

## Die Unternehmensgeschichte von ZEISS - Auf einen Blick

*(Erstellt auf der Basis der Veröffentlichung "Carl Zeiss", 1996 erschienen in den Blättern zur Landeskunde, herausgegeben von der Landeszentrale für politische Bildung, Thüringen. Mit freundlicher Genehmigung der Verfasser: Wolfgang Mühlfriedel und Edith Hellmuth.)*

### Wie alles begann

Am 17. November 1846 eröffnete der dreißigjährige Mechaniker Carl Zeiss in der Jenaer Neugasse Nr. 7 eine Werkstatt und einen kleinen Laden. Der theoretisch und berufspraktisch gut gerüstete und mit Naturwissenschaftlern und Mathematikern der Jenaer Universität bekannte Zeiss schuf sich innerhalb weniger Monate einen Kundenkreis, für den er wissenschaftliche Geräte und Instrumente instand hielt oder nach deren Vorgaben anfertigte. Darüber hinaus bot er unter anderem Brillen, chemische Waagen, Reißzeuge und Fernrohre an. Die positive Geschäftsentwicklung im ersten Jahr ermutigte Zeiss 1847 einen Gesellen und einen Lehrling einzustellen. Außerdem mietete er zwei Arbeitsräume in der Wagnergasse Nr. 34.

Im Sommer 1847 wandte sich Zeiss, dem Rat seines akademischen Lehrers Matthias Jacob Schleiden folgend, dem Bau einfacher Mikroskope zu. Im September 1847 fertigte er die ersten Lupenmikroskope. Anfang der 1850er Jahre nahm die Nachfrage nach Beobachtungsinstrumenten aus der Zeiss-Werkstätte zu, da sie sich durch die sorgfältige Ausführung inzwischen einen Namen unter den Mikroskopikern hatte machen können.

Zu dieser Zeit wuchs das Interesse der Naturwissenschaftler und Mediziner an zusammengesetzten Mikroskopen, weil sich nur mit ihnen höhere Vergrößerungen erreichen ließen. Das aufwendige Probiervorgehen, das für das Zusammenstellen der optischen Systeme notwendig war, hielt Zeiss zunächst vom Bau derartiger Instrumente ab. Zumal er davon überzeugt war, dass es zur Ermittlung der einzelnen Elemente der optischen Systeme einen wissenschaftlichen Weg geben musste. Wenn er der Konkurrenz nicht unterliegen wollte musste er auch zusammengesetzte Mikroskope bauen, was er seit 1857 tat.

In der zweiten Hälfte der 1860er Jahre konnte Zeiss den Privatdozenten für Physik der Jenaer Universität, Ernst Abbe, für die Berechnung der Mikroskopobjektive gewinnen. Die Zusammenarbeit der beiden Männer begann mit Abbes Vorschlag, die Linsen mit den von ihm entworfenen Messgeräten schon während des Arbeitsprozesses zu prüfen. Außerdem empfahl er, die mechanischen und optischen Arbeitsgänge beim Mikroskopbau zu trennen.

Ende der 1860er Jahre wandte sich Abbe der Berechnung von optischen Systemen zu. Es vergingen fünf Jahre, bis er nachweisen konnte, dass die Vergrößerung des Öffnungswinkels zur Vervollkommnung der Mikroskopfunktion beiträgt. Der Physiker sah, dass die Wellennatur des Lichtes der Erkennbarkeit feiner Strukturen, die kleiner als die halbe Wellenlänge des Lichts sind, natürliche Grenzen setzt. Im Verlauf dieser Untersuchungen fand Abbe die Formel für die Sinusbedingung als Kriterium für eine scharfe Abbildung in der Umgebung der optischen Achse. Die außerordentlich aufwendigen theoretischen Arbeiten und praktischen Experimente führten die Zeiss-Werkstätte an die Grenze ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit.

## Optischer Gerätebau

Die nach der Abbeschen Theorie gefertigten Mikroskope fanden bald die Anerkennung der internationalen Fachwelt. 1876 wurde Abbe stiller Teilhaber an der Optischen Werkstätte.

Der wachsende Markt für die Jenaer Beobachtungsinstrumente veranlasste Abbe, der zunehmend in die Geschäftsführung hineinwuchs, dazu, die Fertigungsbedingungen grundlegend zu verändern. Unter seiner Federführung entstand in den frühen 80er Jahren am Rande Jenas eine neue und großzügig angelegte Fertigungsstätte. Die Optische Werkstätte hatte nun endgültig ihren handwerklichen Zuschnitt verloren. Ende der 80er Jahre zählte die Zeiss-Belegschaft 360 Arbeiter und Betriebsbeamte.

Von besonderer Bedeutung für die Optische Werkstätte war, dass es zur gleichen Zeit dem Glaschemiker Otto Schott in Jena mit Unterstützung von Zeiss und Abbe gelang, nach einem wissenschaftlich begründeten Verfahren optisches Glas herzustellen. Im September 1884 nahm das Glaswerk Schott & Gen. den Fabrikbetrieb auf. Erst die Qualität des optischen Glases erlaubte es, die Vorzüge der von Abbe entwickelten Theorie in den Zeiss-Geräten voll zur Geltung zu bringen.

## Die Carl-Zeiss-Stiftung in Jena

Ende der 1880er Jahre suchte der 48-jährige Abbe nach einem Weg, der es möglich machte, das gemeinsam mit seinem Partner geschaffene Werk langfristig zu sichern. Abbe wollte unbedingt vermeiden, dass der Zeiss'schen Werkstätte das gleiche Schicksal widerfuhr wie dem feinmechanisch-optischen Institut in München, das Joseph von Fraunhofer zu besonderem Ansehen geführt hatte. Diese renommierte Unternehmung war nach dem Tod des Physikers und Glaschemikers innerhalb kurzer Zeit durch Erbteilung zugrunde gerichtet worden.

Im Jahr 1889 schuf Abbe, ein Jahr nach dem Ableben von Carl Zeiss, die Carl-Zeiss-Stiftung, der er 1891 seine Vermögensanteile an der Optischen Werkstätte und am Jenaer Glaswerk übertrug. 1896 gab Ernst Abbe der Stiftung ein Statut, in dem er die Art der Geschäftstätigkeit und die Verwendung des Erwirtschafteten in rechtswirksamer Form festschrieb.

Damit verwirklichte er sein Anliegen, den dauerhaften wissenschaftlich-technischen Vorlauf des Unternehmens zu gewährleisten, eine Stammebelegschaft für die sensible Fertigung feinmechanisch-optischer Geräte zu erhalten und an der Jenaer Universität all jene Wissenschaftler zu fördern, die dem Unternehmen nützlich werden könnten.

Darum wurden mit Stiftungsmitteln Universitätsinstitute errichtet, Lehrstühle unterstützt und Forschungsprojekte gefördert. Große Teile des betrieblichen Gewinns wurden zur Weiter- und Neuentwicklung der Erzeugnisse verwendet. Das Bewusstsein, in einem Unternehmen mit ungewöhnlichen Eigentumsverhältnissen zu arbeiten, die gute fachliche Ausbildung, das Wissen um das Besondere der Jenaer Erzeugnisse und die sozialen Privilegien ließen im Laufe der Jahrzehnte in der Stammebelegschaft des Zeiss-Werkes eine besondere Mentalität entstehen, die in die Familien und in die städtische Gesellschaft hineinwirkte.

