



# Botschaft

zuhanden der

# Volksabstimmung

vom 12. Juni 2022

betreffend

**Rahmenkredit über CHF 3.5 Mio. für die touristische Marktbearbeitung und für die partielle Zusammenarbeit mit der Engadin St. Moritz Tourismus AG im Jahr 2023**



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
Kurzfassung für eilige Leserinnen und Leser .....	3
Antrag .....	4
1 Ausgangslage.....	5
2 Stossrichtung Gemeindevorstand.....	8
3 Zustimmung Gemeinderat zur Stossrichtung .....	11
4 Höhe und Verwendung der Mittel im 2023.....	12
5 Weiteres Vorgehen und nächste Schritte.....	13
6 Genehmigung von Ausgaben über CHF 2.0 Mio. ....	14

## Kurzfassung für eilige Leserinnen und Leser

Sehr geehrte Stimmbürgerinnen und Stimmbürger

Der Gemeinderat folgte am 31. März 2022 den Anträgen des Gemeindevorstandes und stimmte mit Mehrheit der neuen partiellen Zusammenarbeit mit der Engadin St. Moritz Tourismus AG (ESTM AG) ab 2023 sowie der Ausgliederung von St. Moritz Tourismus aus der Gemeindeverwaltung im Sinne eines Grundsatzbeschlusses zu. Die ESTM AG soll in Zukunft als beauftragte Agentur Basisdienstleistungen für die neue Organisation von St. Moritz Tourismus erbringen. In der neuen Organisation soll ein gemeinsames St. Moritzer Markenteam gebildet werden, um die Ressourcen für die touristischen Aktivitäten noch effizienter zur Verfügung zu stellen.

Die Verselbständigung von St. Moritz Tourismus in Kombination mit einer partiellen Zusammenarbeit mit der ESTM AG ergibt aus Sicht der Gemeindebehörden den grössten Mehrwert. Die komplexen und ineffizienten Tourismusstrukturen in St. Moritz werden stark vereinfacht und die Markenführung erfolgt unter einem Dach. Überall dort, wo Projekte gemeinsam entwickelt und Dienstleistungen gemeinsam genutzt werden, erfolgt eine partielle Zusammenarbeit. Mit dieser Lösung bleibt die touristische Kooperation zum Nutzen der gesamten Region erhalten. Dem Gast kann damit weiterhin ein nahtlos verknüpftes Gesamterlebnis angeboten werden, was für die Gemeinde St. Moritz und die Region zentral ist.

Die neue Struktur der Zusammenarbeit erfolgt per 1. Januar 2024. Zur Vermeidung eines vertragslosen Zustands im 2023 werden mit der ESTM AG Übergangsverträge für die Basisdienstleistungen angestrebt. Dazu wird Ihnen ein Rahmenkredit über CHF 3.5 Mio. für die touristische Marktbearbeitung und für die partielle Zusammenarbeit im 2023 zur Genehmigung unterbreitet. Der Betrag in der Höhe von CHF 3.5 Mio. bleibt für das Übergangsjahr 2023 gleich wie in den Vorjahren und ist gemäss der aktuellen Finanzplanung 2022 bis 2026 der Gemeinde kostenneutral.

## **Antrag**

Sehr geehrte Stimmbürgerinnen und Stimmbürger

Bei Anwesenheit von 15 Mitgliedern beantragt Ihnen der Gemeinderat einstimmig, einem Rahmenkredit über CHF 3.5 Mio. für die touristische Marktbearbeitung und für die partielle Zusammenarbeit mit der Engadin St. Moritz Tourismus AG im Jahr 2023 zuzustimmen.

