

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------------|------|
| Vorwort | V |
| Inhaltsverzeichnis | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | XV |
| Einführung | XVII |

Teil A

| | |
|---|-----------|
| Zusammenarbeit bis zur Auftragsvergabe | 1 |
| 1 Projektanalyse | 3 |
| 1.1 Anfragebewertung | 3 |
| 1.1.1 Status des Anfragers | 3 |
| 1.1.2 Umfeld des Anfragers und Projektbedingungen | 5 |
| 1.1.3 Form und Inhalt der Anfrage | 7 |
| 1.1.3.1 Form und Herkunft der Anfrage | 7 |
| 1.1.3.2 Angefragter Liefer- und Leistungsumfang | 8 |
| 1.1.3.3 Qualität der Anfrage | 8 |
| 1.1.4 Schwierigkeitsgrad des angefragten Projektes | 10 |
| 1.1.5 Beeinflussbarkeit des angefragten Projektes | 10 |
| 1.1.6 Anfragemotive | 11 |
| 1.1.7 Projektrealisierungschancen | 12 |
| 1.1.8 Präqualifikation | 14 |
| 1.2 Wettbewerbsanalyse | 16 |
| 1.3 Eigene Ziele und Bewertung der eigenen Möglichkeiten | 17 |
| 1.4 Entscheidung über die Projektverfolgung | 22 |
| 1.5 Anfrage durch Kooperationspartner | 22 |
| 2 Bestimmung der eigenen Position in einer Kooperation | 23 |
| 2.1 Projektaufteilung | 23 |
| 2.2 Konsequenzen aus der angestrebten Projektaufteilung | 29 |
| 3 Auswahl der Kooperationsform | 30 |
| 3.1 Formen der Kooperation | 30 |
| 3.1.1 Grundsätzliche Überlegungen | 30 |
| 3.1.2 Kontrakt-Modell | 31 |
| 3.1.3 Korporations-Modell | 32 |
| 3.1.4 Abgrenzung Kontrakt-Modell/Korporations-Modell | 33 |
| 3.1.5 Generalunternehmerschaft | 33 |
| 3.1.6 Generalübernehmer/Hauptunternehmer | 35 |

