

herausgegeben vom Carl Zeiss Archiv  
Autor: Stephan Paetrow

# ... was zusammen gehört

## 20 Jahre Wiedervereinigung von Carl Zeiss



... was zusammen gehört

20 Jahre Wiedervereinigung von Carl Zeiss

herausgegeben vom Carl Zeiss Archiv

Autor: Stephan Paetrow

## Impressum



... was zusammen gehört  
20 Jahre Wiedervereinigung von Carl Zeiss

herausgegeben vom  
Carl Zeiss Archiv

### Autor

Stephan Paetrow (ifw)

### Redaktion Carl Zeiss AG

Wolfgang Wimmer (verantwortlich)  
Hans-Werner Kreidner  
Marte Schwabe  
Gudrun Vogel  
Thomas Zecher

### Projektbearbeitung

ifw Institut für Firmen- und Wirtschaftsgeschichte, Hamburg  
Sven Tode  
Sandra Engel  
Tim Sander

### Gestaltung und Satz

Bernd Adam, Jena

### Druck und Bindung

aprinta druck GmbH & Co., Wemding

©Verlag Hanseatischer Merkur GmbH  
Hamburg 2011  
ISBN 978-3-922857-51-8  
Alle Rechte vorbehalten.



Verlag Hanseatischer Merkur

## Inhalt

Vorwort 4

### Kapitel 1 1945–1989 Vorgeschichte:

#### Über 40 Jahre auf getrennten Wegen

Carl Zeiss im Strudel des Kalten Krieges 9  
Die Londoner Vereinbarung von 1971 und ihre Folgen 16  
Die Entwicklung der beiden Unternehmen von 1971 bis zum Wendejahr 1989 19

### Kapitel 2 1989–1990 Zwischen Wendeherbst und Währungsunion: Perspektiven in Ost und West nach dem Mauerfall

Auflösung des Ostblocks und Demokratiebewegung in Jena 25  
Wende-Erfahrungen der Zeissianer in Ost und West 27  
Die „ungleichen Brüder“ lernen sich kennen 31  
Die Zusammenarbeit wird konkret 37  
Die Zeissianer und die Währungsunion 41

### Kapitel 3 1990–1991 Die Zukunft auf dem Tisch:

#### Verhandlungen und rechtliche Fixierung der Wiedervereinigung von Carl Zeiss

Wirtschaftliche Probleme im Wiedervereinigungsprozess 49  
Dramatische erste Monate für die Carl Zeiss Jena GmbH 51  
Konzepte für die Zukunft von Carl Zeiss in Ost und West 54  
Die Auerbacher Vereinbarung vom 10. September 1990 59  
Der Konflikt um die Carl-Zeiss-Stiftung 62  
Zeiss wird wieder eins 66  
Die Situation von Carl Zeiss in Jena in der zweiten Jahreshälfte 1991 73  
Betroffene der Kündigungswelle 1990/91 berichten 76

### Kapitel 4 1992–2000 Krise und Wandel bei Carl Zeiss:

#### Reorganisation in den Jahren nach der Wiedervereinigung

Ernüchterung folgt der Einheitseuphorie 83  
Strukturprobleme im Westen 86  
Unsichere Existenz im Osten 87  
Konflikte und erste Kooperationen zwischen Ost und West 88  
Anfänge der Neuaufstellung von Carl Zeiss 93  
Firmengründungen ehemaliger Zeissianer am Standort Jena 98  
Carl Zeiss feiert 150 Jahre 101  
Abschluss der Restrukturierung im Gesamtkonzern 102  
Tag der offenen Tür 2000 107

### Kapitel 5 2001–2011 Die Einheit wird Alltag:

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

Die Gründung von Carl Zeiss SMT und Carl Zeiss Meditec 111  
Stiftungsreform 2004 115  
Wirtschaftskrise 2009 und Rekordjahr 2010 119  
Gedanken zu Carl Zeiss, 20 Jahre nach der Wiedervereinigung 121

### Anhang

124

## Vorwort



„Jetzt wächst zusammen, was zusammen gehört.“ Dieser Satz, dem ehemaligen Bundeskanzler Willy Brandt in Reaktion auf den Mauerfall am 9. November 1989 zugeschrieben, schien auf die beiden Unternehmen mit Namen Carl Zeiss kaum zuzutreffen. In der DDR war Carl Zeiss ein Vorzeigekombinat mit unangefochtener technologischer Monopolstellung im Ostblock. Rund 60.000 Menschen verstanden sich als Zeissianer. In der Bundesrepublik und in weiten Teilen der westlichen Welt kannte man Carl Zeiss als innovatives mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg. Der Name Zeiss stand für Hochtechnologie Made in West Germany. Außer dem Namen und der gemeinsamen Tradition gab es viel Trennendes zwischen den ungleichen Brüdern.

