

Christiane Springmeier und Philip Grothe

Sie brauchte einen Chef für den Turnaround, er wollte mehr sein als nur Berater.



Aluminium-Produzent Ein Berater wollte Unternehmer sein – und half somit Alimex aus der Krise

Nach jahrzehntelangem Wachstum geriet der Aluminium-Produzent in Schwierigkeiten. Die Gesellschafterin musste handeln – und holte sich Hilfe von Philip Grothe.

Anja Müller

16.08.2019 - 03:55 Uhr

Willich Dies ist die Geschichte eines Wiederaufstiegs. Sie handelt vom Glauben an ein Unternehmen, an ein Verfahren. Und an eine Marke, der die Sprecherin der Gesellschafterfamilie, Christiane Springmeier, und der Vorstandschef, Philip Grothe, zu neuem Glanz verhelfen.

Vor 49 Jahren gründete Helmut Geller die Alimex Metallhandelsgesellschaft – der Namen setzt sich aus den Worten Aluminium, Import und Export zusammen. Bald wurde das Handelsunternehmen zum Hersteller, Geller entwickelte das Aluminium-Gussplatten-Verfahren: Aluminiumbarren, die zunächst bei mehreren Hundert Grad zum Glühen gebracht und von Spannungen befreit werden, um danach wie ein Sandwich aufgeschnitten und in Form gebracht zu werden. Dadurch bleiben die Platten stabil und können auch in extremen Umgebungen eingesetzt werden. Es stecken zum Beispiel im Radioteleskop in der Atacama-Wüste in Chile Aluminiumteile made in Willich.

„Wir können gewährleisten, dass der Werkstoff bei speziellen Anwendungen, zum Beispiel bei extremen Temperaturschwankungen, seine Eigenschaften ohne Qualitätsverlust behält“,

erklärt Springmeier, die Tochter des Gründers, die als Kind auf dem Firmengelände spielte und später direkt nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften ins Unternehmen eintrat.

Das Verfahren eignet sich für den Prototypen- und Spezialmaschinenbau und kommt auch in der Raumfahrt zur Anwendung. In der Solar-, der Autoindustrie sowie in der Medizintechnik

gilt Alimex mit etwa 60 Millionen Euro Jahresumsatz als technisch führend bei der Herstellung des Vormaterials.

Was das Familienunternehmen immer wieder benötigt: Platz. 2008 ließ man also mal wieder eine neue Halle errichten, für einen Großauftrag im Wortsinne. Man feierte schon, lud Kunden ein. Aber dann war der Auftrag weg.

Die Lehmann-Pleite hatte den Kunden ins Straucheln gebracht – und damit auch Alimex, denn das Rohmaterial war schon bestellt. „Der Umsatzeinbruch lag bei 60 Prozent im Jahr 2009“, analysiert Philip Grothe, der damals noch nichts mit Alimex zu tun hatte und Berater, Partner und Gesellschafter beim Beratungsunternehmen Simon Kucher war.

Während andere Firmen gestärkt aus der Krise hervorgingen, wurde es bei Alimex immer schlimmer. Der Aluminiumpreis brach um die Hälfte ein, aber das noch zu hohen Preisen geordnete Rohmaterial wurde immer weiter geliefert.

Der Firmengründer musste das nicht mehr erleben: Der Patriarch, der keine Krise, sondern nur zweistellige Wachstumsraten gekannt hatte, war bereits 2005 gestorben.

Die Banken gaben keine Ruhe

Und nun? Es gab viele Hallen und wenig zu tun, die Banken mahnten, schickten Berater ins Haus, und „die Geschäftsführung war damit beschäftigt, die Fragen der Berater zu beantworten“, erinnert sich Springmeier. Philip Grothe führte zu dieser Zeit bei der Beratungsgesellschaft Simon Kucher das Team, das das Geschäftsmodell von Alimex prüfen sollte.

Er war fasziniert: ein Hidden Champion mit zufriedenen Kunden, ein Produkt mit technologischer Führerschaft, ein Mittelständler in genau der richtigen Größe – nur eben in äußerst prekärer Lage. Grothe, damals Ende 30, bot der Geschäftsführung an, auch nach dem ausgelaufenen Beratungsauftrag noch einmal im Monat ins Unternehmen zu kommen, „um den Implementierungsstatus der Maßnahmen zu besprechen“.

