

20.01.2026

# next generation



TRANSFORMATION.  
ZUSAMMENARBEIT.  
ZUKUNFTSFÄHIGKEIT.

TAG DES BUSTOURISMUS  
**Anne Schweizer**

- 4. Generation im Familienunternehmen Schweizer Reisen
- Verantwortlich für Business Development, Strategie & Transformation
- Zuständig für Marketing, Recruiting & Weiterentwicklung des Reisebereichs
- Ausbildung im Tourismusmanagement
- Aktiver Austausch in (Junioren)netzwerken der Busbranche

# Meine Perspektive

# Ausgangsfrage

**Wie bleibt der mittelständisch geprägte Mobilitäts- und Reisebereich unter Transformations- und Wettbewerbsdruck zukunftsfähig?**

WELCHE VERÄNDERUNGEN WIRKEN DERZEIT AM STÄRKSTEN?

WELCHE ROLLE ÜBERNIMMT DIE NÄCHSTE GENERATION IM WANDEL?

WELCHE CHANCEN ENTSTEHEN DURCH KOOPERATIONEN – GERADE FÜR KMU?

WO KÖNNEN SYNERGIEN ENTSTEHEN, DIE EIN EINZELNES UNTERNEHMEN ALLEIN NICHT ERREICHT?

# Markttrends & Transformationsdruck 2025+

## 01

### WANDEL IM REISEVERKEHR

Silver Ager brechen weg. Baby Boomer fühlen sich zu jung für klassische Busreisen. Nachfrage verschiebt sich zu Erlebnis-, Individual- und Themenreisen.

## 02

### STEIGENDE FIXKOSTEN & FAHRERMANGEL

Personalengpässe begrenzen Wachstum stärker als Nachfrage. Energie- und Fahrzeugkosten erhöhen den strukturellen Druck.

## 03

### CVD & ELEKTRIFIZIERUNG DER FLOTTEN

Hohe Investitionen, komplexe Ladeinfrastruktur, Know-how-Lücken. KMU geraten strukturell schneller unter Druck.

# Markttrends & Transformationsdruck 2025+

## 04

### GRÖßERE AUSSCHREIBUNGSPAKETE IM ÖPNV

Lose werden größer, Risiken steigen. Konsortien und Vergabepartnerschaften gewinnen massiv an Bedeutung.

## 05

### NEUE WETTBEWERBS- DYNAMIK IM SEV

Margen ziehen neue Anbieter an. Große Bündel verdrängen Einzelunternehmen. Ohne Kooperationen sinken die Zuschlagschancen.

# next generation

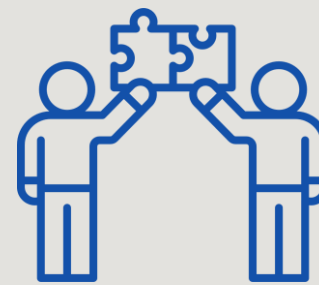
06

## ROLLE & ARBEITSWEISE IM WANDEL



### NEUE ARBEITSWEISE

- Offener Austausch
- Transparenz
- Kooperation



### MODERNER FÜHRUNGSSTIL

- Beteiligend
- Employer Branding
- Digitalisierung



### NETZWER- & LERNKULTUR

- Juniorenkreise
- Benchmarking
- Gemeinsame Lösungsentwicklung

# Warum Einzelkämpfertum an Grenzen stößt

## STEIGENDE KOMPLEXITÄT & VOLATILITÄT

- Komplexität steigt schneller als Kapazität
- Risiko & Vorleistungen nehmen zu
- Skalierung entscheidet über Wettbewerbsfähigkeit

## ZUSAMMENARBEIT ALS STRATEGISCHE ANTWORT

- Skaleneffekte ohne Wachstumspflicht
- Risikoteilung statt Einzelrisiko
- Know-how & Kapazitäten gemeinsam nutzen

Nicht jede Kooperation ist sinnvoll – aber ohne Kooperation wird es für viele schwieriger, wettbewerbsfähig zu bleiben.

