

 *elha*  
**HARRY LUCAS**  
TEXTILMASCHINEN

Oliver Driesen

# DON'T WORRY, BE HARRY!

1. Auflage April 2017

© 2017 by PRO HERALDICA®,  
Deutsche Forschungsgesellschaft für Heraldik und Genealogie mbH, Stuttgart

Text: Oliver Driesen  
Redaktion: Bianca Schmidt  
Gestaltung und Herstellung: Büro für Gedrucktes, Beate Mössner  
Gesamtverantwortung und Betreuung: Clemens Kech  
Druck: Dr. Cantz'sche Druckerei Medien GmbH, Ostfildern  
Alle Rechte vorbehalten

Alle Bilder stammen aus dem Privatbesitz der Familie Lucas und dem Archiv der Firma Harry Lucas.



**2**  
**VORGESCHICHTE**  
**1890-1941**  
 Seite 13



**5**  
**KRISE, AUSWEG,**  
**EXPANSION**  
**1953-1970**  
 Seite 46



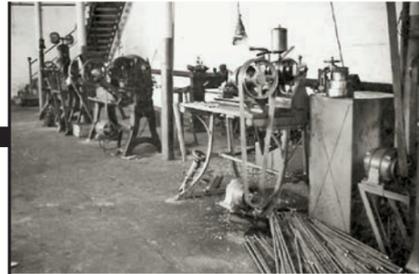
**7**  
**ZEITENWENDE, WENDEZEIT**  
**1986-1991**  
 Seite 74



**9**  
**DER LOHN DER MÜHEN**  
**1999-2008**  
 Seite 100

**VORWORT**  
 Seite 6

**11**  
**BLICK NACH VORN**  
**AB 2017**  
 Seite 123



**3**  
**GRÜNDUNG UND FLUCHT**  
**1941-1945**  
 Seite 19

**4**  
**NEUANFANG IM**  
**HOHEN NORDEN**  
**1945-1953**  
 Seite 29



**8**  
**DURCH SCHWERE SEE**  
**1991-1999**  
 Seite 88

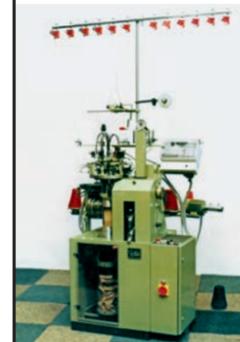
**10**  
**AUS ERFAHRUNG**  
**KLUG GEWORDEN**  
**2009-2017**  
 Seite 113



**1**  
**EINLEITUNG**  
**ZEUGEN IHRER ZEITEN**  
 Seite 8



**6**  
**EIN GANZ NEUER STIL**  
**1970-1986**  
 Seite 61



## VORWORT HARRY LUCAS III

Die Geschichte unseres Unternehmens ist auch die Geschichte von vier Generationen der Familie Lucas. Jeder der drei aufeinander folgenden Männer an der Spitze der Firma trug, was eine große Seltenheit darstellt, exakt denselben Vor- und Nachnamen: Harry Lucas. Und der Vierte dieses Namens ist inzwischen ebenfalls im Unternehmen tätig. Auch wenn wir also „viermalig“ sind, ist es doch einzigartig, wie jede Generation ihre Verantwortung für die Firma auf ihre typische Weise wahrgenommen hat oder wahrnimmt. Nur so, durch das Einbringen unterschiedlicher Fähigkeiten und Eigenarten, konnte unser Unternehmen über 75 Jahre durch alle Höhen und Tiefen gesteuert werden.

Der erste Harry Lucas (1913–1994), unser Unternehmensgründer und zugleich mein Großvater, war ein Pionier, ein Bastler und Tüftler. Die Gründung einer Textilmaschinenfabrik war ihm nicht in die Wiege gelegt worden, auch wenn es in der Familiengeschichte manchen Vorfahren mit Metall-Berufen gibt: mehrere Kesselführer und Kupferhändler sowie einen Schlossergesellen. Erst die Aufnahme als Maschinen Schlosser-Lehrling und danach als Geselle in den Elektrotechnik-Konzern AEG eröffnete meinem Großvater 1942 die Perspektive, einen Betrieb im damaligen Osten Deutschlands zu führen und sich – obwohl es wohl anders geplant war – unternehmerisch selbstständig zu machen. Seine Schlosserei hat er entsprechend den kriegerischen Zeiten durch manches Chaos führen müssen und dann durch eine glückliche Fügung eine neue unternehmerische Heimat am Textilstandort Neumünster gefunden. Hier baute er neu auf, nutzte geschickt die Chancen des Wirtschaftswunders und bewies seine visionäre Kraft, indem er die Produktion von

Rundstrickmaschinen als Zukunftsmarkt erkannte und vorantrieb.

Mein Vater, der 1940 geborene Harry Lucas II, hat sich während seiner Zeit von 1970 bis 1991 vor allem durch Kommunikation und Überzeugungskraft ausgezeichnet. Es fiel ihm leicht, gute Geschäftsbeziehungen anzuknüpfen und mit Leben zu füllen, Partner und Kunden von der Qualität seiner Maschinen zu überzeugen, seine Preisvorstellungen am Markt durchzusetzen und dabei das Netzwerk des Unternehmens in alle Himmelsrichtungen zu erweitern. Seine Reisefreudigkeit, seine offene Art und der Charme, mit dem er andere für sich einnahm, machte ihn zu einem geborenen „Vertriebs-Künstler“. Es war kein Zufall, dass er selbst das schwierige Terrain der ehemaligen DDR für die Maschinenfabrik erschloss und mit dem kommunistischen Staat auf deutschem Boden hervorragende Geschäfte machte.

Für mich selbst war es nicht einfach, 1991 in die großen Fußstapfen dieser beiden Vorgänger zu treten. Meine eigene Begabung lag im Unterschied zu meinem Vater sicher mehr im Vorantreiben neuer Entwicklungen und im Einsatz moderner Technologien wie der Elektronik und der Digitalisierung. Gerade die digitale Datenkommunikation hat unsere Märkte und die gesamte Weltwirtschaft vollkommen verändert. Aufgrund der gewandelten Rahmenbedingungen und der Globalisierung musste ich stärker als meine beiden Vorgänger um die Expansion der Firma bemüht sein, Investitionsentscheidungen treffen und neue Standorte gründen. So wurde unser Unternehmen letztlich auch wieder im Land seines Ursprungs verankert, im heutigen Polen. Nur durch das Zusammenspiel unserer Standorte im In- und Ausland, nur durch einen deutlich erhöhten

Ausstoß an Maschinen und stark gesteigerte Produktivität, sind wir heute überhaupt noch überlebens- und entwicklungsfähig.

Kritische Punkte in unserer Firmengeschichte waren die beiden Übergänge vom Vater auf den Sohn. Neue Bewertungen, neue Sichtweisen und ein neuer Stil an der Spitze prallten bisweilen auf das Altbewährte. Doch wir haben diese Reibung zum Wohl des Unternehmens in positive Energie umgewandelt. Krisen und dramatische Wendepunkte, aber auch den Triumph, sie schließlich doch gemeistert zu haben, hat jeder von uns Dreien an der Spitze der Firma kennengelernt. Das dürfte auch meinem Sohn, Harry Lucas IV, eines Tages nicht anders ergehen. Seine erste Aufgabe im Management unseres Familienunternehmens hat er an einem unserer hinzugekommenen Standorte gefunden.

Wenn wir nun – durch das Können und den Fleiß vieler Menschen sowie nicht wenig Glück – 75 Jahre Maschinenfabrik Harry Lucas feiern dürfen, so ist dies auch ein guter Grund, die bewegte Geschichte dieses Unternehmens als Buch zu veröffentlichen. Dazu hat der auf Firmenchroniken spezialisierte Hamburger Wirtschaftsjournalist Oliver Driesen monatelang in Archiven recherchiert und Interviews geführt. Er hat mit meiner vollen Zustimmung auch die schwierigen Aspekte der Unternehmensgründung im Dritten Reich untersucht. Die besonderen Umstände seiner Zeit machten für meinen Großvater manches Zugeständnis an das damalige System notwendig. Dies unterscheidet ihn als Gründer nicht von der großen Mehrheit der deutschen Unternehmer jener Zeit. Jedoch haben die Recherchen zu dieser Chronik keine Anhaltspunkte für die Inanspruchnahme von Zwangsarbeit oder eine „Arisierung“, also den Raub jüdischen Eigentums ergeben. Im Gegenteil scheint Harry Lucas I manchem, der im damals anekdotierten Łódź sonst vielleicht Not gelitten hätte, eine berufliche Existenz ermöglicht zu haben.

Ihre Berufslaufbahn haben in den 75 Jahren unseres Bestehens zahllose Mitarbeiter mit unserem Unter-

nehmen verknüpft – in Deutschland, in Polen, in den USA oder als Vertreter in einer Vielzahl von Ländern. Ohne ihr Engagement und Know-how in ihren jeweiligen Fachgebieten gäbe es die Maschinenfabrik Harry Lucas heute nicht. Allen früheren und heutigen Mitarbeitern danke ich herzlich für diese große Leistung. Ohne ihre Flexibilität und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg wäre es niemals möglich gewesen, bis heute insgesamt über 12.000 Maschinen zu produzieren und weltweit zu verkaufen. Ohne sie wären wir in einer wichtigen Marktnische, der Produktion von Kühlerschlauch-Maschinen für die Automobilindustrie, heute nicht ein „hidden Champion“, ein von der breiten Öffentlichkeit unbemerkter Weltmarktführer aus dem deutschen Mittelstand.

Der Dank gilt aber auch unseren Kunden in aller Welt: für ihre Treue, ihr Vertrauen – und für ihr Verständnis, wenn eine besonders knifflige Entwicklungsaufgabe einmal mehr Zeit und Ressourcen gekostet hat als gedacht. Wunder dauern bekanntlich manchmal etwas länger, auch wenn wir uns unter Druck stets sagen: „Don't worry, be Harry!“ Ich hoffe, dass wir Vertrauen und Geduld am Ende nie enttäuscht haben. Unsere langjährigen Kundenbeziehungen scheinen das zu bestätigen.

Lassen Sie uns von hier aus gemeinsam den nächsten großen Meilenstein ansteuern: unseren 100. Geburtstag im Jahr 2042. Doch zunächst wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre in der Chronik unseres „wilden Ritts“ durch die ersten 75 Jahre der Maschinenfabrik Harry Lucas!

Harry Lucas III  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Maschinenfabrik Harry Lucas GmbH & Co. KG

# 1

## **EINLEITUNG** **ZEUGEN IHRER ZEITEN**

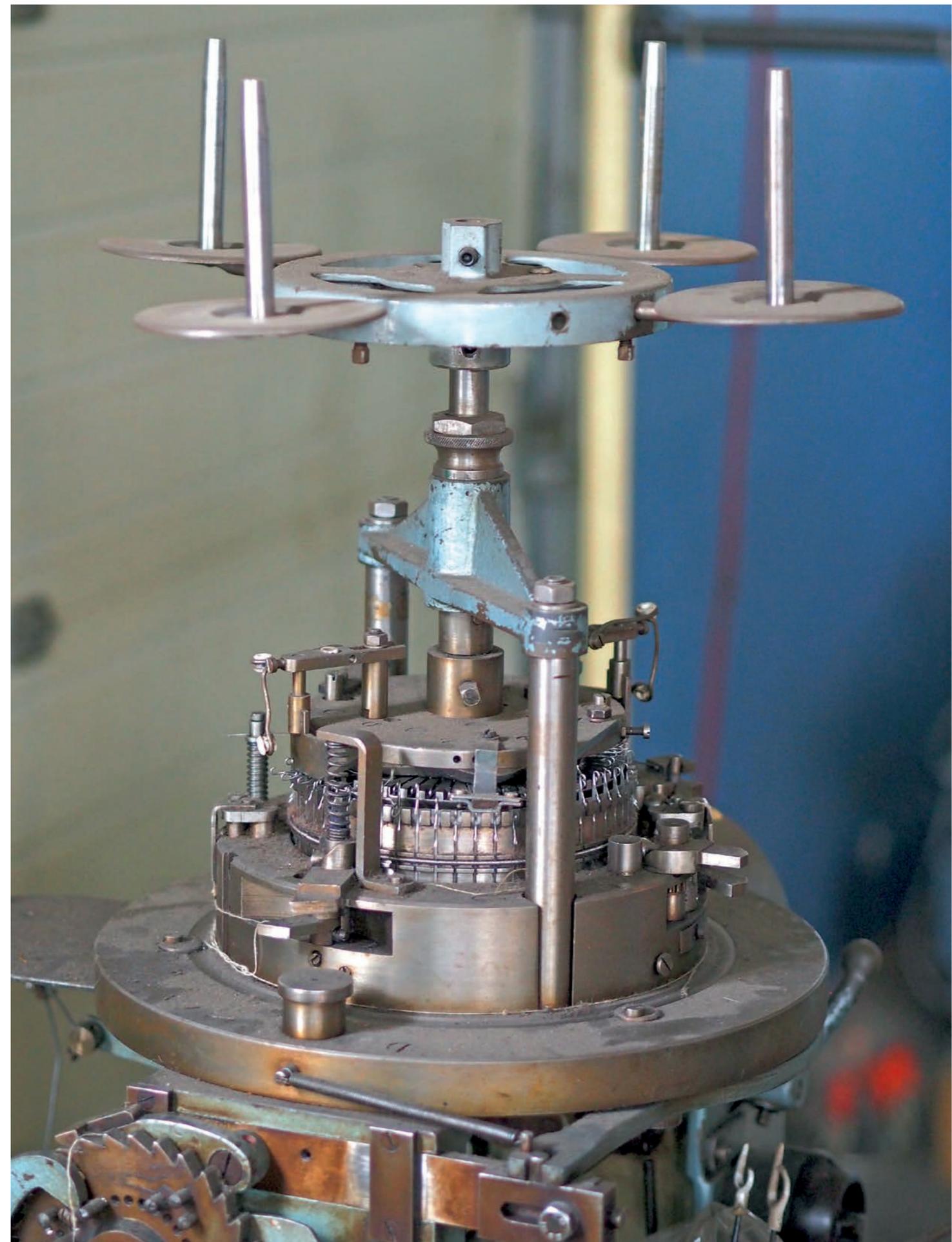
In einer der ältesten Hallen des 1952 in Neumünster erbauten Stammwerks der Maschinenfabrik Harry Lucas ist ungeplant ein kleines Museum entstanden. Ein Museum allerdings, aus dem die Öffentlichkeit ausgeschlossen bleibt. Dort stehen sie im Halbdunkel, dicht an dicht, teilweise in schützende Folie verpackt, als ob sie auf einen Abholer warteten, der niemals kam: ältere Rundstrickmaschinen unterschiedlichster Baujahre, Funktionsweisen und Verwendungszwecke. Tatsächlich handelt es sich um Einzelstücke, die es aus irgendeinem Grund nicht in die Auslieferung schafften. Weil das Geschäft platzte, weil am Markt vorbei entwickelt wurde – oder weil die ganze Entwicklung in einer Sackgasse geendet war, aber gerade deshalb wertvolle Erkenntnisse geliefert hatte, wie es besser zu machen wäre.

„Das hier“, deutet der 54-jährige Firmeninhaber Harry Lucas III auf einen Automaten, während er mit dem Besucher die Reihen abschreitet wie eine Abordnung paradierender Zinnsoldaten, „ist eine Double-Jersey-Maschine aus der Zeit Anfang der siebziger Jahre. Sie diente zum Stricken von Wollmützen. Ich kann mich nicht von ihr trennen.“ Der Schlüssel zum Identifizieren des ungefähren Baujahrs auf einen Blick ist für ihn der Metallrahmen des Automaten mit seinen geschwungenen Beinen aus Gusseisen. Links daneben er-

kennt er am ähnlichen Aufbau des Gestells eine Maschine aus den sechziger Jahren. „Die Achtziger und Neunziger sind demgegenüber durch ihre Kastenform und Blech geprägt.“ Und diese Blechkästen haben sich als viel praktischer, vielseitiger und stabiler erwiesen. Sie passen auch besser zum „modularen“ Aufbau modernerer Maschinen, in denen standardisierte Komponenten je nach Kundenwunsch rekombiniert und anders angeordnet eingebaut werden.

Im Durchgang zur Nachbarhalle hat Lucas jahrzehntealte Poster in grellen Farben aufhängen lassen, die beim Ausräumen eingelagerter Kartons wieder ans Tageslicht gekommen waren. Es sind Plakate mit Appellen für mehr Arbeitssicherheit im Betrieb. Da hängt etwa das Exemplar mit der Karikatur eines Monteurs, der unachtsam den Regen durch ein Oberlicht auf elektronische Gerätschaften prasseln lässt, statt schleunigst das Fenster zu schließen. Entsprechend dramatisch sinkt auf der Zeichnung die gezackte Gewinnkurve seines Arbeitgebers. „Es ist so leicht, Betriebsinteresse zu zeigen!“, mahnt der Text. Die heute eher etwas oberlehrerhaft wirkende Botschaft stammt aus der Zeit nach 1970, als der Vater des jetzigen Firmenchefs, Harry Lucas II, die

Präzise Mechanik: Double-Jersey-Maschine  
aus den frühen siebziger Jahren





Dokument einer anderen Ära: Harry Lucas III neben einem Plakat aus der Zeit seines Vaters

Leitung der Maschinenfabrik gerade erst vom Gründer Harry Lucas I übertragen bekommen hatte.

Die Zeiten, das zeigen nicht nur die antikierten Plakate, haben sich geändert. „In der Halle hier räumen wir gerade massiv um“, erklärt Lucas im Weitergehen. Denn Platz muss geschaffen werden, das Auslieferungslager und die Montageabteilung der Maschinenfabrik platzen bei hervorragender Auftragslage aus allen Nähten. Die brandneuen Automaten stehen zum Zeitpunkt des Besuchs noch in einer Halle, die bei ähnlich guter Konjunktur 2002 angebaut worden ist, dem Versuchs- und Vorführbereich. Doch auch das wird sich wieder teilweise ändern, wenn die Mitte 2016 gerade in Planung befindliche Erweiterung erst fertig ist. Ab 2017 wird sie hier mit einem Schlag doppelt so viel Fläche bieten.

Es sind aber auch immer mehr Maschinentypen, auf denen immer unglaublichere Dinge rundgestrickt werden. Der Laie, der beim Stichwort „Stricken“ nur die klappernden Nadeln der Großmutter vor Augen hat, würde sich nicht träumen lassen, was im 21. Jahrhundert alles auf Automaten im Rundstrickverfahren entsteht: von Topfschrubbern bis zu künstlichen Herzklappen oder Arterien, vom Schutzmaterial für Leichtpanzerungen am Fahrzeug und in kugelsicheren Westen

über Schwingungsdämpfer für Raketentriebwerke bis zu Kühlerschläuchen für Pkw-Motoren. „Alles, was sich biegen lässt“, sagt Harry Lucas, „lässt sich auch stricken.“

Für die benötigte Druck- oder Hitzestabilität, die Verarbeitungsfähigkeit oder den optischen Eindruck des Gestricks kommt es vor allem auf die beim Rundstricken verwendeten Materialien an, deren Vielfalt heute kaum noch Grenzen gesetzt sind: Draht, Nylon, Glasfasern oder bisweilen gar Platin sind beispielsweise alle möglich. Eine der Neuentwicklungen, die bei Harry Lucas vorführbereit aufgebaut stehen, dient zur Herstellung von Netzen, wie sie etwa für Schinken oder Steaks verwendet werden.

Die Modularisierung ist durch Harry Lucas inzwischen so weit vorangetrieben worden, dass „im Grunde das gleiche Gestell für fast alle Maschinen verwendet werden kann“, wie der Chef erläutert. Nur die hoch komplexen Strickköpfe mit Durchmessern von 1/12 Zoll bis zu 20 Zoll, die in diese Grundkonfiguration eingesetzt werden, sind je nach Verwendungszweck völlig unterschiedlich in der Bauart.

„Dadurch kriegen wir hier eine Flexibilität rein, die genial ist“, freut sich der Firmenchef – und bleibt schon wieder kurz vor einem seiner Apparate stehen. „Das hier ist übrigens eine Maschine zur Produktion von Zahnseide, ganz neu!“ Was daran innovativ ist, erklärt der Unternehmer auch gleich: Normalerweise wird Zahnseide geflochten, auf der Harry-Lucas-Maschine aber wird sie jetzt gewirkt. Durch das Wirken, das sich vom Stricken unter anderem durch die Anzahl der gleichzeitig verwendeten Nadeln unterscheidet, wird die Zahnseide rauer und damit effektiver im Einsatz.

Aber der innovativste Automat in dieser Halle ist ein anderer. Es gibt ihn in der Grundfarbe Harry-Lucas-Blau oder manchmal, auf Kundenwunsch, auch in Knallgrün. In jedem Fall trägt er das Typenschild RHU-S. Dieser Typ spiralisiert nach einem patentierten Verfahren Schläuche der unterschiedlichsten Art: Benzin-, Luft- oder Ölschläuche für Motoren, Wasser-

schläuche für Heim und Garten. Weltbekannte Markenartikler sind die Abnehmer der Schlauchspiralisiermaschine, etwa Conti, Gardena oder auch Hansgrohe. Die Maschine ist mittlerweile so begehrt, dass davon nicht mehr nur – wie ursprünglich geplant – zwei bis vier pro Jahr verkauft werden, sondern sechs oder acht. Damit haben sich die bis zu acht Jahre Entwicklungszeit für die neuesten Varianten dieses seit langem erfolgreichen Maschinentyps eindeutig gelohnt – auch wenn der gelernte Maschinenbauingenieur Lucas mit strengem Blick anmerkt: „Erst jetzt ist es die Maschine, von der ich sagen würde: Das funktioniert jetzt richtig gut. Aber meine Ansprüche sind auch sehr hoch.“

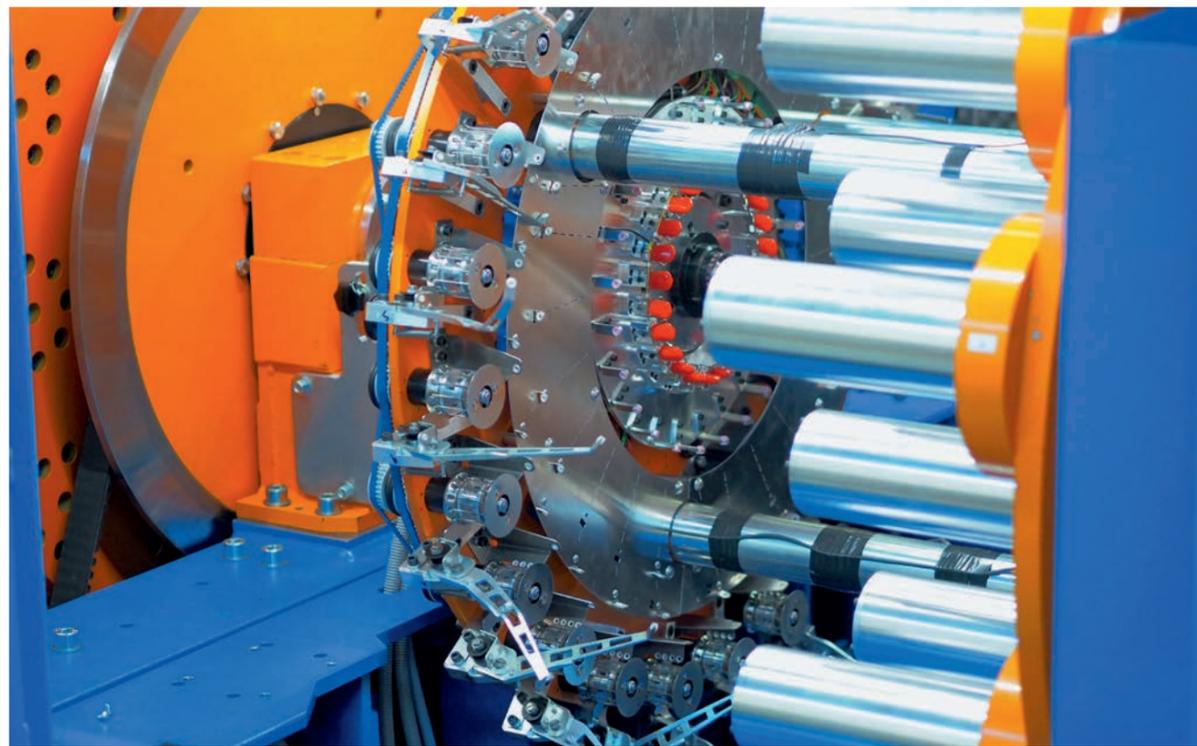
Etwas später, wieder zurück im Konferenzraum seines zweistöckigen Verwaltungsgebäudes in der Gadelander Straße, sitzt Harry Lucas III mit dem erfahrenen Konstrukteur und ehemaligem Betriebsleiter Uwe Widderich zusammen. Es geht um eines der unendlich vielen Detailprobleme, die bei der Entwicklung einer Maschine für ein ganz bestimmtes Fleisch-Verpackungsnetz überwunden werden müssen. Widderich zeigt Lucas eine auf der Maschine hergestellte Produktprobe, beide prüfen die Maschen zwischen ihren Fingern.

Für sie als Fachleute ist offensichtlich: Der neue Automat macht bis jetzt nicht genau, was er soll. Sofort entspinnt sich eine Diskussion auf Fachchinesisch, die sich dem Besucher nicht wirklich erschließt. „Was noch nicht stimmt: Der holt sich aus der Position ‚Nicht stricken‘ noch Masche“, berichtet Widderich. „Ja, das muss geändert werden“, stimmt Lucas zu, freut sich aber zugleich: „Hier ist ja schon richtig der Bubble-Effekt zu sehen, das sieht doch schon ganz gut aus. Versuch das noch hinzukriegen! Und ich würde da auch noch mehr Garn reinjagen, da ist noch zu wenig im System.“ – „Okay!“ Schon ist der Konstrukteur wieder aus der Tür, die Zeit drängt. In zwei Stunden muss Lucas dem Kunden in den USA bei einer Skype-Videokonferenz Zwischenergebnisse zeigen. Das wird eng, aber es wird gelingen. Ein ganz normaler Tag in der Maschinenfabrik Harry Lucas.

Weltmarktführerschaft bei Kühlerschlauchmaschinen, Videokonferenzen mit den Vereinigten Staaten: Da hat sich einiges getan in mehr als sieben Jahrzehnten Unternehmensgeschichte dieses Mittelständlers aus Neumünster. Das wird dem Besucher deutlich vor Augen geführt, als er zuletzt durch das Treppenhaus hinunter zum Ausgang wandert. Auf einem Treppenabsatz gibt es einen Ehrenplatz. Dort ist die allererste Handstrickmaschine ausgestellt, die Harry Lucas, der Gründer, kurz nach Kriegsende produziert hat. Sie konnte beliebige Längen schlauchförmigen Gestricks herstellen, die dann zum Beispiel zu Socken oder zu Ärmeln von Pullovern weiterverarbeitet wurden. Damals halfen solche einfachen Rundstrickmaschinen, die große Nachkriegsnot und den Mangel an warmer Kleidung bei klirrender Winterkälte zu lindern.

Geprüft und für gut befunden: Harry Lucas III inspiziert einen Automaten zur Produktion von Zahnseide





Aktuelles Erfolgsmodell: der Spiralisierautomat RHU-S für Benzin-, Luft-, Öl- oder Wasserschläuche (oben).  
Ursprung der Erfolgsgeschichte: erste Handrundstrickmaschine von Harry Lucas, kurz nach Kriegsende (unten)

Auf den ersten Blick könnte man das Maschinchen mit einem großen Küchenquirl verwechseln, auch das Handrad mit dem Holzgriff passt dazu. Und doch hat das Gerät, das einem in England gebauten Vorkriegsmodell nachempfunden war und für das der Enkel des Gründers sogar die englischsprachige Betriebsanleitung wieder auftreiben konnte, den Grundstein für eine bis heute anhaltende Erfolgsgeschichte gelegt.

Genau genommen allerdings beginnt diese Geschichte sogar noch einige Jahre vor dem Ende des Zweiten Weltkriegs – nicht in Neumünster, sondern 1942 im heute polnischen Łódź. Das heißt, nein: Auch dort hat sie in letzter Konsequenz nicht angefangen. Will man verstehen, wie eine Reihe von drei Männern namens Harry Lucas nacheinander einen weltweit erfolgreichen mittelständischen Maschinenbaubetrieb aufbauen konnten, sollte man bis in eine Zeit zurückgehen, in der dieser Name in der Familie noch gar nicht existierte.

Man müsste also wohl am 21. Mai 1890 beginnen, in Kladorf, einem kleinen Ort bei Berlin.



# 2

## VORGESCHICHTE 1890–1941

Der winzige brandenburgische Flecken Kladorf, 45 Kilometer südlich von Berlin gelegen, steuert im Frühjahr 1890 eine Kleinigkeit zu einer Geschichte bei, die sich bis ins 21. Jahrhundert erstrecken wird. Denn was später, zu Lebzeiten eines Unternehmensgründers namens Harry Lucas, häufig hervortreten und vielen Zeitzeugen als erstes zu seiner Person einfallen wird, ist genau diese Kleinigkeit: Er ist immer für einen pointierten und manchmal bissigen Spruch gut. So charakterisiert eine humoristische Bierzeitung der Belegschaft zum 25-jährigen Firmenjubiläum des Strickmaschinenbauers Harry Lucas im Jahr 1967 den Chef: „großes und athletisches Aussehen, sehr vital, Berliner Schnauze“. Sein Sohn Harry II sagt noch heute: „Schimpfwörter waren ihm nicht fremd.“ Über den Mund fahren lässt sich der Firmengründer jedenfalls zeitlebens nicht.

Diese flinke Zunge wird also am 21. Mai 1890 vorausbestimmt, als sein zukünftiger Vater Otto Max Paul Lucas in Kladorf das Licht der Welt erblickt. Der Ort im Speckgürtel der Hauptstadt liegt schließlich eindeutig noch im Verbreitungsgebiet der „Berliner Schnauze“. Und der gebürtige Kladorfer, der trotz seiner beiden voranstehenden Vornamen nur Paul gerufen wird, wird im Laufe seines Lebens immer mehr zum Berliner. Um die Jahreswende 1912/1913 ist eine Tätigkeit als Kontorist in einem kaufmännischen Betrieb belegt. Zu diesem

Zeitpunkt wohnt Paul Lucas in Hermsdorf, das dann im Jahr 1920 nach Groß-Berlin eingemeindet wird. 1912 ist auch das Jahr, in dem der junge Mann vor den Traualtar tritt: Am 30. September heiratet er Dorothea Elisabeth Ridl, eine Verkäuferin. Bei der Hochzeit ist sie bereits schwanger, und am 8. Februar 1913 bringt Dorothea in Hermsdorf ihren gemeinsamen Sohn auf die Welt.

Am Pfingstsonntag, dem 11. Mai 1913, wird der Neugeborene evangelisch getauft. Er erhält als erster in der Familie den Vornamen Harry – und zwar genau diesen Taufnamen, der also nicht nur eine im Nachhinein verwendete Koseform von Henry bzw. Heinrich oder eine Kurzform von Harald bzw. Harold ist. Der Vorname Harry hat sich bereits im 18. Jahrhundert aus dem Englischen im deutschen Sprachraum eingebürgert. Was noch niemand ahnt: Mit dem vollen Namen Harry Lucas wird an Pfingsten 1913 eine ganze Dynastie gleichnamiger männlicher Stammhalter begründet, die sich über mindestens vier Generationen bis weit ins 21. Jahrhundert hinein fortsetzen wird.

Dabei stehen die Zeichen der Zeit zunächst gar nicht gut für die Welt, in die Harry hineingeboren wird. Im August 1914 bricht der Erste Weltkrieg aus, den er als Kleinkind nahezu unbewusst durchlebt. Zwischen 1914 und 1918 sterben allein rund 800.000 Menschen kriegsbedingt an Hunger und Unterernährung. Und oben-

**Jahn-Realgymnasium**  
**Abgangszeugnis.**

Sohn des *Harry Lucas*  
geboren den *8. 2. 1913* zu *Hornsdorf bei Berlin*  
hat der Anstalt *4 1/2* Jahre, seit *Oktober 1917* der Klasse *II<sup>a</sup>* angehört.  
Er ist durch Konferenzbeschluss am *19* nach Klasse *versetzt* und  
verlässt die Anstalt, um *seiner Beruf zu ergreifen.*

Betragen: *Gut*  
Aufmerksamkeit: *Sparsam*

Religionslehre	Physik	3
Hebräisch	Chemie	—
Deutsch	Freihandzeichnen	2
Latein	Linezeichnen	—
Griechisch	Schreiben, Stenographie	—
Französisch	Singen, Musik	2
Englisch	Turnen, Sport	1
Geschichte		
Erkunde		
Rechnen, Mathematik		
Naturgeschichte, Biologie	Schrift	<i>Sparsam</i>

Bemerkungen:

Berlin, *Lichtenberg*, den *30. 9. 1927*

*H. Künze* *Hegner*

Vorstand für Gymnasien und Realanstalten.

Kein schlechter Schüler: Abgangszeugnis vom Realgymnasium, 1927

drein fordert im Frühjahr 1918 die Spanische Grippe im kriegsgeschwächten Europa Millionen Todesopfer, besonders unter den Alten und Kindern.

Harry aber bleibt verschont und wächst heran – jedoch trotz erfolgter Taufe nicht im christlichen Glauben: Im August 1920 erklärt Paul Lucas für seinen siebenjährigen, „religionsunmündigen“ Sohn Harry vor dem Amtsgericht Berlin-Mitte den Austritt aus der evangelischen Kirche. Weitere sieben Jahre später, Ende September 1927, erhält Harry sein Abgangszeugnis vom Jahn-Realgymnasium in Berlin-Lichtenberg. Die Noten sind recht gut: eine Eins in Sport, in Mathe „Gut“, in Physik eine Drei, auch sonst überall „Gut“ bis „Befriedigend“. Nur in Französisch steht eine Vier.

Nach einigen Monaten, in denen er als Bürobote erste berufliche Eindrücke in der Rohstoff-Abteilung der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG) am Friedrich-Karl-Ufer sammelt, beginnt der vielzitierte Ernst des Berufslebens: Am 2. April 1928 tritt Harry Lucas in der Lehrwerkstatt Berlin-Oberschöneweide der AEG eine Lehre als Maschinenschlosser an. Die Ausbildung soll regulär bis Ende März 1932 dauern. Die Gesellschaft, der Harry über viele Jahre verbunden bleibt, wird auch eine entscheidende Rolle dabei spielen, dass Harry Lucas später die Unternehmerlaufbahn einschlägt und seine eigene Firma gründet.

Ein eindrucksvoll gestalteter Gesellenbrief der Handwerkskammer belegt bereits am 4. März 1932, also nach um einige Wochen verkürzter Ausbildung, dass Harry Lucas seine Prüfung zum Maschinenschlosser erfolgreich bestanden hat: „Gut“ lautet das Prädikat. So kann der frisch gebackene Geselle von April bis Ende Juni kurzzeitig Geld verdienen: als Schlosser im Apparatebau des AEG-Werks Brunnenstraße. Kurz und knapp bescheinigt ihm dort das Abgangszeugnis in einer Zeile: „Wir sind mit seiner Führung und seinen Leistungen zufrieden gewesen.“

Nach einer knapp zweijährigen Lücke im Lebenslauf, die indes höchstwahrscheinlich auch in Diensten der AEG verläuft, wechselt Harry Lucas am 10. März 1934 als Schlosser in die Betriebswerkstatt des Berliner AEG-Beteiligungsunternehmens Telefunken Gesellschaft für drahtlose Telegraphie mbH. Hier ist er unter anderem mit dem Abbiegen von Blechen und der Bearbeitung von Leichtmetallprofilen befasst. Sein Vater Paul Lucas ist derweil in der Hauptstadt als Buchhalter tätig, die Familie wohnt nun im Stadtteil Reinickendorf, Friedrich-Wilhelm-Straße 85. Vage erinnert sich Pauls Enkel, Harry

**DER HANDWERKSKAMMER ZU BERLIN**

**Gesellenbrief**

des gemeinschaftlichen Prüfungsausschusses der Handwerkskammer zu Berlin und des Verbandes Berliner Metall-Industrieller

*Harry Lucas*  
aus *Berlin Tempelhof* geb. am *8. 2. 1913* zu *Hornsdorf*  
Kreis *—* hat nachdem er das  
*Maschinenschlosser-Handwerk*  
während *4* Jahren und zwar vom *2. 4. 1928* bis *31. 3. 1932*  
bei  
*Allgemeine Elektrizität-Gesellschaft,*  
*Berlin*  
als Lehrherrn erlernt hat heute vor dem unterzeichneten Ausschuss  
**die Gesellen-Prüfung**  
mit dem Prädikat: *Gut* bestanden.  
Zum Ausweis wird ihm dieses Prüfungszeugnis ausgestellt.  
Berlin, den *4. März 1932.*

**Der gemeinschaftliche Gesellen-Prüfungsausschuss für Berlin und den Regierungsbezirk Potsdam**

*Käyser* *Lanckow*  
Voritzender Beisitzer

**SICH REGEN BRINGT SEGEN**

Bemerkung: Recht gut - 1. Gut - 2. Ziemlich gut - 2-3 Benügend - 3.

Solide Ausgangsbasis: Gesellenbrief mit Prädikat „Gut“, 1932

Lucas II, dass der Arbeitgeber seines Großvaters zu dieser Zeit wohl der Keks-Hersteller Bahlsen ist.

Der 21-jährige Harry verdient inzwischen nicht nur sein eigenes Geld, sondern ist vor dem Gesetz jetzt auch alt genug, um selbst zu heiraten. Und sofort macht er Gebrauch von diesem Recht: Die Trauung mit Hildgard Herta Luise Ziege, gerufen Hilde, findet am 28. Juli 1934 in Berlin-Tempelhof statt. Die als Schreibkraft bei der Firma Fritz Werner tätige Hilde, gebürtig aus dem Stadtteil Mariendorf, ist Berlinerin durch und durch. Selbst ihr Geburtsname Ziege ist für die Stadt typisch und dort weit verbreitet. Hildes Herkunftsfamilie lebt in ärmlichen Verhältnissen und ist vielköpfig; Harrys Braut hat allein zehn Geschwister. Bei der Heirat ist die am 14. September 1915 Geborene erst 18 Jahre alt und nach damaliger Rechtslage auf die Zustimmung ihrer Eltern angewiesen, die indes offensichtlich erteilt worden ist.

Kennengelernt haben sich beide schon 1930 bei einer Tanzveranstaltung, als Harry noch Schlosserlehrling und Hilde eine 15-jährige Schülerin war. Viel später, gegen Ende ihres Lebens, erinnert sich Hilde daran, wodurch er sie besonders für sich eingenommen hat: „Er

Ein Paar fürs Leben: Hildgard und Harry Lucas in späteren Jahren



konnte so schön Geige spielen!“ Dieses musische Fundament ist offenbar besonders tragfähig: Die Ehe wird eine sehr lange und offenbar glückliche werden. Nicht nur wird Hilde mit Harry durch dick und dünn gehen, sondern auch in der später gegründeten Firma unermüdlich große Teile des „Papierkrams“ erledigen.

Ihr Mann Harry trägt derweil von Anfang an den Löwenanteil zur Ernährung des Paares und bald darauf der jungen Familie bei. Sein Gehalt als Schlosser und Mechaniker bei Telefunken beträgt in den letzten Vorkriegsjahren 1937 bis 1939 im Durchschnitt etwa 420 Reichsmark im Monat. Hilde steuert als Schreibkraft etwa 180 Reichsmark monatlich bei – insgesamt ein solides, kleinbürgerliches Auskommen zu dieser Zeit.

Nicht ganz so glücklich verläuft langfristig die Ehe von Harrys Eltern Paul und Dorothea. Am 24. September 1938 wird sie nach 26 Jahren geschieden. Sowohl Paul als auch Dorothea heiraten später erneut. Harrys Mutter gründet 1941 eine neue Familie mit dem Lagerverwalter Paul Heinrich Derksen, mit dem sie in der Lenbachstraße 17 in Berlin-Lichtenberg wohnt.

Ihr Sohn Harry wechselt wenige Wochen vor Beginn des Zweiten Weltkriegs, im Juli 1939, bei Telefunken als Mechaniker in die Versuchswerkstätten. Hier fertigt er Teile nach Zeichnungen an und montiert Geräteteile zu größeren Einheiten. Sein Arbeitszeugnis bescheinigt ihm auch hier später „Fleiß und Sorgfalt“, sodass „uns seine Leistungen stets sehr zufrieden stellten“. Der allseits geschätzte, nicht auf den Mund gefallene und handwerklich tüchtige Mitarbeiter mit dem gesicherten Auskommen fühlt sich mit 27 Jahren jetzt etabliert genug, um selbst Vater zu werden. Am 23. Februar 1940 bringt Hilde in Lichterfelde ihren gemeinsamen Sohn zur Welt, und auch dieses Kind erhält wiederum den Namen Harry. „Damit wurde das zu einer Familientradition“, lacht der heute 77-Jährige Harry Lucas II. „Wir sagten später aus Spaß: Da muss man das Briefpapier nicht immer neu drucken, wenn die nächste Generation in die Firma einsteigt!“



Neue Heimat: Familie Lucas mit Kleinkind Harry II und Gästen in der Wohnung Ziethenstraße 76, Litzmannstadt (heute Łódź), 1941

Harry II wächst ebenso in eine kriegsgeschüttelte Welt hinein wie vor ihm sein Vater, Harry I. Nur werden dem Sohn die Gefahren des bewaffneten Konflikts schon im Kindesalter sehr viel näher rücken.

Trotz der Wirren des Zweiten Weltkriegs wagt sein Vater Ende 1940 einen entscheidenden Schritt in seiner Berufslaufbahn. Der Mann mit der „Berliner Schnauze“ verlässt am 9. November mit seiner Familie die Stadt seiner Geburt und auch seinen langjährigen Arbeitgeber Telefunken, um nach Osten zu gehen und etwas Neues zu beginnen. Die Perspektive von damals beschreibt er später in einem Lebenslauf: Er habe die sichere Position bei Telefunken gekündigt, „um die technische Leitung eines Fabrikationsaufbaus der Textilindustrie in Litzmannstadt zu übernehmen“.

Litzmannstadt ist damals der offizielle neue Name der alten polnischen Stadt Łódź. Seit dem „Blitzkrieg“

und der Unterwerfung des östlichen Nachbarlandes zu Kriegsbeginn 1939 ist die Stadt „deutsch“, 1940 haben die Nazis sie auf den Namen des Weltkriegsgenerals und NDSAP-Parteiveteranen Karl Litzmann umgetauft. Dem Konzern AEG, zu dem sein alter Arbeitgeber Telefunken teilweise gehört, wird Lucas mit seinem Gang nach Litzmannstadt nicht einmal untreu. Denn der namentlich nie näher genannte „Textilrohstoff-Hersteller“ (so bezeichnet ihn Lucas nach dem Krieg in seiner „Lastenausgleichsakte“), wo der Betriebsleiterposten winkt, gehört mit großer Wahrscheinlichkeit selbst zum AEG-Konzern. Ob es dort allerdings wirklich um Textilrohstoffe geht, erscheint zweifelhaft. Vielleicht ist dies auch nur ein Euphemismus aus der Nachkriegszeit, um nicht angeben zu müssen, während des Krieges bei einem Wehrtechnik-Hersteller gearbeitet zu haben. Sowohl die AEG als auch Telefunken produzieren in Litz-

mannstadt elektrische, elektromechanische und elektronische Rüstungsgüter. Von Textilrohstoffen ist hingegen heute nichts bekannt.

Ein Hintergedanke mag bei der Karriereplanung des Harry Lucas eine Rolle gespielt haben, vermutet sein Sohn Harry II heute: „Ich nehme an, mein Vater kündigte bei Telefunken, damit er aus Berlin fort konnte. Denn in der Hauptstadt musste er eher befürchten, zur Wehrmacht eingezogen zu werden.“

Was auch immer das Produkt ist, für das Harry

Lucas als Betriebsleiter in Litzmannstadt verantwortlich sein soll: Er zieht dorthin mit Sack und Pack, Kind und Kegel. Ein Schwarzweißfoto aus dem Jahr 1941 zeigt die kleine Familie Lucas an einem gedeckten Kaffeetisch in ihrer neuen Wohnung in der Ziethenstraße 76. Die Wohnung, komplett eingerichtet, hat drei Zimmer, eine Küche und ein eigenes Bad. Das Nest für ein neues Kapitel der Familiengeschichte ist also gebaut, die Ausgangsbasis für den beruflichen Aufstieg steht. Doch die Dinge nehmen einen unerwarteten Verlauf.

# 3

## GRÜNDUNG UND FLUCHT 1941–1945

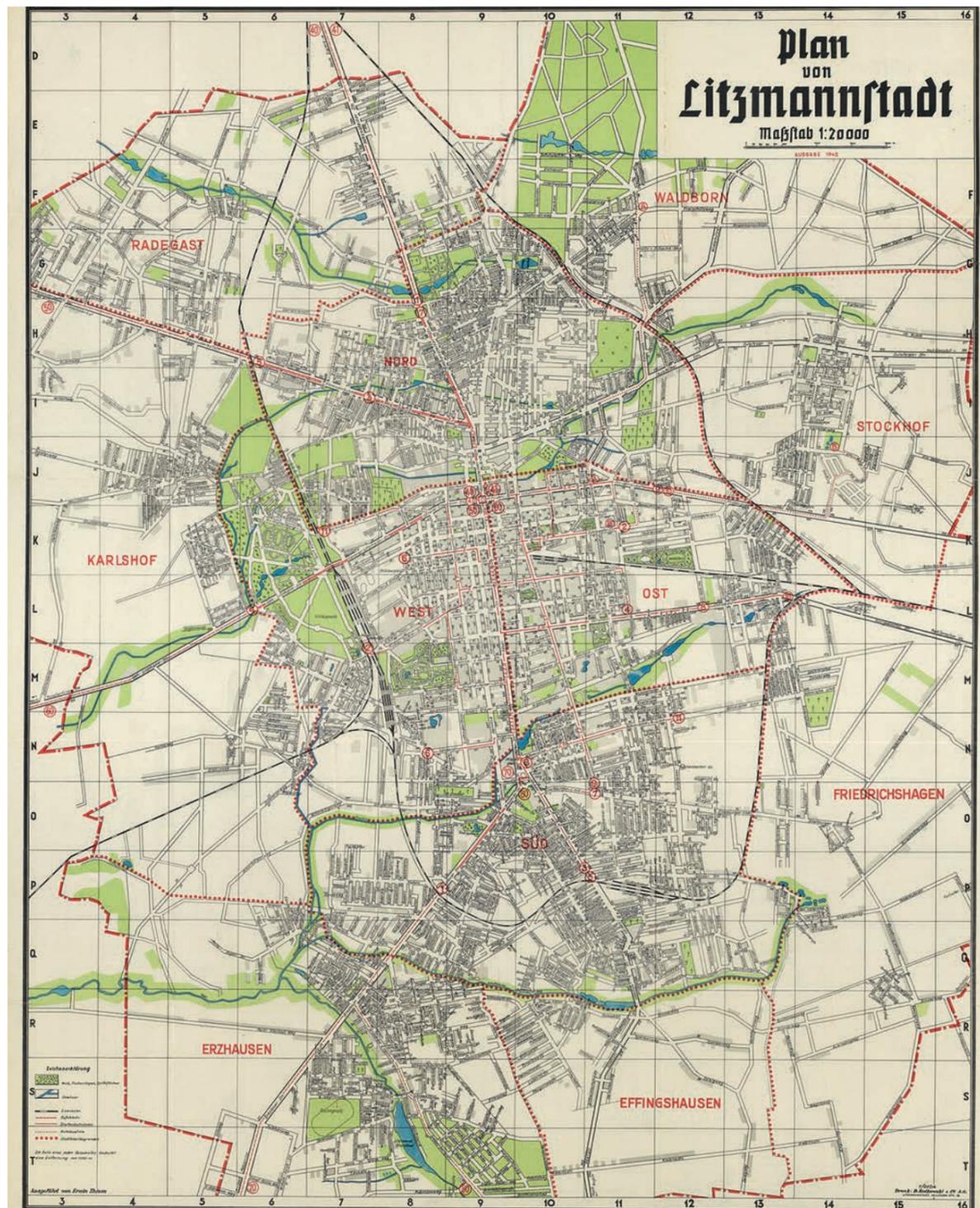
Die Kriegszeit bringt für viele Menschen Schicksalsschläge und unkalkulierbare Entwicklungen mit sich. Manche Lebensplanung liegt in Scherben, bevor sie in die Tat umgesetzt werden kann. So auch im Leben des Harry Lucas. Warum sich seine berufliche Perspektive einer Betriebsleitung in Litzmannstadt zerschlägt, wissen wir nicht. Am Chaos sich verschiebender Front-

linien kann es kurz vor Ende des Jahres 1941 noch nicht liegen. Die blutigen Schlachten toben weit entfernt; noch scheint der Durchmarsch von Hitlers Truppen durch die Sowjetunion unaufhaltsam.

Vielleicht wird Harry Lucas, noch nicht einmal 29 Jahre alt, mitten in der Fortbildung zum Maschinenbaumeister und ohne Verankerung am neuen Wohn-

Vom Straßenbaum beschattet: Spinnlinie (heute: Ulica Wólczńska) Nr. 49, Sitz der Schlosserei Lucas, um das Jahr 2000





Stadtplan mit kurzer Gültigkeitsdauer: Litzmannstadt/Łódź während der deutschen Besatzungszeit.  
Die Straße „Spinnlinie“ verläuft parallel zur zentralen Adolf-Hitler-Straße

ort, bei der Vergabe des begehrten Postens von einem älteren und besser vernetzten Bewerber ausgestochen. Vielleicht ändern sich mit den nun absolut vorrangigen Rüstungsaufträgen und der Zuweisung zahlreicher Zwangsarbeiter aus den von der Wehrmacht besetzten Ostgebieten plötzlich auch die Betriebsplanungen des AEG-Konzerns, für die Lucas in Litzmannstadt tätig ist. In jedem Fall: Aus der in Aussicht gestellten Führungsposition wird nichts.

Was den findigen Harry Lucas nicht davon abhält, sich in seiner neuen Heimatstadt auch gegen Widerstände zu behaupten. In einem Lebenslauf wird er gut sechs Jahre später schreiben: „Als sich dieses Projekt Ende 1941 zerschlug, machte ich mich selbstständig, nachdem ich meine Meisterprüfung abgelegt hatte, und eröffnete eine Schlosserei.“ Auch wenn der Meisterbrief heute nicht mehr auffindbar ist: Die Formulierung im Lebenslauf spricht dafür, dass Lucas erst hier, im Osten, um die Jahreswende 1941/42 seine Maschinenbau-Meisterprüfung ablegt – nach Absolvieren eines Lehrgangs, den er wohl mit Blick auf die nun nicht mehr erreichbare Betriebsleiterstelle durchlaufen hat.