Doch der Geist der Gründer Carl Zeiss und Ernst Abbe war auf beiden Seiten des „Eisernen Vorhangs“ lebendig geblieben. Über die Gräben aus 40 Jahren deutscher Teilung hinweg entwickelte sich nach dem 9. November 1989 ein intensiver Dialog, der bald in dem erklärten Ziel einer Wiedervereinigung von Carl Zeiss mündete. Diese gewaltige Aufgabe hat allen

Beteiligten schmerzhaft Kompromisse abverlangt, etwa in der Frage der Carl-Zeiss-Stiftung oder bei der Aufspaltung und Abwicklung des ehemaligen VEB Carl Zeiss Jena, von dem lediglich das optische Kerngeschäft mit den korrespondierenden westdeutschen Geschäftsbereichen zusammengeführt wurde. Für viele in Jena Beschäftigte war damit die Trennung von Carl Zeiss und eine berufliche Neuorientierung verbunden.

Nachdem die Wiedervereinigung von Carl Zeiss im Oktober 1991 vertraglich abgeschlossen war, stand unser Unternehmen vor der noch größeren Herausforderung, auch organisatorisch und ökonomisch eine Einheit zu werden. Gerade die wirtschaftlich schwierige Phase in der Mitte der 1990er Jahre hat viele zweifeln lassen, ob der eingeschlagene Weg richtig war. Heute wissen wir: Der Prozess der Wiedervereinigung war ein Katalysator für die Reorganisation der gesamten Carl Zeiss Gruppe und damit Voraussetzung für unsere gegenwärtige Stärke. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir das beste Ergebnis seit unserer Gründung erreicht. Wir haben die Einheit als Chance für das Unternehmen genutzt.

Die im deutschen Wirtschaftsleben einzigartige Geschichte der Wiedervereinigung von Carl Zeiss hat ebenso viele Facetten, wie es Beteiligte gab. Ich freue mich, dass zahlreiche Zeissianer und externe Wegbegleiter in Interviews ihren Blick auf die Wiedervereinigung und die vergangenen 20 Jahre beschrieben haben. Der vorliegende Band kann davon nur Ausschnitte wiedergeben. Schon diese zeigen jedoch, wie dramatisch und auch konfliktreich die Entwicklung unseres Unternehmens in den vergangenen zwei Dekaden war. Die Darstellung in diesem Buch will nicht abschließend bewerten, sondern den Blick öffnen für die Erfahrungen und Sichtweisen der jeweils anderen. In diesem Sinne wünsche ich uns eine spannende und aufschlussreiche Lektüre.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "G. Kaschke".

Dr. Michael Kaschke  
Vorsitzender des Vorstands der Carl Zeiss AG

# Kapitel 1

---

## Vorgeschichte:

### Über 40 Jahre auf getrennten Wegen

Paris, Aachen, der Rheinübergang, Weimar und Buchenwald – am 13. April 1945 erreichen amerikanische Truppen Jena. Die Befreier bleiben nur wenige Wochen, doch mit leeren Händen wollen sie nicht gehen. 77 Zeissianer – Führungskräfte und Entwickler – müssen mit in den Westen. So entsteht im schwäbischen Oberkochen ein neues Werk. Als die Sowjets die Stiftung in Jena enteignen, kommt die Spaltung: Auch bei Carl Zeiss gehen Ost und West getrennte Wege. Um die Marke „Zeiss“ wird vor Gericht gekämpft – erbittert, bis zur Londoner Vereinbarung 1971. Koexistenz, nicht Kooperation heißt jetzt die Devise. Ein hochinnovativer Mittelständler im Westen und ein gigantisches Vorzeigekombinat im Osten – scheinbar unvereinbare Gegensätze, doch beiden bleibt derselbe Name.



# 1945 – 1989





Links: Hugo Schrade, 1959.



Rechts: Heinz Küppenbender, 1971.

Unten: Das Trümmerfeld des Jenaer Hauptwerkes von Carl Zeiss nach den Bombenangriffen vom März 1945.