Diese Zeiss-Mentalität erschwerte es politischen Gruppierungen, auf die Belegschaft Einfluss zu nehmen. Daraus entstand wohl auch die Ansicht, dass die Zeissianer zur "Arbeiteraristokratie" gehören würden.

Das Stiftungsstatut räumte den Beschäftigten einklagbare soziale Rechte ein. Jedem Arbeiter und Lohnangestellten wurde ein fest vereinbarter Mindestlohn gezahlt, der unter keinen Umständen geschmälert werden durfte. Die Beschäftigten erhielten eine jährliche Lohn- und Gehaltsnachzahlung, deren Höhe vom wirtschaftlichen Ertrag des Unternehmens abhing. Sechs Tage des jährlichen Urlaubs wurden bezahlt. Bei betriebsbedingten Entlassungen zahlte das Unternehmen den Betroffenen eine Abgangsentschädigung.

Seit 1875 bestand eine betriebliche Krankenkasse. Mitarbeiter, die vor ihrem 40. Lebensjahr in die Firma eingetreten waren, hatten nach fünf Arbeitsjahren Ansprüche auf eine Invaliden- oder Alterspension. 1900 gehörte das Zeiss-Werk zu den wenigen deutschen Unternehmen, die den Achtstundentag einführten.

## Die Erweiterung des Fertigungsprogramms

Unter der Mitarbeit kreativer Wissenschaftler und Ingenieure erweiterte Abbe seit den späten 80er Jahren die Erzeugnispalette des Unternehmens. Aus den von Abbe einst für den Eigenbedarf konstruierten Refraktometern und Spektrometern entwickelte die 1890 eingerichtete Abteilung für optische Messgeräte eine ganze Reihe weiterer Geräte. Sie dienten dazu, die Beschaffenheit lichtdurchlässiger fester und flüssiger Stoffe mittels optischer Messgrößen zu analysieren und fanden in der Lebensmittelindustrie, in der Medizin und seit den 20er Jahren auch in der Metallurgie und in der metallverarbeitenden Industrie Verwendung. Gleichzeitig entstanden in dieser Abteilung Entfernungsmesser und Geräte der Bildmesstechnik.

Die gleichfalls 1890 ins Leben gerufene fotooptische Abteilung brachte schon in ihrem Gründungsjahr das erste fotografische Objektiv auf den Markt. Nach einem Jahrzehnt intensiver Arbeit konnte 1902 das Tessar, das "Adlerauge" der Kamera, vorgestellt werden. Dieses Universal-Fotoobjektiv, wurde in vielfachen Varianten weiterentwickelt.

Die Feldstecherproduktion, 1894 in der "Tele"-Abteilung aufgenommen, wuchs rasch an. Bis zum Januar 1900 konnten 20.000 Feldstecher verkauft werden. Die in dieser Abteilung gefertigten Relieffernrohre, Periskope und Feldstecher gehörten zur Ausrüstung der Streitkräfte in vielen Ländern.

Nach der Jahrhundertwende fand die in den 90er Jahren gegründete Abteilung Astro mit ihren Aussichtsfernrohren das öffentliche Interesse. Mit den ersten Großgeräten, dem Spiegelteleskop für die Sternwarte Heidelberg und dem damals lichtstärksten Instrument für die Sternwarte Innsbruck, machte sich das Zeiss-Werk in der Fachwelt der Astronomie einen Namen.

Angeregt durch den schwedischen Arzt Allvar Gullstrand wandte sich das Zeiss-Werk zwischen 1908-1912 der Entwicklung und Herstellung von Brillen und von Messgeräten für die Augenheilkunde – den ophthalmologischen Geräten – zu. Seit 1908 bereicherten geodätische Geräte die Produktionspalette des Jenaer Unternehmens. Mit der Erweiterung des Produktionsprogramms gingen der Ausbau der Fertigungsstätten und die Erweiterung der Belegschaft einher. Im Juni 1914 beschäftigte das Zeiss-Werk 5.280 Menschen.

Der erste Weltkrieg unterbrach die Arbeit an den Zivilgeräten. Die Fertigung wurde nahezu ausschließlich auf optische Militärgeräte und andere vom Militär beanspruchte Erzeugnisse ausgerichtet. Lediglich die Astro-Abteilung Carl Zeiss konnte das damals größte Spiegelfernrohr Europas für die Sternwarte Potsdam-Babelsberg bauen.

Die militärische Niederlage Deutschlands und die Bestimmungen des Versailler-Vertrags über die Rüstungsbeschränkungen veranlassten das Zeiss-Unternehmen, sich nun auch der Feinmessgerätetechnik zuzuwenden. Die damit beauftragte Abteilung entwickelte neben einfachen Messmitteln bald komplizierte und leistungsfähige Geräte zum Messen von Gewinden, Werkzeugen, Zahnrädern usw. Auch in den anderen Erzeugnisgruppen wurden in den folgenden zwei Jahrzehnten vielfältige physikalische und auch chemische Effekte für die Entwicklung neuer Geräte genutzt. Dabei folgten die Jenaer Wissenschaftler immer wieder den Anregungen der Geräteanwender. Im Mikroskopbau nutzte man nun neben dem normalen weißen das ultraviolette Licht und verwendete Lumineszenzerscheinungen für das Herausheben von Kontrasten in der Struktur der Präparate. Die Entwicklung des Phasenkontrastverfahrens sowie die Anwendung polarisierten Lichts brachten in den 30er Jahren neuen Einsatzmöglichkeiten. Speziell entwickelte Fotoapparate vereinfachten das Festhalten und Dokumentieren der mikroskopischen Abbildungen.

Das erste Planetarium, welches für das Deutsche Museum in München gebaut wurde, erregte die Aufmerksamkeit breiter Bevölkerungskreise und brachte dem Zeiss-Unternehmen Aufträge aus aller Welt ein. Bis Ende der 1930er Jahre wurden 21 Planetarien, darunter in Chicago, Mailand, Philadelphia und Tokio erbaut.

Wenngleich die Zivilgerätefertigung in den 1920er und in den frühen 1930er Jahren im Vordergrund stand, so behielt Jena die militärgeräte-technische Entwicklung im Blick, denn die Fortschritte, die in dieser Zeit auf feinmechanisch-optischem Gebiet erzielt wurden, ließen sich gleichermaßen für zivile und militärische Zwecke nutzen. Das Jenaer Unternehmen wollte mit Neuentwicklungen auch auf dem internationalen Markt für optische Militärgeräte, der in diesen Jahrzehnten rasch wuchs, präsent bleiben.

In den Jahren der nationalsozialistischen Herrschaft wurde das wissenschaftliche und produktionstechnische Potential zunehmend auf die Ausrüstung der deutschen Wehrmacht und auf die kriegswirtschaftlichen Erfordernisse ausgerichtet. Flugzeuge, U-Boote, Panzer und Geschütze der deutschen Wehrmacht waren mit Zeiss-Geräten ausgerüstet.

