

„Wir sehen Fehler als Chancen“

Serie Mittelstand Die Braunschweiger Ihlemann AG hat sich auf die Fertigung von Leiterplatten spezialisiert. Ihre Arbeitsprozesse verbessert sie durch „Kata-Coaching“.

Von Christina Lohner

Braunschweig. Was VW-Chef Matthias Müller zurzeit infolge des Abgas-Skandals einführen möchte, hat sich die Ihlemann AG schon vor knapp acht Jahren auf die Fahnen geschrieben: Die Mitarbeiter sollen Fehler und Probleme offen benennen – und die Lösungen selbst erarbeiten. Das Familienunternehmen wendet seitdem das von Toyota entwickelte „Kata-Coaching“ an. Firmen wie VW, BMW oder BASF besuchen die Braunschweiger, um sich ein Bild davon zu machen.

Ihlemann ist ein reiner Dienstleister. Während die Firma nach der Gründung 1973 auch noch Software entwickelte, hat sie sich inzwischen ausschließlich auf die Produktion von elektronischen Leiterplatten spezialisiert. „Wir gehören zu den 20 größten der etwa 300 deutschen Firmen in der Elektronikfertigung“, sagt Martin Ihlemann. Der 38-Jährige hat zum Jahreswechsel von Vater und Firmengründer Joachim Ihlemann den Vorstandsvorsitz übernommen und kümmert sich um Personal, Finanzen, EDV und Qualitätsmanagement. Seine Brüder Michael (41) und Oliver Ihlemann (34) sind Prokurist beziehungsweise Leiter der Logistik.

Die Stücklisten und Baupläne kommen von den Kunden, Ihlemann unterstützt diese aber. „Wir entwickeln die Fertigbarkeit“, erläutert Martin Ihlemann. Die rund 2,6 Millionen Leiterkarten, die pro Jahr produziert werden, stecken unter anderem in medizinischen Geräten, der Steuerung von Windrädern oder Konsumgütern wie Kamerasystemen. Auch ganze Geräte wie etwa Diagnosesysteme für die Autoindustrie stellen die rund 220 Mitarbeiter her.

Der Markt wird Ihlemann zufolge von asiatischen Großunternehmen wie Foxconn dominiert, das etwa Apple beliefert. Die



Simone Weiz kontrolliert die Bestückung von Leiterplatten.

Fotos: Christina Lohner



„Vor allem bei Änderungswünschen sind wir viel schneller als die Asiaten.“

Martin Ihlemann, Vorstandschef der Ihlemann AG

Braunschweiger bedienen vor allem Kunden in Norddeutschland, möchten nun aber noch mehr in Süddeutschland gewinnen, wo Mittelstand und Automatisierungstechnik stärker ausgeprägt seien. Ein Büro gibt es bereits in Stuttgart, ebenso in Düsseldorf.

Die Kunden schätzen neben der Qualität die Kommunikation auf Deutsch und die kurzen Wege. „Vor allem bei Änderungswünschen sind wir viel schneller als die Asiaten“, sagt Martin Ihlemann. Außerdem hätten viele Firmen Angst vor Produktpiraterie. Dass das Familienunternehmen keine eigenen Produkte anbietet, sei ebenfalls ein Vorteil – diese hätten sonst Vorrang. „Und wir machen unseren Kunden keine Konkurrenz.“

Rund 34 Millionen Euro Umsatz und 1,7 Millionen Euro Gewinn machten die Braunschweiger 2014. Eine verlängerte Werkbank zu sein, sei jedoch Segen und Fluch zugleich, sagt Vorstand Bernd Richter, der die Unternehmensführung verantwortet. Infolge der Finanzkrise brach 2009 der Umsatz um fast ein Drittel ein. Mithilfe staatlicher Förderung von Weiterbildung nutzte das Familienunternehmen diese jedoch, um eine neue Firmenkultur einzuführen. Heute wird diese laut Richter gelebt: „Wir nehmen Fehler als Chancen wahr.“

2008 war ein Rekordjahr gewesen, was allerdings zu Problemen in der Produktion geführt hatte. „Uns fehlte Platz, und wir kamen nicht mehr hinterher“, erzählt Richter. Das sollte nicht noch einmal passieren. Als Schlüssel dafür entdeckte der Manager die Handlungsroutine „Kata“ für Ihlemann. Die Idee: In Zeiten ständiger Veränderung, etwa durch die Digitalisierung, müssen die Fähigkeiten in Unternehmen von oberen Ebenen auf die einzelnen Mitarbeiter übertragen werden.

Das Ziel sei ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess: „Wir machen das bis zu zehnmal pro Tag.“ Dafür werden Mitarbeiter ausgewählt, die nur Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren und Lösungen dafür suchen. „Denn niemand kann das besser als die Mitarbeiter selbst.“

Begleitet werden sie dabei von einem Coach, der sich inhaltlich jedoch nicht einmischt. Ein Mitarbeiter entwickelte zum Beispiel eine Idee für die Schutzlackierung von Leiterplatten, weil Ihlemann die Leistung nicht einkaufen wollte. „Er hat sich in seiner Freizeit einen Airbrush gekauft, so groß war seine Motivation.“ – ein positiver Nebeneffekt.

Dabei werden Verbesserungen nicht mit Geld belohnt. „Wir müssen uns ständig verbessern, sonst überleben wir nicht“, sagt Richter. Durch die neue Firmenkultur seien die Fehlerquote in der Fertigung und der Rücklauf von den Kunden um den Faktor 7 gesenkt worden. „Früher wurden bei Problemen Schuldige gesucht, heute interessieren uns nur noch Ursache und Lösung.“