»Familienunternehmer des Jahres« 2010: Stefan Messer

Laudatio auf den Preisträger von Dr. Nikolaus Förster

Ich freue mich, Ihnen heute einen Mann vorstellen zu dürfen, der Außergewöhnliches geleistet hat. Er ist ein Mann der leisen Töne, einer, der lange unterschätzt wurde – und doch für eine der spektakulärsten Unternehmensgeschichten der jüngsten Wirtschaftsgeschichte steht: Stefan Messer.

Stefan Messer tritt, wie viele andere herausragende Persönlichkeiten, für die Tugenden und Werte ein, für die Familienunternehmen in Deutschland stehen: für Vertrauen und Maßhalten, für Tradition, Integrität und Loyalität. Aber es ist mehr als das, was diesen Unternehmer auszeichnet. Stefan Messer – und das macht ihn als Familienunternehmer so besonders – steht auch für Hartnäckigkeit und Widerstand, für die Bereitschaft, zu kämpfen, auch dann, wenn es den Anschein hat, als habe sich die ganze Welt gegen einen verschworen.

Joachim Gauck hat heute – in seinem brillanten Vortrag – von der Normalität der Ohnmacht gesprochen, in der DDR und der Zeit danach. Von der Normalität der Ohnmacht und der Lust an Freiheit und Verantwortung. Es ist genau das, was den Kern von Unternehmertum ausmacht – und das Leben von Stefan Messer spiegelt. Manchmal muss man für diese Freiheit kämpfen.

Langer Kampf um das Unternehmen

Im Fall Messer war es ein Kampf, der sich fast über zehn Jahre hinzog und bei dem lange nicht abzusehen war, ob es ein Happy End geben werde. Heute ist klar: Stefan Messer hat gewonnen. Er hat sich durchgesetzt. Die Messer Gruppe ist heute eines der führenden Industriegase-Unternehmen, das in 30 Ländern in Europa, Asien und Peru mit mehr als 60 operativen Gesellschaften aktiv ist: Mehr als 5.200 Mitarbeiter erwirtschafteten 2009 mit Sauerstoff, Stickstoff, Argon, Kohlendioxid, Wasserstoff, Helium oder medizinischen Gasen einen konsolidierten Umsatz von knapp 800 Millionen Euro.

Vor allem aber ist die Messer Gruppe heute – wieder – ein inhabergeführtes Unternehmen. Stefan Messer vertritt die dritte Generation. »Mein Lebensziel«, hat er einmal gesagt, »besteht darin, das von meinem Großvater gegründete und von meinem Vater fusionierte Unternehmen Messer engagiert fortzuführen und für die Generationen nach mir zu erhalten.« Stefan Messer, verheiratet mit der Unternehmertochter Petra Neumann-Messer, hat zwei Kinder, Maureen und Marcel. Der Sohn hat Ambitionen, dem Vater nachzufolgen – er soll einst die Familientradition im operativen Geschäft der Messer Gruppe fortführen. Zurzeit schreibt er seine Bachelor-Arbeit – über das Thema, warum Familienunternehmen mehr Werte schaffen als Konzerne.

Stefan Messer hat einen langen Atem bewiesen. Dass sein Unternehmen auf eine 112-jährige Geschichte zurückblicken kann und die Tradition nicht in den 1990er- oder 2000er-Jahre jäh abbrach, ist vor allem sein Verdienst. Den Grundstein legte Großvater Adolf im Jahr 1898 mit seinem ersten Betrieb, den er als 20-Jähriger in Frankfurt-Höchst gründete. Er experimentierte mit Acetylen – und nutzte die chemische Verbindung für Beleuchtungsbrenner. Bald kamen das autogene Schweißen und Schneiden sowie der Bau von Erzeugungsanlagen für Sauerstoff dazu. Über Jahrzehnte hinweg führte der Patriarch das Unternehmen, 1953 übergab er die Firma an seinen Sohn Hans.

Als Mitte der 1960er-Jahre klar wurde, dass das Unternehmen nur mit einem starken Partner weiter wachsen konnte, schloss sich Messer mit Teilen der deutschen Hoechst Gruppe zusammen: Messer Griesheim war geboren. Zwei Drittel der Anteile hielt Hoechst, ein Drittel die Familie. Und dennoch setzte Hans Messer durch, dass der Familie 50 Prozent der Stimmrechte gesichert wurden, samt wichtiger Vetorechte. Ein Zusammenschluss, der beiden Seiten zugutekam: Das Unternehmen expandierte stark, entwickelte sich zum globalen Anbieter für Industriegase, Tieftemperaturanlagen und Produkte für die Schweiß- und Schneidtechnik.

