

# Der Unterschätzte

**FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES** Stefan Messer hat das verloren geglaubte Unternehmen seiner Familie nach jahrelangem Kampf zurückerobert. Mit einem wagemutigen Plan

[Text: Hanna Grabbe]

## DIE AUSZEICHNUNG

Zum siebten Mal ehren impulse und Intes den „Familienunternehmer des Jahres“. Der diesjährige Preisträger Stefan Messer ist Chef und Eigentümer des Industriegasespezialisten Messer Group. Die Jury: Peter May und Klaus Schweinsberg (Intes), Lutz Goebel (Die Familienunternehmer – ASU), Angelika Frölich (Ernst & Young), Wilken Freiherr von Hodenberg (Deutsche Beteiligungs AG), André Knöll (Hauck & Aufhäuser), Nikolaus Förster (impulse), Andreas Hack (WHU), Frank Wieser (Vontobel Europe). Die Laudatio von impulse-Chefredakteur Nikolaus Förster und einen Videofragebogen mit dem Preisträger finden Sie unter: [www.impulse.de/messer](http://www.impulse.de/messer)

**H**eute wird es Salzgitter sein. Vor 21 Tagen war es Kinh Mon Town in Vietnam. Davor die Schweiz. China. Polen. Frankreich. Kaliningrad. Doch Salzgitter ist etwas Besonderes. Deutschland. Stefan Messer sagt: „Die Heimat.“

Feine Regenschnüre fädeln sich dicht an dicht vom Himmel. Trotzdem drängen die Gäste aus dem warmen Zelt hinaus auf das triste Gelände der Salzgitter AG. Mit Schutzhelmen und Kameras. In Overalls und Anzügen. „Der Chef geht vor“, ruft einer. Stefan Messer lächelt, verlegen fast. Dann reiht er sich ganz hinten in die Schlange vor der Garderobe ein, während Bürgermeister, Produktionsleiter und der Mann von der Lehrstelleninitiative vorauspreschen, um sich für die Fernsehleute in Szene zu setzen.

Schließlich steht auch Messer vor der Abfüllanlage, drückt einen roten Plastikknopf. Der symbolische Akt. Kameras klicken und blitzen wie ein Schwarm aufgeregter Vögel. Minus 183 Grad kalter Sauerstoff zischt dampfend in den bereitstehenden Tankwagen, eine feine Eisschicht zieht sich über die Ventile. Dann ist nichts mehr zu sehen. Nur dichter Nebel. Stefan Messer wird ganz ruhig. Ganz zufrieden.

Nach fast zwei Jahrzehnten ist sein Kampf vorbei. Eigentlich waren es unzählige Kämpfe, an immer neuen Fronten – gegen Konzernmanager, die eigene Familie und eine tückische Krankheit: ein einzigartiges Stück deutscher Wirtschaftsgeschichte. Im Mittelpunkt: Stefan Messer. Es ist die Geschichte des ewig Unterschätzten. Der am Ende bekommt, was er will. Weil er nicht aufgibt. Das Wort „zäh“ wurde erfunden, um Menschen wie Stefan Messer zu beschreiben.

Seit zwei Jahren macht die Messer Gruppe wieder in Deutschland Geschäfte. Einst war der Name hier groß. Bis das Unternehmen 2001 kurz vor der Pleite stand und Finanz-

investoren die Mehrheit übernahmen. Um sie nach der Sanierung auszahlen zu können, musste Stefan Messer große Geschäftsbereiche verkaufen. Auch Deutschland.

Jetzt kommt er zurück, ist Chef eines inhabergeführten Unternehmens. 5211 Mitarbeiter in 33 Ländern. Grundsolide. Selbst in der Krise hat die Gruppe den Umsatz gesteigert. Knapp 800 Mio. Euro waren es im vergangenen Jahr. Nimmt man das ebenfalls der Familie gehörende Schweiß- und Schneidengeschäft hinzu, kommen noch mal rund 400 Mio. drauf.

In China und Osteuropa ist die Messer Group stark. In Deutschland – mal sehen. Salzgitter ist nach Siegen die zweite Gasgewinnungsanlage, die Messer hierzulande eröffnet. 50 Mio. Euro hat das Konglomerat aus Tanks, Röhren, Ventilen und Beton gekostet. 28 000 Kubikmeter reiner Sauerstoff werden hier stündlich produziert. Und: Mit Salzgitter versorgt das Unternehmen nun einen Kunden, der jahrzehntelang auf die Konkurrenz gesetzt hatte. Salzgitter ist Linde-Land, sagen die Messer-Leute. War Linde-Land.

