

Outsourcing in der Immobilienwirtschaft

Bearbeitet von
Michaela Hellerforth

1. Auflage 2003. Buch. xv, 311 S. Hardcover

ISBN 978 3 540 44166 3

Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm

Gewicht: 654 g

[Weitere Fachgebiete > Technik > Baukonstruktion, Baufachmaterialien](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	1
1.1 Einführungsbeispiel.....	1
1.2 Klarheit in den Begriffen als Entscheidungsvoraussetzung.....	1
1.3 Outsourcing und Kerngeschäft.....	3
2 Spektrum des Outsourcings und Betrachtung einiger Organisationsformen	7
2.1 Formen des Outsourcings	7
2.2 Über den Tellerrand blicken: Es muss nicht immer Outsourcing sein	9
2.3 Organisation des Outsourcings	10
2.3.1 Aufgaben- und Kompetenzumfang der Abteilungen im Status quo.....	10
2.3.2 Dezentrale und zentrale Aufgabenerfüllung und Auswirkungen auf das Outsourcing	11
2.3.2.1 Dezentrale Organisationslösungen	11
2.3.2.2 Volumfängliche zentrale Organisationslösung der Immobilienfunktion	13
2.3.2.3 Mischformen	15
2.3.2.4 Shared-Service-Organisation und Matrixorganisation	18
2.3.2.5 Resümee	20
2.3.3 Welche Formen des Outsourcings sind möglich?.....	21
2.3.4 Das A und O: Kosten richtig erfassen und verrechnen	22
2.3.4.1 Kosten transparent machen: Wie geht das?.....	22
2.3.4.2 Zusammenhang zwischen dem Finden adäquater Verrechnungspreise und der Kostenrechnung und dem Controlling im Unternehmen	23
2.3.5 Outsourcing-Formen näher betrachtet	27
2.3.5.1 Überblick über Cost-Center, Profit-Center und Investment-Center	27
2.3.5.2 Profit- und Cost-Center im Vergleich.....	28
2.3.5.3 Resümee	29
2.3.6 Weitere Lösungen für das Outsourcing	30
2.3.6.1 Management-Buy-Out (MBO)	30
2.3.6.2 Gründung einer Tochtergesellschaft	31
2.3.7 Gründung einer Beteiligungsgesellschaft.....	33
2.3.7.1 Einführung.....	33
2.3.7.2 Joint Ventures	34
2.3.8 Resümee	35

VIII Inhaltsverzeichnis

2.3.9	Möglichkeiten der betrieblichen Neustrukturierung außerhalb des Umwandlungsgesetzes	36
2.3.9.1	Betriebsteilübertragung.....	36
2.3.9.2	Das Anwachungsmodell – eine mögliche gesellschaftsrechtliche Konstruktion	36
2.3.10	Das Umwandlungsgesetz und seine Anwendung bei gesellschaftsrechtlichen Veränderungen.....	37
2.3.10.1	Einführung und Grundlagen	37
2.3.10.2	Was steckt hinter dem Begriff „Umwandlung“?	37
2.3.10.3	Ablauf einer Umwandlung	50
2.3.10.4	Steuerrechtliche Besonderheiten bei Umwandlungs- vorgängen.....	50
2.3.11	Echtes Outsourcing heißt „Outsourcing durch Fremdvergabe“	51
2.3.12	Was ist der beste Weg für das eigene Unternehmen?.....	51
3	Die Outsourcing-Entscheidung fällen: Motive und Probleme	55
3.1	Argumente für und gegen das Outsourcing	55
3.2	Vertrauen oder Kontrolle: Die Prinzipal-Agent-Theorie	59
3.3	Checklisten zur Entscheidungsunterstützung	60
3.4	Einige Tipps	65
4	Was ist außer dem Vertrag bei der Outsourcing-Entscheidung zu beachten?.....	67
4.1	Entscheidungen in Bezug auf die Fremdvergabe.....	67
4.1.1	Beispiel: Fremdvergabe der Hausmeisterleistungen	67
4.1.2	Matrix zur Entscheidungsunterstützung	69
4.2	Ermittlung der wichtigsten Grundlagen für einen FM-Vertrag	70
4.2.1	Auswahl der gewünschten Facility-Management-Funktionen	70
4.2.2	Outsourcing und Projektmanagement	73
4.2.3	Praktische Vorgehensweise im Projektmanagement.....	74
4.3	Ein Beispiel zur Auswahl geeigneter Vertragspartner	77
4.4	Der Prozess der Fremdvergabe.....	78
4.4.1	Allgemeines	78
4.4.2	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.....	79
4.4.3	Die Berücksichtigung der Mitarbeiter und der Kunden bei der Fremdvergabe von Leistungen	80
4.5	Drum prüfe, wer sich bindet: einige Tipps zur Auswahl des Outsourcing-Partners.....	84
4.5.1	Einleitung	84
4.5.2	Die einzelnen Schritte der Partnerwahl	85
4.5.2.1.	Erster Schritt: Konkretisierung der Zielvorstellungen	85
4.5.2.2	Zweiter Schritt: Grobauswahl und erste Bewertung	85
4.5.2.3	Kriterien, die bei der Anbieterauswahl helfen.....	86
4.5.2.4	Exkurs: Referenzen	87
4.5.2.5	Dritter Schritt: Schärfe gewinnen.....	89
4.5.2.6	Vierter Schritt: Aufforderung zur Angebotsabgabe und weitere Einengung des Bewerberkreises.....	92

