

# »Pacta sunt servanda« – Verträge sind einzuhalten

Über Vertragstreue und Vertrauenswürdigkeit als wichtige Erfolgsfaktoren und das Prinzip des »ehrbaren Kaufmanns«

Von Olaf Rützel\*, Bremen

**Unser schöner Rohstoff Holz erfreut sich zurzeit großer Beliebtheit und schafft es sogar zu regelmäßiger Erwähnung in den großen deutschen Medien und in den sozialen Netzwerken. Die Hintergründe kennen in unserer Branche eigentlich alle und müssen an dieser Stelle deshalb nicht noch einmal ausbreitet werden.**

Die grundsätzlich sehr willkommene erhöhte Nachfrage führt allerdings aktuell zu einer echten Belastungsprobe. Nicht nur das Nervenkostüm der Beteiligten, sondern auch die geschäftlichen und teilweise persönlichen Beziehungen zwischen Industrie, Handel und Handwerk sind in unserer Branche momentan einem echten Stresstest unterzogen.

Über Jahre aufgebaute Vertrauenspositionen bei Kunden und Lieferanten werden belastet und die Glaubwürdigkeit strapaziert. Glaubwürdigkeit ist aber ein sensibles Produkt, das vor allen Dingen durch Transparenz, Konsistenz von Reden und Handeln sowie Authentizität von Kommunikation entsteht. Voraussetzung für Glaubwürdigkeit ist – um es einmal simpel auszudrücken – „anständiges Handeln nach innen und außen“.

## Vertrauen als Schlüssel zu allem

Dieses anständige Handeln, verknüpft mit Tugenden wie zum Beispiel Fleiß und Gerechtigkeit, Treue und Ehrlichkeit, zeichnet den „ehrbaren

\* Olaf Rützel ist Geschäftsführer der Holzring GmbH und der Holzring-Tochter HR Consult GmbH, Bremen.

Kaufmann“ aus. Der Begriff „ehrbare Kaufmann“ mit seinen Tugenden mag für viele heute altmodisch klingen. Tatsächlich glaube ich, dass die damit verknüpften Eigenschaften für das wirtschaftliche Handeln in unserer Branche heute wichtiger denn je sind.

Der „ehrbare Kaufmann“ ist tatsächlich im IHK-Gesetz formuliert und Sinnbild dessen, was wir mit „Vertrauen ist der Schlüssel zu allem“ verbinden: Er ist ein gelebtes Wertesystem und ein Wegweiser für erfolgreiches und langfristiges sowie nachhaltiges Wirtschaften in einer zunehmend vernetzten Welt, deren Auswirkungen wir aktuell so sehr spüren. Im Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ ist nämlich auch das Prinzip der Vertragstreue enthalten. Es stellt die Grundregel der partnerschaftlichen Zusammenarbeit dar und reduziert durch das Einhalten von Versprechen und pünktlicher Erfüllung von Verpflichtungen die Transaktionskosten. Aktuell befinden wir uns aber verstärkt in einem Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit kaufmännischer Wertvorstellungen.

## In die Hand versprochen

Es ist wenig geblieben vom Handschlag zwischen ehrbaren Kaufleuten als Symbol des vertrauenswürdigen Vertragsabschlusses: Ein unter ehrbaren Kaufleuten abgesprochenes Geschäft benötigte keinen schriftlichen Vertrag, ein in die Hand gegebenes Versprechen wurde unter noch so widrigen Umständen eingehalten! Das war nicht nur eine Frage der moralischen Einstellung, sondern resultierte auch aus dem existenziellen Druck, seine kaufmännische Vertrauenswürdigkeit aufrecht zu



Olaf Rützel: „Voraussetzung für Glaubwürdigkeit ist anständiges Handeln nach innen und außen.“ Foto: Der Holzring GmbH

erhalten. Wer einmal sein Wort brach, musste damit rechnen, dass sich dies herumgesprach und niemand mehr mit ihm Geschäfte machen wollte.

Heute verlangen einige Lieferanten stattdessen, dass bei der Lieferung höhere Preise gezahlt werden als bei Vertragsabschluss eigentlich vereinbart wurde. Um sich darauf vertraglich berufen zu können, sind auf den Begleitdokumenten oftmals „Preisanzpassungsklauseln“ vermerkt oder die mehrseitigen AGB lassen einen entsprechenden Handlungsspielraum zu. Im Gegensatz dazu steht der lateinische Ausdruck „pacta sunt servanda“, der so viel bedeutet wie „Verträge sind einzuhalten“. Dieser Ausdruck der Vertragstreue stellt nicht nur den wichtigsten Grundsatz sowohl des öffentlichen als auch des

privaten Rechts dar, sondern ist auch ökonomisch von existenzieller Bedeutung für eine Geschäftsbeziehung.

Es ist mittlerweile unumstritten, dass auch in der Ökonomie Vertrauen als wichtiger Erfolgsfaktor in den Beziehungen zwischen einzelnen Unternehmen einer Wertschöpfungskette zu sehen ist. Und hier bildet die Einflussgröße Vertrauen/Beziehungsqualität neben der optimalen Aufteilung der Wertschöpfungsfunktion ein wesentliches Merkmal für den Erfolg der gesamten Wertschöpfungskette – von Industrie über Handel zum Handwerk bis zum Verbraucher.

Rein wirtschaftlich führt gegenseitiges Vertrauen dazu, dass bis zu einem bestimmten Grad auf gegenseitige Sicherungs- und Kontrollmechanismen

verzichtet und hiermit ein nicht zu unterschätzender Beitrag zur weiteren Reduktion von Transaktionskosten geleistet wird. Mangelndes Vertrauen blockiert die Umsetzung von gemeinsamen Konzepten oder auch das Ergreifen von wertschöpfungsübergreifenden Initiativen. Schlimmstenfalls führt es zu Entscheidungen und Handlungen, die das Miteinander der Wertschöpfungspartner erschweren und damit notwendigerweise höhere Kosten verursachen. Vertrauen ist, anders ausgedrückt, das „Schmiermittel“ im Räderwerk der Beziehungen zwischen Industrie, Handel und Handwerk in der Holzwirtschaft.

## Erfolg ist keine Einbahnstraße

Für den Holzhandel im Allgemeinen und für den Holzgroßhandel im Besonderen ist das – manchmal erst durch langjährige Zusammenarbeit erworbene – Vertrauen in der Verbindung zu Kunden und Lieferanten existenziell. Dieses auf Glaubwürdigkeit basierende Vertrauen bildet zusammen mit der ausgeprägten persönlichen, kommunikativen und fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter eine unverzichtbare Grundlage für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Vertrauen ist in Krisenzeiten wie diesen wichtiger denn je – genau deshalb ist „Vertrauen haben“ so entscheidend. Der gemeinsame Erfolg hängt davon ab.

Deshalb sind gerade in der jetzigen, für unsere Branche anspruchsvollen Situation die Tugenden des „ehrbaren Kaufmanns“, die Grundsätze des „pacta sunt servanda“ und die Relevanz von Vertrauen als ökonomischer Erfolgsfaktor richtungweisend für das zukünftige Miteinander in unserer „Holz-Familie“.