Die anderen Spieler sind schnell aufgezählt: Die französische Air Liquide teilt sich mit Linde rund 80 Prozent des deutschen Marktes, weltweit kommen die US-Riesen Praxair und Air Products hinzu. 2008 setzte die Branche weltweit über 50 Mrd. Euro um. Der Gasbedarf steigt rasant. Einige der großen Rivalen müssen inzwischen selbst bei Messer einkaufen, um ihre Kunden zu beliefern.

Sogenannte Industriegase stecken in fast allen Dingen, mit denen wir täglich zu tun haben: Metalloberflächen werden durch eine Wasserstoffbehandlung besonders glatt und stabil. Das gleißende Licht moderner Scheinwerfer entsteht durch Xenon oder Krypton, Tomaten wachsen schneller, wenn CO<sub>2</sub> in die Gewächshäuser gepumpt wird; Stickstoff steckt in Flugzeugreifen, in schaumigem Quark. ➤

**Luftikus** Im Inneren dieser 53 Meter hohen und 45 Tonnen schweren Aluminiumkolonne wird Luft in ihre Bestandteile zerlegt



Stefan Messer zieht seinen Schutzhelm aus dem Gesicht, blickt sich nach einem vorbeifahrenden Tankwagen „vom Wettbewerber“ um. Er nennt nie Namen. Aber er sagt: „Dass wir jetzt auch hier sind, hat denen nicht gefallen.“ Dann rutscht es ihm heraus. Ein kurzes koboldhaftes Haha. Messer freut sich. Dass er einen Großabnehmer wie Salzgitter gekriegt hat. „Es war einfacher als gedacht.“ Doch wenn Stefan Messer von einfach spricht, ist der Maßstab ein besonderer.

### Das Vorbild: der große Hans

Um zu verstehen, muss man zwei Generationen zurückspringen in eine Zeit, in der Jungen nicht Stefan, sondern Adolf hießen, so wie Messers Großvater. 1898 hatte er die Firma gegründet. Eine kleine Werkstatt im Städtchen Höchst, das damals noch nicht zu Frankfurt gehörte. Hauptstraße 32. Dort tüftelt Adolf Messer an Gasbrennern und Schweißverfahren und beginnt bald, seine selbst gebauten Anlagen nicht nur in Deutschland, sondern auch ins Ausland zu verkaufen. Er führt die Firma durch Wirtschaftskrise und zwei Weltkriege und übergibt das Erbe 1953 an seinen Sohn Hans. Der große Hans. Der Patriarch.

Fotos zeigen ihn schon als Mittzwanziger in Anzug und Krawatte über Verträgen sitzen. Der Blick konzentriert, einer, der es ganz genau nimmt, die Firma im Griff hat, über jedes Ehe- und Alkoholproblem Bescheid weiß. Und ein Mann der guten Gesellschaft. Präsident der Frankfurter Industrie- und Handelskammer, bestens vernetzt.

Hans ist es, der das Unternehmen 1965 mit dem Chemieriesen Hoechst zusammen-

schließt: Die Adolf Messer GmbH heißt fortan Messer Griesheim. Die Firma kann mit dem Großkonzern weiterwachsen, floriert weltweit. Und obwohl Hans Messer zwei Drittel der Anteile an Hoechst verkauft, sichert er der Familie die Hälfte der Stimmrechte, wichtige Vetomöglichkeiten und einen Platz in der Geschäftsführung. Ein genialer Zug. Vielleicht zu genial. Doch das soll erst sein Sohn Stefan zu spüren bekommen. 30 Jahre später. Als Hoechst die Familie nicht mehr braucht.

Die 90er: Die Bundespost wird zur Post AG, Gerhard Schröder Kanzler, aus Daimler wird DaimlerChrysler. Es beginnt die Zeit der Aktieneuphorie, der Manager und Großkonzerne. Tradition ist out, Shareholder-Value in. 1994 übernimmt Jürgen Dormann die Führung bei Hoechst. Er zerschlägt den verkrusteten Chemieanbieter, kauft, verkauft und fusioniert im Handumdrehen Unternehmensteile und wird im Jahr darauf als „Manager des Jahres“ gefeiert. Dormann hat ein Ziel: Hoechst zu einem globalen Pharmaspezialisten umzubauen. Sein Motto: Wenn wir nicht zu den ersten dreien der Welt gehören, müssen wir uns verabschieden. Das gilt auch für Messer Griesheim. Die Firma soll durch eine rasante Expansion schick für den Verkauf gemacht werden.

