



» **High-end Quality** bedeutet für mich ...

Claus Gunkel

Living up to Life

Leica
MICROSYSTEMS

Dr. rer. nat. Claus Gunkel, Diplom-Physiker.
Geboren am 30. März 1954, verheiratet.
Neben dem Physik-Diplom Zusatzqualifikation als Industrial Engineer. Zahlreiche Veröffentlichungen und Inhaber von mehr als einem Dutzend Patenten bzw. Patentanmeldungen.



... mit hoch motivierten und qualifizierten
Mitarbeitern Qualität jenseits der DIN- und
ISO-Normen zu leben. Und das tagtäglich.«

Herr Gunkel, bevor wir uns über die Bedeutung unterhalten, die für Sie ganz persönlich High-end Quality hat, können Sie uns mit ein paar Worten erklären, seit wann und in welcher Funktion Sie bei Leica Microsystems tätig sind?

Nun, da kann ich Ihnen ein paar Zahlen nicht ersparen. Also: Ab Januar 1985 war ich zunächst Leiter Entwicklung Dünne Schichten und Filter. Vom April 1994 an fungierte ich als Produktionsleiter Optik und wurde schließlich fünf Jahre später Leiter des Optic Centers und damit verantwortlich für circa 160 gewerbliche Mitarbeiter, 30 Wissenschaftler, Ingenieure, Techniker und Meister und 17 Auszubildende und Studenten. Seit 2001 habe ich zudem Prokura.

Was genau ist die Aufgabe des Leica Optic Centers? Und: Hatten Sie schon von Kindesbeinen an eine Schwäche für Physik, Optik, vielleicht für Präzision allgemein, die Sie schließlich in diese Funktion geführt hat?

Unsere Aufgabe ist die technische und wirtschaftliche Bereitstellung von Höchstleistungsoptiken für Mikroskope und mikroskopische Systeme gemäß den Spezifikationen, in der geforderten Qualität, zum Wunschtermin und zu einem wettbewerbsfähigen Preis. Unsere Kunden sind unsere eigene Life Science Research oder die Industry Division, aber auch Externe. Zudem sind wir mit der Weiterentwicklung der Leica-eigenen Optiktechnologie und der Prozesskompetenz an den Standorten Wetzlar, Shanghai und Singapur befasst. Dazu habe ich – neben unseren hoch qualifizierten eigenen Leuten – Zugriff auf ein Netzwerk aus international führenden Instituten und weltweit anerkannten Unternehmen aus allen für uns relevanten Branchen. Und was den zweiten Teil Ihrer Frage angeht: Ja, ich hatte schon immer ein Faible für Technik und Menschen und insbesondere für das Entwickeln gemeinsam im Team.



»Keinesfalls ist Qualität Selbstzweck!«

High-end Quality, höchstmögliche Qualität, ist nicht nur ein wichtiger Bestandteil des Selbstverständnisses von Leica Microsystems, es ist vermutlich auch für Sie ein wichtiger Faktor in Ihrer Tagesarbeit. Was bedeutet Qualität für Sie? Ist sie Selbstzweck oder eher Mittel zum Zweck?

Qualität erreicht man durch fähige, transparente Prozesse hinter denen hochqualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen stehen. Qualität entsteht im Prozess. Keinesfalls ist Qualität Selbstzweck, sondern Basis für Kundenzufriedenheit ... (lächelt) Und wenn etwas gelungen ist, dann hilft es auch der eigenen Zufriedenheit.

Was sind für Sie entscheidende Qualitätskriterien? Gibt es über rein technische Aspekte hinaus noch weitere für Sie wichtige Ausprägungen von High-end Quality?

Neben den Prüf- und Abnahmebedingungen und den dazugehörigen Mess- und Prüfmitteln für das einzelne Produkt ist der komplette Prozess von der Kundenberatung über die Auftragsbearbeitung und Produktherstellung bis zur Lieferung und der Inbetriebnahme beim Kunden auf High-end Quality ausgelegt. Dabei ist diese Prozesskette so gut wie ihr schwächstes Glied.

Das unbedingte Bekenntnis zu höchster Qualität ist bereits in der Leica-Vision enthalten. Aus der Vision folgt die Strategie, und der zu beschreitende Weg wird über die Roadmap festgelegt. Das Streben nach High-end Quality zieht sich also wie ein roter Faden durch unsere Leica Microsystems Welt.

Zentraler Baustein für High-end Quality ist die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter: 80% der MitarbeiterInnen im Leica Optic Center sind Facharbeiter und davon haben wiederum etwa ein Viertel weitere Qualifikationen wie Meisterbriefe oder eine Techniker Ausbildung. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten haben wir die Aus- und Weiterbildung immer als unverzichtbares Element für High-end Quality-Produkte verstanden und gepflegt. 7,6% der Leica Microsystems Mitarbeiter sind Auszubildende oder Studenten. Im Leica Optic Center ist der Anteil des Nachwuchses bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter noch ein Prozentpunkt höher. Neben der Ausbildung bieten wir seit einigen Jahren ein Verbundstudium für entsprechend qualifizierte Mitarbeiter an. Zudem leiten führende Vertreter des Leica Optic Centers in ihren Fachgebieten Prüfungs- und DIN ISO-Ausschüsse oder arbeiten in diesen mit.

