



Times Square, New York,
14. August 1945: Auf
diesem Bild hielt der Foto-
reporter Alfred Eisenstaedt
die überschwängliche
Freude eines Matrosen der
US-Marine über die
Kapitulation Japans im
Zweiten Weltkrieg mit einer
Leica IIIa fest. Links
das schwarz-weiße Original,
rechts eine nachträglich
kolorierte Version.



Leica M2

DIE LEISE KAMERA KEHRT ZURÜCK

In der Fotografie genießt Leica als Kamerahersteller Weltruf. Doch der Wechsel von analoger zu digitaler Technik war für das deutsche Unternehmen eine schwere Zäsur. Dr. Andreas Kaufmann, der neue Firmeninhaber, hat die Hebel umgelegt und gibt der Marke mit dem roten Punkt neuen Glanz – rechtzeitig zum 100. Geburtstag.

„WIR MUSSTEN UNS AUF UNSERE KOMPETENZEN KONZENTRIEREN, ETWA IN DER OPTIK, DIE AUCH IN ELEKTRONISCHEN KAMERAS EINE ZENTRALE ROLLE SPIELT.“

Dr. Andreas Kaufmann, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Leica Camera AG



Über der Sitzecke am Empfang posiert Brigitte Bardot – mit einer Leica MP. Im Besprechungszimmer hängt das berühmte Porträt Che Guevaras, das sich ins kollektive Gedächtnis eingebrannt hat. Handsigniert von Alberto Korda. Im Büro des Aufsichtsratsvorsitzenden zeigt ein Bild das nackte Mädchen, das im Vietnamkrieg aus einer Napalm-Wolke flieht. Fotografiert mit einer Leica M2, versehen mit dem Namenszug der Überlebenden. Es sind Zeugnisse eines Jahrhunderts, die den Mythos der besten Kameras und Objektive der Welt mitbegründet haben – neben der technischen Perfektion der Foto-Legende mit dem runden roten Punkt.

Der Mann, der das deutsche Unternehmen gerettet hat, arbeitet im Nachbarland Österreich. In einer Villa am Rande der Salzburger Altstadt, in deren Glastüren Zitate großer Fotografen eingraviert sind, empfängt uns Andreas Kaufmann (60), seit 2006 Mehrheitseigentümer der Ikone. Das war nicht immer ein Traumjob. Als Kaufmann Leica übernahm, stand die einst so erfolgreiche deutsche Traditionsmarke am Abgrund der Zahlungsunfähigkeit. Doch der anthroposophisch geprägte, einstige Waldorf-Lehrer, dessen Kapital aus dem Verkauf des österreichischen Papierkonzerns Frantschach stammt, päppelte den Premiumhersteller mit einer Mischung aus privatem Vermögen, Liebhaberei und visionärem Mut wieder auf.

Heute steuert der ungewöhnliche Aufsichtsratsvorsitzende Leica auf einem internationalen Wachstumskurs. Mit modernsten Kameras und Objektiven sowie Flagshipstores in den Einkaufsboulevards der Welt stieg der Umsatz binnen weniger Jahre auf zuletzt über 300 Millionen Euro und soll bald eine halbe Milliarde erreichen. Am historischen Stammsitz im mittelhessischen Wetzlar baute Leica gerade ein neues Werk, die Fertigungskapazitäten wurden nahezu verdoppelt. Das Jubiläum ein Jahrhundert nach Oskar Barnacks Erfindung der Ur-Leica, die 1914 das Kleinbildformat 24 mal 36 Millimeter in die Welt trug, markiert zugleich das Comeback der Weltmarke.

Danach sah es zwischenzeitlich nicht aus. Das Mutterhaus Ernst Leitz hatte sich von Leica Ende der 80er-Jahre getrennt. Auch der Börsengang 1996 brachte mehr Probleme als Geld ein. „Das Unternehmen war deutlich unterfinanziert“, sagt Kaufmann. Der einstige Innovations-treiber, der stets Vorreiter in der Feinmechanik und für lichtstarke Objektive war, ließ revolutionäre Jahrhundertentwicklungen wie Spiegelreflex-technik, Autofokus und Digitalisierung brachliegen und sah zu, wie Konkurrenten mit neuen Trends vorbeizogen. Leica galt bald als verstaubt, Absatz und Umsatz brachen ein. Für Kaufmann sind die Entscheidungen gegen neuartige Technologien aus damaliger Sicht verständlich – erst rückblickend haben sie sich als Fehler erwiesen.