Doch die Banken, sie gaben keine Ruhe und verlangten die Entlassung der zweiköpfigen Geschäftsführung. Christiane Springmeier, die bis heute kein eigenes Büro im Unternehmen hat, musste die Kündigungen aussprechen. Die Mutter dreier Kinder konnte die Banken davon abhalten, das Unternehmen abzuschreiben – aber sie musste einen neuen Geschäftsführer finden.

Da kam Grothe gerade recht. Er wollte ja auch mehr – er wollte Unternehmer werden. Im August 2013 gab es dann ein denkwürdiges Treffen in einem italienischen Restaurant: Grothe und Springmeier wurden sich einig. Er sollte die Geschäfte aus der Krise führen, sie ihn – mit aufschiebender Wirkung – beteiligen.

„Es ist sehr, sehr selten, dass eine Unternehmerfamilie tatsächlich und nicht nur virtuell Anteile am Familienunternehmen abgibt“, sagt Tom Rösen, Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen. Maximal fünf Prozent der Unternehmerfamilien machten das. Doch Rösen meint: „Da wir bekanntlich immer weniger operative Nachfolgen aus der Familie haben und die Unternehmerrolle verstärkt beim Management liegt, wird dieses Modell in Zukunft häufiger anzutreffen sein.“

Ende des Jahres soll Grothe nun geschäftsführender Gesellschafter bei Alimex werden. Wie hoch sein Anteil wird, verraten die Beteiligten nicht, aber Springmeier handelt ohne Wehmut. Allein habe sie das Unternehmen nie führen wollen, ihre Arbeitsteilung sei klar: „Alle zwei Wochen tagen wir mit dem Managementteam, bei wichtigen strategischen Terminen bin ich gern dabei.“

Heute wirkt die Gesellschafterin gelöst und voller Tatendrang, doch die vergangenen Jahre waren sehr „lehrreich“, wie sie sich ausdrückt. Mit Grothe ist der Umgang freundschaftlich, man foppt sich, man kennt sich aus Krisenzeiten, das verbindet. Dabei hat sich der Manager naturgemäß zunächst nicht sehr beliebt gemacht.

Er hatte, wie jeder Unternehmer, auch schlaflose Nächte, in denen er sich fragte, ob ihm der Turnaround wirklich gelingen würde. Er baute seine eigene Mannschaft auf, langjährige Mitarbeiter mussten gehen. Es gab „harte Einschnitte“, gleichzeitig musste der Markt bearbeitet werden. „Als ich kam, sagten mir Mitarbeiter: ‚Das geht hier nicht mehr‘“, erinnert sich Grothe. „Das war nicht einfach, schließlich waren die Mitarbeiter wichtige Know-how-Träger.“

Auch IT-Leiter Michael Bergmann erinnert sich: Er sei anfangs „natürlich schon etwas skeptisch“ gewesen, „ob so ein relativ junger und branchenferner Berater“ das Unternehmen erfolgreich führen könne. Es war eine schwere Zeit für die Belegschaft.

Aber die Tatsache, dass Alimex heute wieder so erfolgreich wie vor der Krise sei, zeige doch, „dass dieser Schritt damals notwendig und richtig war“. Auch Grothe lernte dazu. Als Berater musste er Fehler finden, optimieren – und als Geschäftsführer auch Vorbild sein. Nun sind seine Ziele hoch, in vier Jahren will er den Umsatz um 50 Prozent auf 90 Millionen steigern.

Als im vergangenen Herbst US-Präsident Donald Trump zehn Prozent Einfuhrzölle auf Aluminium erhob, war die Aufregung groß. Aber Grothe dankte öffentlichkeitswirksam dem Präsidenten. Denn Alimex ist gerade dabei, eine eigene Produktion in den USA aufzubauen. Auch hätten die Zölle dazu geführt, dass der Aluminiumpreis in den USA gestiegen sei. Ja, Grothe setzt auf den US-Markt, der bislang rund zehn Prozent zum Umsatz beisteuert, ebenso setzt er auf Asien.

Fragt man ihn nach dem sich abzeichnenden Konjunkturabschwung, zeigt er sich gelassen: Nie wieder werde man sich so abhängig von einem Kunden machen. Man wolle flexibel und kundennah bleiben, diversifizieren über Marktsegmente und Regionen hinweg, sich immer schlank aufstellen. Berater braucht er dafür nicht.