

## Vom Kombinat zum Konzern: Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena

Schleef, Heinz

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schleef, H. (1997). Vom Kombinat zum Konzern: Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 4(4), 335-350. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-357008>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Heinz Schleef\*

## Vom Kombinat zum Konzern.

### Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena

*Bei der Umgestaltung der Wirtschaft der ehemaligen DDR hatte die Treuhandanstalt die Aufgabe der Privatisierung von Unternehmen, die wirtschaftlich zu führen waren. Hier war klassische Rationalisierung angezeigt. Die Betriebe wurden auf das vermeintlich erforderliche Maß geschrumpft, teilweise stellte sich später auch nach erfolgreicher Privatisierung heraus, daß sie im Wettbewerb nicht leben konnten. Die Fallstudie zeigt, daß ein Experiment als gelungen bezeichnet werden kann, bei dem ein anderer Weg beschritten wurde. Die eingesetzte Geschäftsleitung verantwortete nicht nur die betriebswirtschaftliche Seite des zurückbleibenden Unternehmens, sie war für alle strukturpolitischen Maßnahmen wirtschaftlich ausgerüstet, zuständig und verantwortlich. Diese „Kompetenz aus einer Hand“ ist der eigentliche Schlüssel zum Erfolg. Die vorgestellte Studie macht deutlich, daß bei größeren und auch regionalen Problemen in der Wirtschaft die übliche Verteilung der Rollen in betriebliche und öffentliche Aufgaben überdacht werden muß - vielleicht ist sie gar eine Handreichung zur Lösung.*

#### **From state to private enterprise. The restructuring of Carl Zeiss Jena.**

*In the restructuring the economy of the former GDR, the Treuhandanstalt agency had the task of privatising former state enterprises which had to be managed efficiently. Standard rationalisation measures were required here. Enterprises were cut back to the presumably required size. Although privatisation was successful, some of these companies were not subsequently able to compete. The case study shows the success of an alternative experiment. The new management was not only responsible for running the business affairs of the surviving operations of the company, but was also responsible, and economically prepared, and competent, for taking the wider structural measures normally left to public policy. This „competence from one hand“ was the real key to success. The study shows that it is necessary to reconsider the usual division between public policy and business tasks if larger scale, and also regional, problems in the economy are to be solved. It may even help to find solutions.*

---

\* Heinz Schleef, Jg. 1946, Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor der JENOPTIK AG, Carl-Zeiß-Str. 1, D-07739 Jena.

\*\* Artikel eingegangen: 4.6.97, revidierte Fassung akzeptiert: 13.8.1997.

## **Einführung**

Vorfreude sei die schönste Freude; so sagt der Volksmund. Das gilt sicherlich auch für die Wiedervereinigung der beiden Teile Deutschlands. Als die Mauer fiel und die Freizügigkeit nach so unendlich vielen Jahren der Trennung Einzug hielt, kannte der Jubel im wahrsten Sinne des Wortes keine Grenzen mehr. Die Erwartungen waren groß, und die Notwendigkeit zum Handeln drängend. „Wenn die DM nicht zu den Menschen kommt, dann kommen die Menschen zur DM!“ Bestimmte vielleicht diese ein wenig platte Erkenntnis das Handeln in jenen Tagen? War vor diesem Hintergrund die Wirtschafts- und Währungsunion - und auch die Rechtsunion, was leicht vergessen wird - eingeführt worden? Das Versprechen, blühende Landschaften in kurzer Zeit zu schaffen, war nur noch eine Steigerung des Freudentaumels. Aber der Weg dorthin war und ist dornenreich. Niemand hat die erforderlichen Anstrengungen erahnt, niemand hat die gewaltigen Verwerfungen mit ihren Folgen für die Beschäftigung, für den erforderlichen finanziellen Aufwand und auf das Vertrauen der neuen Bundesbürger in die freiheitliche westliche Kultur zutreffend eingeschätzt. Inzwischen ist die Ernüchterung da, die Skepsis gewachsen, und die Realität hat die Menschen desillusioniert. Aber gleichwohl gibt es Beispiele gelungener Umgestaltung. Es wird zu zeigen sein, daß dazu bekannte Managementmethoden nicht ausreichend waren, die Arbeitsteilung zwischen betrieblichem Management und öffentlicher Verwaltung hinderlich. Neues und unkonventionelles Handeln schaffte den Durchbruch in nur sechs Jahren zu einem börsenfähigen Unternehmen und einer wirtschaftlichen Landschaft in und um Jena, die vergleichbares sucht.

### **Ein kurzer Ausflug in die deutsche Geschichte**

Das Unternehmen Zeiss hatte zu jeder Zeit eine hervorragende Bedeutung für den Rüstungssektor. In Zeiten politischer Wirren und internationaler Unsicherheiten ging es dem Unternehmen gut. Zu allen Zeiten war Kompetenz im Bereich der Optik und Feinmechanik, in jüngerer Zeit insbesondere auch in der Elektronik eine tragende Säule der Kriegführung. Zum Ende des zweiten Weltkrieges hielten die Amerikaner Thüringen und Jena besetzt. Im Zuge der Einigung über die Aufteilung der Besatzungszonen gaben die Amerikaner Thüringen auf, im Gegenzug erhielten die Westmächte ihren Anteil an der Hauptstadt Berlin. „We take the brain!“ Unter diesem Titel lief die Aktion der Amerikaner, als sie sich aus Thüringen und Jena zurückzogen. Ingenieure, Maschinen und Anlagen, Patente und Zeichnungen luden sie in ihre Busse und Lastkraftwagen ein und brachten sie nach Westen. Der Volksmund schilderte die weiteren Ereignisse wie folgt: In der Nähe eines kleinen Städtchens in Baden-Württemberg ging der Kolonne das Benzin aus; hier luden sie alles aus und errichteten ein neues Werk: „Zeiss Oberkochen“. Damit waren zwei Unternehmen entstanden: Zeiss West und Zeiss Ost. Und ein gewaltiger Streit begann, wer den guten Namen Zeiss auf den Weltmärkten tragen durfte. Dies war wichtig auch wegen der großen Überschneidung in den Produkten beider Unternehmen. Schließlich wurde von Oberkochen aus in die westliche Welt hinein verkauft, Zeiss Jena verteilte seine Produkte im Ostblock. Diese Aufgabenteilung und insbesondere das ähnliche Produktspektrum entwickelten sich nach der Wende zu einem großen Problem des Kombina-

## Ein Kombinat ist mehr als ein großes Unternehmen

Wenn das Planen in der Marktwirtschaft eine unternehmerische Notwendigkeit ist, die wirtschaftliche Entwicklung eines Betriebes zeitlich vorweg zu empfinden, damit man Chancen und Risiken rechtzeitig erkennt, damit man das Hier und Heute im Vergleich zur Vorschau beurteilen und Maßnahmen zur Optimierung ergreifen kann, dann ist der Plan in der Planwirtschaft etwas ganz anderes: Er ist ein Wert an sich. Planerfüllung ist die Maxime allen Handelns in der Wirtschaft.

