

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut mezinárodních studií

Bakalářská práce

2015

Ondřej Novotný

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut mezinárodních studií

Ondřej Novotný

**Od VEB ke GmbH – Případová studie
transformace podniku Carl Zeiss v rámci
znovusjednocení Německa.**

Bakalářská práce

Praha 2015

Autor práce: **Ondřej Novotný**

Vedoucí práce: **prof. PhDr. Jaroslav Kučera, CSc.**

Rok obhajoby: 2015

Bibliografický záznam

NOVOTNÝ, Ondřej. *Od VEB ke GmbH – Případová studie transformace podniku Carl Zeiss v rámci znovusjednocení Německa*. Praha, 2015. 48 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut mezinárodních studií. Katedra německých a rakouských studií. Vedoucí diplomové práce prof. PhDr. Jaroslav Kučera, CSc.

Abstrakt

Práce se zabývá problematikou transformace podniku z centrálně plánovaného hospodářství do tržně-orientovaného hospodářství. Tento proces se snaží ilustrovat na příkladu německého podniku Carl Zeiss (Jena), který byl po druhé sv. válce rozdělen na dva nové podniky – východní VEB Carl Zeiss Jena a západní Carl Zeiss Oberkochen. Po pádu Berlínské zdi byly oba podniky znovusjednoceny. Vzhledem k velké odlišnosti ekonomických prostředí, ze kterých oba podniky pocházely, se však jednalo o velmi složitý proces, který prakticky trval až do začátku druhé poloviny devadesátých let. Tak jako většina tehdejší východoněmecké podnikové sféry, se jenský závod nacházel ve velkých potížích. Doufal však, že mu bude oporou západní bratr v Oberkochenu. Ten však kvůli vlastním potížím a příliš široké výrobní struktuře Jeny mohl převzít správu pouze nad malou částí podniku. V rámci privatizace, kterou měl na starost Treuhandanstalt, tedy paradoxně došlo k dalšímu dělení jenského podniku a z toho, co nepřevzalo Oberkochen, vznikla firma Jenoptik. Cílem práce je zjistit, jestli oba podniky transformaci přežily, do jaké míry lze jejich transformaci označit za úspěšnou a jakou roli v tomto procesu hrály faktory jako ekonomická úroveň firmy, THA a západní sesterská firma (Oberkochen). Na základě rekonstrukce transformačního období Carl Zeiss Jena a Jenoptik pak jasně vyplývá, že oba podniky i přes značné komplikace restrukturalizační proces přežily. Z hlediska ekonomické úrovně se Jenoptik podařilo dosáhnout bodu zvratu v roce 1995 a Carl Zeiss Jena až v roce 2000. Překvapivým zjištěním je, že v první polovině 90. let nebyl faktor sesterské firmy pro Carl Zeiss Jena příliš významný. Velmi důležitým faktorem byla naopak THA (zejména v případě Jenoptik), která na sanaci obou podniků vynaložila až dvakrát větší fin. prostředky, než původně plánovala. Přežití Carl Zeiss se tak do velké míry odehrálo na úkor jiných privatizovaných podniků a proto je problematiku jej označovat jako úspěch či „success-story“.

Abstract

The thesis is focused on a company transition from a centrally planned economy to a market-oriented economy. It attempts to illustrate the example of German company Carl Zeiss (Jena), which was after World War II divided into two new companies - eastern VEB Carl Zeiss Jena and western Carl Zeiss Oberkochen. After the fall of the Berlin Wall were both companies reunified. Due to the large differences in the economic environment from which both companies came, it was a very difficult process that lasted almost until the beginning of the second half of the 90s. Like most of the former East German corporate sector, the Jena factory found itself in a crisis. Jena hoped, however, that it will gain support from the western brother in Oberkochen. However, due to inherent problems of Oberkochen and excessive production structure of Jena could Western counterpart assume take over only a small part of the eastern company. Through the privatization, which was in charge of the Treuhandanstalt, paradoxically another partition of the factory in Jena occurred. From everything that was not assumed by Oberkochen, was founded the company Jenoptik. The aim of the study is to determine, if the two companies have survived the transformation, also to which extent can their transformation be described as a successful one and how big role in this process was played by factors such as the economic level of the company, THA and western sister company (Oberkochen). Based on the reconstruction of the transition period of Carl Zeiss Jena and Jenoptik, it is clear that both companies despite the considerable complications have survived the restructuring process. In terms of economic level had Jenoptik managed to break even in 1995 and Carl Zeiss Jena in 2000. A surprising finding is, that in the first half of the 90s was the factor of sister company for Carl Zeiss Jena not very significant. A very important factor was on the contrary the role of THA (especially in case of Jenoptik) which invested in the rehabilitation of the both companies more than twice as much, than it originally planned. The survival of Carl Zeiss has thus partially happened at the expense of other privatized companies, and therefore it is rather difficult to label it as success or a "success-story".

Klíčová slova

Carl Zeiss, Jena, transformace, Jenoptik, Treuhandanstalt, Oberkochen, východní Německo

Keywords

Carl Zeiss, Jena, transformation, Jenoptik, Treuhandanstalt, Oberkochen, eastern Germany

Rozsah práce: 75 111 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 15. 5. 2015

Ondřej Novotný

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval prof. PhDr. Jaroslavu Kučerovi, CSc. za cenné rady a připomínky. Dále bych rád poděkoval Markétě Filipové a Tereze Novákové za pomoc při korektuře práce. V poslední řadě patří velký dík rodině a všem ostatním, kteří mě během celého studia podporovali.

PROJEKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno:

Ondřej Novotný

E-mail:

ondrej.novotny@uww.cz

Semestr:

čtvrtý

Akademický rok:

2012/2013

Název práce:

Transformace východoněmecké podnikové sféry v rámci procesu sjednocování Německa.

Případová studie: Carl Zeiss

Předpokládaný termín dokončení (semestr, školní rok):

šestý, 2013/2014

Vedoucí bakalářského semináře:

PhDr. Tomáš Nigrin, Ph.D.

Vedoucí práce (není povinné):

Prof. PhDr. Jaroslav Kučera, CSc.

Zdůvodnění výběru tématu práce (5 řádek):

Mezi hlavní podněty k výběru tématu práce nepochybně patří můj zájem o dějiny NDR a vývoj v nových spolkových zemích Německa. V rámci interdisciplinarity česko-německých studií, pak zejména zvýšený zájem o ekonomické vědy. Samotný předmět případové studie (podnik Carl Zeiss) tvoří zajímavou epizodu hospodářských dějin a proto je přínosem ji představit do české akademické obce.

Předpokládaný cíl (5 řádek):

Cíl práce je pomocí zejména nejnovějších pramenů zrekonstruovat proces transformace východoněmecké podnikové sféry z plánovaného do tržně-orientovaného hospodářství na příkladu podniku Carl Zeiss v letech 1989-1995. Další ambicí práce bude charakterizovat jakou roli hrála pro privatizující se podnik sesterská firma v Západním Německu. V poslední řadě bude práce hodnotit výsledky samotné přeměny podniku.

Základní charakteristika tématu (10 řádek):

Světově významná společnost pro výrobu optiky a optických zařízení Carl Zeiss byla založena stejnojmenným zakladatelem v roce 1846 v Jeně. Ke konci druhé sv. války americké okupační jednotky kvůli obavám z demontáží blížících se Sovětů přesunuli 77 pracovníků do západního Oberkochen, kde tak vznikl paralelní podnik. V době studené války se vztahy mezi oběma stranami velmi zostřovali. Pád berlínské zdi však přinesl změnu. V květnu 1990 podepsali podepsali obě strany v Biebelriedu deklaraci se záměrem znovusjednotit Carl Zeiss. Cesta k tomuto cíli byla však velmi trnitá. Nejpalcivější aspektem bylo propouštění. Aby se podnik v Jeně stal znovu konkurenceschopný bylo potřeba zredukovat počet zaměstnanců z 27 000 na 10 200. Po roce 1994 se situace díky vnitřní restrukturalizaci podniku začala obracet k lepšímu. O dva roky později, k 150. výročí vzniku společnosti Helmut Kohl pronesl, že Carl Zeiss je odrazem problémů, ale i příležitostí německé jednoty.

Předpokládaná struktura práce (10 řádek):

Jako úvod do tématu poslouží historický nástin událostí kolem pádu berlínské zdi s přihlédnutím k situaci v Jeně. Potom následuje popis předmětu případové studie - stručná historie podniku, stav podniku v okamžiku převratu,...etc. První úsek hlavního obsahu práce pojednává o prvních setkáních obou stran, návštěvách představenstev v Oberkochen a v Jeně a jednáních o spolupráci v letech 1989-1990. Druhý úsek analyzuje samotný proces slučování. Zde je klíčová otázka propouštění pracovníků v Jeně, rozdělení podniku na Carl Zeiss Jena GmbH a Jenoptik GmbH, vyřešení právních sporů o používání obchodní značky a vnitřní restrukturalizace podniku v letech 1991-1995. Zvláštní pozornost je věnována role Treuhandanstalt v procesu transformace podniku. Konec studie se zaměřuje na důsledky sloučení a hodnotí její úspěšnost v kontextu celkové hosp. transformace východoněmeckého prostoru.

Základní literatura (10 nejdůležitějších titulů):

1. Katharina Schreiner, Klaus-Dieter Gattnar, Horst Skoludek: Carl Zeiss Ost und West. Geschichte einer Wiedervereinigung. Jena 2006.
2. Armin Hermann: Und trotzdem Brüder. Die deutsch-deutsche Geschichte der Firma Zeiss. München 2002.
3. Klaus Mütze: Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996. Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt. Jena 2009.
4. Stephan Paetrow: ... was zusammen gehört. 20 Jahre Wiedervereinigung von Carl Zeiss. Herausgegeben vom Carl Zeiss Archiv Jena 2011.
5. Armin Hermann: Jena und die Jenoptik. Vom Kombinat zum Global Player. Düsseldorf und München 1998.
6. Beate Naffin: Carl Zeiss „Zeiss in Not“. Konzern und Krise – Kampf und Kritik. Herausgegeben von der IG Metall Aalen. Band 4 der Reihe „Menschen kämpfen für Arbeitsplätze“. Aalen 2002.
7. Wolfgang Mühlfriedel, Edith Hellmuth: Carl Zeiss in Jena, 1945-1990. Köln: Böhlau, 2004.
8. Wolfgang Seibel. Verwaltete Illusionen: die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990 - 2000. Frankfurt/Main: Campus, 2005.
9. Werner Rügemer. Privatisierung in Deutschland: eine Bilanz : von der Treuhand zu Public Private Partnership. 4. überarb. und erweít. Aufl. Münster: Westfälisches Dampfboot, 2006.
10. Ulla Plener. Die Treuhand: Der Widerstand in Betrieben Der DDR - Die Gewerkschaften (1990 - 1994) ; Tagung Vom 2. April 2011 in Berlin ; Beiträge Und Dokumente. Berlin: NoRa, 2011.

Podpis studenta a datum

Schváleno	Datum	Podpis
Vedoucí bakalářského semináře		
Garant oboru		

Obsah

OBSAH	1
ÚVOD	2
1. SJEDNOCOVAČÍ PROCES A VÝCHOZÍ SITUACE PODNIKOVÉ SFÉRY NDR	7
1.1 <i>Hlavní charakteristiky transformace</i>	7
1.2 <i>Treuhandanstalt</i>	8
1.3 <i>Podniková sféra NDR a její adaptace na nový institucionální rámec</i>	9
2. CHARAKTERISTIKA STUDOVANÉHO PŘÍPADU	11
2.1 <i>Historický vývoj podniku do roku 1945</i>	11
2.2 <i>Historický vývoj podniku mezi lety 1945-1989</i>	12
2.2 <i>Komparace stavu podniků před pádem Berlínské zdi</i>	13
2.2.1 <i>Carl Zeiss Oberkochen</i>	13
2.2.2 <i>VEB Carl Zeiss JENA</i>	14
3. ZEISS NA CESTĚ K JEDNOTĚ	17
3.1 <i>Počátky sjednocování</i>	17
3.2 <i>Role Treuhandanstalt</i>	19
3.2 <i>Sjednocení i rozštěpení Carl Zeiss Jena</i>	20
4. VÝVOJ CARL ZEISS JENA GMBH A JENOPTIK GMBH V PRVNÍ POLOVINĚ DEVADESÁTÝCH LET (1991-1996)	24
4.1 <i>Carl Zeiss Jena GmbH</i>	24
4.2 <i>Jenoptik GmbH</i>	28
5. DISKUSE NAD BILANCÍ TRANSFORMACE CARL ZEISS JENA A JENOPTIK	34
5.2 <i>Treuhandanstalt</i>	34
5.2 <i>Jenoptik a Lothar Späth</i>	35
5.3 <i>Carl Zeiss Jena</i>	37
ZÁVĚR	40
SUMMARY	42
POUŽITÁ LITERATURA	44

Úvod

Ne náhodou se německý kancléř Helmut Kohl vyjádřil o Carl Zeiss, ve svém slavnostním projevu u příležitosti 150. výročí vzniku podniku, jako o odrazu problémů ale i příležitostí německé jednoty.¹ V předkládané bakalářské práci si dávám za cíl zpracovat proces vnitřního sjednocování jednoho z nejvýznamnějších světových producentů v optickém průmyslu a přispět tak do německé podnikové historiografie. Časově je tedy téma vymezeno roky 1989 a 1996, kdy firma oslavila 150. výročí od svého vzniku a symbolicky tak uzavřela jednu historickou etapu. Carl Zeiss Jena GmbH se kompletně sjednotila s Carl Zeiss AG (Oberkochen) a také se Jenoptik GmbH (druhý podnik vzniklý z privatizace kombinátu VEB Carl Zeiss Jena) se proměnil v akciovou společnost Jenoptik AG. Práce je zaměřena na město Jena (spolková země Durynsko), kde slavný podnik vznikl, a město Oberkochen (spolk. země Bádensko-Württembersko), kam byla po druhé světové válce část podniku americkými jednotkami přemístěna. Podniková historie Carl Zeiss je tak obdivuhodnou imitací velkého procesu znovusjednocení v malém měřítku. Celosvětově známá firma, která byla nejdříve rozdělena vedví a pak opět po 45 letech spojena, se stala jedním z nejzajímavějších příběhů transformace východoněmecké podnikové sféry. Bývalý spolkový prezident Theodor Heuss jednou pravil, že „jen v málo podnicích, světového významu, je německý osud tak zdůrazněn, jako právě v dílnách Zeiss“.²

Metodologií práce je kompilace a cílem je pomocí nejnovějších zdrojů zrekonstruovat proces transformace podniku z centrálně plánovaného hospodářství do tržně-orientovaného hospodářství. Díky specifickým případové studie má práce i druhotný rozměr, a to možnost na tomto příkladu ilustrovat vztahy mezi západem a východem Německa a proces hospodářského sjednocování jako takový.

Po zrekonstruování historie podniku si následně budu moci klást tyto otázky: Povedlo se oběma podnikům transformaci přežít? Jakou roli hrály pro transformaci podniku faktory jako ekonomická úroveň firmy (kritéria: hospodářský výsledek a počet zaměstnanců), Treuhandanstalt (dále THA) a existence západní Carl Zeiss? Jak velký

¹ Stephan Paetrow, *Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss* (Hamburg : Verlag Hanseatischer Merkur, 2011), 101.

² „Deutsche Strahlkanone schweiß von Braun-Rakete - Eine aufsehenerregende Erfindung der Zeiss-Werke“, *Die Zeit*, 19. února 1960, <http://www.zeit.de/1960/08/deutsche-strahlkanone-schweisst-von-braun-rakete> (staženo 15. 4. 2015).

zájem měla na záchraně východního podniku sesterská firma v Západním Německu? Do jaké míry lze na Carl Zeiss pohlížet jako na „success-story“?

Struktura práce je vystavěna chronologicky a snaží se postupovat od obecného ke konkrétnímu. Kromě úvodu a závěru je členěna do pěti kapitol. V první kapitole se věnuji hlavním charakteristikám transformace a snažím se krátce vystihnout jak politický, tak především institucionálně-hospodářský kontext doby. Šlo o zavedení měnové, hospodářské a sociální unie 1. července 1990, která měla zásadní (z hlediska podnikové sféry velmi negativní) vliv na pozdější vývoj a založení instituce Treuhandanstalt za účelem privatizovat východoněmecké hospodářství. Pro lepší pochopení transformace nejprve popisují základní rysy podnikové sféry Německé demokratické republiky (NDR) před sjednocením a problematiku adaptace podnikové sféry na nové tržní prostředí vzniklé institucionálním rámcem sjednocení. Ve druhé kapitole zmiňuji stručnou historii studovaného případu, ve které popisují hlavní pojmy a mezníky od vzniku firmy Zeiss až do roku 1989. Vysvětlují zde, jakým způsobem došlo k rozdělení podniku a následnou vzrůstající animozitu mezi Jenou a Oberkochenem v kontextu bipolárně rozděleného světa. Nakonec porovnávám stav západního a východního závodu Zeiss před pádem Berlínské zdi. Třetí kapitola pojednává přímo o cestě Zeiss za sjednocením. Zmiňuji zde první setkání vedoucích představitelů Jeny a Oberkochen a dále vstup Treuhandanstalt, který nad podnikem dočasně převzal kontrolu. Poslední částí kapitoly je smlouva podepsaná 25. června 1991, podle které byl podnik rozdělen na Carl Zeiss Jena GmbH, který byl z 51 procent privatizován do vlastnictví Carl Zeiss Oberkochen, a na Jenoptik GmbH, právního nástupce bývalého kombinátu. Ve čtvrté kapitole nastiňuji vývoj mezi lety 1992 až 1996, kdy je vylíčen proces sanace a restrukturalizace obou podniků. Poslední pátá kapitola má více analytický a bilanční charakter. Zde je mojí snahou vyhodnotit přechod Zeiss z VEB³ do GmbH⁴ i v kontextu celé transformace a zachytit diskusi mezi autory, ze kterých jsem v průběhu práce čerpal. Díky znalosti dat získaných z rekonstrukce historie podniku, bych tento diskurs rad rozšířil o vlastní pohled.

