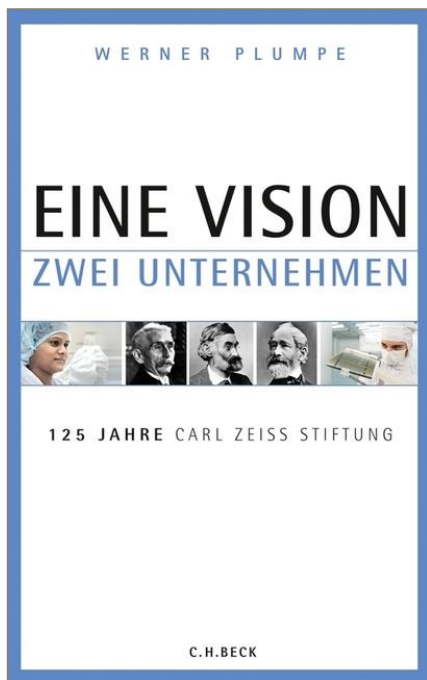


**Unverkäufliche Leseprobe**



**Werner Plumpe**  
**Eine Vision. Zwei Unternehmen**  
125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung

472 Seiten mit 123 Abbildungen, 4 Grafiken und  
11 Tabellen. In Leinen  
ISBN: 978-3-406-66285-0

Weitere Informationen finden Sie hier:  
<http://www.chbeck.de/13243100>

## Vorwort

«Eine Vision – zwei Unternehmen»: dieser für die Jubiläums-Festschrift der Carl-Zeiss-Stiftung gewählte Titel mag zunächst rätselhaft erscheinen, doch charakterisiert er in ganz besonderer Weise, was die Carl-Zeiss-Stiftung seit ihrer Gründung am 19. Mai 1889 auszeichnet. Es geht in der vorgelegten Festschrift um die Geschichte der beiden Unternehmen Carl Zeiss und Schott, gleichzeitig aber auch um die historische Entwicklung einer Stiftung. Einer Stiftung, die Alleininhaberin dieser beiden Unternehmen ist und von ihrem Gründer, dem Physiker Ernst Abbe, den Auftrag hat, seine Vision von einem auf ethischen Prinzipien beruhenden Unternehmertum in die Zukunft zu tragen.

Die Grundlagen dafür legte Ernst Abbe in seinem Stiftungsstatut von 1896 fest. Der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen Carl Zeiss und Schott sollte «unabhängig von persönlichem Besitztitel» weitergeführt werden. Das Statut formuliert darüber hinaus die Förderzwecke der Stiftung und gleichzeitig auch eine von hohem Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern getragene Unternehmensverfassung. Diese Verfassung traf bereits im ausgehenden 19. Jahrhundert Regelungen zum Schutz und zur Sicherung der Mitarbeiter, wie sie in Deutschland erst nach 1945, dem Ende des Zweiten Weltkriegs, schrittweise in Form eines modernen Arbeitsrechtes allgemein verbindlich wurden.

Die Aufgabe der Stiftung sollte sich jedoch nicht in der unternehmerischen Tätigkeit erschöpfen. Mit den Erträgen der Stiftungsunternehmen wollte der Stiftungsgründer weiterreichende Ziele außerhalb der Stiftungsunternehmen verfolgen: die Förderung gemeinnütziger Einrichtungen, Maßnahmen zugunsten der arbeitenden Bevölkerung im Umfeld der Stiftungsunternehmen, vor allem aber die Förderung der Wissenschaft (damals der Universität Jena). Unternehmensbezogene Rücklagen zur Sicherung von Pensionsverpflichtungen, für Reinvestitionen und die Verwendung von Mitteln für Förderzwecke wurden detailliert im Statut («Reservfonds») geregelt.

Für Ernst Abbe war die wissenschaftliche Fundierung bei der Entwicklung von Produkten ein entscheidendes Anliegen. Deshalb erschien es der Carl-Zeiss-Stiftung richtig, die Aufbereitung der 125jährigen Geschichte in die Hände von Wissenschaftlern zu legen, um ein ungeschöntes Bild zu erhalten. Die Betreuung des Buchprojektes übernahm die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte in Frankfurt. Als Herausgeber konnte Herr Prof. Werner Plumpe gewonnen werden, der zusammen mit acht hochrenommierten Kollegen verschiedener Universitäten ein spannendes Bild dieser Geschichte erarbeitet hat. Dazu gehört auch die Offenlegung von Verstrickung und Schuld während der Zeit des Nationalsozialismus, die die Stiftung mit Scham und Bedauern zur Kenntnis nimmt. Die verblendete Ideologie dieser Zeit lässt sich in keiner Weise mit den Grundsätzen vereinbaren, die das Denken und Handeln des Gründers Ernst Abbe bestimmt haben.

