

**„Die Firmenwerte sind Familienwerte“**

## **Interview mit Michael Schütte und Johann Smidt**

Frank Hethey, 18. August 2017



**Als die Firma Joh. Gottfr. Schütte & Co. vor 225 Jahren gegründet wurde, war gerade die Französische Revolution im Gange, es existierte noch das Heilige Römische Reich Deutscher Nation. Seither hat das Unternehmen diverse Kriege und Krisen überstanden. Herr Smidt, wie hat die**

***Firma das geschafft?***

**Johann Smidt:** Die lange Kontinuität hat mit Wandlungsfähigkeit zu tun. Die Firma hat es immer vermocht, sich anzupassen und neue Märkte zu generieren. Wir waren eben nicht 200 Jahre lang nur Tabak- oder Teehändler. Eine Zeit lang war das Exportgeschäft ganz dominant, dann der Nonfood-Handel, in den letzten 20 Jahren dominiert das Food-Geschäft. Wir haben immer flexibel auf neue Herausforderungen reagiert.

**Michael Schütte:** Mit Tabak haben wir angefangen, Schellack und Färbewaren gehörten lange Zeit zu unserem Portfolio. Keine dieser drei Produkte finden Sie heute noch bei uns. Aber es gibt auch Konstanten: Produkte wie Tee und Senna, mit denen wir schon immer gehandelt haben.

***Die Firma war also niemals festgelegt auf bestimmte Märkte?***

**Smidt:** Wir haben unsere Schwerpunkte gehabt, das lässt sich sicher sagen. Aber diese Schwerpunkte lagen in Nischenmärkten, darauf haben wir uns stets konzentriert. Auf den großen Rohstoffmärkten waren wir nie aktiv, von denen hat sich die Firma immer ferngehalten.

***War Ihnen diese lange Kontinuität der Firmengeschichte eigentlich immer voll bewusst?***

**Schütte:** Wohl nicht immer. Als junger Mann blickt man eher nach vorn, weniger zurück. Offen gestanden war mir lange Zeit gar nicht klar, dass ich direkt vom Firmengründer abstamme.

*Joh. Gottfr. Schütte & Co.*

***Ich habe nachgezählt: Sie sind der Urururur-Enkel von Thomas Henrich Schütte, dem Stammvater des Bremer Familienzweigs. Und der ist aus dem Westfälischen im ersten Drittel des 18. Jahrhunderts nach Bremen zugewandert.***

**Schütte:** Das ist eben die uralte Familientradition, die uns so außergewöhnlich macht. Auf der ganzen Welt gibt es nur 5500 familiengeführte Unternehmen, die älter als 200 Jahre sind. Und unsere Firma gehört dazu, das erfüllt uns natürlich mit Stolz.

***Sehen Sie eine Konstante über all' die Jahre? Ein bestimmtes Prinzip, ein Erfolgskonzept?***

**Schütte:** Manchmal denke ich, das westfälische Erbprinzip hat in unserer Firma weitergewirkt, ob nun bewusst oder unbewusst. Es durfte immer nur einen Hoferben geben – dieses Prinzip wurde nie durchbrochen, wir haben es immer hochgehalten. Dadurch ist die Firma auch nicht zerfasert, sondern als Einheit erhalten geblieben.

***Auch wenn es zwischenzeitlich bis zu vier Teilhaber gab? Und deshalb auch mal verschiedene Ansichten zur Unternehmensführung?***

**Smidt:** Das spielt keine Rolle. Wichtig ist, dass es immer nur aktive Teilhaber als Gesellschafter in der Firma gab. Nichtaktive Erben wurden immer ausgezahlt. Als mittelständisches Unternehmen war die Firma auch zu klein, um sich inaktive Gesellschafter leisten zu können. Wer Gesellschafter war, war automatisch auch in die Arbeit eingebunden. Dieses Prinzip haben wir über die Jahrhunderte sehr

stringent verfolgt, der Gedanke des aktiven Gesellschafters ist ganz tief verankert in der Firma.

**Schütte:** Im Grunde ist dieser Leitgedanke fast so etwas wie eine Unternehmensverfassung, die nie aufgeschrieben wurde – so wie bei den Engländern, die ja auch keine geschriebene Verfassung haben. Ich bin mir auch gar nicht sicher, ob so etwas überhaupt aufgeschrieben werden sollte.



**Smidt:** Vielleicht nicht. Eben weil es darauf ankommt, diesen Leitgedanken vorzuleben. In der Firma und in der Familie.

**Schütte:** Ich bin fest davon überzeugt, dass die Firma nur funktionieren kann, wenn die Familienmitglieder aktive Unternehmer sind. Die Identifikation mit der Firma ist enorm wichtig. In dem Moment, in dem sich ein Familienmitglied

aus dem operativen Geschäft zurückzieht, setzt eine Entfremdung ein...

### ***... wie es bei großen Familienunternehmen der Fall sein kann?***

**Schütte:** Bei großen Unternehmen ist auch immer die Gefahr des Scheiterns groß. Wenn ein Familienmitglied nur noch im Aufsichtsrat sitzt, zählt irgendwann nur noch die Rendite, nicht mehr das Wohl der Firma und damit das Wohl der Familie.

