

Engadin St. Moritz
Tourismus AG

Engadin St. Moritz
Tourismus AG

Neuausrichtung der ESTM AG – Geschäftsmodell neu

Kurt Bobst, Tina Boetsch, Thomas Rechberger
St Moritz. April 2021



Die Neuausrichtung der ESTM AG ist das Resultat erfolgreicher Zusammenarbeit mit Gemeinden und Leistungspartner

- ✓ Analyse
- ✓ Anforderungen

- ✓ Zielbild 2023
- ✓ Auftrag zur Def. Geschäftsmodell

- ✓ Zwischenresultate Geschäftsmodell neu

- Verabschiedung neue LVs und Statuten auf Basis Geschäftsmodell



Drei parallele Arbeitspakete werden vorangetrieben



Resultate werden nach erfolgter Abstimmung mit den Gemeinden und beteiligten Leistungspartnern an der geplanten a.o. GV im Juli präsentiert.

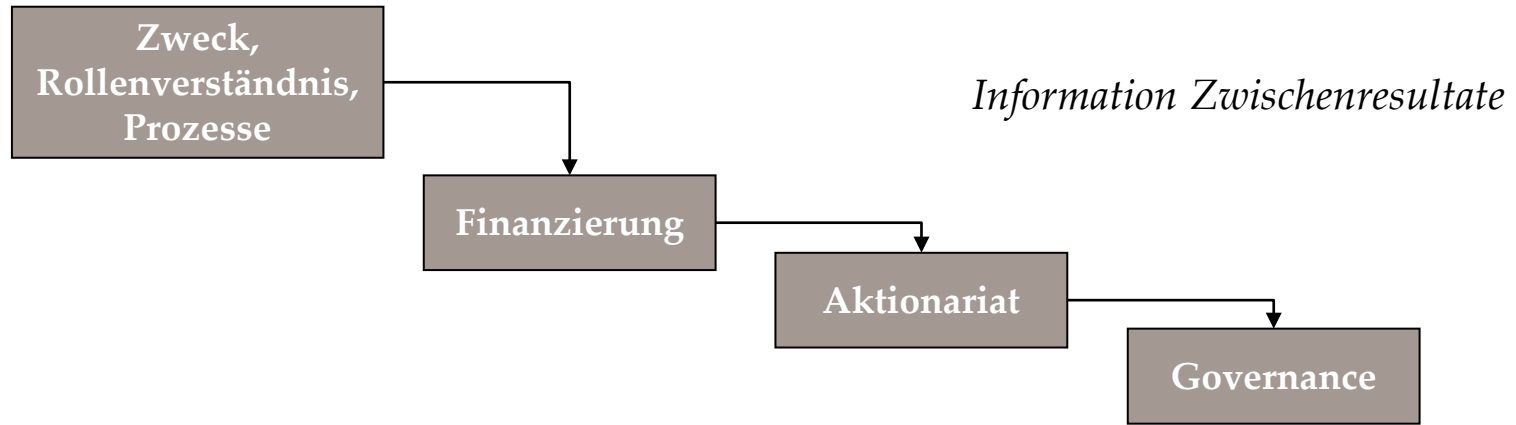
Teilnehmer der Arbeitsgruppe «ESTM Geschäftsmodell neu»

Beirat	
Gemeinden	<ul style="list-style-type: none">▪ Barbara Aeschbacher, Sils▪ Riet Campell, S-chanf▪ Christian Brantschen, Celerina
Bergbahnen	<ul style="list-style-type: none">▪ Luis Wieser
Hotellerie	<ul style="list-style-type: none">▪ Claudia Pronk, Nira Alpina▪ Heinz Hunkeler, AG Grand Hotels Engadinerkulm
Parahotellerie/ FeWo	<ul style="list-style-type: none">▪ Cornelia Clavadätscher, Präsidentin Vereins Parahotellerie
HGV	<ul style="list-style-type: none">▪ Niculin Arquint, Präsident HGV Plaiv