Doch Lucas hadert nicht mit seinem Schicksal. Sein neues Berufsziel, das eines freien Unternehmers, ist eher noch ambitionierter als der alte Plan. Damals kann er nicht ahnen, dass er eine Firma erschaffen wird, die eines fernen Tages als Weltmarktführer in einer lukrativen Nische und als hoch spezialisierter deutscher Maschinenbauer Anerkennung finden wird.

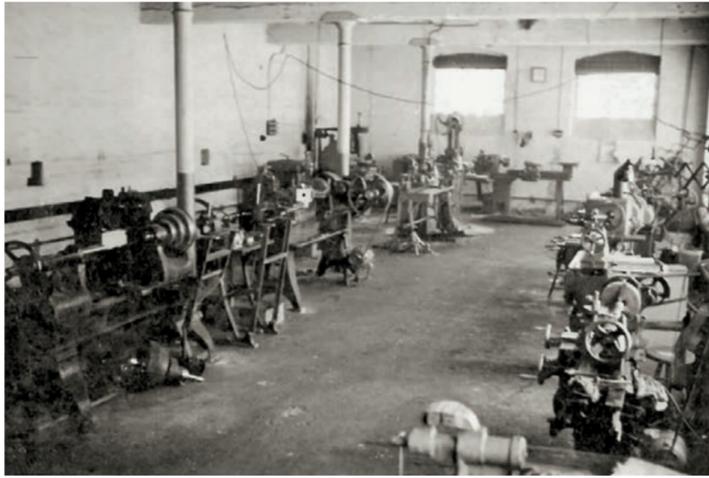
Mit dem frisch ausgestelltten Meisterbrief im Rücken wird ihm am 10. März 1942 die Genehmigung zur „Führung einer Großschlosserei für den Bau von Vorrichtungen und Werkzeugen“ erteilt, wie ein handschriftlicher Vermerk in einem IHK-Dokument aus der Nachkriegszeit festhält. Damit ist das Datum der Firmengründung fixiert, auch wenn sich im heute polnischen Łódź kein Gewereregister-Eintrag mehr auffinden lässt. Was das Geschäft des neuen Unternehmens ist, präzisiert an

anderer Stelle die bereits genannte Lastenausgleichsakte, für die der Gründer selbst zu Protokoll gab: „Mein Hauptfabrikationsprogramm waren Vorrichtungen und Werkzeuge für die AEG Litzmannstadt und mehrere Flugzeug- und Motorenwerke in Berlin.“

Der Betrieb erhält die „Reichsbetriebsnummer“ RB 1/1305/0683. Da eine solche Nummer samt Genehmigung damals nur „kriegswichtigen“ Produktionsstätten erteilt wird, ergibt sich hier erstmals, dass die kleine Firma Lucas ihre Existenz mindestens teilweise und indirekt Rüstungsaufträgen durch die Wehrmacht verdankt – ähnlich wie damals ein Großteil aller Unternehmen im Deutschen Reich. Natürlich produziert der Schlosserbetrieb nicht selbst Waffen oder Munition, wohl aber Komponenten, die auch in Waffenleitsystemen benötigt werden, etwa Schaltkästen oder Schalt-schränke für den Einbau elektrischer Bauteile. Ein weiteres Produkt der Firma aus dieser Anfangszeit wird im Jahr 1960 in einem Beitrag der Fachzeitschrift *Wirke-rei- und Strickerei-Technik* erwähnt: Schlitten. Diese auf Schienen, Stangen oder an Ketten laufenden Teile werden in vielen Funktionen in den unterschiedlichsten Werkzeugmaschinen eingesetzt. So läuft etwa in Fräsmaschinen ein Schlitten horizontal hin und her, der das

Einfache Anfänge: Blick in die Schlosserei Lucas, Spinnlinie 49, um 1942





Erfahrungen für die Zukunft: Die Schlosserei reparierte auch Strickmaschinen

Fräswerkzeug führt. Aber auch in Schusswaffen aller Art bis hin zu den Kanonen der Artillerie gibt es Schlitten. In jedem Fall sind solche Komponenten 1942 potenziell „kriegswichtig“.

Die Schlosserei Lucas nimmt ihren Sitz zunächst für kurze Zeit in der Moltkestraße im nördlichen Stadtzentrum ein. So besagt es später ein Eintrag in Lucas' Lastenausgleichsakte, ohne die Hausnummer zu nennen. Und dort startet die Firma bei vorzüglicher Auftragslage gleich voll durch. Im maschinengetippten Konzept für einen firmengeschichtlichen Vortrag vor Pressevertretern schreibt Harry Lucas I viel später, wahrscheinlich um 1970: „Dadurch, dass viele polnische Arbeiter frei waren, wuchs der Betrieb innerhalb von einigen Wochen auf 45 Leute.“

Obwohl Łódź seit dem Polenfeldzug der Nationalsozialisten nun als Litzmannstadt „deutsch“ ist, sind fast alle Mitarbeiter der Firma Lucas landsmannschaftlich betrachtet Polen oder Rumänen. Der erste Betriebsleiter etwa ist Rumäne: Otto Schlenker, ein gelernter Schmied. Im vom NS-Staat annektierten ehemaligen Westteil Polens leben die Polen und auch die rumänische Minderheit jetzt millionenfach in Angst und Exis-

tenznot. Wer „beim Deutschen“ eine bezahlte Arbeit findet, schätzt sich glücklich – unendlich viel glücklicher als die Juden, die im berüchtigten Ghetto von Litzmannstadt als Zwangsarbeiter zu Tode gequält oder von dort aus in die Vernichtungslager verschleppt werden.

Das rasante Anwachsen des Geschäfts und damit auch des Betriebes in der Moltkestraße innerhalb seines ersten Vierteljahres führt zu Platzmangel. Das macht den ersten von vielen Umzügen in der Firmengeschichte von Harry Lucas notwendig: Während die Wohnadresse der Familie unverändert in der Ziethenstraße 76 bleibt (im heute wieder polnischen Łódź heißt sie Ulica Zawadzka), die als Parallelstraße nur einen Block nördlich davon in Ost-West-Richtung verläuft, wird die Schlosserei etwas weiter südlich in die Spinnlinie Nr. 49 verlegt (in diesem Haus der heutigen Ulica Wólczańska befindet sich in unserer Zeit eine städtische Behörde).

Die schnurgerade Spinnlinie mit ihren zweigeschossigen, schlichten Backsteinhäusern mag insgesamt eine Aneinanderreihung von häuslichen Produktionsstätten der Textilindustrie gewesen sein, vielleicht noch aus der frühen Zeit der Tuch-Manufakturen herrührend. Ihr Name weist jedenfalls auf eine Tradition der Textilindustrie an diesem Ort hin; ein Omen für den neuen Betrieb. Zu diesem frühen Zeitpunkt hat er allerdings höchstens sporadisch auch mit Spinn- oder anderen Textilmaschinen zu tun: „Schon während des Krieges“, heißt es später in einem Bericht der Fachzeitschrift *Wirkerei- und Strickerei-Technik* vom Dezember 1960, „wurden in der Schlosserei Reparaturen an Strickmaschinen ausgeführt und damit die Grundlagen für den späteren Strickmaschinenbau geschaffen.“

Die Straße namens Spinnlinie folgt in ihrem Nord-Süd-Verlauf der zentralen Achse, die von den Nazis eilfertig in Adolf-Hitler-Straße umgetauft worden ist. Zwei Blocks weiter östlich durchschneidet sie die Mitte der Stadt. Immer noch aber liegt der Betrieb nach dem Umzug im geschäftigen Zentrum von Litzmannstadt, in etwa gleicher Nähe zum Hauptbahnhof und zum

Ostbahnhof mit ihren Güterzuganschlüssen, und zugleich in bequemer Entfernung von der Privatwohnung der jungen Familie Lucas. Die neuen Produktionsräume sind wahrscheinlich angemietet. Als Besitzer weist die „Grundstückgesellschaft der Haupttreuhandstelle Ost, Zweigstelle Litzmannstadt“ einen Polen namens Mateusz Plichal aus, der unter der Nr. 803 eine Hypothek auf das Gebäude abzahlt.

Platz ist für die „Mechanische Schlosserei Harry Lucas“ nun reichlicher vorhanden als in der Startphase; der Bedarf der AEG und der Wehrmacht nach „Vorrichtungen und Werkzeugen“ aber bleibt unersättlich. Und so wächst die Zahl der Mitarbeiter erstaunlich rasant weiter an: auf rund 100 Mitarbeiter, eine Größenordnung, die schon zu diesem frühen Zeitpunkt für die nächsten 75 Jahre die ungefähre durchschnittliche Belegschaftsgröße der Firma Harry Lucas in guten Zeiten vorwegnimmt. Dazu zählen laut späterer Lastenausgleichsakte „4 Angestellte: ein Meister, eine Sekretärin, eine Stenotypistin, ein Buchhalter, 5 Lehrlinge, 86 Facharbeiter“. An anderer Stelle ist für „Januar bis Ende 1943“ sogar zu lesen: „Mitarbeitender Betriebsinhaber 1, Angestellte: 8, Gesellen: 80, Lehrlinge: 6, Arbeiter: 2, Hilfsarbeiter: 3, Sonstiges Personal: 1, Summe: 101.“

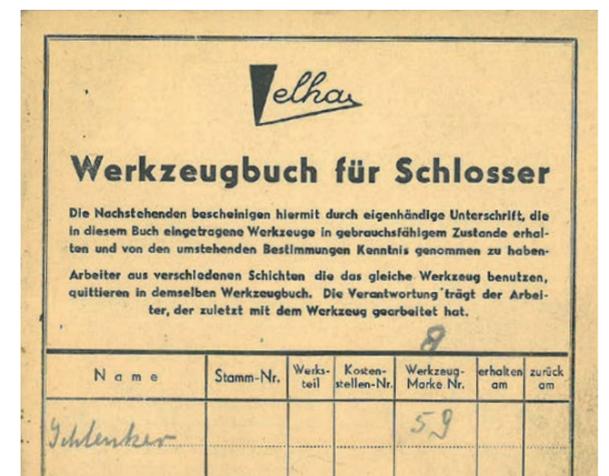
Einer der Gesellen ist der junge Schlosser Albert Schlenker, Sohn des Betriebsleiters. Das von ihm geführte „Werkzeugbuch“ aus der Mechanischen Schlosserei Harry Lucas ist das einzige Originaldokument aus den Beständen des Litzmannstädter Ursprungsunternehmens, das die Kriegswirren überdauert hat. Auf der Innenseite des Umschlags ist erstmals das bereits damals geprägte „elha“-Markenzeichen abgebildet, das sich aus den phonetisch dargestellten Anfangsbuchstaben „El“ und „Ha“ für „Lucas, Harry“ zusammensetzt. Der Schlosser Albert Schlenker wird dem Unternehmen wie sein Vater für lange Zeit treu bleiben – und damit eine Tradition begründen, die viel über das Betriebsklima in diesem Familienunternehmen aussagt: die Tra-

dition ganzer Berufslaufbahnen, die überwiegend oder ausschließlich bei Harry Lucas verlaufen.

Ein deutsches Unternehmen im Zweiten Weltkrieg, stationiert im ehemals polnischen, nun aber annektierten Litzmannstadt, somit in der Stadt eines der grausamsten Judenghettos der NS-Zeit: Der Verdacht liegt nahe, dass ein solches Unternehmen auch im Ghetto oder im sogenannten „Jugendverwahrlager“ Litzmannstadt inhaftierte Menschen als Zwangsarbeiter eingesetzt hat. Doch die Recherchen zu dieser Chronik haben keine Belege dafür ergeben. Nur eine einzige Zeitzeugenaussage über die Beschäftigungsverhältnisse in der Litzmannstädter Schlosserei Lucas liegt vor. Im Januar 1943 tritt der Pole Aleksander Kaczmarek als Achtzehnjähriger in die Firma „Kesselbau und Schlosserei, Besitzer: Harry Lucas und Witke“ ein. So lauten zumindest die Erinnerungen Kaczmareks in einem Schreiben an die Firma Harry Lucas aus dem Jahr 2009.

Wer der angebliche Mitbesitzer namens Witke im Jahr 1943 ist oder wie er in die Firma kam, bleibt offen. Harry II, Sohn des Gründers, berichtet lediglich vage von Erinnerungen seiner Mutter Hildegard, denen

Premiere: Ein „Werkzeugbuch für Schlosser“ aus Litzmannstadt zeigt erstmals das „elha“-Markenzeichen



zufolge die Bekanntschaft zwischen Harry Lucas und Witke noch in gemeinsamen Zeiten als Angestellte entstanden sein könnte. Witke habe seiner Mutter zufolge dann die Idee gehabt: „Wir brauchen doch nicht für die AEG zu arbeiten, wir können uns auch selbstständig machen!“ Allerdings taucht der Name danach nie wieder auf – bis zu diesem Schreiben.

Kaczmarek jedenfalls arbeitet nach eigener Auskunft bis zum Januar 1945 bei Lucas in der Spinnlinie und übt in dieser Zeit „eine freiwillige Tätigkeit in Ihrer Firma als Drechsler und Hausmeister“ aus. Ausdrücklich schreibt er, die Arbeit sei bezahlt und keine Zwangsarbeit gewesen, weshalb er auch nie Mittel aus der deutsch-polnischen „Stiftung Versöhnung“ beantragt habe. Die vier Kilometer zur Arbeitsstelle sei er täglich „mit einem entsprechenden Passierschein“ geradelt – warum solch ein Schein notwendig war, bleibt offen. Keinen Hehl macht Kaczmarek daraus, dass der Betrieb damals Rüstungsgüter hergestellt habe: unter anderem mit „Ersatzteilen für die Unterwassertorpedos“.

Die Angabe klingt für den Sohn des Gründers, Harry Lucas II, durchaus nachvollziehbar: „Mein Vater hatte mit der Politik absolut nichts am Hut. Sein Netzwerk diente nur der Pflege geschäftlicher Beziehungen. Nach Litzmannstadt war er gegangen, um nicht zum Militär eingezogen zu werden, und das ließ sich nur durch die Tätigkeit in einem Rüstungsbetrieb begründen.“

Dieser Betrieb, seine eigene Mechanische Schlosserei Harry Lucas, investiert zwischen 1942 und 1944 kräftig in einen modernen Maschinenpark: Laut Lastenausgleichsakte werden in dieser Zeit Gerätschaften für insgesamt mehr als 41.000 Reichsmark angeschafft. Der Jahresumsatz 1943, erst das zweite Berichtsjahr der neuen Firma, beträgt stattliche 800.000 Reichsmark. Einen der sicherlich größten Umsatzbringer aus dieser Zeit nennt ganz konkret ein Eintrag aus der Lastenausgleichsakte von 1953: „Zeuge Herr Dr. von Horlacher erinnert sich an Lucas und dass ‚praktisch alle Werkzeuge

des von ihm seinerzeit produzierten FÜ-Ge 10 von dieser Firma geliefert wurden.‘ Das zitierte „FÜ-Ge 10“ ist ein Schreibfehler vom Amt: Gemeint ist das „FuG 10“, ein von der AEG/Telefunken produziertes Funkgerät, das damals standardmäßig in Flugzeugen und Panzern der Wehrmacht zum Einsatz kommt und für das Harry Lucas offenbar nicht-elektronische Komponenten fertigt. Weiter heißt es in der Akte: „Erwin Gohlke, Mitarbeiter bei AEG in Litzmannstadt, bestätigt die Angaben. ‚Die Fa. Lucas stellte Eisengerüste und Zubehör für Schaltanlagen her, die für die nach Litzmannstadt verlagerten Rüstungsbetriebe benötigt wurden.‘ Die Firma arbeitete fast ausschließlich für AEG.“

Außer dem Inhaber Harry Lucas spricht damals im Betrieb nur einer Deutsch: der Meister Albin Reitmeyer, der sich seinerseits mit den rund 100 polnischen und rumänischen Mitarbeitern in deren Sprachen verständigen kann. Und je länger der Krieg dauert, desto intensiver scheint die Arbeit an den Werkbänken zu werden. Für die Zeit wenige Monate vor Kriegsende hält die zitierte Akte fest: „Kurz vor der Verlegung des Betriebs wurden Aufträge höchster Dringlichkeitsstufe – das sogenannte Führer-Notprogramm – ausgeführt.“ Dieses Rüstungsprogramm ist erst Anfang 1945 in Kraft getreten.

Zu dieser Zeit muss Harry Lucas bereits aus der Ferne zusehen, wie es seinem Betrieb ergeht. Sein Plan, der Einberufung zur Wehrmacht durch Unabkömmlichkeit in einem Rüstungsbetrieb zu entgehen, hat sich zuletzt zerschlagen. Ein Foto mit der Notiz „Der Chef 1944 als Soldat“ zeigt den Gründer – wohl vor einer Kaserne – in Wehrmachtsuniform. Stationierungsort: unbekannt. „Er wurde dann doch noch eingezogen mit dem letzten Aufgebot“, erinnert sich sein Sohn Harry II, „aber zum Kriegseinsatz ist es nicht mehr gekommen.“ Das allerletzte Aufgebot kann es indes nicht gewesen sein, denn als ersten Tag im Sold nennt der Gründer selbst im tabellarischen Lebenslauf den 1. Oktober 1944, als der Krieg noch gut sieben Monate andauern wird. Die Fra-



Vom Krieg eingeholt: Harry Lucas 1944 als Wehrmachtssoldat vor einem nicht identifizierten Kasernengebäude

ge ist dann, warum er in dieser entscheidenden Phase nicht an die Front geworfen worden sein soll.

Überhaupt verschwimmt ab diesem Zeitpunkt die Genauigkeit vieler Angaben, Lücken tun sich auf und Widersprüche entstehen. Das dürfte dem nun hereinbrechenden Chaos durch vorrückende Sowjettruppen, Zusammenbruch des Dritten Reiches und Massenflucht Richtung Westen geschuldet sein. Fast alle Unterlagen zum Unternehmen Harry Lucas werden vernichtet, verbrennen im Granatenhagel oder gehen auf verworrenen Transportwegen verloren.

Irgendwann im Sommer des Jahres 1944 jedenfalls ist angesichts der näherkommenden Roten Armee klar: Der größte Teil der Firma kann nicht in Litzmannstadt bleiben, denn auch ihr Großkunde AEG wird verlegt. So zieht ein Teil der Schlosserei ins niederschlesische Glatz (das heute polnische Kłodzko) um, etwa 300 Kilometer südwestlich von Litzmannstadt. Der „Teilverlegungsbefehl“ wegen der militärischen Bedrohung der

Stadt ergeht im August durch das Rüstungskommando Berlin über dessen Außenstelle in Litzmannstadt. In die „Festung Glatz“ wird auch der AEG-Rüstungsbetrieb teil-evakuiert, von dem Harry Lucas als Zulieferer so abhängig ist. Die historische Festung ist, was die Opfer der Nationalsozialisten betrifft, fast ebenso berüchtigt wie Litzmannstadt mit seinem Judenghetto: Während des Zweiten Weltkriegs wird sie in ein Gefängnis verwandelt und von der Gestapo geführt. Die Zwangsarbeiter werden in den Festungsmauern eingesperrt, die nun ein Außenlager des Konzentrationslagers Groß-Rosen darstellen. Mit ihrer Arbeitskraft produziert die AEG, einem polnischen Zwangsarbeiterbericht zufolge, unter anderem elektronische Steuerungs- und Empfängerteile für Waffensysteme.

Der aufwändige Umzug führt für den Zulieferer Harry Lucas und seine Schlosserei allerdings nicht zu erträglichen Produktionsverhältnissen. Der Gründer schreibt in seinem Lebenslauf: „Diese Verlegung wurde

während meiner Abwesenheit – ich war bei der Wehrmacht – vorgenommen. Leider musste ich bei meinem Besuch in Glatz feststellen, dass der größte Teil meiner verlagerten Werkzeuge und Zeichnungen verschwunden war, da die Verlegung mit der AEG geschah und das Entladen der Waggons, die auch nur teilweise angekommen waren, durch Sträflinge der Festung Glatz vorgenommen wurde.“

Ein Fall von Sabotage? Es kommt noch dicker für Lucas: „Wegen vorliegender räumlicher Schwierigkeiten konnte der Betrieb dort nicht untergebracht werden“, heißt es in der Lastenausgleichsakte über den neuen Standort Glatz. „Eine Möglichkeit zur Unterbringung ist in 16 Wochen nicht herbeigeführt worden, sodass für die mitverlagerten Gefolgschaftsmitglieder (Facharbeiter) Lohn und gesetzliche Abgaben für diese Zeit weitergezahlt werden mussten.“ Als der Platz endlich gefunden und der kleine Maschinenpark aufgestellt ist – gemäß den Zeitangaben muss inzwischen schon das Jahr 1945 angebrochen sein –, wird auch dieser Ort mittlerweile durch die Rote Armee bedroht. Im bereits erwähnten Pressekonzept von Harry I aus der Zeit um 1970 ist festgehalten, dass der Betrieb in Glatz alles in allem „nur 14 Tage produzieren kann, da die Front nachrückt“.

Erneut erfolgt der Verlagerungsbefehl. Zwar bleibt Glatz auch weiterhin fast vollständig von Beschuss oder Bomben verschont, wird aber am 9. Mai 1945, einen Tag nach Kriegsende in Europa, kampfflos von der Roten Armee besetzt werden. Dem Befehl zur Evakuierung folgend, setzt Harry Lucas um die Jahreswende 1944/45 die Verlegung seiner nach Glatz ausgelagerten Produktionsanlagen in den kleinen Ort Demmin in Pommern durch, wo die Front noch deutlich ferner ist.

Warum aber wählt er unter allen möglichen, noch vom Krieg verschonten Zufluchtsorten ausgerechnet diesen? Weil Harry Lucas dort zu diesem Zeitpunkt schon einen kleinen Teilbetrieb unterhält. Beleg dafür ist ein merkwürdiges und schwer zu interpretierendes Dokument: ein Vertrag, den der Gründer der Mecha-

nischen Schlosserei Harry Lucas am 23. Oktober 1944 mit den „Ostdeutschen Bekleidungswerken Günter Schwarz“ geschlossen hat. Diese Textilfabrik mit Sitz in Litzmannstadt, Buschlinie Nr. 200, produziert damals ebenfalls in Demmin. Der Vertrag garantiert Lucas dort „einen genügend großen Raum“. Die Kosten für seine Übersiedlung trägt erstaunlicherweise der Vertragspartner Schwarz, der auch für die Verwaltung der Litzmannstädter Räumlichkeiten von Lucas und deren „volle Beschäftigung“ sorgen soll. Mehr noch, Schwarz sichert Lucas sogar einen „angemessenen Gewinn“ zu: Unter Berücksichtigung des Gewinns und der Abschreibungen für 1943 und 1944 „wird Herrn Lucas hiermit eine monatliche Vergütung von RM 10.000,- mit Wirkung am 1.10.44 garantiert.“ Das soll bis Kriegsende gelten, höchstens jedoch bis Ende 1946.

Der einzige Reim, der sich darauf machen lässt: Auch die Ostdeutschen Bekleidungswerke sind wie die AEG aus Litzmannstadt evakuiert worden, in diesem Fall eben nach Demmin. Als Gegenleistung dafür, dass der offenbar unverzichtbare Zulieferer Lucas Teile seiner Schlosserei mitverlagert und dort weiter für sie tätig ist, gewähren die Ostdeutschen Bekleidungswerke ihm die genannten Räume und Vergütungen. Möglicherweise hat sich die Schlosserei schon in den Jahren zuvor als Reparaturbetrieb der Wahl für die Textilmaschinen der Bekleidungswerke hervorgetan.

Die Erinnerung an die Episode der kriegsbedingten Verlegungen ist beim Einzigen, der sie überhaupt noch schildern könnte, fast vollständig verblasst. „Ich weiß nur, dass die Familie ganz kurz in Demmin gewohnt hat“, sagt Harry II, der Sohn des Gründers. „Aber ich war viel zu jung, um das noch vor Augen zu haben, und wurde ja auch immer wieder fortgeschickt.“ Denn Harry II, das Kriegskind, ist zum Zeitpunkt der kurzzeitigen Verlagerung nach Demmin noch nicht einmal fünf Jahre alt. Viele Male bringen seine Eltern den Jungen zwischenzeitlich bei Verwandten an unterschiedlichen

Orten im Reich unter, wenn der Boden zwischen Litzmannstadt, Glatz und Demmin kriegsbedingt zu heiß zu werden droht.

Eine prägende Erinnerung ist geblieben: „Meine Verwandten holen mit mir zusammen meine Mutter beim Wiedersehen an irgendeinem Bahnhof ab. Mich hat man aus diesem Anlass festlich herausgeputzt. Da kommt plötzlich Fliegeralarm.“ Das Kleinkind Harry II rettet sich in die einzige Zuflucht, die sich gerade bietet: eine herumliegende große Kabeltrommel. Darin versteckt es sich, bis die Luft wieder rein und die Mutter glücklich angekommen ist.

Während all dieser chaotischen Monate bis kurz vor Kriegsende produziert ein Teil der Schlosserei, der nicht an Aufträge evakuierter Großkunden gebunden ist, weiterhin in Litzmannstadt, wie ein Zeuge im Jahr 1953 für die Lastenausgleichsakte von Harry Lucas bestätigen wird. Der Gründer selbst gibt in dieser Akte zu Protokoll: „In beiden Betrieben beschäftigte ich gegen Kriegsende 180 Gefolgschaftsmitglieder.“ Wenn diese Zahl zutrifft, bedeutet sie den Allzeit-Rekord für das Unternehmen Harry Lucas. Der laut Lastenausgleichsakte im Jahr 1944 erwirtschaftete Umsatz von fast einer Million Reichsmark scheint dafür zu sprechen. An seinem Zweitstandort Demmin investiert Lucas sogar noch einmal 25.000 RM in neue Maschinen. Laut Lastenausgleichsakte arbeitet die Schlosserei dort mit rund 90 Beschäftigten bis Anfang April 1945. Zu diesem Zeitpunkt stehen auch hier die sowjetischen Truppen kurz vor der Besetzung des Ortes.

Nun hilft keine geordnete Betriebsverlegung mehr, sondern nur noch die Flucht – mit kaum mehr als dem nackten Leben im Gepäck. Am 20. oder 21. April verlassen Harry Lucas und seine Frau Hilde den Ort in Pommern Richtung Westen. Harry I notiert um 1970: „Auf Zwang durch die SS dann den Betrieb sich selbst überlassen.“ Wenn dieser Zwang tatsächlich ausgeübt wurde, kann das mehrere Ursachen haben: vielleicht die Wei-

gerung des Gründers, angesichts der Gefahr die Quelle der eigenen Existenzsicherung aufzugeben, vielleicht eine Revanche der SS dafür, dass Harry Lucas sich politisch nicht mit der Nazi-Partei eingelassen hat.

Bevor Harry und Hilde Lucas sich aber selbst auf den Weg nach Westen machen, haben sie die wenigen verbliebenen Maschinen und Habseligkeiten der Schlosserei in Demmin auf einen Güterzug geschafft. Dieser Zug fährt weit nach Westen: bis nach Neumünster in Schleswig-Holstein. Die Endstation hat nicht Lucas ausgewählt, sondern der bedeutende Textilfabrikant Julius Bartram, den Lucas irgendwann in der Kriegszeit kennengelernt und womöglich auch als Kunden gewonnen hat. Neumünster ist ein bekannter und traditionsreicher Standort der Leder- und Textilindustrie, wo Bartram eine Weberei betreibt. Dorthin verfrachtet der Fabrikant seine Maschinen aus dem Osten, um sie vor den Russen in Sicherheit zu bringen. Er ermöglicht Lucas die Beiladung – und gibt dessen kleiner Familie samt Firma damit auch ihre neue Heimat vor.

Doch das Chaos des Kriegsendes fordert erneut seinen Tribut: „Von 7 Waggons Maschinen aus Litzmannstadt konnten bis Neumünster nur 2 Waggons gerettet werden“, gibt Lucas später zu Protokoll. Ein ähnliches Zahlenverhältnis taucht in einem humoristischen Gedicht auf, das anlässlich der Diamantenen Hochzeit von Harry und Hilde im Jahr 1994 vorgetragen wird:

*Man setzte sich über Demmin nach Westen ab,  
wo Hilde die Führung übernommen hat.  
Sieben Waggons sie nach Neumünster sandten,  
drei kamen an und vier verschwanden.*

Wie viele Waggons es auch immer gewesen sein mögen: Die Verlust-Anmeldungen für verloren gegangene Maschinen und Produktionsmittel an den drei zeitweiligen Standorten der Schlosserei Harry Lucas im Osten summieren sich in der Lastenausgleichsakte von 1953 auf gut 254.000 Reichsmark. Und schon im August 1952

bilanziert der Gründer Harry Lucas gegenüber dem *Holsteinischen Courier* seine wilden Jahre als Unternehmer im Osten und als Flüchtling: „Wenn man einen Betrieb in drei Jahren nicht weniger als sechsmal umquartieren muss und einem beim Übertritt der Zonengrenze sieben Waggons mit dem gesamten Maschinenpark vom Russen beschlagnahmt wurden, dann gewöhnt man sich an Widerwärtigkeiten.“

Eine Woche vor Kriegsende finden sich Harry und seine Frau Hilde in Padenstedt am Südostrand von

Neumünster wieder. Für die Behörden sind sie fortan zwei von unzähligen Vertriebenen bzw. Ausgesiedelten aus dem östlichen Reichsgebiet. In die neuen Personalausweise des Ehepaares Lucas wird später eingetragen: „Ständiger Aufenthalt im Bundesgebiet (...) seit: 1.5.1945.“ Diesen Tag nennt Harry Lucas gegenüber Ämtern später auch als Tag der „Unternehmensgründung“ am Standort Neumünster. Es ist ein Neuanfang mit kaum mehr als ein paar Drehbänken, Bohrmaschinen und dem bloßen Leben als Kapital.

# 4

## NEUANFANG IM HOHEN NORDEN 1945–1953

Schon im Sommer 1945 hat sich Harry Lucas im völlig fremden Neumünster so weit orientiert, dass er wieder erste Aufträge entgegennimmt. Nicht etwa in einer Werkstatt oder gar Fabrikhalle, sondern in der Scheune eines Padenstedter Bauern westlich der Stadtgrenze. Es gibt so kurz nach der „Stunde Null“ in der stark zerstörten Leder- und Textilindustriestadt Neumünster keinen Fabrikanten, dem er wie früher passend angefertigte Werkzeuge oder Maschinenteile zuliefern könnte. Selbst das große Werk von Julius Bartram in der Wrangelstraße ist noch nicht betriebsbereit. Harry I schreibt später: „Da Werkzeuge nicht benötigt wurden, musste

man mit dem Notwendigsten, was nach dem Krieg gebraucht wurde, anfangen. So hat man z. B. Kleiderbügel, Reibeisen, Sahneschläger und andere Gebrauchsgegenstände hergestellt und nebenbei die landwirtschaftlichen Geräte und auch die Gebrauchsgegenstände der Bauern der Umgebung repariert. Weiterhin wurden Kunstschmiedearbeiten ausgeführt.“

Ein Artikel aus dem *Holsteinischen Courier* vom 16. August 1952 beschreibt diese Ausgangssituation zeitnah: „Als Arbeitsraum galt eine Scheune schon als besonders komfortabel. Die Bauern brachten Landmaschinen und Traktoren, und die Firma Lucas reparierte sie. Der Be-

Einfachste Verhältnisse: provisorische Produktionsstätte Christianstraße 106 im Neumünster der Nachkriegsjahre



trieb wuchs, bald musste eine zweite Scheune als Werkstatt eingerichtet werden, und als die Padenstedter Bauern merkten, dass die Männer wirklich alles wieder in Schuss brachten, was noch einigermaßen Ähnlichkeit mit einer Maschine hatte, da stellten sie auch noch die Schmiede zur Verfügung.“

Auch das schon erwähnte satirische Gedicht anlässlich der Diamantenen Hochzeit von Harry und Hilde im Jahr 1994 erwähnt diese Nachkriegsgeschäfte spöttisch:

*Die Sahnemaschine in der Meierei hat Harry ungeniert  
jeden zweiten Tag kaputtrepariert.*

Aus heutiger Sicht mutet es fast bizarr an: Gasmasken aus dem Krieg werden auf Wunsch der Auftraggeber in der Not zu Teesieben umfunktioniert, Stahlhelme zu Kochtöpfen. Doch das Wichtigste gelingt dank dieser improvisierten Geschäfte: Harry Lucas bringt sich und seine Familie damit durch die schlimmste Nachkriegskrise. Auch beim Organisieren von Nahrung muss Lucas improvisieren und auf eigene Fähigkeiten setzen, denn Lebensmittelzuteilungen gibt es ansonsten nur streng reguliert durch die britische Besatzungsmacht in Neumünster. Er lässt sich für seine Reparaturarbeiten von den Bauern mit Fleisch bezahlen und wandert einmal sogar für ein paar Tage ins Gefängnis, weil er beim Schwarzschlachten erwischt worden ist. Auch freundet sich der kontaktfreudige Lucas gleich im Sommer mit dem Inhaber der Fischereilizenz am nahen Brahmsee an, sodass er dort rudern und vor allem vom Boot aus angeln darf. Der Fischfang ergänzt den Speiseplan auf höchst willkommene Weise. Harry II, damals noch Kind und im Ruderboot immer mit an Bord, erinnert sich: „Der örtliche Fischer hatte dort auch ein Häuschen, da haben mein Vater und ich zunächst auf Stroh geschlafen, und morgens ging es wieder raus zum Angeln.“

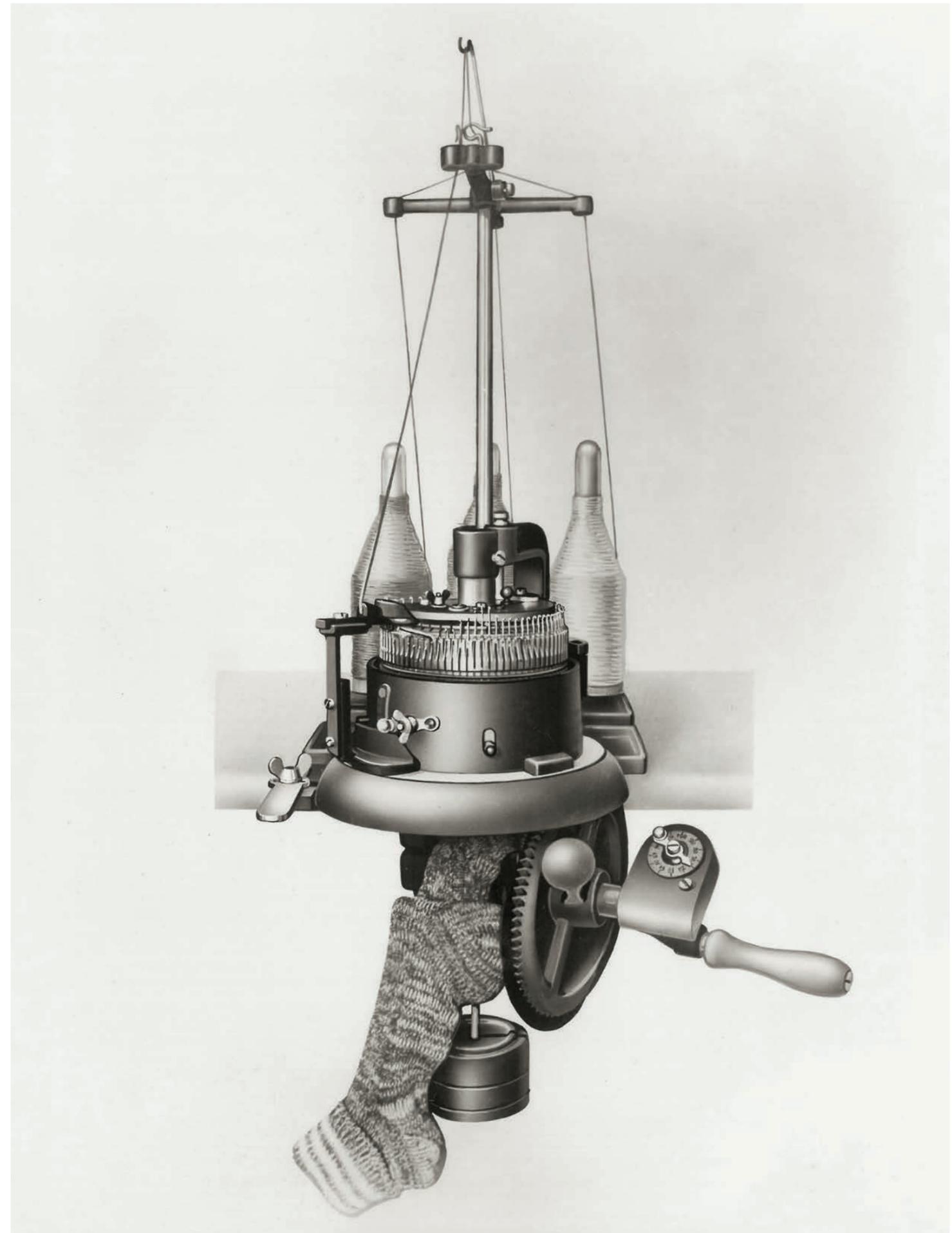
Flüchtlinge und Vertriebene aus den ehemaligen deutschen Ostgebieten machen mit 24.000 Menschen bald ein Drittel der Bevölkerung von Neumünster aus.

Man nimmt klaglos jedes verfügbare Dach über dem Kopf; jede dritte Wohnung ist zerstört, viele intakte Häuser haben die Briten beschlagnahmt. Auch die Wohnunterkünfte der Familie Lucas wechseln anfangs schnell; eine „Nissenhütte“ mit rundem Tonnendach aus Wellblech ist darunter, ein einzelnes Zimmer in einer per Zwangseinweisung zugeteilten Wohnung, eine andere Wohnung in der Franz-Wieman-Straße, in der eine Kriegerwitwe namens Minna für das Kind Harry II zur kurzzeitigen „Tante Minna“ wird.

In der Firma sind bald auch zwei alte Mitstreiter von Harry Lucas wieder mit an Bord, die denselben Weg aus dem Osten genommen haben wie er: der aus Rumänien stammende Betriebsleiter Otto Schlenker und sein Sohn Albert, der Maschinenschlosser. Schnell machen sie mit Lucas zusammen eine wegweisende Beobachtung: Ein bestimmter Maschinentyp wird ihnen häufiger zur Reparatur gebracht – da gibt es offenbar einen Markt. Harry I schreibt später stichwortartig: „Erster Kontakt mit Strickmaschinen. Handstrickmaschinen repariert. Dabei festgestellt, dass Firmen durch den Krieg nicht mehr existierten und selbst mit der Produktion angefangen. Dadurch wurde die Scheune zu klein, ca. 40 Beschäftigte.“ Es ist die entscheidende Weichenstellung für die Zukunft: Strickmaschinen sind begehrt; der Nachkriegsmangel auch bei warmer Kleidung bis hin zu Socken hat einen riesigen Bedarf an Strickware geschaffen.

Lucas beginnt, jedes Manual über Strickmaschinen zu lesen, dessen er habhaft werden kann. Ein paar Kenntnisse über Textilmaschinen hat er ja bereits durch gelegentliche Reparaturaufträge in der Kriegszeit im Osten. Schnell knüpft er Kontakt mit der Nadelabrik Th. Groz & Söhne & E. Beckert (später Groz-Beckert) aus Ebingen auf der Schwäbischen Alb, dem bekanntesten Hersteller von Stricknadeln für Automa-

Endlose Wollschläuche: Die „Handnudel“ zur Herstellung einfacher Strickwaren, ca. 1947



ten. Auch dieser Spezialist rät ihm zu, ins Strickmaschinengeschäft einzusteigen – und beginnt eine langjährige, für beide Seiten fruchtbare Belieferung von Lucas mit Nadeln.

Die erste Handstrickmaschine, die Harry Lucas selber baut, ist noch keine Eigenkonstruktion. Der einzylindrige Apparat mit dem schmiedeeisernen Rähmchen und dem seitlichen Metallrad mit hölzerner Handkurbel könnte optisch fast als Küchenquirl durchgehen, wenn nicht Garn durch eine Führung von oben eingefädelt und unten als Netzgestrick herauskommen würde. Das Gestrick kann dann in passender Länge weiterverarbeitet werden, zum Beispiel zu Socken oder zu einem Schal. Das Maschinchen ist baulich und funktional die Kopie eines Geräts, das in England schon vor dem Krieg gefertigt wurde. Mehr als 70 Jahre später wird ein Exemplar dieses Gerätes als Trophäe aus der Anfangszeit des Unternehmens das Treppenhaus der Harry-Lucas-Zentrale in Neumünster schmücken – zusammen mit der wiederentdeckten englischsprachigen Bedienungsanleitung des Originals. Die kleine mit Muskelkraft betriebene Maschine wird im Unternehmen Harry Lucas noch heute liebevoll „Handnudel“ genannt.

Ein knappes Jahr nach Kriegsende, am 24. April 1946, kommt Ingeborg Lucas als zweites Kind des Firmengründers zur Welt – die erste in der Familie, die in Neumünster geboren wird. Das wirtschaftliche Leben in der Stadt hat sich erstaunlich schnell erholt, und der Großraum Neumünster erweist sich für den Handstrickmaschinen-Hersteller Harry Lucas als gute Wahl: Die Stadt gilt aufgrund der Dichte ihrer Tuch- und Lederfabriken und deren Zulieferbetriebe als das „Manchester Norddeutschlands“. Bis zur Weltwirtschaftskrise 1929 ist Neumünster gar der zweitgrößte Lederproduktionsstandort im Deutschen Reich gewesen. Den Höchststand bei Tuchen hat es mit 20 Fabriken schon 1890 gegeben, zu Beginn des Zweiten Weltkriegs sind davon immerhin noch neun übrig gewesen. Viele von ihnen produzieren 1946 bereits wieder, da sie nicht als

Rüstungsbetriebe gebrandmarkt und deshalb nicht von Einschränkungen durch die Briten betroffen sind. Im Jahr 1947 kommt mit Geldern aus dem Marshallplan eine neu erbaute Textilfachschule hinzu, die eine gute Nachwuchsausbildung garantiert. Ein idealer Standort also, um sich als Maschinenbauer im Textilmaschinenbereich zu etablieren.

So verlagert Harry Lucas seinen Betrieb 1947 ein weiteres Mal: aus der zu kleinen und ungeeigneten Scheune im Vorort endlich hinein in die Textilstadt. Wieder bewähren sich die alten Verbindungen zur AEG, die auch in Neumünster über einen Standort verfügt: in der Christianstraße 106. Hier hat während der NS-Zeit bis Kriegsende die Kieler Electroacustik KG (kurz ELAC) unter Einsatz von Zwangsarbeitern Geräte der Nachrichtentechnik produziert. Einige schlichte Holzbaracken, in denen zuvor erst Reichsarbeitsdienstler, dann Kriegsgefangene und zuletzt Flüchtlinge aus dem Osten untergebracht waren, werden nun frei. Die AEG überlässt sie Lucas, der dort seine Maschinen aufstellt. Auf der anderen Straßenseite ist eine britische Kaserne. „Wir Kinder sind immer über die Straße gelaufen und haben am Zaun von den Soldaten Schokolade geschenkt bekommen“, erinnert sich Harry II.

Noch ein Harri tritt in diesem Jahr in die Firma ein, dieser jedoch mit „i“ geschrieben: Harri Malecki. Der 19-jährige gebürtige Breslauer fängt bei Lucas als Dreher an und wird ein weiterer Mitarbeiter werden, der das Unternehmen über Jahrzehnte begleitet. Er erlebt von Beginn an mit, wie das Personal immer weiter aufgestockt wird. Um 1970 erinnert sich auch Harry Lucas I: „In diesen Baracken konnte sich die Firma weiter ausdehnen (...). Durch viele Reisen und Kontakte mit den großen Textilmaschinenfabriken wurden wir schnell bekannt als Handstrickmaschinenhersteller.“ Malecki bestätigt: „Als ich 1947 ins Unternehmen kam, fing es gerade mit den ‚Handnudeln‘ an, 3,5 bis 4,5 Zoll im Durchmesser. Und nebenbei bauten wir Maschinen-

schraubstöcke. Aber unsere Drehbänke standen schon in den Baracken. Wir haben da teilweise in drei Schichten gearbeitet!“

Tatsächlich gibt es gleich in der Anfangszeit mehr als genug zu tun im „Flüchtlingsbetrieb“ von Harry Lucas. Für das Unternehmen ist es Gold wert, als Betrieb eines Flüchtlings bzw. eines Vertriebenen zu gelten, wie es der offizielle Vertriebenenausweis bestätigt. „Es war wichtig, damit man sich was zu essen besorgen konnte“, erinnert sich Harry II, „und für den Betrieb, weil man Kredite von der Lastenausgleichsbank bekam“.

Bis dahin zählt das Unternehmen für die Behörden in Neumünster aufgrund seiner zahlreichen Reparaturaufträge als Handwerksbetrieb, demzufolge auch im Zuständigkeitsbereich der Handwerkskammer. Doch Harry Lucas, der seine Zukunft als Fabrikant schon klar vor Augen hat, beantragt stattdessen am 28. Januar 1948 seine Aufnahme in die IHK, „da ich mich bei Verhandlungen mit Behörden des Eindrucks nicht erwehren kann, dass die Zugehörigkeit zur Handwerkskammer sich auf meinen Betrieb nachteilig auswirkt“.

Dadurch alarmiert, besichtigen Vertreter der IHK-Zweigstelle Neumünster und der Kreishandwerkerschaft gemeinsam die Baracken in der Christianstraße und kommen zu dem Ergebnis: „Der Betrieb beschäftigt sich hauptsächlich mit der Anfertigung neuer Maschinen (Strick- und andere Maschinen). Daneben läuft ein gewisses Reparaturprogramm an landwirtschaftlichen und anderen Maschinen, wie dies heute in allen Produktionsbetrieben üblich ist. (...) Beschäftigt werden z. Zt. insgesamt 49 Personen. Im kaufmännischen Büro sind 3 Personen beschäftigt. Außerdem ist ein besonderes Konstruktionsbüro mit einem Oberingenieur vorhanden.“

Im Ergebnis ist sich die IHK mit der Kreishandwerkerschaft einig: Dies ist kein Handwerks-, sondern ein Industriebetrieb, „dem ein handwerklicher Reparaturbetrieb angeschlossen ist“. Die Mitgliedschaft in der IHK wird vorbereitet; am 31. März beantragt Harry



Bereit für das Wirtschaftswunder: Hildegard und Harry Lucas im Juni 1948

Lucas den dafür notwendigen Handelsregistereintrag als „Maschinen- und Apparatebau Harry Lucas“. Als Eigenkapital der Firma werden einen Monat später 56.000 RM angegeben. Die Jahresumsätze sind demnach sprunghaft gestiegen: von 20.000 RM im Jahr 1945 über 67.000 RM im folgenden Jahr auf erwartete 130.000 RM für das Jahr 1948. Statt Gewinnen werden für diesen Zeitraum allerdings Verluste von insgesamt 9000 RM angegeben. Auch der Maschinenpark wird vermerkt: „5 Drehbänke, 3 Fräsmaschinen, 2 Hobelmaschinen, 4 Bohrmaschinen, 2 Schweißapparate“ sowie diverse Kleinmaschinen.

Am 28. Mai 1948 kommt dann der große Augenblick: Die „Maschinen- und Apparatebau Harry Lucas“

wird unter der Nr. HR 1105 ins Handelsregister Neumünster eingetragen – als Personenunternehmen, also nicht etwa als OHG oder GmbH. Dieser offizielle „Ritterschlag“ erfolgt kurz vor einem für die gesamte westdeutsche Nachkriegswirtschaft entscheidenden Datum: vor der Währungsreform vom 20. Juni 1948. Über Nacht sind die Läden wieder voller Waren, und das Unternehmerehepaar Harry und Hilde Lucas hat als Anbieter einer stark gefragten Handstrickmaschine gut Lachen.

Ein Jahr später, 1949, ziehen Harry und Hilde privat ein weiteres Mal um: Am Brahmsee ist es dem begeisterten Angler Harry gelungen, sich mit einer Bäuerin zu arrangieren und ein Grundstück in Erbpacht übertragen zu bekommen. Sparsam, wie es die Zeiten erfordern, hat er ein Holzhaus, das an der Ostsee gestanden hatte, Stück für Stück abgetragen und am Brahmsee wieder aufgerichtet. Noch ahnt er nicht, dass ein zukünftiger Kanzler der Bundesrepublik, der Hamburger Helmut Schmidt, später wenige Grundstücke entfernt am Seeufer zu einem seiner Nachbarn werden wird. Im Gedicht anlässlich der Diamantenen Hochzeit von Harry und Hilde 1994 heißt es über das private kleine Glück dieser Anfangsjahre nach dem Krieg:

*Man fuhr bereits mit Motorkraft,  
das Brahmseehaus war auch schon angeschafft.  
Oma ruderte Opa rund um den See,  
Opa taten vom Angeln die Arme schon weh.  
Wenn Opa auch nicht viel gefangen hat –  
Von Omas Blechen voll Kuchen wurde man satt.*

Gedichtet wird im Umfeld von Harry Lucas schon immer gerne. Besonderes Vergnügen machen Spottverse, wie sie der Unternehmer etwa am 8. Februar 1950 anlässlich seines Geburtstags von seinen Mitarbeitern hinnehmen muss. Aufs Korn nehmen sie die berühmte Vorliebe ihres Chefs für hohes Tempo, nicht nur privat als Mercedes-Besitzer, sondern auch als unermüdlicher Antreiber im Dienst:

*Mit dem Wahlspruch „Mensch, sei helle“  
blieb er stets „Harry der Schnelle“.  
Ehe sich die Bänke dreh'n,  
muss der Lieferschein schon steh'n.  
Spreeathener Flüche hagelt's,  
ist die Kiste nicht vernagelt.  
Was tut es, wenn der Kunde grollt,  
Hauptsache ist, der Rubel rollt.*

Viel später, zur 50-Jahr-Feier der Firma 1992, wird ein Freund der Familie eine kaum übertriebene Anekdote vortragen: „Die Schnelligkeit von Harry I ist historisch: Start in gut gestyltem Auto in Neumünster nach München – Kundengespräche – weiter nach Wien und zurück nach München – Abstecher nach Bamberg oder Bayreuth und zum Abendessen wieder in Neumünster!“ Und das alles zunächst im bescheidenen „Buckelbenz“, dem Mercedes 120, mit Schiebedach.

Unterdessen zeigt sich, dass Harry II einen deutlich anderen Charakter entwickelt als sein Vater. Der Zehnjährige macht sich eigene Vorstellungen von Freiheit, hat seinen eigenen Kopf – und beginnt zu rebellieren. Nebenbei rasselt er durch die Aufnahmeprüfung am Gymnasium in Neumünster. „Meine Eltern sind mit mir nicht mehr fertig geworden, deshalb steckten sie mich nach der Volksschule ins Internat der Rendsburger Waldorfschule“, berichtet der Sohn des Unternehmensgründers heute. „Da hatte ich meine Freiheit.“ Und während Harry II heranwächst, wird er sich mehr und mehr an seinem Vater reiben.

