

# „Physiker haben bei uns im Unternehmen eine besondere Tradition.“

Nach Promotion und Habilitation begann Michael Kaschke bei ZEISS eine Fachlaufbahn. Seit neun Jahren ist er Vorstandsvorsitzender der ZEISS Gruppe.

Maika Pfalz



Der Jahresauftakt stand 2019 bei ZEISS im Zeichen des 50. Jahrestages der Mondlandung, bei der ZEISS mit Fotoobjektiven dabei war. Michael Kaschke (rechts) begrüßte als Gäste die ehemaligen Astronauten Reinhold Ewald (links) und Sigmund Jähn.

Im  
Porträt

Schon in der Schulzeit erwachte bei Prof. Dr. Michael Kaschke (62) das Interesse an der Laserphysik. Auch in Promotion und Habilitation widmete er sich diesem Thema. 1992 startete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei ZEISS. 2000 wurde er in den Vorstand berufen, dessen Vorsitzender er seit 2011 ist. 2009 wurde er Honorarprofessor an der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik des Karlsruher Instituts für Technologie, wo er regelmäßig Vorlesungen, unter anderem zur Medizintechnik, hält.

## Wieso haben Sie Physik studiert?

Physikalische Phänomene haben mich schon immer interessiert, und zu meiner Schulzeit setzte sich der Laser in technischen Anwendungen mehr und mehr durch. Das war für mich ein Grund, in Jena zu studieren. Die dortige Universität hat einen sehr guten Ruf, speziell in der Laserphysik.

## Mit welchen Themen haben Sie sich während der Promotion beschäftigt?

Mit der Erzeugung ultrakurzer Lichtpulse und deren Vermessung. Später in der Habilitation habe ich diese Pulse

genutzt, um schnelle Vorgänge in Molekülen zu vermessen, also Ultrakurzzeit-Spektroskopie zu betreiben.

## Wieso haben Sie sich gegen die Karriere in der Wissenschaft entschieden?

Ich hatte die Gelegenheit, als Invited Visiting Scientist am IBM Research Center in den USA zu arbeiten. Dort habe ich erste Industrieluft geschnuppert. Zurück in Deutschland war mir klar, dass ich Forschung und Wissenschaft mit mehr Anwendungsnähe betreiben möchte. ZEISS bot mir diese Möglichkeit und passte auch inhaltlich genau zu meinen Interessen.

## Was waren Ihre wichtigsten Stationen im Unternehmen?

Eingestiegen bin ich in der Forschung und konnte mir zunächst verschiedene Gebiete anschauen – Medizintechnik, Mikroskopie, aber auch die optische Fertigung. Später habe ich mich auf die Medizintechnik festgelegt, zunächst als Entwicklungsleiter. Dadurch bin ich nach und nach in die Managementlaufbahn hineingerutscht.

## Heutzutage ist es eher ungewöhnlich, dass man so lange in einem Unternehmen bleibt.

Das stimmt, heutzutage wechseln die Menschen häufiger, dennoch sind solche Karrieren bei ZEISS immer noch recht häufig. Neben der klassischen Managementlaufbahn bieten wir auch eine Fachkarriere für diejenigen an, die nah an Forschung und Entwicklung bleiben möchten. Wechsel sind in beide Richtungen möglich, und diese Durchlässigkeit ist ausdrücklich erwünscht.

## Warum ist Ihnen das so wichtig?

Wir ermuntern dazu, die Seiten zu wechseln, weil das neue Perspektiven eröffnet. Genauso wichtig finde ich es, dass Kollegen von der Hochschule bei uns ein Sabbatical machen oder dass umgekehrt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ZEISS Vorlesungen und Seminare geben, um den Kontakt zur Hochschule zu halten.

## Sie halten selbst Vorlesungen am Karlsruher Institut für Technologie. Was reizt Sie daran?

Die Fragen der Studierenden zwingen mich immer wieder dazu, deren Perspektive einzunehmen. Dabei lerne ich selbst noch etwas. Denn man hat erst dann etwas wirklich verstanden, wenn man es lehren kann. Zum anderen möchten wir den Studierenden zeigen, dass sie mit ihrem Studiengang beruflich eine gute Perspektive haben und ihr Wissen in einem Unternehmen wie ZEISS geschätzt wird. Daher haben wir mit dem KIT und anderen Hoch-

schulen ein PhD-Programm aufgelegt und beschäftigen Werkstudenten im Rahmen ihrer Masterarbeit.

### Was sind Ihre Aufgaben als Vorstandsvorsitzender?

Ich habe die Gesamtverantwortung für ein Unternehmen mit mehr als 30 000 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als sechs Milliarden Euro. Das erfordert in erster Linie eine gute Teamführung. Darüber hinaus beschäftige ich mich viel mit Innovationsthemen und der Portfoliosteuerung sowie der Frage, wie man die gute Reputation und die Marke ZEISS weiter entwickeln kann.

