

Sozialimpulse

Beiträge zur Transformation in Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft

Transformation einer Zeitschrift *Sozialimpulse* nicht nur in neuem Gewand



2024 – Annus horribilis
Zur Aktualität von Weltinnenpolitik

Stolpersteine Nr. 1
Das soziale Kausalitätsgesetz Rudolf Steiners

Gefangen in Pfadabhängigkeiten
Der Fall Leica: Ein gelungener Pfadbruch



Herausgeber
Institut für soziale Gegenwartsfragen

Inhalt

Impressum	2
Editorial	3
Magazin	
Transformation einer Zeitschrift. „Sozialimpulse“ nicht nur in neuem Gewand (André Bleicher, Stefan Padberg, Wolfgang Rau)	4
Stolpersteine	
Das soziale Kausalitätsgesetz Rudolf Steiners (Wolfgang Rau)	10
Zeitgeschehen	
2024 – Annus horribilis. Aktualität von Weltinnenpolitik (André Bleicher, Stefan Padberg, Wolfgang Rau)	16
Initiativen	
Ökonomische Bildung für nachhaltige Entwicklung (Karoline Kopp)	21
Forschung	
Gefangen in Pfadabhängigkeiten – Notwendigkeit assoziativer und intersektoraler Koordination der Transformation (André Bleicher)	22
Der Fall Leica: Ein gelungener Pfadbruch (Interview mit Andreas Kaufmann)	34
Rezension	
Rudolf Steiner: Schriften über soziale Dreigliederung (Albert Schmelzer)	40
Bücher	
Geistesgegenwärtigkeit angesichts deutschen Ungeistes. Gedanken im Anschluss an Manfred Görtemakers „Thomas Mann und die Politik“ (Stefan Padberg)	43
PLURIVERSUM. Lexikon des Guten Lebens (Peter Streiff)	48
Corine Pelluchon: Die Durchquerung des Unmöglichen (Gerhard Schuster)	49
Redaktion	
Die Lust am Lesen wecken. Fragen der Gestaltung einer Zeitschrift im Zusammenspiel von Kunst und Technik (Stefan Padberg)	51
Netzwerk Dreigliederung (Moritz Christoph)	52
Autorinnen und Autoren	53
Bezugsbedingungen und AGB	54

Impressum

Sozialimpulse – Beiträge zur Transformation in Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft. ISSN 18630480.
Herausgegeben vom Institut für soziale Gegenwartsfragen (Stuttgart), Libanonstr. 3, 70184 Stuttgart,
Tel. +49 711 2368950, info@sozialimpulse.de, <https://www.sozialimpulse.de>
Konto: IBAN: DE20 4306 0967 0012 3860 00, BIC: GENODEM1GLS, GLS Gemeinschaftsbank

Die Gemeinnützigkeit des Institut für soziale Gegenwartsfragen e.V. Stuttgart wurde bestätigt vom
Finanzamt Stuttgart. Steuer-Nr.: 99015/23110.

Redaktion: André Bleicher, Stefan Padberg, Wolfgang Rau. Lektorat: Cornelia Ludwig-Fröschl.
Gestaltungskonzept: Marion Ehrsam, weiterentwickelt von Kathrin Jochum. Logo: Paul Pollock.
Titelseitengrafik: Michael Förtsch mit DALL·E 3. Druck: Offizin Scheufele, Stuttgart.

Es erscheinen vier Hefte pro Jahr. Bezugsbedingungen und AGB auf Seite 54.
Mediadaten unter: www.sozialimpulse.de/zeitschrift/mediadaten

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen.

Der Fall Leica: Ein gelungener Pfadbruch

Interview mit Andreas Kaufmann

Am 2. November führte *Sozialimpulse* in Salzburg ein Interview mit Andreas Kaufmann (ACM), dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Leica Camera AG. ACM (Austrian Capital Management GmbH) übernahm 2004 in erheblichem Umfang Kapitalanteile des in die Krise geratenen Kameraherstellers und leitete bei Leica einen Pfadbruch ein. Im Interview wurden die Fragen behandelt, wie Leica in die Pfadabhängigkeit geraten war, wie ein Wandel durch einen Pfadbruch erfolgen und eine neue, erfolgreiche Pfadentwicklung eingeleitet und realisiert werden konnte. Es ergänzt den Schwerpunkt dieses Hefes, indem der Fokus der Pfadabhängigkeit nicht auf Branchen oder Sektoren gerichtet ist, sondern auf ein einzelnes Unternehmen. Zwei Abschnitte vervollständigen das Interview: Der erste behandelt die Entstehungsgeschichte der legendären Leica-Kamera, der zweite analysiert anhand der Geschäftsberichte die Krise der Leica Camera AG.

Rückblende: „... Ich entscheide, es wird riskiert.“

1914, am Vorabend des Ersten Weltkriegs, notiert Oskar Barnack (1879–1936) in sein Notizbuch: „Liliput-Kamera. Patent Anm.“. Was hier einigermaßen belanglos klingt, markiert den Beginn des Welterfolges Leica (Akronym aus *Leitz Camera*), die Revolution der Bildbereichterstattung und den Beginn einer Kamera-Legende.

Oskar Barnack war Feinmechaniker, ursprünglich wollte er Landschaftsmaler werden. 1911 trat er, nachdem er von Zeiss in Jena kam, in die „Optische Werkstätte Ernst Leitz Wetzlar“ ein (Kühn-Leitz 2014, S. 21–26), anfangs als Meister der Versuchsabteilung in der Mechanischen Werkstatt. Zu der Zeit produzierte Leitz vorwiegend Mikroskope, Feldstecher, Projektoren und Fotoobjektive. Barnack war ein leidenschaftlicher Hobbyfotograf, der sich wegen seines Asthmas jedoch nicht mit der damals schweren Ausrüstung abplagen mochte. Er hegte den Wunsch, die Größe der Standbildkameras zu verkleinern nach der Maxime: „Kleines Negativ, großes Bild.“ Bei Leitz erhielt Oskar Barnack genügend Spielraum, neben seiner Haupttätigkeit an „Eigenkonstruktionen“ zu arbeiten – eine davon war die Liliput-Kamera. Die grundlegende und für den Erfolg der Kamera entscheidende Idee lag in der Wahl des Negativformats. In der Kinokamera läuft der Film vertikal, das einzelne Bild hat ein Format

von 18 Millimetern Höhe und 24 Millimetern Breite. Barnack ließ diesen Film nun horizontal transportieren, wodurch die Breite des Bildes zur Höhe des Negativs wurde. Die Breite ergab sich nun aus dem als harmonisch empfundenen Verhältnis von 2:3. Auf diese Weise entstand das bis heute gebräuchliche Format von 24 x 36 Millimeter. Wenn heute vom Sensor einer Digitalkamera gesprochen wird, bezeichnet man dieses Format als ‚Vollformat‘.

