MANAGER

„Mission Zukunft“

Mit harten Einschnitten baute der ehemalige Ministerpräsident Lothar Späth den früheren Volkseigenen Betrieb Carl Zeiss Jena zur erfolgreichen High-Tech-Firma Jenoptik um.

Ich bin auf Zimmer 460 – eine Stunde Telefonrunde einlegen.“ Eilenden Schrittes verläßt Lothar Späth, 60, den holzvertäfelten Salon 14 des Nobelhotels Frankfurter Hof.

Gerade hat der Vorstandsvorsitzende der Jenoptik AG 50 Managern von Banken und Investmentfonds sein Unternehmen erklärt. In 60 Minuten warten wieder rund hundert Analysten in Salon 11 auf ihn.

Schon am Morgen hatte er den versammelten Frankfurter Wirtschaftsjournalisten seine „Mission Zukunft“ nahegebracht und zwischendurch einen Plausch in der Vorstandsetage der Deutschen Bank eingeschoben. Am Abend geht es direkt zum Live-Interview beim Nachrichtensender n-tv – und dann ab nach Hamburg; schließlich steht für Späth dort am nächsten Morgen ein Frühstück mit Managern, vor allem von Versicherungen, auf dem Programm.

Am Dienstag nächster Woche startet der Parketthandel mit der Jenoptik-Aktie. In sieben Jahren hat Späth aus dem ehemals Volkseigenen Betrieb (VEB) Carl Zeiss Jena den ersten börsennotierten ostdeutschen Technologiekonzern gebastelt.

Über 22 Millionen Jenoptik-Aktien will Späth mit einem Bankenkonsortium unter Führung der Investmentbanker von Goldman Sachs unters Volk bringen. Bei einer Preisspanne von 28 bis 34 Mark für den Ausgabepreis, der am kommenden Montag veröffentlicht wird, sollen die 5-Mark-Anteile bis zu rund 800 Millionen Mark einbringen.

Seit vergangenem Mittwoch reist der Chef durch halb Europa, um Bankern, Versicherern, Aktienanalysten und Fondsmanagern, also jenen, die die Kapitalströme kanalisieren, mit Videoclips und Charts den Wert seines Unternehmens zu vermitteln. „Roadshow“ heißt die obligate Ochsentour für Manager, die über die Börse an fremder Leute Geld kommen möchten.

Hier werden Unternehmenslenker von Investmentprofis gecheckt, die Zahlenwerke der Börsenaspiranten unbarmherzig auf Schwächen durchleuchtet. Hier zählt vor allem eines, die „Performance“: der gute Auftritt des Chefs, überzeugende Unternehmenszahlen und die Aussicht auf möglichst hohe Renditen.

Zu lange hat sich Späth im Politikgeschäft getummelt, als daß ihn das fremde Terrain der Analysten schrecken könnte. „Ich habe gelernt“, sagt Späth, „meine Zuhörer emotional anzusprechen.“

Als Späth im Sommer 1991 als Berater für die Privatisierung des ehemaligen VEB Carl Zeiss Jena nach Thüringen kam, waren sich die Skeptiker in der Prognose einig: Ein abgehalfterter Landesvater, der einen maroden Ostbetrieb retten wollte – nicht gerade eine Traumpaarung. Erst kurz zuvor war das „Cleverle“ in Stuttgart wegen der „Traumschiff-Affäre“ als Ministerpräsident zurückgetreten: Zu oft war er auf Kosten befreundeter Unternehmen unterwegs gewesen.

Über 60 000 Menschen arbeiteten zu DDR-Zeiten in dem Jenaer Kombinat. Das Sammelsurium produzierte alles mögliche, vor allem für die wegbrechenden Ostmärkte – vom Mikroskop über Steuereinheiten für Atomraketen bis zu Teilen für die Raumstation „Mir“. Als Späth einmarschierte, gehörten noch rund 30 000 Mitarbeiter zum ehemaligen VEB.

Kaum hatte Späth seinen Chefvertrag unterschrieben, ging er zur Sache – mit einer eigenwilligen Mixtur aus vereinigungsbedingtem Staatskapitalismus und amerikanischem Raidertum. Nach seinen Plänen war das Kombinat in Zeiss Jena und Jenoptik zerlegt worden; fast alles, was Zeiss in beinahe 150 Jahren weltberühmt gemacht hatte, ging an die Schwesterfirma in Oberkochen. Jenoptik übernahm vor allem die Immobilien.