ESTM	
VR	<ul style="list-style-type: none">▪ Kurt Bobst▪ Claudio Dietrich▪ Fredi Gmür▪ Martin Berthod
GL	<ul style="list-style-type: none">▪ Tina Boetsch▪ Thomas Rechberger
Berater	Daniel Fischer (Daniel Fischer & Partner)

Neuausrichtung des Geschäftsmodells der ESTM AG

Stellschrauben des Geschäftsmodells – Inhalt der Workshops Feb. – Apr. 2021



ESTM AG soll sich von einer Marketingorganisation zu einer Destinationsmanagementorganisation (DMO) entwickeln

Tourismus-Destinationsstrategie (5-10 J.)



- Regionale Tourismusstrategie
- Zweimarkenstrategie
- Innovation
- Digitalisierung
- Koordination touristische Infrastruktur

Produktentwicklung (3-5 J.)

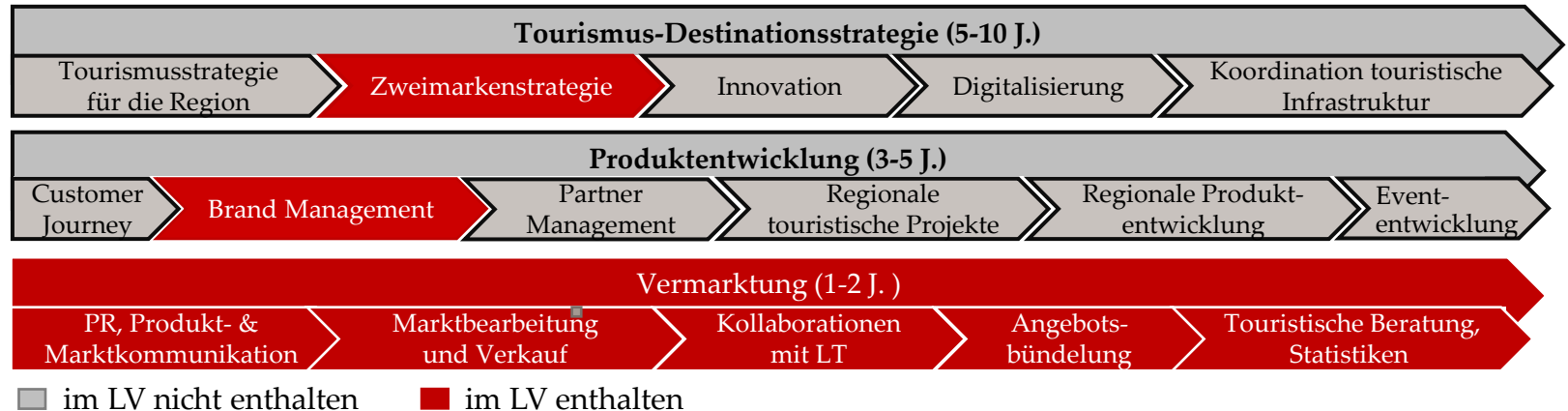
- Customer Journey
- Brand Management
- Markenpartnerschaften
- Regionale touristische Projekte
- Regionale Produkt- und Evententwicklung

Vermarktung (1-2 J.)

- Produkt- und Marktkommunikation
- Marktbearbeitung und Verkauf
- Kollaborationen mit LTs
- Angebotsbündelung
- Touristische Beratung, Statistiken

Aufgaben der DMO sind umfangreicher als die heutige Leistungsvereinbarung (LV)

Heute steht die Vermarktung im Fokus. Um erfolgreich zu sein, braucht es mehr!



Wichtige Bestandteile wie die Produktentwicklung und regionale Standortentwicklung der Destination für den Tourismus sind nicht Bestandteil des heutigen Grundauftrags.

Finanzierungsmodell auf 3 Ebenen

Finanzierung der DMO-
Leistungen über 3 Ebenen.

