



Vertrauen entsteht schließlich nur da, wo eine Kanzlei eine den Mandanten überzeugende Identität entwickelt, die auf einem nachvollziehbaren Wertesystem, einem Kompetenzkern und einem hieran angepassten Qualitätssystem basiert.

Die Zukunft der Anwaltschaft in der Dienstleistungsgesellschaft wird durch mehr Wettbewerb geprägt sein. Dieser Wettbewerb ist nicht nur Bedrohung, sondern vor allem Chance. Die Anwaltschaft kann diese Chance nutzen, wenn sie ihr Dienstleistungsangebot erweitert und perfektioniert. Sie muss die Hemmschwellen der Inanspruchnahme von Recht senken. Die Nachfrage nach rechtlichen Dienstleistungen könnte – gerade auch im konfliktvermeidenden Bereich – für immer mehr Menschen zu einer Selbstverständlichkeit werden. Die Voraussetzung ist Vertrauensgewinn der Anwaltschaft innerhalb der Bevölkerung. Dieses Vertrauen muss erworben werden, was gerade im präventiven Bereich eine äußerst komplizierte Überzeugungsleistung erfordert. Gelingt diese Überzeugungsleistung, so wird die Inanspruchnahme der Anwaltschaft wachsen. Dann aber gilt, was Diego Gambetta in einem Aufsatz mit dem Titel „Können wir dem Vertrauen vertrauen?“ formuliert hat: „Das Vertrauen wächst durch Inanspruchnahme, denn wenn es nicht gerade ohne Bedingungen gewährt wird, kann es auf Empfängerseite einen stärkeren Sinn für Verantwortung erzeugen. Sagen wir zu jemandem Ich vertraue dir“, drücken wir aus, dass wir durch unser Vertrauen an die Verpflichtung glauben und auch zu ihr ermutigen.“

Ich wünsche Ihnen, dass Ihnen immer mehr Mandanten in diesem Sinne Vertrauen entgegenbringen und Sie auf diese Weise zugleich verpflichtet.

Die Haftung des Anwalts für fehlerhafte Beratung des Mandanten nach neuem Recht

Prof. Dr. Barbara Grunewald, Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Anwaltsrecht an der Universität zu Köln

I. Voraussetzungen der Haftung

1. Geschäftsbesorgung mit dienstvertraglichem Inhalt

Der Vertrag zwischen Anwalt und Mandant ist regelmäßig ein Dienstvertrag, der eine Geschäftsbesorgung zum Gegenstand hat (§ 675 BGB). Auf diesen Vertrag kommt teilweise Auftrags- und teilweise Dienstvertragsrecht zur Anwendung. Geändert hat sich insoweit nichts. Dies gilt insbesondere auch in Bezug auf die sich im Einzelnen aus dem Vertragsverhältnis ergebenden Pflichten¹. Werden diese verletzt, so schuldet der Rechtsanwalt gem. § 280 Abs. 1 BGB Schadensersatz².

Gem. § 280 Abs. 1 S. 2 BGB haftet der Rechtsanwalt allerdings nicht, wenn er die Pflichtverletzung nicht zu vertreten hat. Eine Veränderung der Beweislastverteilung gegenüber der alten Rechtslage liegt hierin nicht³. Genau wie bislang muss der Mandant die Pflichtverletzung beweisen – was meist keine Schwierigkeiten bereitet⁴. Der Rechtsanwalt hat sodann die Möglichkeit, seinerseits nachzuweisen, dass ihn an dieser Pflichtverletzung kein Verschulden trifft. Auch dies entspricht dem alten Recht⁵. Praktisch wird dies kaum je gelingen. Denn auf Grund des objektiven

Fahrlässigkeitsmaßstabes des § 276 BGB entlastet es den Rechtsanwalt gerade nicht, wenn er – gleich aus welchen Gründen – die Kenntnisse, die man von einem Rechtsanwalt erwarten kann, selbst ausnahmsweise nicht hat⁶.

2. Geschäftsbesorgung mit werkvertraglichem Inhalt

In manchen Fällen ist der Vertrag zwischen dem Mandanten und dem Rechtsanwalt ein Werkvertrag, der eine Geschäftsbesorgung zum Inhalt hat. Zwar hat sich die Gewährleistung für Werkmängel teilweise geändert⁷, aber relevant für die Anwaltshaftung ist dies nicht. Bislang ging es eigentlich stets um so genannte „entferntere Mangelfolgeschäden“, die jetzt in §§ 634 Nr. 4, 280 Abs. 1 BGB, und damit unter denselben Voraussetzungen wie sie sich bisher nach den Regeln der positiven Vertragsverletzung ergaben (Pflichtverletzung und Verschulden) zu ersetzen sind.

