

Kooperationen

Eigenschaften von Kooperationen

Kooperationsverständnis

Als Kooperation kann die freiwillige Zusammenarbeit unter zwei oder mehreren wirtschaftlich selbstständigen Partnern verstanden werden (Laux et al., 2012). Dabei verfolgen die Partner gemeinsame Ziele, können jedoch die Eigenständigkeit und Individualität ihres Betriebes beibehalten.

Im touristischen Kontext, wo das Gesamterlebnis des Gastes von mehreren Leistungsträgern abhängt, ist das Denken und Zusammenarbeiten über Betriebsgrenzen hinweg besonders wichtig (Loureiro, 2014).

Grundsätzlich kann Kooperation zum Austausch, Teilen oder Zusammenführen von Gütern, Dienstleistungen oder auch von Wissen über Betriebsgrenzen dienen (Das et al., 2000).

Dadurch können aus Kooperationstätigkeiten z.B. folgende Vorteile entstehen (Laux et al., 2012):

- Steigerung der Wirtschaftlichkeit: tiefere Kosten und höhere Erträge
- Erleichterter Zugang zu und Austausch von Gütern, Dienstleistungen oder Wissen
- Ermöglichung eines Mehrwerts für den Gast: attraktivere Angebote durch Bündelung
- Bessere Marktbearbeitung oder -erschliessung
- Erhöhung der Marktmacht durch das Zusammenspannen
- Senkung von Risiken für den einzelnen Betrieb

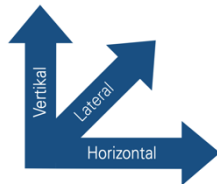
Trotz der vielfältigen Erfolge, die durch Kooperationstätigkeiten erreicht werden können, bedeutet dies nicht, dass Kooperationen in jedem Fall für die beteiligten Betriebe vorteilhaft sind. Kooperationen bedingen auch immer einen Effort.

Kooperationsdimensionen

Als Kooperation wird eine grosse Vielfalt an unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen verstanden. Diese können anhand verschiedener Dimensionen beschrieben werden.

Die Art der Partner, mit welchen ein Betrieb kooperiert, bestimmt die Kooperationsform (Homburg et al., 2012):

KOOPERATIONSFORMEN



Horizontal: Partner aus gleicher Stufe der Wertschöpfungskette und gleicher Branche (z.B. Kooperation unter mehreren Hotels)

Vertikal: Partner aus verschiedenen Stufen in derselben Wertschöpfungskette (z.B. Kooperation von Bergbahn mit Skischule)

Lateral: Branchenübergreifende Zusammenarbeit (z.B. Kooperation von Restaurant mit Künstler:in)

Die Kooperationsformen schliessen sich gegenseitig nicht aus. Auch Kombinationen daraus sind möglich (z.B. Kooperation von mehreren Hotels und Restaurants).

Die **Kooperationsintensität** kann ebenfalls sehr unterschiedlich sein. Die Bandbreite reicht von lockeren, auf einfache Bereiche beschränkte Zusammenarbeitsformen ohne grosse Verbindlichkeiten (Low-Involvement) bis hin zu intensiveren, auf grundlegende Bereiche ausgeweitete Beziehungen mit weitgehenden Verbindlichkeiten (High-Involvement) (Henschel et al., 2013).

Bei intensiverer Zusammenarbeit ...

... kann grundsätzlich grösseres Kooperationspotenzial erschlossen werden,

... erhöht sich das Risiko (z.B. Abhängigkeit vom Partner, weniger Eigenständigkeit), (De Man et al., 2009)

... steigen die Verpflichtungen (z.B. Informationsaustausch, Aufgaben, Richtlinien).

Auch die formale Ausgestaltung der Kooperation ist von der Intensität beeinflusst. Bei intensiverer Kooperation werden in der Tendenz mehr vertragliche Regelungen oder auch Kapitalverflechtungen benötigt.

