



Geschäftsstelle Marke graubünden

# Jahresbericht 2017





# Inhalt

Thesen zur Marke graubünden	4
Vorwort	7
Auftrag Geschäftsstelle Marke graubünden	8
Meilensteine und Schwerpunkte	10
Markenbegleitung	14
Markenberatung	15
Markenentwicklung	16
Markenführung	22
Flankierende Massnahmen	28
Markenteam und Ressourcen	30
Finanzen	31
Impressum	33

# Thesen zur Marke graubünden

Mit der neuen organisatorischen Lösung des Markenmanagements ist die Grundlage für die Weiterentwicklung der Marke in Richtung «NaturMetropole» geschaffen.

Die Marke graubünden ist eine Erfolgsgeschichte. Als Pionierprojekt sorgt sie weit über die Landesgrenzen hinaus für Aufsehen und hat zahlreiche Nachahmer gefunden.

Die Marke graubünden ist auf einer breiten, soliden Partnerbasis abgestützt. Neue, weitere Partner sind gezielt und vereinzelt zu suchen und anzugehen.

Die Marke ist ein kantonsweites Generationenprojekt. Die erfolgreiche Weiterentwicklung erfordert die uneingeschränkte Aufmerksamkeit eines professionellen, zeitgemässen Markenmanagements.

Die Idee, die «NaturMetropole» zu verankern, heisst Wahrnehmung verändern. Der Weg dorthin führt über Leuchttürme bzw. Profilprojekte mit grosser Ausstrahlung und hoher Wahrnehmung.

Die Marke wird weitherum als «Logo von Graubünden Ferien» missverstanden oder darauf reduziert. Ihr branchen- und segmentübergreifendes Leistungsspektrum und die Funktion als Standortinstrument ist ausserhalb der Markenfamilie kaum bekannt.

Das Markenmanagement wird, z.T. historisch bedingt, mit Graubünden Ferien gleichgesetzt. Die unterschiedlichen Aufträge, Ziele und Wirkungsbereiche der beiden Institutionen sind auch in deren näheren Umfeld wenig bis nicht bekannt.

Die weit verbreitete Innensicht vernebelt den wahren Wert der Marke, der irrationale Wunsch nach Alleingängen und eigenständigen Auftritten keimt da und dort wieder auf.

Die Werbe-Ikonen Gian und Giachen haben als Tourismusbotschafter Graubündens Kultstatus erreicht. Ihr Nutzen für die Markenidee «NaturMetropole» muss überprüft werden.

«Wir sind das  
Miteinander und  
Ineinander von  
Natur, Kultur und  
Fortschritt. Von  
Mutter Natur  
gemacht, von  
Bündnern veredelt.  
Wir sind die  
NaturMetropole.»

Markenidee

«NaturMetropole der Alpen»

# Vorwort

## Einleitung

Mit Beschluss von Ende November 2016 hat die Bündner Regierung die Organisation und Führung der Marke graubünden neu geregelt. Seit dem 1. Januar 2017 wird die Geschäftsstelle der Marke im Mandat durch die clerezza GmbH mit Gieri Spescha als Geschäftsführer geleitet. Das Mandat ist vorerst auf drei Jahre, bis Ende 2019, befristet.

Für das erste Berichtsjahr hat sich die Geschäftsstelle Marke graubünden, gestützt auf den Auftrag der Bündner Regierung, folgende übergeordnete Ziele gesetzt:

- die neue Organisationsstruktur mit der mandatierten Geschäftsstelle etablieren und bekannt machen
- das Präsidium des Markenrats neu bestellen und den Markenrat mit neuen Köpfen und Ideen ergänzen
- die Markenfamilie zusammenhalten und erweitern
- die Bündner Regierung als Markeninhaber für die Markenidee «NaturMetropole» und den Ansatz der Profilprojekte zu sensibilisieren
- die Umsetzung der Markenidee «NaturMetropole» vertiefen und vorantreiben

Im Rahmen einer Roadshow bei den wichtigsten Markenpartnern und weiteren Stakeholdern hat sich die Wahrnehmung bestätigt, dass das Markenmanagement in weiten Kreisen immer noch mit Graubünden Ferien gleichgesetzt und damit dem branchenübergreifenden Ansatz der Marke nicht gerecht wird. Mit der Präsentation und Diskussion der neuen organisatorischen und inhaltlichen Ausrichtung der Marke konnte diese falsche Wahrnehmung weitgehend geklärt und berichtigt werden.

Der Markenrat graubünden hat per Ende 2017 eine neue Präsidentin und ist personell neu aufgestellt. Als Resultat eines intensiven Evaluationsprozesses konnte die erfolgreiche Winzerin und engagierte Markenbotschafterin Francisca

Obrecht als Nachfolgerin des zurückgetretenen Markenrats-Präsidenten Marcel Friberg gewonnen werden. Der Markenrat ist um neun hochkarätige Persönlichkeiten aus verschiedenen Branchen und markenrelevanten Themenfeldern auf 17 Mitglieder erweitert worden. Das strategische Begleitgremium der Marke wird die Arbeit der Geschäftsstelle in Zukunft begleiten und bereichern.

Die Mitgliederbasis der Marke erwies sich im Berichtsjahr als stabil, einige interessante neue Partner konnten dazugewonnen werden. Am Markentag von Anfang Dezember in Chur kam es zum alljährlichen Stelldichein der grossen Markenfamilie.

Mit der strategischen Roadmap 2017–2019 hat die Geschäftsstelle eine umfassende Grundlage erarbeitet, mit welcher die Markenidee «NaturMetropole der Alpen» umgesetzt und Graubünden mit neuen Themen und Inhalten aufgeladen werden kann.

Im 2017 noch nicht stattgefunden hat ein Treffen mit der Gesamtregierung. Das soll im laufenden Jahr nachgeholt werden. Als äusserst fruchtbar und konstruktiv hat sich dagegen der Austausch und die Zusammenarbeit mit dem Departement für Volkswirtschaft und Soziales sowie mit dem Amt für Wirtschaft und Tourismus gestaltet. Dafür und für das entgegengebrachte Vertrauen bedanken wir uns an dieser Stelle aufrichtig und freuen uns auf die äusserst spannenden und vielfältigen Aufgaben und Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Erfolgsprojekts Regionenmarke graubünden.

Geschäftsstelle Marke graubünden  
clerezza GmbH

Flims im Januar 2018

# Auftrag Geschäftsstelle Marke graubünden

Mandat clerezza GmbH

Die verbindliche Grundlage für die Tätigkeiten der Marken-Geschäftsstelle bildet der «Auftrag betreffend Führung der Geschäftsstelle Marke graubünden für die Dauer vom 1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2019» zwischen dem Departement für Volkswirtschaft und Soziales und der clerezza GmbH. Auftrag und Ziele sind darin wie folgt umschrieben:

Die Geschäftsstelle ist zuständig für die umfassende Umsetzung des Markenmanagements inkl. der Weiterentwicklung der Marke graubünden. Die Geschäftsstelle betreut Lizenznehmer, berät interessierte Akteure aus Graubünden und unterstützt Markenpartner bei der Marken-anwendung. Sie vernetzt die Markenpartner untereinander und ist für die Weiterentwicklung der Markenidee «NaturMetropole der Alpen» verantwortlich. Die Tätigkeiten und Aufgaben der Geschäftsstelle lassen sich unter anderem in folgende Bereiche gliedern: Markenbegleitung, Markenberatung, Markenentwicklung sowie Markenführung (inkl. Projektmanagement, Controlling und Administration).

Der Bereich «Content Entwicklung» (Basis-abklärungen, Entwicklung und Detaillierung von definierten Kernthemen) wird von der Geschäftsstelle zur Umsetzung vorbereitet sowie administrativ und koordinativ begleitet. Die Auftrags-erteilung für Abklärungen durch Dritte erfolgt durch den Kanton zu Lasten eines separaten Budgets.

