

KTI-Projekt „Wertschöpfungspotentiale im Freizeit- und Tourismusverkehr“

ISSN: 1662-9019

ITW Working Paper 002/2018

Luzern, Dezember 2017

Kooperationen zwischen den Akteuren des FTV

Auswertungsbericht

Autor(en)

Widar von Arx
Jonas Frölicher

Kontakt

Email: widar.vonarx@hslu.ch
Tel.-Nr.: +41 228 42 88

Hochschule Luzern - Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Rösslimatte 48
6002 Luzern

Auftraggeber

Kommission für Technologie und Innovation KTI, Schweizerische Bundesbahnen SBB, BLS, Montreux-Berner Oberland-Bahn MOB, PostAuto Schweiz, RailAway, SF Meteo, Swiss Travel System STS, Verband öffentlicher Verkehr VÖV, Zentralbahn zb

Abstract

Das Working Paper Kooperationen zwischen den Akteuren des FTV untersucht, in welchen Feldern die Vermittler, die ÖV-Unternehmen und die Leistungsträger mit welcher Intensität kooperieren. Ebenso wird untersucht, wie hoch der Nutzen der Kooperation ausfällt, wie die gegenseitigen Leistungen abgegolten werden und wie die Governance des Netzwerks sichergestellt wird.

Schlüsselworte

Freizeitverkehr, strategische Allianz, Kooperationen, Geschäftsmodelle, Netzwerk, Vertrauen

Zitierungsvorschlag

von Arx, W., Frölicher, J. (2018). Kooperationen zwischen den Akteuren des FTV. KTI Forschungsprojekt Wertschöpfungspotentiale im Freizeit- und Tourismusverkehr. ITW Working Paper Series Mobility 002/2018, Hochschule Luzern (HSLU), Luzern.

Inhaltsverzeichnis

1 Anlass und Zweck	5
1.1. Theoriebezug.....	5
2 Auswertungsergebnisse	6
1.2. Stichprobe	6
1.3. FTV-Netzwerk.....	6
1.4. Kooperationsbereiche	7
1.5. Nutzen der Kooperation	11
1.6. Kompetenz der Kooperationspartner	14
1.7. Netzwerk-Ressourcen von Kooperationen	16
1.8. Abgeltungsmodelle ÖV.....	17
1.9. Häufigkeit der Interaktionen mit den Kooperationspartnern.....	18
1.10. Praktiken und Arbeitsweisen in der Kooperation	19
1.11. Verhalten in der Zusammenarbeit	21
1.12. Zeithorizont der Zusammenarbeiten	22
1.13. Netto-Nutzen der Kooperation	24
1.14. Beendigung der Zusammenarbeit	25
1.15. Governance Mechanismen	26
1.16. Nutzen der Zentralisierung.....	27
1.17. Handlungsfolgen durch Zentralisierung.....	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevorzugte Kooperationsbereiche im gesamten FTV-Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung), n = 146 eingegangene Kooperationen	7
Abbildung 2: Bevorzugte Kooperationsbereiche von Vermittler und Leistungsträger mit ÖV-Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung), n = 32 eingegangene Kooperationen mit ÖV-Unternehmen.....	8
Abbildung 3: Bevorzugte Kooperationsbereiche von ÖV-Unternehmen mit Partnern (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61 eingegangene Kooperationen.....	9
Abbildung 4: Bevorzugte Kooperationsbereiche im FTV bei enger oder sehr enger Kooperation in Angebotsentwicklung (Pricing) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 146 eingegangene Kooperationen	10
Abbildung 5: Nutzen der Kooperation im gesamten FTV-Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung), n = 132 eingegangene Kooperationen	11
Abbildung 6: Nutzen der Kooperation mit ÖV-Unternehmen für Vermittler und Leistungsträger (Quelle: Eigene Darstellung), n = 32 eingegangene Kooperationen mit ÖV-Unternehmen.....	12
Abbildung 7: Nutzen der Kooperation von ÖV-Unternehmen mit Partnern (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61 eingegangene Kooperationen	13
Abbildung 8: Einschätzung Kompetenzniveau der ÖV-Unternehmen aus Sicht Vermittler und Leistungsträger (Quelle: Eigene Darstellung), n = 26 eingegangene Kooperationen mit ÖV-Unternehmen.....	14
Abbildung 9: Einschätzung Kompetenzniveau aus Sicht ÖV-Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57 eingegangene Kooperationen	14
Abbildung 10: Einschätzung Kompetenzniveau im FTV-Netz (Quelle: Eigene Darstellung), n = 128 eingegangene Kooperationen	15
Abbildung 11: Gemeinsam genutzte Netzwerkressourcen mit ÖV-Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung), n = 53 eingegangene Kooperationen mit ÖV-Unternehmen.....	16
Abbildung 12: Gemeinsam genutzte Netzwerkressourcen von ÖV-Unternehmen mit Partnern (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61 eingegangene Kooperationen	17
Abbildung 13: Bedeutung von verschiedenen Verrechnungsarten (Quelle: Eigene Darstellung), n = 116.....	17
Abbildung 14: Median der Anzahl Interaktionen in den letzten 12 Monaten nach Kooperationspartner (Quelle: Eigene Darstellung), n = 133 eingegangene Kooperationen	18
Abbildung 15: Median der Anzahl Interaktionen in den letzten 12 Monaten nach Kooperationsbereich (eher enge oder sehr enge Kooperation) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 146 eingegangene Kooperationen	18
Abbildung 16: Durchschnitt und Median der Anzahl Interaktionen in den letzten 12 Monaten nach gewähltem Abgeltungsmodell (Abgeltungsmodell eher bedeutend oder sehr bedeutend) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 146 eingegangene Kooperationen	19
Abbildung 17: Praktiken und Arbeitsweisen von ÖV-Unternehmen mit Partnern (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61 eingegangene Kooperationen	19
Abbildung 18: Praktiken und Arbeitsweisen von Vermittler und Leistungsträger mit ÖV-Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung), n = 38 eingegangene Kooperationen mit ÖV-Unternehmen.....	20
Abbildung 19: Praktiken und Arbeitsweisen im FTV-Netzwerk nach Unternehmensgrösse (Quelle: Eigene Darstellung), n = 116 eingegangene Kooperationen.....	20
Abbildung 20: Verhalten der Kooperationspartner im gesamten FTV-Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangene Kooperationen	21
Abbildung 21: Vertrauen in die Kooperationspartner (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangene Kooperationen.....	21

Abbildung 22: Dauer der Zusammenarbeit in Jahren nach Organisationsgruppe und Organisationsgrösse (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangenen Kooperationen	22
Abbildung 23: Dauer der Zusammenarbeit in Jahren nach Kooperationsbereichen (sehr enge oder enge Kooperation) und Abgeltungsmodellen (Abgeltungsmodell eher bedeutend oder sehr bedeutend) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangenen Kooperationen	23
Abbildung 24: Netto-Nutzen in der Kooperation (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61, resp. 32 eingegangene Kooperationen	24
Abbildung 25: Netto-Nutzen in der Kooperation nach Kooperationsbereich (eher enge oder sehr enge Kooperation) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangene Kooperationen	24
Abbildung 26: Gesamtverlust bei Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes nach Organisationsgruppe (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57	25
Abbildung 27: Gesamtverlust bei Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes nach Organisationsgrösse (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57	25
Abbildung 28: Stabilisierung des FTV-Netzwerkes (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57	26
Abbildung 29: Nutzen aus der Zentralisierung von Aufgaben (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57	27
Abbildung 30: Nutzen aus der Zentralisierung von Aufgaben (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57 (stimme eher zu oder stimme voll und ganz zu bei „Die Stabilisierung der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner wird durch wenige grosse Mandatsträger und deren Aufgaben gewährleistet) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 47	27
Abbildung 31: Handlungsfolgen durch Zentralisierung (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobe	6
Tabelle 2: Zusammenstellung der zufällig ausgewählten Kooperationspartner	6
Tabelle 3: Zusammenstellung der eingegangenen Kooperationen im FTV-Netzwerk	6
Tabelle 4: Kreuztabelle Kompetenzniveau und Nutzen aus der Kooperation	15

1 Anlass und Zweck

Der öffentliche Verkehr und der Tourismus sind beides Branchen, die erst als Netzwerk von kooperierenden Unternehmen und Institutionen ihre Nutzenpotentiale ausspielen können. Der Kunden bewertet die Qualität sowohl des öffentlichen Verkehrs als auch eine touristische Destination als Folge der „Systemleistung“.

Bisher ist jedoch relativ wenig darüber bekannt, in welchen Bereichen die Akteure aus Freizeit- und Tourismus miteinander kooperieren und welchen Wert sie diesen Kooperationen zuschreiben. Auch die Frage, wie die Governance dieser Netzwerke funktioniert, wie Leistungen zwischen den Partnern abgegolten werden oder wie vertrauensvoll die Zusammenarbeit ist, wurde ergründet.

1.1. Theoriebezug

Den Begriff des FTV Kooperationsnetzwerkes definieren wir relativ breit. Es besteht für uns aus allen Organisationen der vier Bereiche DMO (z.B. Zermatt), TU (z.B. SBB), Vermittler (z.B. Railway) und Leistungserbringer (z.B. Rigi Bahnen). Es sind die vier Akteure entlang der Wertschöpfungskette, die ein Kunde im Bereich Freizeit oder Tourismus in Anspruch nehmen muss.

Kooperation im Netzwerk bedeutet in diesem Fall, dass mehrere Organisationen miteinander über längere Zeit gemeinsam Aktivitäten mit wirtschaftlichen Zielen ausführen. Dabei schränken sie ihre wirtschaftliche Selbständigkeit teilweise ein, um dafür aus der Kooperationsstrategie Wettbewerbsvorteile zu gewinnen.

2 Auswertungsergebnisse

An der Befragung zu Kooperationen im Netzwerk Freizeit- und Tourismus haben Total 73 Organisationen teilgenommen. 72 der 73 Unternehmen kooperieren mit mehr als einem Partner und haben somit alle Fragen jeweils zu 2 Partnern beantwortet.

1.2. Stichprobe

Von den 240 angefragten Organisationen hat rund ein Drittel teilgenommen. Die Organisationsarten der teilgenommenen Personen setzt sich wie folgt zusammen (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Stichprobe

Organisationsart	Anzahl	Mittelwert Unternehmensgrösse (Anzahl Vollzeitstellen)	Median Unternehmensgrösse (Anzahl Vollzeitstellen)	Mittelwert Anzahl Kooperationen in den letzten 12 Monaten	Median Anzahl Kooperationen in den letzten 12 Monaten
ÖV-Unternehmen	32	329	100	18	10
Vermittler	19	17	10	188	20
Leistungsträger	20	46	30	12	8
Andere	2	8	8	13	13
Total	73	162	30	60	10

Die Zahlen zeigen, dass von den befragten Organisationen die Vermittler im Durchschnitt am meisten Kooperationen eingehen.

Die 73 befragten Organisationen haben 14 verschiedene Fragen zur Zusammenarbeit mit Partner im Freizeit- und Tourismusverkehr beantwortet. Dabei wurden die Fragen in Bezug auf zufällig ausgewählten Kooperationspartner beantwortet. Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt, wie sich die Organisationsarten der zufällig ausgewählten Kooperationspartner verteilen.

Tabelle 2: Zusammenstellung der zufällig ausgewählten Kooperationspartner

Organisationsart	Anzahl	1 bis 20 Mitarbeiter	21 bis 50 Mitarbeiter	über 50 Mitarbeiter
ÖV-Unternehmen	53	3	3	47
Vermittler	37	21	10	6
Leistungsträger	47	15	14	18
Andere	9	3	1	5
Total	146	42	28	76

1.3. FTV-Netzwerk

Folgende Matrix zeigt Anzahl abgefragten Kooperationen im FTV-Netzwerk. Wie die Zahlen deutlich zeigen, gibt es rege Leistungsbeziehungen zwischen allen Partnern. Eine Ausnahme ist, dass Vermittler kaum mit Vermittlern kooperieren. Das ist einsichtig, denn im kleinen Schweizer Markt herrscht im Bereich der Vermittlung ein starker Wettbewerb.

Tabelle 3: Zusammenstellung der eingegangenen Kooperationen im FTV-Netzwerk

	ÖV-Unternehmen	Vermittler	Leistungsträger	Andere	Total
ÖV-Unternehmen	20	16	16	1	53
Vermittler	24	2	10	1	37
Leistungsträger	17	17	11	2	47
Andere	3	3	3	0	9
Total	64	38	40	4	146

1.4. Kooperationsbereiche

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde die Kooperationsintensität in verschiedenen Kooperationsbereichen mit je 2 Kooperationspartnern bewertet (Total Antworten zu 146 Kooperationen). Die Frage will eruieren, in welchen Bereichen einer Organisation das Ausmass der Kooperation im Netzwerk hoch ist und in welchen Bereichen nicht.

