





BAUEN MIT VERTRAUEN

Baukatastrophen wie den Berliner Flughafen darf es nicht mehr geben – darauf können sich alle einigen. Das Konzept Building Information Modeling (BIM), das für mehr Miteinander am Bau steht, erscheint daher vielen als Heilsbringer. Zur neuen Planungslösung passen Mehrparteienverträge, sie würden BIM perfekt ergänzen. Doch in der Praxis zeigt sich: Noch nicht jeder ist bereit für die neue Eintracht am Bau.

VON CHRISTIN STENDER

Jeder gegen jeden. So läuft das am Bau. Der Bauherr verringert seine Risiken, indem er sie seinen Auftragnehmern vertraglich unterschiebt. Die haben das gar nicht gemerkt? Umso besser. Die Auftragnehmer wiederum spielen ihr eigenes Spiel: Um den Auftrag zu gewinnen, haben sie ein übertrieben günstiges Angebot abgegeben. Zusätzliche Kosten holen sie sich vom Bauherrn über Nachträge zurück. Ziert der sich, wird gestritten. Wenn es sein muss, jahrelang. Am Ende werden viele Großbauprojekte teurer und dauern länger als geplant.

„Das ist reine Ressourcenvernichtung“, sagt Dr. Joachim Kämpf, Associate General Counsel des Projektentwicklers und -betreibers ECE. Sein Unternehmen hatte zwar noch nie ein gescheitertes Großprojekt wie den Flughafen Berlin-Brandenburg oder Stuttgart 21 zu verantworten. Trotzdem sehnt er sich danach, dass sich am Bau grundsätzlich etwas ändert. Dass das Gegeneinander und der Streit aufhören. Denn diese Vorgehensweise führt immer seltener zum Ziel.

Die jahrelange europäische Niedrigzinsphase hat in Deutschland zu einem Bauboom geführt. Der ließ nicht nur die Preise für Bauleistungen in die

DAS ALTE MODELL IST REINE RESSOURCEN- VERNICHTUNG.

Höhe schnellen, sondern hat inzwischen auch die Ressourcen derart verknapp, dass so mancher Bauherr sein geplantes Projekt auf Eis legen muss – weil er kein Bauunternehmen findet, das seinen Plan in die Realität umsetzt. „Der Markt ist wie leergefegt“, sagt Kämpf.

Bauherren machen sich schick

Wer heute bauen will, muss sich also etwas einfaches lassen, um die begehrten Bauunternehmen für sich zu gewinnen. „Wir brauchen einen neuen attraktiven Weg der Zusammenarbeit“, sagt Kämpf. Wovon er träumt: Bauherr und Auftragnehmer arbeiten an einem gemeinsamen Ziel in einem gemeinsamen Team, sie arbeiten miteinander und nicht gegeneinander. Wenn Fehler passieren, reduziert sich der Gewinn des gesamten Projektteams. Auf der anderen Seite profitieren alle, wenn Kosten gespart werden.

Alle am Bau Beteiligten agieren also ähnlich einem Unternehmen, das ein Projekt umsetzt – und nicht wie Auftraggeber und Auftragnehmer, wo Missverständnisse, unzufriedene Kunden und generierte Bauunternehmer zum Alltag gehören.

Bei der Bauindustrie rennt Kämpf mit dieser Vorstellung offene Türen ein. Denn auch die will vor allem planen und bauen. In Zeiten knapper Ressourcen haben die Dienstleister das Zepter in der Hand: Sie können sich aussuchen, welche Aufträge sie annehmen. Projekte nach herkömmlichem Muster sind für sie oft unattraktiv: Sie müssen ein umfassendes Angebot abgeben, das ist teuer und dauert – und oft ist der Aufwand vergebens, weil am Ende jemand anderes den Auftrag bekommt.

Interessanter ist es für die Dienstleister, bereits bei der frühen Planung des Projekts mit am Tisch zu sitzen. Die Idee dahinter: Bauunternehmen können dann ihr Wissen einbringen und genau einschätzen, was der Bauherr von ihnen erwartet. Missverständnissen wird vorgebeugt. Unter diesen

Gemeinsam sind wir stark

So funktioniert die neue Zusammenarbeit am Bau

Beispiel: Kongresshotel Hamburger HafenCity

Bauherr: ECE Projektmanagement

Partner: u.a. Züblin, Lindner, GMP

Ausgangslage: ECE Projektmanagement hat nach einem Architektenwettbewerb einen Entwurf vorliegen sowie ein entsprechendes Budget. Der Bauherr spricht die Partner an, mit denen er das Projekt gerne umsetzen würde.