Wie stellen Sie im Leica Optic Center Qualität sicher? Gibt es besondere Instrumente, Verfahrensweisen oder Richtlinien, die angewendet werden? An welchen Normen orientieren Sie sich?

Unsere Basis sind transparente Prozesse mit eindeutiger Abfolge der Prozessschritte, hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die auf geeignete Instrumente wie Messgeräte und Richtlinien zurückgreifen können. Wir sind seit fast eineinhalb Jahrzehnten nach DIN ISO 9000 zertifiziert, arbeiten nach dem Medizintechnikgesetz und haben ein Umweltmanagementsystem.

Qualität ist ja ein Begriff, den fast jedes Unternehmen für seine Produkte in Anspruch nimmt. Insbesondere in der Feinoptik- und Mikroskopiebranche. Was unterscheidet die bei Leica Microsystems gepflegte High-end Quality vom herkömmlichen Qualitätsbegriff?

Bei uns gibt es ein gelebtes Qualitätsbewusstsein mit Prüf- und Abnahmebedingungen, eigenen Messkonzepten und im Prozess integrierten Prüfabläufen. Internationale Standards wie die DIN ISO-Normen sind für uns nur Mindeststandards. In aller Regel sind unsere Ansprüche an uns und unsere Produkte höher. Das Leica Qualitätsverständnis bezieht sich dabei nicht nur auf das einzelne Produkt, sondern auch auf die Produktdefinition und die Entwicklung und beinhaltet den kompletten Kunden-Lieferanten-Prozess.

Wir sind nicht nur Lieferant für unsere Kunden, sondern auch wir haben Lieferanten, die wir als strategische Partner in unser Qualitätsverständnis mit einbeziehen.



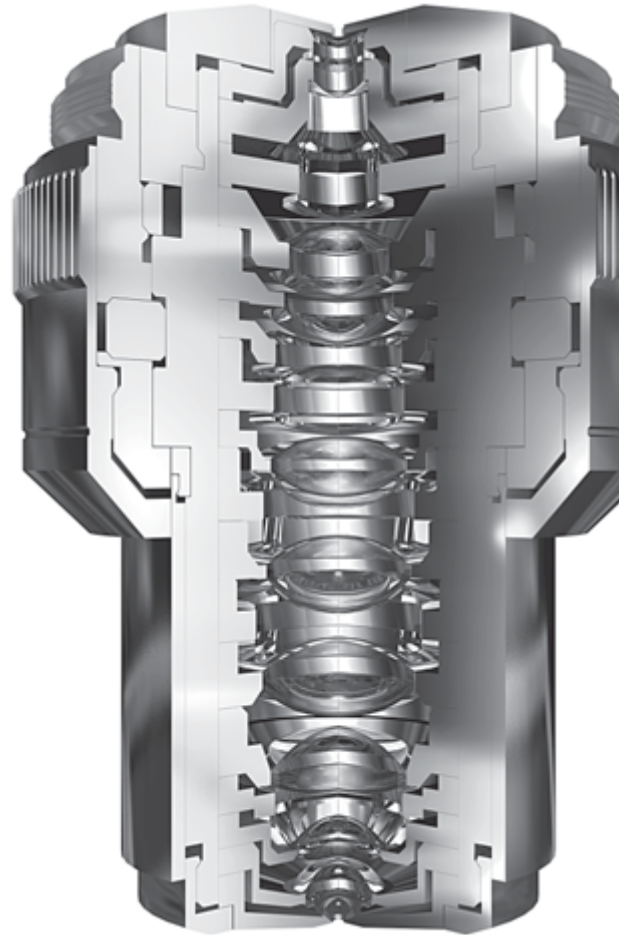
Ernst Leitz hat vor gut 100 Jahren den Anspruch formuliert »mit dem Anwender, für den Anwender« tätig sein zu wollen.
Welche Rolle spielt High-end Quality Ihrer Meinung nach, wenn es darum geht, diesen Anspruch zu verwirklichen?

Was Ernst Leitz vor gut 100 Jahren formuliert hat, ist bis heute unverändert aktuell und bildet die unverzichtbare Basis einer leistungsorientierten Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Und nicht überraschend passt hierzu die Botschaft des ›Voice of the Customer‹ von Danaher: ›dem Kunden zuhören‹. Ohne dieses intensive Zuhören geht es nicht. Nur dann macht uns High-end Quality zum verlässlichen und kompetenten Partner beim Aufbruch zu neuen Fragestellungen.