St. Moritz, 28. April 2022

### **Gemeinde St. Moritz**

Der Gemeindepräsident: Christian Jott Jenny

Der Gemeindeschreiber: Ulrich Rechsteiner

# 1 Ausgangslage

## ***Vorsorgliche Kündigung Leistungsauftrag***

Im Dezember 2020 hat der Gemeindevorstand auf Empfehlung der Tourismuskommission entschieden, den Leistungsauftrag mit der Engadin St. Moritz Tourismus AG (ESTM AG) vorsorglich per Ende 2022 zu kündigen. Vorsorglich nicht mit der Absicht, um aus der ESTM AG auszutreten, sondern um den Prozess zur Neupositionierung der ESTM AG mit dieser abzustimmen. Gründe für die formelle Auflösung des Leistungsauftrages waren unklare Zuständigkeiten im Tourismus-Management, was zu Doppelspurigkeiten und Frustrationen bei den operativ tätigen Gremien für den St. Moritzer Tourismus führte. Es wurde auch festgehalten, dass der Koordinations- und Abstimmungsaufwand zwischen den Gremien erheblich sei, diese dadurch zu langsam und so nicht nah genug an den Gästen und am Markt sind. Zudem sind die touristischen Partner verwirrt, weil sie nicht wissen, wer für St. Moritz Ansprechpartner ist. Absicht der Kündigung war nicht, wie bereits erwähnt, die Zusammenarbeit mit der ESTM AG zu beenden, sondern es war die Absicht, eine gute Grundlage zu schaffen, um den Leistungsauftrag für die ESTM AG zu bestimmen und eine neue angepasste Vertragsverlängerung abschliessen zu können.

## ***Analyseprozess ESTM AG zwecks Neuausrichtung***

Im Auftrag des Aktionariats, der zwölf Gemeinden der Region Maloja, startete die ESTM AG ebenfalls Ende 2020 einen Prozess mit dem Ziel, das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie der ESTM AG zu überarbeiten und neu auszurichten. Dieser Prozess beinhaltete auch eine bessere Abstimmung der touristischen Erfordernisse und Bedürfnisse von St. Moritz gegenüber der ESTM AG. Die Workshops des Prozesses beinhalteten eine gegenseitige Auslegeordnung, die Diskussion von Strategien und die Gegenüberstellung von verschiedenen Optionen für die zukünftige Zusammenarbeit und für die Stärkung von St. Moritz Tourismus. Die Stärkung sollte sowohl strategisch und operativ gegenüber der ESTM AG, als auch extern im Auftritt am

Markt und somit beim Gast, den Kunden, den Partnern und den Leistungsträgern vor Ort erfolgen. Resultate dieser Tätigkeiten für die Verbesserung der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen der ESTM AG und St. Moritz Tourismus waren unter anderem Prozessdefinitionen und eine Matrix, welche die Zuständigkeiten für die jeweiligen Prozesse und Aufgaben festlegte.

Unter Einbezug der Leistungspartner aus der Hotellerie, der Parahotellerie, des Handels und Gewerbes sowie der Bergbahnen resultierte aus dem Gesamtprozess der ESTM AG ein angepasstes «Geschäftsmodell 2023» und daraus ein neues Vertragspaket. Dieses beinhaltete einen angepassten Aktionärsbindungsvertrag neu mit erweitertem Aktionariat, eine neue Leistungsvereinbarung für den Grundauftrag und als Anhang dazu einen Leistungskatalog mit den erwähnten Prozess- und Aufgabendefinitionen. Das neue Vertragspaket wurde allen zwölf Gemeinden der Region Maloja anfangs Januar 2022 zur Genehmigung zugestellt. Die Präsentation dieser Neuausrichtung im St. Moritzer Gemeinderat fixierte der Gemeindevorstand in Absprache mit der ESTM AG auf den 27. Januar 2022, womit die Inhalte der Neuausrichtung dann öffentlich gemacht werden sollten.