Nach der bedingungslosen Kapitulation der deutschen Streitkräfte zogen die alliierten Siegermächte auch das Zeiss-Unternehmen für seinen Beitrag zur Vorbereitung und Führung des nationalsozialistischen Aggressionskrieges zur Verantwortung. Die Amerikaner, die das Zeiss-Werk von April bis Juni 1945 besetzt hielten, requirierten Patente, Konstruktionsunterlagen und spezielle Produktionseinrichtungen. Sie schwächten vor allem durch die Deportation führender Fachleute nach Heidenheim a.d. Brenz das wissenschaftliche Potential des Unternehmens. Die sowjetische Besatzungsmacht demontierte 1946/47 den gesamten Produktionsapparat und deportierte Wissenschaftler, Ingenieure und Facharbeiter in die UdSSR.

Mit der Begründung, dass die Fa. Carl Zeiss ein Rüstungsunternehmen gewesen sei, verstaatlichte die Deutsche Wirtschaftskommission am 1. Juni 1948 das industrielle Vermögen der Carl-Zeiss-Stiftung. Die ihres unternehmerischen Charakters beraubte Stiftung befasste sich von nun an vornehmlich mit sozialen und kulturellen Aufgaben.

## Zwangsarbeitereinsatz

*(Exzerpt von Johannes Bähr: „Die Carl-Zeiss-Stiftung und die Stiftungsbetriebe im ‚Dritten Reich‘“, in: Werner Plumpe (Hrsg.): „Eine Vision – zwei Unternehmen. 125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung“, München 2014, S. 147-193)*

Bei Zeiss wie bei Schott ließ sich die Produktion während des Krieges nur mit einem zunehmenden Einsatz von Zwangsarbeiten steigern, da ein großer Teil der Stammebelegschaft zur Wehrmacht eingezogen wurde. Kriegsgefangene und nach Deutschland angeworbene oder verschleppte Zivilarbeiter aus den besetzten Ländern waren praktisch die einzige noch verfügbare Arbeitskraftreserve. Für Zeiss galt dies in besonderem Maße, weil das Unternehmen wegen der Anforderungen seiner Produktionstechnik kaum in der Lage war, Ausweichfertigungen in ländlichen Gebieten zu errichten. Wie in der gesamten deutschen Wirtschaft begann der systematische Zwangsarbeitereinsatz bei Zeiss im Sommer 1940, nach der Besetzung Frankreichs, Belgiens und der Niederlande. Bei Schott war dies wenige Monate später der Fall. ...

Nach einer Aufstellung, die abschriftlich im Stadtarchiv Jena vorhanden ist, waren in den Jahren 1940 bis 1945 im Zeiss-Werk insgesamt 8.081 Zwangsarbeiter eingesetzt, im Jenaer Glaswerk Schott & Gen. 3.502. Der Höchststand wurde bei Schott im Oktober 1944 mit 2.034 Zwangsarbeitern erreicht, das waren 42 Prozent der Belegschaft. Bei Zeiss lag der Höchststand ebenfalls im Oktober 1944. Zu diesem Zeitpunkt waren hier 4.147 Zwangsarbeiter eingesetzt, was einem Anteil von 29 Prozent an allen Beschäftigten entsprach. Von den Tochtergesellschaften des Zeiss-Werks hatte die Feinapparatebau GmbH den höchsten Anteil an Zwangsarbeitern, was nicht verwundert, da es in den heereigenen Werken in Gablonz (Jablonec) und Turn (Tmóvany), die von diesem Unternehmen betrieben wurden, keine Stammebelegschaft gab. Im Werk Gablonz waren Ende August 1944 1.128 deutsche Arbeiter, 1.166 ausländische Zivilarbeiter und 535 Kriegsgefangene beschäftigt.

## Zwei ZEISS Werke in Deutschland

*(Erstellt auf der Basis der Veröffentlichung "Carl Zeiss", 1996 erschienen in den Blättern zur Landeskunde, herausgegeben von der Landeszentrale für politische Bildung, Thüringen. Mit freundlicher Genehmigung der Verfasser: Wolfgang Mühlfriedel und Edith Hellmuth.)*

In Jena begann der Wiederaufbau der Fertigungsstätten im Sommer 1947. Die Heidenheimer Zeiss-Gruppe gründete am 4. Oktober 1946 – von Jena unterstützt – die Opton Optische Werke Oberkochen GmbH, die seit Januar 1947 mit Billigung der Jenaer Geschäftsleitung als Zeiss-Opton Optische Werke Oberkochen GmbH firmierte.

In Oberkochen befürchtete man nach der Verstaatlichung des Jenaer Werkes, dass die Amerikaner das Zeiss-Vermögen in den Westzonen beschlagnahmen könnten. Darum setzte sich die Oberkochener Geschäftsleitung mit der Begründung, dass die Carl-Zeiss-Stiftung in Jena nicht mehr existiere, nachdrücklich dafür ein, im Land Württemberg die Carl-Zeiss-Stiftung Abbescher Prägung wiederentstehen zu lassen. Die Regierung dieses Landes verfügte dann auch am 23. Februar 1949, dass der Rechtssitz der Stiftung Heidenheim sei. Am 15. Januar 1951 wurde die Firma Carl Zeiss ins Handelsregister des Amtsgerichts Heidenheim eingetragen, die vorerst nur feinmechanisch-optische Erzeugnisse vertrieb, aber dann am 1. Oktober 1953 die Zeiss-Opton GmbH übernahm.

In den späten 1940er und während der 1950er Jahre wurde nicht nur das traditionelle Fertigungsprogramm an beiden Zeiss-Standorten wieder aufgenommen, die Wissenschaftler und Konstrukteure beider Unternehmen wandten sich auch neuen Entwicklungsfeldern zu. Beispiele dafür waren die Elektronenmikroskope oder das Kernspurmikroskop, welches Jena für das bei Moskau gelegene Kernforschungsinstitut baute. Beide Unternehmen produzierten auch wieder astronomische Großgeräte. Die astronomische Abteilung in Jena konstruierte Planetarien und 2-m-Teleskope für die Sternwarten in Tautenburg und Hamburg. In Oberkochen entstanden in den 1950er Jahren der 150-mm-Coudé-Refraktometer und der 650-mm-Refraktor.

Die beiden Zeiss-Werke wurden mit ihren zunehmend gleichartigen Fertigungsprogrammen auf dem deutschen und internationalen Markt zu Konkurrenten. Beide nahmen die bis 1945 von der Fa. Carl Zeiss Jena bzw. von der Carl-Zeiss-Stiftung für ihren Stiftungsbetrieb in Deutschland und in anderen Staaten gewährten Schutzrechte in Anspruch. Die Geschäftsleitung in Oberkochen war der Ansicht, dass nun allein Heidenheim/Oberkochen über die Schutzrechte verfügen könne. Da die Jenaer diesen Standpunkt nicht teilten, sondern ihre Erzeugnisse mit dem vor 1945 bestehenden Warenzeichen versehen auf den internationalen Märkten anboten, begann zwischen Oberkochen und Jena im Frühjahr 1954 eine scharfe Auseinandersetzung um diese Schutzrechte. Erst 1971 vermochten sich beide Parteien in London darüber zu verständigen, dass bei Hervorhebung ihres Standorts – Jena oder Oberkochen – jede Firma den Namen Carl Zeiss und das Linsenzeichen auf den vereinbarten Märkten verwenden könne. So war der VEB Carl Zeiss JENA dazu berechtigt, seine Erzeugnisse in den Ostblockstaaten, in Syrien, im Libanon und in Kuwait unter dem vereinbarten Warenzeichen anzubieten. Die Firma Carl Zeiss Oberkochen dagegen hatte das Recht, die mit Carl Zeiss gekennzeichneten Produkte in der BRD sowie Westberlin, in den Beneluxstaaten, in Italien, in Griechenland und in den USA zu vertreiben.