| | | |
|----------|--|----|
| 3.1.7 | Offenes Konsortium | 36 |
| 3.1.8 | Stilles Konsortium | 38 |
| 3.1.9 | Meta-Gesellschaft | 39 |
| 3.1.10 | Arbeitsgemeinschaft (ARGE) | 39 |
| 3.1.11 | Beihilfegemeinschaft (BEGE) | 40 |
| 3.1.12 | Joint Venture/Gemeinschaftsunternehmen | 41 |
| 3.1.13 | Exportgemeinschaft | 43 |
| 3.1.14 | „Parallel-Verträge“ | 43 |
| 3.1.15 | Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) | 44 |
| 3.2 | Rechtliche Einordnung der einzelnen Kooperationsformen | 45 |
| 3.2.1 | Generalunternehmerschaft | 45 |
| 3.2.2 | Konsortium, Meta-Gesellschaft, ARGE und BEGE | 46 |
| 3.2.3 | Joint Venture | 49 |
| 3.2.4 | Exportgemeinschaft | 51 |
| 3.2.5 | Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) | 51 |
| 3.3 | Einflußgrößen bei der Wahl der Kooperationsform | 51 |
| 3.3.1 | Vorgaben und Wünsche des Kunden/Kundenlandes | 52 |
| 3.3.1.1 | Offizielle Vorgaben | 52 |
| 3.3.1.2 | Subjektive Gesichtspunkte des Kunden | 53 |
| 3.3.2 | Partnerbedingte Gegebenheiten | 54 |
| 3.3.3 | Aufgabenverteilung | 55 |
| 3.3.3.1 | Mögliche und zweckmäßige Aufteilung | 56 |
| 3.3.3.2 | Größenordnung der einzelnen Liefer- und Leistungsanteile und deren Verhältnis zueinander | 57 |
| 3.3.3.3 | Abhängigkeiten der Anteile untereinander | 57 |
| 3.3.4 | Abwicklung und Projektmanagement | 58 |
| 3.3.5 | Gewährleistung und Haftung | 60 |
| 3.3.6 | Finanzierung | 61 |
| 3.3.7 | Kreditversicherung | 62 |
| 3.3.8 | Versicherungsplanung | 63 |
| 3.3.9 | Steuerliche Einflußgrößen | 63 |
| 3.3.9.1 | Öffentliche Abgaben und nicht-tarifäre Handelsbeeinflussungen als Wettbewerbsfaktor | 63 |
| 3.3.9.2 | Steuern als Kosten- und Risikofaktor | 64 |
| 3.3.9.3 | Steuern bei einzelnen Kooperationsformen | 66 |
| 3.3.10 | Risikobeurteilung und Risikoverteilung | 77 |
| 3.3.10.1 | Generelle Risiko-Unterschiede der Kooperationsformen | 77 |
| 3.3.10.2 | Typische Verteilung von Risiken | 78 |
| 3.3.11 | Preisgestaltung | 79 |
| 3.4 | Typische Fehlerquellen bei der Wahl der Kooperationsform | 82 |
| 3.4.1 | Gesamtbeurteilung der Partnerschaft | 82 |
| 3.4.2 | Ausgewogene Interessenlage | 83 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4.3 | Schnittstellenproblematik | 83 |
| 3.4.4 | Zuordnung von Risiken | 84 |
| 3.4.5 | Preisgestaltung beim Konsortium | 84 |
| 3.5 | Entscheidung über die Wahl einer bestimmten Kooperationsform | 85 |
| 3.5.1 | Entscheidungsablauf | 85 |
| 3.5.2 | Gewichtung der Einflußgrößen | 85 |
| 3.5.3 | Entscheidungsmatrix als Orientierungshilfe bei der Wahl der Kooperationsform | 87 |
| 3.6 | Argumente gegen die Übernahme der führenden Rolle in einer Kooperation | 93 |
| 4 | Partnersuche und Partnerwahl | 93 |
| 4.1 | Entscheidungsablauf | 94 |
| 4.2 | Projektstadium als Einflußgröße | 95 |
| 4.3 | Typ und Leistungsumfang des Kundenvertrages als Einflußgrößen | 95 |
| 4.3.1 | Typ des Kundenvertrages | 95 |
| 4.3.2 | Leistungsumfang des Kundenvertrages | 97 |
| 4.3.3 | Kombinierter Leistungsumfang des Kundenvertrages | 98 |
| 4.3.4 | Gegengeschäfte (Countertrade) | 99 |
| 4.3.4.1 | Bartergeschäfte | 101 |
| 4.3.4.2 | Kompensationsgeschäfte | 101 |
| 4.3.4.3 | Gegengeschäfte im engeren Sinne | 102 |
| 4.3.4.4 | Rückkaufgeschäfte (buy back, pay as you earn) | 103 |
| 4.3.4.5 | Switch-Geschäfte | 103 |
| 4.3.4.6 | Entscheidungsprobleme der Kooperation bei Gegengeschäften | 104 |
| 4.3.5 | BOT (Build-Operate-Transfer)/BOO (Build-Operate-Own) | 105 |
| 4.4 | Finanzierungsmöglichkeiten als Einflußgröße | 106 |
| 4.4.1 | Bundesrepublik Deutschland | 112 |
| 4.4.2 | Frankreich | 114 |
| 4.4.3 | Großbritannien | 116 |
| 4.4.4 | Italien | 117 |
| 4.4.5 | Japan | 118 |
| 4.4.6 | USA | 120 |
| 4.4.7 | Zusammenfassung | 121 |
| 4.4.8 | Andere Finanzierungsmöglichkeiten | 121 |
| 4.5 | Kreditversicherungsmöglichkeiten als Einflußgröße | 122 |
| 4.5.1 | Bundesrepublik Deutschland | 123 |
| 4.5.2 | Frankreich | 126 |
| 4.5.3 | Großbritannien | 127 |
| 4.5.4 | Italien | 129 |
| 4.5.5 | Japan | 130 |
| 4.5.6 | USA | 131 |