»Internationale Standards sind für
uns nur Mindeststandards.«

Mit dem DUV-Objektiv 150x/0.90 248nm AT und seiner revolutionären Air Space Technology wurde es erstmals möglich, optisch quantitativ messend in die Welt der Strukturen von weniger als 100 Nanometern vorzudringen. Mit Hilfe der Air Space Technology werden in dem nur 42 mm hohen Objektiv 17 verschiedene Linsen höchstpräzise auf Luftabstand justiert. Alle optischen Oberflächen werden auf wenige Nanometer genau gefertigt, und auch die mechanischen Maße der Linsenfassungen liegen bei einem Bruchteil einer Haarstärke: Haargenau ist nicht genau genug.

»Made in Germany hat
unverändert eine
starke Ausstrahlung.«



Einige der Wettbewerber von Leica Microsystems sind bekanntlich in Asien beheimatet. Gibt es Ihrer Beobachtung nach zwischen europäischen und asiatischen Unternehmen möglicherweise kulturell bedingte Unterschiede in der Auffassung dessen, was Qualität bedeutet?

›Made in Germany‹ hat unverändert eine starke Ausstrahlung und ›Leica‹ ist eine außerordentlich wertvolle Marke. Möglicherweise schätzen wir dies manchmal selbst nicht hoch genug ein. Immer wieder habe ich gerade in Asien hohe Anerkennung und fast Ehrerbietung für die beiden Marken wahrgenommen.

Leica Microsystems versteht sich als globales Unternehmen, das Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Wurzeln Raum und Einfluss auf allen Ebenen gibt. Wir arbeiten dabei nach unseren eigenen Methoden und Verfahren und teilen mit allen Mitarbeitern weltweit ein einheitliches Qualitätsbewusstsein.

Unsere Wettbewerber sind allenfalls international aufgestellte Unternehmen, an deren internationalen Standorten Manager aus dem Herkunftsland des Unternehmens vorherrschen und die globale Vielfalt, die sich auch in einem Mehr an Ideen und einem besseren regionalen Marktverständnis ausdrücken kann, oft ersticken.

Außerdem bin ich sicher, dass der Einzelne bei Leica Microsystems im unternehmerischen Sinn entscheidungsfreudiger und weniger konsensbedürftig ist als in vielen anderen Unternehmenskulturen.

Um noch einmal auf Sie persönlich zurückzukommen: Was sind Ihre nächsten Projekte im Unternehmen? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt und wo sehen Sie persönlich Handlungsbedarf? Wohin geht die Reise?

Obenan steht eine verbesserte Optik für STED und die Elektrophysiologie. Dies wird uns auf dem Weg zu einem tieferen Verständnis aller Prozesse, die in den menschlichen Zellen ablaufen, voranbringen. Krankheiten in ihrer Ursache zu verstehen, sie früher zu erkennen und so rechtzeitig für wirksame Abhilfe sorgen zu können, ist ein hehres Ziel. Es ist für meine Mitarbeiter und mich eine inhaltlich sehr befriedigende Aufgabe, an vorderster Front einen Beitrag zur Bekämpfung gefährlicher Krankheiten leisten zu können.

Wirtschaftlich steht die fortwährende Verbesserung der Prozesse im Fokus. Arbeitsschritte, die zu einem erhöhten Kundennutzen führen, müssen gestärkt, Verschwendungen, nicht wertschöpfende Schritte hingegen eliminiert werden. Mit den DBS-Tools haben wir hierzu den Werkzeugkasten, der uns eine weitere systematische Erschließung unserer Potenziale ermöglichen wird.

Technologisch wollen und müssen wir Marktführer bleiben und in der Optik diese Position ausbauen. Es zeigen sich für Wetzlar, aber auch für die anderen Standorte, neue Verfahren am Horizont, die wir zusammen mit unseren strategischen Partnern, mit Forschung und Entwicklung evaluieren und uns nutzbar machen wollen.



Wenn man all seine Energie in das Aufrechterhalten höchstmöglicher und vor allem kontinuierlicher Qualität investiert, bleibt da noch Zeit für ein ausgefülltes Privatleben? Haben Sie Hobbys? Wie und wo finden Sie Entspannung?

Meinen Aufgaben hier widme ich den größten Teil meiner Kräfte und meiner Zeit. Wenn einen dabei die beruflichen Herausforderungen ausfüllen, dann wirkt dies auch positiv in das Privatleben hinein. Durch die knappe Freizeit erlebe ich manches vielleicht intensiver, als ich es in einem anderen Fall täte.

Zu meinen Hobbys gehören Ski alpin und im Sommer immer noch ein paar Tage Outdoor mit Zelt und Schlafsack. Und dann habe ich noch einen denkmalgeschützten Bauernhof, der mehr als 250 Jahre alt ist. (Schmunzelt) Bis da alles »High-end Quality« ist, das wird sicher noch ein Weilchen brauchen ...