



STEFAN MESSER

CEO und Inhaber der Messer Group

DIE ENTSTEHUNG EINER GROSSEN UNTERNEHMERGESCHICHTE GEGEN VIELE WIDERSTÄNDE

Dies ist das Interview mit Herrn Stefan Messer, Inhaber und CEO der Messer Group in Bad Soden. Herr Messer, meine Bitte ist zunächst, dass Sie uns auf wenigen Seiten einen der interessantesten deutschen Wirtschaftskrimis der Nachkriegszeit darstellen – nämlich die Geschichte Ihres Unternehmens in den letzten Jahrzehnten.

Unser Unternehmen blickt auf eine inzwischen 113-jährige Geschichte zurück. Es wurde 1898 von meinem Großvater Adolf Messer in Frankfurt am Main gegründet. Zu jener Zeit beschäftigte er sich mit der Herstellung von karbidbetriebenen Beleuchtungskörpern, die unter anderem in der Gastronomie und im Bergbau weit verbreitet waren. Jede seiner Lampen besaß einen kleinen Karbidgenerator. Das Verfahren ist relativ einfach: Bringt man Karbid mit Wasser in Berührung, bildet sich daraus das Gas Acetylen. Verbrennt man Acetylen mit Umgebungsluft oder sogar mit reinem Sauerstoff entstehen daraus energiereiche Flammen. Durch diese Verbrennung erzeugt die Karbidlampe helles Licht. Als um die Jahrhundertwende die elektrische Energie aufkam, verschwanden

Karbidbeleuchtungsanlagen schnell vom Markt. Zielstrebig überlegte mein Großvater, wie er auf die neuen Marktgegebenheiten mit seiner Acetylenentwicklung reagieren könne. Mit seinem Produktportfolio schwenkte er schnell auf das autogene Schweißen und Schneiden um. Er entwickelte Schweiß- und Schneidbrenner, die mit Acetylen und Sauerstoff betrieben wurden. Mit der autogenen Schweiß- und Schneidtechnik legte mein Großvater das Fundament für alle weiteren Aktivitäten des Unternehmens in der Nachfolgezeit. Zudem stieg er in den Bereich der Tieftemperaturtechnik ein. Mit dem Verfahren kann Umgebungsluft in ihre Bestandteile, wie Sauerstoff, Stickstoff und Argon, zerlegt werden. Den über den Luftzerlegungsprozess gewonnenen Sauerstoff verwendete und verkaufte er für seine Schweißverfahren. Das Unternehmen entwickelte sich in jeder Zeit recht gut, jedoch wurde es in den beiden Weltkriegen sehr stark in Mitleidenschaft gezogen. Im Zweiten Weltkrieg wurde unser Werk, damals in der Hanauer Landstraße, sehr stark bombardiert. Wir konnten es dank der Hilfe loyaler Mitarbeiter nach dem Ende des Krieges wieder aufbauen. Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es dann zu einer sehr schnellen Entwicklung: Im Nachkriegsdeutschland musste sehr viel neu aufgebaut bzw. repariert werden und dazu musste man natürlich auch viel Schweißen. Was zur Folge hatte, dass viele Schweißgeräte und genauso viele Schweißzusatzwerkstoffe benötigt wurden, die wir damals produzierten -also ein komplettes Programm. Auch unser Apparatebau für Tieftemperaturanlagen blühte auf, und so wurden weltweit Luftzerlegungsanlagen verkauft. Das war auch die Zeit, in der mein Vater Hans die Verantwortung für das Unternehmen übernahm - also Anfang der fünfziger Jahre. Mein Großvater starb im April 1954 und mein Vater übernahm in sehr jungen Jahren die alleinige Verantwortung. In den Folgejahren suchte er nach einem finanzstarken und kompetenten Partner, da wir die für das Wachstum notwendigen Finanzmittel nicht mehr alleine aufbringen konnten. Wir fanden diesen Partner schließlich in der damaligen Hoechst AG. Mein Vater hatte festgestellt, dass es eigentlich besser ist, ein laufendes Geschäft – also ein Brot- und Buttergeschäft – zu betreiben, als einmalig alle zwanzig bis dreißig Jahre eine sehr große Industrieanlage zu verkaufen. Deshalb war der Partner Hoechst insofern sehr interessant für uns, weil er mit mehreren Luftzerlegungsanlagen und Gasefüllwerken das komplette Gasgeschäft betrieb. Wir hingegen waren der technische Konstrukteur von Tieftemperaturanlagen zur Gaszerlegung sowie von Acetylenanlagen und hatten die Sparte der Schweiß-