Der Erste Weltkrieg unterbrach jedoch Barnacks Arbeit, sodass es weitere neun Jahre dauerte, bis aus der Liliput-Kamera eine marktfähige Kamera wurde. Unterstützt von Ernst Leitz konnte Barnack seine Entwicklungsarbeit ab 1920 fortsetzen. 1922 wurde die überarbeitete Konstruktion zum Patent angemeldet. Vermutlich im Juni 1924, nach dreieinhalbstündiger Diskussion mit den führenden Akteuren des Unternehmens über das Für und Wider der neuen Kamera, sagte Leitz: „So, jetzt ist es halb eins. Wir machen Schluss. Ich entscheide hiermit: Es wird riskiert“ (Kühn-Leitz und Richter 2014, S. 57).

Neben Oskar Barnack als Hauptentwickler der Kamera ist Ernst Berek zu nennen, der die Kamera mit einem Objektiv versah. Von Ernst Leitz beauftragt, für die Kamera ein besonders leistungsfähiges Objektiv zu entwickeln, war ihm bewusst, dass der Erfolg der Kleinbildkamera wesentlich von der Vergrößerungsleistung des kleinen Negativs und damit von der Schärfleistung des Objektivs abhing. Er musste ein Objektiv konstruieren, das eine deutlich höhere Auflösung ermöglichte, als die bisher gebräuchlichen Objektive der großformatigen Plattenkameras.

Die neue Kamera setzte sich nur langsam durch (Henninges 2014, S. 58 f.). Es war notwendig, neue Zielgruppen – Fotografie begeisterte Amateure – anzusprechen, neue Vertriebswege zu erschließen und qualitativ gute Abzüge vom kleinen Negativ zu ermöglichen. Der Erfolg blieb anfangs begrenzt, vor allem, weil das Filmmaterial noch nicht gut genug erschien. In den ersten drei Jahren nach der Markteinführung wurden nur rund 13.000 Kameras abgesetzt. Jedoch erreichte der Absatz der ab 1932 produzierten Leica III in den Jahren vor dem Zweiten Weltkrieg 40.000 Stück pro Jahr (Henninges 2014, S. 72). Dass für die Kamera eine Reihe von Wechselobjektiven angeboten wurde, erweiterte die Einsatzmöglichkeiten deutlich und trug wesentlich zum Verkaufserfolg bei. Der

Umsatz mit Foto-Artikeln erreichte 1932 70 Prozent des unternehmerischen Gesamtumsatzes, die Hälfte davon wurde exportiert. Wesentlich zum Mythos Leica dürfte aber die Bildberichterstattung Ende der späten 1920er und 1930er Jahre beigetragen haben. Sie war das leicht transportable und schnell zu bedienende Handwerkszeug für die Bilder, deren überraschende Lebensnähe den Charme der Illustrierten ausmachten. Viele legendäre Bildjournalisten wie Robert Capa und Gerda Taro im spanischen Bürgerkrieg oder etwa Henri Cartier-Bresson mit seinen One Picture Stories nutzten die Leica, um Geschichten im Verhältnis von 2:3 zu erzählen, wie es zuvor in der Fotografie nicht möglich gewesen war.

Zeitsprung: Leica in der Krise

Eine Analyse der Geschäftsberichte der Leica Camera AG aus den Jahren 2000 bis 2005 weist auf erhebliche Probleme hin (Geschäftsberichte 2000/01 bis 2004/05). Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Geschäftsjahr 2000/01 belief sich zwar noch auf 1,2 Mio. €, markierte allerdings bereits einen Rückgang um 11,4 Prozent zum Vorjahr. Im Geschäftsjahr 2001/02 kippte das Ergebnis ins Negative (- 0,63 Mio. €). 2002/03 deutete sich zwar eine Entspannung an, denn das Ergebnis pendelte sich auf das vormalige Niveau ein (1.24 Mio. €) und verbesserte sich im Geschäftsjahr 2003/04 auf 1,54 Mio. € um dann 2004/05 verheerend abzustürzen (- 20.4 Mio. €). Betrachtet man das Ergebnis vor Abzug der Ertragssteuern (EBT), in welchem die außergewöhnlichen Erträge und Aufwendungen enthalten sind, so ist das Ergebnis ab dem Geschäftsjahr 2001/02 noch negativer. Daraus ergibt sich, dass Leica bereits in den Jahren vor dem hohen Verlust bestenfalls geringe Gewinne erzielen konnte und dass das Ergebnis in den Jahren 2001/02 und 2003/04 von außerordentlichen Aufwendungen negativ beeinflusst wurde. 2004/05 jedoch ist der hohe Verlust nur der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit geschuldet; das Unternehmen steckt in einer tiefen Krise.

Was war passiert? Eine erste Antwort ergibt sich aus der Analyse des Umsatzes. 2000/01 lag er noch in einer Höhe von 157,8 Mio. €, seitdem ging er zurück. 2004/05 belief er sich auf nur noch 93,7 Mio. €. Innerhalb von fünf Jahren verlor das Unternehmen demnach mehr als 40 Prozent seines Umsatzes. Berechnet man die Umsatzrentabilität, so verschärft sich der Eindruck nachhaltig. Während den Umsatzerlösen von 157,8 Mio. € im Jahr 2000/01 ein Gewinn von 0,6 Mio. € gegenübersteht, sich also eine Umsatzrentabilität von 0,4 Prozent ergibt, verschlechtert sich diese Kennziffer bis 2004/05 auf - 21,3 Prozent. Das Unternehmen steckt in einer veritablen Umsatzkrise! Und nicht allein in einer Umsatzkrise: Für ein Technologieunternehmen ist eine Umsatzrendite im niedrigen *positiven* Bereich ein Zeichen dafür, dass die erforderliche Marge für Entwicklungen nicht hinreichend gewährleistet ist und es Gefahr läuft, notwendige Entwicklungen und Investitionen nicht finanzieren zu können. Das wird deutlicher, wenn man die Positionen des Eigenkapitals vergleicht. Betrug dieses 2000/01 noch 23,5 Mio. €, blieben davon im Jahr 2004/05 nur noch 2,7 Mio. € übrig, der Rest war aufgezehrt.

