

Wohin mit der nächsten Maschine?

Die Firma, die schneller wächst als alle anderen



Die Maschine zum Zurechtschneiden von Klebefolienbändern ist das älteste Gerät im Betrieb von Thomas Weiser (links) – der ist ansonsten ständig auf der Suche nach Platz für neue Anlagen. Und nach Beschäftigten, die daran arbeiten.

FOTOS: KAISER

Von drei auf 125 Mitarbeiter in elf Jahren – das dürfte in der Region einmalig sein. Wie hat die Alfelder Firma Innotape das geschafft? Und wie organisiert man einen derart rasanten Aufschwung?

Von Tarek Abu Ajamieh

Die blaue Maschine steht schon seit knapp elf Jahren an der gleichen Stelle. Schneidet zuverlässig breite Rollen Klebeband schmal, präzise wie ein Uhrwerk. Und wirkt doch irgendwie ein bisschen wie ein Museumsstück zwischen all den anderen, neueren Anlagen in der großen Halle.

Ansonsten steht nichts mehr da, wo es stand, als Thomas Weiser vor elf Jahren seine Firma Innotape gründete. Es steht überhaupt selten etwas lange am gleichen Platz. „Dieser Anbau hier ist von diesem Jahr“, sagt Weiser, als er im Verwaltungstrakt die Personalabteilung zeigt. Unten in der Produktion zeigt er auf eine Laser-Maschine: „Die haben wir vor vier Monaten bekommen, Sonderanfertigung nur für uns.“ Weiter ins Lager: „Das haben wir vor drei Wochen neu eingekauft, wir brauchten den Platz.“

Drei weitere Maschinen sollen im Lauf des Jahres noch kommen. Wohin genau? Weiser schmunzelt: „Wir müssen intelligente Lösungen auf dem vorhandenen Platz finden. Wir haben da eine Projektgruppe dafür.“ Weiser mag Projektgruppen, das Wort fällt noch öfter, wenn es darum geht, zu erklären, wie eine Firma in elf Jahren von drei Mitarbeitern auf 125 wächst – und wie Organisation, Logistik, Maschinenpark und EDV-System mit dem rasanten Wandel vom Kleinstbetrieb zum Mittelständler Schritt halten können. „Dann sorgt das Wachstum auch nicht für Probleme“, sagt der 44-Jährige.

Für ihn bedeutet das, Mitarbeitern viel Verantwortung zu geben, Entscheidungsbefugnisse zu delegieren: „Aus dem operativen Geschäft bin ich eigentlich völlig raus, ich kümmere mich um die Strategie.“ Und nicht zuletzt darum, immer neuen Platz zu finden, zu mieten und möglichst zu kaufen.

Klebeband, Klebefolien und dergleichen prägen Thomas Weisers Berufsleben. Schon mit 14 hatte der gebürtige Hildesheimer seinen ersten Ferienjob in der Branche, arbeitete später für verschiedene Hersteller. Und witterte eine Marktlücke gerade in der Automobilindustrie. Kleben statt Schrauben, dadurch weniger Teile, weniger Bruchstellen, weniger Probleme, das war die Vision. „Es gibt Fahr-

zeuge, da ist das Rostschutzmittel bei Hitze durch Schraublöcher auf die Straße getropft“, sagt er, ohne Namen zu nennen.

Im Nachhinein sieht es so aus, als habe die Autowelt nur auf Weiser und seine Ideen gewartet. Doch der 44-Jährige gibt bei allem Selbstbewusstsein („Dass ich mal 50 Mitarbeiter haben würde, konnte ich mir schon vorstellen, 125 hätte ich nicht gedacht“) unumwunden zu, dass der Start mühsam war.

Zu dritt saßen sie 2006 mit ihrer blauen Maschine und einem Büro an der Hildesheimer Straße in Alfeld und gingen Klinkenputzen bei den Autzulieferern – mit überschaubarem Erfolg. Und auch die Banken konnten mit Weisers Plan wenig anfangen. Geld gab es nur von einem privaten Investor, der bis heute Minderheitsgesellschafter von Innotape ist und ziemlich froh sein dürfte über seinen Einsatz.