Das Unternehmen VEB Carl Zeiss Jena produzierte unter anderem Feldstecher. Und natürlich gab es für die Verkaufszahlen einen Plan. Um einen Feldstecher verkaufen zu können, bedarf es eines Behältnisses, eines Futterals, einer Tasche aus Leder oder Plastik. Und dazu bedient man sich normalerweise eines Lieferanten, der seinerseits einen Plan hat, den es zu erfüllen gilt. Wenn nun aber dieser Lieferant seinen Verpflichtungen nicht nachkommt, wenn er seine Futterale nicht oder nicht pünktlich liefert, dann kann das Kombinat seinen Plan hinsichtlich der Feldstecher auch nicht erfüllen. In der westlichen, in der marktwirtschaftlich geprägten Welt würde man sich einen anderen Lieferanten suchen, der zuverlässiger ist, in der staatlich gelenkten Planwirtschaft ist dies Utopie. Daher kann eine Kombinatleitung der ständig drohenden Planunterschreitung nur entgehen, nur wirksam entgehen, wenn sie versucht, von den Zulieferungen unabhängig zu werden. Und dies geht zuverlässig nur so, daß man den Zulieferer sich einverleibt. Dies ist ein Weg in die Autarkie. Der ehemalige Generaldirektor des Kombinates, Wolfgang Biermann, beschreibt die Situation in einem Interview wie folgt: „Dieses Kombinat Zeiss hatte überall den Ruf: „Ein Staat im Staat“, damit ist die Sache gesagt.“ Zulieferer wurden Hilfsbetriebe. Die fehlende Struktur niedergelassener Handwerksbetriebe führte zu großen Einheiten in allen Bereichen der Werkserhaltung. Medizinische Versorgung und kulturelle Einrichtungen von Ferienheimen bis zu Planetarien waren Sache des Kombinates. Berufliche Bildung war nicht wie im dualen System zwischen Staat und Betrieb aufgeteilt. So waren auch Schulen, Internate und die Lehrausbildung für das eigene Werke – mit bis zu 3.000 Auszubildenden – sowie eigene Wohnheime Aufgaben des Kombinates. Schließlich war da noch der gewaltige Anteil überflüssigen Overheads. In einem Brief des Generaldirektors des Kombinates, Wolfgang Biermann, vom 5. August 1988 an Günter Mittag, Sekretär für Wirtschaft des Zentralkomitees der SED, mit dem Betreffvermerk „Vorschläge zur weiteren Vervollkommnung der Arbeit der Kombinate“ heißt es: „Nach groben Schätzungen können bei Wegfall des allgemeinen statistischen Arbeitsaufwandes, der nicht zur Erhöhung des Nationaleinkommens, sondern ausschließlich zur Erhöhung des Papierverbrauchs beiträgt, umgehend ca. 3000 bis 4000 Arbeitskräfte im Kombinat für produktive Tätigkeiten freigesetzt werden.“ Zum Zeitpunkt meiner Übernahme der Personalverantwortung waren im ehemaligen Kombinat etwa 27.000 Mitarbeiter beschäftigt, davon nur ein Drittel in produktiven Funktionen, zwei Drittel in Hilfsbetrieben, sozialen und kulturellen Einrichtungen einschließlich einer großen Anzahl Overheads. Diese Zusammensetzung des Personals brachte erhebliche Probleme bei der Umgestaltung des Kombinates und der Erhaltung von Arbeitsplätzen.

## **Neue Führung und neue Funktionen**

Am 14. Februar 1990 wurde der bisherige Generaldirektor abberufen. Zuvor hatte es in der Leitung des Kombinates erhebliche Turbulenzen gegeben, die Belegschaft und die Führungskräfte rechneten mit der alten Führung ab. Von daher ist verständlich, daß die ehemalige zweite Führungsebene alle Hände voll zu tun hatte. Anders in den Belegschaften der Betriebe: Hier brach sich die neue Freiheit Bahn. Den Gewerkschaften wuchs eine neue Stellung zu, im Handumdrehen waren Betriebsräte in den Betrieben gewählt, die sich intensiv um das neue System der Betriebsverfassung kümmerten. Und sie nahmen ihre Rechte wahr. Ihnen gegenüber saß eine Betriebsleitung, die dieser geballten Kompetenz in Sachen Arbeitsrecht und Betriebsverfassung nicht gewachsen war. Bald waren Betriebsvereinbarungen in der Welt, die prophylaktisch bereits regelten, was aller Voraussicht nach auf die Betriebe zukam: die Personalauswahl bei Personalmaßnahmen, insbesondere Entlassungen.

## **Die Aufgabe der Treuhandanstalt**

Aus der Wirtschaft eines ganzen Landes, aus einer ganzen Volkswirtschaft wurde durch den Willen der politisch Handelnden über Nacht ein großer Konzern mit einer Holding als Dach: die Treuhandanstalt mit etwa 4.000 Mitarbeitern, einem zentralen Sitz in Berlin und 15 Filialen in den größeren Städten in den neuen Ländern. Sie übernimmt die wirtschaftliche Aufsicht, installiert Vorstände und Aufsichtsräte und sichert nach der Einführung westlicher Strukturen der Betriebswirtschaft lediglich die Liquidität. Es ist nicht ihre Aufgabe, die Betriebe zu sanieren. Sie begleitet lediglich die Unternehmensleitung bei dem üblichen langsamen Untergang, bis sich ein Investor findet. Sie stellt den Unternehmensleitungen Berater zur Verfügung, die mithelfen, ein Business-Konzept zu entwickeln.

## **Erste Unternehmenskonzepte**

Die im Unternehmen eingesetzten Berater entwickelten mit den Führungskräften des Unternehmens ein Konzept. Das war natürlich orientiert an den Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Zeit vor dem Start in die Marktwirtschaft. So ging man davon aus, die Stellung im Ostblock zu behalten, wenngleich man insgesamt schwächere Umsätze erwartete. Eigentlich - trotz der erheblichen Menge an Papier, das schwarz gemacht wurde - waren die Planungen recht einfach: Bei einer erforderlichen Produktion von etwa einem Drittel des bisherigen Ausstoßes unterstellte man, daß auch etwa ein Drittel der Belegschaft erforderlich sein würde. Das war für die Betriebsräte schon eine Hiobsbotschaft. Nur jeder dritte Arbeitsplatz sollte Bestand haben?! Natürlich war auch langsam die Einsicht in die Notwendigkeiten gewachsen, und so versuchten sie, wenigstens diese Position festzuzurren. Verhandlungen über einen Interessenausgleich wurden begonnen, schließlich eine Einigungsstelle angerufen, die Kündigungen vor dem 31. Dezember 1991 untersagte und die Zahl der zu sichernden Arbeitsplätze auf 10.200 fest schrieb. Inzwischen brach der Ostblock immer weiter zusammen, die Liefermöglichkeiten in diese Regionen schrumpften mangels Devisen schließlich bis auf Null. Konnte ein solches Konzept aufgehen?

