurden. Ebenfalls enthalten sind die Logiernächte der Athleten und des Betreuungsstabs sowie der Offiziellen der National-Teams.

ANREISE

Über die Hälfte der anwesenden Zuschauer reiste mit dem Auto nach St. Moritz an die Ski WM 2017 (58%). Am zweithäufigsten wurde für die Anreise der öffentliche Verkehr genutzt (30%), gefolgt von Cars/Reisebussen (9%). Ungefähr 2% der Zuschauer reiste zudem vom Ausland mit dem Flugzeug in die Schweiz, um die Rennen der Ski WM 2017 in St. Moritz mitzuverfolgen.

Genutztes Verkehrsmittel für die Anreise zur Ski WM St. Moritz 2017

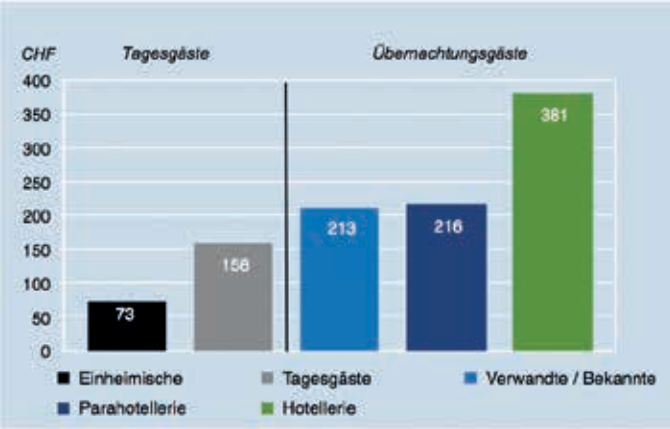


Quelle: Event analytics

BESUCHERAUSGABEN

Die anwesenden Besucher und Besucherinnen der Ski WM St. Moritz 2017 tätigten im Rahmen ihres Aufenthalts verschiedenste touristische Ausgaben. Dazu zählten u.a. Ausgaben für Übernachtung und Verpflegung sowie Ausgaben im Detailhandel. Das Konsumverhalten der auswärtigen und der einheimischen Besucher trug substantiell zur regionalen Wertschöpfung bei. Hierbei gilt zu beachten, dass bei Einheimischen nur die Ausgaben auf dem Veranstaltungsgelände gezählt wurden. Bei den übrigen Besucherkategorien wurden alle Ausgaben im Zusammenhang mit ihrer Reise an die Ski WM St. Moritz 2017 einbezogen und mit einem empirisch ermittelten Event-Faktor gewichtet. Auswärtige Tagesbesucher gaben pro Tag rund CHF 158 aus. Einheimische Zuschauer tätigten pro Besuchstag Ausgaben von rund CHF 73 auf dem Veranstaltungsgelände. Zuschauer, die bei Verwandten und Bekannten oder in der Parahotellerie übernachteten, gaben im Schnitt und pro Logiernacht zwischen CHF 213 und CHF 216 aus. Bedeutend höher waren die Ausgaben der auswärtigen Zuschauer, die im Hotel übernachteten. Sie tätigten Ausgaben von durchschnittlich rund CHF 380 pro Logiernacht.

Bruttoausgaben pro Frequenz von Einheimischen, Tagesgästen sowie Bruttoausgaben pro Logiernacht von Übernachtungsgästen an den Ski WM St. Moritz 2017 (ohne Ausgaben für Tickets)

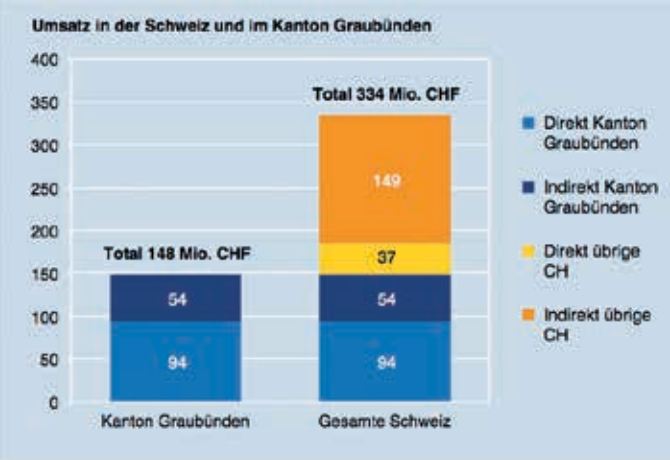


Quelle: Event analytics

UMSATZ

Die durch alle Akteure im Rahmen der Ski WM St. Moritz 2017 ausgelösten Umsätze in der Schweiz beliefen sich auf insgesamt rund CHF 334 Mio. Davon entfielen rund CHF 148 Mio. (44%) auf den Kanton Graubünden.

Insgesamt durch die Ski WM St. Moritz 2017 ausgelöster Umsatz<sup>4</sup> (direkt und indirekt) in der Schweiz und im Kanton Graubünden

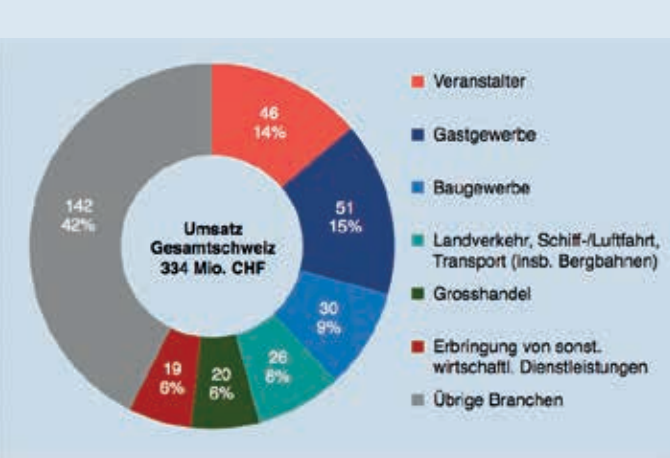


Quelle: Event analytics

Im Zusammenhang mit den Ski WM St. Moritz 2017 wurden neben dem Veranstalter und den Veranstaltungsbesuchern folgende Akteure identifiziert, die einen relevanten wirtschaftlichen Beitrag im Umfeld des Events leisteten: angereiste Nationalteams (Athleten, Betreuer, Offizielle), Sponsoren, Medienschaffende, Armee und Zivilschutz, öffentliche Stellen (Kantonspolizei, örtliche Feuerwehr) sowie weitere Event- und Cateringunternehmen. Sie alle wurden in den Berechnungen der volkswirtschaftlichen Kenngrössen berücksichtigt.

Knapp drei Viertel der indirekt ausgelösten Wirkungen (CHF 149 Mio.) fiel ausserhalb des Kantons Graubünden in übrigen Teilen der Schweiz an. Dies lag daran, dass aufgrund des begrenzten regionalen Angebots viele Verflechtungen der Branchen auf gesamtschweizerischer Ebene existierten. Viele Unternehmen bezogen Leistungen in den übrigen Teilen der Schweiz und lösten damit ausserhalb des Kantons Graubünden Wirkungen aus.

Insgesamt durch die Ski WM St. Moritz 2017 ausgelöster Umsatz in der Schweiz nach Branchen



Quelle: Event analytics

<sup>4</sup> Ausgangspunkt der Berechnung der direkten Wertschöpfungswirkung sind alle Einnahmen einer Organisation während der Vor-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase einer Veranstaltung. Bereinigt um andere, nicht wertschöpfungsrelevante Geldflüsse, ergibt sich die Bruttoproduktion. In diesem Bericht wird zur besseren Verständlichkeit die Bruttoproduktion als Umsatz bezeichnet, da diese beiden Werte – bis auf technische Details – annähernd vergleichbar sind.



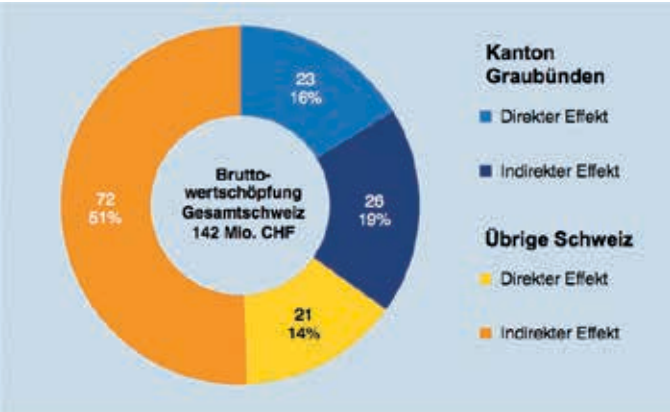
Wird der insgesamt durch die Ski WM St. Moritz 2017 erzielte Umsatz in der Schweiz nach Branchen unterteilt, zeigt sich folgendes: Neben dem Gastgewerbe, das insbesondere durch die Übernachtungen der vielen Zuschauer eine erhöhte Nachfrage zu spüren bekam, profitierten auch viele weitere Branchen von der Ski WM St. Moritz 2017. Grösster einzelner Nutzniesser der Veranstaltung war mit 15% das Gastgewerbe. 9% des Umsatzes entfiel auf das Baugewerbe und 8% auf die Transportbranchen. Letztere umfassten insbesondere die Bergbahnen, die ebenfalls von der Ski WM St. Moritz 2017 profitierten. Weitere je 6% des Umsatzes wurden im Grosshandel und in der Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen erzielt.

Der weitaus grösste Teil der Umsätze (42%) wurde jedoch über die Vorleistungsbeziehungen zwischen den Branchen in zahlreichen weiteren Wirtschaftszweigen der gesamten Schweizer Volkswirtschaft erwirtschaftet. Der Veranstalter ging mit seinem direkt erzielten Umsatz von CHF 46 Mio. in diese Grafik ein. Sein Anteil am Gesamtumsatz beträgt 14%.

BRUTTOWERTSCHÖPFUNG

Der Anteil des Umsatzes, der ins Bruttoinlandprodukt (BIP) einfließt, entspricht der Bruttowertschöpfung. Aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive bildet die Wertschöpfung (direkt und indirekt) die bestmögliche Grösse, um den volkswirtschaftlichen Stellenwert einer Veranstaltung für die Schweiz aufzuzeigen.

Durch die Ski WM St. Moritz 2017 insgesamt ausgelöste Bruttowertschöpfung im Kanton Graubünden und der übrigen Schweiz



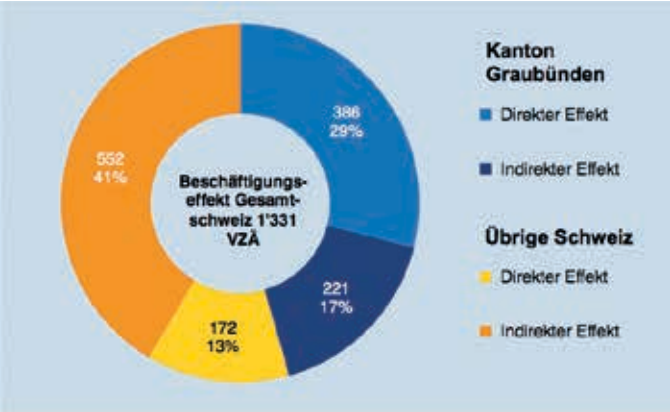
Quelle: Event analytics

Insgesamt wurde durch die Ski WM St. Moritz 2017 eine Bruttowertschöpfung von rund CHF 142 Mio. in der Schweiz ausgelöst, davon etwa CHF 49 Mio. bzw. 35% im Kanton Graubünden. Rund CHF 23 Mio. (16%) der im Kanton Graubünden erzielten Wertschöpfung fiel dabei auf direkter und CHF 26 Mio. (19%) auf der indirekten Ebene an. Über die Hälfte der insgesamt generierten Bruttowertschöpfung wurde ausserhalb des Kantons Graubünden in übrigen Teilen der Schweiz erwirtschaftet. Insgesamt rund 51% bzw. CHF 72 Mio. waren dabei auf indirekte Effekte zurückzuführen.

Aus den gesamthaft entstandenen, wirtschaftlichen Effekten ergab sich für Bund, Kanton und Gemeinden ein anfallendes Steuervolumen von insgesamt rund CHF 17 Mio. Dies beinhaltet Einkommens-, Mehrwert- und andere Nettogütersteuern.

BESCHÄFTIGUNG

Durch die Ski WM St. Moritz 2017 ausgelöste Beschäftigungswirkung (direkt und indirekt) im Kanton Graubünden und der übrigen Schweiz



Quelle: Event analytics

Um die beschriebenen wirtschaftlichen Wirkungen zu realisieren, wurde ein Arbeitsvolumen von schweizweit rund 1'330 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) benötigt. Der Anteil der Arbeitsleistung im Rahmen der Ski WM St. Moritz 2017, der dabei auf den Kanton Graubünden entfiel, betrug über 600 VZÄ (46%). Ein VZÄ entspricht der Arbeitsleistung eines Arbeitnehmenden mit einem Arbeitspensum von 100% und entspricht nicht notwendigerweise einer neu geschaffenen Stelle. Der grösste Teil dieser Arbeit entsteht in existierenden Produktionskapazitäten und trug damit zur besseren Auslastung der Wirtschaft bei.

ÜBERSICHT: UMSATZ, BRUTTOWERTSCHÖPFUNG UND BESCHÄFTIGUNG NACH REGION

An den Ski WM St. Moritz 2017 lösten einerseits der Veranstalter im Rahmen seines Gesamtbudgets direkte Umsätze und damit Wertschöpfung sowie Beschäftigung aus. Andererseits leisteten auch weitere im Veranstaltungsumfeld tätige Unternehmen, öffentliche Stellen sowie die angereisten Nationalteams (Athleten, Betreuer, Offizielle) einen wichtigen Beitrag zu den volkswirtschaftlichen Wirkungen der Ski WM St. Moritz 2017. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Sponsoren und Catering-Unternehmen zu nennen, die mit ihren Verkäufen (Verpflegung, Getränke, Souvenirs, etc.) und Aktivitäten für Zuschauer und geladene Gäste bedeutende Wirtschaftsleistungen erbrachten.

Den grössten Anteil an den volkswirtschaftlichen Wirkungen haben jedoch die angereisten Zuschauer durch ihre Ausgaben an der Veranstaltung, im Kanton Graubünden und in der übrigen Schweiz. Die nachstehende Tabelle zeigt die volkswirtschaftlichen Wirkungen insgesamt pro Region und auf direkter und indirekter Ebene. Zu beachten ist, dass diese Ergebnisse ohne einen möglichen Crowding-Out Abzug dargestellt werden (vgl. S. 20).

Ergebnisse im Überblick

	Umsatz in Mio. CHF			Bruttowertschöpfung in Mio. CHF			Beschäftigung in VZÄ <sup>2</sup>		
	Kt. GR	üCH <sup>1</sup>	CH	Kt. GR	üCH <sup>1</sup>	CH	Kt. GR	üCH <sup>1</sup>	CH
Direkte Wirkung	94	37	131	23	21	44	386	172	558
Indirekte Wirkung	54	149	203	26	72	98	221	552	773
Gesamt Wirkung dir. + indir.	148	186	334	49	92	142	607	724	1'331
Gesamt Steuern CH	17								

<sup>1</sup> üCH = Übrige Teile der Schweiz (ohne Kt. GR)

<sup>2</sup> Ausgelöstes Arbeitsvolumen

Quelle: Event analytics

FAZIT ÖKONOMISCHE WIRKUNGEN

Die Ski WM 2017 in St. Moritz hat für eine alpine Sportveranstaltung erhebliche volkswirtschaftliche Wirkungen im Engadin, dem Kanton Graubünden und in der übrigen Schweiz ausgelöst. Trotz der Wertschöpfungsminderung, die durch den hohen Anteil an öffentlichen Subventionen verursacht worden ist, hat der Event unter Berücksichtigung aller ökonomischer Aktivitäten einen bedeutenden positiven wirtschaftlichen Impuls ausgelöst, der sich auf viele Branchen der Schweizer Volkswirtschaft verteilt.

Im Vergleich mit anderen Veranstaltungen in der Schweiz zeigt sich, dass die Ski WM St. Moritz 2017 einer der grössten Sportevents der letzten Jahrzehnte ist. Die Euro 2008, noch immer der grösste Sportevent, der die Schweiz in den vergangenen Jahren ausgerichtet hat, löste in der Gesamtschweiz volkswirtschaftlich relevante Umsätze (direkt und indirekt) in der Höhe von CHF 1,7 Mio. aus. Die Ski WM St. Moritz 2017 kommt im Vergleich auf CHF 334 Mio. – also rund 20% dieses Betrags – ist damit aber noch immer mit einigem Abstand die zweitgrösste Veranstaltung der neuen Schweizer Event-Geschichte. Zu Vergleichszwecken können zudem die Werte der Leichtathletik EM Zürich 2014 (CHF 146 Mio. Umsatz) oder des Eidgenössischen Schwing- und Älplerfests 2013 in Burgdorf (CHF 128 Mio. Umsatz) herangezogen werden.



Ausgelöst wurden diese hohen Werte zum einen durch den organisatorischen Aufwand, der für die erfolgreiche Durchführung des Events notwendig war, zum anderen aber vor allem durch die zahlreichen Besucher und Besucherinnen aus dem In- und Ausland. Die für einen Sportevent ungewöhnlich langen Aufenthaltsdauern kombiniert mit den relativen hohen Preisen der Destination haben zu einem signifikanten touristischen Impuls geführt, der ebenfalls in das Eventergebnis eingeflossen ist. Das Beispiel Ski WM St. Moritz 2017 zeigt damit gut auf, welchen ökonomischen Hebel die touristischen Rahmenbedingungen für eine Destination haben können.

## 2.2. MARKTFORSCHUNGSSTUDIE (ESTM)

## AUSGANGSLAGE

Die Alpinen Ski Weltmeisterschaften sind alle zwei Jahre das wichtigste Großereignis im alpinen Skirennsport und genießen einen hohen Stellenwert und grosse Beliebtheit bei den Wintersportfans. So verfolgten bei der letzten Austragung in St. Moritz im Jahr 2003 ca. 170'000 Zuschauer die Rennen live vor Ort, in Schladming (2013) ca. 300'000 und Beaver Creek (2015) ca. 130'000. Hinzu kommen unzählige weitere Besucher, die während des zweiwöchigen Ereignisses die Atmosphäre und das Rahmenprogramm im Veranstaltungsort miterleben wollen, sowie die Millionen Zuschauer, die die Rennen und die Berichterstattung in den Medien verfolgen.

## VORGEHEN

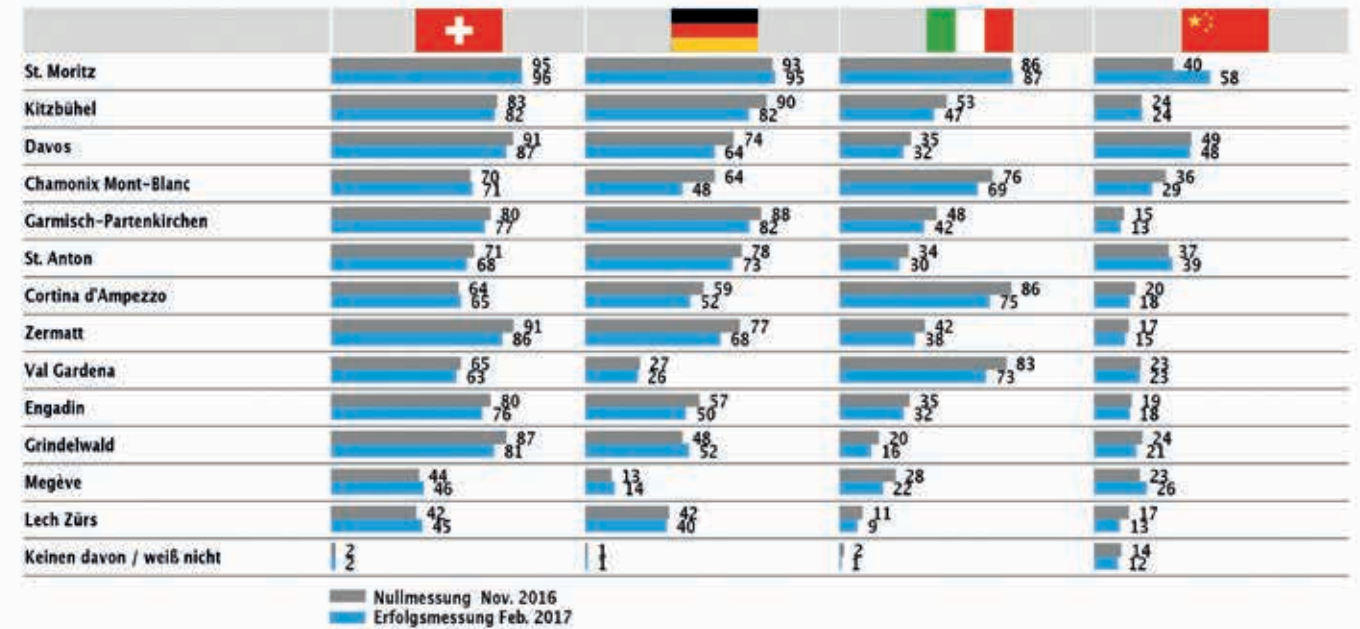
Die Wirkung der Ski WM St. Moritz 2017 auf die Bekanntheit und das Image von St. Moritz wurde im Auftrag von der Tourismusorganisation Engadin St. Moritz (ESTM) von dem Marktforschungsunternehmen Puls mit Hilfe einer Null- und Erfolgsmessung analysiert. Hierbei wurden skiinteressierte Personen aus den Ländern Schweiz, Deutschland, Italien und China rund um das Thema Ski WM in St. Moritz und dem Engadin befragt. Im November 2016 fand die Nullmessung statt und einen Tag nach dem Ende der Ski WM im Februar 2017 startete die Durchführung der Erfolgsmessung. Dabei wurden die gleichen Personen / Teilnehmer nochmals zu denselben Themen befragt. So konnten Veränderungen direkt auf die Ski WM St. Moritz 2017 zurückgeführt werden. Insgesamt haben 1'835 Personen an der Studie teilgenommen, die bestimmte Wintersportarten selbst betreiben oder in den Medien verfolgen, davon 453 in der Schweiz, 479 in Deutschland, 450 in Italien und 453 in China. Die Befragung erfolgte Online über einen langjährigen Panel-Partner und dauerte 12 bis 17 Minuten.

## ERGEBNISSE DER MARKTFORSCHUNGSSTUDIE

Die folgenden Grafiken geben die Ergebnisse der Null- und Erfolgsmessung vergleichend wieder. Sie zeigen, dass durch die Ski WM St. Moritz 2017 in den verschiedenen Bereichen leichte Änderungen bezüglich der Bekanntheit und dem Image von St. Moritz und dem Engadin festzustellen sind.



Frage 2a: Welche der folgenden Orte in den Alpen kennen Sie zumindest dem Namen nach? (Mehrfachnennungen möglich)



puls Marktforschung GmbH  
Nullmessung Ski WM 2017 - Nov. 2016

Basis Nov. 2016 &amp; Feb. 2017: CH=269, D=292, I=344, CHN=294 | Angaben in %

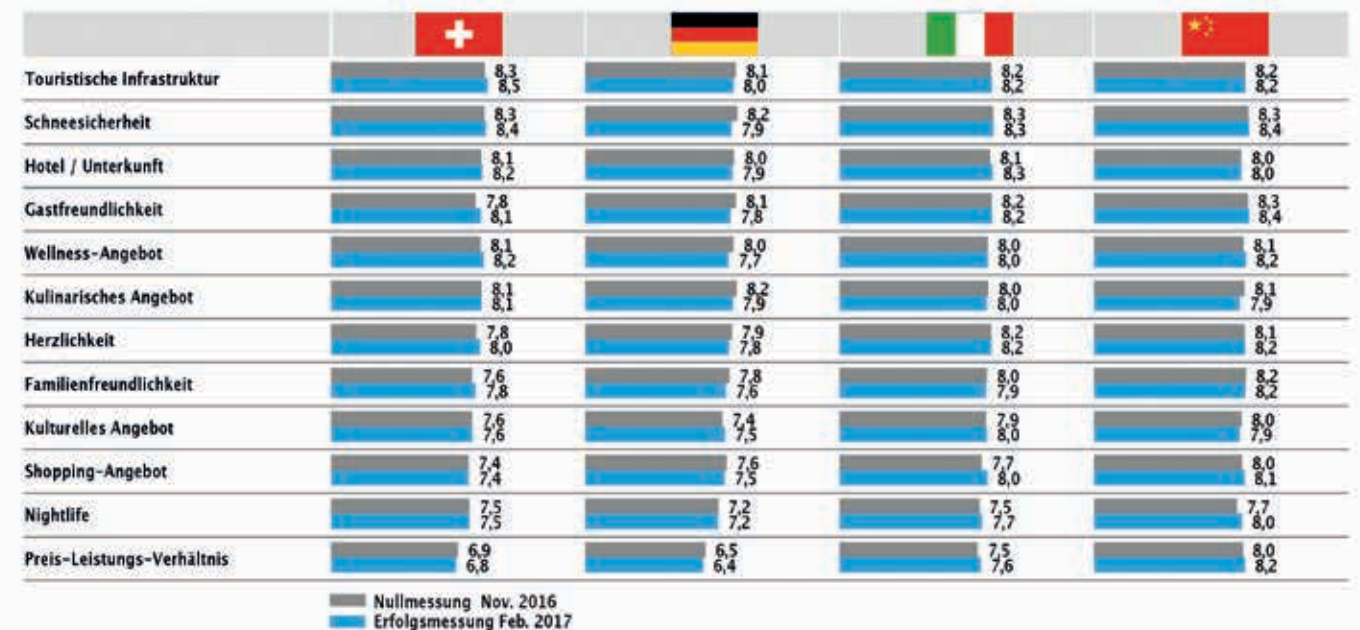


pu/s Marktforschung GmbH  
Nullmessung Ski WM 2017 – Nov. 2016

Basis St. Moritz mind. bekannt Nov 16/Feb 17: CH=434/229 | Angaben in %

**Erfüllung von weiteren Kriterien durch das Engadin - Kenner gesamt**

Frage 6: Wie gut werden folgende Kriterien durch das Engadin erfüllt? 10 = sehr gut, 1 = sehr schlecht, 58=keine Angabe/weiß nicht



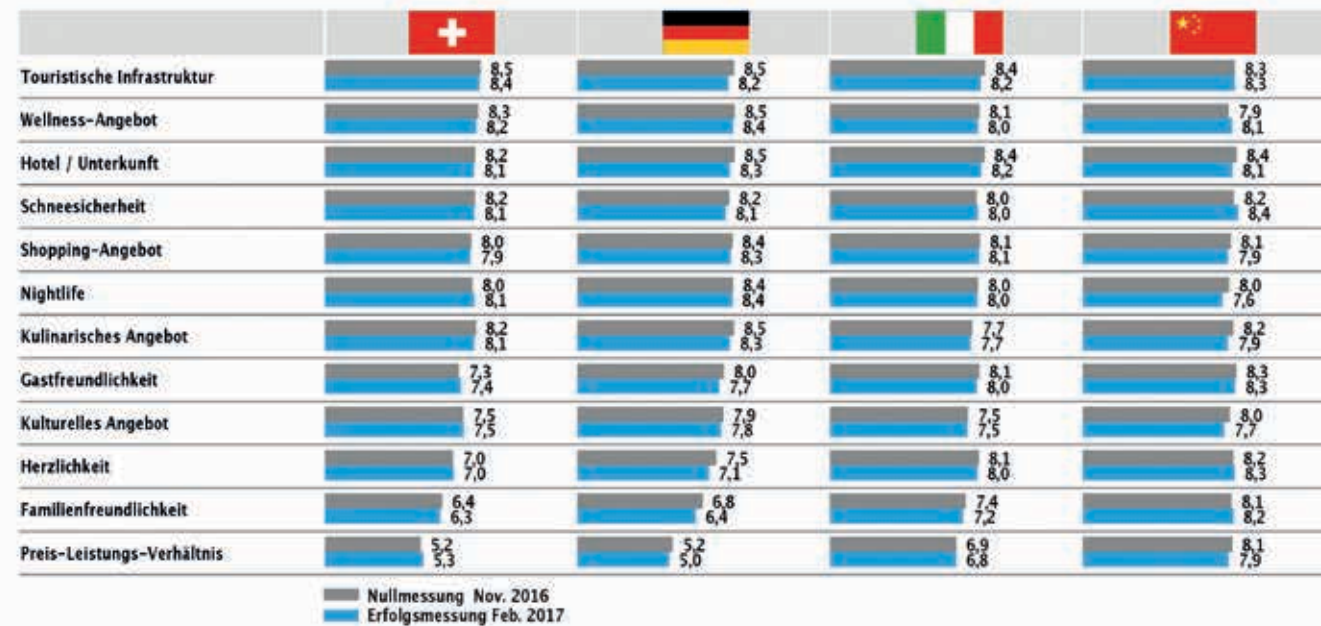
pu's Marktforschung GmbH  
Nullmessung Ski WM 2017 - Nov. 2016

Basis Engadin mind. bekannt Nov 16 / Feb 17: CH=214/203;  
D=166/147, I=120/110 CHN=55/52 Mittelwerte



### Erfüllung von weiteren Kriterien durch St. Moritz - Kenner gesamt

Frage 6: Wie gut werden folgende Kriterien durch St. Moritz erfüllt? 10 = sehr gut, 1 = sehr schlecht, 98=keine Angabe/weiß nicht

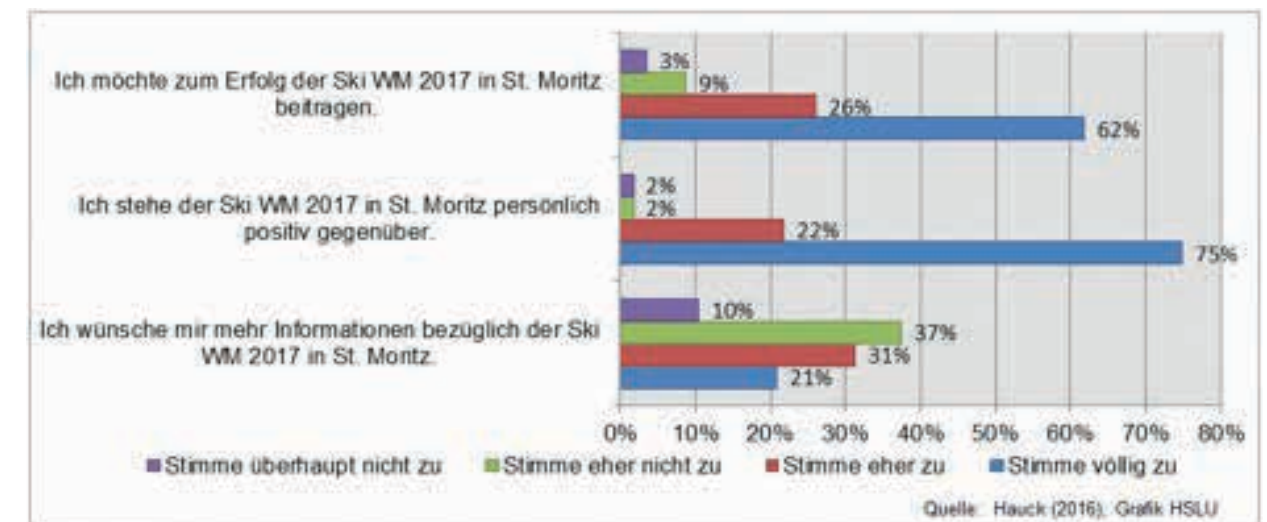


puls Marktforschung GmbH  
Nullmessung Ski WM 2017 - Nov. 2016

Basis: St. Moritz mind. bekannt Nov 16/Feb 17: CH=256/257, D=272/277,  
I=294/298, CHN=116/170 | Mittelwerte

### AKZEPTANZ DER SKI WM ST. MORITZ 2017

- 87% der befragten Bevölkerung wollten zum Erfolg der Ski WM St. Moritz 2017 beitragen.
- Fast alle Befragten (95%) standen der Ski WM St. Moritz 2017 positiv gegenüber.