Bestellungs-elemente

Leistungsvereinbarung (LV)
als Grundauftrag

Zusatzpakete; Produkt-
& Marketingleistungen

Regionale Projekte

Finanzierung

Gemeinden als
Besteller

Leistungspartner,
Gemeinden nach Bedarf
(z.B. Infostellen, Events)

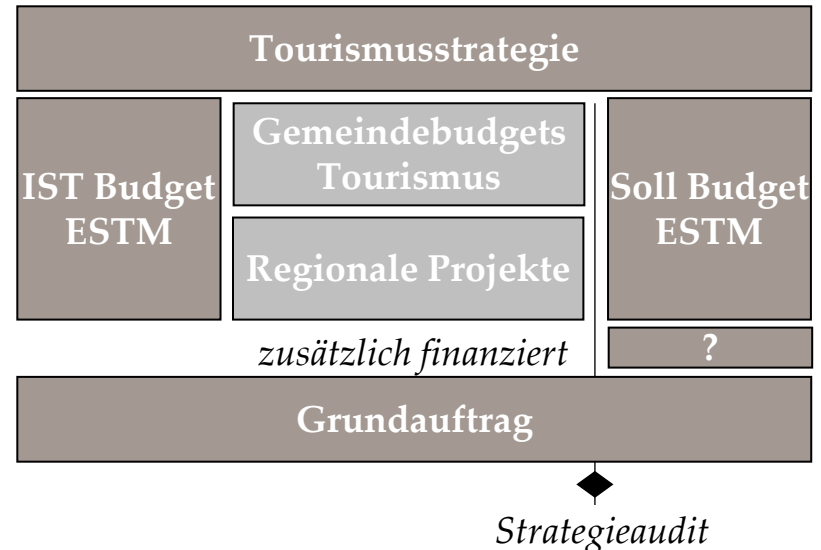
Gemeinden, Kanton, Bund, Dritte
(z.B. Digital Customer Journey, TGK,...)

Finanzierung DMO Ansatz

«Optimierung» als Stossrichtung mit heutigem Budget (10.1 Mio. CHF) für den Grundauftrag verlangt nach weitergehenden Massnahmen.

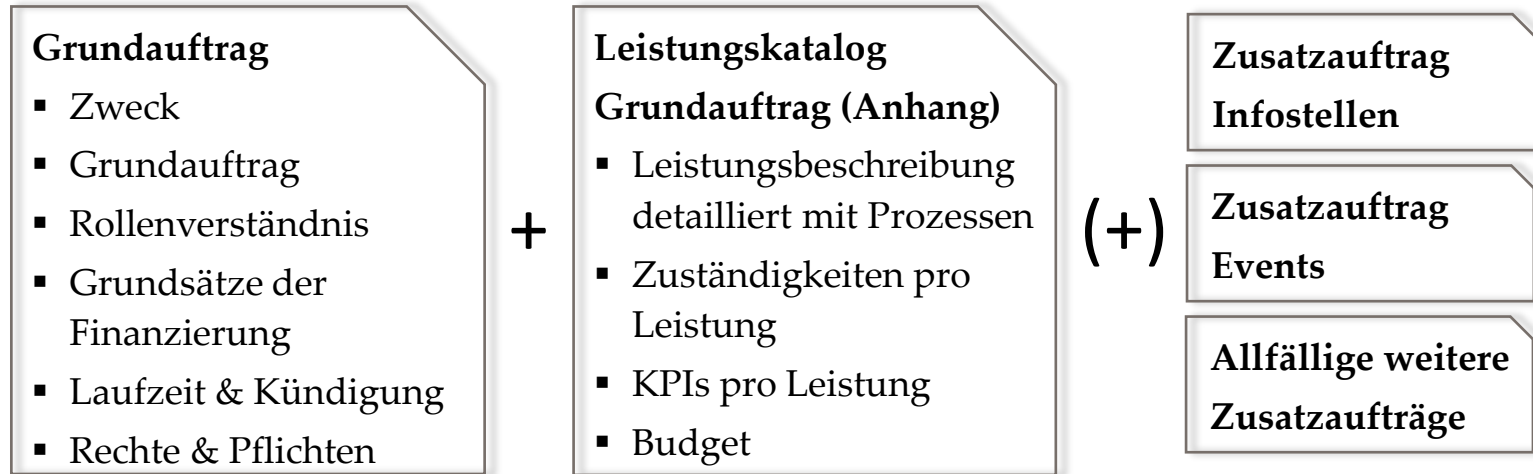
Jeder Franken in den Tourismus und in die Destination muss optimal eingesetzt werden;