Po rešerši české literatury zabývajících se hospodářskou transformací bývalé NDR, si dovoluji tvrdit, že fenomén znovusjednocení Carl Zeiss je v akademické obci ČR takřka nepoznán. Na německé straně naopak vyšlo mnoho publikací, které se v různých časových érách historii podniku věnují. Carl Zeiss je také často okrajově

³ Volkseigene Betriebe, česky „národní podniky“.

⁴ Gesellschaft mit beschränkter Haftung, obdoba s.r.o. (společnost s ručením omezeným) v ČR

zmiňován v řadě německých knih o znovusjednocení a transformaci jako velmi specifická a zajímavá epizoda tohoto období. I ve světě, zejména v médiích jako *The Wall Street Journal*, *Financial Times* nebo *The Guardian*, tato událost neunikla pozornosti.

V úvodní kapitole nastiňuji politický a hospodářský kontext sjednocovacího procesu. Opírám se o dílo dvojice autorů Uwe Andersen a Woyke Wiehard⁵, které je stručným shrnutím činnosti Treuhandanstalt. Autoři vychází s prací autorů jako Wolfgang Seibel či Birgit Breuel⁶ - tedy velmi příhodný materiál pro úvodní kapitolu, protože vzhledem k omezení rozsahu není v možnostech práce rozvádět další diskusi ohledně bilance činnosti THA po jednotlivých autorech. Dále jsem si se souhlasem autorky Romany Mynaříkové⁷ dovolil citovat přednášku „Německý ekonomický a sociální vývoj po roce 1990“, která mi poskytla výborný přehled v problematice hospodářské, měnové a sociální unie. Posledním stěžejním zdrojem úvodní kapitoly je práce dvojice autorů Haralda Hungenberga a Torstena Wulfa⁸, ze které čerpám informace ohledně charakteristiky plánovaného hospodářství NDR a problematiky přechodu na tržní model hospodářství Západního Německa. Jedna se o sbírku případových studií o transformacích různých podniků včetně firmy Carl Zeiss, i tato část byla cenným zdrojem informací.

Hlavní stať vychází z poměrně různorodé palety publikací. Jak bylo řečeno na začátku, práce má ambici vycházet z nejnovější literatury. Z let 2000 až 2010 se jedná především o čtyři autory. Stephan Paetrow⁹ je autorem nejmladší publikace (z roku 2011), která je pokusem o syntézu klasické empirické analýzy archiválií Carl Zeiss a orální historie zpracované na základě rozhovorů s lidmi spojenými s podnikem. V rámci objektivního nahlížení na problematiku nutno ovšem podotknout, že kniha byla vydána ke dvacátému výročí znovusjednocení podniku a to archivem Carl Zeiss. Z Paetrowovy publikace je vidět patrná tendence označovat případ transformace Carl Zeiss jako

⁵ Uwe Andersen a Woyke Wiehard, *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland* (Bonn : Bundeszentrale für politische Bildung, 2003), 1–3, <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40389/treuhandanstalt?p=all>.

⁶ Ředitelka Treuhandanstalt v letech 1991-1994, která nastoupila po Rohwedderovi, oběti teroristické skupiny RAF.

⁷ Romana Mynaříková, „Německý ekonomický a sociální vývoj po roce 1990“ (příspěvek přednesený v rámci přípravných kurzů na studijní obor Česko-německá studia, Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova v Praze, Praha, 28. dubna 2011).

⁸ Torsten Wulf a Harald Hungenberg, *Transition strategies: cases from the East German industry* (Houndmills : Palgrave, 2002).

⁹ Stephan Paetrow, *Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss* (Hamburg : Verlag Hanseatischer Merkur, 2011).

„success-story“ či německy „Erfolgsgeschichte“. Toto označení používá i např. Wolfgang Seibel¹⁰, autor mnoha publikací o THA a hospodářském vývoji v nových spolkových zemích. Z této hypotézy vycházím ve svém výzkumu i já, nicméně se snažím k tomuto stanovisku zaujmout kritickou pozici. Další ze čtveřice, Armin Hermann¹¹, je osoba, která je asi nejvíce autonomní tím, že se v podniku nikdy pracovní neangažovala. Jedná se o historika, který se často zabývá zpracováváním biografii osob spojených s vědou a o Carl Zeiss vydal již čtyři knihy – tři v devadesátých letech a čtvrtou v roce 2002.. Ta se věnuje historii podniku od roku 1945 až do přelomu tisíciletí. Kniha je psána velmi čtivě s mnoha detaily a zajímavostmi, ovšem u některých faktů chyběly prameny a tak bylo potřeba si je ověřovat i z jiných zdrojů. I přes autorův odstup je patrná tendence interpretovat události více z pohledu Lothara Spätha, ředitele Jenoptik (podnik oddělený od Carl Zeiss při transformaci). Méně pozitivně nahlíží na Spätha Klaus Mütze¹² - další bývalý pracovník Carl Zeiss. Jeho kniha (z roku 2009) je časově vymezena velmi podobně jako Hermannova (1946 – 1996). Zejména poslední část, která se zabývá transformací, je psána z poměrně subjektivního pohledu, nicméně je kniha bohatá na různá užitečná data o podniku. Autorkou třetí nejnovější knihy (z roku 2006) je Katharina Schreiner¹³. Popisuje vývoj v Carl Zeiss především v letech 1989 až 1992. Kniha byla napsána ve spolupráci s Klausem-Dietrem Gattnarem a Horstem Skoludkem, z nichž první jmenovaný stál v čele východní firmy a druhý jmenovaný v čele západní firmy. Sama autorka byla v letech 1980 - 1989 osobní referentkou jenského ředitele Wolfganga Biermanna (který bývá považován za kontroverzní osobu) a také pochopitelně členkou SED¹⁴, což se odráží i v málo kritickému přístupu k tehdejšímu totalitnímu režimu. S vědomím této skutečnosti bylo také potřeba k tomuto sekundárnímu zdroji přistupovat, nicméně kniha Kathariny Schreiner je velmi detailní, přehledná, dobře strukturovaná a doplněná o bohatý odkazový aparát.

¹⁰ Wolfgang Seibel, „Die „Treuhand“ als „Winkelried““ *Deutschland Ost - Deutschland West* 4, č. 50 (2000): 231–236, http://www.buergerimstaat.de/4_00/ostwest.pdf.

¹¹ Armin Hermann, *Jena und die Jenoptik. Vom Kombinat zum Global Player* (München : ECON, 1998); Armin Hermann, *Nur der Name war geblieben: Die abenteuerliche Geschichte der Firma Carl Zeiss* (Stuttgart : Deutsche Verlags-Anstalt, 1989); Armin Hermann, *Und trotzdem Brüder. Die deutsch-deutsche Geschichte der Firma Zeiss* (München : Piper Taschenbuch, 2002).

¹² Klaus Mütze, *Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996: Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt* (Jena : Quartus-Verlag, 2009).

¹³ Katharina Schreiner, Klaus-Dieter Gattnar a Horst Skoludek, *Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung* (Jena : Quartus-Verlag, 2006).

¹⁴ Sozialistische Einheitspartei Deutschlands - Jednotná socialistická strana Německa.

Mimo tyto publikace, ještě zmíním dva autory textů menšího rozsahu. Heinz Schleef¹⁵, který také pracoval v Jeně a nejvíce se angažoval v podniku Jenoptik. Jedná se o další osobu, která je spíše příznivcem Spätha. Hans Otto Lenel¹⁶, je autorem, který na rozdíl od historiků jako Schreiner nebo Paetrow, nahlíží na události značně kriticky a to jak co se týče Jenoptik/Späth, tak Carl Zeiss Jena i Carl Zeiss Oberkochen. Jeho argumenty v mé práci dobře slouží zamyšlení o úspěšnosti celé transformace podniku, kterou se snažím zkoumat. Z hlediska badatelského kontextu je toto kritické nahlížení na úspěchy Carl Zeiss leitmotivem i mé práce.

¹⁵ Heinz Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“ *Industrielle Beziehungen* 4, č. 4 (1997): 335–350.

¹⁶ Hans Otto Lenel, „Carl Zeiss. Ein Beispiel für die Problematik der Industriepolitik“ in *Umbruch und Wandel*, Carsten Peter Claussen (München : Oldenbourg, 1997), 141–154.

1. Sjednocovací proces a výchozí situace podnikové sféry NDR

V období, kdy se ve střední a východní Evropě bortila více než 40 let trvající železná opona, se poměrně rychle uzavírala i kapitola rozpadajícího se východoněmeckého komunistického režimu. Pro Němce, po válce rozdělené vítěznými mocnostmi na západní a východní, tak začínala nová éra společného soužití. V listopadu 1989 padla Berlínská zeď, o téměř rok později adoptovaly tzv. nové spolkové země západoněmecký ekonomický, právní a institucionální rámec a konečně 3. října 1990 došlo k tolik očekávanému znovusjednocení.

1.1 Hlavní charakteristiky transformace

Sjednocení Německa bylo formováno především dvěma smlouvami. Zaprvé státní smlouvou o měnové, hospodářské a sociální unii podepsanou ministry financí obou států dne 18. května 1990 v Bonnu. Zadruhé pak Smlouvou o konečném uspořádání ve vztahu k Německu, lépe známou jako „Smlouvu dva plus čtyři“. Německo se totiž formálně stále nacházelo v odpovědnosti vítězných mocností a proto po několika společných zasedáních NATO a Varšavské smlouvy došlo 12. září 1990 v Moskvě podpisem ministrů zahraničí SSSR, USA, Velké Británie, Francie a obou německých států (odtud označení dva plus čtyři) ke znovunabytí státní suverenity sjednoceného Německa.¹⁷

Na základě první ze jmenovaných smluv vstoupila 1. července 1990 v platnost měnová, hospodářská a sociální unie mezi oběma německými státy. Od této chvíle platila německá marka (DM) jako jediná oficiální měnová jednotka nejen v Západním Německu ale i v NDR.¹⁸ Existovaly dva hlavní přístupy k tomu, jak transformovat plánovanou ekonomiku na tržní – gradualistický přístup a „šoková terapie“. Přestože oba přístupy byly kritizovány z důvodu nepřipravenosti NDR na takové změny, zvítězila nakonec šoková terapie. V rámci měnové unie tak byly východoněmeckým občanům převedeny jejich mzdy, platy, důchody či nájemné v poměru 1 východní marka ku 1 západní marka. Dále v tomto poměru byla provedena výměna úspor u dětí (0-14 let) do výše 2 000 DM, u dospělých (15-59 let) do výše 4 000 DM a u seniorů (60 a více let) do výše 6 000 DM.

¹⁷ Helmut M. Müller, Hanna Vollrath a Karl-Friedrich Krieger, *Dějiny Německa* (Praha : Nakladatelství Lidové noviny, 1995), 460–461.

¹⁸ Ibid., 462–463.

Pro všechny ostatní úspory nad tyto částky, ale i také dluhy platil směnný poměr 2 : 1, a pro jmění osob mimo NDR 3 : 1. To vše se událo navzdory tomu, že tehdejší ekonomové navrhovali kurz 6 : 1.¹⁹ Sociální unie občanům NDR přinesla velké dávky v nezaměstnanosti a sociální dávky, možnost rekvalifikace nebo třeba odchod od důchodu už v 57 letech. Vstupem do hospodářské unie se plánovaná východoněmecká ekonomika musela adaptovat na západoněmecký tržní model, který se vyznačoval takovými prvky jako – privátní vlastnictví, konkurence, tvorba ceny dle nabídky a poptávky, volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob či otevřená ekonomika (plná konvertibilita DM). Velkou úlohu zde hrála privatizace a přeměna státních kombinátů a VEB na kapitálové společnosti (GmbH a AG).²⁰

1.2 Treuhandanstalt

Privatizace hospodářství NDR představovala jeden z největších problémů znovusjednocení. Za účelem vyřešení toho problému byl 1. března 1990 speciálně vytvořený Úřad pro správu státního majetku, neboli Treuhandanstalt (dále THA), což byla největší státní holdingová společnost na světě.²¹ O vzniku této organizace bylo rozhodnuto již za vlády Hanse Modrowa, posledního funkcionáře SED na postu ministerského předsedy NDR. Prvotní forma THA vykonávala jen správcovskou funkci nad národním majetkem. Jejím hlavním úkolem bylo rozplést a rozčlenit rozsáhlé struktury kombinátů a udržovat „majetek lidu“ než bude předán novým vlastníkům. To se do června 1990 podařilo jen z velmi malé části.²² Od 17. června nabyla THA právní podstatu na základě „Zákona o privatizaci a reorganizaci lidového vlastnictví“, který byl iniciován vládou Lothara de Maizière. Vládou, která vzešla z prvních a posledních svobodných voleb v NDR, konaných 18. března 1990.²³

¹⁹ Romana Mynaříková, „Německý ekonomický a sociální vývoj po roce 1990“ (příspěvek přednesený v rámci přípravných kurzů na studijní obor Česko-německá studia, Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova v Praze, Praha, 28. dubna 2011).

²⁰ Ibid.

²¹ Edgar Wolfrum, *Zdařilá demokracie: dějiny Spolkové republiky Německo od jejich počátků až po dnešek* (Brno : Barrister & Principal, 2008), 401.

²² Uwe Andersen a Wichard Woyke, *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland* (Bonn : Bundeszentrale für politische Bildung, 2003), 1–3, <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40389/treuhandanstalt?p=all>.

²³ Wolfgang Seibel, „Die „Treuhand“ als „Winkelried““ *Deutschland Ost - Deutschland West* 4, č. 50 (2000): http://www.buergerimstaat.de/4_00/ostwest.pdf, 231-233.

Strategie Detleva Karstena Rohweddera, ředitele THA do 1. dubna 1991, se řídila heslem „rychle privatizovat, rozhodně sanovat a obezřetně likvidovat“. ²⁴ K 1. červenci 1990 bylo THA podřízeno přibližně 8 500 státních podniků s pracovní silou asi 4 mil. lidí. Vzhledem k rozčleňování kombinátních struktur se počet podniků posléze vyšplhal na více než 12 000. Na začátku roku 1990 bylo dle expertů jen asi 40 procent z nich rentabilních, 30 procent vyžadovalo sanaci a zbytek podniků už ani sanovat nebylo možné. Měnová, hospodářská a sociální unie připravila ještě mnoho dalších podniků o jejich konkurenceschopnost, tím že se jim se zhodnocením měny rapidně zvýšily náklady na provoz. Ještě na jaře 1990 se odhadovalo, že hodnota majetku, jehož se THA stalo dočasným majitelem, činila kolem 600 mld. DM a tudíž by organizace měla být schopná financovat svojí činnost z privatizačních zisků. Tento předpoklad se ovšem brzy ukázal jako zcela mylný. Strmý pokles poptávky po východoněmeckých produktech, kvalita produktů jako takových, schopnost podniků vyvíjet lepší a konkurenceschopnější produkty nebo ztráta trhů v bývalém východním bloku – tyto všechny faktory byly tehdy velmi podceněny. Už začátkem roku 1991 bylo čím dál jasnější, že většina podniků pod THA nebude schopna v dohledné době vygenerovat nějaký zisk. ²⁵

Ke dni 31. prosince 1994 byla činnost THA ukončena. Z více než 12 000 podniků bylo 7 853 plně privatizováno nebo převedeno do obecného vlastnictví. Naopak 3 713 firem se ocitlo v likvidaci. Ze 4,1 mil. pracovních míst se nakonec podařilo udržet jen 1,5 mil. Celkově místo v zisku skončila THA na konci roku 1994 v dlužích - odhadem v rozmezí 260 až 270 mld. DM. ²⁶

1.3 Podniková sféra NDR a její adaptace na nový institucionální rámec

Vzhledem k odlišnému pojetí vlastnictví a centrálnímu plánování, měly státem vlastněné podniky NDR v okamžiku transformace velmi nelehkou situaci. V roce 1989 tyto podniky tvořily 96 procent hrubého národního produktu NDR. Centrální plánování a kontrola alokace zdrojů a produkce státem byla druhým významným znakem ekonomiky NDR. Základem byly tzv. pětiletky, podle kterých měly podniky jasně stanovené cíle, kterých musely dosáhnout. Primární úloha podniku nespočívala (jako v tržně-

²⁴ Andersen, „Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland“, 1–3.

²⁵ Ibid., 1–3.

