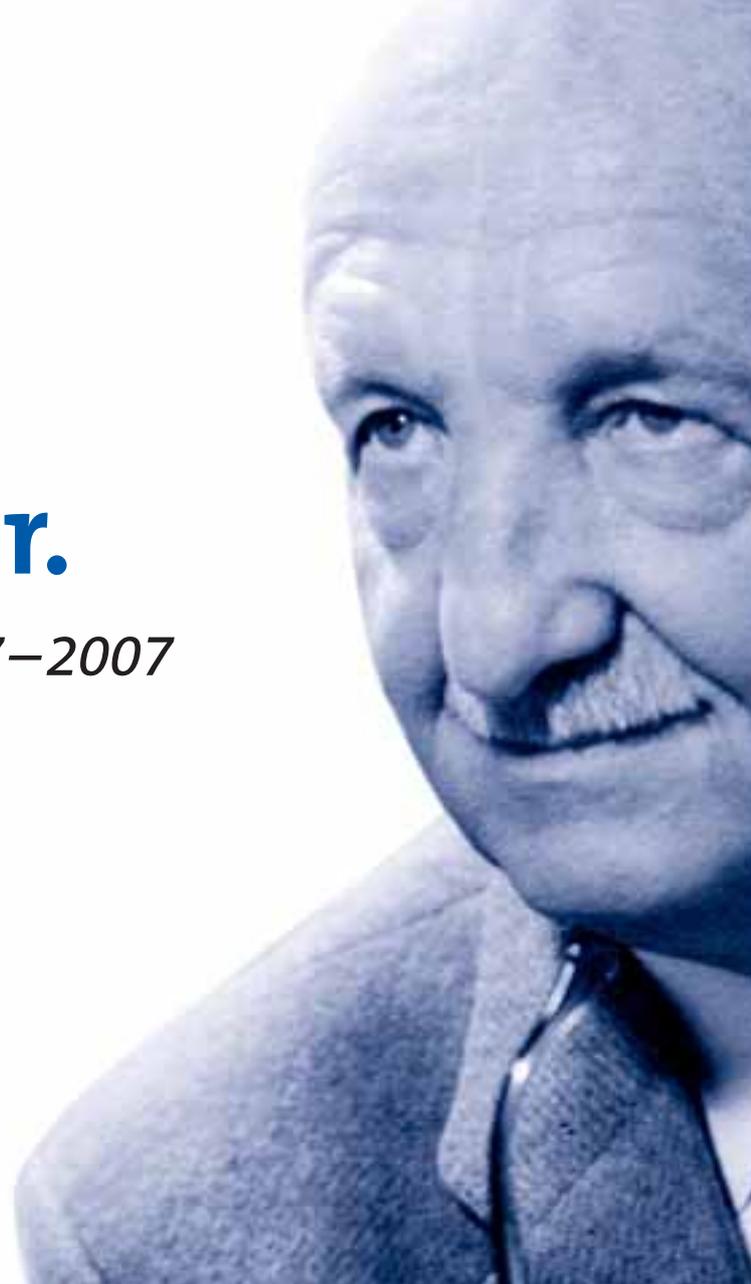


Vordenker.

60 Jahre Lenze, 1947–2007



1951

60
JAHRE

Lenze

1947

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,



vor 60 Jahren gründete Hans Lenze die „Stahlkontor Weser GmbH“. Erst später trugen seine Unternehmen den Namen Lenze. Mut und unternehmerischer Weitblick zeichneten ihn und seine Familie im zerstörten Nachkriegsdeutschland aus. „Im Handel liegt zwar Gold, aber man sollte doch versuchen, sich in die Industrie einzuschalten. Allerdings nur dann, wenn man einen Artikel herstellt, der von vornherein Erfolg verspricht und für den ein echtes Marktbedürfnis besteht“, schrieb Hans Lenze damals.

1948 entdeckte er dann das Produkt, nach dem er gesucht hatte: den Alquist-Wickler. Lenze erwarb die Lizenz zur Alleinherstellung dieses innovativen Drehstrommotors. Im Februar 1950 verließen die ersten Alquists die provisorische Werkshalle in Hameln. Heute, 60 Jahre später, präsentieren wir unser erstes PC-basiertes Automatisierungssystem einschließlich Steuerung, Visualisierung und unsere Antriebstechnik. „Eine folgerichtige Entwicklung“, wie in dieser Broschüre zu lesen ist. Es wird aufgezeigt, wie sich unser Unternehmen seit 1947 entwickelt hat und welches die treibenden und stabilisierenden Kräfte waren und sind. „Menschen machen Geschichte“: Wir können mit Stolz auf unsere Geschichte blicken und die Menschen, welche sie gestaltet haben. Mehrere Generationen von Mitarbeitern haben daran mitgewirkt ebenso wie die Generationen der Gründerfamilie. Wir danken herzlich allen Mitarbeitern für die erbrachten Leistungen und der Familie Belling für die Förderung und das Vertrauen.

Eine erfolgreiche, dauerhafte Unternehmensgeschichte benötigt Vordenker. Familienunternehmen bieten dafür eine hervorragende Basis an kumulierter unternehmerischer Erfahrung. Unser „Vordenker“ gibt Ihnen ein Bild von der Wechselwirkung zwischen Familie und Unternehmung über 60 Jahre.

Wir sind ein innovatives Unternehmen und als solches benötigen wir auch die Erinnerung an unsere Leistungen und unsere Stärken. Insofern initiiert unsere Unternehmensgeschichte Kraft zur Vision für die Zukunft. Wir wollen mit unseren Produkten und Leistungen für unsere Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter die Zukunft erfolgreich gestalten. Dabei haben wir ein Ziel:

Weltweit laufen die besten Maschinen und Produktionen mit Lenze.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Zeitreise durch die Geschichte unseres Familienunternehmens.

Ihre

Elisabeth Belling

Dr. Erhard Tellbüscher

Die Gruppe 47 der deutschen Industrie	4–11
Der Geist des Familienunternehmens	12–28
Vordenker: Technik und Ordnung bei Lenze	29–38

Die Gruppe 47 der deutschen Industrie

Im Dezember 1967 druckte die Frankfurter Allgemeine Zeitung einen Artikel unter dem Titel „Zwanzig Jahre danach“. Er befasste sich mit den Unternehmen, die 1947 gegründet worden waren und nun das zwanzigjährige Bestehen feierten. Die FAZ hatte zu diesem Zweck alle 181 Firmen angeschrieben, die im Handbuch der Großunternehmen mit einem Gründungsdatum im Jahr 1947 verzeichnet waren. 61 von ihnen, darunter auch Lenze, gaben der FAZ nähere Auskunft über ihre Geschichte seit 1947.

Der Artikel stand unter der Fragestellung, ob die Gemeinsamkeit der Ausgangslage – die Gründung kurz nach der Stunde Null, unter dem Eindruck der totalen Niederlage – sich in einer gemeinsamen Geschichte fortsetzte: Gab es einen besonders ausgeprägten Pioniergeist, eine besonders ausgeprägte Findigkeit, die die 1947 gegründeten Unternehmen anders als andere prägte? Der Verfasser des Artikels, Peter Hort, ließ die Antwort nicht lange offen. Über Branchengrenzen hinweg gab es seiner Ansicht nach eine „Gruppe 47 der deutschen Industrie“,

deren Mitglieder sich nach „stürmischen Jugendjahren“ Platz und Auskommen in der Mitte der deutschen Industrie gesichert hatten.

Der Anklang an den Namen der „Gruppe 47“ der deutschen Literatur war nicht zufällig gewählt und er enthielt auch einen skeptischen Ton. Die Schriftsteller und Kritiker, die sich seit 1947 auf Einladung von Hans Werner Richter trafen, bildeten 1967 die Elite der deutschen Literatur. Angetreten, die Sprachzerstörung durch den Nationalsozialismus zu heilen, indem sie einfachere und sachlichere literarische Formen förderten, hatten die Mitglieder der Gruppe 47 seit dem Beginn der sechziger Jahre wachsende und schließlich harsche Kritik auf sich gezogen. Nach den Erfolgen von Heinrich Böll, Günter Grass, Martin Walser und anderen Mitgliedern der Gruppe wurde ihr vorgeworfen, es sich in der Nachkriegsgesellschaft bequem gemacht zu haben, statt weiterhin auf die Veränderung dieser Gesellschaft zu drängen. Da dieser Streit auch intern ausgetragen und nicht gelöst wurde, nahm die Gruppe 47 ein jähes Ende.

1947



Hans Lenze übernimmt die Inland-Handelsgesellschaft des Mannesmann-Konzerns namens **Stahlkontor Weser GmbH** in Hameln. Sie ist der Ursprung der heutigen Lenze-Gruppe. Die Firma hat 20 Beschäftigte.

1948

Der Aufbau eines vielfältigen Produktprogramms im Bereich der **mechanischen Antriebstechnik** beginnt. Zuerst werden Produkte in Lizenz gefertigt, doch schon bald folgen eigene Entwicklungen.

Im Oktober 1967 fand ihr letztes Treffen statt, das von heftigen Auseinandersetzungen überschattet war.

Das Scheitern der Gruppe 47 bildete den Hintergrund für die Bezeichnung der „Gruppe 47 der deutschen Industrie“ im Artikel der Frankfurter Allgemeinen. In mancherlei Hinsicht konnten in der Entwicklung dieser „Gruppe“ ähnliche Tendenzen beobachtet werden wie im begrifflichen Vorbild. Der erste Konjunkturabschwung 1966/67 sorgte nicht allein für teils hektische Reaktionen in der Wirtschaftspolitik; er trug auch an die beteiligten Industriellen die Frage heran, ob sie sich nach den Mühen des Wiederaufbaus auf den im Wirtschaftswunder gewonnenen Lorbeeren ausgeruht hatten. Mancher sah in der ermatteten unternehmerischen Initiative sogar die Ursache für die Wachstumsstörung.

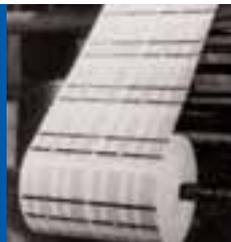
Der Artikel in der Frankfurter Allgemeinen ließ die Frage nach dem Erlahmen der Initiative offen und musste sie auch offen lassen. Zur weit

wichtigeren Tatsache erhob der Autor aber, dass die 1947 gegründeten Unternehmen tatsächlich Gemeinsamkeiten nicht nur in ihrer ersten Entwicklungsphase aufwiesen. Sie flößten der deutschen Wirtschaft einen neuen Geist ein, der das Wirtschaftswunder trug, stellvertretend auch für andere, die in den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet wurden. Sie hatten wegen ihrer Gemeinsamkeiten aber auch mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen, wenngleich sich die Besonderheiten der verschiedenen Branchen mit der Zeit immer weiter in den Vordergrund schoben.

Worin bestanden diese Gemeinsamkeiten und welcher Natur waren die Schwierigkeiten, mit denen sich die Gruppe 47 konfrontiert sah? Wie wurden sie gelöst? Nachdem nun nicht nur zwanzig, sondern dreimal zwanzig Jahre vergangen sind, ist es reizvoll, sie noch einmal festzuhalten. Anschließend soll – als Auftakt zu einer Würdigung von Lenze zum sechzigsten Gründungstag –

1949

Die Alleinherstellung des **Alquist-Wicklers** beginnt. Ein Spezialmotor, der das Wickeln von Textil- oder Papierbahnen, Drähten oder Folien am Ausgang einer Produktionsmaschine erstmals elektrisch ermöglicht.



Die Gruppe 47 der deutschen Industrie

gefragt werden, ob die Gemeinsamkeiten sich noch bemerkbar machen oder völlig verwischt haben. Was ist aus der Gruppe 47 der deutschen Industrie im Jahr 2007 geworden?

Wenn sie auch meist gefeiert werden, sind die genauen Gründungsdaten nicht eben entscheidend für die Entwicklung von Unternehmen. Anders ist es im Fall der Gründungen des Jahres 1947. Sie entstanden zwei Jahre nach der totalen Niederlage des nationalsozialistischen Deutschland und mindestens während der ersten Dekade wurde ihre Entwicklung von den Folgen des Krieges und der Niederlage bestimmt. Die materielle Zerstörung, aber auch die Kontrollen der Besatzungsmächte minimierten den unternehmerischen Handlungsspielraum so weit, dass es auch zwei Jahre nach dem Ende des Krieges ein Abenteuer war, ein Unternehmen zu gründen.