- Doppelspurigkeiten eliminieren
- Optimierungsmöglichkeiten regional mit Gemeinden ausschöpfen
- Gesamtwirksamkeit von System & Fokus prüfen
- Strategieaudit nach 2 Jahren



Aufbau der zukünftigen Leistungsvereinbarung (LV)

LV bestehend aus Grundauftrag, Leistungskatalog (Anhang) und Zusatzaufträgen



Zukünftige **Anpassungen** des **Grundauftrags** erfordert Zustimmung der Bevölkerung (Referendum).
Leistungsbeschreibung (Anhang) und **Zusatzaufträge** können von Exekutive angepasst werden.



Leistungskatalog und Grundauftrag
ist für alle Gemeinden gleich

Inhalt Grundauftrag

Zweck	Ganzheitliches Tourismusmanagement für die Region Maloja
Grundauftrag	Sicherstellen der destinationsweiten Tourismusstrategie und der regionalen Produkt- und Angebotsentwicklung , der touristischen Vermarktung , Beratung der Gemeinden betreffend regionaler touristischer Infrastruktur
Rollenverständnis	Zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle für sämtliche regionale touristischen Belange, regionales touristisches Kompetenzzentrum unter Wahrung der Entscheidungskompetenzen der Gemeinden
Finanzierung	Anteilmässig nach Verteilschlüssel, total mind. CHF 10 Mio.
Zahlungsplan	Zwei hälftigen Tranchen, per 31.01. und 30.6.
Laufzeit	unbefristet
Kündigungsfrist	zwei Jahre, Erstmals per 31.12.2025 (alternativ 31.12.2026)

Leistungskatalog Prozesse & Verantwortlichkeiten

Regionale Produkt- & Evententwicklung (Masterpläne)

Periodizität	Laufend, bedarfsorientiert						
Auftraggeber	Region (Gemeinden)						
Finanzierung	Gemeinden, via Region, neu als Grundauftrag						
Teil-Prozess	Inhalt	Reg	S-Reg	Gem/ TM	LT	EV	DMO
MaFo	- Marktanalyse & Trend-Scouting - Innovationsprozess				M	M	M/PS M/PS
Angebots- und Event-Strategie	- Portfolio-Analyse - Strategische Angebots- und Event-Positionierung - Gap-Analyse und Entwicklungsroadmap	E		E/M			M/PS M/PS
Produktmanagement	- Produktentwicklung - Produktpflege - Angebotsgestaltung und -bündelung - Exit	E		E/M	M	M	M/PS
Controlling	- Analyse und Auswertung Produkte und Angebote			M	M	M	M/PS

ESTM Geschäftsmodell neu PS – Prozess-Steuerung; M – Mitarbeit; E – Entscheidung; B – Beratung

Mandatsbasis

ESTM Geschäftsmodell neu PS – Prozess-Steuerung; M – Mitarbeit; E – Entscheidung; B – Beratung

Mandatsbasis

ESTM Geschäftsmodell neu PS – Prozess-Steuerung; M – Mitarbeit; E – Entscheidung; B – Beratung

Mandatsbasis

ESTM Geschäftsmodell neu PS – Prozess-Steuerung; M – Mitarbeit; E – Entscheidung; B – Beratung

Mandatsbasis

ENTWURF
ENTWURF
ENTWURF

Besprechung Aufgaben
& Verantwortlichkeiten

Workshop Anfang Juni
mit Gemeindevertreter
Tourismus & TMs

Öffnung des Aktionariats der ESTM AG setzt ein Zeichen für das Commitment der heutigen Anspruchsgruppen