## **Zweck / Wirkung**

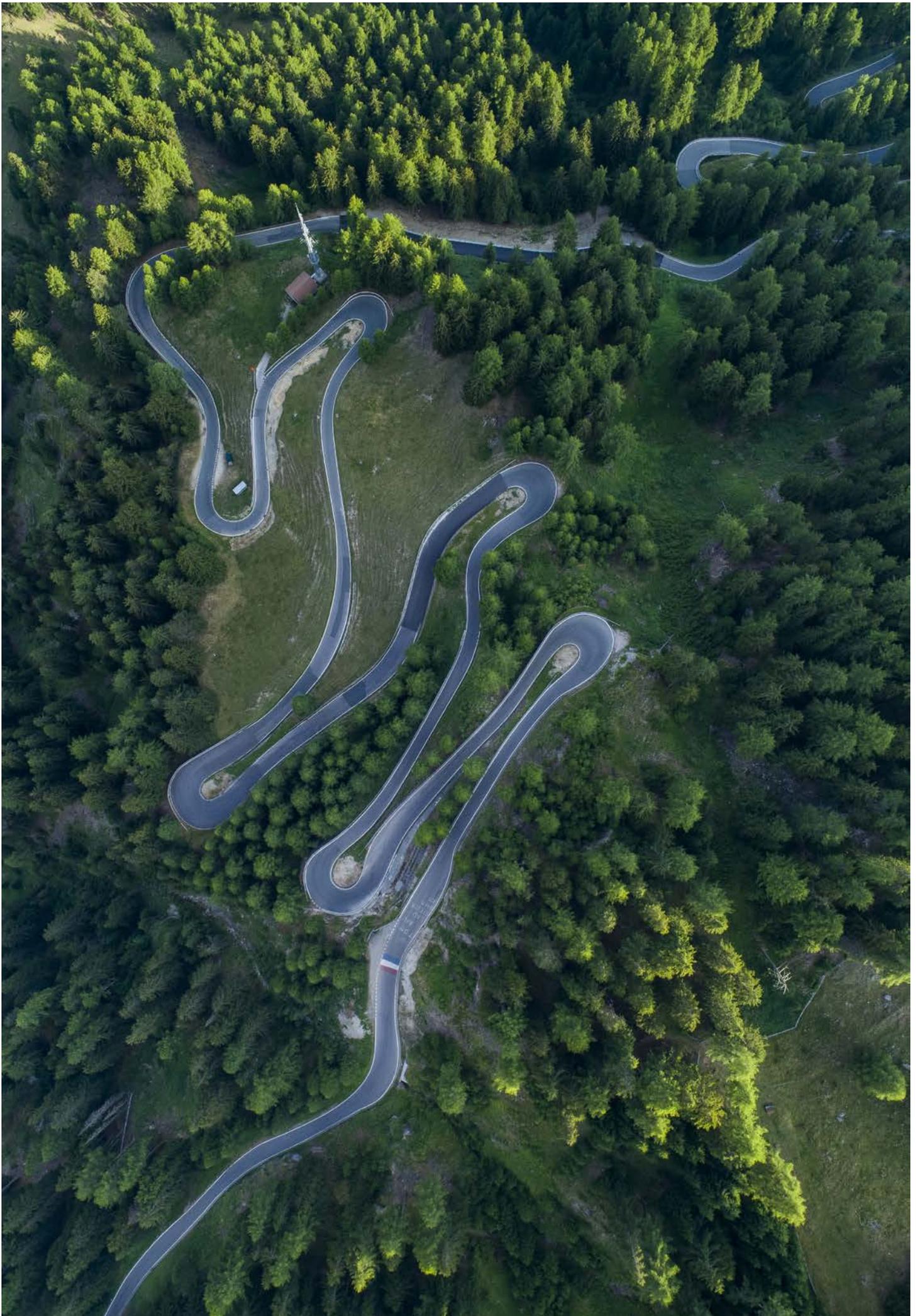
Mit dem Auftrag soll folgender Zweck verfolgt werden:

- Die Auftragnehmerin koordiniert die Tätigkeiten des Kantons im Bereich der Marke graubünden und ist damit zuständig für die Weiterentwicklung der Marke graubünden sowie für die Geschäftsführung.
- Die Marke graubünden nimmt als Regionen-marke eine führende Rolle in der Schweiz und im benachbarten Ausland ein.

Mit dem Auftrag soll folgende Wirkung erzielt werden:

- Die Markenbegleitung durch die Geschäftsstelle wird aktiv wahrgenommen. Ziel ist es, dass die Marke graubünden von allen Markenpartnern konform den Vorgaben (CD-Manual) angewendet wird.
- Die Markenberatung durch die Geschäftsstelle wird ergebnisorientiert wahrgenommen. Ziel ist es, dass neuen Markenpartnern die Anwendungsmöglichkeiten frühzeitig bekannt sind und ein hoher Dienstleistungsstandard gewährleistet werden kann.
- Die Markenentwicklung durch die Geschäftsstelle führt zu konkreten Umsetzungsgrundlagen. Ziel ist es, dass die Konkretisierung der Markenidee «NaturMetropole der Alpen» rasch erfolgt und Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.
- Die Markenführung durch die Geschäftsstelle führt zu einer erkennbaren Verbesserung der Verankerung der Marke graubünden in Graubünden. Ziel ist es, dass der Wissensstand der relevanten Anspruchsgruppen zur Konzeption und Strategie der Marke graubünden deutlich erhöht wird.

Die einzelnen Bereiche mit Resultaten und erzielter Wirkung werden auf den folgenden Seiten dieses Jahresberichts im Detail behandelt.



# Meilensteine und Schwerpunkte

## Leistungserbringung gemäss Auftrag

Gemäss Auftragsvereinbarung mit dem Departement für Volkswirtschaft und Soziales dient unter anderem die jährlich zu erstellende Planung betreffend Meilensteine und Schwerpunkte als Controlling-Instrument. Die untenstehende Aufstellung gibt Auskunft über den Erreichungsgrad und Projektfortschritt der definierten Meilensteine per 31. Dezember 2017.

Meilensteine und Schwerpunkte	Status
<b>Q4/16</b>	
Information des Markenbeirats, der Markenfamilie sowie der Medien über neue Regelung (z.B und idealerweise am Markentag vom 2. Dezember 2016)	umgesetzt und abgeschlossen
Regelung der vertraglichen Details des Mandats mit dem Auftraggeber (Definition Zahlungsplan, Reporting, Spielregeln der Zusammenarbeit etc.)	umgesetzt und abgeschlossen
Bereinigung Übergabe und Schnittstellen zwischen GRF und clerezza GmbH	umgesetzt und abgeschlossen
Aufsetzen einer Vereinbarung mit Graubünden Ferien zur Markenverwendung und künftigen Rolle	umgesetzt und abgeschlossen
Klärung aller markenrechtlichen Belange und Vorbereitung der entsprechenden Partnerkommunikation	umgesetzt und abgeschlossen
Bereitstellung der Büroräumlichkeiten und -infrastrukturen durch clerezza GmbH	umgesetzt und abgeschlossen
Vorbereitung der Umstellung im IT-Bereich (Website, Kontakte, E-Mail-Accounts etc.)	umgesetzt und abgeschlossen
<b>Q1/17</b>	
Bezug der Büroräumlichkeiten und operative Aufnahme der Geschäftstätigkeit per 1.1.2017	umgesetzt und abgeschlossen
Verrechnung Markenlizenzen 2017 inkl. Information zur Übertragung der Rechte und Pflichten auf den Markeninhaber via konkludenter Zustimmung mittels einseitiger Mitteilung	umgesetzt und abgeschlossen
Durchführung eines Strategie-Workshops mit dem Auftraggeber (Gesamtregierung) <sup>1</sup>	teilweise umgesetzt, in Bearbeitung
Lancierung Roadshow Geschäftsstelle Marke zu den wichtigsten Markenpartnern (Vollintegration)	umgesetzt und abgeschlossen
Begleitung der Präsenz von Graubünden an FIS Alpine Ski-WM St. Moritz 2017	umgesetzt und abgeschlossen
Begleitung der Profilprojekte in markentechnischen Belangen	umgesetzt und abgeschlossen
Durchführung einer letzten Markenbeiratssitzung in alter Zusammensetzung, Kommunikation Rolle, Zusammensetzung etc. neuer Markenbeirat	umgesetzt und abgeschlossen
Aufbau des Bereichs Content Entwicklung und Erstellung einer ersten Projektskizze	umgesetzt und abgeschlossen

### Status / Projektfortschritt

-  umgesetzt und abgeschlossen
-  teilweise umgesetzt, in Bearbeitung
-  nicht umgesetzt/nicht erreicht