Schon in dieser frühen Zeit um 1950 tritt die Firma Harry Lucas selbstbewusst bei Messen auf, so etwa in Hannover. Im Programm hat sie mittlerweile nicht mehr nur die „Handrund-Strickmaschine“, sondern etwa auch eine sogenannte Rundrändermaschine. Der Handapparat steht derweil schon kurz vor dem Aus, der neue Standard heißt: Elektroantrieb. Denn inzwischen sind Elektromotoren und Kupplungen wieder überall erhältlich, und Handarbeit ist im Vergleich ineffizient.



Wachsendes Selbstbewusstsein: Stand der Maschinenfabrik Harry Lucas auf der Industriemesse in Hannover, ca. 1950

Schließlich kann eine Arbeiterin, deren Arbeitszeit bezahlt werden muss, immer nur ein handbetriebenes Gerät zugleich bedienen – aber problemlos mehrere elektrische Rundstrickmaschinen beaufsichtigen.

Mit den neuen Modellen, die mit Hilfe der Vertreter des Geschäftspartners und Nadelzulieferers Groz-Bekert in die Schweiz, die Türkei und bis nach Syrien exportiert werden, geht auch ein drastisch gesteigerter Umsatz einher: 663.700 DM schlagen für 1950 am Jahresende zu Buche.

Der neue „Star“ im Produktportfolio von Lucas ist zu Beginn des neuen Jahrzehnts eindeutig der Strumpfautomat namens RME. Er wird sich als vielleicht langjährigster Verkaufserfolg der gesamten Unternehmensgeschichte entpuppen, der in vielen überarbeiteten Neu-

auflagen und mit zahlreichen Modifikationen der auf ihm hergestellten Textilien jahrzehntlang zur „Cash Cow“ von Harry Lucas werden wird. Harri Malecki, damals noch Geselle im Unternehmen, erinnert sich lebhaft an die Entstehungsgeschichte: „Ich war nicht an der Entwicklung beteiligt, erhielt aber Order vom Konstrukteur und vom Zeichner, wie die Teile aussehen sollten: ‚Mach da mal drei Stück davon!‘ Dann war die jahrelang ein Schlager, die RME.“

Ein Artikel der Übersee-Post vom Januar 1951 stellt die neue Maschine vor, die „zur Herstellung von Damenstrümpfen, Kniestrümpfen, Herrensocken, Füßlingen sowie zum Anfüßen von Socken und Strümpfen“ dient: „Die für die verschiedenen Strumpfmuster erwünschten Farbunterschiede können durch ein ent-

sprechendes Aufreihen der Farben auf der Maschine erzielt werden. (...) In einer bestimmten Ausführung ist die Maschine zum Stricken von melierten Strümpfen bei einfarbiger Ferse und Spitze geeignet.“ Auch Sportstrümpfe sowie Socken mit „Pressmuster“ und geringelte vierfarbige Strümpfe mit verstärkter Ferse und Spitze sind herstellbar – in einem beachtlichen Tempo: „Die Maschine fertigt fünf Dutzend Paar Herrensocken bzw. neun Dutzend Paar Fülllinge in acht Stunden.“

Der Grund, warum der Automat solch ein Erfolg wird, liegt neben seiner Vielseitigkeit darin, dass es bei der rundgestrickten Ware keine Naht mehr gibt, die optisch und fühlbar stören könnte. Dass der Artikel in der *Übersee-Post* erscheint, deutet schon in diesen Anfangsjahren auf rege Exportgeschäfte mit Kunden in Mittel- und Südamerika sowie Vorderasien hin. Das selbe Blatt berichtet im März 1951 auch über die Rundrändermaschine von Harry Lucas: „Sie arbeitet (...) mit Gangwechsel und dient zur Herstellung von Strumpflängen, Rändern, Ärmeln, die in sich Streifen gleicher

Breite aufweisen (...) Eine Strickerin kann etwa zehn Maschinen gleichzeitig bedienen.“

So hat Harry Lucas laut einer Anzeige im *Deutschen Textil-Anzeiger* im Mai 1951 bereits ein recht breites Sortiment im Angebot: Strumpfautomaten (vom Typ RME), Rundrändermaschinen, Handrundstrickmaschinen sowie Rundstrickmaschinen für Netzschlauch und Verbandstoffe. Hinzu kommen noch Zubehörmaschinen für die Strumpfindustrie. Anlässlich der Messe in Hannover im Mai 1951 zeigt sich die Fachzeitung *Mode & Technik* begeistert von der Leistungsfähigkeit des jungen Textilmaschinenbaubetriebs aus dem hohen Norden: „Die von der Firma Harry Lucas, Neumünster, gezeigten Maschinen haben auf der Technischen Messe bewiesen, dass die deutschen Einzylinder-Strickmaschinen den Anschluss an die Entwicklungen des Auslandes gefunden haben. (...) Bei dem Modell RME handelt es sich um einen einzylindrischen Automaten zur Herstellung von hinterlegt-plattierten kompletten Sportstrümpfen, Herrensocken und Söckchen mit elastischem Rand. (...) Mit dem Modell RR PSG der Rändermaschine wurde eine Universal-Rändermaschine entwickelt, auf der je nach Wunsch Sportstrumpflängen, plattierte, elastische und geringelte Ware angefertigt werden können.“

Allerdings ist trotz dieser technischen Kabinettstücke nicht alles eitel Sonnenschein für die „Maschinen- und Apparatebau Harry Lucas“. Noch im Monat der Messe in Hannover muss die Firma trotz guter Umsätze überraschend zum ersten Mal nach dem Krieg rund 40 Leute aus ihrer inzwischen auf stolze 114 Mitarbeiter angewachsenen Belegschaft entlassen, davon 18 gewerbliche Lehrlinge. Die gesamte zweite Schicht in der Fertigung fällt damit weg. Darüber hinaus fährt Harry Lucas ab sofort Kurzarbeit. Der Grund für den Einschnitt: „Kreditrestriktionen und Annullierung von Aufträgen“ – für beides sind im Nachhinein Einzelheiten nicht mehr ermittelbar. Allerdings dürfte die rasche Expansion und die eifrige Entwicklungsarbeit der Fir-

Reges Interesse: Demonstration einer Rundrändermaschine von „elha“ auf einer Messe im Jahr 1951



4. Besonderes Interesse brachten die Fachleute dem Rundstrickautomaten entgegen. Herstellerfirma Maschinenfabrik Harry Lucas, Neumünster. Es handelt sich um eine vollautomatische Klein-Rundrandmaschine mit Gummifaden und Einlegevorrichtung zur Herstellung von Strumpflängen, Sockenrändern und Rändern für Unterhosen. Diese Ränder werden dann mit Hilfe eines Aufstoßkammes auf die sogenannte Anfußmaschine übertragen zur Fertigstellung des Strumpfes oder der Socke (Abb. 3).



Verkaufsgespräche in Zierpflanzen-Idylle: Messestand von Harry Lucas in Hannover, Mai 1951



# Rundstrickmaschinen



**HARRY LUCAS**  
MASCHINENFABRIK  
NEUMÜNSTER I. HOLSTEIN

ma ihren Kapitalstock stark strapaziert haben, sodass schon ein geplatzter Auftrag die ganze finanzielle Statik ins Wanken bringen konnte. Nicht zum letzten Mal im Verlauf der Firmengeschichte.

Das traurige Intermezzo hält allerdings bei Harry Lucas so leicht niemanden vom Feiern ab. Da gibt es nach den Entbehrungen der Kriegszeit viel Nachholbedarf im Wirtschaftswunder-Deutschland. „Während der Zeit in der Christianstraße ist man aus dem Betrieb heraus einfach in die Kneipe gegenüber gegangen“, beschreibt Harry II die Gebräuche der damals Erwachsenen. „Das Soziale war sehr wichtig, um alles zusammenzuhalten. Und jedes Jahr gab es ein Betriebsfest.“ Harri Malecki bestätigt: „Wir haben die erste RME ausgeliefert und dann die zweite, und dann haben wir immer in der Gaststätte ‚Harmonie‘ ein Bier getrunken. Dann sagte ‚Opa‘ (Harry Lucas I) irgendwann: So, jetzt machen wir Feierabend hier, und morgen früh seid ihr pünktlich da! Er schloss ja selber morgens um viertel vor sieben die Firma auf, und wenn einer zu spät gekommen wäre, der hätte gleich wieder nach Hause gehen können.“

Das traditionelle Betriebsfest im Sommer steigt dann trotz Kurzarbeit am 7. Juli 1951. Denn warum sollte man sich nicht auf die Schulter klopfen dürfen für insgesamt 200 ausgelieferte Socken-Vollautomaten? Ein Gedicht in der von der Belegschaft gebastelten Bierzeitung zum Fest hält diesen Meilenstein fest:

*Jetzt ist der Tag herangekommen,  
man hat's bereits vom Chef vernommen.  
Das schönste Stück, halt in der Tat,  
der zweihundertste Automat.  
Justierer, Schlosser, Dreher fein,  
sie alle können stolz drauf sein.*

Mit Strickzylinder und Socke:  
Prospektwerbung für Rundstrickmaschine, 1951

Und auch der *Holsteinische Courier* feiert im Juli mit einem Artikel die Erfolge des aufstrebenden Neumünsteraner Unternehmens. Allerdings buchstabiert der Redakteur schon in der Überschrift, wie viele seiner Zeitungskollegen bis heute, den Firmennamen falsch: „Indische Ringelsocken aus Neumünster – ein Blick in die Strumpfmaschinenfabrik Lucas.“ Die „neue Moderscheinung“ der Ringelsocken sei „mit Eile über den Erdball gerollt, staunt der Autor des Artikels. „Eines mag uns dabei besonders verwundern: Indien, Syrien, Türkei, Griechenland, Schweiz, Kanada, Brasilien und Mittelamerika beziehen die Anfertigungsmaschinen hierfür zum Teil aus Neumünster.“

Maschen vom Profi: Werbeanzeige für Harry-Lucas-Maschinen, noch mit Handbetrieb, 1951

**Qualitäts-  
und  
Produktions-  
Steigerung**  
durch  
**elha**  
**Strumpfautomaten  
Rändermaschinen**  
**HARRY LUCAS**  
Maschinenfabrik  
NEUMÜNSTER I. HOLST.



Ein breiter Strom aus Ringelsocken: Die hohe Produktivität von „elha“-Automaten war typisch für den Textilstandort Neumünster nach dem Krieg

Die Zahlen, die dann genannt werden, passen nicht recht zum gerade erst beim Betriebsfest gefeierten zweihundertsten Automaten. Sie werden einer abweichenden Zählweise zu verdanken sein: „Das vergangene Jahr brachte einen Verkauf von 180 komplizierten Automaten, 900 Handmaschinen und 160 Rundstrickmaschinen, die sämtlich zur Herstellung von Socken und Sportstrümpfen dienen.“ Nicht ganz klar ist auch, ob sich die folgende Passage auf die erste Generation des RME bezieht oder schon auf eine Weiterentwicklung dieses Strumpfautomaten: „Der neueste Apparat (seit 14 Tagen in Fabrikation) vereinigt alle Teilproduktionen in einem Vorgang. Sind die Spulen aufgesteckt, das Muster festgelegt usw., genügt ein Druck auf den

Hebel, um in zweieinhalb Minuten einen fertigen Strumpf mit dehnbarem Rand, Hacke, verstärkter Sohle und Spitze herauskommen zu lassen.“

Ende Oktober endet die finanzielle Schwächephase des Unternehmens und damit auch die Kurzarbeit. Nachdem Harry Lucas in diesem Jahr schon ein Darlehen von 50.000 DM aus dem „Marshallplan“ zum Wiederaufbau der europäischen Nachkriegswirtschaft erhalten hat, genehmigt das städtische „Amt für Soforthilfe“ dem anerkannten Flüchtlingsbetrieb einen weiteren Kredit von 45.000 DM zur Schaffung von 15 Dauerarbeitsplätzen. „Der Antragsteller ist fleißig und strebsam“, hat die Hausbank in einer Stellungnahme dem Unternehmer bescheinigt. Auch die IHK-Zweigstelle Neumünster ist in ihrem Gutachten zuversichtlich: „Es sollen bestätigte Aufträge in Höhe von rd. 300.000 DM vorliegen, sodass damit zu rechnen ist, dass der Umsatz die Millionengrenze in diesem Jahr überschreiten wird. Das Unternehmen, dessen maschinelle Einrichtung gut ist, kann somit auch finanziell als gut situiert angesehen werden. (...) Eine Erhöhung der Betriebsmittel dürfte daher geeignet sein, das Unternehmen zu festigen und die Einstellung weiterer Arbeitskräfte zu ermöglichen. (...) Zusammenfassend haben wir keine Bedenken, den gestellten Kreditantrag zu befürworten.“

Gute Gewinnaussichten gibt es bis Mitte der Fünfzigerjahre für die gesamte Textilindustrie in Neumünster – historisch gesehen ein letztes Mal. Die Tuchfabriken, fast alle in der Innenstadt gelegen, prägen das Bild der Stadt und das Selbstbild ihrer Bewohner. Fast 4000 Menschen arbeiten in der Textilbranche. Optimismus, Anpacken und Aufbau heißt der Grundakkord. Und in dieser Stimmung feiert Harry Lucas am 10. März 1952 auch sein zehnjähriges Unternehmensjubiläum. Erhalten ist nur eine schlichte, handschriftliche Glückwunschkarte – abgesehen von einigen Schwarzweißfotos feiernder Mitarbeiter: Die Stimmung ist ausgelassen, die Musik hausgemacht, und alle tragen dazu bei, es wieder einmal richtig krachen zu lassen. Für den

Chef selbst dienen solche Spektakel, bei denen er schon mal selbst die Geige auspackt, indes nicht nur der puren Lebensfreude: „Oft waren Direktoren auf seinen Partys, so kam er ins Geschäft“, erinnert sich sein Sohn Harry II. „Er hat sich immer und überall sofort mit den wichtigen Leuten angefreundet, das konnte er fabelhaft.“

Der Humor des Firmengründers ist dabei wie stets typisch berlinerisch: trocken, bissig und schlagfertig. Auch Harri Malecki bekommt sein Fett ab: „Einmal fehlte ich vormittags für zwei oder drei Stunden“, berichtet er, „und Harry Lucas erkundigte sich im Betrieb: Wo ist der Malecki? Man sagte ihm, ich sei auf dem Standesamt, um meine Hochzeit anzumelden. Da leg-

te ‚Opa‘ einen Zettel auf meine Maschine, da stand bloß drauf: ‚Armer Irrer!‘“ Malecki aber lässt sich nicht beirren und wird Recht behalten: Mit derselben Frau ist er noch 2016 verheiratet – seit 64 Jahren.

Derweil hat sich der Lebenskünstler, Macher und Tüftler Harry Lucas 1952 auch zu einem erfolgreichen Jongleur auf dem finanziellen Drahtseil entwickelt. Als im Juni das für ihn zunehmend wichtige Türkei-Geschäft ins Stocken gerät, wendet er sich an das Außenhandelskontor im Kieler Wirtschaftsministerium: „Die Absatzlage ist dadurch besonders schwierig geworden, dass italienische Fabrikanten in der Türkei (...) dazu übergegangen sind, Mietkaufverträge abzuschließen, die es dem Käufer gestatten, den Gegenwert für die aus

Keine Scheu vor Faxen:

Bei ausgelassenen Feiern wie dem 10. Firmenjubiläum 1952 packte auch der Gründer schon mal die Geige aus





Aufmarsch der Lebensfreude: Auf Ausflügen und bei Betriebsfesten wurde bei Harry Lucas auf die Pauke gehauen

Italien kommenden Maschinen innerhalb von drei Jahren abzudecken.“ Mit diesen Finanzierungsmethoden könne er nur konkurrieren, wenn er wenigstens Zahlungsziele von bis zu einem halben Jahr anbieten würde – bei entsprechend langfristigen Exportbürgschaften aus Kiel. Die Antwort des Ministeriums ist unbekannt, dürfte aber positiv ausgefallen sein.

Auch beim Landesamt für Soforthilfe wird Lucas vorstellig. Dieses Mal geht es um viel Geld: 200.000 DM. Mit dem Darlehen plant der Unternehmer laut Antrag 45 weitere Dauerarbeitsplätze, zusätzlich zu den 72 vorhandenen. Was nicht im Antrag steht: Die Arbeitsplätze sind an neue, größere Räumlichkeiten gekoppelt, für die er das Geld in erster Linie braucht. Um Druck zu seinen Gunsten aufzubauen, verbreitet Lucas bei jeder Gelegenheit, dass er seinen Betrieb im Fall einer Ver-

weigerung des Kredits wohl nach Süddeutschland verlagern müsse – was natürlich für Neumünster den Verlust von Gewerbesteuer-Einnahmen und Arbeitsplätzen bedeuten würde. Ganz aus der Luft gegriffen ist diese Drohkulisse nicht: „Er hatte tatsächlich schon Pläne für Süddeutschland gemacht“, sagt sein Sohn Harry II heute. „Er kannte jemanden aus Reutlingen, der eine sehr große Firma besaß und meinem Vater vielleicht Räume oder Geschäftsanteile abgegeben hätte.“

Das Landesamt lässt sich beeindruckten und stimmt am 29. Juli 1952 zu. Es stehe „zu erwarten, dass die eingesetzten Mittel in kürzester Zeit arbeitsmarktpolitisch wirksam werden“. So kann Harry Lucas in der Gadelander Straße 24–26, Neumünster-Wittorf, das Gelände eines stillgelegten Textilbetriebs mit der sogenannten Schröderschen Halle erwerben. Diese Immobilie, in der



Spiele ohne Grenzen: Tauziehen der Männer und „Vogelschießen“ der Frauen bei einem Betriebsausflug im August 1952

die alten Webstühle den eigenen Maschinen weichen müssen, wird bei der Gelegenheit gleich um einen Neubau erweitert, der T-förmig angesetzt wird. Das erweitert die nutzbare Fläche gegenüber dem alten Standort auf 1200 Quadratmeter.

Am 16. August meldet der *Holsteinische Courier* erleichtert: „Lucas bleibt in Neumünster.“ Auch der Unternehmer selbst kommt in dem Bericht zu Wort: „Wir brauchen dringend neue Räume“, sagte uns Herr Lucas. „Mit dem Neubau in der Gadelander Straße, der in vier Wochen bezugsfertig ist, kann unser Betrieb endlich nach einem genauen Produktionsplan arbeiten. Dadurch können wir preiswert verkaufen und haben außerdem Gelegenheit, noch besser ins Exportgeschäft einsteigen zu können.“ Auch aus heutiger Sicht hält Harri Malecki den Schritt in der Rückschau für folge-



richtig: „Die Baracke war zu klein für uns geworden, und sie hatte einen Holzfußboden, auf dem sich die Maschinen nicht richtig fest verankern ließen. Sie vibrierten und wackelten also. Ein Telefon hatten wir dort auch nicht. Wenn ich Schrauben oder Bolzen zum Festmachen der Maschinen im neuen Betonfundament bestellen wollte, musste ich das von der Gadelander Straße aus machen, wo es einen Telefonanschluss gab.“

Da nun schon alles neu und anders wird, tritt bei Harry Lucas ungefähr um diese Zeit auch gleich ein neuer Betriebsleiter an: Waldemar Kahl, der trotz angeschlagener Gesundheit die nächste Dekade auf diesem Posten prägen wird. In der Vorfreude auf den großen Umzug fällt das jährliche Betriebsfest im Jubiläumsjahr noch wilder aus als sonst: Es beginnt als Betriebsausflug mit



Schmuckkästchen: die neuen Verwaltungs- und Produktionsgebäude der Maschinenfabrik Harry Lucas in der Gadelander Straße, 1952

Eierlaufen, Tauziehen und Luftgewehrschießen auf der grünen Wiese, wo ein verkleideter „Gendarm“ auf seinem Fahrrad Harry Lucas Meldung macht. Eigens für die Frauen der Belegschaft gibt es „Vogelschießen“, wobei eine Vogelattrappe an einem Faden in Richtung einer Zielscheibe gelenkt werden muss. Die Vergnügungen setzen sich fort in einem großen Festbankett am Ausflugsziel, und abends schließlich machen Mitarbeiter als Clowns und Musikkapelle Stimmung.

Dann, am 24. August, ist es soweit: Lokal- und Landespolitiker, Geschäftspartner und Pressevertreter strömen zum Tag der offenen Tür in der Gadelander Straße mit ihrem stolzen, zweistöckigen Verwaltungsgebäude. Im Obergeschoss hat sich Harry Lucas gleich eine Wohnung einrichten lassen, was sich noch als sehr vorausschauend herausstellen wird. Der *Holsteinische Courier*,

dessen Redakteur offenbar die Unterschiede zwischen Strick- und Wirkmaschinen nicht kennt, berichtet vom Tag der offenen Tür in fast lyrischem Stil: „Nach einer Umbauzeit von knapp drei Monaten erklingt jetzt in der lange Zeit leerstehenden großen Werkhalle in der Gadelander Straße in lichtüberfluteten Räumen der Rhythmus der Arbeit. Innerhalb von drei Tagen wurde der große Betrieb der Strumpfwirkmaschinenfabrik Harry Lucas aus den Baracken neben dem AEG-Gebäude in der Goethestraße hierher gebracht.“ Angesichts von 120 Mitarbeitern und mit den neuen Räumlichkeiten stelle Harry Lucas nun „einen bedeutenden Bestandteil der neumünsterschen Industrie dar“.

Zur offiziellen Einweihung am 24. Oktober gratulieren auch die Stadtväter, Oberbürgermeister Walther Lehmkuhl und Stadtpräsident Max Johannsen, mit

einem kurzen Brief. Die *Schleswig-Holsteinische Volkszeitung* bringt am nächsten Tag unter der Schlagzeile „elha-Erzeugnisse genießen Weltruf“ eine kleine Reportage vom Besuch auf dem neuen Firmengelände: „Schon der äußere Anblick ist bestechend. Inmitten eines gepflegten Werkhofes steht das stattliche Werkgebäude. Bei einem Rundgang durch die Fabrik hören wir, dass jedes, auch das kleinste Teilchen der hier gefertigten Strumpffabrikationsmaschinen, in eigener Werkstatt hergestellt wird. In der hellen, lichtdurchfluteten Werkhalle arbeiten, jeder ein Spezialist an seinem Platz, 125 Menschen. Die modernen Fabrikeinrichtungen wie die sanitären und hygienischen Anlagen tragen wesentlich zur Förderung der Arbeitsfreude jedes Einzelnen bei. (...) Herr Lucas verschweigt jedoch nicht, dass er den Aufstieg seines Unternehmens nicht zuletzt der wohlwollenden Unterstützung vieler Behördenstellen, vornehmlich des Wirtschaftsförderungsamtes der Stadt zu danken hat.“

Auf diesen Artikel reagiert die Konkurrenz von den *Kieler Nachrichten* kurz darauf mit einem eigenen Bericht, der aber im Wesentlichen dasselbe wiederholt. Nur ganz am Schluss, wo über mögliche Erweiterungen des Betriebs in der Zukunft spekuliert wird, überrascht die bizarre Schlussfloskel des Autoren, der vielleicht aus einer Bergarbeiter-Familie stammt: „Dazu: ‚Glückauf!‘“

So beginnt das Jahr 1953 in ausgeprägt guter Stimmung. Gleich in den ersten Wochen wird ein weiterer Meilenstein passiert: Der tausendste Strumpfautomat hat die Maschinenfabrik verlassen. Am 29. Januar schreibt die *Schleswig-Holsteinische Volkszeitung* dazu anerkennend: „Es ist dies ein erfreulicher Beweis der Leistungsfähigkeit dieses jungen Unternehmens, das in den letzten Jahren zu einem nicht unwesentlichen Wirtschaftsfaktor unserer Stadt geworden ist.“

Nichts scheint darauf hinzuweisen, dass der jungen, erfolgreichen Firma der erste wirkliche Härte-test bevorsteht.

# 5

## KRISE, AUSWEG, EXPANSION 1953–1970

Dass die Maschinen- und Apparatebau Harry Lucas finanziell noch auf tönernen Füßen steht, hat schon die kurzzeitige Liquiditätskrise mit Kurzarbeit und Entlassungen im Frühjahr und Sommer 1951 gezeigt. Kostspielige Eigenentwicklungen, der rasche Ausbau des Personals und zwei Umzüge innerhalb weniger Jahre haben den Aufbau eines Polsters für unerwartete Störfälle verhindert. Es darf der Firma schlichtweg nichts Unerwartetes in die Quere kommen.

Doch plötzlich, irgendwann im Verlauf des Jahres 1953, ist der Störfall da: „Als Vater schon in der Gadelander Straße war“, berichtet Harry II, „hatte er einen Auftrag über 40 Strickmaschinen aus Holland. Aber bevor der Auftraggeber die bestellte und gelieferte Ware bezahlen konnte, ging er pleite.“ Eine Katastrophe für Harry Lucas. Sein finanzielles Kartenhaus stürzt ein; nun ist er selbst so gut wie pleite. Sofort hagelt es im Unternehmen Entlassungen. „Die Zahl der Beschäftigten sank auf 15 Leute“, schreibt Harry I um 1970 über diese Phase. „Es ging so schlecht, dass für diese Leute nicht einmal Löhne gezahlt werden konnten.“

Die Axt trifft selbst treue Stammkräfte. Harri Malecki erinnert sich: „Da wurden ich und noch ein paar Dreher und Fräser entlassen – für 14 Tage! Und für die ersten drei Tage gab es damals keine Arbeitslosenunterstützung. Also drei Tage Lohnausfall.“

Im Betrieb und in der Stadt tuscheln die Leute: Hätte der Lucas halt nicht für viel Geld seinen Sitz in die Gadelander Straße verlegen sollen! Genau das aber tut jetzt auch Harry Lucas privat. Um selbst Kosten zu sparen und dies nicht nur seinen Mitarbeitern zuzumuten, zieht er mit seiner Frau und den beiden Kindern in die eigens eingerichtete Firmenwohnung im ersten Stock. Aus der Notlösung wird eine jahrelange Dauereinrichtung werden; offenbar fühlt sich Harry Lucas nicht unwohl dabei, seine Geschäfte auch im Privatleben aus nächster Nähe beaufsichtigen zu können.

Für die akute Finanzkrise des Jahres 1953 findet er immerhin recht schnell eine Zwischenlösung: „Ein Handwerksbetrieb aus Neumünster, der Elektrogeräte verkaufte und teilweise auch baute, lieh ihm das Geld für die kurzfristige Zahlung der Löhne“, berichtet Harry II. Wieder einmal hat sich das Beziehungsgeflecht des Unternehmensgründers bewährt. „Dadurch konnten wir die Durststrecke von zwei Monaten überstehen und weiter Textilmaschinen produzieren“, schreibt Harry I ca. 1970. „Die meisten der gekündigten Mitarbeiter kamen zurück, sodass wir keine neuen Fachleute ausbilden mussten.“

Retter in der Not: der lang erwartete Wendeplattierapparat der W-Serie auf dem Messestand in Hannover, 1954



Auch Malecki kann vorerst weiterarbeiten. „Nach 14 Tagen Arbeitslosigkeit fand ich die Maschine so wieder vor, mit angefangener Arbeit, wie ich sie zurückgelassen hatte. Nach der Wiedereinstellung ging es mit dem alten Gehalt weiter, als wenn nichts gewesen wäre.“ Doch in Wahrheit sind die Schwierigkeiten nicht vorbei. Alle Hoffnungen der Firmenleitung ruhen jetzt auf einer vielversprechenden Neuentwicklung, die kurz vor der Marktreife steht: dem Einzylinder-Wendeplattierautomaten zur Herstellung von mehrfarbigen Jacquard- und Fantasiemusterstrümpfen. Der Automat, der die „W-Serie“ mit mehreren Typen-Varianten begründen soll, hat eine neuartige, patentierte Steuerung, die ihn ungewöhnlich vielfältige Farb- und Gestaltmuster herstellen lässt. Im Frühjahr 1954 ist er zur Präsentation auf der Messe vorgesehen. Von da an kann es aufwärts gehen – wenn der Firma nicht zuvor die finanzielle Puste ausgeht.

Um aus dem Tief herauszukommen, hat Lucas beim Lastenausgleichsamt erneut einen Kredit über 35.000 DM beantragt. Dessen Beamte beraten am 10. Dezember 1953 und kommen laut Aktenvermerk zu dem Ergebnis: „Die Firma befindet sich zur Zeit in erheblichen Schwierigkeiten, und es muss (...) damit gerechnet werden, dass das Unternehmen zum Erliegen kommt, wenn nicht ein kapitalkräftiger Teilhaber mit einer Einlage von etwa DM 100.000 gefunden wird oder dem Antragsteller weitere langfristige Kredite eingeräumt werden.“

Doch nach einer genauen Analyse der inzwischen aufgelaufenen Zahlungsverpflichtungen von Harry Lucas ist das Amt zu weiterer finanzieller Hilfe nur unter der bereits geschilderten Bedingung bereit: „Unter diesen Umständen kann kaum mit einem Fortbestehen der Firma gerechnet werden, und der Ausschuss kam zu der Ansicht, dass das beantragte Aufbaudarlehen nur bereitgestellt werden sollte, wenn ein Teilhaber mit einer Einlage von etwa 100.000 DM gefunden wird.“

Es gibt also kaum noch Hoffnung, denn wo soll dieser Teilhaber angesichts des Risikos herkommen? Auch

im ersten Quartal des neuen Jahres 1954 bleibt die Suche nach einem Retter erfolglos, sodass die Behörden Ende März endgültig den Daumen senken: Das Aufbaudarlehen wird abgelehnt. Am 30. März schreibt die örtliche Zweigstelle der IHK an ihre Zentrale in Kiel: „Wir halten die Begründung des ablehnenden Bescheids für richtig. Wir sind auch nicht davon überzeugt, dass der Betrieb mit DM 35.000 noch einmal flottgemacht werden kann.“

Ist dies also das Aus für die Maschinen- und Apparatebau Harry Lucas? Zumindest bleibt der Optimismus des Unternehmers ungebrochen, denn Monate sind vergangen, und der Betrieb arbeitet immer noch. Die Markteinführung der W-Serie steht mittlerweile kurz bevor. Im Vorgefühl dieses Triumphs plant der Unternehmer Anfang April die Einstellung von fünf Lehrlingen: ein Auszubildender zum Dreher, vier zum Schlosser. Die IHK stimmt aber nur dem Dreher zu. Es gebe bereits eine „unverhältnismäßig große Zahl von Schlosserlehrlingen“, außerdem sei die Einstellung so vieler Schlosser wegen der „unsicheren gegenwärtigen Beschäftigungslage“ nicht empfehlenswert.

Doch nur wenige Tage später rettet sich der auf dem Zahnfleisch daherkriechende Betrieb mit knapper Not über die Ziellinie: Die Weltneuheit ist da!

Die Aprilausgabe des Ausstellungs-Fachblatts *Messe-Kurier* bejubelt die W-Serie geradezu: Der Wendeplattierautomat „bietet aufgrund seiner neuartigen und geradezu unbegrenzten Mustermöglichkeiten (diagonal, horizontal, vertikal, volle oder halbe Ringel, Buchstaben etc.) einem Strumpfersteller den Vorteil, dass er mit einer Maschine bzw. mit einem einzigen Maschinentyp dem launischen Spiel der Mode folgen kann“.

Einige Monate später bestätigt das Coburger Blatt *Wirkerei- und Strickerei-Technik* diese Einschätzung: Der Trend in Deutschland gehe bei Herren- und Kinderstrümpfen zu einer Kombination von Farb- und Figurmusterungen. „Zur Herstellung von Strumpfwaren dieser Geschmacksrichtung ist der Einzylinder-Wende-

plattier-Strumpfautomat die ideale Rundstrickmaschine, wenn auch, bedingt durch das bisherige Prinzip, nur eine zweifache Farb- und eine enger begrenzte Figurmusterung in einer Maschinenreihe möglich war.“ Und genau dieses Problem behebe nun die W-Serie der Marke „elha“, indem sie mit ihrem patentierten Verfahren vierfachen Farbwechsel in einer Maschenreihe möglich mache. Die Fachpresse ist sich einig: Diese Maschine ist ein Knüller!

Auch am Markt schlägt der Wendeplattierautomat sofort groß ein. Das kleine Wunder kommt gerade noch rechtzeitig. „Dann arbeiteten wir auf einmal dreischichtig“, erinnert sich Harri Malecki. „Da kamen Leute vom Arbeitsamt, und es wurde eine dritte Schicht eingestellt, vielleicht sechs oder sieben Leute. ‚Opa‘ mochte aber aus der Schicht keinen leiden und tauschte die einfach nach vier Wochen aus.“ Solch eine Extravaganz kann er sich nun wieder problemlos leisten: Die Firma Lucas ist zurück auf dem aufsteigenden Ast.

Über die technische und logistische Seite des neuen Aufschwungs wacht der seit 1952 amtierende Betriebsleiter Waldemar Kahl, der seine Leute in der Fertigung in strengem, manchmal fast militärischem Ton führt und damit selbst problematische Kandidaten in der Mannschaft voll im Griff hat. So ist es ein kleiner Schock für Harry Lucas, dass die bewährte Führungskraft Kahl am 14. November 1955 unerwartet per handschriftlichem Brief die Kündigung einreicht. „Als Begründung für diesen mir höchst unangenehmen Schritt“, heißt es darin, „führe ich, wie schon persönlich mit Ihnen besprochen, an, dass durch Überinanspruchnahme mein Gesundheitszustand ein weiteres Verbleiben in Ihrem Betriebe nicht erlaubt. Ich hoffe, dass Sie für meine Handlungsweise Verständnis haben.“

Dieses Verständnis hat Lucas keineswegs. Aus heutiger Sicht scheint es so, als habe er die Kündigung rundweg zurückgewiesen, weil er genau wusste, was er an seinem Betriebsleiter hatte. Wie später auch sein Sohn und Enkel sieht Harry I den Betriebsleiter als sei-

nen wichtigsten Mann im Unternehmen an, als Transmissionsriemen der Geschäftsleitung gegenüber der Belegschaft, als Motor jeder Entwicklung. So macht Waldemar Kahl notgedrungen weiter.

Doch schon im folgenden Jahr 1956 kommt jemand ins Unternehmen, den Lucas langsam zu Kahls Nachfolger aufbauen wird: der 22-jährige Siegfried Schartner. Der junge Mann kommt wie zuvor Kahl aus Ascheberg, wo beide bei der Wagria Maschinen- und Apparatebau gearbeitet haben, einem Textilmaschinenhersteller. Fast sofort beginnt Schartner bei Lucas zusätzlich mit einem Besuch der Abendschule in Kiel, um eines Tages die Prüfung zum Industriemeister Maschinenbau und Elektrotechnik abzulegen – als Befähigungsnachweis für höhere Aufgaben.

Mit dem Wendeplattierautomaten und dem anhaltend erfolgreichen Strumpfautomaten RME im Rücken kehrt Mitte der Fünfzigerjahre auch der internationale Erfolg zu Harry Lucas zurück. Die Geschäftsbeziehungen haben sich jedenfalls auf weit entfernte Staaten und Kontinente ausgeweitet, wie zum Beispiel ein in

Als Buchführung noch Handarbeit war: Kassenbuch aus der Zeit des Firmengründers Harry Lucas, 1958

Masch. Nr.	Kunde	Type	Einzelanzahl	Nadeln	Platzen	Spulenanzahl	Bemerkung	Geliefert
1	franz. Fabrik	RR3-23	4/10/49	2000	2000	4/10/49	1000	24.5.58
2	franz. Fabrik	RR3-23	4/10/49	2000	2000	4/10/49	1000	24.5.58
3	franz. Fabrik	RR3-23	4/10/49	2000	2000	4/10/49	1000	24.5.58
4	franz. Fabrik	RR3-23	4/10/49	2000	2000	4/10/49	1000	24.5.58
5	franz. Fabrik	RR3-23	4/10/49	2000	2000	4/10/49	1000	24.5.58
6	franz. Fabrik	RR3-23	4/10/49	2000	2000	4/10/49	1000	24.5.58
7	franz. Fabrik	RR3-23	4/10/49	2000	2000	4/10/49	1000	24.5.58
8	franz. Fabrik	RR3-23	4/10/49	2000	2000	4/10/49	1000	24.5.58



reicht hinauf bis zu 20 Maschinen pro Monat, die Ausschläge im Zeitablauf sind allerdings wild. Manchmal liegen sie bei Null, dann wieder sprengen sie kurz die Skala: 25 oder gar 28 Maschinen einer bestimmten Sorte pro Monat werden notiert. Es ergibt sich kein wiederkehrendes Muster, was die typische Volatilität dieses Spezialmaschinenmarktes deutlich macht. Im Jahr 1958 zeigt die Produktivitätskurve, also der Umsatz pro Mitarbeiter, bei Harry Lucas den niedrigsten Stand dieses Zeitraums: 11.580 DM pro Kopf und Jahr.

Um wieder bessere Zahlen zu schreiben, baut Harry Lucas weiter Personal ab. Aber auch zu Beginn des folgenden Jahres ist der „wirtschaftliche Lagebericht“ des Unternehmers an die IHK weiterhin sorgenvoll: „Für das Jahr 1959 beurteile ich die Lage nicht rosig.“ Unruhe und Skepsis haben die Weltwirtschaft ergriffen. „Ein Großteil meiner Fabrikation in Textilmaschinen geht ins Ausland und neben einer gewissen Sättigung des Marktes ist die Angstpsychose wohl der Grund, weshalb meine ausländischen Kunden keine weiteren Maschinen mehr disponieren. Im Inland ist der Markt fast gänzlich befriedigt, sodass hier nur einige Ersatzmaschinen in Frage kommen werden.“ Insgesamt leide die einschlägige Maschinenindustrie unter Auftragsmangel und baue Fachkräfte ab. „Ich selbst habe seit dem 1. 1. 59 meine Dreherei auf Kurzarbeit setzen müssen und in der Montageabteilung Entlassungen vorgenommen.“

Wenigstens vom eigenen Sohn gibt es gute Nachrichten: Ein undatierter Bericht im *Holsteinischen Courier* hält fest, dass Harry II den praktischen Teil der Gesellenprüfung mit „sehr gut“ bestanden hat. Zusammen mit 184 anderen Prüflingen wird er bei einer Feierstunde der IHK in der Aula der Textilfachschule freigesprochen. Harry Lucas Senior, der selbst keine Fremdsprache beherrscht, aber ehrgeizige Pläne für seinen Sohn hat, besorgt dem frischgebackenen Gesellen Harry II eine Praktikumsstelle auf der britischen Insel. So fängt der 19-Jährige 1959 beim Strickmaschinenhersteller IL Berridge & Co. Ltd. in Leicester an. „Die Sprache be-

herrschte ich in sechs Wochen“, erinnert sich Harry II. „Ich fuhr immer mit dem Doppeldeckerbus zur Arbeit und schaute mir vom Oberdeck aus die Stadt an. Irgendwann erwischte ich mich dabei, auf Englisch zu denken.“

Auch fachlich kommt der junge Deutsche in England schnell voran. Man überträgt ihm sogar die Werkzeugmacherei und die Ausbildung von Nachwuchskräften. Doch nicht jeder bei Berridge sieht seinen Eifer gern: „Ich bekam Ärger mit Kollegen, die mir sagten: Arbeite nicht so viel, nimm dich mal zusammen!“

Zurück von der Insel und reicher an praktischer Erfahrung, beginnt Harry II im Jahr 1960 ein Maschinenbaustudium in Kiel, fällt aber Anfang der Sechzigerjahre im ersten Anlauf durch die Prüfung. Um die Wartezeit bis zum nächsten möglichen Prüftermin sinnvoll zu nutzen, lässt sein Vater erneut seine Kontakte spielen und verschafft dem Sohn diesmal ein halbjähriges Praktikum beim befreundeten Stricknadelhersteller Groz-Beckert auf der Schwäbischen Alb. Dort lernt er nicht nur den Werkzeugbau und allerhand Neuheiten im Nadel-Bereich kennen. „Ich baute auch ein gutes Verhältnis zum Direktor auf, das uns später noch viel Nutzen brachte.“

Fast „nebenbei“ tritt Harry II am 31. August 1961 auch noch vor den Traualtar. Er ist 21 Jahre alt, seine Braut Edith Christiansen ein Jahr jünger. Die als Friseurin tätige junge Frau, der Lucas standesamtlich schon im Herbst 1960 das Ja-Wort gegeben hat, stammt aus Schafflund in Schleswig-Holstein. Ein Grund für die nachgeschobene kirchliche Hochzeit: Nachwuchs ist im Sommer 1961 unterwegs. Die künftige Mutter Edith allerdings wird, anders als die Frau des Unternehmensgründers, in der Firma Lucas keine Rolle übernehmen.

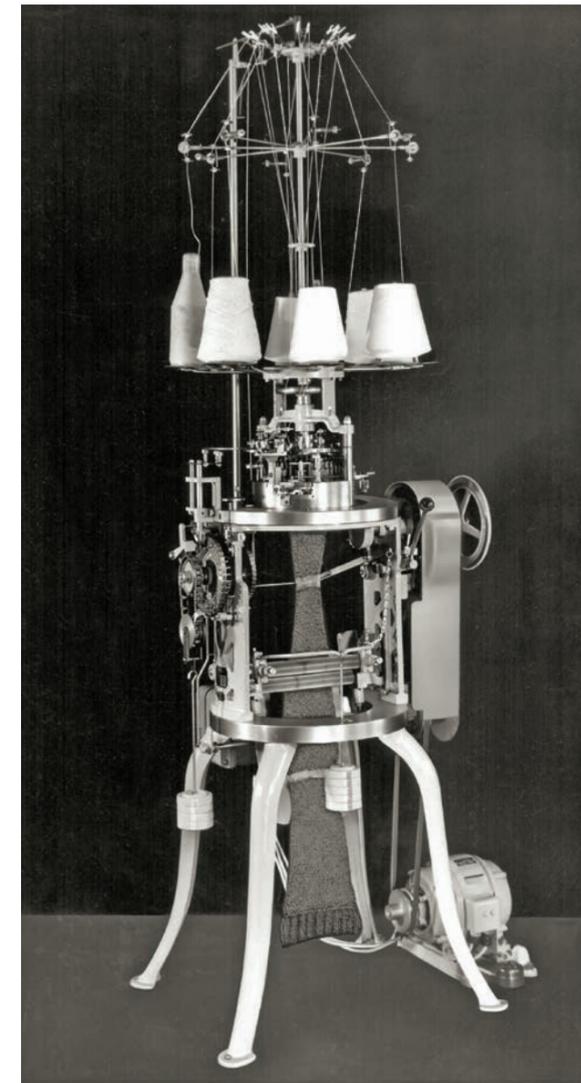
Unterdessen hat auch ein anderer vorübergehend das Unternehmen Lucas verlassen: Harri Malecki. Eigentlich hat Harry Lucas ihn für höhere Aufgaben vorgesehen gehabt, nachdem Malecki inzwischen die Meisterprüfung als Dreher mit der Note „Gut“ bestanden hat. Doch Malecki schreckt davor zurück, Vorgesetzter von

Kollegen zu werden, mit denen er viele Jahre freundschaftlich zusammengearbeitet hat, und sammelt lieber für eine Weile Erfahrungen in einer Gießereimaschinenfirma.

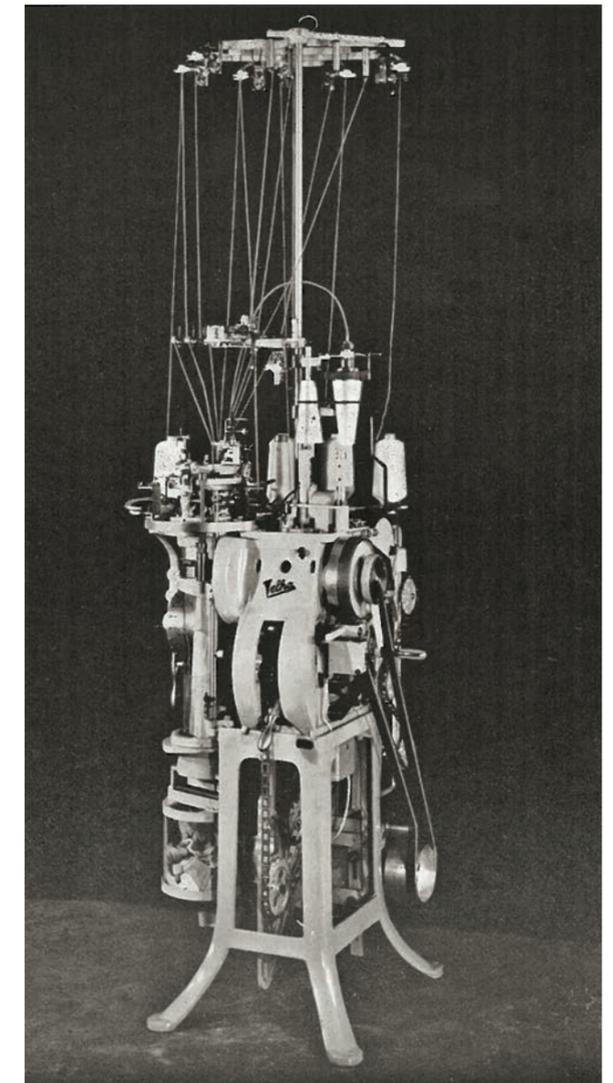
Ihm entgeht solange, wie das Lieferprogramm bei Harry Lucas immer weiter ausgebaut wird: Es umfasst seit 1960 zum Beispiel Maschinen für Sportbandagen mit Gummieinlage, Plüschmaschinen für die Druckerei-

industrie sowie die Rundrändermaschine RRM, die 450 Strickmützen in einer Achtstundenschicht herstellen kann. Vor allem aber bietet Harry Lucas nach rund dreijähriger Entwicklungszeit nun die Rundstrickmaschine RME Special zur Fertigung von 30 Paar orthopädischen Strümpfen pro Schicht. Medizinische Gummistrümpfe gibt es – flachgestrickt – schon länger. Neu ist jedoch, dass sie nun ohne störende Naht rundgestrickt wer-

Filigrane Eleganz: Rundrändermaschine RRM ...



... und Rundstrickmaschine RME Special, ca. 1960



den können. „Dazu mussten wir eine Maschine konstruieren, auf der solch ein Gummifaden vernünftig gesteuert werden konnte, um den Druck des orthopädischen Strumpfes auf die Blutgefäße im Bein genau zu dosieren“, erinnert sich Harry II. „Die Lösung war ein von meinem Vater selbst entwickelter Fournisseur (zu deutsch: Versorger), der dem Faden jeweils die passende Dehnung verlieh.“

Anfang der sechziger Jahre ist Harry Lucas der einzig verbliebene Fabrikant für „Kleinrundstrickmaschinen“ mit einem Strickzylinderdurchmesser von bis zu zehn Zoll. Er hat somit das Monopol auf diese Größenkategorie. Die anderen Produzenten haben das Segment nach und nach als unwirtschaftlich aufgegeben.

Das Jahr 1962 beginnt mit rasanter Bewegung auf dem Personalkarussell. Zunächst kehrt Harri Malecki von seinem „Exil“ beim Gießereimaschinenhersteller zurück. Harry Lucas, der nie aufgehört hat, seinen geschätzten Ex-Mitarbeiter zu umwerben, heißt Malecki mit Pauken und Trompeten willkommen: als Meister der Werkstatt mit entsprechendem Gehalt. In dieser Position wird Malecki ihm noch 25 Jahre treubleiben, bis zur Rente im Jahr 1987. Gleich zu Anfang erhält Malecki einen neuen Vorgesetzten, denn die Wachablösung von Betriebsleiter Waldemar Kahl zu seinem Nachfolger Siegfried Schartner wird vollzogen. Kahl, gesundheitlich seit langem schwer angeschlagen, kann einfach nicht länger durchhalten – und verstirbt tragischerweise bald nach seinem Ausscheiden.

Eine weitere „Personalie“ mit Blick auf die Zukunft kommt am 25. März 1962 hinzu: Bei Harry II und seiner Frau Edith in Neumünster hat sich der Nachwuchs eingestellt. Und der gesunde Junge erhält, schon kaum noch überraschend, den Namen Harry. Drei Jahre später wird noch seine Schwester Angela auf die Welt kommen.

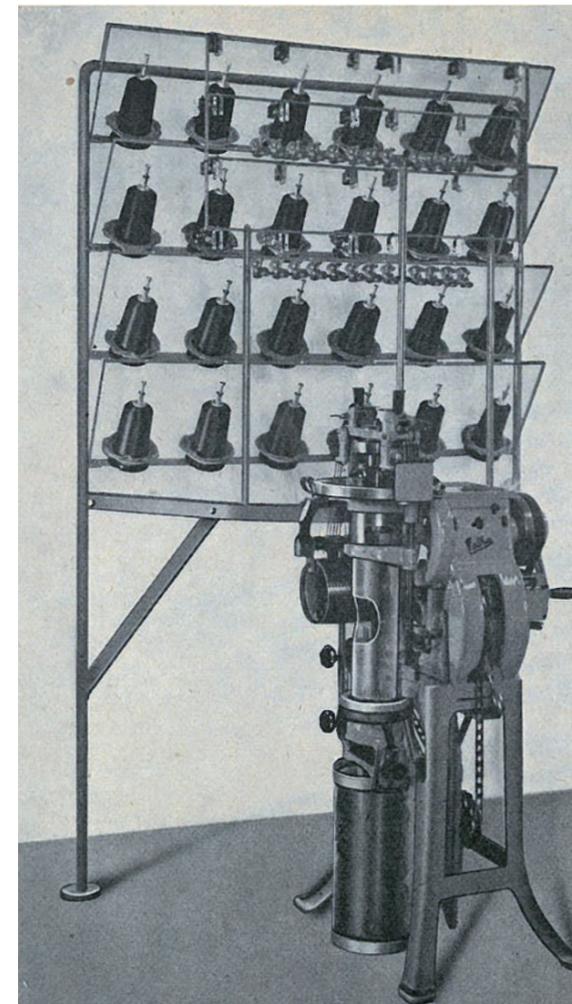
Am 8. Februar 1963 hat der Unternehmensgründer Geburtstag, und diesmal ist es kein gewöhnlicher: Harry Lucas, der erfolgreiche Fabrikant, wird 50 Jahre alt. Die Feier steigt im Hotel Wappenklause in Neu-

münster, dem Stammlokal des Ehepaares und vieler seiner Freunde. Dorthin gehen Hildegard und Harry auch oft zum Tanzen. Beim Geburtstagsempfang spiegelt das kulinarische Angebot den erweiterten internationalen Horizont des Unternehmens: Unter anderem gibt es, ungewöhnlich für die Sechzigerjahre, Reiswein und Austernsuppe auf japanische Art. Der Mut zu Erzeugnissen aus fremden Küchen wird über Jahrzehnte typisch für Feiern im Hause Lucas bleiben, bei Hildes 50. Geburtstag zwei Jahre später etwa wird „duftende Essenz von Schildkröten ‚Batavia‘ mit altem Sherry“ serviert.

