

Vom Kombinat

Interview: Aufbau Ost

2 Vom Kombinat zur Kapitalgesellschaft

Aufbau Ost

4 Gelungene Integration

Faseroptik

6 Mit energischem Blick

Glasveredelung

8 Innovationen schneller umsetzen

Recycling

10 Von der Röhre in den Trichter

Röntgenschutzglas

12 Hightech fürs Herz

Asien

13 Optik auf Wachstumskurs

Schiffsbau

16 Luxusliner mit Lichtpunkten

Architektur

19 Glasprismen als Lichtbringer

Bildverglasung

20 Geschützt und unverfälscht

Multimedia

22 Mit Kugellinsen in den Massenmarkt

Automobilelektronik

24 Sensor verbessert Sicht

Brandschutz

26 Shopping ohne Grenzen

Glaskunst

28 Gebrochenes Licht

Prisma

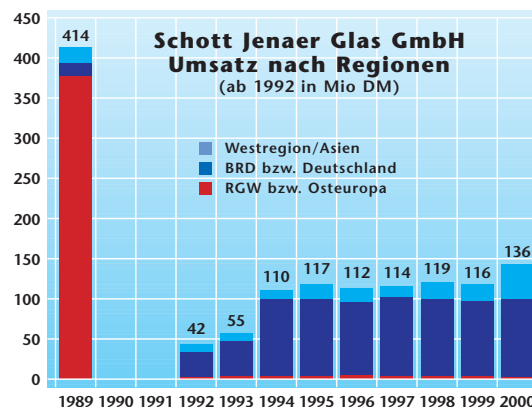
30 Kurzmeldungen aus der Schott Gruppe; Vorschau; Impressum

Dr. Leopold von Heimendahl und Dr. Udo Ungeheuer über den steinigen Weg in die Gewinnzone der heutigen Schott Jenaer Glas GmbH.

Schott hat das Jenaer Glaswerk nur aus historischer und moralischer Verpflichtung in den Konzern integriert. War das unternehmerisch zu verantworten?

Dr. von Heimendahl: Wir haben 1991 eine Aufgabe und eine Verantwortung mit ungewissen Konsequenzen übernommen. Nach der Teilung Deutschlands existierten zwei Schott Unternehmen mit den gleichen Wurzeln. Das neue Werk im Westen und der Kombinatbetrieb in Jena. Als sich die Wiedervereinigung abzeichnete gab es wieder Kontakte zwischen den Betrieben. Ab 1991 haben wir uns nach zähen Verhandlungen mit allen Konsequenzen zu unserer Herkunft bekannt und der proklamierten Wiedervereinigung der Schott-Betriebe Taten folgen lassen. Im Rückblick war dies ein extremer Spagat zwischen moralischer Verpflichtung und wirtschaftlichen Gegebenheiten. Obwohl es aus Markt- und Kapazitätssicht für Schott in Mainz keinen Grund gab, das Jenaer Glaswerk zu übernehmen, wurden wir schnell infiziert durch das „Jena-Virus“. Es waren dies die Begeisterung der Menschen in Jena für ihren Betrieb

Der Zusammenbruch des Comecon stürzte das Jenaer Glaswerk in eine tiefe Krise. Mit Beginn des Sanierungsprogramms konnten kontinuierlich neue Märkte erschlossen werden.



und ihr fantastischer Einsatz, um für dieses Werk eine solide wirtschaftliche Basis zu schaffen.

Wie stellte sich die Situation im Jenaer Glaswerk zur Wendezeit für den Besucher aus dem Westen dar?

Dr. von Heimendahl: Der Sozialismus hatte im Glaswerk einen Scherbenhaufen hinterlassen. Die Produkte waren – obwohl in einem damaligen Vorzeigekombinat gefertigt – qualitativ nicht weltmarktfähig und schon gar nicht unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten abzusetzen. Hinzu kamen die marode Infrastruktur, eine gigantische Personaldecke mit über 4.000 Mitarbeitern und eine mangelhafte Arbeitsproduktivität. Das Werk litt zusätzlich unter dem Zusammenbruch des Comecon und den damit verbundenen Wegfall des überwiegend bedienten Ostmarktes. Die Startbedingungen für ein Unternehmen, das sich dem Wettbewerb stellen sollte, verschlechterten sich auf diese Weise dramatisch.

Welche Restrukturierungsmaßnahmen wurden ergriffen? Wie konnte Schott die Situation des Werks stabilisieren?

