



Dirk Reder, Severin Roeseling. *AugenBlicke: Die Firmengeschichte der Optischen Werke G. Rodenstock.* München: Piper Verlag, 2003. 192 S. + 89 s/w + 48 farb. Abb. EUR 29.90 (broschiert), ISBN 978-3-492-04482-0.

Reviewed by Alfred Reckendrees

Published on H-Soz-u-Kult (January, 2004)

D. Reder u.a.: Die Firmengeschichte der Optischen Werke G. Rodenstock

Anlässlich des 125-jährigen Jubiläums und der Umwandlung der „Optischen Werke G. Rodenstock KG“ in eine Kapitalgesellschaft wurden Dirk Reder und Severin Roeseling mit der Erstellung der Festschrift „AugenBlicke“ beauftragt. Wie das besprochene Buch, so ist diese Rezension eine Art „Auftragsarbeit“: Im Sommer 2003 äußerte sich einer der Autoren sehr über eine Fußnote einer Rezension Abelshauser, Werner (Hg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*, München 2002; <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/rezensionen/type=rezbuecher&id=1712>. : „Publikationen dieser Art [der Unternehmensgeschichte der BASF] sind abzugrenzen von der „Festschriftenliteratur“ auch wenn sie sich heute nicht mehr so nennt. Ihre Zahl ist Legion und wurde in den letzten Jahren, leider auch von professionellen Historikern, sogar noch vermehrt.“ Über diese pauschale Charakterisierung war der Autor verärgert, da er glaubt, manche „Festschriften“ seien „besser als ihr Ruf“. Er lud mich ein, die Bewertung zu hinterfragen und das von ihm mitverantwortete Buch „AugenBlicke“ zum Anlass zu nehmen.

I. „Rodenstock“ war 125 Jahre lang ein Familienunternehmen, das mit unterschiedlichen Schwerpunkten Brillen- und andere optische Gläser, Brillenfassungen und optische sowie feinmechanische Geräte produzierte. Es wurde 1877 von Josef und Michael Rodenstock als Personengesellschaft gegründet und „wohl aus Erbschafts- und Kontrollgründen“ 1919 in eine

Kommanditgesellschaft überführt. Randolph Rodenstock transformierte das Unternehmen - mittlerweile ein weltweit operierender Konzern - 2002 zunächst in eine GmbH, da die Gründung einer Aktiengesellschaft angesichts der Lage an den Aktienmärkten nicht angeraten schien (S. 180). Bei der Gründung von „Rodenstock“ im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts zählte die optische Industrie wie die chemische und die Elektroindustrie zu den „neuen Industrien“; sie war jedoch, anders als ihre besser untersuchten Schwestern, bislang selten Gegenstand der unternehmenshistorischen Forschung.

Das Buch konzentriert sich auf die Optischen Werke G. Rodenstock, auch die wichtigsten Konzerngesellschaften werden kurz vorgestellt. Darüber hinausgehende Themen finden in Form von Kurztexten, ähnlich einem Eintrag in ein Nachschlagewerk, Berücksichtigung und betreffen beispielsweise Konkurrenzunternehmen, technische Fragen, (wirtschafts-)politische Themen oder spezifische Geschäftsfelder. Die Kurztexte verweisen auf die ökonomischen und politischen Konstellationen, in die das Unternehmen eingebunden war, auf technische Möglichkeiten etc., auf die im Text nur gelegentlich eingegangen wird. Sie bieten zudem Raum für die Vorstellung der Biografien der Unternehmensähnlichkeiten und deren Familien.

Die Darstellung der Geschichte der „Optischen Werke G. Rodenstock KG“ ist zweifach gegliedert: Sie folgt zum einen den Generationen der gestaltenden Unternehmer: Josef R. (die Jahre 1877-1905); Alexander R. (1905-

1953); Rolf R. (1953-1990); Randolph R. (seit 1990); innerhalb dieser Hauptabschnitte bestimmen ökonomische Zäsuren die Aufteilung in acht chronologisch geordnete Kapitel, die sowohl der Unternehmensentwicklung wie den veränderten Marktlagen entsprechen. Die übergeordnete Generationen-Einteilung ist freilich wenig einsichtig. Dies liegt nicht daran, dass die Unternehmerpersönlichkeiten Rodenstock nicht maßgeblich geprägt hätten. Im Gegenteil, das Buch geht zu recht von einer entscheidenden Rolle der Eigentumstitel und der Verfügungsrechten implizit aus.