und Schneidtechnik inne. Somit passten wir mit Hoechst sehr gut zusammen. Auf diese Weise kam es 1965 zur Fusion mit Teilen der Knapsack Griesheim AG, einer Tochter der Hoechst AG. Das war im Gasebereich der Konkurrent von Linde, was Schweiß- und Schneidgeräte betraf, der Konkurrent von Messer. Die beiden Unternehmen wurden zur Messer Griesheim GmbH mit meinem Vater als Geschäftsführer an der Spitze zusammen geführt, wobei die Hoechst AG zwei Drittel der Unternehmensanteile übernommen hatte und wir durch unsere Einbringung ein Drittel der Anteile hielten. Mit der Unterzeichnung des Gesellschaftsvertrages wurden meiner Familie weitgehende Rechte eingeräumt, wie die Bestellung eines Geschäftsführers, wobei ein zweiter Geschäftsführer vorgeschlagen werden durfte, und eine maßgebliche Mitsprache bei wichtigen Unternehmensentscheidungen, wie bei Investitionen und der Finanzplanung. Die Zusammenarbeit mit Hoechst lief sehr erfolgreich an. Die Messer Griesheim GmbH war - neben der Linde AG - der Marktführer für die Herstellung und den Vertrieb von Industriegasen in Deutschland. Wir versorgten unsere Großkunden an Rhein und Ruhr über einen Rohrleitungsverbund. Dieses Versorgungsnetz konnten wir in den Folgejahren sukzessive vom Kölner Süden bis nach Dortmund über eine Strecke von 550 Kilometern weiter ausbauen, um die Stahlindustrie und die chemische Industrie in der Region mit Sauerstoff und Stickstoff zu versorgen. Darüber hinaus betrieben wir ein sehr breit angelegtes Flüssiggase- und Flaschengasgeschäft. Aus der Basis heraus haben wir uns dann in Europa weiterentwickelt. Wir tätigten Investitionen in vielen Ländern Europas, später in Amerika und in Asien. Als Gesellschafter bezogen wir nie größere Dividenden oder nahmen Gelder aus dem Unternehmen heraus, sondern wir haben das Geld immer im Unternehmen gelassen. Damals war das vorteilhaft, auch, weil das steuerlich interessant war. So musste auch die Hoechst AG nie etwas nachschießen. Deshalb waren die Manager dort auch immer sehr zufrieden mit unserer Entwicklung. Wir betrieben ein kontinuierliches Geschäft mit stabilem Cashflow und auch einer soliden Wachstumsrate, die jedes Jahr keine großen Sprünge machte, sondern kontinuierlich nach oben ging, so wie das heute auch noch der Fall ist.

Dann kam es zu ständigen Wechseln im Vorstand der Hoechst AG, der Gründervater war noch Professor Karl Winnacker gewesen, der damals auch den Kooperationsvertrag mit meinem Vater ausgehandelt hatte. Diesem folgte dann Professor Rolf Sammet, danach kam Professor Wolfgang Hilger, und bei uns

