

Transformation einer Volkswirtschaft

**Neue Forschungen zur Geschichte
der Treuhandanstalt**

Herausgegeben von
Dierk Hoffmann



METROPOL

Inhalt

DIERK HOFFMANN

Einleitung	7
-------------------------	---

ANDREAS MALYCHA

Politische Kontrolle?	
Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt	27

MARCUS BÖICK

Berater in „blühenden Landschaften“	
Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei der Treuhandanstalt	41

JANN MÜLLER

Partner der Treuhandanstalt?	
Die Interessenverbände der Wirtschaft und die Transformation in Ostdeutschland	56

KATJA FUDER

Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse	
Wie die Transformation der DDR-Wirtschaft finanziert werden sollte	70

MAX TRECKER

Die Wiedervereinigung als „Stunde Null“ des ostdeutschen Mittelstands?	
Über verpasste Chancen	84

EVA SCHÄFFLER

Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand	
Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt durch Škoda Plzeň	96

RAINER KARLSCH

Einheitsgewinner

Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie 112

ANDRÉ STEINER

**Ost-West-Doppelunternehmen
und die Treuhandanstalt**

Der Fall Carl Zeiss Jena 130

WOLF-RÜDIGER KNOLL

Zwischen Abbruch und Aufbruch

Die Treuhandanstalt und der Verkauf der Stahlwerke
Hennigsdorf und Brandenburg im Kontext
der europäischen Stahlkrise 143

GERHARD HEIMPOLD

**Was wurde aus den industriellen Kernen
der ehemaligen DDR?**

Einige Fallbeispiele 161

JESSICA ELSNER

Enttäuschte Hoffnung

Soziale Ungleichheit im Automobilwerk Eisenach
in der Transformationszeit (1989–91) 174

DIERK HOFFMANN

Der selbst ernannte Musterschüler

Massenarbeitslosigkeit und Kommunikationsstrategie
der sächsischen Landesregierung 188

Abkürzungen 201

Autorinnen und Autoren 203

Ost-West-Doppelunternehmen und die Treuhandanstalt

Der Fall Carl Zeiss Jena

Um die Rolle der Treuhandanstalt in der Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft nach dem Zusammenbruch der DDR angemessen beurteilen zu können, muss zunächst einmal ihr Wirken in einzelnen Unternehmen und Branchen im Zusammenspiel mit anderen Akteuren untersucht werden. Im Folgenden sollen die Ergebnisse einer solchen Analyse für das Unternehmen Carl Zeiss Jena zusammengefasst werden. Dafür konnten die Archive aller Akteure – also der beteiligten Unternehmen, Landesregierungen und der letzten DDR-Regierung sowie der Treuhandanstalt – herangezogen werden.¹ Erst wird auf die Ausgangslage eingegangen, um dann nacheinander die Interessen und Positionen der einzelnen Akteure mit einem Schwerpunkt auf der Treuhandanstalt darzustellen. Abschließend werden die Ergebnisse der Umgestaltung behandelt.

Ausgangslage

Das Kombinat Carl Zeiss Jena galt unter DDR-Bedingungen als eine der gewinnbringenderen Wirtschaftseinheiten. Jedoch waren auch hier die Konsequenzen der SED-Wirtschaftspolitik zu spüren: Aufgrund lediglich punktueller Investitionen veraltete der Kapitalstock insgesamt. Infolge der weitgehenden Abschottung gegenüber dem Weltmarkt erfolgten Innovationen im Wesentlichen nur in den Bereichen, die von den zentralen Instanzen als Schwerpunkte betrachtet wurden. Das Unternehmen war durch zentral beschlossene Zuordnungen zusätzlicher Aufgaben und Produktionen

überdimensioniert wie auch infolge der typischen Hortungserscheinungen personell überbesetzt. Soweit war das für ein DDR-Unternehmen nicht ungewöhnlich, aber dieser Fall wies aufgrund seiner Geschichte Besonderheiten im Privatisierungs- und Transformationsprozess auf: Während der deutschen Teilung hatten sich zwei Carl Zeiss Unternehmen etabliert. Neben dem Traditionsunternehmen in Jena – wo die historische Wiege der Firma stand und das sich ursprünglich im Eigentum der 1889 gegründeten und ebenso dort ansässigen Carl-Zeiss-Stiftung befand – gründeten in die amerikanische Zone evakuierte, ehemalige leitende Mitarbeiter nach 1945 im baden-württembergischen Oberkochen ein Zeiss-Unternehmen neu und richteten eine eigene Carl-Zeiss-Stiftung in Heidenheim ein.