Leitgedanken Ernst Abbes waren Freiheit und Gleichheit. Darauf gründen auch das Diskriminierungsverbot in § 56 und das Neutralitätsprinzip in § 104 seines Stiftungsstatuts. Für uns heute ist das mit Blick auf Artikel 3 Abs. 3 des Grundgesetzes eine Selbstverständlichkeit, für die damalige Zeit aber waren diese Regelungen Ausdruck einer gesellschaftspolitischen Vision, die sich erst ein halbes Jahrhundert später mit diesem Grundgesetz zu einer für die Gesellschaft insgesamt geltenden Realität verdichtet hat.

Was Ernst Abbe nicht vorherseh – vielleicht auch nicht vorhersehen konnte – war, dass der Staat, dem er in der Gestalt der Stiftungsverwaltung als «oberster Leitung» (so § 4 Abs. 1 Stiftungsstatut 1896) seine Stiftung anvertraute, zum Unrechtsstaat werden konnte, wie das unter dem Nationalsozialismus geschah, und damit in der Lage war, die ethischen Grundlagen des Stiftungsstatuts zu neutralisieren.

Einen obrigkeitlichen Eingriff ganz anderer Weise erfuhr die Carl-Zeiss-Stiftung nach dem Zweiten Weltkrieg durch die Demontage und Verstaatlichung der Stiftungsbetriebe in Jena. Dass die Carl-Zeiss-Stiftung im östlichen Teil Deutschlands nicht aufgelöst wurde, sondern formal bestehen blieb, verdankte sie vor allem dem Umstand, dass sie Inhaber der immateriellen Rechte der Stiftungsunternehmen etwa in Form von Patenten war. Mit dem parallelen Neuaufbau der Unternehmen Carl Zeiss und Schott im Westen ergab sich ein Nebeneinander von Carl-Zeiss-Stiftungen in Ost und West, die jeweils für sich das Alleinvertretungsrecht insbesondere für die Namens- und Markenrechte auf den internationalen Märkten beanspruchten. Die Wiedervereinigung Deutschlands machte dann den Weg frei für eine Zusammenführung der Carl-Zeiss-Stiftungen Ost und West und ihrer Unternehmen.

Bis heute ist das Stiftungsstatut der Carl-Zeiss-Stiftung das verbindende Element zwischen den inzwischen weltweit erfolgreichen Stiftungsunterneh-

men Carl Zeiss und Schott geblieben. Daran hat auch die Stiftungsreform von 2004 mit der Ausgliederung der Stiftungsunternehmen und ihrer Überführung in Aktiengesellschaften nichts geändert. Die Vision des Gründers hat die beiden Unternehmen zusammengehalten, auch wenn ihre Tätigkeitsfelder nur noch sehr geringe Überschneidungen aufweisen. Entscheidend ist das über Höhen und Tiefen der Deutschen Geschichte hinweg in den Mitarbeitern verwurzelte Gefühl, Teil von etwas Besonderem zu sein. Daraus ist die Kraft erwachsen, sich immer wieder für den Erhalt und den Bestand dieser besonderen Unternehmensform einzusetzen. Allen früheren und heutigen Mitarbeitern der Stiftungsunternehmen möchten wir deshalb unseren Dank aussprechen, dass sie ständig und immer wieder dafür gekämpft haben, dieses einmalige historische Erbe zu bewahren und die Stiftung und die Stiftungsunternehmen dynamisch in die Zukunft zu führen.

Für die eindrucksvoll gelungene Darstellung der 125jährigen Geschichte der Carl-Zeiss-Stiftung und ihrer beiden Unternehmen danken Stiftungsverwaltung und Stiftungsrat sehr herzlich der Geschäftsführerin der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, Frau Dr. Andrea H. Schneider, dem Herausgeber dieses Jubiläumsbandes, Herrn Prof. Dr. Werner Plumpe, sowie allen an der Festschrift beteiligten Autoren und hoffen, dass diese Geschichte das Interesse der Leser findet.