2014 eröffnete Leica die neue Firmenzentrale in Wetzlar. Das Gebäude, dessen Form an ein Kameraobjektiv und ein Fernglas erinnert, bietet neben der Manufaktur auch Platz für eine Ausstellung von Fotografien und Kameras.



LEICA

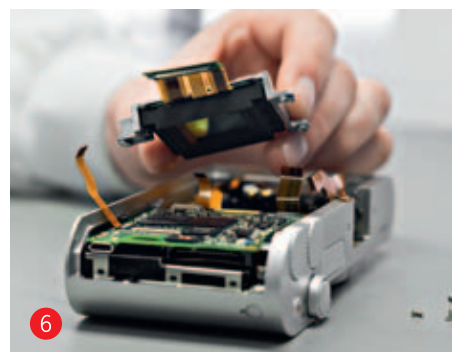
Doch der Mehrheitsaktionär hat den Turnaround gemanagt. Seit 2009 schreibt das Unternehmen schwarze Zahlen und legt ein Rekordjahr nach dem anderen hin. Ein Kraftakt: Kaufmann wechselt mehrfach Vorstände aus, die irgendwann nicht mehr zu Leica passen. Er trennt sich vom Luxusartikelhersteller Hermès als Miteigentümer und nimmt Leica von der Börse. Die Belegschaft von heute mehr als 1300 Mitarbeitern in Deutschland und Portugal wird indes kaum reduziert. Stattdessen holt sich Kaufmann Porsche-Berater als Unterstützung, um die gesamte Supply Chain von der Planung über den Einkauf und die Produktion sowie das Lieferantenmanagement und die Entwicklung zu optimieren.

In der schwierigsten Zeit, den Jahren 2008 und 2009, als drei Großinvestitionen bei Leica mit der Finanzkrise zusammenfallen, übernimmt Kaufmann als CEO selbst das angeschlagene Schiff. Als Kapitän, der mit seiner Person und seinem Kapital für Leica einsteht, gewinnt er Vertrauen bei Kunden und Mitarbeitern zurück. Mit Alfred Schopf findet er schließlich einen versierten Vorstandsvorsitzenden aus der optischen Industrie, der Leica seither erfolgreich führt. „Mit ihm ist Ruhe eingekehrt“, sagt Kaufmann. Um die Wachstumspläne zu untermauern, holt er zudem die Investmentgesellschaft Blackstone als strategischen Partner ins Boot und verkauft 45 Prozent der Anteile.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt allerdings in der Rückbesinnung auf die technologische Meisterschaft. „Wir mussten uns auf unsere Kompetenzen konzentrieren, etwa in der Optik, die auch in elektronischen Kameras eine zentrale Rolle spielt“, sagt Kaufmann. Er achtet darauf, dass neue Produkte zielgerichteter und schneller entwickelt werden und sich konsequent an Kundenwünschen orientieren, statt allein den Eingebungen der Entwickler zu folgen. Mit Produkten für verschiedene Preiskategorien sorgt er für die richtige Positionierung am Markt. Schließlich gelingt mit der Präsentation von drei neuen Modellen der Durchbruch.

Mit einer neuen digitalen Mittelformatkamera der S-Reihe stellt Leica eine überlegene Spiegelreflex-Version für Berufsfotografen vor. „Damit haben wir unsere Kompetenz wieder unter Beweis gestellt“, sagt Kaufmann. In dieser Nische hat Leica inzwischen seinen Marktanteil auf 25 Prozent gesteigert. Es folgt die handliche X-Serie, ein kleiner Reportagebegleiter mit großem Sensor im unteren Preissegment, die den Erfolg festigt. Schließlich reüssiert die digitale Generation der legendären M-Serie, eine extrem leise Messsucherkamera. Sie ist Leicas Aushängeschild und Hauptprodukt seit den 50er-Jahren. „Der Sommer '09 war ein Switch“, sagt Kaufmann. „Die Spinnenweben sind weg. Man sagt wieder: Schau, was die können.“