Entsprechend versuchte das Unternehmen, Personal abzubauen, um Kostenbelastungen zu reduzieren. Im Betrachtungszeitraum ging der Personalaufwand von 47,1 Mio. € auf 37,1 Mio. € zurück, die Belegschaft wurde von 1.456 Beschäftigten auf 1.057 reduziert. Allerdings zeigt die Personalaufwandsquote (Personalaufwand im Verhältnis zu den Umsatzerlösen) eine steigende Entwicklung, oder zynisch ausgedrückt, die Personalreduktion erfolgte zu langsam.

Dass die Geschäftsführung die Probleme erkannte, wird an den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung deutlich, diese liegen bei 7 Mio. €. Aufgrund des einbrechenden Umsatzes steigt die Forschungs- und Entwicklungsaufwandsquote auf knapp acht Prozent.

Die Jahre 2000–2005 markieren die Ablösung der analogen Fotografie durch die digitale; 2003 wurden erstmals mehr digitale Kameras verkauft als analoge und es zeichnete sich ab, dass sich für analoge Kamerahersteller bestenfalls die Möglichkeit der Nischenproduktion bot. Die globale Marktentwicklung spiegelt das eindrücklich: Lag 2001 der Absatz digitaler elektronischer Produkte noch bei 3,3 Mrd. € und der analoger Produkte bei 6 Mrd. €, so kehrte sich das Verhältnis binnen dreier Jahre um. 2004 wurden nur noch 4 Mrd. € analoger Produkte verkauft, während sich der Umsatz mit digitalen Produkten bereits auf 6,3 Mrd. € belief. Die Entwicklung verlief regional unterschiedlich. 2004 erwarben Kunden in Japan zu 91 Prozent digitale Kameras, in Europa und den USA verlief die Umstellung deutlich langsamer. Doch die Zahlungsbereitschaft für digitale Kameras nahm generell zu, die für analoge Technik dagegen ab (Focus 2004). Für Leica als Unternehmen mit dem Schwerpunkt analoge Fotografie hieß das, in einem schrumpfenden Markt agieren zu müssen. Teilweise hatte man die Dynamik des Trends zur digitalen Fotografie unterschätzt: „Die Digitaltechnik“, so erklärte der damalige Chef Hans-Peter Cohn zuversichtlich, sei „wie die E-Mail ein Ausdruck unserer Zeit“ – also nur ein kurzes Intermezzo. „Fotografieren“, sinnierte der Manager im September 2004 in einem SPIEGEL-Interview, „ist etwas anderes, etwas Besinnliches – das wird es immer geben.“ Aber kurze Zeit später gab Cohn angesichts des Geschäftsergebnisses seinen Rücktritt bekannt. Ein Jahr später musste auch Cohns Nachfolger seine Position aufgeben. Lange Zeit konnte Leica als Ausnahme von der Regel gelten. Das Unternehmen war der letzte bedeutende Vertreter der einstmaligen legendären deutschen Kameraindustrie. Branchengrößen wie Rollei, Voigtländer oder Zeiss Ikon hatten der Dynamik der japanischen Konkurrenten nichts entgegenzusetzen. Leica hingegen stellte noch immer einen Großteil der Kameras im Segment der bis zu 10.000 € teuren Kameras her und hatte mit seiner Präferenzstrategie großen Erfolg. Das Festhalten an der Tradition wurde belohnt, der Umsatz stieg Anfang der 1990er Jahre auf über 100 Millionen.

Aber der Erfolg hatte das Scheitern begründet. Oft liest man in der Literatur, Leica habe die Digitalisierung verschlafen. Dem war jedoch nicht so, wie Arne Keller (2018, S. 109 ff.) in seiner Dissertation aufzeigt. Leica war sehr wohl bewusst, dass die Digitalisierung Einzug halten würde, aber man versäumte – nach anfänglichen Erfolgen, etwa der Entwicklung der

Scanner-Kamera S1 – , das entwickelte digitale Know-how in das Kerngeschäft zu integrieren. Fälschlicherweise ging Leica davon aus, dass ein ausreichend großer Anteil des Marktes – ähnlich wie bei mechanischen Uhren – analog bleiben würde. Die Idee war, auf die digitale Revolution so zu reagieren, dass man eine Nische besetzte, und schwerpunktmäßig weiterhin analoge Kameras anbot, die gleichzeitig Traditions- und Luxusprodukte sein sollten – es handelte sich um einen Fall von Pfadabhängigkeit.

Interview

Sozialimpulse: „Die Situation spitzte sich für Leica in den Jahren 2004/05 dramatisch zu, wie verliefen – aus Ihrer Sicht – die Auseinandersetzungen im Unternehmen?“

Andreas Kaufmann: „Wir hatten im Digitalen bestimmte Fähigkeiten, wir setzten ein wenig Software und Elektronik ein, aber es entwickelte sich noch nichts Ganzes. Denn die digitale Technik stimmte insgesamt noch nicht. Ein Bild, das digital erzeugt wurde, war lange Zeit nicht wirklich gut. Insofern hatten die Vertreter der analogen Fotografie immer das Argument auf ihrer Seite, dass das traditionell erzeugte Bild mit der Qualität, die unsere Kunden wünschen, dem Digitalen weit überlegen sei. Leica hatte 1996 die Scanner-Kamera entwickelt, die S1, die bis zu 75 Megapixel erzeugte – eine tolle Leistung. Dagegen nahmen sich die digitalen Anfangsversuche in der Fotografie ziemlich bescheiden aus. Erst im Verlauf der Digitalisierung gelang es, das traditionelle Know-how mit dem digitalen zu verbinden. Denn auch im Digitalen spielen die physischen Grundlagen der Fotografie – Optik und Mechanik – weiterhin eine bedeutende Rolle. Wir definieren, dass im Digitalen 60 Prozent des notwendigen Wissens sich auf die Kenntnis der Optik und die Interpretation des Lichts beziehen. Denn der Sensor verzeichnet nur Stromstöße, und die spannende Frage lautet: Wie lese ich diese aus und wie interpretiere ich sie? Der RGB Sensor, der für die Farbe zuständig ist, benötigt immer einen Referenzpixel, um zu wissen, dass eine Farbe beispielsweise grün sein muss. Die Kenntnis, wie viel digital kodierte Information ankommt und wie diese in ein Bild umgesetzt werden muss, ist die Kenntnis, die benötigt wird, um ein hochwertiges Bild zu produzieren. Dazu waren die optischen Fähigkeiten Leicas von großer Bedeutung.“