4.5.2.7	Fünfter Schritt: Endgültige Partnerauswahl und Vertragsverhandlungen.....	94
4.5.3	Ausschreibungen richtig handhaben	95
4.5.3.1	Ausschreibung: ja oder nein?	95
4.5.3.2	Ausschreibung, aber wie?	97
4.5.3.3	Ausschreibungsverfahren	97
4.5.3.4	Öffentliche Ausschreibung gemäß der VOB	98
4.5.3.5	Öffentliche Ausschreibung gemäß der VOL (Verdingungsordnung für Lieferungen und Leistungen).....	99
4.5.3.6	Vergabe von freiberuflichen Dienstleistungen, insbesondere Architekten- und Ingenieurleistungen (VOF)	99
4.5.3.7	Zusammenfassung: Geregelte Bereiche des öffentlichen Auftragwesens und zu beachtende Schwellenwerte	101
4.5.3.8	Das Vergabeverfahren im Überblick.....	101
4.5.3.9	Resümee	106
4.5.4	Besonderheiten bei der Auswahl von IT-Systemen.....	107
4.6	Auftragsakquisition aus der Sicht des Anbieters	108
4.6.1	Wichtiger Faktor für die Auswahl potenzieller Auftraggeber	108
4.6.2	Wie erfolgt eine Auftragsakquisition, und wie kann man sie planen?.....	109
4.6.3	Die Praxis der Auftragsakquisition.....	110
4.6.4	Beispiel für die Kosten der Teilnahme an einer Ausschreibung	112
5	Vertragsumfeld.....	114
5.1	Einleitung.....	114
5.2	Rechtliches Umfeld im Überblick	115
5.3	Öffentlich-rechtliches Umfeld	116
5.4	Gesellschaftsrechtliches Umfeld.....	118
5.4.1	Exkurs: Bedeutung der Rechtsform	118
5.4.2	Auswirkungen der Rechtsform auf die Outsourcing-Entscheidung	122
5.5	Arbeitsrechtliches Umfeld	124
5.5.1	Mitarbeiterrechte.....	124
5.5.2	Voraussetzung für die arbeitsrechtlichen Folgen: Teilbetriebsübergang	128
5.5.3	Auswirkungen auf die Mitarbeiter sowie alte und neue Arbeitgeber.....	129
5.5.3.1	Einführung.....	129
5.5.3.2	Auswirkungen auf die Mitarbeiter	129
5.5.3.3	Auswirkungen auf den Veräußerer.....	130
5.5.3.4	Auswirkungen auf den übernehmenden Betrieb	131
5.5.3.5	Gestaltungsmöglichkeiten für den übernehmenden Betrieb ..	133
5.5.3.6	Gestaltungsmöglichkeiten für den veräußernden Betrieb	134
5.5.3.7	Verschmelzungen.....	136
5.5.3.8	Spaltung	136
5.5.3.9	Formwechsel	137
5.5.3.10	Betriebsübergang im Betriebsverfassungsgesetz und die Frage, wann der Betriebsrat beteiligt werden muss.....	137