Zum zweiten Mal nach dem gescheiterten Versuch 1957 tritt Harry II im Jahr 1963 ins väterliche Unternehmen ein – nunmehr als fertig studierter Maschinenbauingenieur. Ein Freund der Familie wird diesen Schritt viele Jahre später in einer launigen Rede so beschreiben: „Erst vorsichtig zwar und unter ständiger Kontrolle von Harry I, der ja alles besser konnte und wusste – dann aber hat er sich gemausert.“

Der Sohn erlebt in seinen ersten Monaten nicht nur die Entwicklung einer Rundstrickmaschine für die Produktion von Jacquard-Mützen bei Harry Lucas mit, sondern muss auch bedenkliche Anzeichen für Konzentration und Schrumpfung im deutschen Textilsektor zur Kenntnis nehmen. So wird in Neumünster 1964 die traditionsreiche Tuchfabrik Werner Wolf vom Konkurrenten Chr. Fr. Köster als Tochterunternehmen übernommen.

Zugleich aber entwickelt sich bei der Maschinen- und Apparatebau Harry Lucas ein lebhaftes „Außenhandelsgeschäft“ mit der DDR, von Anfang an maßgeblich durch den Junior vorangetrieben. Die Firma aus Westdeutschland nimmt vom 4. bis zum 10. März 1964 an der Technischen Messe in Leipzig teil. Der „Arbeiter- und Bauernstaat“ erweist sich unter anderem noch für längere Zeit als dankbarer Abnehmer des Sockenautomaten RME, der anderswo in dieser Ursprungsversion schon länger keine Rolle mehr spielt. In der von der



Männermode: Rundstrickmaschine RM KR zur Herstellung gestrickter Krawatten, 1965

SED gelenkten Presseberichterstattung aus der Messestadt werden Mitarbeiter eines Kombinats zitiert, das auf der Messe drei Rundstrickmaschinen von Lucas gekauft hat: „Zwei Monteure des Herstellerbetriebes erklärten uns die Bedienung des Automaten. (...) Mit den neuen Kleinrundstrickstrumpfautomaten zieht auch die neue Technik in der Strickerei ein. Zwischen unseren alten Maschinen und den Rundstrickautomaten ist ein großer Unterschied. Die Strickerin hat jetzt

keine schwere körperliche Arbeit mehr zu verrichten.“ Dass der Hersteller aus Westdeutschland kommt und dem DDR-Betrieb Technik verkauft hat, die anderswo nicht mehr gefragt ist, wird wohlweislich verschwiegen. Schließlich darf die Technologie der bösen Kapitalisten nicht besser sein als das, was der Sozialismus selbst zu bieten hat.

Die Menschen in der DDR wissen auch so genau, was Westprodukte wert sind. Harry Lucas selbst schickt privat ein Paket mit Erzeugnissen seiner Maschinen nach „drüben“. Der Antwortbrief der Empfängerin, einer Frau namens Karin aus Zeulenroda in Thüringen, vom 23. April 1964 ist erhalten geblieben: „Die weiße Mütze ist ein Traum. Ich habe die Mütze gesehen und aufprobieren das war eins, denn ich bin immer vom Spiegel zum Paket gerannt. (...) Die ganze Zeit wundere ich mich schon, wieso die richtige Strumpfgroße im Paket war. Sie sind eben ein Hellseher und wissen genau, womit man Freude bereiten kann.“

Eine weitere Innovation von Harry Lucas kommt im Januar 1965 auf den Markt: die RM KR, eine Rundstrickmaschine zur Herstellung von Krawatten. Einem Bericht im britischen *Hoisery Trade Journal* vom selben Monat zufolge kann sie zweifarbige Streifenmuster herstellen und musterabhängig 120 bis 160 Krawatten in einer Achtstundenschicht ausstoßen. Ein deutscher Zeitungsartikel aus dieser Zeit beschreibt die technische Raffinesse dieser Maschine noch etwas genauer: „Die Nadelauswahl wird durch Musterräder und Nockenscheiben durchgeführt, die alle möglichen Musterungen, auch für Krawatten neue Pressmusterbindungen zulassen. (...) Es können also zusammen sechs verschiedene Farben verstrickt werden. (...) Das Halsteil wird auch nur halbseitig gemustert, um ein möglichst flaches und rutschbares Gestrick im Kragen zu erhalten.“

Die „gefürchtete“ Bierzeitung der Mitarbeiter gießt beim jährlichen Betriebsausflug von Harry Lucas am 10. Sep-

tember 1966 erneut ihren Spott über die Führungskräfte aus. Humoristisch kritisiert das Büropersonal zum Beispiel den offenbar heruntergekommenen Zustand der Räumlichkeiten: „Die Belegschaft der Firma Lucas sammelt Zeitungen, da die Zuteilung an Toilettenpapier nur sehr dürftig ist. (...) Besucher unseres Büros lehnen es dankend ab, sich auf einen unserer Stühle zu setzen, da Zusammenbruchgefahr besteht. (...) Wir bitten die Geschäftsführung, uns einen Fonds zur Verfügung zu stellen, der den jährlichen Bedarf an zerrissenen Strümpfen deckt. Durch die Beschaffenheit der uralten Schreibtische ist dieser Bedarf erheblich hoch.“

Über die so kritisierten Mängel bei der Betriebsausstattung sagt Harry II im Rückblick: „Ich fand das auch nicht gut, aber mein Vater wollte das nicht in Ordnung bringen lassen. Ich kannte die Mitarbeiter besser als er. Ich wusste, dass sie Recht hatten. Wir hatten zum Beispiel insgesamt nur vier Toiletten.“ Der Sohn schlägt dem Unternehmer damals sogar vor, die marode alte Halle abzureißen und eine neue mit Sozialräumen im ersten Stock zu bauen. Die Antwort: Mach nur, aber dann musst du es auch von deinem Gewinnanteil bezahlen! Dieser eigentlich so untypische Ausbruch erzürnt

Harry II zu der Zeit sehr: „Ich war richtig sauer, dass er so kleinlich reagierte, wo er sonst so großzügig war. Das hing wohl auch mit dem Alter zusammen. ‚Oma‘ hat sonst immer dafür gesorgt, dass er was rausgerückt hat.“

Einige Jahre später kommt die Modernisierung doch noch, tatsächlich bezahlt vom Geld des Sohnes. Im unteren Teil des Neubaus ziehen Materiallager und Sägerei ein, oben gibt es Umkleieräume und sanitäre Anlagen für die Mitarbeiter. Nach 1970 wird noch eine Kantine und sogar noch eine Sauna hinzukommen.

Doch Sparsamkeit hin oder her: Zumindest zu seinen leitenden Mitarbeitern hat auch der Unternehmensgründer stets ein gutes und großzügiges Verhältnis. Schartner erinnert sich: „Die Führungskräfte saßen abends oft noch in seinem Büro zusammen, da wurde noch allerlei besprochen. Und anschließend sagte der alte Herr: Habt ihr Lust, wir gehen noch ein Hähnchen essen! Dann fuhr er mit uns zusammen in eine Wirtschaft in Neumünster.“ Das System der eingeschworenen Führungsmannschaft übernimmt später Harry II von seinem Vater: „Die Sekretärin, der Buchhalter und der Betriebsleiter waren die wichtigsten Vertrauenspersonen, auf die man sich hundertprozentig verlassen kön-

nen musste. Sie regelten bei Bedarf auch möglichst alle Probleme im Betrieb. Denn wir als Geschäftsführer, die viel unterwegs waren, mussten sicher sein, dass in der Firma alles ohne uns klappt. Wenn wir wieder zurück waren, haben wir uns natürlich um jeden einzelnen gekümmert.“

Umso schmerzhafter, dass noch während der Ära des Unternehmensgründers einmal ein Buchhalter bei einer großangelegten und fortgesetzten Veruntreuung ertappt wird. Der Steuerberater der Maschinen- und Apparatebau Harry Lucas ist es schließlich, der die Unregelmäßigkeiten aufdeckt und damit den kriminellen Machenschaften ein Ende setzt. Auch in weniger extremen Fällen, in denen Vertrauen missbraucht wird, wird es sich jede neue Generation von Harry Lucas zur Regel machen, solche Mitarbeiter unnachgiebig die Konsequenzen tragen zu lassen.

Im Oktober 1966 stattet ein Mitarbeiter der IHK Kiel dem Unternehmen einen Besuch ab und informiert sich bei Juniorchef Harry II über die Lage. Im Gesprächsprotokoll hält er fest, was ihm auffällig erscheint: „Bemerkenswert war auch, dass es zwar einen Konstruktions-

ingenieur gibt, neue Konstruktionen aber nicht am Zeichenbrett erfolgen, sondern durch praktische Versuche entstehen.“ Auch die personelle Sparsamkeit beeindruckt den Besucher: „Die kaufmännische Verwaltung der Firma besteht lediglich aus Herrn Lucas sen. und seinem Sohn, die außer der technischen Leitung auch den Verkauf übernommen haben.“ Und nicht zuletzt staunt er über die strategische Genügsamkeit des Unternehmens: „Expansionswünsche hat die Firma Lucas nicht. Sie verfügt zwar über genügend Reserveflächen, lehnt aber eine räumliche Ausdehnung ab, weil der Betrieb dann an Übersichtlichkeit verliere. Als Spezialfabrik könne man es sich auch leisten, Aufträge gelegentlich abzulehnen.“

Die Bescheidenheit passt allerdings zur wirtschaftlichen Großwetterlage: Im Herbst 1966 hat eine allgemeine Rezession eingesetzt, in deren Folge der damalige Bundeskanzler Ludwig Erhard nach nur drei Jahren Amtszeit zurücktreten muss.

Als Harry Lucas am 11. März 1967 das 25-jährige Betriebsjubiläum feiert, traditionell wieder mit großem Gelage im Hotel Wappenklause und einem Stehempfang in den Firmenräumen, ist erneut die Belegschaft

Chef mit Rettungsring: fröhliches 25-jähriges Firmenjubiläum ...



... trotz erster Wirtschaftsflaute im Nachkriegsdeutschland, 1967





Jetzt auch Hersteller von Maschinen für Draht- und Plastikgestrick: Blick auf den Firmensitz von der Gadeler Straße aus

mit ihrer spöttischen Publikation zur Stelle. Diesmal enthält sie einen „Steckbrief“ des Chefs: Gesucht werde er „wegen Bandenbildung. Vor 25 Jahren begonnen und allmähliche Entwicklung zur Großbande. Trotz intensiver Bemühungen, besonders in den ersten Jahren, konnte man ihn nicht zu Fall bringen“. Außerdem gibt es eine gereimte Vorschau auf die nächsten 25 Jahre, also die Zeit bis 1992:

*Wenn wir auf die nächsten Jahre sehn, dann wird uns gar nicht bang.*

*Mit dem Junior werden wir uns gut versteh'n, wie mit dem Seniorchef bislang.*

*Denn der Junior ist kein Räuber, halli-hallo, kein Räuber,  
er ist ein netter junger Mann.*

Deutlich ernsthafte würdigt am Jubiläumstag der *Holsteinische Courier* das Unternehmen Lucas mit seinen 80 Mitarbeitern, das im Produktionsprogramm inzwischen auch „Maschinen zur Herstellung von Draht- und Plastikgestrick“ habe. Das Fachblatt *Wirkerei- und Strickerei-Technik* ergänzt in seiner Märzausgabe, dass das Lieferprogramm ausschließlich Rundstrickmaschinen (...) in jeder beliebigen Feinheit und mit jeder gewünschten Nadelzahl“ aufweise. Zu den darauf herstellbaren Produkten zählten auch „Ärmelbündchen, Rollkragen, Kordeln und schmale Bänder“. Zu einer vollständigen Aufzählung fehlen allerdings noch Verbandsstoffe und Damenbinden. Die Vielseitigkeit der Gestricke aus dem Hause Harry Lucas kennt kaum noch Grenzen: „Bei uns war sogar mal ein Juwelier, der wollte Schmuck aus Golddraht stricken lassen“, erinnert sich Harri Malecki.



Vielfalt der Materialien und Modelle: Ausstellungsraum mit Teilen der gewachsenen Produktpalette, ca. 1967

„Wir haben ihm die Maschine gebaut, die er brauchte. Für einen anderen Kunden haben wir sogar Stroh verstrickt, mit einer Strohhut-Strickmaschine. Bei uns gab es alles, der Kunde musste es nur sagen.“

Und noch eine wichtige Neuheit kommt später im Jahr 1967: ein Automat zur Herstellung von Krinkelgarnen für Teppichböden. Denn solche Bodenbeläge sind jetzt in Mode. Die rundgestrickten, wieder aufgeräufelten und dann gewebten Garne sorgen für die typischen krausen Schlaufen in der Oberfläche von Auslegeware. „Diese Maschine wurde dann sehr erfolgreich und viele Jahre lang in großer Serie gebaut“, sagt der ehemalige Betriebsleiter Schartner. Im Unternehmen wird solch ein Dauerbrenner, der die Kasse klingeln lässt, liebevoll „Bonschmaschine“ genannt, nach dem norddeutschen Ausdruck für Süßigkeiten.

Der Hersteller all dieser Rundstrickmaschinen vergisst aber vor lauter Arbeit auch die Lebensfreude und Naturverbundenheit nicht, die ihn vor allem immer wieder aufs Wasser zieht. Sein erstes, gebraucht gekauftes Motorboot mit einem alten VW-Motor als Antrieb nennt er *Matz*, nach dem Kosenamen seiner Frau Hilde. Später wird es einen größeren und stabileren Nachfolger mit zwei Schrauben haben, die *Xenia*. Im Sommer 1967 fängt der passionierte Angler Harry Lucas einen 17 Kilo schweren Dorsch. Das Fischen dient inzwischen nur noch dem Vergnügen, nicht mehr zur Ernährung der Familie wie unmittelbar nach dem Krieg. Oft mit an Bord ist der vertraute Mitarbeiter Harri Malecki, den die Familie Lucas auch mit „Schlüsselgewalt“ über ihre Firmenwohnung ausgestattet hat. Wenn man etwa Ostseekabeljau gefischt hat, bringen Malecki und Lucas

den Fang hinterher schon mal in die Gadelander Straße mit: „Wir haben die Fische dort schön auf dem Rasen ausgelegt, und jeder konnte sich einen aussuchen.“

Allmählich aber gerät die Lebensfreude des Unternehmers Harry Lucas ins Hintertreffen, der Stress des verschärften wirtschaftlichen Existenzkampfes gewinnt die Oberhand. Gegen Ende der Sechzigerjahre macht sich die erste schwere Rezession der deutschen Nachkriegsgeschichte immer deutlicher bemerkbar. Im Jahr 1968 weist die Firma den geringsten Beschäftigungsstand in 16 Jahren auf: nur noch 66 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt. „Am Ende hatte mein Vater keine Lust mehr auf die Arbeit“, erinnert sich Harry II, „da musste ihn seine Frau ins Geschäft treiben.“

Andererseits will der Senior weder seine Vergnügungen aufgeben noch die Kontrolle über das Unternehmen, was ihn immer angespannter und angeschlagener erscheinen lässt. Trotz der zunehmenden Erfahrung seines Sohns im Geschäft hält Harry Lucas weiter an seinem Platz auf der Kommandobrücke fest. Harry II wiederum steht zeitweilig insgeheim kurz vor der Kündigung, so unangenehm beginnt die Lage zu werden. Die Geschäftsfreunde der Firma aus Neumünster tuscheln bereits, dass die Doppelspitze aus Se-

Bedingt seetauglich: gebraucht gekauftes Motorboot Matz, ca. 1967



Versierter Angler: Harry Lucas mit einem 17-Kilo-Dorsch, Sommer 1967

nior- und Juniorchef nicht mehr lange Bestand haben könne.

Zwar verbessert sich die Konjunktur und damit auch die Lage des Unternehmens ab etwa 1969 wieder leicht. Doch der Tribut, den der Gründer im besten Alter körperlich und nervlich gezollt hat, ist zu hoch gewesen. Wie ein Omen wirkt die Karte zum 57. Geburtstag, die er am 8. Februar 1970 von seiner Belegschaft erhält: Darauf ist die Karikatur eines wild fuchtelnden Managers zu sehen und der Spruch „Nütze das Leben, sei doch gescheit; sage nicht immer: Keine Zeit, keine Zeit“.

Die Warnung vor allzu viel Hektik kommt zu spät, den Vatertag des Jahres 1970 verbringt Harry Lucas im Krankenhaus. Er hat einen Herzinfarkt erlitten. Nach sechs Wochen Klinikaufenthalt muss er eine Rehakur anschließen, und dann zieht er privat ein letztes Mal um: aus der Wohnung in der Firma, die er nun nicht länger leiten kann, ins neue Eigenheim an der Schliemannstraße. Es wird sein Ruhesitz werden.

# 6

## EIN GANZ NEUER STIL 1970–1986

Die Umzugswagen fahren in der Gadelander Straße nicht nur vor, um den Auszug des Unternehmensgründers und seiner Frau aus der Firmenwohnung im ersten Stock abzuwickeln. Sie bringen auch neue Möbel: Sein Sohn Harry II mit seiner Frau Edith sowie dem achtjährigen Harry III und dessen drei Jahre jüngerer Schwester Angela richten sich in den frei gewordenen Wohnräumen ein. Es bleibt also dabei: Der Firmenchef bei der Maschinen- und Apparatebau Harry Lucas ist so oft wie möglich vor Ort präsent – rund um die Uhr, ganz nah bei seinen Mitarbeitern.

Harry II, der neue Geschäftsführer, ist jetzt 30 Jahre alt. Er mag die Firma nun leiten, aber Gesellschafter ist immer noch sein Vater, der auf seinen erzwungenen Abgang nicht vorbereitet gewesen ist. Das sorgt für gewisse Spannungen, gleichzeitig stellt sich aber schnell heraus, dass manche familiäre Traditionen in der Firmenleitung gewahrt bleiben: Den Hang zum Tempo etwa übernimmt Harry II vom Gründer. Und auch dessen Schläue im Umgang mit Menschen, etwa bei Kundenreklamationen. Über die Einstellung von Harry Lucas – Generation I bis III – in diesem Punkt wird später ein bayerischer Freund der Familie in einer launigen Rede bei einer Feierlichkeit lustig machen: „Man muss dem Kunden ein Schuldgefühl beibringen, bis er erkennt, dass nicht der Hersteller, sondern ER einen Feh-

ler gemacht hat, oder mehrere. Sei es wie es sei, es ist allemal besser, der Kunde hat Schuld, oder der Vertreter oder der Hausmeister – also ist die Firma aus dem Schneider und kann dann großzügig verfahren.“

Derselbe Freund namens Kurt Werner, lange Zeit Vertreter von Harry Lucas in Bayern, berichtet in der erwähnten Rede auch noch von seinem ersten Treffen mit dem neuen Firmenchef Harry II, das im Münchner „Franziskaner“ bei Weißbier und Brez'n stattfindet: „Diese Sitzung hat ihn für sein weiteres Leben geprägt und sein Faible für Bayern geweckt.“ Und es stimmt: Während seiner gesamten Zeit als Geschäftsführer und selbst noch im Ruhestand wird der gebürtige „Flachlandtiroler“ Harry II der bayerischen Lebensart anhängen. Selbst noch an seinem Ruhesitz, einem alten Fachwerkhaus im baden-württembergischen Schwarzwalddorf Sasbachwalden, prangt heutzutage das weiß-blaue Wappen des Freistaats.

Doch andere neue Vorlieben, die Harry II im Jahr 1970 in die Firmenleitung einbringt, sind viel bedeutender fürs Geschäft. Während sein Vater ein Tüftler und Techniker durch und durch gewesen ist, liegt dem Sohn viel mehr das Verkaufen im Blut, das Kommunizieren, Reisen in die Ferne, das Erobern neuer Märkte und Kunden. Die Technik seiner Maschinen ist ihm zwar nicht egal, doch seine Prioritäten setzt er deutlich anders als der „Alte“.

Für Harri Malecki, den altgedienten Mitarbeiter, bringt der Generationswechsel in der Firma eine Misslichkeit mit sich: Er kennt Harry II von Kindesbeinen an, hat auch sein Aufwachsen und seine ersten Schritte im Betrieb begleitet und war in all der Zeit selbstverständlich per du mit ihm: „Ich weiß noch, wie Harry als Fünfjähriger einmal bei einer Weihnachtsfeier, damals noch in der Baracke, Angst vor dem Weihnachtsmann hatte und sich bei mir zwischen den Knien verkroch.“ Doch nun ist dieser Junge erwachsen – und als Unternehmer sein Vorgesetzter. Malecki will ihn deshalb sitzen, doch Harry II reagiert verschnupft auf dieses Zeichen des Respekts: „So geht das nicht weiter! Wir sind jetzt wieder per du!“

Im Hintergrund dieser Ereignisse, zu der Zeit kaum mehr als eine Randnotiz für Harry Lucas, schwelt die Strukturkrise am Textilstandort Neumünster im Jahr 1970 weiter: Erst seit vier Jahren sind die beiden größten Tuchhersteller der Stadt, Chr. Fr. Köster und Ludwig Simons, in der „Delta Textilindustrie“ zusammengeschlossen. Das sollte die nötige Größe bringen, um im weltweiten Konkurrenzkampf überleben zu können. Genützt hat die Fusion nichts: Nun geht das Gemeinschaftsunternehmen in Konkurs.

„Staatsmann“ der Firma: Gründer Harry Lucas am 60. Geburtstag, 1973



Am 26. April 1971 ist Firmengründer Harry Lucas innerlich so weit über seinen gesundheitlich bedingten Abschied von der Geschäftsführung hinweg, dass er die Zeitenwende akzeptiert und sich von seinem Sohn zu einer Umfirmierung und Abtretung von Geschäftsanteilen überreden lässt. Der Eintrag ins Handelsregister verkündet rückwirkend: „Ich, Kaufmann Harry Lucas sen. in Neumünster, habe den Kaufmann Harry Lucas jun. als Gesellschafter bei der Umwandlung meiner bisherigen Einzelfirma, Harry Lucas in Neumünster, aufgenommen und mit ihm zusammen eine OHG gegründet, die mit dem 1. Januar 1970 begonnen hat.“ Das Betriebsvermögen der neuen OHG beträgt 527.000 DM. Erstmals ist das Unternehmen damit offiziell keine Einzelfirma mehr. Die neue Rechtsform wird beinahe für die gesamten siebziger Jahre gelten.

Mit der OHG geht es zu Beginn gleich aufwärts: Eine neue Jacquard-Mützen-Rundstrickmaschine wird entwickelt, und am Jahresende 1971 steht der höchste Umsatz der Firmengeschichte. Doch schon ein Jahr später, 1972, sehen die Zahlen weit weniger rosig aus. Ein drastischer Umsatzeinbruch kündigt die nächste konjunkturelle Delle an, die kurz darauf in der „Ölkrise“ mit ihren Sonntagsfahrverboten auf Bundesautobahnen gipfeln wird. Bei einer Exportquote von fast 60 Prozent ist Harry Lucas zum Glück nicht überwiegend vom Wohlergehen der deutschen Wirtschaft abhängig, ordentliche Auslandsgeschäfte in weniger betroffenen Wachstumsmärkten federn die Auswirkungen der Ölkrise im Vergleich noch ab.

So können die Hiobsbotschaften in den Zeitungen die Feiern zum 60. Geburtstag des Firmengründers erwartungsgemäß kaum trüben. Am 8. Februar 1973 steigt nach dem Sektempfang in der Gadelander Straße das traditionelle Dinner in der Wappenklause. Der Jubilar mit dem inzwischen schlohweißen Haarkranz genießt es, wieder im Mittelpunkt zu stehen. Nach einer Vorspeise, zu der Helgoländer Hummer serviert wird, gibt es wieder einmal die Schildkrötensuppe, die

jetzt „Lady Curzon“ heißt, und als Hauptgang Mastkalbsrücken.

Es ist nicht das einzige runde Jubiläum, das der Senior 1973 feiern kann. Am 8. Juni würdigt der *Holsteinische Courier* in einem Artikel mit Foto alle Veteranen, die seit 20 Jahren in der Selbstverwaltung der AOK Neumünster aktiv sind. Zu diesen Ehrenamtlichen gehört auch Harry Lucas, der um diese für die Gemeinschaft wichtige Aufgabe nie ein großes Aufhebens gemacht hat.

Dunkle Wolken brauen sich derweil weiter über Neumünsters Textilindustrie zusammen. Zwar halten sich einige bedeutende Unternehmen noch ganz gut, allen voran die Gelsenberg Faserwerke mit 1550 Mitarbeitern. Die Neumünstersche Maschinen- und Apparatebau (Neumag) produziert Maschinen zur Herstellung und Veredelung von synthetischen Fasern. Die im Jahr 1974 genau 146 Jahre alte Tuchfabrik C. Sager Söhne & Co ist ein Spezialist für Tweedstoffe. Die Teppichfabrik Karl Eybl hat 200 Mitarbeiter, die Maressa Maschinenindustrie beschäftigt 260. Doch der Konzentrationsprozess beschleunigt sich: Noch 1974 kauft der mächtige Tuchproduzent Julius Bartram ein kleineres Unternehmen in der Stadt, 1975 muss die Tuchfabrik H. F. Rohwedder endgültig schließen. Erst drei Jahre zuvor ist sie von der Stadt übernommen worden, um sie vor der Pleite zu retten – ohne Erfolg.

Das Jahr 1975 bringt auch der Firma Harry Lucas eine kuriose Pleite, wenngleich zum Glück nicht im wörtlichen Sinne. Die Geschichte, die eher einer Räuberpistole gleicht, findet am 23. Oktober sogar Eingang in die *Bild-Zeitung*. Während der Mailänder Textilmaschinenmesse werden nicht weniger als 150 deutschen Firmenchefs und Managern ihre vor der Halle geparkten Mercedes-Limousinen gestohlen. Unter den Opfern ist auch Harry II. „Er hatte seinen kupferfarbenen 280er (mit allen Extras) vor der Messehalle abgestellt“, berichtet *Bild*. „Als er zurückkam, war der Platz leer.“



Gestrickte Reklame: Wollsocken zieren den Mailänder Messestand, 1975

Anderen Industriellen nützt es nicht einmal etwas, dass sie ihre Fahrer im Wagen zurückgelassen haben. Kinder werfen im Auftrag der im Versteck wartenden Autodiebe Steine auf die Luxuskarossen, deren Chauffeure aus den Wagen springen, um die Übeltäter zu verfolgen. Bei der Rückkehr auf den Parkplatz sind dann auch diese Autos verschwunden. Die Bilanz von *Bild*: „Mercedes hatte auf der Mailänder Textil-Maschinenmesse den größten Absatz.“

Im Vergleich zu dieser für die Betroffenen heute noch lebhaften Erinnerung verblasen die Bilder des hübsch geschmückten Mailänder Messestandes von Harry Lucas, dessen Wände maschinengestrickte Wollsocken und -mützen zieren. Zurück nach Deutschland gelangt Harry II im bescheideneren Auto eines Vertreters der Firma.

Die Ölkrise und ihre Folgen liegen allmählich hinter der deutschen Wirtschaft. Das Wachstum, vor dessen endgültigem Versiegen der „Club of Rome“ schon gewarnt hat, kehrt vorerst zurück. Es geht wieder aufwärts mit den Unternehmen im Land, Optimismus macht sich breit. Am 13. August 1976 befasst sich der

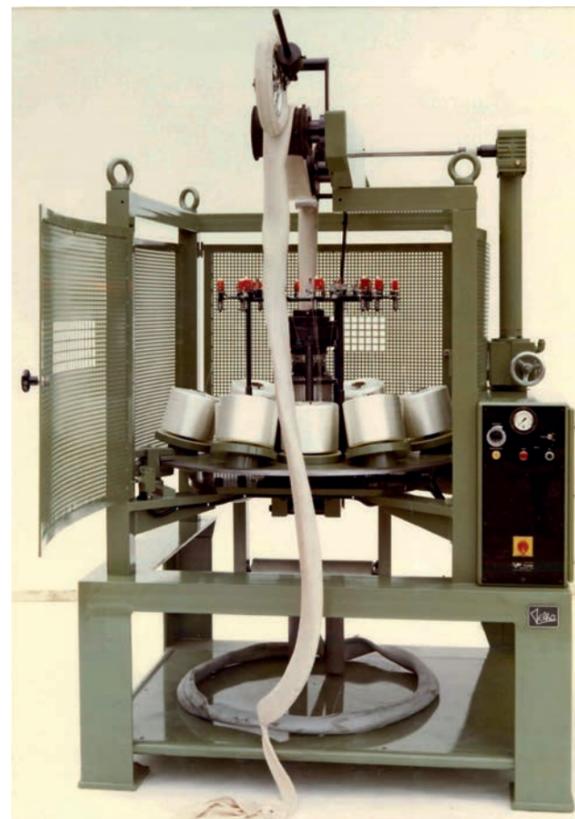
*Holsteinische Courier* in einer Geschichte über Welt-erfolge von Neumünsteraner Firmen mit dem eher unscheinbaren Unternehmen Harry Lucas: „Ein Betrieb mit rund 80 Mitarbeitern, und wer ihn nicht aufmerksam sucht, fährt bestimmt daran vorbei. Das äußere Erscheinungsbild der Firma täuscht jedoch über die Leitungen dieses mittelständischen Industriebetriebs hinweg: Frotteeschläuche für die Farbgebung von Rotationsdruckmaschinen in der ganzen Welt sind alle einmal in Maschinen von Harry Lucas entstanden. Alle Teppichgarne, die derzeit auf dem Markt sind, liefen durch die Maschinen aus der Gadelander Straße. Alle modernen orthopädischen Gummistrümpfe, Sport- oder Kniebandagen, die es gibt, sind aus Material gemacht, zu dessen Herstellung erst einmal in Neumünster Maschinen gefertigt werden mussten.“

Die vielen behaupteten Monopole erscheinen ein wenig übertrieben, da zu der Zeit weltweit durchaus auch andere Unternehmen die meisten dieser Produkte fertigen. Doch Harry Lucas kann 1976 mit einigen Innovationen für den Weltmarkt punkten, die Laien nicht im Traum eingefallen wären: Strickmaschinen für künstliche Därme etwa, die in der Chirurgie zum Einsatz kommen. Oder Automaten, die fein gestrickte Schläuche anstelle des üblichen „Darms“ zur Verpackung von Würsten herstellen. Und nicht zuletzt Maschinen für Schläuche zur Fensterabdichtung bei Mercedes-Limousinen. Wieder verblüfft es die Medienvertreter, wie vielseitig Gestrick inzwischen für alle möglichen Problemlösungen eingesetzt werden kann. Der schon zitierte Artikel etwa hält fest: „Und als der *Courier* gerade in der Gadelander Straße zu Besuch war, wurde aus England angefragt, ob man mit den Kleinrundstrickmaschinen aus Neumünster nicht auch Schläuche stricken könne, deren einzelne Fäden man dann nach Wiederauftrennung als Kraushaar für Puppen verwenden könne.“

Die für die Zukunft vielleicht wichtigste Entwicklung unter den Neuheiten ist die „Eintrittskarte“ von Harry Lucas in die Automobilindustrie: die unschein-

bare Fensterdichtungs-Maschine. Die umstrickten Dichtungen haben gegenüber den bis dahin üblichen reinen Gummiwülsten den Vorteil, bei Hitze nicht mehr mit der Scheibe zu verkleben und deshalb beim Herunterkurbeln der Fenster an heißen Tagen nicht zu reißen. Abnehmer der Spezialstrickmaschine ist die Firma Strähle + Hess in Althengstett bei Calw, die bis dahin andere Textilien auf Lucas-Maschinen gestrickt hat. Doch Mitte der Siebzigerjahre wandelt sich Strähle + Hess langsam zum heutigen Spezialtextilienhersteller für den Automobilbereich, und im Zuge dieser Anpassung fragen die Althengstetter in Neumünster an, ob man nicht auch Fensterdichtungen stricken könne. Bis dahin hat Lucas das mangels Nachfrage noch nie ge-

Funktionale Form setzt sich durch: Gummischlauch-Rundstrickmaschine RRU im Kasten-Design, 1976



macht. Nun aber wird schnell und flexibel eine Methode ersonnen und die dazu passende Maschine konstruiert. Dieser Prozess ist ein frühes Beispiel für eine lange Reihe von Innovationen, die durch Kundenwünsche angestiftet oder vorangetrieben werden – fortan der übliche Weg zu Entwicklung und Wachstum bei Harry Lucas.

Bald nach diesem erfolgreichen Einstieg ins lukrative Automobil-Zuliefergeschäft beginnt eine weitere Entwicklungspartnerschaft, die schließlich in eine Weltmarktführerposition münden wird: Harry Lucas konstruiert Maschinen zum Umstricken von Kühlerschläuchen mit Netzen, die den Schlauch höherem Druck und höheren Temperaturen standhalten lassen. Das Prinzip ist dasselbe wie bei Gartenschläuchen, die ebenfalls bereits umstrickt werden. „Die erste Kühlerschlauchmaschine entwickelten wir im Auftrag der Firma Phoenix (später Conti) aus Hamburg-Harburg“, erklärt der damalige Betriebsleiter Siegfried Schartner. „Sie stellten uns zur Demonstration ihrer Wünsche eine amerikanische Maschine hin, die solche Schläuche strickte. Doch diese Maschine war sehr mangelhaft und verbesserungswürdig.“ Und so entwickelt man in Neumünster eine Kühlerschlauch-Strickmaschine, die viel besser funktioniert und anfangs an Phoenix, später an Gummiverarbeiter in ganz Europa verkauft wird.

Die immer weiter schwelende Krise der Textilmaschinenindustrie führt unterdessen 1976 zur Schließung des Wahlstedter Werks von Terrot, einem namhaften schwäbischen Rundstrickmaschinenbauer. Rund 300 Mitarbeiter werden arbeitslos, wo erst zwei Jahre zuvor in einer neu errichteten Werkshalle 25 Jahre Produktion in Wahlstedt gefeiert wurde. Mit Terrot trifft es nun einen engen Geschäftspartner von Harry Lucas. Erhalten ist ein Aktenordner mit zahlreichen Briefen und Telegrammen, die Aufschluss über die jahrzehntelange gute Partnerschaft zwischen Harry Lucas und Terrot geben. Harry II schreibt später im Rückblick über die Abmachung, die noch sein Vater mit den Cannstattern getroffen hat: „Durch Kooperation mit der Firma

Terrot haben wir erreicht, dass wir in unserem Rundrändermaschinenprogramm Maschinen in kleinen Durchmessern bauen, während die Firma Terrot diese Maschinen in großen Durchmessern herstellt. Dadurch kommen wir uns auf dem Markt nicht in die Quere und sind auf diesem Gebiet größtenteils konkurrenzlos.“

In der Praxis sieht die Kooperation so aus, dass man sich wechselseitig die Anfragen von Kunden nach Maschinen und Teilen zuleitet. Aus dem Jahr 1974 stammt ein Briefwechsel, in dem Harry Lucas Terrot um die Ausnahmegenehmigung für den Bau einer Single-Jersey-Maschine mit größerem Durchmesser als ursprünglich vereinbart bittet. Die Antwort: „Wir erheben für diese Fälle keinen Einspruch, obwohl es sich um Zollgrößen handelt, die gemäß der damaligen Vereinbarung nicht zu Ihrem Programm gehören.“ Doch erste Alarmzeichen über die angespannte wirtschaftliche Lage bei Terrot enthält ein Rundschreiben der Stuttgart-Cannstatter Zentrale vom 25. Juni 1975: „Sehr geehrte Herren, anwachsende Lagerbestände, Unbeständigkeit in der Produktionsplanung und -disposition sowie der Mangel an repräsentativen Marktdaten der Vergangenheit zwingen uns zu größten Rationalisierungsanstrengungen.“ Die Schließung des Wahlstedter Werks 1976 ist dann der vorläufige, aber nicht letzte Tiefpunkt der Tragödie.

Denn im Jahr darauf – in dem in Neumünster Harry III konfirmiert wird – muss die Terrot-Zentrale in Stuttgart-Cannstatt nach 112 Jahren Konkurs anmelden, nachdem dieses Los zuvor bereits die traditionsreichen Strickmaschinenhersteller Fouquet und Sulzer-Morat getroffen hat. Zuletzt hat Terrot noch 600 Beschäftigte gehabt, halb so viele wie fünf Jahre zuvor. Allzu lange hat das Unternehmen viel zu sehr auf die Jersey-Welle gesetzt, die nun endgültig abgeebbt ist. Für Harry Lucas ist die naheliegende Lehre daraus: Nie alle Äpfel in einen Korb legen!

Trotz der Hiobsbotschaften aus der Branche sind die Siebzigerjahre für den Strickmaschinenbauer aus Neumünster im Großen und Ganzen ein „goldenes Jahr-

zehnt“. Nicht geringen Anteil daran haben die weiterhin guten Beziehungen von Firmenchef Harry II in die DDR. „Ich machte viele Geschäfte mit Ostdeutschland, weil ich gut mit den Leuten dort konnte“, erinnert er sich. „Ich baute mir viele Kontakte auf und spürte dabei immer gleich, wenn einer von der Stasi war. Mit den Geschäftspartnern bei den Volkseigenen Betrieben und Kombinate konnte man ganz normal reden und die Konditionen aushandeln. Nur auf den obersten Etagen, bei den seltenen Anlässen, wenn in Ost-Berlin Verträge zu unterzeichnen waren, da wurde es manchmal kompliziert.“

Die DDR ist das einzige Ostblockland, mit dem Harry Lucas II damals Geschäfte macht. Er erhält zu diesem Zweck sogar ein Dauervisum, das er fleißig zugunsten der Firma ausnutzt. Einmal, etwa 1972 oder 1973, holt er eine Bestellung über eine Jahresproduktion von Gummistrumpfautomaten herein, Auftragswert: über eine Million DM. Der Vertrag wird in Ostberlin eigens in einer roten Mappe mit Staatssiegel zur Unterzeichnung vorgelegt; schließlich ist der Geschäftspartner niemand Geringeres als das Ministerium für Außenhandel, geleitet von Staatssekretär Alexander Schalck-Golodkowski. Doch familienintern erntet Harry II für seinen Coup keinen Dank: „Vater fand das damals gar nicht gut, er schimpfte wie ein Rohrspatz darüber, was ich ohne ihn ausgehandelt hatte.“ Dem Unternehmensgründer widerstrebt das langfristige Zahlungsziel von fünf Jahren bei nur fünf Prozent Zinsen – weniger als der übliche Satz zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses. „Aber später sind die Zinsen gefallen, und da war ich mit fünf Prozent gut dran.“

Allmählich tritt bei Harry Lucas nun die dritte Generation auf den Plan. Harry III, inzwischen 16 Jahre alt, beginnt 1978 eine Ausbildung zum Werkzeugmacher. Und wo anders als bei der AEG, dem Platzhirschen in Neumünster mit damals noch über 3000 Mitarbeitern und einer anerkannt guten Lehrwerkstatt. Dabei ist der Enkel des Firmengründers nur zögernd zu der Überzeugung gekommen, dass ein technischer Beruf

das Richtige für ihn sei. Ein erster Eindruck vom Arbeitsalltag – während eines Praktikums bei den Vereinigten Aluminium-Werken (VAW) – ist zuvor eher enttäuschend ausgefallen. „Dann gab ich der Werkzeugmacherei aber doch eine Chance“, sagt er im Rückblick. „Denn auf die Alternative – weiter zur Schule zu gehen – hatte ich überhaupt keine Lust.“

Auch die Perspektive, Lehrling im väterlichen Betrieb zu werden, lehnt Harry III ab: „Das war mir dort alles zu eng, und ich wollte auch ein höheres Ausbildungsniveau.“ Die gut organisierte Lehre bei der AEG hingegen mit ihren hohen Anforderungen und klaren Strukturen weckt den Ehrgeiz des jungen Mannes: drei Lehrmeister, rund 100 Lehrlinge und die modernsten Maschinen. „Ich hatte schnell Erfolgserlebnisse und zog das relativ zügig durch, mit einem der besten Abschlüsse der letzten zehn Jahre. Da wusste ich dann, dass ich studieren wollte.“

Am Ende wird die auf drei Jahre verkürzte Lehrzeit dem späteren Unternehmenschef solide Grundkenntnisse beschern, dank derer er mit Fachleuten an der Drehbank oder einer CNC-Maschine noch heute auf Augenhöhe diskutieren kann. Diese Kenntnisse sind auch notwendig, denn technologisch ist das Unternehmen Harry Lucas im Vergleich zu seinem Umfeld in Schleswig-Holstein schon immer ganz weit vorn. So werden rechnergesteuerte CNC-Werkbänke dort bereits 1978 eingeführt – in dem Jahr, als Harry III seine Ausbildung beginnt. Der damalige Meister Malecki erinnert sich, mit Betriebsleiter Schartner zu CNC-Schulungen in Hamburg oder zum Lieferanten der Anlagen nach Dortmund gefahren zu sein.

Es liegt an diesem technologischen Vorsprung und dem überlegenen Know-how, dass das Unternehmen nicht von der Krise der Textilwirtschaft überrollt wird, wie es vielen anderen in Neumünster geschieht. So muss im Jahr 1978 die erst nach dem Krieg eröffnete Textilfachschule ihre Lehrgänge für die Berufe im Textilbereich einstellen – mangels Nachfrage und Bedarf.



„Händchen“ und „Köpfchen“: Harri Malecki ...



... und Siegfried Schartner, technische Führungskräfte, 1979

Das Jahr 1979 beginnt für Harry Lucas mit einer erneuten Umfirmierung. Am 12. Januar lautet der aktualisierte Handelsregistereintrag laut amtlicher Bekanntmachung in der örtlichen Presse: „Maschinenfabrik Harry Lucas GmbH & Co.“ Die neue Rechtsform der Kommanditgesellschaft (das Kürzel „KG“ nach „GmbH & Co.“ wird entsprechend der neuen Rechtslage erst später ergänzt) sorgt gegenüber der bisherigen OHG für eine Haftungsbegrenzung: Persönlich haftende Gesellschafterin ist die Lucas Beteiligungsgesellschaft mbH, die beiden Kommanditisten dieser Gesellschaft sind Harry Lucas I und II. Darin spiegelt sich auch die Krise der Branche: „Damals gingen so viele pleite, da wollte man sich schützen und die persönliche Haftung auf einen Höchstbetrag begrenzen“, erklärt Harry II heute diesen Schritt. Zugleich mit dem Wechsel der Rechtsform geht das Eigentum an der Firma vollständig vom Gründer auf ihn über. Damit hat die Ära Harry II neun Jahre

nach der Übernahme der Geschäfte nun unwiderruflich auch eigentumsrechtlich begonnen.

Ganz unproblematisch ist die Umfirmierung indes nicht verlaufen. Eigentlich schon im Herbst 1978 vollzogen, ist sie im ersten Anlauf vom Justizariat der IHK Kiel aus formaljuristischen Gründen beanstandet worden: Nur weil „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ ausgeschrieben war, statt das Kürzel GmbH zu verwenden, haben die Bürokraten die Rechtsform der Firma als „nicht eindeutig“ befunden. Dieses Problem ist nun, zu Beginn des neuen Jahres, ausgeräumt.

Kurz vor Ende der Siebzigerjahre hat die Maschinenfabrik Harry Lucas Einzylinderrundstrick- und Rundrändermaschinen für nahezu jeden Verwendungszweck im Programm: Kordeln, Bänder, Verbandsstoff, Plüschschläuche, Schals, Draht- und Plastikgestrick, Krinkelgarne, Kniekappen und Knöchelschoner, Pudelmützen, Ärmelbündchen, Rollkragen, Knie- und Leibwärmer,



„Grashüpfer“: Geländewagen Matra Simca, erstes Auto von Harry III

Sportstutzen, Jacquardmützen und -schals. Der Grundtyp der Rundstrickmaschine Modell R kann laut Katalog „sämtliche Materialien“ verarbeiten, „auch Draht und Plastikmaterial“. Modell R eignet sich damit auch für Filtergestricke aus Draht, Topfreiniger aus Draht oder Plastik, das Umstricken von Bindeneinlagen oder für Plüschgestrick, wie es Walzenbezüge in der Druckereitechnik verwenden. Der längst zum Klassiker gereifte Einzylinder-Strumpfautomat Modell RME stellt orthopädische Gummistrümpfe und Strumpfhosen her – bis zu 30 Paare pro Schicht. Und die Rundstrickmaschine RRU deckt das Zukunftsthema Gummischläuche ab, wie sie zunehmend in der Autoindustrie benötigt werden.

Der nun unumschränkte Alleinunternehmer Harry II feiert am 23. Februar 1980 seinen 40. Geburtstag. Eine gewisse Vorliebe für maritime Kost wird beim obligatorischen Festbankett deutlich: Die Hummersuppe darf nicht fehlen, aber daneben gibt es auch Räucheraal im Rührei, Räucherlachs, Skagerrak-Krabben, Muschelsalat, Makrelenfilet, Rollmops und andere Meeresfrüchte.

Eine andere Vorliebe, diejenige für schnelle Autos, pflegt der BMW-Liebhaber in seiner Freizeit bisweilen sogar als Rallye-Pilot. Andererseits schafft er sich einen olivgrün lackierten Geländewagen vom Typ Matra Sim-

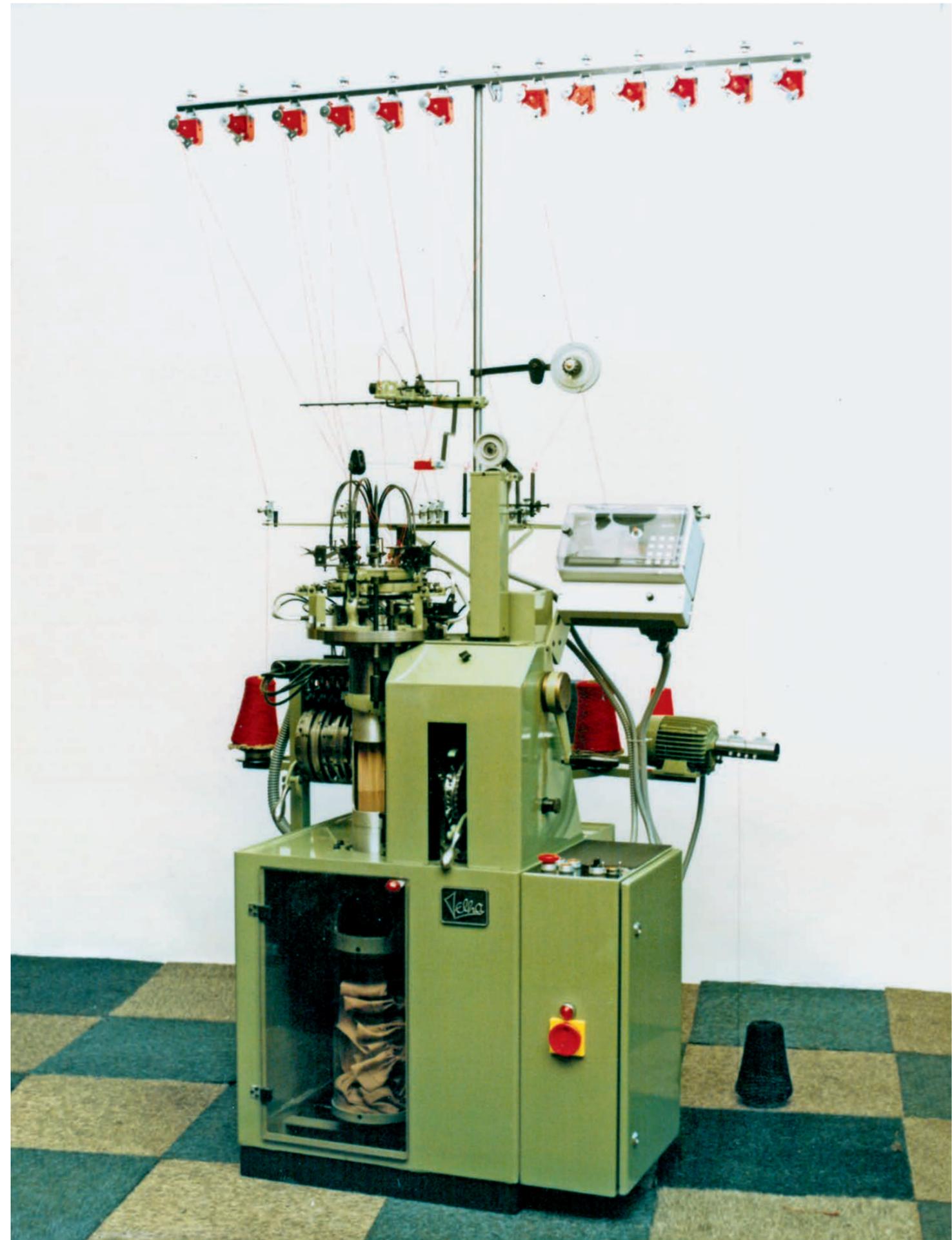
ca an, mit vergitterten Zusatzscheinwerfern, Allradantrieb und Dachgepäckträger. Nachdem Harry II damit in den Sommerurlaub nach Norwegen gefahren ist, darf sein Sohn, der jetzt 18-jährige Führerscheinneuling Harry III, den Wagen übernehmen. Allerdings: „Mit dieser grünen Tarnlackierung war das nicht gerade mein Traumauto“, lacht der heutige Geschäftsführer. „Meine Freunde sagten immer: Da kommt Lucas, der Grashüpfer!“ Vier Jahre später wird der Wagen durch einen weißen Golf GTi ersetzt werden. „Sein ganzer Stolz“, wird der Kommentar dazu in einem Fotoalbum lauten.

Ganz langsam beginnt 1980 auch in der Produktpalette der Maschinenfabrik Harry Lucas das elektronische, digitale Zeitalter. Zum Vorreiter wird das neue Modell RME-E, dessen zusätzliches „E“ für eine teilweise elektronische Programmsteuerung steht. Bis dahin ist die Fadensteuerung immer mechanisch gewesen. „Ich habe einen Elektroniker gesucht“, erinnert sich der damalige Betriebsleiter Schartner, „der uns die Schaltungen baute, um diese Steuerung zu modernisieren.“ Er findet ihn in einem Nachbardorf seines Wohnorts. „Die RME-E wurde das erste digital statt mechanisch gesteuerte Produkt unseres Unternehmens“, sagt Harry Lucas III.

Sein Vater, damals Unternehmenschef, lässt die elektronische Steuerung und die Software der RME-E durch ein Patent schützen. Doch der „Schutz“ wird sich als unzureichend erweisen, als später ein großer Wettbewerber das Patent eindeutig verletzt. Harry II sieht wegen der hohen Kosten für Anwälte und Gerichtsverfahren aber davon ab, es auf dem Rechtsweg zu verteidigen. Sein Sohn wird daraus die Lehre ziehen, eher der Linie des Großvaters zu folgen, der in seiner Zeit kein einziges Patent angemeldet hat.