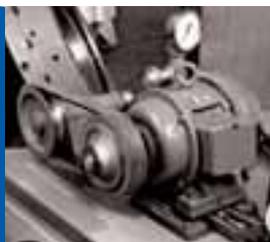
Die unmittelbare Nachkriegsnot bestimmte auch die Branchenwahl der Neugründungen: 18 der neuen Unternehmen waren Textil-, Schuh- und

Bekleidungshersteller. Die Zerstörung der Städte schränkte die Wahl der Standorte der Unternehmen stark ein. Alle Großstädte waren zu 80 bis 90% zerstört und sperrten sich wegen des Wohnraummangels bis weit in die fünfziger Jahre hinein gegen jeglichen Zuzug, ja sogar gegen die Rückkehr evakuierter Einwohner. Als Standorte kamen deshalb nur solche Städte oder Ortschaften in Frage, die wenig unter dem Krieg gelitten oder nun zu liquidierende Rüstungsfabriken beherbergt hatten. Hameln war ein Fall, in dem beide Bedingungen zutrafen: Die Stadt hatte – im Unterschied zu Paderborn, Hildesheim oder gar Hannover – kaum Zerstörungen erlitten, und auch hier wurden nach und nach die Liegenschaften der wenigen Rüstungshersteller freigegeben; Lenze zog Anfang der fünfziger Jahre in die „Rüstungshallen“ des Waggonbaus von Franz Kaminski ein.

Die meisten Unternehmer der Gruppe 47 fanden sich so in einer doppelten Pionierrolle wieder. Sie gründeten ein neues Unternehmen und

1951

Das **Simplabelt-Getriebe** wird ins Produktprogramm aufgenommen, ein stufenlos regelbares Breitkeilriemen-Verstellgetriebe, das noch heute weltweit im Maschinen- und Apparatebau verwendet wird.



1952

Das **Simplabelt-Getriebe** wird auf der »Deutschen Industrie-Messe« in Hannover erstmals vorgestellt und findet reges Interesse. Die nachfolgenden Aufträge erfordern eine neue Produktionsstätte.

wurden dazu von den Behörden in Städte und Ortschaften gelenkt, die zuvor eher ländlich geprägt waren: Lampertheim, Sylbach, Fröndenberg, Sande, Borghorst, Beverungen, Weißenhorn, Lerbeck, St. Ingbert, Wanfried, Wemding, Gefrees und eben Hameln – so lauten Adressen der nun entstandenen Betriebe; viel seltener Gelsenkirchen, Mannheim, Ulm oder Hannover. Die Gruppe 47 war damit Vorreiter der Industrialisierung der westdeutschen Provinz. Die Vorreiterrolle war durch die Zerstörung der Großstädte erzwungen, aber sie blieb ein eigentümlicher Wesenszug der Unternehmen. Denn sie mussten nicht nur die Betriebe aufbauen, sondern gleichzeitig regionale Netzwerke schaffen, in denen sie mit anderen Unternehmen ihre Interessen koordinieren und Lieferbeziehungen anknüpfen konnten. Die starke Präsenz in regionalen und überregionalen Verbänden war ein gemeinsames Kennzeichen der Unternehmen der Gruppe 47. Sie konnten zudem nicht von der industriellen Tradition in Großstädten mit einem Reservoir ausgebildeter Facharbeiter profitieren, sondern waren

gezwungen, eine Basis für die industrielle Tätigkeit auch außerhalb der Betriebe zu schaffen. Die berufliche Qualifikation und ganz allgemein die Sicherung der Lebensqualität in den neu begründeten Industriestandorten gehörten zu vitalen Interessen der Unternehmen, die nach dem Zweiten Weltkrieg an den Rändern der alten Industriegebiete entstanden.

Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern hatte die an sich bitterste Folge des Krieges für alle Unternehmen in Deutschland eine positive Seite. Die Vertreibung der deutschen Bevölkerung aus den preußischen Provinzen jenseits von Oder und Neiße und den Staaten Ost- und Südosteuropas brachte eine große Zahl von gut ausgebildeten und vor allem hoch motivierten Menschen in die westlichen Besatzungszonen. Auch sie wurden wegen der Zerstörung der Großstädte in die kleineren Städte und Ortschaften geleitet und trafen hier auf die neuen Unternehmen, die damit immerhin einen Vorteil gegenüber ihren etablierten Konkurrenten in den alten Industriestädten erreichen konnten.

1953

Hans Lenze erhält für sein unternehmerisches Wirken das Bundesverdienstkreuz.



Die Gruppe 47 der deutschen Industrie

Häufig suchten aber auch Unternehmer, die selbst Opfer der Vertreibung waren, gemeinsam mit einem Stamm der früheren Belegschaft nach einem Ort zur Wiederbelebung des Betriebes. Da die Alliierten sonst alle Ballungen von Vertriebenen einer Herkunftsregion zerstreuten, war die Unternehmensgründung oft die einzige Möglichkeit, überhaupt den sozialen Zusammenhang zu erhalten. Der überwiegende Teil der Textil- und Bekleidungsunternehmen, die 1947 entstanden, waren Nachfolger von Firmen aus den traditionellen Gewerberegionen in Schlesien und Böhmen. Vor allem die Wirtschaft in Gelsenkirchen, in der sich zahlreiche BekleidungsHersteller ansiedelten, wurde durch Vertriebenenbetriebe angeschoben. Der Zuwachs blieb allerdings nicht auf Betriebe aus dem Osten beschränkt: Lenze entstand aus der Verlagerung der Mannesmann Export GmbH, die schon 1943 von Düsseldorf nach Hameln gekommen war.

1947 gab es allerdings noch einen zweiten Zustrom von Unternehmen neben Vertriebenenbetrieben. Die Enteignungen in der Sowjeti-

schen Besatzungszone trieben zahlreiche Unternehmer zur Flucht. Zu den Gründungen des Jahres 1947 gehörten daher auch etliche Betriebe, die in der Tradition der sächsischen Metallindustrie standen. Die Expansion der 1947 gegründeten Unternehmen und der westdeutschen Wirtschaft insgesamt beruhte auch auf einem steten Zustrom von qualifizierten Vertriebenen und Flüchtlingen.

Während qualifizierte Facharbeiter bis in die sechziger Jahre hinein zu verhältnismäßig geringen Lohnkosten verfügbar waren, blieben Kapital und materielle Ausstattung die Achillesferse der 1947 gegründeten Unternehmen. Maschinen mussten finanziert und die Pacht für Gebäude erwirtschaftet werden. Am kritischsten war die Beschaffung von Rohstoffen. Gleich, in welcher Branche sie sich schließlich etablierten, die Unternehmen des Jahres 1947 verwerteten ursprünglich fast alle Reste des Krieges. Hans Lenzes Geschäftsidee bestand darin, mit Wälzlagern, Armaturen, Motoren und Getrieben, die aus den Lägern

1957

Die Maschinenfabrik Hans Lenze KG wird in Extertal-Bösingfeld gegründet. Ein Verwaltungsgebäude und eine erste Fabrikhalle für Getriebe entstehen. Bei Lenze arbeiten 200 Mitarbeiter.

1959

Hans Lenze im Gespräch mit Ludwig Erhard während der Hannover Messe.

Elektromagnet-Kupplungen und -Bremsen werden ins Programm aufgenommen, die später als **Simplatroll** erfolgreich sind.



früherer Rüstungsbetriebe stammten oder aus zerbombten Fabriken geborgen wurden, zu handeln. Die meisten anderen Maschinenbauunternehmen begannen als Reparaturbetriebe und schufen erst dadurch die Grundlage für eine eigene Produktion.

Aber selbst nachdem sich die ersten Erfolge eingestellt hatten, hinkten die Unternehmen, die mit einer bestenfalls notdürftigen Betriebsausstattung begonnen hatten, den eingesessenen Unternehmen hinterher: In den fünfziger und sechziger Jahren gab es für sie typischerweise zwei große Investitionswellen. Eine erste, als es darum ging, aus Notquartieren in Gebäude umzuziehen, die immerhin den Übergang zur regelrechten industriellen Produktion zuließen – dieser Schritt stand meist kurz nach der Währungsreform an –, eine zweite, als Grundstücke erworben und darauf Gebäude errichtet wurden, die sich für die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Branche eigneten. Lenze entsprach mit dem Umzug von den Räumen im Elektrizitätswerk Wesertal in Hameln in die gepachte-

ten Werkshallen an der Werkstraße 1950, schließlich in die neuen Fabriken in Bösingfeld und Groß Berkel 1959 und 1962 ziemlich genau diesem Muster.

Der Umzug in neu erbaute Hallen und häufig auch an einen günstigeren Standort verengte den Handlungsspielraum für Investitionen in Maschinen und die Entwicklung neuer Produkte. Die Kapitalschwäche blieb ein Kennzeichen der Unternehmen der Gruppe 47. Als in den sechziger Jahren allenthalben die brandneuen Hallen und Werke eingerichtet wurden, war dies aus der Rückschau betrachtet in manchen Fällen auch ein erstes Anzeichen für schwere Krisen, die dann auch zu einigen Konkursen dieser Neugründungen führten.

Die Kapitalschwäche, gepaart mit dem Wunsch, das Schicksal des jungen Unternehmens nicht zu früh in die Hände anonymer Kapitalgeber zu legen, bildet ein bis heute erhaltenes Kennzeichen dieser Unternehmen: die Bindung an die Gründerfamilie. Gewiss ist jede Gründung einer

1960

Beginn der Herstellung des elektromagnetischen Drehzahlwandlers **Elcotron**, der, gemessen am Umsatz, das wichtigste der neuen Projekte in den frühen sechziger Jahren war. Mit diesem Produkt steigt Lenze in die **Regeltechnik** ein.



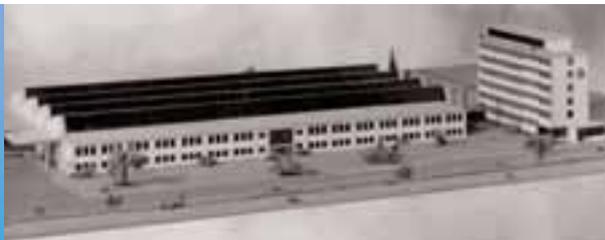
Die Gruppe 47 der deutschen Industrie

Firma mit einer zusätzlichen Belastung für die Gründer und ihre Familien verbunden, doch bleibt auffällig, wie weitgehend das Vermögen der Familien der Gruppe 47 in den Dienst des Unternehmens gestellt wurde. Zur Beschaffung von Kapital wurden Familienschmuck, Möbel und andere Wertgegenstände – im Fall von Lenze das Wohnhaus in Düsseldorf – verkauft. Die Familienbindung erschöpfte sich freilich nicht darin, dass das Familienvermögen in das Eigenkapital der Unternehmen eingebracht wurde. Der Kapitalmangel setzte gleichermaßen voraus, dass Familienmitglieder fortan im Unternehmen mitarbeiteten. Das galt insbesondere für die Ehefrauen; einmal ganz abgesehen davon, dass sich in der Gruppe 47 einige Unternehmen finden lassen, die von Frauen gegründet und geleitet wurden.

Die Sorge der Gründerfamilie um das Unternehmen war keine Garantie, dass es die wirtschaftlichen Wechsellagen nach 1947 überstand. Auch in dieser Gruppe gab es Patriarchen, die nicht von ihrer einmal eingeschlagenen Strategie abwei-

chen wollten und die Betriebe mit einem gewissen Starrsinn belasteten. Dennoch, die Familienbindung war ein Aktivposten, die wirtschaftlichen Wechsellagen nach 1947 zu überstehen. Der familiäre Zusammenhalt ließ schwierige Lagen überwinden und half, auch durch radikale Lösungen neue Wege für die Unternehmen zu finden. Zwar haben nicht alle Familienunternehmen des Jahres 1947 bis heute überlebt, doch bleibt es auffällig, dass bei fünf der heute sechs größten nach wie vor die Gründerfamilie Hauptanteilseigner ist und teils – in der zweiten oder dritten Generation – noch das operative Geschäft führt: Neben Lenze sind dies der Bekleidungshersteller F.W. Brinkmann GmbH, die Holzgroßhandlung Carl Götz GmbH, die Helsa Werke Helmut Sandler GmbH & Co KG, die Bernstein AG und die Dr. Starck & Co. Gesellschaft für Wärme- und Kältetechnik mbH. Insgesamt können 16 von 23 Unternehmen der Gruppe 47, die im Handbuch der Großunternehmen oder im Handbuch der mittelständischen Unternehmen 2006 verzeichnet sind, als Familienunternehmen im engen Sinn angesehen werden.