Bevorzugte Kooperationsbereiche im gesamten FTV-Netz

Dabei fällt auf, dass Unternehmen im FTV vor allem in Information, Werbung und Kommunikation kooperieren. Ebenfalls wird eng im Vertrieb der Angebote, in der Leistungserstellung und der Angebotsentwicklung kooperiert. Weniger stark wird bei der politischen Vertretung, bei gemeinsamen Infrastrukturen sowie beim gemeinsamen Einkauf kooperiert.

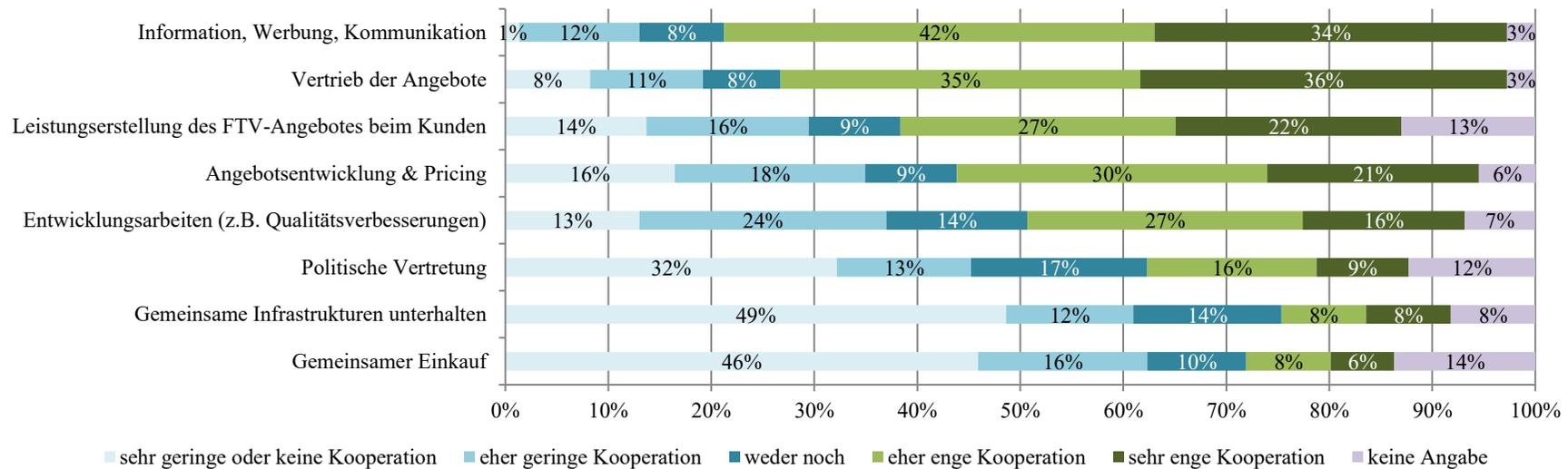


Abbildung 1: Bevorzugte Kooperationsbereiche im gesamten FTV-Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung), n = 146 eingegangene Kooperationen

Bevorzugte Kooperationsbereiche mit ÖV-Unternehmen

Mit ÖV-Unternehmen wird seitens der Leistungserbringer und Vermittler eng in der Kommunikation, im Vertrieb und in der Angebotsentwicklung kooperiert. Vermittler kooperieren überdurchschnittlich oft mit ÖV-Unternehmen in der Kommunikation, Leistungsträger in der Kommunikation, in der Angebotsentwicklung und in der Leistungserstellung.

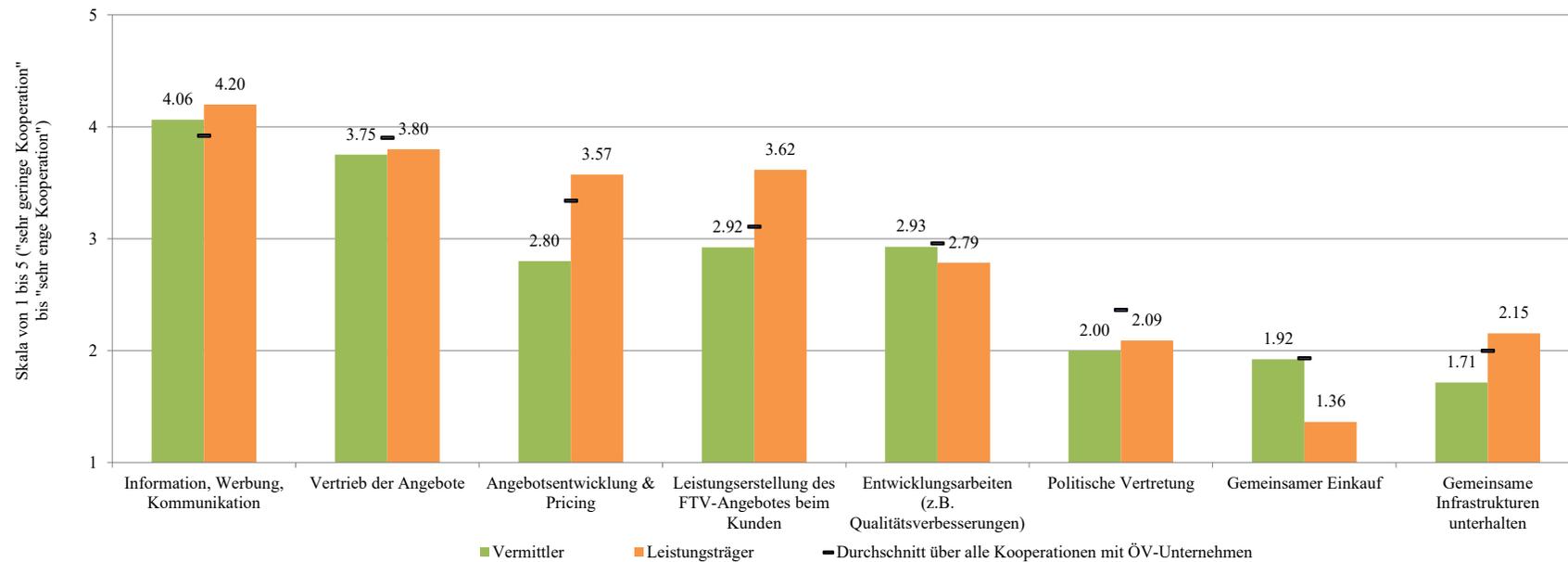


Abbildung 2: Bevorzugte Kooperationsbereiche von Vermittler und Leistungsträger mit ÖV-Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung), n = 32 eingegangenen Kooperationen mit ÖV-Unternehmen

Luzern, 10/01/2018
Seite 9/28
ITW Working Paper 002/2018

Bevorzugte Kooperationsbereiche aus Sicht der ÖV-Unternehmen

ÖV-Unternehmen kooperieren mit anderen ÖV-Unternehmen eng im Vertrieb, in der Kommunikation und in der Angebotsentwicklung. Vermittler sind für die ÖV-Unternehmen vor allem in der Kommunikation und im Vertrieb wichtig, während mit Leistungsträgern überdurchschnittlich oft in der Angebotsentwicklung und in Entwicklungsarbeiten kooperiert wird.

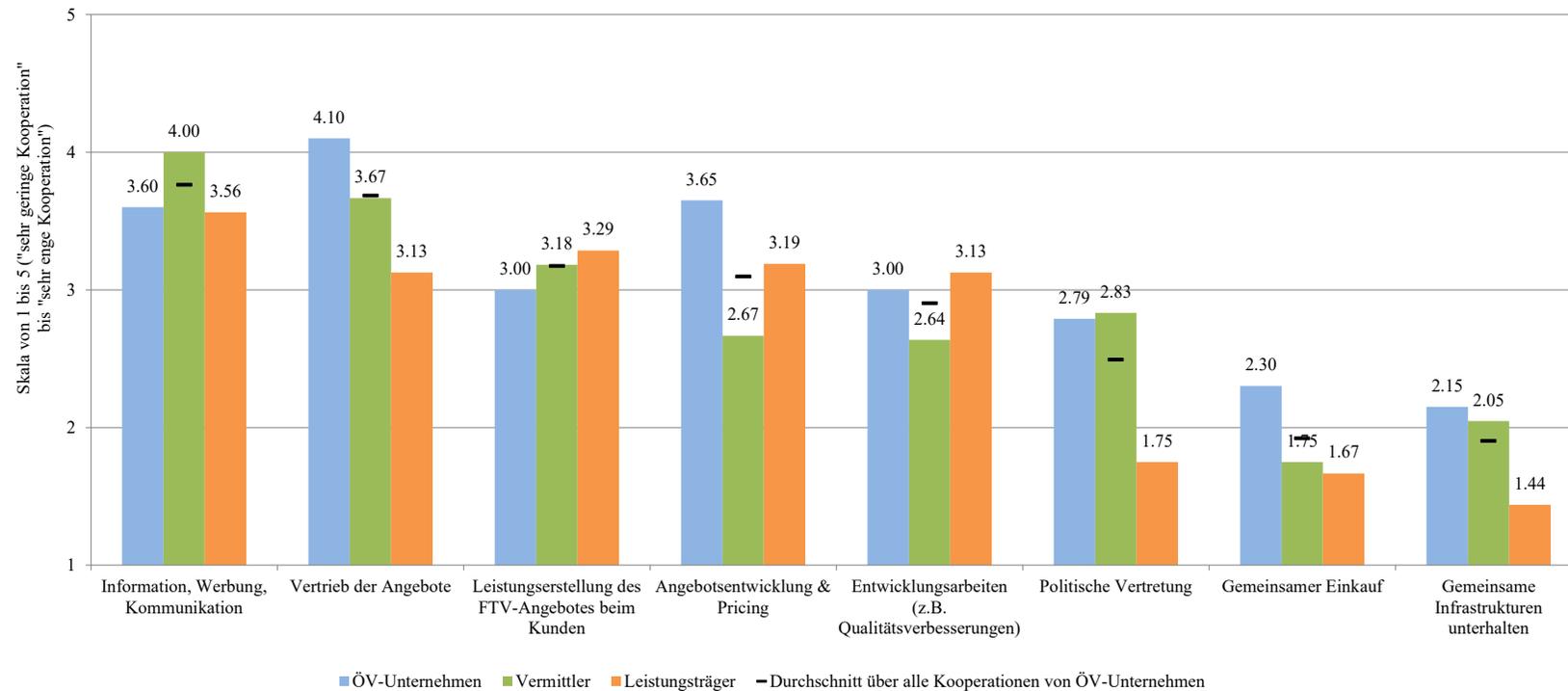


Abbildung 3: Bevorzugte Kooperationsbereiche von ÖV-Unternehmen mit Partnern (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61 eingegangene Kooperationen

Luzern, 10/01/2018

Seite 10/28

Kooperationen zwischen den Akteuren des FTV

Kooperationsbereiche: Weitere Erkenntnisse

Kooperationen in einzelnen Bereichen wie zum Beispiel Angebotsentwicklung (Pricing) führen dazu, dass durchschnittlich auch stärker in anderen Bereichen kooperiert wird. Die folgende Abbildung zeigt die durchschnittlichen Werte auf einer 5er Skala (1 „sehr geringe Kooperation“ bis 5 „sehr enge Kooperation“) in den verschiedenen Kooperationsbereichen an über alle 146 Fälle und über die Fälle, die bei der Angebotsentwicklung (Pricing) eine enge oder sehr enge Kooperation mit dem Partner eingehen. Dieses Resultat lässt vermuten, dass das Ausmass an Kooperation eher eine Philosophiefrage ist und kein „Rosinenpicken“ in nur einzelnen Teilbereichen beobachtet werden kann.