Heutzutage ist die einzige patentrechtlich geschützte Entwicklung bei Harry Lucas die Spiralisiermaschine

Digitaler Vorreiter: RME-E, erste Strickmaschine mit teilweise elektronischer Programmsteuerung, 1980



für Benzin- oder Gartenschläuche: die erste, bei der die Fadenspannung elektronisch geregelt wird. Ansonsten zieht es Harry III vor, seine Entwicklungen durch die Geschwindigkeit der Weiterentwicklung zu schützen: „Wenn andere uns kopieren, sind wir mit dem neuen Produkt schon wieder einen Schritt weiter als die Maschine, die sie nachgemacht haben.“ Das erscheint viel wirksamer als der Geld und Zeit raubende Versuch, sein Recht einzuklagen – und das auch noch auf europäischer Ebene, wo der Unternehmer zunächst höchst umständlich in jedem Mitgliedsland der EU ein eigenes Patent anmelden müsste.

Zu Beginn der Achtzigerjahre wird die bereits 1952 eingerichtete Firmenwohnung in der Gadelander Straße erstmals nicht mehr benötigt – zumindest eine Weile lang. Harry II ist mit seiner Frau und den beiden Kindern ins neu erworbene Eigenheim am Stadtrand von Neumünster umgezogen. Das eine dieser Kinder, der inzwischen erwachsene Harry III, ist nach seiner Lehre bei der AEG in den Jahren 1981 und 1982 mit dem Erlangen der Fachhochschulreife beschäftigt und deshalb auch nicht in der Firma anzutreffen. Die von Möbeln geräumten Zimmer im ersten Stock des Verwaltungsgebäudes dienen fortan überwiegend als zusätzliche Büros und Besprechungsräume.

Die Maschinenfabrik hat zu dieser Zeit rund 80 Mitarbeiter. Der Exportanteil ist leicht gesunken und liegt bei etwa 35 bis 40 Prozent des Jahresumsatzes. Unter anderem auch, um diesen Anteil wieder zu erhöhen, plant Harry Lucas die Anschaffung von zwei weiteren programmgesteuerten Werkzeugmaschinen. Doch die Kosten mit allen notwendigen Ergänzungen gut eine halbe Million DM. Deshalb beantragt Lucas nicht nur bei seiner Hausbank ein Investitionsdarlehen in Höhe von 300.000 DM, das die Bank ihm auch in Aussicht stellt. Darüber hinaus fragt er beim schleswig-holsteinischen Wirtschaftsministerium auch noch wegen eines Zinszuschusses von drei Prozent für dieses Darlehen an.



Polaroids zum 40. Firmenjubiläum: Harri Malecki ...

Für solche Zwecke gibt es das Mittelstandsstrukturprogramm des Ministeriums.

Die IHK-Zweigstelle in Neumünster, die den Antrag befürworten muss, ist skeptisch: „Kapitalstruktur und Finanzierungsaufbau des Unternehmens sind in den vergangenen Wirtschaftsperioden aus der Sicht der Kammer nicht befriedigend gewesen.“ Das Eigenkapital des Unternehmens sei recht gering, die kurzfristigen Verbindlichkeiten gemessen an der Bilanzsumme vergleichsweise hoch. „Zwar konnten die Verluste in den vergangenen Jahren abgebaut werden; es bedarf jedoch weiterer Anstrengungen, die betriebliche Finanzstruktur zu konsolidieren.“

Letztlich aber ringt sich die IHK dazu durch, den Antrag auf Zinszuschuss zu befürworten: „Die Rationalisierungseffekte werden sich insbesondere als Kosteneinsparungseffekte im Produktionsbereich einstellen können.“ Außerdem, so die Argumentation, könne die Maschinenfabrik ihre Ertragskraft während ihrer „Konsolidierungsphase“ durch die geplante Investition stärken. Damit ist die Bahn für Harry Lucas frei, und am 19. Februar 1981 genehmigt das Ministerium seinen Antrag.



... Betriebsleiter Siegfried Schartner ...

Die Investitionsmittel und die neuen Maschinen stehen also rechtzeitig vor dem 10. März 1982 bereit – vor dem Tag, an dem die Maschinenfabrik Harry Lucas ihr 40-jähriges Bestehen feiern kann. Die Belegschaft bastelt aus diesem Anlass eine Grußkarte mit gereimten Jubiläumswünschen:

*Kaum zu glauben, aber wahr:  
Harry Lucas besteht 40 Jahr'  
und wenn wir uns weiter so halten,  
bleiben wir bis 50 die ‚Alten‘.*

Dazu gibt es von allen Mitarbeitern der Verwaltung jeweils ein Polaroidbild. Harry II ist bei der Bastelarbeit der Belegschaft an seinem Schreibtisch fotografiert. Unter seinem Bild wird er als einer der „Köpfe“ der Firma betitelt. Im Unterschied dazu wird Betriebsleiter Schartner – sein Bild zeigt ihn im grauen Kittel an seinem mit Dokumenten überhäuftem Tisch – als „Köpfchen“ bezeichnet: eine respektvolle Anspielung darauf, wer für die innovativen technologischen Ideen im Hause zuständig ist. Auch von Edith Lucas, die keine we-



... und Harry Lucas II mit Strickkrawatte, 1982

sentliche Rolle im Unternehmen spielt, gibt es ein Bild: Sie steht lächelnd am Kopierer.

Ein Detail auf diesen Fotos verweist auf den lang anhaltenden Erfolg einer der Maschinen von Harry Lucas: Das Polaroidbild von Harry II zeigt ihn mit Strickkrawatte um den Hals. „Die ist natürlich auf einer unserer Maschinen hergestellt worden“, erinnert er sich. „Mit den Krawattenstrickmaschinen habe ich mehr als zehn Jahre lang gute Geschäfte gemacht und sie dabei immer wieder verbessert. Viele haben wir in die USA und nach Großbritannien geliefert. Einmal bekam ich Besuch aus Schottland, da wollte sich jemand im Auftrag eines großen Krawattenherstellers solch eine Maschine bei uns ansehen. Außerdem wollte er aber auch die Reeperbahn in Hamburg kennenlernen. Da war er an den Richtigen geraten!“

Denn Harry Lucas II findet sich inzwischen bestens auf der Amüsiermeile der Hansestadt zurecht und kennt sogar einen Lokalbesitzer persönlich. Schließlich haben schon Dutzende seiner amerikanischen und britischen Geschäftsfreunde auf Besuch in Neumünster diesen Wunsch geäußert und manchen Abstecher

mit Lucas nach Hamburg gemacht. Auch mit dem Schotten fährt er also ins 70 Kilometer von Neumünster entfernte St. Pauli: „Wir verbrachten da die ganze Nacht, mit allem Pipapo.“ Der Spesenaufwand lohnt sich, denn der Schotte ist begeistert – und kauft am nächsten Tag 60 Strickkrawattenmaschinen! „Das hätte ich nie für möglich gehalten“, ist Harry II heute noch verblüfft.

Weit weniger unterhaltsam geht es 1982 im Alltag von Harry III zu: Er leistet seinen Wehrdienst bei der Marine ab. Weil ihn die Aufgabe als Richtschütze am Maschinengewehr eines Schnellboots nicht auslastet, sucht er sich an Bord andere Herausforderungen. Die Gelegenheit ergibt sich, als der unerfahrene Navigator des Bootes einen schweren Fehler macht und kurzfris-

tig jemand gesucht wird, der ihn beaufsichtigen kann. Lucas, ausgestattet mit Sportbootführerschein und Kenntnissen durch die Motoryacht des Vaters, meldet sich und verantwortet schließlich einen Monat lang den richtigen Kurs auf dem Schnellboot. „Navigation ist ja auch nur etwas Vektorrechnung, nichts Besonderes“, kommentiert er seine Leistung bescheiden.

Der wenig aufregende Dienst an Bord bringt dem künftigen Unternehmenschef allerdings auch eine nützliche Erfahrung ein: „Bei zwei Monaten auf See mit 32 Mann auf einem engen Boot gibt es auch mal Reibereien. Manche schlagen dann über die Stränge. Da lernt man, wie man im Team klarkommt.“ Der vorher recht schüchterne und in die Technik vertiefte Harry III erwirbt auf diese Weise Menschenkenntnis und wichtige soziale Fähigkeiten, die ihm später – als „Steuermann“ der Maschinenfabrik – noch sehr helfen werden. Doch zunächst schließt sich an die Bundeswehrzeit nahtlos das Studium des Maschinenbaus in Kiel an.

Zum 70. Geburtstag des Firmengründers Harry I am 8. Februar 1983 telegraphiert dessen alter Freund Kurt Werner aus München an „dear old Harry“: Er sei froh, dass der Unternehmer sich nach seiner Krankheit wieder „ganz schön hochgerappelt“ habe, und wünsche ihm daher nur eines: „Bleib gesund und alles andere ergibt sich von selbst.“ Der gute Wunsch des Freundes geht in Erfüllung. Anderthalb Jahre später, am 28. Juli 1984, können Hilde und Harry Lucas Goldhochzeit feiern. Zwar gibt es diesmal beim Buffet keine Schildkröten mehr, deren Verzehr inzwischen als unschicklich gilt, dafür aber serviert der Norwegenfan Harry I immerhin ein recht exotisches Rentierfilet à la Crème. Zum Jubelfest erhält das Unternehmerehepaar eine Luxuskreuzfahrt von Kiel nach Oslo mit der *M/S Kronprins Harald* geschenkt, und einen Strandkorb von der führenden Herstellerfirma Eggers aus Mölln.

Das Geschäftliche entwickelt sich nicht so harmonisch. Der Sohn des Jubilars muss auf der „Brücke“ der Maschinenfabrik inzwischen kämpfen, um Kurs zu hal-



Allein auf weiter Flur: Harry Lucas II am Messestand – aber auch sonst im Marketing, 1986

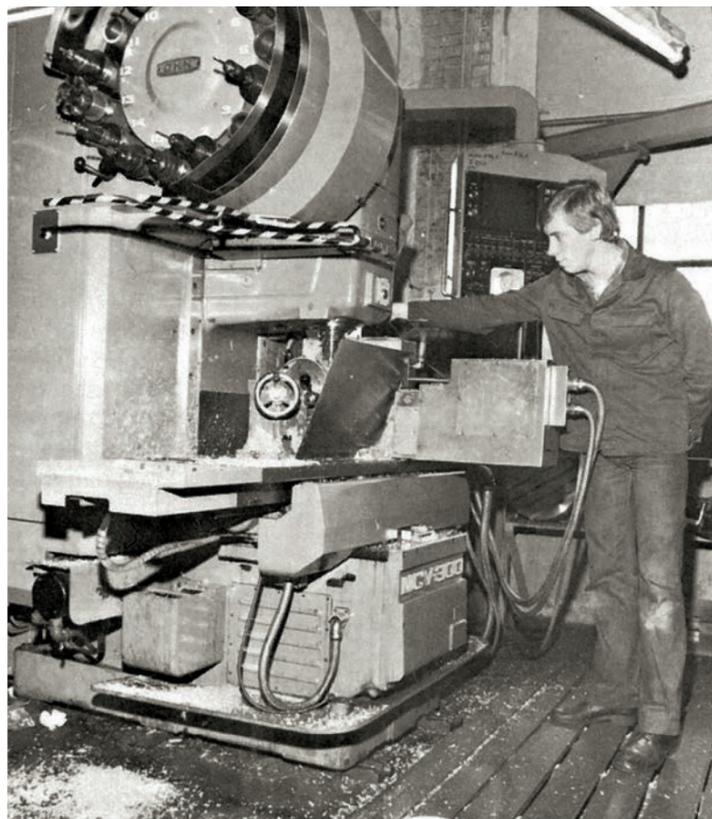
ten. Die Jahre 1984 und 1985 sind krisenhaft, viele Monate lang muss wieder Kurzarbeit eingeführt werden. Eines kommt zum anderen, parallel zum Stress durch die schlechte Konjunktur geht 1984 kurz vor der Silberhochzeit auch noch die Ehe von Harry II mit Edith in die Brüche. Und was macht der Unternehmenschef? Er zieht vorübergehend wieder zurück in die ehemalige Firmenwohnung in der Gadelander Straße, diesmal indes nur in ein einziges Zimmer. „Das hatte einen Balkon mit Wintergarten und war jetzt mein Privatgebiet. In der Firma fühlte ich mich wohl. Es gab am Ende meines Flurs sogar eine schöne Bar, wo man Feten feiern konnte“, lacht Harry II heute. Nur einmal wird die Idylle getrübt, als die Zollfahndung unangemeldet in den Betrieb platzt. „Da hieß es: Herr Lucas, Sie müssen aufstehen und rauskommen aus ihrem Zimmer! Für das

Zollproblem konnten wir aber nichts, wie sich dann herausstellte.“

Während Harry III 1985/86 sein letztes Semester vor den Prüfungen zum Maschinenbau-Diplom absolviert, drängt ihn sein Vater zunehmend, nun aber bald richtig in die Firma einzusteigen. Die Innovationsfähigkeit der Rundstrickmaschinenfabrik ist bedroht; eine Entwicklungsabteilung gibt es de facto gar nicht mehr. Der langjährige Konstrukteur ist bereits seit Monaten im Ruhestand, Betriebsleiter Schartner bestreitet die Konstruktion allein mit einer technischen Zeichnerin, während Harry II sich auf Marketing und Kaufmännisches konzentriert. Das ist so auf Dauer nicht machbar; neue Produkte müssen auf den Markt.

Es ist an der Zeit, die nächste Generation „Harry“ in die Gadelander Straße zu holen.

Noch läuft der Laden: Blick in die Produktion bei Harry Lucas, 1983

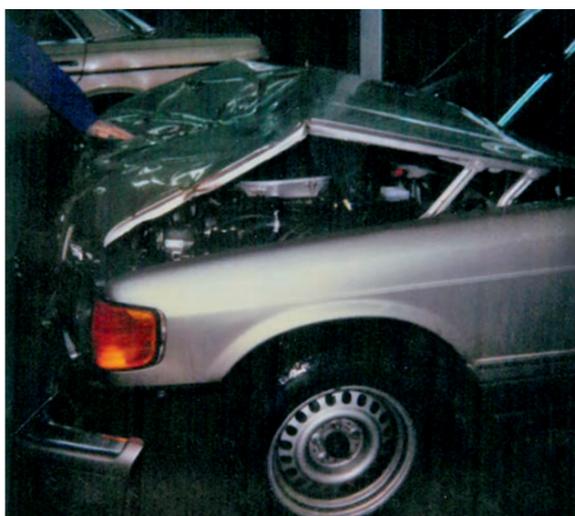


# 7

## ZEITENWENDE, WENDEZEIT 1986–1991

Nach drei Jahren Studium – der kürzest möglichen Zeit – und ohne einen Erholungsurlaub steigt Harry III 1986 sofort nach Erhalt seines Ingenieursdiploms in die Maschinenfabrik Harry Lucas ein. Er ist erst 24 Jahre alt. „Ich bin gleich in die Entwicklung gegangen, wo der personelle Notstand herrschte“, erinnert sich der heutige Unternehmenschef, der diesen Bereich anfangs im Alleingang betreut. Doch manche der altgedienten Techniker und Fertigungsmitarbeiter lassen den jun-

Der in der DDR verunglückte Mercedes-Benz von Harry Lucas, 1986



gen, unerfahrenen Universitätsabsolventen mit seinen Ideen und Konzepten von Anfang an regelrecht auflaufen. Sie sind es nicht gewohnt, neben dem Inhaber einen zweiten Ingenieur über sich zu haben. „Nach drei Monaten war mir klar: Allein gehe ich hier im Konstruktionsbüro unter, ich brauche noch einen zweiten Mann.“ Denn die technologischen Defizite müssen unbedingt aufgeholt werden. Der wichtigste Umsatzbringer, die Kompressionsstrumpfmachine, entspricht nicht mehr dem Stand der Technik. Schon vier, fünf Jahre zuvor hätte ein weiterer Konstrukteur eingestellt werden müssen. Stattdessen ist Harry III allein auf weiter Flur.

Währenddessen geht sein Vater in schwieriger Zeit weiter der Tätigkeit nach, die ihm am meisten liegt: verkaufen. Bei seinen rastlosen Bemühungen schont er auch nicht die eigene Gesundheit, wie sich am 7. Januar 1986 zeigt. Es ist ein eisiger Wintermorgen, als Harry II am Steuer seines kupferfarbenen Benz durch Waltershausen in Thüringen fährt. Im Fond sitzt ein Monteur, der zugleich Betriebsrat der Maschinenfabrik ist. Die beiden sind auf dem Weg zu einem Volkseigenen Betrieb, der eine Rundstrickmaschine kaufen will, doch in einer scharfen Kurve auf eisglatter Straße rutscht der schwere Wagen auf die Gegenfahrbahn. Dort prallt er frontal auf einen entgegenkommenden DDR-Schneepflug. Zwar bleibt es für die beiden Insassen bei leicht-



Sozialistische Feinripp-Mode: DDR-Unterwäschemodell, Karl-Marx-Stadt, Mitte der Achtzigerjahre

ten bis mittelschweren Blessuren, doch um den rampolierten Mercedes bildet sich sofort eine Menschentraube aus Passanten und Volkspolizisten. Lucas rechnet schon mit großem Ärger, doch im Gegenteil: Alle sind voller Mitgefühl – weil der stolze Wagen arg zerbeult ist. „Als meine heutige Frau schließlich nach drüben fuhr und den Mercedes mit ihrem Auto von dort abschleppte“, erinnert sich Harry II, „ließen sie die DDR-Grenzer in Eisenach ohne große Fragen und Kontrollen in die Bundesrepublik zurück“.

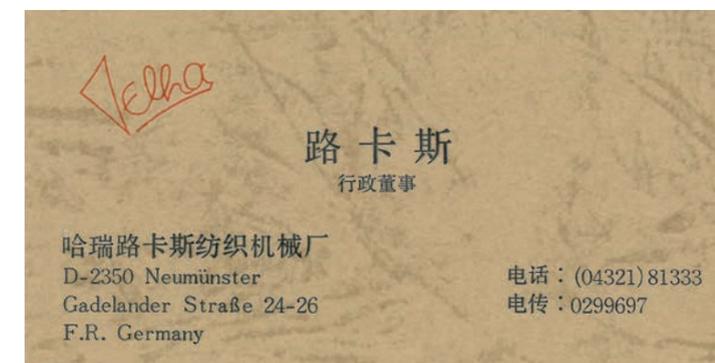
Für Harry Lucas zeitigt die schmerzhafteste Episode zusammen mit seinen anderen Ost-Expeditionen mittelfristig doch noch positive Resultate: Etwa 1986 beginnt eine Phase, in der noch einmal besonders viele lukrative Aufträge aus dem Arbeiter- und Bauernstaat eintreffen und die Firma so aus der Flaute von 1984/85

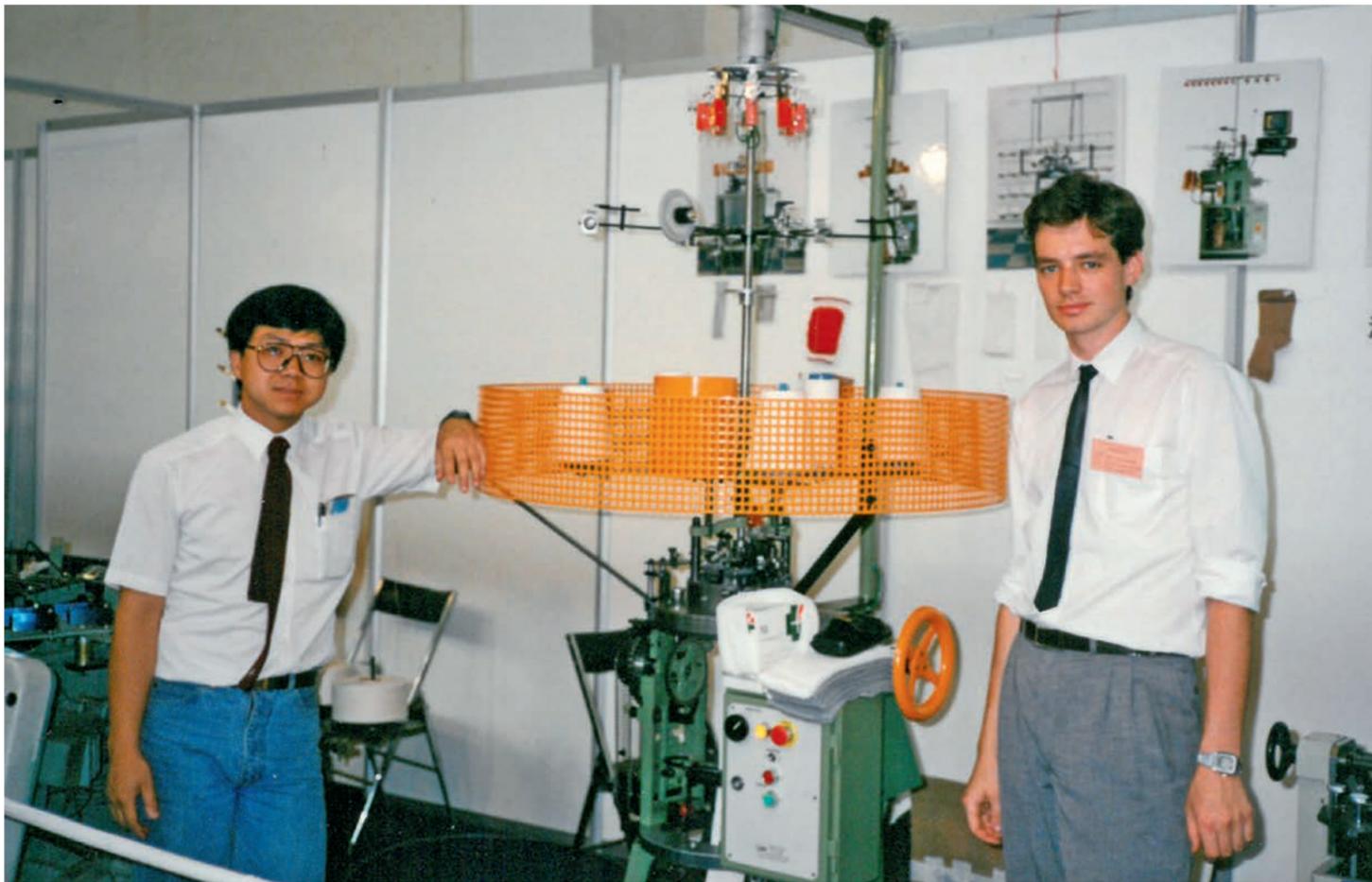
befreien. Teilweise macht das DDR-Geschäft ein Drittel des gesamten Jahresumsatzes der Maschinenfabrik aus. So liefert das Unternehmen aus Neumünster beispielsweise Maschinen zur Herstellung von Feinripp-Unterwäsche an ein Kombinat in Karl-Marx-Stadt, das hauptsächlich die sowjetische Armee beliefert. Beim Besuch im heutigen Chemnitz wird auch eine Reihe von Fotos und sogar eine Art Werbefilm produziert, bei dem sich ein Mitarbeiter des DDR-Kombinats als Unterwäsche-Modell zur Verfügung stellt.

Der Rest des Ostblocks einschließlich der riesigen Sowjetunion taucht zu der Zeit immer noch nicht auf der Weltkarte der Maschinenfabrik aus Neumünster auf. Wohl aber ein anderes kommunistisches Reich im Osten: China. Ein Farbprospekt auf Chinesisch aus dem Jahr 1986 ist erhalten, zusammen mit einer passenden Visitenkarte von Harry II in chinesischen Schriftzeichen. Beworben wird in dem Prospekt etwa die Gummischlauch-Maschine RRU, die RR2 für Elastikgestricke und der Gummistrumpfautomat RME-EM. Das zusätzliche „M“ sagt aus, dass dieser Typ mittlerweile nicht nur eine elektronische Programmsteuerung hat, sondern auch einen Monitor für die Eingabedialoge und die Datenkontrolle.

Die Dokumente sind Teil einer Reise nach Guangzhou, zur ersten Messe, die Harry II im Reich der Mit-

Erste Messe im Reich der Mitte: Visitenkarte von Harry Lucas II auf Chinesisch, 1986





Familien-Botschafter: der 25-jährige Harry Lucas III auf einer Messe im chinesischen Wuhan, 1987

te besucht. Die Stadt ist zu dieser Zeit eine der ersten „Sonderwirtschaftszonen“, in denen sich die kommunistischen Machthaber den Kapitalisten aus dem Westen versuchsweise öffnen. Der Kulturschock ist für Harry Lucas allerdings gewaltig – vor allem beim abendlichen gemeinsamen Essen mit den chinesischen Funktionären: „Schlangenfleisch habe ich ja noch gegessen“, erinnert sich Harry II. „Aber dann wurde uns das Gehirn eines noch lebenden Affen angeboten, der draußen in einem Käfig gehalten wurde. Da wäre ich beinahe abgereist.“ Lucas macht es unmissverständlich klar, dass hier seine Grenze erreicht ist, asiatisches Brauchtum hin oder her. Als die chinesischen Funktionäre jedoch seine Abneigung akzeptieren und ihrerseits reichlich von seinem mitgebrachten Cognac probieren, wird es doch noch ein sehr vergnüglicher und geschäftlich ertragreicher Abend. Harry II aber blickt bereits weiter: Ein Jahr

später entsendet er seinen 25-jährigen Sohn auf eine Messe ins chinesische Wuhan, während er selbst sich in Asien um neu zu erschließende Märkte wie Taiwan oder Japan kümmert.

Im Februar 1987 tritt bei Harry Lucas der Werkstattleiter und Lehrlingsausbilder Harri Malecki nach gut 25 Jahren als Meister in den Ruhestand ein. In der Entwicklung hat Harry III endgültig genug von seinem Einzelkämpfer-Dasein und holt seinen früheren Kieler Studienkollegen Uwe Widderich hinzu, noch einen Maschinenbau-Ingenieur. Gemeinsam versuchen sie sich an einer Modernisierung des Gummistrumpf-Automaten RME. Doch der technologische Rückstand ist bereits fast uneinholbar groß. Aus heutiger Sicht sagt Harry Lucas III selbstkritisch: „So etwas hätte ein strukturiertes Herangehen erfordert: Wie sieht der Markt aus? Was sind die Stärken und Schwächen der Wettbewer-

ber? Das gab es bei uns damals alles nicht.“ Die Maschinenfabrik hat noch Glück, dass wenigstens ihr anderer Geldbringer, die Schlauchrundstrickmaschine RVU, das Geschäft noch stützt. Das gibt Harry III die entscheidende Zeit, der Entwicklungsplanung ganz allmählich seinen Stempel aufzudrücken.

Einen ersten entscheidenden Durchbruch im Bemühen um systematische technologische Innovation kann Harry Lucas schon wenige Zeit später feiern: die erste Horizontalstrickmaschine für Kühlerschläuche. Bis dahin sind umstrickte Kühlerschläuche auf Vertikalstrickmaschinen mit Materialien wie Nylon hergestellt worden. Doch zum einen ist Nylon kein besonders widerstandsfähiges und formstabile Material. Viel bessere Eigenschaften hat unter Druck und Hitze die Kevlar-Faser des US-Konzerns DuPont. Zum anderen ist das Vertikalstrickverfahren sehr arbeitsintensiv: Zunächst muss der Schlauch über ein Muster in der gewünschten Form gezogen, dann vulkanisiert, schließlich abgeschnitten werden.

Intensiv haben sich Harry III und sein Entwicklungs-Kollege Widderich daher mit der Frage befasst, ob man nicht die form- und hitzestabile Kevlar-Faser mit einem einfacheren Verfahren auch für Kühlerschläuche verstricken könnte. Sie tun sich mit dem Strickmaschinen-Zulieferer Memminger auf der Schwäbischen Alb zusammen. Dort hat man viel Erfahrung mit dem Einsatz von Fournisseuren, die für einen gleichmäßigen Fadenverbrauch beim Stricken sorgen. Die Neuheit, die in Neumünster in eine Schlauchstrickmaschine eingebaut wird, besteht in der Verbindung der Zuführungen mehrerer Kevlar-Fäden über einen Riemen, sodass alle gleichmäßig laufen.

Digitales oder gar dreidimensionales Konstruieren ist zu diesem Zeitpunkt im Unternehmen noch Zukunftsmusik. Widderich erinnert sich: „Die Maschine habe ich damals noch auf dem Zeichenbrett aufgezeichnet. Das Horizontalstricken machte eine Welt von Unterschied zum herkömmlichen Vertikalverfahren aus.“

Es ist zeitsparender und praktischer – und die formstabile Kevlar-Faser ermöglicht es, dass gestrickte Kühlerschläuche nun stärker als bislang gebogen werden können, was gerade in der asiatischen Autoindustrie mit ihren sehr kompakten Abmessungen und Motoren ganz neue Marktsegmente eröffnet. „Damit waren wir weltführend und sind es immer noch“, zieht Harry II stolz Bilanz.

Einige Polaroid-Bilder aus dieser Zeit in der zweiten Hälfte der Achtzigerjahre vermitteln den Eindruck einer Firma an der Schwelle zum digitalen Zeitalter: Während Harry III als Konstrukteur noch am klassischen Zeichenbrett zu sehen ist, sieht man andererseits eine CNC-Maschine mit Bildschirmterminal und in der von Siegfried Schartner aufgebauten Abteilung Arbeitsvorbereitung einen Computer-Nadeldrucker, aus dem Endlospapier quillt. Auffällig in der Rückschau ist, dass die

Große Pläne: Harry III als Konstrukteur am Zeichenbrett, Ende der Achtzigerjahre

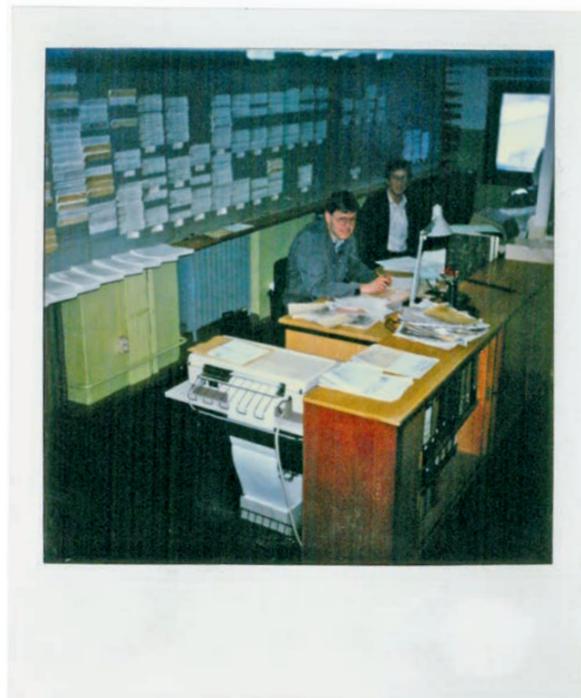


## Maschinensteuerung MS 103

## Zentralsteuerung FZR 8000



Moderne Zeiten: Digitalisierung mit CNC-Terminal ...



... und Computerdrucker in der Arbeitsvorbereitung, um 1988

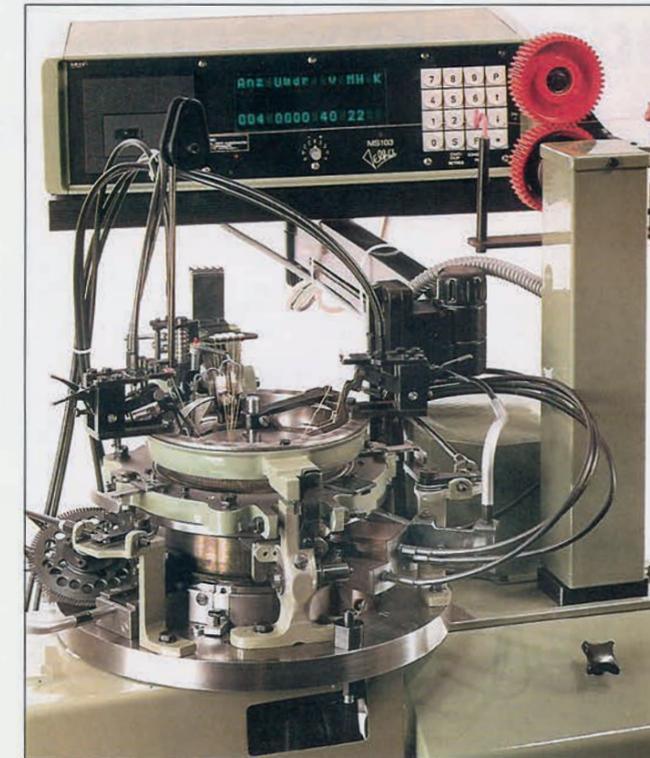
gut 90 Mitarbeiter dicht an dicht an den Werkbänken stehen – während im heutigen Betrieb, 2016, immer weniger Fachkräfte mit Hilfe modernster Computerelektronik immer mehr Produktivität entfalten. Harry III ist es, der die ersten Schritte zur digitalen Datenverarbeitung im Betrieb geht, anfangs noch mit wenigen IBM- oder Commodore-PCs und angelesenen Kenntnissen in der Programmiersprache D-Base.

Doch selbst mit diesen bescheidenen Mitteln sind die Fortschritte und der technische Vorsprung des Mittelständlers aus Neumünster in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre eindrucksvoll. Binnen kurzer Zeit bringt die Maschinenfabrik Harry Lucas sogar einen Spezialprospekt heraus, der sich allein mit digitaler Steuerungssoftware für Rundstrickautomaten befasst: „Ein Computerarbeitsplatz“, heißt es darin, „steuert bis zu 24 Rundstrickmaschinen – bequem vom Büro.“ So gibt es für den RME-Automaten die Zentralsteuerung

FZR 8000 und die Maschinensteuerung MS 103, letztere mit einem zweizeiligen LED-Display mit Informationen über Strumpfform, -länge und Maschengröße. Ein Kassettenlaufwerk dient der Steuerung der Strickprogramme. Die FZR 8000 besteht aus einem zentralen Tischgerät, einer Tastatur, einem Drucker und einer Schnittstelle zur Anbindung mehrerer Steuereinheiten vom Typ MS 102/103. Das alles kommt anfangs mit minimaler Speicherleistung aus: Der Rechner mit dem Betriebssystem CP/M hat zwei Floppy-Disk-Laufwerke mit je 750 KB Speicher.

Als Pionier der Digitalisierung schafft Harry III auch das erste Auto-CAD-System an, mit dem zweidimensionale Konstruktionszeichnungen auf dem Rechner möglich werden. Installiert hat er es, in seiner

Elektronik als Verkaufsargument: Spezialprospekt für digitale Steuerung von Rundstrickautomaten, um 1988



Die "ELHA"-Strumpfstickmaschinen vom Typ RME-EMG sind seit Jahren mit elektronischen Steuerungen versehen. Diese mikroprozessorbestückte Steuerung überwacht und steuert wichtige Abläufe der Maschine, wie z.B. Strumpfform, Strumpflänge und Maschengröße. Das Steuergerät MS 103 enthält eine Tastatur und eine Dialoganzeige mit 2 x 16 Zeichenplätzen für alphanumerische Zeichen.

Außerdem besitzt das Gerät ein Kassettenlaufwerk für die Speicherung von Strickprogrammen. Die Strickprogramme können über die Tastatur des Gerätes eingegeben werden. Ein Teil der Programmeingaben beinhaltet die Werte für die Strumpfform, ein anderer Teil enthält die Anweisungen für die Maschenhöhenverstellung, in einem weiteren Teil sind zusätzliche Steueranweisungen für die Maschine enthalten.

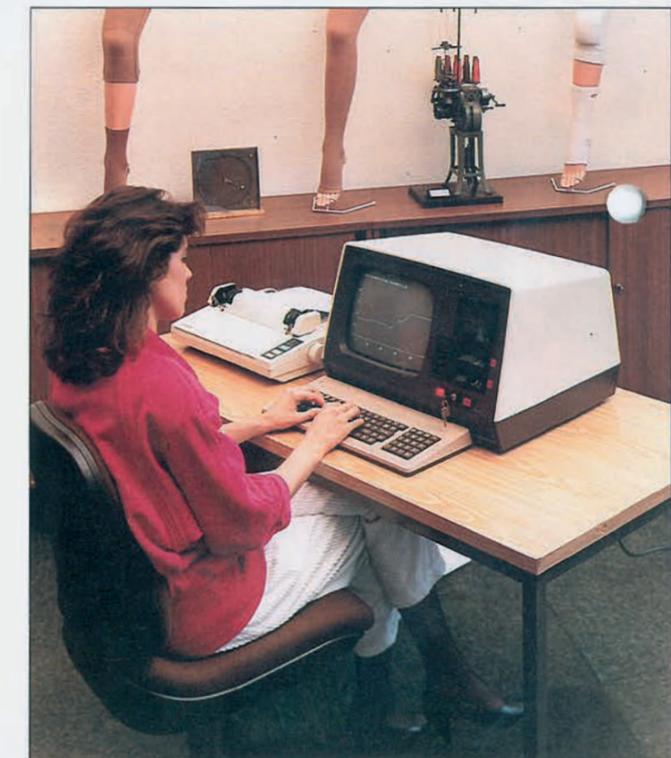
Die Programmdateien werden im MS 103 in einem nichtflüchtigen Speicher abgelegt. Dies bedeutet, daß die Daten auch nach Ausfall oder Abschalten der Netzspannung erhalten bleiben. Im Gerätespeicher vorhandene Programme können auf Kassette gespeichert und jederzeit wieder von der Kassette in den Gerätespeicher geladen werden.

Die neue, mit modernster Elektronik ausgestattete Rechneranlage FZR-8000 ermöglicht es nun, die Bedienung von Rundstrickmaschinen noch rationaler zu gestalten. Von einem Computerplatz im Büro können bis zu 24 Strickmaschinen zentral gesteuert werden.

Sie besteht aus dem zentralen Tischgerät, einer Tastatur, einem Drucker und einem Schnittstellenzusatz zur Anbindung mehrerer Steuereinheiten vom Typ MS 102/103.

Das zentrale Tischgerät enthält neben dem Bildschirmteil eine Rechneinheit mit Grafikkarte, 2 Floppy-Disk-Laufwerke mit je 750 kByte, ein Kassetten-Laufwerk für MS 102/103 Kassetten, sowie die Schnittstellenelektronik für Druckerausgang (8 bit parallel) und eine serielle V 24-Schnittstelle (Anbindung von MS 102/103).

Der Rechner arbeitet mit dem Betriebssystem CP/M. Es besteht die Möglichkeit, das erstellte Spezialprogramm zu verlassen und direkt mit dem CP/M-System zu arbeiten. Die Anlage kann dann als "normaler" PC-Computer auch für andere Zwecke benutzt werden.





Erweitert für die Zukunft: Firmensitz mit angebauter Werkzeugmaschinenhalle, 1987

Privatwohnung, auf einem PC mit 20 MB Festplatte und einem Wechselspeicher für 5-¼-Zoll Floppy Disks. Und auch das erste Computernetzwerk der Firma entsteht unter seiner Regie – finanziert vom Vater, dem Unternehmenschef: „Das hat mich damals insgesamt 250.000 Mark gekostet, alle Computer zu vernetzen“, erinnert sich Harry II. Ausgenommen bleibt bis auf weiteres die Buchhaltung: „Die wollten wir wegen der sensiblen Daten abschotten.“

Viel Platz erfordern die CNC-Werkzeugmaschinen in der Fertigung, sodass seitlich der Haupthalle eine weitere Halle angebaut wird. Ein Luftbild aus dem Februar 1987 zeigt diesen Neubau bereits – und eröffnet außerdem eine Zukunftsperspektive: Hinter dem Firmengelände von Harry Lucas ist der Hof der angrenzenden Spedition Runge & Lohse mit einer Reihe geparkter Lkw zu sehen. Einige Jahre später wird der Spediteur seine Firma aufgeben und Teile dieses Geländes an Harry Lucas verkaufen.

Erstmals nach vielen Jahren Pause gibt es 1987 wieder ein Betriebsfest – wozu der kommunikationsfreu-

dige Familienunternehmer Harry II zunächst sanften Druck auf die entwöhnte Belegschaft ausüben muss. Jahrelang haben die Mitarbeiter lieber individuell ihre Freizeit gestaltet, statt die Betriebsgemeinschaft zu pflegen. Am 18. September aber wird nun gefeiert, das Luftgewehrschießen der Männer steht wie eh und je auf dem Programm – und auch die gute alte Tradition der spöttischen Bierzeitung lebt plötzlich wieder auf:

*Doch nach langen Jahren der Enthaltsamkeit  
und durch eine Spritze unseres Bosses mit viel Zaster  
ist es endlich wieder mal soweit  
können alle Leute hier im Saale frönen ihrem Laster.*

Wie in früheren Jahren werden nicht zuletzt die Chefs wieder mit erfundenen Inseraten aufs Korn genommen. So wird dem Unternehmensgründer Harry I im Ruhestand die Aussage in den Mund gelegt: „Hilfe, suche dringend Nebenbeschäftigung, kann nicht den ganzen Tag nur meine Frau ärgern.“ Sein Sohn, der Unternehmenschef, inseriert angeblich: „Wer nimmt mir einen Teil mei-

ner vielen Arbeit ab; bin durch andere Angelegenheiten sehr stark überlastet.“ Und Enkel Harry III fragt an: „Wer gibt mir Nachhilfeunterricht über den Umgang mit anderen Menschen; habe noch viele Lücken aufzufüllen.“

Der heutige Unternehmenschef räumt in der Rückschau ein, dass das auf ihn gemünzte „Inserat“ nicht ganz ohne wahren Kern war: „Kommunikation war als 25-Jähriger nicht meine Welt, ich war eher introvertiert. Ich schöpfte meine ganze Energie aus dem Inneren und habe gefühlsmäßig nicht jeden an mich herangelassen. Dabei stehen Emotionen in diesem Familienunternehmen ganz oben. Nur kam man in dieser Phase mit Emotionen nicht mehr weit. Auf Kumpel machen, das half nicht mehr.“ Sein Vater hingegen, 1987 Unternehmenschef, ist beim Umgang mit Kollegen und anderen Mitmenschen von Natur aus in seinem Element: In Neu-

münster existiert ein Karnevalsverein, der Harry II einmal sogar beinahe zum Prinzen gekürt hätte.

Zur Pariser Messe 1987 ziehen Senior- und Juniorchef Harry Lucas allerdings am selben Strang, als es um die muntere Kontaktpflege mit französischen und internationalen Geschäftspartnern geht. Auch ein Abstecher mit ihren besten Kunden ins legendäre Moulin Rouge gehört dazu, da lässt sich die Familie Lucas nicht lumpen. Am Messestand selbst, der in der Grundfarbe Grün gehalten ist, wird den Gästen Werbematerial in Plastiktüten mitgegeben, auf denen in mehreren Sprachen einschließlich Koreanisch und Mandarin zu lesen steht: „Harry Lucas Maschinenfabrik – Rundstrickmaschinen nach Ihren Wünschen“.

In Frankreich genießt das Unternehmen aus Neumünster auch dank solcher Aktionen eine beachtliche

Oh, là, là: Das Team von Harry Lucas mit Kunden im Moulin Rouge, 1987





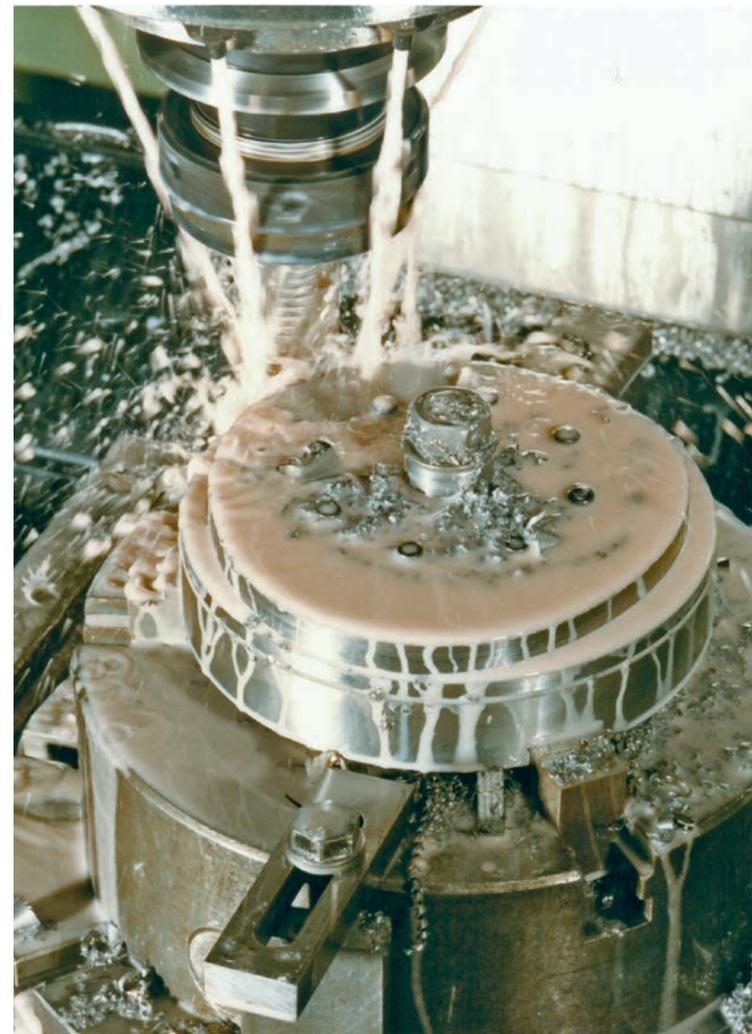
Modern ausgestattet:  
Harry Lucas Ende der  
Achtzigerjahre, Kunden wer-  
den im Haus geschult (r.)  
Blick in die Lehrwerkstatt (u.)



Kleiner Kreis: Bei Harry Lucas wird oft mit den engsten  
Mitarbeitern konferiert (o.)



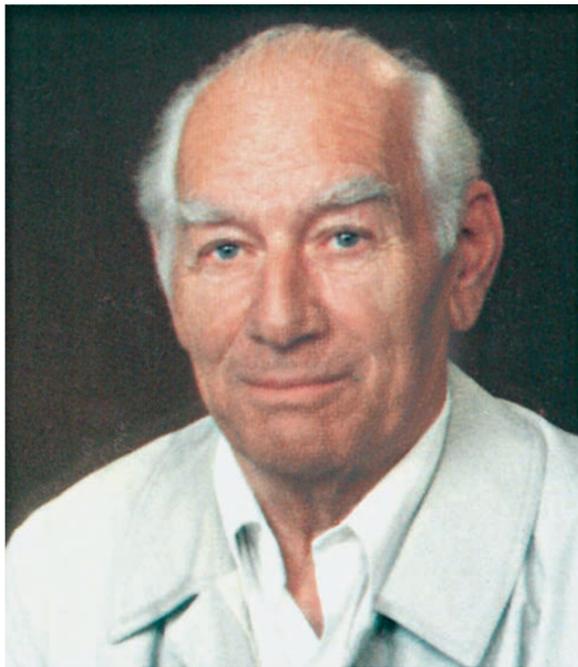
Tradition und Modernität: Alle Teile werden im Haus  
gefertigt (l.); Ursula Schnack, seit 1960 die  
„rechte Hand“ des Chefs (u.)



Bekanntheit und einen guten Ruf. Im Februar 1988 erscheint in der Fachzeitschrift *Filière Maille* ein kurzes Porträt mit einem Foto des Gründers: „Es ist bekannt, das Harry Lucas sich zu einem führenden Unternehmen bei Spezialmaschinen in kleinen Durchmessern entwickelt hat, insbesondere für die Herstellung orthopädischer Strümpfe.“ Anlass dieses Berichts ist der 75. Geburtstag von Harry I am 8. Februar 1988. Auch in Deutschland ist seine Lebensleistung der Presse so manchen Bericht wert. In den *Kieler Nachrichten* und im *Holsteinischen Courier* heißt es fast wortgleich über Lucas: „Mit seiner ersten Handrundstrickmaschine zur Herstellung von Socken gelang ihm der Durchbruch. (...) 1970 zog sich Harry Lucas aus gesundheitlichen Gründen aus dem Unternehmen zurück, das jetzt sein Sohn leitet.“

Auch die Belegschaft würdigt den Jubilar. Es ist der langjährige Weggefährte Siegfried Schartner, der Harry I bei der Geburtstagsfeier mit einer humorvollen

Der Patriarch: Firmengründer Harry Lucas, ca. 1986



Rede ehrt. Darin erinnert er noch einmal an die ersten Ausflüge des Unternehmensgründers, Anfang der sechziger Jahre, mit dem Motorboot *Matz*: Auf diesen Namen sei es getauft worden, weil es für Schiffsnamen wie *Berlin* oder *Bremen* zu klein gewesen sei – doch ausgerechnet die echte „Matz“, also Harrys Frau Hilde, habe sich geweigert, bei der Jungfernfahrt in dem gebrauchten Boot mitzufahren: „Es musste erst einmal gründlich gereinigt werden, wobei sogar ein Drosselnest zum Vorschein kam.“ Nach dem Einsetzen des Bootes am Skagerrakufer in Kiel habe man mit dem alten VW-Motor nur mit knapper Not den Strand erreicht.

Was an diesem Vortrag Wahrheit ist und was Seemannsgarn, ist aus heutiger Sicht nicht mehr eindeutig zu klären. Doch so sicher wie das Amen in der Kirche birgt die Menükarte zur Feier des 75. Geburtstags 1988 wieder einige maritime Auffälligkeiten, etwa den „Deckeltrunk Möwenschiss“. Ein alter Geschäftspartner von der Firma TAG Krefeld bringt zur Feier die Kopie eines Schreibens von Harry Lucas aus dem Jahr 1966 mit. Darin teilt er den Krefeldern mit, die von ihnen bestellte Rundrändermaschine R-1s per Spedition ausgeliefert zu haben – zusammen mit einer Rechnung über 8117,50 DM inklusive Fracht. Neben diesem Erinnerungstück gibt es natürlich auch materielle Geschenke, unter anderem wieder einmal eine Kreuzfahrt nach Oslo in der Luxuskabine, einzulösen an Silvester 1988.

Doch bevor Harry I diese Kurzkreuzfahrt antreten kann, wird er erneut unsanft an seinen fragilen Gesundheitszustand erinnert: Am 22. April erleidet der Gründer einen leichten Schlaganfall. Immerhin erholt er sich davon schnell und nachhaltig genug, um den Trip nach Oslo am Jahresende wie geplant anzutreten.