Seit den 1960er Jahren eröffneten die Fortschritte in der Elektronik und Informationstechnik dem optischen Gerätebau zunehmend neue Entwicklungsmöglichkeiten. Die Kombination optischer, feinmechanischer und elektronischer Wirkprinzipien führte zu Geräten mit neuen Eigenschaften. Diesen neuen Möglichkeiten wurde in Jena und Oberkochen gleichermaßen nachgegangen. Aber die Bedingungen für solche Kombinationsprozesse im Gerätebau waren für beide Werke höchst unterschiedlich. Die Oberkochener hatten eine leistungsfähige elektronische und informationstechnische Industrie zur Seite und konnten die internationalen Entwicklungen uneingeschränkt nutzen.

Der VEB Carl Zeiss Jena musste fehlende oder mangelhafte Zulieferungen aus der DDR oder anderen RGW-Staaten immer wieder durch aufwendige Eigenentwicklungen kompensieren. Dabei entstanden auch Weltneuheiten wie der Laser-Mikro-Spektralanalysator, mit dem 1964 erstmals die industrielle Laseranwendung verwirklicht wurde oder die Mitte der 70er Jahre entwickelte erste industrielle Elektronenstrahl-Lithographie-Anlage nach dem Prinzip des variablen Formstrahls.

Beiden Zeiss-Werken erwachsen aus den Fortschritten auf dem Gebiet der Weltraumforschung und der Mikroelektronik neuartige Aufgaben. So versorgte Oberkochen die elektronische Industrie mit mikroelektronischer Optik und Jena fertigte Geräte für mikroelektronische Technologien. 1987 beschäftigte der VEB Carl Zeiss Jena insgesamt 32.378 Arbeitskräfte. Zur gleichen Zeit arbeiteten in der Fa. Carl Zeiss Oberkochen 8.278 Arbeiter und Angestellte. Die aus der volkswirtschaftlichen Stellung der beiden Zeiss-Werke resultierende Ähnlichkeit auf wissenschaftlich-technischem Gebiet lässt nicht darüber hinwegsehen, dass ihre Belegschaften unter politischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen arbeiteten, die kaum vergleichbar waren.

Der VEB Carl Zeiss Jena, der seit Mitte der 1960er Jahre den Kern eines Kombinats bildete, das schließlich einen ganzen Industriezweig umfasste, war in das zentralverwaltungswirtschaftliche System der DDR eingebunden, dessen Unzulänglichkeiten in den 1970er und 1980er Jahren immer deutlicher zutage traten. In Folge der politischen Veränderungen, die sich seit Herbst 1989 in der DDR vollzogen, wurde das Kombinat VEB Carl Zeiss Jena aufgelöst. Die Privatisierung des VEB Carl Zeiss Jena begann Ende Juni 1990. Aus diesem Prozess gingen im Herbst 1991 die JENOPTIK GmbH und die Carl Zeiss JENA GmbH hervor. Das Oberkochener Zeiss-Unternehmen erwarb die Carl Zeiss Jena GmbH. Als die Carl Zeiss Jena GmbH in die Zeiss-Gruppe aufgenommen wurde, befand sich die feinmechanisch-optische Industrie der westlichen Welt in einer rezessiven Phase. Das Jenaer Unternehmen bekam darum nicht nur die negativen Folgen des strukturellen Wandels in Osteuropa zu spüren, es musste sich auch in Abstimmung mit dem Oberkochener Unternehmen unter denkbar ungünstigen Bedingungen einen neuen Platz auf den internationalen Märkten suchen.

## Krise und Wandel bei Carl Zeiss

### Reorganisation in den Jahren nach der Wiedervereinigung

*(Exzerpt von Stephan Paetrow: „... was zusammen gehört. 20 Jahre Wiedervereinigung von Carl Zeiss“, Hamburg 2011.)*

#### **Angst vor dem Ausverkauf: Unsichere Existenz im Osten**

Die mit Gründung der Carl Zeiss Jena GmbH im Oktober 1991 verbliebenen 2.800 Mitarbeiter blickten zunächst hoffnungsvoll und hoch motiviert in die Zukunft. Doch schnell wurde klar, dass die Auftragslage nicht den Erwartungen entsprach. Die prognostizierten 200 Millionen D-Mark Umsatz konnten nicht annähernd erreicht werden. Das erste Geschäftsjahr endete am 30. September 1992 mit einem Umsatz von 101 Millionen D-Mark. Die Verluste betragen 146 Millionen D-Mark.

Die Jenaer Geschäftsführung drängte auf die Übernahme von Produkt- und Geschäftsbereichen, um die Beschäftigung sicherzustellen. Aus Oberkochen hieß es dagegen, dass ein damit verbundener Stellenabbau im Westen nicht zu vermitteln sei. Im Oktober 1993 zog die Geschäftsleitung in Jena die Konsequenzen aus dem zweiten Geschäftsjahr mit schlechten Geschäftszahlen: Mit Zustimmung des Betriebsrates sollte die Beschäftigtenzahl bis Januar 1994 auf 2.000 reduziert werden. Die Existenz des Standorts Jena schien nach wie vor unsicher.

#### **Gegeneinander – Miteinander: Konflikte und erste Kooperationen zwischen Ost und West**

Das Unternehmen war zwar formell wiedervereinigt, organisatorisch und strategisch jedoch zogen die Zeissianer noch nicht an einem Strang. Das Miteinander glich eher einem sportlichen Wettkampf, bei dem verschiedene Teams aus Ost und West um Marktanteile kämpften.

Gerade bei relativ ähnlichen Produktportfolios wie Fotogrammetrie oder Geodäsie war die Konkurrenz zwischen Jena und Oberkochen für jeden sichtbar. Nach 1991 gestaltete sich die Zusammenführung der komplementären Geräteprogramme aus Ost und West schwierig. Der in manchen Bereichen andauernde hausinterne Wettbewerb konnte nur durch die Aufgabe von Geschäften entweder im Westen oder im Osten beendet werden. Im Bereich Messtechnik zum Beispiel waren die Jenaer Geräte

der auf moderner Computertechnik aufbauenden 3D-Koordinatenmesstechnik aus Oberkochen unterlegen.

Im Gegenzug hatte man im Westen die Entwicklung einfacher Basisgeräte aufgegeben. Letztlich blieb die Fertigung der Jenaer Geräte jedoch zu teuer, und der Produktbereich Feinmess wurde aufgegeben.

Bald gab es jedoch auch nach der vertraglichen Zusammenführung der Kerngeschäfte von Carl Zeiss Initiativen, die erfolgreich Synergien zwischen West und Ost nutzten. Ein vielen Zeissianern bekanntes Beispiel kommt aus dem Bereich der augenärztlichen Diagnosegeräte. Das Ergebnis war die SL 120, eine Spaltlampe die damals weit vor den Konkurrenzprodukten lag.

Als 1992 klar wurde, dass die Carl Zeiss Jena GmbH den angepeilten Umsatz von 200 Millionen D-Mark für das vergangene Geschäftsjahr mit 101 Millionen D-Mark um fast die Hälfte verfehlt hatte, kochten auf beiden Seiten die Emotionen hoch. Das Misstrauen gegen den Vorstand im gut 350 Kilometer entfernten Oberkochen wuchs. Die Kollegen im Westen machten umgekehrt die Jenaer Mitarbeiter dafür verantwortlich, dass es für das Geschäftsjahr 1990/91 keine Gewinnausschüttung gegeben hatte.