1962



Volle Auftragsbücher: In Groß Berkel bei Hameln entstehen ein neues Werk mit anfangs 5.000 m² Fertigungsfläche und ein Verwaltungsgebäude – dort, wo heute der Hauptsitz ist. Die zusätzlichen Kapazitäten erlauben die Erhöhung der Mitarbeiterzahl um ein Drittel.

Entwicklung eines **elektronischen Reglers** (Typ VT) mit Thyristoren als Leistungshalbleiter zur Regelung der Wirbelstromkupplungen.

Die auffälligste Tendenz der Entwicklung in den vierzig Jahren, seit die Frankfurter Allgemeine die „Gruppe 47 der deutschen Industrie“ erfand, ist die enorme Produktivitätssteigerung in allen Unternehmen. Konnte die FAZ von insgesamt 67.000 Menschen berichten, die 1966 einen Umsatz von 3,2 Mrd. DM erarbeiteten, so hatten die „überlebenden“ Unternehmen, von denen Daten verfügbar sind, 2003/2004 mit 7.300 Beschäftigten einen Umsatz von mehr als 2,2 Mrd. Euro. Selbst wenn nur die bis heute Erfolgreichen betrachtet und die verzerrenden Inflationseffekte herausgerechnet werden, ergibt sich nahezu eine Verdreifachung der Produktivität pro Kopf in den letzten vierzig Jahren.

Die Rolle von Lenze im Konzert der 1947 gegründeten Unternehmen ist dabei eindeutig zu bestimmen: 1966 war die Lenze-Gruppe mit 800 Beschäftigten und 40 Mio. DM Umsatz im oberen Drittel der Gruppe 47, aber weit hinter den großen Bekleidungsfirmen oder Nordmende angesiedelt. In den Jahren danach erwies sich

Lenze aber bei der Wahrnehmung der Chancen, die sich in der deutschen Wirtschaft boten, erfolgreicher als alle anderen. Die Lenze AG ist heute mit Abstand das größte und umsatzstärkste Unternehmen der Gruppe 47.

Wenn man fragt, warum gerade dieses Unternehmen aus dieser Gruppe herausragt, so scheinen es vor allem das zähe Festhalten am Gedanken des Familienunternehmens bei ständiger Erneuerung des Unternehmens in technischer, kaufmännischer und organisatorischer Hinsicht zu sein. Die Ordnung des Unternehmens, seine Fähigkeit, Organisation und Führung der erreichten Größe und dem Wandel der Aufgaben anzupassen, sollen daher nachfolgend noch etwas genauer beleuchtet werden.

1963

Am 14. Juni stirbt Hans Lenze im Alter von 73 Jahren. Seine Tochter Elisabeth Belling und ihr Mann Alfred werden persönlich haftende Gesellschafter. Lenze bleibt ein Familienunternehmen.

Lenze beginnt mit der Entwicklung von **Federkraftbremsen**.



In Deutschland und im europäischen Ausland werden **Vertriebskontakte** geknüpft und Handelsvertreter mit dem Vertrieb von Lenze-Produkten beauftragt. Geschäftsverbindungen bestehen auch nach Indien, Israel, Japan, Kanada, Mexiko, Peru, den Philippinen, Südafrika, Uruguay, den USA und Venezuela.



Der Geist des Familienunternehmens

In der Geschichte seit 1947 wurde Lenze von sechs Männern geprägt: Hans Lenze gründete das Unternehmen und führte es bis zu seinem Tod 1963. Ihm folgte Alfred Belling, der es bis zu seinem Tod 1981 leitete, aber schon seit den sechziger Jahren eine Arbeitsteilung mit Heinz Maroldt, Direktor des Werkes in Extertal-Bösingfeld, pflegte. Rolf Herbert war Vorsitzender der Geschäftsführung von Lenze zwischen 1986 und 1996, gefolgt von Peter Lohse, dem ersten Familienfremden in der Führung des Unternehmens. Erhard Tellbüscher schließlich ist seit 2002 Vorsitzender des Vorstands der 2001 in eine Aktiengesellschaft umgewandelten Lenze-Holding. Jeder dieser Männer prägte und prägt die Strategie des Unternehmens auf seine Weise, aber eben nur über bestimmte Abschnitte seiner Geschichte hinweg. Ihnen stand und steht aber Elisabeth Belling gegenüber, die die nun sechzig Jahre währende Geschichte von Lenze personifiziert. Tochter von Hans Lenze, Ehefrau von Alfred Belling und Schwiegermutter von Rolf Herbert, Eigentümerin des Unternehmens seit dem Tod

ihres Vaters, hat Elisabeth Belling – selbst von 1981 bis 1986 Leiterin der Geschäftsführung – alle Auf und Abs in der Geschichte des Unternehmens verantwortlich getragen. Familienunternehmerin im besten Sinne des Wortes lebte sie vor, stellte die Interessen des Unternehmens in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns. Ohne ein solches Durchhaltevermögen, wie es seit sechzig Jahren von Elisabeth Belling vorgelebt wird, können Unternehmen nicht länger als eine Generation überdauern. Die Rollen der sechs Männer und von Elisabeth Belling bei der Gestaltung des Familienunternehmens Lenze sollen hier deshalb zunächst angesprochen werden.

Die wichtigste Rolle nahm naturgemäß Hans Lenze ein. 1890 geboren, hatte er eine lange und erfolgreiche Karriere als Kaufmann hinter sich, als er am 5. November 1947 die Stahlkontor Weser GmbH, Ursprungsgesellschaft der heutigen Lenze AG, gründete. In seiner Heimatstadt Dortmund zum Kaufmann ausgebildet, sammelte Lenze seine ersten

1964

Lenze bringt ein weiteres Erfolgsprodukt auf den Markt: Das **DISCO-Verstellgetriebe**.
Entwicklung von **1-Quadranten-Stromrichtern**.



Erfahrungen in der spanischen Korkindustrie, bevor er ab 1914 als Offizier am Ersten Weltkrieg teilnahm. In den zwanziger Jahren in leitender Funktion bei verschiedenen Unternehmen im Ruhrgebiet tätig, machte er sich 1931 zum ersten Mal mit einer eigenen Handelsgesellschaft selbständig, bevor er 1936 mit der Leitung der neu gegründeten Mannesmann Export GmbH (Mannex) beauftragt wurde. Lenze blieb Direktor bei Mannesmann, bis er sein eigenes Unternehmen gründete.

Mit Blick auf die lange Erfahrung als Kaufmann ist die unternehmerische Strategie Lenzes leicht einzusehen: Nachdem der Sitz der Mannex 1943 kriegsbedingt nach Hameln verlagert worden war, begann Lenze drei Wochen nach Kriegsende damit, die im Hamelner Lager angehäuften Bestände aus der Rüstungsproduktion zu verkaufen. Er fand reißenden Absatz und entdeckte gleichzeitig, dass etliche weitere Unternehmen über Läger verfügten, die wegen der Organisationszerstörung infolge des Krieges kaum nutzbar zu machen waren. Lenzes

unternehmerisches Kalkül bestand darin, seine in fast vierzig Jahren aufgebauten Geschäftskontakte im In- und Ausland für den Handel mit den Resten der Rüstung zu nutzen und dafür die Stahlkontor, eine Tochtergesellschaft der Mannex, über die der Lagerhandel abgewickelt wurde, zu erwerben.

Die industrielle Produktion hatte Lenze zunächst nicht im Sinn. Sie drängte sich freilich nach der Währungsreform auf. Nun strömten neu hergestellte Güter auf den Markt, die dem Handel mit gebrauchten Motoren, Behältern, Getrieben und Kugellagern den Boden entzogen, da ihnen angesichts der plötzlich verknappten Geldmenge eindeutig der Vorzug gegeben wurde. Gleichzeitig erblickte die Mannesmann AG in dem Unternehmen ihres früheren Exportchefs eine lästige Konkurrenz, dem sie mit der Drohung, den Kaufvertrag von 1947 wieder rückgängig zu machen, beikommen wollte. In dieser kritischen Lage gelang es Lenze bei Handlungsreisen in die Schweiz 1948 und 1950, Lizenzen für zwei Erfindungen zu erwerben, die

1966

Neubau des Werks II in Bösingfeld.



1967

Mit 850 Mitarbeitern erwirtschaftet die Lenze-Gruppe einen Jahresumsatz von umgerechnet rund 40 Mio. DM.

Der Geist des Familienunternehmens

beide eine Innovation der stufenlos variablen Antriebe waren: den Alquist-Wickler, ein Elektromotor, dessen Drehzahl sich durch einen besonderen Aufbau des Ankers dem Drehmoment beim Auf- und Abwickeln anpasste, und ein Spreizscheibengetriebe, mit dem die Drehzahlübertragung von Elektromotoren reguliert werden konnte, das Simplabelt-Getriebe. Beide Erfindungen waren so aussichtsreich, dass sie Lenze einen Ausweg aus der schwierigen Lage boten.

Als die Produktion des Alquist-Wicklers und des Simplabelt-Getriebes im gepachteten Werk an der Werftstraße in Hameln aufgebaut wurde, war Hans Lenze sechzig Jahre alt. Dagegen gründeten die meisten anderen Unternehmer – auch in der Gruppe 47 – ihre Firmen in jungen Jahren und übergaben sie nach geraumer Zeit Söhnen oder Töchtern. Mit der ursprünglichen Konzeption, eine Handelsgesellschaft auf Basis seiner langjährigen Erfahrungen als Kaufmann zu gründen, stand Lenzes Alter durchaus im Einklang, nicht jedoch mit dem Einstieg in die

industrielle Produktion, mit der er keine Erfahrungen hatte. Die Familie war zudem nur eingeschränkt für die Neuausrichtung der Stahlkontor Weser als Industrieunternehmen zu mobilisieren. Lenze hatte 1917 geheiratet und mit seiner Frau Clara, geb. Leder, drei Kinder bekommen: Wilfried, Lore und Elisabeth Lenze. Wilfried Lenze, 1918 geboren, war 1943 als Offizier im Krieg gegen die Sowjetunion gefallen. Lore, die 1919 geborene ältere Tochter, hatte mit 18 Jahren geheiratet, war mit Mann und Kindern zunächst nach Posen gezogen, hatte sich nach Kriegsende zwar einige Zeit in Hameln aufgehalten, zog aber mit ihrer Familie in die Nähe von Bonn, als ihr Mann als Ministerialbeamter in die neue Bundesverwaltung berufen wurde.

Lenzes Rückhalt bei der Gründung des Unternehmens waren seine Frau und die Familie seiner jüngeren Tochter Elisabeth. Clara Lenze, selbst aus einer Industriellenfamilie stammend, brachte mit dem Verkauf des Wohnhauses der Familie in Düsseldorf 1947 ihre Altersversorgung in die Mittel für den Kauf der Stahlkontor

1968



Die Entwicklung und Produktion von **elektronischen Antriebsreglern** beginnt.

135.000 Aufträge für Simplatroll-Elektromagnet-Kupplungen und -Bremsen

1969



Der digitale Zähler **Wesercont** zur Längenmessung für Materialschnitte an der Wickelmaschine Wesermat wird eingeführt.

ein und trug später als stille Gesellschafterin der Fabrik in Bösingfeld das Risiko der Unternehmensgründung in vollem Umfang mit. Die Umbildung der Stahlkontor Weser zum Industrieunternehmen lag aber letztlich auf den Schultern von Elisabeth und Alfred Belling. Alfred Belling, 1918 geboren und aus einer Stettiner Unternehmerfamilie stammend, hatte Elisabeth Lenze 1944 geheiratet und sich 1946, nach seiner Rückkehr aus der Kriegsgefangenschaft, zum Kaufmann ausbilden lassen. Ab 1952 war er zweiter Geschäftsführer der Stahlkontor Weser neben Hans Lenze.