Verschiedene Modelle der formalen Ausgestaltung von Kooperationen sind möglich:

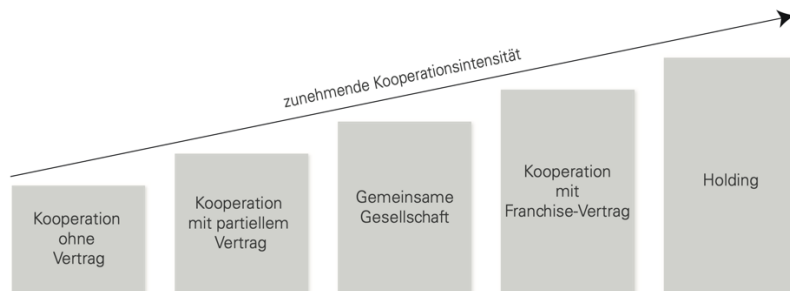
Kooperationen nach vertraglicher Regelung

- Kooperation ohne Vertrag: Lose, auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit zwischen Partnerbetrieben ohne ausdrückliche vertragliche Vereinbarungen (z.B. regelmässiger Informationsaustausch unter Betrieben ohne Vertrag)
- Kooperation mit partiellem Vertrag: Teilweise vertraglich geregelte Bindung der Partnerbetriebe durch einen Vertrag, welcher gemeinsame Ziele und grundlegende Aspekte der Zusammenarbeit regelt (z.B. Rahmenverträge zur Angebotsbündelung)
- Kooperation mit Franchise-Vertrag: Dem Franchise-Nehmer werden vom Franchise-Geber gegen eine Gebühr und das Einhalten von Richtlinien verschiedene Produkte, Rechte oder Wissen gewährt. Die beiden Betriebe bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig (z.B. Franchisesystem zur Anbindung von Betrieben an eine Dachmarke).

Kooperationen mit Kapitalverflechtungen (gegenseitige Beteiligung unter den Betrieben)

- Kooperation mit gemeinsamer Gesellschaft: Gründung einer gemeinsamen Unternehmung, welche bestimmte Aktivitäten für die Partner übernimmt. Die Betriebe werden eigenständig weitergeführt (z.B. Unterhaltung einer gemeinsamen IT-Infrastruktur und Marketingaktivitäten durch eine gemeinsame Gesellschaft)

- Kooperation mit Beteiligungs-Holding: Die Partner bringen ihre rechtlich selbständigen Betriebe in eine Holdingstruktur (Dachorganisation) mit einheitlicher Leitung ein. Über diese Holding sind die Betriebe untereinander beteiligt (z.B. zur überbetrieblichen Regelung in den Bereichen Marketing, Investitionen & Informatik) (Frey, 2002).



Verschiedene Modelle zur formalen Ausgestaltung einer Kooperation (Bandi et al., 2015)

Kooperationen können mit Partnern aus unterschiedlichen geographischen Regionen eingegangen werden. So könnten Betriebe mit Partnern aus demselben Dorf oder derselben Region zusammenarbeiten. Weiter sind auch nationale Formen mit Partnern aus anderen Regionen der Schweiz, oder sogar internationale Formen möglich (Henschel et al., 2013).

Kooperationsvoraussetzungen (Bandi et al., 2015)

Damit Kooperationen erfolgreich gestaltet werden können, ist es vorteilhaft, wenn Betriebe und deren Führungskräfte gewisse Voraussetzungen mit sich bringen. Dabei können betriebliche, persönliche und organisatorische Voraussetzungen unterschieden werden.

Betriebe sollten fähig sein, sich in Kooperationen förderlich einzubringen, z.B. durch die Übernahme von Verantwortung und Aufgaben oder mit finanziellen Beiträgen, Wissensbeiträgen, Dienstleistungen oder Infrastrukturen. Dadurch werden die Kooperationsfähigkeit und damit die wahrgenommene Attraktivität als Kooperationspartner sowie die Vertrauenswürdigkeit gegenüber anderen Betrieben gestärkt.

Betriebliche Voraussetzungen zur erfolgreichen Kooperation sind deshalb ...