Die Ergebnisse des zweiten Geschäftsjahres blieben erneut hinter den Erwartungen zurück, obschon eine Umsatzsteigerung von 50 Prozent gelungen war. Mitte 1993 war dann seitens des Vorstandes von der schlimmsten Rezession seit Kriegsende die Rede. Die Situation schien verfahren: Jena benötigte vollstufige Geschäftsbereiche, um nachhaltig profitabel zu werden. In der angespannten wirtschaftlichen Situation wollten die Oberkochener ihre Lage aber keinesfalls durch die Abgabe eigener Geschäfte verschlimmern. Im August 1993 fiel dann die Entscheidung, die rund 90 Mitarbeiter aus Entwicklung und Vertrieb im Bereich Mikroskopie von Oberkochen nach Jena umzusetzen.

Für Jena war die Entscheidung psychologisch wichtig, aber die drohenden Stellenstreichungen waren so nicht zu verhindern. In Oberkochen fürchtete die Belegschaft dagegen den Anfang vom Ende des Standorts. Nachdem auf der Betriebsversammlung am 8. September 1993 die Verlagerung der Mikroskopie und der Abbau von etwa 400 Arbeitsplätzen offiziell verkündet wurden, kündigten Betriebsrat und Gewerkschafter erbitterten Widerstand an.

Am 12. Oktober wurde in Jena eine Betriebsversammlung einberufen auf der der Arbeitsdirektor Elk Littow erklärte, warum es mit zuletzt 60.000 D-Mark Jahresumsatz pro Mitarbeiter nicht weitergehen konnte: „Die Mitarbeiterzahl muss auf 2.000 reduziert werden.“

Die Reaktion in Jena glich der in Oberkochen: Der Betriebsrat versprach, mit allen gesetzlich möglichen Mitteln um jeden Arbeitsplatz zu kämpfen. Die Unterstützung der Mitarbeiter war ihm gewiss. Damit sah sich die Unternehmensführung von Carl Zeiss in Ost und West mit Protesten gegen ihre Kürzungspläne konfrontiert. Mehr noch: Die Vertreter der Belegschaft betonten zwar immer wieder, dass die Standorte nicht gegeneinander ausgespielt werden sollten. Aber faktisch standen sich die Mitarbeiter in Ost und West jedoch zunehmend als Kontrahenten in einem Kampf um knapper werdende Ressourcen gegenüber. Zu den anstehenden Sparmaßnahmen mussten beide Seiten ihren Beitrag leisten. In Jena wurde die schrittweise Reduzierung der Beschäftigtenzahl auf 2.000 im Januar 1994 Realität.

In Oberkochen wurden rund 400 Arbeitsplätze vor allem durch Vorruhestandsregelungen, Teilzeitregelungen und andere sozialverträgliche Maßnahmen abgebaut. Zusätzlich hatten die Schwaben die Verlagerung ihrer Kapazitäten im Bereich Mikroskopie nach Jena zu verkräften. Für die Folgezeit war ein weiterer Stellenabbau keineswegs ausgeschlossen.



Die Jahre 1992 bis 1994 erscheinen damit für Carl Zeiss als eine Zeit interner Konflikte und des wirtschaftlichen Abschwungs. Doch trotz aller Krisensymptome wuchs die Zahl derjenigen, die davon überzeugt waren, dass die Rückkehr in die Profitzone ein gemeinsames Projekt von Ost und West sein musste. Die innere Wiedervereinigung von Carl Zeiss war damit nicht nur eine politische, sondern auch eine wirtschaftliche Aufgabe.

### **Die Stunde der Sanierer: Anfänge der Neuaufstellung von Carl Zeiss**

Ein Externer musste hier weit weniger Rücksicht nehmen. Durch seine Tätigkeit für Siemens hatte der Stiftungskommissar bereits einen geeigneten Nachfolger an der Unternehmensspitze im Blick: Peter Grassmann, der bislang die Medizintechnik bei Siemens verantwortet hatte, war offen für neue Herausforderungen. Der promovierte Physiker hatte als Chef von 20.000 Mitarbeitern bei Siemens die sogenannte Vertikalisierung, also die Reorganisation von Entwicklung, Fertigung und Vertrieb in eigenständigen und vollstufigen Produktbereichen, vorangetrieben.

Bis Ende Oktober 1994 hatte es immer wieder Arbeitsniederlegungen gegeben. Nach einem ersten positiven Gespräch stimmte der Betriebsrat zu, zunächst auf weitere Aktionen zu verzichten. Von Beginn an machte Grassmann deutlich, dass es ohne spürbaren Personalabbau und Sozialplan nicht gehen werde. In schwierigen Verhandlungen gelang es Grassmann, die Gremien des Oberkochener Stiftungsbetriebes zu überzeugen und das Sanierungskonzept am 16. Februar 1995 durch den Aufsichtsrat der Carl Zeiss Jena GmbH zu bringen. Wesentlicher Bestandteil war die Reduzierung der Geschäftsbereiche. Ein Fünf-Säulen-Modell sah vor, alle Aktivitäten in den Bereichen Markenoptik, Medizintechnik, Mikroskopie, Optisch-elektronische Systeme und Industrielle Messtechnik zu bündeln. Dabei sollten die bisherigen Geschäfts- und Produktionsbereiche neu definiert und den fünf Säulen zugeordnet werden.

Unrentable oder nicht zu den Kernkompetenzen von Carl Zeiss gehörende Geschäftsfelder sollten verkauft, in Joint Ventures eingebracht oder abgewickelt werden. Die konsequente Vertikalisierung der Geschäftsbereiche war ein weiteres Ziel. Statt wie bisher Produktion, Vertrieb und Marketing als zentrale Dienste und damit quer zu den Produktbereichen zu organisieren, sollten nun alle diejenigen in einem Boot sitzen, die Verantwortung für ein bestimmtes Gerät trugen. Ein weiterer Aspekt: Sowohl Oberkochen als auch Jena sollten eigene, vollstufige Geschäftsbereiche besitzen.

Die größte Herausforderung stand allen Zeissianern jedoch noch bevor: Ohne den geplanten Abbau von 2.600 Arbeitsplätzen im Gesamtkonzern schien die Sanierung nicht umsetzbar. In Jena wurde die Zustimmung zum Sanierungskonzept für die Betriebsräte zur Schicksalsentscheidung. Die Aufsichtsratssitzung am 16. Februar 1995 musste zeitweilig unterbrochen werden. Erst als offensichtlich war, dass ein Nein die Existenz des gesamten Standorts Jena in Frage stellte, stimmten die Belegschaftsvertreter dem erneuten Abbau von rund 650 Arbeitsplätzen, davon 150 durch betriebsbedingte Kündigungen, zu. In derselben Sitzung trat Vorstand Peter Grassmann in die Geschäftsführung der Carl Zeiss Jena GmbH ein und bekannte sich damit zur Zukunft von Carl Zeiss im Osten. Als zukünftige Geschäftsfelder sollte Jena vor allem die Bereiche Mikroskopie, Medizintechnik und Geodäsie verantworten und entwickeln. Ein Viertel des Weltumsatzes der Carl Zeiss Gruppe sollte in Jena erwirtschaftet werden. Zeitgleich wurde auch in Oberkochen kontrovers verhandelt.