Den Messers ist das Ganze unheimlich. „Man wollte die Familie raushaben“, sagt Stefan Messer. Die nämlich sperrt sich gegen die überstürzten Wachstumsfantasien, das kaum noch kalkulierbare Risiko, die steigende Verschuldung. Hans Messer – schwer krank – hatte das Unternehmen bereits 1993 an seinen langjährigen Amerika-Geschäftsführer Herbert Rudolf übergeben. Ein Vertrauter, glaubt

## Einmal Messer. Immer Messer



Die Eltern führten eine Metzgerei, der Sohn sollte Theologie studieren. Von wegen. 1898 gründet **Adolf Messer** ein Gaseunternehmen. Hier tanzt er mit seiner zweiten Frau Thea



**Hans Messer** tritt in die Fußstapfen des Vaters. Mit seiner Frau Ria führt er die Firma zu Weltruhm – nicht zuletzt weil er 1965 zwei Drittel des Geschäfts an Hoechst verkauft



Sohn **Stefan Messer** waren Menschen schon immer wichtiger als Zahlen. Tochter Maureen wird 1984 geboren. Erst 20 Jahre später gehört die Firma wieder der Familie



Vierte Generation: **Marcel Messer** (l.) mit Schwester Maureen, den Eltern Petra und Stefan. Marcel studiert in London, forscht über Familienunternehmen, soll einst die Firma führen

der Vater. Er soll die Interessen der Familie wahren, bis der Sohn bereit ist. Doch Rudolf unterstützt Dormanns Eroberungspläne. Die Familie stört.

Jahrelang kämpft Stefan Messer um den ihm zustehenden Platz in der Geschäftsführung. Unzählige Briefe und Protokolle dokumentieren den Streit zwischen Familie und Konzern: Messer junior sei ein „schwaches Managementmitglied“, er mindere den Wert des Unternehmens, glaubt Rudolf. Er sei zu jung, als Anteilseigner nicht objektiv.

Neidisch seien sie gewesen, sagt Messer, die feinen Vorstände, schon auf den Vater. Und ihm, dem Sohn, habe man nichts zugetraut: „Die dachten, ich bin ein verwöhnter Junge, der nichts kann.“ 1998 wird Messer endlich in die Firmenleitung aufgenommen. Offiziell jedenfalls. Von den wichtigen Sitzungen und Entscheidungen jedoch hält man ihn fern. Rudolf wird ein Jahr später zwar gegen den ehemaligen Hoechst-Finanzprofi Klaus-Jürgen Schmieder ausgetauscht. Trotzdem ist Messer Griesheim 2001 so gut wie bankrott, hat 1,7 Mrd. Euro Schulden. Fast ein Jahresumsatz.

Rudolf habe in „wahnwitzige Projekte“ investiert, die Langfristigkeit des Geschäfts verkannt, sich nicht mit Details auseinandergesetzt. Messer erzählt und starrt ins Nirgendwo. Mit jedem Wort wird deutlicher: Er muss verzweifelt gewesen sein. Gedemütigt. Er wollte gefragt werden. Aber niemand fragte. Wie der Schüler, der so sicher ist, die richtige Antwort zu wissen, aber nie aufgerufen wird.

Schließlich übernehmen die Finanzinvestoren Goldman Sachs und Allianz Capital Partners die Hoechst-Anteile für 2,1 Mrd. Euro. Es ist der größte Private-Equity-Deal, den Deutschland bis dato gesehen hat.