Beide Carl-Zeiss-Stiftungen in Ost und West beriefen sich auf das Erbe des Gründers Ernst Abbe und dessen Stiftungsstatut, also auf die gleiche historische Wurzel. Jedoch sprachen sie sich in langwierigen gerichtlichen Auseinandersetzungen, aber auch auf politischer Ebene über Jahrzehnte wechselseitig die Existenzberechtigung ab: Die nach dem Zweiten Weltkrieg in Baden-Württemberg neu etablierte Carl-Zeiss-Stiftung sah in Jena nach der 1948 erfolgten Enteignung der dortigen Stiftungsunternehmen und deren Umwandlung in sogenanntes Volkseigentum das Stiftungsstatut in wesentlichen Punkten nicht mehr erfüllt und damit die historische Stiftung als nicht mehr existent an. Diese wiederum betrachtete die Errichtung der Stiftung in Heidenheim als illegitim, da die Carl-Zeiss-Stiftung zu Jena sehr wohl existiere und die im Stiftungsstatut verankerten nichtunternehmerischen Zwecke erfülle, die im Übrigen von der Heidenheimer Stiftung nicht verwirklicht wurden. Darüber hinaus stritten sich beide Seiten lange Zeit juristisch um die Namens- und Warenzeichenrechte, die schließlich zwischen den beiden Zeiss-Firmen im Londoner Abkommen von 1971 grob entlang der Blockgrenzen abgesteckt wurden. Diese Frage musste nach dem Zusammenbruch des Ostblocks, ebenso wie das Verhältnis der beiden Unternehmen und der Stiftungen zueinander, neu geregelt werden. Dies beeinflusste wiederum die Privatisierung des VEB Carl Zeiss Jena.

Obwohl die Carl-Zeiss-Stiftung im Westen und ihre Stiftungsunternehmen Ende der 1980er Jahre insgesamt wirtschaftlich erfolgreich dastanden, waren bei Zeiss Oberkochen strukturelle Probleme

nicht zu übersehen, die die wirtschaftlichen Möglichkeiten begrenzten. Mit dem Fall der Berliner Mauer und der sich abzeichnenden staatlichen Wiedervereinigung sahen sie sich mit der öffentlichen Erwartung – auch aus der Politik – konfrontiert, dass sie an ihren Ursprungsort Jena zurückkehren oder aber zumindest die Bemühungen unterstützen würden, die dortigen Traditionsbetriebe unter den neuen Bedingungen lebensfähig zu machen. Daran waren sie aber wirtschaftlich eigentlich nicht interessiert: Weder wollten sie sich mittelfristig einen neuen Konkurrenten schaffen, noch benötigten sie zusätzliche Kapazitäten, um selbst im Osten erweiterte Märkte abdecken zu können. Jedoch konnten sie dieses Ansinnen wegen des Streits um die Namens- und Warenzeichenrechte, aber viel mehr noch wegen der Stiftungsfrage nicht ignorieren. Deren Relevanz ergab sich daraus, dass die Existenz zweier Stiftungen gleichen Namens gesetzlich nicht vorgesehen war. Da jedoch die Rechtmäßigkeit der Existenz einer der beiden Stiftungen auch den Anspruch auf die Vermögenswerte der jeweils anderen implizierte, berührte die Stiftungsfrage ebenfalls die Stiftungsunternehmen unmittelbar. Auf diese Weise war Carl Zeiss Oberkochen (ebenso wie sein Schwesterunternehmen Schott Glaswerke Mainz) gezwungen, in diesen Fragen aktiv zu werden.

Bei dieser Ausgangssituation lag es nahe, mit der Auflösung der DDR-Wirtschaft und der sich abzeichnenden staatlichen Wiedervereinigung die Stiftungen und Unternehmen zusammenzuführen und zugleich Letztere zu sanieren und umzustrukturieren. In diesem Prozess mussten die stiftungsrechtlichen und unternehmerischen Probleme sowie die Frage der Warenzeichen- und Namensrechte gelöst und dabei den Interessen und Positionen der verschiedenen Akteure möglichst Rechnung getragen werden.