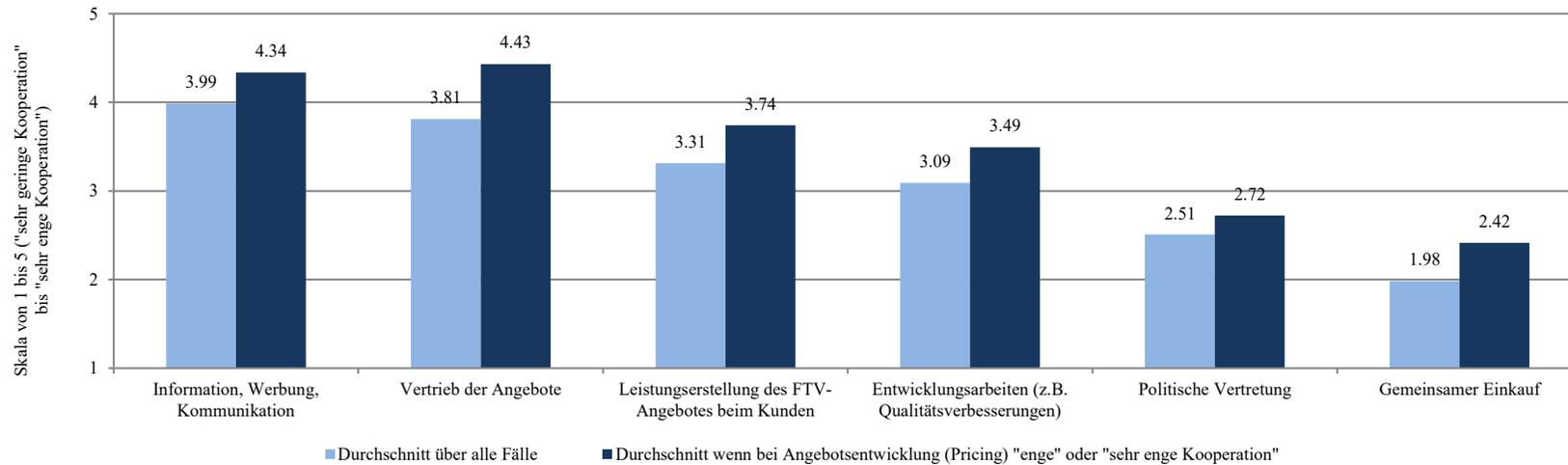


Abbildung 4: Bevorzugte Kooperationsbereiche im FTV bei enger oder sehr enger Kooperation in Angebotsentwicklung (Pricing) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 146 eingegangen Kooperationen

1.5. Nutzen der Kooperation

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde der Kooperationsnutzen in verschiedenen Nutzendimensionen mit je 2 Kooperationspartnern bewertet (Total Antworten zu 132 Kooperationen).

Nutzen der Kooperation im ganzen FTV-Netzwerk

Die folgende Abbildung 5 zeigt wie stark die befragten Organisationen durch die Kooperation in den folgenden Nutzenbereichen profitieren. Dabei fällt auf, dass vor allem das Profitieren aus dem Bekanntheitsgrad des Partners, die Marketingwirkung sowie dem Mehrverkauf im bestehenden Markt (Marktdurchdringung) von den befragten Organisationen als wichtige Nutzendimension eingestuft werden. Im Gegenzug scheinen Kosteneinsparungen dank Kooperationen für die befragten Organisationen eher bescheiden zu sein.

Diese Ergebnisse sind konsistent mit der Frage nach dem Ausmass der Zusammenarbeit je Kooperationsbereich (Abbildung 1).

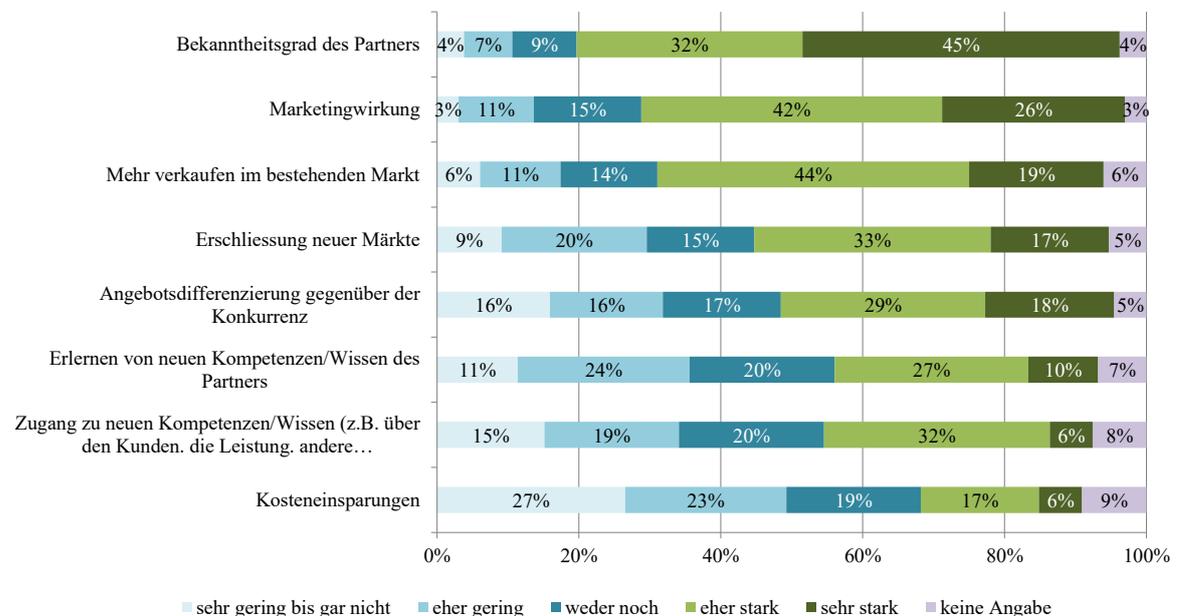


Abbildung 5: Nutzen der Kooperation im gesamten FTV-Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung), n = 132 eingegangene Kooperationen

Luzern, 10/01/2018

Seite 12/28

Kooperationen zwischen den Akteuren des FTV

Nutzen der Kooperation mit ÖV-Unternehmen

Vermittler und Leistungsträger sehen den stärksten Nutzen in der Kooperation mit ÖV-Unternehmen durch den Bekanntheitsgrad des Partners und der Marketingwirkung. Vor allem Leistungsträger schätzen diesen Nutzen als überdurchschnittlich stark ein. Vermittler ziehen überdurchschnittlich viel Nutzen aus der Kooperation mit ÖV-Unternehmen bei der Angebotsdifferenzierung gegenüber der Konkurrenz.

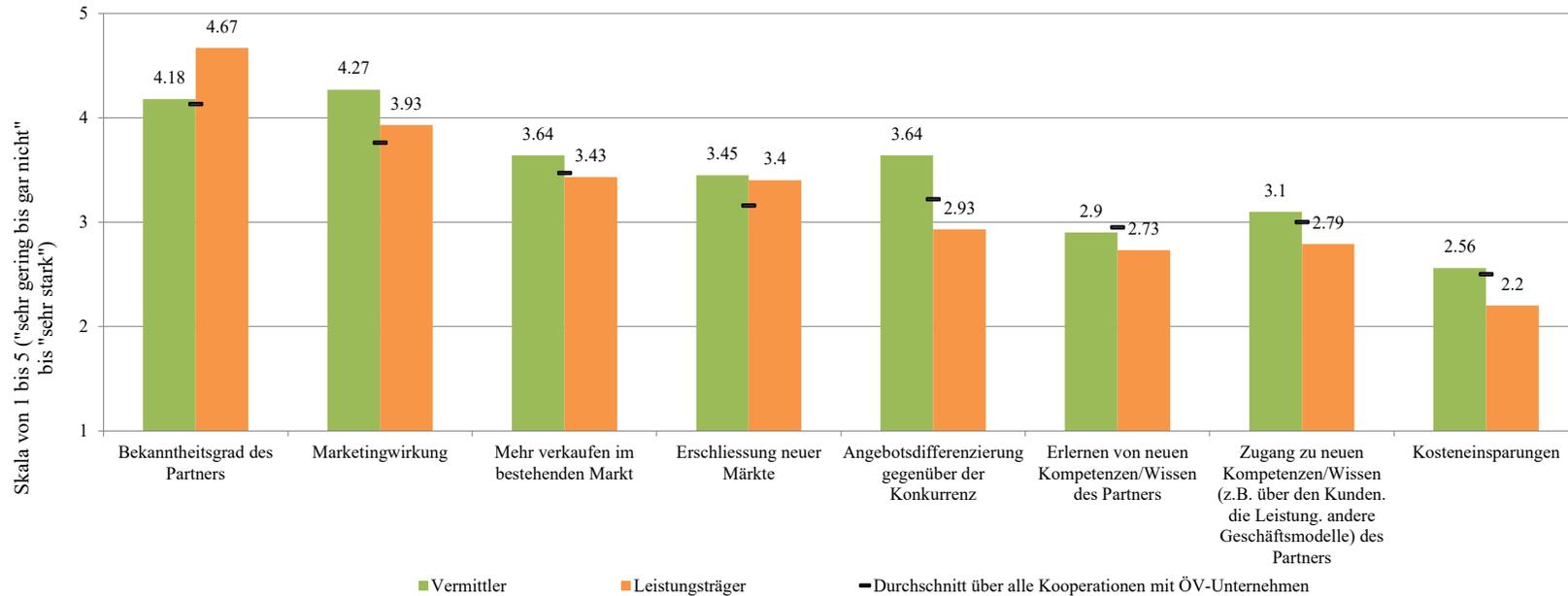


Abbildung 6: Nutzen der Kooperation mit ÖV-Unternehmen für Vermittler und Leistungsträger (Quelle: Eigene Darstellung), n = 32 eingegangen Kooperationen mit ÖV-Unternehmen

Luzern, 10/01/2018
Seite 13/28
ITW Working Paper 002/2018

Nutzen der Kooperation aus Sicht der ÖV-Unternehmen

ÖV-Unternehmen sehen in der Kooperation mit Leistungsträger einen überdurchschnittlich hohen Nutzen durch deren Bekanntheit (z.B. als Reizeziel). Bei der Erschliessung neuer Märkte und in der Marketingwirkung profitieren sie überdurchschnittlich stark von Kooperationen mit Vermittler. Bei internen Themen wie Zugang zu neuem Wissen, Kompetenzen und Kosteneinsparungen sind Kooperationen zwischen ÖV-Unternehmen am ertragreichsten.

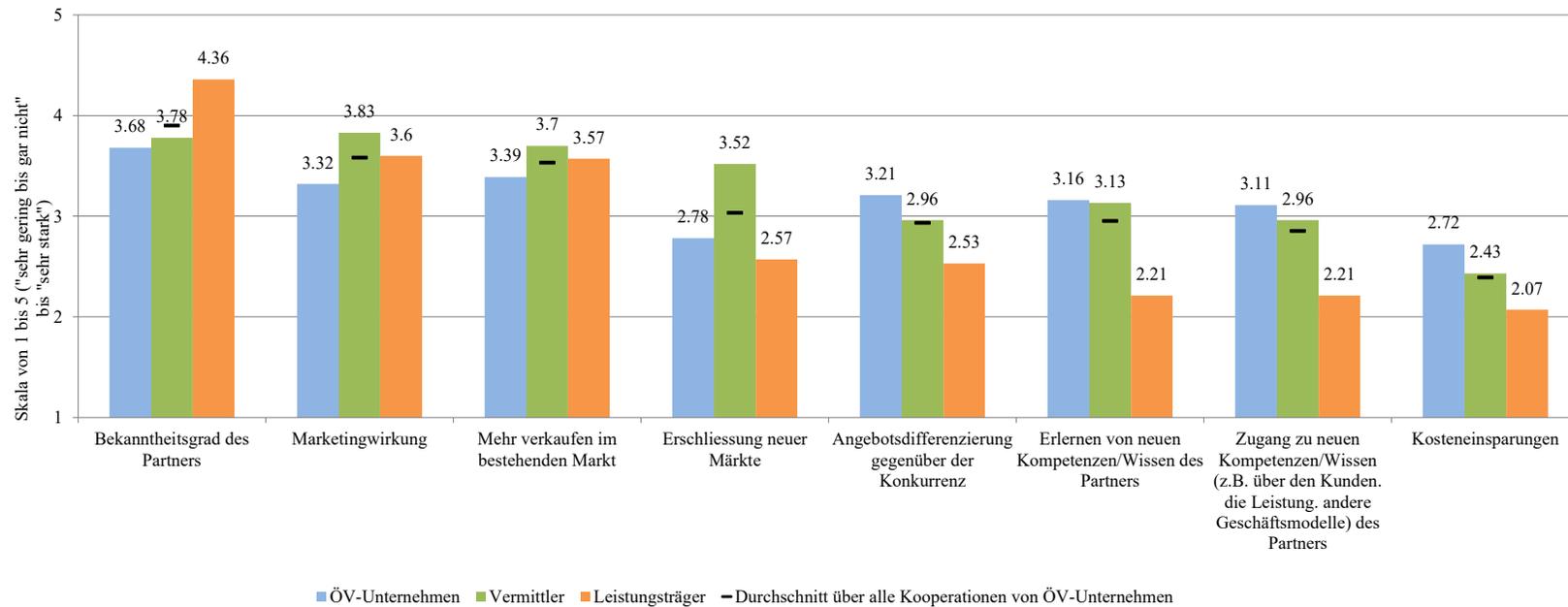


Abbildung 7: Nutzen der Kooperation von ÖV-Unternehmen mit Partnern (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61 eingegangene Kooperationen

1.6. Kompetenz der Kooperationspartner

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde das Kooperationsniveau mit je 2 Kooperationspartnern bewertet (Total Antworten zu 128 Kooperationen).