Alfred und Elisabeth Belling entsprachen am ehesten dem Modell typischer Unternehmensgründer. Ein junges Ehepaar, dessen Kinder – Babette 1947 und Hans 1952 – zu der Zeit geboren wurden, als auch das Unternehmen aufzublühen begann. Alfred Belling führte das Tagesgeschäft in dem aufstrebenden Industrieunternehmen, während Hans Lenze, der sich in erster Linie immer noch als Kaufmann sah, die Vertretung für die Hüttenwerke Oberhausen

wahrnahm und mit Maschinen verschiedener Hersteller handelte. „Selten ist der Chef anwesend“, heißt es in einer Festzeitung aus den fünfziger Jahren. Freilich bestand Lenze darauf, die Grundlagen der Geschäftsführung in der Stahlkontor Weser weiterhin allein festzulegen, was nicht ohne Spannungen möglich war. Es gibt wenige, aber handfeste Hinweise darauf, dass der Handlungsspielraum von Alfred Belling während der fünfziger Jahre immer wieder neu festgelegt werden musste: Die Ausgründung der Handelsgesellschaft Lenze & Co. aus der Stahlkontor 1955 ist ein solcher Hinweis. Dass das Werk in Bösingfeld ursprünglich unter dem Namen Belling & Co. gegründet werden sollte, dann aber doch Maschinenfabrik Hans Lenze hieß, ein zweiter.

Zwischen Schwiegervater und Schwiegersohn stand Elisabeth Belling. Während des Zweiten Weltkriegs arbeitete sie dienstverpflichtet als Krankenschwester. Nachdem ihre Schwester früh aus dem Haus gegangen und ihr Bruder gestorben war, hatte sie zwar die Verpflichtung

1971

Die 70er Jahre sind entscheidend für die **Internationalisierung der Lenze-Gruppe**: 1971 wird mit Gründung der Simplana Antriebe GmbH der Grundstein für die Lenze-Antriebstechnik in Österreich gelegt. In diesem Jahr starten auch die Lenze Holland und die französische Lenze S.A.



Beginn der Entwicklung der **Schrittmotor-Steuerungen** bei Lenze in Alverdisen.

Lenze bringt einen **Antriebsregler für Zentralaufwickler** auf den Markt.

Der Geist des Familienunternehmens

auf sich genommen, ihren Eltern beizustehen, aber doch darauf bestanden, sich mit ihrer eigenen Familie aus dem Haushalt von Lenze zu lösen. Sie war es, die – gemeinsam mit ihrer Mutter – nicht nur zwischen ihrem Vater und ihrem Ehemann vermittelte, sondern darüber hinaus dafür sorgte, dass sich bei Lenze eine produktive Arbeitsteilung zwischen Jung und Alt entwickelte, die den familiären Charakter des Unternehmens und seine Wahrnehmung prägte.

Lenze konnte sich nach innen und nach außen in zwei Bildern präsentieren. Fotografien der Messestände aus den fünfziger Jahren zeigen immer das gleiche Bild: Elisabeth und Alfred Belling – ein attraktives junges Ehepaar, aufgeräumt und konzentriert bei Gesprächen mit Kunden oder Vorführungen von Produkten: Modell eines jungen und vitalen Unternehmens, das seine Zukunft vor sich hat. Das andere Bild füllte Hans Lenze aus: ein erfahrener, in seinen Werthaltungen unerschütterlicher und mit jeder Regung Zuverlässigkeit ausstrahlender

Kaufmann. Ein Kunde konnte sich aussuchen, auf welche Wahrnehmung von Lenze er sich einließ: Er war bei beiden gleichermaßen gut aufgehoben – wenn aber Vitalität als ungestüm, Solidität als unbeweglich missverstanden wurde, so konnten sich die Bilder von Alt und Jung gegenseitig korrigieren.

Die gleiche Wahrnehmung wirkte auch nach innen. Hans Lenze mit einem Hang zu einem förmlichen Umgang war die unangefochtene Vaterfigur im Unternehmen, der Leitsätze für Haltung und Verhalten ausgab, Selbstverantwortung forderte und Vertrauen gewährte, gerade deshalb aber auf eine gewisse Distanz achtete. Alfred und Elisabeth Belling hingegen waren nahe bei den Mitarbeitern, wussten um die Schwächen und Stärken, motivierten im Alltag, trieben das Unternehmen voran. Diese Rollenverteilung, die Treue und Kreativität gleichermaßen förderte, schuf ein kollektives Ethos, das für die besonders große Motivation der Mitarbeiter verantwortlich war. Seit der Mitte der fünfziger Jahre konnte Lenze für sich als

1972



Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern feiert die Familie Belling das **25jährige Firmenjubiläum** der Stahlkontor.



Ein Joint Venture mit der japanischen Firma Miki verschafft Lenze Zugang zu **Halbleiterproduzenten in Japan und Südostasien**. Durch Thyristoren (Halbleiterventile) werden die elektronischen Regelgeräte kleiner, zuverlässiger und leistungsfähiger.

Entwicklung von **Mehrquadrantenreglern (Typ GSR)**.

Familienunternehmen werben, nicht nur, weil eine Familie hinter diesem Unternehmen stand, sondern auch, weil seine Mitarbeiter, hieß es in einer Anzeige, „wie in einer Familie miteinander arbeiten“.

Hans Lenze bestimmte die insgesamt konservative Wachstumsstrategie in den fünfziger Jahren. Er hatte bei der Gründung des Unternehmens einen langjährigen Geschäftspartner als stillen Gesellschafter aufgenommen, dessen Einlage bis 1968 erhalten blieb. Trotz der Konjunktur für die Produkte der Stahlkontor entschied sich Lenze erst 1958, ein zweites Werk in Bösingfeld aufzubauen. Die zinsverbilligten Kredite, die für die Ansiedlung in Lippe bereitgestellt wurden, nahm er nur widerwillig in Anspruch, achtete auf die Verbreiterung der Eigenkapitalbasis und pflegte sonst Kontakte zu privaten Bankinstituten, da ihm eine persönliche Bindung an die Kapitalgeber unerlässlich schien. Lenze sorgte überdies für eine feste Verankerung des Unternehmens in der Region. Er war Mitbegründer des Arbeitgeberverbandes

der Unternehmen im Weserbergland und knüpfte auch darüber hinaus enge Kontakte zu den Unternehmen, die in der Nachkriegszeit in Hameln entstanden waren, darunter vor allem die Zählerfabrik der AEG. In gleicher Weise entwickelte er Beziehungen zum Polytechnikum in Lage, das bis in die siebziger Jahre hinein ein Reservoir für gut ausgebildete Fachingenieure in der Region blieb. Das Ziel, seine Unternehmen in ein Netz von Beziehungen einzubetten, die die Respektabilität der Firma und seine Verankerung in der Region deutlich machten, Verlässlichkeit und Solidität seiner Strategie demonstrierten, fand aber seinen deutlichsten Niederschlag in der freiwilligen Gründung des Unternehmensbeirats: Hans Lenze berief seine wichtigsten Partner, den Geschäftsführer der Bielefelder Lampe-Bank, Hans Heuer, und den Direktor der AEG-Zählerfabrik, Wilhelm Ziegenbein, in den Beirat.

1973

Durch die Zusammenführung der beiden Elektronikbereiche Stahlkontor und Lenze unter dem Namen „Lenze Elektronische Antriebstechnik“ wird die **Elektronikentwicklung** in Groß Berkel zusammengefasst. Die Automatisierung in der Produktion beginnt.



1974

In Zürich wird die **Simplana-Bachofen AG** gegründet (1984 umbenannt in Lenze-Bachofen AG), die der Bachofen Holding und Lenze gehört.

Markteinführung einer **1-Quadranten-Stromrichterreihe bis 7,5 kW** für Geradeausantriebe und Zentralwickler.

Der Geist des Familienunternehmens

Aus der Rückschau betrachtet, schuf Lenze mit seiner vorsichtigen, auf die Stabilisierung des Erreichten angelegten Strategie die Grundlage für die stürmische Expansion des Unternehmens in den sechziger und siebziger Jahren. Die Lenze-Gruppe war im Vergleich zu anderen Unternehmen der Gruppe 47 an der Wende zu den sechziger Jahren immer noch recht klein. 1962, im Jahr vor dem Tod von Hans Lenze, arbeiteten knapp 480 Menschen in den beiden Werken in Bösingfeld und Groß Berkel und erwirtschafteten einen Umsatz von rund 20 Mio. Mark. Das war aber kein fremdfinanziertes Wachstum, sondern die Mittel für die Neubauten stammten überwiegend aus den einbehaltenen Gewinnen. Lenze trat mit einer gesicherten Eigenkapitalbasis in die Expansionsphase ein und hatte genügend Luft, die Anpassungsleistungen zu vollbringen, die trotz der Hochkonjunktur in den sechziger und siebziger Jahren vollbracht werden mussten. Jedoch fiel es Hans Lenze an seinem Lebensende schwer, einzusehen, dass er eigentlich nur die Grundlage für Kommendes geschaffen hatte. In sei-

nem Selbstverständnis als Firmenpatriarch vertrat er die Auffassung, dass das Unternehmen mit seiner Person so eng verbunden war, dass es mit seinem Tod in fremde Hände übergehen müsse. So ist das Vorhaben zu deuten, das Unternehmen an die Quandt-Gruppe zu verkaufen. Diesen Schritt erwogen manche anderen Firmengründer ebenfalls, ohne dass wirtschaftliche Umstände ihn erzwangen. Seiner Tochter Elisabeth gelang es allerdings, ihn eines Besseren zu belehren. Das war der Moment, als sich das Familienunternehmen von der Person seines Gründers emanzipierte.

Das Schicksal des Familienunternehmens lag nach dem Tod von Hans Lenze in den Händen von Alfred und Elisabeth Belling, die 1961 den zweiten Sohn Kurt Nikolaus bekommen hatten. Elisabeth Belling als Eigentümerin des Unternehmens und Alfred Belling als Geschäftsführer führten in mancher Hinsicht ebenfalls eine Arbeitsteilung ein. Das Tagesgeschäft führte Alfred Belling, während der Geist des Familienunternehmens, die Wahrung von

1976

Die Fertigung von Schneckengetrieben beginnt.



1977

Der erste Frequenzumrichter zur Steuerung von Drehstrommotoren kommt auf den Markt, der eine einfache Drehzahlverstellung im allgemeinen Maschinenbau ermöglicht.

Mit 1.100 Mitarbeitern erwirtschaftet Lenze einen Umsatz von 120 Mio. DM.



Umgangsformen und die Repräsentation gegenüber Geschäftspartnern und Kunden von Elisabeth Belling gestaltet wurde. Gemeinsam legten sie die strategische Ausrichtung des Unternehmens fest.

Während Hans Lenze den Kontakt zu den Großbanken gescheut hatte, wurden bereits der Umzug der Stahlkontor nach Groß Berkel und die Erweiterungen der Werke in Bösingfeld und Groß Berkel in den sechziger und siebziger Jahren mit Fremdkapital finanziert, das mit der gewachsenen überregionalen Bedeutung des Unternehmens mobilisiert werden konnte. Die Zusammenarbeit mit der Deutschen Bank spiegelte sich darin, dass Heyko Linnemann, Direktor der Deutschen Bank Hannover, 1980 Nachfolger des von Hans Lenze eingesetzten Hans Heuer als Beiratsvorsitzender wurde und seither mit Hans Detlev von Garnier und Jürgen Krumnow stets ein Vertreter der Deutschen Bank im Beirat bzw. Aufsichtsrat von Lenze wirkte. Die Familie Belling spielte die Karte des innovativen, ertragsstarken Unternehmens aus und

öffnete das Unternehmen nach außen: Ab dem Beginn der sechziger Jahre gründeten Elisabeth und Alfred Belling ein Netz von Vertriebsgesellschaften, über die der Markt im In- und Ausland erschlossen wurde.

Gleichzeitig forcierten sie den Aufbau von Produktionskapazitäten jenseits des Einzugsgebiets der Werke in Groß Berkel und Bösingfeld, das seit den siebziger Jahren zur neuen Samtgemeinde Extertal gehörte. Ursache war in diesem Fall die Hochkonjunktur der siebziger Jahre: Der Arbeitsmarkt war derart ausgetrocknet, dass sich Lenze in Regionen engagieren musste, die überhaupt noch über freies Potenzial verfügten: Eine Maschinenfabrik in Gamsen im sogenannten Zonenrandgebiet sowie die Firma Mönninghoff im Ruhrgebiet wurden erworben. Mit dem Kauf einer Elektromotorenfirma in der Schweiz entstand der erste ausländische Standort von Lenze. Alle drei Werke mussten in der konjunkturell schwierigen Phase in den achtziger Jahren abgestoßen werden – sowohl die Elektromotorenproduktion in

1978



Dritter Bauabschnitt des Werks in Groß Berkel.

1979



Alfred Belling erhält das Bundesverdienstkreuz für seine unternehmerische Leistung.