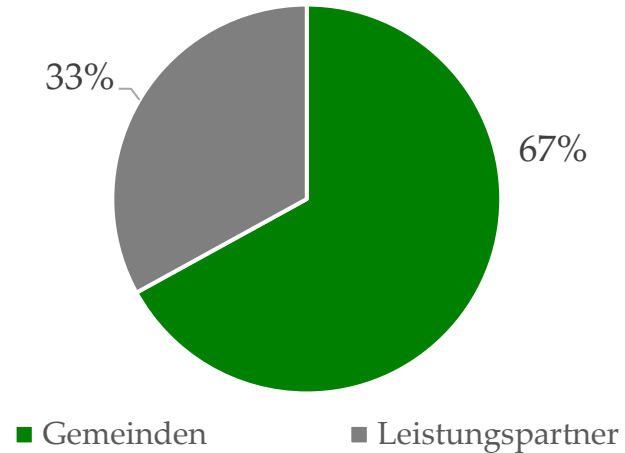
Aktionärskreis neu

2/3 Gemeinden

1/3 Leistungspartner als Gruppierungen

- Hotellerie
- Parahotellerie
- Bergbahnen
- HGV

Erweiterung des Aktionariats mittels
Kapitelerhöhung.





Verwaltungsrat soll aus 5 Mitgliedern bestehen, parallel dazu wird ein Beirat auf Ebene VR ins Leben gerufen

Anspruch an den VR

- "Good Governance" ist sichergestellt.

Anspruch und Aufgaben Beirat

- **Breite Verankerung** der ESTM ist erreicht.
- **Impulse & neue Ideen** von „Aussen“ erhöhen die Agilität und Flexibilität der Führung.
- **Beratung des VRs** bei der Definition und Erreichung der strategischen Ziele.
- Keine Entscheidungs- oder Kommunikationskompetenzen gegen Aussen.



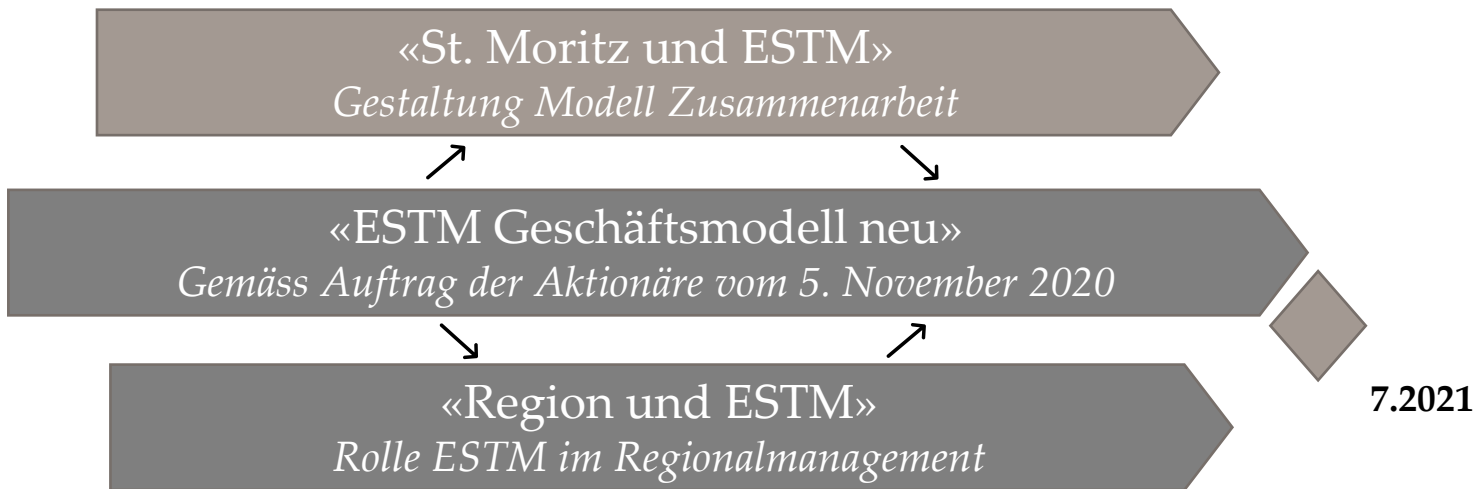
5 Personen VR

(Kompetenz-Profile)