Einschätzung Kompetenzniveau der ÖV-Unternehmen

Von den 26 eingegangenen Kooperationen mit ÖV-Unternehmen schätzen Leistungsträger das Kompetenzniveau ihres Kooperationspartner ausschliesslich als eher hoch oder sehr hoch ein. Etwas tiefer wird das Kompetenzniveau von ÖV-Unternehmen aus Sicht der Vermittler eingeschätzt. Dieses Resultat erstaunt nicht, da der Vertrieb bei vielen ÖV-Unternehmen tatsächlich eine Baustelle ist.

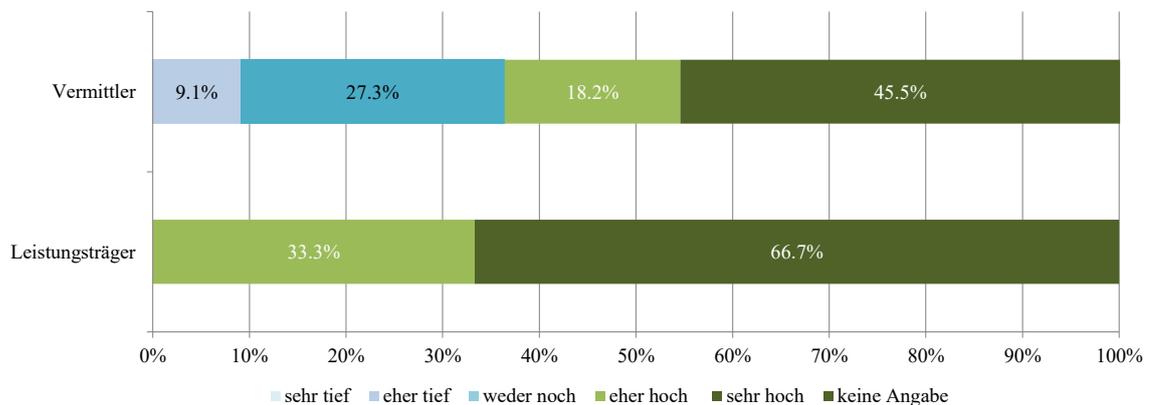


Abbildung 8: Einschätzung Kompetenzniveau der ÖV-Unternehmen aus Sicht Vermittler und Leistungsträger (Quelle: Eigene Darstellung), n = 26 eingegangene Kooperationen mit ÖV-Unternehmen

Einschätzung Kompetenzniveau aus Sicht der ÖV-Unternehmen

Das Kompetenzniveau der Kooperationspartner von ÖV-Unternehmen wird grundsätzlich als hoch eingeschätzt. Dabei werden Leistungsträger von den ÖV-Unternehmen noch am schwächsten eingeschätzt. Die Erklärung dafür könnte sein, dass bei den Leistungsträgern die Streuung (ganz kleine Anbieter vs. grosse Player) sehr hoch ist.

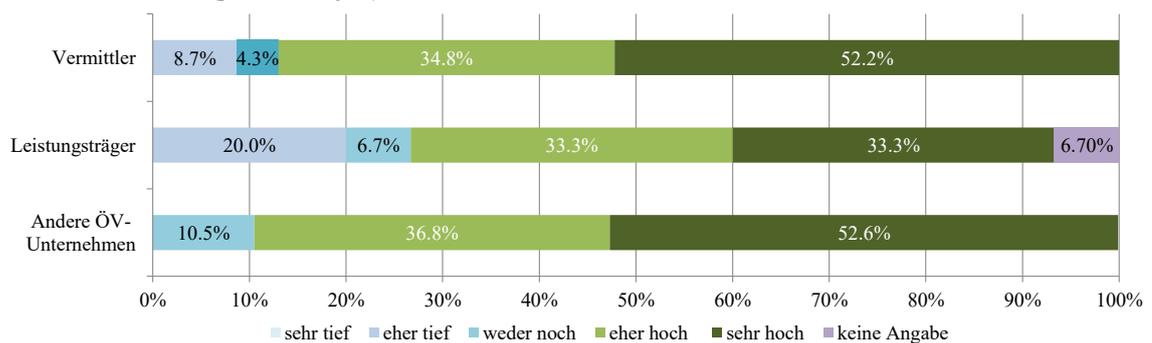


Abbildung 9: Einschätzung Kompetenzniveau aus Sicht ÖV-Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57 eingegangene Kooperationen

Kompetenzniveau: Weitere Erkenntnisse

Im FTV-Netz werden grosse Unternehmen mit über 50 Mitarbeitenden in Bezug auf das Kompetenzniveau etwas höher eingeschätzt.

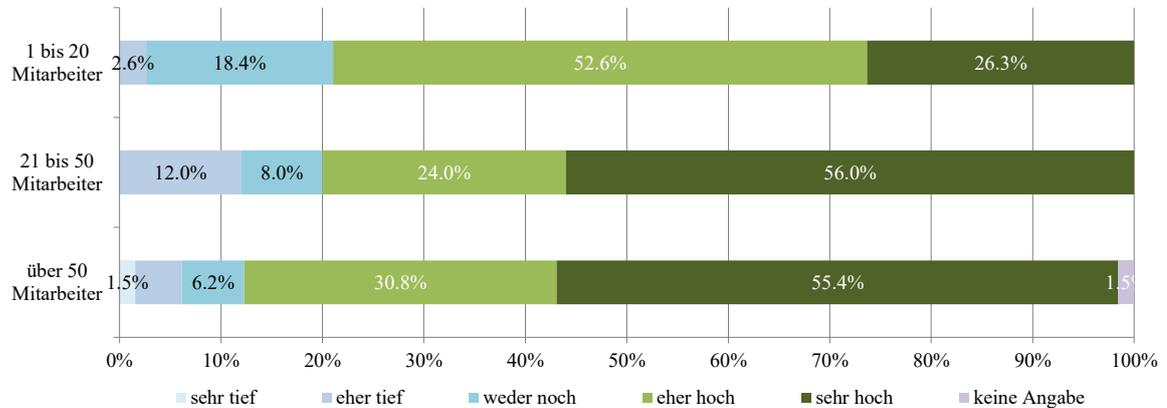


Abbildung 10: Einschätzung Kompetenzniveau im FTV-Netz (Quelle: Eigene Darstellung), n = 128 eingegangene Kooperationen

Die Korrelation zwischen dem Kompetenzniveau der Kooperationspartner und dem Verlust bei Beendigung der Zusammenarbeit der Kooperationen ist nicht signifikant (Spearman Correlation 0.155). Die Hypothese, dass das Kompetenzniveau mit dem Nutzen, der durch die Kooperation entsteht korreliert, muss verworfen werden.

Tabelle 4: Kreuztabelle Kompetenzniveau und Nutzen aus der Kooperation

		Verlust bei Beendigung der Zusammenarbeit mit Kooperationspartner				
		sehr gering	eher gering	weder noch	eher hoch	sehr hoch
Kompetenzniveau	sehr tief	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	eher tief	13.0%	0.0%	6.3%	6.3%	10.0%
	weder noch	0.0%	3.7%	37.5%	9.4%	10.0%
	eher hoch	26.1%	40.7%	25.0%	46.9%	40.0%
	sehr hoch	56.5%	55.6%	31.3%	37.5%	40.0%

1.7. Netzwerk-Ressourcen von Kooperationen

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde die Bedeutung gemeinsamer Netzwerk-Ressourcen mit je 2 Kooperationspartnern bewertet (Total Antworten zu 126 Kooperationen). Die Fragen zielen also darauf ab herauszufinden, durch die Nutzung welcher gemeinsamen Ressourcen, Kapitalien oder Pläne genau die Vorteile der Kooperation zustande kommen

Gemeinsam genutzte Netzwerkressourcen mit ÖV-Unternehmen (nach Unternehmensgrösse)

Bei kleineren Unternehmen ist ein vorhandenes Projektbudget bei der Zusammenarbeit mit ÖV-Unternehmen überdurchschnittlich wichtig. Grosse Unternehmen ab 50 Mitarbeitende schätzen die Wichtigkeit von einem Zugriff auf eine gemeinsame IT Lösung und das gemeinsame Nutzen räumlicher Infrastrukturen als überdurchschnittlich wichtig ein.

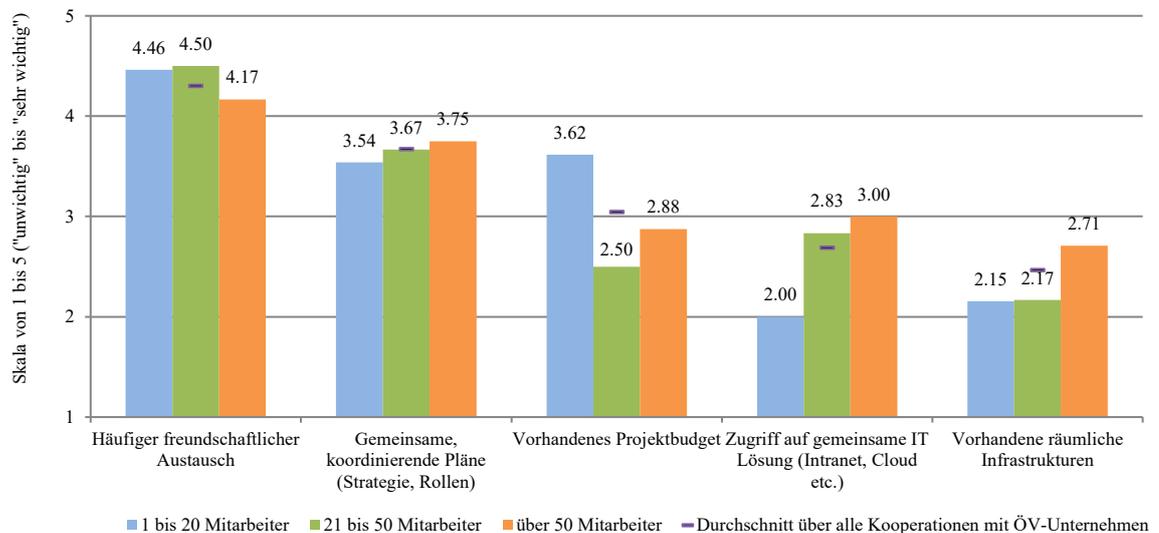


Abbildung 11: Gemeinsam genutzte Netzwerkressourcen mit ÖV-Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung), n = 53 eingegangene Kooperationen mit ÖV-Unternehmen

Gemeinsam genutzte Netzwerkressourcen (aus Sicht der ÖV-Unternehmen)

ÖV-Unternehmen pflegten mit ihren Kooperationspartner häufig einen freundschaftlichen Austausch. Strategien und Zugriff auf gemeinsame IT Lösung ist für ÖV-Unternehmen in der Kooperation mit anderen ÖV-Unternehmen überdurchschnittlich wichtig, vorhandenes Projektbudget in der Zusammenarbeit mit Vermittler und Leistungsträger.

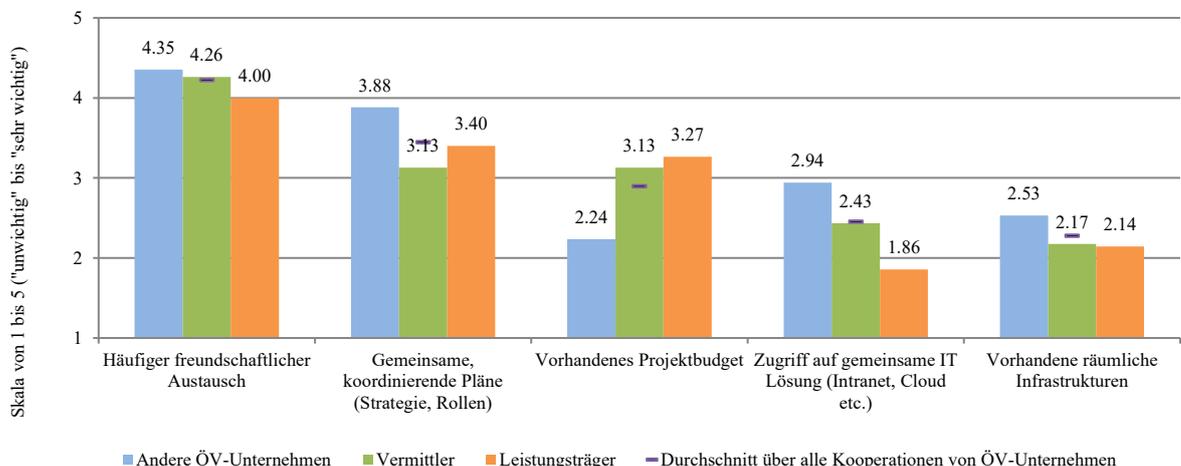


Abbildung 12: Gemeinsam genutzte Netzwerkressourcen von ÖV-Unternehmen mit Partnern (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61 eingegangenen Kooperationen

1.8. Abgeltungsmodelle ÖV

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde die Bedeutung von verschiedenen Verrechnungsarten mit je 2 Kooperationspartnern bewertet (Total Antworten zu 116 Kooperationen). Die Frage zielt darauf ab zu analysieren, wie die Akteure untereinander ihre Leistungen verrechnen.