²⁶ Ibid., 1–3.

orientovaném hospodářství) v maximalizaci zisku, nýbrž ve splnění předepsaného plánu. Zvyšování příjmů či snižování nákladů už mělo druhotný význam.²⁷ Další důležitý rys představovala silná hierarchická struktura organizace hospodářství. Bez ní by nebylo možné centrální plánování a koordinaci alokace zdrojů implementovat. Pyramida příkazů vedla od Centrální plánovací komise přes kombináty až po „národní podniky“ (VEB). Právě kombináty hrály v takovéto hierarchii klíčovou roli.²⁸ Jejich vzniku předcházely problémy s dodavateli. Pokud nějaká firma nebyla schopna včas nebo vůbec dodat určitý produkt, narušila naplňování jak plánů svých, tak plánů ostatních. Proto byly podniky v určitých odvětvích spojovány do kombinátů, aby byly soběstačné a vše si mohly dodávat a vyrábět samy – od skla, kovových součástí až po krabice na hotové výrobky. Kombináty pro své pracovníky zajišťovaly zdravotní péči, profesní školení či ubytování. Svým způsobem se jednalo o malý „stát ve státě“.²⁹

Vznik měnové unie vyvolal u podniků východního Německa rapidní nárůst v nákladech na produkci. To zapříčinilo zvýšení cen výrobků, pro které už těžko hledaly zákazníci, kteří se mezitím přeorientovali na levnější a kvalitnější výrobky západní konkurence. Není divu, že východoněmecké produkty neměly šanci těm západním konkurovat. Dědictví plánované ekonomiky mělo ještě dlouhotrvající účinek. Vzhledem k tomu, že všechen zisk (pokud vůbec nějaký vyprodukovaly) musely odevzdat státu, nemohly podniky investovat do potřebných technologií a průmyslového vybavení, které už v roce 1989 bylo z 50 procent více než 11 let staré. To zároveň s velkou přezaměstnaností vedlo k vysoké výrobní neefektivitě. K vnějším negativním vlivům měnové unie se ještě přidal vliv rozpadu tradičních trhů ve východním bloku nebo rezervovanost Treuhandanstalt, bank a investorů poskytnout finanční zdroje pro potřebné investice. Přitom právě investice byly důležité pro zlepšení kvality produkce nebo zvýšení výrobní produktivity.³⁰

²⁷ Torsten Wulf a Harald Hungenberg, *Transition strategies: cases from the East German industry* (Houndmills : Palgrave, 2002), 14–15.

²⁸ Ibid., 16.

²⁹ Heinz Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“ *Industrielle Beziehungen* 4, č. 4 (1997), 337.

³⁰ Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 17–26.

2. Charakteristika studovaného případu

2.1 Historický vývoj podniku do roku 1945

V Prvopočátky podniku se datují ke dni 17. listopadu 1846, kdy si mladý mechanik Carl Friedrich Zeiss otevřel ateliér pro výrobu mechanických a optických instrumentů v univerzitním městě Jena.³¹ Zeiss, pocházející z nedalekého Výmaru, díky kontaktům s vědci z jenské univerzity dobře věděl, že zdejší poptávka po kvalitních mikroskopech je značná. Zároveň si byl vědom potenciálu synergického efektu jeho praktické výroby s místní vědeckou kapacitou.³² Tento podnikatelský záměr postupně nabývala reálné podoby a v roce 1872 Zeiss společně s profesorem jenské univerzity, Ernstem Abbe, vyvinuli první kalibrovaný mikroskop.³³ V polovině roku 1889 byla profesorem Abbem založena Die Carl Zeiss-Stiftung, pojmenovaná podle jeho před rokem zesnulého spolupracovníka a přítele. Nově vzniklá právnická osoba spojovala původní podnik pro optiku a optické zařízení s podnikem dodávajícím sklo - Jenaer Glaswerk Schott & Genossen, na jejímž založení, společně s Otto Schottem, se Zeiss a Abbe podíleli.³⁴

Na počátku 20. století firma úspěšně pronikala na mezinárodní trhy, přičemž kolem dvou třetin produkce nacházelo odbyt mimo území Německa.³⁵ Produktová paleta na konci dvacátých let již zahrnovala široký sortiment od čoček, fotoaparátů a dalekohledů po měřicí a medicínské nástroje. Po nástupu NSDAP k moci firma zažívala další růst, způsobený zvyšujícím se množstvím zakázek od německé armády.³⁶ Rokem 1945 se už poměr vojenské produkce na celkových tržbách pohyboval mezi 75 až 80 procenty.³⁷ Nejen v důsledku toho byla továrna v Jeně častým cílem bombardování. I přesto však byla schopna s 60 procentní kapacitou dále produkovat.³⁸

³¹ Katharina Schreiner, Klaus-Dieter Gattnar a Horst Skoludek, *Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung* (Jena : Quartus-Verlag, 2006), 13.

³² Ibid., 13.

³³ Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 31.

³⁴ Schreiner, „Carl Zeiss Ost und West. Geschichte einer Wiedervereinigung“, 25–27.

³⁵ Bruce Kogut a Udo Zander, „Did Socialism Fail to Innovate? A Natural Experiment of the Two Zeiss Companies“ *American Sociological Review* 65, č. 2 (duben 2000), <http://www.jstor.org>, 172.

³⁶ Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“, 336–337.

³⁷ Kogut, „Did Socialism Fail to Innovate? A Natural Experiment of the Two Zeiss Companies“, 172.

³⁸ Armin Hermann, *Jena und die Jenoptik. Vom Kombinat zum Global Player* (München : ECON, 1998), 47.

2.2 Historický vývoj podniku mezi lety 1945-1989

Poválečné rozdělení Německa do okupačních zón znamenalo radikální zlom v budoucím vývoji továrny Carl Zeiss Jena. Když 13. dubna 1945 dorazily americké jednotky do Jeny, nacházely se již, dle spojenecké dohody uzavřené na Jaltské konferenci, v sovětském sektoru Německa.³⁹ Američané, ovšem intenzivně vyhledávali technologie, které by jim pomohly rychle ukončit válku v Japonsku a myšlenka toho, že továrna bude demontována a i s technologiemi převezena do Sovětského svazu se jim nezamlouvala.⁴⁰ Dne 24. června bylo americkým vojskem, pod mottem „We take the brain!“, převezeno konvojem nákladních aut 77 vědců a techniků (společně s rodinami, patenty, dokumenty a části vybavení) na západ k městu Heidenheim v Bádensku-Württembersku.⁴¹ Nicméně ani na zbylé „Zeissiany“⁴² v Jeně nečekal pozitivnější osud. V rámci sovětské operace „Osoviakhim“ bylo 94 procent továrny po částech přepraveno do Sovětského svazu v doprovodu zbylých vědců a manažerů.⁴³ Mezitím se v americké okupační zóně začalo v městě Oberkochen (přibližně 15 kilometrů od Heidenheim) rýsovat nové paralelní sídlo Zeiss.⁴⁴ Mezi lety 1945-46 byla tedy prestižní prosperující firma světového měřítká rozštěpena vedví, kde na obou stranách se de facto začínalo od nuly. Definitivní tečku za rozpolcením udělala Sovětská vojenská správa v Německu (SMAD) 1. července 1948 zestátněním jenského podniku.⁴⁵ „Duch firmy Zeiss“ tímto nadále existoval ve dvou na sobě nezávislých firmách - Zeiss-Opton Optische Werke Oberkochen GmbH a VEB Carl Zeiss Jena.⁴⁶

Napětí bipolárně rozděleného světa v období studené války se samozřejmě promítalo do vztahů mezi oběma stranami. Zásadní byly dvě otázky: Kdo je právoplatným

³⁹ Ibid., 47.

⁴⁰ John Gimbel, „U.S. Policy and German Scientists: The Early Cold War“ *Political Science Quarterly* 101, č. 3 (1986), <http://www.jstor.org>, 436.

⁴¹ Armin Hermann ve své knize „Nur der Name war geblieben: Die abenteuerliche Geschichte der Firma Carl Zeiss“ na s. 161 uvádí číslo 84, které se objevuje ve většině článků a publikací, nicméně dle nejnovějších rekonstrukcí na základě původních seznamů se jednalo o 77 pracovníků – Srov. Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 10.

⁴² Označení pro pracovníky Carl Zeiss. Firma Zeiss byla a je spojovaná s historií nesčetně rodin, jejichž příslušníci pracovali v Carl Zeiss po mnohé generace.

⁴³ Norman M. Naimark, *The Russians in Germany: A History of the Soviet Zone of Occupation, 1945-1949* (Cambridge, Mass. and London: Harvard University Press, 1995), 223–229.

⁴⁴ Kogut, „Did Socialism Fail to Innovate? A Natural Experiment of the Two Zeiss Companies“, 172.

⁴⁵ Stephan Paetrow, *Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss* (Hamburg : Verlag Hanseatischer Merkur, 2011), 13.

⁴⁶ „Die Entwicklung von Carl Zeiss zwischen 1945 und 1989 in Ost- und Westdeutschland“, oficiální Websejte Carl Zeiss, http://www.zeiss.de/corporate/de_de/geschichte/firmengeschichte/20-jahre-wiedervereinigung/vorgeschichte.html (staženo 15. 4. 2015).

reprezentantem Carl Zeiss-Stiftung, a kdo má právo používat obchodní značku Carl Zeiss. Částečné řešení těchto sporů přinesla Londýnská dohoda v roce 1971, která z obchodního hlediska svět rozdělila do čtyř kategorií: (1) Ve většině západního bloku (Především USA, Francie nebo Skandinávie) byla exkluzivní práva udělena Zeiss Oberkochen, (2) Ve většině východního bloku byla exkluzivní práva udělena Zeiss Jena, (3) V některých zemích směli pod značkou Carl Zeiss (resp. Carl Zeiss Oberkochen a VEB Carl Zeiss Jena)⁴⁷ operovat oba konkurenti (Velká Británie a Commonwealth, Španělsko, Japonsko)⁴⁸ a (4) ve zbytku světa platilo pravidlo „first come, first serve“.⁴⁹ Pokud se Jena např. rozhodla prodávat v Západním Německu, musela namísto „Carl Zeiss“ používat alternativní název „Jenoptik“, Oberkochen zase ve východním bloku vystupovalo pod názvem „Opton“.⁵⁰

2.2 Komparace stavu podniků před pádem Berlínské zdi

Korporátní „schizma“ dále pokračovalo i v prosinci 1988, kdy se vzpomínkové oslavy na stoleté výročí smrti Carla Zeisse konaly separátně v Jeně a Oberkochen.⁵¹ V té době už byla mezera mezi oběma výrobci velmi značná. Avšak porovnávat stav obou podniků je poměrně problematické tím, že v jednom případě se jednalo o podnik v plánovaném hospodářství a v druhém případě o podnik v hospodářství tržním.

2.2.1 Carl Zeiss Oberkochen

Podniková struktura u západního Carl Zeiss byla po čtyřiačtyřiceti letech odloučení od svého východního protějšku výrazně odlišná. Carl Zeiss Oberkochen bylo součástí „Die Carl-Zeiss-Stiftung Heidenheim“, která zahrnovalo dvě velké podnikatelské skupiny – „Schott-Gruppe“ a „Zeiss-Gruppe“. Hlavní sídlo Schott bylo v Mohuči a další dílny se nacházely ve městech Wiesbaden-Schierstein a Landshut.⁵²

⁴⁷ Dirk Hobbie, „The Reunification of Carl Zeiss in Jena and Oberkochen“ *Photogrammetric Record* 14, č. 81 (duben 1993), 420.

⁴⁸ David Goodhart, „Management: Reuniting a corporate symbol of German division - David Goodhart assesses the likely steps by which the two rivals will be brought together as one optics and precision equipment products group / The future for Carl Zeiss Jena“, *Financial Times*, 2. července 1990.

⁴⁹ Thomas F. O'Boyle, „Zeiss Claimed by Communists, Capitalists --- German Optical Twins Thrive On Both Sides of Iron Curtain“, *The Wall Street Journal*, 13. ledna 1989.

⁵⁰ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 17.

⁵¹ O'Boyle, „Zeiss Claimed by Communists, Capitalists --- German Optical Twins Thrive On Both Sides of Iron Curtain, *The Wall Street Journal*“.

⁵² Do skupiny Schott dále patřilo v rámci Západního Německa 13 menších firem se zaměřením převážně na sklářský průmysl a v rámci světa dalších 17 holdingů a 15 distribučních společností. Hlavním sídlem Zeiss bylo Oberkochen a další dílny se nacházely v Aalenu, Nattheimu, Bopfingenu a Göttingenu. Vedle

Celkový obrat za účetní rok 1988/1989⁵³ činil pro Die Carl-Zeiss-Stiftung Heidenheim 4,423 miliard západních marek, což znamenalo nárůst o deset procent vzhledem k předešlému roku. Podíl exportu na tomto obratu tvořilo okolo 53 procent, což nebylo pro firmu v typicky pro-exportně zaměřeném Západním Německu příliš neobvyklé. Hlavním cílovým trhem vývozu byla západní Evropa (především Francie a Itálie), ale také Spojené státy nebo Japonsko. Počet zaměstnanců byl 32 247, z čehož okolo 2500 z nich bylo činných na vnějších trzích.⁵⁴ Zdejší zaměstnanci pracovali v týdnu o šest hodin méně než jejich východní protějšky, za svojí práci dostali více než dvakrát vyšší mzdu a ještě k tomu měli nárok na 6 týdnů dovolené (na východě jen 2 týdny).⁵⁵

Západní Zeiss platí za jeden z velkých úspěchů poválečného ekonomického zázraku. První záběry Země vysílané v roce 1969 z Apolla 11 byly pořizovány skrze čočky Carl Zeiss (Oberkochen).⁵⁶ Na začátku roku 1989, uvedl v jednom rozhovoru manažer dílny Zeiss v Göttingenu, že pro ně opravdová výzva neležela v Jeně, nýbrž v Japonsku. Z důvodu japonské konkurence bylo nutné vzdát boj na trhu s fotoaparáty, což obecně korelovalo s byznys-modelem v Oberkochenu zužování produktové palety a specializace se na profitující výrobky.⁵⁷ Koncem devadesátých let se už jednalo o druhou největší firmu v optickém odvětví na světě.⁵⁸

2.2.2 VEB Carl Zeiss JENA

Podniková struktura východního Carl Zeiss se výrazným způsobem rozrostla v roce 1976, kdy byl z „VEB Carl Zeiss JENA“ vytvořen „Kombinat VEB Carl Zeiss JENA“, který existoval až do 29. června 1990.⁵⁹ Tento velký průmyslový konglomerát (třetí největší kombinát NDR)⁶⁰ spravoval dohromady 25 podniků a jako celek byl

toho měla skupina Zeiss 7 holdingových společností v Západním Německu, 29 distribučních a servisních podniků spolu s jinými formami zastoupení v dalších 80 zemích světa – Srov. Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 58–60.

⁵³ účetní rok začínal 1. října a končil 30. září

⁵⁴ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 58–60.

⁵⁵ O'Boyle, „Zeiss Claimed by Communists, Capitalists --- German Optical Twins Thrive On Both Sides of Iron Curtain, The Wall Street Journal“.

⁵⁶ Edward Greenspon, „Corporate cold war no optical illusion for warring Zeisses“, *The Globe and Mail*, 22. prosince 1989.

⁵⁷ O'Boyle, „Zeiss Claimed by Communists, Capitalists --- German Optical Twins Thrive On Both Sides of Iron Curtain, The Wall Street Journal“.

⁵⁸ Edward Greenspon, „Corporate cold war no optical illusion for warring Zeisses“, *The Globe and Mail*, 22. prosince 1989.

⁵⁹ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 51.

⁶⁰ Marc Fisher, „The Grinding Gears of Reunification; Recession, War, Hesitant Investors Slow German Efforts to Sell Former Communist Enterprises“, *The Washington Post*, 10. března 1991.

podřízen ministerstvu pro elektroniku a elektrotechniku. Pod VEB Carl Zeiss JENA spadalo 13 závodů, z nichž 5 bylo detašovaných ve městech Gera, Saalfeld, Eisfeld, Lommatsch a Suhl a ostatní, které svým zaměřením pokrývaly odvětví výroby optiky a optických přístrojů, vývoj vědecko-technického příslušenství, zahraniční obchod (podřízený ministerstvu pro zahraniční obchod), dodávky či výzkumné centrum. Zbýlých 12 podniků tvořily různé VEB, které byly buď hned ze začátku, nebo postupně do kombinátu začleněny. Jedním z nich byl VEB JENAer Glaswerk, který měl tak jako Schott na západě za úkol dodávat sklo pro výrobu čoček.⁶¹

Celkový obrat za rok 1989 činil pro Kombinat VEB Carl Zeiss JENA 4,530 miliard východních marek, což bylo přibližně o 100 milionů více než v Oberkochenu (4,423 mld.), nicméně kurz východní marky vůči západní byl několikanásobně nižší. Oproti předešlému roku si podnik pohoršil přibližně o 300 mil. východních marek, což se dá vysvětlit událostmi kolem pádu Berlínské zdi a vůbec pádu železné opony jako takové – obrat podniku totiž od 70. let každoročně konstantně stoupal.⁶² O skoro 300 mil. se totiž snížil i podíl obratu z exportu, který ještě v roce 1987 tvořil okolo 51 procent obratu. Země z tzv. „socialistického hospodářského prostoru“ (Sozialistisches Wirtschaftsgebiet) totiž představovaly skoro 94 procent odbytu a pokles jejich poptávky⁶³ z důvodu přeorientování se na západní trhy se v účetní uzávěrcce jenské firmy znatelně projevil.⁶⁴ V roce 1989 bylo v rámci celého kombinátu zaměstnáno neuvěřitelných 59 105 lidí – téměř dvojnásobek pracovní síly v Oberkochenu (32 247 lidí). Jak už bylo řečeno, dělník v Oberkochenu se měl daleko lépe než jeho kolega z Jeny, jak finančně tak z pohledu počtu pracovních hodin na týden. Ovšem pokud opustíme komparační měřítko východ-západ, pak pracovníci Carl Zeiss Jeny dostávali lepší platy, penze a sociální zabezpečení než většina ostatních pracovníků v rámci východoněmeckého státu. Tyto podmínky jim tak v tehdejší době dokonce vysloužily přezdívku „proletáři s kravatou“.⁶⁵

O vysoké postavení podniku v ekonomice NDR se velmi zasadil jeho dlouholetý generální ředitel (od roku 1976 do 1989) - Wolfgang Biermann. Pod vedením tohoto

⁶¹ Heiko Buchert, *Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe* (Aachen : Shaker, 1996), 77.