Meilensteine und Schwerpunkte	Status
<b>Q2/17</b>	
Fortsetzung Roadshow Markenpartner sowie Meinungsmacher	Grün
Aktualisierung CD-Manual	Grün
Einsetzung neuer Markenbeirat, Durchführung einer ersten Sitzung mit neuem Präsidium und Mitgliedern	Grün
Medienkonferenz 100 Tage neues Markenregime <sup>2</sup>	Rot
Einsetzung der neuen Begleitgremien (Partner-Board, Anwenderwerkstatt)	Grün
Durchführung eines Brand Engagement Workshops mit GRF	Grün
Sounding 1. Projektskizze Content Entwicklung <sup>3</sup>	Rot
<b>Q3/17</b>	
Durchführung eines 2. Brand Engagement Workshops (tbd)	Grün
Erarbeitung 2. Projektskizze Content Entwicklung <sup>4</sup>	Rot
Meilenstein-Meeting mit AWT/RR Parolini	Grün
Vorbereitung Markentag 2017	Grün
<b>Q4/17</b>	
Durchführung 2. Sitzung Markenbeirat	Grün
Durchführung Markentag 2017	Grün
Jahrestreffen mit Gesamtregierung <sup>5</sup>	Rot

## Erläuterungen und Kommentare

### <sup>1</sup> Durchführung eines Strategie-Workshops mit der Gesamtregierung

Im Berichtsjahr konnte noch kein Termin für einen entsprechenden Workshop gefunden werden. Terminplanung für 2018 im Gang

### <sup>2</sup> Medienkonferenz 100 Tage neues Markenregime

Unter Berücksichtigung des (noch) nicht durchgeführten Informations- und Strategieworkshops mit der Regierung sowie der in Abklärung befindlichen Neubesetzung des Markenrats graubünden wurde auf eine Medienkonferenz verzichtet. Die Medien wurden passiv sowie insbesondere am Markentag breit über den Entwicklungsstand der Marke informiert.

### <sup>3</sup> Sounding 1. Projektskizze Content Entwicklung

Aufgrund der notwendigen, vorgelagerten Erstellung einer Umsetzungsstrategie für die «NaturMetropole» mit der Benennung und Umschreibung der künftigen Themenfelder der Marke hat sich die Erarbeitung einer ersten Projektskizze zeitlich nach hinten verschoben. Zum Themenfeld «Brutal lokal» (Genuss und Regionalität) wurde im August 2017 die Skizze «Regionalität als Differenzierungsmerkmal in der Event-Verpflegung/ Projektskizze Verpflegungskonzept Events GR, Marke graubünden» eingereicht. Das Konzept ist in Erarbeitung

### <sup>4</sup> Erarbeitung 2. Projektskizze Content Entwicklung.

siehe dazu Ziffer 3

### <sup>5</sup> Jahrestreffen mit Gesamtregierung

siehe dazu Ziffer 1

# Meilensteine und Schwerpunkte

## Erzielte Wirkung und Projektfortschritt

### Reibungslose Überführung

Wie aus der tabellarischen Darstellung auf den Seiten 9–10 ersichtlich wird, wurden die für das erste Mandatsjahr vereinbarten Leistungen in ihrer grossen Mehrheit erbracht. Dank den Vorkenntnissen und der langjährigen markenspezifischen Erfahrung des Mandatnehmers konnte die Überführung des Markenmanagements von Graubünden Ferien zur clerezza GmbH ohne Unterbruch sichergestellt werden. Die Lizenznehmer der Marke graubünden konnten so zu jedem Zeitpunkt im gewohnten Umfang auf die Beratungs-Dienstleistungen der Geschäftsstelle zugreifen.

### Stabile Partnerbasis

Die neue Geschäftsstelle erfreute sich bei den Markenpartnern von Beginn weg grosser Akzeptanz und ungebrochenen Vertrauens, was nicht zuletzt am insgesamt problemlosen neuen Verrechnungsprozedere der jährlichen Lizenzgebühren zum Ausdruck kam. Fragen im Zusammenhang mit der Verlängerung der Markenpartnerschaft tauchten lediglich bei den Wirtschaftsverbänden Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden sowie beim Bündner Gewerbeverband auf. Dank der

wiederholten persönlichen Information der entsprechenden Vorstandsgremien über die neue, weniger tourismuslastigen Ausrichtung der Marke konnten die Bedenken bzw. Unsicherheiten der Verbände ausgeräumt und die Markenpartnerschaften im bisherigen Rahmen verlängert werden.

Einen wichtigen Meilenstein im ersten Jahr nach der «Ära Graubünden Ferien» stellte die Neu-besetzung des Markenrats-Präsidiums sowie die personelle Aufstockung des strategischen Begleitgremiums der Geschäftsstelle dar. Der organisatorische Umbau der Markenführung konnte damit noch vor dem Jahresende abgeschlossen werden.

### Strategische Roadmap

Der für die Weiterentwicklung der Marke graubünden wohl wichtigste Schwerpunkt der Geschäftsstelle im Berichtsjahr betrifft ein Projekt, welches in dieser Form im vereinbarten Leistungskatalog gar nicht vorgesehen war: Die strategische Roadmap 2017–2019 bildet die verbindliche konzeptionelle Grundlage für die Umsetzung der Markenidee «NaturMetropole der Alpen».

### Laufendes Reporting

Die Geschäftsstelle Marke graubünden pflegte im Berichtsjahr einen intensiven, regelmässigen Austausch mit dem Amt für Wirtschaft und Tourismus AWT als Auftraggeber und Aufsichtsorgan des Markenmandats. Zur Besprechung der laufenden Geschäfte und zum gegenseitigen Informationsaustausch fanden zwischen dem stellvertretenden Amtsleiter Michael Caflisch und Markengeschäftsführer Gieri Spescha insgesamt sieben protokollierte Arbeitssitzungen statt. Mit AWT-Amtsleiter Eugen Arpagaus fanden in der Berichtsperiode zwei Schulterblick-Workshops zum Stand der Markenumsetzung statt. Und schliesslich gab die Geschäftsstelle dem Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales, Regierungsrat Jon Domenic Parolini, an einem Meilenstein-Meeting im Herbst 2017 einen umfassenden Einblick in den Projektstand.



# Markenbegleitung

## Betreuung bestehender Markenpartner

Die konsistente Wahrnehmung und damit der Erfolg der Marke graubünden ist eng mit der stringenten Umsetzung der CI/CD-Grundlagen über alle Bereiche, Partner und Anwendungen hinweg verknüpft. Die laufende Kontrolle und Sicherstellung der CD-konformen Umsetzung war deshalb auch 2017 eine ebenso wichtige wie intensive Aufgabe des Markenmanagements. Per 31.12.2017 zählte die graubünden Markenfamilie insgesamt 86 Lizenznehmer mit rund 300 Submarken und Anwendungen. Die Geschäftsstelle notierte im Berichtsjahr über 400 Beratungskontakte zu CI/CD-Fragen der Markenpartner. Das Spektrum reichte dabei von routinemässigen Download-Anfragen bis zu komplexen Fragestellungen wie etwa das CD-konforme Zusammenspiel der Marke graubünden mit den Design-Vorgaben der Schweizer Pärke sowie des UNESCO-Welterbelabels für eine Wanderausstellung der Bündner (Natur-)Pärke. Die laufende Vergrößerung der Partnerbasis

sowie die rasante Entwicklung in der Online-Medienlandschaft erfordern eine regelmässige Anpassung und Ergänzung der CD-Grundlagen. Das CD-Manual der Marke graubünden wurde in diesem Kontext im Berichtsjahr generalüberholt und auf den neuesten Stand gebracht. Zu den wichtigsten Neuerungen zählen das neue Unterkapitel zum Bereich «Enabler», Ergänzungen und Präzisierungen im Kapitel «Event- und Attraktionsmarken», die Integration des neuen Webstyleguides, die Aktualisierung der Qualitätsauszeichnung «ein Stück graubünden/regio.garantie» sowie die entsprechende Anpassung der Gestaltungspläne.

Eine Weiterentwicklung und Vertiefung erfuhr 2017, bedingt durch erste Umsetzungserkenntnisse aus der Praxis, auch das Konzept zur touristischen Signalisation in Graubünden. Als allererstes Signal im neuen graubünden-Kleid wurde die Willkommenstafel an der A13 bei Roveredo realisiert.