Die westdeutsche Seite

Bei Zeiss Oberkochen wurde bereits Anfang 1990 – als die Treuhandanstalt noch nicht bestand – erwogen, bestimmte Geschäftsfelder des Jenaer Zeiss-Betriebes mit einer eindeutigen Markenidentität auszuwählen und in ein Unternehmen zu überführen, an dem man sich selbst mehrheitlich beteiligen würde. So sollte – wie damals die Unter-

nehmensleitung in Oberkochen einschätzte – ein potenziell starker Wettbewerber (man nahm Jena zunächst als möglichen Konkurrenten wahr und ernst!) zum Verbündeten gemacht und andere Konkurrenten von der Zusammenarbeit mit dem Jenaer Unternehmen abgehalten werden. Letzteres wollte der Oberkochener Vorstand bei allen Kooperationen nicht zu stark machen und zugleich aber das Namensproblem lösen. Dieses war einer der zwei Aspekte, die Zeiss Oberkochen besonders wichtig erschienen. Der andere betraf die Befürchtung, dass Konkurrenten Teile von Carl Zeiss Jena kaufen könnten, was verhindert werden sollte. Jedoch wurde angesichts der eigenen wirtschaftlichen Schwierigkeiten in Oberkochen die Übernahme in Jena auch als bedrohlich empfunden. Deshalb orientierte sich der Vorstand auf eine unternehmerische Minimallösung, die gleichwohl die Lösung der offenen Fragen ermöglichen sollte. Zugleich beförderten wechselseitige Missverständnisse über die Absichten der jeweils anderen Seite das Misstrauen, das hier wie dort infolge jahrzehntelanger Auseinandersetzungen bestand. Beides – dieses Misstrauen und die Grenzen der eigenen wirtschaftlichen Kraft – behinderten in Oberkochen das an sich zu erwartende Bestreben, nach Jena zurückzukehren und die dortigen Potenziale für sich nutzbar zu machen.

Die Verwaltung der Heidenheimer Stiftung beziehungsweise die Landesregierung Baden-Württemberg waren in den Gesprächen und Verhandlungen bezüglich des Stiftungsproblems zwar anfangs durch ihren Anwalt beteiligt, aber das Heft des Handelns auf westlicher Seite lag vor allem bei den Unternehmen. Erst nachdem die Gefahr des Verlustes von Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen auch in Baden-Württemberg erkannt worden war, schaltete sich die dortige Landesregierung stärker ein. Sie entsandte einen Vertrauten des Ministerpräsidenten in die Gespräche, der dann einen wesentlichen Beitrag leistete, um das Stiftungsproblem zu lösen.

Die ostdeutsche Seite

Auch auf der ostdeutschen beziehungsweise thüringischen Seite spielten anfangs die Unternehmen, die ehemaligen Stiftungsbetriebe – zunächst noch im Kombinat zusammengefasst – die

entscheidende Rolle. Bei Carl Zeiss Jena war man sich des Bedarfs an Sanierung und Umstrukturierung bewusst, wobei die westlichen Stiftungsunternehmen dafür auch von der Belegschaft als „natürliche“ Partner gesehen wurden. Da sie der anderen Seite nach den jahrzehntelangen Streitigkeiten nicht vollständig traute, betrachtete sie größtenteils die Rückführung der Jenaer Betriebe in das Eigentum der dortigen Stiftung als die einzige Möglichkeit, die Unternehmen und ihre Arbeitsplätze im Ort und in der Region zu erhalten. Dieses Bestreben widersprach aber in den Augen der Heidenheimer Seite dem Ziel, eine einheitliche Stiftung zu schaffen, da wechselseitige Beteiligungen oder Fusionen von Stiftungen juristisch nicht zulässig waren. Die anfängliche Euphorie über die Möglichkeit, nach dem Zusammenbruch der DDR wieder an die Zeiss-Traditionen anknüpfen zu können, wich bei der Jenaer Belegschaft und den dortigen Einwohnern einer ambivalenten Empfindung: Einerseits erwarteten sie die Rückkehr der Carl-Zeiss-Stiftung an ihren angestammten Ort und von den westlichen Stiftungsunternehmen Unterstützung, um den Übergang in die Marktwirtschaft mit möglichst vielen Arbeitsplätzen zu bewältigen. Andererseits fürchteten sie, dass das Unternehmen aus Oberkochen lediglich die potenzielle Konkurrenz aus dem Osten „plattmachen“ wollte.