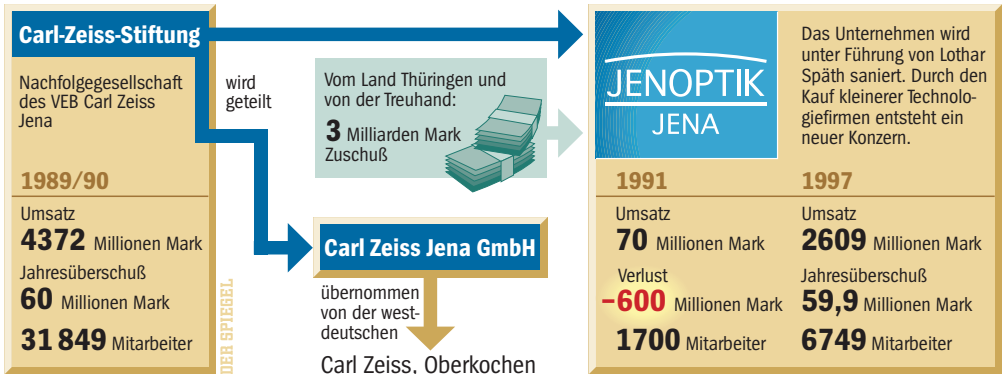
Drei Milliarden Mark kassierte Späth von der Treuhand und dem Land Thüringen als Starthilfe. Im Gegenzug versprach er 10 200 Arbeitsplätze in der Region und übernahm die Altschulden von rund einer Milliarde Mark, die Sozialplankosten und Pensionsansprüche.

Und er setzte den Verhandlungspartnern den Stuhl vor die Tür. Zwar wurde das Land Jenoptik-Eigentümer, doch Späth ließ sich vertraglich Handlungsfreiheit garantieren. Keiner sollte ihm reinreden, kein

F. BIERSTEDT

Unternehmer Späth, Jenoptik-Sitz
„Volles persönliches Risiko“

Neuer Schliff Abwicklung und Sanierung der Firma Carl Zeiss



Vorstand durfte ihn überstimmen, der Aufsichtsrat besaß kein Weisungsrecht. „Ich bin volles persönliches Risiko gefahren“, sagt Späth, „von Anbeginn war klar, entweder ich gehe zum Konkursrichter, oder ich schaffe es.“

Während viele Ostunternehmen versuchten, das Alte zu bewahren, entschied sich Späth für einen radikalen Schnitt: Ende 1991 entließ er auf einen Schlag 16 000 Mitarbeiter, der größte Kahlschlag im Osten. Die alten Fabrikgebäude in der Jenaer Innenstadt ließ er abreißen, bevor „die Bürokraten sie unter Denkmalschutz stellen konnten“.

Natürlich hatte auch Späth kein fertiges Konzept, aber eine Vision. Der schwäbische Traum des Ex-Regierungschefs vom Techno-Ländle sollte auch in Thüringen Realität werden: eine High-Tech-Region rund um Jena, im Mittelpunkt sein Konzern. Eine hochqualifizierte Forschermannschaft sollte neue Produkte für Marktnischen in Bereichen wie Automatisierungstechnik, Mikrofertigung oder im Lasersegment entwickeln.

Und weil Entwicklung erst einmal nur Geld kostet, funktionierte Späth kurzerhand seinen Betrieb für ein paar Jahre zur Immobilienfirma mit angeschlossener Forschungsabteilung um: Er ließ 1600 Wohnungen bauen, Gewerbeparks und die Jenaer Innenstadt neu gestalten. Mit den Gewinnen aus dem Baugeschäft füllte Späth die Konzernkasse und finanzierte seinen Traum vom Technologiekonzern.

Als bei dem Versuch, aus eigener Kraft mit selbstentwickelten Produkten die Märkte zu erobern, die Luft auszugehen drohte, änderte Späth 1993 die Strategie. Ausgestattet mit den Treuhand-Geldern, machte sich der Politmanager auf Einkaufstour nach dem Motto: Ost kauft West.

Energisch akquirierte er vor allem in den alten Bundesländern umsatz- und gewinnstarke Unternehmen, strukturierte sie um und stieß wieder ab, was ihm nicht ins Konzept paßte. In Spitzenzeiten hielt Jenoptik bis zu 300 Beteiligungen. In vier Jahren verzehnfachte die Firma so ihren Umsatz auf 2,6 Milliarden Mark bei fast 60 Millionen Mark Gewinn.

Seit Jahresanfang ist die Restrukturierung abgeschlossen, das Börsenklima günstig. Also sitzt Späth ganz entspannt im Frankfurter Hof und präsentiert den Analysten den „fokussierten Technologiekonzern Jenoptik“.