Bedeutung von Verrechnungsarten

Besonders bedeutende Verrechnungsarten sind für die befragten Organisationen das Nutzen gemeinsamer Werbeplattformen (vgl. Abbildung 13). Allgemein fällt auf, dass Vermittler und Leistungsträger die Bedeutung der abgefragten Abgeltungsmodelle durchschnittlich als bedeutender einschätzen als ÖV-Unternehmen. Eine Erklärung könnte sein, dass die ÖV-Unternehmen im starren Preis-System des ÖV weniger flexibel sind.

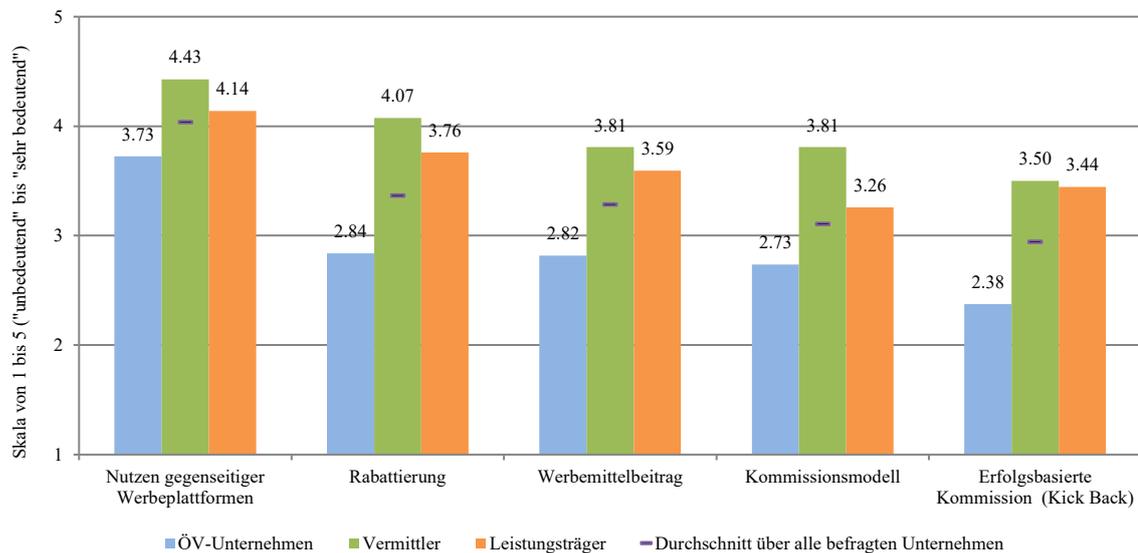


Abbildung 13: Bedeutung von verschiedenen Verrechnungsarten (Quelle: Eigene Darstellung), n = 116

1.9. Häufigkeit der Interaktionen mit den Kooperationspartnern

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde die Häufigkeit der Interaktionen mit je 2 Kooperationspartnern abgefragt (Total Antworten zu 133 Kooperationen). Die Häufigkeit der Interaktion gilt in der Literatur als Anzeichen, wie produktiv und vertrauensvoll eine Kooperation ist.

Anzahl Interaktionen pro Jahr

Abbildung 14 zeigt die Anzahl der Meetings in den letzten 12 Monaten. Der Median der Anzahl Meetings pro Jahr liegt zwischen 2 und 6 Meetings pro Jahr. 6 Meetings finden zwischen ÖV-Unternehmen und ÖV-Unternehmen, sowie zwischen Leistungsträger und Leistungsträger statt.

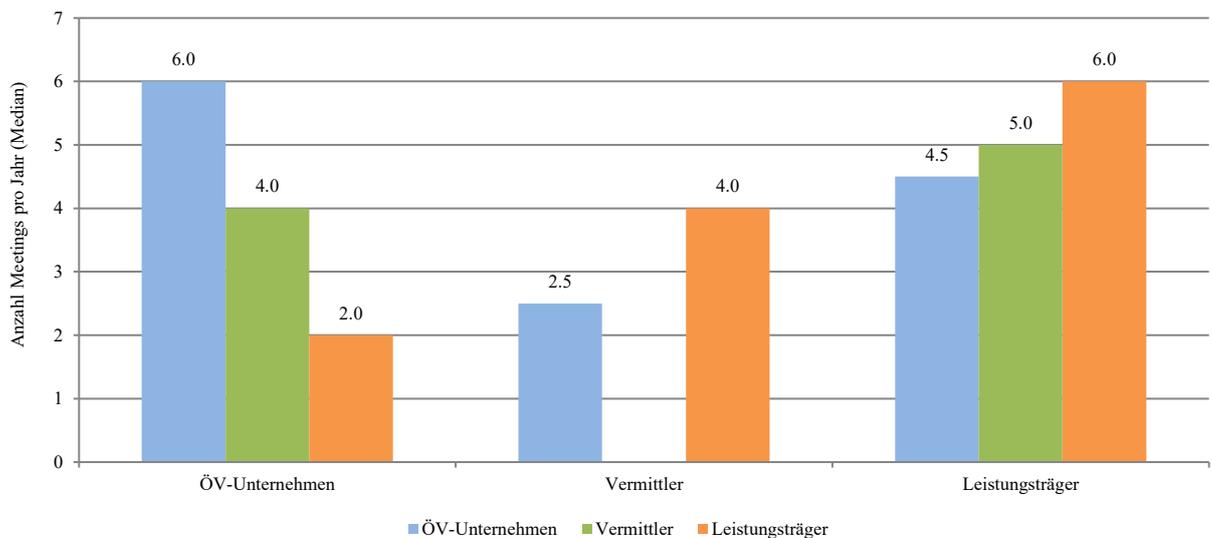


Abbildung 14: Median der Anzahl Interaktionen in den letzten 12 Monaten nach Kooperationspartner (Quelle: Eigene Darstellung), n = 133 eingegangene Kooperationen

Häufigkeit der Interaktionen: Weitere Erkenntnisse

Am meisten Interaktionen pro Jahr werden zwischen den Partnern eingegangen, wenn bei der Unterhaltung gemeinsamer Infrastrukturen eher eng oder sehr eng kooperiert wird. Bei den anderen Kooperationsbereichen liegt der Median der Anzahl Meeting bei 4, respektive 5 Meetings pro Jahr.

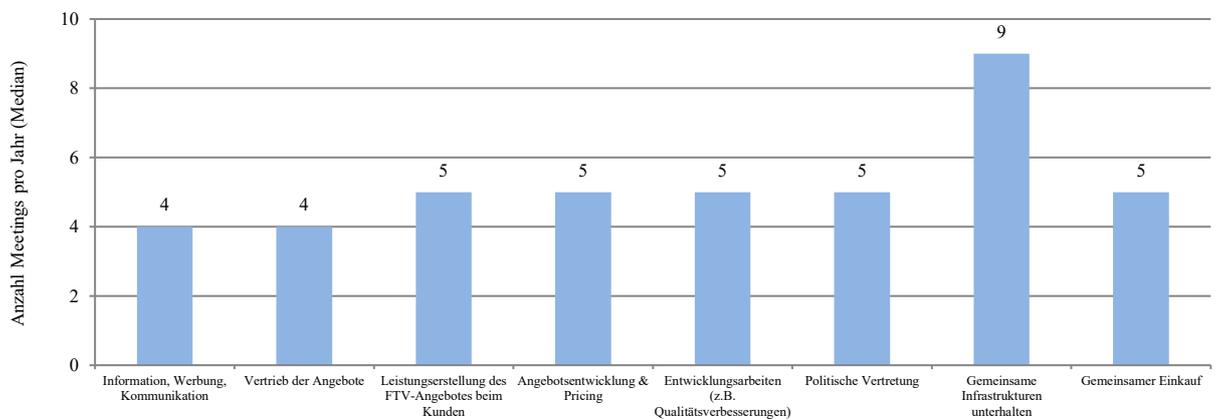


Abbildung 15: Median der Anzahl Interaktionen in den letzten 12 Monaten nach Kooperationsbereich (eher enge oder sehr enge Kooperation) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 146 eingegangene Kooperationen

Am meisten Interaktionen pro Jahr werden zwischen den Partnern eingegangen, wenn als Abgeltungsmodell „Werbemittelbeitrag“ gewählt wird. Hingegen finden durchschnittlich weniger Meetings pro Jahr statt bei den Kommissionsmodellen (erfolgsbasiert und Standard).

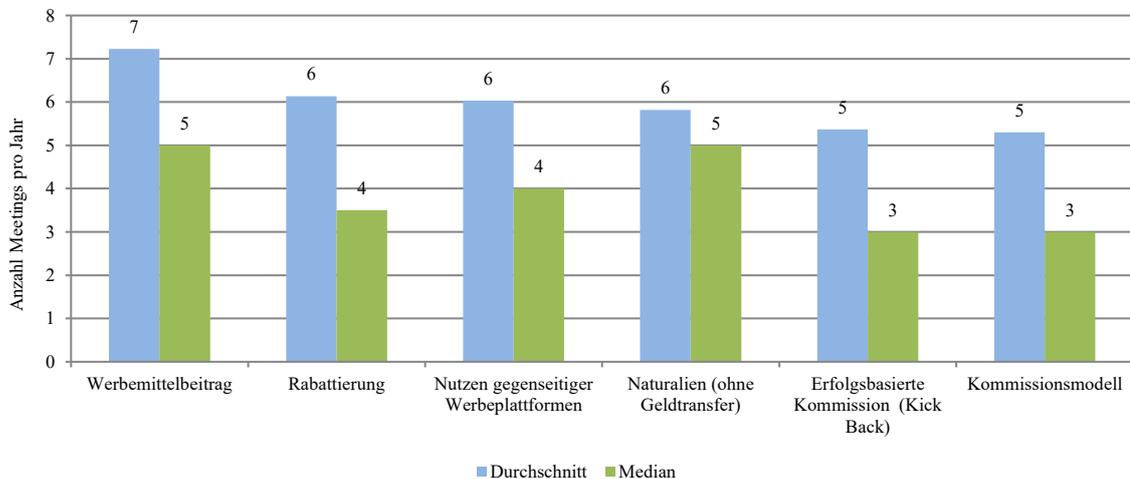


Abbildung 16: Durchschnitt und Median der Anzahl Interaktionen in den letzten 12 Monaten nach gewähltem Abgeltungsmodell (Abgeltungsmodell eher bedeutend oder sehr bedeutend) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 146 eingegangene Kooperationen

1.10. Praktiken und Arbeitsweisen in der Kooperation

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde Praktiken und Arbeitsweisen mit je 2 Kooperationspartnern abgefragt (Total Antworten zu 115 Kooperationen). Bei dieser Frage geht es darum zu analysieren, ob eine Kultur eher formell vs. informell oder vertrauensvoll vs. kritisch eingeschätzt wird.

Praktiken und Arbeitsweisen aus Sicht der ÖV-Unternehmen

Aus der Sicht der ÖV-Unternehmen funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen ÖV-Unternehmen überdurchschnittlich oft nach definierten Aufgaben und standardisierten Prozessen, während bei der Zusammenarbeit mit Leistungsträgern häufiger problemgetrieben und wenig formalisiert ist.