gab es während dieser Zeit immer nur meinen Vater. Er erlebte diese ganzen Manager-Generationen bei der Hoechst AG mit. Er hatte sich dort sehr gut eingegliedert. Wir wurden wie ein Bereich der Hoechst AG geführt. Dann kam die Änderung bei Hoechst mit einem neuen CEO namens Jürgen Dormann. Herr Dormann änderte die Politik völlig. Er wollte Hoechst zu einem reinen „Life Science“-Unternehmen umgestalten und begann damit, die chemischen Industriebereiche zu verkaufen. Dazu zählte natürlich auch die Beteiligung an Messer Griesheim. Allerdings gestaltete sich der Verkauf weitaus komplizierter, da es ja noch uns - meine Familie als Miteigentümerin - gab, wodurch sich der Verkauf zunächst sehr hinzog. Dormann gliederte erst einmal andere Bereiche aus dem Hoechst-Konzern aus und verkaufte sie. Irgendwann kamen wir - Messer Griesheim - dann auch an die Reihe. Allerdings war zu diesem Zeitpunkt die Pharmafokussierung von Hoechst schon sehr weit vorangeschritten. Es gab bereits die Aventis, die 1999 aus der Fusion der Hoechst AG mit dem französischen Pharmakonzern Rhône-Poulenc und später in der Sanofi-Aventis aufging.

Nun stellte sich die Frage, was mit der Beteiligung an der Messer Griesheim GmbH passieren sollte. Mein Vater ging 1993 in den Ruhestand. Zusammen mit der Hoechst AG hatte er sich als seinen Nachfolger als Geschäftsführer der Messer Griesheim GmbH für Herrn Herbert Rudolf entschieden. Er war der Leiter unserer damaligen amerikanischen Tochtergesellschaft. Dies kam Dormann sehr entgegen, weil er von seiner ganzen Art und Einstellung sehr amerikanisch orientiert war. Die beiden, Rudolf und Dormann, hegten den Plan, unser Unternehmen - Messer Griesheim - möglichst teuer zu veräußern. Nun war ich aber schon in dem Unternehmen an verantwortlicher Stelle tätig. Wir hatten auch einen Gesellschaftsvertrag, der vorsah, dass die Familie einen Geschäftsführer stellen und einen weiteren vorschlagen kann. Mein Vater wurde während dieser Zeit sehr krank und verstarb 1997 an den Folgen von Darmkrebs. Er hatte damals nicht mehr die Kraft, unsere berechtigten Interessen durchzusetzen. Damit hatte ich den Schlamassel am Hals und den CEO Rudolf, unterstützt von Dormann, vor mir. Jetzt musste ich aus der Situation das Beste machen. Ich verhielt mich ganz stur. Viele Dinge, die von Rudolf und Hoechst entschieden wurden, wollte ich nicht mittragen, und daher versuchte ich, die ganze Sache aufzuhalten. Rudolf hatte mit seiner aggressiven Akquisitionspolitik die Verschuldung von Messer Griesheim von damals 600 Millionen Mark auf 1,7 Milli-

arden Euro hochgetrieben. Das war damals nur möglich, weil sich die Verschuldungspolitik unter dem Dach von Hoechst abspielte. Ich musste das alles mit ansehen, obwohl ich natürlich versucht habe, vor den Folgen zu warnen. Viele Investitionen und Akquisitionen, die getätigt wurden, waren völlig fehl am Platz. Es wurden unter anderem überteuerte Produktionsanlagen für Luftgase in Ländern gebaut, in denen es den Bedarf dafür gar nicht gab. Teilweise war die vertragliche Grundlage mit den Abnehmern ungeklärt. Außerdem fehlten uns die Managementkapazitäten zur Steuerung des zu schnell wachsenden weltweiten Geschäftes. Lange Rede, kurzer Sinn: Diese Politik führte dazu, dass die Verschuldung des Unternehmens in die Höhe schnellte, das Management mit der Verschuldung überfordert war, und sich dadurch auch kein Käufer für unser hoch verschuldetes Unternehmen finden ließ. Je höher die Schulden stiegen, desto geringer wurde der Unternehmenswert von Messer Griesheim. Am Ende musste der CEO von Hoechst, Jürgen Dormann, einsehen, dass dieser Weg zu einer völligen Fehlentwicklung des Unternehmens führte. So ließ er sich davon überzeugen, dass unser Geschäftsführer von Messer Griesheim, Herbert Rudolf, entfernt werden musste. Dieser erhielt bei seinem Ausscheiden zu allem Überfluss noch eine hohe Abfindung. Anschließend wurde der damalige CFO der Hoechst AG, Dr. Klaus-Jürgen Schmieder, als Nachfolger eingesetzt. Nach einer Einarbeitungszeit hat Herr Dr. Schmieder im Gegensatz zu seinen Hoechster Kollegen verstanden, dass wir ein sehr langfristig orientiertes Geschäft betreiben, dass sehr kapitalintensiv ist. Wenn das Geschäft einmal läuft, dann hat man einen sicheren Cashflow, aber man hat erst einmal zwei Jahre Bauzeit für so eine Anlage - bis sie dann anläuft und man Kunden für das Großinvestment akquiriert hat, das dauert einige Jahre.