## Teilung, Reparationen, Wiederaufbau: Carl Zeiss im Strudel des Kalten Krieges

Es war der 13. April 1945, vormittags um zehn Uhr: Hugo Schrade, Leiter der Planungsabteilung bei Carl Zeiss, saß in seinem Büro im Verwaltungshochhaus. Ein lauter werdendes Motorengeräusch war zu hören. Beim Blick aus dem Fenster sah Schrade ein kleines Flugzeug, das sich langsam näherte. Jetzt war es soweit, die Amerikaner waren da! Nachdem sie am 7. März bei Remagen den Rhein überschritten hatten, erreichten nun auch die ersten amerikanischen Bodentruppen die Stadt an der Saale. Gegenwehr durch Wehrmacht oder Volkssturm erwartete die Alliierten nicht mehr. Für die Jenaer und die Belegschaft der Firma Carl Zeiss waren der Zweite Weltkrieg und die Verbrechensherrschaft des NS-Regimes mit diesem Tag vorbei. Die Erleichterung über das Kriegsende war bei den Menschen in der von Bomben zerstörten Stadt weithin spürbar. Noch ahnte niemand, dass die folgenden Wochen und Monate für das Unternehmen Carl Zeiss eine weitere schwere Bewährungsprobe mit sich bringen würden.

Die 1846 begründete und 1891 in ein Stiftungsunternehmen umgewandelte Firma Carl Zeiss hatte Weltruf. Auch die Präzision und Qualität der in Jena hergestellten Militäroptiken war den Alliierten bekannt. Durch die Besetzung ergab sich nun die Möglichkeit, diese Geräte, die dahinter stehenden Technologien und die Kompetenz der bei Carl Zeiss angestellten Fachkräfte für das amerikanische Militär zu sichern. Gerade weil der Krieg im Pazifik gegen Japan weiter tobte und weil sich zwischen Westalliierten und Sowjets neue Konfliktlinien abzeichneten, erschien der Zugriff auf Carl Zeiss für die Amerikaner als Glücksfall. Das Problem: Thüringen gehörte nach

### Heinz Küppenbender (1901–1989) und Hugo Schrade (1900–1974)

Die Biografien dieser beiden Ingenieure sind vielfach miteinander verwoben. Beide studierten Maschinenbau, der eine in Stuttgart, der andere in Aachen. Beide arbeiteten als Assistenten an renommierten Instituten, bevor sie zu Carl Zeiss wechselten: Küppenbender 1927, Schrade 1929. Küppenbender startete als Entwickler seine Karriere. Hugo Schrade spezialisierte sich auf die Arbeitsorganisation, geriet jedoch nach 1933 in Konflikt mit den Nationalsozialisten. Schrades jüdische Frau wurde 1944 in ein Konzentrationslager deportiert; er selbst kam in ein Arbeitslager. Küppenbender, der seit 1941 Mitglied der Geschäftsleitung bei Carl Zeiss war, erwirkte daraufhin, dass Schrade als „kriegswichtiger“ Mitarbeiter wieder an seinen Arbeitsplatz in der Planungsabteilung zurückkehren konnte.

Als nach Kriegsende die alte Geschäftsleitung auf Befehl der Amerikaner Jena verlassen musste, setzte sie dort drei Vertreter ein, darunter Hugo Schrade. Heinz Küppenbender begann in der Zwischenzeit mit dem Aufbau in Oberkochen. Im Zuge der späteren Warenzeichenprozesse standen sich die ehemaligen Vertrauten nun als Gegner gegenüber – eine für beide äußerst belastende Situation.





Links: Ernst Abbe, 1888.

Rechts: Carl Zeiss, um 1880.

Unten: Stiftungsurkunde der Carl-Zeiss-Stiftung, 1889.

den Beschlüssen der Konferenz von Jalta vom Februar 1945 zum sowjetischen Besatzungsgebiet. Wollte die amerikanische Regierung keinen Konflikt mit Moskau heraufbeschwören, war die Region bis Ende Juni 1945 zu räumen. Das einmal in ihren Händen befindliche Know-how wollten die Amerikaner allerdings nicht wieder hergeben. Sie verließen Jena daher nicht allein.

In der Kürze der Zeit war der Abtransport von Spezialwerkzeugen und Fertigungsmaschinen im großen Stil nicht mehr realisierbar. Zudem hätten Demontagen gegen die Vereinbarungen mit der Sowjetunion verstoßen. Stattdessen entschieden die Amerikaner, die gesamte Geschäftsführung von Carl Zeiss, zahlreiche Spitzenforscher und alle relevanten Konstruktionspläne aus Jena in die westdeutschen Besatzungsgebiete mitzunehmen.