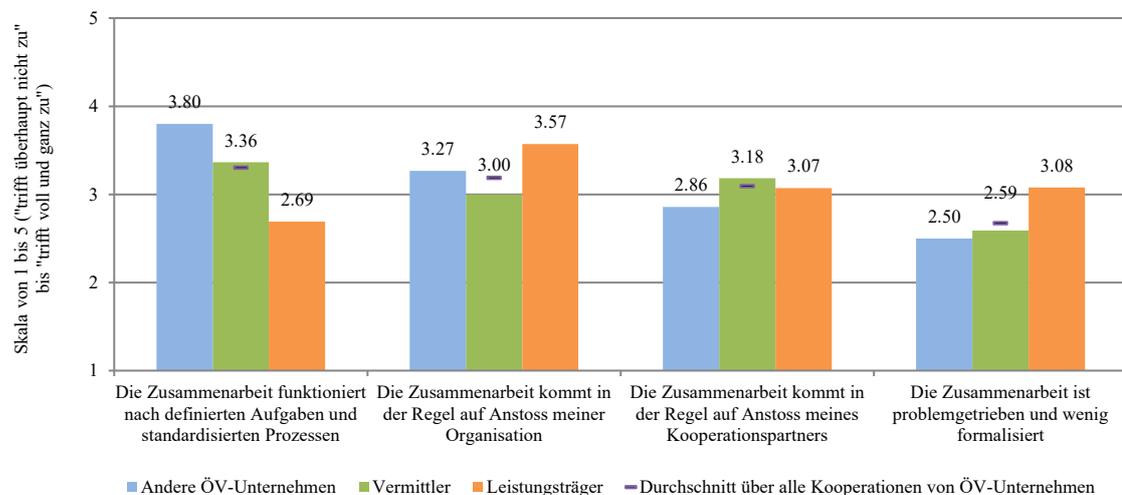


Abbildung 17: Praktiken und Arbeitsweisen von ÖV-Unternehmen mit Partnern (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61 eingegangene Kooperationen

Praktiken und Arbeitsweisen mit ÖV-Unternehmen

Für Leistungsträger funktioniert die Zusammenarbeit mit ÖV-Unternehmen überdurchschnittlich oft nach definierten Aufgaben und standardisierten Prozessen. Bei Vermittlern ist die Zusammenarbeit häufiger problemgetrieben und wenig formalisiert als im Durchschnitt über alle befragten Organisationen. Ausserdem fällt auf, dass die Vermittler und Leistungsträger einschätzen, dass die Zusammenarbeit in der Regel häufiger auf eigenen Anstoss als auf Anstoss der ÖV-Unternehmung kommt.

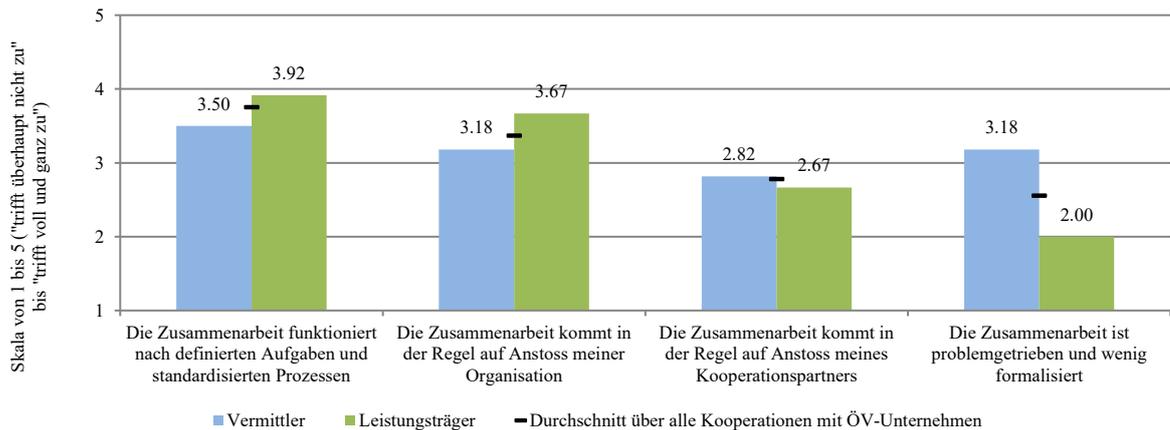


Abbildung 18: Praktiken und Arbeitsweisen von Vermittler und Leistungsträger mit ÖV-Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung), n = 38 eingegangenen Kooperationen mit ÖV-Unternehmen

Weitere Erkenntnisse: Praktiken und Arbeitsweisen nach Grösse der Organisation

Die befragten Organisationen arbeiten mit grösseren Organisationen überdurchschnittlich oft nach definierten Aufgaben und standardisierten Prozessen. Zusätzlich lässt sich feststellen, dass grössere Unternehmen eher auf den Kooperationspartner zugehen als umgekehrt. Die Vermutung, dass bei kleineren Unternehmen die Zusammenarbeit häufiger problemgetrieben und wenig formalisiert ist, kann hingegen nicht bestätigt werden.

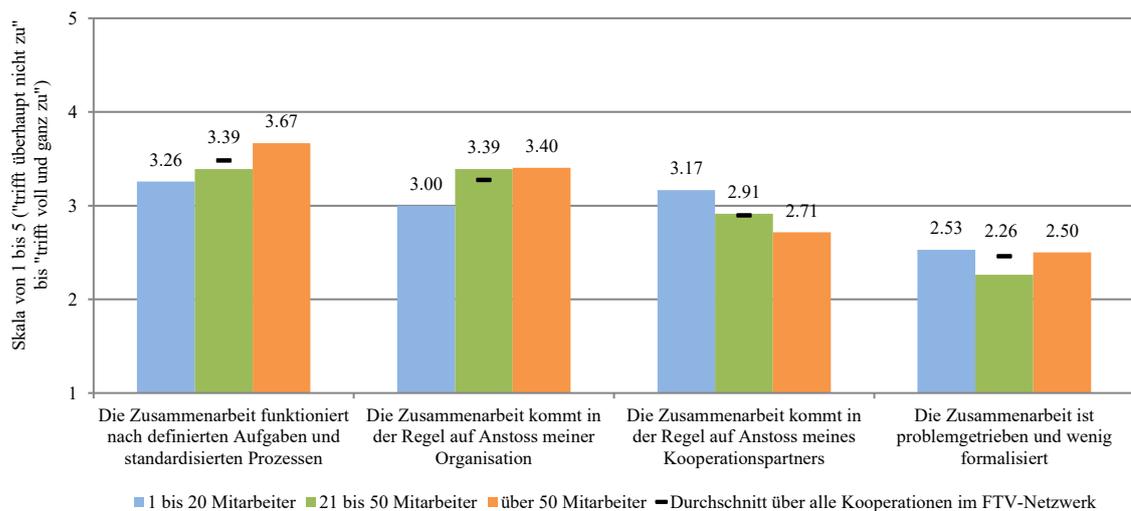


Abbildung 19: Praktiken und Arbeitsweisen im FTV-Netzwerk nach Unternehmensgrösse (Quelle: Eigene Darstellung), n = 116 eingegangenen Kooperationen

1.11. Verhalten in der Zusammenarbeit

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde das Verhalten in der Zusammenarbeit mit je 2 Kooperationspartnern abgefragt (Total Antworten zu 114 Kooperationen).

Verhalten im gesamten FTV-Netzwerk

Die Auswertung zeigt, dass die Organisationen im FTV Netzwerk eine vertrauensvolle und engagierte Zusammenarbeit pflegen. Die Verfolgung eigener Ziele, die dem Partner nicht direkt nutzt, scheint hingegen akzeptiert zu sein. Eine gewisse Neigung, die Fakten zum eigenen Vorteil zu positiv darzustellen oder nicht ehrlich zu sein, scheinen absolute Randerscheinungen darzustellen.

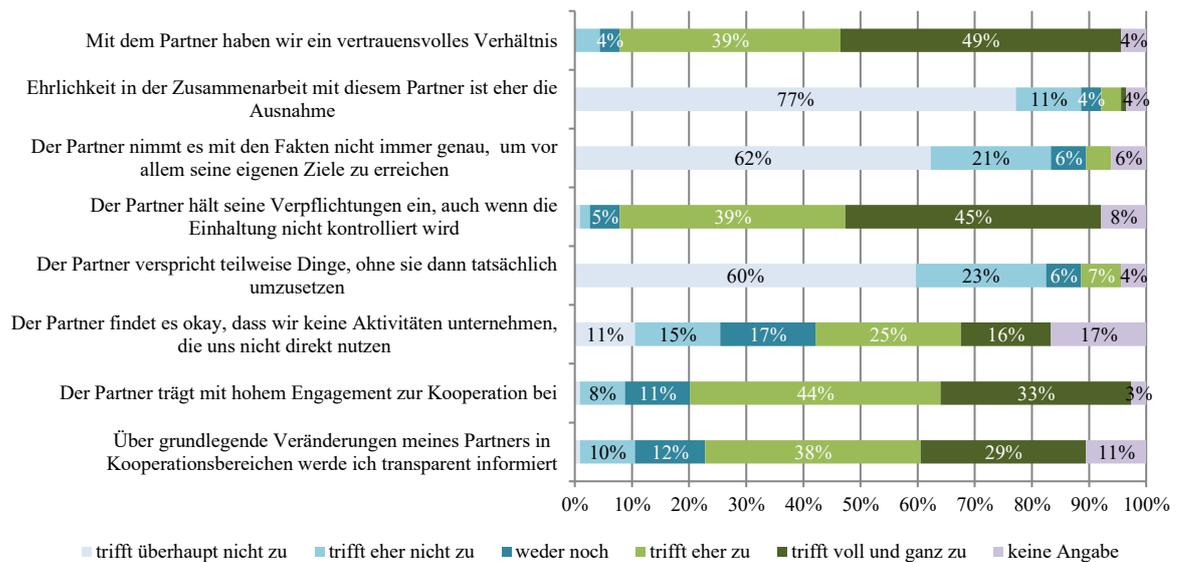


Abbildung 20: Verhalten der Kooperationspartner im gesamten FTV-Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangene Kooperationen

Vertrauen in der Kooperation

Das Vertrauen im FTV-Netzwerk unter den befragten Organisationen zu ihren Kooperationspartnern ist hoch.

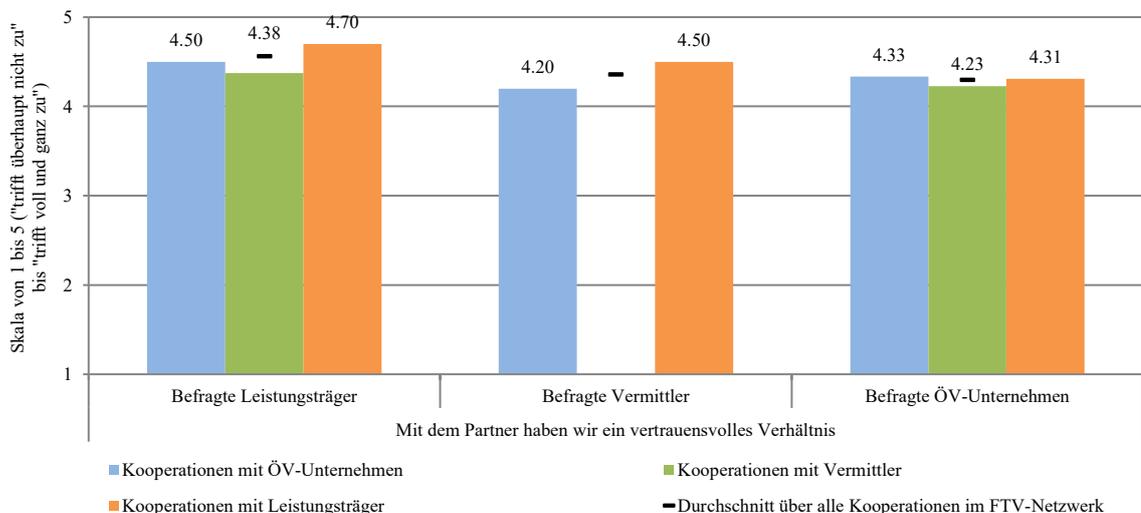


Abbildung 21: Vertrauen in die Kooperationspartner (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangene Kooperationen

1.12. Zeithorizont des Zusammenarbeitens

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde der Zeithorizont des Zusammenarbeitens mit je 2 Kooperationspartnern abgefragt (Total Antworten zu 114 Kooperationen).

Dauer der Zusammenarbeit nach Organisationsgruppe und Organisationsgrösse

Durchschnittlich dauert die Zusammenarbeit der abgefragten Organisationen mit ihren Kooperationspartnern 8.9 Jahre (Median 6 Jahre). Dabei sind keine eindeutigen Unterschiede zwischen den verschiedenen Organisationsgruppen oder Organisationsgrössen auszumachen.