# Wie Kooperation heute bereits funktioniert

## 01

### EINKAUF & RAHMENVERTRÄGE

**Ziel:** Kosten senken, Verhandlungsmacht bündeln

- Einkaufsgemeinschaften
- Rahmenverträge (z. B. Kraftstoff, Versicherungen)
- Vorteile vergleichbar mit Großunternehmen

☞ Schneller Einstieg, geringer Aufwand

## 02

### NETZWERKBASIERTE ZUSAMMENARBEIT

**Ziel:** Gemeinsam lernen & entwickeln

- Juniorenkreise
- Erfahrungsaustausch
- Benchmarking & Lösungen

☞ Geringe formale Hürden, hoher strategischer Wert

## 03

### RESSOURCEN- & KOMPETENZ-SHARING

**Ziel:** Fähigkeiten gemeinsam nutzen

- Personal-Sharing (z. B. Spezialfunktionen)
- Know-how-Sharing
- Geteilte Dienstleistungen (Marketing, IT, Disposition)

☞ Praxisnah, gut skalierbar

## 04

### OPERATIVE KOOPERATIONEN

**Ziel:** Kapazitäten absichern & Risiken teilen

- Bietergemeinschaften im ÖPNV / SEV
- Abdeckung von Spitzen
- Arbeitsteilung bei größeren Losen

☞ Hoher Koordinationsbedarf, hohe Wirkung

# Wann Kooperationen funktionieren & WANN NICHT

## ERFOLGSFAKTOREN

- Klarer, gemeinsamer Nutzen
- Definierte Rollen & Verantwortlichkeiten
- Transparenz & klare Erwartungen
- Verbindlichkeit & Professionalität
- Kulturelle Passung (Werte, Qualität, Umgang)

## STOLPERSTEINE

- Unklare Zielsetzung
- Ungleichgewicht bei Aufwand & Nutzen
- Fehlende Abstimmung / Kommunikation
- Angst vor Kontrollverlust
- Kooperation „nebenbei“ statt strategisch geführt

---

Kooperation ist kein Selbstzweck – sondern ein Führungs- und Strukturthema.

---

# Welche Synergien Kooperationen schaffen

## 01

### WIRTSCHAFTLICHE SYNERGIEN

- Skaleneffekte ohne Größenwachstum
- Bessere Konditionen & Kostenstabilität
- Reduzierung fixer Einzelrisiken

## 02

### OPERATIVE SYNERGIEN

- Bessere Auslastung von Fahrzeugen & Personal
- Absicherung von Spitzen & Engpässen
- Höhere Liefersicherheit gegenüber Auftraggebern

## 03

### KNOW-HOW- SYNERGIEN

- Schnellere Lernkurven
- Austausch zu Digitalisierung & Abläufen
- Gemeinsame Lösungsentwicklung statt Einzellösungen

## 04

### STRATEGISCHE SYNERGIEN

- Stärkere Marktposition durch Bündelung
- Höhere Chancen bei Ausschreibungen & SEV
- Mehr Zukunftsfähigkeit trotz begrenzter Ressourcen

# Kooperation weiterdenken

**Was wäre denkbar, wenn  
Kooperation strategisch statt  
punktuell gedacht wird?**

GEMEINSAME STRUKTUREN STATT  
PARALLELER INSELLÖSUNGEN

GETEILTE RESSOURCEN &  
TALENTPOOLS ÜBER  
UNTERNEHMENSGRENZEN HINWEG

MITTELSTAND ALS VERNETZTES  
GEGENGEWICHT ZU KONZERNEN

LERNEN, AUSTAUSCH & INNOVATION  
ALS DAUERHAFTE INFRASTRUKTUR

- Transformation, Kosten- und Wettbewerbsdruck lassen sich **allein zunehmend schwerer bewältigen**
- Kooperation erweitert Handlungsspielräume, **ohne unternehmerische Eigenständigkeit aufzugeben**
- Der Mittelstand hat die Chance, **Stärke durch Vernetzung** zu entwickeln
- Die nächste Generation kann dabei **Impulsgeber, Übersetzer und Brückenbauer** sein

# Kooperation als Zukunftsstrategie