Eine Familie und ein Konzern – eine ungewöhnliche Allianz, aber eine erfolgreiche, solange das Familienoberhaupt im Amt war. 1993 gab Hans Messer mit 68 Jahren den Chefposten des Unternehmens an einen jüngeren Manager ab: einen Mann seines Vertrauens. Herbert Rudolf, 52, hatte immerhin 28 Jahre im Unternehmen gearbeitet, zuletzt als Leiter der amerikanischen Tochtergesellschaft.

Messer Griesheim steht auf dem Spiel

Doch dann begann der Kampf. Der Vater erkrankte an Krebs, starb 1997. Und Herbert Rudolf setzte zusammen mit dem Hoechst-Vorstand Mitte der 90er-Jahre auf aggressive Expansion – koste es, was es wolle. Er beschleunigte den Globalisierungskurs, machte hochriskante Zukäufe und Neugründungen und nahm eine enorme Verschuldung in Kauf. Das Schicksal von Messer Griesheim stand auf dem Spiel. »Mit einer hohen Selbstüberschätzung, betriebswirtschaftlichem Missmanagement bis hin zu kriminellen Handlungen führte er [Herbert Rudolf] das Unternehmen in nur wenigen Jahren an den Rand des finanziellen Ruins«, hat Stefan Messer im vergangenen Jahr in »impulse« geschrieben, als wir ihn nach seinem »größten Fehler« befragten. Stefan Messer hatte zu lange den falschen Leuten vertraut.

Die Familie, zu der in den Jahrzehnten zuvor stets ein gutes Verhältnis bestanden hatte, wurde von den neuen Managern an den Rand gedrängt. »Sie behandelten mich und den Rest der Familie wie kleine, ahnungslose Kinder, statt auf meine warnenden Hinweise zu hören«, so Stefan Messer. Er wurde offen angefeindet – wohl weil die Manager glaubten, die Familie werde klein beigeben. Und im Streit nachgeben.

Nur: Klein beigeben. Das ist nicht die Sache von Stefan Messer.

Fast alle haben ihn damals unterschätzt. Und Stefan Messer hat ihnen allen Grund gegeben, dies zu tun. Dass er einmal eine zentrale Rolle im elterlichen Unternehmen spielen würde, das konnte lange keiner ahnen. Mit dem Studium in Mannheim wusste er nicht so recht etwas anzufangen. Nebenher betrieb er zusammen mit seinem Bruder einen kleinen Musikverlag, organisierte Gitarrenkonzerte und produzierte Schallplatten. Stefan Messer spricht selbst von einer »unbekümmerten Jugendzeit«. Hin und wieder stand er vor dem Kaufhof und verkaufte Wurli-Würmer. Das Studium schmiss er, er ging als Lehrling und Mitarbeiter zu IBM, machte eine schweißtechnische Ausbildung, begann eine »Ochsentour« durchs elterliche Unternehmen – vom kaufmännischen Sachbearbeiter über den Gebietsverkäufer und Vertriebsleiter bis zum Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft.

Der »Familienunternehmer des Jahres« 2010: Stefan Messer

Frontalangriff auf die Familie

Trotz dieser Erfahrung: Er wird damals nicht ernst genommen, er wird unterschätzt. Und so kommt es zum Schlagabtausch, zu persönlichen Attacken: Herbert Rudolf sperrt sich dagegen, Stefan Messer in die Unternehmensleitung aufzunehmen – obwohl sich die Familie vertraglich ausbedungen hatte, einen der Geschäftsführer der Messer-Gruppe ernennen zu dürfen. Mit dem Rückzug des Vaters Hans soll sein Sohn Stefan an die Stelle rücken. Doch Hoechst sperrt sich. Das sei – so schreibt Herbert Rudolf damals wörtlich an Stefan Messer – »schädlich« für das Unternehmen. Zitat: »Bezüglich Wertminderung bei Messer Griesheim darf ich Sie darauf hinweisen, dass zurzeit die größte Wertminderung von Ihnen zu vertreten ist, während wir uns Mühe geben, unsere Konkurrenten … abzuhängen.« Die Familie fordert die Abberufung Herbert Rudolfs – ohne Erfolg. Der Hoechst-Vorstand steht hinter ihm. Stefan Messers Mutter schreibt damals, 1998, an einen Gesellschafter, den damaligen Nestlé-Chef Helmut Maucher: »Ich halte es für einen Skandal. Stefan soll mit allen Mitteln gedemütigt werden… Uns ist regelrecht Krieg erklärt worden.«