### ***Empfehlung Tourismuskommission: Ablehnung Neuausrichtung***

Kurz vor der Sitzung vom 27. Januar 2022 reichte die Tourismuskommission dem Gemeindevorstand ihre Empfehlung auf Ablehnung der Neuausrichtung und somit auf Ablehnung des neuen Vertragspaketes ein. Die Kommission begründete ihre Empfehlung damit, dass die Zusammenarbeit zwischen St. Moritz Tourismus und der ESTM AG in dieser vorgesehenen Art und Weise nicht zielführend sei und keine grundlegende Optimierung der aktuellen Strukturen und Schnittstellen darstelle.

Sie wies dabei auf die dem Gemeindevorstand ebenfalls beantragte Ausgliederung von St. Moritz Tourismus aus der Gemeindeverwaltung in eine neue eigenständige Organisation hin. Diese mit dem Ziel,

Kontrolle, Zeit und Ressourcen zurückzugewinnen, die Marke St. Moritz in die neue Organisation zu integrieren und die Beteiligung Dritter an der neuen Organisation von St. Moritz Tourismus zu ermöglichen. Damit könnten die touristischen Leistungen in eine Organisationseinheit zusammengeführt werden, welche alle Aufgaben erfüllt und als zentraler Ansprechpartner für St. Moritz agiert.

Die Kommission begründete ihre Empfehlung damit, dass die unveränderte Vergabe der touristischen Vermarktung der Marke St. Moritz an die ESTM AG weiterhin dazu führe, dass zwei Firmen für St. Moritz tätig sind und dies im Markt auch künftig Irritationen, Doppelspurigkeiten und somit einen ineffizienten Einsatz von finanziellen wie personellen Ressourcen zur Folge habe. Der Kommission war dabei bewusst, dass gewisse Aufgaben kurzfristig aufgrund von fehlenden Ressourcen und Know-how bei St. Moritz Tourismus auch extern vergeben werden müssten.

Im Weiteren hielt die Tourismuskommission fest, dass sich ihre Empfehlung nicht gegen die ESTM AG richtet. Die Zusammenarbeit der beiden Organisationen könne kooperativ und vertraglich geregelt werden. Die Kommission bekannte sich klar zur Region. Aufträge und Leistungen könnten jederzeit gegenseitig zwischen den beiden Organisationen erfolgen.

Die Tourismuskommission beurteilte auch die Vor- und Nachteile eines kompletten Ausstiegs aus der ESTM AG und der regionalen Zusammenarbeit. Die Vorteile einer starken und eigenständigen Organisation von St. Moritz Tourismus in Kooperation mit der ESTM AG überwogen jedoch klar. Die Tourismuskommission zeigte sich überzeugt, dass ein starkes und fokussiertes St. Moritz für die ganze Region letztendlich eine Bereicherung und einen Mehrwert bedeutet. Auch eine eigenständige und selbständige Organisation St. Moritz Tourismus bleibt in der Region eingebettet; und dies erfordert eine enge und gemeinsame Zusammenarbeit in der Region.

Da die Empfehlung der Tourismuskommission bereits vor der Sitzung vom 27. Januar 2022 an die Öffentlichkeit gelangte, blieben die Repräsentanten der ESTM AG der Sitzung des Gemeinderates fern.

## **2 Stossrichtung Gemeindevorstand**

### ***Gemeindevorstand übernimmt Führungsrolle***

Der Gemeindevorstand bedauerte die Indiskretion und übernahm anschliessend die Führung in diesem Geschäft. Inhaltlich prüfte er die Empfehlungen der Tourismuskommission sorgfältig und diskutierte das Geschäft am 17. Februar 2022 vertieft mit der Tourismuskommission und dem Gemeinderat in einer ausserordentlichen und nicht öffentlichen Sitzung. In der Folge erarbeitete der Gemeindevorstand unter Berücksichtigung aller bereits getätigten Abklärungen und Vorschläge in zwei Workshops seine Stossrichtung zur zukünftigen Ausrichtung und Ausgestaltung der St. Moritzer Tourismusstrukturen. Dies mit dem Ziel, noch Ende März 2022 dem Gemeinderat einen Antrag zu unterbreiten.