⁶² Klaus Mütze, *Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996: Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt* (Jena : Quartus-Verlag, 2009), 829.

⁶³ zejména sovětský svaz, který představoval téměř polovinu vývozu do socialistických zemí.

⁶⁴ Wolfgang Mühlfriedel a Edith Hellmuth, *Carl Zeiss in Jena 1945-1990* (Köln : Böhlau, 2004), 374.

⁶⁵ Alan Ferguson, „East's proletarians with ties' face end of privileged status“, *The Toronto Star*, 16. duben 1991.

kontroverzního ředitele se pozice podniku v 70. a 80. letech stabilizovala a získala větší konkurenceschopnost na mezinárodních trzích. V určitých oblastech, jako např. prodeji optického vybavení pro planetária, dokonce kombinát světovým trhům dominoval.⁶⁶ Jena byla také velmi činná ve zbrojním průmyslu, do kterého dodávala laserové dálkoměry, vybavení pro noční vidění nebo systémy řízení raket – Sovětský svaz po pádu železné opony dokonce zastavil další produkci interkontinentálních raket SS-24, protože armáda již nemohla dodávat z Jenu klíčové naváděcí systémy.⁶⁷ Biermann, svými kolegy oslovován „generál“, byl znám především pro svůj autoritářský styl vedení a úzké kontakty se špičkami SED.⁶⁸ Jeho pracovní dny svítila od pěti hodin ráno do jedenácti hodin večer a za jeho 14-leté vlády podle důvěrných informací spáchalo pět divizních ředitelů sebevraždu.⁶⁹ Biermann díky blízké známosti s Günterem Mittagem, tajemníkem pro ekonomiku a osobou stojící za plánovaným hospodářstvím NDR, dokázal zapojit do struktury kombinátu podniky Jenaer Glaswerk (1977), Pentacon (1985) a Mikroelektronik Erfurt (1988).⁷⁰ Tato konexe byla natolik silná, že Biermann v roce 1987 dokonce požádal Mittag, aby dal jeho kombinátu ještě větší autonomii a zrušil ministerstvo pro vědu a technologie, ze kterého pro Jenu neplynuly žádné „strategické impulsy“.⁷¹ Sám Erich Honecker Biermanna ve svých pamětech označil jako svého důvěrníka a spolubojovníka. Dne 8. prosince 1989 velká éra generálního ředitele skončila, když podniková rada v souvislosti s revolučním převratem rozhodla o odstupu Biermanna ze „zdravotních důvodů“ a na jeho místo dosadila jeho 1. zástupce Klause Gattnara.⁷²

⁶⁶ Kogut, „Did Socialism Fail to Innovate? A Natural Experiment of the Two Zeiss Companies“, 175–176.

⁶⁷ Ibid., 183.

⁶⁸ Dolores Augustine, *Red Prometheus: Engineering and Dictatorship in East Germany, 1945-1990* (Cambridge : The MIT Press, 2007), 314.

⁶⁹ Thomas F. O’Boyle, „Zeiss Claimed by Communists, Capitalists --- German Optical Twins Thrive On Both Sides of Iron Curtain“, *The Wall Street Journal*, 13. ledna 1989.

⁷⁰ Christopher Freese, *Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt* (Frankfurt u.a. : Campus-Verl., 1995), 236.

⁷¹ Kogut, „Did Socialism Fail to Innovate? A Natural Experiment of the Two Zeiss Companies“, 183.

⁷² Mühlfriedel, „Carl Zeiss in Jena 1945-1990“, 340–343.

3. Zeiss na cestě k jednotě

Na začátku roku 1990 v hotelu Interconti ve Stuttgartu na sebe náhodou narazili Horst Skoludek a Hans Modrow v doprovodu Lothara Spätha. Předseda vlády Bádenska-Württemberska Späth se hned jal východoněmeckému premiérovi pana Skoludka představit:

„Toto je šéf podniku Carl Zeiss“

Modrow se zarazil: „Vy jste z Jeny?“

„Ne, já jsem z Oberkochenu. Zeiss existuje také u nás“

„Takže tedy existují dva podniky Zeiss?“

„Ano, ale brzy už bude existovat pouze jeden Zeiss.“⁷³

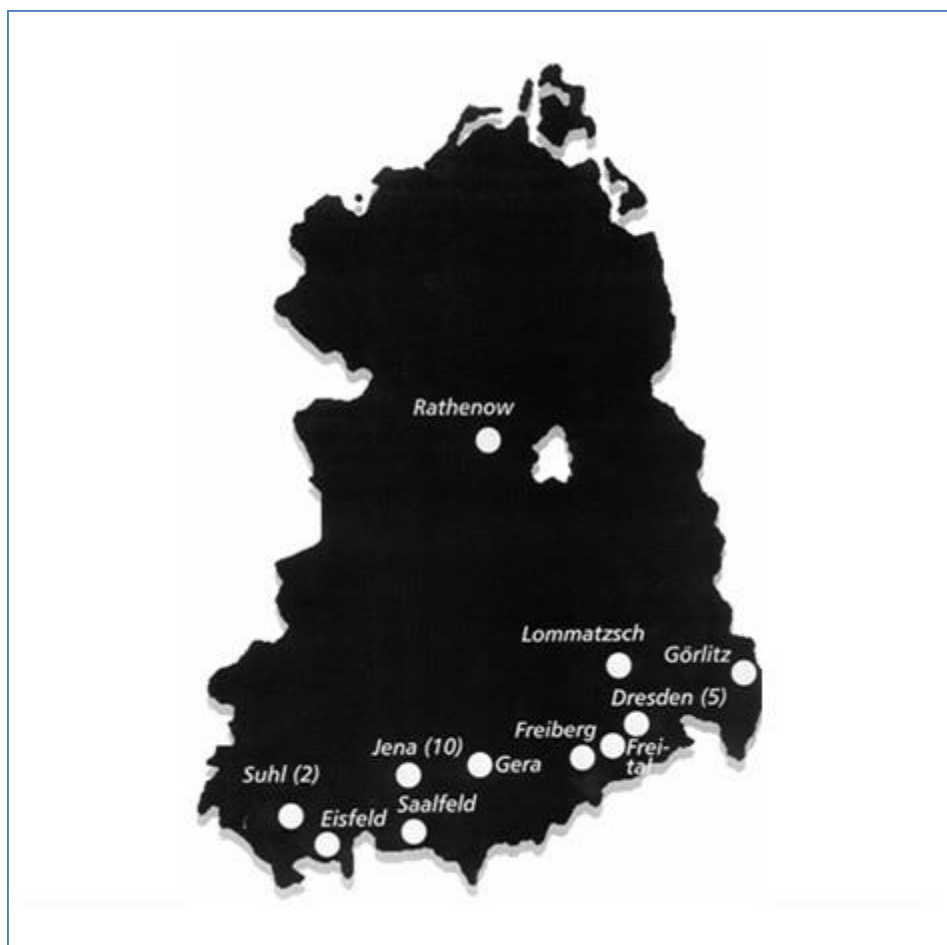
3.1. Počátky sjednocování

Pád Berlínské zdi nepochybně znamenal další zlom v podnikové historii Carl Zeiss. Po 44 letech odloučení bylo pro obě strany poprvé možné se znovu setkat. Nicméně dědictví pošramocených vztahů ze studené války zanechávalo mezi Jenou a Oberkochenem určitou opatrnost a rezervovanost. K prvnímu oficiálnímu setkání mezi hlavou podniku na západě Horstem Skoludkem a hlavou východního kombinátu Klaus-Dieterem Gattnarem došlo až 2. února 1990. Na obou stranách často panovala nejistota, jak moc být k druhému otevřený - např. při první prohlídce v Jeně nebyla pracovníkům z Oberkochenu ukázána část továrny zaměřující se na vojenské technologie. Postupně však mezi Oberkochenem a Jenou docházelo k dalším osobním setkáním, přičemž i přes dlouholeté spory a odlišné politické dokázali Zeissiáni otevřeně hovořit o vědě a technice, které je vždy spojovaly. Vrcholem vzájemného sblížení bylo setkání v bavorském městě Biebelried, kde byla 29. května 1990 podepsána dohoda o spolupráci obou podniků. Ta potvrzovala, že je na obou stranách o spojení zájem. Podmínkou nicméně bylo, že do té doby VEB Carl Zeiss musí projít privatizací a transformovat své výrobní faktory do ekonomicky udržitelného stavu.⁷⁴

⁷³ Armin Hermann, *Und trotzdem Brüder. Die deutsch-deutsche Geschichte der Firma Zeiss* (München : Piper Taschenbuch, 2002), 419.

⁷⁴ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 31–40.

obr. 2



zdroj: „Die Entwicklung von Carl Zeiss zwischen 1945 und 1989 in Ost- und Westdeutschland“, offizielle Webseite Carl Zeiss, http://corporate.zeiss.com/corporate/de_de/geschichte/firmengeschichte/20-jahre-wiedervereinigung/vorgeschichte.html (staženo 16. 5. 2015).

Transformovat kombinát o zaměstnanecké síle přibližně 60 000 pracovníků rozprostřených do 25 dalších podniků byl téměř nadlidský úkol. Na obr. 2 je vidět celkový rozsah rozložení podniků VEB Carl Zeiss na území NDR. Jenský konglomerát vyráběl neuvěřitelné množství druhů výrobků – od klasických mikroskopů, brýlí, dalekohledů až po fotoaparáty nebo dokonce čipy.⁷⁵ Přitom téměř všechny součásti pro celkový produkt byly produkovány v rámci kombinátu, v důsledku čehož docházelo k velké výrobní neefektivitě. Podle západních kritérií se odhadovalo, že zde byl nadbytek až 60 procent zaměstnanců. Jeden bývalý pracovník kombinátu vzpomínal, že jediné co nevyroběli, byla kožená pouzdra, jelikož farmy s dobyt看em jim už nepatřily.⁷⁶ Najednou bylo potřeba

⁷⁵ David Goodhart a Guy de Jonquieres, „The Challenge of Unity: East Germany aims lower in electronics - The outlook for a backward sector“, *Financial Times*, 27. června 1990.

⁷⁶ Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 33.

během sedmi měsíců, od pádu Berlínské zdi do 1. července 1990, celý tento státní podnik přizpůsobit modelu sociálně-tržního hospodářství Západního Německa. To by i za normálních okolností byla opravdu krátká doba na adaptaci, natož v situaci, kdy se po roce 1990 prakticky vytratil hlavní prostor odbytu (60 procent)⁷⁷ – střední a východní Evropa, procházející stejným ekonomickým kolapsem.⁷⁸

3.2 Role Treuhandanstalt

Primární úlohou Treuhandanstalt bylo převést všechny kombináty a VEB do kapitálových společností. V rámci toho byl 29. června státem vlastněný Kombinát VEB Carl Zeiss Jena převeden do společnosti s omezeným ručením – Carl Zeiss Jena GmbH. Touto dobou již většina základních součástí pro výrobu produktů nebyla získávána vlastní produkcí, nýbrž byla dodávána vnějšími dodavateli.⁷⁹ Dne 10. července se již pod jménem Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH stala firma v rámci privatizačního procesu 100 procentním majetkem THA. Následně byl jeden z největších kombinátů bývalé NDR rozdělen. Třináct z 25 podniků kombinátní sítě zůstalo zahrnuto pod Zeiss a zbytek byl převeden do jednotlivých firem, jako např: Pentacon GmbH (výrobce fotoaparátů Praktika).⁸⁰ Hlavním úkolem THA nebyla ovšem restrukturalizace podniků, nýbrž jejich privatizace.

Do vyjednávacího procesu o budoucnosti Carl Zeiss vstupovali čtyři hlavní aktéři – Zeiss Jena, Zeiss Oberkochen, spolková země Durynsko a Treuhandanstalt. Pochopitelně měl každý z těchto aktérů své zájmy, jejichž co největší průnik měl THA za úkol zprostředkovat. Zeiss Jena měla celkem jasné zájmy - zaprvé udržení podniku jako takového, zadruhé udržení co nejvíce pracovních míst a zatřetí co největší nezávislost. Zeiss Oberkochen mělo zaprvé největší zájem převzetí těch částí podniku, které se nejvíc hodily do jejich výrobního portfolia, což ve skutečnosti byly ty nejlepší výrobní kapacity, kterými Jena disponovala. Zadruhé jako podnik z tržního prostředí se Oberkochen přirozeně zasazovalo o to, aby mělo co nejmenší konkurenci, a to jak ve východním Německu, tak ze zahraničí. Zatřetí nechtěli mít žádné náklady na sanaci podniku.

⁷⁷ Timothy Aepfel, „German Firm Finds Reuniting Hard to Do“, *The Wall Street Journal*, 14. prosince 1990.

⁷⁸ Hermann, „Jena und die Jenoptik. Vom Kombinat zum Global Player“, 114-121.

⁷⁹ Terence Roth, „Zeiss of East Germany Set Re-enter Free Market Via Merger With Namesake“, *The Wall Street Journal*, 22. června 1990.

⁸⁰ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 51.

Spolková země Durynsko měl samozřejmě zájmy hodně blízké Jeně. Zaprvé, aby bylo, vzhledem k mnoha protestům, dosaženo uklidnění situace mezi zaměstnanci a s tím spojené udržení co možná nejvíce pracovních míst. Každé druhé pracovní místo v regionu bylo totiž s Carl Zeiss propojeno. Zadruhé aby lokální technologická chloubka neztratila svoje jméno a nálepku „Leuchtturm des Ostens“ (maják východu), jakožto vzor pro celou spolkovou zemi. THA měla zaprvé především zájem na rychlém vyřešení sanace. Zadruhé si přála rozsáhlý koncept sanace, který by zajistil podniku perspektivu. Zatřetí aby došlo k pokrytí nákladů sanace a úspěšné předání zodpovědnosti za podnik dalším aktérům.⁸¹

3.2 Sjednání i rozštěpení Carl Zeiss Jena

Dá se říci, že od začátku vyjednávání začínala dlouhotrvající bitva o každé pracovní místo na straně Jeny. Do té doby bylo v podniku zaměstnáno zhruba 30 000 lidí, ale všem bylo jasné, že z dlouhodobého hlediska bylo potřeba tento počet snížit minimálně o dvě třetiny. Jednomu z bývalých skvostů NDR se již nedařilo. Podle vedoucích představitelů si firma byla schopna vydělat dostatek na pokrytí mezd, ale už neměla žádný penzijní fond nebo finanční prostředky pro modernizaci. Jeden z vedoucích oddělení pro výzkum a vývoj konstatoval, že ode dne znovusjednání si mohou kdekoliv koupit přístroje pro produkci, ale nemají peníze na nové investice – „máme možnosti, ale nemůžeme jich využít.“⁸² Mnoho východních Zeissianů proto upínalo své naděje ke svému silnějšímu a bohatšímu bratru. Avšak Oberkochen bylo ochotno poskytnout know-how a odborné znalosti, ale žádné peníze.⁸³ Pokud by byl západní bratr ochoten se sloučit s menším bratrem na východě, požadoval by ořezání tamních pracovních míst na 5000.⁸⁴ Nicméně spolková země Durynsko měl obavy, že by mohlo u neprofitující továrny dojít k úplnému odstavení. Tím, že byl okolní region Jeny ekonomicky zcela závislý na Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH, uzavření produkce a propuštění 30 000 zaměstnanců by silně ovlivnilo budoucí hospodářský vývoj v celém regionu. Proto byla vláda ve spolk. země Durynsko ochotna převzít držení 20-procentního podílu Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH tak, aby mohla mít vliv na změny týkající se Jeny. Tehdejší předseda vlády

⁸¹ Freese, „Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt“, 237, 244.

⁸² Timothy Aepfel, „German Firm Finds Reuniting Hard to Do“

⁸³ Ibid.

⁸⁴ David Gow a Mary Brasier, „Unity swells forecast for rise in 1991 federal deficit“, *The Guardian*, 15. února 1991.