- ... eine solide Struktur betreffend Finanzen und Investitionen,
- ... eine positive Marktfähigkeit,
- ... ein positives Image.

In der Zusammenarbeit mit anderen Betrieben sind jeweils Herausforderungen und Risiken vorhanden. Die Führungskräfte / Geschäftsleitungen sollten gemeinsam damit umgehen können.

Persönliche Voraussetzungen der Führungskraft / Geschäftsleitung zur erfolgreichen Kooperation sind ...

- ... Vertrauensbereitschaft,
- ... Kooperationswille,
- ... Risiko- und Veränderungsbereitschaft.

Der aktive Abgleich der Ziele unter den Kooperationspartnern ist wichtig, damit die Betriebe sich nicht nur auf die eigenen Ziele konzentrieren (Das et al., 2010). Damit Betriebe gemeinsame Ziele mit Engagement verfolgen und gegebenenfalls eigene etwas anpassen, können Kontrollmechanismen von Vorteil sein. Es kann dabei in formale und informale Kontrolle unterschieden werden.

Kontrollverständnis (De Man et al., 2009 / Poppo et al., 2002)

Formale Kontrolle	Informale Kontrolle
<u>Logik</u> Durchsetzung der Ziele durch Anreize und formale Mechanismen	<u>Logik</u> Starke Beziehung und Zusammenhalt zur Durchsetzung von Versprechen und Verpflichtungen
<u>Elemente</u> Kapitalverflechtungen, gemeinsames Unternehmen, Verträge, Anreizsysteme, festgehaltene Prozesse	<u>Elemente</u> Soziale Normen, Vertrauen, Solidarität, Informationsaustausch, Flexibilität

Organisatorische Voraussetzungen zur erfolgreichen Kooperation sind deshalb ...

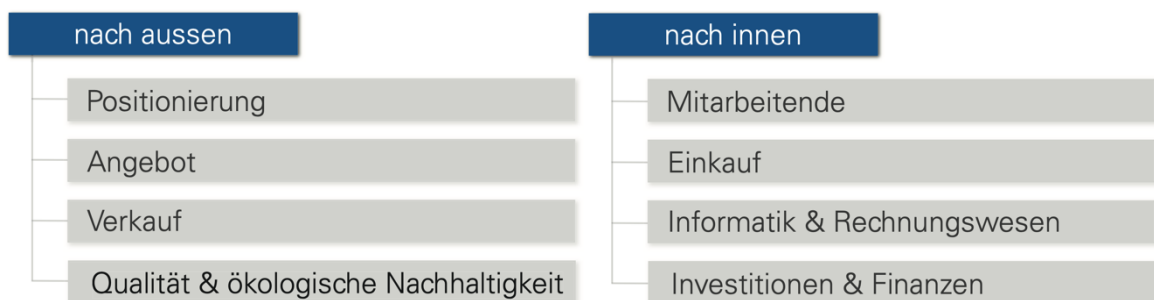
- ... die Bereitschaft für gemeinsame Zielvereinbarung,
- ... die Bereitschaft für gemeinsame Zielkontrolle.

Kooperationsbereiche

Kooperationen sind in allen Bereichen möglich, wo Güter, Dienstleistungen oder auch Wissen über Betriebsgrenzen hinweg geteilt, ausgetauscht oder zusammengeführt werden können (Das et al., 2000). Dabei kann in zwei Kategorien unterschieden werden (Bandi et al., 2015):

- In nach aussen orientierten Bereichen kann durch Kooperation ein verbessertes Auftreten und Ansprechen von Gästen erreicht werden.
- In nach innen orientierten Bereichen geht es bei der Kooperation um einen besseren Zugang zu Mitteln für die Leistungserbringung oder um die gemeinsame Schaffung von neuen solchen Mitteln.

Kategorien der Kooperationsbereiche (Bandi et al., 2015)



Bereiche nach «ausen»

Durch Positionierung wird festgelegt und sichtbar kommuniziert, wofür ein Betrieb (oder mehrere Partnerbetriebe) steht und welche Zielgruppen besonders angesprochen werden sollen. Eine klare Positionierung soll die Einzigartigkeit von Betrieben hervorheben und festigen. Sie wird über deren besondere Stärken bestimmt (Jung et al., 2015).