### ***Prüfung und Bewertung der Handlungsoptionen***

Der Gemeindevorstand prüfte und bewertete die möglichen Handlungsoptionen im Detail. Diese reichten von der Bildung einer einzigen Destinationsmanagementorganisation (DMO) über die beantragte Neuausrichtung der ESTM AG bis hin zur kompletten Abkopplung von der ESTM AG. Der Gemeindevorstand kam dabei zum Schluss, dass die beantragte Neuausrichtung mit dem neuen Vertragspaket das geringste Verbesserungspotenzial aufweist. Die Verselbständigung von St. Moritz Tourismus in Kombination mit einer partiellen Zusammenarbeit mit der ESTM AG ergab hingegen aus Sicht des Gemeindevorstandes den grössten Mehrwert. Aufgrund seiner Erwägungen kam der Gemeindevorstand zum Ergebnis, den Empfehlungen der Tourismuskommission zu folgen und die beantragte Neuausrichtung der ESTM AG samt Vertragspaket abzulehnen.

### ***Effiziente Strukturen schaffen***

Die vom Gemeindevorstand gewählte Stossrichtung zeigt eine selbständige, von der Gemeindeverwaltung losgelöste Organisation für St. Moritz Tourismus, welche eine partielle Zusammenarbeit mit der ESTM AG pflegt. Die ESTM AG nimmt dabei die Position einer beauftragten Agentur ein. Mittelfristig, jedoch spätestens ab 1. Januar 2024, soll ein einziges Markenteam St. Moritz gebildet werden. Dabei sollen alle Mitarbeitenden des Markenteams auch unter einem Dach zusammengeführt und eine noch engere Zusammenarbeit unter den verschiedenen Abteilungen (Produktmanagement, Verkauf, Marketing, Gästeinformation, Event Management, Marke etc.) aufgebaut werden. Mit diesem Ansatz werden die komplexen und ineffizienten Tourismusstrukturen in St. Moritz stark vereinfacht und die Markenführung erfolgt einheitlich.

### ***Klares Bekenntnis zur Region und zu einer regionalen Zusammenarbeit***

Die partielle Zusammenarbeit zwischen St. Moritz Tourismus und der ESTM AG wird überall dort erfolgen, wo Projekte gemeinsam entwickelt und Dienstleistungen gemeinsam genutzt werden. St. Moritz Tourismus tritt als Besteller und die ESTM AG als Agentur auf. Im Vordergrund stehen dabei regionale Projekte. Hierzu zählt die Gemeinde St. Moritz unter anderem die Masterpläne (Biken, Langlauf, Wandern etc.) oder die sogenannten Shared Services, um zwei Beispiele zu nennen. Unter Shared Services versteht die Gemeinde St. Moritz die diversen Systeme für den regionalen Betrieb der Gästeinformationsstellen und der Website, die Nutzung einer gemeinsamen Bilddatenbank sowie die Nutzung eines einheitlichen Customer-Relationship-Management-Systems. Mit dieser Lösung bleibt die touristische Zusammenarbeit zum Nutzen der gesamten Region erhalten. Dem Gast kann damit weiterhin ein nahtlos verknüpftes Gesamterlebnis angeboten werden, was für die Gemeinde St. Moritz und die Region zentral ist.

### ***Teils offene Fragen***

Zum Zeitpunkt der Antragstellung an den Gemeinderat konnten verschiedene Fragen noch nicht im Detail beantwortet werden. So beispielsweise, ob die Gemeinde St. Moritz weiterhin an der ESTM AG beteiligt bleibt. Ebenfalls konnte noch nicht im Detail beantwortet werden, welche Leistungen St. Moritz Tourismus selbst erbringen wird und welche an Dritte übertragen werden. Diese Fragen sind im Rahmen der weiteren Verhandlungen zu klären.