### Die Faust bleibt in der Tasche

Wer Stefan Messer zum ersten Mal begegnet, kann sich gut die damalige Situation vorstellen: ein kleiner, stiller Mann mit Brille, der höflich antwortet, wenn er gefragt wird, aber auch nicht mehr. Der einem nur selten in die Augen sieht. Ein Mensch, der viel lächelt und viel schweigt. Kein Cheftyp, kein Redner, kein Powerpoint-Präsentator. Neben den lauten Managertypen muss er gewirkt haben wie ein Grundschullehrer. Messer sagt: „Ich bin eben keiner, der reinkommt, und alle fallen um.“

Er war ein Spätzünder. Oder ein Rebell. Ein Luftikus, sagt die Cousine. Ein Lausbub, sagt die Mutter. Erst viel später, als Messer eine Ausbildung zum Industriekaufmann macht, sind die Eltern zufrieden. Vorher schmeißt er



das Studium, erst VWL, dann BWL. Mit seinem älteren Bruder zieht er aus dem betulichen Königstein nach Mannheim. In der gemeinsamen Wohnung richten die Brüder einen Plattenversand ein und ein Fotolabor. Nebenbei verkauft Messer in der Fußgängerzone neonfarbene Spielzeugwürmer mit kugeligen Augen aus Pappe: Wurlis. 3 D-Mark pro Stück. „Das lief wie frisch geschnitten Brot.“ Messer grinst. Für einen Moment sieht er aus wie ein gealterter Star, der von früheren Erfolgen träumt. Dann sagt er: „Da kann man viel lernen.“ Über Menschen. Auch wenn sich Wurlis im Lebenslauf nicht gut machen.

### Im Alleingang? Nur wenn er muss

Volksnah. So beschreiben ihn seine Angestellten heute. Einer, der alle Namen kennt, aus dem Urlaub Handyfotos schickt, immer dabei ist. Kurz nach der Zeremonie in Salzgitter schlendert er über den Firmenstand auf der Messe in Hannover, grüßt und nickt. Das Tagesgeschäft ist vorbei. Die Hostessen schenken Martini aus. Er soll eine Rede halten, drängen ihn die Mitarbeiter. Ja, der Chef muss das Büfett eröffnen. Dem Geburtstagskind gratulieren. Die Verkaufszahlen verkünden. Und die Torte! Dann reden sie alle durcheinander, Messer hört zu und sagt schließlich: „Lasst uns das zusammen machen, ja?!“

Der Mann ist nicht perfekt. Aber er ist echt. So einer fehlt in den Großkonzernen. Viele der ehemaligen Angestellten kehren deshalb wieder zum Familienunternehmen zurück, so wie Alfred Bensberg, ein großer, zupackender Mann. Salzgitter war vor allem sein Projekt. Er deutet auf Messer und sagt: „Das ist unser Chef. Den sehen wir. Das ist wichtig.“ Dann fällt ihm das etwas pathetische Wort ein, nach dem er gesucht hat: Galionsfigur. >

**Luftangriff** So sieht es im Inneren einer von Messers weltweit über 50 Luftzerlegungsanlagen aus. Oft werden sie direkt auf dem Gelände des jeweiligen Kunden gebaut



**Luftdruck** Seit 2008 darf Messer in Deutschland wieder unter dem Familiennamen Gase verkaufen. Im Gegensatz zu früher will er jetzt ein „Kleiner unter den Großen“ sein

Die wäre fast zerbrochen. Nicht nur durch die Schikanen der Alphiere Rudolf und Dormann, sondern auch durch die Krankheit, die schon den Vater verzehrte: Krebs. Vor drei Jahren entdeckt Messer weiße Flecken auf seiner Zunge. Er hat Schmerzen, wird verträstet, von Arzt zu Arzt geschickt, plötzlich in die Klinik: Chemo. Strahlen. Operation. „Er hat gekämpft wie ein Löwe“, erzählt seine Cousine. Messer jedoch macht aus der Zeit kein Heldenepos. Baut nicht die Geschichte, dass er nur für das Unternehmen und so. Stattdessen sagt er: „Da konnte ich gar nicht mehr dran denken, so zgedröhnt war ich mit Psychopharmaka und Schmerzmitteln.“ Eine tiefe Narbe vom Kehlkopf bis hinter das Ohr lässt nur erahnen, was Messer erlebt hat. Der lange Kampf gegen Hoechst habe ihn krank gemacht, glaubt er. Wer leidet, braucht ein Warum.

