

# Kameras, Knochenbrüche und ein Weltrekord

Wir reden auch über Einkauf an diesem Tag ... Schließlich gibt es über die Traditionsmarke Leica, Premium-Präzisionsprodukte und nicht zuletzt das Wirken von Einkaufsleiter Ulrich Weigel eine ganze Menge zu berichten. Aber wenn es mindestens ebenso Spannendes in Sachen schnelle Beine und Weltrekord zu erzählen gibt, dann sollte auch das gebührend Raum finden.



**W**etzlar, Leitz-Park, Sitz der Leica Camera AG: Das Hightechzentrum kombiniert Entwicklung, Fertigung, Verwaltung und Logistik mit einer hochmodernen Arbeits- und Erlebniswelt. Im weitläufigen Foyer zeugen Kameras, Ferngläser und Objektive aller Produktgenerationen von Tradition und wechselvoller Geschichte. An der Wand: Ikonen der Fotografie, darunter das Symbolbild des Vietnamkriegs. Fotograf Nick Ut hatte im Juni 1972 auf den Auslöser seiner Leica gedrückt, als „Napalm-Mädchen“ Phan Thi Kim Phuc schreiend auf ihn zulief. Leicas Erlebnisebene für „Enthusiasten, Interessierte und Gäste aus aller Welt“ bietet Anlass zum Sinnieren und Staunen – ohne Voranmeldung und für Besucher frei zugänglich.

**Tiefes Detailwissen.** Während wir durch eine Scheibe den Kamera-Spezialisten

bei der filigranen Manufaktur zuschauen, berichtet Einkaufsleiter Ulrich Weigel von der Positionierung seines Teams. Der strategische Einkauf ist in Personalunion zugleich Projekteinkauf. „Wir sind früh in den Produktentstehungsprozess eingebunden. Bei jedem neuen Projekt arbeitet ein Einkäufer ständig mit“, sagt der 55-Jährige. „Die Supply Chains von Schlüsselkomponenten moderner Unternehmen sind globaler geworden. Ein Bildsensor etwa entsteht in drei Ländern und umfasst zigtausend Mikrolinsen, da reden Physiker mit Physikern. Der Einkäufer muss tief im Thema stecken, um gehört zu werden.“ Bei der Projektzuordnung spielt auch die persönliche Affinität des Einkäufers zum Produkt eine Rolle. Als Experte kaskadiert er das Aufgabenspektrum bis zur Serienreife, dann übernimmt der operative Einkauf in Wetzlar und im zweiten Werk im portugiesischen Villa Nova de Famalicão.

**Als Sanierer an Bord.** Das Leica-Werk in Portugal ist mit 5.400 Teilen Weigels größter interner Kunde in Sachen Materialgruppennummern. Dort erfolgt die Vorfertigung vieler Produkte. Wetzlar entwickelt und fertigt Einzeloptik, optische und mechanische Baugruppen, Sensoren und Elektronik. Hier wird endmontiert, justiert, Software aufgespielt. Der Einkauf ist schlank organisiert und „sehr effizient“, wie der Leiter betont. Mit 16 Mitarbeitern verantwortet er ein Volumen von rund 200 Millionen Euro. Seit acht Jahren ist Ulrich Weigel nun bei Leica. Er ist Teil des beachtlichen Turnarounds des Unternehmens. Nach langer Durststrecke, auch hervorgerufen durch die komplette Digitalisierung in der Fotoindustrie, ist es gelungen, sich trotz „Smartphonisation“ komplett neu zu erfinden. Die Euphorie der globalen Fangemeinde ist angesichts innovativer Modelle neu entfacht. Ulrich Weigel kam in angespannter wirtschaftlicher



„Harte Fairness“ –  
und manchmal sorgt  
ein Baseballschläger  
für bessere Stimmung.

Lage 2009 als Sanierer an Bord. Das sei riskant gewesen, aber die Kultmarke habe ihn gereizt, sagt der gelernte Modellschlosser rückblickend. Zwei Jahre später sollte dann die Nuklearkatastrophe in Fukushima die Lage verschärfen. „Eine lange, schwierige Phase mit vielen Unbekannten. Wir haben viel gelernt und zugleich geliefert.“

**Wo der Baseballschläger hilft.** „Bei Leica zählen heute Qualität und Performance, erst dann kommt der Preis“, sagt Weigel. Er sieht sich als „Anwalt des Lieferanten im Haus“ und zugleich als „Erziehungsberechtigten“. „Harte Fairness“ lautet die Prämisse. Zur Verdeutlichung springt der quirlige zweifache Familienvater auf, greift nach einem an der Wand lehrenden Rack und zückt einen hölzernen Baseballschläger. Auf der Schlagpartie in vier Sprachen aufgedruckt: die Wörter Preis, Qualität, Liefertermin. Den Schläger lege er demonstrativ in festgefahrenen