II. Inhalt der Haftung

1. Schadensersatz

Gem. § 280 Abs. 1 BGB kann der Mandant von dem Rechtsanwalt Schadensersatz verlangen. Nur wenn der Gläubiger Schadensersatz statt der Leistung haben will, müssen zusätzliche Voraussetzungen erfüllt sein (§ 280 Abs. 3 BGB). Diese liegen darin, dass im Grundsatz dem Schuldner eine erneute Möglichkeit zur ordnungsgemäßen Erfüllung eingeräumt werden muss (§ 281 Abs. 1 S. 1 BGB). Für die Fälle der Beratung durch einen Rechtsanwalt ist dieses Zusatzerfordernis allerdings schon deshalb bedeutungslos, weil nach § 281 Abs. 2 BGB eine Fristsetzung entbehrlich ist, wenn besondere Umstände vorliegen, die unter Abwägung der beiderseitigen Interessen die sofortige Geltendmachung des Schadenersatzanspruches rechtfertigen. In den Fällen der Anwaltshaftung ist in dem Moment, in dem der Fehler zu Tage tritt, eine Nachfristsetzung schon deshalb durchweg sinnlos, weil eine Nachbesserung der anwaltlichen Leistung nicht mehr zielführend ist. Ist die Beratung falsch und der Anspruch des Mandanten deshalb beispielsweise zu spät geltend gemacht worden, so ist es zwecklos, nunmehr die richtige Beratung nachzuschieben. Daher ist eine Fristsetzung wohl stets entbehrlich.

Im Übrigen ist aber auch davon auszugehen, dass in den Fällen der Anwaltshaftung Schadensersatz statt der Leistung gar nicht verlangt wird. Denn es geht nicht darum, dass die Leistung als solche nicht mehr akzeptiert (also an ihrer Stelle Schadensersatz verlangt) wird, sondern darum, dass die als solche erbrachte Leistung zu Folgeschäden führt. Das ist der Anwendungsbereich von § 280 Abs. 1 BGB⁸.

1 Überblick bei Borgmann/Haug, Anwaltshaftung, 3. Aufl., § 16; Sieg in Zugehör, Handbuch der Anwaltshaftung Rdnr. 639 ff.; Zugehör, Handbuch der Anwaltshaftung Rdnr. 503.

2 Dauner-Lieb in Dauner-Lieb/Heidel/Lepa/Ring, Das neue Schuldrecht, 2002, § 2 Rdnr. 48.

3 Dedek in Praxis der Schuldrechtsreform, Hrsg. Henssler/Graf v. Westphalen, 2002, § 280 Ziff. 9.

4 Borgmann/Haug (s. o. Fn. 1) § 43 Rdnr. 8.

5 Zum alten Recht s. Borgmann/Haug (s. o. Fn. 1) § 44 Rdnr. 18 ff.

6 Erman-Battes, BGB 10. Aufl., § 276 Rdnr. 19; MünchKomm-Grundmann BGB, 4. Aufl., § 276 Rdnr. 54 ff.

7 Überblick bei Raab in Das neue Schuldrecht (s. o. Fn. 2) § 9 Rdnr. 27 ff.

8 Die Grenzziehung ist noch nicht abschließend geklärt: nach Dauner-Lieb (s. o. Fn. 2) § 2 Rdnr. 37 kommt es darauf an, ob die Nachfristsetzung sinnvoll ist; nach Grunewald, Bürgerliches Recht, 5. Aufl. 2002, § 33 Rdnr. 11 wird Schadensersatz statt der Leistung geltend gemacht, wenn Schadensersatz an Stelle der Leistung verlangt wird; nach Huber in Huber/Faust, Schuldrechtsmodernisierung, 2002, § 13 Rdnr. 105 sind beim Kauf vom Schadensersatz statt der Leistung die dem Käufer infolge der Schlechtleistung entgangenen Vorteile umfasst (z. B. entgangener Gewinn, Deckungskauf, Reparatur).