Theresia Bauer

Dieter Kurz

Werner Plumpe

## **125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung: Kontinuität und Wandel**

Einleitende Bemerkungen

Ende des 19. Jahrhunderts trat Deutschland in eine neue Phase seiner wirtschaftlichen Entwicklung ein. Das fiel bereits vielen Zeitgenossen auf, die die nun in schneller Folge entstehenden bürokratisierten Großunternehmen als deutlichen Bruch zur Welt der frühen Industrialisierung empfanden, in der mittlere und kleine Unternehmen das wirtschaftliche Leben bestimmt hatten. Nun begannen «Riesenbetriebe» vorzuherrschen oder doch zumindest das Bild der Wirtschaft in der Öffentlichkeit zu bestimmen. Das war zunächst eine Folge der sich durchsetzenden Massenproduktion industrieller Güter; doch war das, man merkte es schnell, nicht nur ein quantitatives Problem. Viele Unternehmen änderten zugleich ihren Charakter. Die Produktionsvorgänge wurden komplexer, die Wissenschaft hielt Einzug in den Unternehmen, Marketing spielte plötzlich eine große Rolle, und das nicht nur in Deutschland. Die Unternehmen überwandnen vielmehr rasch die Grenzen der nationalen Märkte; Absatz und zum Teil auch die Produktion im Ausland wurden immer wichtiger. Dieser Wandel stellte die traditionell familiär, im Liniensystem geführten Unternehmen nicht nur vor große organisatorische Herausforderungen; auch der Kapitalbedarf wuchs derart rasch an, dass nach neuen, ergiebigen Finanzierungsquellen gesucht werden musste. Eine zu hohe Fremdverschuldung aber scheuten viele deutsche Unternehmen, die wegen hoher Fremdkapitalquoten im Gründerkrach nach 1873 in existentielle Schwierigkeiten geraten waren und nun lieber vorsichtig agierten, da man nie wissen konnte, wer im Zweifelsfall im Unternehmen das letzte Wort haben würde – die Eigentümer oder die fremden Geldgeber. Schließlich pochte auch die soziale Frage mit Macht an die Unternehmenstüren, sei es, dass die Arbeiter seit Beginn der Vollbeschäftigung in den 1890er Jahren fordernder auftraten, sei es, dass die politische Arbeiterbewegung bei Wahlen und in der politischen Öffentlichkeit generell an Gewicht und Bedeutung gewann. Eine Entwicklung, der sich auch der Staat nicht entziehen konnte. Seit den 1880er Jahren

gab es in Deutschland eine in ihrem Zuschnitt weltweit recht einmalige Sozialpolitik, die auf ein umfassendes System sozialer Sicherung abzielte. Der Ausbau dieses Systems war zwar seit den 1890er Jahren langsamer geworden, doch griff der Staat immer wieder sozialpolitische Initiativen auf, auch wenn er keinen Zweifel an seiner antisozialdemokratischen Einstellung ließ. Zudem gewann die Arbeiterschaft mit ihren Forderungen immer mehr Zustimmung in der öffentlichen Meinung, ja selbst der Staat bezog in den großen Streik-kämpfen des Bergbaus und der Textilindustrie keineswegs eine simple streikfeindliche Haltung. Nein: Die deutschen Unternehmen des späten 19. Jahrhunderts standen, wollten sie mit den Risiken und Chancen ihrer Zeit produktiv umgehen, vor umfassenden Herausforderungen.<sup>1</sup>