Umso mehr überrascht die Abgrenzung der 2. Generation mit Alexander R. (1905-1954). Denn der Generationswechsel von Josef R. zu seinem Sohn vollzog sich nicht 1905 mit dessen Eintritt in das Unternehmen, sondern frühestens in den 1920er-Jahren: „Nach dem Ende des Krieges zog sich Josef Rodenstock - inzwischen 73 Jahre alt - weitgehend aus der Führung des Unternehmens zurück und übergab Alexander Rodenstock zumindest nach außen hin die alleinige Verantwortung.“ (S. 70) In der Gesellschafterversammlung verfügte Josef R. über die Hälfte der Stimmen und über ein uneingeschränktes Vetorecht, da Versammlungen ohne ihn nicht beschlussfähig waren.

II. Die ersten beiden Kapitel (S. 10-55) beschreiben zunächst den langwierigen Prozess der Unternehmensgründung durch Josef R., „Selfmade-Man“ und Autodidakt. Seine geschäftliche Tätigkeit begann er als 14-jähriger Wanderhändler im Westerwald, bald verkauften er und seine Familie Barometer und andere Messinstrumente, die R. im Verlagsbetrieb fertigen ließ. 1877 wurde die Firma in Würzburg gegründet, auf die sich das Jubiläum bezieht.

1883 entstand eine erste Fabrikationsstätte in München, ab 1898 wurde eine weitere in Regensburg errichtet; seit 1904 sorgte der Aufbau einer eigenen kleinen Glashütte für eine unabhängige Rohstoffversorgung. Das Buch beschreibt die Fabrikationsstätten als „Fabriken“, doch von einem maschinellen Fabrikbetrieb war man noch weit entfernt. Bis zu den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg handelte es sich mehr oder weniger um Manufakturbetriebe. Eine Spezialisierung des Geschäfts erfolgte erst langsam. Noch Ende der 1880er-Jahre produzierte Rodenstock, was die Kunden an optischen und feinmechanischen Geräten wünschten, von Feldstechern und astronomischen Geräten über Dampfmaschinenmodelle bis hin zu Haustelefonen. „Augenblicke“ beschreibt die vielfältigen Probleme des kleinen Unternehmens wie die Errichtung von Verkaufs-

stellen in Deutschland und die prekäre Kooperation mit den selbständigen Optikern, die mit den europäischen Zollregeln verbundenen Schwierigkeiten, die Bedeutung von Markenzeichen und Markenprodukten, Innovationen und neue Produkte oder auch die Probleme mit den Arbeitern.

Die übrigen Kapitel erreichen keine so dichte Darstellung und Problemorientierung mehr, was einerseits mit der wachsenden Unternehmenstätigkeit und andererseits mit Quellenproblemen zu tun haben mag. Für die ersten vier Jahrzehnte, so kann man den zitierten Dokumenten entnehmen, liegen reichhaltige autobiografische Zeugnisse vor, deren Relevanz abzunehmen scheint (leider werden nur die Aktensignaturen, nicht die einzelnen Dokumente zitiert).

Zudem rücken mit der Unternehmensgeschichte im Nationalsozialismus (Kapitel 5) andere Probleme ins Zentrum der Darstellung: die Einbindung in die Aufstellung, das Verhältnis von Alexander R. zu den Nationalsozialisten, Zwangsarbeit, etc. Die Unternehmensfestschrift weicht diesen Themen nicht aus, sondern bearbeitet sie ausführlich. Dies bestärkt die im letzten Jahrzehnt gewandelte Haltung vieler deutscher Unternehmen zu ihrer eigenen Geschichte. Ein Problem der Darstellung ist gleichwohl, dass sie sich auf Selbstzeugnisse von Alexander R. sowie des damaligen Werksleiters in Regensburg stützt und auf Akten zur „Entnazifizierung“. Dabei entsteht zwar vermutlich ein recht positives Bild; die Autoren machen aber den „subjektiven“ Charakter vieler Informationen kenntlich. Die Darstellung verweist differenziert auf die Einbindung in das System des Nationalsozialismus sowie auf individuelle Handlungsmöglichkeiten. So wird die Rolle des Unternehmens in der Kriegswirtschaft (es produzierte weiter, beschäftigte Zwangsarbeiter und (KZ-?) Häftlinge) wie die Rolle einzelner Unternehmer thematisiert (humanes Verhalten den Zwangsarbeitern gegenüber, keine Beteiligung an Arisierungen, Distanz zum Nationalsozialismus, persönliche Gefährdung bei Alexander Rodenstock - Flüchtlingshilfe, Gestapo-Haft bei Rolf Rodenstock).