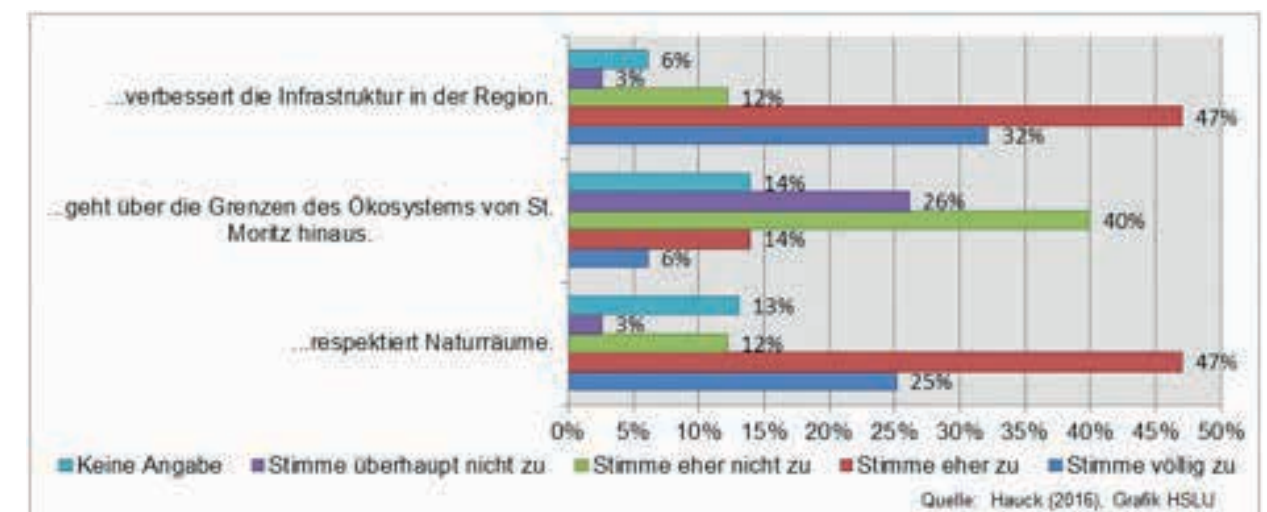
### 2.3. PARTIZIPATION - BEVÖLKERUNG UND WEITERE ANSPRUCHSGRUPPEN

Im Rahmen einer Master-Arbeit der HTW Chur wurde ein Jahr vor der Ski WM St. Moritz 2017 eine Bevölkerungsbefragung<sup>5</sup> durchgeführt. Der Online-Link zur Befragung wurde über einen Newsletter und Social Media Kanäle versendet sowie die Bevölkerung vor Ort mittels eines iPads direkt befragt. Insgesamt haben 116 Personen aus der Bevölkerung des Oberengadins an der Befragung teilgenommen.

<sup>5</sup> Zur Bevölkerung zählen alle Bewohner der Gemeinden Bever, Celerina, La Punt Chamues-ch, Madulain, Maloja, Pontresina, S-chanf, Samedan, Silvaplana, Sils, St. Moritz, Zernez & Zuoz.

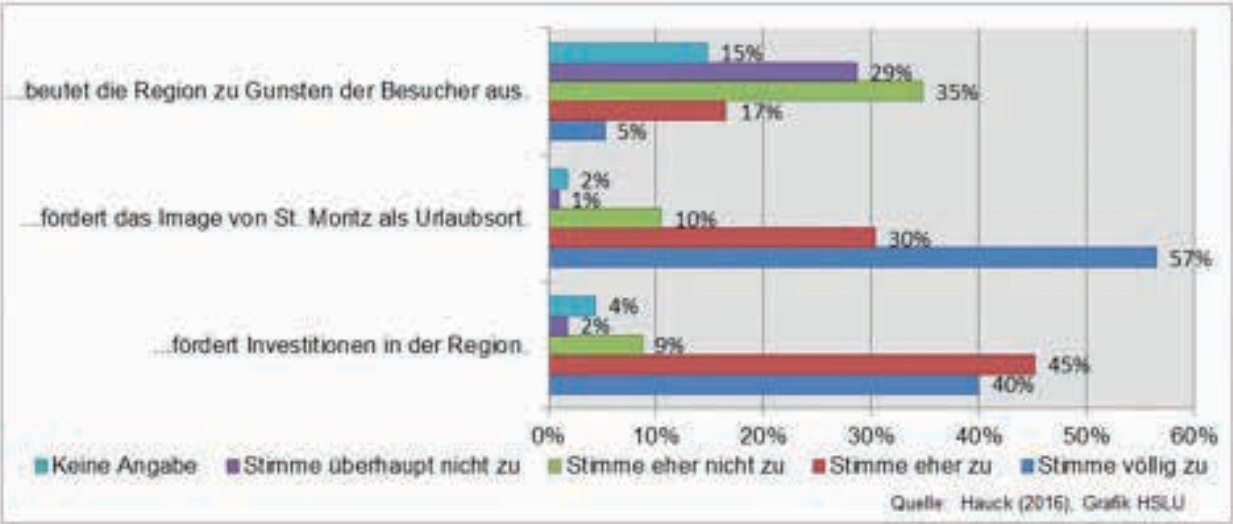
### DIMENSION UMWELT

- Aus der Sicht von rund 80% der Befragten, sollte sich die Infrastruktur in der Region durch die Ski WM St. Moritz 2017 verbessern.
- Nur 20% der Befragten waren der Meinung, dass die Ski WM 2017 über die Grenzen des Ökosystems hinausgeht und die Naturräume nicht respektiert werden (15%).



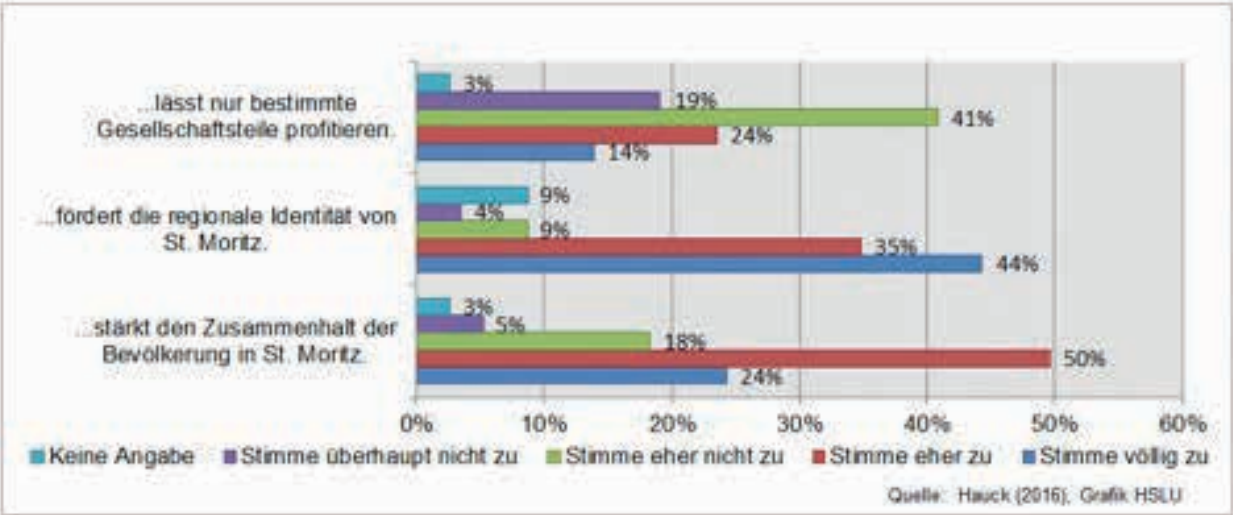
DIMENSION WIRTSCHAFT

- Rund 22% waren der Ansicht, dass die Ski WM St. Moritz 2017 die Region zu Gunsten der Besucher ausbeutet.
- Gleichzeitig waren die Befragten jedoch der Auffassung, dass die Ski WM 2017 das Image von St. Moritz fördert (87%) und Investitionen durch den Event ausgelöst werden (85%).



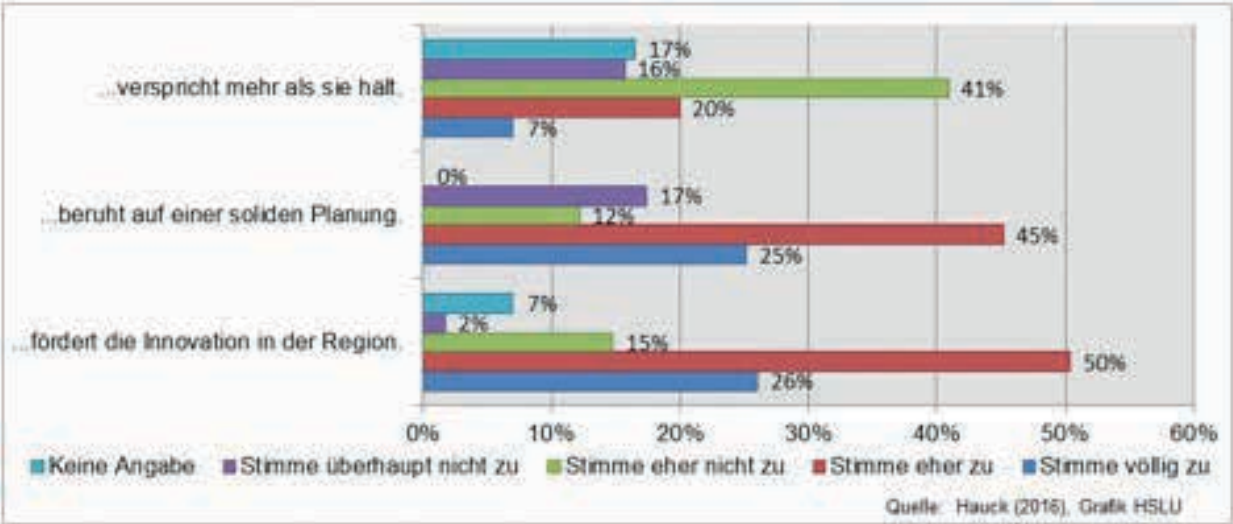
DIMENSION GESELLSCHAFT

- 79% der Befragten gaben an, dass die Ski WM die regionale Identität fördert. Ebenfalls ein hoher Anteil der Befragten (74%) war der Meinung, dass die Ski WM St. Moritz 2017 den Zusammenhalt stärkt.
- 38% waren der Meinung, dass nur bestimmte Gesellschaftsteile von den Ski WM profitieren.



DIMENSION MANAGEMENT:

- Die Mehrheit ist der Auffassung, dass durch die Austragung der Weltmeisterschaften in St. Moritz 2017 Innovationen gefördert werden.
- Nur rund ein Viertel der Befragten (27%) nahmen an, dass die Ski WM St. Moritz 2017 mehr verspricht als sie hält und nicht auf einer soliden Planung beruht (29%).



FAZIT

Die Ergebnisse zeigen, dass die Grundeinstellung der Bevölkerung vor den Ski WM St. Moritz 2017 sehr positiv war. Dies hängt unter anderem mit den durch die Ski WM St. Moritz 2017 ausgelösten Investitionen im Bereich Wirtschaft zusammen als auch mit den Erwartungen der Bevölkerung, dass durch den Event die regionale Identität und das Image gestärkt werden.



3. NIV-Projekte



NR	PROJEKTNAME	PROJEKTPARTNER (LEAD)
UMWELT		
1	Klima & Energie: Energieoptimierung Ski WM St. Moritz 2017	Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz)
2	Verkehr: Umweltschonende Verkehrslenkung	OK Ski WM St. Moritz 2017
3	Abfälle: Umweltschonendes Abfallmanagement	Umweltgemeinde, Essere SA
4	Landschaft: Schonender Umgang und Förderung der Biodiversität	Gemeinde St. Moritz
5	Ressourcen: Umweltschonende Pistenpräparierung	Engadin St. Moritz Mountains AG (ESTMM AG)
WIRTSCHAFT		
6	Alpiner Skirennsport: Management von Sicherheits- & Rennmaterial	OK Ski WM St. Moritz 2017
7	Investitionen in alpine Ski-Infrastruktur: Masterplan Projekte WM 2017	Gemeinde St. Moritz
8	Wintersport Grossveranstaltungen: Inszenierung entlang der Corviglia Bergbahn	Engadin St. Moritz Mountains AG (ESTMM AG)
9	Mediale Infrastruktur und Trimediale Berichterstattung	SRG Business Unit Sport
10	Alpines Leistungs- und Schneesportzentrum (inkl. Forschungslabor, Trainings- und Teststrecke)	Gemeinde Zuoz (Pizzet)
11	Event-Kompetenzzentrum: Voluntaris, Netzwerkmanagement, Weiterentwicklung alpiner Skirennsport	OK Ski WM St. Moritz 2017
12	Wintersport Grossveranstaltungen: Historisches Erbe	OK Ski WM St. Moritz 2017
13	Tourismusentwicklung: 1. Branding & Marktbearbeitung, 2. Gastfreundlichkeit, 3. Stammgästemarketing	Engadin St. Moritz Tourismus (ESTM)
14	Verpflegung: Bio, Fairtrade und regionale Produkte	OK Ski WM St. Moritz 2017
15	Kommunikation: Emotionalisierung über transmediale Kommunikation	OK Ski WM St. Moritz 2017
GESELLSCHAFT		
16	Wintersport: Impulsprogramm alpiner Skisport	Swiss Ski
17	Wintersport: Jugend in den Schnee	OK Ski WM St. Moritz 2017
18	Schweizer Sporthilfe: Nachwuchsfranken	Schweizer Sporthilfe
19	Jugend und Zukunft: Entwicklungschancen und berufliche Perspektiven in den Alpen	OK Ski WM St. Moritz 2017
MANAGEMENT		
20	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Strategische NIV-Begleitung	Hochschule Luzern – Wirtschaft (HSLU)
21	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Operative NIV-Steuerung	OK Ski WM St. Moritz 2017
22	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Analysen und Berichterstattung	Event analytics (Hochschule Luzern – Wirtschaft (HSLU) und Rütter Soceco)



3.1. NIV-PROJEKTE UMWELT

Projekt 1 – Klima & Energie: Energieoptimierung im Zusammenhang mit der Ski WM St. Moritz 2017

Projektpartner: Elektrizitätswerk Zürich (ewz)

Projektleiter: Dionys Hallenbarter (ewz)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Die Nachhaltigkeit von grösseren Veranstaltungen tritt immer stärker ins öffentliche Bewusstsein. Veranstaltungen ab einer gewissen Grösse haben starke Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Dabei sind der Energieverbrauch und die Klimarelevanz von Grossveranstaltungen ganz zentral. Folgende Ziele wurden mit dem NIV-Projekt 1 – Klima und Energie verfolgt:

- Verminderung der CO2-Emissionen und des Energieverbrauchs (verknüpft mit Kosteneinsparungen) für die Region weit über die Ski WM St. Moritz 2017 hinaus.
- Die Ski WM St. Moritz 2017 als erste „energieoptimierte“ alpine Ski Weltmeisterschaft mit Vorzeigecharakter.

VORGEHEN

Geplant war im NIV-Projekt 1 – Klima & Energie ein Vorgehen in fünf Schritten:

1. Evaluation des Energieverbrauchs durch die Ski WM St. Moritz 2017 und laufendes Monitoring durch Swiss Climate.
2. Generieren von möglichen Massnahmen zur Senkung des eventspezifischen Energieverbrauchs der Ski WM St. Moritz 2017.
3. Gewinnen von vorzugsweise regionalen Unternehmen, die im Hinblick auf die Ski WM St. Moritz 2017 ihren Energieverbrauch mit konkreten Massnahmen reduzieren. Die eingesparte Energie (Effizienzzertifikate) wird an die Ski WM St. Moritz 2017 abgegeben. Die Unternehmen tragen damit zur Stärkung und Positionierung der gesamten Region im Nachhaltigkeitsbereich bei. Ihr Engagement wird durch ein Zertifikat „Energiepartner der Ski WM St. Moritz 2017“ honoriert.
4. Bekanntmachung der Energiepartner mit Hilfe von Kommunikationsmassnahmen unter dem Namen „energie-neutrale FIS Ski WM“. Koordination durch die ewz in Zusammenarbeit mit dem OK der Ski WM St. Moritz 2017.
5. Erfolgsmessung durch die Energieagentur der Wirtschaft (EnAW).

Die Erfahrung zeigte, dass in jedem Betrieb unter Beizug eines Energieberaters 15 – 20% Energie eingespart werden kann. Neu dabei war, dass Effizienzmassnahmen, die über das vereinbarte Ziel hinausgehen, als Effizienzzertifikate an Dritte (an die Ski WM St. Moritz 2017) abgetreten werden können.

ERGEBNISSE

Zwischen 2014 und 2016 konnte mit zehn Unternehmen in St. Moritz gesprochen werden. Eine Mehrheit konnte sich eine Teilnahme am Projekt gut vorstellen. Acht Unternehmen aus den Bereichen Baubranche, Hotels, Bergbahnen, Handwerk und Verkauf waren bereit, eine Absichtserklärung zur Abtretung der Effizienzgewinne an die Ski WM St. Moritz 2017 zu unterzeichnen. Es war geplant, den Perimeter von Energiepartnern sukzessive auf den gesamten Kanton Graubünden auszuweiten.

Beim Bundesamt für Energie (BFE) wurde ein Gesuch für eine finanzielle Unterstützung des Vorhabens eingereicht. Mit dem Hinweis auf die Vorbildwirkung arbeitete das BFE bereits einen Vertragsentwurf aus und stellte einen namhaften finanziellen Beitrag in Aussicht.

- Weitere konkrete Zusicherungen eines Engagements gab es
- von der „Energienstadt St. Moritz“ zur Schaffung eines Vermächtnisses und zur Vorbildfunktion für weitere Veranstaltungen
  - vom Gemeindevorstand St. Moritz.
- Geplant waren weitere Gespräche mit
- der Tourismusorganisation Engadin St. Moritz (ESTM)
  - dem Amt für Wirtschaft und Tourismus sowie dem Amt für Energie und Verkehr des Kantons Graubünden.

UMGESETZTE MASSNAHMEN

Leider konnte schlussendlich keine der konkret geplanten Massnahmen umgesetzt werden.

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

Wegen offenen Fragen bezüglich eines möglichen Sponsors (BKW) aus dem Energiesektor verzögerte das OK der Ski WM St. Moritz 2017 resp. Tridem als Sponsoringagentur das NIV-Projekt. Dem Projektleiter vom ewz wurde untersagt, mit der BKW Vorabklärungsgespräche zu führen, bis es schlussendlich zu spät war. Der Projektleiter teilte der NIV-Projektkoordination am 14. Juli 2016 mit, dass er sich aus zeitlichen und qualitativen Gründen veranlasst fühle, sich aus diesem Projekt zurückzuziehen. Dies, obwohl eine Zusammenarbeit mit der BKW, dem Energiesponsor der Ski WM St. Moritz 2017, schlussendlich möglich gewesen wäre. Die Zeit für eine zufriedenstellende Projektabwicklung war nach der Möglichkeit, im Juni 2016 mit der BKW Kontakt aufzunehmen, zu kurz.

Ab Sommer 2016 wurde noch versucht, die Projektzielsetzung anzupassen und zusammen mit Myclimate eine „klimaneutrale“ Ski WM St. Moritz 2017 zu erreichen. Myclimate schlug vor,

- eine CO2-Bilanz im Rahmen von Reffnet zu erstellen
- die CO2-Bilanz mit Hilfe von Hot-Spots zu analysieren
- Gespräche über ein Teilsponsoring der CO2-Kompensation zu führen
- Cross-Marketingmassnahmen und eine CO2-Kompensation zu diskutieren

Leider scheiterte das Engagement mit Myclimate an den fehlenden finanziellen Ressourcen.

FAZIT

Das Projekt hätte viel Nachhaltigkeits- und Innovationspotenzial gehabt und wäre der Energienstadt St. Moritz resp. dem Energieverbund St. Moritz Energie gut angestanden. Es wurde deshalb auch als Schlüsselprojekt bezeichnet. In der zweijährigen Vorbereitungszeit wurde die Projektidee Schritt für Schritt konkretisiert. Es entstand ein durchdachtes Konzept, dessen Umsetzung vom BFE finanziell unterstützt worden wäre. Es liesse sich auf andere Grossveranstaltungen übertragen.

Leider wurde erst sehr spät bekannt, wer Partner der Ski WM St. Moritz 2017 aus dem Energiesektor wird. Weil deshalb die Exklusivitätsfrage im Energiesektor lange nicht geklärt war, konnte das Projekt nicht rechtzeitig vorangetrieben werden.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes wären gewesen:

- Den Partner/Sponsor aus dem Energiesektor rechtzeitig unter Vertrag zu nehmen
- Die Nachhaltigkeitsbestrebungen prioritär zu behandeln und dem NIV-Credo entsprechende frühzeitige Entscheidungen sowie Umsetzungsmassnahmen folgen zu lassen
- Ein starkes vorausschauendes Engagement aller am NIV-Prozess Beteiligten

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG





**Projekt 2 – Verkehr: Umweltschonende Verkehrslenkung**  
**Projektpartner:** OK Ski WM St. Moritz 2017  
**Projektleiter:** Thomas Kirchhofer (OK Ski WM St. Moritz 2017)

**AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN**  
Projekt 2 war in zwei Bereiche unterteilt. Zum einen ging es um die Verkehrslenkung sowie die Modernisierung des Bahnhofs. Zum anderen beschäftigte sich das Projekt mit der Güterlogistik in Bergdestinationen.

In der Destination Engadin St. Moritz ist die Verfügbarkeit von öV-Angeboten für Gross-Events mit einigen Ausnahmen (Bsp. Engadin Skimarathon) noch unterentwickelt. Ziel des Projekts „Umweltschonende Verkehrslenkung“ war es, eine Grundlage für eine nachhaltige Attraktivitätssteigerung des öV für die An- und Abreise, sowie die Mobilität vor Ort zu schaffen. Zudem wollte man den Verkehr während den Ski WM St. Moritz 2017 auf öffentliche Verkehrsmittel umlenken und den Individualverkehr mittels attraktiver Kombiangebote und einem klugen Verkehrsleitsystem möglichst gering halten. Diese Massnahmen sollten zu einer Verkehrsberuhigung im Veranstaltungsgebiet beitragen. Weiterhin war die Neugestaltung des Bahnhofs St. Moritz der Rhätischen Bahn (RhB) Teil des Projekts und sollte zur Attraktivitätssteigerung der Angebote beitragen.

Konkret wurden bei der Verkehrslenkung folgende Ziele verfolgt:

- Den Individualverkehr durch Umlenkung auf den öffentlichen Verkehr um 50% verringern.
- Mindestens drei Innovationen im öffentlichen Verkehr umsetzen.
- Die Umgestaltung des Bahnhofs St. Moritz im Hinblick auf die Ski WM St. Moritz 2017 stark vorantreiben.
- Den CO<sub>2</sub>-Ausstoss im Bereich Event-Verkehr reduzieren. CO<sub>2</sub>-Zielwert für alle Fahrzeuge unter 130 g/km (Hybridshuttle, E-Shuttle).

Eine funktionierende Güterlogistik ist essentiell für die Versorgung der Destination Engadin St. Moritz. Erhöhte Güterverkehrsintensität, neue Marktanforderungen und das Streben nach einer nachhaltigen Entwicklung erfordern neue Güterlogistikkonzepte. Daher wurde ein Projekt in Auftrag gegeben, welches einen Ansatz zur Reduktion der Umwelteinflüsse und des Energieverbrauchs der Güterlogistik in Bergregionen liefern soll, schliesslich ist der Verkehr der grösste Energieverbraucher und Emissionsverursacher der Schweiz. Exemplarisch am Beispiel der Ski WM St. Moritz 2017 wurden die Güterlogistik analysiert, neue Konzepte entwickelt und Handlungsempfehlungen ausgearbeitet. Diese Grundlage sollte dabei nicht nur eine kurzfristige Verbesserung der Energieeffizienz und des Emissionsausstosses in der Event-Logistik der Ski WM St. Moritz 2017 herbeiführen, sondern auch langfristig für die Destination Engadin St. Moritz. Ersteres führte zudem dazu, dass die wenig fokussierte Event-Logistik weiter erforscht und dass das Verständnis für die Logistik im Event-Management gefördert wurde.

Verstärkt durch eine Vision sollte eine langfristige Verbesserung einen Beitrag zur Standortförderung der Destination Engadin St. Moritz liefern.

Konkret wurden folgende Ziele verfolgt:

- Trends und Treiber der Entwicklung des Güterverkehrs in Bergdestinationen ermitteln.
- Lieferstrukturen in der Destination Engadin St. Moritz identifizieren und Auswirkungen auf den Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen ermitteln.
- Szenarien und deren Auswirkungen auf den Energieverbrauch sichten.
- Herausforderungen und Anforderungen an eine energieeffiziente und CO<sub>2</sub>-freie Mountain-Logistik erarbeiten.
- Eine Vision für eine energieeffiziente und CO<sub>2</sub>-frei Mountain-Logistik entwickeln.
- Aktionsplan zur Erreichung der Ziele bis ins Jahr 2030 erstellen.

**VORGEHEN**  
Um die gesetzten Ziele zu erreichen wurden folgende Schritte durchgeführt:

**Verkehrslenkung**

1. Erarbeitung eines Verkehrskonzepts: Aufarbeiten der Grundlagen, Grobkonzept, Anträge, Finanzierung, schrittweise Detaillierung des Verkehrskonzepts, öV-Vertrag
2. Angebotskoordination: Definition der Leistungen, Grobkonzept für öffentlichen Verkehr inkl. Package-Gestaltung für Tourismus, Konzept & Auswahl Tour- und Busoperator, Konzept & Auswahl Fernbusbetreiber
3. Fahrzeuge / E-Flotte / Hybrid-Flotte: Partnerdefinition, Supplier- & Sponsoring Verträge

**Güterlogistik**

1. Auftrag für eine Master-Studienarbeit mit folgenden Aufgaben:
  - Erarbeiten der Mengengerüste
  - Analyse der Lieferstrukturen und Trends im Güterverkehr
  - Grobkonzept für Lieferlogistik Ski WM St. Moritz 2017
2. Vision für die Lieferlogistik in St. Moritz im Jahr 2050 aufbauend auf der Studie „Vision Mobilität Schweiz 2050“ der HSG und der ETH erarbeiten. Daraus wurden folgende Massnahmen abgeleitet:
  - Vorstellung der Vision dem Gemeinderat und der Energiestadt-Kommission von St. Moritz
  - Überarbeitung der Vision in einem grösseren Gremium
  - Definierung der Akteure im Güterverkehr von St. Moritz und die Analyse der Auswirkungen der Vision auf diese Akteure
  - Entwicklung des Aktionsplans
  - Vorstellung der Vision und des Aktionsplans der Bevölkerung
  - Überprüfung der Umsetzung und Revision des Planes
3. Kommunikationskonzept (Botschaft Kernvorteile, Umsetzung der Kommunikationsmassnahmen)

**ERGEBNISSE**  
**Verkehrslenkung**  
Das erarbeitete Verkehrskonzept war sehr effizient und hat die Zielsetzungen erfüllt. Das Mengengerüst und die Berechnungen von Zusatzangeboten und Ertragsausfällen wurden durch die Firma Rapp Trans AG genau ermittelt. Mit dem RailAway-Kombi Angebot profitierten die Zuschauer bei Ankunft vor 9.30 Uhr in St. Moritz von 20% Ermässigung auf das Eventticket sowie auf die Zugfahrt nach St. Moritz und zurück. Das Angebot war über diverse Verkaufskanäle der SBB buchbar. Zudem wurden Extrazüge ab Zürich, Bern, Luzern, St. Gallen geführt. Darüber hinaus wurden auch Angebote für Busreiseanbieter (Tages- und Mehrtagesfahrten) aufgeschaltet. Die Nutzung lag unter den Erwartungen. Waren an der WM 2003 noch 17'000 Besucher mit dem Reisebus unterwegs, waren es 2017 lediglich noch 11'500. Das Bahnangebot wurde hingegen stark genutzt. Es wurden total 51'500 Ankünfte verzeichnet. Davon war der WM-relevante Verkehr mit Faktor 0.8 berechnet worden. 17'900 Personen waren mit dem SBB/railway Angebot unterwegs. Das sind 30%. Weitere 30'000 Personen oder 60% kamen aus der Region GR (Nordbünden). Die restlichen 6'000 Personen oder 10% kamen aus dem Oberengadin.

Die Kombitickets SBB Railway/Event wurden hingegen weniger genutzt als erwartet. Zum Zeitpunkt des Drucks des NIV-Bericht liefen noch Abklärungen um die Ursachen für die geringe Nutzung der Kombitickets zu ermitteln. Die Auswertung der Verkehrszahlen zeigt ein erfreuliches Resultat. Von 165'000 Zuschauern waren 41'000 mit der Bahn unterwegs (25%), lediglich ca. 25'000 waren mit dem Privatfahrzeug zum Event gefahren. Das sind 15%. Der Anteil der Reisebusse liegt bei 11'500 (7%). Die restlichen 53% teilen sich auf das öffentliche Busnetz, ca. 60'000 (36%) oder waren zu Fuss unterwegs. Die Zielsetzungen betreffend umweltschonende Verkehrslenkung wurden übertroffen. Darüber hinaus war die Zufriedenheit mit der Mobilität vor Ort sehr hoch. Die Erhebung bei den Zuschauern ergab, dass 88% mit dem Angebot zufrieden waren, 57% sogar sehr zufrieden. Die Umgestaltung des Bahnhofs St. Moritz und das effiziente Handling des Bahn-Besucherstroms haben dazu beigetragen.

Die eingesetzten Fahrzeuge der Transportflotte haben die Vorgaben in keiner Weise erfüllt. Es war nicht möglich, eine Flotte mit Elektro- oder Hybridfahrzeugen einzusetzen. Die Sponsoring-Verträge sahen dies nicht vor und die Miete solcher Fahrzeuge ist derzeit noch teuer.

Hingegen war der Testbetrieb des Elektro-Hybrid-Busses erfolgreich und sorgte für einen effizienten und umweltfreundlichen Besuchertransport auf dem Ortsbusnetz. St. Moritz Energie, die Busbetreiberin Chrisma S.A. und die Technologiepartner Volvo und Siemens haben einen zwei Monate dauernden Testbetrieb durchgeführt. Eine zentrale Komponente beim Projekt war die Ladeinfrastruktur. Technologiepartner Siemens hat zu diesem Zweck erstmals in der Schweiz eine mobile Schnellladestation aufgebaut, die den Testbetrieb unter realen Bedingungen ermöglichte. Der zweimonatige Testbetrieb in St. Moritz hat aufschlussreiche Informationen geliefert, ob und in welchem Umfang batteriebetriebene Ortsbusse in dieser Höhenlage wirtschaftlich eingesetzt werden können. Für das lokale Versorgungsunternehmen St. Moritz Energie war es möglich die Möglichkeiten der Elektromobilität vertieft zu testen.