| | | |
|---|--|------------|
| 4.5.7 | Allgemeiner Hinweis | 132 |
| 4.5.8 | Schlußbemerkung | 133 |
| 4.6 | Kooperationsform als Einflußgröße | 134 |
| 4.7 | Vorauswahl und Kontaktaufnahme | 136 |
| 4.8 | Entscheidung über den Partner | 137 |
| 5 | Vertragliche Festlegung der Kooperation | 138 |
| 5.1 | Notwendigkeit vertraglicher Festlegung | 138 |
| 5.2 | Grad der vertraglichen Festlegung | 142 |
| 5.3 | Exklusivität der Zusammenarbeit | 145 |
| 6 | Phase der Angebotserstellung und Kundenverhandlung | 147 |
| 6.1 | Bildung eines Projektteams | 147 |
| 6.2 | Vorbereitung und Erstellung des Gesamtangebotes (Kick-off) | 149 |
| 6.3 | Kundenverhandlung und Angebotsanpassung | 151 |
| | | |
| Teil B | | |
| Zusammenarbeit nach Auftragserhalt | | 155 |
| 1 | Kooperationsanpassung und Abwicklungsplanung | 155 |
| 1.1 | Vergleich der Angebots- und Auftragsbedingungen | 155 |
| 1.2 | Kooperations- und Vertragsanpassung | 157 |
| 1.3 | Feinplanung der Auftragsabwicklung | 160 |
| 1.3.1 | Leistungsabgrenzung und Kapazitätsplanung | 160 |
| 1.3.2 | Terminplanung | 161 |
| 1.3.3 | Finanzplanung | 163 |
| 1.3.4 | Versicherungsplanung | 164 |
| 1.3.5 | Planung der weiteren kaufmännischen Abwicklung | 170 |
| 2 | Projektmanagement-Organisation nach Auftragserhalt | 171 |
| 2.1 | Schnittstellen-Planung | 172 |
| 2.2 | Schnittstellen-Organisation | 173 |
| 2.3 | Schnittstellen-Steuerung | 175 |
| 2.4 | Schnittstellen-Kontrolle | 176 |
| 2.5 | Informationsmanagement | 176 |
| 3 | Typische Probleme der kooperativen Auftragsabwicklung | 179 |
| 3.1 | Generelle Hinweise | 179 |
| 3.2 | Abwicklungsbeginn | 183 |
| 3.3 | Probleme beim Übergang der Aufgaben von den Akquisiteuren zu den Abwicklern | 183 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 3.4 | Personalauswahl für die Führungsmannschaft einer Kooperation . . . | 185 |
| 3.5 | Entscheidungsbefugnis der Vertreter der Kooperationspartner . . . | 185 |
| 3.6 | Informationspflichten der Kooperationspartner | 186 |
| 3.7 | Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern | 186 |
| 3.8 | Verhältnis zu den Unterlieferanten | 187 |

Teil C

| | | |
|----------|---|------------|
| | Zeitlich disponible Bindungsentscheidungen | 189 |
| 1 | Zeitpunkt und Intensität der vertraglichen Bindung bei der Auswahl von Kooperationspartnern | 189 |
| 1.1 | Zeitpunkt der Auswahl von Kooperationspartnern | 189 |
| 1.1.1 | Markt und Marktposition als Bestimmungsfaktoren | 191 |
| 1.1.1.1 | Eigene Marktposition | 191 |
| 1.1.1.2 | Marktstärken möglicher Partner | 193 |
| 1.1.2 | Risiko als Bestimmungsfaktor | 193 |
| 1.1.3 | Preis als Bestimmungsfaktor | 194 |
| 1.1.4 | Wirtschaftliches Ergebnis als Bestimmungsfaktor | 195 |
| 1.2 | Intensität der vertraglichen Bindung | 196 |
| 1.3 | Beziehung zwischen dem Zeitpunkt der Kooperationsentscheidung und der Intensität der vertraglichen Bindung | 196 |
| 2 | Kooperationsbindungen durch Vorverträge | 197 |
| 2.1 | Zweck und Anwendung von vorvertraglichen Bindungen | 197 |
| 2.2 | Vorverträge für einzelne Kooperationsformen | 199 |
| 2.2.1 | Generalunternehmer und Unterlieferanten | 199 |
| 2.2.2 | Offenes Konsortium | 200 |
| 2.2.3 | Stilles Konsortium | 201 |
| 2.2.4 | Arbeitsgemeinschaft | 201 |
| 3 | Inhalt und Aufbau wichtiger Typen von Kooperationsver- trägen | 202 |
| 3.1 | Generalunternehmer-/Sub-Unternehmer-Verträge | 202 |
| 3.1.1 | Überlegungen zum Inhalt | 202 |
| 3.1.2 | Überlegungen zum Aufbau | 207 |
| 3.2 | Konsortialverträge | 208 |
| 3.2.1 | Überlegungen zum Inhalt | 208 |
| 3.2.2 | Überlegungen zum Aufbau | 212 |
| 3.2.3 | Steuerliche Hinweise | 213 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.2.4 | Kartellrechtliche Hinweise | 213 |
| 3.3 | Arbeitsgemeinschaftsverträge | 215 |
| 3.3.1 | Überlegungen zum Inhalt | 215 |
| 3.4 | Verträge über Joint Ventures/Gemeinschaftsunternehmen | 216 |
| 3.4.1 | Überlegungen zum Inhalt | 216 |
| 3.4.2 | Überlegungen zum Aufbau | 220 |
| 3.4.3 | Konzern- und kartellrechtliche Hinweise | 220 |
| 4 | Sonstige Vereinbarungen | 221 |
| 4.1 | Projektbezogene Lizenz- und Know-how-Vereinbarungen | 221 |
| 4.1.1 | Lizenzverträge | 221 |
| 4.1.2 | Know-how-Verträge | 222 |
| 4.1.3 | Unterlizenzen | 223 |
| 4.1.4 | Kartellrechtliche Hinweise | 224 |
| 4.2 | Vereinbarungen über Training und Technische Assistenz | 224 |
| 4.3 | Geheimhaltungsabkommen | 225 |
| 4.4 | Vertreterverträge/Sponsorverträge | 226 |
| 4.5 | Projektschutzzusagen | 228 |
| 5 | Konfliktmanagement | 229 |
| 5.1 | Konfliktfelderanalyse | 230 |
| 5.2 | Ausgewählte Ansätze zur Konfliktvermeidung | 231 |
| 5.3 | Konfliktbegrenzung und Konfliktbeilegung | 238 |
| 5.4 | Konfliktentscheidung durch Gerichte oder Schiedsgerichte | 240 |