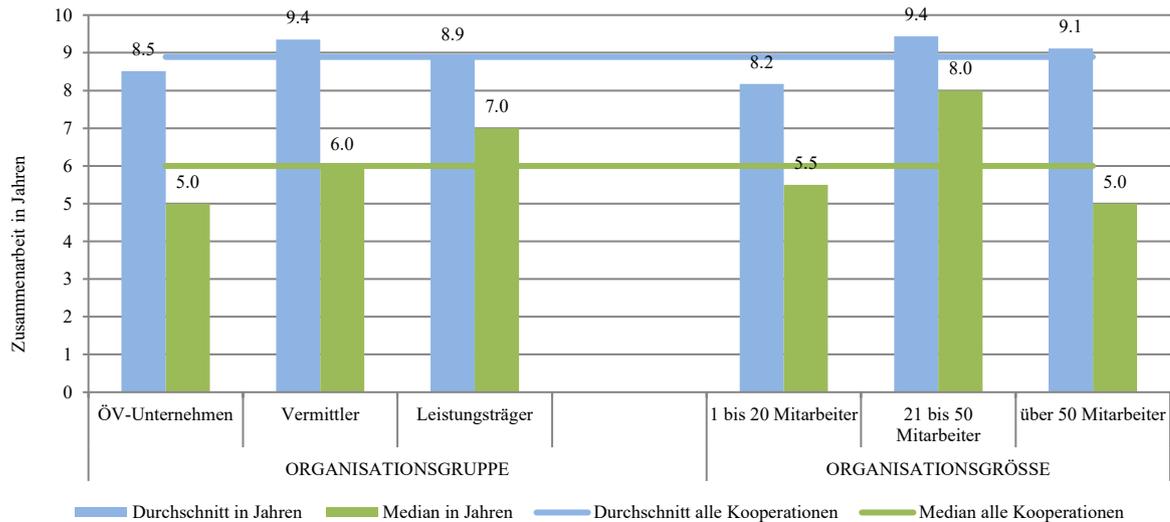


Abbildung 22: Dauer der Zusammenarbeit in Jahren nach Organisationsgruppe und Organisationsgrösse (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangenen Kooperationen

Dauer der Zusammenarbeit nach Kooperationsbereichen und Abgeltungsmodellen

Im FTV-Netz dauern Kooperationen durchschnittlich länger, wenn in den Bereichen „gemeinsamer Einkauf“, „Gemeinsame Infrastrukturen unterhalten“ oder „politische Vertretung“ kooperiert wird. Interessant ist also, dass diese Kooperationen im „harten“ Bereich wie Infrastruktur zeitlich am stabilsten sind, obwohl diese gerade am seltensten eingegangen werden. Bei der Abgeltung sind die Kommissionsmodelle die Modelle, bei denen die Zusammenarbeit schon länger andauert.

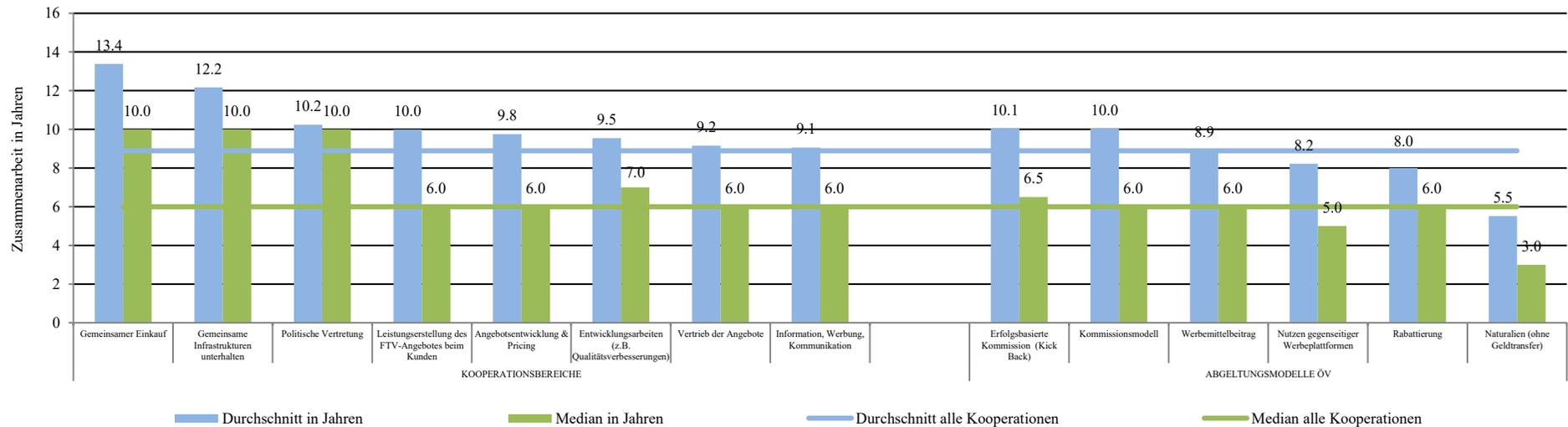


Abbildung 23: Dauer der Zusammenarbeit in Jahren nach Kooperationsbereichen (sehr enge oder enge Kooperation) und Abgeltungsmodellen (Abgeltungsmodell eher bedeutend oder sehr bedeutend)
(Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangen Kooperationen

1.13. Netto-Nutzen der Kooperation

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde der Netto-Nutzen der Kooperation mit je 2 Kooperationspartnern abgefragt (Total Antworten zu 114 Kooperationen).

Netto-Nutzen nach Organisationsgruppe

Die befragten Organisationen schätzen den Netto-Nutzen, der aus der Zusammenarbeit mit den ausgewählten Kooperationspartnern resultiert, durchschnittlich als positiv ein. Insbesondere der Netto-Nutzen, der zwischen Leistungsträgern und ÖV-Unternehmen entsteht ist überdurchschnittlich hoch. Allenfalls weil viele ÖV-Unternehmen selbst als Vermittler auftreten (Beispiel BLS AG).

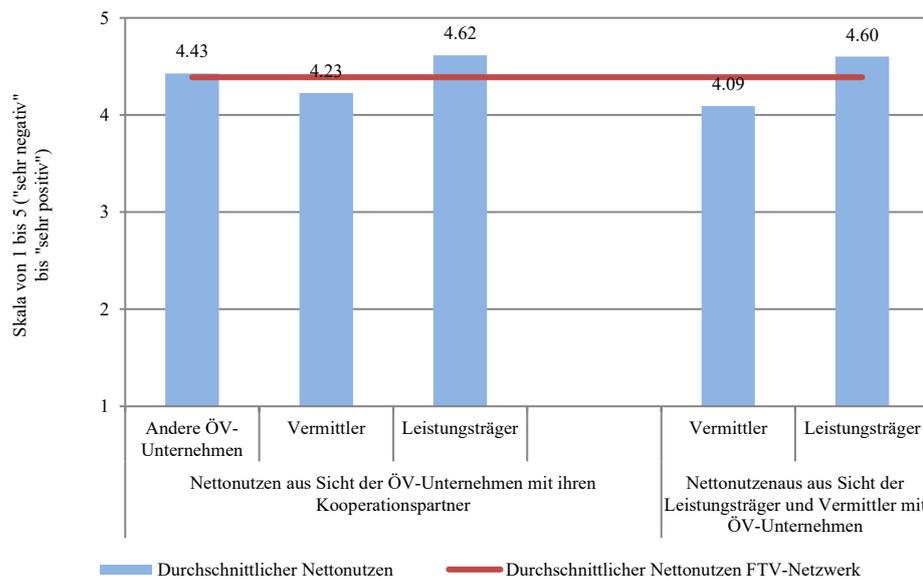


Abbildung 24: Netto-Nutzen in der Kooperation (Quelle: Eigene Darstellung), n = 61, resp. 32 eingegangene Kooperationen

Netto-Nutzen: Weitere Erkenntnisse

Der Netto-Nutzen ist bei einer Kooperation bei der Leistungserstellung des FTV-Angebotes sowie bei Entwicklungsarbeiten überdurchschnittlich.

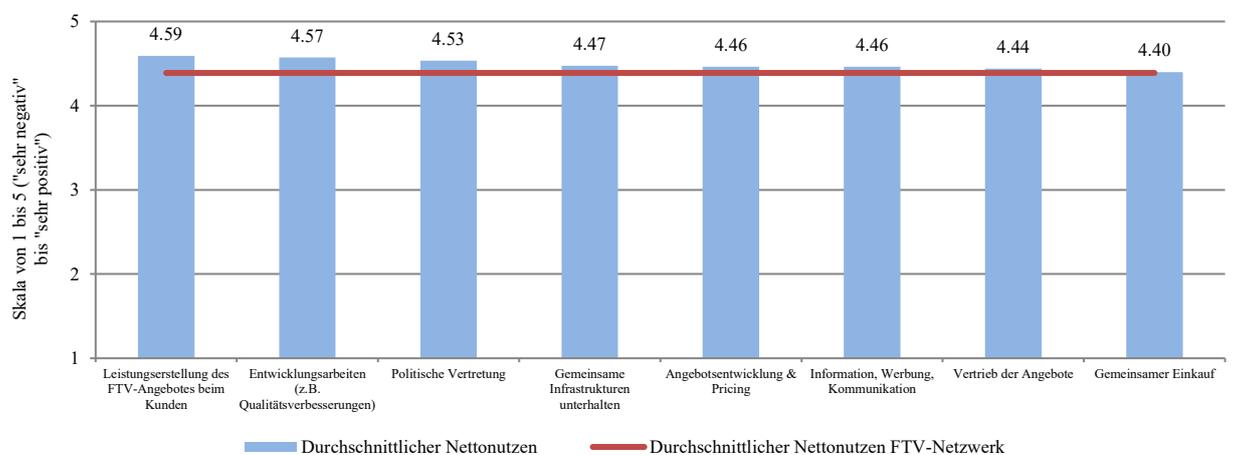


Abbildung 25: Netto-Nutzen in der Kooperation nach Kooperationsbereich (eher enge oder sehr enge Kooperation) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 114 eingegangene Kooperationen

1.14. Beendigung der Zusammenarbeit

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde der hypothetische Verlust bei einer Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes abgeschätzt (Total 57 Antworten).

Hypothetischer Verlust bei einer Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes

Für über 60% der befragten Organisationen wäre der hypothetische Verlust bei einer Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes eher hoch oder sehr hoch. Dabei wird der Gesamtverlust bei einer Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes besonders hoch von den Vermittlern eingeschätzt. Rund ein Viertel der ÖV-Unternehmen schätzt den Verlust als gering ein. Dieses Resultat ist einsichtig, sind doch die Vermittler von den Vorleistungen der ÖV-Unternehmen und Leistungsträger abhängig.

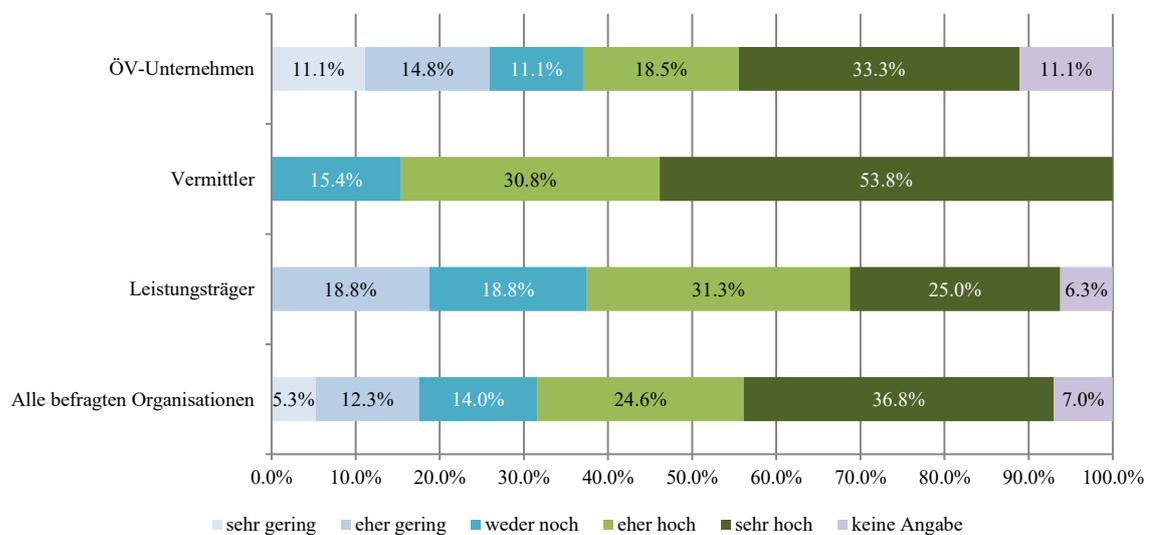


Abbildung 26: Gesamtverlust bei Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes nach Organisationsgruppe (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57

Die Vermutung, dass kleine Unternehmen mehr vom FTV-Netzwerk abhängig sind, kann nicht bestätigt werden. Allerdings schätzen grosse Unternehmen mit über 50 Mitarbeitenden überdurchschnittlich oft den Gesamtverlust bei einer hypothetischen Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes als gering ein.



