

Krisen, Turbulenzen, Aufbrüche – vom Global Player zu „100 Prozent Messer“ (1993 –2004/5)

Nach dem Rückzug Hans Messers aus der Geschäftsführung wurden in den 1990er-Jahren das jahrelange harmonische Arrangement zwischen der Messer Industrie GmbH und der Hoechst AG sowie die Position der Familie im Unternehmen gleich aus mehreren Richtungen massiv bedroht.

Hans Messer übergab 1993 die Verantwortung für die Unternehmensleitung an Herbert Rudolf (einen familienfremden Manager, der zuvor das Auslandsgeschäft Messers in den USA erfolgreich geführt hatte).

Unter Herbert Rudolf schlug Messer Griesheim einen aggressiven Globalisierungskurs ein, der am Ende scheiterte. Die zahlreichen und teils hochriskanten Zukäufe und Neugründungen ausländischer Unternehmen und Tochtergesellschaften mündeten in eine exorbitante Verschuldung, die kurz vor der Jahrtausendwende zur Ablösung Rudolfs und zur deutlichen Korrektur der Geschäftspolitik führen sollte. Damit nicht genug: Was über Jahre die Entwicklung der Firma wie selbstverständlich mitbestimmte, wurde nach dem Abschied Hans Messers aus der Geschäftsleitung vom Nachfolger scharf in Frage gestellt. Herbert Rudolf zielte offen darauf ab, den Einfluss der Familie auf die laufenden Geschäfte möglichst ganz auszuschalten.

Schulden und Passivität

Die Unternehmenspolitik Messer Griesheims stand in den 1990er-Jahren in einem engen Zusammenhang mit den strategischen Zielen des Hoechst-Konzerns, der sich seit 1994 auf die Kerngeschäfte Pharma, Agrochemie und industrielle Chemie konzentrierte und darauf aus war, seine Zweidrittelmehrheit an Messer Griesheim abzustößen. Es folgten jahrelange Debatten über die zukünftige Eigentümerstruktur der Messer Griesheim Gruppe und eine bemerkenswert passive Haltung des Hoechst-Vorstands gegenüber der rasant steigenden Verschuldung Messers. Frühzeitige Hinweise aus dem Familienkreis auf den drohenden Firmenkollaps wurden beiseitegeschoben und Herbert Rudolf bekam eine unantastbare Position eingeräumt.

Nachdem der Börsengang scheiterte und der lange favorisierte Verkauf des Unternehmens an die Linde AG in letzter Minute an drohenden kartellrechtlichen Hürden scheiterte, gingen die Hoechst/Aventis-Anteile an Messer Griesheim schließlich im April 2001 an die Finanzinvestoren Goldman Sachs und Allianz Capital Partners über, die gleichfalls zwei Drittel der Nettoschulden übernahmen, die im Frühjahr 2001 beträchtliche 1,72 Mrd. Euro betragen.

Abschied und Einstieg

Schließlich gefährdeten auch familiäre Entwicklungen den Fortbestand der Firma. Thomas Messer, ältester Sohn von Hans Messer, lehnte es etwa ab, weiter „die Verantwortung für die Erhaltung und Entwicklung des unternehmerischen Familienbesitzes (zu) tragen“, da er seine Zukunft selbst gestalten wollte. Im Dezember 1996 schied Thomas Messer aus der Messer Industrie GmbH aus und verschenkte den größten Teil seiner MIG-Anteile an die gemeinnützige Adolf Messer Stiftung.

Als in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre das Schicksal Messer Griesheims auf dem Spiel stand, brachte Stefan Messer, zweitgeborener Sohn des 1997 verstorbenen Hans Messer, immer deutlicher zum Ausdruck, dass der Familieneinfluss auf das Unternehmen langfristig erhalten bleiben sollte. So kaufte er 1999 das Tochterunternehmen Messer Cutting & Welding aus der Messer Griesheim GmbH für die Familie heraus.

Ein Jahr später fusionierte der Bereich Schweiß- und Schneidtechnik unter der Regie des amerikanischen Finanzinvestors Carlyle mit der schweizerischen Castolin Eutectic zur Messer Eutectic Castolin Gruppe – an der neuen Gesellschaft wurde die Familie Messer mit 36 Prozent beteiligt.

Sanierung und Neubeginn

Bei Messer Griesheim, wo das größere Industriegasgeschäft verblieb, bestimmte nach der Jahrtausendwende unter dem Einfluss der Finanzinvestoren zunächst die Sanierung und Entschuldung die Unternehmenspolitik. Messer Griesheim stieß eine Vielzahl seiner Beteiligungen ab, konzentrierte sich auf ausgewählte Kernregionen und schloss seine „Verschlankung“ mit Erfolg ab. Als folgerichtig seit dem Herbst 2003 erneut über die Zukunft Messers diskutiert wurde, entschloss sich ein Teil der Familie unter Führung von Stefan Messer (durchaus zur Überraschung der Finanzinvestoren), die Verantwortung für das Unternehmen wieder selbst in die Hand zu nehmen, trennte sich von den Geschäften in Deutschland, USA und Großbritannien und erwarb die Anteile von Goldman Sachs und Allianz Capital Partners.

Seit Mai 2004 ist die nun ehemalige Messer Griesheim Gruppe als Messer Group wieder ein inhabergeführtes Industriegas-Unternehmen. Stefan Messer erwarb Anfang des Jahres 2005 schließlich auch die Beteiligung des Finanzinvestors Carlyle an der Messer Eutectic Castolin Gruppe und führte damit in Familienhand zurück, was sein Großvater Adolf Messer vor mehr als hundert Jahren gegründet und was sein Vater Hans Messer nach dem Zweiten Weltkrieg ausgebaut hatte – ein international aufgestelltes Unternehmen in den Bereichen Industriegas sowie Schweiß- und Schneidtechnik.

Dr. Jörg Lesczenski, Autor von „100 Prozent Messer“