Die Wende kam 2008. Ein Jahr, dass in der Wirtschaft für viele eine Wende zum Schlechten oder zumindest eine Delle darstellte – die Finanzkrise. Wie viele andere Branchen auch nahm die Automobilindustrie verstärkt ihre Kosten in den Fokus. Einsparpotenzial, auch im Kleinen, war auf einmal wieder ein Topthema, zum Leidwesen vieler Zulieferer, die ihrerseits an die Ausgaben mussten.

Für Weiser ein Segen: „Plötzlich haben uns Leute zugehört, die vorher keine Zeit hatten.“ Weil sie merkten: Innotape hat da ein paar Lösungen, die günstiger sind als die bisherigen. Die Firma nahm richtig Fahrt auf. Fortan verging kaum ein Jahr ohne Aus-, An- oder Umbau, um der steigenden Zahl der Aufträ-

ge Herr zu werden. Spoiler und Blenden für Autos wurden zum klassischen Klebeprodukt, aber auch viele andere Bauteile für Auto- und andere Hersteller.

Das Wachstum verändert die Firma. Sie braucht mehr Hierarchie-Ebenen, die Wege werden allein räumlich weiter. Doch der Charakter des Unternehmens soll bleiben, das ist Weiser wichtig. Bis heute duzen sich alle Mitarbeiter, auch er wird von jedem geduzt. „Wenn einer das nicht möchte, berücksichtigen wir das natürlich“, sagt er. „Das kam aber noch nie vor.“ Und der Chef wirkt nicht, als könne er sich vorstellen, dass jemals einer bei ihm im Büro steht und das Sie fordert. Ob er sich auch in 20 Jahren noch von den Azubis duzen lassen wolle? „Selbstverständlich“, sagt Weiser und klingt so, als finde er die Frage etwas seltsam.

Familiär soll es bleiben, auch wenn der Inhaber damit rechnet, dass die Belegschaft weiter wächst. Der Betrieb sei ohnehin familienfreundlich, betont Weiser. Das sagt sicher jeder Chef. Doch Weiser hat sofort Beispiele parat. In der Produktion habe man mal von zwei auf drei Schichten umgestellt, es aber schnell wieder gelassen – „die Mitarbeiter kamen damit nicht so gut zurecht, auch wegen der Familien“. In der Montage wird gar nur Frührschicht gearbeitet: „Da sind viele alleinerziehende Mütter, denen kann ich ja schlecht sagen, arbeitet mal schön von 14 bis 22 Uhr.“

Und auch er selbst ist, auch wenn er nach eigenen Angaben „einen Traum verwirklicht“ hat, nicht der Workaholic, den man hinter dieser Firmengeschichte vermuten könn-

te. Auf „50 bis 60 Stunden pro Woche“ komme er vielleicht, sagt der 44-Jährige, der mit seiner Frau und fünf Kindern in Almstedt wohnt. Die Frage, ob man sich angesichts enger Terminlage an einem Sonnabend über die Firma unterhalten könne, lehnt er kurz und knapp ab: „Sonnabends arbeiten wir nicht.“

Wachstum, Innovationen, familiäres Klima, Vertrauensarbeitszeit im Verwaltungsbereich, angemessene Gehälter – damit wirbt Innotape inzwischen bundesweit um Mitarbeiter. „Wir haben inzwischen einige, die in der Woche in Alfeld wohnen und am Wochenende nach Hause fahren“, sagt Weiser. Offenbar seien die Jobs durchaus attraktiv: „Wir können alles bieten, was es in einer Großstadt auch gibt – außer der Großstadt.“ Den Standort Alfeld stellt er jedenfalls nicht infrage: „Wir fühlen uns superwohl hier, alles prima.“