Für die letzte DDR-Regierung unter Lothar de Maizière war bereits früh klar, dass sie vor allem die Arbeitsplätze sichern wollte. Dafür betrachtete sie potente Partner, als die sich die Heidenheimer Stiftung und ihre Unternehmen präsentierten, während diese die eigenen wirtschaftlichen Schwächen kaschierten, als unerlässlich und kam diesen weit entgegen. Als aber im Herbst 1990 das Land Thüringen wieder eingerichtet worden war, entstand ein starker Akteur. Er etablierte die Stiftungsorgane – den Wissenschaftsminister als Stiftungsverwaltung und den Wirtschaftsminister als Stiftungskommissar – neu und suchte nach juristischen Wegen, seine beziehungsweise die Interessen der Carl-Zeiss-Stiftung Jena zu bestimmen und wahrzunehmen. Diese Aufgaben oblagen Beamten beziehungsweise Beratern, die aus den westlichen Bundesländern abgeordnet worden waren und die die ihnen bekannten Juristen aus dem Westen beauftragten, die Thüringer Positionen in den anstehenden Rechtsfragen zu formulieren. In der Konsequenz wurden die

Ost-West-Auseinandersetzungen in der *Causa Zeiss* zwischen verschiedenen West-Juristen ausgetragen. Die Vertreter Thüringens schätzten die Chancen, ihre Rechtsposition durchzusetzen, anfangs positiv ein. Diese Frage wurde aber nie vor Gericht entschieden, weil sich das Land Thüringen in der Stiftungsfrage aufgrund der eigenen, für die Sanierung der Jenaer Unternehmen nicht ausreichenden wirtschaftlichen Stärke und im Interesse der Arbeitsplatzsicherung im April 1991 entschloss, auf diese Auseinandersetzung zu verzichten. Jedoch galt Carl Zeiss Jena als ein Vorzeigeunternehmen der thüringischen und der ostdeutschen Wirtschaft, was auch die Treuhandanstalt so sah. Damit bot sich dem Land Thüringen aber die Möglichkeit, die Stiftungsfrage als Hebel zu nutzen, um das westdeutsche Schwesterunternehmen in eine Beteiligung zu zwingen.

Die Treuhandanstalt

Die Treuhandanstalt wiederum kam erst im Sommer 1990 ins Spiel, als die Gespräche zwischen Oberkochen und Jena bereits liefen. Auch in der Treuhandanstalt wurden die westlichen Stiftungsunternehmen als „natürliche“ Interessenten an den ehemaligen Stiftungsbetrieben in Jena verstanden. Sowohl Reiner Maria Gohlke als auch Detlev Karsten Rohwedder wollten als Präsidenten der Privatisierungsbehörde die Carl-Zeiss-Stiftung an ihren historisch angestammten Ort zurückbringen und damit auch die dortigen Unternehmen erhalten. In dem ersten Gespräch mit den Vorstandsvertretern von Zeiss Oberkochen, das kurz vor seinem Rücktritt stattfand, berief sich Gohlke am 20. August 1990 auf das Ziel der Treuhandanstalt, Partner für die Sanierung der DDR-Betriebe zu finden, um Arbeitsplätze zu sichern und deren Wettbewerbsfähigkeit herzustellen. Seines Erachtens könne ein solcher „Sanierungspartner“ im Fall Zeiss ein „x-beliebiger Dritter, z. B. ein Japaner sein“. Nachdem er auf diese Weise den Vertretern von Zeiss-West gedroht hatte, erkannte er an, dass aufgrund der besonderen Stiftungs- und Namensproblematik zunächst nach einer Lösung mit Zeiss Oberkochen gesucht werden müsse. Für Gohlke war klar, „dass schon aus geschichtlichen Gründen die Stiftung auch nach Jena gehöre“.²