Durynska Josef Duchac brzy zjistil, jaká pro něj především politická rizika vyplývají ze spojení jeho úřadu s problémovým podnikem. Proto si v dubnu 1991 na pomoc zavolal jako poradce Lothara Spätha - bývalého předsedu vlády ve spolkové zemi Bádensko-Württembersko, o němž se ještě budu v práci podrobněji zmiňovat.⁸⁵

Tento krok měl totiž výrazný vliv na další vývoj v Jeně a okolním regionu. Jeho úloha měla být především hledání investorů a rozprodání nejadrových částí bývalého kombinátu, protože THA byla přesvědčena, že vedle jádra Carl Zeiss nebylo pro další industriální centrum místo. Späth měl ale jinou vizi. Měl svůj propracovaný plán nového „Silicon Valley“ v jenském technologickém regionu stojící na hlavní myšlence, že budoucnost Jenoptik (nově vzniklá firma vytvořená z nejadrových oblastí bývalého kombinátu) rovná se budoucnost Jeny. Späth a Duchac se chtěli vyvarovat osudu mnoha ostatních východoněmeckých měst, tedy uzavření kdysi hospodářsky dominantních firem a následně zvyšující se nezaměstnanosti. Na podporu svého plánu ale požadoval od THA velkou finanční pomoc.⁸⁶ Nakonec díky vstupu Spätha na scénu byl bezvýsledný vyjednávací maraton v THA ukončen a 12. června Klaus-Peter Wild, tamní zaměstnanec zodpovědný za Carl Zeiss, v telefonátu, na jejímž konci stáli Duchac a Späth, přislíbil Jenoptik 2,74 miliardy, přičemž kdyby tato částka nestačila, byl jeho úřad připraven uvolnit dalších přibližně 300 milionů – to vše za předpokladu, že se spolková země Durynsko bude na finanční pomoci podílet jednou čtvrtinou.⁸⁷

Nakonec tak 25. června 1991 došlo k dohodě mezi Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH, Carl Zeiss Oberkochen, THA a Svobodným státem Durynsko.⁸⁸ Tato dohoda vedla k rozštěpení firmy Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH. Jádro podniku, s nejdůležitějšími zařízeními a vybavením, bylo spolu s 2800 zaměstnanci začleněno do nově vzniklé firmy Carl Zeiss Jena GmbH, zatímco zbytek oblastí výroby s 27 000 zaměstnanci bylo přiděleno do firmy Jenoptik GmbH. Svobodný stát Durynsko byl prohlášen jediným vlastníkem firmy Jenoptik GmbH, která zároveň byla právním nástupcem bývalého kombinátu VEB Carl Zeiss Jena. Vlastnictví nově vzniklé Carl Zeiss Jena GmbH bylo rozděleno následovně: Carl Zeiss Oberkochen získalo 51 procentní podíl

⁸⁵ Hans Otto Lenel, „Carl Zeiss. Ein Beispiel für die Problematik der Industriepolitik“ in *Umbruch und Wandel*, Carsten Peter Claussen (München : Oldenbourg, 1997), 141–142.

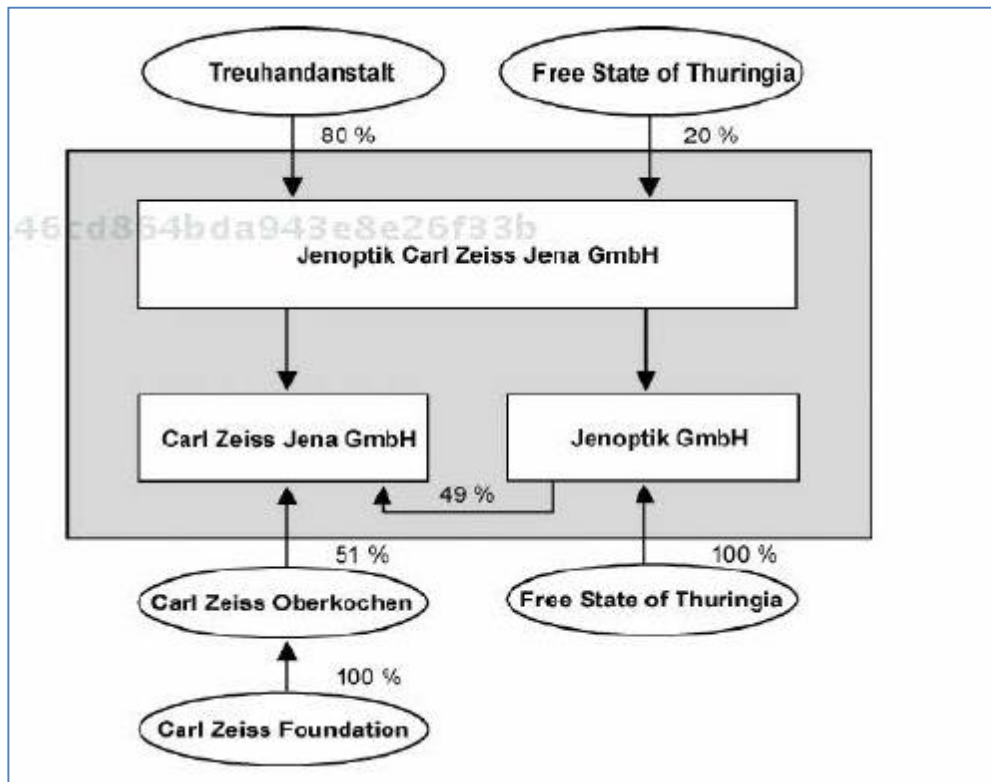
⁸⁶ Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 39–40.

⁸⁷ Kolonie im eigenen Land 172-173

⁸⁸ Schleeß, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“, 339–340.

a Jenoptik GmbH 49 procentní podíl (viz. obr. 3).⁸⁹ Dohoda také obsahovala důležitou část o zachování minimálního počtu 10 200 zaměstnanců, které nebylo možné propustit. Dle výpovědí účastníků vyjednávání se jednalo spíše o politický záměr, než nějaký reálný odhad sestrojený na základě ekonomických ukazatelů podniku. Aby bylo řešení politicky přijatelné muselo být číslo alespoň pěticiferné, a tak jeden z poradců Spätha navrhnul 10 200.⁹⁰ Dohromady tak oba vzniklé podniky získali finanční podporu o velikosti přibližně 3,6 mld. DM, jejíž podrobnější strukturu a účely použití subvencí uvádím v tab. 1.⁹¹

obr. 3



zdroj: Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 17–26.

⁸⁹ Armin Hermann, *Jena und die Jenoptik. Vom Kombinat zum Global Player* (München : ECON, 1998), 139–156.

⁹⁰ Hermann, „Und trotzdem Brüder. Die deutsch-deutsche Geschichte der Firma Zeiss“, 434.

⁹¹ Sabine Büttner, *Die Wettbewerbssituation in der feinmechanischen und optischen Industrie: eine markttheoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmens Carl Zeiss* (Bayreuth : Verl. PCO, 1993), 105.

tab. 1

Jenoptik GmbH		Carl Zeiss Jena GmbH	
3 mld. DM		587 mil. DM	
Suma (mil. DM)	Použití	Suma (mil. DM)	Použití
1 000	splacení dluhů	117	nákup pozemků, budov a zařízení od Jenoptik GmbH
800	penzijní fond	116	Investice
100	rezervní fond na sanaci okolí	40	základní kapitál
500	sanace do roku 1995	70	rezervní fond
600	fond na krytí budoucích ztrát	244	fond na krytí budoucích ztrát

zdroj: vlastní zpracování na základě: Büttner, „Die Wettbewerbssituation in der feinmechanischen und optischen Industrie“, 105.

4. Vývoj Carl Zeiss Jena GmbH a Jenoptik GmbH v první polovině devadesátých let (1991-1996)

4.1. Carl Zeiss Jena GmbH

Vzhledem k obrovské rozmanitosti výrobních aktivit bývalého kombinátu bylo Oberkochen schopno k sobě integrovat pouze jádrovou oblast výroby v Jeně. Jednalo se především oblasti spojené s produkcí mikroskopů, medicínské, geodetické a měřicí přístroje nebo vybavení pro astronomii. Dle podepsané dohody zde muselo být ponecháno či vytvořeno minimálně 2 800 dlouhodobých pracovních míst pro občany z regionu. Podnik začínal s počátečním kapitálem (základní kapitál + rezervní fond) v hodnotě 110 mil. DM a dále v horizontu dalších pěti let mohl čerpat ze 477 mil. DM určených pro krytí ztrát, nákupu majetku a investic do potřebných inovací. Z právního hlediska byla nově vzniknuvší společnost oprávněná používat na svých produktech označení „Zeiss“ a nenesla žádné závazky vůči bývalé „VEB-formě“ podniku. Založení Carl Zeiss Jena GmbH, jakož i poskytnutí finanční pomoci bylo provedené přes Treuhandanstalt a následně 22. října 1991 předáno za symbolickou marku Oberkochenu.⁹²

Fakt, že Jena a Oberkochen byly sjednoceny na papíře, ještě neznamenal, že tomu tak bylo doopravdy. Mnoho napětí a pochyb mezi bývalými rivaly nadále narušovalo atmosféru společného řízení firmy. Už jen skutečnost, že jejich továrna byla prodána za pouhou marku, podtrhovala už tak v té době častý negativní pocit východoněmeckých občanů, že je jejich průmysl skrze Treuhandanstalt rozprodáván západním investorům za směšné ceny. Dva dny po dvouletém výročí pádu Berlínské zdi, zdůraznil na tiskové konferenci šéf celého hosp. celku Carl Zeiss, Horst Skoludek, že se z Jeny nestane pouhá montážní dílna výrobků z Oberkochenu, aby tak zahnal jednu z největších obav východních Zeissianů. Dále ve svém projevu nastínil plán možností a příležitostí, ze kterých měla Jena ze spolupráce s Oberkochenem čerpat. Zaprvé, tu byla možnost využít již dobře zavedené celosvětové odbytové sítě. Neexistence vazeb na západní trhy byla problematika, která tížila snad všechny znovuzačínající podniky v nových spolk. zemích. Zadruhé si mohla osvojit veškeré know-how, software, infrastrukturní aplikace a IT-

⁹² Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 233–245.

technologie.⁹³ Zatřetí personální pomoc od expertů, přičemž tři vedoucí manažeři z Oberkochenu už byli ke konci června 1991 dosazeni do čela Carl Zeiss Jena GmbH.⁹⁴

I přes všechny výhody vyplývající ze sloučení se západním bratrem, se Jeně příliš nedařilo. Je pravda, že teď měli k dispozici velmi dobrou odbytovou strukturu, nicméně výrobky z Jeny se prodávali jen těžko. To bylo zapříčiněno mnoha faktory. Západní zákazníci buď vůbec Carl Zeiss Jena neznali, nebo naopak znali, ale jenom jako konkurenci Carl Zeiss Oberkochen. Zádrhel byl samozřejmě i na straně výrobce. Jena si v začátcích s novým typem struktury odbytu nedokázala příliš poradit. V neposlední řadě, byly jenské produkty, v porovnání se svými blízkými substituty z Oberkochenu, málo konkurenceschopné. Navíc v rámci určité stále trvající vnitřní rivality chyběla motivace západních kolegů se snažit východní výrobky více protlačit. Proto vedení přijalo opatření zavádějící prémie za prodej výrobků z Jeny, což se nakonec ukázalo jako dobré řešení problému.⁹⁵

Dalším trnem ve vzájemných vztazích byla i otázka sídla Carl Zeiss. Mnoho lidí v Oberkochenu se obávalo, že by se hlavní sídlo firmy přesunulo do Jeny. Argumenty byly rozhodně na straně východoněmeckého města. Jena kromě neodmyslitelných historických kořenů, byla městem, které se bez Carl Zeiss dalo jen těžko představit a navíc zde firma disponovala vazbami na místní univerzitu.⁹⁶ Na druhou stranu diametrálně menší a méně významnější Oberkochen, nedaleko města Heidenheim, příliš velké vazby na univerzity nemělo a do jisté míry to tak potvrzovalo to, co s mezi lidmi o vzniku této továrny říkalo – Američané v roce 1945 jednoduše jeli tak daleko z Jeny na západ až jim v jednu chvíli došel benzín a tam vědce vyložili a vybudovali Carl Zeiss Oberkochen. Nakonec bylo rozhodnuto, že firma Carl Zeiss bude mít dvojité sídlo - jak v Oberkochenu, tak v Jeně.⁹⁷

Na konci roku 1991 započala prvotní fáze rozsáhlých demolic. V rámci dohody odkoupila Carl Zeiss Jena od Jenoptik hlavní budovu „6/70“ plus mnoho dalších budov v celkovém prostoru o 80 000 m² za 115 mil. DM.⁹⁸ Poté následovala kompletní rekonstrukce počínaje od podlah, elektriky, klimatizace až po vybavení prostor přístroji a

⁹³ Ibid., 260–261.

⁹⁴ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 73.

⁹⁵ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 263.

⁹⁶ Ibid., 264.

⁹⁷ Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“, 336.

⁹⁸ Sabine Büttner uvádí částku 117 mld. DM - Srov. Büttner, „Die Wettbewerbssituation in der feinmechanischen und optischen Industrie“, 105.

vytvoření pracovních podmínek pro hlavní proces produkce. Na konci roku 1992 byly hlavní práce dokončeny.⁹⁹ Za demolicí, rekonstrukční a obnovovací práce bylo vynaloženo 50 mil. marek.¹⁰⁰ Vedle rekonstrukce, bylo potřeba vyřešit otázku reorganizace výrobních oddělení a vytvoření produktové palety, která by pasovala do podnikové organizace Oberkochenu. V Jeně byla prosperující zejména sekce oftalmologických zařízení (oční lékařství). Brzy tým složený z jak vědců Jeny tak Oberkochen vytvořil nový oftalmologický přístroj, který se v téměř nezměněné formě úspěšně prodával dalších 10 let.¹⁰¹

Účetní uzávěrka prvního roku provozu znovusjednoceného podniku velmi rychle zmrazila počáteční entuziasmus zaměstnanců v Jeně. Ke dni 30. září 1992 činily celkové tržby podniku 101 mil. marek, ovšem celkové ztráty se vyšplhaly až k 146 mil. marek. Při tom plánované tržby se měly pohybovat kolem 200 mil. marek. Nevedlo se dobře ani v Oberkochenu. Ve skutečnosti totiž i silný západní bratr čelil svým vlastním problémům a pravděpodobně by musel projít určitou krizí, i kdyby se nespojil s dceřinou společností na východě. Jobst Herrman, nástupce Horsta Skoludka v čele firmy od 31. května 1992, se proto musel uchýlit k prvním propouštěním. Nejprve na západní straně muselo být propuštěno 300 pracovníků, což bylo samozřejmě z jejich strany neseno velmi nelibě a nebylo žádným tajemstvím, že za to vinili právě neúspěchy v Jeně.¹⁰² Podle smlouvy s THA bylo totiž možné propustit zaměstnance v Jeně jen za velmi krizových situací.¹⁰³ Ty ovšem nastaly po nenaplněných očekáváních z výsledků druhého roku a tak v říjnu 1993 bylo rozhodnuto, že v lednu 1994 bude počet zaměstnaných zredukováno z 2 800 na 2 000. Neúspěch Zeiss jako celku ovšem nešlo dávat za vinu Jeně. Ta totiž až do října 1994 neobdržela z Oberkochen žádnou finanční podporu a všechny ztráty měly být hrazeny ze sumy 587 mil. získané od THA.¹⁰⁴ Třetí rok provozu znamenala Carl Zeiss Jena nejvyšší schodek hospodaření a to ve výši 153 mil. marek.¹⁰⁵ Krizová situace tak nemohla vyústit jinak než výměnnou ve vedení koncernu.

⁹⁹ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 247–255.

¹⁰⁰ Mütze, „Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996: Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt“, 744.

¹⁰¹ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 247–255.

¹⁰² Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 87–91.

¹⁰³ „Deutsch gedacht“, *Der Spiegel*, 8. března 1993.

¹⁰⁴ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 91–94.

¹⁰⁵ Mütze, „Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996: Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt“, 750.

Od listopadu 1994 byl Jobst Hermann, který pracoval ve firmě už od roku 1976, nahrazen Peterem Grassmanem, který jako úspěšný manažer přicházející ze Siemens, tedy mimo koncern Zeiss, měl mnohem větší volnost provést nutné reformy. Jeho strategií byla reorganizace 26 divizí podniku do pěti hlavních skupin – spotřebitelská optika, technologie ve zdravotnictví, mikroskopy, optoelektronické systémy a měřicí zařízení. Divize, které nebyly rentabilní, byly jednoduše rozprodány. Díky těmto radikálním změnám se podařilo Carl Zeiss postavit znovu na nohy a v roce 1996 se koncern pohyboval znovu v černých číslech. Restrukturalizační procesy si ovšem vyžádali další propouštění a tak původní počet 15 545 zaměstnanců Zeiss ke dni 30. září 1994 během dalšího roku snížen na 13 575, z čehož přibližně 600 pocházelo z Jeny.¹⁰⁶

Jena jako taková se pod správou Oberkochen mezi lety 1991 až 1996 na rozdíl od koncernu jako celku z červených nevymanila a z tamních původních 2 800 zaměstnanců jich zbylo jen 1 400.¹⁰⁷ Změna přišla až za Grasmanna, který prosadil myšlenku, že bez toho aby byla zvýšena nezávislost Jeny, tak nebylo možné počítat s nějakým zlepšením a tak bylo konečně vytvořeno opravdové druhé výzkumné centrum Carl Zeiss v Jeně (např. celá divize oftalmologie byla přesunuta do Jeny)¹⁰⁸, do kterého mělo být investováno 200 mil. marek, což mělo nastartovat budoucí prosperitu podniku, a to do maximálně tří let.¹⁰⁹

I to však byl příliš ukvapený plán. První čistý zisk totiž Carl Zeiss Jena zaznamenala až v roce 2000, tedy celých devět let poté, co byla založena.¹¹⁰ Tady se konečně ukázala výhoda západního bratra. Jestliže Oberkochen v prvních letech do Jeny takřka vůbec neinvestovalo, tak o to více to pak nahrazovalo v druhé polovině devadesátých let, kdy už všechny prostředky z THA byly vyčerpány, ale podnik se i tak nadále nacházel ve ztrátě. Západní bratr se totiž 16. května 1995, rozhodl převzít za svěřený podnik plnou zodpovědnost a odkoupil za symbolickou marku zbylých 49 procent podílu firmy, který do té doby stále držela Jenoptik GmbH, čímž tak bylo znovusjednocení podniku, alespoň na papíře, úplné.¹¹¹

¹⁰⁶ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 94–104.