Der Geist des Familienunternehmens

der Schweiz als auch die Schneckenwellenherstellung in Gamsen wurden nach Extertal-Bösingfeld verlagert, während das Werk im Ruhrgebiet an den ersten Ehemann von Babette Belling verkauft wurde. Lenze konnte jedoch wertvolle Erfahrungen sammeln, die in den seit den neunziger Jahren forcierten Aufbau eines überregionalen und internationalen Vertriebs- und Produktionsnetzes einfließen. Während sein Schwiegervater sich vor allem auf regionaler Ebene engagiert hatte, präsentierte Alfred Belling das Unternehmen darüber hinaus im Fachverband für den Maschinenbau, dem VDMA. Bis zur Wende zu den achtziger Jahren stieg er in die engere Führungsmannschaft dieses Verbandes auf – nicht weniger ein Zeichen für die Öffnung von Lenze zum überregional agierenden Unternehmen als die Gründung der Vertriebsgesellschaften.

Alfred und Elisabeth Belling waren allerdings nicht weniger als Hans Lenze an der Verankerung des Unternehmens in der Region interessiert und hatten daran in einer weniger

förmlichen Weise bereits in den fünfziger Jahren mitgearbeitet. Lenze unterhielt etliche Lieferbeziehungen zu befreundeten Unternehmen in Hameln und hatte durch die regionale Verwurzelung einen beträchtlichen Vorteil bei der Auswahl von Mitarbeitern und Führungspersonal. Lenze konnte in den sechziger und siebziger Jahren, vor allem durch das Werk in Bösingfeld, etliche begabte Ingenieure engagieren, die sich nach ihrem Studium nicht aus der Region lösen wollten.

In diesem Zusammenhang entstand zugleich die erste Form einer Mitarbeiterbeteiligung bei Lenze. Der Aufbau der Vertriebsgesellschaften konnte nur gelingen, wenn die Mitarbeiter zusätzliche Anreize für ihre aufreibende Arbeit erhielten: Deshalb wurden die Ingenieure und Kaufleute, die in den Vertriebsgesellschaften eingesetzt wurden, häufig an ihnen beteiligt.

Die Geschichte der Unternehmensgruppe zwischen den sechziger und den achtziger Jahren ist aber nicht vollständig zu beschreiben, ohne

1980

Auch in den USA fasst die Gruppe mit der 1980 gegründeten **Lenze Corporation in Fairfield/New Jersey** Fuß.

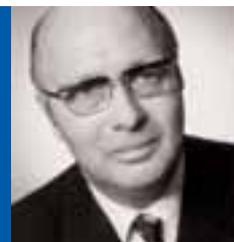
Erweiterung der Bauten in Extertal-Bösingfeld zu Werk III. Hier entsteht eine **Getriebegehäuseproduktion**.



1981

Alfred Belling stirbt, Elisabeth Belling übernimmt die Geschäftsleitung.

Die **Weiterentwicklung der Lenze-Stromrichter** wird vorangetrieben.



einen weiteren Mann zu berücksichtigen. Heinz Maroldt war der erste, der eine zentrale Rolle im Unternehmen spielte, ohne zur Familie zu gehören. 1923 in Thüringen geboren, war er 1952 zu Lenze gestoßen. Als Fachschulingenieur erwarb er sich große Verdienste bei der technischen Verbesserung der Hauptprodukte der Firma, des Simplabelt-Getriebes und der seit Ende der fünfziger Jahre in Lizenz produzierten Einscheibenkupplung/-bremse Simplatroll. Sein Engagement ließ ihn in die Lücke hineinwachsen, die aus der Familie heraus einstweilen nicht gefüllt werden konnte. Unter seiner technischen Führung entwickelte sich das Werk in Bösingfeld mit der Fertigung von Simplabelt, Simplatroll und einer weiteren, Anfang der sechziger Jahre erworbenen Lizenz, dem DISCO-Getriebe, zum wirtschaftlichen Schwerpunkt der Lenze-Gruppe.

Bei Maroldts Ernennung zum Direktor des Werkes in Bösingfeld hatte Hans Lenze ausdrücklich erklärt, dass ihn mit Maroldt ein besonderes Verhältnis von Vertrauen und Treue verbinde. Maroldt setzte diesen Treuebrief bis zu seinem

Ausscheiden 1988 als Begründung seiner herausgehobenen Stellung im gesamten Unternehmen ein: letztlich aus dem Selbstverständnis heraus, für ein Unternehmen zu wirken, das wie eine Familie zusammenarbeitete. Walther Schmitt, technischer Leiter der Alquist-Produktion im Werk Groß Berkel, gelang es trotz seiner längeren Zugehörigkeit zum Unternehmen nie, eine ähnliche Position aufzubauen.

1983

Unter der Führung von Elisabeth Belling ist der Umbau des Unternehmens 1983 abgeschlossen.



Die ersten Hybrid-schaltungen für Frequenzrichter werden entwickelt, die zu verkleinerten Baugrößen führen.

Der Geist des Familienunternehmens

Maroldt bestand auf einer möglichst engen Zusammenarbeit der Führungskräfte, großer Eigenverantwortung und hohem persönlichen Einsatz, wenn dies auch auf Kosten der Mitarbeitervertretung ging: Die organisatorische Fundierung von Lenze als Kapitalgesellschaft scheiterte an Maroldts Widerstand gegen die dann notwendige Einführung der Mitbestimmung. Die an seinem eigenen Vorbild ausgerichtete Rekrutierung des Führungspersonals in Extertal-Bösingfeld, die zunehmende Dominanz von Lenze in der Samtgemeinde und der Erfolg der Bösingfelder vertieften allerdings die kulturelle Differenz zwischen den Werken von Lenze: Ab den sechziger Jahren entwickelte sich eine nicht immer fruchtbare Konkurrenz zwischen dem „Stammwerk“ in Groß Berkel und dem 1958 ausgegliederten Werk in Bösingfeld.

Die Vertriebsgesellschaften von Lenze entstanden ebenfalls unter Mitwirkung von Heinz Maroldt und er war daher in der ersten Reihe der Mitarbeiter, die an ihnen beteiligt wurden. In Maroldts Beteiligungen zeigten sich jedoch

die Grenzen der Mobilisierbarkeit eines Familienfremden für das Familienunternehmen. Er hielt Anteile an einigen ausländischen und allen inländischen Vertriebsgesellschaften, in einer von ihnen, der Südtechnik Maroldt & Co., sogar die Mehrheit. Als er nach dem Erreichen der Altersgrenze pensioniert wurde, schieden diese Vertretung und die Lenze-Vertretung in Großbritannien als Kompensation für die anderen Beteiligungen Maroldts aus dem Unternehmensverbund von Lenze aus.

Nach dem soliden Aufbau in den fünfziger Jahren standen die sechziger Jahre im Zeichen einer stürmischen Konjunktur. Auf dem Höhepunkt, 1968, erreichte die Lenze-Gruppe mit insgesamt knapp 1000 Mitarbeitern einen Umsatz von 46 Mio. DM und eine Umsatzrendite von 21,4 Prozent. Das Gespann Alfred und Elisabeth Belling mit Heinz Maroldt profitierte gleichermaßen von hoch motivierten Mitarbeitern wie der Hochkonjunktur. In diesem Vorwärtsstürmen, das trotz Rückschlägen bis zum frühen Tod von Alfred Belling 1981 anhielt,

1984

Der Name Lenze wird zur Unternehmensmarke. Von nun an tragen alle Gesellschaften des Unternehmens die einheitliche Benennung „Lenze“ im Namen.



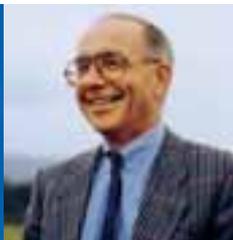
fehlte aber am Ende die Kraft, das Unternehmen so weit zu konsolidieren, dass neue Ziele in Angriff genommen werden konnten. Die Konstruktion der „Zukunftsfirma“ beschäftigte Belling zwar während seiner letzten Lebensjahre, aber die seit Beginn der siebziger Jahre notwendige Formulierung einer langfristigen Strategie blieb aus, da die Kapitalreserven in zahllosen, immer weniger koordinierten Projekten investiert worden waren.

Lenze geriet bald nach dem Tod Bellings in eine ernste Krise, die erst zur Mitte der neunziger Jahre bereinigt war. Elisabeth Belling übernahm die Geschäftsleitung. Unter ihrer Leitung konnten in den achtziger Jahren schwierige Hürden genommen werden: der Verkauf der Werke in der Schweiz, in Bochum und Gamsen und die Überleitung ihrer Produktion auf neue Betriebe in Extertal-Bösingfeld. Die elektronische Antriebstechnik überwand anfängliche technische Schwierigkeiten, während der unrentable Maschinenbau in Groß Berkel abgestoßen wurde. Die Firmen der Gruppe erhielten 1984

einen auf den Gründer bezogenen einheitlichen Firmennamen und ein einheitliches Erscheinungsbild, das sich bis heute in Grundzügen erhalten hat.

Die für das Tagesgeschäft engagierten Geschäftsführer zeigten sich jedoch den Anforderungen nicht gewachsen. Von außen hinzugezogen, schufen sie starre Hierarchien, wo vorher eigenverantwortliches Handeln herrschte, zentralisierten die Führung, wo kreative Mitarbeit notwendig war, etablierten eine Herr-im-Hause-Mentalität. Vor allem verstanden sie ihre Aufgabe darin, den vermeintlichen Provinzialisismus von Lenze als notwendige Vorstufe für den Wiederaufstieg zu beseitigen, obwohl sie damit die Axt an ein zentrales Element des Selbstverständnisses legten. Das Klima im Unternehmen verschlechterte sich zusehends.

1986



Elisabeth Belling gibt ihre operative Tätigkeit auf, Schwiegersohn Dr. Rolf Herbert tritt ihre Nachfolge als Vorsitzender der Geschäftsführung an.

1987

Bei Lenze beginnt als konsequente Weiterentwicklung der Frequenzumrichter das **Zeitalter der Servotechnik** (Servoregler und Servomotoren).

Frequenzumrichter werden erstmals mit **Mikroprozessoren** ausgestattet.

Lenze hat 1.600 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 250 Mio. DM.

Der Geist des Familienunternehmens

1986/87 war der Höhepunkt der Krise erreicht: Der vierzigste Jahrestag der Gründung wurde bei Lenze – wie in etlichen anderen Unternehmen der Gruppe 47 – nur verhalten gefeiert. Trotz einer beträchtlichen Kraftanstrengung mit enormen Investitionen blieb Lenze weit hinter der Umsatzerwartung zurück. In mehreren, teils dramatischen Sitzungen gelang es Elisabeth Belling aber, den Beirat und die Familie zu überzeugen, die Krise durchzustehen statt aufzugeben. Die Hoffnung auf eine Besserung der Lage wurde gestärkt, da sich mitten in der Krise die Chance bot, einen Leiter der Geschäftsführung zu berufen, der den Geist des Familienunternehmens wiederbeleben und es gleichermaßen auf den Schritt zu neuem Wachstum vorbereiten konnte.

Babette Belling hatte in zweiter Ehe Rolf Herbert geheiratet. 1931 geboren und 2007 leider verstorben, hatte Herbert nach einer Promotion als Chemiker eine lange und erfolgreiche Karriere bei der Sachtleben AG hinter sich gebracht. Bereits seit 1983 im Unternehmens-

beirat, trat Herbert Mitte 1986 auf einhelligen Wunsch der Familie als Leiter der Geschäftsführung an.

Herberts Stärke ergab sich daraus, dass er zur Familie gehörte und zugleich ein erfahrener Manager mit großer Visionskraft war. Arbeitsmethoden und Fertigungsprozesse wurden seit dem Ende der achtziger Jahre systematisch auf den Prüfstand gestellt. In mehreren Schritten beseitigte Herbert die betriebswirtschaftliche Schiefelage, in die Lenze geraten war, und führte in einem Kraftakt statt der bei Lenze Extertal üblichen Werkstattfertigung die objektorientierte Fertigung in den sogenannten Fertigungsinseln ein. Seine Leistung beim Umbau des Unternehmens bestand aber vor allem darin, dass er strategische Ziele vorgab, die Lenze einen Weg in die Zukunft wiesen: Die Plattform 1996, als Zielvorgabe seit Anfang der neunziger Jahre entwickelt, führte die Kernelemente der Reform zusammen: ein Zurückschneiden der wildwüchsig verästelten Vielfalt der Produkte auf wenige Hauptstränge mit vorgeplanten

1989

Die erste Ausgabe der **Lenze-Mitarbeiterzeitung „transmission“** erscheint.