Und Leica traut sich was. 2012 bringt der wiedererwachte Kulthersteller die M Monochrom als erste Schwarz-Weiß-Digitalkamera heraus, die Bilder von unbekannter Qualität und Schärfe liefert. Auch sie ist Monate im Voraus ausverkauft. Dabei musste Kaufmann anfangs einige Skeptiker überzeugen. „Man hatte übersehen, dass Schwarz-Weiß bei den 20- bis 30-Jährigen mittlerweile als cool gilt.“ Jüngst folgte eine weitere Revolution: die Leica T. Sie wird mit einem großen Touchscreen gesteuert und besteht als weltweit erste Kamera aus nur einem Aluminiumblock. Jeder Alu-Block wird 45 Minuten in Handarbeit geschliffen. Dank dieser Offensiven verkauft Leica nun 170 000 Fotoapparate im Jahr, Tendenz weiter steigend. Und neue Produkte sind in Vorbereitung. Erklärtes Ziel ist es, in Preissegmenten ab 600 Euro Nischen zu besetzen – technologisch, qualitativ und preislich stets am oberen Limit. →



LEICA

1 Ein Kleinbildsensor bei der optischen Überprüfung vor dem Einbau. Sensoren wie dieser, mit 24 x 36 mm so groß wie analoge Filme, werden in der neuen Leica M verbaut. 2 In der Objektivmanufaktur werden die Linsen von Hand lackiert. Aus Überzeugung: Keine Maschine schafft es so präzise wie geübte Hände, so heißt es. 3 45 Minuten wird der Aluminiumblock der Leica T im portugiesischen Werk von Hand geschliffen. 4 Ebenfalls Handarbeit: Das Gehäuse erhält die Typenbezeichnung auf der Oberseite. 5 Schritt für Schritt füllt sich das Gehäuse mit Elektronik. 6 Der Sensor der Leica T hat APS-C Format. Andere Hersteller haben solche Sensorgrößen erst in ihren Spiegelreflexkameras verbaut. 7 Die Rückseite nimmt Gestalt an. Nur das Display und die Bedienelemente fehlen noch. 8 Schon von Weitem erkennbar: Das rote Leica-Logo fällt auf.

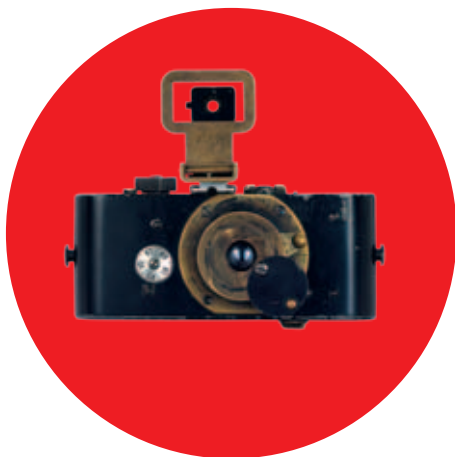
Parallel fährt Leica einen neuen, expansiven Verkaufskurs. Mit einem Retail-Konzept sind bereits 185 Stores und Boutiquen weltweit eröffnet, und der Vertriebskanal zum Endkunden wächst weiter. Während der deutsche Markt stabil zwölf Prozent ausmacht, sind die USA nun größter Einzelmarkt mit 20 Prozent und mehr. „Wir bauen unsere Präsenz dort kräftig aus, denn der Umsatz ist deutlich steigerbar“, so Kaufmann. Zugleich will er in China, Russland, Afrika und Lateinamerika wesentlich mehr Potenziale ausschöpfen. Bisher gibt es in diesen Regionen erst eine Handvoll Leica-Stores.

Dass das Geschäft mit Kompaktkameras durch die massenhafte Smartphone-Nutzung einbricht, stört Kaufmanns Strategie nicht. Im Gegenteil. „Wichtig ist, dass immer mehr Menschen fotografieren.“ Etwa 20 Prozent von ihnen würden das „Knipser-Stadium“ verlassen und mit ihrer Fotografie mehr erreichen wollen als mit dem Handy. „Sie kommen irgendwann zu uns, weil sie feststellen: Leica ist etwas ganz Besonderes.“ Zu

diesen Werten gehören für Kaufmann einst wie heute deutsches Design und deutsche Ingenieurskunst, Material, Haptik und die Überlegenheit der präzisen Optiken. Hinzu kommt die nahezu lautlose Mechanik der Sucherkameras, die besonders Theaterfotografen seit Urzeiten schätzen, weil sie weder Publikum noch Darsteller stören.