¹⁰⁷ „Carl Zeiss“, *Hospodářské noviny*, 19. listopadu 1996.

¹⁰⁸ Mütze, „Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996: Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt“, 747.

¹⁰⁹ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 96.

¹¹⁰ *Ibid.*, 105.

¹¹¹ Mütze, „Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996: Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt“, 737.

Od roku 1846 kdy si mechanik Carl Zeiss v Jeně otevřel svůj ateliér, uběhlo stopadesát let a 19. listopadu 1996 již v koncernu světového formátu, s bohatou politickou a hospodářskou historií, byla při této příležitosti zorganizována velká slavnost. O tom, že se jednalo o akci vysokého kalibru, svědčí seznam účastníků s více než čtyřmi sty prominentních osob, z Německa i ze zahraničí, mezi kterými figurovali nejen vrcholní představitelé podniku jako Peter Grassman nebo Lothas Späth za Jenoptik, ale i třeba „Bundestagpräsidentin“ (předsedkyně Bundestagu) Rita Süßmuth. Pro znovusjednocený podnik byl každopádně nejvíce symbolický jeden host – sám kancléř jednoty Helmut Kohl.¹¹² Ten zde ve svém projevu pro mnohé Zeissiany památně pronesl, že „Carl Zeiss je odrazem problémů, ale i příležitostí německé jednoty“. Firma si v začátcích transformace prošla těžkými časy a krizemi v souvislosti s obrovským propouštěním a zúžením produkce jen na jádrovou oblast. Po nutných restrukturalizacích se však věci začaly pomalu obracet k lepšímu a ještě rok před oslavami tak koncern mohl konečně oznámit, že se opět pohybuje v černých číslech.¹¹³

4.2 Jenoptik GmbH

Ze všeho co nebylo z Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH přesunuto pod Oberkochen byla založena firma Jenoptik GmbH. Z právního hlediska byla tato společnost nástupce bývalého kombinátu VEB Carl Zeiss Jena a už nesměla používat označení obchodní značku a firemní jméno „Carl Zeiss“¹¹⁴

Hlavní oblasti výroby zde charakterizovala především optoelektronika a polovodičové technologie, k tomu mnoho dalších menších oborů vyplývajících z rozsáhlých struktur bývalého kombinátu. I když bylo v podniku stále zaměstnáno přes více než 27 000 pracovníků, z dlouhodobého hlediska měla firma dle dohody zajistit 7 400 dlouhodobých pracovních pozic. Tím, že Jenoptik na rozdíl od Carl Zeiss Jena neměla výhodu jádrové oblasti optické výroby, získala alespoň velmi štědrou finanční pomoc pro svojí restrukturalizaci a to ve výši 3 mld. DM.¹¹⁵

¹¹² Ibid., 766–768

¹¹³ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 101.

¹¹⁴ Wolfgang Bohn, „Kombinat Carl-Zeiss-Jena. Das erste High-Tech-Valley der Geschichte“ in *Kombinate. Was aus ihnen geworden ist. Reportagen aus den neuen Ländern*, Siegfried Hornich, (Berlin/München : Die Wirtschaft, 1993), 177.

¹¹⁵ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 234–235.

S cílem uplatnit východoněmecký podnik v novém podnikatelském prostředí, bylo zapotřebí vyměnit profil zkosnatělého manažera spjatého s bývalou vládnoucí SED za manažera zkušeného, oplývajícího důležitými kontakty a dobře vzdělaného v nejnovějších metodách řízení. Takové manažery měly firmy nových spolkových zemí možnost, na rozdíl od jiných států bývalého sovětského bloku, hledat rovnou ve vlastním státě – v západní části Německa. Kámen úrazu spočíval v tom, že je nebylo vůbec lehké do východní části přilákat. Thomas Schneider, jeden z vedoucích pracovníků Treuhandanstalt, konstatoval, že pokud bychom si představili tehdejšího manažera pracujícího ve Frankfurtu nad Mohanem a vydělávajícího kolem 125 tisíc marek ročně, bylo by téměř nemožné ho získat pro východoněmeckou firmu. Ani kdyby mu nabídli více peněz. Při zjištění, že si zde nemohl zahrát tenis, nebyla možnost se kvůli špatné infrastruktuře dovolat na západ nebo manželka neměla kam jít nakupovat, jednoduše ztratil zájem.¹¹⁶

V otázce obsazování hlavního manažerského postu potkalo Jenoptik velké štěstí. Lothar Späth byl velmi populární politik a ekonom, který dvanáct let zaujímal pozici předsedy vlády v Bádensku-Württembersku, ve své době hospodářsky nejdynamičtější rozvíjející se spolkové zemi.¹¹⁷ Mnohokrát se o něm psalo jako o soupeři či dokonce nástupci Helmuta Kohla na kancléřské křeslo. Svou oblíbenost nabył zejména díky technokratickému způsobu vlády a úspěšným propojováním politiky a sféry byznysu.¹¹⁸ To se mu ale nakonec stalo osudným. Dne 13. ledna 1991 byl nucen ze své funkce odstoupit, z důvodu aféry kolem rekreací a zahraničních cest hrazených z peněz spřátelených soukromých firem. Jeho výborné manažerské schopnosti, ovšem i nadále nikdo nezpochybňoval a tak si jako nový odrazový můstek své kariéry vybral právě Jenoptik, kterou začal vést přesně pět měsíců po rezignaci na nejvyšší politický post v jednom z nejbohatších spolk. zemích Německa.¹¹⁹

Na rozdíl Carl Zeiss Jena si Jenoptik jako právní nástupce bývalého kombinátu sebou nesla dědictví v podobě dluhů, zastaralého vybavení a především přebujelé pracovní síle o 27 000 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že z odřízlého jádra Carl Zeiss

¹¹⁶ Marc Fisher, „The Grinding Gears of Reunification; Recession, War, Hesitant Investors Slow German Efforts to Sell Former Communist Enterprises“.

¹¹⁷ David Goodhart, „German state premier resigns“, *Financial Times*, 14. ledna 1991.

¹¹⁸ Davis Marsh, „Despatches: The downfall of Germany's Mr Fixit - How a high-flying politician fell victim to a breath of scandal“, *Financial Times*, 23. února 1991.

¹¹⁹ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 266–267.

Jena zbylo pro Jenoptik v zásadě jediné životaschopné oddělení optoelektroniky (LED, diody), které poskytovalo kolem 1 400 pracovních míst, bylo dle dohody potřeba vytvořit dalších 6000 pozic. Zbytek, skoro 20 000 zaměstnanců muselo být propuštěno. To jak z právního, časového a logistického nebylo vůbec jednoduché, nehledě na to, že propouštění je velmi choulostivá záležitost sama o sobě.¹²⁰

Masové propouštění bylo nutné provést co nejdříve, protože každý měsíc stála podnik nadbytečná pracovní síla 50 mil. DM. Zároveň dle zákonů Spolkové republiky Německo se tak nemohlo stát dříve než 31. prosince 1991, a pracovníci o tom museli být písemně informováni nejpozději 30. září. Od podepsání dohody z 25. června (rozdělující podnik na Carl Zeiss Jena GmbH a Jenoptik GmbH) tedy zbývalo na provedení celé akce 12 týdnů. Vedle měnové unie z 1. července 1990, však platila právní unie a s ní spolkové zákony na ochranu zaměstnanců. Najednou kvůli nasazeným kvótám nebylo v rámci jednoho podniku možné propustit příliš velkou část starších pracovníků, kteří byli na trhu práce nejzranitelnější skupinou. Ovšem na druhou stranu odliv mladých spolupracovníků by byl pro budoucnost jenského podniku katastrofální, a tak manažeři obešli zákon malou fintou. Tím, že se Jenoptik skládala z mnoha dalších menších firem, byli pracovníci přesunuti do jejích různých částí tak, aby i po propuštění ve firmě zůstal zdravý poměr mezi mladou a starší generací.¹²¹

Vedle vyřizování nepříjemné personální stránky restrukturalizace se Jenoptik dala přestavby a modernizace podniku. Jako společnost stoprocentně vlastněná spol. zemí Durynsko měla Jenoptik na rozdíl od Carl Zeiss Jena mnohem vyšší ambice než jen investovat v rámci svého podniku. Vize Lothara Spätha byla využít přednosti regionu jako např. vysoce kvalifikovaná pracovní síla, univerzitní prostředí (Friedrich-Schiller Universität) nebo dědictví kombinátu v podobě mnoha firem zaměřených na technologické odvětví a s pomocí jeho zkušeností s propojováním státu a průmyslu zde vytvořit model prostředí podobnému tomu v kalifornské Silicon Valley. Výhody a synergie ze vzájemné spolupráce mezi různými entitami by nejen napomohla Jenoptik, ale zároveň by nastartovala potenciál prosperujícího regionu.¹²²

Stavební práce v Jenoptik měly mnohem větší rozsah než v Carl Zeiss Jena. Důkazem toho je fakt, že si pro tento účel dokonce založila vlastní stavební společnost –

¹²⁰ Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 38.

¹²¹ Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“, 341–342.

¹²² Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 37–39.

Aufbaugesellschaft Ostthüringen GmbH. Celý průmyslový areál se rozprostíral na ploše o více než 500 000 m² a objem celkových prací krátkodobě poskytl kolem 2000 pracovních míst. Určitou dobu lidé z okolí považovali Jenoptik především za stavební firmu.¹²³ Kromě rekonstrukce továren a výrobních zařízení nechala Jenoptik vybudovat základní infrastrukturní prvky jako plynovody, vodovodní trubky nebo elektrickou síť, dále nechala postavit rodinné domy, byty i rekreační střediska a restaurace, čímž do jisté míry i suplovala roli městské správy. Spáth si dobře uvědomoval, že pokud bude chtít pro zdejší lidi zajistit co nejvíce pracovních pozic, musí být Jena atraktivní místo pro potencionální investory ze západu, kteří svými akvizicemi mohou zachránit mnoho zdejších firem.¹²⁴

Od 1. ledna 1992 z celkových deseti tisíc zaměstnanců mělo dlouhodobou práci přibližně čtyři tisíce z nich. Pro ostatní nebyla žádná produktivní práce. Většina z těchto pracovníků pocházela z velmi okrajových částí výroby, jako např. plastová a kožená výroba. S ohledem na dohodu s odbory nemohla být nadbytečná síla propuštěna. Tato situace musela být řešena různými cestami. Díky sanačním pracím bylo celkově vytvořeno přibližně 2000 dočasných pracovních míst. Dále Jenoptik nabízela s pomocí západoněmeckých univerzit rekvalifikační programy. Celkově vynaložila Jenoptik obrovskou sumu 1,416 mld. marek na snižování stavů a zlepšení infrastruktury v Jeně, čímž ale na druhou stranu vytvořila základ pro úspěšný dlouhodobý vývoj podniku i města.¹²⁵

Po první, renovační fázi, následovala tvorba nového produktového portfolia a poslední fázi představovaly akvizice strategických podniků. Tím, že až na jeden všechny jádrové úseky bývalého kombinátu přešly na Carl Zeiss Jena GmbH, ztratila Jenoptik GmbH svůj tradiční směr podnikání. Tuto na první pohled nevýhodu se podnik rozhodl pojmout jako svojí výhodu. Místo odvětví jemné mechaniky a optiky se tak mohl zaměřit na rychle rostoucí odvětví jako např. mikroelektronika, laserové technologie nebo technologie ve zdravotnictví. Díky dostatečným finančním prostředkům a kvalifikovaným technikům se tak mohl nastartovat vývoj nových výrobků. Na začátku roku 1993 firma vyvinula paletu produktů na vysoké technologické úrovni schopných konkurovat na mezinárodních trzích. Jak se ale brzy ukázalo, jenom to na úspěch

¹²³ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 272–273.

¹²⁴ Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 42–43.

¹²⁵ Ibid., 42–43.

nestačilo. Důležitá byla i vybudovaná síť prodejních kanálů, nebo dobrý marketing, čímž Jenoptik nedisponovala, stejně jako i valná většina podnikové sféry postkomunistických států. Šéf podniku Späth a jeho management si dobře uvědomovali, že budování dobrého jména a prodejních sítí je nejen příliš nákladné, ale hlavně časově náročné. Z toho důvodu byl Späth přesvědčený, že jediná cesta jak se prosadit na trhu je s pomocí partnerů. I když tedy Jenoptik sama tržní zkušenosti neměla, mohla je získat díky kooperaci s partnerskými podniky, které by pomáhali prosadit po technologické stránce vyspělé výrobní portfolio Jenoptik skrze své prodejní kanály a tím tak vydláždít a upevnit její pozici na trhu. Bývalý předseda vlády Bádenska-Württemberska, tak mohl využít své kontakty, které si za svou úspěšnou kariéru vytvořil a rovnou tak počal vyjednávání s mnoha partnery, mezi nimiž byl i třeba automobilový koncern Daimler-Benz. Tím se nastartovala třetí fáze adaptace podniku na tržní prostředí.¹²⁶

Po prvních dvou fázích zbývalo firmě z celkových přibližně dvou miliard marek od THA ještě asi 300 milionů marek na strategické akvizice. V roce 1994 začala Jenoptik s mnoha nákupy malých a středně velkých firem. Nejdůležitější akvizicí byl podnik Meissner + Wurst GmbH se sídlem ve Stuttgartu a podnikající v odvětví „clean room“ technologie¹²⁷. Díky tomuto přírůstku získalo Jenoptik Holding přístup do dynamicky rostoucích trhů v Asii, USA, východní Evropě a Německu. Přírůstek to byl vskutku výrazný. V roce 1995 roční příjem této dceřiné společnosti vzrostl o 60 procent na celkových 565 mil. marek. Holding se rozšiřoval i odvětví telekomunikace, kde jednou z nejdůležitějších akvizicí byl zisk 65,7 procent akcií firmy Krone AG se sídlem v Berlíně. Jenoptik začala také souběžně zakládat vlastní dceřiné firmy jako např. Jenoptik System House GmbH, firma zaměřující se na vývoj software. V roce 1995 rozšířil Holding svoji působnost v oblasti technologií v medicíně skrze firmu Aescelup-Meditec GmbH.

Všeho všudy se tak koncem roku 1996 povedlo Jenoptik etablovat na trhu s velmi pestrým a technologicky vyspělým portfoliem v mnoha odlišných technologických odvětvích.¹²⁸ V témže roce s obratem 1,9 mld. DM podnik skončil v zisku 33,3 mil. DM.¹²⁹ Od roku 1993 se firmě začalo dařit v příjmových položkách a v roce 1994 pak

¹²⁶ Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 43–44.

¹²⁷ Odvětví zabývající se výrobou sterilního prostředí, tedy místností bez bakterií, virů a jiných patogenů, kde je také možné regulovat vlhkost a teplotu. Těchto „clean room“ technologií je využíváno především v medicíně nebo IT.

¹²⁸ Wulf, „Transition strategies: cases from the East German industry“, 44–47.

¹²⁹ Schleaf, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“, 349.

dosáhla bodu zvratu, tedy momentu odkdy začínaly převahovat výnosy nad náklady.¹³⁰ Od roku 1995 pak firma začala operovat dokonce pod názvem Jenoptik AG, tedy ve formě akciové společnosti, což Späth považoval jako poslední krok úspěšné transformace. V říjnu 1997 prodal spolková země Durynsko 25 procent svého podílu zpět Jenoptik a postupně snižoval svůj podíl ve firmě až na 49,99 procent, čímž spolková země ztratil pozici většinového vlastníka ve firmě.¹³¹ Co se týče zaměstnanosti tak podnik nejenže splnil podmínku „Treuhand-dohody“ udržet 10 200 pracovních míst, ale dokonce společně s Carl Zeiss Jena tuto hranici překročili, jak je vidět na tab. 2.¹³²

Tabulka č. 2 – Počet zaměstnanců Jenoptik a Carl Zeiss Jena v roce 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
Jena (Summe)	47	6.494	139	2.864	186	9.358
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
Gesamt April 1996	111	10.401	209	3.663	320	14.064

zdroj: Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“, 347.

¹³⁰ Ibid., 24.

¹³¹ Ibid., 51

¹³² Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“, 347.