Die Analysten hatten einen Grüß-August erwartet – ohne Ahnung vom Geschäft

„Wir sind ein weltweit agierendes deutsches Unternehmen mit Sitz in Jena“, darauf legt der Chef wert, er will keinen Ossi-Bonus. Tatsächlich werden gerade mal rund zehn Prozent des Umsatzes in Thüringen erwirtschaftet. Von den fast 7000 Mitarbeitern sind noch rund 1800 im Osten beschäftigt. Von den drei Sparten des Unternehmens sitzen die beiden umsatzstärksten im Westen.

Schon 1994 kaufte Späth das Stuttgarter Familienunternehmen Meissner + Wurst. Die Spezialisten für den Bau von Reinsträumen wie Chip-Fabriken paßten ideal zu Jenoptik: volle Auftragsbücher, gute Marktposition, aber kein Geld zum expandieren. Heute macht die Gruppe Clean Systems 1,4 Milliarden Mark Umsatz.

Weil das Geschäft am Konjunkturzyklus der Industrie hängt, versucht Späth, auch in den medizinisch-technischen Bereich vorzudringen. Und überhaupt habe man Ende des Jahres noch die Nürnberger Klimatechnikfirma Zander dazugekauft – als Einstieg in den „Zukunftsmarkt Facility Management“. Damit meint der Schwabe weder Reinigungsdienst noch Wachschutz, sondern das Auftragsmanagement technisch-komplexer Fabriken oder Gebäude, die man am besten noch selbst gebaut hat.

Für die Telekommunikationssparte riß sich Späth die angeschlagene Berliner Krone AG als Führungsgesellschaft unter den Nagel. Doch die „meiste Phantasie“ entwickelt Späth ausgerechnet beim umsatzschwächsten Bereich, der Photonics, in dem Optik, Sensorik und Lasertechnik zusammengefaßt sind. Schließlich etabliere sich hier der Konzern mit Produkten, so der Chef, die in Jena entwickelt wurden. Stolz verweist er auch auf das Wolkenmeßgerät für den Hongkonger Flughafen made in Jena. Am Rande streift er in seinem Werbegespräch das lasergestützte Simulationsgerät für die Bundeswehr.

Keine zwei Tage ist Späth auf Tour, und der Erfolg des Börsengangs scheint schon gesichert. Der graue Markt handelte die Aktie vergangene Woche mit 48 Mark. Für den Manager einer Investmentbank ist sie „kein Überflieger wie SAP, aber ein solider Wert mit vernünftigen Chancen und Risiken“. Für einen Kollegen „allemal besser als Salzgitter“.

In Frankfurt haben ihm die Investmentprofis mit ihren Fragen eingeheizt: Welche Risiken ergeben sich aus der Asienkrise? Wie ist das mit Währungsverlusten? Wird es künftig Quartalsberichte geben? Wie soll sich die Eigenkapitalrendite entwickeln?

Späth weicht nicht aus, er weiß, daß seine Technologiefirma mit ihren 132 Beteiligungen erklärungsbedürftig ist: Asienkrise? Risiken vorhanden, aber die Chancen sind größer. Eigenkapitalrendite? Man müsse bedenken, wo die Firma herkommt, 1992 gab es noch eine halbe Milliarde Mark Minus. In ein paar Jahren, sagt Späth, sei „eine Eigenkapitalrendite von zwölf Prozent durchaus die Grundlage allen Lebens“.

„Die Performance von Späth war sehr gut“, meint ein deutscher Fondsmanager, „sehr down to earth.“ Er hatte einen Grüß-August erwartet, zuständig für sozialverträglichen Stellenabbau und politische Kontakte, aber ohne Ahnung vom Geschäft. Statt dessen beantwortete der Chef selbst die technischen Detailfragen. Distanz zur Treuhand („Die werfen das Geld auf den Friedhof“), ein paar Seitenhiebe auf Gewerkschaften und Politik. Kokettieren mit dem eigenen Alter und dann der Hinweis auf die junge, hungrige Mannschaft. Der alte Politfuchs weiß, wie der Unternehmer Späth punkten kann.

Und deshalb bestreitet das Cleverle auch die Werbung im Fernsehen selbst. Ein Schauspieler wie Manfred Krug bei der Telekom kommt für ihn nicht in Frage. Die schmalen Lippen Späths unterdrücken ein breites Grinsen: „Weil wir glauben, daß der Vorstandsvorsitzende selber über genügend schauspielerisches Talent verfügt.“ ◆

U. REINHARDT / ZEITENSPIEGEL

Produktion bei Jenoptik: *Traum vom Techno-Ländle in Thüringen*