Die zweite notwendige Fähigkeit der Digitalisierung besteht darin, den Einsatz von *Elektronik und Software* zu beherrschen. Das bedeutet, die Fähigkeit, die Elektronik *hardwired* umzusetzen, also zu verdrahten und mit einem Betriebssystem abzustimmen. Leica begann diesen Prozess im Jahr 1994. Doch in den 2000er Jahren drehte sich der Markt vollkommen um und Leica reagierte darauf, lediglich das Bestehende krampfhaft festzuhalten. Ein humoristisches Artefakt ist der farbige Button, den die Leica-Mitarbeiter auf der Photokina 2004 tragen mussten – in Abstimmung mit Kodak. Zu lesen war: *Ich bin ein Film-Dinosaurier*. Ein derartiges Motto war für die Marktpositionierung des Unternehmens wenig hilfreich, denn darin spiegelt sich der Glaube, dass das Analoge bald zurückkehren würde.

Kurzbiografie

Dr. phil. Andreas Kaufmann studierte Literatur, Geschichte und Politikwissenschaften an der Universität Stuttgart. Er war Gründungsmitglied der Grünen und ist historisch mit dem *Achberger Impuls*, insbesondere der Aktion *dritter Weg*, verbunden. Während des Studiums lernte er Joseph Beuys kennen und wurde von dessen Überzeugung geprägt, dass in jedem Menschen die Fähigkeit zum Künstler und Unternehmer steckt. Der österreichische Unternehmer sieht sich als unternehmerisch gestaltender Aufsichtsratsvorsitzender der *Leica Camera AG*. Als er sich 2004 bei Leica zu engagieren begann, befand sich das Unternehmen in einer schweren, jahrelang anhaltenden Krise. Kaufmann prägte maßgeblich die im Interview behandelte Pfadentwicklung, die Leica schließlich mit nachhaltigen hochwertigen Kameras und Sportoptikprodukten zu einem beispiellosen internationalen Erfolg führte. Für sein bedeutendes Wirken für die Wirtschaft der Region Wetzlar wurde Kaufmann 2020 von Bundespräsident Walter Steinmeier mit dem Verdienstkreuz erster Klasse des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland ausgezeichnet.

Der zweite Grund für Leicas Schwierigkeiten mit der Digitalisierung war, dass es für das Hauptprodukt, die *Leica M*, ein enormes technisches Hindernis gab. Die *Leica M* ist die klassische Leica Kamera, deren Proportionen noch von Ludwig Leitz stammen. Es war technisch schlicht nicht machbar, die Kamera auf digital umzustellen. Das lag an der Art der Leica Objektive und dem sogenannten *flange*, also dem Abstand von der letzten Linse bis zum Film, der bei der *Leica M* nur 27,2 mm beträgt. Im Gegensatz dazu betrug der Abstand bei Spiegelreflexkameras 42, 48 oder 52 mm. Für die *Leica M* bedeutete das, dass die Lichtstrahlen am Ende des Objektivs für den Vollformat-Sensor, also 24 x 36, so deutlich verzerrt wurden, dass sich das Problem stellte, wie diese Verzerrung korrigiert werden könnte.

Das wurde erst durch eine Technik möglich, die ironischerweise Kodak, der Dinosaurier, entwickelte: die Mikrolinsentechnik. Hierbei wird in einer Art galvanischen Prozess auf einem sehr komplizierten Deckglas für jeden einzelnen Pixel eine Mikrolinse erzeugt, die an den Strahlengang angepasst ist. Diese Technik wurde jedoch erst nach 2004 entdeckt und anfänglich nur äußerst vorsichtig produziert, sodass es frühestens ab 2005 denkbar wurde, die *Leica M* umzustellen. Das stellte ein ernst zu nehmendes Hindernis dar, das in der Literatur nur selten erwähnt wird.

Es war also nicht die Inkompetenz des Managements, sondern ein technisches Problem, das leider unser Hauptprodukt betraf. Erst ab 2009 war das Verfahren so weit ausgereift, dass die *M9* mit einem Vollformat-Sensor ausgerüstet werden konnte.“

Sozialimpulse: „Es überlagerten sich also zwei Trends: Einerseits das Festhalten am Bestehenden und andererseits nahezu unlösbare technische Schwierigkeiten. Wie beurteilen Sie – angesichts des offensichtlichen Trends zur Digitalisierung – die Strategie des Festklamerns am Analogen?“

Andreas Kaufmann: „Das Management hatte angefangen, den digitalen Bereich zu entwickeln, aber es fehlte zunächst das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Zudem glaubte das Management, das Analoge käme sehr bald zurück, ähnlich wie bei Langspielplatten, die von CDs abgelöst werden sollten, für die es aber nach wie vor einen Markt gibt. Die Annahme war nicht abwegig, denn die analoge Technik kehrte tatsächlich zurück, wenn auch zeitlich deutlich verzögerter als ursprünglich erhofft. Der Glaube an das Analoge hatte daher auch den Charakter einer Selbstbeschwörung. Dennoch: Es gab zwei Anzeichen, dass analoge Kameras eine Zukunft haben könnten. Zum einen die erfolgreiche Entwicklung, die Fuji mit der Instax-Kamera gelungen ist. Eine Sofortbildkamera, die von jungen Menschen als ‚cool‘ beschrieben wird. Eher zufällig entdeckte ich, dass junge Menschen mit der Instax Schnappschüsse machen, diese ausdrucken und mit dem Handy fotografieren, um sie an ihre Freunde zu versenden. Da haben wir uns mit Fuji in Verbindung gesetzt und die *Leica SOFORT* auf den Markt gebracht. In Japan fiel mir auf, dass es dort einen Markt für analoge Kameras gab, und dass junge Leute unter 40 mit analogen Kameras herumliefen. Auch diesen zweiten Trend haben wir aufgenommen. 2015 hatten wir nur noch etwa 500 analoge Kameras verkauft und waren überzeugt, dass wir dieses Geschäftsfeld bald aufgeben müssen, doch im vorigen Jahr konnten wir die zehnfache Menge verkaufen. Aber der Markt bleibt begrenzt, denn gebrauchte analoge Kameras werden in Hülle und Fülle überall angeboten. Dennoch belegen diese Trends, dass das Management nicht vollkommen falsch lag.“