Das unterstrich Rohwedder ebenso verschiedentlich gegenüber den Vertretern von Zeiss Oberkochen, deren Zögern er offenbar nicht verstehen konnte. Er betonte im Oktober 1990, „dass der Sitz der Stiftung wieder nach Jena müsse. Was unter Gewalt getrennt worden sei, könne nun wieder zusammengefügt werden. Es gelte den *status quo ante* herzustellen. Etwas anderes entspreche nicht dem ‚Lebensgefühl der Deutschen‘.“³ Zugleich gab Rohwedder den im Vorstand der Treuhandanstalt für den Bereich Sanierung zuständigen Klaus-Peter Wild „dringend“ die Order, dass „die Zeiss-Angelegenheit wegen ihrer besonderen Schwierigkeit hochrangig“ in seiner Hand zu behandeln sei.⁴ Damit war die Zeiss-Problematik direkt beim Vorstand der Treuhandanstalt angesiedelt. Durch die frühzeitige Festlegung auf Zeiss Oberkochen machte sich die Treuhandanstalt aber hinsichtlich der Übernahmekonditionen erpressbar. Das war allerdings nur ein Moment der allgemein ohnehin eher schwachen Verhandlungsposition der Treuhandanstalt. Sie stand unter dem politischen Druck, ihren Unternehmensbestand schnellstmöglich zu verkaufen. Deshalb erschienen die Vertreter der Privatisierungsbehörde – unabhängig von ihrer persönlichen Herkunft – in den ostdeutschen Betrieben oft als Vertreter der potenziellen (westlichen) Käufer.

Die Treuhandanstalt stand scheinbar zwischen den Fronten. Angesichts der anderen Akteure wirkte sie in dem Zeiss-Privatisierungsprozess mitunter peripher. Nichtsdestotrotz war sie Eigentümerin des Jenaer Unternehmens. Aufgrund der wirtschaftlichen Schwäche sowohl von Zeiss Oberkochen als auch von Zeiss Jena und Thüringen verliehen ihr die ihr zur Verfügung stehenden Gelder doch erhebliche Potenz. Anfangs führte die Unkenntnis der komplizierten juristischen Materie dazu, dass sie im Streit um die Anteilsübertragung im Sommer 1990 beiden Seiten sich widersprechende Zusagen machte. Zugleich wurde sie wiederum von den anderen Mitspielern verschiedentlich instrumentalisiert. Dabei war Zeiss Oberkochen als der Wunschkandidat der Treuhandanstalt in der günstigeren Position: So wurde dem Jenaer Unternehmen im Herbst 1990 von der Treuhandanstalt klar bedeutet, dass man in den Verhandlungen mit Oberkochen Ergebnisse bis hin zur Bildung gemeinsamer Kapitalgesellschaften erwarte. Diese Verfahrensweise musste die Jenaer Verantwortlichen an die Art erinnern, wie in der DDR Weisungen

erteilt wurden – noch dazu, wenn ein nun in der Privatisierungsbehörde tätiger ehemaliger stellvertretender DDR-Minister, wie Paul Liehmann, dies tat. Jedoch legte das Jenaer Unternehmen ein Sanierungskonzept vor, das als zu optimistisch eingeschätzt wurde, woraufhin es einräumte, die Lage und weitere Entwicklung erstmal günstiger dargestellt zu haben, um bei der Treuhandanstalt als sanierungswürdig eingestuft zu werden. Offensichtlich wurden jahrzehntelang im DDR-Planungssystem eingeübte Praktiken auch gegenüber der Privatisierungsbehörde angewandt.

Ebenso wurde die Treuhandanstalt auf Veranlassung von Oberkochen gegenüber dem Land Thüringen tätig, als dort im Dezember 1990 für ihre eigenen Pläne ungünstige Schritte – wie die Etablierung aller Stiftungsorgane der Jenaer Stiftung – vollzogen wurden. Daraufhin wollte Wild weitere „unvorsichtige Schritte in Thüringen“ – wie er Rohwedder mitteilte – verhindern und dem Thüringer Ministerpräsidenten Josef Duhač angesichts der wirtschaftlichen Situation der Jenaer Unternehmen ein „Horror-Szenario“ für den Fall an die Wand malen, dass Thüringen weiter auf die Selbstständigkeit der Jenaer Stiftung dränge.⁵ Zugleich musste auch die Treuhandanstalt dem Umstand Rechnung tragen, dass sich Geschäftsleitung und Belegschaft der nunmehrigen Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH teils mit Recht selbstbewusst zeigten. Mit dem Namen „Carl Zeiss Jena“ war ein Prestige verbunden, das für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ostdeutschlands im Allgemeinen und Thüringens im Besonderen stand. Deshalb wurde die Entwicklung bei diesem Unternehmen nicht nur von der eigenen Belegschaft und den Bewohnern Jenas, sondern auch von der Öffentlichkeit weit darüber hinaus beachtet. Entsprechend betonte Wild im Dezember 1990, dass es bei Zeiss Jena um die „Würde Thüringens“ gehe und es eine „ungeheure Niederlage“ für die Treuhandanstalt wäre, wenn Zeiss in Jena verschwinden würde.⁶ Auf diesem Prestige basierte ebenfalls eine nach wie vor latent vorhandene Rivalität zwischen dem Ost- und dem Westunternehmen, und Zeiss Jena traute sich – wenn nicht anders möglich – einen eigenständigen Weg zu.