Teil D

Folgeschäfte, Beendigung der Kooperation und Anwendung von Kooperationserfahrungen 243

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | Kooperation bei Folgeschäften | 243 |
| 1.1 | Inhalt und Umfang von „Folgeschäften“ und „After-sales-service“ | 243 |
| 1.2 | Kooperationsregelungen für Folgeschäfte | 247 |
| 1.3 | Kooperation bei Folgeschäften | 248 |
| 1.3.1 | Anlagengeschäft mit gleichwertigen Lieferanteilen und gleichgerichteten Interessen der Kooperationspartner | 249 |
| 1.3.2 | Anlagengeschäft mit unterschiedlichen Liefer- und Leistungspaketen und unterschiedlichen Interessen der Kooperationspartner | 250 |
| 1.3.3 | Anlagengeschäft mit gleichwertigen Liefer- und Leistungspaketen und unterschiedlichen Interessenlagen der Kooperationspartner | 250 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 1.3.4 | Anlagengeschäft mit unterschiedlichen Liefer- und Leistungspaketen und gleichgerichteten Interessen der Kooperationspartner | 251 |
| 1.3.5 | Zusammenfassende Hinweise | 251 |
| 2 | Beendigung der Kooperation | 252 |
| 2.1 | Beendigung durch Erfüllung | 252 |
| 2.2 | Beendigung durch Zeitablauf | 254 |
| 2.3 | Vorzeitige Beendigung | 254 |
| 2.4 | Konkurs eines Kooperationspartners | 255 |
| 3 | Anwendung von Kooperationserfahrungen bei späteren Projekten | 256 |
| 3.1 | Beispiele für die Nutzung früherer Kooperationserfahrungen | 256 |
| 3.2 | Bewertung von Kooperationserfahrungen | 257 |
| 3.3 | Vor- und Nachteile wiederholter Zusammenarbeit | 258 |

Teil E

| | | |
|---|--|------------|
| | Zusammenfassung und Ausblick | 259 |
| 1 | Leitsätze zur Kooperations- und Vertragspolitik | 259 |
| 2 | Entwicklungstendenzen der internationalen Projektkooperation | 260 |

Anhänge

| | | |
|-----|--|-----|
| | Vorbemerkungen | 265 |
| 1 a | Beispiel einer Absichtserklärung eines Generalunternehmers (GU) gegenüber einem von mehreren möglichen Sub-Unternehmern (SU) | 265 |
| 1 b | Mustergliederung/Prüfliste für einen GU/SU-Vertrag | 266 |
| 2 a | Beispiel eines Konsortial-Vorvertrages für ein offenes Konsortium | 271 |
| 2 b | Mustergliederung/Prüfliste für einen Konsortialvertrag (offenes Konsortium) | 274 |
| 3 a | Beispiel eines Konsortial-Vorvertrages für ein stilles Konsortium | 280 |
| 3 b | Absichtserklärung eines Generalunternehmers gegenüber einem von mehreren möglichen Sub-Unternehmern (mit der Absicht, später ein stilles Konsortium zu bilden) | 281 |
| 4 | Mustergliederung für einen Arbeitsgemeinschaftsvertrag | 282 |
| 5 | Mustergliederung/Prüfliste für einen Joint Venture-Vertrag | 288 |
| 6 | Mustergliederung/Prüfliste für einen Patentlizenz- und Know-how-Vertrag | 292 |

| | | |
|---------------------------------------|--|------------|
| 7 | Mustergliederung/Prüfliste für einen Vertretervertrag für ein einzelnes Projekt | 293 |
| 8 | Prüfliste für einen Sponsor-Vertrag | 293 |
| 9 | Hinweise auf zusätzliches Informationsmaterial | 295 |
| Literaturverzeichnis | | 297 |
| Stichwortverzeichnis | | 309 |