5. Diskuse nad bilancí transformace Carl Zeiss Jena a Jenoptik

Carl Zeiss Jena a Jenoptik představují podniky, které nakonec transformaci zvládly a dodnes existují. Jejich „dobrodružný příběh“¹³³, jak jej nazval Armin Hermann, se často uvádí jako symbol či odraz celé problematiky sjednocení v menším měřítku. Stephan Paetrow nebo Wolfgang Seibel se o událostech v Jeně zmiňují jako o „success-story“.¹³⁴ Jiní autoři už jsou v případě Zeiss o něco kritičtější jako např. Hans Lenel.¹³⁵ Úplný extrém kritiky, především na adresu Lothara Spätha, ztvárňuje Harri Czepuck, bývalý voják Wehrmachtu a později člen SED, z jehož publikace v rámci zachování serióznosti mé práce necituji, nicméně pro obsáhnutí co největšího diskursu ho zde uvádím.¹³⁶

5.2 Treuhandanstalt

Na skutečnosti, že se Carl Zeiss z celkově asi dvanácti tisíc privatizovaných podniků neocitl mezi téměř čtyřmi tisíci těch, které byly zlikvidovány, měla určitě veliký podíl THA. Zde bych rád podotknul jeden důležitý fakt, který ostatní autoři příliš nezmiňují. V době, kdy byla Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH převáděna do dvou následnických společností Carl Zeiss Jena GmbH a Jenoptik GmbH, vyšel v září 1991 ve Frankfurt Allgemeine Zeitung seznam s největšími privatizacemi provedené THA a Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH na něm figurovala na prvním místě.¹³⁷ Přitom v této době bylo celkem privatizováno již kolem 3 400 podniků.¹³⁸ Carl Zeiss měl tak velmi výjimečné postavení oproti ostatním podnikům a i to je potřeba zahrnout do hodnocení. Sám ředitel THA Rohwedder pravil po pádu Berlínské zdi, že tři věci musí být v rámci privatizace rozhodně zachráněny – míšeňský porcelán, obchodní veletrh v Lipsku a Carl Zeiss Jena.¹³⁹

¹³³ Armin Hermann, *Nur der Name war geblieben: Die abenteuerliche Geschichte der Firma Carl Zeiss* (Stuttgart : Deutsche Verlags-Anstalt, 1989).

¹³⁴ Seibel, „Die „Treuhand“ als „Winkelried““, 235.

¹³⁵ Hans Otto Lenel, „Carl Zeiss. Ein Beispiel für die Problematik der Industriepolitik“ in *Umbruch und Wandel*, Carsten Peter Claussen (München : Oldenbourg, 1997), 141–154.

¹³⁶ Harri Czepuck, *Glanz und Elend eines Weltunternehmens - Wie und warum Zeiss Jena bestraft wurde und dann noch zu Späth kam* (Berlin : Spotless, 2008).

¹³⁷ „Major eastern German privatisations carried out by Treuhandanstalt“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3. září 1991.

¹³⁸ „One year of unity – Life under western lies“, *The Guardian*, 27. září 1991.

¹³⁹ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 30.

THA byla, jak uvádí The Washnigton Post, často kritizována z důvodu upřednostňování „mega-obchodů“, než aby se obtěžovalo menšími firmami.¹⁴⁰ Kvůli nadměrné finanční injekci Jenoptik se THA dokonce dostala do křížku s komisí evropského společenství.¹⁴¹ V lednu 1992 komise počala soudní řízení proti THA na základě čl. 93 odst. 2 Smlouvy o založení Evropského společenství. Komise se totiž domnívala, že platby představovaly protiprávní podporu a že THA nejedná „v rámci otevřeného a volně přístupného výběrového řízení“. Díky vytrvalosti a notné dávky obratnosti THA a spolkové vlády se ale nakonec podařilo tuto situaci vyřešit a v květnu 1993 bylo soudní řízení pozastaveno.¹⁴²

5.2 Jenoptik a Lothar Späth

Při zkoumání „Erfolgstory“ Jenoptik si nelze odmyslet osobnost Lothara Spätha – sám totiž toto označení použil v rozhovoru pro magazín „Manager“ v listopadu 1996.¹⁴³ Označení „Erfolggeschichte“ se objevuje i na firemních stránkách Jenoptik AG.¹⁴⁴ Souhlasím s Arminem Hermannem, že Späth byl nepochybně velmi dobrým taktikem a to bylo velké plus zejména ve vyjednávání s THA pro Zeissiany, jak na jedné, tak na druhé straně Německa. Jako zkušený politik si byl dobře vědom toho, že tradiční značka jako Zeiss mohla být malou zatěžkávací zkouškou pro důvěryhodnost spolkové vlády v čele s Helmutem Kohlem. Lidé byli v NDR na dílny Zeiss náležitě pyšní a kdyby dílny padly, tak by to byla, jak píše Hermann, nesmírná porážka také pro THA. Původně byl Treuhandanstalt ochoten vydat na sanaci maximálně 1,5 miliard marek. Nakonec se Späthovi a jeho týmu povedlo tuto částku téměř až zdvojnásobit na 2,74 miliardy. Přičemž Durynsko přispělo dalšími 860 mil.¹⁴⁵ Nad tímto faktem logicky vyvstává kritika, že by s touto částkou dokázal „Erfolgstory“ nějakého dalšího východoněmeckého podniku každý. Jak ale na obranu Spätha připomíná Katharina Schneider, na samotnou sanaci a inovace zbyla Jenoptik asi miliarda DM, zbytek spolky předešlé dluhy a odstupné pro 17

¹⁴⁰ Marc Fisher, „The Grinding Gears of Reunification; Recession, War, Hesitant Investors Slow German Efforts to Sell Former Communist Enterprises“.

¹⁴¹ Wolfgang Bohn, „Kombinat Carl-Zeiss-Jena. Das erste High-Tech-Valley der Geschichte“ in *Kombinate. Was aus ihnen geworden ist. Reportagen aus den neuen Ländern*, Siegfried Hornich, (Berlin/München : Die Wirtschaft, 1993), 181.

¹⁴² Freese, „Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt“, 259–260.

¹⁴³ Stephan Schlote, „Jenoptik – eine Zwischenbilanz“, *Manager*, 1. listopadu 1996.

¹⁴⁴ „Chronik: Jenoptik - eine Erfolgsgeschichte seit der politischen Wende 1990“, oficiální webová stránka Jenoptik AG, <http://www.jenoptik.com/de-firmenchronik> (staženo 16. 5. 2015).

¹⁴⁵ Hermann, „Und trotzdem Brüder. Die deutsch-deutsche Geschichte der Firma Zeiss“, 444; 454–456.

tisíc zaměstnanců. Navíc měl vzhledem ke spolkové zemi Durynsko velké závazky ohledně udržení min. 7 400 pracovních míst, která podle smlouvy s THA měla dohromady s Carl Zeiss Jenou dávat 10 200 prac. míst. Je otázka, jestli by nějaká jiná firma nebo snad zahraniční investor vůbec na takovou podmínku přistoupili a jestli by jí dodrželi. To se ostatně, v negativním smyslu, ukázalo na příkladu Carl Zeiss Oberkochen, jak budu popisovat dále.¹⁴⁶

Späth sám byl, co se týče hodnocení Jenoptik, velmi sebevědomý. V roce 1993 rozdělval podniky na území nových spolkových zemí do tří kategorií – samostatné vychodoněmecké podniky, Treuhand-podniky („Treuhand-Unternehmen“) nebo dceřiné podniky u západních matek. Na celou otázku výstavby infrastruktury samostatných podniků pohlížel Späth velmi kriticky. Do první kategorie řadil trochu neskromně pouze Jenoptik. O funkčnosti druhé kategorie (Treuhand-podniků) byl Späth velmi skeptický. Dle jeho slov jejich strategie byla především udržet průmyslová jádra, což bylo sice politicky chvályhodné, ale dle něho neúčinné. Místo udržování starých výrobních center bylo totiž spíše potřeba vybudovávat centra úplně nová, která by byla více konkurenceschopná. Životnost těchto podniků tak víceméně závisela na tom, kolik peněz ještě zbývalo z Treuhandanstalt, a těch zbývalo čím dál méně. Princip fungování dceřiných podniků popsal jako systém, kde věda a výzkum zůstávají na západě a výroba jde na východ. Tento systém tak příliš nenapomáhal, již tak špatné situaci se zaměstnaností, protože čím méně byla práce na východoněmeckých trzích kvalifikovaná, tím více hrozil tlak ze sousedních zemí s nižší nákladností na pracovní sílu.¹⁴⁷

Jiní autoři vnímají Jenoptik a Spätha problematicky. Hans Otto Lenel vnímá skepticky hlavně Späthovu firemní strategii především ohledně zkupování jiných společností. „Treuhand-peníze“ totiž měly být určeny jen na budování infrastruktury v Jeně, tudíž nákup společnosti Meissner a Wurst vůbec nepřicházel v úvahu, nehledě na to, že je poměrně absurdní už to, aby podnik ze skomírajícího hospodářství bývalé NDR prováděl akvizice firem ze Západního Německa.¹⁴⁸ Po Klaus-Petera Wilda, který měl v rámci THA privatizaci Carl Zeiss na starosti, bylo štěstí, že se jich Späth vůbec neptal, jestli něco takového může udělat. Tím, že ale dosáhl velkého úspěchu díky zpřístupnění

¹⁴⁶ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 266–276.

¹⁴⁷ Philipp Hessinger et al., *Fokus und Balance: Aufbau und Wachstum Industrieller Netzwerke. Am Beispiel von VW/Zwickau, Jenoptik/Jena und Schienenfahrzeugbau/Sachsen-Anhalt* (Wiesbaden : Westdeutscher Verlag, 2000), 183.

¹⁴⁸ Lenel, „Carl Zeiss. Ein Beispiel für die Problematik der Industriepolitik“, 151.

Jenoptik na západní trhy, tak se na to nakonec ani nikdo z THA také neptal, i přesto, že se to pak dozvěděli.¹⁴⁹ Také Birgit Breuel, poslední ředitelka THA, v létě 1994 označila předání peněz a pozemků do Jenoptik za „chytré a správné“.¹⁵⁰

Další problém viděl Lenel v budování velkého koncernu Jenoptik s přibližně 40 dceřinými společnostmi. Otázka, kterou si zde kladl, byla, jak by zvládl řízení takhle rozvětvené struktury nástupce Spätha. Za problematické také vnímal Späthovu angažovanost v regionální politice. Ta, podle Lenelova názoru, by měla být utvářena státními institucemi a ne nějakou firmou.¹⁵¹ Na druhou stranu je potřeba připomenout, že Jenoptik nemohla být předmětem nějakého zcela soukromého zájmu, protože minimálně do první poloviny devadesátých let byla pořád ze sta procent vlastněna spolkovou zemí Durynsko.

Další autor, Klaus Mütze, komentuje Späthovo vystoupení při příležitosti výročí 150. let Carl Zeiss. Zde vedoucí podniku označil Jenoptik jako „nemanželskou dceru Carl Zeiss Jeny“ a připomínal, kolik zaměstnanců za poslední roky ztratilo práci a že firma by měla mít i sociální zodpovědnost. Na to Mütze dodává, že Jenoptik přispěla k řešení otázky nezaměstnanosti jen málo. Byl sice vytvořen velký počet prac. míst, ale především v Bádensku-Württembersku a v Berlíně.¹⁵² Tento názor ovšem nepodkládá žádnými daty. Naproti tomu Heinz Schleef, bývalý ředitel pro pracovní záležitosti v Jenoptik, předkládá ve své krátké studii tabulku (tab. 2 na konci kapitoly 4.2.4 Vývoj nových produktů, strategické akvizice a vstup na nové trhy), kde se Berlín ani města z Bádenska-Württemberska nevyskytují. Pokud se tedy všechna tato pracovní místa nevyskytují pod položkou „ostatní“, což by i tak nedávalo většinu.¹⁵³

5.3 Carl Zeiss Jena

V *Süddeutsche Zeitung* vyšel 10. května 1990 článek s názvem „VEB Zeiss Jena očekává přechod na tržní ekonomiku do dvou let.“. Psalo se v něm o tom, jak by ráda zachovala export do sovětského svazu a že má dobré vztahy s Zeiss-západ.¹⁵⁴

¹⁴⁹ Schreiner, „Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung“, 270.

¹⁵⁰ Lenel, „Carl Zeiss. Ein Beispiel für die Problematik der Industriepolitik“, 151.

¹⁵¹ *Ibid.*, 151–152.

¹⁵² Mütze, „Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996: Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt“, 768.

¹⁵³ Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“, 347.

¹⁵⁴ „VEB Zeiss Jena expects to have adapted to the switch to a market economy within two years“, *Süddeutsche Zeitung*, 10. května 1990.

Jak už je teď patrné, představy na začátku sjednocení byly velmi odlišné od toho, jaká pak nastala skutečnost. Jestliže si tehdy nějaký východní Zeissian myslel, že ho teď na rozdíl od jiných podniků, které nemely svého západního bratra, čekají světlé zítřky, tak postupně zjistil, jak moc se následná realita lišila od této úvahy. O roli Oberkochenu v transformačním procesu v Jeně se autoři zmiňují každý v trochu jiném světle. Nejprve jde o převzetí jádrové oblasti výroby v Carl Zeiss Jena.

V této záležitosti informoval časopis „Der Spiegel“ už na začátku října 1990 v článku pojmenovaném „Nur die Rosinen“ (Jen rozinky), ve kterém zmiňuje, na základě interních informací z Jeny, že „oberkochenští“ mají zájem především na jejich „rozinkách“, tedy divizích jako mikrochirurgie, kosmická technika nebo přístroje s jemnou optikou. Pro provoz těchto divizí bylo však potřeba maximálně pět set lidí.¹⁵⁵ Hans Lenel píše o rozdělení podniku z roku 1991 jako o pečlivém vybírání západním podnikem těch nejlepších kousků z Jeny. Cituje zde na základě rozhovoru s jedněmi z čelních představitelů (M. Hiller a G. Reißmann) z Jenoptik GmbH, kteří otevřeně hovoří o tom, že Západní Němci si chtějí vybrat z Jeny „olympijský tým“ – tedy nadprůměrně kvalifikované pracovníky a žádné těžké případy.¹⁵⁶

Paetrow převzetí podniku takto zbarveným slovníkem nehodnotí a snaží se více vysvětlovat pozici Oberkochenu, což se u ostatních autorů vyskytuje jen málo. S pomocí přímých zpovědí vedoucích zaměstnanců v západním Zeiss, jako např. Neithart von Einem nebo Elk Littow, uvádí, že ekonomická situace Oberkochen nepovolovala přijímat nějaká těžko vypočitatelná rizika a proto převzetí kompletní VEB Carl Zeiss Jena se všemi dluhy a závazky jednoduše nebylo možné.¹⁵⁷ I sám Lenel dodává, že Oberkochen si za 40 let vytvořilo rezervní fond na důchody o velikosti přibližně 1,5 mld. Marek a tato suma dle tehdejších odhadů přesně odpovídala sumě, která chyběla v rezervním fondu Jeny.¹⁵⁸ Paetrow se snaží vysvětlit, že podnikové divize, které byly v přímé konkurenci mezi Jenou a Oberkochenem, jednoduše musely být inkorporovány pod jednu společnou střechu Carl Zeiss, aby podnik po rozdělení měl reálnou šanci na přežití.¹⁵⁹

S další kritickým náhledem na bilanci Carl Zeiss přichází opět Lenel. Připomíná faktické údaje z podzimu 1993, jara a podzimu 1994, kdy se počet zaměstnanců postupně

¹⁵⁵ „Nur die Rosinen“, *Der Spiegel*, 1. října 1990

¹⁵⁶ Freese, „Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt“, 245–246.

¹⁵⁷ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 66–69.

¹⁵⁸ Freese, „Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt“, 250.

¹⁵⁹ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 70.

snižoval z 2 800 na 2000 a poté na 1 450. Proto si pokládá otázku, jestli bylo správné použít 587 mil. marek na to, aby v konečném důsledku bylo zachráněno 1 450 pracovních míst. V důsledku toho, se pak pozastavuje nad tím, proč se velká západoněmecká matka nejela nést ztráty své dceřině společnosti, když se Jena nacházela v takových problémech, případně proč jí neposkytla nějakou výhodnou půjčku.¹⁶⁰ Paetrow, však na toto tvrdí, že samo Oberkochen se také nacházelo v problémech, takže by muselo čelit krizi v první polovině devadesátých let, tak jako tak – tedy i kdyby se nespojilo s východním Zeiss.¹⁶¹ Lenel i tak vyslovuje myšlenku, jestli přece jenom nebylo lepší, ze strany THA, zpřístupnit transformaci i např. zahraničním firmám, za což byla THA také kritizována.¹⁶² I sám vedoucí představitel západního Zeiss Skoludek si nepřál nic méně než „Japonce s německým jménem“. Tento výrok jasně dával najevo, že si Oberkochen, bylo vědomo konkurence především z Japonska, které mělo ambice skrze Jenu získat lepší postavení na trzích v západní Evropě.¹⁶³ V jednom článku „Der Spiegel“ z konce října 1994 je otisknuta výpověď zaměstnance, který přímo říká, že by bylo lepší, kdyby skončili v rukou nějakého japonského koncernu.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Lenel, „Carl Zeiss. Ein Beispiel für die Problematik der Industriepolitik“, 149–150.