# Markenberatung

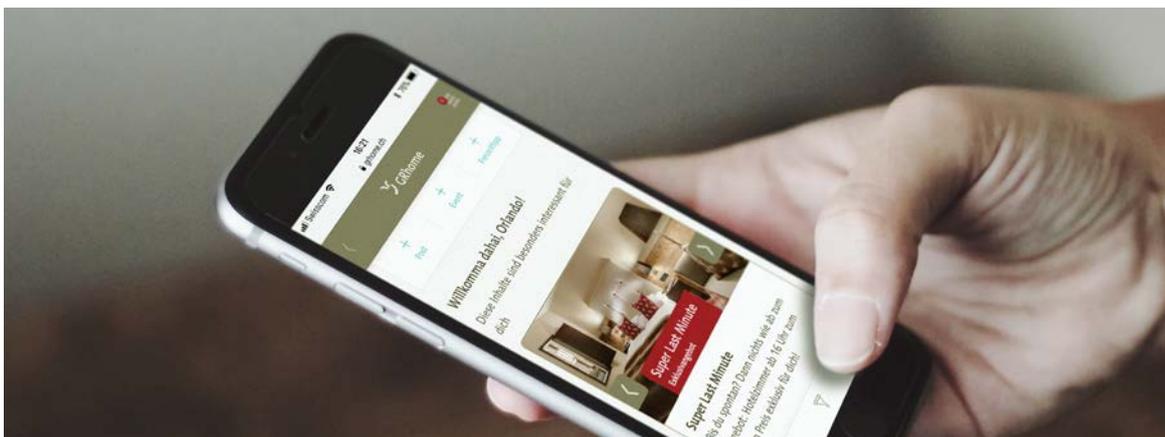
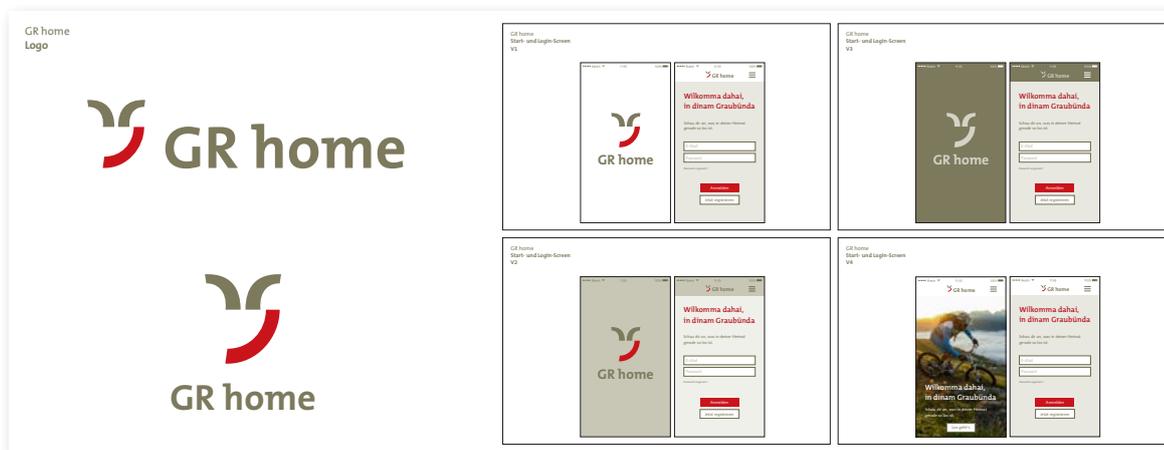
## Akquisition und Beratung neuer Markenpartner

Mit knapp 90 Lizenznehmern und einer Vielzahl von Anwendungen über alle Marktsegmente und -themen hinweg verfügt die Marke graubünden über eine breite Basis – das graubünden-Haus ist gebaut und bezogen. Der Fokus der Geschäftsstelle lag deshalb 2017 weniger im quantitativen Ausbau als vielmehr in der qualitativen Pflege der bestehenden Partner sowie der punktuellen Ergänzung der Anwender.

Mit GastroGraubünden und der Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden ITG konnte der Kreis der Verbände mit einer Markenpartnerschaft um zwei wichtige Organisationen erweitert werden. Die ITG tritt neu in einer Marken-Vollintegration als «Enabler» auf. Das von ihr verantwortete und im Dezember 2017 öffentlich lancierte Tourismus-Sensibilisierungsprojekt «GRhome» wurde ebenfalls in einer vollintegrierten Anwendung der Marke

graubünden umgesetzt. Der visuelle Auftritt der Plattform entstand in enger Abstimmung mit der Geschäftsstelle Marke graubünden.

Ebenfalls dem Bereich «Markenberatung» zuzuordnen ist die beratende Begleitung des Markenprozesses Arosa Lenzerheide durch die Geschäftsstelle. Es liegt sowohl im Interesse des Markenmanagements wie auch der Destinationen Arosa und Lenzerheide, dass das geplante Zusammenwachsen von Arosa und Lenzerheide unter bestmöglicher Berücksichtigung der Vorgaben von graubünden stattfindet. Im Rahmen von mehreren Sitzungen und Workshops mit Vertretern beider Feriendestinationen wurde der Rahmen für die markentechnische Weiterentwicklung der Partnerschaft unter Federführung der Marke graubünden abgesteckt. Die Geschäftsstelle wird sich auch weiterhin in den laufenden Prozess einbringen.



# Markenentwicklung

## Strategische Roadmap 2017 – 2019

Mit der Kommunikationsoffensive «Enavant Grischun» ist die Wahrnehmung von Graubünden als Bergferienregion erfolgreich gestärkt worden. Etwas in den Hintergrund getreten sind dabei jene, vor allem nicht-touristischen, Leistungen, welche ebenfalls unter dem graubünden-Dach vereint sind und einen substantiellen Mehrwert der Regionenmarke ausmachen. Die Markenidee «NaturMetropole der Alpen» setzt zukunftsgerichtet genau hier an. Der Begriff «NaturMetropole» steht für die dichte Ansammlung von hochstehenden Natur- und Kulturerlebnissen, welche Graubünden prägen, auszeichnen und von den Wettbewerbern differenzieren.

Die Idee, die «NaturMetropole» zu verankern, heisst demnach Wahrnehmung verändern. Der Weg dorthin führt über Leuchttürme bzw. Profilprojekte mit grosser Ausstrahlung und hoher Wahrnehmung.

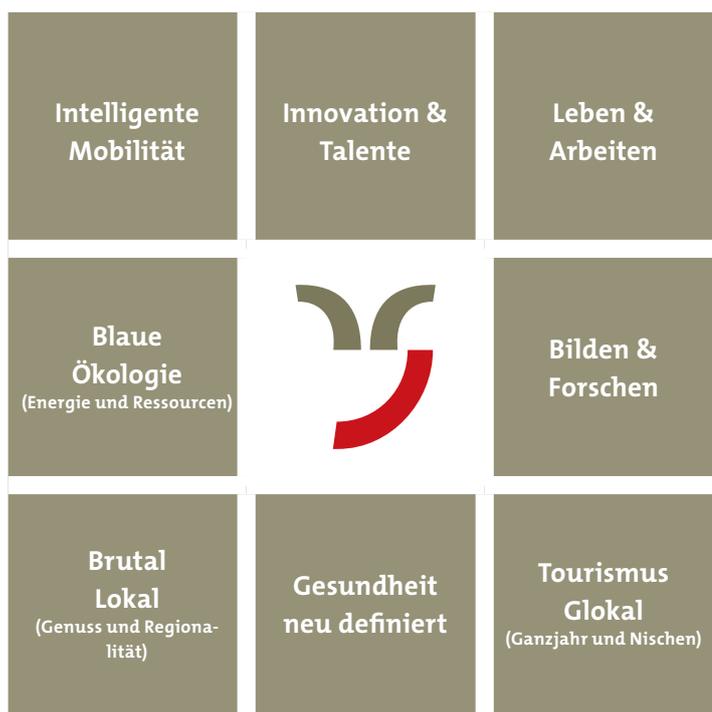
Die Geschäftsstelle der Marke hat sich 2017 im Leistungsbereich «Markenentwicklung» intensiv mit der Umsetzungsstrategie für die «NaturMetropole» beschäftigt und den Weg

zu wahrnehmungsrelevanten Profilprojekten im Dokument «Strategische Roadmap Marke graubünden 2017 – 2019» hergeleitet und plausibilisiert.