2. Ersatz vergeblicher Aufwendungen

Gem. § 284 BGB kann der Gläubiger an Stelle des Schadensersatzes statt der Leistung Ersatz der Aufwendungen verlangen, die er im Vertrauen auf den Erhalt der Leistung gemacht hat. Während im Bereich der Schadensersatzhaftung die Frage, ob der Rechtsanwalt Schadensersatz nach § 280 Abs. 1 BGB oder nach §§ 280 Abs. 3, 281 BGB schuldet, wie gezeigt, nicht relevant ist, scheint es für die Anwendung von § 284 BGB darauf anzukommen, ob der auf die fehlerhafte Beratung zurückzuführende Schaden des Mandanten unter § 280 Abs. 1 oder unter §§ 280 Abs. 3, 281 BGB fällt. Denn man könnte dem Wortlaut von § 284 BGB so verstehen, dass Aufwendungsersatz nur verlangt werden kann, wenn der übliche Schaden, der auf der Pflichtverletzung beruht, Schadensersatz statt der Leistung ist.

Ob § 284 BGB eingreift, ist für die Anwaltshaftung nicht ohne Bedeutung. Denn von dieser Norm werden auch Aufwendungen erfasst, die keine Schäden sind. So kann es etwa passieren, dass ein Mandant einen Rechtsanwalt mit der Erarbeitung eines Pachtvertrages für eine Halle beauftragt. Im Vertrauen darauf, dass der Pachtvertrag ordnungsgemäß zu Stande kommen werde, engagiert der Mandant, der in der Halle einen Gottesdienst abhalten will, schon mal eine Musikgruppe und leistet dieser eine erste Anzahlung. Kann der Mandant dann die Überlassung der Halle nicht verlangen, weil die Vollmacht der für den Pächter auftretenden Person nicht gültig war, was der Rechtsanwalt mühelos hätte erkennen können, fragt es sich, ob der Mandant die für die Gruppe bereits geleistete Zahlung von dem Rechtsanwalt ersetzt verlangen kann. Als Posten einer normalen Schadensberechnung ist dies kaum möglich. Denn die Aufwendungen wurden bereits vor Erbringung der fehlerhaften Leistung getätigt und beruhen daher auch nicht auf der Pflichtverletzung (fehlerhafte Überprüfung der Vollmacht). Auch die von der Rechtsprechung entwickelte Rentabilitätsvermutung⁹ passt nicht, da der Mandant diese Kosten auf Grund der karitativen Ausrichtung der Veranstaltung auch bei vertragsgerechtem Verhalten nicht wieder „reingeholt“ hätte.

Gleichwohl sollte man der Formulierung von § 284 BGB nicht entnehmen, dass diese „frustrierten Aufwendungen“ nur ersetzt verlangt werden können, wenn Folgeschäden aus schlechter Beratung als Schadensersatz statt der Leistung anzusehen sind¹⁰. Gemeint ist etwas anderes: Ersatz vergeblicher Aufwendungen kann nur verlangt werden, wenn die in § 281 Abs. 1 BGB für den Schadensersatz statt der Leistung aufgeführten Voraussetzungen (dem Schuldner gesetzte Frist, sofern nicht eine Ausnahme nach § 281 Abs. 2 BGB vorliegt) erfüllt sind. Etwas anderes gilt nur für frustrierte Aufwendungen infolge von Nebenpflichtverletzungen (dann § 282 BGB) oder infolge des Ausschlusses der Leistungspflicht des Schuldners (dann § 283 BGB). Da es bei der fehlerhaften Beratung um die Hauptleistung geht und eine Fristsetzung aus den genannten Gründen nicht sinnvoll ist, liegt das Ergebnis somit auf der Hand: Frustrierte Aufwendungen sind unabhängig von der Rentabilitätsvermutung zu ersetzen. Dieses Ergebnis ist auch offensichtlich sachgerecht: Für das Eingreifen von § 284 BGB kann es nicht entscheidend sein, ob Schadensersatzansprüche auf Grund der Pflichtverletzung, die keinen Aufwendungsersatz betreffen, so sie denn geltend gemacht würden, nach § 280 Abs. 1 oder nach § 280 Abs. 3 BGB abzurechnen wären.