1990



HANS-LENZE-STIFTUNG

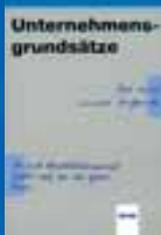
Zum 100. Geburtstag von Hans Lenze ruft seine Tochter Elisabeth Belling die **Hans-Lenze-Stiftung** zur Förderung begabter junger Menschen ins Leben.

Varianten, industrielle Serienfertigung, eine klare Binnenstruktur des Unternehmens und die Orientierung am großen Markt – mit dem Ziel, bis 1996 Jahr für Jahr zehn Prozent mehr Umsatz mit nur zwei Prozent mehr Beschäftigten zu erreichen.

Es war Herberts persönlichen Qualitäten und seiner ausgeprägten Fähigkeit zur Menschenführung zu verdanken, dass dieses Ziel erreicht und damit der Grundstein für den heutigen Erfolg von Lenze gelegt wurde. Herbert konnte als Schwiegersohn von Elisabeth Belling seine Visionen für Lenze in die Wirklichkeit umsetzen, da die Gesellschafter – Elisabeth Belling und ihre durch Schenkungen mit beteiligten drei Kinder – und der Beirat die teils beträchtlichen Aufwendungen für den radikalen Umbau des Unternehmens und den Aufbau einer neuen Fabrik für die industrielle Serienfertigung von Umrichtern mit einem großem Vertrauen mittrugen. Zugleich gelang es Herbert, die Bindung der Mitarbeiter durch die Tradition des Unternehmens zu erneuern, Vertrauen und Verant-

wortungsbewusstsein zu stärken. Seine Kunst lag darin, dass er diese wiederbelebte Tradition nicht an seine Person band, sondern sie gemeinsam mit Elisabeth Belling in Institutionen einführte, die garantieren sollten, dass sie über sein Ausscheiden aus der Führung des Unternehmens hinaus erhalten bleiben würden: Die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg, die mit transparenten Quoten abgerechnet wurde, bot einen zusätzlichen Anreiz für Leistung. Die Gründung eines offenen Bildungsprogramms für alle Angehörigen von Lenze und die Gründung der Hans-Lenze-Stiftung 1990 folgten der Auffassung, dass Lenze auch in die Region hineinwirken musste. Die Unternehmensgrundsätze von 1992 schrieben die Ideen des Umgangs im Unternehmen und mit Kunden und Partnern fest, die seit je einen besonderen Zug des Familienunternehmens ausgemacht hatten.

1992



Die **Unternehmensgrundsätze** für die Lenze-Gruppe werden als Leitlinien für die Unternehmenskultur veröffentlicht.

1993

Als Ausgangspunkt für die weitere Unternehmensentwicklung wird die sogenannte „**Plattform 96**“ verwirklicht: Sie beinhaltet eine Fokussierung auf weniger Produktvarianten, geringere Teilevielfalt, industrielle Fertigung mit kurzer Lieferzeit und absoluter Liefertreue, effektive Geschäftsprozesse und das Eindringen in einen großen Markt.

Des Weiteren wird ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 eingeführt.

Der Geist des Familienunternehmens

Die strategische Konsolidierung schuf die Grundlage, nach dem Ausscheiden von Herbert 1996 eine zweite Phase des Umbaus einzuleiten, die Entwicklung eines zwar in seiner Tradition regional verankerten, aber weltweit tätigen Großunternehmens. Diese Aufgabe übernahmen die beiden Nachfolger von Herbert, Peter Lohse und Erhard Tellbüscher. Beide waren kurz nacheinander zu Lenze gekommen, hatten die Krise des Unternehmens in unterschiedlichen Zusammenhängen hautnah miterlebt und zunächst in der Zusammenarbeit mit Herbert die Reform vorangetrieben. Lohse, 1938 geboren und promovierter Finanzwissenschaftler, wechselte nach einer beeindruckenden Karriere als Manager in verschiedenen Großunternehmen auf Bitten Herberts zu Lenze und schuf hier unter anderem die betriebswirtschaftliche Grundlage für die Plattform 96. Tellbüscher, 1949 geboren, promovierter Ingenieur, hatte schon seit 1986 in Extertal-Bösingfeld gearbeitet. Von ihm stammte die Idee der objektorientierten

Fertigung, die ein zentraler Ansatz zur Produktivitätssteigerung seit Beginn der neunziger Jahre gewesen war.

Lohse, seit 1989 als Nachfolger von Herbert designiert, griff zwischen 1996 und 2002 die Fäden zur Weiterentwicklung des Vertriebssystems wieder auf, die um 1980 fallen gelassen worden waren: Zahlreiche neue Vertriebsgesellschaften wurden gegründet oder bereits eng mit Lenze verbundene Partner übernommen. Zugleich lockerte Lohse die Fixierung auf die Produktionsstandorte in Lippe und im Weserbergland auf: Der Kauf von AC Tech in den Vereinigten Staaten, aber auch die Gründung von Montagewerken und Vorproduzenten im Ausland öffneten das Unternehmen zum Weltmarkt. Auch das wichtigste von Lohse vorangetriebene Vorhaben, die Zusammenfassung der Lenze AG, folgte dieser Idee. Oberflächlich gesehen bedeutete die Gründung einer Kapitalgesellschaft die Abkehr vom Familienunternehmen und sie wurde deshalb auch heftig

1994

Gründung der Lenze Holding GmbH & Co KG. Sie erzielt im ersten Geschäftsjahr einen Umsatz von 410 Mio. DM.

Die **Frequenzrichter der Reihe 8200** kommen auf den Markt. Hergestellt auf der ersten automatisierten Fertigungslinie, wird das Produkt ein großer Erfolg.



debattiert. Am Ende setzte sich aber die Erkenntnis durch, dass die Gründung einer Aktiengesellschaft gerade auch mit der in ihr verankerten Mitbestimmung die organisatorische Grundlage für die weitere Öffnung des Unternehmens zum Weltmarkt schuf, ohne die Familienbindung in Frage zu stellen. In mancher Hinsicht wiederholte sich, was Anfang der sechziger Jahre schon einmal zu beobachten war: Nach einer Konsolidierung und der Klärung der ideellen Grundlagen konnte sich das Unternehmen neue Aufgaben erschließen und zugleich seine Märkte weiter abstecken.

Die historische Analogie zu den stürmischen sechziger Jahren, als Lenze den ersten großen Aufschwung erlebte, bietet sich auch mit Blick auf die Jahre seit 2002 an. Erhard Tellbüscher, wie zuvor Lohse lange als Nachfolger designiert und an den Entscheidungen der neunziger Jahre maßgeblich beteiligt, setzt die Strategie der Öffnung des Unternehmens zum großen Markt fort. Sein Akzent liegt allerdings in der erneuten Stärkung der technischen Grundlagen der

Lenze-Produkte und dem Ausbau von Vertrieb und Logistik. Hintergrund ist eine umwälzende, sich noch im Jahr 2000 so nicht andeutende Aufwertung der Automatisierungstechnik. Die Verbindung von Automatisierungs- und Antriebstechnik bildet nun in Gestalt von L-force die strategische Basis des Unternehmens. Ziel ist es, die Verbindung zum Kunden mit Modulen für Bewegungsfunktionen noch enger zu knüpfen, durch die Modularisierung der Antriebslösungen die Produktivität zu steigern und die Grundlage zu gewinnen, auch sehr große Kunden mit möglichst großer Zuverlässigkeit zu bedienen. Die unter Lohse eingeleitete Ausbreitung des Netzes von Vertriebsstandorten führt Tellbüscher fort, sie wird aber nun mit einer stärkeren Vernetzung und Schwerpunktbildung in der Logistik begleitet. Indes fehlt heute, was in den sechziger Jahren den Keim der Krise in sich trug und zu der lange anhaltenden Talfahrt führte: die Verzettelung in zu viele, zu wenig koordinierte Aktivitäten, die auf eine zu große Selbstgewissheit und die Unterschätzung der strategischen Planung zurückzuführen war.

1995

Eine neue Reihe von **integrierten Getriebemotoren aus einem Guss** – die „Getriebe der neuen Generation“ (GNG) – bedeuten den Einstieg in die Herstellung von standardisierten Industriegetrieben.



Der Geist des Familienunternehmens

Auch den seit 2002 begonnenen Aktivitäten liegt eine – an der Idee der Plattform 96 orientierte – langfristige Planung zu Grunde.

Kein Angehöriger der Familie führt heute operative Funktionen in diesem Weltunternehmen mit deutschen Wurzeln aus; damit sind jedoch keine Aussagen über die Zukunft getroffen. 2006, kurz vor dem Tod von Rolf Herbert, sind auch die ersten Mitglieder der fünften Generation seit Hans Lenze zur Welt gekommen. Die Familie ist überdies nach wie vor im Unternehmen präsent. Alle wichtigen Strategie- und Investitionsüberlegungen werden in Familienrat und Gesellschafterversammlung intensiv besprochen und zu einer von allen Gesellschaftern getragenen einmütigen

Entscheidung geführt. Die Bereitschaft, durch eine maßvolle Entnahmepolitik Kapitalkraft und Entwicklungschancen des Familienunternehmens zu stärken, wird von allen Familiengesellschaftern getragen. Elisabeth Belling, unterdessen fünfundachtzig Jahre alt, aber nicht müde, gibt nach wie vor die entscheidenden Impulse für die Strategiefindung, aber auch für die Formulierung von Leitsätzen für den Umgang im Unternehmen und seine Präsentation nach außen.

1996



Eine Innovation von Lenze setzt einen neuen Trend: Die **Antriebe werden intelligent**. Der Servo-Umrichter 9300 hat die Fähigkeit, durch integrierte Technologie- und Steuerungsfunktionalität, komplette Prozesse oder Teilprozesse durchzuführen.

Die Elektronikfertigung nimmt im neuen Werk in Groß Berkel ihren Betrieb auf.



Dr. Rolf Herbert scheidet als Vorsitzender der Geschäftsführung aus und wird zum neuen Vorsitzenden des Lenze-Beirats berufen.

Dr. Peter Lohse wird sein Nachfolger.

Vordenker: Technik und Ordnung bei Lenze

Die Geschichte der Technik bei Lenze als Geschichte der Produkte zu schreiben, die in den letzten sechzig Jahren hergestellt wurden, führt in Sackgassen: Wenngleich Wickelantriebe eine der Bewegungsfunktionen sind, die heute im Antriebs- und Automatisierungskonzept von Lenze vertreten sind, geht dieses Konzept keineswegs auf den Elektromotor zurück, dessen Lizenz Hans Lenze 1949 erwarb. Ähnlich verhält es sich mit den Getrieben, die Lenze in den vergangenen sechzig Jahren produzierte: Eine ununterbrochene Linie der technischen Entwicklung, die etwa einer ständigen Verfeinerung von Funktionen gefolgt wäre, lässt sich nicht durchziehen.

Ein Bogen über sechzig Jahre lässt sich freilich spannen, wenn man nicht die Antriebstechnik selbst, sondern den Umgang mit ihr in den Blick nimmt: Auf der Hannover Messe 2005 präsentierte Lenze mit dem Servo-Umrichter 9400, L-force Engineering und Runtime Software die ersten Komponenten von L-force, einer seither weiter entwickelten, modularisierten Architek-

tur aus Hard- und Softwarekomponenten, mit einem durchgängigen Engineeringkonzept verbunden. L-force basiert teils auf dem knapp zehn Jahre zuvor vollzogenen Einstieg in die Herstellung programmierbarer Antriebe, die im Antriebssystem Global Drive von Lenze Niederschlag gefunden hatte („Drive meets Automation“).

Global Drive überspannte mit seinen vereinheitlichten Komponenten und Zubehörteilen die Umrichter- und Servoumrichterreihen 8200 und 9300. Das Programm unterstützte durch seine Vereinheitlichung die industrielle Serienfertigung, die Mitte der neunziger Jahre in Groß Berkel eingerichtet wurde, es erleichterte aber auch die Anwendung und reduzierte den Beratungsbedarf bei der Installation von Umrichtern. Global Drive war aber trotz der Automatisierungsoption nicht modular mit den neuen Getriebemotoren (Getriebe der neuen Generation, GnG) zu verbinden, die zur gleichen Zeit bei Lenze in Extertal-Bödingfeld entwickelt wurden. Ein erster Schritt in diese Richtung wurde erst 1998

1997

Auf der Hannover Messe Industrie wird mit „**Lenze – Das AntriebsSystem!**“, ein systemfähiges Gesamtkonzept präsentiert. Die Lenze-Gruppe liefert alles aus einer Hand: Antriebsregler, optimierte Motoren und Getriebe der neuen Generation in den wesentlichen Technologien DC-, Inverter- und Servo-inverter drives.