Am Ursprung der neuen Themen und strategischen Handlungsfelder stand eine umfassende Auslegeordnung, bestehend aus der ganzheitlichen Analyse des «Unternehmens» Graubünden sowie dessen Umfeld im weiteren Sinne.

Bei der Unternehmensanalyse wurde auf der Basis von volkswirtschaftlichen Zahlen und Daten, von diversen Studien und Erhebungen sowie bestehenden Stärken-/Schwächen-Analysen die aktuelle Wettbewerbsposition des Kantons untersucht. Die Umfeldanalyse fasst globale und nationale Trends und Entwicklungen sowie die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Kantons zusammen.

Als Resultat dieser Analyse wurden die künftigen, acht Themenbereichen zugeordneten, Handlungsfelder für die Marke als Standort-Instrument abgeleitet.



### **Intelligente Mobilität**

Zeit- und Kostenersparnisse für Verkehrsteilnehmer und Anbieter dank digitaler Vernetzung und Verarbeitung von Mobilitätsinformationen. Einsatz von autonomen Fahrsystemen für Tourismus und Bewohner, ÖV und MIV.

### **Innovation und Talente**

Digitalisierung, neue Arbeitsmodelle und innovative Unternehmen schaffen Chancen für neue Arbeitsplätze. Bündelung und Abstimmung von Recruiting-Massnahmen verbessern den Zufluss an qualifiziertem Fachpersonal.

### **Leben und Arbeiten**

Hohe Lebensqualität, Digitalisierung und die Ausprägungen von «New Work» machen Graubünden zu einem alpinen «Third Place» und ruhigen Standort für die Wissensökonomie.

### **Bilden und Forschen**

Graubünden etabliert sich dank international anerkannten Forschungs- und Bildungsinstitutionen sowie einem günstigen Kostenumfeld als komplementärer Teil des metropolitanen Netzwerks.

### **Tourismus Glokal (Ganzjahr und Nischen)**

Graubünden nutzt u.a. über Nischenangebote wie Kultur, Wellness und Gesundheit die Potenziale des Ganzjahrestourismus und die Vielfalt seiner touristischen Angebote systematisch aus. Die Region profitiert dabei von der steigenden Nachfrage nach Authentizität, Regionalität und Unverwechselbarkeit.

### **Gesundheit neu definiert**

Neben der Medizin definiert in Zukunft der Lebensstil der Menschen, was Gesundheit für sie bedeutet. Training, Entspannung, Behandlung und Therapie sind die vier Grundpfeiler der ganzheitlichen Gesundheit.

### **Brutal lokal (Genuss und Regionalität)**

Brutal lokal zielt im Bereich von Genuss und Erlebnissen auf ausserordentliche Qualität, auf das Besondere und Exklusive, das nicht aus fernen Ländern importiert wird, sondern vor Ort zu finden ist. Damit einher geht ein völlig neues Verständnis von Saisonalität.

### **Blaue Ökologie (Energie und Ressourcen)**

Die blaue Ökologie setzt auf umfassende Effektivität bei der Energiegewinnung und -nutzung. Es geht um die vom Menschen geschaffene Umwelt und Optimierung. Technologie schafft neue Möglichkeiten für ein umweltfreundliches Leben.

# Markenentwicklung

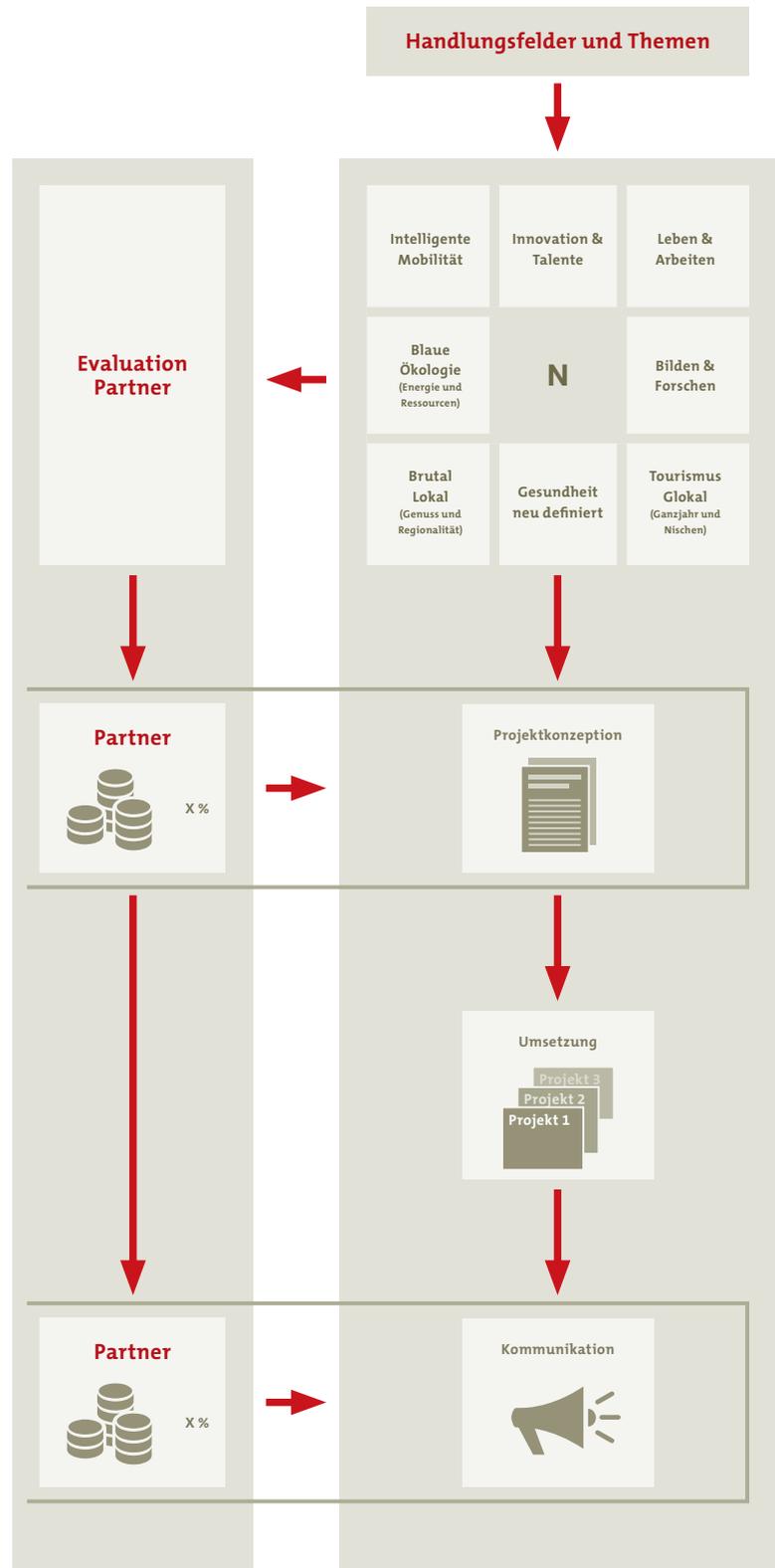
## Umsetzungsprozess und Leistungen Markenmanagement

Als Kernelement der strategischen Roadmap 2017 – 2019 wurde ein Umsetzungs-Meccano zur kooperativen Aktivierung der Markenidee «NaturMetropole der Alpen» entwickelt:

In einem ersten Schritt evaluiert die Geschäftsstelle Marke graubünden nach Potenzial und Priorität mögliche Kooperations- und Umsetzungspartner in den definierten Themenfeldern.

Gemeinsam mit interessierten Partnern werden sodann Projektideen und Massnahmen konkretisiert und zur Umsetzungsreife entwickelt. Die Geschäftsstelle kann dabei je nach Bedarf eine koordinatorische oder Lead-Funktion übernehmen.

Die kommunikative Umsetzung von Massnahmen und Projekten zur Stärkung der NaturMetropole unterstützt die Marke dann koordinatorisch und auch finanziell, wenn diese unter dem graubünden-Dach realisiert werden.









# Markenführung

## Markenrat graubünden

Mit der Übernahme des Managements der Marke graubünden durch Graubünden Ferien im Jahr 2007 wurde auch der Vorsitz des Markenbeirats als Begleitgremium der Geschäftsstelle geregelt. Von Amtes wegen präsierte seither der Präsident von Graubünden Ferien den Markenbeirat, seit dem Jahr 2012 in der Person von Marcel Friberg.