Handlungsmöglichkeiten zur Zusammenarbeit im Bereich Positionierung sind: (Jung et al., 2015)

- gemeinsame Neupositionierung (gemeinsames Logo, Dachmarke etc.)
- eine Stärkung oder gegenseitige Abstimmung der Positionierung (ergänzende Positionierungen durch Kooperation, z.B. Genuss- oder Aktiv-Betriebe)

Das Angebot eines Tourismusbetriebes sollte so ausgestaltet sein, dass dem Gast einzigartige Erlebnisse ermöglicht werden (Pine et al., 1999). Das Gästelerlebnis hängt auch von anderen Anbietern ab (Presenza et al., 2010). Deshalb können durch die Verknüpfung von Ideen und Angeboten über Unternehmensgrenzen hinweg Innovation und Mehrwert für den Gast entstehen.

Handlungsmöglichkeiten zur Zusammenarbeit im Bereich Angebot sind: (Jung et al., 2015)

- gemeinsame neue Angebote / Produktinnovation (z.B. kulturelle Destinationstour mit Halt und Angeboten bei verschiedensten Betrieben)
- gegenseitige Abstimmung von Angeboten / Produktvariation (z.B. Events in der Destination dann veranstalten, wenn Betriebe tendenziell schwächer ausgelastet sind)
- Angebotsbündelung / Packages (z.B. Hotelaufenthalt mit Skischule anbieten)

Die Verbindung der Betriebe zu ihren Gäste-Zielgruppen ist sehr wichtig. Durch Verkaufsaktivitäten in Bezug auf Distribution und Kommunikation soll diese Verbindung erfolgreich gestaltet werden. Kooperationsmassnahmen können eine bessere Buchbarkeit der Betriebsleistungen sowie bessere Hilfsmittel zur Vermarktung ermöglichen (Schade et al., 2012).

Betreffend Verkauf bestehen Möglichkeiten zur Zusammenarbeit: (Jung et al., 2015)

- im direkten Vertrieb, d.h. durch selbstständigen Vertrieb der Partnerangebote (z.B. gemeinsame Webseite, gegenseitige Hilfe oder Vertrieb von gebündelten Angeboten)
- im indirekten Vertrieb, d.h. durch Absatzmittler oder externe Vertriebspartner (z.B. Anschluss an Buchungsplattform oder Vertrieb über Webseite eines Partnerbetriebes)
- in der Kommunikation über gemeinsame Instrumente (z.B. gemeinsame Werbung, Messeauftritte oder Social-Media-Präsenz)

Die Qualität der betrieblichen Leistungen sollte den Gästewartungen entsprechen. Durch die ökologische Nachhaltigkeit wird der verantwortungsvolle Umgang mit der Umwelt angesprochen. Die Qualität und ökologische Nachhaltigkeit eines Betriebes sind nicht losgelöst von anderen Leistungsträgern und können deshalb über Schnittstellen hinweg betrachtet werden. Um höhere Qualität und ökologische Nachhaltigkeit anzustreben, kann somit überbetriebliche Zusammenarbeit zielführend sein.

Handlungsmöglichkeiten zur Zusammenarbeit sind: (Jung et al., 2015)

- im Bereich Qualität z.B. ein Schnittstellen-Management mit anderen Betrieben, Verbesserung der Kommunikation unter Betrieben (z.B. mit Informatik), Informationsaustausch, betriebsübergreifende Qualitätsgruppen oder gemeinsame Projekte
- im Bereich ökologische Nachhaltigkeit z.B. gemeinsame Nachhaltigkeitsprogramme oder Festlegung von Standards, gemeinsame Nutzung von Anlagen, ein gemeinsames Nachhaltigkeitslabel oder gemeinsame Schulungen zum Thema

Bereiche nach «innen»

Kompetente **Mitarbeitende** sind gerade im dienstleistungsintensiven Tourismus von grosser Bedeutung. Ausserdem stellen Personalkosten einen wesentlichen Teil der Unternehmensausgaben dar. Zusammenarbeitsformen im Bereich Mitarbeitende können daher besonders wertvoll sein: Es können beispielsweise Auslastungen verbessert sowie Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeitenden erhöht werden.