## Das Konzept der Treuhandanstalt

Zunächst einmal lag es nahe, die Ostkombinate mit ihren westlichen Ablegern wieder in Verbindung zu bringen. So gab es dann auch die Absicht, Zeiss Ost und Zeiss West miteinander zu vereinigen. Das aber stellte ein unternehmerisches Risiko dar. Wer würde garantieren, daß nach einer Übernahme Zeiss West nicht den Betrieb im Osten einstellen würde? Bei den großen Übereinstimmungen in der Produktpalette war dies durchaus nicht unmöglich. Die westlichen Kapazitäten hätten sicher fast ausgereicht, um die zusätzlich entstehenden Nachfragen zu befriedigen. Bei weit über 20.000 Beschäftigten des Kombinates am Standort Jena und Umgebung war dies ein Problem mit politischer Dimension. Wenn ein solcher Fall eingetreten wäre, wären soziale Unruhen sicher nicht ausgeblieben. So schaltete sich das Land Thüringen rechtzeitig ein und erwarb zunächst eine Minderheitsbeteiligung an der inzwischen zur GmbH umgewandelten Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH. So konnte keine Entscheidung dieses wichtige Unternehmen betreffend hinter dem Rücken der Landesregierung getroffen werden. Schließlich engagierte der damalige Ministerpräsident des Landes Thüringen Herrn Dr. Lothar Späth, den ehemaligen Ministerpräsidenten des Landes Baden-Württemberg, zum Zeiss-Berater des Landes. Fortan führte dieser die Verhandlungen mit der Treuhandanstalt.

Nach einem langen Ringen um das richtige Konzept wurde sodann folgende Vereinbarung getroffen:

- Das sog. Kerngeschäft wird durch eine neu zu gründende Carl Zeiss Jena GmbH übernommen. Diese wählt aus dem Vermögen des Kombinates die erforderlichen Produktionsstätten mit Grund und Boden, Immobilien und technischen Betriebseinrichtungen aus und verpflichtet sich zur Übernahme von mindestens 2800 Mitarbeitern.
- An diesem Unternehmen übernimmt Carl Zeiss Oberkochen mit 51 Prozent die Mehrheit und damit die unternehmerische Führerschaft. Die JENOPTIK GmbH hält treuhänderisch für eine vorher bestimmte Zeit für das Land Thüringen die verbleibenden 49 Prozent.
- Die JENOPTIK als hundertprozentige Tochter des Landes Thüringen sichert unter Einsatz der verbleibenden Ressourcen möglichst viele Arbeitsplätze.

## Die Umsetzung des Konzeptes

Ein großes Problem stellte die zum Zeitpunkt der Verhandlungen mit der Treuhandanstalt bereits abgeschlossene Betriebsvereinbarung dar, die im Interessenausgleich 10.200 Arbeitsplätze als zu erhalten festschrieb, denn inzwischen war der Markt im Osten fast vollständig zusammengebrochen und von den seinerzeit erwarteten Umsätzen konnte überhaupt nicht mehr die Rede sein. Folglich konnte auch eine so große Zahl von Arbeitsplätzen nicht garantiert werden. Daher hätten die Verhandlungen eigentlich wieder aufgenommen werden müssen - mit einer erneuten zeitlichen Verzögerung. Inzwischen war auch aufbauend auf das Ergebnis des Interessenausgleichs ein Sozialplan verhandelt und verabschiedet worden. Eine Wiederaufnahme der Verhandlungen und das Angebot von Arbeitsplätzen auf einem zahlenmäßig

niedrigerem Niveau hätte sicher Turbulenzen ausgelöst. Schließlich gab es eine Lücke in den Vereinbarungen, die als Lösungsmöglichkeit genutzt werden konnte. Der Interessenausgleich sprach von zu erhaltenden Arbeitsplätzen, und natürlich geht man dann allgemein davon aus, daß es Arbeitsplätze in dem jeweiligen Unternehmen sind. Aber ausdrücklich war das so nicht vereinbart. Daher konnten wir mit der Treuhandanstalt folgende Vereinbarung schließen: „JENOPTIK wird sich intensiv um die Neuansiedlung von innovativen und technologisch möglichst anspruchsvollen Betrieben bemühen, um neben den in den Tätigkeitsfeldern der JENOPTIK einschließlich Optoelektronik selbst vorhandenen ca. 1.400 Arbeitsplätzen insgesamt möglichst nicht weniger als 6.000 weitere Dauerarbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen.“ Zusammen mit den 2.800 Arbeitsplätzen, die für die Carl Zeiss Jena GmbH mit dem Kerngeschäft des Kombinates waren wir wieder bei 10.200. Aus der unmöglich zu erledigenden unternehmerischen Aufgabe war durch diese Strategie eine nicht unerheblich strukturpolitische Aufgabe geworden. Nun mußte nur noch die Realisierung erfolgen.

### **Freisetzungen durch Kündigungen**

Vom Zeitpunkt der Wende an, zu dem die Belegschaft mit 27.000 Mitarbeitern gezählt wurde, wuchs die Belegschaft kontinuierlich an. Mitarbeiter aus ruhenden Beschäftigungsverhältnissen wie auch solche, die zum Studium oder auch in staatliche Organisationen delegiert worden waren, meldeten sich zurück. Mit der verbindlichen Zusage zur Wiedereingliederung in den Betrieb wurden die Probleme immer drängender. Schließlich wuchs die Belegschaft auf knapp 30.000 Mitarbeiter. Die geschlossene Betriebsvereinbarung verbot Kündigungen vor dem 31. Dezember 1991. Die Beschäftigung der über die Verpflichtung von 10.200 hinaus gehenden Mitarbeiter kostete jeden Monat mehr als 50 Millionen DM. Deswegen war Eile geboten. Die Mitarbeiter hatten in der Regel eine Kündigungsfrist von 3 Monaten, also mußten die Kündigungsschreiben am 30. September 1991 zugegangen sein. Aber erst am 25. Juni 1991 war die Grundsatzvereinbarung mit der Treuhandanstalt abgeschlossen worden, am 4. Juli der Sozialplan. Also blieben für alle erforderlichen Aktionen gerade einmal 12 Wochen.