**Güterlogistik**  
Die Masterarbeit am Institut für Business Engineering an der Fachhochschule Nordwestschweiz hat den grössten Beitrag zu diesem Teilprojekt 2 geleistet. Neben den Projektergebnissen wurde eine Vision für die Transportlogistik in St. Moritz entwickelt. Das Dokument „SaMML“ (St. Moritz 2050) gibt Aufschluss über mögliche Lieferlogistik-Szenarien in St. Moritz im Jahr 2050. Die Analyse des Verkehrsaufkommens zeigt, dass derzeit das durchschnittliche Tagesverkehrsaufkommen in St. Moritz rund 12'000 Fahrzeuge und davon geschätzte 1'800 Güterverkehrsmittel umfasst. Das Verkehrsaufkommen in der Region hat sich zudem in den letzten Jahren meist nur minimal verändert. Eine Zunahme von 20% bis im Jahr 2050, wie die Prognose für die gesamte Schweiz zeigt, und somit ein Anstieg von durchschnittlich 0.5% pro Jahr erscheint realistisch. Eine Zunahme von 50% im Schienengüterverkehr allerdings nicht. Hier wird nicht damit gerechnet, dass das Netz der RhB eine Steigerung von 50% aufnehmen kann, zumal davon ausgegangen wird, dass im Engadin bereits ein grösserer Anteil auf der Schiene transportiert wird, als in anderen Regionen der Schweiz. Das Dokument „SaMML“ zeigt konkrete Handlungsfelder, welche eine Verbesserung der Güterlogistik hinsichtlich ökologischer Aspekte ermöglichen.



UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Erfolgreiches Verkehrskonzept
- Angebotsgestaltung mit öV-Anbietern
- Umgestaltung des Bahnhofs St. Moritz
- Einsatz Elektro-Hybrid-Bus im Rahmen eines Pilotbetriebs
- Master Studienarbeit Transportlogistik
- Vision Lieferlogistik St. Moritz 2050

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Nur eine der drei Innovationen im öffentlichen Verkehr wurden umgesetzt: Pilotbetrieb eBus mit Schnelladetechnik
- Im Bereich der Kommunikation wurden keine der geplanten Massnahmen umgesetzt
- Die Vision Güterlogistik konnte beim Gemeinderat und der Energiestadt-Kommission von St. Moritz nicht vorgestellt werden

FAZIT

- Energieeffiziente Fahrzeuge erfordern ein klares Commitment von Fahrzeugensponsoren. Andernfalls ist es einem Veranstalter kaum möglich, im grossen Stil solche Fahrzeuge einzusetzen und damit einen wesentlichen Beitrag zur Energieeffizienz zu stiften.
- Das Thema Lieferlogistik beschäftigt derzeit nur wenige Anspruchsgruppen. Es muss vermehrt aufgeklärt und informiert werden.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



Projekt 3 – Abfälle: Umweltschonendes Abfallmanagement

**Projektpartner:** Umweltgemeinde, Essere SA (Lead); Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)  
**Projektleiter:** Ursina El Samra (Umweltgemeinde, Essere SA); Reto Rupf, Prof. Dr. (ZHAW); Martin Wyttenbach (ZHAW)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Parallel zum steigenden Besucheraufkommen bei (Sport-) Grossveranstaltungen wachsen auch die durch den Event produzierten Abfallmengen an. Bei der Ski WM St. Moritz 2017 wurde mit einem hohen Besucheraufkommen von ca. 150'000 Personen gerechnet. Ein auf den Event ausgerichtetes Abfallmanagement war daher zwingend erforderlich, um die Ziele der NIV-Charta zu erreichen. Dieses Abfallkonzept wurde im Rahmen von Projekt 3 – „Umweltschonendes Abfallmanagement“ entwickelt und hatte folgende Ziele:

1. Abfall vermeiden – trennen – wiederverwenden oder korrekt entsorgen:
  - Pro Kopf und Tag fallen weniger als 0.5 kg Abfall an (Durchschnittswert vergangener Veranstaltungen)
  - Trennung von verschiedenen Abfallchargen (Speiseabfälle, Glas, Aluminium/Weissblech, Karton, Papier, PET und Speiseöl)
2. Gelände sauber halten:
  - Das Gelände wirkt sauber und aufgeräumt (visueller Check und Feedback Zuschauer oder Dritte)
3. Besucher und Staff für Umweltanliegen sensibilisieren:
  - Besucher werfen den Abfall in die dafür vorgesehenen Behälter (visueller Check)
  - Durchsagen auf dem Gelände und Meldung in den Medien
  - Werden mit Standbetreibern besprochen und umgesetzt

4. Das entwickelte Abfall- und Entsorgungskonzept ist auf andere Events übertragbar:
  - Die eingesetzten Materialien sind so aufgebaut und gestaltet, dass sie auch bei anderen Anlässen eingesetzt werden können
  - Der Schlussbericht steht für weitere Anlässe zur Verfügung

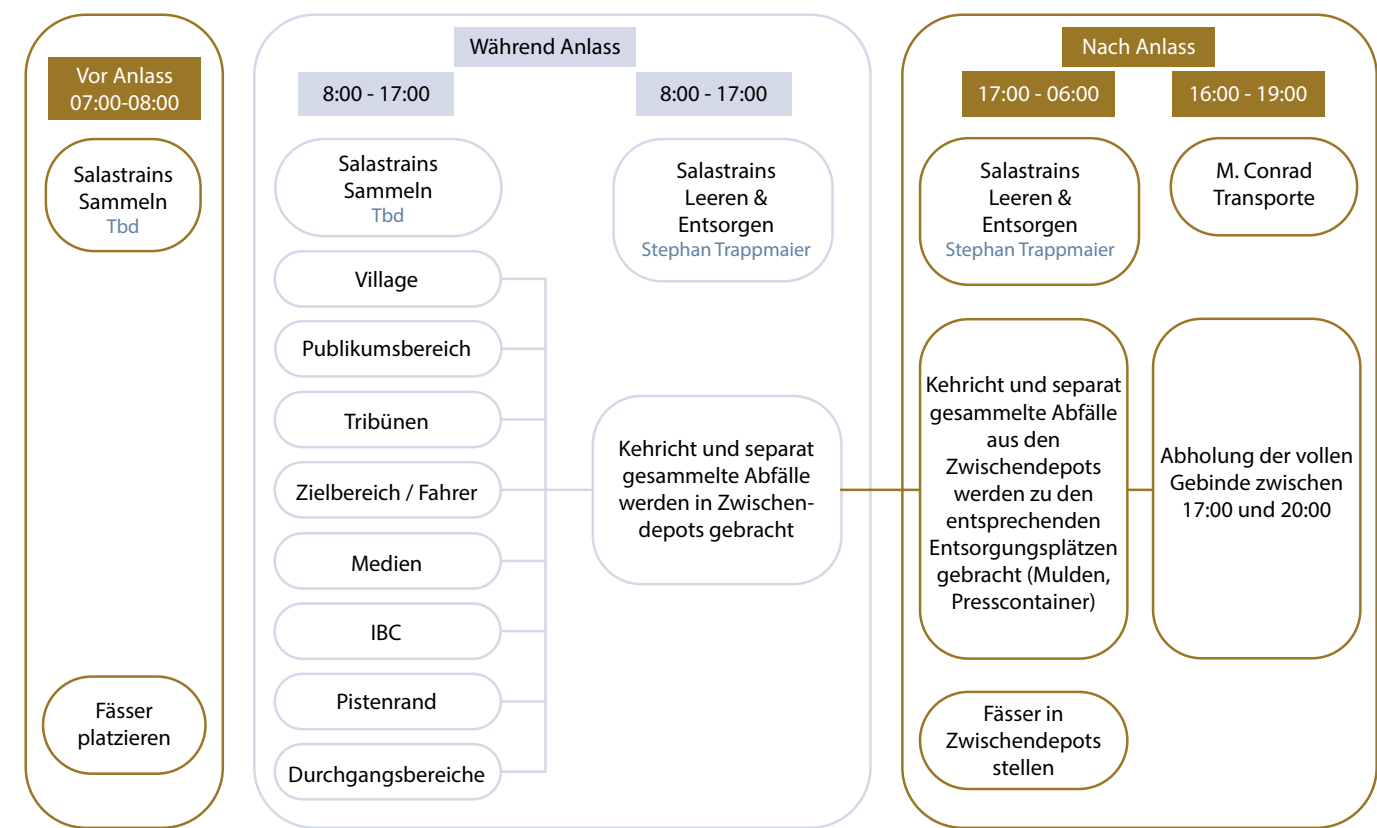
VORGEHEN

Um die definierten Projektziele zu erreichen, wurden spezifische Massnahmen abgeleitet und im Abfallmanagement organisatorisch verankert. Die Umsetzung der Massnahmen konzentrierte sich auf die Standorte „Zielgelände“, „Dorf“ (Kulm Park & Streetfestival) und „Aussenbereiche“ (Parkplätze, Zuoz, etc.).

Im Zielgelände wurden die grössten Abfallmengen erwartet. Die Voluntary-Aufgaben waren hauptsächlich in die zwei Teilbereiche „Sammeln“ und „Leeren & Entsorgen“ unterteilt. Aufgabe des Teilbereichs „Sammeln“ war, das Gelände sauber zu halten, die herumliegenden Abfälle aufzuheben und korrekt zu entsorgen. Die Voluntary im Teilbereich „Leeren & Entsorgen“ sorgten dafür, dass die auf dem Gelände aufgestellten Abfallkübel regelmässig geleert wurden. Zudem brachten sie die separat gesammelten Abfälle aus den Cateringbereichen zu den Zwischendepots, bzw. zu den entsprechenden Transportmulden.

Im Dorf St. Moritz gab es zwei Schwerpunktorte, die im Rahmen dieses Konzepts behandelt wurden. An beiden Orten waren Catering- und Sponsoringstände vorhanden, weshalb mit einem grösseren Abfallaufkommen gerechnet wurde. Einerseits war dies der „Kulm Park“, wo die Zeremonien (Eröffnungsfeier, Medaillenfeier, Startnummernauslosung) abgehalten wurden, andererseits die Fussgängerzone, in welcher das Street Festival stattfand. Hier beschränkte sich die Einsatzzeit vor allem auf die Dauer der entsprechenden Veranstaltungen.





ERGEBNISSE

1. Abfall vermeiden – trennen – wiederverwenden oder korrekt entsorgen

Erfahrungen anderer Grossanlässe haben gezeigt, dass eine Separatsammlung im Publikumsbereich oft schwierig umzusetzen ist. Die Trennung der Abfälle erfolgte an der Ski WM in St. Moritz daher in erster Linie in den Hintergrundbereichen (z.B. hinter der Theke) sowie teilweise bei betreuten Entsorgungsstationen. Im Cateringbereich wurden Mehrweggebinde eingesetzt, welche gegen ein Depot abgegeben und zurückgenommen werden konnten. Sponsoren wurden angehalten, auf Abfall-intensive Give aways zu verzichten.

**INDIKATOR «ABFALLMENGE»:** Weniger als 0.5 kg Abfall pro Kopf und Tag (Durchschnittswert von vergangenen Veranstaltungen).

**Bewertung:** Erfüllt – 0.3 kg pro Kopf und Tag.

**INDIKATOR «ABFALLTRENNUNG»:** Die Trennung der vorgesehenen Chargen funktioniert durchwegs → visueller Check der Abfallchargen auf dem Sammelplatz.

**Bewertung:** Erfüllt.

**INDIKATOR «RECYCLINGANTEIL»:** Der Recyclinganteil beträgt mindestens 50% → Verrechnung der Kehrichtmenge und der Menge der separat gesammelten Abfälle nach Fraktion.

**Bewertung:** Nicht erfüllt – 40.2% separat gesammeltes Material (Gewichtsprozent).

Übersicht umgesetzte Massnahmen: Abfall vermeiden – trennen – wiederverwenden oder korrekt entsorgen

MASSNAHMEN	UMSETZUNG		
	JA	TEILWEISE	NEIN
Getränke für Voluntary/Helfer werden in grossen Gebinden abgegeben, kleine Gebinde nur für „Unterwegsverpflegung“	X		
Bei der Voluntary-/Helferverpflegung wird Mehrweggeschirr eingesetzt. <sup>1</sup>	X		
Abfälle: Umweltschonendes Abfallmanagement	X		
Sämtliche Getränke werden in Mehrweggebinden oder in Einweggebinden mit Depotchips abgegeben.	X		
Drucksachen werden vermindert. Informationen für Zuschauer werden wenn möglich auf Screens und Plakaten oder via Online-Medien publiziert, Informationen für die Medien werden wenn möglich in elektronischer Form zur Verfügung gestellt.		X	
Abfälle durch Gratismuster und Promotionen werden vermieden. Give-aways von Sponsoren sind möglichst so gestaltet, dass sie keinen zusätzlichen Abfall verursachen. Den Sponsoren werden entsprechende Leitlinien kommuniziert. <sup>2</sup>	X		
In sämtlichen Cateringbereichen werden Speiseabfälle, Glas, Aluminium/Weissblech, Karton, Papier, PET und Speiseöl separat gesammelt und entsorgt.	X		
Bei den Cateringständen ist genügend Platz für die Abfalltrennung reserviert. Die getrennten Abfälle werden regelmässig abgeholt. Die Zelte können von hinten geöffnet werden, damit die vollen Säcke nicht über die Theke gehoben werden müssen.	X		
Bei der Eingangskontrolle stehen Entsorgungsstationen bereit für mitgebrachte Glaswaren, PET-Flaschen und Aludosen.	X		
Im Ziel- und Festgelände sowie entlang aller wichtigen Besucherströme stehen geeignete Abfallbehälter in genügend grosser Anzahl, gut sichtbar bereit. (inkl. Aschenbecher). <sup>3</sup>	X		

<sup>1</sup> mit Ausnahme von Kaffeebechern im Voluntarizelt

<sup>2</sup> Im Rahmen des gegebenen Zeitrahmens umgesetzt. Müsste vorgängig mit Sponsoren / intern abgesprochen werden.

<sup>3</sup> Festivalgelände durchwegs umgesetzt – Fusswege nur teilweise

Der angestrebte Recyclinganteil von 50% wurde nicht erreicht. Es ist jedoch zu beachten, dass die, während dem Anlass in grossen Mengen separat gesammelten Fraktionen mit Ausnahme von Glas sehr leichte Fraktionen waren. Zudem wurden die Rüst- und Speiseabfälle, welche gewichtsmässig ebenfalls einen grossen Einfluss hatten, zwar getrennt gesammelt, konnten jedoch nicht gewichtsmässig erfasst werden.

**2. Gelände sauber halten**  
Das Wettkampf- und Festgelände ist stets sauber und trägt zum guten Image des Events bei.

**INDIKATOR «SAUBERKEIT GELÄNDE»:** Täglicher visueller Check und Feedback Zuschauer und Voluntary.

**Bewertung:** Erfüllt – viele positive Rückmeldungen von Besuchern und Medien.

Übersicht umgesetzte Massnahmen: Gelände sauber halten

MASSNAHMEN	UMSETZUNG		
	JA	TEILWEISE	NEIN
Das Gelände wird regelmässig gereinigt (Patrouillen Voluntary).	X		
Die Voluntary sind auf dem Gelände präsent und sind sich ihrer Vorbildrolle für die Besucher bewusst.	X		
Gelitterte Abfälle werden innerhalb kurzer Zeit durch Voluntary entfernt, Kübel werden regelmässig geleert. <sup>1</sup>	X		
Damit die Abfallkübel auch in Menschenmengen sichtbar sind und genutzt werden, werden sie mit Fahnen markiert.	X		
Wo nötig, werden mobile Aschenbecher platziert, die versetzt werden können (z.B. Cateringstände, Bars). <sup>2</sup>			X
Für die Raucher stehen Taschenaschenbecher zur Verfügung & werden verteilt.	X		

<sup>1</sup> <http://www.srf.ch/news/regional/graubuenden/lob-fuer-ski-wm-von-ungewohnter-seite>  
<http://www.suedostschweiz.ch/sport/wintersport/2017-02-23/gute-noten-fuer-ski-wm-st-moritz>  
<sup>2</sup> Es wurden Taschenaschenbecher zur Verfügung gestellt, auf mobile Aschenbecher wurde daher verzichtet.

**3. Besucher und Staff für Umweltanliegen sensibilisieren**  
Zuschauer, Voluntary, Militär und OK-Mitglieder werden für Umweltanliegen, insbesondere die korrekte Abfallentsorgung sensibilisiert. Die Voluntary des Bereichs Umwelt/Entsorgung machen ihren Job mit Freude und sind sich der „Vorbildwirkung“ bewusst. Vereine und Schulklassen erhalten die Möglichkeit, während Umwelteinsätzen beim Abfallmanagement an der Ski WM St. Moritz 2017 mitzuwirken und werden so für Umweltanliegen sensibilisiert. Ein einheitliches Erscheinungsbild der Entsorgungseinrichtungen sowie die Kommunikation über verschiedene Medien leisten einen Beitrag zur gut funktionierenden Entsorgung.

**INDIKATOR «SENSIBILISIERUNG»:** Die Besucher werfen den Abfall in die dafür vorgesehenen Behälter. Kein Littering (inkl. Zigaretten) → visueller Check, Rückmeldungen Zuschauer und Voluntary.

**Bewertung:** Erfüllt – viele positive Rückmeldungen von OK, Voluntaris und Besuchern.

**INDIKATOR «KOMMUNIKATION»:** Anzahl Durchsagen auf dem Gelände und Meldungen in den Medien betr. Abfallmanagement.

**Bewertung:** Teilweise erfüllt – einige Voluntaris in den Medien, ein Blogbeitrag zum Abfallmanagement, Input im Voluntaryhandbuch, keine Durchsagen.

**INDIKATOR «FACTSHEETS»:** Wurden mit den Standbetreibern besprochen und umgesetzt.

**Bewertung:** Teilweise erfüllt – konnten nicht wie geplant mit allen Bereichen einzeln besprochen werden und fand z.T. informell statt.





Übersicht umgesetzte Massnahmen: Besucher und Staff für Umweltanliegen sensibilisieren

MASSNAHMEN	UMSETZUNG		
	JA	TEILWEISE	NEIN
Die Reinigungsequipen sind gut sicht- und erkennbar. Es werden einheitliche Gilets oder Mützen zur Verfügung gestellt. <sup>1</sup>		X	
Die Besucher werden an den Cateringständen über das Depotsystem informiert.	X		
Die Entsorgungsstationen sind gut beschriftet und gut sichtbar (Mehrsprachigkeit!).	X		
Jeder Raucher/jede Raucherin besitzt einen Taschenaschenbecher. <sup>2</sup>		X	
Informationen/Erfahrungsberichte/Stories stehen auf der Homepage und in den sozialen Medien zur Verfügung.		X	
Schulklassen und Vereine helfen mit, das Gelände sauber zu halten. <sup>3</sup>		X	
Die einzelnen Zielgruppen werden über geeignete Kanäle informiert.	X		
Die Standbetreiber (Caterer & Sponsoren) und andere Bereiche werden mit Factsheets über die Entsorgungsabläufe und ihre damit verbundenen Pflichten informiert. <sup>4</sup>		X	
Alle am Event beteiligten Personen sind über die Entsorgungsmöglichkeiten informiert.	X		

<sup>1</sup> Die Westen waren ungeeignet. Die Wirkung der Voluntari-Uniform war besser ohne die Westen  
<sup>2</sup> Müsste an den Eingängen besser kommuniziert werden  
<sup>3</sup> Der zeitliche Vorlauf war zu klein, viele Vereine und auch einige Schüler waren bereits engagiert.  
<sup>4</sup> Die Informationen zu den Entsorgungsabläufen wurden nur informell besprochen.



**4. Das Abfall- und Entsorgungskonzept ist für andere Events übertragbar.**  
Das Konzept weist Raster und Tabellen auf, welche bei künftigen Events eingesetzt werden können. Das eingesetzte Material wie Sammelgebinde, Aschenbecher, etc. soll möglichst für weitere Events wiederverwendet werden können.

**INDIKATOR «WIEDERVERWENDBARKEIT»:** Die eingesetzten Materialien sind so aufgebaut und gestaltet, dass sie auch bei anderen Anlässen eingesetzt werden können.

**Bewertung:** Erfüllt – Fassüberzüge (Mäntel), Tafeln, übrige Taschenaschenbecher, etc. gingen zur Gemeinde St. Moritz und werden für weitere Veranstaltungen verwendet.

**INDIKATOR «SCHLUSSBERICHT»:** Steht für weitere Anlässe zur Verfügung.  
**Bewertung:** Erfüllt – Liegt vor.

Übersicht umgesetzte Massnahmen: Das Abfall- und Entsorgungskonzept ist auf andere Events übertragbar

MASSNAHMEN	UMSETZUNG		
	JA	TEILWEISE	NEIN
Die Fassüberzüge sind so gestaltet, dass bei anderen Anlässen der Sponsorenaufdruck oder das Logo überdeckt werden kann.	X		
Die eigenen Gerätschaften werden zentral gelagert, ein Teil wird jedoch zugemietet, da die meisten anderen Anlässe kleiner sind und weniger Material benötigt wird.	X		
Für die Lagerung und Verwaltung der eingesetzten Materialien nach der Ski-WM wird eine entsprechende Stelle definiert.	X		
Im Schlussbericht werden die wichtigsten Informationen und die Auswertung der getroffenen Massnahmen zusammengefasst.	X		
Der Schlussbericht weist auf allfällige Verbesserungsmöglichkeiten hin.	X		

FAZIT

Personal

- Das Einsammeln der Abfälle und vor allem das Leeren der Kübel sind körperlich anstrengend. Daher braucht es körperlich fitte Helfer.
- Die Aufteilung des Perimeters in die drei Teilbereiche Zielgelände, Dorf und Aussenbereiche hat sich bewährt.
- Teamleiter für die Teilbereiche sollten im Vorfeld des Events rekrutiert und geschult werden.

Organisation

- Der Kontakt zu Standbetreibern im Vorfeld ist schwierig, da viele erst kurzfristig vor Ort sind. Für die Besprechung der Factsheets müsste mit jedem Standbetreiber ein fixer Termin eingeplant werden.
- Ein eigenes Fahrzeug inkl. Fahrer würde die Entsorgungsabläufe vereinfachen.

- Durchsagen im Stadion, Berichte in den sozialen Medien etc. müssen gut koordiniert werden.
- Die Besucher haben sich grösstenteils an die Grundsätze des Abfallmanagements gehalten.

Material

- Die Akzeptanz der Taschenaschenbecher war gross.
- Fässer mit den Überzügen haben sich bewährt, auch die Fässer mit kleineren Einwurföffnungen oder Deckeln für Separatsammlungen an geeigneten Standorten.
- Die Errichtung von Zwischendepots für Abfallsäcke hat sich bewährt.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG





**Projekt 4 – Landschaft: Schonender Umgang und Förderung der Biodiversität**

**Projektpartner:** Gemeinde St. Moritz (Lead); Oeconsult; Soilcom; zhaw Wädenswil; Caprez Ingenieure AG; Klenkhart; Edy Toscano AG  
**Projektleiter:** Beat Lüscher (Gemeinde St. Moritz)

**AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN**

Das weite offene Hochtal des Engadins mit den darin eingebetteten Seen, lichten Lärchen– Arvenwäldern und ihrem jahreszeitlichen Farbenspiel sowie das imposante Bergpanorama bilden eine einzigartige Landschaft. Eine Landschaft, die mit all ihren Facetten die natürliche Grundlage für den Tourismus bildet. Entsprechend kommt dem Schutz und der Pflege der Landschaft eine zentrale Bedeutung zu und es wurden folgende Ziele im Projekt 4 verfolgt:

- Konsequente Anwendung der Regel „Schützen / vermeiden– schonen – wiederherstellen – ersetzen“ bei der Planung und Umsetzung der Projekte.
- Ökologisch bedeutsame Ersatzmassnahmen mit Signalwirkung sollen umgesetzt und aktiv kommuniziert werden.
- Schonender Umgang mit der Landschaft und den natürlichen Ressourcen als feste Grösse nicht nur für die Projekte der Ski WM St. Moritz 2017 im Allgemeinen, sondern auch für alle Projekte in Zukunft.
- Notwendige Arbeiten zu 80–90% von lokalen Unternehmen und Institutionen durchführen lassen, um regionale Wertschöpfungsketten auszulösen und Kompetenzen im Bereich Natur– und Landschaftsschutz aufzubauen.

**VORGEHEN**

Um erfolgreich alle Synergien zwischen Schutz und Pflege der Landschaft und touristischer Entwicklung zu nutzen, wurden folgende Schritte im Projekt 4 – Landschaft umgesetzt:

1. Vegetationsaufnahmen und Baugrunduntersuchungen als Planungsgrundlagen
2. Kritische Prüfung der Bauvorhaben gemäss dem Schema in der Zielsetzung
3. Definition von ökologischen Standards und Schulung von Baufirmen inkl. Begleitung der Baustellen durch ökologische Baubegleitung
4. Erarbeitung von Konzepten (z.B. für Ersatz– und Wiederherstellungsmassnahmen)
5. Umsetzung und Erfolgskontrolle von Massnahmen

Durch Vegetationskartierungen, Baugrunduntersuchungen, etc. wurden bereits zu Beginn fundierte Grundlagen für die Planung und Optimierung der Projekte bereitgestellt. Besonders sensible, seltene und geschützte Lebensräume wurden als Sperrgebiete bezeichnet und so bereits im Vorfeld aus dem Planungsperimeter ausgeschlossen. Bei der Planung wurde darauf geachtet, dass Beeinträchtigungen in der Landschaft vermieden werden und/oder durch geeignete Wiederherstellungsmassnahmen der ursprüngliche, natürliche Zustand wieder hergestellt werden kann. Dies wurde durch die ökologische Baubegleitung, Instruktion der Bauleitung und Führung der Unternehmen sowie ein Sanktionssystem während des Baus

und durch Begrünungs– und Wiederherstellungsmassnahmen nach dem Bau erreicht. War weder eine Vermeidung, Schonung noch Wiederherstellung möglich, wurde ein angemessener Ersatz für einen Ausgleich geschaffen. Die Ersatzmassnahmen leisten einen langfristigen und nachhaltigen Beitrag zur Erhaltung, Verbesserung und Vernetzung von Lebensräumen und zur Sicherung und Förderung der Biodiversität in der Region. Durch eine zweckmässige Überwachung und Erfolgskontrolle sollen die Massnahmen auch nach 2017 begleitet und überwacht werden. Damit soll langfristig sichergestellt werden, dass die gesteckten Ziele zum Schutz und Erhaltung der Landschaft auch erreicht und gesichert werden können.

**ERGEBNISSE**

Die gesetzten Ziele in Bezug auf die permanenten Bauten konnten weitgehend erreicht und umgesetzt werden, auch wenn es im Verlauf der Bauarbeiten auch immer wieder zu Fehlern kam, die nachträglich korrigiert resp. instand gestellt werden mussten, wie das unnötige Befahren und Abstellen von Fahrzeugen ausserhalb des Bauperimeters, Trennung von Abfällen, etc. In solchen Fällen wurden die Themen an den jeweiligen Bausitzungen angesprochen und die entsprechenden Massnahmen zur Verbesserung oder Instandstellung eingeleitet und deren Ausführung überwacht. Im Verlauf der Bauarbeiten wurden derartige Vorfälle immer seltener, so dass von einer eigentlichen „Lernkurve“ bei den beteiligten Bauunternehmern, insbesondere den Maschinisten, gesprochen werden kann. Im Gegenzug konnte die Qualität der ausgeführten Arbeiten laufend gesteigert werden, was sich schlussendlich auch in der Auszeichnung der Gemeinde St. Moritz mit dem Begrünerpreis 2016 für die Pistenkorrekturen manifestierte.

Was die temporären Bauten anbelangt, so war es weit schwieriger, die anvisierten Ziele zu erreichen. Einerseits verleitet der Begriff „Temporäre Bauten“ gerne zur Annahme, dass diese Eingriffe wegen ihrer zeitlichen Begrenzung nur marginal sind, resp. deren Einfluss auf die Umwelt sehr gering ist und diese nach dem Rückbau sehr einfach wiederhergestellt werden können. Andererseits fehlte bei den temporären Bauten eine ausreichende Vorlaufzeit, welche eine sorgfältige Planung hätte ermöglichen können und die finanziellen Mittel waren relativ begrenzt.

Aus der Kombination einer relativ kurzen Vorlaufzeit für die Planung, den knappen finanziellen Ressourcen sowie eine gewisse Marginalisierung der Projekte erhielt die Anwendung der Vorgehensregel „Schützen / vermeiden – schonen – wiederherstellen – ersetzen“ eine umso grössere Bedeutung und der Einsatz der Umweltbaubegleitung (UBB) und Bodenkundliche Baubegleitung (BBB) während der Umsetzung noch mehr Gewicht. Der Betreuungsaufwand lag dementsprechend rund 18% höher als bei den permanenten Bauten und dürfte neben der intensiveren Betreuung auch auf die “Vorbereitungsarbeiten” für den Rückbau zurückzuführen sein. Denn bereits während des Baus der temporären Bauten mussten jeweils günstige Ausgangslagen für den Rückbau geschaffen werden. Mit diesem Vorgehen konnten die Herausforderung gemeistert werden.



Die Ski WM haben sich nicht nur als ein „Hebel zur Förderung des Tourismus“ erwiesen, sondern auch als Hebel für den Natur– und Landschaftsschutz. Es gelang einerseits neue Standards im Bereich Natur–, Landschafts– und Bodenschutz bei der Umsetzung der permanenten und temporären Bauten zu setzen und andererseits wichtige Ersatzmassnahmen mit Signalwirkung umzusetzen. Insbesondere die Revitalisierung des „Ovel da Staz“ und die Erneuerung des Regulationssystems „Mauntschas“ stehen für ein klares Bekenntnis zum Schutz und Pflege der landschaftlichen Schönheiten des Engadins.

In Bezug auf die regionale Wertschöpfung konnte mit den Bauten ein klares Zeichen gesetzt werden. Rund 95% des verbauten Holzes stammen aus den Wäldern des Kantons Graubündens und rund 98% des Schnittholzes wurden im Engadin eingesägt und dann der WM zur Verfügung gestellt.

Die Nutzung von Holz als einheimischer Rohstoff birgt zudem den Vorteil, dass das Holz nach dem Rückbau zu grossen Teilen weiterverwendet werden kann. Neben Brücken soll das Holz auch für den Ausbau des neuen Forstwerkhofes der Gemeinde St. Moritz, das Pfadiheim, Unterstände und dergleichen genutzt werden. Die entsprechenden Projekte befinden sich bereits in der Bewilligungsphase.

**UMGESETZTE MASSNAHMEN**

- Begrünungsmassnahmen
- Hochmoorregeneration Mauntschas
- Erneuerung Regulationssystem Mauntschas
- Spurentaxation Auerwildbiotop
- Revitalisierung Ovel da Staz
- Revitalisierung Inn – Etappe 2017 (Beitrag)
- Entbuschung Moorflächen
- Regeneration Quellaufstösse

**NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN**

- Schutzgebiet God sur Chaunt Blais





FAZIT

Die wichtigsten Erfahrungen und Lehren, die aus der Umsetzung der Projekte gezogen werden konnten sind:

- Umfassend planen  
Die UBB / BBB wurde bereits von Beginn an in die Planung einbezogen. Dadurch wurde sichergestellt, dass Projekte nicht nur in Bezug auf deren Funktionalität durchdacht sind, sondern die Anliegen des Natur- und Landschaftsschutzes gebührend beachtet werden, mögliche Lösungen bei Konflikten vor Baubeginn gefunden und das Vorgehen abgesprochen werden konnte. Durch diese relativ einfachen Massnahmen konnten alle Bewilligungsverfahren in sehr kurzer Zeit durchgeführt und allfällige Anpassungen oder Korrekturen vermieden werden. Während des Baus kam es zu keinerlei Unterbrüchen, Verzögerungen oder Leerläufen und die Aufsicht konnte optimiert werden.
- KKKK  
Vor Baubeginn wurden die jeweiligen Unternehmer durch die UBB / BBB eingehend instruiert und überwacht. Dadurch konnte von Beginn weg sichergestellt werden, dass die Arbeiten entsprechend den Vorstellung der Gemeinde und der UBB / BBB ausgeführt wurden und die Korrekturen während den Arbeiten auf ein Minimum reduziert werden konnten.
- Teamwork  
Durch eine enge Zusammenarbeit zwischen der örtlichen Bauleitung und der UBB / BBB konnte sichergestellt werden, dass sich die örtliche Bauleitung ebenfalls dem Natur-, Landsschafts- und Bodenschutz annahm und für deren Durchsetzung sorgte.