Der Veteran kann beruhigt registrieren, dass in der von ihm gegründeten Maschinenfabrik kurz vor Beginn der neunziger Jahre einiges in Bewegung gekommen ist, vor allem die Entwicklungsarbeit. Neue Märkte erschließen will sich die Maschinenfabrik zum Beispiel mit Automa-

ten, die Draht für alle möglichen Anwendungen verstricken können. Und natürlich zählt auch die RHU, die Horizontalstrickmaschine für Kühlerschläuche aus Kevlarfasern, zu den neuen Erfolgsmodellen bei Harry Lucas. Sie wird dem Unternehmen bis weit ins 21. Jahrhundert hinein die Marktführerschaft in dieser Kategorie sichern. „Wir schufen eine Produktpalette, wie sie bis dahin noch nicht existiert hatte“, erklärt Harry III, damals die treibende Kraft hinter den Innovationen: „Vor allem begannen wir bald darauf mit der Entwicklung der ganzen Z-Maschinen, wie wir sie heute nennen, also Rundstrickmaschinen mit rotierendem Strickzylinder. Diese Phase hat viel dazu beigetragen, dass der rotierende Zylinder heute längst Standard ist.“

Immer noch geht es Harry III darum, nicht länger der überlegenen Technologie der Mitbewerber nachzulaufen, sondern selbst wieder in die Offensive zu kommen. Dennoch bleibt es dabei: In seinen ersten Jahren im Unternehmen muss der Enkel des Gründers als Entwickler und technologischer Impulsgeber zusammen mit Uwe Widderich immer wieder gegen die Vorurteile altgedienter Techniker ankämpfen, die misstrauisch gegenüber Ingenieuren und Universitätsabsolventen sind. „Als Jungingenieur braucht man sicher acht, neun Jahre, bis man richtig gefestigt ist“, sagt der heutige Unternehmenschef rückblickend. Nur dank äußerster Anstrengungen und Zähigkeit übersteht er diese Phase der Feuertaufe im Unternehmen.

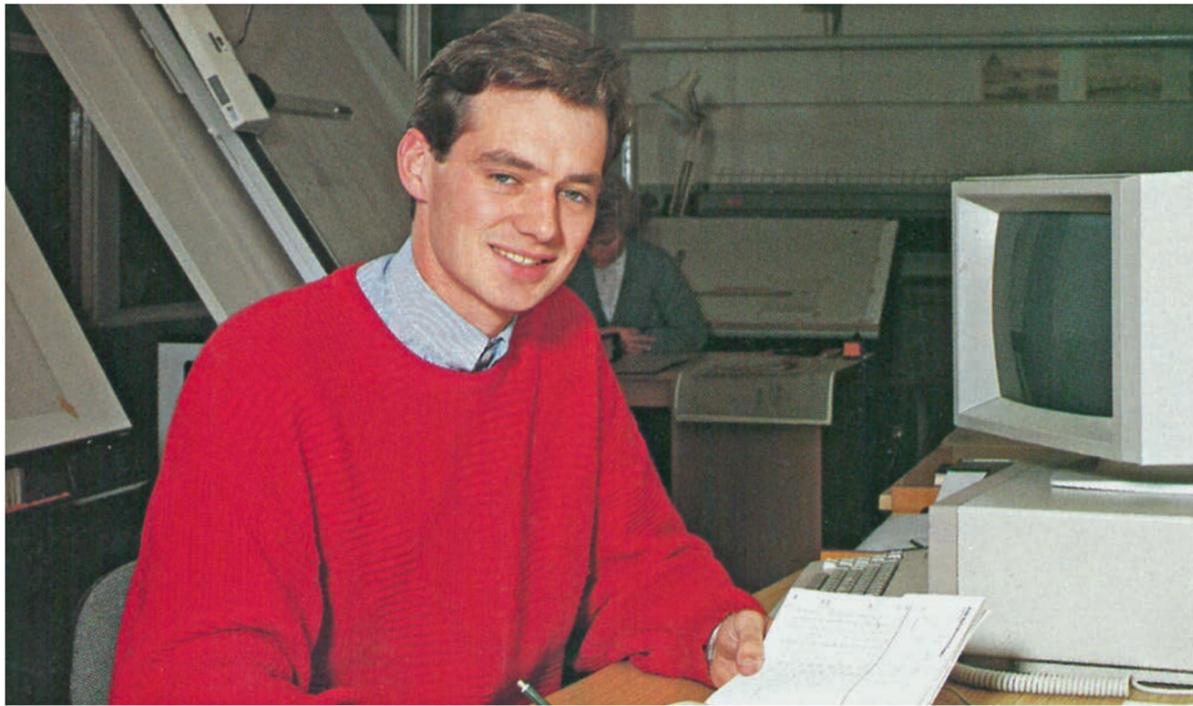
Das gilt auch für die „diplomatischen Beziehungen“, die der noch nicht einmal 30-Jährige im Auftrag seines Vaters auf Messen in aller Welt pflegen soll – ob in Peking oder gleich darauf im japanischen Osaka, wo die Maschinen von Harry Lucas durch den Vertreter Rudolf Shokai Ltd. präsentiert werden. Häufig kann Harry II nicht aus Neumünster fort, weil es dem Firmengründer Harry I gesundheitlich immer schlechter geht. So bleibt das Repräsentieren auf der Weltbühne mehr als einmal dem Enkel vorbehalten. „Da schwirrte man anfangs in Kreisen herum, die politisch viel zu hochstehend für ei-

nen jungen Mann wie mich waren. Mit denen könnte ich heute umgehen. Damals hängt ich mich an einen älteren Herrn an, den wir dort in Asien hatten. So kam ich einigermaßen durch. Mir brachte das zwar Erfahrung, aber der Firma ansonsten nicht viel ein.“

Das Produktionsprogramm von Harry Lucas umfasst um 1990 neben der RME für medizinisch-orthopädische Strümpfe, Anti-Thrombosestrümpfe und Knöchelschoner unter anderem die RMPL für Plüschsocken, Wasch- und Massagehandschuhe und Schweißbänder; die Garntestmaschine RM1, den Krawattenstrickautomaten RMKR und die HSM für Verbands- und Verpackungsnetze, Fleischsäcke, Glas-Glühstrümpfe sowie technische Netzgestricke. Außerdem Rundstrickmaschinen für fast alles und jedes: Kordeln, Bänder, Glasfaserschläuche, Damenbinden und Windeln mit und ohne Einlage, Kringelgarne, Skimützen oder Druckereimaschinenschläuche.

Doch bei einer eigens ausgerichteten Hausmesse in der Gadelander Straße sind die Stars unter all diesen Modellen eindeutig die Horizontal-Schlauchstrickmaschine RHU und die neueste Generation des Kompressionsstrumpf-Automaten RME. Wegen dieser beiden Typen werden in Neumünster allein 31 Gummischlauchhersteller aus elf Ländern und 15 Kompressionsstrumpfhersteller aus sieben Nationen erwartet. Überdies haben sich wegen der neu entwickelten Verbandsstoffmaschine RR 2-Z auch noch alle namhaften Mullbindenhersteller angesagt. Als deshalb während der Vorbereitung der privaten Verkaufsschau die Anspannung übergroß wird, prägt einer der Mitarbeiter zur Beruhigung der Gemüter den bis heute im Unternehmen kursierenden Spruch: „Don't worry, be Harry!“ Mit dieser Gelassenheit wird das Treffen, für das sich fast die gesamte kleine Branche der Strickmaschinen-Nutzer bei Harry Lucas ein Stelldichein gibt, wie erhofft zum Erfolg.

Dann, 1990, wirft einmal mehr die große Weltpolitik ihren Schatten auf das Unternehmen: Der Ostblock



Der Enkel: Harry Lucas III als frisch gebackener Dipl.-Ing., um 1986

bricht zusammen, in der DDR ist die Mauer geöffnet, die deutsche Wiedervereinigung bahnt sich an. Noch im Jahr zuvor hat Harry Lucas aus Ostdeutschland einen großen Auftrag über Damenbinden-Strickmaschinen erhalten, die dort für den Bedarf der UdSSR produzieren sollen. „Das waren Maschinen wie aus der Steinzeit, die sonst überall schon aus der Mode waren“, erinnert sich Harry II, damals Unternehmenschef. Doch im Jahr nach der Lieferung, 1990, ist die Wende da – und Harry Lucas hat eine Idee: „Viele Maschinen, die wir geliefert hatten, standen in der DDR jetzt ungenutzt herum. Ich konnte versuchen, sie wieder zurückzukaufen und gebraucht im Ausland zu vertreiben.“

Mithilfe seiner alten DDR-Kontakte und der neu eingerichteten Treuhand-Gesellschaft in Berlin gelingt ihm der Rückkauf zahlreicher Maschinen, teilweise für eine D-Mark pro Stück. Nach kurzer technischer Überholung in Neumünster finden sich tatsächlich Abneh-

mer in Schweden, aber auch in Schwellenländern, wo Ersatzteile für baugleiche Maschinen benötigt werden. Ein hübsches, cleveres, unerwartetes Zusatzgeschäft im Zeichen der Wende für Harry II, der sich heute noch freut: „Davon habe ich mir einen roten Mercedes SL gekauft!“

Aus dieser Phase der Wende in Deutschland stammt eine erstmals auf Englisch und Deutsch produzierte Imagebroschüre von Harry Lucas. Auch für das Unternehmen ist eine neue Zeit angebrochen, verkörpert durch die Generation von Harry III. Auf einem Bild in der Broschüre sitzt der Enkel des Gründers als junger Mann an seinem Arbeitsplatz vor einem PC-Bildschirm im Konstruktionsbüro. Geworben wird nun mit computergesteuerter Konstruktion und Fertigung: „Alle Teile werden im Hause produziert.“ Nicht zuletzt hebt die Broschüre die Zukunftssicherung bei Harry Lucas hervor. Ein Blick in die Lehrwerkstatt zeigt voll besetzte

Werkbänke: „Ein besonderer Service: die Schulung von Kundenpersonal im Werk Neumünster.“

Es zeichnet sich jetzt immer deutlicher ab, dass in der Firma der Generationswechsel bevorsteht. Am 23. Februar 1990 feiert Harry II seinen 50. Geburtstag. Schon vor diesem Datum hat er angekündigt, dass er sich zum 1. Januar 1991 aus dem aktiven Geschäft zurückziehen will. Auch wenn Mitarbeiter bei der feuchtfröhlichen Geburtstagsfeier versuchen, ihn zum Weitermachen zu überreden, bleibt es dabei: Harry III soll am Stichtag die Maschinenfabrik übernehmen. Nur die Vertriebsvertretung für die Bundesrepublik, die er schon seit einiger Zeit selbst innehat, will sein Vater auf unbestimmte Zeit beibehalten.

Bevor er zum Chef der Maschinenfabrik Harry Lucas wird, tritt Harry III noch vor den Traualtar. Am 25. Mai 1990 heiratet er in Aukrug die vier Jahre jüngere Bürokauffrau Silke Keil. Wie schon drei Jahrzehnte zuvor bei der Trauung seiner Eltern ist auch hier zum Zeitpunkt der kirchlichen Hochzeit Nachwuchs unterwegs: Am 9. November wird in Neumünster ein neuer Harry Lucas geboren – die vierte Generation. Und am 1. Januar 1991 ist es dann soweit: Der Vater des Neugeborenen, der dritte Harry, wird im Alter von knapp 29 Jahren zum alleinigen Geschäftsführer der Maschi-

nenfabrik Harry Lucas ernannt. Sein nach 21 Jahren an der Spitze abgedankter Vater wiederum, von Harry III teilweise ausbezahlt, zieht sich in das baden-württembergische Schwarzwaldorf Sasbachwalden zurück. Dort lebt er mit seiner neuen Partnerin, der aus Baden stammenden Zahnärztin Ingeborg Graf, in einem alten Fachwerkhaus am Berghang, von wo der Fernblick an guten Tagen bis zum Straßburger Münster reicht.

Die Zeichen stehen mit dieser klaren, auch räumlichen Abgrenzung auf einen glatten und erfolgreichen Übergang der Führung in der Maschinenfabrik. Die CNC-Maschinenhalle ist noch unter der Führung des Seniorchefs Harry II erweitert worden, um mehr Platz zu schaffen. Dass 1990 nur wenige Kilometer weiter die Tuchfabrik C. Sager Söhne als vorletzter Textilbetrieb der Stadt die Produktion eingestellt hat, wird mit Achselzucken zur Kenntnis genommen, herrscht doch ansonsten in der gesamten westdeutschen Wirtschaft Euphorie über die Wiedervereinigung, die Deutschland einen kurzen Boom bescheren wird. In der Gadelander Straße in Neumünster sind jetzt noch etwa 85 Mitarbeiter beschäftigt. Noch zwei, drei Jahre wird das so bleiben. Dann wird der junge Unternehmer Harry III schon zeigen müssen, wie gut er das Management von Krisen beherrscht.

# 8

## DURCH SCHWERE SEE 1991–1999

Aus Harry II, der das Unternehmen 21 Jahre lang geführt und auf seine kommunikationsfreudige Weise weiter ausgebaut hat, ist 1991 endgültig der „Sassi“ geworden. Mit diesem Spitznamen belegen alte Fahrerleute wie Harri Malecki den im (Fast-)Ruhestand befindlichen zweiten Harry Lucas, seit er fernab in Sasbachwalden wohnt.

Doch so ganz „aus dem Rennen“ ist der reisefreudige Emigrant im Schwarzwälder Exil damit bei seiner alten Maschinenfabrik noch nicht. Es sind Umbruchzeiten voller Turbulenzen, nicht nur wegen der gerade erst erfolgten deutschen Wiedervereinigung. Eigentlich könnte Harry III mit seinem jugendlichen Schwung nun voll durchstarten und die Früchte seiner jahrelangen zähen Entwicklertätigkeit in der zweiten Reihe der Firma zu ernten beginnen. Doch ein Schicksalsschlag kommt dazwischen, ein schwerer Unfall, in den der Enkel des Gründers verwickelt wird und der es gleich zu Beginn seiner Ära erforderlich macht, dass Harry II ihm erneut für einige Monate an der Spitze der Maschinenfabrik beispringt. An dieser kurzen Episode zeigt sich, bei aller Verschiedenheit des kommunikationsfreudigen Vaters und des eher technikbegeisterten Sohns, dass die beiden Generationen bei Harry Lucas in der Not zusammenstehen. „Wenn mein Sohn Hilfe brauchte, habe ich sie ihm gegeben“, sagt Harry II, der es bei

seinem eigenen Vater nicht ganz so erlebt hat: „Das habe ich gelernt.“

Weil 1991 wie so oft mehrere dramatische Entwicklungen zeitlich zusammenfallen und zu der Zeit noch beide Männer zu unterschiedlichen Teilen Unternehmenseigner sind, müssen sich Vater und Sohn gleich noch einmal in einer wichtigen Angelegenheit zusammenraufen. Es ist ein Geschäft mit großer Tragweite, das die weiteren Geschicke der Firma stark beeinflussen wird – und just um die Zeit des Generationswechsels zur Entscheidung ansteht. Einige Jahre zuvor hat in Wuppertal ein bedeutender Konkurrent von Harry Lucas, der Strickmaschinenhersteller Krenzler, den Besitzer gewechselt. Er gehört jetzt zur ebenfalls in Wuppertal ansässigen Hacoba, damals schon Weltmarktführer bei Nähgarnspul-Automaten. Mit dem Produktportfolio von Krenzler kann die Hacoba ein übermächtiger Wettbewerber für Harry Lucas werden, befürchtet vor allem Harry II.

Doch die Hacoba pickt sich nur einige Rosinen aus dem Krenzler-Portfolio und beginnt, diese Umsatzbringer in großen Mengen zu produzieren. Was übrig bleibt und Hacoba nicht weiter zu interessieren scheint, ist ein attraktives Sortiment verschiedener Maschinen des aufgekauften Konkurrenten Krenzler. Dieses Know-how mit allen Lizenzen steht zum Verkauf und würde die Po-

sition von Harry Lucas so stärken, dass weder die Hacoba noch andere Konkurrenten Harry Lucas überrollen könnten. Kontakte nach Wuppertal werden angebahnt.

Bald schon zeichnet sich ein Deal ab, der doppelt attraktiv für Harry Lucas scheint: Die Firma kann die Krenzler-Strickmaschinen bekommen – und dazu noch eine erhebliche Finanzspritze in bar. Im Gegenzug verlangt die Hacoba 40 Prozent der elha-Anteile. Es wäre das erste Mal in der Firmengeschichte (vielleicht mit Ausnahme des ominösen Teilhabers Witke in Litzmannstadt), dass die Maschinenbauer aus Neumünster fremde Partner ins Unternehmen ließen. Sollen sie dieses Einfalltor für Fremdbestimmung wirklich öffnen?

Doch auf das operative Geschäft bei Harry Lucas haben die Wuppertaler gar keine Ambitionen, auch einen Geschäftsführer will die Hacoba nicht stellen. Für sie zählt allein die finanzielle Beteiligung am Geschäftserfolg der Neumünsteraner. Die Aussicht, dafür das Know-how der Konkurrenz bei einer Reihe von Strickmaschinen zu erwerben und zusätzlich noch Bargeld zu erhalten, erweist sich als unwiderstehlich. Auch, wenn der gerade erst als Alleingeschäftsführer angetretene Harry III mit seinen 29 Jahren kaum weiß, wie ihm geschieht, weil alles so schnell über die Bühne geht: Der Vertrag wird geschlossen, 40 Prozent an Harry Lucas gehören nun der Hacoba. Da dem neuen Teilhaber fortan regelmäßig die Zahlen berichtet werden müssen, stellt der kaufmännisch unerfahrene Harry III zur Verstärkung einen Prokuristen ein: Tino Protz ist ein Freund aus Studentenzeiten, der Betriebswirtschaft studiert hat.

Die Finanzspritze aus Wuppertal soll natürlich auch in ertragreiche Investitionen umgewandelt werden, was den Entwicklungsplänen von Harry Lucas entgegenkommt. „Ich hatte aber noch einen anderen Vorteil durch die Sache“, berichtet Harry III: „Die Hacoba war ihrerseits Teil der Moenus-Gruppe, der damals zehn oder zwölf Werke in halb Europa gehörten. Die konnte ich nun alle besuchen und mir genaue Einblicke in deren Produkte verschaffen.“

Die neue Partnerschaft startet mit einigem Optimismus. Doch das sich immer schneller drehende Karussell der Firmen-Übernahmen in der Textilmaschinenbranche, das Fressen und Gefressenwerden, wird in den nächsten Jahren unberechenbare Auswirkungen haben.

Unterdessen ist die schon vor Jahren gescheiterte Ehe von Harry II nun auch offiziell geschieden. Am 14. Juni 1991 heiratet er seine neue Lebensgefährtin, die Zahnärztin Ingeborg Graf, die den Doppelnamen Graf-Lucas annimmt. Das reisefreudige Paar hält es nie lange an einem Ort; ob Fernreisen ins australische Outback oder Wochenenden im Zweitwohnsitz am Brahmssee – die Hauptsache ist es, in Bewegung und aktiv zu bleiben.

Diesen Drang zur Aktivität verspürt Harry II weiterhin auch in Bezug auf die Deutschland-Vertretung der Maschinenfabrik, die er nun von zuhause in Sasbachwalden aus über sein „Vertriebsbüro Harry Lucas“ betreibt. Dabei wird der weitaus größte Teil des Umsatzes im Textilmaschinenbau längst auf Auslandsmärkten gemacht, eine Vertretung in Deutschland ist in der Branche etwas Ungewöhnliches geworden. Über diesen Anachronismus geraten sich Vater und Sohn Lucas später auch schon mal in die Haare, doch Lucas Senior gibt über die Jahre mehr und mehr von seinem Vertretungsgebiet ab. Zuletzt beschränkt es sich auf den Süden mit

Reisefreudiges Paar: Harry Lucas II und seine Frau Ingeborg Graf-Lucas



Baden-Württemberg und Bayern, die Regionen in seiner Nähe. „Wir hatten eine große Deutschlandkarte, auf der eine Grenzlinie sein Gebiet markierte“, schildert Harry III die gefundene Lösung. Später, schon im neuen Jahrtausend, wird sein Vater die Vertretungstätigkeit schließlich aber ganz an den Nagel hängen. Auch ein Beratervertrag, den Harry II mit dem nun von seinem Sohn geleiteten Unternehmen abgeschlossen hat, wird irgendwann aufgehoben: „Wenn ich schon Mist baue, dann will ich wenigstens selbst schuld sein“, kommentiert Harry III, nur halb im Scherz.

Es ist nicht zu übersehen: Zwischen Vater und Sohn „knirscht“ es über den neuen Kurs der Firma nach der Übergabe 1991. Das ist durchaus nicht ungewöhnlich, treffen doch in Unternehmerfamilien zwischen den Generationen häufig meinungs- und entscheidungsstarke Charaktere aufeinander, die über Fragen des Managements dann bisweilen in Konflikt geraten. So im Falle von Harry Lucas auch über die Bewertung der Lage des Unternehmens: Während der Senior die Zahlen zum Zeitpunkt des Generationswechsels für solide hält und sich sicher ist, sein Unternehmen zur richtigen Zeit in geordneten Verhältnissen übergeben zu haben, fühlt sich sein Nachfolger nicht vollständig über die kaufmännische Situation ins Bild gesetzt.

Es ist einfach auch Überlastung, die den 29-Jährigen auf seiner neuen, verantwortungsvollen Position plagt: „Die ganzen Jahre von meinem Eintritt in die Firma bis 1991 waren eine ‚getriebene‘ Phase: Hochzeit und die Geburt des ersten Kindes im Privaten, im geschäftlichen Bereich die Wende, als mit der DDR sicher 30 Prozent unseres Umsatzes wegbrachen. Mein Vater hatte da ja sehr gute Geschäfte gemacht.“ Auch die Kompressionsstrumpfmaschine, die neben den DDR-Verkäufen und der Kühlerschlauchmaschine lange Zeit Umsatzgarant bei Harry Lucas gewesen ist, läuft trotz aller Modernisierungsbemühungen nicht mehr gut (und wird in dieser Form bis 1993 ganz vom Markt verschwinden). „Damit waren zwei von drei Säu-

len weggebrochen. Ich hatte gleich gemerkt: Die Firma fängt an zu schwimmen. Aber damals kam ich gar nicht zum Nachdenken, ich rannte immer nur von A nach B.“

Es trägt nicht zur Aufmunterung bei, dass die Zahl der Textilunternehmen in Neumünster innerhalb von 40 Jahren von elf auf null gesunken ist. 1991 muss auch noch der letzte Tuchfabrikant seine Tore schließen: der einstmals große und bedeutende Julius Bartram, der 1945 für den Neuanfang von Harry Lucas in Neumünster gesorgt hat. Damit ist die Ära der klassischen Textilerstellung, die in der Stadt einmal Tausende von Familien ernährt hat, endgültig vorbei – vernichtet von den unerbittlichen Einflüssen des Weltmarkts, der billigere Produktionsstandorte in anderen Regionen begünstigt. Für den Textilmaschinenhersteller Harry Lucas eine deutliche Warnung, im Bemühen um Wettbewerbsfähigkeit nicht nachzulassen.

Doch die dunklen Wolken am Horizont werden am 10. März 1992 noch einmal beiseite gewischt. Es gibt einen hervorragenden Grund zu feiern: 50 Jahre besteht das vom ersten Harry Lucas 1942 gegründete Unternehmen nun schon, trotz aller politischen Umwälzungen, Umzüge und Krisen, trotz manchem geplatzten Auftrag und dem bisweilen extrem dünnen finanziellen Eis, auf dem es sich bewegt hat. Das kann nur bedeuten, dass die ersten beiden Harry-Generationen einiges richtig gemacht haben – und auch der dritte Harry bei allen Turbulenzen der Startphase auf dem richtigen Weg ist. Diese Leistung erkennt auch der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) an, deren Präsident Dr. Dipl.-Ing. Berthold Leibinger und Hauptgeschäftsführer Dr. Hans-Jürgen Zechlin per Schmucktelegramm gratulieren. Aber auch alte Mitstreiter melden sich zum Jubiläum, so etwa der ehemalige Lehrling Günter Rode, der in den fünfziger Jahren seine Ausbildung bei Harry Lucas absolviert hat und nun per Fax seine Glückwünsche übermittelt.

Die offizielle Feier findet dann am 14. August zunächst in der Gadelander Straße statt. Dort ist jedoch nur der Ausgangspunkt, im Einladungsschreiben orakeln die Strickmaschinenbauer: „Ort und Geschehen werden nicht verraten, nur eins ist sicher: Eine Seefahrt, die ist lustig.“ Für Überraschungen ist also gesorgt. Schon am Vormittag treffen die ersten von über 100 geladenen Gäste ein – und was sonst nur noch äußerst selten vorkommt: Alle drei Harrys treten bei der Jubiläumsfeier zusammen auf. „Opa“ Harry I nimmt im Rollstuhl teil. Um 16 Uhr werden die Gäste in mehrere Busse verfrachtet und fahren dem ihnen verheimlichten Ziel entgegen: dem Schulauer Fährhaus in Wedel bei Hamburg mit seiner musikalischen „Schiffsbegrüßungsanlage“ Willkomm-Höft und dem Buddelschiff-Museum. Von dort geht es dann weiter zu den Hamburger Landungsbrücken, wo als Überraschung des Tages um 20 Uhr der Ausflugsdampfer *Max Brauer* ablegt, um den Gästen ein diesmal besonders opulentes Dinner auf der Elbe zu ermöglichen: „Störtebekers Seefahrergelage“ für 150 Personen.

Noch vor dem ersten Gang – alle haben schon ein Glas Met zur Begrüßung genossen – hält Harry III seine Begrüßungsansprache. Außerdem wird ein Grußwort von Kurt Werner verlesen, dem alten bayerischen Freund der Familie, der an diesem Tag selbst nicht anwesend sein kann. Werner bestätigt darin scherzhaft die Eignung von Harry III zum neuen Chef der Maschinenfabrik: „Vor seinem Auszug ins gelobte Land hat Harry II jedoch in einer atypischen Harry-Art seinen Sohn Harry III ins eiskalte Wasser geworfen. Aber dieser konnte gut schwimmen und hat nun seit 1991 das Steuer in der Hand.“ Auch über die Zukunft des Unternehmens macht sich Werner so seine Gedanken: „Harry I, II, III sind jetzt also versorgt. Harry IV steht schon in den Startlöchern und freut sich sicher, eines Tages Computer und Management an Harry V weitergeben zu können! So bleibt mein und unser Wunsch für die Firma Lucas, dass die Harrys mit Können, Ge-



Stolze Zahl zum halben Jahrhundert: Eine silberne „50“ symbolisiert im Jahr 1992 das Firmenjubiläum

schick und Glück den Laden gut ins 21. Jahrhundert bringen!“

Dass dieser Wunsch in Erfüllung gehen wird, kann der Gratulant gut sieben Jahre vor dem Jahr 2000 noch nicht wissen. Der junge Geschäftsführer Harry III macht in seinen „Lehrjahren“ als Firmenchef zunächst wichtige internationale Erfahrungen, die auch seinen kulturellen Horizont erweitern. So besucht er in der Türkei Mario Benmayor, den Gründer der Firma Bentecks. Benmayor hatte schon um 1950 eine der ersten Auslandsvertretung für elha-Maschinen übernommen, damals noch als Partner seines Großvaters Harry I.

Der türkische Gastgeber bewirbt den jungen Deutschen ausgiebig in einem Restaurant und beschließt, ihm an Ort und Stelle eine Lektion über „die türkische

Mentalität“ zu erteilen: Als nach dem Essen, an dem es nichts auszusetzen gegeben hat, die Rechnung auf dem Tisch liegt, ruft er den Kellner herbei – und beschimpft ihn aus heiterem Himmel auf drastische Art und Weise für die servierten Speisen. Dann lässt er ihn die Rechnung wieder mitnehmen. Als der Kellner zum Tisch zurückkehrt, ist der Betrag um ein Drittel reduziert. „Das ist die Türkei“, belehrt Benmayor seinen deutschen Gast: „Nie die erste Rechnung akzeptieren, immer kräftig Contra geben!“ Harry Lucas zieht daraus den Schluss, sich in Gesprächen über Lieferkonditionen nie über den Tisch ziehen zu lassen. Dank Erfahrungen wie diesen weiß er heute: „Indien und die Türkei, das sind die härtesten Pflaster für Verhandlungen.“

Im folgenden Jahr 1993 kann der Unternehmensgründer Harry I am 8. Februar seinen 80. Geburtstag feiern. Beim Vormittagsempfang in der Gadelander Straße erscheint er zwar hager geworden, mit leuchtend weißem Haarkranz, aber als immer noch sehr präzente und imposante Persönlichkeit. Hilde, seine Ehefrau seit 58 Jahren, repräsentiert an seiner Seite. Wenige Monate später, am 23. Juli, wird dem Jubilar ein weiteres freudiges Ereignis zuteil: Er wird zum sechsten Mal Ur-

Imposante Persönlichkeit: 80. Geburtstag des Firmengründers, 1993



großvater. Nina, die zweieinhalb Jahre jüngere Schwester von Harry IV, erblickt das Licht der Welt.

Und eine weitere gute Nachricht für die Unternehmerfamilie bringt 1993: Das berühmte Deutsche Museum in München nimmt eine eigens angefertigte, schlichte Rundstrickmaschine von Harry Lucas in seine Sammlung von vorführbereiten Apparaturen auf. Jährlich fast eine Million Besucher zählt das 1925 eröffnete Technikmuseum mit seinen Objekten zum Bestaunen und Anfassen, in dem unter anderem das erste deutsche U-Boot und die erste Europa-Rakete vom Typ Ariane zu sehen sind. Auch das kleine Rundstrick-Maschinchen in der Textilabteilung der Ausstellung ist von Anfang an fast immer umlagert von Schulklassen oder Einzelbesuchern, die darauf versuchsweise einen „Topfkratzer“ stricken dürfen, also einen einfachen Schlauch aus Metallgestrick. Fünf Jahre später wird sogar eine Museums-Reportage des Nachrichtenmagazins *Focus* mit einem großen Farbfoto der elha-Maschine und ihrer Bewunderer bebildert werden.

Ansonsten aber ist das Jahr 1993 kein erfreuliches, es wird sogar von Monat zu Monat trauriger. Die Kompressionsstrumpfmachine RME, die über Jahrzehnte ein Umsatzgarant gewesen ist und durch die intensiven Bemühungen von Harry III und Uwe Widderich vor-



dem Aus gerettet werden sollte, fällt vollends aus dem Programm. Der Konkurrent Merz in Hechingen auf der Schwäbischen Alb ist mit seiner überlegenen Technologie nicht mehr einzuholen gewesen, jedenfalls nicht mit den personellen Entwicklungskapazitäten in Neumünster. Und die knappen Ressourcen müssen jetzt dringend auf andere Aufgaben fokussiert werden, denn die Zeiten werden deutlich härter.

Nicht nur ist der kurze Boom der Wendezeit in der deutschen Wirtschaft schon wieder vorbei. Nicht nur ist die Textilindustrie in Neumünster Vergangenheit. Auch die Maschinenbauer der Stadt leiden neuerdings; namhafte Betriebe links und rechts der Gadelander Straße gehen in Konkurs oder werden aufgekauft. Auch die Lokalpolitiker und Wirtschaftsförderer der Stadt scheinen kein Mittel dagegen zu finden. Es beginnt eine Zeit, in der „die Sitten verwildern“, wie Harry III in der Rückschau bilanziert. In der Automobilindustrie hat es angefangen: Aus Japan kommt knallharter Wettbewerb bei Preis und Qualität. Als Reaktion beginnt eine neue Manager-Generation wie der berühmte José Ignacio López bei VW, Zulieferer auszupressen und unmögliche Bedingungen zu diktieren. Langjährige Kundenbeziehungen werden von heute auf morgen über Bord geworfen – der López-Effekt. Dieser Stil frisst sich langsam auch in Nachbarbranchen wie den Maschinenbau hinein.

Die Maschinenfabrik Harry Lucas, für die der Automobilsektor durch die erfolgreiche Kühlerschlauchmaschine zu einem wichtigen Standbein geworden ist, trifft es knüppelhart – nicht nur im Bereich Automotive. Wieder einmal muss Kurzarbeit gefahren werden, doch das reicht nicht. An einem einzigen Tag im Sommer 1993 fallen von insgesamt höchstens 90 Stellen etwa 20 weg; in manchen Fällen gelingt die Trennung über Vorruhestandsregelungen, doch in vielen anderen muss der erst wenige Jahre amtierende Harry III betriebsbedingte Kündigungen aussprechen. Die Stimmung im Unternehmen und besonders im Betriebsrat ist entsprechend eisig.



Besondere Auszeichnung: Das Deutsche Museum in München nimmt 1993 einen Vorführ-Automaten von Harry Lucas in seine Sammlung auf

„Ich war der Buhmann“, sagt der Geschäftsführungsvorsitzende heute, „dabei habe ich versucht, das Ding zu drehen. Natürlich habe ich auch Fehler gemacht und auch an der einen oder anderen Stelle Geld zum Fenster hinausgeworfen, das bleibt nicht aus.“ Später, nachdem der Turnaround geschafft ist, wird sich das Verhältnis zum Betriebsrat wieder aufhellen. Doch der Abbau von Voll-Arbeitsplätzen bei Harry Lucas in Neumünster wird von diesem Tag an noch mehr als 20 Jahre weitergehen; Leiharbeitsplätze werden viele dieser Stellen ersetzen. Der Trend ist bei der inzwischen herausgebildeten Kostenstruktur in Deutschland nicht mehr umzukehren.

Auf dem Höhepunkt der Krise, 1994, sind in der Gadelander Straße alle stillen Reserven aufgelöst, alle finanziellen Spielräume ausgereizt; auch der Teilhaber



Hacoba schießt noch einmal einen substanziellen Betrag zu, um Harry Lucas wieder etwas Luft zu verschaffen. Dennoch ist der Umsatz im freien Fall. Und dann bricht am 18. Oktober auch noch ein Feuer im Werk aus: Kurz nach 13 Uhr bemerkt ein Mitarbeiter starke Rauchentwicklung, eine Ölauffangwanne mit 400 Litern Altöl brennt, die Überdachung des Verschlags geht in Rauch auf. Zwei Löschzüge der Feuerwehr können den Brand zum Glück schnell mit Schaum ersticken; zurück aber bleibt ein Sachschaden von 30.000 DM. Die kleinste zusätzliche Störung der Geschäfte würde nun das Ende der 52 Jahre existierenden Firma bedeuten.

Da sorgt es nur vorübergehend für Aufheiterung, dass Harry I und seine Hildegard am 28. Juli die seltene Diamantene Hochzeit haben feiern können – im Kreis der großen Familie, der nun schon vier Enkel und sechs Urenkel angehören. Für die wirtschaftliche Krise hat das Jubelpaar an seinem Ehrentag natürlich keinen Kommentar übrig: „Wir sind zufrieden, wie es ist“, sagen die beiden dem *Holsteinischen Courier* – und meinen damit ihr gemeinsames Leben im Ruhestand.

Das Jahr hält noch eine Überraschung bereit. Ende 1994 nimmt die seit vier Jahren bestehende Partnerschaft mit der Wuppertaler Hacoba eine völlig unerwartete Wendung. Routinemäßig besucht Harry III kurz vor Weihnachten zusammen mit dem Prokuristen Tino Protz die Hacoba, um seinen Teilhabern den Jahresabschlussbericht der Maschinenfabrik vorzulegen. Zufällig wird er dabei Zeuge, wie Hacoba-Manager verzweifelt bemüht sind, ihre eigene Insolvenz abzuwenden. Das Unternehmen, das inzwischen über Moenus seinerseits zur Babcock-Gruppe gehört, hat sich mit der Übernahme weiterer, deutlich größerer Maschinenbauer übernommen. Mit einem Mal ist man in Wuppertal nicht mehr an Minderheitsbeteiligungen wie bei

Seltenes Jubiläum: Im Juli 1994 können Hilde und Harry Lucas die Diamantene Hochzeit feiern

Harry Lucas interessiert – und bietet die Anteile, auf der Suche nach schneller Liquidität, zum Rückkauf an.

Wie soll sich Harry Lucas entscheiden? Harry III ist zeitgleich von zwei privaten Schlägen in Anspruch genommen: Unter dem Stress des Krisenjahres ist seine Ehe in die Brüche gegangen – und kurz nach Weihnachten stirbt am 27. Dezember auch noch sein Großvater, Harry I. Der Unternehmensgründer ist fast 82 Jahre alt geworden. Die Beisetzungsfeier im engsten Familienkreis in Neumünster ist auf Wunsch des Verstorbenen schlicht, über die Todesanzeige auf der ebenso schlichten Trauerkarte hat Hildegard Lucas lediglich schreiben lassen: „Wer ihn kannte, weiß, was wir verloren haben.“

„Im Alter ist er im Kreis der Familie recht emotionslos und wortkarg gewesen“, sagt Harry III in der Rückschau. „Diese Ruhe, die er in hektischen Situationen ausstrahlte, ist immer mein Vorbild gewesen.“ Es ist dieselbe innere Ruhe, die dem 32-jährigen Unternehmenschef Harry III jetzt, 1994, im Wirbelsturm der jüngsten Entwicklungen, die Kraft zum überlegten Handeln gibt. Er berät sich mit seinem Vater und dem altgedienten Betriebsleiter Schartner, die ihn beide darin bestärken, die Firmenanteile schnellstmöglich zurückzukaufen. Allerdings ist klar, dass die Hacoba in ihrer Lage kaum einen anderen Käufer finden wird. Das nutzen die Maschinenbauer aus Neumünster und verhandeln die Konditionen des Rückkaufs knallhart. „So erhielten wir unsere 40 Prozent am Ende zu einem sehr günstigen Preis zurück“, fasst Harry III die turbulente Entwicklung zur Jahreswende 1994/95 zusammen. Die Maschinenfabrik Harry Lucas gehört wieder vollständig der Gründerfamilie.

„Im Nachhinein wäre es gar nicht notwendig gewesen, Anteile an die Hacoba zu verkaufen“, bilanziert der Geschäftsführungsvorsitzende heute. „Das Krenzler-Portfolio hätten wir auch anders bekommen können.“ Die früheren Krenzler-Maschinen immerhin baut Harry Lucas weiter; sie helfen dem Unternehmen in der Folgezeit dabei, aus der Krise zu kommen. Zwei davon hat Harry Lucas bis heute im Programm.

Als wäre all das zu Beginn des Jahres 1995 nicht genug an Turbulenzen, bekommt der 1. Januar auch noch gleich eine historische Bedeutung in der Firmengeschichte: Die erste Gründung eines Tochterunternehmens ist perfekt. An diesem Tag wird in Chemnitz, bis vor wenigen Jahren Karl-Marx-Stadt, die Lucas Textilmaschinen GmbH aus der Taufe gehoben. Die Chance hat sich überraschend durch einen der alten Ost-Kontakte von Harry II ergeben: Ein ehemaliger Volkseigener Betrieb, der vor der Wende mit mehreren Hundert Mitarbeitern Textilmaschinen produziert hat und nun von der Treuhand verwaltet wird, bietet sich Investoren aus dem Westen an. Das Besondere: Der Hersteller versteht sich auf Wirkmaschinen.

Das Prinzip des Wirkens, das sich – ähnlich wie das Häkeln – vom Stricken fundamental unterscheidet und beispielsweise laufmaschensichere Produkte ermöglicht, ist hoch interessant für Harry III, der darüber schon seine Diplomarbeit geschrieben hat. Es kann eine sehr sinnvolle Ergänzung im Produktportfolio von Harry Lucas werden und eröffnet neue Märkte von Fleischverpackungen bis hin zu medizinischen Bandagen. Doch die Treuhand will zunächst, dass möglichst viele der früheren Mitarbeiter übernommen werden, was sich unmöglich rechnen kann. In langen Verhandlungen sinkt diese Zahl immer weiter, bis am Ende vielleicht noch ein Dutzend Angestellte übrig bleiben, die Harry III in seine neu gegründete GmbH übernehmen muss. Dasselbe gilt für die Räumlichkeiten, die nur angemietet und nicht gerade ein Traum sind. Zuletzt gibt es von der Treuhand sogar finanzielle Zuschüsse.

Mit der vorhandenen technischen Ausstattung baut Harry Lucas in Chemnitz eine kleine Fertigung auf und stellt einen Werksleiter ein, der die neue Firma personell restrukturiert. Das Stammkapital der GmbH, 50.000 DM, sieht er als überschaubares Risikokapital an. Hier unterscheidet er sich erstmals deutlich von seinen Vorgängern, die zu ihren Zeiten vor Erweiterungen der Firma immer zurückgeschreckt sind. Harry III be-

hält mit seinem unternehmerischen Weitblick Recht: Weil das Werk in Neumünster 1995 stark unter der Auftragsflaute leidet, holt er die Fertigung der neuen Wirkmaschinen nach Schleswig-Holstein – und trägt so zur Rettung von Arbeitsplätzen und des Gesamtunternehmens bei.

Denn ganz allmählich tragen die vielen Anstrengungen der letzten zehn Jahre Früchte. Durch den massiven Stellenabbau sind die Kosten gesunken, und die Entwicklungsanstrengungen führen 1996 endlich zum Durchbruch einer lange vorbereiteten, ganz neuen Produktlinie: der sogenannten Z-Maschinen. Das „Z“ steht für den rotierenden Strickzylinder. „Ich hatte mir Maschinen von Herstellern mit diesem Verfahren angesehen, unter anderem in Italien“, berichtet Harry III. „Wir waren ja die letzten gewesen, die stattdessen noch mit rotierendem Schloss bauten.“ Nun aber bringen auch die Neumünsteraner die neue Technologie an den Start, sogar auf einem noch weiter fortgeschrittenen Niveau. Und eines Tages ruft das Unternehmen Seaton aus Oldham in Großbritannien bei Harry Lucas an, Marktführer für medizinische Bandagen wie zum Beispiel leichte Kompressionsverbände zur Abdeckung von Brandwunden. Ausgerechnet dieser Hersteller, der sonst immer bei Wettbewerbern von der Insel gekauft hat, beauftragt nun den Bau einer Z-Maschine! „Da sagte ich mir: Jetzt bestätigt sich, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

Denn die Modelle der britischen Wettbewerber hat Harry Lucas systematisch analysiert und die eigene Maschine daraufhin entsprechend optimiert. Das ist der neue, strukturierte Entwicklungsansatz, den er in früheren Zeiten in der Firma immer vermisst hat. Der Erfolg bleibt nicht aus: Die Z-Maschine kann das Unternehmen nach diesem ersten Auftrag in großen Stückzahlen verkaufen, zunächst exklusiv an Seaton, später auch an andere. Die erste Maschine gibt es für neue Besteller zum äußerst günstigen „Kennenlern-Tarif“, alle weiteren jedoch ausnahmslos zum Listenpreis. Auch

weitere innovative Preismodelle fallen Harry Lucas ein, zum Beispiel Strickköpfe auf Mietbasis. Ist der Kunde mit dem auf diese Weise ohne Risiko ausprobierten Modell zufrieden, kann er es nachträglich erwerben – das schafft langfristige Kundenbindung an das Unternehmen in der Gadelander Straße.

Die Schritte auf dem Weg aus der Krise erfolgen jetzt mit Siebenmeilenstiefeln. Im November 1996 gründet Harry Lucas schon wieder ein Tochterunternehmen, und diese Neugründung wird das ganze Gefüge des Unternehmens entscheidend verändern. Denn das neue Werk entsteht im schlesischen Örtchen Chróscice, also in Polen. Die Hauptstadt des Verwaltungsbezirks, auf Polnisch Woiwodschaft, ist Opole (Oppeln), das sich schnell zum beliebten Investitionsstandort für West-Unternehmer in Südwestpolen entwickelt hat. Dass dies die Rückkehr von Harry Lucas in das ursprüngliche Entstehungsland des Unternehmens bedeutet, fällt ihm erst viel später auf.

Auf dem erworbenen Grundstück in der Ulica J Cebuli 16 steht eine 500 Quadratmeter große Halle mit Nebengebäuden, die im Kommunismus von einer Kolchose bewirtschaftet worden ist. Der traurige Anblick – Chemikalienfässer liegen herum, Fensterscheiben sind zerbrochen – täuscht: Die Bausubstanz ist völlig in Ordnung. Hier will Harry III in Zukunft Teile der in Neumünster und Chemnitz konstruierten und montierten Rundstrick- und Wirkmaschinen fertigen lassen. Denn die Produktionskosten in Polen sind nach der Wende unschlagbar günstig: Nur etwa ein Viertel bis ein Drittel der deutschen Löhne werden fällig. Allerdings: Noch ist Polen nicht Teil der Europäischen Gemeinschaft, der Wechselkurs des Złoty schwankt heftig und bleibt zunächst ein unkalkulierbares Risiko.

Eigentlich hat Harry III in Estland, Lettland oder Litauen nach preisgünstigen Produktionsstandorten gesucht, nach Auswegen aus der ständigen Auseinandersetzung um Lohnzusatzkosten und Sozialleistungen, die ihm in der Krise des Unternehmens kaum noch er-

träglich erschienen sind. Doch nach dem ersten Hinweis eines Beraters auf den versteckten Ort in Polen bedarf es beim spontanen Besuch nur weniger Stunden und Gespräche, bis Harry III das sichere Gefühl hat: Hier fange ich etwas an. Erst sechs Monate zuvor ist ein polnisches Gesetz in Kraft getreten, das Ausländern eine Firmengründung und Besitzerwerb im ehemaligen Ostblockland erlaubt.

Ein einheimischer Betriebsleiter ist dank eines anderen Beraters schnell gefunden. Marian Sas stammt aus einem der umliegenden Dörfer. Der grundsolide Mann, der vom Alter her beinahe Harrys Vater sein könnte, bringt gleich das Vertrauen auf, für den 34-jährigen Deutschen seine alte Stelle als Meister in einem anderen Unternehmen zu kündigen und sich in das Abenteuer der Werksgründung zu stürzen. Sas spricht anfangs kein Deutsch, seine Frau übersetzt für ihn. Später wird auch sie und noch später ihre beiden Töchter in die Firma kommen – eine eigene Familientradition entsteht.

Doch wie soll das neue Werk, das jüngste Kind der Lucas-Unternehmensfamilie heißen? Harry III erinnert sich: „Ich saß mit Frau Sas zusammen und wir überlegten: Was tun wir denn hier? Wir produzieren! Produkt! ‚Luc-Product‘, das hört sich doch gut an! Sie fand dann,

Trauriger Anblick: Alte Halle auf dem erworbenen Grundstück in Chróscice



dass es auch für polnische Ohren gut klingt, und fertig!“ Kurzerhand wird die LUC-PRODUCT SP. Z O. O. ins polnische Handelsregister eingetragen.

Was folgt, ist eine atemlose Pionierzeit im „wilden Osten“, der damals noch viele rechtsfreie Räume kennt. Ungezählte Tage verbringt Harry III nun überwiegend im Auto, pendelnd zwischen Neumünster und dem 900 Kilometer entfernten Schlesien: acht Stunden Hin- und drei Stunden Besprechungen vor Ort, acht Stunden Rückfahrt. Er muss sich Verfolgungsjagden mit Autodieben auf düsteren Landstraßen liefern, wird von Polizisten und Zöllnern um Bakschisch angegangen, kommt an finsternen Gestalten vorbei, die Hotelparkplätze mit Kalaschnikows bewachen. Doch die Transaktionen in Bezug auf die neue Tochterfirma laufen zum Glück reibungslos und nach Plan: Noch 1996 lässt Harry Lucas alle alten manuellen Dreh-, Schleif- und Fräsmaschinen, die in Neumünster entbehrlich sind, in die leere Halle nach Chróścice verfrachten und nimmt um Neujahr 1997 herum die Produktion auf. „Wir fingen mit zwei Teilen an, die sehr arbeitsintensiv waren, und mit denen haben wir dort dann richtig Geld verdient.“

Je mehr Maschinenteile er nun aus Neumünster abzieht und in Polen fertigen lässt, desto besser entwickelt sich der Profit. Was 1997 als aufwärts weisende Kurve beginnt, wird sich ein gutes Jahrzehnt lang fortsetzen – dank der unschlagbar günstigen Produktionsbedingungen im Osten. „Ohne Chróścice würde es Harry Lucas heute nicht mehr geben“, ist er sich im Nachhinein sicher. Manche Finanzierungshürde lässt sich damals noch kreativ, aber legal umgehen, weil die Schlupflöcher im entstehenden Vertragsgefüge zwischen Polen und Deutschland noch nicht geschlossen sind. Um Leasing-Zinsen von bis zu 25 Prozent für Maschinen mit Standort in Polen zu vermeiden, genügt es, die Maschinen für kurze Zeit in Neumünster stehen zu lassen und sie erst dann nach Polen zu bringen: Schon wird nur der viel günstigere deutsche Zinssatz fällig. Andere Gebrauchtmaschinen, die für eine symbolische Mark in Deutschland er-

worben worden sind, können nach Polen geschafft und dort als Eigenkapital in die Firma eingebracht werden – ganz ohne gutachterliche Bewertung. Pionierunternehmer Harry III lässt sich als Deutscher auch offiziell als Geschäftsführer seines Werkes in Polen anstellen, was zuvor noch niemand durchexerziert hat. Doch nach vielen Diskussionen mit dem örtlichen Arbeitsamt erhält er schließlich eine polnische Sozialversicherungskarte – und das zugehörige Geschäftsführergehalt.

Nur einmal muss Harry III miterleben, wie er in Polen hinters Licht geführt werden soll. Als er schon kurz nach Produktionsstart ein Nachbargrundstück samt Halle hinzukaufen will und dazu mit einem dubiosen polnischen Vermittler beim Bürgermeister von Chróścice vorstellig wird, soll diese Immobilie plötzlich das Doppelte des in Aussicht gestellten Preises kosten. Harry Lucas, mit seinen Verhandlungserfahrungen von der Türkei bis nach Indien, ist gleich klar: Da sind Schmiergelder geflossen und geheime Absprachen getroffen worden, private Taschen sollen gefüllt werden. Dennoch ist der Preis im Vergleich zu deutschen Verhältnissen ein Schnäppchen. Der Unternehmer kneift beide Augen zu und besiegelt den Deal.

Trotz aller Kuriositäten und Turbulenzen des Anfangs: Der Aufbau des schlesischen Werkes erweist sich „firmenhistorisch als die beste Entscheidung aller Zeiten“, sagt aus heutiger Sicht der Urenkel des Gründers, Harry IV, der nach seinem Maschinenbaustudium heute selbst im Management des väterlichen Unternehmens tätig ist. „Wir können auf diese Weise neben der Serienproduktion auf Kundenwunsch auch Sondermaschinen bis hinunter zu einer Losgröße von 1 bauen. Der Aufwand dafür wäre in Deutschland unbezahlbar.“

Aus Neumünster kommt 1997 ebenfalls eine wichtige Neuigkeit: Im April wechselt der Betriebsleiter. Siegfried Schartner geht – ein Jahr nach seinem 40. Betriebsjubiläum – in den Ruhestand, sein Nachfolger wird für die nächsten rund 15 Jahre Uwe Widderich. Bei



Wachwechsel: Betriebsleiter Schartner geht 1997 in den Ruhestand

seiner Verabschiedung in der Betriebskantine erhält Schartner das funktionsfähige Modell einer Schlauchstrickmaschine mit einem Zylinder und Handantrieb, angefertigt in der Lehrwerkstatt und ähnlich dem Modell, das im Deutschen Museum zu München steht. Ausgestattet mit diesem Souvenir geht ein verdienter Meister, der für die Techniker im Werk eine ebenso anerkannte Autorität gewesen ist wie für den Geschäftsführungsvorsitzenden eine Vertrauensperson.