Der gelungene Pfadbruch

Sozialimpulse: „Lassen Sie uns das Jahr 2005, das Jahr des Pfadbruchs und der Pfadentwicklung, genauer betrachten. Wie ist es gelungen, eine im Absturz befindliche Marke zu retten?“

Andreas Kaufmann: „Das Wesen der Marke Leica lässt sich mit vier Begriffen beschreiben. Da ist zunächst der Begriff der *Reduktion*, der ja schon in der Ur-Leica seinen Ausdruck findet, die Begrenzung auf das Wesentliche, auf das german technical engineering, sprich deutsches technisches Know-how. Als zweiter Begriff kommt die *Tradition* hinzu. Tradition nicht im Sinne des Alten, sondern im Sinne der soliden Beherrschung eines bestimmten Know-hows. Der dritte Begriff lautet *Revolution*. Revolution im Sinne von Innovation und der Bereitschaft, neue Lösungen anzubieten. Der vierte Begriff, *Uniqueness*, stammt von unserem ehemaligen Aktionär Hermès und meint, die Produkte einzigartig zu gestalten.

Das sind die vier Begriffe, welche die Marke Leica bilden. In der Phase von 2005 bestand die Notwendigkeit, das Branding von Leica zu erhalten und

gleichzeitig die Entwicklung der Digitalisierung voranzutreiben, um eine Portfolio-Erweiterung vollziehen zu können. Wir gingen davon aus, dass drei Elemente, die Leica in der Vergangenheit ausgezeichnet haben, auch zukünftig relevant sein würden: *Mechanik*, *Optik* und *Design*. Das Leica Design geht auf Ludwig Leitz¹ zurück. Er studierte bei Johannes Itten (Bauhaus), war selber Künstler und entwickelte ein anthropomorphes Konzept. Das klassische Leica-Design resultiert aus der Überlegung, wie bestimmte Proportionen von menschlichen Proportionen abgeleitet werden können. So sitzt das Objektiv nie genau in der Mitte, sondern versetzt.

Diese klassischen Elemente wurden nun systematisch um die Elemente der *Elektronik*, *Software* und *selective distribution* ergänzt. Die Erfahrungen mit Elektronik reichen zurück in die 1960er Jahre, Software wurde seit den 1990er Jahren eingesetzt, als die S1 mit einer entsprechenden Software ausgerüstet werden musste. *Selective distribution* bedeutet die Fähigkeit, den Absatz zu steuern, mitzugestalten und nicht von Distributoren abhängig zu sein. Das war ein entscheidendes Element, um das Unternehmen als Marke im Luxussegment neu zu positionieren. Hermès' Idee war es, Leica komplett aus dem Fachhandel zu nehmen und aus der Marke eine Art Gucci, Ferrari oder Apple der Kameraindustrie zu machen. Heute besitzt Leica über 120 Flagshipstores.

Die Pfadentwicklung bei Leica lässt sich folgendermaßen zusammenfassen. Das Unternehmen verfügte über große Fähigkeiten im Bereich des Analogen. Diese Fähigkeiten in Mechanik, Optik und Design galt es zu bewahren und um die notwendigen Fähigkeiten für die Digitalisierung zu ergänzen. Obwohl Leica bereits sehr früh einen experimentellen Arbeitsbereich zur Erforschung der Digitaltechnologie eingerichtet hatte, war der Umstieg in die digitale Welt schwierig, aber nicht unmöglich. 2006 konnten wir die erste Digitalkamera auf den Markt bringen.“

Sozialimpulse: „Wer waren denn die Treiber auf dem Weg in die Digitalisierung?“

Andreas Kaufmann: Die Digitalabteilung, die seit 1994 existierte, trieb die Entwicklung in Richtung Digitalisierung voran. Die Produktmanager hatten ein gutes Sensorium dafür, was sich als Marktentwicklung abzeichnet. Traditionell sind sie zwischen Produktentwicklung und Vertrieb angesiedelt, besetzen demnach eine Schnittstelle im Unternehmen und waren maßgeblich für den Prozess der Digitalisierung verantwortlich. Die Entwicklung der *digital backs* für die Leica Spiegelreflexkameras R8 und R9 geht auf die Initiative des Produktmanagements zurück. Ein Konzept, das vermutlich schnellen Erfolg gezeigt hätte, wenn der Entwicklungspartner nicht die Absprachen missachtet hätte, nachdem er von einem Konkurrenten aufgekauft worden war. Von den *digital backs* sollten 6.000 Stück produziert werden, bis die R10, eine digitale Spiegelreflexkamera mit Autofokus, auf den Markt gekommen wäre. Aber nachdem der Lieferant nicht lieferte, wurde die Brückentechnologie nicht marktfähig.