Der Abbau von insgesamt 1.300 Arbeitsplätzen bei Carl Zeiss in der Ostalb war nicht zu verhindern, aber Betriebsrat und Gewerkschaft setzten im Mai 1995 die Einrichtung einer Beschäftigungs- und

Qualifizierungsgesellschaft durch, um die Zahl der Kündigungen zu minimieren. Das Werk Bopfingen mit seinen zuletzt 80 Beschäftigten überlebte den harten Sanierungskurs Grassmanns nicht und wurde im Juli 1996 geschlossen. Die Mitarbeiter erhielten Abfindungen oder wurden nach Oberkochen übernommen. Andererseits wurde der für den Wiederaufstieg von Carl Zeiss so zentrale Geschäftsbereich Halbleiter unter Regie des späteren Vorstands Dieter Kurz massiv ausgebaut. Schon im Februar 1995 stimmten viele westdeutsche Zeissianer mit dem Oberkochener Bürgermeister Peter Traub überein, der Grassmann in einem offenen Brief dankte: Er habe Carl Zeiss einen Weg aus der Krise gezeigt.

### **Blick zurück und nach vorn: Carl Zeiss feiert 150 Jahre**

„Das Haus Carl Zeiss ist ein Abbild der Probleme, aber auch der Chancen der deutschen Einheit“, so Bundeskanzler Helmut Kohl in seiner Festrede zum 150-jährigen Unternehmensjubiläum. Tatsächlich traf dies die Stimmung der Gäste, die am 9. November 1996 im Saal des Jenaer Volkshauses zusammengekommen waren. In den Jahren nach der Wiedervereinigung hatte Carl Zeiss eine der schwersten Krisen seiner Geschichte erlebt: Massenentlassungen und die Beschränkung auf das Kerngeschäft in Jena, Strukturkrise und Personalabbau auch im Westen. Dennoch: Die Wiedervereinigung von Carl Zeiss war juristisch unter Dach und Fach, und 1995 hatte der Konzern auch wirtschaftlich die Wende geschafft. Rechtzeitig zum Jubiläum verkündete Vorstand Peter Grassmann das Erreichen der Ertragsschwelle: Der Konzern arbeitete wieder profitabel. Es war also gar nicht unrealistisch, wenn Stiftungskommissar Hermann Franz versprach, Carl Zeiss könne tatsächlich „ein blühendes Unternehmen“ werden.

### **In die Gewinnzone: Abschluss der Restrukturierung im Gesamtkonzern**

1995 übernahm der Konzern Carl Zeiss die volle Verantwortung für den Standort Jena. Für den Gesamtkonzern brachte das Jahr 1995 ebenfalls zahlreiche Veränderungen. Die Carl Zeiss Gruppe hatte sich von der Kieler Anschütz GmbH, der Medizingerätebau Berlin GmbH und von der amerikanischen seit 1973 zu Carl Zeiss Oberkochen gehörenden Titmus Optical getrennt. Gleichzeitig hatte Carl Zeiss seine Kooperationsbemühungen deutlich verstärkt. Für die Gründung der ZEISS ELTRO OPTRONIC GmbH in Oberkochen wurde mit der Daimler-Benz Aerospace AG ein starker Partner gewonnen. Weitere Gemeinschaftsunternehmungen folgten, wie die Gründung der LEO Electron Microscopy als Joint Venture mit Leica.

Besonders im Geschäftsbereich Halbleiter schuf der Aufbau von Netzwerken überhaupt erst die Voraussetzung, um am Markt zu bestehen. Bereits im ersten Jahr der Restrukturierung waren die Erfolge dieser neuen Strategie nicht zu übersehen. Im Geschäftsjahr 1993/94 hatte der Umsatz mit Optiken für die Halbleiterfertigung noch bei 40 Millionen D-Mark gelegen. Bereits 1994/95 hatte er sich auf 80 Millionen D-Mark verdoppelt. Parallel dazu erhöhte sich der erwirtschaftete Gewinn von zwei Millionen D-Mark auf siebzehn Millionen. Trotzdem musste die Belegschaft von Carl Zeiss im Zuge der Restrukturierung Opfer bringen: Hatte die Carl Zeiss Gruppe zum 30. September 1994 noch 15.545 Mitarbeiter, waren es ein Jahr später nur noch 13.575. Die Mehrzahl der Zeissianer in Ost und West bewertet den Umbau ab 1995 dennoch uneingeschränkt positiv. Viele sind sogar der Meinung, dass nur die konsequente Sanierung Carl Zeiss vor dem Ruin gerettet hat.

„Wir schaffen es!“ – Im Mai 1996 ließ Vorstandssprecher Peter Grassmann in der Mitarbeiterzeitschrift „Carl Zeiss im Bild“ dann keinen Zweifel mehr daran, dass die Sanierung gelingen werde. Anlass der Euphorie war der Halbjahresbericht für das laufende Geschäftsjahr. Der Auftragseingang hatte sich in den ersten sieben Monaten um zwölf Prozent im Vergleich zum Vorjahr erhöht; der Umsatz war um acht Prozent gestiegen. Zugpferd der Entwicklung war weiterhin die Halbleitertechnik, die enorme Wachstumszahlen vorwies. Die Nachfrage nach Hochleistungsoptiken für die Chipfertigung war kein Strohfeuer. Der Anteil an Mikroelektronik in allen Produkten des Alltags – vom Notebook bis zum „intelligenten“ Kühlschrank – erhöhte sich stetig.

Der Vorstand entschloss sich daher, die Halbleitertechnik ab 1. Oktober 1996 als eigenständigen Geschäftsbereich zu führen. Im Geschäftsjahr 1996/97 schrieb Carl Zeiss erstmals seit der Krise des Jahres 1994 wieder schwarze Zahlen: Das Ergebnisplus betrug rund zwei Millionen D-Mark. Bei der Carl Zeiss Jena GmbH waren die Verluste mit 38 Millionen D-Mark zumindest weiter gesunken. 1997/98 erhöhte der Gesamtkonzern seinen Ertrag auf rund 15 Millionen D-Mark. Carl Zeiss Jena gelang die Halbierung der Vorjahresverluste.

Neben dem Bereich Halbleiter boomte nun auch die Industrielle Messtechnik. Mit einem Umsatz von 435 Millionen D-Mark hatte sie ihr Vorjahresergebnis um fast 20 Prozent übertroffen. 1998/99 gefährdete die anhaltende Wirtschaftskrise in Südostasien die Ertragslage im wichtigen Halbleitergeschäft. Vorstand Peter Grassmann appellierte daher im Oktober 1998 an alle Zeissianer, wo immer möglich, „auf die Kostenbremse“ zu treten. Es kam wie erwartet. In der ersten Hälfte des Jahres 1999 hatte die Halbleitertechnik kräftige Einbrüche zu verzeichnen. Fast 50 Prozent Auftragseingänge weniger rissen die Ergebnisse in den Keller.