Es ist genau dieser Frontalangriff, der Stefan Messer anstachelt. Und der ihn kämpfen lässt. Stefan Messer wirft nicht hin. »Ich hatte den Auftrag, das Unternehmen für die Familie zu erhalten, und das habe ich durchgezogen«, hat er jüngst noch einmal diese turbulenten Jahre rekapituliert. »Egal, wie viele Steine mir in den Weg gelegt wurden.«

Der Kampf richtet sich nicht nur gegen einzelne Personen, gegen Manager wie Herbert Rudolf oder Jürgen Dormann, der 1994 Hoechst-Chef, im Dezember 1999 schließlich – nach der Fusion mit Rhône-Poulenc – Aventis-Chef werden sollte. Es ist der Kampf gegen eine andere Spielart des Kapitalismus, eine stark angelsächsisch geprägte, aggressive Form, bei der es um Shareholder Value, um kurzfristige Gewinne, nicht aber um langfristige Wertsteigerungen geht.

Man muss sich vor Augen führen, was damals passiert. Es ist die Zeit, als die Aktienmärkte immer weiter nach oben schießen und große Konglomerate geschmiedet werden. 1998 wird Jürgen Schrempp vom »Manager Magazin« zum »Manager des Jahres« gekürt: Mit dem spektakulären Daimler-Chrysler-Deal sei er aus der Phalanx der Zauderer und Bedenkenträger ausgeschert. Ein Jahr später werden Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis fusioniert, an der Spitze: Jürgen Dormann, den das »Manager Magazin« bereits 1995 zum »Manager des Jahres« gekürt hatte – weil er, so die Jury, wie kaum ein deutscher Vorstandsvorsitzender vor ihm sein Unternehmen »durchgeschüttelt« und die Vision vom Weltkonzern Schritt für Schritt verwirklicht habe. Teil seiner Vision ist auch – Messer Griesheim loszuwerden.

Aber er rechnet nicht mit dem eisernen Willen Stefan Messers, am Unternehmen festzuhalten – und auch weiterhin

im operativen Geschäft mitzumischen. »Den Langfristcharakter und die enorme Kapitalintensität unserer Branche haben weder Hoechst noch Herr Rudolf jemals richtig verstanden«, sagt Stefan Messer. »Ihr Hauptziel bestand darin, den Einfluss der Familie zu mindern.« Und die hält – in der Person Stefan Messers – dagegen. Sie sperrt sich Ende der 90er-Jahre gegen einen Verkauf an den schwedischen Konkurrenten AGA und einen Börsengang, der ihren Einfluss geschwächt hätte.

Verschuldung durch Expansion

Bis Mitte der 90er-Jahre gilt Messer Griesheim noch als Perle im großen Hoechst-Reich. Die aggressive Expansionspolitik lässt die Verschuldung in die Höhe schießen – und erreicht Ende der 90er-Jahre mit 1,7 Milliarden Euro fast einen Jahresumsatz. Aventis stellt seine Anteile an Messer Griesheim schließlich auch offiziell zum Verkauf. Und die Familie fürchtet um den Fortbestand ihres Unternehmens. (1999 kauft Messer das Tochterunternehmen Messer Cutting & Welding aus der Messer Griesheim GmbH – heute ein weiterer großer Umsatzträger der Gruppe.)

2001 schließlich, nach jahrelangem Ringen, veräußert Aventis (Hoechst AG) die Zweidrittel-Beteiligung an Finanzinvestoren: an Allianz Capital Partners und Goldman Sachs. Es war der bis dahin größte Private-Equity-Deal, den Deutschland je erlebt hatte. Die Familie behält ihren Anteil – und damit ihren Einfluss: Und Stefan Messer lässt sich eine Call-Option einräumen, um beim Ausstieg der Finanzinvestoren deren Anteile übernehmen zu können.

Es sind schwierige Jahre, in denen das Portfolio gestrafft, die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und die Entschuldung vorangetrieben wird. Hunderte Mitarbeiter verlieren ihren Arbeitsplatz – die Folgen der allzu aggressiven Expansionspolitik in den 90er-Jahren.