¹ Vgl. Kühn-Leitz (2020), S. 22)

Die Lage spitzte sich weiter zu, als der Panasonic-Konzern, der in die Entstehung der R10 involviert war, aus der Entwicklung ausstieg. Die Pfadentwicklung drohte zu scheitern. Am Ende konnte Leica jedoch vier japanische Ingenieure davon überzeugen, in Deutschland zu arbeiten. Glücklicherweise stellte sich 2005 heraus, dass die M-Serie aufgrund der technischen Entwicklung digitalisiert werden konnte und das erwies sich als ein beschreibbarer Pfad in die Digitalisierung. Die Produktmanager waren daher ein zentraler Treiber der Digitalisierung. Persönlich war ich von der Digitalisierung überzeugt, weil ich mich in den 1990er Jahren als Teil- und später vollständiger Eigentümer des Unternehmens CCS – *compact computer systeme*² – mit Scannertechnik vertraut gemacht hatte und eine Vorstellung davon besaß, was ein digitales Bild ausmacht. Auf der Photokina 2004 war ich fassungslos, dass Leica ausschließlich analoge Geräte präsentierte und das Digitale völlig ausblendete. So wurde ich schließlich zum radikalen Treiber der Digitalisierung.“

Sozialimpulse: „Gab es auch Widerstände?“

Andreas Kaufmann: „Zu dieser Zeit nicht mehr. 2005 war Leica zahlungsunfähig, aber weil ACM und Hermès für Leica einstanden, konnte das Unternehmen weitermachen und eine Rekapitalisierung erfolgen. Zudem hatte das Interimsmanagement das gesamte obere Management ausgetauscht, sodass niemand den Prozess ernsthaft hätte behindern können.“

Sozialimpulse: „Der wesentliche Anstoß zur Pfadentwicklung kam also nicht aus dem Unternehmen, sondern von außen?“

Andreas Kaufmann: „Die Finanzierung kam von außen, unter anderem von Hermès. Auch das neue Management kam von außen und brachte das Unternehmen auf den richtigen Pfad. Hätte es diesen Wechsel nicht gegeben und wäre er nicht von den Eigentümern gestützt worden, hätten möglicherweise Widerstände wirksam werden können, die das Ende des Unternehmens bedeutet hätten. Hermès plante, im Fall eines Scheiterns die Reste der Marke an Panasonic zu verkaufen, als Absicherung.“

Sozialimpulse: „Es scheint ein Charakteristikum für Pfadabhängigkeiten zu sein, dass die Kraft zur Pfadentwicklung meist nicht aus den eigenen Ressourcen abgeleitet wird, sondern von außen kommen muss – unabhängig davon, ob man eine pfadabhängige Branche oder ein pfadabhängiges Unternehmen betrachtet.“

Andreas Kaufmann: „Man könnte es in anthroposophischer Terminologie formulieren: Es fehlt ein Inspirationsorgan, das neue Ideen generiert. Ein starker Impuls kommt oftmals von außen und nicht von innen, weil der interne Blick zur Nabelschau tendiert.“

Als ich die Idee mit der Sofortbildkamera vorbrachte, stieß sie sofort auf Ablehnung: Das ist doch eine Ramsch-Kamera, ein Plastikteil ohne gute Optik. Die Idee einer Spaßkamera musste ich letztendlich

durchsetzen. Doch von der ersten Auflage verkauften wir bereits 123.000 Stück. Die zweite, die gerade herauskommt, wird wahrscheinlich eine Auflage von 150.000 Stück erreichen. Die Kamera wird zusammen mit Fuji entwickelt und ein vollständig neues, elegantes Leica-Design haben. Entscheidend für uns war der Anstoß von Hermès. Zweieinhalb Jahre hatten wir deren ehemaligen Marketing-Chef, Gilles Duval, als Berater bei Leica. Im Bereich High-End-Retail gibt es keine bessere Marke als Hermès. Deren Stores bieten den Kunden eine angenehme Farbgebung: teuer, aber wunderschön gestaltet. Das gilt durchweg sowohl für Produktion und Verpackung als auch die Kommunikation mit den Kunden. Von Hermès haben wir eine Menge gelernt, insbesondere, wie wir unsere Kameras an den Endkunden verkaufen können. Unsere Produkte waren zwar für den Endkunden bestimmt, aber uns fehlte der direkte Kontakt.“

Sozialimpulse: „In der Literatur findet man die Geschichte, dass Leica sehr frühzeitig Autofokus-Objektive entwickelt, diese jedoch nicht auf den Markt gebracht, sondern die Entwicklung an Minolta verkauft hat. Das lässt vermuten, Leica habe immer schon dazu tendiert, im Alten zu verharren. Eine Tendenz zur Pfadabhängigkeit?“

Andreas Kaufmann: „Die Geschichte klingt bedenklich, das war sie aber nicht. Sie basiert auf Patenten, die bereits Ende des Zweiten Weltkriegs von einer der Leitz-Firmen entwickelt worden waren, die aber zunächst elektronisch nicht umsetzbar waren. Das System CORREFOT war das erste elektronische System, das entsprechend messen und damit die Bewegung des Objektivs steuern konnte. Es wurde in den 70er Jahren patentiert und 1976 auf der Photokina vorgestellt. Leica nutzte die Entwicklung, um die seit 1971 bestehende Kooperation mit Minolta zu vertiefen. Von daher war es keine Pfadabhängigkeit, sondern eine durchdachte betriebswirtschaftliche Entscheidung.“

Inhalt der Zusammenarbeit mit Minolta war der Kamera-Body der CL. Er wurde von Leica entwickelt, aber von Minolta gefertigt, weil in Japan kostengünstiger produziert werden konnte. Mit Minolta, damals ein Familienunternehmen, hatten die Leitzens einen Vertrag geschlossen, der – wie bei Japanern üblich – nach einiger Zeit intensiver wurde, wenn gegenseitiges Vertrauen hergestellt war. 1976 erreichten wir eine vertragliche Vertiefung. Minolta erhielt das System CORREFOT und den Metall-Lamellenschlitzverschluss, den Peter Loseries, einer der begabtesten Konstrukteure bei Leitz, entwickelt hatte. Im Gegenzug bekam Leica die R3, als Basis für die Leica-Spiegelreflexkameras. Das war ein erfolgreiches betriebswirtschaftliches Arrangement, von dem Leica profitierte. Minolta entwickelte das System CORREFOT weiter und brachte es als Autofokus 1982 auf den Markt. Aus der Zusammenarbeit entwickelte sich eine Erfolgsgeschichte, die bis Ende der 1990er Jahre währte.“

² CCS ist ein Unternehmen, das aus der A3W/Stiftung Media hervorging.