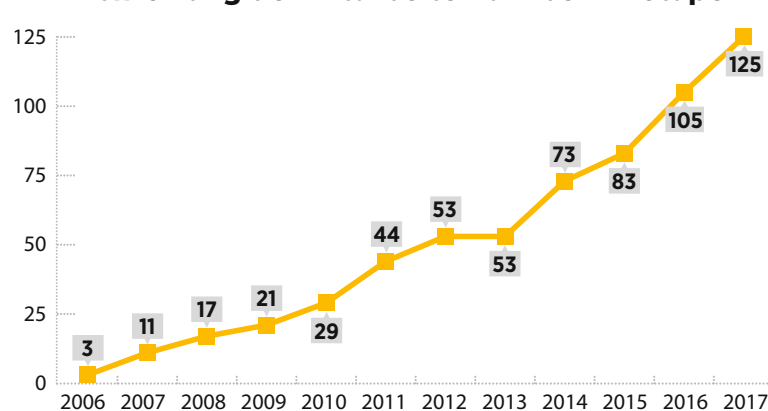
Zumal es den Raum gibt, den Innotape braucht. Weiser will weiter Immobilien dazu kaufen. Um Platz zu schaffen für noch mehr Mitarbeiter, noch mehr Maschinen, noch mehr Lager. Und auch mehr Automatisierung und Robotik: „Das kostet aber keine Arbeitsplätze, sondern schafft Raum dafür, dass Mitarbeiter anspruchsvollere Tätigkeiten machen können“, betont er.

Auch ein neues EDV-System soll kommen. Innotape ist inzwischen groß genug, sich etwas auf den Leib programmieren zu lassen, was die bisher parallel laufenden verschiedenen Anwendungen ersetzt. 15 Firmen hat Weiser dafür ihre Konzepte vorstellen lassen, ehe er einen Anbieter auswählte. Vier Mitarbeiter sind für dieses Vorhaben freigestellt.

Damit der Nachwuchs nicht ausgeht, sucht Weiser auch bei der Ausbildung neue Wege. Acht Azubis in verschiedenen Bereichen soll es Stand 1. September geben, hinzu kommt erstmals eine junge Frau, die ein duales Studium der Betriebswirtschaft im Unternehmen absolviert. „Wir wollen und müssen auch selbst für Fachkräfte sorgen“, sagt der Firmenchef.

Auch die Neuen sollen die blaue Maschine kennenlernen. Und noch viele andere. Thomas Weiser klebt inzwischen alles Mögliche. Am Status quo klebt er nicht.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl bei Innotape



HAZ-Gratik, Aschemann | Quelle: Innotape | Stand 2017



Innotape ist mit vielen anderen Firmen in Alfeld das klassische Beispiel dafür, dass sich der traditionelle Industriestandort zu einem Innovationszentrum verändert hat.

Bernd Beushausen,
Bürgermeister
von Alfeld

Immer mehr Autos

Die neuen Azubis haben jedes Jahr die Aufgabe, die Autowand aktuell zu halten – eine Wand, auf der alle Modelle abgebildet sind, die Bauteile von Innotape enthalten. Inzwischen sind es mehr als 50 Typen.

Fitness als Geschenk

Zum zehnjährigen Bestehen schmiss Thomas Weiser kein großes Fest, sondern schenkte der Belegschaft ein Fitnessstudio. Die zwölf Geräte im Verwaltungstrakt werden gut angenommen.



Thomas Weiser im neuen Studio.

Wieder mal Top 100

Zum fünften Mal in Folge wurde die Firma Innotape als eine der 100 innovativsten in Deutschland ausgezeichnet. Mit dem Label verdient Veranstalter Compamedia Geld – reklamiert aber für sich, bundesweit den einzigen Wettbewerb für Innovationskraft zu organisieren. Ebenfalls ausgezeichnet: die Alfelder Firma NTI und die Hildesheimer Firma Heyl.



Außenansicht: Innotape in Alfeld.