- Trugschluss temporäre Bauten  
Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass temporäre Bauten einen geringeren Einfluss auf die Umwelt haben als permantente Bauten. Oftmals verleiten temporäre Bauten dazu, dass diese in Bezug auf den Einfluss auf das Landschaftsbild und die Natur marginalisiert werden. Entsprechend ist es notwendig, dass auch diesen Planungen die genau gleich grosse Aufmerksamkeit und Sorgfalt gewidmet wird, wie den permanten Bauten.
- Zeichen setzen  
Grabarbeiten in Gebieten, die bereits vom Menschen genutzt wurden, fördern fast zwangsläufig „Altlasten“ zu Tage. Unter der Devise „Wir räumen auf“ wurden die Überbleibsel entfernt. So wurden eine alte Wasserleitung, Betonfundamente eines längst abgebrochenen Skiliftes, Betonröhren einer alten Skipistenabsperrrung, etc. korrekt entsorgt.
- Aktive Kommunikation  
Es ist nicht nur entscheidend Gutes zu tun, sondern diese Arbeiten auch zu kommunizieren. Diesem Gedanken konnte zwar im Rahmen der permanenten Bauten nachgelebt werden, doch der Kommunikation konnte aus zeitlichen Gründen zuwenig Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- Vor dem Anlass ist nach dem Anlass  
Bereits in der Vorbereitungsphase ist es entscheidend, dass dem Rückbau und der Wiederherstellung der Flächen, insbesondere der Pflege danach, die notwendige Beachtung geschenkt wird und diese Überlegungen integral in die Projektplanung aufgenommen werden.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



Projekt 5 – Ressourcen:  
Umweltschonendes Pistenmanagement

**Projektpartner:** Engadin St. Moritz Mountains AG (ESTMM AG, Lead); Kässbohrer; Mazetta Menegon  
**Projektleiter:** Adrian Jordan (ESTMM AG)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Der Beschneieung und somit auch dem Skisport wird oft pauschal unterstellt, dass die eingesetzten Technologien die Umwelt stark belasten. Naturschutzorganisationen verunsichern die Bevölkerung mit ihren stets kritischen Berichterstattungen. Medien greifen diese Themen gerne dankbar auf und berichten oft populistisch, undifferenziert und unsachlich.

- Ziel des Projekts war es, zusammen mit den Systemlieferanten für die Ski WM St. Moritz 2017 ein nachhaltiges Pistenmanagement umzusetzen. Es wurden die folgenden Ziele verfolgt:
- Deutliche Reduktion des Dieseltreibstoffs: >10%
  - Deutliche Reduktion der Emissionen NOx, CO<sub>2</sub> und Feinstaub: >10%
  - Deutliche Wassereinsparungen bei der Beschneieung
  - Deutliche Reduktion des Energieverbrauchs: Strom kWh
  - Präsentation der Vorserienfahrzeuge durch Kässbohrer: eigenständiges Erscheinungsbild mit Ski WM St. Moritz 2017

- Beschaffung von fünf Pistenfahrzeugen der neusten Technologie und die dafür notwendige Infrastruktur
- Optimierung des gesamten Pistenmanagement-Prozesses

VORGEHEN

**2012:** Gegenseitige Absichtserklärung für das Projekt einer nachhaltigen Ski WM St. Moritz 2017 zwischen Kässbohrer und Engadin St. Moritz Mountains AG. Beschaffung des weltweit ersten Diesel-Hybrid Pistenfahrzeugs.  
**2014:** Meilensteinplanung und Zieldefinition mit den Lieferanten (Kässbohrer, Mazetta Menegon) für die Umsetzung des Projekts.  
**2015:** Vertragsunterzeichnung für die Beschaffung der Pistenfahrzeuge und der notwendigen Infrastruktur von Kässbohrer. Auftragsvolumen CHF 2.5 Mio. Installation der SNOWsat Infrastruktur im Gelände und den Fahrzeugen.  
**2016:** Testinstallation im Einsatz bei drei Pistenfahrzeugen während dem World Cup Finale im März 2016. Ausbildung des gesamten Pistenmaschinenpersonals mit der neuen SNOWsat Lösung. Dokumentation des gesamten Projekts (Konzeptpapier, Video). Beklebung der Pistenfahrzeuge mit dem WM-Erscheinungsbild.  
**2017:** Einsatz der neusten Fahrzeugtechnologie während der Ski WM St. Moritz 2017. Erfolgskontrolle und Dokumentation des Projekts. Anpassungen und Implementation der Erkenntnisse in die Organisation für die kommenden Wintersaisons.

	DIESEL	CO <sub>2</sub>	NOX	FEINSTAUB	STROM WASSER	KOSTEN (CHF)
Einsparung Kraftstoff durch optimale Drehzahl	6'765 L	17'724 kg	50 kg	0.47 kg	-	9'742.-
Reduktion Leerlauf der Pistenfahrzeuge	716 L	1'876 kg	5.3 kg	0.09 kg	-	1'031.-
Schneeproduktion					368'500 kWh 16'189 m3	86'694.-
Optimierung der Fahrzeugflotte 2011-2017	87'809 L	230'059kg	1'953 kg	112.4 kg		126'445.-
Total Einsparungen	95'290 L	249'659 kg	2'008 kg	113 kg	368'500 kWh 16'189 m3	223'912.-







### ERGEBNISSE

In mehreren Workshops, verteilt über 1.5 Jahre, wurden die wesentlichen Optimierungsmassnahmen erarbeitet und definiert.

**Folgende Optimierungen wurden umgesetzt:**

- Kraftstoffeinsparung durch das Fahren im optimalen Drehzahlbereich
- Reduktion der Leerlaufzeit des Pistenfahrzeugs
- Optimieren der jährlichen Schneeproduktion
- Optimierung und gezieltes Beschaffen von neuesten Fahrzeugtechnologien
- Fahrertrainings und Ausbildung des Fahrpersonals

### UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Einführung der SNOWSat-Lösung
- Beschaffung von neuen Pistenfahrzeugen mit den neusten Motortechnologien
- Standardisierung des Beschneigungsprozesses mit Zielvorgaben
- Optimieren des Beschneigungsprozesses
- Optimieren des Präparationsprozesses
- Umfangreiche Schulung und Ausbildung des Personals

### NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

Der Einsatz der geplanten Vorserienfahrzeuge durch den Hersteller war aus zeitlichen Gründen nicht möglich. Mit dem Einsatz der allerneusten Maschinen hätten zusätzlich Einsparungen bei den Emissionen erreichen können.

### FAZIT

Das Projekt war nur dank dem Grossanlass der Ski WM St. Moritz 2017 möglich. Durch die weltweite mediale Plattform konnten wir unsere Lieferanten zur Mit-Investition motivieren. Alleine hätten uns die nötigen Mittel gefehlt, das Projekt so zügig umzusetzen.

„SNOWSat möchten wir nicht mehr hergeben!“ So die Aussage der Pistenfahrer, die das neue System einsetzen. „SNOWsat ermöglicht zum ersten Mal eine umfassende Planung der Beschneigung und Optimierung der Prozesse“, so der Pistenchef. „Mit SNOWsat werden wir einen unserer grössten Kostenblöcke deutlich senken. Gleichzeitig entlasten wir die Umwelt mit Blick auf Ressourcenverbrauch und Emissionen auf nachhaltige Art und Weise“, so die Geschäftsleitung.

### BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



### 3.2. NIV-PROJEKTE WIRTSCHAFT





Projekt 6 – Alpiner Skirennsport: Management von Sicherheits- & Rennmaterial

Projektpartner: OK Ski WM St. Moritz 2017 (Lead); Swiss Ski; Organisations-Komitees von Skirennen in der Schweiz  
Projektleiter: Martin Berthod (OK Ski WM St. Moritz 2017)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

- Anschaffung Material vs. Miete von benötigten Sicherheits- und Rennmaterialien
- Kostenreduktion durch langfristige Nutzung, kontrollierte Lagerung mit Unterhalt des angeschafften Materials für Veranstalter in der Schweiz

VORGEHEN

- Beschaffung des Materials: Vorschlag für benötigtes Material, Einholen von Offerten, Diskussion und Evaluation der verschiedenen Angebote, Bestellung des benötigten Sicherheitsmaterials abgestimmt auf die Bedürfnisse der einzelnen Organisatoren, Bestellung Arbeitsmaterial Strecke
- Einsatz des Materials: Weltcup Rennen St. Moritz, Weltcup Finale 2016 St. Moritz, Ski WM St. Moritz 2017, Weltcup Rennen in der Schweiz wie Adelboden, Wengen, Crans Montana und Lenzerheide sowie teilweise auch für kleinere Anlässe wie Europa Cup, Schweizermeisterschaften, Ski- und Snowboard-Cross, etc.
- Lagerung, Kontrolle und Unterhalt: Bereitstellung und Koordination des Lagers, regelmässige Kontrolle sowie Unterhalt

ERGEBNISSE

Bereits mit den Ski Weltmeisterschaften 2003 und nun auch 2017 konnte ein Stock von benötigtem Sicherheits-Material angeschafft bzw. ergänzt und erneuert werden, welches vor allem den Schweizer Organisatoren von Alpinen Welt Cup Rennen auch in Zukunft zur Verfügung stehen wird. Der allgemeine Unterhalt des Materials wird durch die jährlichen Mieteinnahmen seitens der einzelnen Veranstalter gedeckt. Bis anhin konnte das gesamte Material in einem Zeughaus in der Schweiz (Sarnen bzw. Biel/Pieterlen) gelagert und teilweise durch die Armee und/oder Mitarbeiter von Swiss Ski und den einzelnen Organisatoren vor Ort unterhalten bzw. repariert werden.

Das Lager im Zeughaus in Biel/Pieterlen wird in absehbarer Zeit nicht mehr zur Verfügung stehen. Auch die Lagerung und der Unterhalt werden zukünftig nicht mehr durch die Armee übernommen. Deshalb müssen neue Lösungen gesucht werden.

UMGESETZTE MASSNAHMEN

Die hohen Anforderungen an die Sicherheit im alpinen Skirennsport wurden in mehreren Sitzungen und Zusammenkünften unter den einzelnen Veranstaltern diskutiert. Die im Markt angebotenen Artikel wurden anhand von Offerten vor allem auf die Sicherheit, den Aufwand mit dem Auf- und Abbau sowie die finanziellen Auswirkungen evaluiert. Auch die jeweils benötigten Transport-Kapazitäten gehörten zu den Evaluations-Kriterien. Nicht einstimmig gefällte Entscheidungen führten zu einer Nachbesprechung und Finalisierung der Bestellung. Nicht jeder Veranstalter hat vollkommen identische Bedürfnisse, so dass auch einige vertretbare Kompromisse in der Bestellung gefällt werden konnten. Für die Lagerung und den Unterhalt des Materials konnten Ansätze zu neuen Möglichkeiten gefunden werden. So werden in Zukunft vermehrt auch Materialien in der Region Ostschweiz bzw. St. Moritz gelagert, welche vorwiegend für die Rennen in St. Moritz und der Lenzerheide zum Einsatz gelangen. Das aufgeteilt gelagerte Material wird jedoch für die Durchführung von Welt Cup Rennen nicht ausreichen, so dass nach wie vor Transporte zwischen den einzelnen Organisatoren bzw. dem Lager in der „Zentral-Schweiz“ vorgenommen werden müssen.

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

In Bezug auf die Material-Beschaffungen konnten alle Ziele und Massnahmen erreicht werden. Für die Zukunft bleiben Lagerung und Unterhalt teilweise ein Thema. Diese werden jedoch vorerst noch durch die Armee mit der Unterstützung der einzelnen Veranstalter und auch durch Swiss-Ski sichergestellt. Die Organisatoren haben sich einerseits durch die jährliche Miete und andererseits auch im eigenen Interesse bereit erklärt, für Lagerung und Unterhalt zu sorgen. Der Lead und die Verantwortung liegen bei Swiss-Ski.

FAZIT

Alleine durch die beiden Ski WM 2003 und 2017 in St. Moritz war es möglich, einerseits für die Ski WM St. Moritz 2017 selbst und andererseits für die nationalen Organisatoren von Alpinen Welt Cup Events möglichst kostengünstige Voraussetzungen für die Bereitstellung des umfangreichen und sehr kostspieligen Sicherheits-Materials zu beschaffen. Die enge und äusserst gute Zusammenarbeit unter den Organisatoren ermöglichte auch den Austausch von Informationen zum Auf- und Abbau der Sicherheit vor Ort, die Vorbereitung der Rennen und Durchführung der einzelnen Disziplinen auf hohem Niveau zu diskutieren und zu verbessern. Die Schweiz wird von den Veranstaltern im Ausland um diese Zusammenarbeit und gemeinsame Strategie beneidet.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



**Projekt 7 – Investitionen in alpine Ski-Infrastruktur: Masterplan Projekte Ski WM St. Moritz 2017**

**Projektpartner:** Gemeinde St. Moritz – Bauamt, Infrastruktur und Umwelt (Lead); Engadin St. Moritz Mountains AG; Oeconsult, Soilcom; zhaw Wädenswil; Ingenieurbüros: Caprez Ingenieure AG; Klenkhart; Edy Toscano AG  
**Projektleiter:** Beat Lüscher (Gemeinde St. Moritz)

**AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN**

Die permanenten Bauten im Rahmen der Ski WM St. Moritz 2017 wurden als Kernprojekte definiert. Sie sollen eine langfristige und nachhaltige Investition in den Tourismus im Allgemeinen und in den Wintersport im Speziellen darstellen.

**Mit dem Projekt wurden die folgenden Ziele verfolgt:**

- 1. Hochstehende Qualität, Funktionalität und langfristige Wiederverwendbarkeit der Bauten, die sich optimal in das Landschaftsbild einfügen.
- 2. Bei der Planung und bei der Ausführung darauf achten, dass die temporären Bauten technisch und ökologisch schnell wieder zurückgebaut werden können und das Landschaftsbild sowie die Landschaftsfunktion der beanspruchten Teilflächen nicht nachhaltig beeinträchtigt werden.
- 3. Schaffen einer guten Ausgangslage durch flankierende Projekte, um die Kernprojekte und temporären Bauten zeitgerecht und effizient zu realisieren (zweckmässige Sanierung und Verbesserung der bestehenden Infrastruktur).
- 4. Langfristige Sicherung und Förderung der Biodiversität durch Ersatzmassnahmen.
- 5. Aufwertung der bestehenden Lebensräume durch gezielte Revitalisierungsmassnahmen.



- 6. Gewährleistung von Kostentreue und Kostenwahrheit.
- 7. Wahrung der Flexibilität, damit auch innerhalb der Rahmenbedingungen (Volksabstimmung) laufend eine Projektüberprüfung stattfindet und auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden kann.

**VORGEHEN**

Im Rahmen eines Brainstormings wurde in einer ersten Phase alle Projektideen gesammelt und eine Kostenschätzung durchgeführt. Rasch wurde klar, dass nicht alle gewünschten Projekte finanziert resp. gebaut werden können. Entsprechend musste eine Triage vorgenommen werden. Dabei wurden diejenigen Projekte, welche für die Durchführung des Anlasses von zentraler Bedeutung waren, als sogenannte Kernprojekte definiert. Damit ein Projekt als Kernprojekt in Frage kam, mussten folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Von zentraler Bedeutung für die Ski WM St. Moritz 2017
- Gewährleistung der Nachnutzung
- Mehrwert für den Tourismus im Allgemeinen und die Skirennen im Speziellen

Die übrigen Projekte, welche zwar für die Durchführung der Ski WM entscheidend waren, aber nicht alle oben erwähnten Kriterien erfüllten, wurden als temporäre Bauten geplant, welche nach Abschluss der Ski WM zurück gebaut wurden. Parallel zu diesen beiden Projektkategorien wurde für die Ausgleichs- und Ersatzmassnahmen eine weitere Kategorie gebildet. Für die einzelnen Projektkategorien wurde die Zuständigkeit grob festgelegt: Für die permanenten Bauten und die Ersatzmassnahmen lag der Lead beim Bauamt der Gemeinde St. Moritz, da diese Bauten nach der WM auch durch diese weiter betreut werden. Für die temporären Bauten lag der Lead beim Verein Ski WM St. Moritz 2017.

Innerhalb der Kernprojekte und den Ersatzmassnahmen wurden Teilprojekte gebildet, welche ein einzelnes Bauwerk (z.B. Skitunnel Damenstart), aber auch einzelne Massnahmen (z.B. die Verbesserung der Erschliessung Alp Giop) umfassen konnten. Zudem wurde ein Zeitplan für die Umsetzung ausgearbeitet. Ziel dieses Plans war es, die Bauvorhaben so aufeinander abzustimmen, dass allfällige Synergien genutzt und Leerläufe vermieden werden konnten. Durch diese Massnahme gelang es bereits 2014 den überschüssigen Aushub aus dem Bauvorhaben „Skitunnel Masten 9“ nach Munt da San Murezzan zu transportieren, so dass dieser im 2015 für die Schütтарbeiten am „Skitunnel Damenabfahrt“ zur Verfügung stand.

In einem nächsten Schritt wurden die Bürgergemeinde als Mitbesitzerin des Bodens, die kantonalen Amtsstellen sowie die NGO's (Pro Natura und WWF) über die geplanten Bauvorhaben, den Zeitplan und die Ersatzmassnahmen umfassend und transparent informiert. Dabei wurden die notwendigen Verfahren (BAB/UVP), die Ansprechpersonen und die Verfahrenswege für die einzelnen Bauvorhaben definiert.

**UMGESETZTE MASSNAHMEN**

**2013:** Sanierung und Verbesserung der Infrastruktur (Zufahrt Alp Giop / Sanierung Leitungen) sowie die Pistenkorrekturen Rominger, die gemeinsam mit der Zufahrt Alp Giop ausgeführt werden konnte.

**2014:** Abschluss der Sanierungsarbeiten zur Verbesserung der Infrastruktur sowie Pistenkorrekturen Reinalter, Skitunnel Masten 9 sowie Hub 4. Parallel dazu wurden Vorarbeiten für die Bauetappe 2015 ausgeführt. Im Bereich des Zielraums wurde aus den nicht mehr verwendeten Baucontainern des Hub 4 temporäre Büros geschaffen. Zudem wurde die Moorwassersperre in Mauntschas zugunsten des Hochmoores Palüd dals Pelets als Ersatzmassnahme wieder instandgestellt.

**2015:** Es wurden die Sanierungsarbeiten am Herrenstart, der Bau des Damenstarts und des Kombistarts Herren, der Skitunnel Damenpiste, der Neubau des Hub 3, der Fertigstellung des Hub 4, die Sanierung des Hub 5 und die Erweiterung des Zielgebäudes umgesetzt. Im Zusammenhang mit dem Sanierungsprojekt Herrenstart wurden auch die temporären Bauvorhaben „Helilandeplattform“, „Materialplattform“ und ein Zugangsweg projektiert und umgesetzt.

Im Herbst wurde mit der schrittweisen Sanierung der Strassen in Richtung Tal begonnen. So konnten alle ursprünglich geplanten permanenten Bauten zum Weltcupfinal genutzt und getestet werden. Parallel dazu wurden weitere Bauvorhaben lanciert (Abbruch des bestehenden Skitunnels Lärchenweg und Ersatz durch Neubau). Gleichzeitig wurden Projekte für Lawinverbauungen am Herren- und Damenstart sowie für eine Aufwärmstation Damen ausgearbeitet. Infolge der Mehrbelastung durch die zusätzlichen Bauvorhaben mussten bis auf eine kleine Revitalisierung des Ovel da Laret sämtliche Ersatzmassnahmen zurückgestellt werden.

**2016:** Im Verlauf des Winters wurden die beiden Bauprojekte Aufwärmstation Damen, Zugangstreppe Aufwärmstation und das Lawinensicherungskonzept Piz Nair Pitschen fertig ausgearbeitet und umgesetzt. Parallel wurde entschieden, dass auch für die grossen temporären Bauwerke IBC (International Broadcast Center), VIP Plattform, Voluntariplattform, Gegenhangkamera sowie Servicecenter der Lead bei der Projektierung und den Tiefbauarbeiten beim Bauamt liegen soll. In Zusammenarbeit mit der Forstgruppe und der Armee wurden die Tiefbauarbeiten realisiert und anschliessend dem WM Verein für die temporären Hochbauten übergeben.

Sämtliche Bauvorhaben konnten jeweils rechtzeitig abgeschlossen werden. Parallel dazu wurden das Revitalisierungsprojekt „Ovel da Staz“ sowie das Hochwasserschutz- und Revitalisierungsprojekt Inn als Ersatzmassnahme erfolgreich umgesetzt.

**2017:** Unmittelbar nach dem Rückbau der Hochbauarbeiten wurde mit dem Rückbau der temporären Bauten und der Wiederherstellung des Terrains begonnen. Durch standortgerechte Ansaaten und ein geeignetes Pflegekonzept mit entsprechendem Controlling wird sichergestellt, dass die Flächen innerhalb von max. 3 Jahren wieder in den ursprünglichen Zustand gebracht werden.



**NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN**

Zubringerlift zum Damenstart sowie WC Anlage Bergstation Plateau Nair Lift.



FAZIT

Rückblickend fällt die Bilanz mehrheitlich positiv aus. Sämtliche Kernprojekte konnten wie geplant und termingerecht umgesetzt werden. Anlässlich des Weltcupfinals und während der Ski WM St. Moritz 2017 konnten die Bauten intensiv getestet werden. Alle Bauten haben die ihnen zugedachten Aufgaben erfüllt. Von den Organisatoren wurde nichts bemängelt. Die wichtigsten Erfahrungen und Lehren, die aus der Umsetzung der Projekte gezogen werden konnten sind:

- **Vernetzung**  
Die enge Bindung der Projekte an die Gemeinde St.Moritz hat immer wieder dazu geführt, dass sich Synergien und Chancen innerhalb aber auch ausserhalb der eigentlichen Projekte ergaben. Diese rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen birgt ein enormes Potential. Es ist entscheidend, dass die Projektleitung sehr gut in eine bestehende Organisation eingebettet, vernetzt und bereit ist, über den Projektperimeter hinaus zu schauen.
- **Einheitlichkeit der Führung**  
Konzentration der Planungs- und Bauleitungsarbeiten beim Bauamt der Gemeinde als wichtiger und richtiger Schritt: Arbeiten wurden zentral geplant, rechtzeitig eingeleitet und umgesetzt, Gesuche mit gleichbleibender Qualität, Vereinfachung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren, überall gleiche Standards bezüglich Qualität, Umweltschutz, Bodenschutz, etc.
- **Grundlagenbeschaffung**  
Im Verlauf der Planung ist es unabdingbar, dass zuerst die notwendigen Grundlagen beschafft werden, auf die sich die ganze Planung abstützen kann. Dabei handelt es sich nicht nur um Karten, Luftbilder, Vegetationskartierungen oder Inventare sondern auch um eine fundierte Bestandsaufnahme der vorhandenen Infrastruktur. Dieser Bestandsaufnahme wurde zu wenig Beachtung geschenkt. Im Falle der Ski WM St. Moritz 2017 wurde die Bestandsaufnahme auf das Zielgebäude beschränkt. Dabei gingen z.B. die Hub's vergessen. Im Verlauf der Projektierung wurde das Bauamt mit der Tatsache konfrontiert, dass diese temporären Bauten aus der Ski WM 2003 nicht mehr dicht waren und erneuert werden mussten. Dies führte zu Mehrausgaben, die über das Budget nicht gedeckt waren.
- **Anforderungsprofile**  
Für die geplanten Bauten müssen vor Baubeginn klare Anforderungsprofile erarbeitet werden. Sie ermöglichen eine zielgerichtete und effiziente Planung. Während dies im Falle der permanenten Bauten erreicht wurde, fehlte dieser Schritt für die Tiefbauarbeiten zu den temporären Bauten. Die Folge war, dass es zu Leerläufen kam und die Projekte zuwenig effizient abgewickelt werden konnten (z.B. Anzahl Container Service Center / Container IBC / Anpassungen Ski Tunnel Herren Piste).
- **Ein Raum ein Chef**  
Vor allem im Raum Zielgebäude, in dem verschiedene Bauvorhaben fast gleichzeitig umgesetzt werden mussten, entstanden Führungsprobleme. Die Führung ist auf eine Person zu konzentrieren. Ebenso ist der Zeitpunkt eines Führungswechsels genau zu definieren. Die Lehren aus dem ersten Einsatz der Armee haben sich bewährt.

- **Projekttreue**  
Im Zuge der Projektumsetzung und den knappen finanziellen Ressourcen ist die Versuchung gross, die Projekte in der Umsetzungsphase zu redimensionieren. Dieser Eingriff in ein bestehendes Projekt muss gut durchdacht sein. Die Nachbesserungen und die sich darauf ergebenden Probleme kosten unnötig Zeit, Geld und Ressourcen.
- **Handlungsfreiheit vs. Planungssicherheit**  
Im Verlauf der Planung geriet das Bauamt immer wieder in das Spannungsfeld zwischen Handlungsfreiheit und Planungssicherheit. Während die Organisatoren sich bemühten, sich möglichst lange eine grosse Handlungsfreiheit und Spielraum offen zu halten, setzte das Bauamt alles daran, so rasch als möglich Planungssicherheit zu erlangen. Es ist deshalb frühzeitig eine Terminplanung mit Fixterminen zu definieren.
- **Reserven**  
Als Folge von Aufträgen aus der Politik im Verlauf der Umsetzung wurde die Liste der Kernprojekte laufend ergänzt. So wurden die Hub's 3/4/5 erneuert resp. saniert, eine Aufwärmstation mit Zugangstreppe realisiert, der Lawenschutz sichergestellt, eine neue Zufahrt zur Alpina Hütte gebaut, etc. Die Aufnahme der zusätzlichen Projekte führte zu einer erheblichen Mehrbelastung der eigenen Kapazitäten und Ressourcen und reizte die Zeitplanung bis zum letzten aus. Es stellt sich im Nachhinein die Frage, ob nicht eine kluge Reservenbildung hilfreich gewesen wäre.
- **Dokumentation**  
Es war für das Bauamt in der Planung überraschend, wie wenig oder teilweise nachlässig anlässlich der Ski WM St. Moritz 2003 dokumentiert wurde. Es fehlten Pläne, Leitungen wurden nicht oder falsch eingemessen, Dokumentationen wurden soweit vorhanden nicht zentral abgelegt und es existieren nur wenige Fotos. Dies führte dazu, dass im Zuge der Arbeiten existierende Leitungen beschädigt wurden, Projekte im Feld zusätzlich verifiziert werden mussten oder einfache Fragen wie: „Wo stand die Gegenhangkamera?“ nicht beantwortet werden konnten. In der Folge kam es zu Verzögerungen, unnötigen Kosten und Unsicherheiten. Damit sich dies nicht wiederholt, wurde festgehalten, dass alle Arbeiten sauber zu dokumentieren sind. So wurde jede Leitung, welche verlegt oder im Rahmen von Grabarbeiten gefunden wurde, eingemessen und ins Leitungsinformationssystem aufgenommen. Für jedes Projekt wurde ein physischer und digitaler Projektordner erstellt, die Pläne ins Planarchiv aufgenommen und in einem letzten Schritt wurden ca. 5'000 Fotos des Bauamts, der Bauleitung und Dritten gesammelt und gespeichert.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



Projekt 8 – Wintersport Grossveranstaltungen:  
Inszenierung entlang der Corviglia Bergbahn

**Projektpartner:** Engadin St. Moritz Mountains AG (ESTMM AG, Lead); Otto Steiner AG; Leistungsträger St. Moritz  
**Projektleiter:** Adrian Jordan (ESTMM AG)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

- Das Projekt wurde von den Bergbahnen im Jahr 2012 mit den folgenden übergeordneten Zielen geplant: Es sollen mehr Gäste auf den Hausberg Corviglia gebracht und den WM-Gästen die traditionsreiche Skigeschichte von St. Moritz nähergebracht werden. Konkret sollten folgende Ziele mit dem NIV-Projekt 8 „Wintersport Grossveranstaltungen“ umgesetzt werden:
- Steigerung der Ersteintritte auf der Standseilbahnlinie St. Moritz Dorf – Chantarella – Corviglia (Messgrösse: Ersteintritte / Fahrten)
  - Förderung des Bewusstseins bei Anspruchsgruppen, Gästen und Einheimischen, dass Engadin St. Moritz Mountains nicht nur Transporteur, sondern Erlebnisanbieter ist und auch so wahrgenommen wird. Ein Erlebnisanbieter, der als wichtigster touristischer Leistungsträger seine volkswirtschaftliche Verantwortung wahrnimmt
  - Bau eines Leuchtturms auf Corviglia als ein wetterunabhängiges Ganzjahresangebot, ausgerichtet auf den internationalen Markt

VORGEHEN

In einem ersten Schritt wurde mit der Otto Steiner AG ein Grundkonzept zur Inszenierung erarbeitet. In mehreren Workshops mit verschiedenen Leistungsträgern von St. Moritz ist anschliessend die Grundidee des „Winterolymp“ geboren. Winterolymp steht für den Ursprung des Wintersports in St. Moritz mit Glamour und Genuss. Die Umsetzung der Inszenierung erfolgte etappenweise bei der Tal-, Mittel- und Bergstation der Standseilbahn St. Moritz – Chantarella – Corviglia.

ERGEBNISSE

Bei der Tal-, Mittel- und Bergstation der Standseilbahn St. Moritz – Chantarella – Corviglia wurden das Farbkonzept, Grafiken und die Inneneinrichtung erneuert. Die Tapeten sind dabei nicht nur zu Dekorationszwecken gedacht, sondern werden als erzählerisches Element eingesetzt. Sie gehen auf die Pioniergeschichte von St. Moritz ein. Die Ein- und Ausgangsportale sind unverkennbar und prominent gestaltet, um die Wegführung zu verbessern. Alle Massnahmen tragen zur gestalterischen Einheit bei und geben der Bahn eine zeitgenössische, dem Ort St. Moritz entsprechende Ausstrahlung.







#### UMGESETZTE MASSNAHMEN

- **2013:** Erarbeiten des Masterplans Olympiastadt St. Moritz
- **2014:** Erste Etappe, Umbau/Gestaltung Talstation Standseilbahn St. Moritz
- **2015:** Zweite Etappe, Umbau/Gestaltung Station Chantarella, Gestaltung Sesselbahn Alp Giop und Salastrains
- **2016:** Dritte Etappe, Umbau/Gestaltung Station Corviglia, Umbau Sesselbahn Salastrains

#### NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Der Bau eines Leuchtturms konnte bis heute nicht realisiert werden. Mit „Edy“ (19m hohe Holzskifahrer) öffnet sich eine Option eines Leuchtturms, die geprüft wird.

#### FAZIT

Die Massnahmen, die ESTMM AG selber im Griff hatte, konnten umgesetzt werden. Der Bau eines Leuchtturms ist eine Vision, die mit dem Skifahrer Edy weiterverfolgt wird. Dabei werden vor allem die Finanzierung und der Regulator (Einsprachen gegen das Vorhaben) die grössten Hürden sein.

#### BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



#### Projekt 9 – Mediale Infrastruktur und Trimediale Berichterstattung

**Projektpartner:** SRG Business Unit Sport (SRG BUS); Triulzi AG; Mittner Engineering AG; tpc; Hubert + Suhner

**Projektleiter:** Karin Nussbaumer (SRG BUS)

#### AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Mit Blick auf die Ski WM St. Moritz 2017 hat die SRG ihr technisches Konzept den aktuellen und künftigen Bedürfnissen als Host Broadcaster und für die TV-Sender überprüfen, anpassen und erneuern lassen, um die künftigen Ski Weltcup-Übertragungen bis 2030 technisch sicherzustellen.