Der durch die asiatischen Märkte verursachte Einbruch auf dem Chipmarkt bewies jedoch auch die Krisenfestigkeit von Carl Zeiss: Die übrigen Bereiche konnten die Verluste im Halbleitergeschäft fast vollständig auffangen. Dabei spielte die Flexibilisierung des internen „Arbeitsmarktes“ bei Carl Zeiss eine zentrale Rolle: Waren zur Bewältigung von Auftragspitzen zuvor Zeissianer aus anderen Bereichen in der Halbleitertechnik eingesetzt worden, verließ der Bereich Halbleiter nun einen Teil seiner Mitarbeiter an andere Abteilungen.

Flexible Arbeitszeitkonten trugen zusätzlich dazu bei, mit der starken Volatilität der Märkte umzugehen. Trotzdem stand am Ende des Geschäftsjahres ein leichtes Minus in den Büchern. 1999/2000 zeigte sich dann endgültig der nachhaltige Effekt der Umstrukturierungen. Als zukünftige Entwicklungsfelder von Carl Zeiss definierte der Vorstand die vier Wachstumsmärkte Halbleitertechnik/Mikroelektronik, Life Sciences, Eye-Care und Industrielle Messtechnik. Mit einem Gesamtumsatz von rund 2 Milliarden Euro hatte die Carl Zeiss Gruppe das bis dato beste Ergebnis der Nachkriegszeit erreicht – eine Steigerung von 22 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Endlich – neun Jahre nach ihrer Gründung – schaffte auch die Carl Zeiss Jena GmbH den Sprung in die Gewinnzone.

In Anerkennung der Sanierungserfolge wurden die Mitarbeiter der Carl Zeiss Jena GmbH rückwirkend zum 1. Januar 2000 in die betriebliche Altersversorgung des Konzerns aufgenommen. Die im April des Jahres auf den Weg gebrachte „Versorgungsordnung 2000“ hatte die ursprünglich vom Stiftungsgründer Ernst Abbe eingeführten Pensionsregelungen neu gefasst. In Zukunft sollte ein Teil der Pensionsrückstellungen direkt vom Konzernergebnis abhängen; der andere Teil wurde wie bisher an die Höhe des Einkommens gekoppelt.

Auch in der Entwicklung neuer Produkte hatte Jena aufgeholt. Wie schon bei der in Ost-West-Kooperation entstandenen neuen Generation von Spallampen machte Jena besonders im Bereich der augenärztlichen Diagnose auf sich aufmerksam: Bei der Behandlung von Patienten mit Grauem Star sind individuelle Linsenimplantate das Mittel der Wahl. Mit dem sogenannten IOLMaster stellte Carl Zeiss Jena 1999 ein Gerät vor, welches alle relevanten Messungen zur Berechnung von derartigen Intraokularlinsen berührungsfrei und weitgehend automatisch an einem Arbeitsplatz durchführen konnte. Zum Jahresende 2000 trat Peter Grassmann vertragsgemäß vom Posten des Vorstandssprechers zurück. Das Unternehmen, das 1994 in die schwerste Krise geraten war, war wieder auf Kurs – bereit für eine erfolgreiche Zukunft.

## Die Einheit wird Alltag

### Carl Zeiss in der zweiten Dekade nach der Wiedervereinigung

#### **Neue Eigenständigkeit: Die Gründung von Carl Zeiss SMT und Carl Zeiss Meditec**

Computer, Mobiltelefone, Navigationsgeräte oder Flachbildfernseher – erstaunlich viele Dinge, die zu unserem Alltag gehören, werden durch Technologien von Carl Zeiss mit ermöglicht. Denn alle diese Geräte funktionieren mit Mikrochips, den künstlichen „Gehirnen“ unserer digitalen Welt. Moderne Prozessoren oder Speicherchips enthalten auf einer Fläche von wenigen Quadratzentimetern mehrere Milliarden Transistoren. Mit rein mechanischen Verfahren wären solche Bauteile niemals möglich. Zur Herstellung moderner Mikrochips werden optische Systeme eingesetzt. In diesem auch als Lithografie bezeichneten Prozess kommen Objektive zum Einsatz, die die Grenze des technisch Machbaren markieren.

Die am 1. Oktober 2001 aus der Halbleitersparte von Carl Zeiss hervorgegangene Carl Zeiss SMT (Semiconductor Manufacturing Technologies) GmbH (bis 31. Dezember 2010 SMT AG) gehört zu den wenigen Unternehmen weltweit, die derartige Objektive anbieten können. Im Oktober 2006 wurde die Errichtung eines eigenen Fertigungszentrums für Halbleiteroptik in Oberkochen-Königsbronn, zwei Kilometer von der Konzernzentrale entfernt, abgeschlossen. Im Oktober 2006 war die offizielle Eröffnung des neuen Werkes. Insgesamt 450 Millionen Euro hatte Carl Zeiss in die weltweit modernste Fabrik ihrer Art investiert – die größte Einzelinvestition in der Geschichte der Unternehmensgruppe. Parallel zur Entstehung der SMT in Oberkochen wurde in Jena die Ausgründung eines weiteren Kernbereiches im Carl Zeiss Portfolio vorbereitet: Das Geschäft mit Instrumenten für die Augenheilkunde mit Standorten in Jena und Dublin (USA) wurde in eine eigenständige Gesellschaft umgewandelt. Ende 2001 kündigten Carl Zeiss und die Asclepion-Meditec AG aus Jena eine Verschmelzung ihrer Aktivitäten in der Ophthalmologie an. Das neue Unternehmen sollte am Neuen Markt der Frankfurter Wertpapierbörse notiert werden und den Namen Carl Zeiss Meditec AG tragen. SMT AG und Meditec AG hatten als Aktiengesellschaften unter dem Dach von Carl Zeiss in mehrfacher Hinsicht Modellcharakter für den Konzern. Weitere Ausgründungen wie Carl Zeiss IMT GmbH und Carl Zeiss Microlmaging GmbH wurden durch den Erfolg der „Pioniere“ im Halbleiter- und Medizintechnikgeschäft ebenso befördert wie die Umwandlung des gesamten Konzerns in eine AG im Zuge der Stiftungsreform des Jahres 2004.

## Schlussstein im Wiedervereinigungsprozess: Stiftungsreform 2004

Eine Stiftung als Unternehmer, verantwortlich für das gesamte operative Geschäft und vollständig haftbar mit ihrem Vermögen: Rechtlich ist eine solche Unternehmensträgerstiftung in Deutschland möglich. Praktisch spielt sie im Gegensatz zur Beteiligungsträgerstiftung, die als Gesellschafterin eines Unternehmens auftritt, fast keine Rolle. Für Carl Zeiss und Schott, die nach wie vor an der Unternehmensträgerstiftung als der durch das Abbe'sche Statut des Jahres 1896 vorgegebenen Rechtsform festhielten, brachte dieser gesellschaftsrechtliche Exotenstatus einige Schwierigkeiten mit sich. Ein Stiftungsunternehmen musste für die Verluste des anderen einstehen, ohne dabei direkten Einfluss auf das operative Geschäft nehmen zu können.