Kalkulationsphase: Die Partner überprüfen, ob der vorliegende Entwurf umsetzbar ist und errechnen einen Basiszielpreis. Das Budget des Bauherrn und das Validationsergebnis werden miteinander verglichen.

Planungszielphase: Die Parameter Kosten, Zeit und Qualität werden optimiert. Hier sitzen auch die ausführenden Unternehmen mit am Tisch, um konkrete praktische Hinweise zu geben, z.B. zu bestimmten einsetzbaren Techniken. Am Ende steht der Zielpreis. Die Parteien unterschreiben einen Mehrparteienvertrag.

Ausführungsphase: Das Modell, das mithilfe von BIM geplant wurde, wird in die Realität umgesetzt. Während der Bauphase sind weitere Optimierungen möglich. Alle Einsparungen, die auf diese Weise erzielt werden können, kommen allen Teammitgliedern zugute. Fehler gehen auf Kosten aller (gemeinsamer Chancen- und Risikotopf).

Vergütung: Die Partner erhalten am Ende des Projekts eine Vergütung, die über die Ersparnisse hinausgeht. Es ist möglich, diese Vergütung an verschiedene Parameter zu knüpfen. Beispiel: Die Vergütung fällt umso höher aus, je weniger sich die Nachbarn über Baulärm beschweren. Oder: Die Vergütung fällt umso höher aus, je weniger der an der Baustelle vorbeilaufende Verkehr eingeschränkt wird.



Unterwegs auf neuen Pfaden: Joachim Kämpf, Associate General Counsel der ECE Projektmanagement, testet beim Pilotprojekt Kongresshotel Hamburger HafenCity den Mehrparteienvertrag.

Voraussetzungen können die Bauunternehmen ihre Kosten genau kalkulieren, ärgerliche Nachträge gibt es nicht, so die Hoffnung.

Das Ausland ist schon viel weiter

Was beinahe zu schön klingt, um wahr zu sein, ist in anderen Ländern wie den USA, Großbritannien und Australien bereits Realität. Baurechtler Dr. Wolfgang Breyer aus Stuttgart hat sich intensiv mit den Verträgen beschäftigt, die den internationalen Projekten zugrunde liegen – und will nach ihrem Vorbild ein deutsches Vertragsmodell entwickeln. „Auf deutschen Baustellen wird immer noch agiert wie vor 1.000 Jahren“, sagt Breyer. „Alle planen und bauen weitgehend autark. Um ein Projekt zum Erfolg zu führen, brauchen wir aber eine gemeinsame Plattform.“ Sie heißt: Mehrparteienvertrag.

Breyer und Kämpf haben dieselbe Vision. Deshalb riefen sie Ende 2016 die Initiative Teambuilding ins Leben – inzwischen haben sie zahlreiche namhafte Mitstreiter gefunden, darunter die Bauherren BMW, DB Netz, Fraport, Bayer, die Planungsunternehmen Drees & Sommer und Albert Speer sowie die Bauunternehmen Ed. Züblin, Hochtief und Porr. Ihr Ziel: Die Entwicklung eines neuartigen Projektabwicklungsmodells, das den Traum von Kooperation statt Konfrontation auf der Baustelle Wirklichkeit werden lässt.

Grundelemente dieses Modells sind der Mehrparteienvertrag und das Projektplanungstool Build-

Information Modeling (BIM). Ob das funktioniert, wird nun in zwei Pilotprojekten getestet. Eins davon ist ein Kongresshotel in der Hamburger HafenCity. 2023 soll es eröffnen. Bauherr ist ECE. Kämpf steckt mittendrin (*Gemeinsam sind wir stark*, Seite 72).