In dieser Zeit beging am 12. Dezember 1896 die Optische Werkstätte Carl Zeiss in Jena ihren 50sten Geburtstag. Aus der einst kleinen Werkstätte war mittlerweile ein ansehnliches, mit seinen Produkten weltweit vertretenes Unternehmen geworden, das mit seinem Schwesterbetrieb, dem Glaswerk Schott & Gen., einer der technologischen Pioniere der Zeit auf feinmechanischem und optischem Gebiet sowie auf dem Gebiet der Spezialgläser war.<sup>2</sup> In der Geschichte der Optischen Werkstätte spiegelte sich der sich beschleunigende technologische Wandel; Ernst Abbe,<sup>3</sup> der technologische Pionier der Mikroskopherstellung und als Partner des 1888 verstorbenen Carl Zeiss<sup>4</sup> langjähriger Miteigentümer, ließ in seiner Festrede daran keinen Zweifel. Ohne zentrale Innovationen hätte das Unternehmen die ersten 50 Jahre seiner Existenz nicht derart erfolgreich bewältigt, ja wäre in der schwierigen Zeit des Gründerkrachs nach 1873 womöglich untergegangen. Erst Ernst Abbes Arbeiten zum Mikroskop und später die Revolutionierung der Glasherstellung durch Otto Schott schufen die technischen Möglichkeiten für eine rasche Expansion, die allerdings ohne eine entsprechende Fabrikorganisation, vor allem aber ohne entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte nicht hätten genutzt werden können.<sup>5</sup> Es war für Abbe in seiner Festrede daher ein besonderes Anliegen darauf hinzuweisen, dass die jeweils rechtzeitige Anpassung der Organisationsstrukturen des Unternehmens an die sich ändernde technologische Basis und die sich umwälzenden Produktionsprozesse von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg waren: «Es ist für den gedeihlichen Fortgang des Unternehmens von entscheidender Wichtigkeit, daß der Übergang in eine neue leistungsfähigere Wirtschaftsform zur richtigen Zeit sich vollziehen konnte. Wenn damals das Tempo verfehlt worden wäre, wäre es wahrscheinlich für alle Zeit verfehlt gewesen. Denn in der Zwitterform zwischen Kleingewerbe und Großindustrie hätte, der inneren Widersprüche wegen, die Werkstätte nicht für lange Zeit sich halten können: ein bloßes Fortvegetieren wäre ihr Schicksal geworden und dabei wäre der Fortschritt,



Jena um 1865, Farblithografie von Friedrich Wilhelm Geiling.

den der Grundgedanke von Zeiss<sup>6</sup> in sich trug, auf halbem Wege stecken geblieben. Denn seine Vollendung konnte dieser Fortschritt, wie der Ausgang des vierten Jahrzehnts hat erkennen lassen, nur durch die Lösung von Aufgaben finden, die im Rahmen einer dürftigen Organisation und mit den beschränkten Kräften und bescheidenen Mitteln des Kleinbetriebes gar nicht hätten bewältigt werden können. Ohne diese spätere Vollendung wären aber die Resultate der ganzen Arbeit der vorangehenden 30 Jahre der Hauptsache nach geblieben: schätzbare Material für die Geschichte der Optik und vielleicht gute Vorbilder und wertvolle Anregungen für spätere Nachstrebende – weiter nichts! Denn ein gesicherter Besitz der praktischen Optik ist jener Fortschritt nur dadurch geworden, dass er in seiner letzten Etappe – welche die Reform der Glasschmelzkunst schon zur Voraussetzung hatte – die unbedingte Überlegenheit der neuen Arbeitsmethode über die alte empirische deutlich erweisen konnte.»<sup>7</sup>

Die Umstellung auf die wissenschaftlich basierte Produktion von Hochtechnologie verlangte aber nicht einfach eine Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Verwendung neuartiger Vorprodukte – sie setzte eine vollständige Reorganisation des Betriebes voraus, die in der Tat Ernst Abbe in den Jahren vor 1889 intensiv und umfassend beschäftigte. Denn das Wissen um die Notwendigkeit einer angemessenen Organisationsform des Unternehmens beinhaltet ja keineswegs auch das Wissen darum, welche Form denn nun die angemessene und erfolgreiche Variante ist. Die Umstellung auf



wissenschaftlichen Betrieb bedeutete zunächst vor allem die Ausweitung der Produktion und die Aufnahme neuer Produktlinien, löste mithin einen Schritt in Richtung Größenwachstum aus, der die übrigen Organisationsprobleme nur verschärfte. Die Konkurrenz mit anderen Unternehmen entstand erst oder verschärfte sich deutlich. Zugleich nahm die Zahl der Beschäftigten und damit die Bedeutung des Unternehmens für Jena sprunghaft zu, damit andererseits aber auch die Bedeutung der Lebensbedingungen in Jena für das Unternehmen, das auf qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen war. Die Sicherstellung der wissenschaftlichen Basis des Unternehmens, die Erhaltung und Konsolidierung einer angemessenen Organisationsform sowie schließlich die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen im Unternehmen und der Lebensbedingungen in Jena wurden so zu den zentralen Herausforderungen, mit denen sich Abbe konfrontiert sah und für die er eine Lösung finden musste.

