

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XIII
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Einführungsbeispiel.....	1
1.2 Klarheit in den Begriffen als Entscheidungsvoraussetzung.....	1
1.3 Outsourcing und Kerngeschäft.....	3
<b>2 Spektrum des Outsourcings und Betrachtung einiger Organisationsformen</b> .....	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 Vollumfängliche 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

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 Umwandlungsvorgängen .....	50
2.3.11	Echtes Outsourcing heißt „Outsourcing durch Fremdvergabe“ .....	51
2.3.12	Was ist der beste Weg für das eigene Unternehmen? .....	51
<b>3</b>	<b>Die Outsourcing-Entscheidung fällen: Motive und Probleme .....</b>	<b>55</b>
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
<b>4</b>	<b>Was ist außer dem Vertrag bei der Outsourcing-Entscheidung zu beachten? .....</b>	<b>67</b>
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 Anbietersauswahl 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
<b>5</b>	<b>Vertragsumfeld.....</b>	<b>114</b>
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

---

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 Kapital- gesellschaften („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 Übertragungstichtag.....	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
<b>6</b>	<b>Vertragsrechtliche Besonderheiten bei Outsourcing-Verträgen .....</b>	<b>162</b>
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 Arbeit- nehmerüberlassung .....	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
<b>7</b>	<b>Die einzelnen Vertragsklauseln .....</b>	<b>184</b>
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 in 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
<b>8</b>	<b>Vertragsverhandlung, -management und Vertragscontrolling .....</b>	<b>251</b>
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
<b>9</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>297</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>302</b>



<http://www.springer.com/978-3-540-44166-3>

Outsourcing in der Immobilienwirtschaft

Hellerforth, M.

2004, XV, 311 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-44166-3