X Inhaltsverzeichnis

5.6 Steuerrechtliches Umfeld	138
5.6.1 Grundlagen	138
5.6.2 Erfassen der steuerlichen Problematik	141
5.6.3 Steuerliche Folgen beim Kauf von Wirtschaftsgütern („Asset Deal“)	145
5.6.4 Steuerliche Folgen beim Erwerb von Anteilen an Kapitalgesellschaften („Share Deal“)	148
5.6.5 Überblick über die steuerlichen Folgen der Umwandlung ..	150
5.6.6 Einige steuerliche Folgen der Verschmelzung	151
5.6.6.1 Von einer Kapitalgesellschaft auf eine Personengesellschaft	151
5.6.6.2 Von einer Kapitalgesellschaft auf eine andere Kapitalgesellschaft	152
5.6.7 Steuerliche Folgen der Spaltung	153
5.6.8 Steuerliche Folgen der Vermögensübertragung	153
5.6.9 Steuerliche Folgen des Formwechsels	154
5.6.10 Einige weitere steuerliche Besonderheiten und Praxisprobleme im Überblick	154
5.6.10.1 Wertansatz	154
5.6.10.2 Übernahmefolgegewinn	155
5.6.10.3 Steuerlicher Übertragungsstichtag	155
5.6.11 Einige Besonderheiten bei der Übertragung von einem Einzelunternehmen auf eine Körperschaft	156
5.6.11.1 Allgemeine Gestaltungsmöglichkeiten und deren Folgen ...	156
5.6.11.2 Steuerliche Folgen für den Einbringenden	158
5.6.11.3 Sonstige steuerliche Folgen	159
5.6.12 Steuerliche Folgen beim externen Outsourcing	159
5.7 Weitere betroffene Personen oder Rechte von Personen	160
6 Vertragsrechtliche Besonderheiten bei Outsourcing-Verträgen	162
6.1 Einführung	162
6.2 Vertragstypen	162
6.2.1 Allgemeines	162
6.2.2 Gemischte Verträge	165
6.2.3 Abgrenzung der Outsourcingverträge gegenüber der Arbeitnehmerüberlassung	167
6.2.4 Gefahr der Schwarzarbeit im Rahmen von Outsourcing-Verträgen	169
6.2.5 Abgrenzung der Scheinselbständigkeit von Outsourcing-Verträgen	169
6.2.6 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) und ihre Bedeutung	170
6.2.6.1 Einordnung und Bedeutung der AGB für Outsourcing-Verträge	170
6.2.6.2 Begriff	171
6.2.6.3 Die VOB/B	172
6.2.6.4 Einbeziehungskontrolle	172
6.2.6.5 Inhaltskontrolle	173
6.2.6.6 Möglichkeiten der Umgehung der AGBG-Regelungen	174
6.3 Vertragsstruktur und Vertragsinhalt	175

