

Frankfurter Rundschau, 29. 12. 2006

## Wie Erfolg und Wertorientierung harmonisieren

Die Hamburger Chemiefirma Lehmann & Voss ist seit vier Generationen in Familienhand / Auszeichnung als "bester Arbeitgeber"

Von Heike Leitschuh-Fecht

---

"Wer hier anfängt zu arbeiten, hat in den Glückstopf gegriffen", meint Detlef Brelle, der bis vor kurzem die Werkstatt auf dem Produktionsgelände des Chemieunternehmens Lehmann & Voss (LuV) in Hamburg leitete. Betriebsrätin Nicola Hintze pflichtet ihm bei: "Seit vielen Jahren keine betriebsbedingten Kündigungen, stattdessen Neueinstellungen, eine Abschlussgratifikation als Gewinnbeteiligung, große Entfaltungsmöglichkeiten - das ist sonst selten." Was ist das für ein Unternehmen, dessen Beschäftigte sich hier so wohl fühlen, dass die Fluktuation extrem gering ist? Eigentlich zu gering, wie Personalchef Matthias Uhlig sagt. "Denn ein bisschen mehr Erneuerung täte uns schon gut."

1894 gründete Helmuth Voss in Hamburg LuV und handelte mit Chemikalien und chemischen Rohstoffen. In den 50er Jahren übergab er die Leitung an seinen Schwiegersohn Willy Thomsen. Nach dessen plötzlichem Unfalltod 1969 übernahm zunächst sein Sohn Dirk und später dann der jüngere Erk Thomsen die Verantwortung. Mit Beginn des Jahres 2007 reichte Letzterer den Stab an die vierte Familiengeneration weiter. Die Entwicklung von LuV ist keineswegs eine geradlinige Erfolgsgeschichte. Doch schon Helmuth Voss, der aus bescheidenen Verhältnissen stammte, hielt in allen Krisen fest zu seinen Angestellten: Selbst als der Umsatz 1929, im Jahr der Weltwirtschaftskrise, dramatisch einbrach, stand er das mit ihnen gemeinsam durch und entließ niemanden. Diese Kultur der Fürsorge durchzieht die Firmengeschichte bis heute. Obwohl LuV seine Geschäftszweige inzwischen zeitgemäß in Profitcentern organisiert hat, lässt man keine Abteilung hängen, wenn der Ertrag mal nicht wie erwartet ausfällt. Notwendige Einschnitte aber werden frühzeitig und behutsam umgesetzt. Auch Arbeitnehmer, die nicht die gewünschten Leistungen bringen, behandelt die Geschäftsleitung fair. "Wenn es für sie im Unternehmen keine Arbeit gibt, die zu ihnen passt, trennen wir uns von ihnen respektvoll", erklärt Erk Thomsen. LuV finanziert dann eine Outplacementberatung. Respekt ist ein Wort, das bei Lehmann & Voss häufig zu hören ist. Und hier liegt wohl auch der Schlüssel dafür, warum die Firma ein so erfolgreicher und begehrter Arbeitgeber ist. Das bestätigt die Initiative "Top-Job", die das Unternehmen dreimal hintereinander zu einem der besten Arbeitgeber Deutschlands kürte.

Nicht nur die ausgeprägte Belegschaftsorientierung ist ein Grund für den Erfolg von LuV. Auch die Konzentration auf Nischenmärkte für Spezialprodukte, guter Service und sehr persönliche enge Kundenbeziehungen, sind wichtige Gründe, warum das Unternehmen so gut dasteht. Herausragend aber ist der besondere Führungsstil: Die Brüder Dirk und Erk Thomsen führten "sanft, zurückhaltend aber konsequent", sagt eine Beschäftigte. Menschen, nicht Zahlen stehen bei ihnen im Mittelpunkt. Ihre Stärke sei, die richtigen Leute einzustellen und sie zu fördern, meint Henner Ehringhaus, der im LuV-Beirat sitzt. "Dabei kannten die Thomsens ihre eigenen Schwächen stets sehr genau und suchten bewusst Arbeitnehmer, die diese ausgleichen. Sie sind Vorbilder, doch sie führten nie hierarchisch."

Die neue Generation wird sicher manches anders machen, doch an dem, was für LuV bisher typisch war, will auch sie festhalten: "Wir entwickeln uns umsichtig, scheuen allzu großes Risiko und haben hohe ethische Werte",

formuliert Knut Breede, der nächste aus der Familie, der das Ruder übernehmen wird.