Pfadmonitoring

Sozialimpulse: „Haben Sie ein Pfadmonitoring entwickelt, ein Frühwarnsystem, das hilft, nicht erneut in eine Pfadabhängigkeit zu geraten?“

Andreas Kaufmann: „Ja, wir haben tatsächlich ein Frühwarnsystem entwickelt, weil wir dafür sensibilisiert sind, dass verpasste technische Entwicklungen das Aus bedeuten können. Ein Beispiel ist das US-amerikanische Start-up Lytro, ein Pionierunternehmen der plenoptischen Fotografie. Seine Idee war, einen Teil der Informationen im Sensor zu verwenden, das Lichtfeld zu messen, sodass ein Autofokus nicht mehr notwendig wäre. In der Bearbeitung des Bildes könnte man den Autofokus einstellen, wie man ihn haben möchte. Aufgrund unserer Erfahrungen mit verpassten Gelegenheiten haben wir uns gefragt: Was passiert da? Lytro kam von sich aus auf uns zu, nahm Kontakt auf. Unsere Analyse ergab, dass 80 Prozent des Sensors für die Lichtfeldmessung reserviert werden mussten und nur 20 Prozent für das Bild übrigblieben. Damals gab es 20 Megapixel Sensoren, mit anderen Worten, nur 4 Megapixel blieben für das Bild, 16 für die Messung. Das ergibt notwendigerweise ein unterkritisches Ergebnis. Wir haben also abgelehnt, aber die Technik dennoch analysiert, um aus unseren Erfahrungen die richtige Lehre zu ziehen. 2018 haben wir ein Start-up gegründet, das Ernst Leitz Lab in Seattle. In Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Chef der Kameraentwicklung und Softwareentwicklung bei Apple haben wir dort etwas Neues erforscht. Wir haben Lux entwickelt, genauer: Wir interpretieren, wie Objektiv die Welt sehen. Diese Information können wir anschließend in den Datenstrom des Sensors eines Smartphones einspeisen. Das eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten. Zum Beispiel könnte ein Smartphone – ab einer bestimmten Leistungskapazität – die Welt so sehen, wie es ein Leica-Objektiv, wie Summikron oder ein Summilux kann. Der technische Prozess ist äußerst kompliziert, aber er funktioniert. Danach haben wir dieses Unternehmen geschlossen und die Technologie nach Deutschland importiert. Inzwischen haben wir unsere *Mobile Unit* mit Sitz in Köln und entwickeln

diese Technologie in Wetzlar weiter. Wir haben sie in ein Smartphone integriert, das bislang nur in Japan erhältlich ist: das Leitz Phone. Nun hoffen wir, dass das *Leitz Phone 4* es auf den europäischen Markt schafft.

Sie sehen, wir verfolgen neue Technologien stetig und fragen uns: Müssen wir etwas tun? Können wir etwas tun und was könnten wir tun? Oftmals kommt dabei heraus: Es funktioniert leider nicht. Aber so versäumen wir wenigstens keine Entwicklungen. Unsere Lehre aus der Pfadabhängigkeit ist, dass Leica heute eine Manufaktur mit nur 80 Beschäftigten sein könnte, die liebevoll Objektiv montiert und Kameraelemente wartet. Derzeit aber haben wir weltweit über 2.000 Mitarbeiter. Wenn alles gut läuft, erzielen wir in diesem Jahr einen Umsatz von 500 Millionen. Das ist viel und kennzeichnet eine Erfolgsgeschichte. Das EBT liegt über 20 Prozent. Wir benötigen eine relativ hohe Marge, um uns diese Entwicklungen tatsächlich leisten zu können. Das bedeutet, stets wachsam zu sein, was sich im Feld ereignet, welche neuen Prozessoren und Sensoren entstehen.

Da bilden sich selbstverständlich wieder neue Pfade und die Verfechter der alten Pfade melden sich zurück. Das Problem ist, dass die Vertreter des Neuen oft nicht beweisen können, dass es funktionieren wird und die Anhänger des alten Pfades darauf bestehen, dass das Alte genauso gut ist. Daraus ergeben sich interne Auseinandersetzungen, aber es ist nicht mehr ein ausschließliches Entweder-Oder. Wir haben beispielsweise die M11-P auf den Markt gebracht. Das ist die erste Kamera mit einer Authentifizierungstechnologie, die wir zusammen mit Adobe, Nikon und der New York Times entwickelt haben. Diese Technologie kann anhand der Metadaten Auskunft darüber geben, ob ein Bild bereits bearbeitet wurde oder noch im ursprünglichen Zustand ist. Besonders für den Fotojournalismus wird es zunehmend wichtiger, zu wissen, ob es sich um ein Originalbild handelt oder ein bearbeitetes. So wird man einschätzen können, wie authentisch ein Bildbericht ist.“

Literatur

Der Spiegel (19.09.2004): Nur ein Intermezzo. Hanns-Peter Cohn, 56, Vorstandschef der Mythenmarke Leica, über den Boom und die Zukunft digitaler Fotografie. Abgerufen am 12.11.2023

Focus (2004): Der Markt der Unterhaltungselektronik, Heft 1

Hennings, Heiner (2015): Die Leica setzt sich langsam durch. In: Kühn-Leitz, Knut (Hrsg.); Ernst Leitz II. „Ich entscheide hiermit: Es wird riskiert.“ Königswinter, S. 58–75

Keller, Arne (2018): Overcoming Organizational Inertia and Building New Capabilities. The Adventurous Transition of Leica Camera from Analog to Digital Imaging. Diss. FU Berlin

Kühn-Leitz, Knut (2020): Vier Generationen Leitz in der Unternehmensführung. Königswinter

Kühn-Leitz, Knut (Hrsg.) (2019): Die Leica stets im Blick. Asphärenttechnologie und Glasforschung – die Basis für legendäre Objektiv. Königswinter

Kühn-Leitz, Knut; Richter, Ulf (2015): Risiken der Einführung eines neuen fotografischen Systems. In: Kühn-Leitz, Knut (Hrsg.); Ernst Leitz II. „Ich entscheide hiermit: Es wird riskiert.“ Königswinter, S. 29–57

Leica Camera AG (2004): Das Geschäftsjahr 2003/2004, Solms

Leica Camera AG (2003): Das Geschäftsjahr 2002/2003, Solms

Leica Camera AG (2002): Das Geschäftsjahr 2001/2002, Solms

Leica Camera AG (2001): Das Geschäftsjahr 2000/2001, Solms

Leica Camera AG (2000): Das Geschäftsjahr 1999/2000, Solms

Autorinnen und Autoren

André Bleicher, geb. 1963, absolvierte eine Ausbildung zum Elektromechaniker, studierte dann Soziologie und Betriebswirtschaftslehre, arbeitete als Unternehmensberater und durchlief alle Stationen einer wissenschaftlichen Karriere: An der Brandenburgischen Universität Cottbus, der Universität Leipzig, der Universität Lumière Lyon II und der Fachhochschule Salzburg. Seit 2011 ist er Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Hochschule Biberach. Von 2014–2023 war er vor allem als Wissenschaftsmanager an der Schnittstelle von Wissenschaft und Politik tätig. Er interessiert sich im Grunde für alles, sofern daraus eine Theorie entwickelt werden kann. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Nachhaltige Unternehmensführung, Arbeitsbeziehungen und Wirtschaftsdemokratie. Besonders beschäftigt er sich zur Zeit mit der Zukunft akademischer Einrichtungen.