Damit scheint sich der Umfang der Haftung des Rechtsanwalts gegenüber dem Mandanten in Folge der Schuldrechtsreform erweitert zu haben: Nunmehr ist nicht nur Schadensersatz sondern auch Ersatz für frustrierte Aufwendungen geschuldet. In der Praxis wird es aber wohl auch bislang kaum anders gewesen sein. Zwar sind die von § 284 BGB erfassten Aufwendungen aus den genannten Gründen oftmals keine Schäden im klassischen Sinn. Aber jedenfalls im Kaufrecht ist diese Art der Mangelfolgeschäden ohne Bedenken gleichwohl für ersatzfähig angesehen worden¹¹.

III. Verjährung

1. Fortgeltung von § 51 b BRAO

Die für Rechtsanwälte geltende besondere Verjährungsvorschrift des § 51 b BRAO gilt bislang¹² fort. Sie ist für den Rechtsanwalt trotz der durch das Schuldrechtsmodernisierungsgesetz herbeigeführten erheblichen Verkürzung der generellen Verjährungsfrist nach wie vor günstiger als die Regelverjährung¹³. Nach § 51 b BRAO verjährt ein gegen einen Rechtsanwalt gerichteter Anspruch in 3 Jahren ab Entstehung des Anspruchs, spätestens aber in 3 Jahren nach Beendigung des Auftrags. Die in §§ 195, 199 BGB festgelegte Regelverjährung läuft zwar ebenfalls 3 Jahre, beginnt aber erst mit Anspruchsentstehung und Kenntnis des Gläubigers von den anspruchsbegründenden Tatsachen und zudem auch noch erst mit Schluss des Jahres. Hinzu tritt eine Kenntnis unabhängige Verjährung von 10 Jahren ab Anspruchsentstehung bzw. von 30 Jahren ab Pflichtverletzung (§ 199 Abs. 3 BGB).

Die Rechtsprechung hat die in § 51 b BRAO niedergelegte kurze Verjährung dadurch relativiert, dass sie eine Pflicht des Anwalts entwickelt hat, den Mandanten auf gegen den Berater gerichtete Ansprüche hinzuweisen¹⁴. Auch dieser Sekundäranspruch, der vielfältige Schwierigkeiten mit sich bringt und zudem äußerst umstritten ist¹⁵, verjährt in der Frist von § 51 b BRAO. Diese beginnt mit Entstehung des Schadensersatzanspruchs, was der Zeitpunkt der Primärverjährung sein soll. Dies führt zu einer maximalen Verjährungsfrist von 6 Jahren, falls nicht zwischenzeitlich das Ende des Mandats eingetreten und damit die Verjährung nach der Zweiten Alternativen von § 51 b BRAO eingetreten ist¹⁶. Da aber selbst eine 6-jährige Verjährungsfrist, die unabhängig von der Kenntnis des Gläubigers läuft, immer noch günstiger ist als die 10-jährige Frist des § 199 Abs. 3 BGB, wird sich an dieser Judikatur auch durch das Schuldrechtsmodernisierungsgesetz nichts ändern. Dies gilt auch für die Fälle, in denen der Gläubiger Kenntnis von dem Ersatzanspruch hat. Denn dann muss der Rechtsanwalt ihn

⁹ Schilderung bei Canaris, Schuldrechtsmodernisierung, 2002, Einführung B. I 2d; Dauner-Lieb (s. o. Fn. 2) § 2 Rdnr. 49; Dedek (s. o. Fn. 3) § 284 Rdnr. 1.

¹⁰ Ähnlich Dauner-Lieb (s. o. Fn. 2) § 2 Rdnr. 53.

¹¹ OLG Oldenburg JZ 1979, 389; Dauner-Lieb (s. o. Fn. 2) § 2 Rdnr. 54; Soergel-Huber BGB, 12. Aufl. Anhang § 463 Rdnr. 32.

¹² Eine evtl. Änderung blieb einem zweiten Reformschritt vorbehalten, siehe die Gegenäußerung der Bundesregierung zur Stellungnahme des Bundesrates zum Entwurf des Gesetzes zu Modernisierung des Schuldrechts in Canaris (s. o. Fn. 9) S. 995.

¹³ Becker-Eberhard in FS für Ekkehard Schumann, 2001, S. 1, 23 f.; Mansel, NJW 2002, 418, 419.

¹⁴ Becker-Eberhard (s. o. Fn. 13) S. 1, 18; Feuerich-Braun, BRAO, 5. Aufl. § 51 b Rdnr. 25; Zugehör (s. o. Fn. 1) Rdnr. 1249.