Jedoch versuchte die Treuhandanstalt, auch Zeiss Oberkochen unter Druck zu setzen, tatsächlich das Jenaer Unternehmen zu übernehmen. So lancierte die Treuhandanstalt im Herbst 1990 noch einmal

öffentlich, dass man die Jenaer Betriebe notfalls an Japaner oder Amerikaner verkaufen wolle, wenn Oberkochen mit der Übernahme weiter zögere. Damit war die Angst in Oberkochen angesprochen, dass das Jenaer Zeiss-Unternehmen an Dritte – vor allem an Konkurrenten aus Übersee – verkauft werden könnte. Damit würde das Problem der Namens- und Warenzeichenrechte wieder auf der Tagesordnung stehen, nachdem dafür zwischenzeitlich bereits eine Lösung gefunden worden war. Vom Oberkochener Vorstandssprecher darauf angesprochen, ruderte Wild zurück und versicherte, es bestünden im Moment keine Kontakte zu Dritten. Auch den Vertretern aus Jena erklärte Wild im Januar 1991, dass eine Veräußerung an Dritte, wie japanische oder taiwanesishe Firmen, erhebliche „rechtliche Probleme“ aufwerfen würde. Schließlich dürften diese den Namen „Carl Zeiss“ dann im Inland nicht verwenden, sondern nur im östlichen Ausland.⁷

Tatsächlich gab es für Zeiss Jena – ausweislich der Unterlagen der Treuhandanstalt – keine ernsthaften dritten Interessenten. Dies erklärt sich mit den im Fall einer Übernahme durch Dritte drohenden und in ihrem Ausgang höchst ungewissen juristischen Auseinandersetzungen nicht nur um die Namens- und Warenzeichenrechte, sondern auch um die Eigentumsrechte mit der Carl-Zeiss-Stiftung Heidenheim, die dann keinen Grund zur Zurückhaltung mehr gehabt hätte. Wild hielt daran fest, dass die bei der Privatisierungsbehörde noch befindlichen Anteile der Jenaer Firmen auf jeden Fall einer einheitlichen Carl-Zeiss-Stiftung übertragen werden sollten. Diese Anteile – so betonte er im Januar 1991 – könnten nicht an die „Oststiftung“ gegeben werden, denn „diese hat kein Geld! Das führt zu Minimallösung.“⁸ Dem Thüringer Stiftungskommissar hatte er dem Vernehmen nach zur gleichen Zeit erklärt, dass in diesem Fall die Jenaer Stiftung wirtschaftlich sofort in Konkurs gehen müsste. Die Treuhandanstalt setzte darauf, dass sich beide Seiten auf eine einheitliche Stiftung einigen würden, und das möglichst rasch, um die bestehenden Hindernisse für die unternehmerische Zusammenführung aufzulösen.

Aber auch Zeiss Oberkochen pokerte gegenüber der Treuhandanstalt hoch: Als seine Planung für Jena in den nächsten Jahren nur Verluste und keine Aussicht auf Verbesserung auswies, wies der Vorstand in der zweiten Januarhälfte 1991 an, das Zahlenbild zu verbessern.