Erste **Lenze-Website** im World Wide Web.

Zur Lenze-Gruppe gehören mittlerweile **13 Beteiligungsgesellschaften im Ausland** (Österreich, Belgien, Niederlande, Frankreich, Schweden, Dänemark, Spanien, Polen, USA, Schweiz, Japan, Norwegen und Indien). **Weltweit bieten mehr als 40 Vertretungen** flächendeckend Lenze-Produkte mit dem erforderlichen Kundenservice an.

Vordenker: Technik und Ordnung bei Lenze

mit der Entwicklung von G-motion unternommen, in der der Umrichter 8200 motec gezielt für den Anbau an die Getriebemotoren der GnG ausgelegt wurde. G-motion war insofern ein erster Baukasten aus Elektronik und Mechanik mit Automatisierungsoption, der bei Lenze entstand, aber er war immer noch „drive-based“: Der integrierte Umrichter erlaubte die Automatisierung am Motor, während die Architektur von komplexeren Antriebslösungen nach wie vor individuell ausgelegt werden musste.

Technisch ist L-force mithin auf die seit den neunziger Jahren angestoßene Entwicklung der Automatisierung bei Lenze zurückzuführen und – soweit die Frequenzumrichter angesprochen sind – mittelbar ein Produkt der elektronischen Antriebstechnik bei Lenze, deren Wurzeln in den siebziger Jahren zu suchen sind. Dennoch ist mit L-force ein Paradigmenwechsel im Umgang mit der Antriebstechnik bei Lenze eingeleitet worden, weil sie auf die Produktion von Antriebslösungen ausgerichtet ist. Lenze war stets auf einzelne Produkte fixiert: Das

Unternehmen dachte in Umrichterreihen, Getrieben und Bremsen; die Entwicklungszyklen dieser Reihen bestimmten die geschäftliche Strategie und die Ordnung des Unternehmens. Die interne Konkurrenz zwischen den Produktionsstandorten in Groß Berkel und Extertal-Bösingfeld ging auch darauf zurück, dass hier zunächst Alquist-Wickler und später elektronische Antriebe und Motoren, dort mechanische Getriebe und Bremsen/ Kupplungen produziert wurden. Das entscheidende Problem der Wahrnehmung von Lenze bestand immer darin, dass dieses Unternehmen als ausgewiesener Hersteller sowohl von Getrieben als auch Umrichtern bekannt war, doch selten die Verbindung zwischen diesen beiden Bereichen wahrgenommen wurde.

Die Vorstellung, dass die Fertigung von Getrieben, Frequenzumrichtern und Zubehör lediglich Module hervorbringt, die erst in einem zweiten Schritt mit selbst entwickelter Software zu dem eigentlichen neuen Produkt – der Antriebslösung – zusammengefügt werden, markiert einen entscheidenden Bruch mit der

1998



In der mechanischen Fertigung ist die **Teamarbeit** flächendeckend eingeführt. Damit verbessert sich die Arbeitsorganisation entscheidend: Niedrigere Kosten, hohe Qualität und Liefertreue sichern die Wettbewerbsfähigkeit.



Lenze präsentiert den **Umrichter 8200 motec** als Weiterentwicklung des 8200, der erstmals direkt am Motor statt in zentralen Schaltschränken eingesetzt werden kann.

Mit dem ersten Management-Buyout des Geschäftsfeldes Kupplungen in die Firma Magneta GmbH & Co KG beginnt die Konzentration auf das **Lenze-Kerngeschäft**.

produktfixierten Selbstwahrnehmung und Darstellung bei Lenze in den letzten Jahrzehnten. Der in L-force enthaltene Paradigmenwechsel erzwingt allerdings Anpassungen. Die Ablösung des produktfixierten Denkens geht einher mit der Betonung des Vordenkens. Antriebslösungen, die vom Kunden bedienungsfreundlich eingerichtet werden können, müssen im Vorhinein konzipiert werden; allein, da auch die Produktion von Lösungen für zukünftige Anwendungen zu standardisieren ist. Lenze bietet heute standardisierte Konfigurationen für ein Dutzend Anwendungen – von der Fördertechnik bis hin zu den erwähnten Wickelantrieben – an, differenziert nach Anforderungsklassen, die mit eigener Software – drive-based oder controller-based – wiederum zu komplexen Anlagen zusammengefügt werden können. Folgerichtig ist auch die Produktionsbasis von Lenze erweitert worden. Lenze DETO Drive Systems in Kufstein, seit 2003 bei Lenze, ist auf dezentrale Antriebslösungen für die Fördertechnik spezialisiert, während Lenze Digitec Controls in Meerbusch, seit Mai 2005 ein Teil der Lenze

AG, Industrie-PCs und Automatisierungssysteme entwickelt und für Lenze den Weg zur PC-basierenden Automation geebnet hat. Seit 2005 gibt es in Extertal-Börsingfeld überdies ein Technologie-labor, in dem Automatisierungslösungen an Modellen erprobt werden.

Die Orientierung an einem modularisierten Angebot unterschiedlicher Komponenten hat auch den Blick auf die technische Weiterentwicklung dieser Produkte verändert. Die Entwicklung einzelner Aggregate kennt aus sich selbst heraus nur das Ziel der technischen Optimierung. Wenn jedoch das Zusammenwirken mit anderen Komponenten eine größere Priorität besitzt, dann ist ein gleichmäßiges mittleres Niveau bei allen Geräten anzustreben, statt Leistungsgefälle zwischen den Komponenten zuzulassen. So führte die Etablierung von L-force auch zu der Erkenntnis, dass Getriebe bei Lenze in den nächsten Jahren stärker gefördert werden müssen, um zur vorausgeeilten Umrichtertechnik aufzuschließen. Zudem bietet ein gleichmäßiges mittleres Niveau ohne techni-

1998

Das Lenze-Produktprogramm bedient die Antriebstechnik in vollem Umfang. Unter dem Motto „Drive meets Automation“ positioniert sich Lenze mit seinen intelligenten Antrieben auch als **Komplettlösungsanbieter für die Automatisierung.**



Weltweites Wachstum: Um die Marktposition in Nordamerika zu verbessern, wird das Antriebstechnikunternehmen AC Tech in Uxbridge, USA, in die Lenze-Gruppe aufgenommen. Simplatroll Ltd. in Bedford, U.K., wird Lenze-Gesellschaft. Mehrheitsübernahme bei Rotiw in Kattowitz, Polen.

Weltweit 2.000 Mitarbeiter. Jahresumsatz 555 Mio. DM.

Vordenker: Technik und Ordnung bei Lenze

sche Spitzfindigkeiten wiederum drei Vorteile: erstens eine größere Zuverlässigkeit der gesamten Antriebslösung, zweitens größere – über den Preis vermittelte – Stückzahlen in der Fertigung mit einer ebenso gesteigerten Produktivität, drittens – mit einem ähnlichen Effekt – günstigere Preise und eine weitere Auswahl für Vorprodukte. In diesem Sinne ist L-force auch mit dem Ziel verbunden, ein größeres Wachstum mit größeren Anteilen des Weltmarktes zu erreichen. Dies erschließt sich auch aus dem Namen des Programms: „Lenze“ war in den achtziger Jahren als Name für sämtliche Gesellschaften eingeführt worden, um dieses in den meisten Sprachen leicht auszusprechende Fünfbuchstabenwort zur Marke zu machen. Nun ist es der Buchstabe L, der als Marke für Automatisierungs- und Antriebslösungen von Lenze etabliert wird.

Der Paradigmenwechsel durch L-force wird erst recht deutlich, wenn der angesprochene Spannungsbogen nicht nur auf die letzten zehn, sondern tatsächlich auf die letzten sechzig Jahre

technischer Entwicklung bei Lenze ausgedehnt wird. Der Kern des Geschäfts von Lenze war schon immer, nicht einfach nur Motoren und Getriebe zu verkaufen, sondern den Kunden über den Einsatz dieser Aggregate zu beraten: Bereits in der Anzeige zur Übernahme der Stahlkontor Weser – zwei Jahre bevor die eigene industrielle Produktion begann – wies Hans Lenze darauf hin, dass das neue Unternehmen über „tüchtige Ingenieure verfüge“, die es als ihre Aufgabe ansähen, „Wünsche unserer Lieferwerke und unserer Kunden in Übereinstimmung zu bringen. Wir wollen mehr sein als reine Händler“. Recht eigentlich ist dies der Wesenszug des Unternehmens, der sich bis heute erhalten hat: Lösungen vorzudenken, Antriebstechnik nicht nur herzustellen, sondern auch ihre Anwendung vorzubereiten. „Lenze bietet mehr“, wie es in einem Werbeslogan der achtziger Jahre heißt.

2000

Mit KUKA entwickelt Lenze, auf Basis der Reihe 9300, Servo-Umrichter **speziell für die besonderen Aufgaben in der Robotik**. 2002 haben diese Geräte sogar eine „Filmrolle“ im James-Bond-Film. „Stirb an einem anderen Tag“.

In Bremen wird die Lenze-Tochter **encoway** gegründet, die auf die Entwicklung von Konfigurationssoftware spezialisiert ist.



Als Ort der Bildung und Begegnung für Kunden und Mitarbeiter wird das Lenze-FORUM eingeweiht.



Der Paradigmenwechsel durch L-force besteht in diesem Zusammenhang darin, dass dieses Vor-denken durch die Modularisierung der Komponenten und die Erweiterung der Steuerungs-kapazität perfektioniert und auf eine größere Zahl von Einsatzfällen ausgedehnt wird und schließlich dupliziert werden kann. L-force steht also einerseits im Zentrum der Lenze-Tradition. Auf der anderen Seite verringert dieses Programm ein Konfliktpotenzial, das sich in der technischen Entwicklung und in der vermittelten Struktur des Unternehmens seit 1947 immer wieder finden lässt: das Spannungsfeld zwischen einer optimalen Erfüllung des Kundenwunsches und der zur Lebenserhaltung eines industriellen Unternehmens notwendigen Serienproduktion. In der Organisation des Unternehmens spiegelte sich dies in der Frage, welches Gewicht dem Vertrieb und welches den Anforderungen der Fertigung zuzubilligen sei.

Der Alquist-Wickler ist mithin nicht der Beginn des Bogens, der sich von 1947 bis heute spannen lässt, aber an seinem Beispiel lässt sich das

Dilemma, in das Lenze im Verlauf seiner Geschichte immer wieder geriet, nachweisen: Bereits ab 1952 wurden bei Lenze nicht nur diese Spezialmotoren, sondern auch die Anlagen hergestellt, in denen die Wickler einzusetzen waren. Grundlage bildete eine Lizenz für Wickelwendeanlagen, die Lenze 1952 von einem Unternehmen in den Vereinigten Staaten erworben hatte. Mit zugekauften Motoren und Walzen produzierte Lenze Kalender und Extruder auf der Basis des Alquist-Wicklers. Der Umsatz mit diesen Anlagen überwog ab dem Anfang der sechziger Jahre den Umsatz mit bloßen Wickelmotoren. Die Anlagen wurden durch die Spezialisierung der Anwendungen immer größer, sie konnten aber auf der anderen Seite in immer weniger Exemplaren hergestellt werden. Der Anteil der rein handwerklichen Fertigung wuchs, sie war aber im Zeichen verschlechterter Wechselkurse immer weniger profitabel: In zwei Dekaden wandelte sich das Zugpferd zum Hemmschuh der Industrieproduktion bei Lenze. Alfred und Elisabeth Belling versuchten zwar ab dem Beginn der sechziger

2001

Weiteres internationales Wachstum: Übernahme der Mehrheit bei der italienischen Gerit Trasmissioni S.p.A. in Mailand. Mit der Lenze Mechatronic Co. Ltd. verschafft sich Lenze ein festes Standbein auf dem chinesischen Markt.

In Villafontana in Italien und in Tarnow in Südostpolen entstehen eigene Zulieferbetriebe für Motoren und -teile.



Lenze wird zur **Aktiengesellschaft**. Als Dach der Unternehmensgruppe entsteht aus der Lenze Holding GmbH & Co KG die Lenze AG.