Die Misere ging, nachdem Herr Schmieder als Geschäftsführer für Messer Griesheim eingesetzt worden war, mit der Suche nach einem für uns strategischen Investor weiter. Als diese Strategie nicht funktionierte, ging es darum, andere Vermarktungswege für unsere Organisation zu finden. Wir wollten das Unternehmen nicht zerstückeln, sondern haben uns potente Käufer ausgesucht. Dann entschieden wir uns, die Sache mit Allianz Capital Partners (ACP) und Goldman Sachs in Angriff zu nehmen. Die beiden Finanzinvestoren übernahmen schließlich die Zwei-Drittel-Beteiligung von Hoechst an der Messer Griesheim GmbH, dessen Vermögenswerte durch die viel zu aggressive Expansionspolitik der vergangenen Jahre vernichtet wurden, zu einem sehr niedrigen

Preis. Innerhalb von drei Jahren gelang es uns mit ACP, Goldman Sachs und dem neuen Geschäftsführer, Herrn Schmieder, das Unternehmen zu sanieren und zu restrukturieren. Wir konnten viele Gesellschaften, die in den Jahren der Expansion zugekauft wurden, wieder verkaufen, wenn auch mit hohen Verlusten, um dadurch möglichst zeitnah die Unternehmensschulden zu tilgen. Da das Unternehmen nicht über genügend Vermögenswerte verfügte, mussten wir am Markt eine hochverzinsliche, ungesicherte Anleihe platzieren, die natürlich Geld kostete. Alles das haben wir nach drei Jahren erfolgreich ablösen können. Letztendlich hatten wir Ende 2003 noch 1,1 Milliarden Euro Bankschulden. Wir entschieden, die drei größten Konzerngesellschaften der Messer Griesheim GmbH in Deutschland, den USA und in Großbritannien zu verkaufen. Mit den Erlösen konnte die Familiengesellschaft ACP und Goldman Sachs, unsere Investoren, ausbezahlen und den größten Teil der verbliebenen Schulden tilgen. Ich bezahlte zudem meine Schwester und meine Neffen aus, und mit einem neuen Darlehen konnte ich die restlichen Messer-Aktivitäten als geschäftsführender Eigentümer übernehmen.

Das ist ja wirklich ein Krimi, den Sie da erzählen, ein Wirtschaftskrimi. Wir sprechen hier über die Entwicklung Ihrer unternehmerischen Karriere. Würden Sie den Söhnen und Töchtern anderer Unternehmerfamilien raten, im Unternehmen die Generationsfolge fortzusetzen? Oder ist Ihr Statement: „häng Dir nicht diesen unglaublichen Verantwortungsdruck an den Hals und mach etwas anderes als Deine unternehmenden Eltern“?

Das kommt darauf an. Für uns stellte die damalige Partnerschaft mit einem so großen Konzern wie Hoechst, der dann aufgelöst wurde, eine sehr spezielle Situation dar. Wäre dies nicht der Fall gewesen, wäre Hoechst genauso wie BASF sicherlich heute noch am Markt erfolgreich tätig, und Messer Griesheim wäre Bestandteil des Konzerns geblieben. Dann wäre einiges für mich und meine Familie einfacher verlaufen. Auf der anderen Seite wären wir dann heute nicht unabhängig. Das alles konnte ich ja vorher nicht wissen. Natürlich wünsche ich meiner Nachfolgeneration, dass alles besser wird. Ein großer Vorteil ist, wenn eine Familie zu einhundert Prozent im Besitz eines Unternehmens ist, dann können viele Dinge, sofern die Familie zusammenhält, stressfreier verlaufen.