„Manchmal denken wir: Es ist total waghalsig, was wir tun“, sagt er. Denn innerhalb des Projektteams herrscht völlige Transparenz: In der Planungsphase müssen Planer und Bauunternehmen ihre Kosten sowie ihre Kalkulation und der Bauherr sein Budget offenlegen. „Das hat niemand bisher getan.“ Es ist also ein Experiment. Aber die Transparenz ist notwendig, um einen realistischen Preis für das geplante Hotel errechnen zu können. Davon profitieren am Ende schließlich alle. Denn: Je besser der sogenannte Zielpreis den letztlich entstandenen Kosten entspricht, desto mehr Gewinn können alle am Bau Beteiligten unter sich aufteilen.

Ein Experiment ist auch die gemeinsame Erarbeitung des Mehrparteienvertrags. „Als ich den Vertrag zum ersten Mal sah, machte ich wie gewohnt meine Anmerkungen und schickte ihn an Dr. Breyer zurück“, erzählt Kämpf. Doch so funktioniert es nicht im neuen Partnerschaftsmodell. „Ich lernte, dass Dr. Breyer nicht unser Anwalt ist, der unsere Interessen gegenüber den anderen Vertragspartnern wahrnimmt. Sondern dass er uns als Team berät und jeder bei der Ausgestaltung des Vertrags mitreden darf“, so Kämpf. Im Ergebnis

soll der Vertrag den wirtschaftlichen Konsens aller Partner wiedergeben. Ende Januar soll er unterschrieben werden.

Der Vertrag wird vorsehen, dass am Bau nicht mehr der Bauherr allein das Sagen hat. Stattdessen wird es ein Projektmanagementteam geben, dem jeweils ein Vertreter jedes Partners angehört. Das Gremium folgt dem Konsensprinzip. „Entscheidet das Projektmanagementteam, dass das Hotel Plastik- anstatt Aluminiumfenster bekommt, weil die Plastikfenster gerade besonders günstig sind und so für alle mehr Gewinn abfällt, muss sich der Bauherr der Entscheidung beugen“, erläutert Kämpf. Oder: Er nutzt die Möglichkeit der Bauherrenanordnung und setzt die Aluminiumfenster durch, die teurer sind. Dann muss er aber auch allein die Mehrkosten dafür tragen.

Geplant wird mithilfe von BIM. Das bietet sich an. Schließlich ist das Planungstool ebenfalls darauf ausgelegt, dass alle Projektbeteiligten von Anfang an mit einem gemeinsamen Modell arbeiten, sodass die Planungen aller Gewerke optimal aufeinander abgestimmt sind – und nicht plötzlich ein Wassersprenkler genau dort an der Decke sitzt, wo eigentlich ein Fenster aufgehen soll. Jeder Fehler reduziert schließlich den Gewinn des Teams. Welcher der BIM-Standards, die zurzeit auf dem Markt verfügbar sind, angewendet wird, entscheidet ebenfalls das Team. Nicht der Bauherr.

„Wir haben über viele Jahre gelernt, auf dem Bau konfrontativ zu arbeiten“, sagt Breyer. „Nun

muss ein Umdenken stattfinden in Richtung Teamarbeit.“ Eine sorgfältige Auswahl der entsprechenden Partner ist dabei besonders wichtig. Der Unterschied zum herkömmlichen Modell ist hier, dass der Bauherr nicht nach dem Angebotspreis, sondern allein nach Kompetenz auswählt. In Australien verbringen manche Teams zunächst drei Tage im Outback – und erst, wenn sie sich auf Herz und Nieren geprüft haben, unterschreiben sie den Mehrparteienvertrag. Denn: Vertrauen und Sympathie sind wichtig, schließlich ist die neue Zusammenarbeit eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Aber: „Nicht jeder kann ein solches Vertragswerk bewältigen“, so Breyer. Die Strukturen sind sehr komplex. Deshalb eignen sich die Mehrparteienverträge vor allem für komplexe Projekte.

Zusammen planen, zusammen bauen

Die neuen partnerschaftlichen Vertragsmodelle sind mit BIM unweigerlich verbunden. Schließlich verfolgen beide Werkzeuge denselben Zweck: Sie sollen dafür sorgen, dass es weniger Katastrophenprojekte am Bau gibt. BIM war allerdings zuerst da, die Gedanken zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit folgten – in den USA war es einige Jahre zuvor genauso. „Man dachte sich: Wenn wir schon zusammen planen, sollten wir auch zusammen bauen“, sagt Prof. Dr. Antje Boldt, Partnerin bei Arnecke Sibeth Dabelstein und ebenfalls Unterstützerin der Initiative Teambuilding.