Ebenso wichtig bleibt, dass Prestige und Markenmythos weiterleben. So arbeitet Leica nach wie vor mit namhaften Fotografen wie Joel Meyerowitz in New York und Filmschaffenden in Hollywood zusammen. Der Ruhm werde heute aber anders gebildet als früher. Wichtiger als Reportagen seien Galerien und Künstler, Buchproduktionen und Modeshootings. So bleibt eine Leica immer auch ein Statussymbol.

„Mit einer Leica hat man etwas Besonderes“, sagt Kaufmann. „Man kauft ihre faszinierende Geschichte mit und wird Teil einer Community, zu der die besten und berühmtesten Fotografen der Welt gehören.“ →



1914

Die 100-jährige Geschichte der Leica-Fotografie geht auf die sogenannte „Ur-Leica“ zurück. Oskar Barnack, der damalige Entwicklungschef für Filmkameras der Firma Leitz in Wetzlar, baute sich eine handliche Kamera für seine Wanderausflüge. So entstand die erste Kleinbildkamera, die auf den damals für Kinofilme üblichen 35-mm-Film ausgelegt war. Später wurde aus Leitz Camera die Marke Leica.



2014

Mit dem Kamerasystem Leica T reduziert Leica auf das Wesentliche – sowohl im Design als auch bei der Technik. Das neu entwickelte T-Bajonett, das als Anschluss für das Objektiv dient, gibt der Digitalkamera mit Aluminiumgehäuse ihren Namen. Der Auslöser ist eine mechanische Taste, die Bedienung erfolgt vor allem über das Touchdisplay auf der Rückseite.

OBJEKTIV EXZELLENT

PORSCHE CONSULTING BEGLEITETE LEICA MIT SCHLANKEN PROZESSEN UND CLEVEREN INNOVATIONEN IN EINE NEUE EPOCHE.

2005 stand die Leica Camera AG kurz vor der Insolvenz. Durch die Rückstellung von Forderungen der Gläubiger, Entbehren der Mitarbeiter durch Kurzarbeit und mehrere Kapitalmaßnahmen gelang die Rettung des Traditionsunternehmens. Nachdem die finanzielle Restrukturierung gemeistert war, ließ sich das Unternehmen von Porsche Consulting unterstützen. Es galt, für das neue Wachstum zukunftsfähige Prozesse zu organisieren und neue Produkte zu platzieren, steigende Stückzahlen zu bewältigen und dabei höchste Leica-Qualität zu sichern.

LEICA-MITARBEITER BRAUCHTEN MUT

Mittlerweile sind eine Handvoll Projekte bei der Kamera-Legende erfolgreich begleitet worden. Zentral dabei: ein ganzheitlicher Veränderungsprozess nach dem Prinzip „Vormachen – selber machen“. „Nach einer Zeit großer Verunsicherung für die Leica-Mitarbeiter war es besonders wichtig, ihnen Mut für Veränderungen zu machen, sie zu begeistern und sie zu qualifizieren. So konnten die Mitarbeiter Optimierungen anschließend eigenständig weitertreiben und in andere Bereiche hineinragen“, sagt Gregor Grandl, Partner bei Porsche Consulting.

Zunächst wurden in der Objektivmontage für die M-Serie Prinzipien der Lean Production umge-

setzt. Bis dato waren Linsen an Einzeltischen poliert und bearbeitet und zum nächsten Arbeitsplatz in Kisten getragen worden. „Wir haben das Flussprinzip eingeführt und einen Takt wie in der Automobilindustrie aufgelegt“, berichtet Grandl. Seither wird gleichmäßiger, stabiler und planvoller produziert. Die Einführung von Prüftoren an einzelnen Arbeitsstationen hilft dabei, Fehler frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden sowie das hohe Qualitätsniveau der Leica-Kameras sicherzustellen. Durch die Synchronisation von Lieferanten, Entwicklung und Produktion wurden Qualität und Stückzahlen gesteigert: Ein Rückstand von 20 Prozent konnte aufgeholt werden.