Wenn der Postzusteller den Postkunden mit einem Einschreiben nicht antrifft, hinterläßt er eine Benachrichtigungskarte. Der Brief wird nun eine Woche aufbewahrt, bevor er als nicht abgeholt an den Absender zurückgeht. Für einen weiteren Zustellungsversuch brauchte man eine weitere Woche. Betriebsräte haben einen betriebsverfassungsrechtlichen Anspruch auf Beratungszeit von einer Woche, im Falle von Massenentlassungen kann diese Frist verlängert werden. Für die Vorbereitung der logistischen Prozesse (Programmierung von Listen zur Anhörung, der Kündigungsschreiben sowie die Fragen der Postbearbeitung) waren zwei Wochen gewißlich keine zu lang bemessene Zeit. Damit blieben für die qualifizierte Arbeit der Mitarbeiterauswahl gerade sechs Wochen. *Etwa 17.500 Mitarbeiter erhielten vor dem 30. September ihre Kündigung zum 31. Dezember 1991.*

Mit der Wirtschafts- und Währungsunion kam auch die Rechtsunion, d. h. die Regularien des Kündigungsschutzes galten auch für die ins Haus stehenden Maßnahmen. Und damit waren die Probleme schier unüberwindlich. Zu dem damaligen Zeitpunkt hatte das Kündigungsschutzrecht den von der Kündigung betroffenen Mitarbeiter im Auge, nicht jedoch die zurückbleibende Belegschaft. Es ist verständlich und einem Unternehmen zumutbar, bei einer Reduzierung der Belegschaft um 10 Prozent die im Betrieb beschäftigten Schwerbehinderten von der Kündigung auszunehmen. Unterstellt, daß der Schwerbehindertenanteil bei der gesetzlichen Beschäftigungspflicht von 6 Prozent liegt, steigt der Anteil bei einer erforderlichen Reduzierung um zwei Drittel der Belegschaft auf 18 Prozent. Niemand wird davon ausgehen, daß damit eine leistungs- und konkurrenzfähige Belegschaft erhalten ist. Ein weiteres Problem stellt die Sozialauswahl dar. Vereinfacht läßt sich dazu ausführen, daß das Recht den Mitarbeiter mit einer längeren Betriebszugehörigkeit für schutzwürdiger hält als den mit einer kürzeren, den Beschäftigten mit höherem Lebensalter als den mit weniger Lebensjahren, ebenso den Mitarbeiter mit Unterhaltspflichten dem Ledigen vorzieht. Damit verlassen also in der Regel eher die jungen Mitarbeiter, die frisch ausgelernten Facharbeiter, die Jungingenieure und damit die innovativen und auf dem neuesten Stand der Wissenschaft befindlichen Mitarbeiter das Unternehmen. Bei so gewaltigen Kündigungszahlen bleibt, auch wenn man die Erleichterungen durch die Regelungen des Altersübergangsgeldes berücksichtigt, nicht eine funktionsfähige Belegschaft zurück, es wird ein Torso. Im Falle der JENOPTIK wäre kaum ein Mitarbeiter unter vierzig Jahren im Unternehmen verblieben.

Dies sind die Probleme, mit denen alle Unternehmen zu kämpfen hatten. Bei der JENOPTIK gab es zusätzliche Schwierigkeiten. Normalerweise weiß man bei Kündigungsmaßnahmen, welche Mitarbeiter man behalten muß, weil das Unternehmensprofil ja feststeht. Hier bestand aber die Aufgabe, „durch Neuansiedlung von innovativen und technologisch möglichst anspruchsvollen Betrieben insgesamt nicht weniger als 6.000 Dauerarbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen.“ Also waren die Arbeitsplätze noch gar nicht bekannt; es waren noch nicht einmal die Firmen bekannt, nicht deren Branchen und damit natürlich auch noch nicht die Anforderungsprofile der erforderlichen Mitarbeiter. Lediglich die Eigenschaften „innovativ“ und „technologisch anspruchsvoll“ konnten hier gewisse Anhaltspunkte liefern.

Weiter übernahm die neu gegründete Carl Zeiss Jena GmbH zum Stichtag 1. Oktober 1991 ebenfalls ihre vertraglich zugesicherten Arbeitnehmer, die sie sich aussuchen konnte. Schließlich sollte dies das Unternehmen sein, das die Geschichte des Traditionsunternehmens Carl Zeiss am Standort Jena fortsetzen sollte. Auch dieser Auswahlprozeß lief mit den Auswahlen zur Kündigung parallel. Er begann nur später.

Wie erledigt man eine solche Aufgabe? Ist sie nicht einfach unlösbar, weil die Probleme zu komplex sind? Eine Gleichung mit mehreren Unbekannten muß auf einer Seite mindestens eine Bekannte haben, um gelöst werden zu können. Schließlich gab es hierfür kein Beispiel aus früherer Zeit; es ist ja auch der einzige Fall dieser Dimension in den neuen Bundesländern geblieben. Aber in Problemen stecken mitun-



ter selbst dann Chancen, wenn sie zunächst unlösbar scheinen. So gab es zunächst hinsichtlich der für die neuen Firmen vorzusehenden Mitarbeiter folgende Überlegungen: Zum einen werden neue Unternehmen, die sich in Jena ansiedeln oder auch einen Betrieb oder Teilbetrieb übernehmen, ihr Topmanagement mitbringen. Sie werden, wenn es sich um innovative und technologisch anspruchsvolle Unternehmen handelt, also eher versierte Facharbeiter und ingenieurtechnisches Personal nachfragen als Leitungskader. Diese Überlegung mit der nächstfolgenden brachte dann den Durchbruch und löste die Lähmung auf, die die scheinbare Unlösbarkeit dieses Problems mit sich brachte: Das Kündigungsrecht ist wie das Betriebsverfassungsrecht betriebsbezogen und nicht unternehmensbezogen. Also hat sich die Sozialauswahl auf die vergleichbaren Mitarbeiter eines Betriebes zu beziehen. Ferner hat die Auswahl horizontal und nicht vertikal zu erfolgen; d. h. vereinfacht: vergleichbar sind die Mitarbeiter einer Berufsgruppe, einer Beschäftigtengruppe untereinander. Das war die Lösung: Das Unternehmen gliederte sich damals in 13 Betriebe. Es lagen zwar schon die Konzepte vor, die Betriebe zu zerschlagen und das Unternehmen in Geschäftsbereiche, in Profitcenter zu gliedern. Unternehmensberatungen verfolgen diese Ideen mit geradezu manischem Eifer, selten bedenken sie die personalwirtschaftlichen Implikationen, die eine solche Umorganisation im Unternehmen in der Krise nach sich zieht. Da die Umbildung noch nicht vollzogen war, konnten wir in einem Betrieb die Dreher kündigen, und zwar alle. Im nächsten Betrieb blieben genügend für die Verfolgung unserer Ansiedlungspolitik. So kündigten wir in einem Betrieb die Konstrukteure, im anderen die Technologen in der Arbeitsvorbereitung, im nächsten die Sekretärinnen und im übernächsten die Buchhalter. Mit dieser Vorgehensweise haben wir zunächst die Vorgesetzten verblüfft, sodann die Betriebsräte, die naturgemäß die Sinnhaftigkeit nicht recht erkennen konnten. Sogar mancher Geschäftsführer hat an dem Verstand der in der Personalwirtschaft Verantwortlichen gezweifelt. Aber es hat geklappt. Am Freitag, 13. September 1991, wurde die letzte Kündigung auf den postalischen Weg gebracht. Von 2.282 Kündigungsschutzklagen sind inzwischen alle erledigt. Die Fälle, in denen die im Sozialplan vorgesehene Abfindung wegen fehlender oder mangelhafter Sozialauswahl nicht ausreichte, sind geringer als drei Dutzend.