### ***Kostenneutrale Umlagerung und Übergangsregelungen***

Der Gemeindevorstand geht davon aus, dass kurzfristig primär finanzielle Mittel, konkret der jährliche Beitrag der Gemeinde St. Moritz über CHF 3.5 Mio. an die ESTM AG, umgelagert werden. Diese jährlichen Aufwendungen der Gemeinde St. Moritz werden vorerst gleichbleiben; jedoch werden sie zielgerichteter und wirkungsvoller eingesetzt werden können.

Zur Vermeidung eines vertragslosen Zustands im 2023 werden Übergangsverträge für einzelne Leistungen der ESTM AG nötig sein. Dazu muss der Stimmbevölkerung für die im 2023 benötigte Finanzierung über CHF 3.5 Mio. ein Antrag betreffend Rahmenkredit für die touristische Marktbearbeitung und für die partielle Zusammenarbeit mit der Engadin St. Moritz Tourismus AG im Jahr 2023 unterbreitet werden.

### **3 Zustimmung Gemeinderat zur Stossrichtung**

#### ***Antrag auf Grundsatzbeschluss an den Gemeinderat***

In der Folge beantragte der Gemeindevorstand dem Gemeinderat zwei Grundsatzbeschlüsse.

Einerseits stellte der Gemeindevorstand Antrag, die von der ESTM AG beantragte Neuausrichtung abzulehnen und die Zusammenarbeit zwischen St. Moritz Tourismus und der ESTM AG neu zu ordnen. Die ESTM AG soll dabei neu als Agentur für Aufträge von St. Moritz fungieren und die in der Region gemeinsam zu nutzenden Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Die weitergehenden Aktivitäten und Ressourcen der ESTM AG mit Bezug auf das Markenteam St. Moritz sollen sofern sinnvoll in eine Organisationseinheit übertragen werden. Der Gemeindevorstand soll beauftragt werden, die Verhandlungen mit der ESTM AG und mit den beteiligten Gemeinden zu führen und, wo nötig und sinnvoll, Übergangsvereinbarungen abzuschliessen. Der Stimmbevölkerung sei über den Gemeinderat zur Sicherung der Finanzierung für die Weiterführung der Zusammenarbeit mit der ESTM AG im Jahr 2023 Antrag zu stellen.

Parallel dazu beantragte der Gemeindevorstand, die Abteilung St. Tourismus aus der Gemeindeverwaltung auszugliedern und als «St. Moritz Tourismus» zu verselbständigen. Dies unter anderem mit der Bedingung, dass der Kur- und Verkehrsverein bereit ist, die Marke St. Moritz in die verselbständigte Organisation zu integrieren. In diesem Falle ist für die neue Organisation die Rechtsform der privatrechtlichen Aktiengesellschaft vorzusehen. Andernfalls sei die Rechtsform der selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt vorzusehen. Mit den weiteren Arbeitsschritten zur Umsetzung der Ausgliederung von St. Moritz Tourismus sei der Gemeindevorstand zu beauftragen.

### ***Zustimmung Gemeinderat zu beiden Grundsatzbeschlüssen***

Anlässlich seiner Sitzung vom 31. März 2022 stimmte der Gemeinderat mit Mehrheit – mit zehn Jastimmen und fünf Neinstimmen – beiden Anträgen des Gemeindevorstandes auf Grundsatzbeschluss zu. Der Gemeindevorstand ist seither beauftragt, die Verhandlungen mit der ESTM AG und den Regionsgemeinden aufzunehmen und die Ver selbstständigung von St. Moritz Tourismus im Detail zu planen. Zur Vermeidung eines vertragslosen Zustands im 2023 sind nun Übergangsverträge für einzelne Leistungen der ESTM AG nötig.