Nun, wo eine neue, erfolgversprechende Ära begonnen hat, ist es auch an der Zeit, das äußere Erscheinungsbild der Firma aufzufrischen. Im Jahr 1998 ent-

wickelt Harry III zusammen mit seinem Freund Mirko Brewke, der sich als Werber selbstständig gemacht hat, zunächst eine Außendarstellung mit insgesamt vier Geschäftsfeldern für seine Rundstrick- und Wirkmaschinen: medizinisch-orthopädische Strumpfwaren, technische Textilien, Sportartikel und Modeartikel. Zu den technischen Textilien zählen vor allem die Kühlerschläuche, aber auch die meisten der Artikel, die auf den neuen Wirkmaschinen hergestellt werden können.

Die jetzt übersichtlich präsentierte Vielfalt an vielfach neu entwickelten Spezialmaschinen lockt Kunden von nah und fern an – sogar aus Russland, das damit erstmals auf der Harry-Lucas-Weltkarte erscheint. Der Hersteller Rosnet aus Sankt Petersburg etwa erkundigt sich unbekannterweise in Neumünster: Er wolle zwei Maschinen zur Produktion von Fleischverpackungsnetzen abnehmen, habe aber derzeit nur Geld für eine. Harry Lucas macht sich kurz entschlossen auf nach Russland („die 1000 Mark war mir das wert“) und stellt bei seinem Besuch rasch fest: Dieser Kunde hat Connections, er hat einen Markt für sein Produkt. Aber seine bisherigen, selbst konstruierten Maschinen sind nicht annähernd so produktiv wie elha-Modelle. Wenn er also Rosnet bei diesem ersten Kontakt preislich entgegenkommt, wird der Russe mehr Nachfrage schaffen und entsprechend weitere Maschinen ordern. Und so darf Rosnet um die Jahreswende 1998/99 zwei Maschinen bestellen, muss aber zunächst nur eine bezahlen – und die zweite dann erst nach einem Jahr.

Die Rechnung geht auf: Das Ende der Neunzigerjahre markiert zugleich den Beginn einer engen, dauerhaften Geschäftsfreundschaft mit Rosnet, das sich zum größten Kunden von Harry Lucas im russischen Riesereich entwickeln wird.

# 9

## DER LOHN DER MÜHEN 1999–2008

Optimistisch geht bei Harry Lucas das Jahrzehnt zu Ende. Die Außendarstellung wird 1999 weiter für die Jahrtausendwende herausgeputzt. Einmal auf den Geschmack gekommen, bleibt es nicht bei der Neu-Präsentation der Geschäftsfelder – nun soll nach über 50 Jahren auch das Markenzeichen selbst samt Schriftzug modernisiert werden. Wieder holt Harry III das Kreativ-Studio Mirko Brewke Marketing ins Boot. Der Markenbestandteil „elha“ soll bleiben, soviel steht fest: „Da hatte man schon seit der Zeit meines Großvaters immer gleich ein Gesprächsthema mit Neukunden: Was bedeutet diese Abkürzung?“

Mirko Brewke entwirft eine Reihe von elf Ideen für ein neues Logo. Die Wahl fällt schließlich auf eine Variante, bei der das klein geschriebene „elha“ mit dem roten Keil nah am traditionsreichen Original bleibt, ergänzt um den Schriftzug „HARRY LUCAS Textilmaschinen“ unter einem Rundbogen. Die fette Schrifttype



Gill Sans, Extra Bold, drückt das neu erstarkte Selbstbewusstsein aus. Für den Messestand auf der Internationalen Textilmaschinen-Ausstellung (Itma) in Paris wird ein großes rot-weißes Gestrick mit dem neuen Logo hergestellt, natürlich auf eigenen Maschinen.

Jetzt, wo das Geschäft wieder floriert, kann Harry III seiner Technik- und Softwarebegeisterung umso mehr frönen; kein Krisenmanagement erfordert mehr seine ausschließliche Aufmerksamkeit. Und wie so oft erweist sich Harry Lucas als Unternehmen, das für einen kleinen Mittelständler sehr weit vorn an der Technologiefrente agiert: Nach vier Tagen Büffeln in Hamburger Schulungsräumen erhält Harry III am 27. August 1999 sein Zertifikat über die erfolgreiche Teilnahme an einer Einführung in „Pro/ENGINEER“. Es handelt sich um eine Software für dreidimensionales, virtuelles Konstruieren, die bis dahin nur in wesentlich größeren Unternehmen zum Einsatz kommt. „Ich hatte festgestellt: Ohne 3D können wir Dinge hier nicht schnell und effizient entwickeln“, erläutert der Unternehmenschef heute. Im Mittelstand dominiert damals noch das zweidimensionale AutoCAD-System. „Dieses neue Tool nun gab uns einen Riesenvorsprung gegenüber den

Aufgefrischtes Erscheinungsbild:  
Überarbeitetes „elha“-Logo 1999 (l.), abgelehnte Entwürfe (r.)



Mitbewerbern.“ Die vergleichsweise hohen Kosten der Softwarelizenz für drei Arbeitsplätze nimmt Harry III als Investition in Kauf, um als erster Mittelständler im Norden die zusätzliche Dimension des Entwickelns nutzen zu können. „Bis heute arbeiten wir seitdem mit dieser Software, die natürlich inzwischen auch viele Updates erfahren hat“, sagt der erfahrene Konstrukteur Uwe Widderich.

Eine nach der anderen verlassen nun neue Maschinen die Entwicklungs-Pipeline von Harry Lucas. So steuern zum Beispiel die Wirk-Spezialisten aus Chemnitz zur Pariser „Itma“ die kleine „Rundraschmaschine“ vom Typ VEPA bei. Sie kann zahlreiche Verpackungsmaterialien wie Polyethylen und sogar Baumwolle verarbeiten und daraus gewirkte Netze für Verpackungszwecke, aber bei entsprechender Modifikation auch Netzbandagen herstellen.

Gleichfalls neu sind sogenannte Leibweiten-Maschinen mit 10 bis 24 Zoll Strickkopfdurchmesser. Diese Automaten produzieren rundgestrickte Unterwäsche ohne Naht, die typische Feinrippwäsche. Sie verkaufen sich solange, bis aus China und Taiwan nach Jahren billigere Nachahmer-Maschinen kommen. Auch die erste „Interlock“-Maschine, die sich durch ein bestimmtes Verfahren bei der Herstellung von Double-Jersey-Gestrick auszeichnet, verlässt noch vor der Jahrtausendwende die Konstruktionsabteilung in Neumünster.

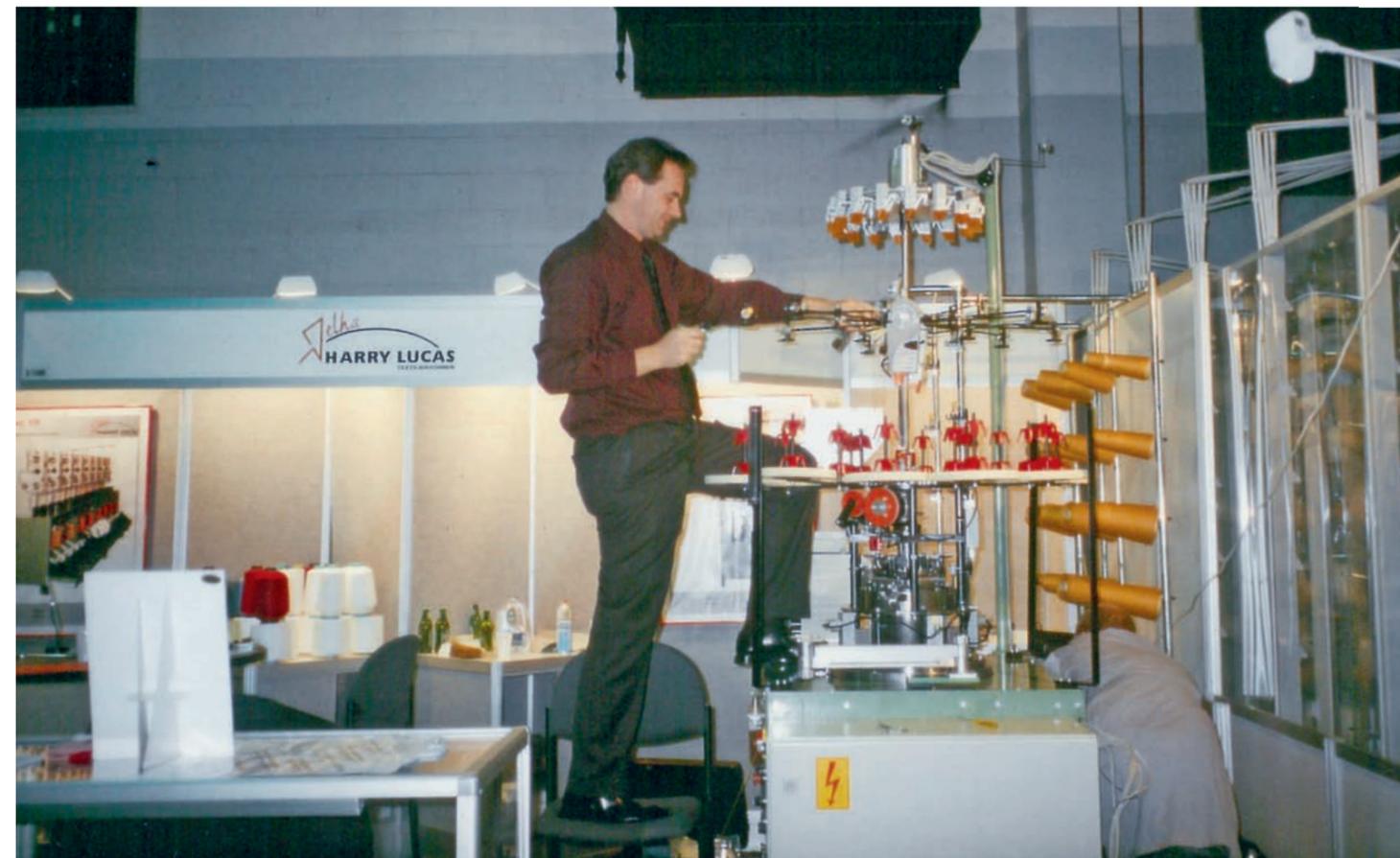
Dann kommt das weltweit gespannt erwartete Jahr 2000, und mit ihm ein neuer Schritt, der von der wachsenden Kühnheit des mittelständischen Unternehmens Harry Lucas zeugt: Die Niederlassung „Lucas America“ wird gegründet. Im März berichtet das Online-Fachmagazin *TextileIndustries.com* über die Eröffnung dieser US-Filiale der Schleswig-Holsteiner in Linden, New Jersey. „President“ von Lucas America und damit Statthalter von Harry Lucas in der Neuen Welt wird Karl Marhöfer, ein Experte mit mehr als 25 Jahren Erfahrung im Apparate- und Textilmaschinenbau. „Lucas steht im Ruf, der qualitativ hochwertigste Spezialstrickma-

schinenbauer der Welt zu sein“, sagt Marhöfer dem US-Branchenmagazin. „Lucas America wird uns in die Lage versetzen, Maschinen schneller den interessierten Kunden zu präsentieren – bei unbürokratischem Kundendienst und direktem Zugang zum vollen Programm von Lucas-Maschinen in den USA.“

Die Firma mit dem klangvollen Namen ist zwar nicht viel mehr als ein kleiner Service- und Marketingstützpunkt auf dem riesigen US-Markt. Doch was für Amerikaner bei Geschäften mit Europäern mehr als alles andere zählt, ist deren physische Präsenz in ihrem Land. Bis dahin haben sie Harry III auf internationalen Messen stets gelächert: „Gibt es euch in den USA? Nein? Auf Wiedersehen!“ Die Eröffnung des Stützpunktes in New Jersey, wenn auch ohne eigene Produktion, beseitigt diese grundlegende Skepsis. „Seit wir dort sind, haben wir auch eine reelle Chance, dort Maschinen zu verkaufen“, sagt der Geschäftsführungsvorsitzende heute – auch wenn der US-Markt mit seinen Wechselkurschwankungen zum Euro und anderen Eigenheiten ein schwieriger bleibt.

Das Jahr 2000 bringt noch eine kleine, aber bedeutende Änderung in der „Innenansicht“ der Maschinenfabrik Harry Lucas: Am 30. Juni scheidet Harry II als Kommanditist aus und verkauft den noch vorhandenen Rest seiner Firmen- und Grundstücksanteile an seinen Sohn. Damit ist auch die letzte väterliche „Veto-Möglichkeit“ in Bezug auf die Geschäftspolitik von Harry III erloschen, der auf diese Weise endgültig für klare Verhältnisse gesorgt hat.

Die benötigt er auch, denn die Maschinenfabrik in Neumünster soll angesichts der guten Auftragslage mehr Platz für Wachstum erhalten. Und die Gelegenheit ist ganz plötzlich da: Eine aufgegebenen Panasonic-Niederlassung im nahe gelegenen Industriegebiet Süd könnte – in einem radikalen Neuanfang – zum neuen Firmensitz von Harry Lucas werden. Das große Areal mit modernen Immobilien darauf wäre für etwas mehr als eine Million DM zu haben.



Akrobatische Leistung: Auf dem Messestand in Greenville, USA, legt Harry Lucas III letzte Hand an ein Ausstellungsstück

Doch Harry II ist es wichtig, dass der Stammsitz des Unternehmens nicht aufgegeben wird. Man einigt sich schließlich familienintern auf einen langfristigen Rentenkauf des Stammgrundstücks durch Harry III, der es auf diese Weise von seinem Vater erwirbt. Der Sohn gibt somit den Plan für das Panasonic-Gelände auf und wird das weitere Wachstum der Maschinenfabrik von dem jetzt ihm überschriebenen Stammgrundstück aus vorantreiben. Zusammen mit dem angrenzenden Gelände der ehemaligen Spedition Runge & Lohse, das Harry III ebenfalls zum Teil erworben hat, bieten sich dafür ausreichende Perspektiven.

Wenn es nun, nach der Jahrtausendwende, noch einen Grund zur Sorge gibt, dann ist es die Entwicklung der Lucas Textilmaschinen GmbH in Chemnitz. Dort entwickelt sich der Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht so gut wie erwartet. Entwicklungen kommen nicht so voran oder enden als Flops, die Montage der selbst kon-

struierten Wirkmaschinen hakelt. Liegt es daran, dass der Ableger weit weg von Neumünster entfernt und damit der direkten Einflussnahme entzogen vor sich hin arbeitet? Ist es die Kommunikation, die nicht funktioniert? Sechs Jahre nach dem Start des kleinen Zweigwerks übt sich Harry Lucas zähneknirschend in Geduld.

Außerdem wird er Anfang 2001 ganz durch eine unverhoffte Entwicklung in Anspruch genommen, mit der aber auch wirklich nicht zu rechnen gewesen ist. Auslöser ist ein Anruf aus Polen: Ausgerechnet die aus der Mode gekommenen Kringelgarnmaschinen, die schon seit Jahren nicht mehr bestellt worden sind, will ein bis dahin nicht bekannter Kunde kaufen. Und gleich 14 Stück davon! Das entspricht einem Auftragswert von rund 1,4 Millionen DM! „Kommen Sie nach Warschau, dann machen wir den Vertrag“, sagt der geheimnisvolle Kunde nur. Kann das wahr sein? Oder ist es ein Versuch, Harry Lucas hereinzulegen?

Doch Harry III recherchiert und stellt fest, dass der potenzielle Kunde ein Vertreter der Textilmaschinenfabrik Karl Mayer in Obertshausen ist, die als Weltmarktführer bei Gardinenmaschinen ein hoch angesehenes und einflussreicher Player ist. Die sogenannte Knit-de-knit-Maschine von Harry Lucas, auf der das Krinkelgarn hergestellt wird, passt also durchaus zum Bedarf des Bestellers. Ironischerweise ist es eine der Maschinen, die erst 1991 durch das Krenzler-Portfolio im Rahmen der Hacoba-Beteiligung zu Harry Lucas gekommen sind. „Die hatten wir nur kurze Zeit gebaut, dann war der Markt erst mal tot.“ Denn die Chinesen bauen ähnliche Maschinen zum Zeitpunkt des Anrufs aus Polen längst zu Dumpingpreisen.

Harry III fliegt nach Warschau. Das Hotel ist „das teuerste, in dem ich bis dahin je abgestiegen bin“, erinnert sich Harry III. „Ich dachte nur: Hoffentlich lohnt sich das!“ Von dort ist es nur ein kurzer Weg zum Sitz des Geschäftspartners. Dort angekommen, lässt man

sich in einer Art Clubgarnitur aus schweren Ledersesseln nieder, alter Cognac wird serviert. Der Vertreter hat bereits das Angebot von Harry Lucas in der Hand – und kommentiert es kurz und bündig mit: „Dann nehme ich jetzt die 14 Maschinen. Holen Sie mal Ihre Stempel raus, und wir machen den Vertrag fertig! Sie haben doch den Stempel dabei?“

Stempel! Ohne dieses kleine Werkzeug – für jede Firma und jede Funktion ein individuelles, amtlich anerkanntes Exemplar – geht in der ehemals kommunistischen Bürokratie des früheren Ostblock-Landes gar nichts. Um ein Haar hätte Harry III dieses wichtigste Zubehör eines polnischen Vertrags vergessen; nur aus Zufall führt er die Firmenstempel an diesem Tag in der Tasche mit sich. Und der Vertrag wird geschlossen. „Da haben wir mehr als nur eine Flasche Wodka geöffnet“, lacht er heute. „Als ich zurückkam, musste ich den Jungs hier erst mal beibringen, wie viele Maschinen wir hier jetzt gestemmt kriegen mussten!“

Saubere Sache: die 2002 errichtete neue Montagehalle in Neumünster mit 800 Quadratmetern Arbeitsfläche



Mehr noch: Nach fast acht Jahren Produktionsstillstand ist der Krinkelgarn-Automat nicht mehr verkaufsfähig, ohne zuvor technologisch auf Vordermann gebracht worden zu sein. Das zieht Harry Lucas in Rekordzeit durch, beliefert den polnischen Großabnehmer wie vorgesehen – und kann dann zusehen, wie sich die runderneuerte Krinkelgarnmaschine auf Jahre hinaus als wiedergeborener Verkaufsschlager entpuppt: „Davon verließen nach dem Polen-Geschäft weiterhin jährlich 20 bis 30 unser Werk, in die Türkei, nach Korea, weltweit. Wir erhielten so viele Aufträge, dass wir mit dem Optimieren gar nicht hinterherkamen.“ Bei einem Listenpreis von 120.000 DM und mehr bedeutet das auf lange Zeit einen beachtlichen Ergebnisbeitrag.

So gilt ausgerechnet für die Phase, in der in New York Flugzeuge in die Doppeltürme des World Trade Centers rasen und kurzfristig die Weltwirtschaft erschüttern: In Neumünster brummt der Laden. Harry III ist auch privat in eine neue, optimistische Phase seines Lebens eingetreten: Er hat seit einigen Jahren eine neue Lebensgefährtin, Ines. Im November 2001 holt Harry III sie als Angestellte in die Firma, wo Ines zunächst die Lohnbuchhaltung für die zu diesem Zeitpunkt noch 55 Mitarbeiter in Neumünster übernimmt. Schon nach einigen Jahren wird sie sich um wesentlich mehr betriebliche Abläufe außerhalb der eigentlichen Produktion kümmern als nur um die Lohnbuchhaltung. Damit hält sie der Geschäftsführung, aber genauso auch der Familie, entscheidend den Rücken frei.

Das Jahr, das am 11. September den Lauf der Weltgeschichte verändert hat, endet in Neumünster friedlich und genussvoll – mit einer Weihnachtsfeier, die ganz im Zeichen des zurückgekehrten Erfolgs und zugleich in der Tradition des guten Essens in der Maschinenfabrik Harry Lucas steht: Am 6. Dezember gibt es im Hotel Kühl ein üppiges Festbankett mit Tomatenconsommee, gespicktem Hasenrücken auf Wirsinggemüse und Walnusseis auf heißen Rumfrüchten.

Mit Beginn des Jahres 2002 hält der Euro Einzug in Europa. Für Harry Lucas markieren die ersten Jahre mit der neuen Währung eine Zeit, in der die Profite zwar nicht mehr so spektakulär wie zwischen 1999 und 2001, aber immer noch erfreulich sprudeln. Für das Unternehmen ist es eine Phase des Um- und Ausbaus. So wird 2002 in Neumünster eine neue Montagehalle mit 800 Quadratmetern hochgezogen, am 12. April kann bereits die Richtkrone aufgehängt werden. Wo bei anderen Bauprojekten nur bunte Bänder vom Kranz flattern würden, sind es hier natürlich auf Lucas-Maschinen rundgestrickte Textilien, die den Richtkranz schmücken.

Auf dem im Jahr 2000 angekauften Gelände der ehemaligen Spedition Runge & Lohse bietet die 500.000 Euro teure Halle die Möglichkeit, die Montage neu zu bündeln. Denn bislang ist dieser Produktionsabschnitt in verschiedenen Bauteilen und Winkeln des 1952 eröffneten Stammwerks zerstreut gewesen. Jetzt dagegen stellt sich der Prozess in einer klaren Linie dar, was Kosten und Zeit spart. Auf mehr Fläche als zuvor arbeiten jetzt weniger Fachkräfte – und sind dennoch deutlich produktiver. Für die nächsten 15 Jahre ist der Neubau ausreichend dimensioniert.

Auch der neue Standort in Polen wird in dieser Phase nach der Jahrtausendwende insgesamt dreimal erweitert. Hier in Chróscice, wo die Kosten niedrig sind, spielt in den Plänen von Harry III zunehmend die Musik. Immer mehr wird der Bau von Teilen und Komponenten ins Nachbarland verlagert, während sich Neumünster zunehmend auf Endmontage, Entwicklung und Verwaltung konzentriert. Denn Versuche, zumindest die Weiterentwicklung vorhandener Maschinen in Polen anzusiedeln, stagnieren und haben wenig Aussicht auf dauerhaften Erfolg. So dient der Standort immer deutlicher vor allem als „verlängerte Werkbank“ für Neumünster. Was im Bereich der Fertigung in Deutschland an Personal eingespart wird, kommt in Polen durch Neueinstellungen hinzu. Deshalb entsteht in Chróscice



Ausbau im Ursprungsland: polnischer Firmensitz mit Logo „LUC-PRODUCT“; sparsamer Dienstwagen; neue Produktionshalle, 2002

zwischen April und August 2002 der Rohbau einer neuen Produktionshalle; am 9. August ist hier Richtfest. Am Ende trägt die neue Halle, weiß verputzt, das Logo mit dem roten Keil und dem Markennamen „elha“ sowie unter dem schwarzen Rundbogen den Schriftzug LUC-PRODUCT.

Einen hübschen kleinen PR-Erfolg bringt der Mai 2002: Im opulent gestalteten Fachmagazin *Knitting International* werden ausführlich und mit Farbfotos die

Modelle der RR2-Serie zur Herstellung von Knie-, Knöchel- und Ellbogenschützern vorgestellt. Außerdem weist der Artikel auf den einmal mehr runderneuten Klassiker RME für Kompressionsstrümpfe hin. Die Maschine erhält jetzt die „nutzerfreundliche, programmierbare elektronische Kontrolleinheit MS 106“ mit Monitor und Tastatur.

Es zeigt sich aber nicht nur an der Ausstattung der Maschinen, dass die Zeiten sich geändert haben. Auch

bei der 150-Jahr-Feier des alten Geschäftspartners Groz-Beckert in Albstadt am 6. Juni erweist sich der Wandel der Branche. Der 1852 gegründete Nadelhersteller, mit dem schon der Gründer Harry I seine Geschäfte gemacht hat, ist inzwischen zum Weltkonzern mit einem Marktanteil von über 90 Prozent aufgestiegen; beim Jubiläum spricht Baden-Württembergs Ministerpräsident Erwin Teufel. Eingeladen zur großen Gala „Stakkato – im Rhythmus der Nadeln“ sind Harry II und III mit ihren Partnerinnen. Und der Konzern bleibt auch weiter ein treuer Lieferant der Maschinenfabrik aus Neumünster. Nur die persönlichen Bande zwischen den Führungskräften beider Firmen aus früheren Jahren, die gibt es nicht mehr. Das Geschäft ist anonym geworden.

Der Mittelständler Harry Lucas feiert anders, kleiner und persönlicher. Im März 2002 gibt es einmal mehr Anlass dazu: 60 Jahre existiert das Unternehmen. Aus diesem Anlass bringt Harry III auch die englischsprachige Broschüre „Partners in Technology“ heraus, in der das endlich systematisierte Innovationsverfahren bei Harry Lucas dargestellt wird: Der Kunde kommt mit einem existierendem Produkt, der Idee für ein neues Erzeugnis oder mit Änderungsnotwendigkeiten für existierende Technologien auf die Maschinenfabrik zu. Dort werden die Kundenbedürfnisse analysiert und die Lösungsmöglichkeiten untersucht, was dem Kunden frühzeitig Einfluss auf das finale Ergebnis ermöglicht. Dann folgen die eigentliche Entwicklung und Konstruktion, häufig zusammen mit externen Partnern wie etwa Spezialfirmen oder wissenschaftlichen Textilinstituten.

Am Ende steht die individuell perfektionierte Lösung, die auch einmal darin bestehen kann, dass Harry Lucas im Kundenauftrag eine 30 Jahre alte Maschine komplett überarbeitet und mit neuer Elektronik ausstattet, woraufhin der Kunde mit seiner vorhandenen Maschine 40 Prozent schneller und sehr viel flexibler produzieren kann. Es kann aber auch etwas ganz Neues entstehen, wie etwa das von Harry Lucas patentierte Spiralisierverfahren mit einer „Garnspannungs-Vor-

richtung“, die ungleichmäßige Garnspannungen im Gestrick von umwickelten Schläuchen verhindert. Oder aber der Kunde setzt nach der Analyse durch Harry Lucas andere Werkstoffe ein. So lassen sich – in einem weiteren Beispiel aus der Broschüre – Kabel-Isolierungen sehr viel schneller und billiger als bisher rundstricken, wenn dazu Glasfasern verwendet werden.

Doch auch ein Klassiker des Unternehmens, die Kringelgarnmaschine für die Gardinenproduktion, sorgt erneut für Furore – ein weiteres Mal nach dem überraschenden Polen-Geschäft. Am 22. November fliegt Harry III mit Iran Air nach Teheran. Dort will ein Kunde gleich sechs der komplexen Maschinen vom Typ RSK bestellen, was in der Jahresbilanz einen stattlichen Umsatzposten ausmachen wird. Nur gilt der Iran als gefährliches Pflaster, weshalb sich kaum jemand der Führungskräfte von Harry Lucas die Reise zutraut – und der Chef selbst an die „Front“ muss, zusammen mit einem mutigen Monteur. Tatsächlich lässt ihnen das iranische Handelsministerium gleich ab dem Flughafen eine Art Eskorte zukommen, die Harry III und seinem Monteur während des ganzen Besuchs nicht von der Seite weicht, damit keine bösen Überraschungen passieren. Irgendwann nach langen Fahrten auf staubigen Pisten kommt der kleine Trupp aus Neumünsteranern und Bewachern beim Kunden an, 100 Kilometer vor der irakischen Grenze. Nicht einmal ein Hotel gibt es in der entlegenen Gegend des Landes, geschlafen wird „in einer Ecke“ dieser Kundenfirma. Doch das Geschäft, und nur das zählt, kommt zustande.

Es wird eines der letzten Male bleiben, dass mit der RSK gutes Geld verdient werden kann. Ein weiteres Geschäft aus dieser Endphase bleibt Harry Lucas in Erinnerung: Auch an den traditionsreichen emsländischen Gardinenhersteller ADO („mit der Goldkante“) liefert Harry Lucas noch eine RSK. Dafür wird Harry III eigens in die ADO-Zentrale nach Aschendorf bestellt, wo er in einem riesigen Konferenzsaal ganz allein auf den Geschäftsführer trifft, der nur ein einziges Anliegen



Einzigartig: Patent über „Spiralisiermaschine und Verfahren zur Fadenzuführung“, 2007

hat: „Guten Tag, wir lernen gerne alle unsere Lieferanten persönlich kennen.“ Vielleicht ist dieser Überfluss an Zeit und Raum einer der Gründe dafür, dass ADO wenige Jahre später erst die Garn- und dann die gesamte Gardinenproduktion einstellt. Sie ist bis dahin immer noch in Deutschland erfolgt. Die allerletzte Kringelgarnmaschine wird Harry Lucas dann 2007 an einen Abnehmer in Weißrussland verkaufen, bevor der Markt für diese Automaten endgültig abgegrast ist.

Dass sich die Maschinenfabrik ein ganz neues Standing in der Welt aufgebaut hat, zeigt sich am imposanten Messestand auf der „Itma“ 2003, die diesmal in Birmingham stattfindet. An dem weitläufigen Stand, in den Messebauer sogar ein „Gebäude“ und einen „Hof“

integriert haben, präsentiert Harry Lucas eine breite Palette an Rundstrickmaschinen, Rund- und Flachwirkmaschinen sowie Flechtmaschinen. Dazu zählt die VEPA-E, eine vollelektronische Rundwirkmaschine zur Herstellung von Netzen und Netzstrümpfen, und die RD, eine Rundstrickmaschine für die Produktion von endlos glattem Metall- bzw. Kunststofffadengestrick für die Filtertechnik, Schwingungstechnik, Airbags und anderes mehr. Auf einer CD-ROM können die Gäste des Standes alle Bild- und Textinfos sowie ein Luftbild des Unternehmens mitnehmen. Von einer Wand des größten Harry-Lucas-Messestandes, der bis dahin je errichtet worden ist, baumelt ein rundgestrickter, rot-weißer Fußball-Fanschal mit Firmenlogo.

Es gibt nun neben dem Stammsitz in Neumünster schon Niederlassungen in Chemnitz und in Polen, sogar in den USA; warum nicht auch in Tschechien? Die Entwicklungs- und Produktionskosten dort sind ebenfalls sehr günstig, und so riskiert Harry Lucas etwa um diese Zeit eine weitere kleine Neugründung. Die Idee dabei ist, zusammen mit einem tschechischen Geschäftspartner die gute alte Kompressionsstrumpfmachine RME zu einem Automaten aufzurüsten, der fit für zukünftige Märkte ist. Der Geschäftspartner, ein erfahrener Entwicklungsleiter für Sockenautomaten, macht sich in angemieteten Räumen mit zwei Ingenieuren an die Arbeit. Doch später erkrankt er, der ganze Prozess gerät ins Stocken und wird außerdem durch ein Übermaß an versuchten, aber nicht konsequent zu Ende gedachten Neuerungen lahmgelegt. „Es gab da zu viele offene Baustellen“, fasst Harry III in der Rückschau zusammen. Mit anderen Worten: Das Experiment in Tschechien entpuppt sich als Flop – und wird nach einigen Jahren still und leise abgewickelt. Auch das gehört zum unternehmerischen Risiko: Wer etwas wagt, kann dabei scheitern. Doch wer nichts wagt, gewinnt auch nichts.

Dass Polen im Jahr 2004 der EU beitrifft, löst zunächst die Hoffnung aus, die Formalitäten beim internationalen Gütertausch zwischen Neumünster und

dem schlesischen Chróscice würden weniger, die Finanzströme aufgrund des festen Wechselkurses regelmäßiger und die Effizienz ganz allgemein erhöht. Doch umgekehrt stellt sich schnell heraus, dass nun aus Brüssel vieles haarklein kontrolliert wird, was vorher noch im Kontakt mit polnischen Stellen unkonventionell gelöst werden konnte. Gerade auch finanzielle Transaktionen stoßen nun ständig auf Brüsseler Misstrauen, was die Dinge nicht unbedingt erleichtert.

Dennoch entscheidet sich Harry III, neben der Teilefertigung auch Montage-Aufgaben in Chróscice erledigen zu lassen, die zuvor eigentlich Sache von Chemnitz gewesen sind. Doch der kleine ostdeutsche Standort schreibt seit zwei Jahren rote Zahlen; nach zahlreichen Warnungen und Ermahnungen, die Ineffizienzen abzustellen, hat der Unternehmenschef genug. Er schließt den Chemnitzer Bereich Montage und Fertigung; acht Mitarbeiter müssen gehen.

Am 21. Februar 2005 kommt eine traurige Nachricht aus der Türkei: Mario Benmayer, Gründer der Benteks A.S. in Istanbul und langjähriger türkischer Partner von Harry Lucas, ist gestorben. Harry III kondoliert: „Schon mein Vater und Großvater haben Mario Benmayer als guten Freund und tüchtigen Geschäftsmann geschätzt.“ Nicht zuletzt ist es Benmayer gewesen, der den jungen Harry III über die türkischen Gebräuche im Umgang mit Rechnungen aufgeklärt hat.

Der Standort Chemnitz bleibt trotz seiner strukturellen Probleme wichtig für Harry Lucas. So stammt aus der Chemnitzer Niederlassung eine Weiterentwicklung der Verpackungsmaschine VEPA-E, die 2006 auf den Markt kommt. Die nach dem Wirkverfahren arbeitende Maschine stellt Netze zur Verpackung von Wurst und Schinken her. Und auch die Nachbarschaft der Technischen Universität sowie zahlreicher Forschungsinstitute in Chemnitz ist Gold wert für die Entwicklungsarbeit auf dem Wirkmaschinenektor.

Das zeigt sich erstmals im Oktober 2006: In den *Melliand Textilberichten* erscheint der Report über ein

Forschungsprojekt des Sächsischen Textilforschungsinstituts (STFI) Chemnitz in Zusammenarbeit mit Harry Lucas, das vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert worden ist. Es ist dabei um Verbesserungen bei einem bestimmten Verfahren der Garnherstellung gegangen: Schwächen des bislang angewandten Verfahrens verursachen immer wieder Maschinenstillstände oder Drehzahlschwankungen, was letztlich zu ungleichmäßig eingefärbtem Garn führen kann. Das Ergebnis des auf einer Harry-Lucas-Maschine durchgeführten Forschungsprojekts: Durch für den Anwender optimierte Einstellparameter lassen sich nun gleichmäßig texturierte Filamentgarne produzieren.

Über dem Fachbeitrag in den *Melliand Textilberichten* wird als einer der Autoren auch Harry III genannt. Für ihn wird der Erfolg dieses Projekts zum Ansporn, in den folgenden Jahren ein ganzes Netzwerk aus Forschungspartnerschaften mit namhaften deutschen Hochschulen und Instituten zu schaffen.

Aus der Entwicklungsabteilung von Harry Lucas kommt auch eine neu konstruierte Flachstrickmaschine namens FSM-1K-2S, die im Jahr 2007 vorgestellt wird. Sie kann Glas- und Drahtgestricke flach produzieren; insbesondere Glasfilament kommt überall dort zum

Starke Marke in Asien: Messestand in Singapur, 2005



Einsatz, wo es um wirksame Wärmeisolierung geht. Die Drahtstrickmaschinen der RD-Serie wiederum, deren Typenvielfalt im selben Jahr erweitert wird, dienen zur Produktion endloser Rundgestricke aus metallenen und synthetischen Fasern. Die produzierten Gesticke werden etwa in der Filter-, Elektro-, Schwingungs-, Verteidigungs- und Weltraumtechnologie eingesetzt. Die RD-Modelle sind mit einer Vielzahl von Extras erhältlich, die eine Anpassung an individuelle Produktionsabläufe möglich machen.

„Harry Lucas findet seine Nische“, lobt aufgrund dieser großen Flexibilität im März 2007 das englischsprachige Fachmagazin *Knitting International*: „Mit einer ungewöhnlich breiten Palette von Spezialmaschinen weist Harry Lucas anderen Strickmaschinenherstellern den Weg, wie man Nischenmärkte bedient.“ Das international verbreitete Fachblatt nennt die Maschinenfabrik aus Neumünster „den wohl größten Player im Strickmaschinen Sektor für Nischenmärkte“. Zu den interessanten Nischen zählt die Redaktion die Medizin- und die Autoindustrie (Schwingungsdämpfer in Airbags, Auspuffkomponenten), Winterware für Sportartikelhersteller (Mützen, Schals, Thermounterwäsche), außerdem Kordeln und Bänder für die Bekleidungsindustrie, um bestimmte Bereiche von Kleidungsstücken und bestimmte Nahtstellen zu verstärken. Es gebe aber jeden Tag neue Anwendungsgebiete für Spezialstrickmaschinen, bis hin zu gestrickten Arterien-Implantaten für die Medizintechnik oder Leichtpanzerungen für Fahrzeuge. Nur konsequent erscheint es da, dass Harry Lucas in den meisten dieser Felder bereits präsent ist.

Einen Tag nach ihrem 92. Geburtstag stirbt am 15. November 2007 in Neumünster Hildegard Lucas, die Witwe des Firmengründers. Ihren Mann hat sie um beinahe 13 Jahre überlebt. „Queen Mum“, wie sie ebenso respektvoll liebevoll genannt wurde, weil sie die Familie zusammengehalten hat, lebt auch beim aktuellen Firmenchef

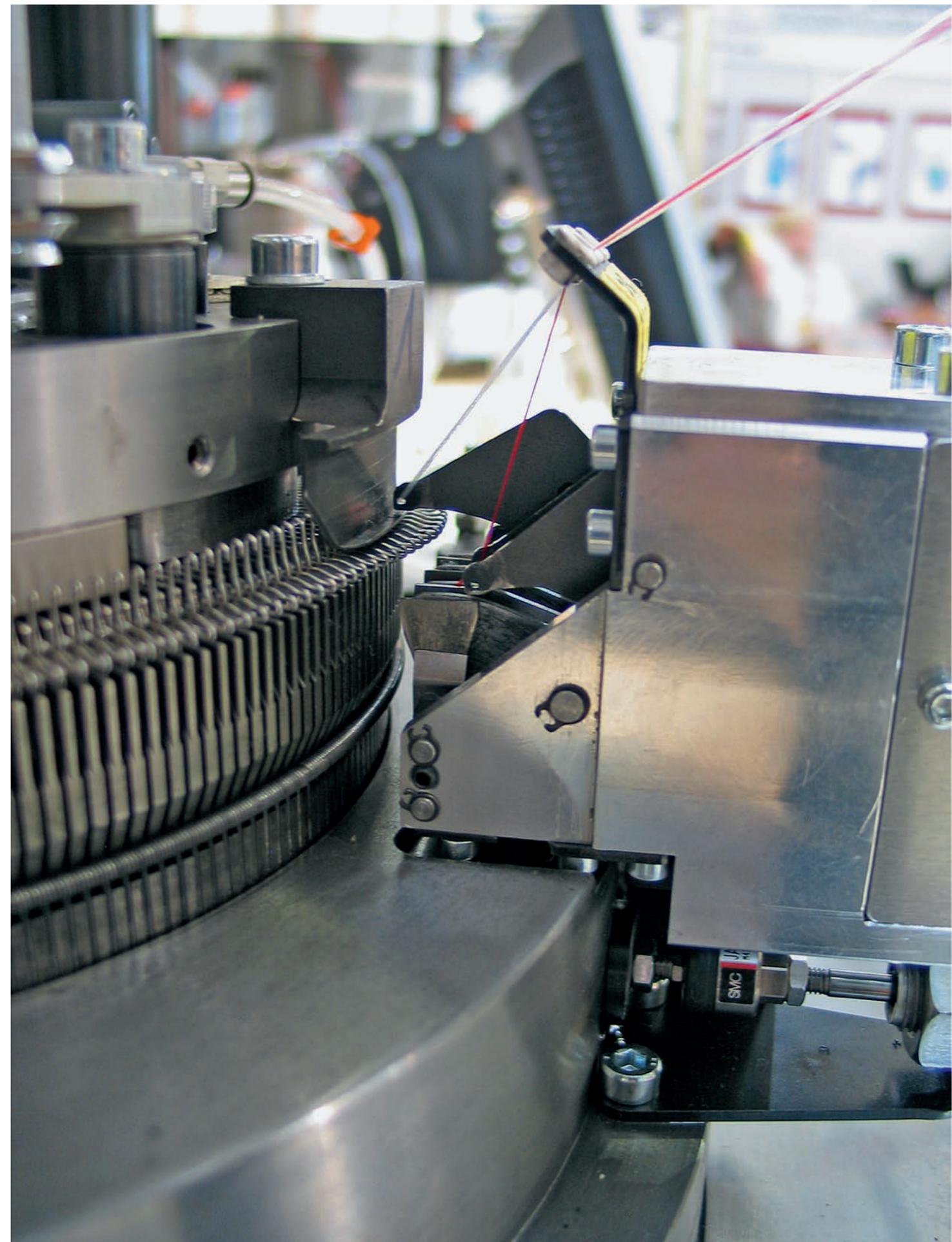
des Familienunternehmens Harry Lucas in bester Erinnerung weiter: Ihn, den „Kronprinzen“ Harry III, hatte „Queen Mum“ seinen eigenen Worten zufolge als Kind stets „verhätschelt und getätschelt“.

Das Geschäftliche kann unterdessen nur kurz ruhen, dann steht gleich wieder Chemnitz im Brennpunkt. Die hohe Miete für die Räumlichkeiten dort ist Harry III schon lange ein Dorn im Auge, doch im Februar 2008 erfährt er von einer interessanten Immobilie: Das Gelände und das leerstehende Gebäude des früheren Textilbetriebs F.A. Löffler in Chemnitz-Einsiedel, Berbisdorfer Str. 113, werden im Rahmen einer Zwangsversteigerung günstig angeboten. Das Objekt, ein zweigeschossiger, lang gestreckter Bau, liegt an der südlichen Stadtgrenze, verkehrsgünstig nahe der Bundesstraße 95. Fotos zeigen einen großen, verwinkelten Klotz mit schäbigem Putz, aber neuer Heizungsanlage. Die Substanz ist in Ordnung, und es soll um jeden Preis ein Käufer gefunden werden. Am Ende erhält Harry Lucas den zukünftigen Sitz seiner Chemnitzer Niederlassung – plus Geschäftsräume zur Vermietung – für die Hälfte des aufgerufenen Betrags. Der Umzug in die Berbisdorfer Straße, so hofft Harry III, wird für Chemnitz einen Befreiungsschlag bedeuten.

Und auch in Polen wird im Jahr 2008 etwas Neues angepackt. Erneut muss der Betrieb erweitert werden, denn das Werk braucht Platz für immer mehr hochspezialisierte Produktlösungen. Es entsteht ein Neubau mit über 300 Quadratmetern an zusätzlicher Arbeitsfläche für die Endmontage und erste Leistungstests der Maschinen sowie für zusätzliche Leistungen in der Qualitätssicherung.

Zeitgleich kommt das neue Topmodell der RR2-Produktserie auf den Markt. Es dient zur Herstellung hochspeziesieller Kniekappen, Knöchel- und Armschoner und kann zylindrische, konische und kurvige Gesticke her-

Präzision bis ins Kleinste:  
Nahaufnahme eines Strickzylinders, 2007



SPECIALIST KNITTING MACHINERY

## HARRY LUCAS FINDS ITS NICHE

With an outstandingly wide range of specialist machines, Harry Lucas is showing the way for other knitting machinery companies aiming to serve niche markets. Norman Bremner reports.

The Harry Lucas Company, based in Neumünster, Germany, is arguably the biggest player in the niche market knitting machine sector. The company boasts an impressively broad range of specialist purpose knitting machines and ancillary equipment.

The Lucas specialist range is comprised of 39 single jersey models, eight double knit models, seven types of circular warp knitting machines, several other flat bed warp knitting models, and tracing, spiralling and winding machines. The company also offers special machines for outfitting and layering tube hoses and other synthetic materials.

Niche markets are the lifeblood of the specialist machine builder, even though niche markets tend to be less competitive and tend to yield a lower sales turnover in terms of the number of machines sold than the more competitive non-specialist knitting machine sectors. This factor forces the specialist machine manufacturers to develop extensive product lines with a view to satisfying as many customer needs as possible in the many facets of the niche market sector.

The specialist knitting machine builders strive to develop singular products which are refined to an extremely high standard, making them difficult to copy while giving optimum performance for targeting specific textile producers. Today's niche market sectors are many, spilling into the medical, automotive and industrial safety product areas. The sports fashion industry needs are ever-present, with winter hats, hosiery, and knitted scarves still popular. Niche markets also include garment manufacturers who usually have cord and tape requirements for re-enforcing garment areas and for certain seaming operations. Some of the larger and well-known circular machine manufacturers are also moving into niche market sales possibilities: two machine manufacturers from both eastern and western parts of the world have developed circular transfer knitting machines in an effort to persuade the niche market garment makers to buy much more productive circular knitting machines when compared to flat-bed V machinery.

The application of the products of specialised knitting machine models are endless, with new avenues opening up

everyday - knitted vein inserts for the medical industry is just one of these new and obscure applications of specialised knitted products.

Harry Lucas' single jersey range of machines fulfils the needs of many niche market requirements. The models R, R3, R41-S, R42-15 and R43-15 have been developed for producing corals, shoelaces, various trimmings, bandages, isolation components, artificial veins, and effect yarns. This particular machine group is available in diameters from 12 to 1 in., with gauges of 0.5 to 24 n.p.i.

The machines have revolving cam boxes, the R and R3 models being single head machines without and with sinkers respectively. The R41/R42/R43 range features multi-head machines. The machine configurations can be from 4 to 24 heads depending on the model, and all machines are equipped with fabric-winding devices. Machine speeds can be as high as 4000 r.p.m. depending on the diameter of the knitting head.

Another machine group caters for industrial applications such as bandages, glass fibre components, dust and water filters, packing hoses, armament silencers, sewing dampers, protection covers and bearing bushes. The RR3-Z model in single jersey with sinker control has a revolving cylinder, a rotating cylinder, a sinker top, with a fabric-turning device after knitting so as to put the technical

back of the fabric on the outside of the fabric tube. The last machine in this group is the RR3-PL-Z, which again has a rotating cylinder. The machine can also produce terry fabric. All the machines in this mini group are available in diameters from 2 to 30 in. and in gauges 0.5 to 34 n.p.i.

The range of single jersey machines with electronic needle selection includes three models designed for producing bandaging material, underwear, caps, scarves, production samples, washing gloves and other similar products. The RR3-Z-108, RR3-PL-Z-108 and RR3-PL-Z-108 all have electronic stitch length on the cylinder. These models have rotating cylinders and striping facilities - the RR3-PL-Z-108 is a terry production machine; the RR3-Z-U-108 has the same features, but has electronic needle selection on the cylinder.

Another group of Harry Lucas machines is designed for making knitted coverings on items such as hoses and cables. The R-25, R3-26, RR3-UM and RR3-H are non-jacquard core knitting models where the core material is fed into the centre of the knitting head, while the knitting takes place around the core material. All these models have revolving cam boxes and can be fitted with yarn-splicing and knitting devices. The TK 63-Z-26F has a revolving cylinder. All models are available in gauges of 0.5 to 40 n.p.i. and in diameters of 3 1/2 and 4 in.

Other machines include the RME, PMP, and RMR. These models are designed for the production of compression hosiery, terry socks, wash gloves, terry underwear, rotating cylinder as well as cut and trap yarn facilities. Diameters range from 3 1/2 to 12 in., with gauges of up to 34 and 36 n.p.i.

The next specialised groups of machines are for crinkle yarn production, using the knit-de-knit process for effect yarns. The RSK and RSK-POY are multi-head machines with stationary cylinders, available in diameters from 3 1/2 to 12 in., in gauges of 0.5 to 34 n.p.i.

The PSK-POY model has a fabric-stretching device. Laboratory testing machines also form part of the Harry Lucas range. These include the TK 63, TK 63A, TK63-GTM and TK 63-Z-26F, the first three of which have revolving cam boxes and can be fitted with yarn-splicing and knitting devices. The TK 63-Z-26F has a revolving cylinder. All models are available in gauges of 0.5 to 40 n.p.i. and in diameters of 3 1/2 and 4 in.

Other machines include the RME, PMP, and RMR. These models are designed for the production of compression hosiery, terry socks, wash gloves, terry underwear, rotating cylinder as well as cut and trap yarn facilities. Diameters range from 3 1/2 to 12 in., with gauges of up to 34 and 36 n.p.i.

More niche market product needs, such as sewing dampers in aerobics, exhaust unit components, filters, contact sealings, electrical windings, head protection covers, catalyser components and jewellery items, can be realised on the RD mini range of machines available in diameters from 1 1/2 to 30 in. in gauges of 0.5 to 24 n.p.i. These are single jersey models without sinkers designed for knitting wire.

The last group of machines in the single jersey range comprise the RVU and RH-U models. These models knit hose covers and are available in diameters from 1/2 up to 5 1/2 in. The RVU has a vertical mounted knitting head, whereas the RH-U has the knitting head fitted horizontally.

The double jersey range includes the RR2, RR2-Z and RR2-1-Z. These models are for the production of polo neck trims, bandaging material, underwear, caps and scarves, in rib and interlock fabric. Gauges range up to 20 and 24 n.p.i. and diameters of up to 32 in.

Other double knit models include the RR2-Z-108 rib model with striping facilities, and the RR2-Z-108 electronic jacquard, also with striping, and the RR2-Z-UH-108 transfer jacquard model. The final group within the Harry Lucas double jersey range comprises the RR2-FB-108 and RR2-FB-108-J, both models being designed for the production of knee-caps, ankle-caps and other types of protective caps.

Further developments in the Harry Lucas range include new double jersey cylinders for body size fabric production, and a synchronous running technique of the RD 1s\_02 models. KI



The Harry Lucas headquarters and production plant, in Neumünster, Germany.



Harry Lucas' RR3-Z-108 is one of four single jersey machines developed by the company for producing corals, shoelaces, various trimmings, bandages, isolation components, artificial veins, and effect yarns.

KNITTING INTERNATIONAL

MARCH 2007

Internationale Anerkennung: „Harry Lucas findet seine Nische“ lobt das Fachmagazin „Knitting International“ im März 2007

stellen. Ein besonderes Highlight des Jahres aber ist die RR3-Z-PL-108 zur Herstellung von Wasch- und Masagehandschuhen. Sie verfügt über drei Strickssysteme mit einem flexiblem Plüschsystem und einem Gummi-Einlage-System. So kann die eine Hälfte des Waschhandschuhs weich (aus Baumwolle) und die andere Hälfte rau (aus Monofilament) gestrickt werden.