Es brauche „eine glaubwürdige, mittelfristig positive Perspektive“.⁹ Schließlich solle die Treuhandanstalt für den zu übernehmenden Kern des Jenaer Unternehmens neben dem Eigenkapital alle Altlasten, die Kosten einer Programmenerneuerung – weil der Bereich der optischen Instrumente in den letzten zehn bis 15 Jahren nicht modernisiert wurde –, die Eigenkapitalausstattung aller zu gründenden Gesellschaften und die Verluste für fünf bis sechs Jahre übernehmen. Im Gegenzug wurden die von Oberkochen zu erbringenden Leistungen aufgelistet, die von Fertigungsstunden über Managementhilfe, Technologietransfer und Bereichsverlagerungen bis zu Dienstleistungen und Zukunftsinvestitionen reichten. Diese Liste betrachteten die Oberkochener selbst als „eine Mischung aus Wunschdenken und Argumentationshilfe“, die kreativ, aber glaubhaft zu ergänzen sei.¹⁰ Kurzum, auch das westliche Unternehmen nutzte die asymmetrische Informationsverteilung gegenüber der Treuhandanstalt aus. Alle diese Handlungsmuster waren bis zu der letztlich im Sommer 1991 erzielten Einigung (und darüber hinaus) zu beobachten.

Einigungsergebnis

Die schließlich erfolgte unternehmerische Vereinigung erforderte von beiden Zeiss-Unternehmen einen Umbau – wenn auch in unterschiedlichem Maße und ungleich gewichtet. Die beschränkte wirtschaftliche Potenz des Oberkochener Unternehmens zog letztlich eine Minimallösung nach sich, bei der nur die traditionellen Zeiss-Kernbereiche übernommen wurden. Das Überleben von Carl Zeiss Jena ergab sich aber auch in entscheidendem Maße daraus, dass es sich um ein Vorzeigeunternehmen der thüringischen und der ostdeutschen Wirtschaft handelte, das schon aus Prestige Gründen nicht untergehen durfte. Stiftungsrechtlich mussten bei der Vereinigung der beiden Carl-Zeiss-Stiftungen die Rechtspositionen beider Seiten gewahrt bleiben und trotzdem ein Weg gefunden werden, über den die Schaffung einer Stiftung möglich war. Formal geschah dies über einen Staatsvertrag zwischen Baden-Württemberg und Thüringen, den beiden Sitzländern der Carl-Zeiss-Stiftung, und dem dann erfolgenden Beitritt der Jenaer zur Heidenheimer Stiftung, ähnlich

dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik. Die Voraussetzung dafür war aber, dass das Land Thüringen trotz nach eigener Einschätzung positiver Chancen vor Gericht, seine Position durchsetzen zu können, darauf verzichtete, weil seine wirtschaftlichen Möglichkeiten nicht für eine eigenständige Sanierung der Jenaer Unternehmen ausreichten. Auf diese Weise glaubte die Landesregierung, ein Maximum an Arbeitsplätzen in Jena erhalten zu können.

Alles in allem kann die Vereinigung der beiden Carl-Zeiss-Stiftungen als ein Erfolg betrachtet werden. Es gelang, eine einheitliche Stiftung zu schaffen, die die Stiftungszwecke erfolgreich verwirklicht und auch über die einschlägigen Namens- und Warenzeichenrechte verfügt. Der Vereinigungsprozess lieferte zugleich einen Anstoß dafür, dass die einheitliche Carl-Zeiss-Stiftung die wissenschaftlichen und sozialen Förderzwecke des Stiftungsstatuts wieder aufnahm. Zudem haben die Stiftungsunternehmen Carl Zeiss und Schott Glaswerke neben ihren Standorten Oberkochen und Mainz den Ursprungsort der Stiftung Jena auch als wesentlichen Platz der Produktion und im Fall von Zeiss der wichtigen Querschnittsbereiche gesichert. Insgesamt kostete dieser Prozess allerdings die weit überwiegende Zahl der Arbeitsplätze, die ehemals in Jena beim überdimensionierten Zeiss-Kombinat vorhanden waren. Jedoch fällt die Arbeitsplatzbilanz schon positiver aus, wenn man die zahlreichen Aus- und Neugründungen im Umfeld der drei aus dem Zeiss-Konglomerat hervorgegangenen Unternehmen Carl Zeiss Jena GmbH, Jenaer Glaswerk GmbH und Jenoptik GmbH einbezieht. Dies war nur möglich, indem sich auch Carl Zeiss Oberkochen einem schmerzhaften Umstrukturierungsprozess unterzog, der dort ebenfalls mit Arbeitsplatzabbau verbunden war. Jedoch stellte dies nicht allein eine Konsequenz des Vereinigungsprozesses dar, sondern war vielmehr Folge und Teil des sich weltweit vollziehenden wirtschaftlichen Strukturwandels, dem alle beteiligten Unternehmen, darunter auch die Jenaer, Rechnung tragen mussten.