Handlungsmöglichkeiten zur Zusammenarbeit im Bereich Mitarbeitende sind: (Jung et al., 2015)

- gemeinsame Anwerbung und Rekrutierung von Personal
- Austausch, Teilen und Rotation von Mitarbeitenden (z.B. Austausch bei Stosszeiten oder geteilte Stellen, wie z.B. gemeinsame Gärtner:innen oder Reinigungsequipen)
- gemeinsame Personalentwicklung (z.B. Schulungen, Kurse oder Trainings etc.)
- Übertragung von Aufgaben an externe Partner (z.B. Buchhaltung oder Reinigung)

Kooperationen im Bereich des **Einkaufs** können für Unternehmen Vorteile wie Preisreduzierung durch Nachfragebündelung (wegen erhöhter Verhandlungsmacht), geteilte Kenntnisse im Einkauf oder Erschliessungen neuer Beschaffungsquellen bringen. (Schade et al., 2012)

Einkaufsbündelungen und -gemeinschaften können unter anderem sinnvoll sein bei: (Jung et al., 2015)

- einigen Dienstleistungen (z.B. Versicherungen oder Wartungsverträgen),
- Essen und Getränken,
- Energie,
- Geräten und Maschinen,
- Möbeln und Ausstattungen

Sowohl der Unterhalt der betrieblichen **Informatik** als auch die Aufgaben im **Rechnungswesen** sind zeitintensiv und zunehmend komplex. Im Alleingang kann die Handhabung für einzelne Betriebe schwierig sein. Die gemeinsame Anwendung elektronischer Infrastrukturen kann für touristische Leistungsträger Mehrwerte schaffen (Cabiddu et al., 2013).

Handlungsmöglichkeiten zur Zusammenarbeit bestehen: (Jung et al., 2015)

- im Bereich Informatik in der Infrastruktur (z.B. gemeinsame Server, Rechenzentren, Netzwerke), in der Software (z.B. gemeinsame Buchungs- und Abrechnungssysteme, Kundenpflege) und bei den Daten (z.B. gemeinsame Datenpflege)
- im Bereich Rechnungswesen (z.B. durch gemeinsame Erledigung oder durch die Übertragung an externe Dienstleister)

Gerade kleine und mittlere Betriebe sehen sich bei grösseren Investitionen manchmal Finanzierungshürden gegenüber. Die Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben kann helfen, einfache Investitionen zu tätigen und an Fremdkapital (z.B. bei Banken) zu kommen.

Für gemeinsame **Investitionen** sind mehrere Modelle zur **Finanzierung** denkbar: (Jung et al., 2015)

- Beteiligung von interessierten Partnerbetrieben mit eigenem Kapital (z.B. gemeinsame Wellness-Anlage oder gemeinsamer Shuttle-Bus)
- Fremdfinanzierungen (z.B. durch Banken, Fördergefässe etc.)
- Mischformen (Beteiligungen und Fremdfinanzierung)
- Subventionsmodelle (durch staatliche Stellen)

Die **Auswahl der Kooperationsbereiche und Handlungsmöglichkeiten** hängt davon ab, wo ein Betrieb Potenzial zur Zusammenarbeit besitzt und ob er bereit und motiviert ist, in diesen Bereichen mit Partnerbetrieben zusammenzuarbeiten.

Die Auswahl der Kooperationsbereiche und der konkreten Massnahmen bestimmt mit, wie intensiv die Partner zusammenarbeiten. Dabei ist die Intensität am höchsten, wenn

- in vielen verschiedenen Bereichen und/oder
- in sehr wichtigen und komplexen Bereichen zusammengearbeitet wird (Bandi et al., 2015).