7-10 Personen Beirat

*(regionale, nationale, int.
Experten & Persönlichkeiten)*

Drei parallele Arbeitspakete werden vorangetrieben



Resultate werden nach erfolgter Abstimmung mit den Gemeinden und beteiligten Leistungspartnern an der geplanten a.o. GV im Juli präsentiert.

Teilnehmer der Arbeitsgruppe «St. Moritz und ESTM» - Gestaltung Modell der Zusammenarbeit

St. Moritz

- Eveline Fasser Testa
- Cornelia Clavadätscher
- Roland Fischer
- Martin Berthod

ESTM

- Kurt Bobst
- Claudio Dietrich
- Thomas Rechberger
- Martin Berthod

Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe «St. Moritz / ESTM» (1/2)

- St. Moritz unterstützt das entwickelte Modell der zukünftigen Leistungsvereinbarungen der ESTM AG mit den Gemeinden (Grundauftrag, Leistungskatalog, Zusatzaufträge). Dies bildet die Grundlage für den weiteren Prozess der Zusammenarbeit.
- Der Prozess zur Entwicklung der regionalen Tourismusstrategie 2030 soll durch die ESTM AG geführt werden. St. Moritz soll gleich wie die anderen Gemeinden der Region involviert werden.
- Die zwei Teams «St. Moritz Tourismus» der Gemeinde St. Moritz sowie das Brand Team «St. Moritz» der ESTM AG sollen näher zusammen rücken.

Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe «St. Moritz / ESTM» (2/2)

- Die teamübergreifenden Prozesse der Zusammenarbeit mit Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen wurden durch die Vertreter der Tourismuskommission der Gemeinde St. Moritz sowie des Verwaltungsrats der ESTM AG definiert.
- Die Verabschiedung der lokalen Tourismusstrategie St. Moritz und die Brand Strategie St. Moritz obliegt der Tourismuskommission St. Moritz.
- Der Prozess zur Tourismus- und Brand-Strategie «St. Moritz» sowie die Produktentwicklung soll entlang der gemeinsam erarbeiteten Prozessbeschreibung (Anhang Grundauftrag) umgesetzt werden, damit eine Abstimmung / Abgrenzung gegenüber der regionalen Tourismusstrategie und des regionalen Produktmanagements erfolgen kann.

Drei parallele Arbeitspakete werden vorangetrieben



Resultate werden nach erfolgter Abstimmung mit den Gemeinden und beteiligten Leistungspartnern an der geplanten a.o. GV im Juli präsentiert.

Teilnehmer der Arbeitsgruppe «Region und ESTM» - Rolle ESTM im Regionalmanagement

Region

- Andrea Gilli
- Martin Berthod
- Daniel Bosshard
- Nora Saratz Cazin
- Christian Brantschen

Koordination Region: Jenny Kollmar

ESTM

- Kurt Bobst
- Thomas Rechberger
- Tina Boetsch
- Claudio Dietrich
- Daniel Fischer (externer Berater)

Beitrag und Rolle der ESTM AG zum Regionalmanagement

Die ESTM AG als DMO ist ein wichtiger Treiber und Umsetzer der regionalen Standortentwicklungsstrategie (rSES) der Region Maloja.

ESTM AG unterstützt die Tourismusprojekte der rSES und führt sie in deren Auftrag.