Die weiteren Kapitel informieren über die Entwicklung des Unternehmens in der Nachkriegszeit und orientieren sich am Geschäftsgang wie den wechselnden strategischen Ausrichtungen des bald weltweit operierenden Unternehmens (Brillenfassungen in den 1950er und 1960er-Jahren, dann Brillen- und andere optische Gläser; vom Systemlieferant für Optiker in den 1990er-Jahren zum „Problemlöser für Brillen-

tr ger im 21. Jahrhundert). In allen Kapiteln ist die Darstellung informativ und faktenreich, sie schildert technologische Veränderungen, neue Produkte und den Aufbau neuer Produktionsbetriebe, sie thematisiert die Arbeitsbeziehungen und behält die veränderten wirtschafts- und sozialpolitischen Weichenstellungen im Blick (Auswirkungen der Gesundheitsreformen etc.). Das letzte Kapitel, nach Angaben der Verfasser in enger Abstimmung mit Randolph Rodenstock verfasst, widmet sich wandelnden Unternehmensstrategien in den 1990er-Jahren und der Entwicklung eines corporate identity Konzepts für das 21. Jahrhundert.

III. Die methodische Kritik möchte ich anhand von fünf Beispielen begründen. 1. Ein bereits im Zusammenhang der Gliederung des Buches angedeuteter Kritikpunkt ist weiter zu konkretisieren: Das Unternehmen  Rodenstock  erscheint in weiten Teilen gleichsam als eine Person, diese fast ausschließliche Konzentration auf den Unternehmer führt zu einer unangemessenen Verkürzung, obgleich ein persönlich haftenden Gesellschafter natürlich individuell das größte unternehmerische Risiko trägt und für die strategischen Entscheidungen verantwortlich sein wird. Das Problem möchte ich an zwei Beispielen er utern: (a) Im 3. Kapitel  Von der handwerklichen Fabrik zum Industrieunternehmen (1905-1918)  wird sehr deutlich, dass die unterlegte Vorstellung eines alleine die Geschicke der Firma leitenden Unternehmers für die historische Analyse von Unternehmen unzureichend ist. Die stetige Ausdifferenzierung betrieblicher Funktionen, die Produktion an verschiedenen Standorten, die Entwicklung und der Vertrieb unterschiedlicher Produkte, die Komplexität der Märkte erforderten eine Teilung der Aufgaben und die Etablierung angemessener Managementstrukturen. Unternehmerische Entscheidungen wurden keineswegs immer und ausschließlich von den persönlich haftenden Gesellschaftern getroffen, sondern von anderen Funktionsträgern, hier dem Werksleiter Koch. Einer späteren Erinnerung nach habe dieser  viele Verbesserungen   hinter dem Rücken der Herren  machen m ssen  (S. 60). Der kleine Abschnitt über  Reformen im Betrieb  (S. 59f.) ist der einzige, der etwas Licht in betriebliche Entscheidungsprozesse bringt und Auskunft über die Akteure und deren Rekrutierung gibt (Koch war von einem Konkurrenzbetrieb abgeworben worden). Auch die Entwicklung zum internationalen Konzern seit den 1950er Jahren basierend auf Unternehmensangliederungen und weltweiten Neugründungen wird nicht zum Anlass genommen, die Struktur des sich hinter der Firma  Optische Werke G. Rodenstock KG 