¹⁶¹ Paetrow, „Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss“, 86.

¹⁶² Lenel, „Carl Zeiss. Ein Beispiel für die Problematik der Industriepolitik“, 151.

¹⁶³ Freese, „Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt, 251.

¹⁶⁴ „Ein mieses Spiel“, *Der Spiegel*, 31. října 1994.

Závěr

Jak je patrné z cíle bakalářské práce, tedy rekonstrukce procesu transformace podniku Carl Zeiss z plánovaného do tržního hospodářství, jedná se o velmi pozoruhodný případ podnikové historie. Slavný podnik s optickými přístroji, který byl druhé světové válce rozdělen na západní a východní, tak jako i celé Německo, se tak stal malým symbolem hospodářské transformace bývalé NDR, která následovala po pádu Berlínské zdi a ukončení bipolárního rozdělení světa.

Paradoxem práce o rozděleném a znovusjednoceném podniku je, že i v rámci transformace byl v roce 1991 podnik znovu rozdělen (na firmy Carl Zeiss Jena GmbH a Jenoptik GmbH), což samozřejmě k už tak problematickému hodnocení na jednoduchosti nepřidává. Jediné co lze o obou nástupcích firmy Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH tvrdit (která byla vytvořena privatizační institucí Treuhandanstalt), je, že každý z nich přechod z plánované ekonomiky na tržní ekonomiku nakonec přežil a obě firmy již ve formě akciových společností fungují dodnes. Z tohoto lehce povrchního pohledu pak lze o bilanci transformace firmy říci: ano, byla úspěšná. Na základě hlubší analýzy se však dovídáme, že toto „ano“ si za sebou zároveň nosí i velké „ale“. Jak velké je toto „ale“, pak záleží na tom o jakém podniku je řeč. Nelze totiž v rámci jednoho hodnocení Carl Zeiss zahrnout oba podniky naráz.

V případě Jenoptik GmbH, která z privatizační smlouvy THA vyšla jako právní nástupce bývalého kombinátu VEB Carl Zeiss Jena, patří mezi největší „ale“-argumenty nepochybně fakt, že díky obratnému vyjednávání bývalého předsedy vlády Bádenska-Württemberska Lothara Spätha s THA, si Jenoptik vydobyla velmi nadstandardní postavení. V době rozdělování jenského podniku se navíc jednalo o vůbec největší finanční transakci THA, která vzbudila velkou negativní pozornost i ze strany Evropské komise. Jenoptik si pro sebe totiž vyjednala přibližně tři mld. marek oproti původně plánovaným jeden a půl miliardám. Dalším faktorem byl osoba Lothara Spätha ve vedení firmy. Ten si díky své osobnosti, která byla respektována za svou schopnost úspěšně propojovat politickou a podnikovou sféru, mohl oproti jiným firmám dovolit výrazně větší manévrování s penězi od THA, což často překračovalo i dohodnuté právní rámce. Na druhou stranu se Späthova transformační strategie nakonec osvědčila a proto lze transformační proces Jenoptik označit jako „success-story“, ovšem je při tom potřeba mít na paměti, že to do velké míry bylo na úkor mnoha ostatních firem.

V případě Carl Zeiss Jena GmbH, která i přesto, že si z privatizace odnesla to nejlepší z bývalých kombinátních struktur, byla výsledná situace o poznání horší než u Jenoptik. Späth byl schopen splnit podmínku THA a Durynska o zachování minimálně 10 200 pracovních míst a ještě se mu podařilo tento počet o několik tisíc navýšit. Manažerům v Carl Zeiss se nejenže nepodařilo počet zaměstnanců udržet, ale dokonce byl jejich počet snížen z původních 2 800 zaměstnanců na 1 400. Ani každoroční hospodářský výsledek příliš nehovoří pro „success-story“. Carl Zeiss jako koncern dosáhl bodu zvratu v roce 1995, ale sídlu v Jeně se toto podařilo až v roce 2 000, tedy až devět let po privatizaci.

Není na místě ani příliš zveličovat úlohu sesterské firmy Carl Zeiss Oberkochen, která si vzala pod správu firmu Carl Zeiss Jena. Alespoň v první polovině devadesátých let. Jak se ukázalo, tak Carl Zeiss Oberkochen mělo při vyjednávání o záchraně východního bratra spíše malé ambice na udržení tamních pracovních míst a už vůbec se neuvažovalo o nějaké finanční pomoci. Na druhou stranu měl západní Zeiss sám vlastní problémy, které by pravděpodobně firmu dostihly i kdyby si nevzala pod správu Jenu. Zlom nastal až po roce 1995, kdy Oberkochen nad Jenou převzalo plnou zodpovědnost a muselo všechny případné ztráty krýt z vlastních zdrojů a už ne z peněz od THA. Oberkochen pak začalo do Jeny konečně více investovat, čímž se z Jeny postupně stalo rovnocenné druhé sídlo a výzkumné centrum Carl Zeiss, nežli jen prodloužená montážní linka západu.

Poslední větou tedy bakalářská práce dochází k závěru, že i přes časté zmínky o šťastném znovusjednocení firmy Carl Zeiss, které se objevují v současné literatuře a médiích, je potřeba na celou situaci pohlížet z kritického hlediska a více zohledňovat kontext tehdejšího transformačního procesu.

Summary

The theme of this work was to study the company transition from a centrally planned economy to a market economy. As a case study for showing this process, was chosen well-known optical company Carl Zeiss, whose history is an interesting reflection of German history. Like Germany, the company was divided after the World War II and united again after the fall of the Berlin wall. Unlike other GDR companies, the example of Carl Zeiss allows us to illustrate the tension that was existing between eastern and western Germans. At the same time it was also possible to examine the role of western sister company in the transition of its eastern counterpart.

After the end World War II was part of the factory in Jena transported by US troops (especially scientists, patents and devices) in their occupation zone in Germany. As Germany was divided to east and west by victorious powers, there was one Carl Zeiss on each side – in Jena and Oberkochen. The tension of bipolar world was later reflected in relations between the two companies. Not only because of this, it was very difficult to unify the companies again after the end of the Cold War.

A great role in reunification of Carl Zeiss played “Treuhandanstalt”, which was tasked to privatize the entire East German economy. The paradox is, that in the framework of this unification, another partition of the company occurred. It was caused by the fact, that the GDR created huge collective combines (VEB Carl Zeiss was the third largest combine in the GDR) and Carl Zeiss Oberkochen was able to take only the core production of Carl Zeiss Jena. From the rests was created a company called Jenoptik, which was the legal successor of the former combine.

While evaluating the transformation of Jenoptik is particularly important the factor of the THA and the personality of Lothar Späth - former prime minister of Baden-Wuerttemberg. Thanks to his great experience and respect, Jenoptik achieved to acquire from THA twice as much money than originally planned. Späth had a great experience with connecting political and corporate sectors. Thanks to the innovations that Späth conducted, Jenoptik became a competitive company, which in 1995 reached its breakeven point. Jenoptik was also able to maintain more than ten thousand jobs, which was particularly important for the THA and the Free State of Thuringia.

In comparison with Jenoptik was the result of the transformation of Carl Zeiss Jena significantly worse, although in its case an additional factor of western sister

company was present. At least in the early nineties was this factor not very significant. His approach to rescue its eastern brother was more aloof than expected. On the other hand, Zeiss West had its own problems, which were likely to catch up with the company, even if it would not take the administration of Jena. The approach changed after 1995 though, when Oberkochen took full responsibility over Jena and covered all potential losses from its own resources and not from funds from the THA. Oberkochen then finally began to invest in Jena more, thus making it gradually a second headquarters of Carl Zeiss. Economically, Carl Zeiss Jena, did not do very well. Carl Zeiss as a whole group reached the breakeven point in 1995, but Carl Zeiss Jena itself could not leave red numbers until 2000. Poor economic results logically led to employee dismissal. From original number of 2800 employees in 1991 it plummeted to only 1400 employees in 1996.

Eventually, both companies survived the economic transition and both of them still exist today. In view of the fact, that many firms did not survive the transformation is Carl Zeiss often in literature and the media labeled as a "success-story". Author of this work, however, sees the label as problematic due to factors that affected the process of the two companies. Clearly only a minimal part of businesses had an opportunity to have such an experienced leader such as Lothar Späth. Likewise, only a very small part could be backed by a sister company from West Germany, although in the case of Carl Zeiss Jena was this factor in the beginning of not a great importance. The last important factor was above average financial assistance from the THA, which especially Jenoptik acquired at the expense of other businesses.

Použitá literatura

Monografie

- Armin Hermann, *Jena und die Jenoptik. Vom Kombinat zum Global Player* (München : ECON, 1998).
- Armin Hermann, *Nur der Name war geblieben: Die abenteuerliche Geschichte der Firma Carl Zeiss* (Stuttgart : Deutsche Verlags-Anstalt, 1989).
- Armin Hermann, *Und trotzdem Brüder. Die deutsch-deutsche Geschichte der Firma Zeiss* (München : Piper Taschenbuch, 2002).
- Dolores Augustine, *Red Prometheus: Engineering and Dictatorship in East Germany, 1945-1990* (Cambridge : The MIT Press, 2007).
- Edgar Wolfrum, *Zdařilá demokracie: dějiny Spolkové republiky Německo od jejich počátků až po dnešek* (Brno : Barrister & Principal, 2008).
- Harri Czepuck, *Glanz und Elend eines Weltunternehmens - Wie und warum Zeiss Jena bestraft wurde und dann noch zu Späth kam* (Berlin : Spotless, 2008).
- Heiko Buchert, *Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe* (Aachen : Shaker, 1996).
- Helmut M. Müller, Hanna Vollrath a Karl-Friedrich Krieger, *Dějiny Německa* (Praha : Nakladatelství Lidové noviny, 1995).
- Christopher Freese, *Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt* (Frankfurt u.a. : Campus-Verl., 1995).
- Katharina Schreiner, Klaus-Dieter Gattnar a Horst Skoludek, *Carl Zeiss: Ost und West - Geschichte einer Wiedervereinigung* (Jena : Quartus-Verlag, 2006).
- Klaus Mütze, *Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas von 1846-1996: Vom Rüstungskonzern zum Industriekombinat (1946-1996) Vermächtnis, Erkenntnis, Experiment und Fortschritt* (Jena : Quartus-Verlag, 2009).
- Norman M. Naimark, *The Russians in Germany: A History of the Soviet Zone of Occupation, 1945-1949* (Cambridge, Mass. and London: Harvard University Press, 1995).
- Philipp Hessinger et al., *Fokus und Balance: Aufbau und Wachstum Industrieller Netzwerke. Am Beispiel von VW/Zwickau, Jenoptik/Jena und Schienenfahrzeugbau/Sachsen-Anhalt* (Wiesbaden : Westdeutscher Verlag, 2000).

- Sabine Büttner, *Die Wettbewerbssituation in der feinmechanischen und optischen Industrie: eine markttheoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmens Carl Zeiss* (Bayreuth : Verl. PCO, 1993).
- Stephan Paetrow, *Birds of a Feather: 20 Years of Reunification at Carl Zeiss* (Hamburg : Verlag Hanseatischer Merkur, 2011).
- Torsten Wulf a Harald Hungenberg, *Transition strategies: cases from the East German industry* (Houndmills : Palgrave, 2002).
- Wolfgang Mühlfriedel a Edith Hellmuth, *Carl Zeiss in Jena 1945-1990* (Köln : Böhlau, 2004).

Příspěvky ve sborníku

- Hans Otto Lenel, „Carl Zeiss. Ein Beispiel für die Problematik der Industriepolitik“ in *Umbruch und Wandel*, Carsten Peter Claussen (München : Oldenbourg, 1997), 141–154.
- Wolfgang Bohn, „Kombinat Carl-Zeiss-Jena. Das erste High-Tech-Valley der Geschichte“ in *Kombinate. Was aus ihnen geworden ist. Reportagen aus den neuen Ländern*, Siegfried Hornich, (Berlin/München : Die Wirtschaft, 1993), 173-182.

Články v periodikách

- Bruce Kogut a Udo Zander, „Did Socialism Fail to Innovate? A Natural Experiment of the Two Zeiss Companies“ *American Sociological Review* 65, č. 2 (duben 2000): 169–190, <http://www.jstor.org>.
- Dirk Hobbie, „The Reunification of Carl Zeiss in Jena and Oberkochen“ *Photogrammetric Record* 14, č. 81 (duben 1993): 419–423.
- Heinz Schleef, „Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena“ *Industrielle Beziehungen* 4, č. 4 (1997): 335–350.
- John Gimbel, „U.S. Policy and German Scientists: The Early Cold War“ *Political Science Quarterly* 101, č. 3 (1986): 433–451, <http://www.jstor.org>.
- Uwe Andersen a Wichard Woyke, *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland* (Bonn : Bundeszentrale für politische Bildung,

2003), 1–3, <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40389/treuhandanstalt?p=all>.

- Wolfgang Seibel, „Die „Treuhand“ als „Winkelried““ *Deutschland Ost - Deutschland West* 4, č. 50 (2000): 231–236, http://www.buergerimstaat.de/4_00/ostwest.pdf.

Články získané prostřednictvím elektronické databáze Factiva

- Alan Ferguson, „East's proletarians with ties' face end of privileged status“, *The Toronto Star*, 16. duben 1991.
- David Goodhart a Guy de Jonquieres, „The Challenge of Unity: East Germany aims lower in electronics - The outlook for a backward sector“, *Financial Times*, 27. června 1990.
- David Goodhart, „German state premier resigns“, *Financial Times*, 14. ledna 1991.
- David Goodhart, „Management: Reuniting a corporate symbol of German division - David Goodhart assesses the likely steps by which the two rivals will be brought together as one optics and precision equipment products group / The future for Carl Zeiss Jena“, *Financial Times*, 2. července 1990.
- David Gow a Mary Brasier, „Unity swells forecast for rise in 1991 federal deficit“, *The Guardian*, 15. února 1991.
- Davis Marsh, „Despatches: The downfall of Germany's Mr Fixit - How a high-flying politician fell victim to a breath of scandal“, *Financial Times*, 23. února 1991.
- Edward Greenspon, „Corporate cold war no optical illusion for warring Zeisses“, *The Globe and Mail*, 22. prosince 1989.
- Marc Fisher, „The Grinding Gears of Reunification; Recession, War, Hesitant Investors Slow German Efforts to Sell Former Communist Enterprises“, *The Washington Post*, 10. března 1991.
- Stephan Schlote, „Jenoptik – eine Zwischenbilanz“, *Manager*, 1. listopadu 1996.
- Terence Roth, „Zeiss of East Germany Set Re-enter Free Market Via Merger With Namesake“, *The Wall Street Journal*, 22. června 1990.

- Thomas F. O'Boyle, „Zeiss Claimed by Communists, Capitalists --- German Optical Twins Thrive On Both Sides of Iron Curtain“, *The Wall Street Journal*, 13. ledna 1989.
- Timothy Aepfel, „German Firm Finds Reuniting Hard to Do“, *The Wall Street Journal*, 14. prosince 1990.
- „Deutsche Strahlkanone schweißt von Braun-Rakete - Eine aufsehenerregende Erfindung der Zeiss-Werke“, *Die Zeit*, 19. února 1960, <http://www.zeit.de/1960/08/deutsche-strahlkanone-schweisst-von-braun-rakete> (staženo 15. 4. 2015).
- „Major eastern German privatisations carried out by Treuhandanstalt“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3. září 1991.
- „One year of unity – Life under western lies“, *The Guardian*, 27. září 1991.
- „VEB Zeiss Jena expects to have adapted to the switch to a market economy within two years“, *Süddeutsche Zeitung*, 10. května 1990.

Noviny či společenské časopisy

- „Carl Zeiss“, *Hospodářské noviny*, 19. listopadu 1996.
- „Ein mieses Spiel“, *Der Spiegel*, 31. října 1994.
- „Deutsch gedacht“, *Der Spiegel*, 8. března 1993.
- „Nur die Rosinen“, *Der Spiegel*, 1. října 1990.

Internetové zdroje

- „Chronik: Jenoptik - eine Erfolgsgeschichte seit der politischen Wende 1990“, oficiální Webseite Jenoptik AG, <http://www.jenoptik.com/de-firmenchronik> (staženo 16. 5. 2015).
- „Die Entwicklung von Carl Zeiss zwischen 1945 und 1989 in Ost- und Westdeutschland“, oficiální Webseite Carl Zeiss, http://www.zeiss.de/corporate/de_de/geschichte/firmengeschichte/20-jahre-wiedervereinigung/vorgeschichte.html (staženo 15. 4. 2015).
- „Die Entwicklung von Carl Zeiss zwischen 1945 und 1989 in Ost- und Westdeutschland“, oficiální Webseite Carl Zeiss, http://corporate.zeiss.com/corporate/de_de/geschichte/firmengeschichte/20-jahre-wiedervereinigung/vorgeschichte.html (staženo 16. 5. 2015).

Příspěvek přednesený na symposiu, setkání či konferenci

- Romana Mynaříková, „Německý ekonomický a sociální vývoj po roce 1990“ (příspěvek přednesený v rámci přípravných kurzů na studijní obor Česko-německá studia, Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova v Praze, Praha, 28. dubna 2011).