Auch dank solch innovativer Ideen und Verfahren macht Harry Lucas 2008 noch einmal ordentlichen Gewinn. Doch in den USA bricht am 15. September desselben Jahres die Investmentbank Lehman Brothers zusammen. Mit Verzögerung, aber unaufhaltsam kommen die Schockwellen der dadurch ausgelösten Finanzkrise auch in der deutschen Realwirtschaft an.

# 10

## AUS ERFAHRUNG KLUG GEWORDEN 2009-2017

Was sich 2008 bereits in der Automobilindustrie abzeichnet hat, trifft Anfang 2009 auch die Maschinenfabrik Harry Lucas mit voller Wucht: Die weltweite Finanzkrise, ausgelöst durch das Platzen einer Blase auf dem überschuldeten US-Immobilienmarkt und nachfolgende Bankenzusammenbrüche, schlägt nun überall auf die realen Gütermärkte durch. Verunsicherte Konsumenten und Investoren halten sich mit Anschaffungen zurück, Umsätze brechen ein, Millionen Jobs stehen auf dem Spiel. Aus der Weltfinanzkrise ist die Weltwirtschaftskrise geworden.

Wieder, wie schon auf dem Höhepunkt der letzten großen Turbulenzen 1993/94, bricht der Umsatz der Maschinenfabrik Harry Lucas drastisch ein. Doch anders als damals ist der Mittelständler aus Neumünster diesmal auf den Worst Case vorbereitet. Zum einen ist er strukturell sehr viel besser aufgestellt, um die außerordentlichen Belastungen abfedern zu können. Auch sind in den „fetten Jahren“ Rücklagen gebildet worden, statt Gewinne auszuschütten, und stehen nun als stille Reserven bereit, um die Firma mit Liquidität zu versorgen. Beim Stammpersonal ist keine dramatische Entlassungswelle notwendig wie noch 15 Jahre zuvor. Vielmehr kann das Unternehmen kurzfristig die Leiharbeit zurückfahren und sich darüber hinaus die neuen Kurzarbeitsregelungen der Bundesregierung zunut-

ze machen: Statt für die Kurzarbeiter weiter die vollen Sozialabgaben abführen zu müssen, wird nun ein Teil dieser laufenden Kosten durch das Arbeitsamt getragen.

Harry Lucas muss dennoch all sein Geschick aufbieten, um die Maschinenfabrik unter Ausnutzung selbst der ungewöhnlichsten legalen Steuertricks und Abschreibungsmöglichkeiten flüssig zu halten. „Wir hatten Erfahrungen gesammelt“, bilanziert Harry III, „und wenn wir diese Erfahrungen nicht genutzt hätten, dann wäre die Firma 2009 den Bach hinuntergegangen.“ Manchen seiner unkonventionellen Schritte verstehen die Mitarbeiter zu dem Zeitpunkt nicht, doch sie vertrauen darauf, dass er die Probleme schon bewältigen wird.

In dieser Phase stellt es sich als wenig bedeutsam heraus, dass die nominale Kapitalausstattung des Unternehmens zum Zeitpunkt der Krise 2009 wie fast immer in seiner Geschichte vergleichsweise gering ist. Denn eine höhere Eigenkapitalquote wäre zu teuer erkaufte worden: Als Eigenkapital deklarierte Gewinnanteile müssen zuvor versteuert werden und entziehen einem Unternehmen dadurch mehr Substanz, als der Begriff „Eigenkapital“ vorgaukelt – Substanz, die dann im Ernstfall nicht als Liquidität vorhanden ist. „Das würde ich als erstes abschaffen, wenn ich Wirtschaftspolitiker wäre“, sagt Harry III. „Ein Unternehmer müsste bis zur Höhe X steuerfrei Eigenkapital bilden dürfen, und erst

über diesen Betrag hinaus dürfte die Steuerpflicht greifen.“ So wäre stets genügend flexibler Puffer vorhanden, um eine unverschuldete Notlage ein bis zwei Jahre lang zu überstehen.

Auch ohne diese Möglichkeit überlebt das Unternehmen die Weltwirtschaftskrise – jedoch, so der Geschäftsführungsvorsitzende, nicht ohne tiefe Kratzer und bleibende Narben: „Von 2009 haben wir uns im Grunde erst 2015 erholt, also nach sechs Jahren des langsamen Wiederhochstagens.“

Eine mittelfristig positive Folge aber hat diese mit knapper Not überstandene schwere Zeit: Sie treibt die Maschinenfabrik Harry Lucas zu neuen Höchstleistungen bei ihrer Entwicklungstätigkeit an. „Als es uns richtig schlecht ging, sagten wir uns: Jetzt fassen wir mal Sachen für die Zukunft an“, erinnert sich Harry III. Eine Reihe von Produktneuheiten wird angestoßen, die sich nach einigen Jahren als wichtig und richtig herausstellen werden: eine neue Spiralisiermaschine, ein neuer Automat aus dem Bereich Sport- und Medizintextilien, überarbeitete und runderneuerte Single- und Double-Jersey-Maschinen.

Was zu diesem Zeitpunkt im Jahr 2009 noch gar nicht absehbar ist: Es ist eine Mammutaufgabe, die sich die Maschinenbauer aus Neumünster da gestellt haben. Viele Jahre werden sie um die Perfektionierung einiger dieser Zukunftsprodukte ringen. Doch das bleibt nicht aus, wenn es statt um kaum spürbare Verbesserungen ums Grundsätzliche und in technische Grenzbereiche hinein geht. Die Kraftanstrengung reißt das Unternehmen Harry Lucas aus dem drohenden Stillstand und kaputtliert es in seine nächste Phase. So entpuppt sich die große Krise von 2009 sprichwörtlich als Chance. Eine Chance, die genutzt wird.

Unterdessen muss das Alltagsgeschäft weitergehen. Neue Ausführungen der vielseitigen Schlauchstrickmaschinen aus der R-Reihe werden Anfang des Jahres präsentiert. Sie dienen zur Herstellung von Schlauchge-

stricken und zum Umstricken eines Kerns, was in der Filtertechnik, für Elektroabschirmungen oder Katalysatoren Verwendung findet – und sogar in der Wehr- und Raumfahrttechnik: Der Turm eines Kampfpanzers etwa benötigt eine solche Schwingungsdämpfung, die aus gestricktem und gepresstem Material besteht und unter anderem sehr hitzebeständig sein muss. Auch die Aufhängung der Triebwerke einer Weltraumrakete muss schwingungsdämpfend erfolgen, um die extremen Vibrationen beim Start zu bewältigen.

Als ein Highlight stellt Harry Lucas im Juni auf der Frankfurter Messe „TechTextil“ eine neue Maschine mit der komplizierten Typenbezeichnung RR2-Z-FBRJ-108-4S vor: Der Automat kann im Rundstrickverfahren eine Kniekappe mit fester Kante in nur 50 Sekunden anfertigen. „Das verdreifacht die bisherige Effizienz“, staunt das Fachblatt *textile network*. Das Motto des Unternehmens aus Neumünster auf der Messe lautet „Modular solutions – customized“. Es beschreibt einen Trend, der immer wichtiger wird: Um einerseits Kundenwünsche exakter bedienen zu können und andererseits die Entwicklungszeiten zu verkürzen, setzt Harry Lucas auf zunehmende Modularisierung seiner Produkte. Rahmen und bestimmte Komponenten werden baukastenartig zusammengesetzt, sodass durch Kombination vorhandener und speziell für den Einzelfall entwickelter Teile sehr schnell eine individuell passende Lösung präsentiert werden kann.

Das Ende des Weltkrisenjahres 2009 setzt dann noch ein Signal, das stolz macht und Hoffnung weckt: Im Dezember kann Harry Lucas die zehntausendste Maschine seiner Unternehmensgeschichte ausliefern. Es ist eine Rundstrickmaschine vom Typ RR3-Z mit rotierendem Zylinder für Single-Jersey-Stoffe. Abnehmer ist der Strickereibetrieb Hans Minke aus Wuppertal, ein Lohnstrickbetrieb, der seit vielen Jahren elha-Maschinen in großer Stückzahl verwendet. 10.000, das ist eine stolze Zahl von Verkäufen, über die seit Beginn der Produktion in Neumünster in zunächst handbeschriebe-



Meilenstein: Die zehntausendste Maschine wird im Dezember 2009 an den Kunden übergeben

nen Kladden akribisch Buch geführt worden ist. „Dies ist der größte Vertrauensbeweis unserer Kunden in die Qualität unserer Produkte und unserer Leistungen seit Gründung unseres Unternehmens“, sagt der neue Betriebsleiter Thorsten Schatterny anlässlich der Übergabe der mit einem Schleifenband geschmückten Maschine an seinen treuen Kunden aus Wuppertal.

Die Zahl 10.000 wäre nicht erreicht worden, wenn Harry Lucas sich nicht international den Ruf einer besonderen Expertise für das Rundstricken mit innovativen Verfahren und ungewöhnlichen Materialien erworben hätte. So ist es kein Zufall, dass Harry III eingeladen wird, im Juni 2010 auf der Amsterdamer „MRG

Conference“ vor Fachpublikum einen Vortrag über Aramid-Fasern zu halten, wie sie etwa DuPont mit seiner Marke Kevlar herstellt. Die Verarbeitung solcher Fasern und die dafür notwendigen Technologien sind schließlich eine Spezialität des Mittelständlers aus Neumünster.

Zurück in Deutschland steht kurz darauf ein persönlicher Termin im Kalender. Wie vor ihm schon sein Vater geht Harry III zum zweiten Mal den Bund der Ehe ein. Am 16. Juli 2010 heiratet er in Bokhorst-Wankendorf seine Lebensgefährtin Ines, mit der er nun schon viele Jahre auch in der Firma tagtäglich ein „Team“ bildet.

Im April des folgenden Jahres 2011 erfährt das „Team Lucas“ im Betrieb eine weitere wichtige Verstärkung: Die vierte Generation Harry geht offiziell an den Start. Der 20-jährige Sohn des Geschäftsführungsvorsitzenden aus dessen erster Ehe, Harry IV, wird zunächst als Werkstudent angestellt. Nach dem Abitur auf Sylt, wo er mit seiner Mutter und ihrem Partner aufgewachsen ist, hat er seinen Wehrpflichtdienst bei der Bundeswehr abgeleistet: anfangs in Stralsund und dann auf einer Fregatte der Bundesmarine mit Heimathafen Wilhelmshaven. Seine ersten Stationen im väterlichen Unternehmen und bei Partnern verschaffen ihm einen Überblick über die Welt von Harry Lucas. So absolviert Harry IV Praktika beim Nadel-Zulieferer Groz-Beckert sowie beim Rundstrickmaschinenhersteller Terrot, um schon vor Beginn seines Universitätsstudiums praktische Erfahrungen im Textilbereich zu sammeln. Im September 2011 geht für ihn dann das Maschinenbaustudium an der FH Kiel los.

Die Situation von Harry IV ist anders als die seines Vaters und Großvaters in dieser Lebensphase: „Mir war es immer freigestellt, ob ich in die Firma will oder nicht und ob ich Maschinenbau studieren will oder nicht“, sagt er zurückblickend. „Aber für mich war auch schon mit 17 oder 18 Jahren klar, dass ich beides will.“ Zwar hat er auch kurz in Erwägung gezogen, stattdessen Internationales Vertriebs- und Einkaufs-Ingenieurwesen zu studieren, weil ihm der hohe BWL-Anteil dieses Ausbildungsgangs attraktiv erscheint. Doch letztlich sieht sich der junge Mann in der Tradition seiner männlichen Vorfahren und damit beim klassischen Maschinenbau.

Der Gleichklang seines Namens mit demjenigen der drei Generationen vor ihm ist für Harry Lucas IV keine Bürde, sondern eher ein Vergnügen: „Wenn wir drei Harrys zusammensitzen und von draußen jemand ‚Harry!‘ ruft, reagiert jeder von uns. Das ist doch auch schön!“ Auf Messen oder an der Universität, wo der

Name Harry Lucas bekannt ist, wird Harry IV häufiger darauf angesprochen, ob er der Sohn des Unternehmers sei. Ausschließlich familienintern gibt es Namenszusätze zum Vermeiden von Verwechslungen: „Opa Harry“ (II), „Groß-Harry“ (III) und „Klein-Harry“ (IV).

Ins Unternehmen tritt der jüngste Harry zu einem Zeitpunkt ein, an dem die bereits begonnene „Modularisierung“ der im Hause entwickelten Maschinen deutlich intensiviert wird. Die Vorzüge dieser Strategie schildern die *Melliand Textilberichte* in ihrer Ausgabe 2/2011: „Der modulare Aufbau des Maschinenkonzepts erlaubt es, innerhalb kurzer Zeit eine ganz spezielle und leistungsgerechte Lösung für die besonderen Produktionsanforderungen der Kunden anzubieten. Der Kunde wählt aus dem Spektrum an Hochleistungsmodulen eine ganz spezielle Konfiguration, exakt auf seinen individuellen Produktionsprozess zugeschnitten. Damit gliedert sich die neue Maschine nahtlos in die laufende Produktion ein.“

Als Beispiel für die Harry-Lucas-Produktpalette präsentiert das englischsprachige Magazin *Melliand International* anlässlich der „Itma“ 2011 die RHU für Rundstrick-Ummantelungen von Schläuchen aus verschiedenen Materialien. Mit bis zu 5200 Nadelbewegungen und einer Strickgeschwindigkeit von 20 Metern pro Minute sei sie die „schnellste Rundstrickmaschine der Welt“. Fairerweise schränkt Harry III allerdings ein: Es gebe einen Wettbewerber, der es noch schneller könne, aber mit einem viel feineren Nadeltyp als den groben „Schiebernadeln“ der RHU, mit denen es sehr viel schwieriger sei, hohe Geschwindigkeiten zu erzielen. Fest steht jedenfalls: Harry Lucas ist der einzige Hersteller, der derart massive Nadeln mit solch einem Tempo in Rundstrickmaschinen einsetzen kann.

Auch fünf Jahre später noch wird die Presse über die (dann schon wieder weiter entwickelte) Rekordmaschine RHU jubeln, so am 9. Mai 2016 die *Kieler Nachrichten*: Die blau lackierte Maschine „im Format eines Kleinwagens“ sei der Grund dafür, dass 80 Prozent al-

ler Kühlerschlauchmaschinen weltweit von Harry Lucas kämen. Der Autor des Berichts sieht Harry Lucas als einen der wenigen Überlebenden in der früheren Textilhochburg Neumünster, die seit dem 18. Jahrhundert als „Manchester Norddeutschlands“ galt.

Bei der Entwicklung und Vermarktung solcher Innovationen wie der RHU kommt dem Unternehmen auch das technisch-visionäre Denken seines Inhabers zugute. Der ehemalige Betriebsleiter Uwe Widderich, der viele Entwicklungen mit Harry III zusammen durchgezogen hat, bringt es aus heutiger Sicht auf den Punkt: „Mein Chef vereint in seiner Person die Vorzüge der ersten beiden Generationen: Er kann den Vertrieb, hat aber auch den Blick für die Technik. Es ist gut, dass das in einer Hand ist. Ein reiner Vertriebler an der Spitze verkauft, was da ist. Mein Chef hingegen verkauft schon das, wovon er denkt, dass er es vielleicht entwickeln könnte. Das kann man vorausschauend nennen oder mutig – aber ich glaube kaum, dass ein anderer es so gut könnte wie Harry III mit seiner Erfahrung.“

Allerdings hat Uwe Widderich unterdessen den Betriebsleiterposten aufgegeben und ist als Entwickler ins zweite Glied zurückgetreten. Die Arbeitsbelastung und der Stress, die Mitarbeiter bei den jeweils neuesten Entwicklungen „auf Kurs“ zu halten, haben ihren Tribut gefordert. Teilweise 70 oder 80 Stunden in der Woche haben sich nicht mehr durchhalten lassen. Im Konstruktionssteam ist er nun der Erfahrenste und kann sich ganz den technischen Details widmen – immer noch in enger Abstimmung mit Harry Lucas III in der Geschäftsführung.

Die neuen Maschinen verlassen um das Jahr 2013 in immer dichter Folge die Konstruktionsabteilung. So berichtet *TextileNetwork* in seiner Ausgabe 5/6 2013, dass Harry Lucas jährlich rund 300 hochspezialisierte Rundwirk- und Rundstrickmaschinen in alle Welt absetzt, zum Beispiel für die Produktion von Filtern: „Für Wasserfilter kommt Webware aus Multi- oder Monofilamenten zum Einsatz. Ölfilter werden ebenfalls aus

Langjährige Beziehungen: Harry Lucas auf dem Gemeinschaftsstand in Istanbul/Türkei, 2012



Webware hergestellt. (...) Bei Staubfiltern bildet ein dichtes Plüschgestrick mit feiner Teilung den zweiten Teil des Filtermaterials.“

Die Maschinen aus Neumünster sind nicht nur passend für jeden speziellen Einsatzzweck, sondern auch äußerst belastbar und langlebig. Es hat 21 Jahre gedauert, bis sich am 21. Mai 2014 das Deutsche Museum aus München bei Harry III meldet und erstmals um Ersatzteile für den dort 1993 aufgestellten kleinen Rundstrickautomaten bittet. Nach mehr als zwei Jahrzehnten „Dauerlauf“ im Publikumsbetrieb des Museums, laufend den unfachmännischen Handgriffen der Besucher ausgesetzt, die sich ein Stück Schlauch stricken wollen, hat das kleine Maschinchen bis hierhin ohne Beanstandung durchgehalten. Ausdrücklich schreibt der Abteilungsleiter des Museums, dass es sich „bei den Besuchern großer Beliebtheit erfreut“. Jetzt aber stehe der Apparat erstmals unfreiwillig still: „Die Walzen, die das fertige Gestrick nach unten abziehen, sind verschlissen und benötigen einen neuen Bezug. (...) Auch ist unser Vorrat an Ersatznadeln verbraucht.“ Harry

Modulare Lösungen: Messestand in Frankfurt, 2013



Lucas liefert schnellstens die notwendigen Austausch- teile für seine „mechanische Visitenkarte“ im Deutschen Museum.

Ein weiteres Jahr später, im März 2015, wird Harry IV mit seinem Kieler Maschinenbaustudium fertig: Der Bachelor-Abschluss ist geschafft. Nebenbei hat er immer weiter im väterlichen Unternehmen mitgearbeitet und auch die Bachelor-Arbeit über ein Thema aus dem Betrieb geschrieben. Die Entscheidung, ab Oktober 2015 auch noch den Master auf den Bachelor draufzusatteln, ist schnell gefallen, während Harry IV Übergangsweise in Vollzeit in der Firma arbeitet: Der krönende Abschluss wird ihn einerseits darauf vorbereiten, später einmal als Geschäftsführer mit Gesprächspartnern bei Kunden auf Augenhöhe kommunizieren zu können. Aber er macht ihn auch unabhängiger, wenn sich die vorgezeichnete Perspektive des Unternehmer-Daseins aus irgendwelchen Gründen einmal verschließen sollte.

Wo aber soll dieses Masterstudium stattfinden? Der passende Ort bietet sich ganz von selbst an: Chemnitz. Der Standort soll strukturell stärker an die Unternehmenszentrale in Neumünster angeglichen werden. Das kann Harry IV als seine erste Management-Aufgabe übernehmen, während er gleichzeitig an der TU Chemnitz studiert, zu der die Maschinenfabrik Harry Lucas ohnehin enge Verbindungen unterhält. Gesagt, getan. Der Masterstudiengang, in den er sich einschreibt, heißt „Textile Strukturen und Technologien“. Darin ist der Maschinenbau-Anteil genau auf die Textiltechnik zugeschnitten – Studium und Arbeit lassen sich ideal vereinbaren.

Doch die Tätigkeit im Chemnitzer Zweigwerk ist für den Berufseinsteiger Harry IV keine geringe Herausforderung: Unter anderem muss ein Weg gefunden werden, die Konstruktionsdaten so aufzubereiten, dass sie problemlos und ohne Zeitverlust nach Neumünster übertragen werden können. Auch ist der gemeinsame



Reges Interesse: Harry Lucas als Schauplatz der „Langen Nacht der Industrie“, 2013

Austausch von Aufträgen und Daten mit dem Herstellungsbetrieb in Polen optimierungsbedürftig. Es darf nicht mehr passieren, dass verschiedene Fertigungsaufträge aus Chemnitz und Neumünster gleichzeitig in Chróscice eintreffen und das polnische Zweitwerk dann bei der Abwicklung zu überfordern. Diese Anforderung soll eines Tages von Neumünster aus zentralisiert erfolgen, nachdem Chemnitz seine Daten so aufbereitet hat, dass die Zentrale damit arbeiten kann. Das bedeutet: Statt mit improvisierten Excel-Tabellen aus Chemnitz soll mittelfristig ausschließlich mit dem Produktionsplanungssystem von Neumünster gearbeitet werden. Es sind also nicht wenige Organisations- und Motivationsaufgaben, vor die sich der 24-Jährige Harry IV im Herbst 2015 am Unternehmensstandort im Osten Deutschlands gestellt sieht. Neben der Beanspruchung durch den Masterstudiengang, versteht sich.

Etwa um dieselbe Zeit erhält das väterliche Unternehmen in Neumünster prominenten Besuch. Dr. Phi-

lipp Murmann, der Neffe des ehemaligen Arbeitgeber-Präsidenten Klaus Murmann, hat seinen Bundestags-Wahlkreis in der ehemaligen Textilindustriestadt. Da liegt es nahe, sich einmal persönlich ein Bild von den Aktivitäten eines der „Hidden Champions“ und Weltmarktführers aus dieser Region zu machen. Er erfährt unter anderem, dass sich 2015 bei Umsatz und Gewinn erstmals seit der Weltwirtschaftskrise wieder ein sehr gutes Jahr für die Maschinenfabrik Harry Lucas abzeichnet. Am Jahresende wird für alle drei Werke zusammengenommen sogar der Umsatzrekord geknackt. So viele Aufträge wie noch nie zuvor sind in der Pipeline.

Mit dem Beginn des neuen Jahres geht allerdings in Neumünster auch eine Ära zu Ende: die Ära von Harry Lucas als Ausbildungsbetrieb. Am 20. Januar 2016 beendet der letzte Auszubildende seine dreijährige Lehrzeit. Harry III sieht nach jahrelangen Erfahrungen keinen Sinn mehr darin, viel Zeit und Geld in die Wissens-



Hoher Besuch: Bundestagsabgeordneter Dr. Philipp Murmann (r.) 2015 zu Gast in der Gadelander Straße

vermittlung für spätere Fachkräfte zu investieren, die dann doch nicht gewillt sind, im Unternehmen hart anzupacken und stattdessen lieber in andere Firmen abzuwandern, weil dort vermeintlich bessere Karrierechancen warten. Außerdem vermisst er im eigenen Betrieb einen klassischen Lehrmeister, wie ihn früher ein Peter Borowski verkörpert hat: einen Experten mit Autorität, aber auch Freude an der Wissensvermittlung und der Fähigkeit zum Anleiten und Motivieren junger Menschen.

Doch der Firmeninhaber ist nicht darauf angewiesen, sein Personal von derzeit noch etwa 45 Mitarbeitern in Neumünster selbst auszubilden. Wie hat es Harry Lucas dem *Stadtmagazin* erst wenige Wochen zu-

vor anlässlich des Murmann-Besuchs in seinem Unternehmen gesagt? „Gut ausgebildete Fachkräfte sind hier in der Gegend schnell gefunden.“ Ob dies allerdings dauerhaft so bleibt, wenn die unternehmerische Frustration mit dem Ausbildungswesen sich erst einmal überall in der Region breitgemacht hat, lässt er unbeantwortet.

Gut ausgebildeten jungen Menschen hingegen steht das Unternehmen Harry Lucas immer offen. So gehen im Frühjahr 2016 fünf BWL-Studentinnen der FH Kiel in der Gadelander Straße ein und aus. Zusammen mit ihrem Dozenten haben sie Harry Lucas für ihr Praxisprojekt „Strategische Unternehmensführung“ ausgewählt. Nach gründlichem Kennenlernen der betrieb-

lichen Abläufe steht für die fünf Studentinnen einem Pressebericht zufolge schnell fest, wo die Stärken von Harry Lucas liegen: „So schlägt beim Maschinenbauer das Herz nach Einschätzung der jungen Frauen eindeutig in der Forschung und Entwicklung. Wie sich der Markt der Zukunft entwickelt und welche Köpfe nötig sind, um diesem Markt gerecht zu werden, das seien die entscheidenden Fragen.“

Ihre Antworten auf diese Fragen geben die BWL-Expertinnen am Ende des Projekts bei einer Präsentation, an der auch Harry III teilnimmt, in Form von detaillierten Handlungsempfehlungen für die Zukunft von Harry Lucas. Ihre Analyse kommt so gut an, dass ein Teil der Empfehlungen ohne Umschweife umgesetzt werden soll: Eine der Studentinnen holt Harry III gleich als Praktikantin ins Unternehmen, um ihn bei der Optimierung des Vertriebs zu unterstützen.

Hingegen ist es immer ein schwerer Schlag für Harry Lucas, wenn ein fähiger Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Im März 2016 erleidet die kleine Niederlassung in Chemnitz mitten in der Umstrukturierung durch Harry IV einen solchen herben Rückschlag, als ein fleißiger und talentierter Konstrukteur aus familiären Gründen kündigt. Er ist bis dahin im Betrieb nicht nur überdurchschnittlich engagiert gewesen, sondern hat auch andere Mitarbeiter mitgezogen. Und auf die Schnelle, das stellt sich bald heraus, ist kein gleichwertiger Ersatz für ihn zu finden.

Damit steht Harry IV gleich bei seiner ersten Herausforderung als Manager im Familienunternehmen unter zusätzlichem Druck. Doch das gehört, so Harry III, zur Feuertaufe eines zukünftigen Unternehmers: Entscheidungen müssen mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens getroffen werden, auch wenn sie bisweilen hart sind. „Mein Sohn ist bislang leicht durchs Leben gekommen, das ist gefährlich! Man muss auch mal lernen zu beißen, sich durchzuboxen. Am Ende muss ich von ihm ein Organigramm haben, wie er sich den Standort Chemnitz vorstellt. Aber er

muss dann auch dafür einstehen.“ Und wenn sich Entscheidungen als falsch herausstellen, könne er niemandem Kritik ersparen, sagt der Firmenchef. Im Feuer zu stehen hat er selbst auf nicht immer leichte Art lernen müssen.

Entscheidungen der schwierigen Art gilt es auch für den polnischen Betrieb mit seinen rund 60 Mitarbeitern zu treffen. Im August tritt in Chróścice der altgediente, treue Betriebsleiter Sas in den Ruhestand ein; kurz zuvor legt Harry III die kleine Entwicklungsabteilung des polnischen Werks still, drei Konstrukteure müssen gehen. Der jahrelange Versuch, im weit entfernten Polen ein eigenständiges Team für weniger komplexe Weiterentwicklungen bestehender Automaten aufzubauen, ist endgültig gescheitert: „Ich habe lange Zeit geglaubt, das lohne sich in Polen, weil die Kosten für einen Ingenieur dort ein Drittel der deutschen Vergleichskosten betragen. Aber ich muss den direkten, persönlichen Kontakt zu meinen Entwicklern haben, um sie optimal anleiten zu können. Darauf verwende ich hier in Neumünster jeden Tag bestimmt eine Stunde.“ So wird die Entwicklung nun – je nach Aufgabe – vollständig in Neumünster oder Chemnitz konzentriert.

In guter Gesellschaft: Harry Lucas III (M.) auf einer Messe in der Türkei, 2016





Kompetenzzentrum in Sachsen: Am Standort Chemnitz dominiert das Thema Wirkmaschinen

Das Jahr 2016 geht für die Maschinenfabrik Harry Lucas wie schon das Vorjahr erneut als ein von glänzenden Zahlen geprägtes Geschäftsjahr zu Ende. Nach einigem Hin und Her ist die Entscheidung für eine weitere neu zu errichtende Fertigungshalle in Chróścice gefallen. Und in Neumünster wird die erst 2002 entstandene Halle ebenfalls noch einmal ausgebaut, weil jetzt auch sie aus allen Nähten platzt: In den Neubauteil, der die zur Verfügung stehende Fläche glatt verdoppelt, werden die Montage und das Lager einziehen.

Die Planungs- und Bauarbeiten sind bereits in vollem Gange, als das magische Datum des 10. März 2017 in Sicht kommt. Es ist der Tag des 75-jährigen Bestehens der Maschinenfabrik Harry Lucas, die am 10. März 1942 im heutigen Polen gegründet worden ist – dem Land, in dem sie inzwischen wieder die meisten Mitarbeiter beschäftigt. Auch gute Geschäftspartner von Harry Lucas haben ihren Sitz in Polen, zum Beispiel der Haushaltsreinigungstextilhersteller Woba, gegründet 1999 ausgerechnet in Łódź, dem Ursprungsort von Harry Lucas. Woba ist einer der ersten, der zum 75. Jubiläum gratuliert: „Seit 2007 arbeiten wir mit Ihnen zusammen und sind überzeugt von der Qualität, Zuverlässigkeit und Verschleißfestigkeit Ihrer Maschinen. Wir hoffen, dass Woba in den kommenden Jahren aktiv an der weiteren Entwicklung Ihres Unternehmens teilhaben kann.“

Mit den gefestigten und weiter ausgebauten Beziehungen ins Ursprungsland hat sich für den „Nischen-Weltmarktführer“ Harry Lucas in 75 Jahren ein Kreis geschlossen, in dessen Mittelpunkt seit 1947 die alte Textilmetropole Neumünster liegt. Die Stadt zwischen Hamburg und Kiel mit ihrem Know-how und ihrer Infrastruktur als wichtiger Standort der Textilindustrie hat dem Unternehmen nach dem Krieg eine ideale „neue Heimat“ gegeben.

Und es zeichnet sich ab, dass die stolze Tradition Neumünsters als „Manchester Norddeutschlands“ noch auf viele Jahre hinaus höchst lebendig bleiben wird – zumindest, wenn es nach Harry Lucas geht.

# 11

## BLICK NACH VORN AB 2017

Nur wer eine Herkunft hat, hat auch eine Zukunft. Die Herkunft ist im Fall der Maschinenfabrik Harry Lucas nun ausführlich dokumentiert – was die Frage aufwirft, welche Faktoren dann wohl ihre Zukunft prägen werden. Ein Unternehmen, dessen Geschichte über 75 Jahre zurückverfolgbar ist, offenbart in diesem langen Zeitraum unweigerlich alle seine Eigenarten, seinen innersten Wesenskern. Es ist wie beim Menschen: Eine gewisse Zeitlang könnte sich jeder verstellen und seiner Umwelt eine andere Rolle vorspielen, aber irgendwann käme dann doch der echte Charakter zum Vorschein. Die Maschinenfabrik Harry Lucas hat sich nie verstellt.

Sie hat nie vorgegeben, mehr oder etwas anderes zu sein als sie ist – und hat das auch wirklich nicht nötig gehabt. Denn sie ist ein erfolgreicher Mittelständler mit einem riesigen Schatz an spezialisiertem Wissen, der es in einem seiner Nischenmärkte sogar zur Weltmarktführerschaft gebracht hat. Ihr Name und das Markenzeichen ihrer Produkte – elha – ist bei Fachleuten in aller Welt bekannt und geschätzt. Was könnte ein familiengeführtes Maschinenbauunternehmen, das im gesamten Verlauf seiner Historie mit auffälliger Gleichmäßigkeit im Schnitt um die 100 Mitarbeiter beschäftigt hat, mehr wollen?

Die traditionellen Stärken der Maschinenfabrik Harry Lucas – Kundennähe, Flexibilität, Einfallsreichtum –

haben sich vor allem in den zurückliegenden zehn, zwölf Jahren noch einmal deutlich herausgeformt: Seit man bei Rundstrick-Automaten für Kühlerschläuche technologisch konkurrenzlos ist, hat der Entwicklungsprozess für neue Produkte ein bis dahin unbekanntes Tempo angenommen. Ein wenig beachteter Vorteil dieser Innovationsgeschwindigkeit ist es, dass unlautere Wettbewerber mit Kopierversuchen der Harry-Lucas-Verfahren oft genug ins Leere laufen: Kommt die Billigkopie auf den Markt, ist man in Neumünster beim selben Maschinentyp schon wieder ein, zwei entscheidende Schritte weiter. „Darum können wir uns den teuren Patentschutz zumeist sparen“, sagt Harry Lucas III und freut sich ein wenig spitzbübisch.

Auch die enorme Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten, die Harry-Lucas-Maschinen bieten, gehört eindeutig zu den Stärken des Neumünsteraner Unternehmens. Schon zu seiner Zeit hat Harry Lucas II darauf Dinge gezaubert, die sich der Laie nicht unter „Strickware“ vorstellen würde: „Für einen Kunden aus der Schmuckindustrie haben wir eine Maschine gebaut, die ein Netz für die Ummantelung von Parfüm-Zerstäubern mit goldfarbenem Plastikfaden herstellte, sodass der Zerstäuber unheimlich wertvoll aussah.“ Selbst Stroh wurde in früheren Jahren verstrickt und hinterher auf Werkzeugen zu Strohhüten gepresst. Es musste



Innovationen in Reih und Glied: Blick in die moderne Montagehalle der Maschinenfabrik Harry Lucas in Neumünster

halt nur ein Kunde den Bedarf äußern, dann konstruierte Harry Lucas den Automaten dafür. So ist es im Grunde bis heute geblieben.

Und auch die Stückzahlen sind eine Besonderheit: Die Maschinenfabrik aus Neumünster wird nicht erst dann tätig, wenn jemand 20 oder 50 Einheiten bestellen will. „Unsere Stärke ist, dass wir dem Kunden die Maschine bauen, die er braucht – selbst dann, wenn es nur eine ist“, bringt es der erfahrene Entwickler Uwe Widderich auf den Punkt. „Einem Anrufer zu sagen: Das lohnt sich für uns nicht, da musst du dir jemand anderen suchen – das wäre nicht Harry Lucas.“ Andere mögen Großserien günstiger bauen können, aber an individuellen Lösungen bastelt niemand leidenschaftlicher als das Unternehmen aus der Gadelander Straße. Für die Entwickler dort hat das den Vorteil, dass es nie langweilig wird, weil sie sich nie wie in einem Fließbandbetrieb nur mit einem Getriebe oder einer Baugruppe befassen müssen, sondern immer das Ganze im Blick behalten können.

Natürlich gibt es auch Schwächen, die noch abgestellt werden müssen, wie in jeder Firma. Der Unter-

schied ist: Hier ist man sich dieser Tatsache bewusst, kann den Finger auf die Schwachstellen legen – und ist demzufolge auch in der Lage, Dinge zu optimieren. „Man sollte aber nicht versuchen, wie in einem Großunternehmen alles und jedes regeln zu wollen“, ist die Meinung Widderichs zu diesem Thema. „In einem vielschichtigen Unternehmen wie unserem gibt es nie nur einen einzigen richtigen Weg. Regeln müssen auch Ausnahmen zulassen. Was einen unflexibel macht, behindert nur.“

Wohin aber werden die Veränderungen führen, vor denen die Maschinenfabrik Harry Lucas steht? Das ist in einer Welt, deren Wirtschaft und Märkte sich immer rasanter verändern, immer schwieriger vorauszusehen. „Früher hat man mittelfristige Planungen gemacht, zwei oder drei Jahre im Voraus“, sagt Harry III. „Aber alles Planen hat viele Unternehmen in der Textilbranche nicht vor der Pleite bewahrt. Wir haben derzeit so viele Aufträge, dass wir uns allein darauf konzentrieren, durch das Abwickeln dieser konkreten Projekte unsere Zukunft zu sichern.“ So, wie man in der letzten Krise 2009 die ganz großen Entwicklungsaufgaben angefasst hat, von deren Ergebnisse das Unternehmen heute noch profitiert, so wird es weitere vier, fünf Jahre dauern, bis die letzte der damals in Angriff genommenen Grundlageneentwicklungen optimiert sein wird.

„Dann aber haben wir einen richtig guten Sockel“, sagt Harry III voraus. „So wie bei den Double-Jersey-Maschinen, wo wir insgesamt fast zehn Jahre Entwicklungszeit gebraucht haben, aber heute sind das Top-Maschinen. Flexibel, präzise, einfach zu bedienen. Das macht uns weltweit keiner nach!“ Seine Begeisterung ist kein Marketing-Gerede, sondern tief empfunden. Denn es ist schon eine besondere Konstruktionsleistung, dass sich beispielsweise der Strickzylinder bei den erwähnten Maschinen innerhalb einer Stunde austauschen lässt, während der Vorgang bei der Konkurrenz einen ganzen Tag dauern kann. Selbst Kunden aus Indien kaufen deshalb das Harry-Lucas-Modell, obwohl

sie im eigenen Land Anbieter ähnlicher Produkte zu einem Bruchteil des Preises finden würden.

Die zahlreichen Entwicklungspartnerschaften von Harry Lucas mit renommierten Instituten und Hochschulen ermöglichen es, stets den modernsten Stand der Wissenschaft in die Maschinen einfließen zu lassen. Kürzlich erst hat ein Partner-Institut der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen auf der Messe „TechTextil“ einen Innovationspreis für rundgestrickte Baustoffarmierungen erhalten, die auf einer Harry-Lucas-Maschine entstanden sind. Manchmal laufen sechs bis acht solcher Projektpartnerschaften gleichzeitig, sodass Videokonferenzen immer häufiger die zeitraubenden weiten Anreisen zu Teambesprechungen ersetzen müssen.

Viele der im Dreiecksverhältnis mit Wissenschaft und Kunden gemeinsam betriebenen Forschungs- und Entwicklungsprojekte haben auf den ersten Blick nicht einmal mehr viel mit Textilien im herkömmlichen Sinne zu tun – können aber gerade dadurch neue Märkte erschließen. Das Beispiel „Textilbeton“ statt Stahlbeton ist so eines: Selbst Betonrohre sind denkbar, armiert durch ein textiles Rundgestrick, das sogar dauerhafter sein könnte als eingearbeitete Stahlmatten. „Unser Vorteil ist, dass Textil heute in immer mehr Lebensbereichen an Bedeutung gewinnt, weil man feststellt, wie vielseitig die Verwendungsmöglichkeiten neuer Materialien sind“, erläutert Harry IV. Allein 18 Forschungsinstitute sind heute in Deutschland im Bereich neue Textilprodukte tätig, meist in direkter Zusammenarbeit mit der Industrie. Technische Textilien machen inzwischen 40 Prozent der hierzulande verwendeten Stoffe aus und haben damit den Anteil der klassischen Bekleidungs- und Heimtextilien (je 30 Prozent) überholt. In jedem handelsüblichen Neuwagen sind heute im Schnitt schon 30 Kilogramm technischer Textilien verbaut. Intensiv geforscht wird auch an „intelligenter Bekleidung“, in die zum Beispiel verschiedenste Sensoren eingearbeitet werden könnten. Kein Mangel also an

zukünftigen Betätigungsfeldern für einen Rundstrickmaschinenhersteller.

Letzten Endes aber gibt der Kunde im Entwicklungsprozess weiterhin die Richtung vor: „Das ergibt sich ganz von selbst, wenn man einem Hersteller zuhört“, sagt Harry Lucas, der Firmenchef. „Wir können ihm zwar Anregungen geben, aber der Spielball liegt zunächst beim Kunden.“ Hingegen ohne Kundenauftrag als Entwickler ins Risiko zu gehen, wie zuletzt vielleicht vor 15 Jahren, hat Harry Lucas III aus guten Gründen aufgegeben. Das unfreiwillige „Museum“ in seiner Halle mit alten Maschinen, die nie ihren Weg in den Markt gefunden haben, ist ihm Warnung genug.

Bei allen Unwägbarkeiten ist eines immerhin relativ gut absehbar: Die Größe der Belegschaft im Gesamtunternehmen wird sich mittelfristig nicht dramatisch ändern. Statt Aufbau oder Zukauf weiterer Standorte soll nun die Standardisierung der Prozessabläufe vorangetrieben und perfektioniert werden. Auch die Kosten gilt es weiter zu optimieren. Von den drei produzierenden Standorten bei Harry Lucas – Neumünster, Chemnitz und Chróscice – wird laut Harry III vor allem das polnische Werk aufgrund seiner günstigen Kostenstruktur auch in Zukunft „massiv“ ausgebaut werden. In der Zentrale in Neumünster hat vor allem das Engineering Wachstumsperspektiven. Die Aussichten für Chemnitz sind am unklarsten. Wenn die Erfahrungen abgeschlossen sind, die Harry IV dort seit 2015 bei der Umstrukturierung macht, ist für ihn eine Periode von einigen Jahren in der Zentrale vorgesehen, um sich zunächst vielleicht verstärkt mit der Entwicklung, dann mit dem Kaufmännischen und dem Vertrieb vertraut zu machen.

Dann aber, 2022, wenn Harry III 60 Jahre alt wird, naht für den heutigen Firmenchef der Ausstieg aus dem operativen Geschäft („allerspätestens mit 62“). Es wäre dann an der Zeit für einen erneuten Generationswechsel an der Spitze – wie immer mit dem Risiko des „Knirschens“, das im Unternehmen schon zweimal auf-



Unternehmen Familie: Ines Lucas und ihr Mann Harry Lucas III, ...

getreten ist. Harry III jedenfalls hat nicht vor, Knall auf Fall ganz von der Bildfläche zu verschwinden: „Mein Know-how dann einfach verfallen zu lassen, dafür fühle ich mich zu fit. Irgendetwas werde ich noch weitermachen, nur etwas entspannter, ohne Verantwortung zu tragen.“

Der vierten Generation macht diese Aussicht keine Angst. Harry IV, der voraussichtlich im Oktober 2017 sein Masterstudium abschließen und dann knapp 27 Jahre alt sein wird, will über das Akademische hinaus zunächst noch vieles Praktische vor Ort in der Firma lernen – vor allem in den Bereichen Technik, Konstruktion und Entwicklung, den Kernthemen des Unternehmens. Und sich darüber hinaus rechtzeitig mit seinem Vater zusammensetzen, um den Zeitplan für seinen Weg an die Unternehmensspitze zu klären. „Bei meinen Vorgängern war es ja eher so eine Hau-Ruck-Aktion, ohne gemeinsame Planung. Aber Prozesse werden in Unternehmen heutzutage geplant, wie eben auch der Prozess des Übergangs, damit es gut gelingt.“ Harry IV empfindet das Verhältnis zu seinem Vater, dem Firmenchef, als sehr positiv – besser, als es in seinem Alter jeweils zwischen den Genera-

tionen vor ihm gewesen sei. „Natürlich gibt es auch mal Zoff über die Herangehensweise an Problemstellungen, aber das ist dann auch schnell wieder vergessen.“

Diese Problemstellungen sind vor allem Fragen des Umbaus der Unternehmensstruktur, die seit einiger Zeit alle Führungskräfte in Atem halten. Einig sind sich die Harry-Lucas-Generationen III und IV darin, dass Prozesse und Strukturen auch in der Zentrale geschmeidiger werden müssen. Der Workflow von der Bestellung über die Konstruktion und die Montage bis zur Auslieferung ist optimierungsbedürftig. „Da bremsen wir uns derzeit selber aus, indem wir mit vielen verschiedenen IT-Systemen arbeiten. Über eines wickeln wir Angebote und Kundenkontakte ab, aber mit einem ganz anderen arbeitet zum Beispiel der Vertrieb.“

Harry IV hat ein klares Bild davon vor Augen, was aus der Firma werden soll, wenn er sie eines Tages übernimmt. Zu diesem neuen Selbstverständnis soll zum Beispiel gehören, dass an der Spitze mehr delegiert wird. Heute ist in der Zentrale Harry Lucas III der einzige, der den Vertrieb vollständig überblickt. Er ist es auch, der die Angebote schreibt, denn neben ihm gibt



... sowie Gründer-Urenkel Harry Lucas IV und seine Schwester Nina

es niemanden, der ein so tiefgreifendes Wissen über jeden einzelnen Maschinentyp hätte. „Das ist ein Problem, das jeder von uns Harrys hat“, sagt der Urenkel des Firmengründers selbstkritisch: „Arbeit abgeben, delegieren.“ Er selbst erwischt sich an seinem Standort Chemnitz dabei, lieber selbst etwas zu erledigen, statt es jemand anderem erst zu erklären und dann vielleicht zusehen zu müssen, wie derjenige es dennoch falsch angeht. Doch ohne das Vertrauen darauf, dass auch andere es – auf ihre Weise – schon richtig machen werden, wird sich nichts ändern. Das ist auch Harry IV klar.

Doch nicht alles wird sich ändern. In zehn oder zwanzig Jahren wird man nicht nur die ungefähre Belegschaftsgröße bei Harry Lucas noch wiedererkennen, glaubt der Urenkel des Gründers: „Der Sondermaschinenbau ist eine sehr spezielle Branche. Wir werden in vielen Bereichen nie in die Serienfertigung gehen, sodass die Großserie als Wachstumstreiber ausfällt. Wir müssen aber das weiterverfolgen, was wir schon angefangen haben: die modulare Bauweise so weit zu perfektionieren, dass wir Baugruppen auf Lager legen können, um damit flexibler auf Nachfrage zu reagieren, günsti-

ger zu fertigen und die Maschinen somit auch günstiger verkaufen zu können.“

Auch der Stammsitz Neumünster dürfte auf längere Sicht unantastbar bleiben. So kommt es für den zukünftigen Chef Harry IV definitiv nicht in Frage, die Maschinenfabrik komplett ins Ausland zu verlagern: „Da würde das ‚Made in Germany‘ verloren gehen. Und die Standortfaktoren in Neumünster sind für uns doch perfekt: Unsere Familie sitzt überwiegend hier im Norden, und wenn ich die Arbeit und die Familie auf einem Fleck habe, ist das vorteilhaft. Das merke ich, seit ich zwischen Neumünster und Chemnitz pendle.“ Auch die kurzen Wege zwischen den Abteilungen im Betrieb sprechen immer noch für das 1952 eröffnete Werk: „Gibt es ein Problem in der Fertigung, können die Mitarbeiter in Neumünster schnell in die Konstruktion gehen: Wie lösen wir das? Dann wird ein störendes Detail einfach aus den Plänen rausgenommen, die neuen Daten gehen an die Fertigung – Problem gelöst!“

Und ein letztes wichtiges Wesensmerkmal der Maschinenfabrik Harry Lucas, vielleicht das entscheidende,

wird ebenfalls auf lange Sicht erhalten bleiben: der Status eines Familienunternehmens. Dadurch, dass der Übergang an die vierte Generation bereits heute als gesichert gilt, hat die Firma vielen anderen familiengeführten Mittelständlern etwas voraus. Immer mehr nämlich finden keinen Nachfolger und müssen sich deshalb betriebsfremde Geschäftsführer ins Haus holen oder gleich ganz verkaufen. Solch ein Schritt sendet dann Schockwellen durch die über viele Jahrzehnte gewachsene Unternehmenskultur – und lässt nicht selten das ganze Konstrukt zusammenbrechen.

Das droht bei Harry Lucas so schnell nicht. Die Verflechtung des Familien- und des Arbeitslebens, die in der Unternehmensgeschichte viele Jahre lang sogar zum Wohnsitz in der Verwaltungsetage geführt hat, ist auch von der vierten Generation bereits seit der Kindheit verinnerlicht worden. „Der Unterschied zwischen einem familiengeführten Unternehmen und einem, wo man sich den Geschäftsführer eingekauft hat, ist diese Emotionalität, wie sie auch mein Vater hat“, sagt Harry IV. „Ein Manager von außerhalb kann sich sagen: Wenn ich diesen Laden vor die Wand fahre, wechsle ich halt zum nächsten. Mein Vater kann das nicht.“

Hinzu kommt die soziale Verantwortung, die im Familienunternehmen meist viel stärker ausgeprägt ist als im anonymen Großkonzern. „Sicher gibt es in Großbetrieben mehr Sozialleistungen, mehr Möglichkeiten“, sagt Uwe Widderich. „Aber mit unserem Belegschaftskern sind wir durch gute und auch durch schlechte Zeiten immer durchgelaufen.“ Dieser Kern besteht vielfach aus Mitarbeitern, die 20, 30 oder auch 40 Jahre dabei sind. Zu seiner jeweiligen Zeit hat jeder der drei Harrys an der Spitze Wert darauf gelegt, die Loyalität seiner besten Leute als guter Patriarch durch die Sicherheit des Arbeitsplatzes zurückzuzahlen.

Was nicht bedeutet, dass der Führungsstil in einem Familienunternehmen wie Harry Lucas heute noch ein patriarchalischer sein muss, bei dem der Mann an der Spitze unwidersprochen „durchregiert“. Das scheint dem

zukünftigen Unternehmer Harry IV eher ein generationstypischer Ansatz: „Ich glaube, ich unterscheide mich da im Charakter sehr von meinen Vorgängern. Meiner Meinung nach ist fünfmal loben und einmal kritisieren besser als andersherum. Man motiviert die Mitarbeiter dadurch stärker. Sie müssen zwar merken, wenn ihnen Fehler passiert sind, aber auch, dass man gemeinsam an der Korrektur des Fehlers arbeitet.“ Andererseits schränkt er ein: „Bei manchen geht es tatsächlich nur mit klaren Ansagen, zur Not auch schriftlich und über den Betriebsrat, das habe ich schon gelernt.“

Dass das Betriebsklima bei Harry Lucas sich aber grundsätzlich konstant verbessert hat, verglichen mit mancher dicken Luft in Krisenzeiten, lässt sich im Betrieb an Listen ablesen: In die Aushänge, die zur Teilnahme an Grillfesten oder Weihnachtsfeiern aufrufen, tragen deutlich mehr Mitarbeiter ihre Namen ein als noch vor Jahren. Das spricht für den Teamgeist und zeigt, dass die Identifikation der Belegschaft mit der „Harry-Lucas-Familie“ nicht pünktlich zum Feierabend endet.

Während Harry I bis IV ihre festen Rollen in der Firmengeschichte von Harry Lucas haben, ist die Rolle „Harry V“ derzeit noch nicht vergeben. Es gibt ihn ja auch noch gar nicht. Sollte sich aber auch beim zukünftigen Firmenchef der vierten Generation eines Tages männlicher Nachwuchs einstellen, „dann hieße er auch wieder Harry, wenn es nach mir ginge“. Bei seiner Partnerin allerdings müsste Harry IV für diese Namenswahl wohl noch Überzeugungsarbeit leisten. Der potenzielle fünfte Harry soll dann jedenfalls frei sein, sich für oder gegen die Branche und das Unternehmen zu entscheiden: „Warum sollte man jemanden zwingen, etwas zu tun, was er dann gegen die Wand fährt, weil er es nicht will?“

Bei den unternehmerischen Genen, die in der Familie Lucas seit Beginn dieser Geschichte weitergereicht werden, scheint dieser Fall indes äußerst unwahrscheinlich. Viel eher wird man wohl das „elha“-Markenzeichen auch im Jahr 2042 noch sehen.