TERMINE UND KOSTEN IM GRIFF

Gleichzeitig wurden im Supply Chain Management die durchgängige Planung und Steuerung des Bedarfs und der Kapazitäten verbessert – sowohl im eigenen Unternehmen als auch auf Lieferantenseite. Außerdem unterstützte das Porsche-Consulting-Team die Entwicklung neuer Produkte, zum Beispiel der bahnbrechenden S2-Mittelformatkamera. Der termingerechte Produktionsstart konnte gesichert, das Kostenziel verwirklicht und das Projektbudget eingehalten werden. Eine neu entworfene Plattform für die Objektiventwicklung ermöglicht, dass

Objektivfamilien künftig stärker in Baukastenkonzepten gefertigt werden.

DIE GESAMTE SUPPLY CHAIN IM FOKUS

Alles in allem galt es, die gesamte Supply Chain inklusive der Lieferantenprozesse zu optimieren. Dafür mussten in erster Linie die Unternehmensbereiche Entwicklung, Planung, Produktion und Einkauf besser verzahnt und organisiert werden. So wurden beispielsweise Entwickler des Unternehmens in Teams konzentriert und damit von einer Vielzahl interner Meetings, E-Mails und Reportings entlastet. Mittlerweile ist Leica massiv gewachsen – und die operative Exzellenz wurde deutlich verbessert.

Zukunftsfähige Prozesse und Strukturen bilden die Basis für diesen Erfolg. Der entscheidende Faktor jedoch war, da ist sich Firmeninhaber Dr. Andreas Kaufmann sicher, die Überzeugung der Mitarbeiter. Nach den turbulenten Jahren mussten die Leica-Mitarbeiter komplett umdenken und mit alten Gewohnheiten brechen. „Wir haben die Spinnweben in der Manufaktur entfernt und stehen nun selbstbewusster da denn je“, so Kaufmann. ←

NICK ÚT

FOTOGRAF



© DPA PICTURE

Das Bild „Napalm Girl“ machte ihn 1972 zur Legende: Der Vietnameser Nick Út fotografierte für die Nachrichtenagentur Associated Press (AP) im Vietnamkrieg und machte die bewegende Aufnahme mit den vor einem Napalm-Angriff fliehenden Kindern. Das mit dem Pulitzerpreis ausgezeichnete Foto ging auf den Titelseiten der Presse um die Welt und löste Diskussionen um den Einsatz der Brandwaffe Napalm aus. Die Kamera, mit der Út das Foto schoss – eine Leica M2 mit 35-mm-Film – wird heute im Pressemuseum „Newseum“ in Washington, D.C. ausgestellt. Kim Phúc, das nackte Mädchen auf dem Foto, wurde nach der Aufnahme von Út ins Krankenhaus gebracht. Heute lebt sie in Toronto, wo sie eine Stiftung für medizinische und psychologische Hilfe für Kinder, die Kriegsgesopfe wurden, gründete. Nick und Kim verbindet noch immer eine enge Freundschaft.



1 In der Service-Werkstatt werden die Objektive der Kunden wieder auf Vordermann gebracht. 2 Nach zahlreichen Tests und geschulten Blicken kommt das generalüberholte Mittelformatobjektiv für die nächsten Jahrzehnte wieder zum Einsatz. 3 Im 2014 eröffneten Hauptsitz in Wetzlar in Mittelhessen, in dem auch die Objektive für das M-System gefertigt werden, wurde die Produktion gemeinsam mit Porsche Consulting neu aufgebaut. 4 Symbolisch: Die Endmontage der Leica T erfolgt nur in Wetzlar. 5 Die Leica M wird bis hin zum Lederbezug komplett im Hauptwerk produziert.

Für unsere Bildreportage im Wetzlaer Leica-Werk tauschte Porsche-Fotograf Christoph Bauer seine japanische Spiegelreflexkamera gegen eine Leica S, eine digitale Mittelformatkamera – und wollte sie am Ende des Tages am liebsten gar nicht mehr hergeben.