### **Ausgründungen und Vermittlungen**

Gute Verbindungen in die Industrie allein reichen nicht aus. Gleichwohl sind sie wichtig. Nach der Wende kamen die Interessenten in Scharen: Kann man nicht irgendwo ein Schnäppchen machen? Für uns tauchte die Frage auf: Wie kann man ein seriöses Angebot von einem unseriösen unterscheiden?

In manchen Betrieben interessierten sich Mitarbeiter für eine Übernahme: Das Schlagwort vom „management buy out“ machte die Runde. Manche versuchten ihr Glück - im wahrsten Sinne des Wortes. Meist waren es hervorragende Techniker mit ausgesprochen guten Geschäftsideen. Aber es fehlte das know how zur Firmengründung, die Übersicht über die erforderlichen zahlreichen Behördenkontakte, das Wissen um die richtige Größe der Mannschaft, meist auch das erforderliche Kapital. Viele ließen den Mut nicht sinken und wagten das Risiko. Etlichen ging dann doch der

Atem aus. Für die Betriebsführung reichte das technische know how nicht aus, die kaufmännische Orientierung, das betriebswirtschaftliche Wissen fehlte. Mitunter stand sehr schnell die Gesamtvollstreckung am frühen Ende einer mutig gestarteten Geschäftseröffnung.

All diese Begebenheiten machten uns vorsichtig und ließen uns intensiv darüber nachdenken, wie unser Beitrag zur Umgestaltung der Wirtschaft im Territorium Jena von größeren Mißerfolgen verschont bleiben könne. Das Ergebnis war die Gründung eines Investorenzentrums. An zentraler Stelle des ehemaligen Hauptwerkes wurde eine Einrichtung der Begegnung geschaffen: das Investorzentrum. Wie in einem touristischen Informationsbüro konnte man sich einen Videofilm über Jena und seine Wirtschaftsstruktur ansehen, schriftliches Informationsmaterial einsehen oder auch erste Kontaktgespräche mit den dort angestellten Mitarbeitern führen. Wir konnten in der Region neben unseren eigenen betrieblichen, aber nicht mehr betriebsnotwendigen Betrieben auch andere Investitions- und Ansiedlungsmöglichkeiten vermitteln, informierten über mögliche Förderungen, halfen bei Behördengängen und vermittelten gegebenenfalls auch Mitarbeiter. Insgesamt war dies die Erfüllung einer strukturpolitischen Aufgabe. Für die Manager der angesiedelten Betriebe stellten wir das Zentrum für informelle Begegnungen zur Verfügung; als wir merkten, daß ein Bedarf an der Beantwortung vieler konkreten Fragen der Unternehmensführung vorlag, stellten oder besorgten wir die Referenten für entsprechende Schulungen.

### **Die Warteschleife - ein hilfreiches personalwirtschaftliches Mittel**

Wenn ein Investor einen Betrieb oder einen Betriebsteil übernahm, wenn Mitarbeiter sich zum „management buy out“ entschlossen, waren in der Regel dem zu übernehmenden Betrieb meist mehr Mitarbeiter zugeordnet, die früher einmal dort bei laufender Produktion gearbeitet hatten, sich nun in Kurzarbeit befanden. Häufig konnten nicht mehr als die Hälfte der Mitarbeiter unter den neuen Bedingungen einen Arbeitsplatz finden. Aber auch hier wirkte natürlich die gesetzliche Bestimmung, die heute keinem mehr unbekannt ist, der sich mit Personalfragen beschäftigt: die Bestimmung des § 613 a BGB. An dieser Bestimmung wären normalerweise alle Transaktionen dieser Art gescheitert. Hätten mehr Mitarbeiter als benötigt auf ihrem Recht zur Übernahme in den neuen Betrieb bestanden, wäre sicher keiner wirtschaftlich zu führen gewesen. Hier erwies sich eine Einrichtung als besonders hilfreich: die Warteschleife. Die Mitarbeiter, die nicht übernommen werden konnten, verblieben im Unternehmen, da sie einer Tätigkeit nicht nachgehen konnten, in „Kurzarbeit Null“, allerdings mit dem Versprechen, sie bei nächster Gelegenheit zu vermitteln. Da dieses Versprechen auch meist eingehalten werden konnte, mußten die Mitarbeiter ihr Recht auf Teilhabe am Betriebsübergang auch nicht reklamieren.

Mit zunehmender Zahl von Ansiedlungen und Ausgründungen erwachte die Wirtschaft in und um Jena auch wieder aus der anfänglichen Agonie. Die Betriebe fragten Beratungsdienstleistungen nach, es entstanden Anwalts- und Notarkanzleien, Steuerberatungsbüros, Maklerkontore und ähnliche Einrichtungen der freien Berufe. Und rasch wuchs die Nachfrage nach Sekretärinnen und Schreibkräften, Fremdspra-

chenkorrespondentinnen und Sachbearbeitern. Es sprach sich schnell herum: bei der JENOPTIK konnte man die erforderlichen Büroräume mieten, sich von dort auch das Personal vermitteln lassen. Obwohl es das damals noch gültige Vermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit eigentlich nicht zuließ, wurden wir zum größten Arbeitsvermittler in der Region.

### **Die Umgestaltung eigener Werksgelände**

Natürlich waren die Fabrikgelände der JENOPTIK keine modernen Industrieparks. So zeigten sich auch gleich handfeste Schwierigkeiten, als die ersten Investoren Teilbetriebe übernommen hatten und in die Gebäude eingezogen waren. Sie brauchten Wärme und Elektrizität, Ver- und Entsorgung mit Wasser, gegebenenfalls auch mit technischen Gasen. Zwar lagen diese Medien alle an, aber sie kamen an einer Stelle in das ehemalige Werksgelände und verzweigten sich, ohne daß Unterverteilungen entsprechende Einzelabrechnungen ermöglichten. Die Energiekosten nahmen mit der Zunahme der Vermietungen und Veräußerungen ganz erhebliche Dimensionen an. Es war ganz klar, die Werksgelände mußten völlig neu erschlossen werden, mußten zu Gewerbeparks umgestaltet werden.