Sie sitzen vor mir Herr Messer, Sie sind gesund und machen einen gut gelaunten Eindruck. Wenn Sie das alles vorher gewusst hätten, wie hätten Sie sich verhalten? Hätten Sie gesagt, aus mir wird auch ein wunderbarer Justiziar, ein Sanitätsrat oder etwas Ähnliches?

Das ist eine schwierige Frage. Ich glaube schon, dass ich alles noch einmal so durchgezogen hätte, denn im Nachhinein ist es ja auch eine schöne Anerkennung, dass wir das so hinbekommen haben. Auf der anderen Seite haben Sie schon Recht. Es hat mich sehr viel Ärger gekostet. In 2008 bin ich an Krebs erkrankt. Es ist im Nachhinein alles gut verlaufen. Ich glaube, dass ich diese Krankheit nicht bekommen hätte, wenn ich nicht solch einen existentiellen Stress gehabt hätte.

Wovor möchten Sie die Töchter und Söhne unternehmerischer Familien in Deutschland warnen? Welche Fehler sollen sie nicht machen?

Was ich nicht mehr machen würde, ist ein Zusammenschluss mit einem großen Konzern, der die Mehrheit hält. Da würde ich lieber als Unternehmen kleiner bleiben und mein eigener Herr sein. Auf der anderen Seite muss ich sagen: Wenn mein Vater diese Konzernpartnerschaft nicht eingegangen wäre, dann hätten wir heute nicht so ein interessantes Geschäft. Wir sind heute im Unternehmen noch nicht an unsere Grenzen gestoßen, da ist noch genug Spielraum, um zu wachsen. Ich würde auf keinen Fall empfehlen, freiwillig einen Partner mit ins Geschäft zu nehmen, der das Unternehmen führt.

Zumindest vorsichtig sein, sich nicht vereinnahmen zu lassen.

Ja, genau.

Was zeichnet denn die Menschen aus, die über die Jahre Ihr Vertrauen erworben haben und die sie in führender Position begleiten dürfen in Ihrem familiengeführten Unternehmen? Was sind das für Managertypen, denen Sie vertrauen?

Das sind sehr unterschiedliche Menschen, weil wir natürlich, wie in jedem Unternehmen, ganz verschiedene Charaktere brauchen und unterschiedliche Fachleute. Wir haben Ingenieure, Verkäufer, Finanzexperten und andere loyale Mitarbeiter, die schon seit vielen Jahren im Unternehmen sind. Wir haben nur ganz wenige Mitarbeiter, die von außen hinzu gekommen sind. Das liegt daran, dass das Feld, in dem wir arbeiten, sehr abwechslungsreich und hochinteressant ist.

Eben weil wir wirklich mit allen möglichen Industriebereichen zu tun haben, das geht bis in die Medizin und in die Umwelttechnik. Deshalb haben wir wohl auch sehr wenig Fluktuation.

Passt diese alte These, dass in einem familiengeführten Unternehmen die Karriere doch ruhiger, langfristiger, weniger quartalsgetrieben verlaufen kann?

Ja, absolut. Das würde ich schon sagen.

Ein Unternehmer ist nach landläufiger Meinung ein Querdenker, ein Visionär, ein Innovator, er muss das berufsbedingt sein. Welche Führungskräfte braucht man dann, wenn man so ein Innovator ist? Können Sie Menschen mit quer gedachten Ideen gebrauchen?

Wir haben oft sehr heftige Diskussionen miteinander. Es gibt bei uns ein Beratungsgremium, das nennen wir Advisory Board. Darin sitzen unsere Regionalleiter aus China, Südosteuropa, Zentraleuropa, Westeuropa und auch die zentralen Bereichsleiter. Hier gibt es sehr unterschiedliche Charaktere und auch sehr unterschiedliche Ideen über unser Geschäft. Das befruchtet natürlich die ganze Ausrichtung des Unternehmens und wir brauchen so etwas auf jeden Fall. Ich will keine blinden Ja-Sager hier haben.