¹⁵ Dazu Henssler/Prütting, BRAO § 51 b Rdnr. 82.

¹⁶ Feuerich-Braun (s. o. Fn. 14) § 51 b Rdnr. 35, 36; Zugehör (s. o. Fn. 1) Rdnr. 1298 ff.



nicht belehren, was wiederum zur Folge hat, dass die Sekundärverjährung nicht greift. Auch hier steht der Rechtsanwalt also nach wie vor günstiger als nach den Regelungen des BGB, eine Aufgabe der Rechtsprechung zur Sekundärverjährung ist daher insoweit nicht zu erwarten. Da § 51 b BRAO nach h. M. auch die Verjährung für werkvertragliche Leistungen des Rechtsanwalts erfasst¹⁷, wird auch die werkvertragliche Verjährungsfrist, die für die hier in Rede stehenden unkörperlichen Werke der Regelverjährung entspricht (§ 634 a Abs. 1 Nr. 3 BGB), für Rechtsanwälte bedeutungslos bleiben.

2. Verjährungsvereinbarung

Aus § 202 BGB ergibt sich, dass Vereinbarungen über den Beginn und die Länge der Verjährungsfristen im Prinzip möglich sind. Verkürzungen der Verjährungsfristen – und das allein kann für Rechtsanwälte interessant sein – waren allerdings auch bislang schon zulässig. Gleichwohl hat der BGH eine Klausel in einem „Treuhandauftrag“ (Erwerb von Miteigentum, Kostenprüfung), nach der Ansprüche gegen den Treuhänder, einem Steuerberater und Diplomkaufmann, nur binnen Jahresfrist nach Entstehung und Kenntnisnahme des Schuldners, spätestens jedoch 1 Jahr nach Beendigung des Treuhandauftrags geltend gemacht werden können, in einem Formularvertrag als unwirksam angesehen¹⁸. § 68 StBerG erfülle eine Leitbildfunktion für eine Mindestregelung der Verjährung auch bei der Steuerberatung vergleichbaren Tätigkeiten. Die Norm ermögliche es dem Auftraggeber, Schadensersatzansprüche gegen den Steuerberater auch dann noch geltend zu machen, wenn Mängel seiner Arbeit erst nach Fertigstellung oder noch später aufgedeckt werden. Die gleichen Gerechtigkeitsabwägungen liegen – so das Urteil – auch den Verjährungsregeln anderer beratender Berufe wie eben auch § 51 b BRAO zu Grunde. Auch eine Frist von 1 Jahr ab Erlangung der Kenntnis vom Schaden sei bei den verwickelten Zusammenhängen im Rahmen eines Bauherrenmodells nicht hinreichend.

Es ist nicht zu erwarten, dass sich an dieser Einschätzung etwas ändern wird¹⁹. Denn da – wie geschildert – § 51 b BRAO sowieso schon unterhalb der Regelverjährung liegt und zudem, wie der BGH zutreffend darlegt, gerade die Durchsetzung von Ansprüchen gegen Rechtsberater wegen der Komplexität der Materie besonders schwierig ist, wäre eine Verkürzung der Verjährungsfristen nicht hinnehmbar. Dies gilt sowohl für Individualvereinbarungen wie auch für allgemeine Mandatsbedingungen. Will man die Sekundärverjährung vermeiden, so müsste man gegenüber dem Mandanten zum Ausdruck bringen, dass ein entsprechender Hinweis auf den Ablauf der Verjährungsfrist nicht erfolgen wird – ein praktisches nicht durchführbares, da für den Mandanten nicht akzeptables Vorgehen. Daher spielt es auch keine Rolle, ob ein solcher Ausschluss der Sekundärverjährung zulässig wäre oder nicht²⁰.

IV. Zusammenfassung

Das Schuldrechtsmodernisierungsgesetz hat nur geringfügige Auswirkungen auf das Vertragsverhältnis zwischen Rechtsanwalt und Mandanten. Der Umfang des bei einer schuldhaften Pflichtverletzung von dem Rechtsanwalt geschuldeten Ersatzes hat sich allerdings (geringfügig) erweitert. Es ist nunmehr auch Ersatz für Aufwendungen des Mandanten geschuldet, die sich nicht rentieren sollten.