Mit der externen Neuregelung des Markenmanagements per 1. Januar 2017 ist auch der Vorsitz des Markenbeirats ex officio durch GRF entfallen. Das Departement für Volkswirtschaft und Soziales hat deshalb die Geschäftsstelle damit beauftragt, einen Markenrat einzusetzen und dabei auf eine ausgewogene Besetzung unter Berücksichtigung der Markensegmente und neuen Handlungsfelder zu achten.

Als Resultat eines intensiven, mehrmonatigen Evaluationsprozesses konnte die erfolgreiche

Winzerin und engagierte Markenbotschafterin Francisca Obrecht als Nachfolgerin von Marcel Friberg gewonnen werden. Der Markenrat wurde gleichzeitig um neun hochkarätige Persönlichkeiten aus verschiedenen Branchen und markenrelevanten Themenfeldern auf 17 Mitglieder erweitert. Das strategische Begleitgremium der Marke steht der Geschäftsstelle beratend zur Seite, dessen Mitglieder agieren in ihren Netzwerken und in der Öffentlichkeit als Markenbotschafter. Die neue Präsidentin sowie die Mitglieder des Markenrats wurden im Dezember 2017 von Regierungsrat Jon Domenic Parolini offiziell bestätigt.

Der Markenrat tagte 2017 zwei Mal, an der November-Sitzung erstmals in der neuen Zusammensetzung. Unter anderem nahm der Rat zustimmend Kenntnis von der strategischen Roadmap 2017 – 2019.

### Präsidium

Francisca Obrecht	Weingut Obrecht, Jenins
-------------------	-------------------------

### Mitglieder

Valentin Bearth	Bearth & Deplazes Architekten, Chur
Michael Cafflich	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Chur
Marco Ettisberger	Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden, Chur
Stefan Forster	ZHAW, Center da Capricorns, Wergenstein
Jürgen Häusler	Markenexperte, Honorarprofessor Uni Leipzig, Locarno
Menduri Kasper	Engadin Skimarathon, Samedan
Manfred Kürschner	PostAuto Region Graubünden, Chur
Andrea Mani	Verband Bündner Fleischfabrikanten, Chur
Jon Pult	Feinheit AG, Zürich
Hampa Rest	Graubündner Kantonalbank, Chur
Dajan Roman	Kantonsspital Graubünden, Chur
Jasmine Said Bucher	alpinavera, Chur
Urs Schmid	Allegra Passugger Mineralquellen AG, Passugg
Romano Seglias	Inventx AG, Chur
Martina Stadler	Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG, Scuol
Martin Vincenz	Graubünden Ferien, Chur



Markenbotschafterin Francisca Obrecht mit Gatte Christian  
in ihrem Weinberg in Jenins

# Markenführung

## graubünden Markentag 2017

Im Jahres-Rhythmus lädt das Markenmanagement von graubünden zu einer Informations- und Input-Veranstaltung, dem Markentag. Ziel ist es, allen Interessierten in der Region aus erster Hand Trends und Entwicklungen in Markenmanagement und Kommunikation zu vermitteln und die Teilnehmer über Aktivitäten und Neuerungen der Regionenmarke graubünden zu informieren. Der graubünden Markentag ist zudem eine einzigartige Netzwerk-Plattform für alle Markeninteressierten.

Der Markentag 2017 unter dem Titel «NaturMetropole: graubünden neu gedeutet» stand ganz im Zeichen der organisatorischen Neuausrichtung und inhaltlichen Weiterentwicklung der Marke.

Die rund 100 Teilnehmer des Markentags bekamen in Chur erste Einblicke in künftige Themenfelder der Marke, die in der Folge von Geschäftsführer Gieri Spescha mit Exponenten aus verschiedenen Branchen und Unternehmen diskutiert und vertieft wurden. Volkswirtschaftsdirektor Dr. Jon Domenic Parolini legte Ziele und Erwartungen an die Marke dar und stellte dem Publikum in der Person der Jeninser Gewinnerin Francisca Obrecht die neue Präsidentin des Markenrats vor. Der renommierte Markenforscher Professor Dr. Torsten Tomczak von der Universität St. Gallen schliesslich präsentierte als Keynote-Referent neueste Erkenntnisse zur Bedeutung starker Marken.

### CD-Update

Im Vorfeld zum Markentag fand als Vormittagsanlass ein Corporate Design-Workshop für Markenanwender und Umsetzer statt. Dabei wurden die Ergänzungen und Anpassungen des CD-Manuals (Print) sowie des Webstyleguides (Online) präsentiert und Fragen zu CI/CD der Marke graubünden beantwortet.

### Referenten



**Dr. Jon Domenic Parolini**  
Regierungsrat, Departement für Volkswirtschaft und Soziales



**Prof. Dr. Torsten Tomczak**  
Direktor Institut für Customer Insight, Universität St.Gallen



**Luciano Fasciati**  
Kurator, künstlerischer Leiter «Arte Albigna»



**Michael Kirchner**  
Geschäftsführer Bregaglia Engadin Turismo



**Romano Seglias**  
Leiter Marketing & Vertrieb, Inventx



**Manfred Kürschner**  
Leiter PostAuto-Region Graubünden



# Markenführung

## Stakeholder-Kommunikation

Vor dem Hintergrund der organisatorischen und inhaltlichen Neuausrichtung der Marke ist eine transparente Information und Kommunikation gegenüber den Dialoggruppen der Geschäftsstelle von grösster Bedeutung. Ziele, Stossrichtungen, Botschaften, Instrumente und Massnahmen für die nächsten drei Jahre sind im separat erstellten «Konzept Stakeholder-Kommunikation» dargelegt. Die Mehrheit der Hauptmassnahmen – wie CD-Workshop, Markentag, Roadshow «NaturMetropole», Bildwelt und Markenbeirat – wurden im Berichtsjahr bereits gestartet und umgesetzt. Weitere Instrumente wie Social Media, Kolumnen und Beiträge sowie (neue) Markenimprime werden 2018 an die Hand genommen.

Als laufende Aufgabe, passiv und aktiv, ist die Pflege und Bedienung der regionalen und lokalen Medien zu verstehen. Auf eine Medienkonferenz im klassischen Sinn wurde im ersten Berichtsjahr verzichtet, die Marke und ihre Macher waren, u.a. im Zusammenhang mit dem Markentag, mit der neuen Präsidentin des Markenrats, mit neuen Partnerschaften (ITG, GRhome, GastroGR) sowie mit dem «Ausstieg» der Bergbahnen Splügen aus dem Markenhaus, dennoch über das ganze Jahr auch ein Medienthema.

### Das Band, das alles zusammenhält

Nach der Trennung der Bergbahnen Splügen von der Marke Graubünden stellt sich die Frage: War das nur der Anfang? Oder werden noch andere Tourismusorganisationen der Marke den Rücken kehren?

#### «Die Destinationen profitieren von der Marke»

Die Marke Graubünden sei eine «Willensgemeinschaft», sagt Markenbetreuer Gieri Spescha. Die Zukunft der Marke plant er ohne die Splügener.

ITG Graubünden zur Lancierung von GRhome

#### GRhome für Einheimische und Zweitwohnungsbesitzer

Spescha: «Ich leiste gerne Pionierarbeit»

Seit anfangs Dezember ist mit GRhome der neue Social Media-Kanal für Einheimische und Zweitwohnungsbesitzer online. Die ITG Graubünden und der Bündner Tourismus wollen damit der Bevölkerung ihre Wertschätzung zeigen und eine aktive Community aufbauen.

Die Marke «Natur Metropole» stellt sich vor

#### Marke Graubünden hat neues Gesicht

Die Marke Graubünden hat sich **nach der Ausgliederung** von Graubünden Ferien neu positioniert. Nun hat der **Markenrat** mit **Francisca Obrecht** auch eine neue Präsidentin.

«Man muss den Spirit leben, den man verkauft»

#### Der Capricorn hat über 120 Lizenznehmer

Die Neupositionierung der **Marke Graubünden** als **«NaturMetropole der Alpen»** zeigt Wirkung. Ein Jahr nach der Abkoppelung von Graubünden Ferien gibt es für den Capricorn bereits über 120 Lizenznehmer.