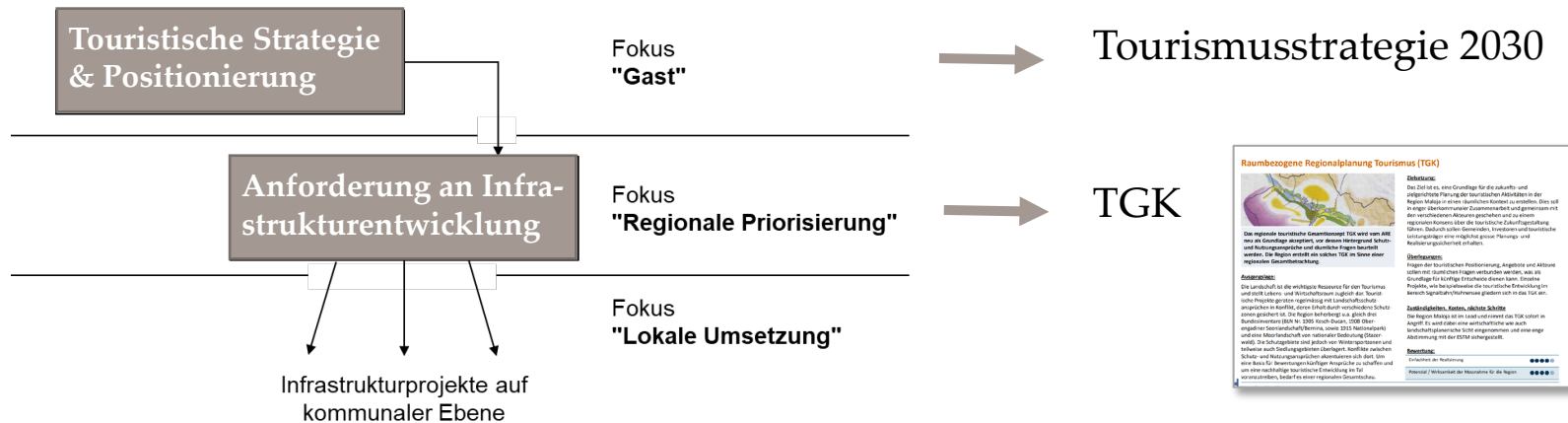
ESTM AG wird eng mit der Stelle des Regionalentwicklers zusammenarbeiten.

Langfristig ist ein Projekt-Management-Office für die Region ein wichtiger Erfolgsfaktor.



ESTM AG soll mit der Tourismusstrategie 2030 beauftragt werden

Die Ziele und Inhalte der Tourismusstrategie 2030 müssen als Anforderung an die Infrastruktur in das touristische Gesamtkonzept (TGK) fließen.





Regionale Tourismusstrategie & Vision 2030

Projektskizze und Terminplan

1 Auftragsfreigabe von Gemeinden (15. Juli)

- Vorgehensvorschlag
- Abklärung Umfang/Inhalt
- Def. Projektauftrag (Umfang, Kosten ...)

2 Situationsanalyse (Aug-Sep)

- SWOT-Analyse
- Mega-Trends Tourismus (Reiseverhalten, Gästestruktur, Nachhaltigkeit, Digital)
- Marktentwicklung & Zielgruppen

3 Entwickeln der Strategie 2030 (Sep-Okt)

- Vision & Ziele der reg. Tourismusedwicklung
- Positionierung als Destination
- Strategische Geschäftsfelder
- Regionale Event-Strategie

4 Ableiten von strateg. Massnahmen (Nov-Dez)

- Prioritäten für rSES Projekte
- weitere strategische Massnahmen (5 - 10 J.)
- Finaler Bericht (Dez. 2021)

Die Neuausrichtung der ESTM AG ist das Resultat erfolgreicher Zusammenarbeit mit Gemeinden und Leistungspartner

- ✓ Analyse
- ✓ Anforderungen

- ✓ Zielbild 2023
- ✓ Auftrag zur Def. Geschäftsmodell

- ✓ Zwischenresultate Geschäftsmodell neu

- Verabschiedung neue LVs und Statuten auf Basis Geschäftsmodell



Engadin St. Moritz
Tourismus AG

Q&A



Engadin St. Moritz
Tourismus AG

Vielen Dank.