Nun waren die Energieversorgungsunternehmen mit allen anderen Dingen befaßt, sie hatten sich vorrangig dort um Erschließungen zu kümmern, wo bislang noch keine Versorgung vorhanden war. Wir hätten warten müssen, ohne daß man in der Lage gewesen wäre, einen genauen Termin zu nennen. Da die Kosten uns wegliefen, blieb auch hier keine andere Wahl, als die Erschließungsmaßnahmen in eigener Regie durchzuführen.

### **Abrißmaßnahmen unter ABM**

Es zeigte sich bald, daß die Verwertung der betrieblichen Ressourcen nicht ausreichte, um die im Interessenausgleich zugesicherten Arbeitnehmerzahlen tatsächlich zu gewährleisten. In einem modernen Industriebetrieb wird etwa das Dreifache an Flächenkapazität benötigt, verglichen mit den Strukturen des Kombinates. Auch ist es wegen der logistischen Prozesse wünschenswert, wenn diese auf einer Ebene, also nicht in mehreren Etagen, ablaufen können. Das war jedoch in den Betrieben des ehemaligen Kombinates gang und gäbe. Nun waren die verwertbaren baulichen Einheiten bald vergeben. Daneben gab es noch viele Baulichkeiten, die man als abgängig bezeichnen mußte. Allerdings hätten diese Flächen, von der baulichen Substanz befreit, durchaus zu einer geeigneten Industrieansiedlung gereicht.

Die zusammen mit der Stadt und dem Landkreis Jena gegründete „Gemeinnützige Qualifizierungsgesellschaft mbH“ bot sich an, mit den freigesetzten Mitarbeitern im Rahmen einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme die abgängige Bausubstanz abzuräumen, um die frei werdenden Gewerbeflächen sodann für die Zwecke der Industrieansiedlung zu nutzen. Zunächst begannen wir mit einer Maßnahme, in der im Durchschnitt 650 Mitarbeiter beschäftigt waren. Ihre Aufgabe bestand im Enträumen der Flächen, also der Entfernung von Einrichtungsgegenständen, dem Entkernen, d.h., die im Gebäude vorhandenen Leitungen und sonstigen Einbauten wurden um-

weltgerecht entsorgt, und schließlich wurden die so frei geräumten Baulichkeiten abgerissen. Dies ging teilweise mit den Mitarbeitern, die bei der ersten großen Kündigungswelle freigesetzt wurden, teilweise waren auch Unternehmen zu verpflichten, die diese Aufgabe des Abrisses abgängiger Industriestrukturen professionell versahen. Auf den so frei geräumten Flächen konnten Gewerbebetriebe neu angesiedelt werden. Die Nutzung der arbeitsmarktlichen Mittel führte schließlich dazu, daß über 2.000 Arbeitnehmer zeitweilig eine Beschäftigung fanden, die sie sich ohne das Bestehen dieser Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen niemals ausgesucht hätten. Daneben hatten die Maßnahmen auch einen dauerhaften Aspekt: Schließlich konnten die Unternehmen, die mit den Vergabemaßnahmen betraut waren, im Rahmen dieser Maßnahmen die dort beschäftigten Mitarbeiter einer näheren Betrachtung unterziehen. Aus dem Personenkreis, der in ABM beschäftigt war, konnten mehr als 500 Personen in feste Arbeitsverhältnisse vermittelt werden. Es steht zu erwarten, daß kaum jemand aus diesem Personenkreis in das Bau- oder in das Baunebengewerbe gewechselt wäre, wenn er nicht über die Arbeitsbeschaffungsmaßnahme seine ersten Erfahrungen mit diesem neuen Arbeitsfeld gemacht hätte.

### **Qualifizierung für einen Anschlußarbeitsplatz**

Relativ früh wurde klar, daß bei manchen der Mitarbeiter die vorhandene Qualifikation einfach nicht ausreichte, um ihn für einen Investoren interessant zu machen. Mitunter war es nur eine Frage der Anschlußqualifikation, um eine neue Aufgabe erfüllen zu können, weil etwa eine neue Maschinensteuerung erlernt werden mußte oder weil PC-Kenntnisse in einer besonderen Anwendersoftware erforderlich waren. Englisch für alle kaufmännischen Funktionen, insbesondere für Mitarbeiter im Vertrieb, Grundlagen des kaufmännischen Rechnungswesens bis hin zu Managementtechniken waren nachgefragt. Manchen mußte darüber hinaus eine Umschulung zuteil werden. Das Spektrum der erforderlichen Qualifikationsmaßnahmen war so groß, daß wir es nicht aus eigener Kraft erledigen konnten. So haben wir uns mit der Technischen Akademie Wuppertal, einer bundesweit anerkannten Einrichtung der Erwachsenenbildung, zusammengetan und die Ernst-Abbe-Akademie gegründet. So konnten wir den verschiedenen Anforderungen meist nach kurzer Zeit nachkommen. Eine besondere Spezialität wurde immer wieder und mit gutem Erfolg geübt: Die Investoren benannten uns das Anforderungsprofil, wir suchten die Mitarbeiter aus und stellten sie vor, dann bekamen sie die erforderliche Qualifikation in der Akademie und waren bereits fit für den Arbeitsalltag, wenn die Produktion beginnen konnte. Auf eine lange Einarbeitungszeit etwa im Stammwerk in Westdeutschland oder am neuen Arbeitsplatz konnte verzichtet werden. Höchst selten haben wir von Auflösungen der Arbeitsverträge in der Probezeit gehört.

### **Die Aufbaugesellschaft Ostthüringen mbH entsteht**

Alle vorhandenen Immobilien, alle frei geräumten Flächen auf ehemaligem Werksgelände reichten bald für die Ansiedlung nicht mehr aus. Anfragen bei den umliegenden Gemeinden förderten bald die dort vorhandenen Probleme der Industriegebiete zutage, die erst im Entstehen begriffen waren. Wir haben sodann die AGO gegründet, die nun auch half, „grüne Wiesen“ zu erschließen, Investoren zu finden, ihnen nicht nur ein baureifes Gelände verkaufte mit entsprechender Infrastruktur, sondern ihnen im Bedarfsfall auch ein Betriebsgebäude schlüsselfertig errichtete. Diese Gesellschaft trug viel zum Erfolg im Bereich der Ansiedlungen bei. Nach einem Wirken von fast fünf Jahren haben wir sie an die Landesentwicklungsgesellschaft des Landes Thüringen übertragen.