Frisches Marken-Logo für 260 Postautos

#### Nun ist auch Gastro Graubünden Teil der Marke

**Kulinarik** gewinnt als Botschafterin der Marke Graubünden zunehmend an Bedeutung. Mit einer **strategischen Partnerschaft** bekennt sich nun auch Gastro Graubünden als **Teil der Regionenmarke**.

# Markenführung

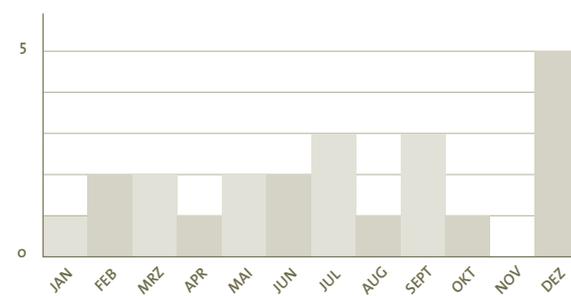
## Veranstaltungsförderung

Im Rahmen der Veranstaltungs-Förderung durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT) werden Sportveranstaltungen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung mit Fixbeiträgen und/oder Defizitbeiträgen unterstützt. Diese finanzielle Unterstützung ist u.a. mit der Auflage verbunden, die Marke graubünden bestmöglich auf verschiedenen Plattformen zu integrieren und somit im Markt sichtbar zu machen. Nach vergleichbaren Kriterien und mit ähnlichen Auflagen werden auch Beiträge an Infrastrukturen gesprochen.

Das Handling dieser Markenpräsenz wird im partnerschaftlichen Zusammenspiel von AWT (Beitragsleister), Geschäftsstelle Marke graubünden (Koordination und Verhandlung mit Veranstaltern) sowie Graubünden Ferien (Lager und Materialbewirtschaftung) gehandhabt. 2017 konnte für die Marke graubünden über dieses Instrument an insgesamt 23 Winter- und Sommer-Events Präsenz und Sichtbarkeit sichergestellt werden, bei einigen Veranstaltungen gar im lukrativen TV-Bereich.

Mit der FIS Alpenen Ski-WM St. Moritz war Graubünden 2017 Gastgeber des mit Abstand grössten Sport-Events der Schweiz. Dank der Anbindung des graubünden-Logos an das St. Moritzer WM-Logo kam ein internationales Millionenpublikum während zwei Wochen zu bester Sendezeit in Kontakt mit der Marke graubünden.

Verteilung der Events über das Jahr



# Flankierende Massnahmen

## Support-Projekte Markenmanagement

Das Mandat zur Führung und Weiterentwicklung der Marke graubünden in den Jahren 2017 – 2019 ist gekoppelt an ein jährliches Gesamtbudget von CHF 480'000.

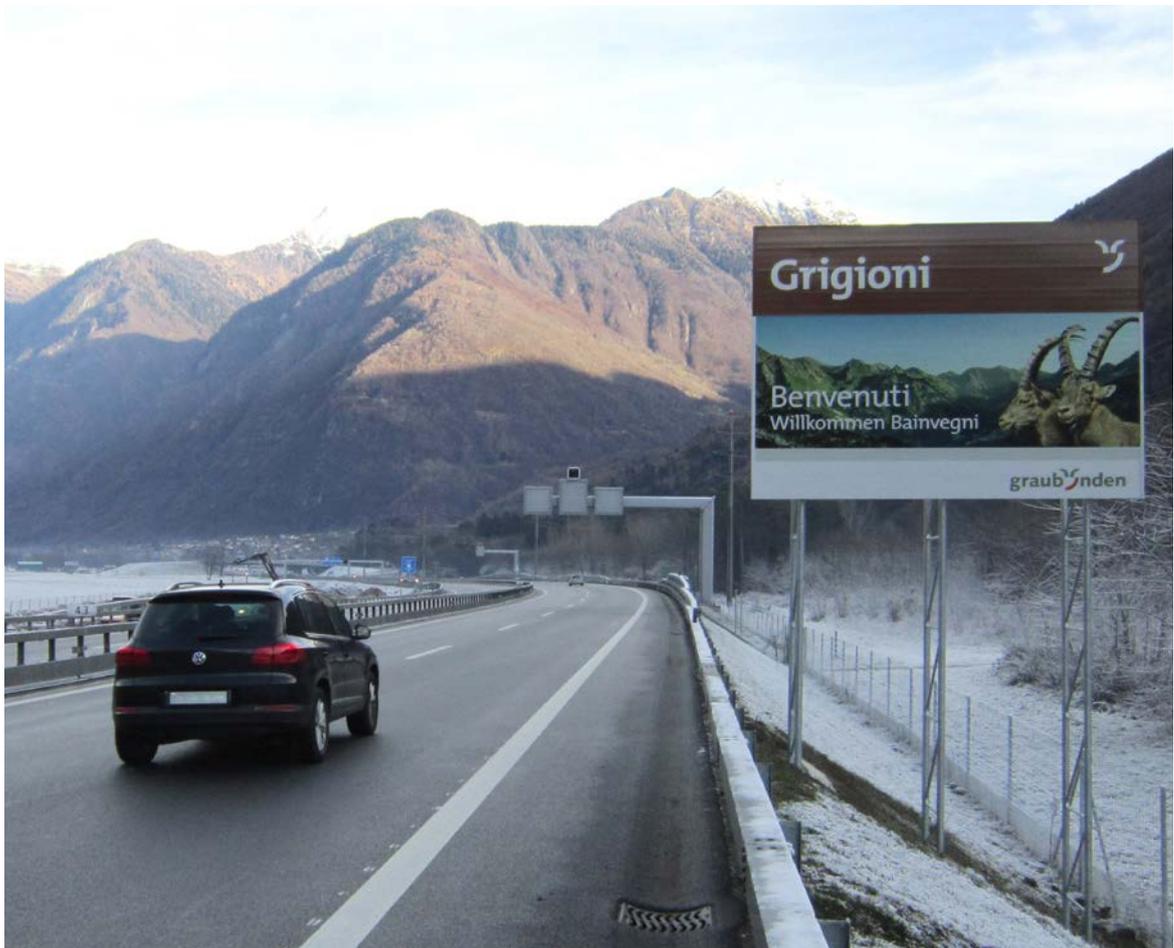
In den Betriebskosten von rund CHF 360'000 (inkl. Personalkosten) sind die finanziellen Mittel zur Führung der Geschäftsstelle bzw. zur Umsetzung der laufenden Geschäfte inkludiert. Für besondere Projekte, ausserordentliche Massnahmen und zusätzliche Abklärungen stehen im Rahmen des ordentlichen Budgets keine Mittel zur Verfügung.

Die im Berichtsjahr erfolgte Sichtung und Evaluation der bestehenden Grundlagen, Materialien und Arbeitsinstrumente hat einen dringenden Handlungsbedarf in verschiedenen Bereichen des Markenmanagements zu Tage gefördert.

Als flankierende Massnahmen zum Markenmanagement wurden deshalb zwischen AWT und Geschäftsstelle Marke graubünden folgende Teilprojekte definiert:

- Fotoshooting «NaturMetropole»
- Touristische Signalisation
- Regionalität bei der Verpflegung an Events
- Ergänzung Eventbranding-Material
- Co-Branding mit PostAuto Graubünden

Die Umsetzung der Teilprojekte erfolgt stufenweise in den Jahren 2017 und 2018.