Auch TV und Radio haben sich im Zeitalter der Digitalisierung neu erfinden müssen. Mit der Konvergenz des Rundfunks wurde die trimediale Berichterstattung geschaffen. Die On-line-Angebote der SRG-Sender SRF, RTS, RSI und RTR sollten bei den Ski WM St. Moritz 2017 die klassischen Plattformen TV und Radio ergänzen.

#### TV-Compound/IBC

- Platzierung des TV-Compounds und des IBC (International Broadcast Center) neben dem Zielgebäude (Nutzung von zusätzlichen technischen Synergien)

#### Zielgebäude/Glasfaserkonzept

- Zusammen mit dem Eigentümer des Zielgebäudes respektive der Pisten wurde aufgrund der definierten Bedürfnisse das neue technische Konzept umgesetzt und gleichzeitig den baulichen Veränderungen/Erweiterungen des Zielgebäudes Rechnung getragen.

#### Mediale Berichterstattung

- Weiterentwicklung der trimedialen Berichterstattung über die Ski WM St. Moritz 2017
- Nutzung der Synergien zwischen den Plattformen und Ausschöpfung ihrer Potenziale

#### VORGEHEN

##### TV-Compound/IBC

- In Zusammenarbeit mit dem OK der Ski WM St. Moritz 2017 wurde der TV-Compound und das IBC (mobile Container-Lösung) neben bzw. in der Nähe des Zielgebäudes geplant und umgesetzt.

##### Zielgebäude/Glasfaserkonzept

- Alle notwendigen Installationen, Erneuerungen sowie Anpassungen im Zusammenhang mit den Verkabelungen am Hang sowie im Zielgebäude wurden gemeinsam mit dem OK Ski WM St. Moritz 2017 geplant und im Sommer 2016 fertiggestellt.

#### Trimediale Berichterstattung

- Zu Beginn der Projektplanung war noch nicht abzusehen, dass die Entwicklung der trimedialen Berichterstattung zum Zeitpunkt der Ski WM St. Moritz 2017 bereits sehr stark fortgeschritten ist. Daher fand die Weiterentwicklung bereits lange vor 2017 statt und wurde an den Ski WM St. Moritz 2017 erfolgreich angewendet.



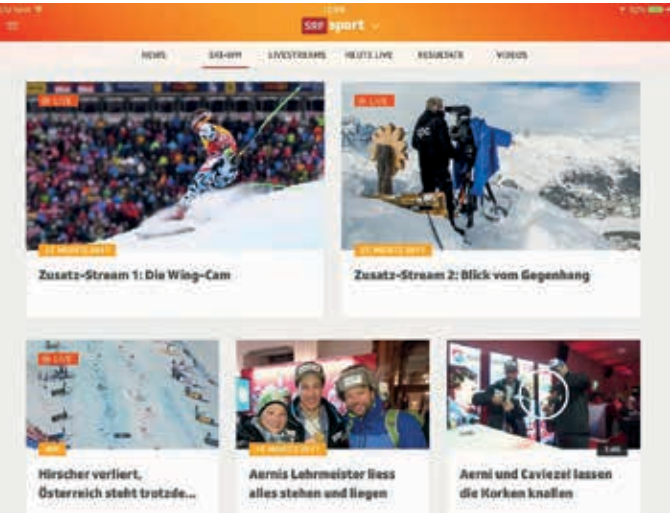


ERGEBNISSE

Die Ski WM St. Moritz 2017 war für die SRG ein grosser Erfolg und zwar in Bezug auf die trimediale Berichterstattung, die Produktion, die vielen Live-Momente bis hin zum Making-Of „Countdown St. Moritz“. Die SRG hatte eine hohe Beachtung (Radio, TV und Online), eine gute Publikumsresonanz und hat viele ausschliesslich positive Feedbacks (OK, FIS, EBU, Engadin Tourismus, ausländische Broadcaster, etc.) erhalten.

TV-Compound/IBC

- Insgesamt waren 16 Broadcaster vor Ort und haben die Infrastruktur im TV-Compound und IBC genutzt: ORF Radio and TV, ARD/ZDF Radio and TV, SRG SSR Radio and TV, NRK Radio and TV, Rai Radio and TV, RTVSLO Radio and TV, NBC TV, YLE TV, Eurosport TV, France TV, TV4 TV, CT TV, HRT TV, NHK TV, SR Radio, RMC Radio
- TV-Compound: rund 30 Fahrzeuge
- IBC: über 100 Container
- Neben TV-Compound/IBC wurden folgende Services angeboten und von den Broadcastern gebucht:
- 34 Radio- und TV-Kommentar Positionen
- 26 Radio- und TV-Mixed Zone Positionen
- 5 TV-Announce Plattformen
- 3 TV-Studios



Zielgebäude/Glasfaserkonzept

- Erfolgreiche Umsetzung des technischen Konzeptes mit dem OK
- Weitere Nutzung der technischen Installationen bei zukünftigen Weltcup-Rennen sowie allfälligen Weltcup-Finals
- Erhöhung der Betriebssicherheit
- Schnellere und effizientere Umbauten (Frauen/Herren-Piste) dank dem erweiterten Glasfaserkonzept => ermöglichte während der Ski WM St. Moritz 2017 die Realisierung des Super Sunday mit zwei Rennen am selben Tag.

Trimediale Berichterstattung

- Auf den SRG-Sendern wurde die Ski WM St. Moritz 2017 neben TV und Radio im Online umfassend abgedeckt:
- Sport-App
- News App
- www.srf.ch, www.rts.ch, www.rsi.ch, www.rtr.ch
- Renn-Ticker
- Push-Meldungen
- Live-Streams (Rennen, Medienkonferenzen, Medaillen-Zeremonien)
- Tipp-Spiele
- Facebook, Twitter, Instagram
- Teletext
- SMS-Service

FAZIT

In äusserst dynamischen Bereichen wie der medialen Infrastruktur werden Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit laufend auf den Prüfstand gestellt. Zu Beginn der Projektplanung für die Ski WM St. Moritz 2017 war die trimediale Berichterstattung noch ein Fernziel. Die Weiterentwicklung fand aber bereits vor 2017 statt und wurde an den Ski WM St. Moritz 2017 nur noch erfolgreich angewendet. Dafür aber wurde im Zielgebäude mit dem neuen Glasfaserkonzept diese Innovation erfolgreich eingesetzt.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



Projekt 10 – Alpines Leistungs- und Schneesportzentrum (Trainings- und Teststrecken)

Projektpartner: Gemeinde Zuoz (Pizzet)

Projektleiter: Verschiedene Personen in unterschiedlichen Phasen

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

St. Moritz ist seit langer Zeit ein beliebtes Trainingszentrum von Swiss Olympic und besitzt das Label „Swiss Olympic Training Base Gold“. Mit 1'856 m ü.M. liegt der Ort auf idealer Trainingshöhe für viele Leistungssportler. Die ersten Anlagen für das Höhentrainingszentrum von St. Moritz wurden bereits 1967/68 im Hinblick auf die Olympischen Spiele in Mexiko erstellt. Für den alpinen Skisport ist das Angebot an potenziellen Renn- und Trainingsstrecken gross und vielfältig, doch haben bis anhin die beiden Abfahrts- bzw. Super G Pisten das Skigebiet in zwei Teile geteilt.

Seit den Ski WM St. Moritz 2017 gewähren jedoch sechs Pistenunterführungen den problemlosen Zugang zu beiden Seiten. Das Bundesamt für Sport (BASPO) hat 2012 mit Vorabklärungen für die Schaffung eines nationalen Schneesportzentrums begonnen. Das Zentrum sollte optimale Voraussetzungen schaffen, um sowohl im Sommer wie im Winter Sportlager mit Schulen und Gruppen durchzuführen. Es sollte aber auch geeigneter Standort sein für die Aus- und Weiterbildung im Schneesport und den Ansprüchen des Leistungssports genügen (Forschungslabor, Trainings- und Teststrecken). St. Moritz zeigte sich anfangs interessiert, doch gab es aus der ganzen Schweiz eine grosse Anzahl Bewerber. Die Bündner Regierung reichte dem BASPO drei Bewerbungen ein: Davos, Engadin S-chanf und Lenzerheide. Das BASPO evaluierte die Bewerbungsdossiers aufgrund eines detaillierten Anforderungsprofils. Dem Standort Lenzerheide wurde attestiert, die Bewertungskriterien am besten zu erfüllen. 2014 verlangte der Bundesrat vom VBS eine Gesamtschau Sport, in der das Nationale Schneesportzentrum Bestandteil ist. Im Frühsommer 2016 hat der Bundesrat darüber informiert, dass das Projekt eines nationalen Schneesportzentrums vorläufig bis 2023 nicht weiter verfolgt wird. Deshalb wurde das ursprüngliche Projekt neu ausgerichtet.

Swiss-Ski betreibt bereits seit langer Zeit drei Nationale Leistungszentren (NLZ): Mitte (Engelberg), West (Brig) und Ost (Davos). Auf dem langen Weg an die Spitze bilden die NLZ die Stufe zwischen Regionalverband und dem C – Kader von Swiss-Ski. Dabei sollen der Leistungssport und die schulische sowie berufliche Ausbildung optimal koordiniert werden. Schulen sind wichtige Partner der drei NLZ. Zudem betreiben die Regionalen

Skiverbände verschiedene regionale Leistungszentren. Eines dieser Regionalen Leistungszentren Ski Alpin befindet sich im Oberengadin mit Pontresina als Ausgangspunkt.

Im Frühling 2016 unterbreitete Riet Campell, Direktor von Swiss Snowsports, den konkreten Konzeptvorschlag „Stade de Slalom“ für eine regionale Trainings- und Rennpiste im Oberengadin für Slalom und Riesenslalom.

Zielsetzungen

- Nahe gelegene Trainingsmöglichkeit für regionale Nachwuchs-Skifahrer, insbesondere auch für Abendtrainings.
- Trainingspiste für regionale, kantonale, nationale und auch ausländische Clubs, die permanent von Mitte November bis Ende März zur Verfügung steht.
- Durchführung von Testevents (auch anlässlich der Ski WM St. Moritz 2017) sowie kleineren Rennen wie Engadiner Cup oder FIS-Rennen.

VORGEHEN

Teilprojekt regionale alpine Trainings- und Rennpiste

Vorerst wurden die notwendigen Infrastruktur-Anlagen definiert:

- Einfache, nachtaugliche Transportanlage (Skilift)
- Zufahrt mit Auto bis Talstation
- Beschneigung, Bewässerung und Beleuchtung
- Absperrungen (Sicherheit)
- Zeitmess-, Speaker- und Videoanlagen
- Günstige Unterkünfte für auswärtige Teams
- Verpflegungsmöglichkeiten

Zur Sicherstellung des operativen Betriebs des „Stade de Slalom“ braucht es eine flexible Skischule sowie einen aktiven Skiclub.

Anlässlich der NIV-Sitzung vom 31.3.2016 wurde folgendes Vorgehen beschlossen:

- Analyse der möglichen Standorte (im Vordergrund stehen Zuoz und Pontresina) bezüglich bestehender Infrastruktur, Voraussetzungen sowie notwendiger Investitionen etc.
  - Regionales Bekenntnis zur Förderung des Skisports und zu einer engen Zusammenarbeit
  - Gespräche mit möglichen Projektpartnern
- Man war sich einig, dass bis zur Ski WM St. Moritz 2017 das Thema sauber aufbereitet und die notwendigen Schritte eingeleitet sein sollten.

Teilprojekt alpines Leistungszentrum von Swiss Ski

- Swiss-Ski hat sich zum Ziel gesetzt, eine Infrastruktur (Kraftraum) zur optimalen Vorbereitung auf Grossveranstaltungen zu schaffen. Dies wurde im Hinblick auf St. Moritz 2017 in Magglingen erreicht.

ERGEBNISSE

Mit der Diplomarbeit von Martina Tresch an der Höheren Fachschule für Tourismus Graubünden entstand eine gute Bestandesanalyse, einerseits bezüglich der Voraussetzungen an eine permanente Trainingspiste, andererseits bezüglich der Eignung des Standorts Zuoz/Pizzet als permanente Trainingspiste für das Oberengadin. In der «Evaluationsstudie für eine permanente Trainingspiste in Zuoz: Stade de Slalom» (Samedan 2017) kommt Martina Tresch zu folgenden zentralen Erkenntnissen:

- Zurzeit ist im Oberengadin die Trainingspiste von Pontresina/ Alp Languard gut frequentiert. Es wird 2-mal pro Woche am Abend Training auf der beleuchteten Strecke angeboten.
- Die Trainingsstrecke Furtshellas im Skigebiet Corvatsch ist an Wochenenden und in den Skiferien beliebt, insbesondere für Skischulrennen.
- Fast zwei Drittel (64%) der Skiclubs im Oberengadin bieten Trainings in einer eigenen Renngruppe an.
- Knapp 80% dieser Trainings werden in Kooperation mit anderen Skisportvereinigungen (Skischule, regionaler Stützpunkt etc.) organisiert.
- Die Piste am Pizzet in Zuoz hat sich anlässlich der Ski WM St. Moritz 2017 als WM-Piste für die Qualifikationsrennen der technischen Disziplinen bewährt.
- 88% der Befragten Athleten, die aktiv an Rennen teilnehmen (Online-Befragung) erachten den Standort Zuoz für eine permanente Trainingspiste als geeignet.
- Die Anfahrt nach Zuoz würde für 42% der befragten Athleten maximal 15 Minuten, für weitere 33% maximal 30 Minuten betragen.
- 67% der Befragten sind überzeugt, dass ein auf die Bedürfnisse der Nachwuchssportler angepasste Trainingsstrecke das Interesse am Skisport im Oberengadin steigern würde.
- 71% vertreten die Meinung, dass eine permanente Trainingspiste dazu beitragen würde, Schule und Sport besser zu vereinen.
- Die wichtigsten Anforderungen an eine permanente Trainingspiste sind: 1. Stärkung des Skisports im Oberengadin. 2. Bessere Trainingsmöglichkeiten/-bedingungen in der Region. 3. Optimale Infrastruktur (Zeitmessung, Beleuchtung, Sicherheit, Material). 4. Grössere Möglichkeit, die Talentcard von Swiss Olympic zu erreichen. 5. Kurze Anreise. 6. Vielfältigkeit der Trainingspiste. 7. Abendtrainings bis 21.00 Uhr. 8. Durchführung von Firmen- und Vereinsrennen
- 50% der Skiclubs würden die Trainingspiste mindestens einmal wöchentlich benutzen.
- Die Eignung des Standortes Zuoz/Pizzet – im Vergleich zu Best Practice-Angeboten – kann wie folgt charakterisiert werden:

- Schneesicherheit: teil erfüllt, doch können in der Vor- und Nachsaison am Corvatsch oder Diavolezza Alternativen angeboten werden.
- Lokale Erreichbarkeit: teils erfüllt, doch mit einer durchschnittlichen Anfahrt von 20 Minuten im zumutbaren Rahmen.
- Infrastruktur: erfüllt, sofern der Sessellift durch einen Schlepplift ergänzt wird.
- Verbesserte Trainingsbedingungen: erfüllt, doch ist eine gute Kooperation mit den übrigen Trainingspisten notwendig.
- Stärkung des Skisports im Oberengadin: erfüllt, doch ist eine enge Zusammenarbeit mit den Skiclubs erforderlich.

UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Optimierung des Leistungszentrums von Swiss-Ski
- Bestandesanalyse in Form der Diplomarbeit von Martina Tresch an der Höheren Fachschule für Tourismus Graubünden
- Grober Masterplan im Rahmen der Diplomarbeit von Martina Tresch

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Konkrete Schritte zur Realisierung eines mindestens regionalen alpinen Leistungszentrums fehlen. Es existieren nicht einmal Business- und Finanzierungspläne.

FAZIT

Das ursprüngliche Vorhaben, im Hinblick auf die Ski WM St. Moritz 2017 mindestens ein regionales Leistungszentrum für den alpinen Skisport zu haben und die diesbezüglichen Kräfte im Oberengadin zu bündeln, ist gescheitert. Mit der Diplomarbeit von Martina Tresch besteht wenigstens eine Auslegeordnung, doch fehlt das regionale Bekenntnis zur Förderung des Skisports. Die Gespräche mit möglichen Projektpartnern sowie zentrale politische Entscheide stehen noch aus. Ohne die Hebelwirkung des Grossanlasses wird dies schwierig werden.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG





Projekt 11 – Event-Kompetenzzentrum:  
Voluntaris, Netzwerkmanagement, Weiterentwicklung alpiner Skirennsport

Projektpartner: OK Ski WM St. Moritz 2017 (Lead); Alpine Sports Events St. Moritz-Engadin – ASESE  
Projektleiter: Thomas Kirchhofer (OK Ski WM St. Moritz 2017)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Durch die Organisation der Ski WM St. Moritz 2017 wurde sehr viel Event-Know-how aufgebaut. Dieses Know-how mit den erarbeiteten Abläufen und technischen Mitteln sollte auch nach der Ski WM St. Moritz 2017 genutzt werden können, nicht nur für weitere Ski Weltcup Rennen, sondern auch für andere Sport- und Kultur-Grossanlässe im Engadin.

Konkret wurden mit dem NIV-Projekt 11 „Event-Kompetenzzentrum“ folgende Ziele verfolgt:

- Aufbauen einer Geschäftseinheit für die Planung und Durchführung von Veranstaltungen mit optimierten und effizienten Prozessen
- Weiterausbau des Projektes „Voluntari Engiadina“ und Verbesserung der Rahmenbedingungen mit Arbeitgebern und der Armee
- Einführen einer integrierten Software-Lösung für die Abwicklung sämtlicher Arbeitsprozesse aller Eventparteien, wie Teilnehmer, Sponsoren, Gäste, Helfer, Medien, Broadcaster oder Partner
- Integration Ticketsystem der Bergbahnen und Event-Ticketing ins Basissystem.
- Kompatibilität, d.h. „open source“ für den Vertrieb über verschiedene Ticketportale
- Stärkung des Netzwerks (FIS, Swiss-Ski, Nachbargemeinden, Bund, Kanton, Nachbar-Eventorganisationen)
- Weiterentwicklung Alpiner Rennsport im Engadin
- Schaffen eines Mehrwertes für Sponsoren und Partner
- Professionalisierung des Event Marketings – Kampagnenmanagement, Re-Targeting
- Ausbau der CRM-Funktionalitäten der Adressdatenbank
- Einführung von Cashless-Zahlungsfunktionen
- Anbieten von weiterem Zusatznutzen für Kunden

VORGEHEN

Die Destination Engadin St. Moritz passte während der Projektphase ihre Strukturen an. Die Zeit schien optimal für Veränderungen im Event-Management. Da der politische Leistungsauftrag jedoch diesen Bereich nicht einschloss, war es schwierig, Unterstützung für die Umsetzung dieses Projekts zu finden. Im Tourismusrat wurde dennoch eine Arbeitsgruppe gebildet, die die Anliegen vorwärts trieb. Es wurde versucht, die Basis für eine gemeinsame Vision und Rahmenstrategie zu schaffen. Interessierte Persönlichkeiten und Vertreter von Event-Cluster wurden angesprochen und ins Boot geholt. Das Vorgehen der Arbeitsgruppe und die meinungsbildenden Massnahmen wurden aber immer wieder gebremst. Es fehlten

Ressourcen beim Projektverantwortlichen sowie die Unterstützung einzelner Meinungsbildner. Ein Business Case, Finanzierungsmodelle oder gar ein Finanzierungskonzept konnte aus besagten Gründen nicht erstellt werden.

Für die Zukunftssicherung der Voluntaribewegung „Voluntari Engiadina“ wurden verschiedene Teilbereiche formuliert und die weiteren Schritte auf einer Agenda erfasst. Sie wurden aber ebenfalls nicht konkret weiterverfolgt.

Es sind dies:

- Integration der Helferdatenbank ins CRM-Basis-System
- Schaffen von Mehrwerten (Mitgliederbenefits)
- Generieren von Nachwuchs, Nachfolgeregelungen auf allen Positionen
- Know-how-Transfer im Bereich Administration, neue Leitung 2017ff
- Diversifikation auf andere Event-Typen (bspw. Kultur)

Die Weiterverwendung der für die Ski WM St. Moritz 2017 im Einsatz stehenden Event-Management-Software wurde von allen Involvierten als prüfenswertes Szenario unterstützt. Die nachfolgenden Arbeitsbereiche stehen unter besonderem Fokus:

- Akkreditierung
- Unterkunft
- Ressourcenmanagement
- Helfermanagement
- Hospitality
- Bergbahn-Ticketing
- Event-Ticketing

ERGEBNISSE

Zwei Jahre nach der Lancierung der Idee sind die Ergebnisse bis dato bescheiden. Die Rollenverteilung für die Umsetzung ist noch unklar und die Inputs der Tourismusakteure noch ausstehend. Es darf aber festgestellt werden, dass zum Zeitpunkt des Projektschlussberichts Bewegung in die Angelegenheit gekommen ist. Die Gemeinde St. Moritz hat sich der Thematik angenommen und die Organisatoren des Engadin Skimarathons sowie des Alpiner Skiweltcups zeigen Interesse an der Umsetzung. Gespräche sind derzeit im Gang. Natürlich ist die Interessenslage sehr heterogen. Daher steht das Abgleichen der Verantwortung und Kompetenzen pro involvierte Organisation im Vordergrund. Sobald diese Fragen geklärt sind und ein Common Sense spürbar ist, werden die Finanzierungsmodelle ausgearbeitet.

UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Anschub der Thematik
- Sensibilisierung der Stakeholder (Gemeinde St. Moritz, Tourismusorganisation ESTM, Engadin Skimarathon und ASESE)
- Ingangsetzung von Gesprächen für die Weiterverwendung und den Weiterausbau Event-Management-Software
- Einleitung von Schritten für die Zukunftssicherung der Voluntaribewegung „Voluntari Engiadina“

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

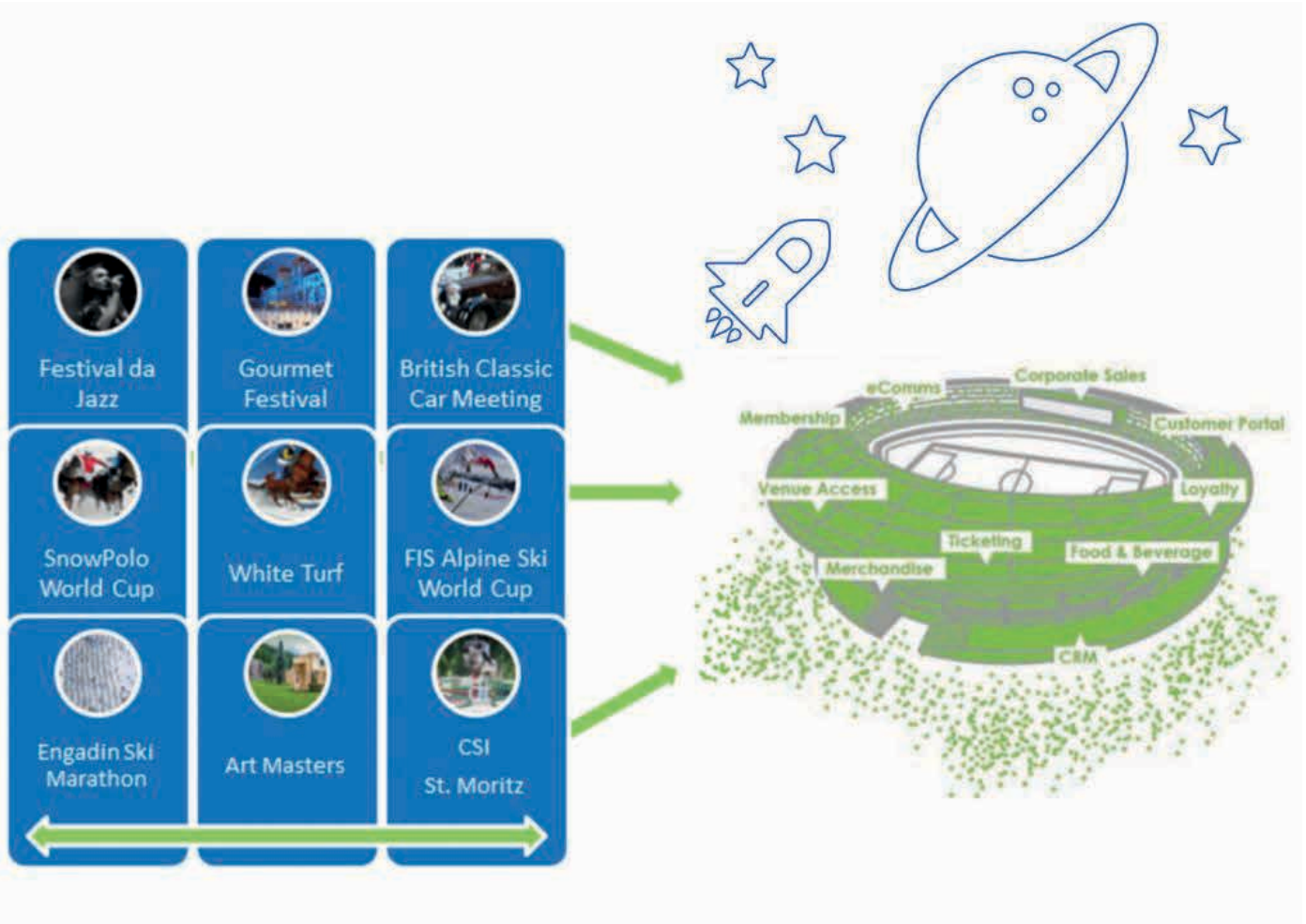
- Erarbeiten einer gemeinsamen Vision Eventmanagement
- Rahmenstrategie entweder für St. Moritz oder für das Oberengadin
- Definition Managementstrukturen
- Identifikation der Prozesse im Eventmanagement
- Spezifikation der Zusammenarbeit der Netzwerkplayer und lokalen Akteure
- Finanzierungskonzepte
- Eingabe Tourismusförderungsprogramm 2014-2021

Mehrere Events würden so auf einer System-Plattform zusammengefasst, das für verschiedene Aufgaben genutzt werden könnte, analog eines Stadions oder einer grossen Eventhalle.

FAZIT

Durch einen konkreten Auftrag der Gemeinde St. Moritz besteht eine reelle Möglichkeit, dass das Projekt etwas verspätet noch umgesetzt wird. Das Entwicklungspotenzial des Projekts wird aus diesem Grund bei der Bewertung mithilfe des Pfeils deutlich gemacht.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



Projekt 12 – Wintersport Grossveranstaltungen: Historisches Erbe

**Projektpartner:** OK Ski WM St. Moritz 2017 (Lead); Gemeinde St. Moritz; St. Moritz Tourismus; Tourismusorganisation Engadin St. Moritz (ESTM)  
**Projektleiter:** Hugo Wetzel (OK-Präsident), Martin Berthod (OK-Mitglied Ski WM St. Moritz 2017) und Richard Dillier (Präsident St. Moritz Tourist Board)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

St. Moritz kann auf eine über 150-jährige Geschichte des Wintersports mit zahlreichen Wintersportgrossereignissen zurückblicken. Daraus resultierte ein einzigartiges historisches Vermächtnis des Wintersports mit einer Vielzahl an Dokumenten, Bildern und Erinnerungen sowie Infrastrukturen, die noch heute genutzt werden.

Miranda Kiuri und Claude Stricker (2013) haben in einer Vorstudie im Rahmen der Olympia-Kandidatur Graubünden 2022 die unterschiedlichen Aspekte des kulturellen Erbes der Olympischen Winterspiele von 1928 und 1948 in St. Moritz aufgearbeitet und daraus einen Schlussbericht verfasst. Darin enthalten waren Ideen zur Inszenierung des historischen Erbes, die aber aufgrund von fehlenden finanziellen Ressourcen und des Umfangs des Projekts nicht umgesetzt werden konnten. Im Rahmen der Ski WM St. Moritz 2017 ist ein redimensionierter Vorschlag entstanden, das historische Erbe zu inszenieren. Konkret wurden mit dem Projekt „Wintersport Grossveranstaltungen: Historisches Erbe“ folgende Ziele verfolgt:

MODUL / INHALT		
MODUL 1: DATENSAMMLUNG UND AUFBEREITUNG		
• Für Informationstafeln	M. Berthod	bereits erfolgt
• Weitere Datensammlung für Websites/App nach Bedarf	C. Huber	31.10.2016
MODUL 2: INFORMATIONSTAFELN		
• Kürzung Texte Informationstafeln	N. Wegmann	15.09.2016
• Druck/Produktion	M. Berthod	30.09.2016
• Klärung Standort Piazza Olympia / Montage	M. Berthod	31.10.2016
• Sicherstellung der Finanzierung für Modul 1 und 2	Projektpräsidium	15.09.2016
MODUL 3: DIGITALE AUFBEREITUNG WEBSITE		
• Konzept für Content ausarbeiten	N. Wegmann	15.09.2016
• Abstimmung der Inhalte der Websites	M. Berthod	30.11.2016
• Übersetzungen	ESTM	31.12.2016
• Umsetzung auf Websites	M. Berthod	15.01.2017

- Die historischen Werte/Meilensteine der touristischen Entwicklung von St. Moritz auf Informationstafeln sichtbar machen, insbesondere die beiden Olympischen Winterspiele von 1928 und 1948.
- Bereits vorhandenes Material zum historischen Vermächtnis in St. Moritz digital auf den Websites sowie über eine App attraktiv aufbereiten.
- Erlebbare Produkte für Bevölkerung und Gäste im Zusammenhang mit dem historischen Vermächtnis St. Moritz entwickeln und / oder bestehende Produkte neu inszenieren.
- Einen „Masterplan 2028“ zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des historischen Vermächtnisses der touristischen Entwicklung von St. Moritz erarbeiten.

VORGEHEN

In Sitzungen im Juli und August 2017 wurde der folgende Vorgehensplan mit Verantwortlichkeiten und Terminen festgelegt:

ERGEBNISSE

Das ursprüngliche Vorhaben aufgrund der Studie von Miranda Kiuri und Claude Stricker (2013) konnte wegen der fehlenden Konkretisierung nicht umgesetzt werden. Dank dem Effort der Projektleitung im Sommer 2016 und den Vorarbeiten von St. Moritz Tourismus für ein eventuelles Informationssystem zu den Olympischen Spielen 1928/1948 aus dem Jahre 2015 konnte ein Teil des Projektes noch vor den Ski WM St. Moritz 2017 implementiert werden. Noch aber fehlen wichtige Teile aus dem Gesamtvorhaben, das im August 2016 verabschiedet wurde, insbesondere die digitale Aufbereitung der Informationen, die Produktentwicklung sowie der Masterplan zur Weiterentwicklung des Informationssystems.

MODUL 4: EV. DIGITALE AUFBEREITUNG APP		
• Grundsatzentscheid / Offerten	M. Berthod	30.09.2016
• Konzept Content	tbd (Partner)	31.10.2016
• Umsetzung App, inkl. Übersetzungen (intern)	ESTM	30.11.2016
• Programmierung App (extern)	tbd	15.01.2017
MODUL 5: PRODUKTENTWICKLUNG		
• Entwicklung von Produktideen	ESTM	30.09.2016
• Absprachen mit Leistungsträgern	ESTM	31.10.2016
• Umsetzung / Vermarktung	ESTM	ab Nov. 2016
WORKSHOP		
• Überprüfung der Zielerreichung Module 1 bis 5 / Vorgehen Masterplan 2028	Projektpräsidium	30.4.2017
MODUL 6: ENTWICKLUNG MASTERPLAN 2028		
• Erarbeitung Grobkonzept	tbd	31.05.2017
• Vernehmlassung	Begleitgruppe	30.06.2017
• Konkretisierung / Verabschiedung	Projektpräsidium	31.07.2017

Erfreulich aber, dass nebst der Gestaltung und der Implementierung der Informationstafeln zu den beiden Olympischen Winterspielen sowie den fünf Alpinen Weltmeisterschaften der historische Eispavillon des Hotels Kulm renoviert und mit der riesigen Holzskulptur „Edy“ ein echtes Vermächtnis der Ski WM St. Moritz 2017 geschaffen wurde. Zudem wurden von der St. Moritz Design Gallery im Parkhaus Serletta zwei Ausstellungen im Zusammenhang mit den alpinen Grossveranstaltungen realisiert.

UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Die Aufbereitung der historischen Daten und Fakten der beiden Olympischen Winterspiele 1928 und 1948 sowie der FIS alpinen Ski WM 1934, 1948, 1974, 2003 und 2017 erfolgte auf Initiative von Martin Berthod und in Zusammenarbeit mit der Dokumentationsbibliothek. Das Konzept und die graphische Aufbereitung der Daten wurde durch Erik Süsskind (Süsskind SGD Graphic Design und Kommunikation AG) realisiert.
- Gestaltung und Produktion von 10 Infotafeln zu den Olympischen Winterspielen 1928, 12 zu den Olympischen Winterspielen 1948 sowie je eine zu den 5 FIS-Alpinen Ski WM von 1934, 1948, 1974, 2003 und 2017
- Bestimmung der Standorte für die Informationstafeln sowie den «Piazza Olympia» mit einer Übersicht zum Informationssystem (Provisorium: Via Rosatsch St. Moritz Bad)
- Installation der Informationstafeln und der Übersichtstafeln «Piazza Olympia» an den festgelegten Standorten
- Renovation des alternden Eispavillons des Hotels Kulm

- «Country Club» und Erweiterung mit einer Tribüne, gestaltet von Lord Norman Foster
- Schaffung der 18 Meter hohen Holzskulptur «Edy» als Wahrzeichen der Ski WM St. Moritz 2017 durch Andri Freund und Partner
- Konzeption und Realisierung der Bilderausstellung zu den Olympischen Winterspielen 1928 und 1948 sowie den fünf FIS-Alpinen Ski WM in der St. Moritz Design Gallery im Parkhaus Serletta im Winter 2017. Im Vorfeld wurden in der Design Gallery 30 Porträts von Voluntari der Ski WM St. Moritz 2017, fotografiert von Gian Giovanoli, präsentiert.

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Digitale Aufbereitung der Inhalte/Texte der Informationstafeln für die Website von St. Moritz Tourismus mit Links von anderen Websites (insbesondere von Engadin St. Moritz Tourismus) in Deutsch und Englisch. Eine Ergänzung durch eine App wurde aus finanziellen Gründen schon früh aus dem Projekt gestrichen.
- Zusätzliche Produktentwicklung von ESTM zusammen mit den Leistungsträgern (z.B. Foxtrail), eine Neu-Inszenierung von bereits bestehenden Produkten (z.B. Fahrt auf der Bob-Bahn) sowie eine wirkungsvolle Vermarktung hat sich noch nicht ergeben.
- Masterplan 2028 für die Weiterentwicklung zusätzlicher Themen wie Bob und Skeleton Europa- und Weltmeisterschaften in Zusammenarbeit mit der Neugestaltung des Olympia Bob Run Museums St. Moritz – Celerina, Historisches Vermächtnis Hotellerie (z.B. erstes elektrisches Licht, Bäderkultur) oder weiterer historischer Vermächtnisse (Schiefer Turm, Julierschanze, Druidenstein) steht noch aus.



**FAZIT**

Das NIV-Schlüsselprojekt „Wintersport-Grossveranstaltungen: Historisches Erbe“ war sehr lange wegen einer inaktiven Projektleitung blockiert. Erst als Martin Berthod in Eigeninitiative Vorarbeiten einleitete und OK-Präsident Hugo Wetzel sowie Richard Dillier die Projektleitung übernahmen, entstand die notwendige Dynamik. In letzter Minute konnten die Informationstafeln als zentraler Teil des Projektes noch realisiert werden, doch entstand sowohl bezüglich der Realisierung wie auch der Finanzierung viel Hektik. Das Projekt hat jedoch noch viel Potenzial für die Weiterentwicklung. Dazu braucht es den vorgesehenen Masterplan 2028.

Dass mit der riesigen Holzskulptur „Edy“ ein eigentliches Wahrzeichen der Ski WM St. Moritz 2017 entstand und das Hotel Kulm im Hinblick auf den Grossevent den alternden Eispavillon als Olympisches Erbe aufwändig renovierte und ihn mit einer Holztribüne, gestaltet von Norman Foster, erweiterte, waren Glücksfälle.

**BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG**



Ausserhalb des geplanten NIV-Konzeptes entstanden die folgenden Vermächtnisse:

**Eispavillon „Country Club“ des Hotels Kulm**

Jahrzentelang alterte der Eispavillon vor dem Eisfeld im Park des Hotels Kulm vor sich hin. Die Zeiten, als das Gebäude ein sozialer Treffpunkt war und während den Olympischen Winterspielen 1928 und 1948 den Athleten im Eiskunstlauf als Zentrum diente, schien weit weg. Im Hinblick auf die Ski WM St. Moritz 2017 engagierten die Eigentümer des Hotels Kulm den britischen Stararchitekten Lord Norman Foster, um den Eispavillon aus dem Dornröschenschlaf zu erwecken. Mit Andry Küchel aus St. Moritz renovierten Foster + Partners das baufällige Gebäude. Aus dem Eispavillon wurde der «Country Club», ein multifunktionales, öffentlich zugängliches Gebäude mit grosszügiger Sonnenterrasse, das zum Treffpunkt auferstanden ist und vom Hotel Kulm bewirtschaftet wird. Die rund CHF 12 Mio. für den Um- und Erweiterungsbau wurden von der Reedereifamilie Niarchos, dem Besitzer des Hotels Kulm, als Geschenk an die Gemeinde eingeschossen.

**Holzskulptur „Edy“**

Der meistfotografierte Skifahrer der Ski WM St. Moritz 2017 war wohl «Edy», die überdimensionierte Holzskulptur, die im Auftrag des WM-OKs entstanden ist. Geschaffen wurde sie in enger Zusammenarbeit zwischen Aroma Productions, Freddy Burger Management, Auviso Visual Solutions, Hermann Burger Création Holz GmbH und dem heimischen Andri Freund Holzbau GmbH aus Samedan. Es handelt sich um ein riesiges



Puzzle, bestehend aus 637 dreieckigen Fichten-Schichtholzplatten mit einer Gesamtfläche von knapp 500 Quadratmetern, die durch rund 25'000 Schrauben zusammengehalten werden. Edy ist 18 Meter hoch und 18 Tonnen schwer. Seine riesigen Skier wiegen zusätzlich 6 Tonnen und die Tragkonstruktion weitere 12 Tonnen. Während der Ski WM stand Edy gleich neben dem Eispavillon als prägendes Wahrzeichen der Event-/Medal-Plazza. Zurzeit der Veröffentlichung dieses Schlussberichts werden verschiedene Standorte im Raum St. Moritz geprüft, wo Edy als Vermächtnis der Ski WM St. Moritz 2017 seinen definitiven Platz finden soll.

**Historisches Erbe in der St. Moritz Design Gallery**

Die St. Moritz Design Gallery im Parkhaus Serletta realisierte während den Ski WM St. Moritz 2017 eine Bilderausstellung zu den Olympischen Winterspielen 1928 und 1948 sowie den fünf FIS-Alpinen Ski WM mit übergrossen Portraits von einzelnen Sportlegenden sowie Stimmungsbildern dieser Grossveranstaltungen. Sie konnten auf der rund 3-minütigen Fahrt auf der Rolltreppe des Parkhauses Serletta bestaunt werden und fanden grosse Beachtung.





Projekt 13 – Tourismusentwicklung:

TEILPROJEKT 1. BRANDING & MARKTBEARBEITUNG  
TEILPROJEKT 2. GASTFREUNDLICHKEIT  
TEILPROJEKT 3. STAMMGÄSTEMARKETING

**Projektpartner:** Tourismusorganisation Engadin St. Moritz (ESTM, Lead); Leistungsträger ESTM

**Projektleiter:** Ariane Ehrat (ESTM), Roberto Rivola (ESTM)

Die Positionierung, das Branding sowie die Bekanntheit von St. Moritz, dem Oberengadin und Graubünden sollte durch die Ski WM St. Moritz 2017 nachhaltig geschärft und gestärkt werden. In diesem Zusammenhang wurden drei Teilprojekte (TP) umgesetzt: TP1 Branding & Marktbearbeitung, TP2 Gastfreundlichkeit und TP3 Stammgästemarketing.

TEILPROJEKT 1: BRANDING & MARKTBEARBEITUNG  
AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Die Schweiz zählte während Jahrzehnten zu den bekanntesten Ski-Nationen der Welt mit Destinationen von internationaler Bekanntheit (u.a. auch St. Moritz). In der jüngeren Vergangenheit hat die Schweiz ihren Platz als Ski-Nation Nr. 1 aber eingebüsst. Die wirtschaftliche Bedeutung des Wintertourismus in der Schweiz ist nach wie vor sehr hoch. Die einheimischen Gäste sind immer noch die wichtigste Gästegruppe. Gemäss der Studie „Sport Schweiz 2014“ des Bundesamtes für Sport, fahren 41% der Schweizer entweder Ski oder Snowboard. Allerdings nimmt das Interesse am Skifahren / Snowboarden bei der jüngeren Generation ab. Und auch die Nachfrage aus dem Euroraum war in den letzten Jahren rückläufig. Wachstumspotenzial bestehen dafür in den Wachstumsmärkten China, Brasilien, UK und Russland. Mit dem TP 1 „Branding & Marktbearbeitung“ wurde das Ziel verfolgt, die Skisport-, Schnee- und Eventkompetenz von St. Moritz und dem Engadin – als Ursprung des Wintertourismus – hervorzuheben.

VORGEHEN

Um die Skikompetenz von St. Moritz und dem Engadin hervorzuheben und sie als Ursprung des Wintertourismus zu vermarkten, hat die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz bereits im Winter 2015/16 verschiedene Kommunikationsmassnahmen ausgelöst. Die Kommunikation und Promotion zur Ski WM St. Moritz 2017 erfolgte in mehreren Wellen und angepasst auf die 17 bearbeiteten Märkte.

Die folgenden Massnahmen wurden geplant:

- Grafik-Sujet zur Ski-WM des Illustrators Christoph Niemann
- Botschaft, dass es im Oberengadin 88 Pisten gibt, von denen nur 1 für die Ski WM reserviert ist
- Ski WM 2017 Special
- Kooperation mit dem Jelmoli Store in Zürich
- House of St. Moritz
- Medienreisen und Unterstützung der Medienschaffenden vor Ort (inkl. attraktivem Rahmenprogramm)
- Marktauftritte (in den folgenden Abschnitten genauer beschrieben)

ERGEBNISSE

Die Kommunikation zu den Ski WM 2017 verlief in allen Märkten wie vorgesehen. Durch die für den jeweiligen Markt angepassten Auftritte, Bilder und Textinhalte sowie die Hauptbotschaften zum Ticketing, dem Rahmenprogramm und dem Ski WM 2017 Special konnte die Skisport-, Schnee- und Eventkompetenz von St. Moritz und dem Oberengadin marktespezifisch vermittelt werden. Mit dem House of St. Moritz wurde die Botschaft der Innovationsfähigkeit und der Schneekompetenz auch im WM-Ort selbst transportiert. Die Resultate aus der Marktforschung vor, während und nach den Ski WM St. Moritz 2017 zeigen, dass die Bekanntheit von St. Moritz sowie seiner Skisport-, Schnee- und Veranstaltungskompetenz dank der Ski WM gestiegen ist (vgl. Kapitel 2.2).

UMGESETZTE MASSNAHMEN

In den bearbeiteten Märkten wurden folgende Massnahmen umgesetzt. Stammmärkte Schweiz, Deutschland und Italien

Kommunikation insgesamt

Im Winter 2015/16 und 2016/17 informierten Plakate und Anzeigen in der Schweiz, Deutschland und Italien darüber, dass im Oberengadin 88 Pisten zur Verfügung stehen und nur eine davon die Rennstrecke der Ski WM St. Moritz 2017 ist. Für Hotel- und Ferienwohnungsgäste wurden spezielle Ski WM Packages kreiert, die auf verschiedenen Plattformen und in verschiedenen Sprachen beworben wurden. Vor Ort informierten zwei Printprodukte zum Programm und zur Mobilität während der Ski WM St. Moritz. Hoteliers, Bergbahnbetreiber und Ferienwohnungsvermieter erhielten während dem Event täglich einen Newsletter „Heute Aktuell“ mit den Höhepunkten des Tages und den anstehenden Events. Die Websites von Engadin St. Moritz wurden in allen Sprachen angepasst und mit Inhalten zu den Ski WM St. Moritz 2017 versehen.

MARKT SCHWEIZ

• TV-Spots:

Die Tourismusorganisation hat fünf verschiedene TV-Spots produziert, die auf einem Sessellift spielen und verschiedene Botschaften zu den Ski WM St. Moritz 2017 und zum Skifahren in St. Moritz vermitteln. Die Spots wurden zwischen dem 14.11.2016 und 5.2.2017 total 79-mal auf SRF 1 und dem SRF2 ausgestrahlt. Auf Eurosport liefen zwischen dem 7. und 12. Februar 2017 20-Sekunden Spots.

• Event-Kooperation:

Vom 19.11.2016 bis zum 19.2.2017 verwöhnten Gastköche von verschiedenen Hotels die Gäste im Restaurant „Sopra“ des Zürcher Fashion Stores Jelmoli mit ausgewählten Gerichten. Im „Jelmoli Food Market“ wurden Engadiner Spezialitäten unter dem Label „Allegra St. Moritz“ angeboten. Ein 9x5.5 Meter grosses Fassadenplakat zur Ski WM St. Moritz über dem Jelmoli-Haupteingang an der Zürcher Bahnhofstrasse und ein Schaufenster mit der offiziellen Ski-WM-Kollektion des schwedischen Modedesigners J. Lindeberg warben mitten in Zürich für St. Moritz und die Ski WM St. Moritz 2017.

• House of St. Moritz

Das House of St. Moritz war mit seiner markanten durchsichtigen Kuppe ein unübersehbarer Blickfang mitten in St. Moritz Dorf und bot den Besuchern dank seines Designs und der begehbaren Rundterrasse einen einzigartigen Ausblick auf St. Moritz und die umliegende Bergwelt. Neben einem stilvollen Lounge- und Barbereich beherbergte das House of St. Moritz als besonderes Highlight das TV-Studio von Eurosport. Der TV-Sender sendete live aus dem offenen Studio in 52 Länder und erreichte insgesamt 26 Mio. Zuschauer auf dem europäischen Markt.

• Plakatwerbung:

172 Plakate im Raum Zürich bewarben die 88 weltmeisterlichen Skipisten in Engadin St. Moritz mit dem Hinweis, dass Tickets für die Ski WM bereits ab CHF 40.– erhältlich sind.

• Massnahmen in Kooperation mit Schweiz Tourismus:

Mehrere Video- und Text-Einträge auf der Facebookseite von Schweiz Tourismus warben vom Nov. 2016 bis Feb. 2017 für die Ski WM in St. Moritz, u.a. auch ein Eintrag im „Adventskalender“ am 6.12.2016 mit Verlosung von Übernachtungen und Tickets für die Ski WM St. Moritz 2017, womit knapp 140'000 Personen erreicht wurden. Weitere Massnahmen waren ein Newsletter-Versand an Schweizer Kontakte sowie ein Direct-Mailing in der ganzen Schweiz.

• Auftritt an der Tour de Suisse:

Im Sommer 2016 hatte ESTM gemeinsam mit den Destinationen Arosa und Davos Klosters einen Auftritt am Radrennen Tour de Suisse. Dieser ermöglichte es, neben dem Bergsommer auf die Schneekompetenz und die Ski WM St. Moritz 2017 aufmerksam zu machen.

MARKT DEUTSCHLAND

• Newsletter-Versand über Schweiz Tourismus:

Ende Dezember 2016 erfolgte über die Deutschland-Datenbank von Schweiz Tourismus ein Newsletter-Versand mit Inhalten zu Ticketing und Rahmenprogramm der Ski WM St. Moritz 2017.

• Auftritt an der CMT Stuttgart:

An der Publikumsmesse CMT vom 14.–22.1.2017 in Stuttgart bewarb die Destination neben dem Winter in Engadin St. Moritz in erster Linie die Ski WM St. Moritz 2017.

• Mailing an Tour Operators, Travel Agents und Direktkontakte:

Deutsche Reiseveranstalter, Reiseanbieter sowie 100 weitere Kontakte erhielten Ende Januar ein informatives Mailing zu den Tickets, dem Rahmenprogramm und dem Ski WM Special während der Ski WM St. Moritz 2017.

MARKT ITALIEN

• Auftritt in Mailand:

Anfangs Oktober 2016 wurden an einem Event von Schweiz Tourismus 50 italienische Journalisten und 86 Verkaufsleiter von italienischen Firmen über die Ski WM informiert.

• Kampagne auf scigratis.it:

Ab Dezember 2016 wurden auf der italienischen Website scigratis.it Anzeigen zum Ski WM Special geschaltet.

• Direct Mailing:

Die am Mailand-Event generierten Kontakte erhielten Ende November 2016 ein Direct Mailing zum Ski WM Special, im Januar folgte ein Update mit Inhalten zum Ski WM Special, dem Ticketing sowie dem Rahmenprogramm.

• Eintrag auf der Schweiz Tourismus-Website:

Die italienische Website von Schweiz Tourismus enthielt ab November 2016 einen Eintrag zum Rahmenprogramm und dem Ski WM Special.

• Newsletter-Versand über Schweiz Tourismus:

40'000 italienische Kontakte wurden Ende Dezember mittels eines Newsletters zum Ski WM Special und dem Ticketing informiert.

WEITERE MARKTAKTIVITÄTEN

• MICE

Im Bereich Geschäftstourismus wurden im Januar 2017 je 2'000 Kontakte im deutschen und englischen Raum mittels eines Newsletters auf das Ticketing, das Rahmenprogramm sowie das Ski WM Special aufmerksam gemacht.

• Tour Operators

Reiseveranstalter und Travel Agents erhielten im Januar 2017 ein Mailing mit Informationen zum Ticketing, dem Rahmenprogramm und dem Ski WM Special.

• USA

Im Dezember 2016 warb die Website von Schweiz Tourismus im US-Markt für das Ticketing zur Ski WM.

• UK

In der Septemberausgabe 2016 des Mosimann's Newsletters informierte ein Inlayer zur Ski WM und weiteren Events in St. Moritz, im Oktober folgte ein Inlayer im „The Telegraph Ski and Snowboard Magazin“. Auf ihrer UK-Facebook-Seite postete Schweiz Tourismus Fotos und Infos zum Ticketing der Ski WM.

• Russland

Um die Ski WM im russischen Markt zu bewerben, wurde die marktspezifische Webseite von Engadin St. Moritz ab Oktober 2016 umgestellt und mit Inhalten zu den Ski WM St. Moritz 2017 gefüllt.



Im B2B-Bereich des russischen Portals profi.travel wurde auf der Hauptseite ab November 2016 eine Box zur Ski WM geschaltet, erreicht wurden über 100'000 Tourismus Professionals. Im B2C-Bereich wurde mittels einer Box auf der Hauptseite auf den Portalen forbes.ru und superski.ru 1 Mio. Kontakte erreicht. Schweiz Tourismus schaltete auf ihrer russlandspezifischen Facebook-Seite im Dezember 2016 und Januar 2017 Einträge zur Ski WM St. Moritz 2017 und erzielte damit eine Reichweite von 1 Mio. Kontakten.

• **Belgien und Luxemburg**

Mithilfe der Schweiz Tourismus Datenbank wurden anfangs Januar 2017 knapp 10'000 Kontakte über das Ticketing, das Rahmenprogramm und das Ski WM 2017 Special informiert. Zudem erfolgte Mitte Januar 2017 ein entsprechender Facebook-Eintrag auf der marktspezifischen Facebook-Seite von Schweiz Tourismus.

• **Frankreich**

Auf der französischen Facebook-Seite von Schweiz Tourismus erfolgten im November 2016 und Januar 2017 Facebook-Posts mit Fotos und Infos zur Ski WM in St. Moritz. Ab Oktober 2016 informierte Schweiz Tourismus auf ihrer französischen Website im Bereich „Media Corner“ über die Ski WM.

• **Skandinavien**

Die Umstellung der marktspezifischen Website von Engadin St. Moritz erfolgte Mitte Oktober 2016. Schweiz Tourismus Nordics bewarb die Ski WM auf einer Microsite sowie mit einem Facebook-Eintrag im November 2016.

• **Tschechien**

Schweiz Tourismus Tschechien informierte seine Facebook-Community zweimal im Januar 2017 über die bevorstehenden Ski WM in St. Moritz. Im Magazin CD Pro Väs, das im Nachtzug zwischen Prag und Zürich aufliegt, warb anfangs Januar ein doppelseitiges Advertorial für Tickets zu den Ski WM, das Rahmenprogramm sowie das Ski WM Special.

Plakat 88 Pisten



• **Polen**

Schweiz Tourismus Polen schaltete im Dezember 2016 auf ihrer Facebook-Seite einen Eintrag zu den Ski WM St. Moritz 2017. Im polnischen Magazin „Polen S’Portofino Magazin“ machte im Oktober 2016 ein ganzseitiger Abdruck der Niemann-Illustration zur Ski WM St. Moritz 2017 auf ebendiese aufmerksam. Schweiz Tourismus Polen führte ab anfangs Januar 2017 auf ihrer Website eine Micro Website, die mittels eines sogenannten „Ticketing Push“ für Ski WM-Tickets warb.

• **Brasilien**

Engadin St. Moritz stellte ab Mitte Oktober 2016 ihre marktspezifische Website für die Ski WM um, Schweiz Tourismus Brasilien versendete im Dezember 2016 einen Newsletter zu den Ski WM St. Moritz 2017 an ihre Kontakte.

• **China**

Die marktspezifische chinesische Website von Engadin St. Moritz wurde ab Mitte Oktober 2016 für die Ski WM umgestellt. Schweiz Tourismus China versendete im Dezember 2016 einen Newsletter zur Ski WM. Auf der Weibo-Seite (der chinesische Twitter) von Engadin St. Moritz wurden im November und Dezember 2016 sowie Ende Januar 2017 ein Social Media Eintrag mit einer Bildergalerie zum Winter in St. Moritz und zu den Ski WM 2017 gepostet.

• **Japan**

Ab Oktober 2016 wurde die marktspezifische japanische Website von Engadin St. Moritz mit Inhalten zur Ski WM umgestellt.

• **Golfstaaten**

Die arabische Website von Engadin St. Moritz wurde ab Oktober 2016 umgestellt und mit Inhalten zu den Ski WM versehen.

**NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN**

Es konnten alle geplanten Massnahmen umgesetzt werden.

Niemann Sujet Ski WM 2017



**TEILPROJEKT 2: GASTFREUNDLICHKEIT  
AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN**

Das Projekt „Herzlichkeit“ besteht seit 2012. Im Rahmen von Workshops soll die Oberengadiner Bevölkerung auf das Thema Herzlichkeit gegenüber dem Gast sensibilisiert werden. Die bereits etablierte Herzlichkeitsinitiative diente in der Vorbereitung auf die Ski WM als Grundlage, um das Thema auch im Rahmen der Ski WM zu verankern.

Die Ziele dieses Teilprojekts waren

- Die Oberengadiner Bevölkerung und alle an den Ski WM Involvierten begeistern die Gäste durch ihre Gastfreundschaft
- Unter der Bevölkerung wird freudvoller gearbeitet
- 9'000 Personen werden bis zum Start der Ski WM geschult
- Anzahl der Herzlichkeits-Coaches von 12 auf 20 erhöhen
- 1-2 Experten in das Projekt involvieren
- Neues Motto: „Allegra – ich bin bereit“

**VORGEHEN**

- Optimierung der Schulungsunterlagen und Implementierung Ski WM sowie Workshop mit Coaches
- Organisation und Durchführung von Schulungen bei Leistungsträgern
- Akquise neuer Coaches für die Sprachen Portugiesisch und Italienisch
- Kreation von Give-Aways mit viralem Effekt (Pin „Allegra– ich bin bereit“)
- Organisation und Durchführung öffentlicher Schulungen im gesamten Oberengadin in allen vier Sprachen (Deutsch, Italienisch, Rätoromanisch und Portugiesisch)
- Organisation und Durchführung von Schulungen bei Schulen im Oberengadin
- Organisation und Durchführung von Schulungen bei allen Personen, die direkt in den Ski WM involviert sind

**ERGEBNISSE**

**UMGESETZTE MASSNAHMEN**

Die Schulungsunterlagen waren spezifisch auf die Ski WM St. Moritz 2017 angepasst. Im Dezember 2016 fand ein Herzlichkeitsworkshop für alle Voluntaris statt. Insgesamt wurden im Zusammenhang mit der Ski WM St. Moritz 2017 rund 1'100 Personen geschult, der Grossteil davon Voluntaris.

**NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN**

Die Zahl von 9'000 geschulten Personen wurde nicht erreicht, die Anzal der Herzlichkeitscoaches (12) blieb unverändert, Experten wurden nicht gewonnen.

Das Ziel, die Voluntaris, einheimischen Leistungsträger und interessierten Personen auf die Wichtigkeit der Herzlichkeit gegenüber Gästen wie Einheimischen aufmerksam zu machen, wurde erreicht: Zahlreiche Medienberichte vor, während und unmittelbar nach den Ski WM St. Moritz 2017 lobten die freundlichen, allzeit hilfsbereiten Voluntaris und die Herzlichkeit des Gastgeberorts St. Moritz.

Die Resultate aus der Marktforschung vor, während und nach den Ski WM St. Moritz 2017 zeigen, dass das Engadin für die Schweizer Gäste gastfreundlicher geworden ist, aber beim Preis- / Leistungsverhältnis besteht noch Potenzial (vgl. Kapitel 2.2).

Reaktionen von Opinion leaders





Allegra!		
A	Augenkontakt	Ich halte stets den Augenkontakt mit dem Gegenüber, vor allem bei der Begrüssung
L	Lächeln	Ich lächle immer freundlich und begeistere damit jeden
L	Lass mich helfen	Ich biete aktiv meine Hilfe an
E	Erwartungen übertreffen	Ich überrasche mein Gegenüber und übertreffe seine Erwartung
G	Gerne ja!	Ich bin stolz auf meine Arbeit, helfe von Herzen gern
R	Rückfragen	Ich finde eine Lösung und frage mein Gegenüber, ob er/sie damit zufrieden ist
A	Auf Wiedersehen, bis zum nächsten Mal!	Ich verabschiede mich herzlich und bleibe meinem Gegenüber damit in Erinnerung

**TEILPROJEKT 3: STAMMGÄSTEMARKETING**  
**AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN**

Als Stammgäste werden alle Übernachtungsgäste in Hotels und Ferienwohnungen in der Region Engadin St. Moritz definiert, die üblicherweise während dem Zeitraum der Ski WM ihre Ferien verbringen. Für die Destination sind sie wichtige Markenbotschafter.

- Die Ziele dieses Teilprojekts waren**
- Die Stammgäste reisen während den Ski WM St. Moritz 2017 in die Destination und fühlen sich willkommen.
  - Die Stammgäste sind begeistert von den Ski WM St. Moritz 2017 und wissen um ihre Zusammenhänge.
  - Die Preise steigen in der Destination im Winter 2016/17 und im Folgewinter aufgrund der Ski WM St. Moritz 2017 nicht an.

- VORGEHEN**
- Die Tourismusorganisation hat fünf Schritte zur Begeisterung der Stammgäste für die Ski WM St. Moritz 2017 geplant:
- Commitment der Leistungsträger zur Preisgestaltung und Preispolitik mit dem Ziel, wenn immer möglich die Preise zu halten und nicht zu erhöhen
  - Information über die Preisgestaltung und Preispolitik an Hotels, Ferienwohnungen, Handel/Gewerbe mit dem Ziel, wenn immer möglich die Preise zu halten und nicht zu erhöhen



- Information über die Preisgestaltung und Preispolitik an Stammgäste (als Bestandteil des Kommunikations- / Begeisterungskonzeptes Stammgäste)
- Kommunikations- / Begeisterungskonzept für die Stammgäste ausarbeiten (als Grundpfeiler: Einladung der Stammgäste zu einem Rennen nach Wahl während den Ski WM 2017)
- Umsetzung des Kommunikations- / Begeisterungskonzept für Stammgäste inkl. Nachbearbeitung (Massnahmen ab Winter 2015/16 und Winter 2016/17)



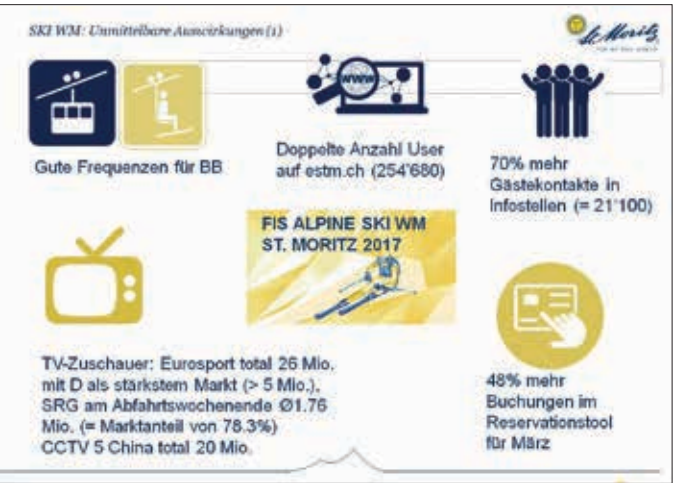
**ERGEBNISSE**  
**UMGESETZTE MASSNAHMEN**

Im Sommer 2016 wurden alle Einheimischen und Zweitwohnungsbesitzer angeschrieben. Das OK der Ski WM St. Moritz 2017 und die Tourismusorganisation informierten über den Event und stellten den Zugangscode für ein vergünstigtes Stehplatz-Ticket zu. Mit dieser Aktion wurde die Begeisterung der Bevölkerung gestärkt und ein besonderer Anreiz geboten, Teil der Ski WM St. Moritz 2017 zu sein.

Stammgäste wurden ab dem Winter 2015/16 durch die Plakat- und Inseratekampagne in der Schweiz, Deutschland und Italien „88 Pisten – 1 Piste für die Ski WM in St. Moritz“ auf das Pistenangebot aufmerksam gemacht.

Die Tourismusorganisation und das OK der Ski WM St. Moritz 2017 haben die Ferienwohnungsbesitzer an einem Meeting Ende Dezember 2016 über alles Wissenswerte informiert. Das von der Tourismusorganisation lancierte „House of St. Moritz“ stand während dem Event allen Gästen offen und überraschte mit den moderaten Preisen für die Getränke und das Essen.

Hoteliers und Bergbahnen haben sich darüber geeinigt, das Angebot „Hotel und Skipass“ für den Winter 2017 nicht zu erhöhen. Über alle Kanäle wurde kommuniziert, dass das einzigartige Angebot „Hotel und Skipass“ auch im WM-Winter gültig ist. Für Ferienwohnungsmieter war das entsprechende Ferienwohnungspecial gültig.



**NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN**

Die Idee einer Preischarta mit der Verpflichtung, die Preise nicht zu erhöhen, wurde nach Gesprächen mit Hotellerie- und Ferienwohnungsvertretern nicht weiterverfolgt.