### **Die JENOPTIK Bauentwicklung GmbH wird gegründet**

Wenn wir Führungskräfte von außerhalb anzuwerben hatten, tauchte sofort die Frage nach den Wohnmöglichkeiten in und um Jena auf, die wir in der Anfangszeit nicht zufriedenstellend beantworten konnten. Wohnraum zu mieten mit einem guten Standard war praktisch nicht möglich. Ansprechende Immobilien standen auch nicht zum Kauf. Aber nicht nur wir waren in dieser Kalamität; den anderen Wirtschaftsunternehmen in der Region ging es auch so, besonders der Universität und der Fachhochschule bei ihren Berufungen, die sie in die Richtung der alten Bundesländer aussprachen. Wohnraum fehlte, Wohnraum mußte her. Aber es gab keine Bauträger, die diese Aufgabe zeitnah erfüllen konnten. Also mußten wir wieder einmal selbst tätig werden. Die JENOPTIK Bauentwicklung wurde gegründet und errichtete als erste Aufgabe im Baugebiet „Bei den Fuchslöchern“ an der Peripherie von Jena über vierhundert Wohneinheiten im Geschoßwohnungsbau, als Reihenhäuser und auch als freistehende Einfamilienhäuser. Mehrere Funktionsbauten, die mit ihren Einkaufsstätten, Freizeitmöglichkeiten und Gastronomie auch für eine entsprechende Infrastruktur sorgen, runden das Wohngebiet ab, das inzwischen fast vollständig vermarktet ist und gut angenommen wird. Ähnliche Vorhaben sind neben Jena in Erfurt begonnen und stehen in Gera vor den Start. Studentenwohnungen waren eine Aufgabe, kombinierte Wohn- und Geschäftshäuser gehören ebenso zur etablierten Aufgabenstellung. Erfahrungen konnten im Gewerbebau gesammelt werden mit der Umgestaltung eigener Kombinatimmobilien, die nun auch über die Grenzen des eigenen Konzerns hinaus eingesetzt werden konnten. Nicht zuletzt finden die Institutsgebäude, die unter Verwendung teilweise denkmalgeschützter Bausubstanz im ehemaligen Hauptwerk errichtet wurden, erhebliche Beachtung. Auch die Grenzen Thüringens sind längst überschritten, in den alten Bundesländern z.B. in Villingen-Schwenningen haben wir uns einen Namen gemacht mit der baulichen Umgestaltung einer ehemaligen Industriebrache; know how fließt nun von Ost nach West.

### **Eine Zwischenbilanz**

Bislang ist der Teil der Aufgabe beschrieben, der im Treuhandvertrag mit „JENOPTIK“ wird sich intensiv um die Neuansiedlung von innovativen und technologisch möglichst anspruchsvollen Betrieben bemühen, um (...) möglichst nicht weni-

ger als 6000 weitere Dauerarbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen“ bezeichnet ist. Es ist - wenngleich einiges aus diesem Engagement inzwischen zum Kerngeschäft der JENOPTIK gehört - eigentlich der strukturpolitische Teil der Aufgabe. Daneben sind Aufgaben, die wegen des Fehlens öffentlicher Institutionen nicht oder nicht ausreichend erledigt werden konnten, an die inzwischen entstandenen Institutionen abgegeben worden. Zur Bilanzpressekonferenz im Mai 1997 konnte der Öffentlichkeit auch das Ergebnis dieser Arbeit vorgelegt werden. Dies ist die Arbeitsplatzbilanz zum Ende April 1996:

Diese Aufgabe wurde erfüllt. Übererfüllt: es sind mehr als 10.200 Arbeitsplätze geworden, wie sie noch im Interessenausgleich gefordert wurden. Was sind die Ursachen dieses Erfolges? Genau wird man das nicht festmachen können, aber ein paar Bedingungen kann man sicher aufzählen: Dieses Projekt wurde „aus einer Hand“ gesteuert. Wenn sonst bei Industrieansiedlungen sich Wirtschaftsförderungsämter, Industrie- und Handelskammern, Energieversorgungsunternehmen, Aufbaubanken, diverse Fördermittelgeber, Kommunen, Landesentwicklungsgesellschaften, Arbeitsämter und eine Anzahl anderer Institutionen sich die Aufgabe teilen, der investitionswillige Unternehmer von Pontius nach Pilatus laufen muß, während die am Prozeß Beteiligten ihre Regeln und Vorschriften im Auge haben, gab es bei der JENOPTIK alles in einem Hause. Und wir hatten zu jeder Zeit den Erfolg der Investition im Auge. Hier wurde nicht nur eine öffentliche Aufgabe privatwirtschaftlich organisiert, hier wurde mit unternehmerischer Problemlösungsstrategie gezeigt, wie Wirtschaftspolitik in der Marktwirtschaft unserer Tage bei den heutigen Problemlagen erfolgreich agieren könnte.

Tab. 1: Arbeitsplatzbilanz zum Ende 1996

Standort	Investoren		Mieter		Gesamt	
	Anzahl	Arb.plätze	Anzahl	Arb.plätze	Anzahl	Arb.pl.
Hauptwerk	4	1.450	44	900	48	2.350
Göschwitz	24	2.226	56	1.222	80	3.448
Tatzendpromenade	10	1.113	13	234	23	1.347
Südwerk (Carl Zeiss)	1	1.450	-	-	1	1.450
Nordwerk I	3	155	8	58	11	213
Nordwerk II	5	100	18	450	23	550
<b>Jena (Summe)</b>	<b>47</b>	<b>6.494</b>	<b>139</b>	<b>2.864</b>	<b>186</b>	<b>9.358</b>
Gera	19	878	64	741	83	1.619
Saalfeld	5	532	6	58	11	590
Lommatzsch	1	53			1	53
Mögelin	2	194			1	194
Falkenstein	1	25			1	25
Sonstige	36	2.225			36	2.225
<b>Gesamt April 1996</b>	<b>111</b>	<b>10.401</b>	<b>209</b>	<b>3.663</b>	<b>320</b>	<b>14.064</b>

Eine andere Bilanz kann man eigentlich nur in Bildern trefflich aufzeigen. Über 1,2 Millionen Quadratmeter Fläche wurden umgestaltet, aufstehende Gebäude abge-

rissen, saniert, einer neuen Verwendung zugeführt. Daß auch dies erfolgreich war, zeigt die sanierte Innenstadt von Jena. Die dort erfolgte Umgestaltung des ehemaligen Hauptwerkes brachte uns auf der Mipim, der internationalen Architekturmesse in Cannes, den Mipim 1997 - Special Jury Award ein und damit internationale Anerkennung. Während in manchen Innenstädten der neuen Bundesländer die nicht mehr genutzten Fabrikgebäude langsam aber sicher verfallen, hat die Stadt Jena ein neues Zentrum erhalten. Andere Industrieterritorien sind in moderne Gewerbeparks umgestaltet, solche, in denen mangels Investoren das Unkraut meterhoch wächst, gibt es in Jena nicht.