Die Wahrnehmung von Lenze als Familienunternehmen bleibt aber erhalten.

Vordenker: Technik und Ordnung bei Lenze

Jahre, den entstandenen Kapazitätsüberhang in Groß Berkel durch andere, in Serie herzustellende Produkte teils aus anderen Technikbereichen – Kunststoffschleudern und Stapler – auszugleichen. Dies gelang aber erst, als Lenze ein Bauteil aus einem Konkurrenzprodukt des Wickelmotors in die Fertigung nahm. Erst durch die Serienherstellung des Regelgerätes aus dem sogenannten Hyperbelwickler, den Lenze ab Ende der fünfziger Jahre vertrieb, ließen sich die Verluste aus dem Bau der Alquist-Anlagen auffangen. Diese Fertigung markierte zugleich den Einstieg in die elektronische Antriebstechnik.

Noch stärker wurde die Entwicklung in Extertal-Bösingfeld von dem Dilemma geprägt, das sich aus dem Widerspruch zwischen einer möglichst engen Kundenbetreuung und der Aufrechterhaltung einer Serienfertigung ergab. Der große Erfolg des Werkes in Bösingfeld in den sechziger und siebziger Jahren entstand durch die Serienproduktion von Simplabelt, DISCO und Simplatroll. Die Lizenz für die Fertigung des DISCO-Getriebes hatte Hans Lenze noch 1962

von seinem Erfinder Gerhard Kirschey erworben. Es wurde nahezu unverändert in die Produktion in Bösingfeld übernommen. Simplabelt und Simplatroll gingen zwar ebenfalls auf Lizenzen zurück; diese Lizenzprodukte waren aber von Maroldt und verschiedenen Ingenieuren bei Lenze so weit verbessert worden, dass sie sich schon allein durch ihre große technische Qualität gut absetzen ließen. Auch Maroldt drängte aber stets darauf, die Produkte der Bösingfelder Fabrik als Antriebslösungen zu verkaufen. Das Vertriebssystem von Lenze entstand aus dem Interesse, die Bösingfelder Ingenieure möglichst nah an die Bedürfnisse der Anwender heranzubringen, um auf diese Weise gemeinsam mit dem Kunden Antriebssysteme zu entwickeln, statt bloß Getriebe und Bremsen abzusetzen.

Zur Entwicklung dieser Antriebslösungen vertrieb Lenze ab Mitte der fünfziger Jahre Motoren und weitere Getriebe, arbeitete aber ständig an der Komplettierung des Angebots aus der eigenen Fertigung. Bis in die achtziger Jahre hinein

2002

Dr. Erhard Tellbüscher übernimmt die Nachfolge von Dr. Peter Lohse als Vorsitzender der Geschäftsführung.



2003

Es entsteht ein Joint Venture mit dem auf die Automobilindustrie spezialisierten Antriebstechnikunternehmen DETO aus Österreich.

wurden weitere Lizenzen in die Fertigung genommen und neue Getriebe und Bremsen entwickelt, die freilich nicht mehr so spektakuläre Erfolge verzeichnen konnten wie Simplabelt, Simplatroll und DISCO. Bis zur Vereinheitlichung der Produktbezeichnung unter dem Namen Lenze Mitte der siebziger Jahre wurde die Bezeichnung aller dieser Aggregate ebenfalls mit der Vorsilbe Simpla versehen – soweit dies die Lizenzrechte zuließen. Schon in den fünfziger Jahren erzählte man den Scherz bei Lenze, dass es bald keine Getriebeart mehr gäbe, die nicht mit dieser Vorsilbe versehen sei. Die Botschaft dieser Namensgebung – auf die sich auch das bis 1984 verwendete Firmensignet „S“ bezog, war eindeutig: Simpla stand für robusten Aufbau und einfache Anwendung, Bedienungsfreundlichkeit, Zuverlässigkeit und geringen Verschleiß.

Lenze folgte mit dieser Zusammenstellung aus unterschiedlichen Getrieben und Motoren, Bremsen und Kupplungen einer sehr deutschen Strategie im Maschinenbau, die schon vor dem

Ersten Weltkrieg eingeschlagen wurde. Es gab keinen Binnenmarkt, der aufnahmefähig genug für in Serie produzierte Spezialmaschinen war, während der Weltmarkt zu wenig erschlossen war, um diese Serien jenseits der Landesgrenzen abzusetzen. Die Alquist-Anlagen waren das beste Beispiel für diese Schwierigkeiten. Da die deutsche Maschinenproduktion immer wieder davon bedroht wurde, auf die handwerkliche Einzelfertigung zurückzufallen, waren die deutschen Werkzeugmaschinenhersteller – anders als jene in Nordamerika – schon vor dem Ersten Weltkrieg dazu übergegangen, Baukastensysteme zu entwickeln, in denen wiederkehrende, in Serie gefertigte Baugruppen und genormte Maschinenteile zu Spezialmaschinen zusammengefügt wurden: Auf diese Weise konnte eine Brücke zwischen dem schmalen Absatzmarkt und der Serienfertigung geschlagen werden. Ganze Generationen von Ingenieuren waren in dieser Baukastenmentalität aufgewachsen, die in den zwanziger Jahren unter anderem von Georg Schlesinger und Otto Kienzle mit ihren Klassifikationen der Werk-

2004



Eine neuartige **SEpT-Bauform** bei **Synchron-Servomotoren** sorgt für einen hohen Wirkungsgrad.



L-force, die neue Generation der Antriebs- und Automatisierungstechnik, wird vorgestellt.

Die neue **Elektronikfertigung** im nordfranzösischen Ruiz nimmt ihren Betrieb auf.

Rund 3.000 Beschäftigte arbeiten weltweit bei Lenze.

Vordenker: Technik und Ordnung bei Lenze

zeugmaschinen systematisiert wurde. Die Zusammenstellung der Komponenten bei Lenze brachte allerdings streng genommen keinen Baukasten hervor: Die Antriebslösung von Lenze setzte immer die Vermittlung durch einen Ingenieur in den Vertriebsgesellschaften voraus, der für einen potenziellen Kunden mit hohem Engagement eine dessen Zwecken entsprechende Anwendung entwickelte. Erst Ende der achtziger Jahre wurden bei Lenze Katalogkonfigurationen mit Preislisten und festen Sätzen für Sonderausführungen eingeführt.

„Lenze bietet mehr“ war in dieser Hinsicht eine Achillesferse der Strategie, die Anfang der sechziger Jahre eingeführt wurde und nach dem Aufstreben der elektronischen Antriebstechnik in Groß Berkel auch diese erfasste. Da es keine vorgedachten Lösungen gab, sondern diese im Kontakt mit dem Kunden immer wieder neu erdacht wurden, gab es bei Lenze immer die Tendenz, im Sinne eines möglichst geschmeidigen Bedienung der Anwender weitere Produkte in die Fertigung zu nehmen und die vorhande-

nen zu differenzieren, um das Angebot vor Ort breiter zu machen. Die Folge waren immer weiter sinkende Losgrößen für die Serienfertigung und auch immer längere Lieferfristen, da die Fertigungsorganisation zusehends überlastet war. In der Rückschau betrachtet, entstanden sogar die technischen Schwierigkeiten in der jungen Umrichtertechnik aus den zu wenig an die Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens zurückgebundenen Vertriebsaktivitäten: Der Druck des Vertriebs auf eine Differenzierung der Angebotspalette brachte zahllose Typen hervor, deren Qualitätskontrolle aus Zeitdruck improvisiert werden musste.

Die Dynamik des Umbruchs, der Lenze 1986 – fast vierzig Jahre nach der Gründung – erfasste, wird angesichts dieser Schwierigkeiten erst recht verständlich. Die von Herbert eingeleitete scharfe Reduzierung der Produktpalette stärkte die Serienfertigung ebenso wie der Übergang zur „Inselfertigung“. Die Reorganisation des Unternehmens nach Geschäftsfeldern, die in den Hauptproduktreihen ab 1991 eingeführt

2005

Die Markteinführung des L-force Servo Drives 9400 beginnt.



Digitec, der Spezialist für Industrie-PCs und PC-basierte Automatisierungssysteme, wird in die Lenze-Gruppe integriert.

encoway und Microsoft kooperieren im Rahmen der Gründerinitiative „unternimm was“.



wurde, überwand die Kluft zwischen den Produktionsstandorten in Extertal-Bösingfeld und Groß Berkel, förderte die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, gab aber auch Anlass zu einer Rückbesinnung auf die Stärken der einzelnen Produktbereiche. Dies konnte anschließend zur Grundlage genommen werden, das Unternehmen neu zu vernetzen und das Verhältnis zwischen Vertrieb und Produktion auszubalancieren. Die Einführung der Serienfertigung von Umrichtern erhielt ihr Gegenstück durch die unter der Führung von Peter Lohse eingeleitete und durchgesetzte Öffnung des Unternehmens zum Weltmarkt: Die Verbreiterung des Netzes der Vertriebsgesellschaften, die Einführung der modernen International Accounting Standards sowie der Qualitätszertifizierung und vor allem die Gründung der Aktiengesellschaft machten das Unternehmen attraktiver für Kunden und setzten sich in einer größeren Nachfrage um. Der Vertrieb selbst wurde unterdessen durch die Gründung von Montagewerken gestärkt, die eine größere Liefertreue und die genauere Anpassung an länderspezifische Spezifikationen

zuließen. Der Einstieg in den nordamerikanischen Markt, der Lenze trotz mehr als zwanzig Jahre währenden Anstrengungen erst mit dem Kauf von AC Tech 1999 gelang, hat die Erkenntnis unterstützt, dass die pünktliche Belieferung und das Eingehen auf nationale Eigenheiten nicht vor dem Schritt haltmachen dürfen, in den wichtigsten Absatzmärkten eigene Werke zu eröffnen. Die Errichtung des Werkes in Ruitz in Frankreich, in das 2005 ein Teil der Produktion aus Groß Berkel verlagert wurde und der Ausbau des Werkes in Asten folgen dieser Überlegung, zumal der Aufbau von Logistikschwerpunkten in Europa den Strukturwandel von Lenze in der jüngsten Zeit bestimmt.

2006

Der zweimillionste Frequenzumrichter der Reihe 8200 wird produziert.

Lenze erzielt einen Umsatz von 529 Mio. €.



Übernahme der Mehrheitsanteile am langjährigen Partnerunternehmen **Schmidhauser AG** aus Romanshorn, Schweiz, einem Spezialisten für Steuer- und Antriebstechnik.

Mit der Einführung der **Drive-based Safety** wird die funktionale Sicherheit in den Antrieb integriert.

Vordenker: Technik und Ordnung bei Lenze

Die Dynamik des Umbruchs hat notwendigerweise das Haus der Produkte, die bei Lenze hergestellt werden, nicht unberührt gelassen: Die erst 1995 gegründete Anlagentechnik bei Lenze und die 1999 angelehnt an Lenze Austria gegründete Verbindungstechnik sind Schwerpunkte in dem neuen Programm zur Entwicklung komplexer Antriebslösungen, während Lenze die über Jahrzehnte hinweg sehr erfolgreiche Herstellung von Bremsen und Kupplungen 1998 und 2005 durch Management-Buyouts ausgegliedert hat. Während die technische Entwicklung bei Lenze in den vergangenen sechs Jahrzehnten zahllose Produkte hervor-

brachte, sie aufgab oder an andere Produzenten weiterreichte, ist indes die Beziehung zur Technik – nicht zuletzt durch die in Elisabeth Belling personalifizierte Kontinuität des Familienunternehmens – über Konjunkturen des Fortschritts hinweg auf erstaunliche Weise gleich geblieben: „Wir denken vor.“

2007

Lenze erfüllt den Standard **IntegraDCX der Mercedes Car Group** und liefert im Rahmen einer Produktpartnerschaft mit DaimlerChrysler die Antriebstechnik für sämtliche Prozesse in den Aufbauwerken der neuen C-Klasse.



Lenze baut sein Automatisierungsportfolio aus und präsentiert auf der Hannover Messe Industrie neben dem Drive-based nun das erste **PC-basierte Automatisierungssystem**. Dies ist ein entscheidender und konsequenter Schritt auf dem Weg vom Spezialisten für Antriebslösungen zum **Spezialisten für Antriebstechnik- und Automatisierungstechniklösungen**.

Herausgeber
Lenze AG
Postfach 10 13 52
31763 Hameln
www.lenze.de