Sie sagen, Sie wollen keine Ja-Sager. Ich denke da an die Heinz Nixdorf-Geschichte aus den späten siebziger Jahren. Er hatte Entscheidungskraft, er war Unternehmer alter Schule und war der prägenden Meinung: „Personal Computer sind nicht wichtig, die wird es nicht in Form eines Massengeschäfts geben.“ Das war ein großer unternehmerischer Fehler, der fast zum Zusammenbruch der Firma geführt hätte. Wie begegnen Sie der Gefahr der unternehmerischen Macht und aus dieser Position heraus falsche Wege zu gehen. Wie verhindern Sie das?

Eine derartige Entscheidung würde ich nie alleine treffen, weil ich mich bei bedeutenden Entscheidungen generell mit meinen Kollegen sorgfältig abstimme. Wir diskutieren die Dinge sehr gewissenhaft. Nur wenn es absolut notwendig ist, dann muss ich natürlich auch mal etwas durchsetzen. Aber im Grunde genommen diskutieren wir die meisten Dinge. Ich bin kein selbstherrlicher Unternehmer, der meint er wüsste alles besser, mit einem Heer von Lakaien um mich, die alles nachsprechen was ich sage. Das will ich gerade nicht.

Was mich noch sehr interessiert: in familiengeführten Unternehmen herrschen ja gewisse eigene Regeln. Haben Sie einen Verhaltenshinweis für Manager in familiengeführten Unternehmen, damit sie die Möglichkeit haben, sich gut zu entwickeln? Was ist Ihnen da besonders wichtig?

Als Unternehmer ist es elementar, dass man eine hohe Sozialkompetenz hat und immer versucht, seine Mitarbeiter möglichst optimal an die Stelle zu setzen, wo sie am meisten bewirken können. Natürlich muss man auch dafür sorgen, dass diese möglichst im Team zusammenarbeiten, dass sie motiviert und nicht gegeneinander eingestellt sind. Das ist die Hauptaufgabe eines Unternehmers oder auch eines Managers, der an der Spitze sitzt. Hier zählt weniger die Fachkenntnis. Die Fachleute haben sie ja alle im Unternehmen. Es zählt eigentlich mehr, dass er dafür sorgt, dass es ein gutes und motiviertes Team gibt, dass er eine Atmosphäre schafft, in der sich die Menschen wohl fühlen. Da geht es nicht nur um Geld und Gehalt, sondern auch um die Werte, die das Unternehmen lebt. Das halte ich für das Allerwichtigste.

Motivation, Empathie, ein gutes Klima. Wie ist das mit den Leistungsparametern, auch mit der Einforderung von Leistung in einem Familienunternehmen. Geht das da strenger zu oder hierarchischer?

Wir haben ein Erfolgsbeteiligungssystem, ein Bonussystem, das klar auf Erfolgsparameter ausgerichtet ist. Das spornt ganz ordentlich an.

Wir sprechen heute in Deutschland viel über die angelsächsischen Managementmethoden, unter anderem dahingehend, dass wir immer mehr herausfinden, dass diese vielleicht nicht ganz so gesund und förderlich sind für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Sie haben eben auch über Langfristigkeit gesprochen. Ich weiß nicht, ob Sie einen Sohn haben?

Ich habe eine erwachsene Tochter und bin Vater eines Sohnes, der jetzt 23 Jahre alt ist.

Was empfehlen Sie ihm im Hinblick auf seine berufliche Zukunft?

Er hat gerade seinen Bachelor gemacht und will jetzt einen Master-Studiengang absolvieren. Was ich ihm empfehlen würde: Es ist immer erst mal besser, wenn man von unten einsteigt in ein Unternehmen und nicht gleich oben hineinkommt als Vorstandsassistent, um dann bald Chef zu werden. Denn dann fehlt

So entsteht Ihre große Karriere
Prominente Führungspersönlichkeiten erklären, was
wirklich zählt

Hartmuth, D.

2015, XXIV, 334 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-09184-2