Gleichwohl haben wir uns in der ersten Zeit mit einer Kritik auseinandersetzen müssen, die nicht enden wollte: Die JENOPTIK ist ein Immobilienunternehmen mit anhängender Technologieabteilung. Es war schon etwas dran an dieser sehr vereinfachten Darstellung. Aber es ist nicht falsch, eine Sanierung da zu beginnen, wo man schnell Ergebnisse erzielen kann. Gleichwohl wurde der industrielle Bereich nicht vernachlässigt. Doch diese Geschichte ist noch länger.

### **Aus einer Unternehmens-Restgröße zum Technologiekonzern Ein Start mit schlechten Voraussetzungen**

Wie dargelegt ging das Kerngeschäft des Kombinates auf die Carl Zeiss Jena GmbH über. Der Rest blieb bei der JENOPTIK, bestehend aus unverkäuflicher Militärtechnik sowie Optoelektronik, und damit hauptsächlich die Weltraum- und Halbleitertechnik, die Systemtechnik und die Präzisionstechnik. Produkte gab es keine. Worauf wir zählen konnten war die hervorragende technisch-wissenschaftliche Qualifikation unserer Mitarbeiter. Forschung und Entwicklung waren zunächst angezeigt. Zeitweilig betrug der Aufwand für diesen Bereich etwa das Vierfache vergleichbarer westlicher Unternehmen der Hochtechnologie. Militärtechnik mußte konvertiert werden in zivile Produkte, für die es Bedarf gab. So entstand aus der in Lenkwaffen eingesetzten Lasertechnologie die „Radarpistole“, wie sie von der Polizei für Geschwindigkeitskontrollen eingesetzt wird sowie ein System zum berührungslosen Messen. Die Kameras, die aus dem Weltraum heraus zur Überwachung von Truppenbewegungen eingesetzt wurden, finden nunmehr in der Qualitätskontrolle Einsatz. Natürlich gab es auch etliche Projekte, die nur Geld kosteten und nichts einbrachten. Immer wieder stand uns die Präzision von Zeiss im Wege, die zum „overengineering“ führte, für das niemand zahlte und das die Kalkulation verdarb.

### **Die Halbleitertechnik schafft den Durchbruch**

Ursprünglich hatte es den Anschein, als wenn uns hier ein schneller Anschluß an den Weltmarkt gelingen könnte, hatte doch das Kombinat im Ostblock die nahezu alleinige Kompetenz. Aber es war ein mühseliger Weg. Schmerzliche Reduzierungen des Geschäftsumfanges durch Ausgründungen in der Mikrolithographie und der Laserdirektbelichtung waren erforderlich, weil die erforderlichen Forschungs- und Entwicklungskosten das Gesamtunternehmen umgebracht hätten. Diese Technologien werden nun teilweise zusammen mit starken Partnern weiterentwickelt. Was als Kern

blieb sind komplette Lösungen für die Automatisierung von Halbleiter-Fertigungsprozessen auf Basis der SMIF/Minienviroment-Technologie sowie innovativer Systeme zur Prozeßkontrolle bei der Chipfertigung. Zunächst wurden Mitarbeiter im Vertrieb geschult, bald schon waren wir in der Lage, an Ausschreibungen teilzunehmen. Da Südostasien der Markt für Chipproduktionen ist, war das auch unser Markt. Wie erfreut waren unsere Mitarbeiter, als sie von den ersten Demonstrationen ihrer Arbeit in diesen Breitengraden zurückkamen und von der Begeisterung auf der anderen Seite bei den Ingenieuren aus den Projektteilungen berichteten. Aber von diesen gab es nicht die Entscheidung über die Auftragsvergabe. Die wird in den meisten Unternehmen dieser Welt in den Einkaufsabteilungen gefällt. Und die fragen nach Referenzobjekten, die Auskunft geben können über die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit eines Systems. Technisch hervorragend - im Wettbewerb nur zweiter Sieger: das war häufig das Ergebnis. Dies ist für ein Unternehmensergebnis nicht sonderlich erfolgreich und führt meistens in den Ruin.

1994 gelang es uns, die Meißner & Wurst-Gruppe in Stuttgart zu erwerben, ein Unternehmen, daß zu den Weltmarktführern in der Reinraumtechnologie insbesondere für Chipfabriken gehörte. Was bisher auch mit den größten vertrieblichen Anstrengungen nicht gelungen war, zeigte jetzt Erfolg. Quasi wie mit einem Tandem fuhren die beiden Unternehmen durch den Weltmarkt mit einem hervorragenden Erfolg. Allein im Jahr 1996 konnte die Jenaer Gesellschaft ihren Umsatz vervierfachen. Diese Gruppe stellt den umsatzstärksten Bereich des Konzerns mit guten Zukunftsperspektiven dar.

### **Der Geschäftsbereich Telekommunikation**

In der Telekommunikation verfügten wir in Jena über das zukunftssträchtige System „wireless local loop“. Hervorragend in Technologie und Anwendungsbreite, geeignet besonders in Ländern mit geringer Infrastruktur zur Überbrückung unwegsamer Gebiete, also für Schwellen- und Entwicklungsländer. Aber auch hier herrschte das gleiche Problem wie in der Halbleiterei. Schließlich gelang uns der Erwerb der Mehrheit der Anteile an der KRONE AG in Berlin, einem Unternehmen, das in der Telekommunikation insbesondere auf dem Feld der Verbindungstechnik ein weltweit eingeführtes Unternehmen ist. Es hat den Anschein, als wenn sich auf diesem Feld die Erfolgsstory wiederholt, die in der Halbleiterei begonnen hat.

### **JENOPTIK AG going public**

Mit einem Umsatz von rd. 1,9 Mrd. DM erwirtschaftete der Konzern 1996 ein Ergebnis von 33,3 Mio. DM aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Mit einer Eigenkapitalquote von fast 33 % ist das Unternehmen solide finanziert. Auch die Personalbilanz ging 1996 positiv auf: Erstmals in der Geschichte des Unternehmens haben die Einstellungen die Entlassungen überstiegen. Der dem Vorstand in Gutachten vorliegende Unternehmenswert und das Interesse nicht nur in der Bankenwelt an der JENOPTIK lassen einen guten Einführungskurs an der Börse erwarten. Aus dem



Kombinat VEB Carl Zeiss Jena wurde der JENOPTIK Konzern, nun bald auch börsennotiert.