Es gilt zu beachten, dass trotz der vielversprechenden Kooperationsvorteile auch gewisse Risiken bei höherer Intensität der Zusammenarbeit entstehen. So könnten Betriebe z.B. einen gewissen Grad an Eigenständigkeit verlieren (z.B. bei Zusammenarbeiten im Bereich Positionierung) oder müssen betriebliche Informationen preisgeben (z.B. bei Kooperationen in den Bereichen Investitionen oder im Rechnungswesen) (Laux et al., 2012).

Umsetzung von Kooperationsideen

Das Phasenmodell

Damit Modelle der überbetrieblichen Zusammenarbeit im Tourismus funktionieren, sollte die Umsetzung von Kooperationsbestrebungen durchdacht sein. Dabei kann eine Unterteilung der Umsetzungsprozesse in verschiedene Phasen sinnvoll sein.

Vorgehensmodell zur Umsetzung von Kooperationen (Jung et al., 2015)



Die Anwendung des Phasenmodells muss keinesfalls stur erfolgen. Betriebe stehen bei der Umsetzung von Kooperationen vor ganz verschiedenen Herausforderungen. Aus diesem Grund sollte in der überbetrieblichen Zusammenarbeit auch eine gewisse Flexibilität in der Umsetzung gewährleistet bleiben (Das et al., 2000). Die Phasen können sich in der Praxis durchaus überlappen oder weiter unterteilt werden. Je nach Art der Zusammenarbeit sind auch nicht alle Phasen nötig – oder zumindest nicht in derselben Ausführlichkeit.

Phasen der Kooperationsplanung

Voraussetzung für die Umsetzung von Kooperationen ist es zunächst, dass Betriebe Kooperationsmöglichkeiten identifizieren (Laux et al., 2012). Der eigentliche Entscheid zur Kooperation sollte danach eine selbstkritische Beurteilung darüber beinhalten, ob der Betrieb wichtige betriebliche, persönliche und organisatorische Voraussetzungen zur Kooperation erfüllt. Falls sie noch nicht ausgeprägt sind, wäre es ratsam, diese Kooperationsvoraussetzungen zunächst zu verbessern oder zumindest nicht mit sehr intensiven Zusammenarbeitsformen zu beginnen.

Die Auswahl der Partner ist der nächste Schritt. Partner lassen sich in verschiedenen geographischen Räumen, Branchen und auch in unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette finden. Sinnvoll kann eine Auslegeordnung der möglichen Partner sein. Auch diese möglichen Partnerbetriebe sollten danach beurteilt werden, ob sie wichtige Voraussetzungen zur Kooperation erfüllen. Zu starke Unterschiede der Partnerbetriebe betreffend Unternehmenskultur, Ziele, Wissensstand oder Arbeitsweisen können zu Schwierigkeiten führen (Das et al., 2000 / Kale et al., 2009 / Colombo, 2003).

Bei gegenseitigem Interesse könnte als erster Schritt eine Absichtserklärung (Letter of Intent)

- mit einer Interessensbekundung
- sowie gegebenenfalls mit ersten Klauseln und Pflichten sinnvoll sein (Jung et al., 2015).

Eine Absichtserklärung kann helfen, die groben Vorstellungen und Rahmenbedingungen der Partner einzugrenzen.

Anschliessend geht es darum, die Kooperation richtig aufzugleisen. Hierbei kann es nützlich sein ein Grob- und später ein Detailkonzept aufzustellen. Im **Grobkonzept** könnte folgendes berücksichtigt werden:

- Voranalysen zur Ausgangslage und zum Vorgehen (z.B. Markt-, Konkurrenz-, Stärken-Schwächen-Analyse oder Betriebsanalyse),
- Definition von Vision, Zielen und Kooperationsbereichen,
- Regelung betreffend Projektablauf (Massnahmen, Termine etc.), Budgetrahmen und allfälliger Ausstiegsmöglichkeiten,
- Aufstellen eines Kommunikationsplans (gegen innen und/oder aussen) (Jung et al., 2015)

Auf Grundlage des Grobkonzeptes kann es gerade bei intensiverer Kooperation mit langer Planungsphase zielführend sein, dass die Partnerbetriebe einen Vorvertrag unterzeichnen (Jung et al., 2015).