# Flankierende Massnahmen

Umsetzungsstand Teilprojekte per 31.12.2017

<b>Fotoshooting Marke</b>	<b>Die «NaturMetropole» aussagekräftig in Szene setzen</b>
<b>Idee/Ziel</b>	Die Markenidee «NaturMetropole» greifbar und verständlich zu machen und damit in den Köpfen unserer Zielgruppen zu verankern gelingt nur, wenn die Bildkommunikation im Offline- und Online-Bereich entsprechend aufgebaut und umgesetzt wird. Es geht dabei insbesondere darum, einen Stock an qualitativ hochwertigen Schlüsselbildern und Bildwelten in den Segmenten Wirtschaft (Standort), Transport, Kultur, Produkte sowie Bildung & Forschung sowie zu den definierten Themen der «NaturMetropole» aufzubauen.
<b>Status</b>	Projekt im 2017 gestartet, Fortsetzung und Abschluss 2018
<b>Touristische Signalisation</b>	<b>Ersatz Willkommenstafel A13 bei Maienfeld</b>
<b>Idee/Ziel</b>	Die Willkommenstafel bei Maienfeld in Fahrtrichtung Süd wird durch eine neue Tafel/ Sujet gemäss aktuellem Konzept zur touristischen Signalisation in Graubünden ersetzt. Der Kanton bzw. die Marke graubünden stellt damit auf ihrer Stufe wieder eine einheitliche Umsetzung her und nimmt seine Vorbildrolle gegenüber den Regionen und Destinationen wahr.
<b>Status</b>	Abklärungen im Gang, Umsetzung voraussichtlich 2018
<b>Foodkonzept Events</b>	<b>Differenzierung dank Regionalität und Originalität</b>
<b>Idee/Ziel</b>	Am konkreten Beispiel der Event-Destination Arosa Lenzerheide mit dem Fokus MTB-WM 2018 erstellen wir ein Verpflegungskonzept, welches als Richtlinie, Nachschlagewerk und Positionierungsinstrument bei sämtlichen Veranstaltungen eingesetzt und von allen Veranstaltern genutzt werden kann.
<b>Status</b>	Projekt im Oktober 2017 gestartet, Abschluss im Frühling 2018
<b>Eventbranding-Material</b>	<b>Wirkungsvolle Sichtbarkeit an Sport- und Kulturveranstaltungen</b>
<b>Idee/Ziel</b>	Das bestehende Sortiment an graubünden Brandingmaterial wird wo nötig ersetzt und durch neue, zeitgemässe und von Veranstaltern nachgefragte Träger ergänzt.
<b>Status</b>	Sortiment in Abklärung, stufenweise Anschaffung ab 2018
<b>Co-Branding PostAuto</b>	<b>Marken-Auftritt bei Fahrzeugflotte von PostAuto Graubünden (rund 260 Fahrzeuge)</b>
<b>Idee/Ziel</b>	Die Marke graubünden und PostAuto Graubünden bringen auf sympathische Art ihre partnerschaftliche Beziehung und gemeinsame Leistungserbringung zum Ausdruck durchgängige, zielgruppenaffine Sichtbarkeit für die Marke bei einem der beiden Kerndienstleister des öffentlichen Verkehrs in Graubünden.
<b>Status</b>	Projekt abgeschlossen, 260 Fahrzeuge mit dem graubünden-Logo und Zusatz «Der Weg ist das Ziel» neu beschriftet

# Markenteam und Ressourcen

## Schlanke Strukturen und professionelles Netzwerk

Die bei der clerezza GmbH angesiedelte Geschäftsstelle der Marke graubünden ist mit insgesamt 130 Stellenprozenten dotiert, wovon 70 Prozent auf den Geschäftsführer entfallen und 60 Prozent auf dessen Stellvertretung bzw. Mitarbeitende. Das Pensum beruht auf Schätzungen der aufgabenbezogenen Personal-Allokation bei der vormaligen Markenstelle des Kantons, Graubünden Ferien.

Wegen eines Mutterschaftsurlaubs konnte die stellvertretende Geschäftsführerin Kathrin Ott ihre Stelle erst per 1. August 2017 antreten. Zur Überbrückung der Vakanz stellte die clerezza-Muttergesellschaft Quant dem Marken-Geschäftsführer Gieri Spescha für die ersten sieben Monate des Berichtsjahres die Mitarbeiterin Fabienne Dosch zur Verfügung.

Von der langjährigen, breiten Erfahrung der Quant AG in den Bereichen Unternehmensberatung und Strategieentwicklung konnte die Geschäftsstelle nicht zuletzt bei der Erarbeitung der Umsetzungsstrategie für die «NaturMetropole» massgeblich profitieren. Bei den personell sehr schlanken Strukturen des Markenmanagements sind fachliches Sparring und steter Austausch eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Regionenmarke graubünden.

### Aufwand nach Wirkungsbereichen

Gemäss Auftragsvereinbarung mit dem Departement für Volkswirtschaft und Soziales weist die Geschäftsstelle Marke graubünden den Aufwand nach Stunden in den Bereichen Markenbegleitung, Markenberatung, Markenentwicklung, Markenführung, Graubünden Ferien sowie Overhead gegliedert aus. Die prozentuale Zuordnung der Tätigkeiten entlang dieser Wirkungsindikatoren spiegelt die Schwerpunkte des ersten Mandatsjahres. Die meiste Zeit investierte das Markenteam in die Weiterentwicklung der «NaturMetropole der Alpen» (Markenentwicklung) sowie in die Pflege und Kommunikation gegenüber den wichtigsten Stakeholdern (Markenführung)– bestehende Markenpartner und Lizenznehmer sowie politische Instanzen, Verbände und die Medien. In den Bereich «Markenbegleitung» fällt auch die Abwicklung des graubünden-Brandings bei Infrastrukturen und Veranstaltungen im Rahmen der Veranstaltungsförderung durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden. Entwicklungspotenzial besteht in den kommenden Jahren bei der gezielten Akquise und Beratung von neuen Markenpartnern (Markenberatung).

Aufschlüsselung nach Wirkungsindikatoren		Aufwandsübersicht		
Bereich	Beschrieb	Stunden gesamt	Anteil in %	Trend/ Projektion
Markenbegleitung	Begleitung bisheriger Partner	478	20	→
Markenberatung	Beratung neuer Partner	102	5	↗
Markenentwicklung	«NaturMetropole der Alpen»	604	25	→
Markenführung	Medien, Markenbeirat usw.	837	35	↘
Graubünden Ferien	inkl. Enavant grischun	124	5	↗
Overhead	Richtwert: max. 10% des Aufwands	255	10	→
<b>Total</b>		<b>2399</b>	<b>100</b>	

# Finanzen

1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2017

Das vereinbarte Kostendach basiert auf den langjährigen Erfahrungen aus der Führung der Geschäftsstelle der Marke graubünden sowie der Umsetzung von Mandaten im nationalen und internationalen Umfeld und deckt alle Basis-kosten ab, welche für die Leistungserfüllung in erwartetem Umfang und Qualität notwendig sind.

## Erläuterungen zu den Kosten 2017

Das Kostendach in der Höhe von CHF 479'995 ist eingehalten worden. Die aufgelaufenen Kosten im Jahr 2017 belaufen CHF 468'672, was CHF 11'323 Minderausgaben bedeutet. Die Erstellung der strategischen Roadmap sowie das update der CD/CI Grundlagen haben zu entsprechenden Mehrkosten geführt, welche im vorliegenden Finanzbericht dargestellt sind.

Pos	Leistungsbeschreibung	Budget in CHF	IST 2017 in CHF
01	Team Markenmanagement der Geschäftsstelle (Vergütungen, Sozialleistungen, Personalnebenkosten, usw.)	233'640	233'640
02	Markenbeirat, Begleitgremien, Markentag	35'000	46'672
03	Markenberatung und Markenschutz	25'000	46'350
04	Medien/Vermittlung	22'000	370
05	Markenmanagement	50'000	44'662
06	Reserve	0	
07	<b>Kosten für den Betrieb der Geschäftsstelle (Total Pos. 01 – 06)</b>	<b>365'640</b>	<b>371'694</b>
08	<b>Nebenkosten</b>	<b>52'800</b>	<b>52'800</b>
09	<b>Spesen</b>	<b>26'000</b>	<b>9'462</b>
10	<b>Zwischentotal exkl. MwSt.</b>	<b>444'440</b>	<b>433'956</b>
11	<b>Total Betrag inkl. MwSt. (=Fixpreis/Kostendach)</b>	<b>479'995</b>	<b>468'672</b>



# Impressum

## **Auftraggeber**

Kanton Graubünden  
Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden  
Grabenstrasse 1  
7000 Chur

## **Mandatnehmer**

Marke graubünden  
c/o clerezza GmbH  
Via Nova 37  
7017 Flims Dorf

## Hinweis:

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in den Texten der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

## Copyright:

Der Inhalt dieses Dokuments ist durch das Urheberrecht geschützt. Es darf ohne Zustimmung des Urhebers weder ganz noch teilweise kopiert, veröffentlicht, verändert oder übersetzt werden. Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass das verwendete Bildmaterial ausschliesslich Layoutzwecken dient und urheberrechtlich nicht in jedem Fall abgesichert ist.