Verhandlungen auf den Tisch, erzählt der Einkaufsleiter schmunzelnd. „Das lockert die Stimmung auf.“ Hobbymanager Weigel räumt freimütig ein: „Ich neige zur Dominanz, das ist nun einmal mein Naturell. Aber meiner Mannschaft gebe ich größtmögliche Freiräume. Ich gehe in der Regel nur in kritische Verhandlungen mit oder wenn ich darum gebeten werde.“

„Selbstverteidigung im Einkauf“ – so lautet ein Abschnitt im Buch „Praxisguide Strategischer Einkauf“. Autor Ulrich Weigel liefert Einkäufern hier handfeste Argumente zur besseren Vorbereitung für interne Management Meetings. Meist werde nicht offen darüber geredet, dass Einkäufer von „Erzfeinden“ aus dem eigenen Haus angezählt würden, sagt er. Weigel teilt sich mit seinen Mitarbeitern ein Büro – auf „ausdrücklichen Wunsch des Teams“, wie der Chef betont. Das habe große Vorteile: „Am Tonfall und Gesichtsausdruck erkenne ich, wenn es brisant wird.“ Führen habe er erst lernen müssen, sagt Weigel. Heute wisse er, dass „im Zweifel Passung vor Eignung“ gehen sollte. Der Spirit müsse stimmen. „Meine Rolle ist es, Ansagen zu machen, aber vor allem zu motivieren. Ich manage den Gap.“ Auch in seiner Freizeit bildet der temperamentvolle Manager Einkäufer aus. Dabei setzt er auf Selbstmotivation.

**Enduro und Mountainbike.** Motivation war schon in Jugendzeiten zentrales Motiv. Schule war „weniger wichtig“; was zählte, war das Enduro-Motorrad. Bronze hat Ulrich Weigel 1984 bei der Deutschen Meisterschaft eingefahren. Beim Motorsport habe er gelernt zu fighten, sagt er. Ein Mitbewohner gab dann vor 25 Jahren den Anstoß zum Wechsel: Das Mountainbike ist seitdem die Passion. Am Tag unseres Interviews ist der bekennende „hessische Hinterländer“ mit dem E-Bike („Formel-1-Ausführung“) zu Leica gekommen. 50 Kilometer durch den Wald: Für ihn „pures Vergnügen“ und allenfalls ein Trainingsritt. Schließlich ist Ulrich Weigel im Guinness-Buch gelis-

tet: 1998 hatte er mit vier Radfreunden das mit 840 Metern tiefste Kalibergwerk der Welt in Sondershausen befahren ... ein Rekord für die Ewigkeit.

**Geschichte „erfahren“.** Die eingeschwo-rene Radgemeinschaft trifft sich seit einem Vierteljahrhundert zweimal pro Woche zum Training. Auf Hannibals Spuren durch die Alpen, verfolgt von Hundemeuten in Brasiliens Favelas, auf dem „Bobbes“ den japanischen Berg Fuji hinunter: Nach Kilometern ist die Truppe fast zweimal um die Welt geradelt. 30 Knochenbrüche inklusive. In Publikationen (aktuell: „Schurken, Schätze, schnelle Beine“) und rund 30 Fernsehbeiträgen, zuletzt Pfingsten im Hessen-TV, wurden die kuriosen Touren schon thematisiert. Ulrich Weigel schwört auf sein Spitzing Race Pedelec von M1 aus Carbon „Made in Germany“. Entscheidendes Kriterium: Qualität und präzise Fertigung. „Wir erweitern Horizonte“ lautet ein Leica-Motto. Auf den agilen Einkaufsleiter trifft das allemal zu.

Sabine Ursel, Journalistin

#### Ulrich Weigel

Bereichsleiter Einkauf und stellv. COO  
Leica Camera AG, Wetzlar

1961	geboren in Oberhörden / Mittelhessen
Ausbildung	Modellschlosser; Maschinenbautechniker; Fachkaufmann Einkauf/ Materialwirtschaft
1990-1998	Johnson Controls Automoti- ve Lahnwerk; Dautphetal Leitung Einkauf
bis 2007	Hailo-Werk; Haiger Leiter Supply Chain Management
bis 2009	Sell GmbH; Herborn Director Purchasing
seit 2009	Leica Camera AG Lehrbeauftragter für Einkaufsmanage- ment an Hochschulen; Fachbuchautor