Die Zustimmung des dafür benötigten Rahmenkredits über CHF 3.5 Mio. muss Ihnen, der Stimmbevölkerung, mit vorliegender Vorlage unterbreitet werden. Aufgrund der vorsorglichen Kündigung per Ende 2022 und der Ablehnung der vorgeschlagenen Neuausrichtung durch den Gemeinderat stehen der Gemeinde St. Moritz ab 1. Januar 2023 keine durch die entsprechenden Gemeindeorgane genehmigten bzw. rechtlich zugesicherten finanziellen Mittel mehr zur Verfügung.

## **4 Höhe und Verwendung der Mittel im 2023**

Der Betrag über CHF 3.5 Mio. ergibt sich aus dem bisher vereinbarten und jährlich geleisteten Beitrag der Gemeinde St. Moritz an die ESTM AG. Der Betrag bleibt somit für das Übergangsjahr 2023 gleich wie in den Vorjahren und gemäss der aktuellen Finanzplanung 2022 bis 2026 der Gemeinde kostenneutral.

Die beantragten Mittel werden zur Sicherung eines nahtlosen Übergangs ab dem 1. Januar 2023 bis zum 31. Dezember 2023 verwendet. Hierbei sind die drei Bereiche Personal, Marktbearbeitung der Marke St. Moritz sowie die regionale Beteiligung an den Shared Services zentral.

Die Führung der Verhandlungen mit der ESTM AG und den weiteren Gemeinden und der Abschluss von Übergangsverträgen auf Leistungen der ESTM AG wird dem Gemeindevorstand obliegen.

## **5 Weiteres Vorgehen und nächste Schritte**

Die neue Struktur der Zusammenarbeit soll bis spätestens Ende 2023 umgesetzt sein. Gemäss den beiden Grundsatzbeschlüssen ist der Gemeindevorstand bereits beauftragt, die neue partielle Zusammenarbeit mit der ESTM AG und den Regionsgemeinden sowie die Ver selbstständigung von St. Moritz Tourismus voranzutreiben und umzusetzen.

Stimmen Sie dem beantragten Kredit über CHF 3.5 Mio. zu, ist die bisherige Mitfinanzierung der ESTM AG durch die Gemeinde St. Moritz auch im Übergangsjahr 2023 gesichert. Der Gemeindevorstand ist dann befugt, befristet für ein Jahr Übergangsvereinbarungen zu unterzeichnen, weil die dazu benötigten finanziellen Mittel vom Souverän gesprochen sind. Damit kann die aktuelle Phase der Unsicherheit in der Planung kurzgehalten und gleichzeitig allen Verhandlungspartnern ein Vertrauen schaffendes Zeichen zur Stossrichtung der Gemeinde St. Moritz in der Weiterentwicklung seiner touristischen Positionierung gegeben werden.

Der Gemeindevorstand wird im 2022 und 2023 die Ausrichtung und Ausgestaltung der St. Moritzer Tourismusstrukturen und die Einbettung der neuen Organisation von St. Moritz Tourismus in die regionalen Tourismusstrukturen vorantreiben. Dazu wird Ihnen voraussichtlich im ersten Halbjahr 2023 eine Vorlage unterbreitet, welche unter anderem auch die Finanzierung der neuen St. Moritzer Tourismusstrukturen ab 1. Januar 2024 regeln wird.

## **6 Genehmigung von Ausgaben über CHF 2.0 Mio.**

Gemäss Art. 13 Abs. 2 Ziff. 3 der Gemeindeverfassung unterliegen der Urnenabstimmung obligatorisch Beschlüsse über frei bestimmbare einmalige Ausgaben von mehr als CHF 2.0 Mio. für den gleichen Gegenstand. Da der beantragte Rahmenkredit über CHF 3.5 Mio. die Hürde von CHF 2.0 Mio. übersteigt, ist diese Vorlage der Stimmbürger zu unterbreiten.



Gemeindeverwaltung St. Moritz  
Via Maistra 12  
7500 St. Moritz

[www.gemeinde-stmoritz.ch](http://www.gemeinde-stmoritz.ch)