Obwohl Carl Zeiss und Schott von dem zwischen ihnen bestehenden Haftungsverbund in der Vergangenheit mehrfach profitiert hatten, blieb diese Situation potenziell gefährlich. Im Extremfall hätte der Konkurs des einen den anderen mit in den Abgrund ziehen können. Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten bei Carl Zeiss nach der Wiedervereinigung hatten allen Beteiligten dieses Risiko wieder vor Augen geführt. In der Rolle des Stiftungskommissars lag die zweite Schwierigkeit der Unternehmensträgerstiftung: Er fungierte als alleinige Kontrollinstanz für die beiden Unternehmen, was einen Einzelnen zwangsläufig überfordern musste. Ein mit Köpfen aus Wirtschaft und Politik besetzter Aufsichtsrat fehlte bei Carl Zeiss wie auch bei Schott. Und es gab ein drittes Problem, welches diese Rechtsform mit sich brachte:

Auf den internationalen Märkten war die Unternehmensträgerstiftung unbekannt. In Kombination mit dem Fehlen eines Aufsichtsrates führte dies dazu, dass Carl Zeiss und Schott bei der Etablierung von Tochtergesellschaften im Ausland häufig in Erklärungsnot gerieten. Ausländische Banken taten sich schwer, die Unternehmensträgerstiftung als kreditwürdig anzuerkennen. Die vierte Schwierigkeit schließlich war nicht durch die Rechtsform an sich, sondern durch die Bestimmungen des Statuts gegeben: Die beiden Stiftungsunternehmen besaßen keinerlei Möglichkeit, etwa durch Ausgründung von Unternehmensteilen in AGs an zusätzliches Kapital zu kommen. Das bedeutete einen klaren Wettbewerbsnachteil, denn gerade in den schnelllebigen Hochtechnologiesparten waren kontinuierliche Investitionen und Innovationen das A und O.

Die Sorge der Mitarbeiter, dass die Stiftungsreform dem Sozialabbau bei Carl Zeiss Tür und Tor öffnen könne, versuchte Stiftungskommissar Heinz Dürr im November 2001 in einem Artikel für die Mitarbeiterzeitschrift zu zerstreuen: „Abbe würde sein Statut den heutigen Bedingungen anpassen, natürlich ohne den sozialen Gedanken aufzugeben.“ Die Reformbefürworter hatten hier einige Argumente für sich: Ein möglicher Börsengang einer zukünftigen Carl Zeiss AG sollte im Statut auch weiterhin ausgeschlossen bleiben. Über die „Versorgungsordnung 2000“ war der Aufbau der betrieblichen Altersvorsorge bei Carl Zeiss teilweise an das Unternehmensergebnis gekoppelt und gleichzeitig auf alle deutschen Standorte ausgedehnt worden. Durch die Umwandlung von Carl Zeiss in eine AG und die Einrichtung eines Aufsichtsrates würden sich zudem auch für den Betriebsrat Vorteile in puncto Mitbestimmung und Kontrolle ergeben, die etwa die Kollegen in der Carl Zeiss Jena GmbH bereits aktiv nutzten.

Am 1. Juli 2004 trat das Statut in Kraft. Rückwirkend zum Beginn des Geschäftsjahres am 1. Oktober 2003 wurden die beiden Stiftungsunternehmen Carl Zeiss und Schott in eigenständige Aktiengesellschaften umgewandelt. Beide Unternehmen erhielten Aufsichtsräte. Alleinige Eigentümerin der Carl Zeiss AG blieb die Carl-Zeiss-Stiftung. Die Regelungen, die die rechtliche Stellung der Mitarbeiter und ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen betrafen, wurden in das neue Statut übernommen

und in ihrer Gültigkeit auf alle Beschäftigten im Inland erweitert. Dieser Akt der rechtlichen Gleichstellung bildete letztlich den Abschluss des juristischen Wiedervereinigungsprozesses von Carl Zeiss. Erstmals seit 1948 arbeiteten nun auch die Zeissianer in Jena wieder unter dem Dach des Stiftungsstatuts. Für den Gesamtkonzern war die grundlegende Stiftungsreform nach 108 Jahren nicht weniger als das Gegenstück zur Restrukturierung der Geschäftsbereiche in den Jahren 1995 bis 2000. Carl Zeiss war bereit für eine neue Ära.

### **Bewährungsprobe bestanden: Wirtschaftskrise 2009 und Rekordjahr 2010**

Zwischen Frühjahr 2008 und Frühjahr 2009 brach die Industrieproduktion in den Ländern der Eurozone um mehr als 20 Prozent ein. Zahlreiche deutsche Unternehmen meldeten Kurzarbeit an oder mussten Stellen abbauen. Carl Zeiss hatte noch im Geschäftsjahr 2007/2008 Gewinne verzeichnen können, doch im folgenden Jahr wurde der Konzern von der Krise erfasst. Der Auftragseingang sank um 19 Prozent, die Umsatzerlöse sogar um 23 Prozent. Das Programm „Budget Control Measures“ (BCM) machte Ernst mit Kostensenkungen: 2009 konnten so Beträge in zweistelliger Millionenhöhe eingespart werden. Dies verschaffte dem Unternehmen Luft, trotz der desolaten Marktlage weiter hohe Beträge in Forschung und Entwicklung fließen zu lassen.

Gleichzeitig wurden große Anstrengungen unternommen, so viele Arbeitsplätze zu erhalten wie möglich. Zusammen mit dem Konzernbetriebsrat und der IG Metall wurde ein „Gesamtpaket zur Bewältigung der wirtschaftlichen Lage“ ausgehandelt. Die Mitarbeiter verzichteten vorläufig auf Teile der Tarifierhöhung und andere finanzielle Leistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld. Der Vorstand verpflichtete sich im Gegenzug, bis zum 30. September 2010 keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen. In Betrieben mit geringer Auslastung wurde stattdessen Kurzarbeit eingeführt.

In der Krise kam Carl Zeiss die breite Fächerung der Geschäftsbereiche zugute. Neben der Halbleitertechnik und der Industriellen Messtechnik, die aufgrund ihrer Abhängigkeit von Schlüsselindustrien wie der IT-Branche oder den Automobilherstellern einen dramatischen Auftragsrückgang hinnehmen mussten, gab es mit Mikroskopie oder Medizintechnik auch Bereiche, die sich stabil entwickelten.

Der Blick auf das Geschäftsjahr 2009/2010 zeigt, dass Carl Zeiss tatsächlich gestärkt aus der Krise hervorging. Mit fast drei Milliarden Euro lag der Umsatz deutlich höher als vor der Krise (2007/2008: 2,6 Milliarden Euro). Die Eigenkapitalquote hatte sich nach einem leichten Einbruch in 2008/09 wieder bei 33 Prozent stabilisiert; der Jahresüberschuss lag bei 208 Millionen Euro, nach einem Verlust von 161 Millionen im Vorjahr. Erstaunlich schnell hatte Carl Zeiss damit den Weg zurück in die Gewinnzone geschafft – mit dem wirtschaftlich erfolgreichsten Jahr in der Unternehmensgeschichte.

Das Geschäftsjahr 2016/17 markiert eine weitere wichtige Etappe auf dem Wachstumskurs: Der Umsatz erreichte einen Höchststand von 5,348 Milliarden Euro (Vorjahr: 4,881 Milliarden Euro). Das Konzernergebnis wurde um 39 Prozent auf 561 Millionen Euro und damit ebenfalls auf Rekordniveau gesteigert.

Kontakt: ZEISS Archiv, Carl-Zeiss-Promenade 10, 07745 Jena; URL: [www.zeiss.de/archiv](http://www.zeiss.de/archiv)  
E-Mail: [history@zeiss.com](mailto:history@zeiss.com); Tel.: +49-3641-64-2759;