verborgenden Unternehmens zu er utern.  Management  erscheint nur in der retrospektiven Wahrnehmung des Unternehmers:  Wir hatten unsere Managementfähigkeiten  bersch tzt , befand Randolph R.  ber ein gescheitertes Forschungsunternehmen im  Silicon Valley . Erst im Zusammenhang der Zukunftsperspektiven des Unternehmens findet dieser Aspekt wieder Berücksichtigung. (b) Die Forschungs- und Entwicklung (F&E) wird angesichts der eklatanten Bedeutung für die optische Industrie recht knapp behandelt. Schon zum Ende des 19. Jahrhunderts erforderte die Herstellung von optischen Gläsern und Geräten dezidierte mathematische und physikalische Kenntnisse, die Josef R. sich noch durch eigene Studien und Experimente verschaffen konnte. Er und seine meist betriebswirtschaftlich ausgebildeten Nachfolger konnten die erforderliche F&E-Arbeit (z.B. Beteiligung am Spacelab-Programm) jedoch nicht alleine leisten. Eine systematisierende Darstellung der F&E des Unternehmens (z.B. Zahl der Ingenieure, Techniker und Fachkräfte in den Produktionsbereichen und im Unternehmen insgesamt, der Anteil der F&E an den Produktionskosten) wäre angesichts ihrer Bedeutung in der optischen Industrie wünschenswert gewesen.

2. Die Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Aspekte und die systematische Aufbereitung von Zahlenmaterial kommt generell zu kurz. Im Text werden zwar sehr viele Zahlen und betriebswirtschaftliche Eckdaten ausgewiesen, doch sind diese ohne entsprechende längerfristigen Daten für den Leser nicht interpretierbar. Was bedeutet es, wenn der Bereich Wehrtechnik 1976-78  asant  wuchs und etwa 33 Prozent des Jahresumsatzes ausmachte (S. 149). Nur im Anhang findet man für die Zahl der Mitarbeiter und den Umsatz sowie den Anteil der Geschäftsbereiche am Umsatz längerfristige Angaben (leider nur grafisch). Die Schaubilder legen die Annahme nahe, dass hinreichendes betriebsstatistisches Material zur Verfügung steht und eine Auswertung vielversprechend wäre. Die Interpretation im Buch gibt jedoch einige Rätsel auf: So scheint von 1960 bis 1973 sowie 1983-87 und 1994-96 die Zahl der Mitarbeiter schneller gewachsen zu sein als der Umsatz   wie ist das zu erklären und zu interpretieren? Im Text ist zu lesen, Rodenstock habe sich in den 1960er-Jahren  in fast allen Bereichen besser als die Branche  entwickelt (S. 136). Für sich genommen lassen die Zahlen jedoch nur auf sinkende Produktivität und gestiegene Produktionskosten schließen   es würden also mehr Informationen benötigt.

3. Ein weiteres Beispiel zu kurz greifender Interpre-

tation betrifft die Werksschließungen und die Verlagerung der Produktion in das Ausland: Seit 1990 wurde die Brillenfertigung aus Deutschland nach Malta verlegt, zunächst die einfachen Produkte, was im Wesentlichen mit einem âimmensen Kostendruckâ erklärt wird (genannt sind Lohnkosten von 45 bzw. 10 Mark je Stunde, S. 162). Doch weder das neue Werk in Malta (1998 verkauft) noch das bereits bestehende Werk in Puerto Rico (1994 stillgelegt) konnten in den folgenden Jahren Gewinne erwirtschaften. Begründend wird festgestellt, dass es nicht möglich gewesen sei, âtechnologisches Know-How und Fertigung räumlich zu trennenâ (S. 163) und die Managementprobleme nur von Eberberg nach Malta übertragen worden seien (Im Äbrigen eine andere Erklärung als der Lohnkostenansatz â das Problem wird aber nicht diskutiert). 1993 verlagerte âRodenstockâ die Serienfertigung von Brillengläsern nach Thailand. Das Gläserwerk in Regen konzentrierte sich âauf die Weiterentwicklung von Brillengläsern und insbesondere auf die Verbesserung von Fertigungstechniken und âverfahrenâ (S. 165). Die Frage, warum die räumliche Trennung von technischem Know-How und Fertigung in diesem Fall funktionierte und im Fall der technisch weniger anspruchsvollen Produktion von Brillenfassungen nicht, drängt sich geradezu auf, sie wird aber nicht gestellt.