Nachfolgend kann ein **Detailkonzept** erstellt werden, das regelt, wie kooperiert werden soll. Im Zuge der detaillierten Konzeption braucht es sowohl Kreativität als auch formale Planung. Im Zuge des Planungsprozesses wird eine gewisse Formalisierung der Kooperation erreicht. Diese Formalisierung kann Verträge (oder Statuten) mit Schutzklauseln, Beitragspflichten, Konfliktregelungen oder auch die Führungsorganisation beinhalten. Weitere zu regelnde formale Elemente einer Kooperation sind mögliche Beteiligungsverhältnisse untereinander, Anreizsysteme oder auch festgelegte Prozesse und Aktionspläne. Dazu kommen je nach Kooperation allfällige weitere

Planungsbedarfe (z.B. gemeinsame Standards, Positionierung der Kooperation, anvisierte Gästesegmente, Investitionsplanung oder gemeinsame Angebote) (Jung et al., 2015 / De Man et al., 2009).

Neben allen Formalitäten darf gerade in dieser frühen Phase der Kooperation der **Aufbau der gegenseitigen Beziehung** nicht zu kurz kommen. Damit Vertrauen aufgebaut werden kann und eine Bindung unter den Betrieben entsteht, sind regelmässige Kommunikation und direkter Kontakt wichtig (Huang et al., 2013 / Hoetker et al., 2009).

Phasen zur Realisation der Kooperation

Nach den Planungsphasen folgen die Realisation des Kooperationsprojektes und damit die tatsächliche **Umsetzung** der geplanten Aktionen. Dabei sind für das Management von Kooperationsprojekten verschiedene Aspekte wichtig: (Termin-, Kosten-, Qualitätstreue) (Jung et al., 2015 / Wirtschaftsforum Graubünden, 2003 / Schreiner et al., 2009 / Kandemir et al., 2006 / Luo, 2007)

- Saubere Koordination von Aufgaben
- Zielübereinstimmung der Partnerbetriebe
- Gute, regelmässige Kommunikation unter den Betrieben
- Gerechte Entscheidungsfindung und Erfolgsbeteiligung
- Bindung und Vertrauenskultur der Betriebe untereinander
- Massnahmen rasch umsetzen, Terminplan und Meilensteine durchsetzen
- Schnell und konsequent auf Unstimmigkeiten und Konflikte reagieren
- Überzeugung und Einbezug der Mitarbeitenden
- Beschwerdestelle für Mitarbeitende einrichten
- Regelmässige Soll-Ist-Vergleiche

Nachdem die Kooperation realisiert wurde, gilt es **Erfolgskontrollen** durchzuführen. Je nachdem, ob in der Kooperation schnelle Erfolge angestrebt oder ein langfristiges Projekt gestartet wurde, sollte zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt mit der Kontrolle begonnen werden (Jung et al., 2015).

Dabei sollten bei der Erfolgsmessung für jede Kooperation eigene Ziele als Massstab berücksichtigt und sinnvolle Kennzahlen dafür gewählt werden. Grundsätzlich können zwei Arten von Zielen unterschieden werden:

- finanzielle Ziele (z.B. Kostensenkung, Umsatzsteigerung, Rendite)
- nicht-finanzielle Ziele (z.B. Lerneffekte, Gästezufriedenheit, Qualität, Bekanntheit)

Gerade bei langfristigen Projekten ist es wichtig, regelmässig die festgelegten Kennzahlen zur Zielerreichung zu überprüfen und die Kooperation durch **Verbesserungsmassnahmen** zu steuern. Erfolgskontrollen und Verbesserungen sollten kontinuierlich erfolgen: Sobald eine Kooperation kein Nutzenpotential mehr hat, sollte diese beendet werden (Jung et al., 2015).