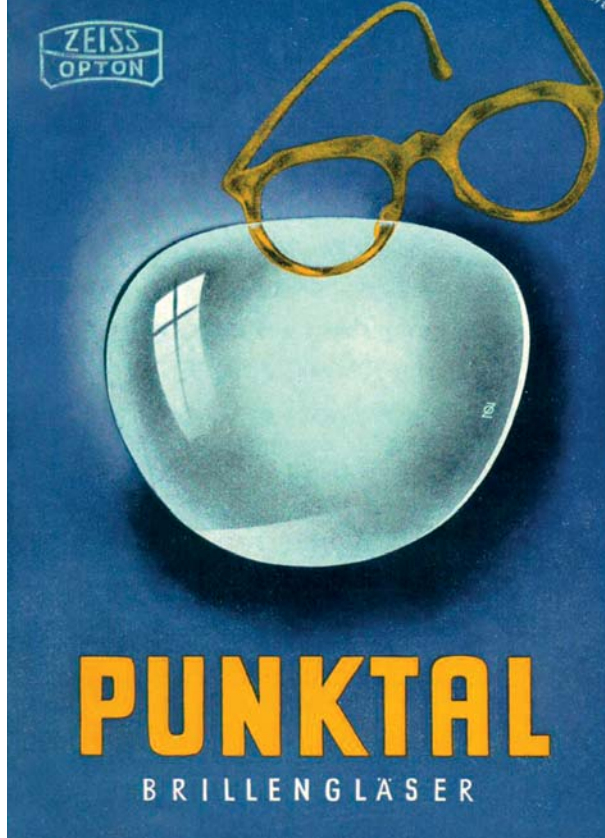
Für die Geschäftsführer von Carl Zeiss, Heinrich Küppenbender, Walther Bauersfeld, Georg Joos und Paul Henrichs, kam die Nachricht der „Deportation“, die ihnen am Abend des 18. Juni 1945 der amerikanische Colonel Zemke übermittelte, überraschend. Jena war über viele Jahre ihr Zuhause gewesen. Doch Widerstand war zwecklos, die Sieger bestimmten die neuen Realitäten. Sechs Tage später, am 24. Juni 1945, mussten 77<sup>1</sup> Mitarbeiter samt ihren Familien Thüringen auf unbestimmte Zeit verlassen. Um die Produktion aufrecht zu erhalten, übernahmen Friedrich Schomerus, Victor Sandmann und Hugo Schrade als Mitglieder der zweiten Führungsebene in Jena



die Leitung der Geschäfte. Währenddessen erreichte der Lastwagenzug mit den 77 Jenaer Zeissianern das schwäbische Heidenheim an der Brenz. Wie Heinrich Küppenbender berichtete, waren die ersten Wochen im Westen von Ungewissheit geprägt:

*„Ich wurde mit meiner Familie in ein Lager außerhalb von Heidenheim gebracht. Dort waren etwa 1.500 Leute zusammengezogen. Es hatte den Anschein, als ob zum damaligen Zeitpunkt niemand recht wusste,*

<sup>1</sup>Obwohl bisher in den meisten Veröffentlichungen die Zahl 84 zu lesen war, ergibt sich bei der genauen Rekonstruktion der Listen die Zahl 77.



*was mit uns geschehen sollte. Unsere Bewegungsfreiheit war stark eingeschränkt. So durften wir uns ohne Genehmigung der Militärbehörden nicht weiter als sechs Kilometer von unserem Wohnort entfernen.“*

Bald stellte sich die Aufgabe: Aufbau einer neuen Fabrik für optische Geräte in der amerikanischen Besatzungszone. Wo die neue Produktionsstätte entstehen sollte, war weiter unklar. Die Zeissianer blieben zur

Untätigkeit verdammt, zumal das Interesse der Amerikaner am schnellen Aufbau einer militäroptischen Fertigung aufgrund der japanischen Kapitulation im August 1945 nachgelassen hatte. Die zwangsexilierten Jenaer drängten jedoch darauf, zumindest Brillengläser für die (west-)deutsche Bevölkerung herstellen zu dürfen. Nach einigem Ringen mit den Militärbehörden war ihre Initiative erfolgreich. Am 14. Juni 1946 lag die Genehmigung vor, eine Reparaturwerkstätte zu errichten. Zudem erlaubte die amerikanische Militärregierung, beim Aufbau der Fabrik Werkbänke und Maschinen aus ehemaligen Außenwerken von

Links: Kisten requirierter feinmechanischer und optischer Geräte vor dem Jenaer Volkshaus zur Mitnahme in den Westen, Juni 1945.

Rechts: Aufbau einer neuen Produktionsstätte von Carl Zeiss in Oberkochen, 1950.