Ernst Abbe beobachtete die Entwicklung der großen Unternehmen in diesen Jahren außerordentlich genau: «Es ist eine fast typische Erscheinung der neueren Wirtschaftsentwicklung geworden, daß Industrieunternehmungen, wenn sie eine gewisse Größe überschritten haben, von den persönlichen Inhabern aufgegeben und – ausnahmsweise in Genossenschaften – gewöhnlich in Aktiengesellschaften oder ähnliche Formen übergeleitet werden. Der Vorgang wird fast regelmäßig gerechtfertigt mit dem Hinweis auf die Bedenken und Gefahren, die bei großen Unternehmungen, die hohe Anforderungen an einsichtsvolle Leitung stellen, aus der Abhängigkeit von den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des zufälligen Besitzers sich ergeben und aus der Unberechenbarkeit der Umstände, die den Besitzwechsel bestimmen.»<sup>8</sup> Er dürfte dabei neben anderen Beispielen nicht zuletzt auch an die vermeintlichen Schwierigkeiten gedacht haben, die die Optische Werkstätte nach Abbes Wahrnehmung mit Roderich Zeiss hatte, der nach dem Tode seines Vaters in die Unternehmensleitung eingetreten war und von Ernst Abbe nur mit großer Mühe aus dieser wieder verdrängt werden konnte. Abbe begrüßte daher die Entwicklung zur unpersönlichen Gesellschaft, auch wenn er die mit dem Übergang zur AG oder zur Genossenschaft häufig verbundenen Motive der Bereicherung oder Vorteilssuche als unternehmensschädlich scharf kritisierte. Dieser Ausweg schien ihm für die Optische Werkstätte und für Schott & Gen. letztlich zu riskant. Die *Entpersönlichung* der Unternehmensform sei auch in Jena zwingend: «Nur konnte dabei, [...] das Unpersönlichwerden des Inhabers weder durch Genossenschaftsbildung unter den zeitweilig tätigen Personen herbeigeführt werden, noch durch die unpersönliche Gestaltung des bloßen Eigentums an den Betriebsmitteln. Das eine würde die Zukunft unter die Herrschaft der augenblicklichen, ephemeren und zum Teil disparaten Interessen der zufällig mittätigen Personen gestellt haben, das an-



dere unter die Herrschaft des sich mehrenwollenden Geldes. Beim einen wie beim anderen würden zum Herrn Elemente geworden sein, die im Organismus des Ganzen nichts anderes sind als die dienenden Glieder, durch deren geordnete und planmäßige Vereinigung die Organisation ihre spezifische wirtschaftliche Kraft gewinnt, die sie zu einem dritten Wirtschaftsfaktor macht, neben Kapital und Arbeit – die Kraft, die persönliche Arbeitstätigkeit aller einzelnen und die Mitarbeit der toten Arbeitsmittel in ihrem wirtschaftlichen Wert weit zu erhöhen über den Wert, den alles an sich, außerhalb des organisierten Ganzen, in der Vereinzelung hätte.»<sup>9</sup>