Mit den umgesetzten Massnahmen konnten das angestrebte Kommunikations- und Begeisterungskonzept für Stammgäste umgesetzt und die oben definierten Ziele erreicht werden.

**FAZIT – PROJEKT 13 (ALLE TEILPROJEKTE)**

Mit den verschiedenen touristischen Massnahmen konnte die Schnee- und Eventkompetenz, insbesondere die Skisport-Kompetenz von St. Moritz und dem Engadin hervorgehoben werden. Gleichzeitig wurde die Botschaft von St. Moritz und dem Engadin als Ursprung des Wintertourismus vermittelt. Die Herzlichkeit der Einheimischen, Leistungsträger, der Ski WM-Beitragten und aller Voluntaris war während den zwei Wochen der Ski WM besonders spürbar und stiess auf ein sehr positives (Medien-)Echo. Die Kommunikation der Tourismusorganisation zu den Ski WM war erfolgreich. Die Hotels verzeichneten ein Plus von +6.5%; bei den Herkunftsländern waren die Zahlen der Gäste aus der Schweiz mit +20.7% äusserst erfreulich. Die Bergbahnen verzeichneten im Februar eine Steigerung der



Ersteintritte um 7.9% gegenüber dem Vorjahr. Die Medienberichterstattung über die Ski WM, St. Moritz und das Engadin war mehrheitlich positiv bis sehr positiv. Nun gilt es, die Herzlichkeit des ganzen Tals gegenüber dem Gast aufrechtzuerhalten und weiter zu verbessern, innovative Produkte und Specials auch in Zukunft mutig anzupacken und den Schwung der Ski WM St. Moritz 2017 mitzunehmen.





Projekt 14 – Verpflegung: Bio, Fairtrade und regionale Produkte

Projektpartner: OK Ski WM St. Moritz 2017 (Lead); Lokale Partner im Bereich Verpflegung  
Projektleiter: Andri Schmellentin (OK Ski WM St. Moritz 2017)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Die Ski WM St. Moritz 2017 wurde als Plattform touristisch genutzt, um den Gästen die Produkte von lokalen Anbietern vor Ort vorstellen und anbieten zu können. Mithilfe von Projekt 14 – Verpflegung sollten folgende Ziele umgesetzt werden:

- Herkunft der Produkte zur Hälfte lokal (Engadin & Südtäler) und regional (Kanton Graubünden)
- Schaffung eines Marktplatzes für lokale und regionale Produkte
- Steigerung von 10% der Produkte auf dem Marktplatz
- Sensibilisierung der Besucher zum Verzehr von lokalen und regionalen Produkten
- Moderne Interpretation alter Rezepte, sodass sie für die Eventverpflegung geeignet sind
- Neue Spezialitäten kreieren mit lokalen und regionalen Produkten
- Schaffung eines neuen Slow Food Presidio Produktes
- Realisierung eines Kochbuches „Engadiner Fingerfood Spezialitäten“ mit den Produkten, die an den Ski WM St. Moritz 2017 angeboten werden.

VORGEHEN

- Grobkonzept und Partner-Evaluation
- Gastronomie- und Food-Konzept für die Bereiche VIP Catering, Voluntary Catering und Public Catering erarbeiten
- Finanzierung sicherstellen
- Evaluation möglicher Marktplatz Plattformen für die Bestellung regionaler Produkte
- Vorstellung Slow Food Presidio Produkt
- Umsetzung Projekt
- Realisierung Fingerfood Buch, Bildmaterial, Texte

ERGEBNISSE

Im Vorfeld konnte im Rahmen des Projekts durch viele verschiedene Ideen und Ansätze ein stimmiges Konzept erarbeitet werden. Als erster Testlauf wurde dieses Konzept an den Weltcup Finals getestet. Daraus ging positiv hervor, dass 85% der Produkte im Bereich Verpflegung von lokalen und regionalen Betrieben bezogen wurden. Auch beim Angebot der Speisen wurde viel Wert auf lokale und regionale Rezepte gelegt. Die Bedürfnisse der Gäste haben aber aufgezeigt, dass gerade im Public Catering Bereich die Klassiker wie Bratwürste und Racelette nicht wegzudenken sind. Aus diesem Grund – und auch auf Wunsch vom Vorstand – wurde dadurch das Konzept im Public Bereich für die Ski WM St. Moritz 2017 angepasst. So war die Speiseauswahl stark geprägt von Grillwaren.

Insgesamt wurden über 25'000 Bratwürste verkauft, wobei zu erwähnen ist, dass die Puolpetta Engiadinaisa (Engadiner Adaption für einen Hamburger) mit 19'000 Stück das zweit stärkste Produkt war. Dies ist erfreulich, weil die Puolpetta Engiadinaisa ein lokales Produkt mit einem speziellen Roggenbrot nach lokaler Rezeptur und einheimischen Fleisch ist. Im Bereich VIP-Catering wurde an jedem Tag mindestens ein regionales Menü serviert, welches im Vorfeld mit dem Catering Partner auch auf die Originalität getestet wurde. Dieses Angebot wurde von den Gästen sehr geschätzt, da sich das VIP-Catering deutlich vom Standard unterschieden hat.

Auch während den Ski WM St. Moritz 2017 wurden wie bei den Weltcup Finals über 80% der Produkte lokal und regional eingekauft. Somit kann im Bereich Catering gesagt werden, dass die Ziele zu grossen Teilen erfüllt wurden.

Die Realisierung eines regionalen Marktplatzes konnte nicht umgesetzt werden. Zum einen hatten die meisten Betriebe, welche regionale Küche anbieten, bereits ihre Bezugsquellen definiert. Zum anderen ist es nicht gelungen auf eine bestehende Plattform aufzuspringen, da die Abwicklung für die Lieferanten zu kompliziert ist und sie in der Regel auf Direktvermarktung setzen. Auch sind die Produktionen zu klein, um auf bestehende Plattformen mit grösserer Reichweite bestehen zu können. Aus Kostengründen und auch aus Gründen der operativen Führung einer solchen Plattform kam eine eigene Lösung nie in Frage. Leider musste auch die Lancierung eines Slow Food Premium Produktes gestrichen werden. Der zeitliche Ablauf, welcher von Slow Food vorgeschrieben ist, hat nicht mehr ausgereicht.

Für die Realisierung eines Kochbuches konnten die 10 lokalen Catering Partner keinen Inhalt liefern, da das Konzept der regionalen Spezialitäten aufgrund der Erfahrungen bei den Weltcup Finals nicht wie gewünscht umgesetzt werden konnte. Am Schluss waren es neben der Puolpetta Engiadinaisa noch drei weitere Spezialitäten, welche das Kriterium erfüllt hätten, wobei die Ausgangsprodukte für das Nachkochen zu Hause sehr stark von den einzelnen Lieferanten (Metzgereien, Bäcker usw.) abhängig gewesen wären. Diese Chance wurde verpasst oder die Zeit für ein adaptiertes und regionaleres Public Catering ist noch nicht reif. Dies nicht nur aus Sicht der Anbieter, sondern, und das ist der Hauptgrund für die Konzeptanpassungen, aus Sicht der Kunden, welche noch zu stark an den in der ganzen Schweiz bekannten Klassiker festhalten und somit auf schnelldrehende Angebote wie Grillwürste nicht verzichten werden konnte.

UMGESETZTE MASSNAHMEN

- 80% vom Einkauf der Produkte bei lokalen oder regionalen Anbietern
- Vereinzelte Spezialrezepturen mit Integration von regionalen Produkten und Rezepten
- Täglich mindestens ein regionales Angebot und Rezept, welches im VIP-Zelt serviert wurde
- Sensibilisierung für frische und authentische Produkte anstelle von Massenproduktionen

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Marktplatz für Gastrobetriebe mit regionalen Produkten
- Erreichung von 50% regionaler Rezepturen über den gesamten Bereich Catering
- Kochbuch mit neu interpretierten und für Public Catering adaptierten Fingerfood Rezepten

FAZIT

Das grösste Learning war, dass man die Bedürfnisse der Kunden nicht ausser Acht lassen kann und dadurch mit Anpassungen im Angebot leben musste. Zudem ist es schwierig mit regionalen Gastrobetrieben ein effizientes Public Catering, welches in Geschwindigkeit und Qualität komplizierte Produkte liefern können, umzusetzen. Die Zusammenarbeit mit Profi Catering Betrieben hätte die Umsetzung der Ziele sicherstellen können.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



Projekt 15 – Kommunikation: Emotionalisierung über transmediale Kommunikation

Projektpartner: OK Ski WM St. Moritz 2017 (Lead)  
Projektleiter: Claudia Jann (OK Ski WM St. Moritz 2017), Stefanie Jüptner (OK Ski WM St. Moritz 2017)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Mit den zwei Events Weltcup Finale 2016 und Ski WM St. Moritz 2017 haben zwei Grossanlässe mit internationaler Ausstrahlung stattgefunden. Diese sollten genutzt werden, um einem breiten, nationalen und internationalen Publikum St. Moritz und das Engadin sowie die attraktiven Angebote zu präsentieren, aber auch um die lokale und regionale Bevölkerung, ihre Produkte und Dienstleistungen, aktiv in die Entstehung, Entwicklung und Vermarktung miteinzubeziehen. Attraktiv im Bezug auf neue Zielgruppen und ein nachhaltiges, ressourcenschonendes Wintersportangebot und attraktiv im Bezug auf ein neues Verständnis von Luxus. Dem neuen Luxus, welcher sich orientiert an Freiheit, Vereinfachung, dem Speziellen, dem Authentischen und Lokalen und weniger an materiellen, physischen Objekten. Ganz nach dem Sprichwort "weniger ist mehr". Um den Weltcup und die Ski WM für diese Botschaften zu nutzen, wurde ein Kommunikationskonzept implementiert, welches nicht nur den Skirennsport, sondern auch die Bevölkerung und die Vielfalt der Region Engadin St. Moritz widerspiegelt und dazu die neuesten Kommunikationsinstrumente (Social Media, Blogs) mit den etablierten strategisch verbindet. Dies mithilfe einer Transmedia Storytelling Konzeption. Einer Konzeption, die die Macherinnen und Macher, die Bevölkerung und deren Geschichten und die vielfältigen Botschaften aufnimmt und aufeinander abstimmt und so nicht nur über Sportkanäle die homogenen Zielgruppen erreicht, sondern auch über beispielsweise Kultur-, Reise-, Gastro- oder Tech-Kanäle. Ziel war über das Kommunikationskonzept, das Image und die Positionierung von der Region Engadin St. Moritz langfristig zu stärken, sowohl bei der Bevölkerung und den Institutionen und Unternehmen, als auch bei den Gästen.

PROJEKTZIELE

- Steigerung des Bekanntheitsgrades von St. Moritz als Skiregion bei der Zielgruppe der sportbegeisterten 30–50-Jährigen aus der Schweiz und dem grenznahen Ausland sowie bei Schulen und Gruppen mit unter 26-Jährigen aus der Schweiz und dem grenznahen Ausland
- Stärkung des Images von St. Moritz als attraktive alpine Tourismusdestination
- Steigerung der Präsenz von St. Moritz in den Social Media Kanälen als Destination für Sportferien
- Die Kommunikation als Treiber für ein einzigartiges Skifest nutzen und Begeisterung und Euphorie für die Ski WM auslösen
- Die digitale Kommunikation der Ski WM zum Benchmark für andere Sportanlässe entwickeln

VORGEHEN

- Ziele definieren und Strategie in der digitalen Kommunikation festlegen.
- Know-how aneignen, Trends erkennen, Netzwerk aufbauen.
- Ressourcen (personell und finanziell) einplanen.
- Situation mit den Rechteinhabern klären: Welche Rechte besitzt der Veranstalter während dem Event? Welche Inhalte dürfen produziert und verwendet werden?
- Geeignete Infrastruktur aufbauen: Software, Tools, externe Partner.
- Kommunikationskanäle definieren und auf die eigenen Bedürfnisse ausrichten.
- Massnahmen planen, flexible Redaktionspläne erstellen, Themenfelder eingrenzen und definieren.
- Massnahmen differenzieren: Weltcup Finale, vor WM, während WM, nach WM
- Massnahmen umsetzen.
- Monitoring & Reporting Umgebung aufbauen. Massnahmen stets beobachten und anpassen.
- Social Media Team aufbauen, Ablauf während dem Event definieren.

ERGEBNISSE

Das Ziel, in der digitalen Kommunikation einen Benchmark für Sport-Events zu setzen, wurde erreicht. Sämtliche Kommunikationskanäle verzeichneten grosse Wachstumsraten sowie eindruckliche Interaktions-Daten (z.B.: Webseite: 2 Mio. Sitzungen, 1 Mio. Nutzer, 4.5 Mio. Seitenaufrufe, bis zu 6'000 zeitgleiche Besucher).



Newsletter:

Die Öffnungsrate lag bei 50 – 55% und somit weit über dem Durchschnitt. Der branchenübergreifende Durchschnittswert liegt bei ca. 23%. Der tägliche Newsletter wurde gerne gelesen und bot den Fans zusätzliche wissenswerte Informationen. Zwischen 30 – 35% der Leser klickten weiter auf den Artikel, diese Zahl ist beachtlich. Die durchschnittliche Klickrate liegt branchenübergreifend bei ca. 14%. Leider kann nicht erwiesen werden, ob die Bekanntheit und die Begehrlichkeit durch diese Massnahmen gestiegen sind. Aus Budgetgründen fanden diesbezüglich keine spezifischen Messungen statt.

UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Facebook, Twitter, Instagram, Youtube im Juli 2015 auf geschaltet
- Neue Webseite www.stmoritz2017.ch im März 2016 auf geschaltet
- Elektronische Bild- und Videodatenbank per Mai 2015 auf geschaltet
- Neue, interaktive Social Wall aufgebaut. Nutzung der Wall für Homepage wie auch auf diversen Bildschirmen (Media Center, VIP-Zelt, Grossleinwand im Ziel und Kulm Park)
- Blog auf Tumblr im August 2015 aufgeschaltet
- 1 Tweetup durchgeführt
- 1 Social Media Info-Veranstaltung durchgeführt
- Pilot-Projekt Influencer-Relations während dem Weltcup Finale durchgeführt
- Snack Content erstellt
- Online Werbung in 5 Kampagnen (2 Weltcup Finale, 3 WM)
- Event-App per Dezember 2016 aufgeschaltet (erste Version Februar 2016)
- Monitoring Umgebung mit den Tools Hootsuite und Sproutsocial aufgebaut
- 30-köpfiges Social Media Team für die zwei WM-Wochen aufgebaut

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Weiterverfolgung des Projektes Influencer Relations
- Content Generierung über Selfie Rahmen
- Social Media Projektion auf dem Gemeindehaus
- Welcome-Bogen mit integrierter Social Wall
- New media meets Reality – Begegnungszone, in der Inhalte für die digitalen Kanäle entstehen
- Take your time Zone – Ort, um sich von den digitalen Massnahmen überraschen zu lassen
- Interaktives Spiel für den Fussweg und die Dorfzone
- Beacon-Technologie
- Co-working Space in St. Moritz
- Plattform zur Distribution von lokalen Produkten

FAZIT

- Die Möglichkeiten in der digitalen Welt sind riesig. Es gibt beinahe unendlich viele Möglichkeiten erfolgreicher Kommunikation während einem Grossevent. Doch die Ressourcen sind knapp. Zeit, Geld und Manpower müssen möglichst effizient eingesetzt werden. Getreu dem Motto „Weniger ist mehr“ sollte man daher nicht jeden Trend verfolgen sondern sich auf ausgewählte fokussieren.
- Die Strategie sollte bereits frühzeitig ausgearbeitet werden. Dabei ist es wichtig, sämtliche Bereiche in der Organisation miteinzubeziehen und die zahlreichen Aktivitäten einzugrenzen und aufeinander abzustimmen. Nur dadurch kann das gesamte Potenzial der Kommunikationsstrategie ausgeschöpft werden.
- Bei Sportevents ist die Rechtesituation oft sehr komplex, nicht alles was sich der Veranstalter vorstellt, kann auch umgesetzt werden. Daher müssen die Möglichkeiten frühzeitig abgeklärt werden.
- Je mehr Parteien zusammenarbeiten, desto mehr Kraft haben die Inhalte im Netz. Es ist daher sehr wertvoll, mit den verschiedenen Anspruchsgruppen zusammenzuarbeiten und sie in den Prozess mit einzubeziehen.
- Social Media ist eine sehr junge und neue Entwicklung, im Vornherein ist nicht immer klar, welche Massnahmen erfolgreich sein werden und welche Projekte weiterentwickelt werden sollen. Es braucht den Mut, Projekte anzugehen und diese umzusetzen. Es braucht aber auch den Mut, diese wieder abubrechen, wenn sie schlussendlich nicht die gewünschten Ergebnisse bringen.
- Für die Umsetzung der Social Media Massnahmen braucht es viele kreative Ideen und viel Know-how, das über ein Social Media Team kontinuierlich aufgebaut werden muss. Daneben braucht es aber auch externe Experten, die näher bei den Trends sind, über ein fundiertes Wissen verfügen und auch in der Lage sind, Massnahmen mit fachspezifischem Know-how umzusetzen. Es ist eine Illusion, alles In-House umsetzen zu können.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG





### 3.3. NIV-Projekte Gesellschaft



#### Projekt 16 – Wintersport: Impulsprogramm alpinen Skisport

**Projektpartner:** Swiss-Ski

**Projektleiter:** Markus Wolf (Swiss-Ski); Sybille Burch (Swiss-Ski)

##### AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Um im Zusammenhang mit den Ski WM St. Moritz 2017 im Alpinen Skisport Impulse zu setzen, erhielt Swiss-Ski von 2011 bis 2017 vom Bundesamt für Sport (BASPO) via Swiss Olympic einen Sonderbeitrag von jährlich CHF 800'000. Zusätzlich investierte auch Swiss-Ski jährlich einen Betrag von rund CHF 9 Mio. in die aufgelisteten Massnahmen. Diese Gelder wurden an klar definierte Ziele geknüpft:

- Basis für den sportlichen Erfolg der Schweizer Athleten legen
- Ideale Voraussetzungen für die Vorbereitung auf den Event schaffen
- Gemeinsam mit dem OK der Ski WM St. Moritz 2017 als Organisator auftreten
- Werbung für Swiss-Ski und den Schweizer Skisport betreiben
- Den Schneesport nachhaltig fördern
- Zahlreiche schneesportbegeisterte Besucher an den Anlass bringen

##### VORGEHEN

Diese Ziele wurden zusammen mit Swiss Olympic definiert und im Verbandsgespräch jährlich überprüft.

##### ERGEBNISSE UND UMGESETZTE MASSNAHMEN

Folgende Massnahmen konnten – unterstützt durch die jährlichen Sonderbeiträge des BASPO – umgesetzt und entsprechende Ergebnisse erzielt werden:

###### Breitensport/Mitglieder

Vor vier Jahren waren die Schneespasstage am Ende. Dank dem Impuls durch die Bundesbeiträge konnten sie gerettet werden. Heutiger Stand:

- Swisscom SnowDays lanciert und institutionalisiert: Durchführung mit 20 Gemeinden mit 6'000 Kindern pro Jahr
- Einladung der Clubmitglieder, die Ski WM St. Moritz 2017 live vor Ort mitzuerleben: 4'701 Clubvertreter sind der Einladung von Swiss-Ski gefolgt. Die Aktivitäten für die Mitglieder vor Ort und die persönliche Nähe zu den Clubs auf Platz wurde sehr geschätzt. Über 1'000 Personen, insbesondere Kinder und Jugendliche, besuchten das Kids Village auf Salatrains. Konkret wurden folgende Massnahmen vor Ort umgesetzt:

- Kids Village mit verschiedenen Parcours in Zusammenarbeit mit der Skischule
- Ausleihe von Material
- Mitgliederstand

###### Trainerbildung

Diverse Optimierungen wurden vorgenommen:

- Der Weg vom aktiven Athleten zum Trainer wurde vereinfacht und direkter.
- Fünf ehemalige bzw. aktive Athleten absolvieren 2017 den Lehrgang in der Berufstrainerausbildung.

###### Nachwuchssport

- Mehr Trainer-Ressourcen in den Nachwuchsleistungszentren
- Bessere Unterstützung von High Potentials
- Grössere Flexibilität, um Verletzte mit Trainingseinheiten abseits des Teams aufzufangen
- U16 Stufe implementiert und U16-Verantwortlichen eingesetzt (zuerst Reto Schläppi, später Serge Allemant)
- Seit 2011 Aufbau von regionalen Leistungszentren an 29 Standorten

###### Leistungssport/Spitzensport

- Aufbau eines Technikerteams bei den Männern: WC3 entstand mit Athleten wie Justin Murisier, Luca Aerni, Reto Schmidiger, Daniel Yule
- Neuer Athletinnenkreis im Technikteam bei den Frauen mit Wendy Holdener, Michelle Gisin, Denise Feierabend, Melanie Meillard, Camille Rast, Charlotte Chable
- 2017 waren zwei starke Technikteams vorhanden. Folgender Vergleich macht dies deutlich:
  - 2012 waren im Slalom/Riesenslalom nur 2 Athletinnen und 4 Athleten in den Top 30 klassiert, jedoch keine einzige Athletin und kein einziger Athlet in den Top 15.
  - 2017 waren im Slalom/Riesenslalom 8 Athletinnen und 7 Athleten in den Top 30 klassiert, davon 3 Athletinnen und 3 Athleten in den Top 15.
- Fazit Ski WM St. Moritz 2017:
  - 7 Medallien insgesamt, davon 4 Medallien von Athletinnen aus dem Technikteam von Swiss-Ski.
  - In fast allen Fällen ist es gelungen, die vorgegebenen Ziele zu erreichen. In einigen Fällen konnten die Athletinnen an der Heim-WM ihre absoluten Höchstleistungen abrufen.
  - Swiss-Ski wird auch in Zukunft konsequent weiterarbeiten und den Aufbau von starken Teams in allen Disziplinen weiter vorantreiben.





**Zusammenarbeit zwischen Swiss-Ski und OK Ski WM St. Moritz**  
 Das Umfeld vor Ort ist für die Athleten entscheidend, um das Potenzial zu nutzen und Höchstleistungen abzurufen. Die Zusammenarbeit zwischen Swiss-Ski und dem OK der Ski WM St. Moritz 2017 war kurz vor und während des Events sehr gut und zielführend. Mit Hilfe der durchgeführten Massnahmen im Rahmen der Leistungssportförderung (u.a. Sommer-Events, Trainings im Vorfeld, exklusiver Teamcontainer, konstanter Info-Fluss, usw.) konnten für die Schweizer Athleten optimale Rahmenbedingungen geschaffen werden, die massgeblich zum Erfolg beigetragen haben. Die Zusammenarbeit hätte jedoch während der langen Vorbereitungsphase noch intensiver geführt werden können, um die Hebelkräfte des Grossevents zugunsten des alpinen Skisports (insbesondere im Breitensport) noch besser zu nutzen.

**FAZIT**

**Breitensport/Mitgliederwerbung**  
 Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, sollten entsprechende Angebote frühzeitig geplant und weiter ausgebaut werden. So könnte die Gelegenheit genutzt werden, um an solchen Grossanlässen noch mehr Mitglieder zu gewinnen. Auch die Nachbearbeitung der positiven Stimmung nach den WM kann noch besser vorbereitet und geplant werden, um die positiven Effekte zur Steigerung der Mitgliederzahlen optimal zu nutzen.

**Nachwuchssport**  
 Die Qualität in den Leistungszentren und bei den Athleten ist entscheidend. Eine hohe Qualität ist einem breiten Angebot vorzuziehen.

**Leistungssport**

- Das Motto lautete: „Medallienchancen statt Erwartungen“. Die Athleten haben sehr gut gearbeitet, um den Druck der Heim-WM in einen verstärkten Fokus, in einen Heimvorteil und in eine grosse Freude umwandeln können. So konnten sie sich vor dem Heimpublikum bestmöglich präsentieren. Die Mission „Heim-WM“ war auf allen Ebenen perfekt vorbereitet und wurde vor Ort hervorragend umgesetzt.
- In Bezug auf die Selektionen hat Swiss-Ski konsequent auf Chancen und nicht ausschliesslich auf Erfolge im Weltcup Winter gesetzt. Das hat sich bewährt.
- Die Leistungen haben gezeigt, dass die nächste Generation, vor allem im Technikbereich bereit ist, Spitzenleistungen auf höchstem Niveau zu erbringen.
- Die Führungscrow mit dem Alpin Direktor und den beiden Cheftrainern hat einen hervorragenden Job gemacht.

**Generell**

- Die WM 2017 war das grösste Skifest seit Jahrzehnten: Zwei Wochen Riesen-Hype und grosse Emotionen!
- Es gab – in Wechselwirkung mit den Leistungen des Schweizerteams – eine unglaubliche Resonanz seitens des Publikums.
- Swiss-Ski kennt den Arbeitsbedarf. Swiss-Ski nimmt diese erfolgreiche WM als zusätzliche Motivation und als Ansporn für die kommenden Monate im Hinblick auf die Olympischen Spiele 2018.

**BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG**



**Projekt 17 – Wintersport: Jugend in den Schnee**  
**Projektpartner:** OK Ski WM St. Moritz 2017  
**Projektleiter:** Andri Schmellentin (OK Ski WM St. Moritz 2017)

**AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN**  
 Die Vision der Schneesportförderung lautet, dass alle Volksschulen in der Schweiz regelmässig Schneesportaktivitäten mit ihren Klassen durchführen. Dabei sollten alle touristischen und wirtschaftlichen Leistungsträger im Schneesport in die Aktivitäten eingebunden sein und sich für das Kulturgut Schneesport engagieren. Folgende Ziele sollten im Kontext der Ski WM St. Moritz 2017 mit Projekt 17 – „Wintersport: Jugend in den Schnee“ erreicht werden:

- Schneesportschulen fix in die Schneesportlager-Angebote einbeziehen.
- Den Kindern einen Eindruck und ein Gefühl von und für Wettkämpfe im Schneesport vermitteln.
- Lehrkräfte und Schüler auf anstehende Schneesport-Wettkämpfe (Weltmeisterschaften, Weltcups, Olympische Winterspiele) einstimmen.
- Den Lehrpersonen einen Mehrwert bieten und sie auch hier organisatorisch und materiell unterstützen.

**VORGEHEN**  
 Geplant war, dass die Schneesportinitiative „GoSnow.ch“ für Rennen folgende Elemente bereitstellt:

- Wettkampfstrecke mit Toren, Start und Ziel
- Zeitmessung (inkl. Rangliste, resp. Zeitangaben von zwei Läufen)
- Startnummern
- Rennleitung

Die Lehrpersonen sollten zur Vorbereitung einen Flyer sowie Preise und Medaillen für die Wettkämpfe erhalten. Auf den Flyern wird der Wettkampf erläutert und Hinweise auf andere Schneesport-Wettkämpfe (professionelle aber auch Breitensport-Events wie Famigros Skidays, etc.) gegeben. Weiter sollte der Flyer weiterführende Wettkampf-Ideen für das Schneesportlager geben.

**ERGEBNISSE**  
 Dieses Projekt kam nie zum Fliegen und wurde schlussendlich auch nicht weiterverfolgt. Es war von Beginn weg schwierig, die externen Partner wie Swiss-Ski und Schneesportinitiative untern einen Hut zu bringen. Die Probleme lagen aber nicht daran, dass die Bedürfnisse nicht erkannt wurden, sondern vielmehr daran, dass dieses Projekt neben den vielen anderen Projekten, welche bei den Partnern in die gleiche Richtung gehen und die gleiche Zielverfolgung haben, nicht Fuss fassen konnte. Ebenfalls konnten die Finanzierung und die logistische Umsetzung nicht gelöst werden. Es fehlte überall an Ressourcen.

**FAZIT**  
 Alpine Ski Weltmeisterschaften können nur Türöffner für ein solches Projekt sein. Die Ideen und die Zielformulierungen müssen aber von den interessierten Kreisen kommen, welche dann ein solches Projekt auch umsetzen können. Die Ski WM können ein solches Projekt nicht nachhaltig begleiten und ist somit der falsche Partner für die Realisierung.

**BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG**





**Projekt 18 – Schweizer Sporthilfe: Nachwuchsfranken**  
**Projektpartner:** OK Ski WM St. Moritz 2017, Schweizer Sporthilfe  
**Projektleiter:** Thomas Morand (OK Ski WM St. Moritz 2017)

**AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN**  
Die Stiftung Schweizer Sporthilfe unterstützt seit 1970 Schweizer Athletinnen und Athleten auf ihrem Weg an die Weltspitze. Besonders im Nachwuchsalter und in Randsportarten, wo mediale Präsenz, grosse Sponsoren und hohe Preisgelder ausbleiben, hilft die Sporthilfe leistungsorientierten Sporttalenten und ihren Familien, die finanzielle Herausforderung zu bewältigen. Mithilfe von Projekt 18 – Schweizer Sporthilfe sollten Einnahmen für die Stiftung Schweizer Sporthilfe (Nachwuchsfranken) generiert werden.

**VORGEHEN**  
Beim Kauf eines Tickets für die Ski WM bestand die Möglichkeit durch den Käufer, einen freiwilligen Beitrag von CHF 1 an die Stiftung Schweizer Sporthilfe und damit an hoffnungsvolle Nachwuchssportler zu spenden. Via den Ticketing Dienstleister Ticketcorner, offizieller Partner der Ski WM St. Moritz 2017, wurden sämtliche Tickets vertrieben. Die Plattform wurde für die Bewerbung des Sporthilfe-Frankens eingesetzt. Bei einem Ticketkauf war es dem Käufer möglich, freiwillig zu entscheiden, ob er die Sporthilfe unterstützen will oder nicht.

**ERGEBNISSE**  
Nach Abschluss der Veranstaltung ist über den reinen Ticketverkauf ein Betrag von CHF 2'994 zusammengekommen. Das LOC und die Tourismus Destination Engadin St. Moritz haben sich dazu entschlossen, diesen Betrag mit je CHF 1'000 zu ergänzen. Somit konnte ein Betrag von CHF 5'000 der Sporthilfe überwiesen werden.

**UMGESETZTE MASSNAHMEN**

- [www.ticketcorner.ch](http://www.ticketcorner.ch): Hinweis bei Ticketkauf
- Super10Kampf: im Jahre 2015 und 2016 war die Ski WM St. Moritz 2017 jeweils Gast und hat sich präsentiert.

**FAZIT**  
Die Freiwilligkeit muss bei solchen Aktionen im Vordergrund stehen. Es hätte jedoch noch aktiver beim Verkauf der Tickets durch das Personal auf den freiwilligen Beitrag hingewiesen werden können.