Eine Anpassung der für Ansprüche gegen den Rechtsanwalt gerichteten Verjährungsfristen an die allgemeine Regelverjährung ist bislang nicht erfolgt. Sie ist allerdings zu erwarten.

- 17 Henssler/Prütting (s. o. Fn. 15) § 51 b Rdnr. 16; Mansel NJW 2002, 418, 419; Mansel/Budzikiewicz, Das neue Verjährungsrecht, 2002, § 3 Rdnr. 45.
- 18 BGHZ 97, 21; offen gelassen in OLG Hamburg, AnwBl 1976, 343 für eine Frist von 2 Jahren nach Ende des Mandats; s. auch Feuerich-Braun (s. o. Fn. 14) § 51 b Rdnr. 43; Henssler/Prütting (s. o. Fn. 15) § 51 b Rdnr. 59; Römermann in Hartung/Holl, Berufsordnung, 2. Aufl., § 51 b BRAO Rdnr. 36 f.
- 19 So auch Mansel/Budzikiewicz (s. o. Fn. 17) § 6 Rdnr. 95.
- 20 Nach Zugehör (s. o. Fn. 1) Rdnr. 1338 wäre eine solche Vereinbarung unzulässig. Aber da in einem solchen Fall der Pflichtenumfang zwischen den Vertragspartnern festgelegt wird, überzeugt dieses Ergebnis nicht.

Zur Zukunft der anwaltlichen Honorargestaltung

Neue empirische Ergebnisse zur Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle durch Anwälte

Dr. Andreas Krämer¹, Bad Soden

I. Die Suche nach dem optimalen Honorarsystem?

In den letzten Jahren hat das Interesse an Themen des anwaltlichen Marketings und der Unternehmensführung schlagartig zugenommen. Das Erscheinen bis dato nicht bekannter Managementzeitschriften für Anwälte und eine „Flut“ von betriebswirtschaftlichen Büchern – speziell für Anwälte – zeugen davon. Trotzdem tun sich Freiberufler schwer, Marketinggedanken innerhalb des eigenen Unternehmens umzusetzen. Dabei handelt sich eben nicht um einen Modegedanken, sondern die Schaffung wesentlicher Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Betrieb der Kanzlei². Ein besonders komplexes Modul innerhalb des Marketingmixes³ stellt die optimale Preisgestaltung dar; eine im anwaltlichen Bereich besonders komplexe Entscheidung, wie folgende Zitate belegen.

„The pricing decision, one of the most important in business, is also one of the least understood“ (Die Preisentscheidung, eine der wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen, ist eine der am wenigsten verstandenen)⁴. Oder bezogen auf den Anwaltsmarkt: „Merkwürdigerweise führt das Gebührenrecht der Rechtsanwälte – obwohl es für alle Beteiligten von existentieller Bedeutung ist – weiterhin ein Schattendasein“⁵.

1 Vorstand der Andreas Krämer Managementberatung AG (ak@andreas-kramer-mb.de) mit Sitz in Bad Soden a. T. Eine ausführlichere allgemeine Darstellung zur Preisgestaltung bei anwaltlichen Beratungsleistungen findet sich in der Neuauflage von Mauer/Krämer, Marketingstrategien für Rechtsanwälte, München 2001. Für zahlreiche Anregungen und Hilfestellungen bedankt sich der Autor bei Dr. Reinhold Mauer, Bonn, und Dr. Matthias Kilian, Köln.

2 Siehe dazu Krämer, Anwaltliches Marketing im neuen Jahrtausend. Die Kanzlei Heft 1 bis 4/2000 und Krämer, A.: Neue Anforderungen an das anwaltliche Marketing. AnwBl 6/2000, S. 337 – 342. Vgl. auch Mauer/Krämer, Marketingstrategien für Rechtsanwälte, München 2001.

3 Im klassischen Marketing spricht man auch von den 4 Ps: Price, Produkt, Place und Promotion (zu deutsch: Preis, Produkt/Dienstleistung, Vertrieb und Kommunikation. Für das Dienstleistungsmarketing werden darüber hinaus weitere Faktoren diskutiert.

4 Ross, Making Money with Proactive Pricing. Harvard Business Review, Nr. 6/1984, S. 145 – 155.

5 Undritz, Advocatus Calculat – Erfolgshonorar und Wettbewerb, AnwBl 3/96, 113 – 124.