Lernen von den anderen: Wolfgang Breyer, Namenspartner der Stuttgarter Kanzlei Breyer, hat sich intensiv mit Mehrparteienverträgen aus dem Ausland auseinandergesetzt. Im Rahmen der Initiative Teambuilding will er ein ähnliches Modell für den deutschen Markt entwickeln.

Als das Tool, das auch in England längst zum Alltag gehört, vor etwa drei Jahren den deutschen Markt erreichte, löste das einen regelrechten Hype aus. Die Branche war geprägt von den teuren Endlosbaustellen Elbphilharmonie, BER und Stuttgart 21. Also sah das Bundesverkehrsministerium in BIM einen Heilsbringer und rief das Ziel aus, ab 2020 alle öffentlichen Bauprojekte mit dem neuen Wunderwerkzeug abwickeln zu wollen. Die Entwicklung eines Stufenplans wurde in Auftrag gegeben. Kleinere Planungsbüros waren hingegen kritisch. Zu teuer, hieß es. Mancher prophezeite sogar eine Konsolidierung des Marktes zugunsten der ganz Großen, die das Budget für die Digitalisierung locker aufbringen können. Zudem sei die aufwendige Ausbildung von BIM-Managern und BIM-Koordinatoren ein Nadelöhr der Entwicklung.

Heute hat sich die Lage beruhigt. „BIM ist zwar noch kein Standard, aber inzwischen weiß jeder, worum es geht“, sagt Boldt. Während einige – auch kleinere – Planungsbüros sich auf BIM spezialisiert haben, schauen andere der Entwicklung aber immer noch zu. Weil das Geld fehlt. „Die staatliche Förderung von BIM muss ausgebaut werden“, fordert deshalb etwa Dr. Till Kemper, Baurechtler bei HFK Rechtsanwälte. Boldt ist optimistischer: „Ich denke, dass sich die Kosten relativieren werden. Auch für die Kleinen.“

An BIM-Koordinatoren, die für die Überwachung und Korrektheit der 3D-Daten verantwortlich sind, und BIM-Managern, die das große Ganze

AM BAU WIRD UM DIE NEUE ROLLE BIM-MANAGER GEKÄMPFT.

im Blick behalten und dafür sorgen, dass die vereinbarten BIM-Prozesse eingehalten werden, fehlt es allerdings noch immer. Und wenn es sie gibt, wird beherzt über die neuen Positionen gestritten. „Mit dem BIM-Manager gibt es plötzlich eine neue Rolle am Bau zu besetzen“, sagt Dr. Nicolai Ritter, Partner bei CMS Hasche Sigle. „Und um diese Rolle wird gekämpft. Der Projektsteuerer möchte diese Position gerne haben. Und der Architekt eigentlich auch.“

Manche Bauherren haben hingegen ihre eigenen Mitarbeiter für die neuen BIM-Aufgaben fit gemacht. Die Allianz zum Beispiel. Das Versicherungsunternehmen setzt beim Bau seines neuen Headquarters in Stuttgart auf BIM.

Das Wunderwerkzeug

Building Information Modeling (BIM): Wenn Wunsch auf Wirklichkeit trifft

Wunsch: BIM ist gemeinschaftliches Arbeiten mit verschiedenen IT-Werkzeugen. Jeder Projektbeteiligte – Planer, Bauunternehmer, Techniker – entwirft vor dem ersten Spatenstich ein 5D-Modell, das sämtliche spezifische Objektdaten inklusive Termine und Kosten enthält.

Wirklichkeit: Heute wird bislang vor allem in 3D geplant, die Dimensionen Zeit und Kosten können häufig noch nicht umgesetzt werden, weil die entsprechenden Daten der Produkthersteller fehlen.

Wunsch: Die einzelnen Modelle werden vom BIM-Koordinator zu einem einzigen Modell zusammengesetzt. Dieser identifiziert Fehler und Ungereimtheiten und spielt sie an die Beteiligten zurück.

Wirklichkeit: Bei der Übertragung der Daten treten häufig Schnittstellenprobleme auf, die sich nur schwer überwinden lassen.

Wunsch: Das Modell dient dem Management des Objekts über dessen gesamten Lebenszyklus hinweg. Der Auftraggeber profitiert nicht nur in der Phase des Planens, sondern auch in der Phase des Betriebs.