### Wie sieht eine typische Arbeitswoche aus?

Die meiste Zeit wende ich für Gespräche mit Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden auf. Das heißt auch, dass ich häufig zu Kongressen oder Messen fahre. Hinzu kommt die Strategieentwicklung. Dafür arbeite ich sehr intensiv in Workshops mit Führungskräften zusammen.

### Hätten Sie dafür Physik studieren müssen?

Geschadet hat es jedenfalls nicht. Physiker haben bei uns im Unternehmen eine besondere Tradition, weil sie im Studium gelernt haben, Probleme genau zu strukturieren, zu analysieren und dann auch zu lösen. Mir haben die Methoden aus dem Studium sehr geholfen, weil ZEISS ein sehr technisch, naturwissenschaftlich geprägtes Unternehmen ist.

### Wie wichtig sind die Fachkenntnisse?

Ich habe gerade eine Forschungseinheit in einem Krankenhaus in Indien besucht, in der wir gemeinsam mit unseren Kunden medizinische Forschung betreiben. Wenn man als Vorstand fachlich mitreden kann, ist das natürlich ein Vorteil. Ich arbeite mich immer noch intensiv in viele Fachthemen ein und versuche, auf dem Laufenden zu bleiben. Das ist ein weiterer Grund, warum ich den Austausch zwischen Fach- und Managementlaufbahn so wichtig finde.

### In welchen Bereichen arbeiten

#### Physikerinnen und Physiker bei ZEISS?

Vom Forscher bis zum CEO ist alles dabei. Übrigens sind drei von sechs Vorstandsmitgliedern Physiker. Das Unternehmen ist sehr innovativ und hat hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung. Fast 4000 Naturwissen-



schaftler und Ingenieure arbeiten bei ZEISS, und unter den Naturwissenschaftlern sind Physiker in der großen Mehrzahl. Die Einsatzgebiete reichen von Forschung über Produktmanagement, Softwareentwicklung bis hin zur Strategieentwicklung.

### Was muss man mitbringen, um für ZEISS interessant zu sein?

Neugier – auch für interdisziplinäres Arbeiten, weil unsere Mitarbeiter mit verschiedenen Partnern und Kunden zusammenarbeiten und daher ein Auge für Anwendungen haben müssen. Wer bei uns erfolgreich sein möchte, muss offen für verschiedene Themen sein, eine gute Grundlagenausbildung mitbringen und natürlich eine gewisse Hartnäckigkeit. Wir arbeiten bei ZEISS häufig an „Breakthrough Innovations“, beispielsweise der Halbleiter-Lithographie. Solche Innovationen passieren aber nicht von heute auf morgen, sondern brauchen viel Ausdauer.

### Was sind die wichtigsten Geschäftsfelder?

Wir haben vier große Segmente: Mit unserer Halbleitertechnik unterstützen wir die nächste Phase der Digitalisierung, indem wir die Gültigkeit des Mooreschen Gesetzes aufrecht erhalten. Nur so können mobile Geräte noch kleiner werden und der Stromverbrauch geringer. In der Medizintechnik ermöglichen wir innovative Diagnostik und minimal-invasive Therapie vor allem in der Augenheilkunde und Neurochirurgie. Mit unserem Bereich Industrielle Messtechnik unterstützen wir die Industrie 4.0 maßgeblich, und mit unserem Konsumentengeschäft, beispielsweise den Fotoobjektiven oder innovativen Brillengläsern, ist ZEISS als Marke bei vielen Menschen im täglichen Leben präsent.

### Wo sehen Sie das Unternehmen in drei bis fünf Jahren?

Unsere Geschäftsfelder sind so spannend und dynamisch und bergen noch so viele Chancen und Innovations- und Wachstumspotenziale, dass wir uns auf diese vier Bereiche konzentrieren und weiter an der vordersten Front der Forschung arbeiten werden. Ich möchte unser Unternehmen weiter in diesen Bereichen als klaren Innovationsführer oder sogar als wesentlichen Gestalter dieser Zukunftsmärkte sehen.

### Welche persönlichen Ziele haben Sie?

Noch eine ganze Menge. Ein wichtiges Anliegen bleibt es mir, Technologien und Innovationen in neue Anwendungen zu bringen, zum Beispiel durch die Förderung von Start-Ups. Ich möchte mir diese Neugier an noch unklaren, bisher unerkannten Dingen gerne bewahren.

## Michael Kaschke – zur Vita



**1983 – 1986** Promotion U Jena  
**1990** Visiting Scientist am IBM Research Center, Yorktown Heights (USA)  
**1992** Eintritt bei ZEISS  
**1999** Unternehmensbereichsleiter Medical Technology  
**2000** Berufung in den Vorstand der Carl Zeiss AG  
**seit 2011** Vorsitzender des Vorstands der ZEISS Gruppe