Abbe handelte mit der Übertragung seiner Eigentumsrechte an eine Stiftung daher zunächst ganz im Rahmen der Großbetriebsbildung seiner Zeit; er tat es dann aber in einer Form, die ungewöhnlich war, ja die wegen der in ihr verankerten betrieblichen Sozialpolitik und der juristisch fixierten Arbeitnehmerrechte Aufsehen, nicht zuletzt aber auch Kritik aus konservativen und Industriellenkreisen erregte. Abbe aber war sich ganz sicher, dass nur auf diese Weise der dauerhafte Erfolg der Organisation sichergestellt werden konnte: durch die ausschließliche Verwendung ihrer Erträge allein zu ihrer Fortführung bzw. zur Flankierung ihrer Entwicklung in Wissenschaft und sozialer Infrastruktur. Abbe sah den Erfolg der Unternehmen, eine leistungsfähige Wissenschaft und eine funktionierende soziale Lebenswelt als sich gegenseitig bedingende und ermöglichende Momente an, die durch Partikularinteressen nicht gefährdet werden durften. Er drückte diesen Zusammenhang so aus: «So ist nun – vielleicht zum erstenmal – unternommen worden, in unseren Angelegenheiten diesen dritten Wirtschaftsfaktor, die Organisation als solche, zum Träger eines privaten Industrieunternehmens zu machen. Sie, ihrer Natur nach etwas Unpersönliches, hat in der Form der Stiftung, der selbständigen juristischen Person, die Rechte und die Handlungsfähigkeit einer lebendigen Person erhalten sollen. So repräsentiert also der jetzige Inhaber der Firma nicht die ephemeren Interessen aller in ihrem Umkreis mittätigen Personen – die von Jahr zu Jahr wechseln – und nicht die Interessen des in ihren Betrieb investierten Kapitals – das dem Inhaber gar nicht zu gehören braucht und auch jetzt nur teilweise ihm gehört; er repräsentiert vielmehr den Inbegriff alles dessen, was die Tätigkeit des Ganzen fortgesetzt und wesentlich unterscheidet von dem bloßen Nebeneinanderarbeiten vieler einzelner und dem mechanischen Lauf der Maschinen: die Summe der technischen und wirtschaftlichen Erfahrung, die ein halbes Jahrhundert angesammelt hat, die Kräfte aus der Kontinuität aller Aktionen, die Summe technischer Schulung in aller Arbeit, das planmäßige Ineinandergreifen der Tätigkeit aller Einzelnen, die nachwirkende Kraft der Leistungen aller Vorgänger, lebender und verstorbener – also sozusagen das ganze geistige Kapital, das in einer hochentwickelten Organisa-

tion durch die stetige Arbeit vieler in diesen 50 Jahren zusammengebracht ist und der folgenden Generation überliefert werden soll.»<sup>10</sup>

Diese Überlegungen sind der Hintergrund und die Begründung, in gewisser Weise auch die nachträgliche Rechtfertigung für einen in der deutschen Unternehmensgeschichte bisher nahezu einmaligen Schritt. 1889 wurde nach längeren Vorarbeiten die Carl-Zeiss-Stiftung in aller Form gegründet. Mit der dadurch beim Großherzoglich-Sächsischen Staatsministerium entstehenden Stiftungsverwaltung wurde dann ein Erbeinsetzungsvertrag, bezogen allein auf die Anteile von Abbe, geschlossen; die Stiftung sollte also zunächst allein die Anteile Abbes an der Optischen Werkstatt und dem Glaswerk übernehmen. Bei der tatsächlichen Übertragung der Anteile trat dann aber auch Roderich Zeiss als Erbe von Carl Zeiss seine Anteile an die Stiftung ab, wobei Roderich Zeiss mit einer höheren Summe als Ernst Abbe abgefunden wurde. Zeiss erhielt 468 000 Mark, Abbe nur 300 000 Mark. Damit besaß die Stiftung alle Anteile an der Optischen Werkstätte und die Hälfte der Anteile des Glaswerkes; die andere Hälfte der Anteile sollte nach Otto Schotts Tod auch an die Stiftung fallen, wurde dann aber bereits 1919 ebenfalls gegen Entschädigung übertragen.<sup>11</sup> Die so gebildete Stiftung erhielt den Namen Carl-Zeiss-Stiftung, was angesichts der faktischen Bedeutung von Ernst Abbe für die Entwicklung der Optischen Werkstätte nicht wirklich zu rechtfertigen war, doch bedingten es Abbes Zurückhaltung und Bescheidenheit, dass er sich nicht nur nicht in den Vordergrund drängte, sondern die Verdienste von Carl Zeiss stark überzeichnete. Der Stiftung von 1889 folgte 1896 ein umfassendes Stiftungsstatut, in dem Stiftungsaufsicht, Stiftungsverwaltung und die Arbeit der Stiftungsbetriebe detailliert geregelt waren,<sup>12</sup> so dass Abbe sicher sein konnte, dass der Stifterwille auch nach seinem Tod maßgeblich bleiben würde. Die Konstitution eines durchaus kapitalistischen Unternehmens, das sich in Produktion, Arbeitsorganisation und Marktverhalten von seinen Konkurrenten nicht so sehr unterschied, andererseits aber durch das fehlende Profitmotiv sowie die Neuregelung der Arbeitsbeziehungen völlig aus der seinerzeitigen und gegenwärtigen Unternehmenslandschaft herausfiel, hieraus letztlich aber wiederum Vorteile für das eigene Bestehen und dessen Konkurrenzfähigkeit ziehen wollte – das war Abbes Vision, die auch für die zwei Stiftungsunternehmen zur Richtschnur wurde.