6.3.1	Nicht nur Jura, sondern es zählen Hintergrund und Motive .	175
6.3.2	Einige Anmerkungen zur Vertragsstruktur	175
7	Die einzelnen Vertragsklauseln	184
7.1	Die Vertragspartner	184
7.2	Die Vorbemerkungen bzw. die Präambel.....	184
7.3	Die Vertragsgrundlagen	185
7.3.1	Einführung.....	185
7.3.2	Welche Unterlagen sollen in einen Outsourcing-Vertrag einbezogen werden?	186
7.3.3	Zu beachtende Gesetze, Verordnungen und Vorschriften....	187
7.3.4	Zu beachtende technische Normen und Regelwerke	188
7.3.5	Zulassungen und Genehmigungen	216
7.4	Der Vertragsgegenstand	217
7.4.1	Einleitung: Haupt- und Nebenpflichten.....	217
7.4.2	Die Leistungsbeschreibung	217
7.4.3	Qualität – Service-Level-Agreements.....	230
7.4.4	Weitere Festlegungen im Bezug auf den Vertragsgegenstand	231
7.4.5	Maßnahmen im Interesse beider Vertragspartner	233
7.4.6	Zugesicherte Eigenschaften	233
7.5	Leistungsänderungen, Mehrleistungen, Minderleistungen	233
7.6	Übernahmen durch den Auftragnehmer.....	235
7.6.1	Einführung.....	235
7.6.2	Personal.....	235
7.6.3	Verträge und Rechte	236
7.6.4	Übernahme von Eigentum des Auftraggebers.....	236
7.6.5	Exkurs: Drohender Eigentumsverlust	237
7.7	Unterbeauftragung durch den Auftragnehmer.....	238
7.8	Vertragskoordination	238
7.9	Pflichten des Auftraggebers	239
7.9.1	Warum Pflichten festlegen?.....	239
7.9.2	Mitwirkungspflichten.....	240
7.9.3	Bereitstellung von Räumen, Flächen, Energien, Geräten und Material	240
7.9.4	Weitere Pflichten	241
7.10	Besondere Pflichten des Auftragnehmers.....	242
7.10.1	Welche Pflichten sollte man festlegen?.....	242
7.10.2	Besondere Verhaltensweisen auf dem Gelände des Auftraggebers	245
7.10.3	Personaleinsatz des Auftragnehmers, Personaltausch und Personalablehnung.....	247
7.11	Fristen und Termine	248
7.11.1	Einführung.....	248
7.11.2	Vertragsstrafen	249
7.11.3	Unmöglichkeit	249
7.12	Erfüllung der Leistungspflicht	250
8	Vertragsverhandlung, -management und Vertragscontrolling	251
8.1	Einführung.....	251

8.2	Vertragsvorbereitung und -planung	253
8.3	Vertragsdesign.....	258
8.3.1	Einführung: Einige Grundlagen	258
8.3.2	Allgemeine Gestaltungsgrundsätze.....	259
8.3.3	Sprache in Verträgen	261
8.4	Vertragsverhandlung und -organisation.....	262
8.4.1	Begriff und Grundlagen	262
8.4.2	Aspekte des Verhandlungsprozesses	263
8.4.3	Vertragsverhandlungen effizient führen	263
8.4.4	Verhandlungsorganisation.....	265
8.4.5	Terminplanung im Rahmen der Vertragsorganisation.....	266
8.4.6	Weitere Möglichkeiten der Terminplanung	268
8.5	Vertragsdurchführung und -management im engeren Sinn.....	269
8.5.1	Aufgaben der Vertragsdurchführung und des -managements	269
8.5.2	Vertragsmanagement im engeren Sinn.....	271
8.5.3	Präventive Maßnahmen zur Reduktion des Streitrisikos	273
8.5.4	Claim-Management oder Partnering: Streitkultur zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer	276
8.5.4.1	Begriffe	276
8.5.4.2	Gründe für Claims	276
8.5.5	Claims erkennen und damit umgehen.....	278
8.5.6	Ablauf des Claim-Managements	279
8.5.7	Analyse und Bewertung der Claims.....	281
8.5.7.1	Allgemeines	281
8.5.7.2	Prüfungsschritte, die zur Bewertung von Claims führen	281
8.5.7.3	Bewertung der Claims	282
8.5.8	Verhandlung bzw. Durchsetzung von Claims	282
8.5.9	Resümee	283
8.6	Vertragscontrolling.....	285
8.6.1	Definitionen	285
8.6.2	Probleme bei der Budgetierung und Kostenrechnung für Outsourcing-Leistungen	286
8.6.3	Regelkreissystem.....	287
8.6.4	Management by Exception	289
8.6.5	Controlling als langfristige Aufgabe	290
8.6.5.1	Grundsätze	290
8.6.5.2	Controlling ab der Auftragsvergabe	292
8.6.5.3	Controlling während der weiteren Laufzeit des Outsourcing- Projekts	292
8.6.6	Controlling und Qualitäts- und Wissensmanagement.....	294
8.7	Den Wechsel vorbereiten: der schwere Weg zurück.....	295
8.7.1	Beispiel	295
8.7.2	Beurteilung	296
9	Resümee	297
	Literaturverzeichnis	302