### ***Eine Gefahr, die bei Ihnen weniger stark war?***

**Schütte:** Unsere Firma war ja nie so wahnsinnig groß, aber auch nicht so klein. Im Laufe der Jahre hat die Zahl der Mitarbeiter immer zwischen 20 und 120 oszilliert. Damit lässt sich schon ein gewisses Familienvermögen aufbauen. Aber es war nie so viel, dass sich die Familienmitglieder darauf ausruhen konnten, sie mussten also immer arbeiten. Hinzu kamen Sparsamkeit und Bescheidenheit, ein roter Faden in der Familiengeschichte. Warum ist das so wichtig? Weil die Firmenwerte auch Familienwerte sind. Die Werte der Firma reflektieren sich auch im Privatleben.

### ***Sie meinen ethische Werte, einen Arbeitsethos?***

**Schütte:** Nicht nur, es geht auch um Verlässlichkeit gegenüber den Kunden, um Prinzipientreue. Aber auch darum, dass man etwas tun muss für sein Geld, dass einem nichts einfach in den Schoß fällt. Ich kann mich noch gut erinnern, wie mein Vater häufig mit Stress aus

der Firma nach Hause kam. So haben wir Kinder gelernt, wie stark das Schicksal der eigenen Familie mit dem Schicksal der Firma verbunden ist.

**Smidt:** Diese enge Verbindung gibt es auch zu den Mitarbeitern. Es gibt eine Reihe von Mitarbeitern, die nach über 40 Jahren ununterbrochener Betriebszugehörigkeit in den Ruhestand gehen. Das sagt auch etwas aus über das Zusammengehörigkeitsgefühl, über den guten Geist in der Firma.

**Schütte:** Bei einer überschaubaren Mitarbeiterzahl kennt man alle Mitarbeiter persönlich mit Namen. Dadurch kommt ein Gefühl der Wertschätzung zum Ausdruck. Ein Gefühl, das auch von den Mitarbeitern geteilt wird. Denken Sie nur an die regelmäßigen Lehrlings- und Ehemaligentreffen. Die gäbe es nicht ohne eine starke Identifikation mit der Firma.

**Smidt:** Die Mitarbeiter sind eben das Kapital der Firma. Das mag jetzt wie eine Plattitüde klingen, aber es steckt viel Wahrheit darin.

### ***Sprechen wir über die Zukunft. Verfolgen Sie einen bestimmten Plan, haben Sie eine Vision vom künftigen Weg?***

**Smidt:** Natürlich sehen wir immer nach vorn. Wir stellen uns die Frage, wo wollen wir in drei bis fünf Jahren stehen? Da geht es um das Identifizieren möglicher neuer Märkte, um Erweiterungsmöglichkeiten. Auf operativer Ebene gibt es immer neue Ansätze und Planun-

gen. Aber keine Vision. Wie heißt es noch so schön? Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen.

### ***Ist „Vision“ vielleicht ein zu großes Wort?***

**Smidt:** Schwer zu sagen, wo wir in 25 Jahren stehen werden. Sicher wird es aber einen Wandel im Vergleich zu dem geben, was wir heute machen. Es geht darum, die Herausforderungen der Zukunft anzunehmen, sich losgelöst vom Tagesgeschäft immer wieder neu zu erfinden.

**Schütte:** Das gilt vor allem für den großen Komplex Internet und Digitalisierung. In nicht allzu ferner Zukunft wird alles innerhalb kurzer Zeit reproduzierbar sein, etwa durch den 3DDruck. Für uns heißt das: Wir müssen Produkte und Märkte finden, die davon nicht betroffen sind.

### ***Können Sie mir ein Beispiel nennen?***

**Schütte:** Unsere besondere Stärke sind die Food-Märkte. Da sind wir sehr gut aufgestellt. Ich kann mir nicht vorstellen, wie dieser Bereich qualitativ hochwertig reproduziert werden könnte. Das ist eine Chance für uns.

**Smidt:** Man muss auch sehen, dass wir früher ein reines Handelsunternehmen waren. Wir haben es kategorisch abgelehnt, eine eigene Produktion aufzuziehen. Dieses Prinzip haben wir inzwischen auf den Kopf gestellt. Durch unsere Investitionen in Verarbeitungsanlagen betreiben wir Wertschöpfung und können uns stärker auf den Mär-

ten engagieren. Das ist bezeichnend für unsere Entwicklung vom klassischen Großhändler zum Verarbeiter. Diesen Weg werden wir weitergehen.

### ***Also Wertschöpfung als Gewinnoption?***

**Smidt:** Wenn Sie so wollen, ja. Je tiefer die Wertschöpfung, desto besser die Ertragslage in den jeweiligen Segmenten. Und das ist ein stetig andauernder Prozess, kein Zufallsprodukt. Dafür muss man kontinuierlich und hart arbeiten. Um den früheren britischen Premier Harold Macmillan zu zitieren: „Die Vergangenheit wollen wir als Sprungbrett benutzen, nicht als Sofa!“