Zu diesem historischen Prozess hätte es auch Alternativen gegeben; es ist allerdings fraglich, ob mit ihnen – gemessen am tatsächlich eingetretenen Erfolg der Carl-Zeiss-Stiftung und der Unternehmen ebenso wie der Zahl der Arbeitsplätze – mehr zu erreichen gewesen wäre. Beispielsweise hätte eine juristische Auseinandersetzung

zwischen den beiden Stiftungen vermutlich mehr Verlierer nach sich gezogen. Eine selbstständige Existenz der beiden Zeiss-Unternehmen in Oberkochen und Jena wäre wohl machbar gewesen, wenn Ersteres Letzterem die Namensrechte abgekauft hätte, was – wenn überhaupt – nur vor der Wiedererrichtung des Landes Thüringen denkbar gewesen wäre. So scheint es, als wenn im Detail – wie bei der Auswahl der zu übernehmenden Geschäftsfelder durch Zeiss Oberkochen – manches vielleicht stärker so geregelt hätte werden können, dass sich das Unternehmen strategisch besser aufgestellt und mehr Arbeitsplätze erhalten hätte. Im Grundsatz entsprachen aber die gefundenen Lösungen wohl dem, was in der historischen Situation machbar und verkraftbar war.

Alles in allem hat die Treuhandanstalt in diesem Fall durchaus eine konstruktive Rolle gespielt. Allerdings resultierte ihr besonderes – nicht nur finanzielles – Engagement vor allem daraus, dass es sich bei Carl Zeiss Jena um einen speziellen Fall handelte: nicht nur als Vorzeigeunternehmen, sondern auch als Doppel-Unternehmen, woraus sich quasi natürliche Partner ergaben.

Anmerkungen

- 1 Für den vorliegenden Text wurde die Vortragsfassung im Wesentlichen beibehalten und auf die Quellenbelege – außer bei Zitaten – verzichtet. Sie finden sich in der ausführlichen Darstellung dieses Falls, vgl. André Steiner, Die Vereinigung der Carl-Zeiss-Stiftungen West und Ost, in: ders./Louis Pahlow, Die Carl-Zeiss-Stiftung in Wiedervereinigung und Globalisierung 1989–2004, Göttingen 2017, S. 13–368.
- 2 Zitate in: Carl Zeiss Archiv Jena (CZA), CZO4997, Von Einem: Ergebnisprotokoll über das Gespräch bei der Treuhandanstalt in Ost-Berlin am 20. 8. 1990, 21. 8. 1990.
- 3 CZA, CZO4997, Von Einem: Protokoll über die Besprechung am 22. 10. 1990 bei der Treuhandanstalt.
- 4 Bundesarchiv (BArch) Berlin, B 412/7427, Bl. 177, Rohwedder an Wild: Zeiss Jena und Heidenheim, 17. 10. 1990.
- 5 BArch Berlin, B 412/3765, Bl. 478 f., Wild: Betr.: Zeiss-Stiftung, hier: Information von Herrn Dr. Skoludek, Carl Zeiss Oberkochen, vom 3. 12. 1990, 4. 12. 1990. Vgl. dazu: CZA, CZO4998, Skoludek: Vertrauliches inoffizielles Informationsgespräch mit Herrn Dr. Wild, Vorstand Treuhandanstalt Berlin mit Kenntnis Dr. Rohwedder, am 11. 12. 1990 in Berlin, 12. 12. 1990.

- 6 CZA, CZO4998, Steinbichler: Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH. Notiz über ein Gespräch mit Dr. Wild/Treuhandanstalt, 2. 1. 1991.
- 7 CZA, CZO4998, Treffen Wild, Heisse, Klein u. a. mit Riedel, Hedrich, Riese, Probst [handschriftliche Notizen von Wild], 23. 1. 1991; BArch Berlin, B 412/22442, Bl. 100 ff.
- 8 Ebd.
- 9 CZA, CZO5012, Auszug aus dem Vorstandsprotokoll vom 24. 1. 1991: 1. Konzept zur Übernahme von Aktivitäten von Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH. Vorlage Steinbichler vom 23. 1. 1991.
- 10 CZA, CZO4999, Auszug aus Vorstandsprotokoll vom 14. 2. 1991.