Abbildung 27: Gesamtverlust bei Auflösung des gesamten FTV-Netzwerkes nach Organisationsgrösse (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57

1.15. Governance Mechanismen

Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde die Stabilisierung der Kooperation mit je 2 Kooperationspartnern abgefragt (Total Antworten zu 114 Kooperationen). Die Frage zielt darauf ab zu verstehen, welche Institution oder welcher Mechanismus besonders wichtig ist, um das Netzwerk zu stabilisieren.

Stabilisierung des FTV-Netzwerkes

Für die Stabilisierung des FTV-Netzwerkes werden in erster Linie die guten persönlichen Beziehungen sowie die Erwartungen der gemeinsamen Kunden verantwortlich gemacht. Bei den ÖV-Unternehmen sind die Mandatsträger und die öffentliche Hand wichtiger für die Stabilisierung als bei den Vermittlern und Leistungsträgern. Interessant ist, dass die Vermittler die Beziehung zu den Leistungsträgern als weniger wichtig anstehen wie die Leistungsträger von den Vermittlern.

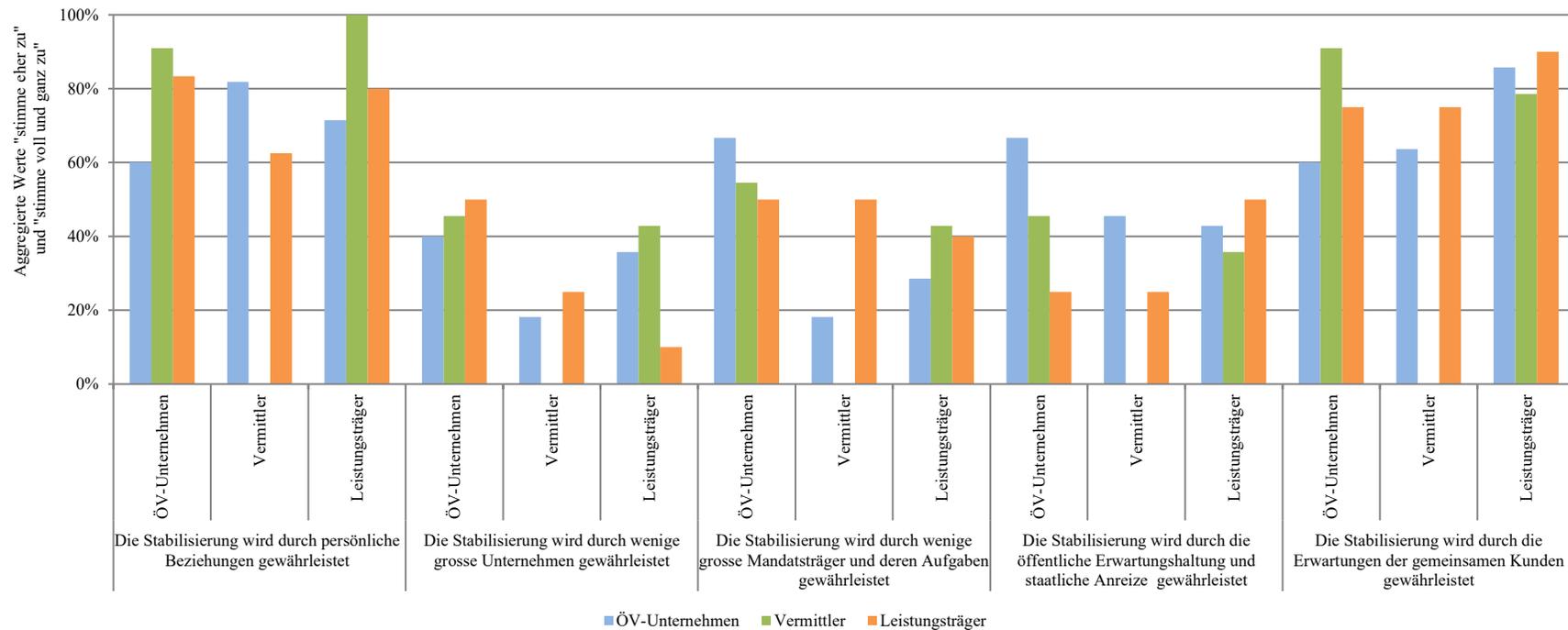


Abbildung 28: Stabilisierung des FTV-Netzwerkes (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57

1.16. Nutzen der Zentralisierung

Bei der Zusammenarbeit im Freizeit- und Tourismusverkehr sind wesentliche Aufgaben bei einem Mandatsträger (Organisation/Verband auf nationaler Ebene) angesiedelt (Bsp. Schweiz Tourismus, Direkter Verkehr, Hotellerie Suisse, RailAway). Von den 73 befragten Organisationen aus dem FTV wurde der Nutzen der Zentralisierung von Aufgaben auf nationaler Ebene abgeschätzt (Total 57 Antworten).

Nutzen der Zentralisierung von Aufgaben auf nationaler Ebene

Die befragten Unternehmen profitieren durchschnittlich am meisten bei der Zusammenarbeit mit Mandatsträger von einer Marketingwirkung, dem Zugang zu Wissen, Aktivitäten und Infrastrukturen sowie einer Vertretung gegenüber Politik und Gesellschaft. Für ÖV-Unternehmen ist dabei der Nutzen insbesondere bei der Vertretung gegenüber der Politik und Gesellschaft hoch, bei Vermittler bei der Marketingwirkung und dem Zugang zu Wissen, Aktivitäten und Infrastrukturen.

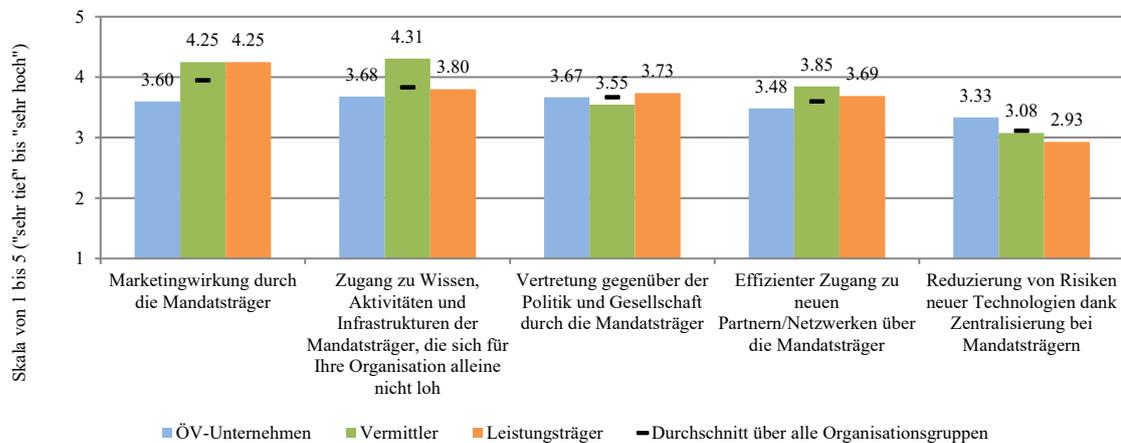


Abbildung 29: Nutzen aus der Zentralisierung von Aufgaben (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57

Nutzen der Zentralisierung von Aufgaben: Weitere Erkenntnisse

Die befragten Unternehmen, die angaben, dass die Stabilisierung der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner durch wenige grosse Mandatsträger und deren Aufgaben gewährleistet ist, schätzen vor allem die Vertretung gegenüber der Politik und Gesellschaft durch die Mandatsträger und die Marketingwirkung überdurchschnittlich hoch ein.

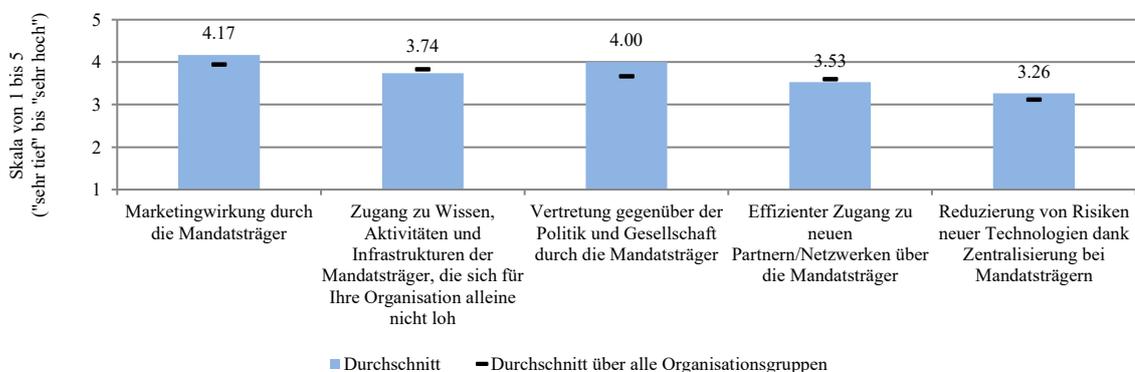


Abbildung 30: Nutzen aus der Zentralisierung von Aufgaben (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57 (stimme eher zu oder stimme voll und ganz zu bei „Die Stabilisierung der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner wird durch wenige grosse Mandatsträger und deren Aufgaben gewährleistet) (Quelle: Eigene Darstellung), n = 47

1.17. Handlungsfolgen durch Zentralisierung

Fast 50% der befragten ÖV-Unternehmen verzichten auf gewisse Geschäftsfelder, in denen die Mandatsträger selbst aktiv sind. Dies könnte auf die starke Rolle des Direkten Verkehrs (DV) zurückzuführen sein.

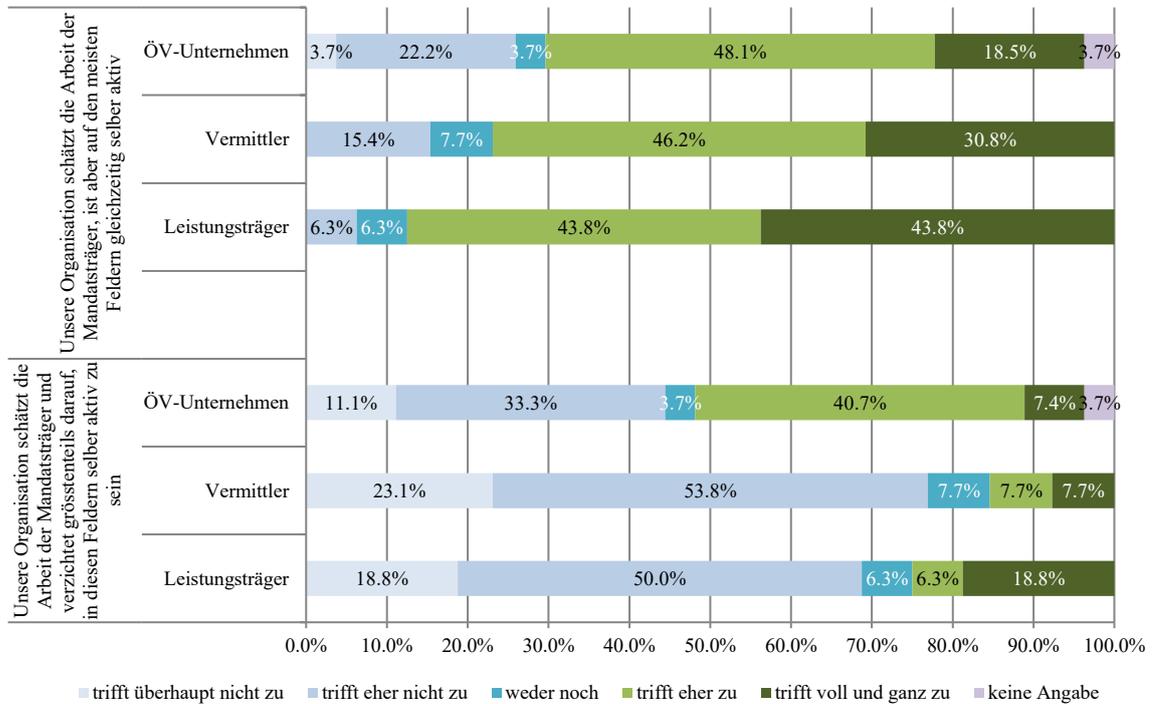


Abbildung 31: Handlungsfolgen durch Zentralisierung (Quelle: Eigene Darstellung), n = 57