Wirklichkeit: Hier gibt es bislang noch keine praktischen Erkenntnisse.

Technik, die nicht immer begeistert

Ein Sorgenkind in der BIM-Entwicklung bleibt auch die Honorarordnung für Architekten (HOAI). Denn noch nicht alle Aspekte von BIM sind hier geregelt. „Die HOAI ist ein Grund, warum wir uns bei der Einführung von BIM schwer tun“, sagt Martin Krause, Partner bei CMS Hasche Sigle. „Und dass die Honorarregelung nun vor dem EuGH auf dem Prüfstand steht, macht die Situation nicht leichter.“

Abgesehen davon ist das Tool auch technisch noch lange nicht ausgereift. Die Vision vom 5D-Modell hat sich bislang nicht realisiert. Und auch das Schnittstellenproblem, das auftritt, wenn Daten zwischen BIM-Programmen verschiedener Anbieter übertragen werden sollen, ist immer noch nicht gelöst (*Das Wunderwerkzeug*).

Der vom Bundesverkehrsministerium erarbeitete Stufenplan beantwortet diese praktischen Fragen nicht. Was die in der Branche heiß diskutierten Fragen zur Durchführung von BIM angeht, dürften die Standards helfen, die die Kanzlei Kapellmann und Partner zurzeit im Auftrag des Bundesver-



Neues Tool, neuer Streit: Eigentlich soll BIM dafür sorgen, dass am Bau weniger gestritten wird. Doch die Strukturen von BIM sorgen auf der Baustelle für neuen Zündstoff, weiß CMS-Partner Martin Krause.

kehrministeriums erarbeitet. Sie begleitet die vier BIM-Pilotprojekte des Bundes – Brücke Petersdorfer See, Eisenbahnüberführung Filstal, Rastatter Tunnel und Südverbund Chemnitz – wissenschaftlich. „Die Veröffentlichung der Standards zu Auftraggeber-Informationsanforderungen, zum BIM-Abwicklungsplan und den 20 verschiedenen BIM-Anwendungsfällen wird einen Schub in die Entwicklung bringen“, ist sich Kapellmann-Partner Dr. Robert Elixmann sicher. Sie sollen die wichtigsten Fragezeichen der BIM-Anwender ausradieren. Die Pilotprojekte stammen zwar allesamt aus dem Infrastrukturbereich, dennoch sollen die Standards auch auf den Hochbau übertragen werden können.

Ob sich die Privatwirtschaft etwas von den Pilotprojekten des Bundes abschauen kann? „Einige Grundzüge können sicherlich übernommen werden“, sagt Krause. „Aber letztlich lässt sich bei BIM keine Schablone benutzen. Es gibt nicht das eine Stück BIM. Jedes Projekt ist anders und muss völlig neu angeschaut werden.“

Die öffentliche Hand will auch mitmachen

Fest steht aber: BIM ist ein Tool, das alle Beteiligten zu mehr Kollaboration zwingt. Dass dies automatisch zum flächendeckenden Einsatz von Mehrparteienverträgen in der Branche führt, ist aber momentan nicht mehr als ein frommer Wunsch. Viele

Fragen brauchen eine neue Antwort. Zum Beispiel, wie wird der Versicherungsschutz geregelt? Und: Wie verhält man sich, wenn es doch einmal zum Streit kommt?

Zudem beschränkt sich die Möglichkeit des Mehrparteienvertrags bislang auf private Bauvorhaben, die nicht dem Vergaberecht unterliegen. Öffentliche Auftraggeber haben es hier aufgrund ihrer Ausschreibungspflicht schwieriger, weil die Vergabe im Regelfall erst dann stattfindet, wenn die Planung bereits abgeschlossen ist. Allerdings ist dies nur auf den ersten Blick ein Problem: In Finnland etwa hat sich bereits bei zahlreichen Projekten gezeigt, dass Mehrparteienverträge unter Beteiligung der Öffentlichen Hand funktionieren können – und da Finnland dem gleichen europäischen Vergaberecht unterliegt wie Deutschland, sollte dies auch hierzulande möglich sein. Das Bundesbauministerium hat auf jeden Fall schon sein Interesse an alternativen Vertragsmodellen angekündigt und einen Forschungsbericht in Auftrag gegeben.