4. An verschiedenen Stellen des Buches wird der weltweit gut Ruf der Rodenstock-Gläser als Argument eingeführt. Dieser gute Ruf wird jedoch lediglich behauptet und nicht nachgewiesen: Nachweise über die Einschätzungen von Abnehmern, Konkurrenten, Verbraucherschätzern etc. sind in dem Buch nicht zu finden, zitiert werden lediglich Angaben des Unternehmens selbst â die freilich nicht die Wertschätzung Dritter belegen.

5. Das verwendete Material stammt fast ausschließlich von âRodenstockâ. Die Autoren bemühen sich um eine wissenschaftliche Darstellungsweise und zitieren beispielsweise die Sekundärliteratur mit hinreichenden Angaben. Die Archivquellen werden jedoch meist nur mit der Aktensignatur zitiert. Dem Leser erschließt sich dann nicht, welchem Kontext die Angaben entnommen sind (manchmal nicht einmal, wann sie formuliert wurden). Dies betrifft auch betriebliche Daten.

IV. Was ist eine âgute Festschriftâ? Hier kommt es, wie bei dem Produkt âBrilleâ, auf den Markt an. Für ein wissenschaftliches Rezensionsorgan sehe ich mein oben zitiertes Urteil durch die vorliegende Festschrift bestätigt: Für den wissenschaftlichen Gebrauch ist auch diese âFestschriftâ nur eingeschränkt verwendungsfähig. Dafür gibt es zwei entscheidende Gründe: - Ein hinreichender wissenschaftlicher Apparat, Informationen über Quellenbestände, Eingrenzung der Fragestellung etc. â all das also, was eine wissenschaftliche Arbeit nachvollziehbar machen soll, fehlt in dieser Untersuchung. - Die Darstellung ist deskriptiv, dort wo sie wertet und interpretiert übernimmt sie schnell die Perspektive der subjektiven Quellen, die sie immerhin ausweist. Viele Informationen sind allerdings nur als Einzeldaten für die historische Forschung weiter verwendbar. Die angegebenen Gründe für betriebliche Entwicklungen (vgl. oben) sind nicht immer plausibel bzw. spiegeln die veröffentlichten Interpretationen der Unternehmensleitung; eine eigenständige kritische Überprüfung hat anscheinend nicht stattgefunden.

V. Das bedeutet nun keineswegs, dass âAugenBlickeâ nutzlos für die Wissenschaft wäre. Es wird ein für die optische Industrie eminent wichtiges Unternehmen vorgestellt und Material präsentiert, das bislang nicht zur Verfügung stand. âAugenBlickeâ sollte anregen, den Bestand F74 im Bayrischen Wirtschaftsarchiv weiter zu bearbeiten und eine differenziertere Analyse des Unternehmens âRodenstockâ zu erstellen, als dies einer an ein breites Publikum gerichteten Festschrift möglich ist, die â auch das ist zu berücksichtigen â natürlich unter kommerziellen Gesichtspunkten entsteht. Denn bei selbständigen Unternehmen muss die Bearbeitungszeit dem Honorar entsprechen. âAugenBlickeâ ist ein leenswertes Buch. Es ist gut lesbar und wegen der ausgewählten Abbildungen und der Gestaltung ansehnlich. Es vermittelt argumentativ die âUnternehmenskulturâ bei âRodenstockâ und beschreibt die großen Linien der Unternehmensentwicklung, ohne kritischen Fragen aus dem Weg zu gehen. Insofern unterstutzt es âRodenstockâ bei seinem Weg auf den Kapitalmarkt und ist ein hilfreiches Argument für künftige Anteilseigner.

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at:

<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/>

Citation: Alfred Reckendrees. Review of Reder, Dirk; Roeseling, Severin, *AugenBlicke: Die Firmengeschichte der Optischen Werke G. Rodenstock*. H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. January, 2004.

URL: <http://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=18134>

Copyright © 2004 by H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved. This work may be copied and redistributed for non-commercial, educational purposes, if permission is granted by the author and usage right holders. For permission please contact H-SOZ-U-KULT@H-NET.MSU.EDU.