Dr. Ungeheuer: Sehr schnell zeigte sich, dass ein ganz neues Zukunftskonzept

und eine komplette Sanierung des Werks notwendig waren. In Zahlen bedeutet dies: Investitionen von 150 Millionen Euro. Das Jenaer Glaswerk wurde voll in die operative Strategie der Schott Gruppe integriert. Wir haben vor Ort neue Fertigungen aufgebaut, andere aus der Schott Gruppe dorthin verlagert und mit „Borofloat“ auch eine weltweit einzigartige Technologie in Jena



Dr. Udo Ungeheuer, Schott Vorstandsmitglied und Aufsichtsratsvorsitzender der Schott Jenaer Glas GmbH

zur KAPITALGESELLSCHAFT

entwickelt. Andererseits mussten dort traditionsreiche Fertigungen aufgegeben werden. Schmerzhaft Einschnitte waren notwendig, auch in der Belegschaft. Dabei blieb die wirtschaftliche Situation lange Zeit katastrophal. Jahrelang waren die Verluste größer als der Umsatz, erst 1999 erreichte das Werk den „Break even“. Aber inzwischen verfügt der Schott Standort Jena heute über modernste Produktionsanlagen und einen hohen Umweltschutzstandard.

Können Sie sagen, die Wiedervereinigung beider Werke sei gelungen, die Kluft zwischen Ost und West beseitigt?

Dr. von Heimendahl: Schott hat die Integration des Jenaer Werks in die

Schott Gruppe nach vielen Höhen und Tiefen gemeistert. Daran waren viele Menschen in Ost und West beteiligt, nicht zuletzt die hervorragenden Fachleute in Jena, welche es verstanden, die von uns angebotene technische Hilfe effizient zu nutzen. Andererseits haben unsere Mitarbeiter in Mainz und anderen Schott-Unternehmen keine

„Besserwessi-Mentalität“ entwickelt. Ich bin überzeugt, dass dies wichtige Gründe für den erfolgreichen Wiederaufbau des Jenaer Betriebs waren. So konnte das Werk eine stabile wirtschaftliche Basis aufbauen. Es stellt heute internationale wettbewerbsfähige Produkte her. Dies ist ein sicherlich positives Beispiel für den häufig zitierten „Aufbau Ost“. Somit hat sich die Tragik, die unsere Firmengeschichte nach dem Krieg begleitete, dank der Wende zu einem Happy End mit guter Zukunftsperspektive entwickelt.



Schott Vorstandssprecher Dr. Leopold von Heimendahl

10 Jahre nach der Privatisierung – würde Schott sich heute wieder für ein Engagement im Jenaer Werk entscheiden?

Dr. Ungeheuer: Vor dem Hintergrund unserer Firmengeschichte eindeutig „ja“. Wir identifizieren uns mit dem Standort. Es gab und gibt viele emotionale Bindungen. Hier legten unsere Firmengründer Ernst Abbe und Otto Schott die Basis für die europäische Spezialglasindustrie. Unsere in Jena geschaffene Unternehmensverfassung, datierend aus dem Jahr 1896, verpflichtet uns zu einer besonderen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Das galt und gilt selbstverständlich auch für diejenigen am Gründungsstandort. Sicherlich würden wir heute manche Entscheidungen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen – Globalisierung und schärferer Wettbewerb – schneller umsetzen, manche auch anders treffen.

In unmittelbarer Nachbarschaft zu Schott Jenaer Glas hat Schott ein Unternehmen der „New Economy“ im Osten Deutschlands angesiedelt. Warum nicht bei den Abnehmern in Nordamerika oder Asien?

Dr. von Heimendahl: Für die Herstellung optischer Hochleistungsmaterialien für die Mikrolithographie in Thüringen und damit an einen deutschen Standort sprachen mehrere Argumente. Zum einen die Nähe zu Mainz, wo die Schott-Forschung angesiedelt ist und die Produktion hoch homogener optischer Gläser und Glaskeramiken für Waferstepper. Zum anderen konnten wir durch Akquisitionen Know-how und Erfahrung für synthetisches Quarzglas und Kalziumfluorid in Jena konzentrieren. Mit solchen ganz besonders anspruchsvollen Fertigungen sind wir vom Standort Deutschland aus weltweit wettbewerbsfähig. Im übrigen sitzt auch einer unserer wichtigsten Kunden für diese optischen Materialien – nämlich unser Schwesterunternehmen Carl Zeiss – im Homemarket West-Europa.

Heute verfügt Schott in Jena über die weltweit leistungsfähigste Fertigung zur Herstellung von Kalziumfluorideinkristallen für Objektive in Wafersteppern zur Herstellung der nächsten Generation von Mikrochips ■

Schott Jenaer Glas:
Erfolgreiche Wiedervereinigung mit Schott