Solange das Vertragsmodell der Initiative Teambuilding noch in der Pilotphase ist, hilft man sich auf den privaten Baustellen mit vernetzten Einzelverträgen aus oder etabliert partnerschaftliche Elemente in den herkömmlichen Verträgen. So oder so: „Es findet ein Wandel in der Baukultur statt“, sagt Ritter. Vielleicht hat das Prinzip Jeder-gegen-Jeden ja tatsächlich bald ausgedient. ◀

**Schwerpunkt Immobilien:
Von BIM bis Blockchain –
Boombranche im Umbruch**

**Hauptversammlungen:
Berater entdecken den
Charme der Vorstandsnähe**



ENERGIESCHUB

Die neuen Macher bei Freshfields:
Wer sie sind und was sie antreibt

Impressum

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber

Chefredaktion: Dr. Aled Griffiths (Gr), Antje Neumann (AN),
Jörn Poppelbaum (pop)

Redaktionsleitung: Co-Leitung (Vi.S.d.P.) Christine Albert (CA),
Christin Stender (cn)

Redaktion: Sonja Behrens (smb; Deals), Marc Chmielewski (mc;
Textchef), Eva Lienemann (eli), Dr. Ludger Steckelbach (LS)

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Raphael Arnold (pha),
Ulrike Barth (uba), Laura Bartels (lau), Catrin Behlau (cb),
Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünger (si), Geertje de Sousa (gds),
Eva Flick (EF), Helena Hauser (hh), Astrid Jatzkowski (jat),
Annette Kamps (ank), Mathieu Klos (MK), Dennis Koch (dk),
Esa Laubach (elb), Daniel Lehmann (dal), Markus Lembeck (ML),
Stephan Mittelhäuser (stm), Melanie Müller (mel), Claudia Otto (co),
Norbert Parzinger (NP), Konstanze Richter (ric), Amy Sandys (ams),
Christiane Schiffer (ChS), Christina Schulze (cg), Dr. Martin Ströder (mst),
Melike Vardar (mev) Anika Verfürth (av)

CvD/Schlussredaktion: Leitung Ulrike Sollbach, Katja Gosse,
Sirkka Laass

Übersetzungen: Sandra Wosky

Vermarktung und Verkauf: Rüdiger Albert, Bert Peter Alkema,
Angelika Graef, Britta Hlavsa, Svea Kläßen, Jessica Lütkenhaus,
Philip Middelhof, Tina Puddu, Christopher Savill, Ylva Wüstemann

Marketing und Veranstaltungen: Leitung Alke Hamann, Jens David,
Marit Lucas, Eva Wolff

Verwaltung und Buchhaltung: Irini Kamaraki, Ekaterina Rud,
Sandra Schmalz, Sarah Stollenwerk, Janine Wartenberg

Layout: Leitung Andreas Anhalt, Vivian Ems, Janna Lehnen,
Dominik Rosse

Datenpflege: Dominique Ehrmann, Verena Kind, Elisabeth Krüger,
Fabian Lippe, Claudia Voskuhl

IT: Leitung Marcus Willemsen

Vertrieb/Abonnements: Svea Kläßen, Jessica Lütkenhaus

Informationsmanagement und Produktionssteuerung: Leitung
Ulrike Sollbach, Nicole Bertelsmann, Regina Cichon, Verena Clemens,
Stefanie Riemann, Claudia Scherer, Silvia Strauch

JUVE Rechtsmarkt · 21. Jahrgang

erscheint monatlich bei

JUVE Verlag für juristische Information GmbH

Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln

Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 15.300

Litho- und Druckservice: D+L Printpartner GmbH, Bocholt

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie
Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und
Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz
zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzeiabonnement
erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle
Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen
Abo-Konditionen!

Weitere JUVE-Publikationen:



JUVE Steuermarkt
Marktberichterstattung
für Steuerexperten



**JUVE Handbuch
Wirtschaftskanzleien**
21. Ausgabe erhältlich



**German Commercial
Law Firms**
Das JUVE Handbuch in
englischer Sprache



**JUVE Magazin für
Wirtschaftsjuristen**
Der österreichische Markt
in Zahlen und Fakten



azur
Karrieremagazin für
junge Juristen



azur100
Die 100 attraktivsten
Arbeitgeber für Juristen