Der Coup gelingt schließlich 2004, als die Familie ihr Vorkaufsrecht in Anspruch nimmt und die Anteile an der Holding-Gesellschaft der Messer Gruppe zurückkauft, allerdings zu einem hohen Preis: Um die Anteile finanzieren zu können, muss die Familie die drei größten Landesgesellschaften in Deutschland, den USA und Großbritannien für 2,7 Milliarden Euro an den französischen Konkurrenten Air Liquide abstoßen – und sich zudem verpflichten, in Deutschland mehrere Jahre lang nicht aktiv zu sein und bis 2008 den Namen »Messer« nicht zu nutzen. Es ist ein kühner Plan – und einer, der die Messers aus der ersten Liga der Großkonzerne herauskatapultiert. Aber: Stefan Messer führt mit diesem Coup in Familienhand zurück, was sein Großvater einst, vor über hundert Jahren, gegründet hatte. Und er kann neu starten. Als 100-prozentiger Eigentümer. Unabhängig.

Es ist ein paradoxer Fall: Es sind nicht, wie in den meisten anderen Fällen, die Finanzinvestoren, die darauf drängen, ein Unternehmen zu zerschlagen. Es ist genau umgekehrt. Die Familie – in der Person Stefan Messers – drängt auf eine Zerschlagung, weil es die Chance birgt, wieder Kontrolle zumindest über Teile des Unternehmens zu gewinnen.

Zurück auf den deutschen Markt

Heute ist die Messer Group GmbH wieder ein inhabergeführtes Unternehmen. Seit Mai 2008 ist das Unternehmen – nach vierjähriger Zwangspause – zurück auf dem deutschen Markt, als »ein Großer unter den Kleinen«, wie Stefan Messer sagt. Er musste in seinem Heimatmarkt, wo sein Großvater einst die Firma begründet hatte, quasi bei null anfangen – auch wenn er den Wiedereintritt in den deutschen Markt über Jahre hinweg vorbereitet hatte. 2009 wurde die erste deutsche Luftzerlegungsanlage von Messer in Siegen in Betrieb genommen, vor wenigen Tagen erst eine Luftzerlegungsanlage auf dem Gelände der Salzgitter AG offiziell eingeweiht. Seit 2008 wurden 800 neue Kundenverträge in Deutschland geschlossen, über 200 Gasetanks bei Kunden aller Industriebranchen aufgestellt – und doch spielt Messer nicht mit in der ersten Reihe, ist längst nicht so groß wie einst Messer Griesheim.

Stefan Messer und Diana Buss (Vice President Communications der Messer Group) während der Preisverleihung.

Dr. Reinhard Zinkann (Preisträger 2009), Prof. Dr. Peter May, Stefan Messer, Dr. Nikolaus Förster, Maria-Elisabeth Schaeffler (2004), Bernhard Simon (2008; v.l.)

Aber Messer trumpft auf – mit dem klangvollen Namen, der Historie und der Eigentümerstruktur. Messer zielt vor allem auf kleine und mittelständische, eigentümergeführte Unternehmen: »Wir sind nicht mit uns selbst oder mit unseren Aktionären beschäftigt, sondern kennen als Familienunternehmen die Bedürfnisse unserer Kunden und gehen darauf ein«, hat er einmal in einem Interview gesagt. Familienunternehmen als Gütesiegel – in einer Branche, die von Konzernen dominiert wird. Die Polemik gegenüber Konzernen macht ihm bis heute sichtlich Spaß – kein Wunder, bei der Geschichte.

Es ist im Rückblick nicht nur spektakulär, wie Stefan Messer Manager hat auflaufen lassen und wie er, zusammen mit Finanzinvestoren, den Coup landete, wieder selbst in den Besitz des Familienunternehmens zu gelangen. Stefan Messer musste auch an anderen Fronten kämpfen – innerhalb der Familie. Die erste Generation gründet, heißt ein altes Sprichwort. Die zweite verwaltet. Und der dritten fällt die Aufgabe zu, das Unternehmen zu ruinieren. Soweit kommt es nicht – doch die Unterstützung seiner beiden Geschwister büßt Stefan Messer in diesem Kampf schon bald ein: Es kommt zum tiefen Zwist im Ringen um das Familienvermächtnis.

Vater Hans Messer wollte mit wasserdichten Verträgen dafür sorgen, dass alles in einer Hand bleibt – denn natürlich kann es, wie auch bei den Messers, zum Streit oder gar zum Bruch kommen. Stefan Messers Mutter stützte ihn stets, doch der Zusammenhalt mit seinen Geschwistern, vor allem mit seiner Schwester, bröckelte schon bald.

Um die langfristige Mitsprache der Familie auf die Entwicklung von Messer Griesheim zu wahren, schenkten Anfang der 90er-Jahre Stefan Messers Eltern Hans und Ria aus ihrem jeweiligen Besitz Anteile an der Messer Industrie GmbH ihren Kindern Stefan und Andrea (und ihren Nachkommen) und sicherten ihnen damit die Mehrheit am stimmberechtigten Kapital der MIG (Messer Industrie Group). Ihr Ziel: der »Zusammenhalt des Familienvermögens«. »Die konzentrierte Kraft eines unternehmerischen Vermögens«, so der Vater damals, sei »mehr wert ... als nur die Summe der einzelnen Teile«.