**Projekt 19 – Jugend und Zukunft: Entwicklungschancen und berufliche Perspektiven in den Alpen**  
**Projektpartner:** OK Ski WM St. Moritz 2017  
**Projektleiter:** Andri Schmellentin (OK Ski WM St. Moritz 2017)

**AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN**  
Live the Future war das Motto der Kandidatur zu den Ski WM St. Moritz 2017. Dabei ging es darum, die Jugend stärker in Grossprojekte einzubinden. Daraus ist die Idee eines Jugend-OKs entstanden. Dieses sollte eigene Projekte vor und während der WM umsetzen. Konkret sollten die Projekte zur Erreichung der folgenden Ziele beitragen:

- Aufbau Jugend-OK für die Ski WM St. Moritz 2017 bis Februar 2015
- Gewinnung neuer Voluntari für die Ski WM St. Moritz 2017 und Weltcuprennen
- Begeisterung von Jugendlichen aus der ganzen Schweiz für die Ski WM St. Moritz 2017
- Steigerung der Motivation für Jugendliche, sich bei Veranstaltungen als Voluntari zu engagieren
- Erarbeitung einer Studie zu den Zukunftschancen der Jugend unter dem Aspekt „Leben in den Alpen“

**VORGEHEN**

- Bedürfnisanalyse erstellen
- Grobkonzept erstellen
- Bestimmen externer Partner
- Evaluation Partner und Sponsoren
- Detail-Konzept mit Jugend erstellen
- Gründung Jugend-OK (Milestone)
- Abklärung Finanzierung
- Umsetzung Projektideen
- Studie zu den Zukunftschancen der Jugend mit einer universitären Einrichtung
- Controlling

**ERGEBNISSE**  
Das Jugend-OK ist eine Erfolgsgeschichte. Obwohl von Beginn weg klar war, dass ein Jugend-OK aufgrund der Ausbildungen, Berufswünsche usw. nicht einfach umzusetzen ist, hat das Jugend-OK zeigen können, dass die Jugend motiviert ist, Verantwortung zu übernehmen. Auch wenn es am Schluss sehr stark auf den Einsatz von einzelnen Jugendlichen zurückzuführen war. Mit viel Eigenverantwortung hat das Jugend-OK grosse Projekte wie das Migros Grand Prix Finale mit über 700

teilnehmenden Kindern fast im Alleingang organisiert. Auch das Jugend Camp, welches während den Ski WM St. Moritz 2017 stattgefunden hat und Jugendliche aus der ganzen Welt eingeladen waren, kann als Erfolg bezeichnet werden. Ebenfalls hat sich das Jugend-OK um die erfolgreiche Umsetzung von einem World Snow Day gekümmert. Einige Jugendliche haben sich zudem mit viel Engagement als Voluntari bei den Ski WM St. Moritz 2017 eingesetzt.

Aus den rund 20 Teilnehmern, welche sich zu Beginn beim Jugend-OK angemeldet haben, sind am Schluss 10 Jugendliche geblieben, welche ihre Aufgabe auch nach den Ski WM St. Moritz 2017 als nicht abgeschlossen sehen. Diese Gruppe wird auch in Zukunft an weiteren Projekten zugunsten der Jugend arbeiten und wichtige Funktionen bei der Organisation von kommenden Weltcup Rennen übernehmen. Es ist sehr erfreulich, dass das Jugend-OK weiterhin bestehen bleibt und so auch in Zukunft weitere Projekte umsetzen wird.

**UMGESETZTE MASSNAHMEN**

- Eigenständige Organisation von verschiedenen Projekten wie Migros Garnd Prix Finale, Youth Camp und World Snow Day
- Steigerung der Motivation für Jugendliche, sich bei Veranstaltungen als Voluntari zu engagieren
- Gewinnung neuer Voluntari für zukünftige Organisation von Weltcup Rennen

**NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN**

- Eine Studie mit einer Hochschuleinrichtung bezüglich Zukunftschancen konnte aufgrund mangelnder Ressourcen nicht realisiert werden. Einzig ein Workshop (Erfahrungsaustausch) während des Youth Camp dient als Anstoss.





#### FAZIT

Ein Jugend-OK lebt vom Einsatz der einzelnen Jugendlichen. Die Anfangseuphorie nimmt schnell ab wenn es darum geht, Verantwortung zu übernehmen oder neben Schule oder Beruf zusätzliche Arbeit zu leisten. Trotzdem gibt es sehr motivierte Jugendliche, die Ziele verfolgen und bereit sind, einen extra Effort zu leisten. Diese sind es, welche ein Jugend-OK schlussendlich auszeichnen. Wechsel der verantwortlichen Personen sind aufgrund der Ausbildungen oder beruflichen Neuorientierungen nicht zu umgehen.

#### BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



#### 3.4. NIV-PROJEKTE MANAGEMENT





## Projekt 20 – Strategische NIV-Begleitung

**Projektpartner:** Hochschule Luzern (HSLU)  
**Projektleiter:** Jürg Stettler, Prof. Dr. (HSLU); Hansruedi Müller, Prof. em. Dr. (Uni Bern)

### AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Um die Ski WM St. Moritz 2017 als Chance in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, ökologischer sowie sportlicher Hinsicht zu nutzen, wurde das NIV-Konzept erarbeitet. Im Rahmen von Projekt 20 erfolgte die strategische Begleitung des Projekts um die Vision der Ski WM St. Moritz 2017 als auch die Ziele der NIV-Charta umzusetzen. NIV-Projekt 20 Strategische NIV-Begleitung hatte folgende übergeordneten Ziele:

- Einbezug der Bevölkerung sowie der wichtigsten Anspruchsgruppen
- Eine nachhaltige Durchführung der Ski WM St. Moritz 2017 in den Dimensionen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft (N)
- Die Ski WM St. Moritz 2017 als Plattform für Innovationen (I) nutzen und damit ein Vermächtnis (V) zugunsten kommender Generationen schaffen.

### VORGEHEN

Für die Olympiakandidatur Graubünden 2022 (GR 2022) wurde das NIV-Konzept entwickelt und als Pilotprojekt für die Ski WM St. Moritz 2017 angepasst und konkretisiert. Das NIV-Konzept stellte sich als Herausforderung dar und wurde an den Ski WM St. Moritz 2017 erstmals umgesetzt und damit einem Praxistest unterzogen.

Im Rahmen mehrerer Workshops mit den Anspruchsgruppen sind auf Basis der Vision und der NIV-Charta 22 NIV-Projekte in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft sowie Management entstanden. Die NIV-Projekte sollten dazu beitragen, dass die Ziele der NIV-Charta erreicht werden. Im Rahmen des NIV-Stakeholder-Prozesses und dem strategischen Projektcontrolling fanden ein Visions-Workshop, eine Stakeholder-Befragung, drei Informations-Veranstaltungen mit der Bevölkerung, vier NIV-Workshops sowie ein regelmässiges Projektcontrolling statt. Eine detaillierte Beschreibung des NIV-Konzeptes befindet sich im Kapitel 1.

### ERGEBNISSE

Durch Informations-Veranstaltungen wurde die Bevölkerung in den Prozess erfolgreich eingebunden. Die Einleitung des NIV-Prozesses und der Einbezug der Anspruchsgruppen erfolgten zu einem Zeitpunkt, an dem die Vergabe der Ski WM 2017 bereits an St. Moritz erfolgt ist. Um die Finanzierung wichtiger Projekte sicherzustellen, ist jedoch die Einleitung des NIV-Prozesses bereits in der Kandidatur-Phase notwendig.

### Übersicht Projekt 20 – Strategische NIV-Begleitung



### UMGESETZTE MASSNAHMEN

- Visions-Workshop (Oktober 2012)
- NIV-Prozessbegleitung (Dezember 2012)
- Entwurf NIV-Konzept (März 2013)
- Stakeholderbefragung (Juli 2013)
- Entwurf NIV-Charta (November 2013)
- NIV-Projektideen und NIV-Projekt-Portfolio (April 2014)
- 4 NIV-Workshops mit Anspruchsgruppen (2014–2017)
  - Validierung / Anpassung NIV-Charta und NIV-Konzept
  - Bereinigung und Konkretisierung des NIV-Projekt-Portfolios
  - Erarbeitung, Diskussion und Beurteilung Detailkonzepte der NIV-Projekte
  - Konkretisierung Umsetzungsbegleitung einzelner Projekte

### NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

Im Rahmen der NIV-Analysen war geplant, je eine Bevölkerungsbefragung vor und nach dem Event durchzuführen. Aus finanziellen Gründen wurde dies auf eine studentische Arbeit reduziert und nicht im ursprünglich geplanten Umfang durchgeführt.

### FAZIT

- NIV-Prozess bereits in der Kandidatur-Phase einleiten
- NIV-Budget für die Umsetzung der Projekte durch eine frühzeitige Einleitung des NIV-Prozesses sicherstellen und auf Ziele abstimmen.
- Operative Umsetzung des NIV-Konzepts nach dem Vergabe-Prozess durch eine durchsetzungsstarke Persönlichkeit im OK verankern.
- Frühzeitiger Einbezug, eine enge Zusammenarbeit und verbindliche Absprachen mit den Anspruchsgruppen sind entscheidend für die Umsetzung der Projekte.

### BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



Projekt 21 – Operative NIV-Steuerung

**Projektpartner:** OK Ski WM St. Moritz 2017, ESTM  
**Projektleiter:** Daniel Bodmer (OK Ski WM St. Moritz 2017), Roberto Rivola (ESTM)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Neben der strategischen NIV-Begleitung hat sich zu Beginn der Umsetzungsphase der NIV-Projekte gezeigt, dass auch eine operative NIV-Begleitung notwendig ist, um die NIV-Charta im OK aber auch bei den übrigen Anspruchsgruppen zu verankern. Weiterhin hatte das Projekt zum Ziel, die NIV-Projektleiter während der Umsetzung ihrer Projekte zu unterstützen und damit einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung des NIV-Konzepts zu leisten.

VORGEHEN

In einem ersten Schritt wurde jedem Projekt ein Projektkoordinator zugewiesen. Dies war für die internen Projekte der Ski WM St. Moritz 2017 Daniel Bodmer (OK Ski WM St. Moritz 2017) und für die übrigen externen Projekte Roberto Rivola (ESTM). Beide Projektkoordinatoren hatten die Möglichkeit, bei Bedarf Jürg Stettler (Hochschule Luzern) und Hansruedi Müller (Uni Bern) beizuziehen, wenn ein Input, Anregungen oder eine objektive Einschätzung von Experten notwendig waren.

ERGEBNISSE UND UMGESETZTE MASSNAHMEN

Die beiden Projektkoordinatoren Daniel Bodmer und Roberto Rivola standen im periodischen Austausch mit den Projektleitern und konnten diese bei Problemen oder Fragen gezielt unterstützen. Für die Projekte bei denen Probleme während der Umsetzungsphase aufgetreten sind, wurden Jürg Stettler und Hansruedi Müller hinzugezogen. Dies war insbesondere bei den Projekten 1, 10, 11, 12 und 16 der Fall.

NICHT UMGESETZTE MASSNAHMEN

Geplant waren ein Initial-Workshop zur besseren Verankerung der NIV-Charta im OK und die Erarbeitung eines Wertesystems. Dieser wurde aber zu spät geplant und konnte aufgrund der Priorisierung von anderen Projekten und dem operativen Tagesgeschäft nicht umgesetzt werden. Die Verankerung der NIV-Charta in der täglichen Arbeit des OKs war daher nicht in allen Bereichen gleich stark.

FAZIT

Es hat sich gezeigt, dass ein operatives NIV-Management zwingend notwendig ist, um die Projektleiter und das OK bei der Umsetzung der Projekte zu unterstützen. Eine objektive Einschätzung und Experten-Meinung ist ein geeignetes Mittel, um die Projektleiter bei Problemen in der Umsetzung strategisch zu unterstützen. Weiterhin braucht es jedoch innerhalb der Organisation eine durchsetzungsstarke Persönlichkeit, die über den erforderlichen Kompetenzen verfügt, um den NIV-Prozess zu verankern, ein regelmässiges Controlling durchzuführen und dadurch die Umsetzung der Projekte sicherzustellen.

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG



Projekt 22 – NIV: Analysen und Berichterstattung

**Projektpartner:** Hochschule Luzern (HSLU); Rütter Soceco (RS)  
**Projektleiter:** Jürg Stettler, Prof. Dr. (HSLU); Hansruedi Müller (Uni Bern); Anna Wallebohr (HSLU) ; Alain Egli, Dr. (HSLU); Oliver Hoff (RS); Corina Rieser (RS)

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNGEN

Das NIV-Konzept wurde wie zu Beginn erläutert im Rahmen der Kandidatur GR 2022 entwickelt und bei den Ski WM St. Moritz 2017 erstmals angewendet. Um die Zielerreichung und Wirkung des Konzepts zu überprüfen, waren verschiedene Analysen geplant sowie die Dokumentation der Ergebnisse im vorliegenden NIV-Bericht (vgl. Kapitel 2).

ERGEBNISSE UND UMGESETZTE MASSNAHMEN

**NIV-Analysen**  
Neben der Messung der ökonomischen Wirkungen (vgl. Kapitel 2.1) fand im Rahmen von Projekt 20 (Strategische NIV-Begleitung) eine Bevölkerungsbefragung statt (vgl. Kapitel 2.3). Die Messung der nicht-ökonomischen Wirkungen konnte nur teilweise über die einzelnen Projekte abgedeckt werden und aus budgetgründen nicht wie ursprünglich geplant vollumfassend durch das NIV-Kernteam durchgeführt werden.

NIV-Berichterstattung

Die Bestandteile des NIV-Konzepts (Vision, Charta, Organisation etc.) wurden von Beginn an in Form eines Arbeitspapiers dokumentiert und laufend überprüft und angepasst. Im Anschluss an die Ski WM St. Moritz 2017 wurde auf Basis der durchgeführten Analysen und mit Unterstützung der Projektleiter der vorliegende NIV-Bericht erstellt.

FAZIT

Um die Analyse der nicht ökonomischen Wirkungen sicherzustellen ist eine frühzeitige Planung und Sicherstellung der Finanzierung zwingend notwendig. Dazu empfiehlt es sich, Partner aus den verschiedenen Bereichen mit einzubeziehen, die ein Interesse an der Dokumentation der Wirkungen haben (z.B. Energiepartner für Dokumentation der Wirkungen im Bereich Umwelt).

BEWERTUNG PROJEKTUMSETZUNG







## 4. Schlussfolgerungen und Fazit

### VORBEMERKUNGEN

An den Ski WM St. Moritz 2017 wurde das anlässlich der Kandidatur für die Olympischen Winterspiele „Graubünden 2022“ entwickelte Konzept „Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV)» erstmals konkretisiert und systematisch umgesetzt. Daraus resultierten wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen zu den Möglichkeiten und Grenzen, wie man mit Hilfe von Sportgrossveranstaltungen Innovationsprozesse auslösen und ein Vermächtnis schaffen kann, das über die erfolgreiche und nachhaltige Durchführung hinausgeht.

Die Erfahrungen sind für zukünftige Sportgrossveranstaltungen nützlich, insbesondere für die einmalig oder nur unregelmässig durchgeführten internationalen Grossveranstaltungen wie Olympische Spiele oder internationale Meisterschaften (Europa- und Weltmeisterschaften). Aber auch für die regelmässig durchgeführten internationalen Sportgrossevents in der Schweiz (Swiss Top Sport Events) oder anderen Ländern liefern die Erfahrungen aus dem NIV-Prozess wertvolle Erkenntnisse.

### 4.1. BEWERTUNG DER PROJEKTUMSETZUNG

Gemessen an den von der NIV-Charta vorgegebenen sowie den von der Projektleitung selbst anvisierten Zielsetzungen ergeben sich folgende Erfolgsquoten:

- 14 NIV-Projekte (64%) konnten insgesamt erfolgreich umgesetzt werden, 4 (19%) davon sogar sehr erfolgreich.
- Auf der anderen Seite gibt es auch 3 Projekte (14%), die nicht erfolgreich oder überhaupt nicht (2 davon, 9%) umgesetzt werden konnten.
- 5 Projekte (23%) konnten teilweise erfolgreich umgesetzt werden.

Analysiert man die Erfolgsquote der Umsetzung der Projekte in Bezug auf die drei Nachhaltigkeitsbereiche sowie den Managementbereich, zeigt sich, dass die überhaupt nicht oder weniger erfolgreich umgesetzten Projekten sich gleichmässig auf die drei Bereiche Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft verteilen. Das heisst, es konnten in allen drei Nachhaltigkeitsbereichen ein Grossteil der Projekte erfolgreich umgesetzt werden. Im Managementbereich konnten alle Projekte entweder ganz oder zumindest teilweise erfolgreich umgesetzt werden.

Übersicht über die NIV-Projekte: Projektbewertung, Beitrag der Projekte zur NIV-Charta und zu den NIV-Zielen

NR	PROJEKTNAME	NIV-CHARTA ZIEL(E) U = Umwelt W = Wirtschaft G = Gesellschaft M = Management	BEWERTUNG DER PROJEKTUMSETZUNG	BEITRAG ZU NIV-ZIELEN		
				N	I	V
UMWELT						
1	Klima & Energie: Energieoptimierung Ski WM St. Moritz 2017	U: Ressourcen, Energie und Klima	<div><div>X</div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X	X	X
2	Verkehr: Umweltschonende Verkehrslenkung	U: Ressourcen, Energie und Klima; Verkehr W: Investitionen	<div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div><div></div></div>	X		(X)
3	Abfälle: Umweltschonendes Abfallmanagement	U: Abfall	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X		
4	Landschaft: Schonender Umgang und Förderung der Biodiversität	U: Landschaft und Biodiversität	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X		X



NR	PROJEKTNAME	NIV-CHARTA ZIEL(E) U = Umwelt W = Wirtschaft G = Gesellschaft M = Management	BEWERTUNG DER PROJEKTUMSETZUNG	BEITRAG ZU NIV-ZIELEN		
				N	I	V
5	Ressourcen: Umweltschonende Pistenpräparierung	U: Ressourcen, Energie und Klima W: Investitionen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>	X	(X)	X
WIRTSCHAFT						
6	Alpiner Skirennsport: Management von Sicherheits- & Rennmaterial	W: Investitionen G: Sport, Netzwerk	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X		X
7	Investitionen in alpine Ski-Infrastruktur: Masterplan Projekte der Ski WM St. Moritz 2017	W: Investitionen U: Landschaft und Biodiversität	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>	X	X	X
8	Wintersport Grossveranstaltungen: Inszenierung entlang der Corviglia Bergbahn	W: Tourismus	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X		X
9	Mediale Infrastruktur und trimediale Berichterstattung	W: Investitionen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>	X	(X)	X
10	Alpines Leistungs- und Schneesportzentrum (inkl. Forschungslabor, Trainings- & Teststrecke)	W: Investitionen G: Sport	<div><div></div><div>X</div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X		X
11	Event-Kompetenzzentrum: Voluntaris, Netzwerkmanagement, Weiterentwicklung alpiner Skirennsport	G: Sport, Voluntari, Netzwerk W: Investitionen	<div><div></div><div></div><div>X →</div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X	X	X
12	Wintersport Grossveranstaltungen: Historisches Erbe	W: Tourismus	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div><div></div></div>	X	X	X
13	Tourismusentwicklung: 1. Branding & Marktbearbeitung, 2. Gastfreundlichkeit 3. Stammgästemarketing	W: Tourismus; Branding	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X		(X)
14	Verpflegung: Bio, Fairtrade und regionale Produkte	W: Verpflegung G: Voluntari, Netzwerk	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div><div></div></div>	X		(X)
15	Kommunikation: Emotionalisierung über transmediale Kommunikation	W: Branding	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>	X	(X)	X
GESELLSCHAFT						
16	Wintersport: Impulsprogramm alpiner Skisport	G: Sport	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X	(X)	X
17	Wintersport: Jugend in den Schnee	G: Sport	<div><div>X</div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X		X
18	Schweizer Sporthilfe: Nachwuchsfranken	G: Sport	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	(X)		

NR	PROJEKTNAME	NIV-CHARTA ZIEL(E) U = Umwelt W = Wirtschaft G = Gesellschaft M = Management	BEWERTUNG DER PROJEKTUMSETZUNG	BEITRAG ZU NIV-ZIELEN		
				N	I	V
19	Jugend und Zukunft: Entwicklungschancen und berufliche Perspektiven in den Alpen	G: Jugend, Voluntaris	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	X	X	X
MANAGEMENT						
20	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Strategische NIV-Begleitung	M: Nachhaltigkeits-Managementsystem	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	(X)	X	X
21	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Operative NIV-Steuerung	M: Nachhaltigkeits-Managementsystem	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div><div></div></div>	(X)		
22	Nachhaltigkeit, Innovation und Vermächtnis (NIV) der Ski WM St. Moritz 2017: Analysen und Berichterstattung	M: Nachhaltigkeitsanalysen, Wirkungsmessung	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	(X)		

#### 4.2. BEURTEILUNG DER UMSETZUNG DER GRUNDSÄTZE DER NIV-CHARTA

In Bezug auf den Beitrag zu den Grundsätzen der NIV-Charta, d.h. der Nachhaltigkeit, der Innovation und dem Vermächtnis sowie der Verbindlichkeit der NIV-Charta und der Partizipation, zeigt sich folgendes Bild:

- **Nachhaltigkeit:** Alle Projekte haben einen Bezug auf mindestens eine der drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Damit ist der Anspruch auf Nachhaltigkeit erfüllt.
- **Innovation:** Nur 10 der insgesamt 22 NIV-Projekte haben einen substanziellen Innovationsgehalt.
- **Vermächtnis:** Potenzial für ein Vermächtnis hatten 18 der 22 Projekte. Weil aber 4 dieser 18 Projekte nicht erfolgreich umgesetzt wurden, resultiert nur aus 14 Projekten ein Vermächtnis in der einen oder anderen Form. Zusätzlich wurden jedoch weitere Projekte mit Vermächtnischarakter wie die überdimensionierte Holzskulptur «Edy» oder der Pavillon des Hotels Kulm, die nicht Teil des NIV-Portfolios waren, umgesetzt.

- **Verbindlichkeit:** Die systematische Konkretisierung und Operationalisierung der Vision Ski WM St. Moritz 2017 mit Hilfe der NIV-Charta sowie den NIV-Projekten führten zu einer hohen normativen Verbindlichkeit. Eine deutlich geringere Verbindlichkeit zeigte sich jedoch in der operativen Umsetzung der NIV-Projekte. Die Erfolgsquote ist entsprechend durchgezogen.
- **Partizipation:** Dank dem systematischen Einbezug der Anspruchsgruppen bei der Entwicklung und Begleitung der NIV-Projekte, diversen Workshops sowie den regelmässigen Informationsveranstaltungen für die Bevölkerung kann der Partizipationsanspruch als vollständig erfüllt beurteilt werden.



Umsetzung der Grundsätze der NIV-Charta

NIV-CHARTA	BEWERTUNG DER PROJEKTUMSETZUNG
<b>Nachhaltigkeit:</b> Wir orientieren uns an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft) ergänzt mit der Management-Dimension.	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>
<b>Innovation:</b> Wir nutzen die Weltmeisterschaften für technologische, organisatorische, ökologische und gesellschaftliche Innovationen.	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>
<b>Vermächtnis:</b> Wir führen die Ski WM so durch, dass ein positives Vermächtnis für die Bevölkerung, den alpinen Skisport und die Durchführung von Grossevents entsteht.	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>
<b>Verbindlichkeit der NIV-Charta:</b> Die NIV-Charta bildet neben den übergeordneten Vorgaben von Behörden und Verbänden den verbindlichen Rahmen unseres Handelns.	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>
<b>Partizipation:</b> Wir beziehen die Bevölkerung sowie die wichtigen und interessierten Anspruchsgruppen in die Vorbereitung und Durchführung der Ski WM ein.	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>

4.3. BEURTEILUNG DER ERREICHUNG DER ZIELE DER NIV-CHARTA

Auf Basis der Projektziele und deren Bewertung wurde geprüft, inwieweit die NIV-Charta-Ziele erreicht werden konnten (vgl. Kapitel 1.4).

Erreichung der Ziele der NIV-Charta

NIV-CHARTA UMWELT			
Ressourcen, Energie & Klima	<div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div><div></div></div>	Verkehr	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>
Abfälle	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	Landschaft und Bio-diversität	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>
NIV-CHARTA WIRTSCHAFT			
Investitionen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	Tourismus	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>
Branding	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	Verpflegung und regionale Produkte	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>
NIV-CHARTA GESELLSCHAFT			
Sport	<div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div><div></div></div>	Voluntaris	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>
Jugend	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	Netzwerke	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div></div>
NIV-CHARTA MANAGEMENT			
Nachhaltigkeits- Managementsystem	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>	Wirkungsmessung	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>
Nachhaltigkeitsanalysen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div>X</div><div></div></div>		

Lediglich das erste NIV-Charta Ziel aus dem Bereich Umwelt kann abschliessend als nicht zufriedenstellend beurteilt werden. Zwar waren die NIV-Projekte 4 und 5 erfolgreich, doch wurde durch den Ausfall des NIV-Projekts 1 das Ziel, die Ski WM klima- oder gar energieneutral durchzuführen, klar verfehlt. Weitere 2 der 15 NIV-Ziele konnten nur teilweise erreicht werden. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass einzelne Projekte sehr gut, andere jedoch weniger gut umgesetzt werden konnten (Beispiel Sport: P16 war erfolgreich, P17 Jugend in den Schnee nicht).

Die übrigen 12 Ziele der NIV-Charta wurden alle in grossen Teilen oder vollständig erreicht. Unter diesen Projekten sind alle Projekte und Massnahmen, die zur Schonung des sensiblen Naturraums beigetragen haben, besonders hervorzuheben.

4.4. GESAMTWÜRDIGUNG

Den Abschluss des vorliegenden NIV-Berichts bildet eine Gesamtwürdigung des NIV-Konzeptes, des NIV-Prozesses und den daraus resultierenden Ergebnissen und Erkenntnissen.

NIV Konzept

Über das NIV-Gebäude ist eine anschauliche und verständliche Visualisierung des Konzepts erfolgt. Es hat sich gezeigt, dass das NIV-Konzept mit den NIV-Grundsätzen und den Zielen der NIV-Charta über konkrete NIV-Projekte operationalisiert werden kann. Diese Operationalisierung ist eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung und Zielerreichung der NIV-Ziele. Die visuelle Darstellung und Operationalisierung des Konzepts in der Form des NIV-Gebäudes hat einen wichtigen Beitrag geleistet für die Kommunikation des NIV-Konzepts nach innen (OK der Ski WM St. Moritz 2017) und nach aussen (Anspruchsgruppen, Bevölkerung, Medien).

NIV-Projekte

Die NIV-Projekte bildeten den zentralen Kern des NIV-Prozesses. Sie waren von entscheidender Bedeutung für die Umsetzung der NIV-Ziele. Analysiert man die Ziele und Inhalte der NIV-Projekte, wird ersichtlich, dass die meisten Projekte weit über die operative Durchführung der Ski WM St. Moritz 2017 hinausgingen. Darin zeigt sich, wie anspruchsvoll die Projekte aus Sicht der Organisatoren des Events waren. Zudem wurden zusätzliche Projekte mit Vermächtnischarakter wie «Edy» oder der Pavillon des Hotels Kulm, die nicht Teil des NIV-Portfolios waren, umgesetzt.

Partizipation und Kooperation

Der frühzeitige Einbezug, eine enge Zusammenarbeit und verbindliche Absprachen zwischen den wichtigsten Anspruchsgruppen waren Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung der NIV-Projekte und zur Erreichung der Ziele der NIV-Charta. Ein NIV-Prozess erfordert eine systematische und konsequente Partizipation und Kooperation.

Management

Die strategische Steuerung des Management-Prozesses über eine externe Begleitung hat sich bewährt. Für die konkrete Umsetzung der Projekte ist es jedoch entscheidend, ein operatives NIV-Management im OK durch eine durchsetzungsstarke Persönlichkeit des Veranstalters zu verankern. Die NIV-Analysen sind zwingend notwendig, um die Zielerreichung zu überprüfen und dokumentieren.










Finanzierung




Der NIV-Prozess wurde erst gestartet, nachdem das Konzept von Swiss-Ski von der FIS genehmigt worden ist und nachdem St. Moritz den Zuschlag für die Durchführung der Ski WM erhalten hatte. Dies hatte zur Folge, dass es keine ausreichende Finanzierung des NIV-Prozesses gab. Deshalb fehlten die erforderlichen Ressourcen für die Umsetzung von mehreren Projekten. Zudem waren die wichtigsten Anspruchsgruppen wie z.B. das BASPO nicht mehr bereit, zusätzliche Mittel für den NIV-Prozess zu sprechen, weil sie sich bereits finanziell engagiert hatten: Diese Mittel wurden bereits für andere Projekte verwendet. Die Sicherstellung eines NIV-Budgets ist für die Umsetzung des NIV-Managements (Prozess) und der NIV-Projekte (Umsetzung) entscheidend und sollte frühzeitig erfolgen und auf die Ziele abgestimmt sein. Weiterhin sollten finanzielle Reserven zurückgestellt werden, um offen auf Projektideen reagieren zu können, die sich erst während den Vorbereitungen auf einen Grossevent ergeben.

Übertragbarkeit des NIV-Ansatzes auf andere Sportgrossveranstaltungen

Aufgrund der Erkenntnisse und Erfahrungen des NIV-Prozesses der Ski WM St. Moritz 2017 eignet sich der NIV-Ansatz vollumfänglich für XXL-Events wie Olympische Winterspiele. Bereits bei XL-Events wie Ski-Weltmeisterschaften wird eine Fokussierung auf den Event und die Sportförderung empfohlen. Bei L-Events ist sogar eine Konzentration auf den Event ratsam. Darüber hinaus dürfte es bei L-Events sehr schwierig sein, ein Vermächtnis in Bezug auf die Sportförderung oder weitere Bereiche zu erreichen. Neben der Grösse der Veranstaltung müssen bei der Übertragbarkeit des NIV-Ansatzes auch die Rahmenbedingungen wie z.B. die geographische Lage des Austragungsorts berücksichtigt werden.

Eignung des NIV-Ansatzes bezüglich Grösse des Events

	L-EVENTS <sup>6</sup> EIDG. SCHWING- FEST	XL-EVENTS <sup>7</sup> SKI-WM	XXL-EVENTS <sup>8</sup> OLYMP. SPIELE
<b>Weitere Bereiche</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Allg. Infrastruktur</li><li>• Kompetenzaufbau</li><li>• Gesellschaftliche Aspekte</li></ul>			
<b>Sportförderung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sportartspezifische Infrastruktur</li><li>• Image der Sportart</li><li>• Nachwuchsförderung</li></ul>			
<b>Event</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Event-Infrastruktur</li><li>• Logiernächte</li><li>• Bekanntheit</li><li>• Image</li></ul>			

Legende:  
NIV-Konzept kann einen Beitrag leisten =   
NIV-Konzept kann teilweise einen Beitrag leisten =   
NIV-Konzept kann keinen Beitrag leisten = 

Voraussetzungen für einen erfolgreichen NIV-Prozess und ein positives Vermächtnis von Sportgrossveranstaltungen

Zusammenfassend sollten folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nutzung der Sportgrossevents für ein positives Vermächtnis erfüllt sein:

1. Frühzeitiger Einbezug, Bereitschaft und enge Zusammenarbeit der relevanten Stakeholder
2. Visibilität des Vermächtnis eines Anlasses
3. Schaffung eines Bewusstseins für das Vermächtnis-Potenzial des Anlasses (auch im immateriellen Bereich).
4. Breit abgestütztes und auf die Grösse des Events abgestimmtes und akzeptiertes NIV-Konzept
5. Verbindliche, aufeinander abgestimmte und messbare Ziele
6. Konkrete (Schlüssel-)Projekte und Massnahmen zur Erreichung der Ziele
7. Verbindliche Leistungsaufträge für die Stakeholder

8. Festgelegte Verantwortlichkeiten und Rollen
9. Sicherstellung der Finanzierung (abgestimmt auf Ziele)
10. Konsequente Umsetzung und laufendes kompetentes Monitoring

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so hat der an den Ski WM St. Moritz 2017 erprobte NIV-Ansatz grosses Potenzial, um einen sportlichen Grossanlass nicht nur nachhaltig zu gestalten, sondern die eventspezifischen Hebelkräfte für ein positives Vermächtnis zu nutzen.

<sup>6</sup>Veranstaltungsbudget ≥20 – <50 Mio  
<sup>7</sup>Veranstaltungsbudget ≥1 – <20 Mio  
<sup>8</sup>Veranstaltungsbudget ≥ 50 Mio







## FIS Alpine World Ski Championships St. Moritz 2017

Via Stredas 4,  
7500 St. Moritz – Switzerland  
T +41 (0) 81 836 2017  
F 041 (0) 81 836 2018  
[info@stmoritz2017.ch](mailto:info@stmoritz2017.ch)  
[www.stmoritz2017.ch](http://www.stmoritz2017.ch)