Karoline Kopp, Diplomstudium der Volkswirtschaftslehre in Frankfurt am Main und Turku (Finnland); Ausbildung zur Redakteurin und mehrjährige Tätigkeit bei Verlagen und Wirtschaftsunternehmen; Ausbildung zur Klassenlehrerin und Oberstufenlehrerin für Waldorfpädagogik in Kassel, Stuttgart und München; Klassen- und Oberstufenlehrerin Freie Waldorfschule Landsberg/Lech; Forschungsprojekte zur Waldorf- und Medienpädagogik; Hochschuldozentin am Lehrstuhl für Medienpädagogik der Hochschule Stuttgart

Stefan Padberg, geb. 1959 in Freiburg i.Br., war in den 1970er und 1980er Jahren in der Anti-AKW-Bewegung aktiv. Er studierte Informationstechnik in Hamburg, war aber später im Zuge einer beruflichen Umorientierung viele Jahre in der psychiatrischen Nachsorge tätig. Heute arbeitet er freiberuflich im Bereich der Internetprogrammierung. Die Finanzkrise brachte ihn 2007 dazu, sich verstärkt mit sozialökonomischen Themen und mit Rudolf Steiners Reformideen zu beschäftigen. Er ist seit 2019 Redakteur der Zeitschrift *Sozialimpulse* und seit 2020 Geschäftsführer des *Instituts für soziale Gegenwartsfragen Stuttgart*.

Wolfgang Rau, geb. 1968, Studium der Wirtschaftsgeschichte, Volkswirtschaftslehre und Philosophie (M.A.), 20 Jahre Oberstufenlehrer für Geschichte und Sozialkunde an der Freien Waldorfschule Kassel, 9 Jahre in der Schulleitung, Dozent in der Lehrerbildung, Mitglied im Vorstand des *Instituts für soziale Gegenwartsfragen* und der Redaktion der *Sozialimpulse*, Entwicklungsbegleiter für Schulen und Unternehmen. Besonderes Forschungsinteresse: Bedingungen der innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die die Übernahme sozialer Verantwortung realisiert.

Albert Schmelzer, geb. 1950, Studium der Romanistik, Theologie und Soziologie, von 1978-1990 Oberstufenlehrer an der Freien Waldorfschule Mannheim in den Fächern Deutsch, Geschichte, Kunstgeschichte und Religion, anschließend Dozent in der Lehrerbildung. Promotion über das Thema: „Die Dreigliederungsbewegung 1919. Rudolf Steiners Einsatz für den Selbstverwaltungsimpuls“. Mitbegründer der Interkulturellen Waldorfschule Mannheim-Neckarstadt, seit 2012 Professor für Allgemeine Pädagogik mit dem Schwerpunkt Waldorfpädagogik und Interkulturalität an der Alanus Hochschule, Studienzentrum Mannheim. Publikationen zu den Themen Geschichtsdiagnostik, Waldorfpädagogik, interkulturelle Pädagogik und interreligiöser Dialog.

Gerhard Schuster, arbeitet für den Impuls der Dreigliederung des sozialen Organismus im *Internationalen Kulturzentrum Achberg* und ist für direkte Demokratie in Österreich aktiv. Zuletzt Beteiligung an der Enquete-Kommission „Stärkung der Demokratie“ im österreichischen Parlament. Vorstandsmitglied des INKA e.V. und der *Stiftung für Geisteswissenschaft und Dreigliederungsforschung e.V.* Gemeinsam mit Daniel Schily Aufbau und Leitung der *Europäischen Kreditinitiative* (www.kreditinitiative.eu).

Bezugsbedingungen

Einzelhefte kosten 15 €.

Jahres-Abonnement

4 Hefte 55 €

Ausland 70 €

inkl. Porto

(auch als Geschenk-Abo möglich)

Das junge Abo

4 Hefte 30 €

Ausland 45 €

inkl. Porto

Online-Abonnement

4 PDF-Ausgaben 45 €

als Zusatz zum Print-Abonnement 10 €

Kennenlern-Abonnement

2 Hefte 25 €

oder 2 PDF-Ausgaben 20 €

Einzelartikel

1 Ausdruck 3 € zuzüglich Versandkosten (siehe AGB)

1 PDF 3 €

Mitgliedschaft in der Sozialimpulse-Gesellschaft

Beitrag mindestens 100 € jährlich.

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB):

Preise: Alle Preise verstehen sich inklusive MWSt.

Versandkosten: Die Preise für In- und Ausland-Abonnements verstehen sich inkl. Versandkosten. Für sonstige Bestellungen berechnen wir eine Versandkostenpauschale von 3 €. Ein Versand von sonstigen Bestellungen ins Ausland wird nach tatsächlichem Aufwand berechnet.

Zahlung: Soweit nicht anders vereinbart, erhalten Sie mit der Lieferung eine Rechnung. Senden Sie vorab bitte kein Geld.

Umtausch – Reklamation: Sollten Sie von Ihrem Umtauschrecht Gebrauch machen oder Anlass zur Reklamation haben, senden Sie die Artikel bitte frankiert zurück.

Widerrufsrecht: Sie können innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung Ihren Abo-Auftrag oder Ihre Bestellung schriftlich widerrufen. Eigentumsvorbehalt (gem. § 449 BGB): Die Ware bleibt bis zur vollständigen Bezahlung unser Eigentum.

Bankverbindung: GLS Gemeinschaftsbank

IBAN: DE20 4306 0967 0023 860 00,

BIC: GENODEM1GLS