Thomas Messer, der älteste Sohn, lehnt es damals ab, an dem Schenkungsvertrag zu partizipieren – weil er seine Zukunft selbst gestalten will. Aus Sicht der Eltern ist dies ein Verstoß gegen die Familiensolidarität, sie sehen eine Gefahr für den familiären Zusammenhalt im Unternehmen. Stefan und Andrea dagegen erkennen mit ihrer Unterschrift unter den Schenkungsvertrag an, »die Verantwortung für die Erhaltung und Entwicklung des unternehmerischen Familienbesitzes (zu) tragen, der das Lebenswerk unseres Großvaters und Vaters ist«.

Doch die Einigkeit zwischen Bruder und Schwester währt nur ein paar Jahre. Ende der 90er-Jahre, kurz vor dem Deal mit Allianz Capital Partners und Goldman Sachs, kommt es zum Streit. Stefan Messers Schwester Andrea Giese will ihre Beteiligung an Messer Griesheim ebenfalls den Finanzinvestoren verkaufen – was den Einfluss der Familie Messer geschwächt hätte. Sie will das unternehmerische Risiko nicht länger mittragen und stattdessen den industriellen Besitz »in eine sichere Kapitalanlage« umwandeln, um – so ihre Begründung – »wieder ruhig schlafen zu können und die Familie sorglos zu stellen«. Ein Affront gegenüber ihrem Bruder und ein Bruch mit den Vereinbarungen. Sie gehen vor Gericht. Stefan Messer setzt sich durch.

Die Kämpfe fordern Tribut

Den Kampf – oder besser: die Kämpfe – hat Stefan Messer gewonnen. Aber sie haben ihn mitgenommen. Auch körperlich. Er musste nicht nur gegen feindlich gesinnte Manager kämpfen, musste sich mit seinen Geschwistern auseinandersetzen, die andere Ziele verfolgten. Der Kampf verlangte ihm auch körperlich das Äußerste ab. 2008 erkrankte er an Krebs. Der Kampf um das Unternehmen, sagt Stefan Messer heute, »attackierte auch meine Psyche und insbesondere meine physische Gesundheit«. All die Belastungen der vergangenen Jahre hätten mit dazu beigetragen, dass er an Krebs erkrankte. Stefan Messer hat – nach Therapie und Operation – die Krankheit inzwischen überwunden. »Dem Tod«, sagt er, sei er »gerade noch einmal von der Schippe gesprungen«.

Wenn wir Sie, Herr Messer, also heute Abend als »Familienunternehmer des Jahres« ehren, feiern wir nicht nur eine Persönlichkeit, die ein Familienunternehmen erfolgreich führt und einen der großen Namen der deutschen Wirtschaftsgeschichte trägt. Wir ehren auch einen Unternehmer, der – trotz aller Widrigkeiten – an den Werten eines Familienunternehmens festgehalten hat: den Widrigkeiten in globalisierten Märkten, in der Familie und in der eigenen physischen Konstitution.

Herr Messer, Sie haben Mut bewiesen. Mut in sämtlichen Definitionen, die uns General Langheld heute präsentiert hat. Es waren vier: Mut als Kühnheit, als Hoffnung auf einen guten Ausgang, als Beherztheit und als wagendes Vertrauen in die eigenen Kräfte. In Ihrem Fall muss man sagen: Sämtliche Definitionen treffen auf das, was Sie getan haben, zu.

Wir ehren einen Unternehmer, der sich selbst beschieden und früh von der Hybris verabschiedet hat, als Global Player in jedem Markt präsent sein zu müssen. Wir ehren einen Unternehmer, der mit Finanzinvestoren kooperiert – und dennoch die Werte eines Familienunternehmens hoch gehalten hat. Wir ehren einen Unternehmer, der es – trotz der Wirren – geschafft hat, mit seiner Integrität Vorbild für seine Mitarbeiter zu sein. Und wir ehren einen Unternehmer, der nicht nur – mit gutem Recht – stolz auf die jüngste Geschichte zurückblicken kann, sondern gerade dabei ist, mit Erfolg einen neuen Markt aufzurollen: den Heimatmarkt, dort, wo sein Großvater einst, 1898, startete. ■

Dr. Nikolaus Förster ist Chefredakteur des Unternehmermagazins »impulse« .