### „Ich wollte beweisen, dass ich es kann“

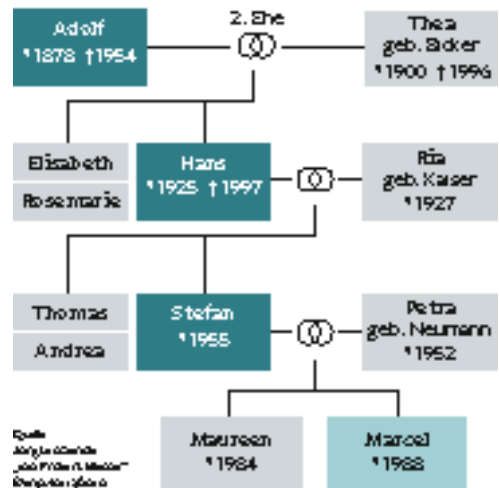
Ohne die Arroganz des Großkonzerns wäre Messer viel erspart geblieben. Vielleicht aber wäre er ohne den Wunsch nach Genugtuung nie so weit gekommen, hätte die Firma nie so konsequent zurückerobert. „Ich wollte beweisen, dass ich es kann“, sagt Messer. Es ihnen zeigen. Den Rudolfs und Dormanns dieser Welt. Aber auch der eigenen Familie.

Der Bruder hatte sich früh von der Firma abgeseilt. Als der Vater 1997 stirbt, hinterlässt er große Fußstapfen. Und den innigen Wunsch, dass Stefan die Familientradition weiterführt. „Der Sohn musste sich freischwimmen“, sagt Peter May von der Intes Akademie für Familienunternehmen.

Dafür hatte Messer einen kühnen Plan. Einen, den der Vater nie unterstützt hätte, glaubt Stefans Schwester Andrea. Einen, den auch sie nicht mitragen will: Anstatt 2001 auch die

## Unternehmen mit Tradition

### Stammbaum der Familie Messer (Auszug)



Familienanteile des verschuldeten Unternehmens an Investoren zu verkaufen, wie es die Schwester vorhatte, endlich Geld zu sehen und alles hinter sich zu lassen, wittert Messer seine Chance. Er beginnt gemeinsam mit ihnen, das Unternehmen zu sanieren. Die Familie hält weiterhin ein Drittel der Anteile.

### Allein unter Heuschrecken

„Das war zu diesem Zeitpunkt revolutionär“, sagt Ann-Kristin Achleitner vom Lehrstuhl Entrepreneurial Finance der TU München. Dass Finanzinvestoren und Familienunternehmen gemeinsame Sache machen, hatte es noch nie gegeben. Private Equity war kaum bekannt, das Schimpfwort Heuschrecke noch nicht gefallen. In die Verträge lässt Messer sich ein Vorkaufsrecht schreiben. Irgendwann soll alles wieder in Familienbesitz sein. Auch das gehört zum Plan. Nur dass er aufgehen würde, hatte kaum einer geglaubt.

„Messer war kein Opfer. Die Investoren waren sein Werkzeug“, sagt Achleitner. Er erlernt ihre Techniken, auch wenn er nicht immer mit ihnen einverstanden ist. Restrukturierung und Richtlinien. Kostenkontrolle und Konsequenz. Das Unternehmen trennt sich von Dutzenden Tochtergesellschaften, baut weltweit über 1000 Stellen ab und steigert den Umsatz pro Mitarbeiter um rund acht Prozent. Messer lernt, was es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, nicht mehr Außenseiter, sondern gleichwertiger Partner zu sein. „Er ist zum Unternehmer geworden“, sagt Goldman-Sachs-Chef Alexander Dibelius. Doch Bruder und Schwester trennt die Entscheidung bis heute.

Als die Investoren nach drei Jahren wieder aussteigen, greift Messer zu. Um den Deal zu finanzieren, muss er seine drei wichtigsten Landesgesellschaften verkaufen: Amerika.

Großbritannien. Auch Deutschland. Air Liquide zahlt 2,7 Mrd. Euro und belegt das Unternehmen mit einem dreijährigen Wettbewerbsverbot.

Im Mai 2004 ist Stefan Messer endlich Chef – und zwei Drittel seines Geschäfts los. Der einstige Megakonzern schrumpft über Nacht zu einem größeren Mittelständler. Doch der ist unabhängig, wieder vollständig in Familienhand und vor allem: frisch restrukturiert.

**Langfristigkeit. Loyalität. Vertrauen**

Nicht zuletzt deshalb kann Messer die Werte der Familie heute voll ausspielen. Langfristigkeit. Loyalität. Vertrauen. Selbst in der Krise hat die Firma niemanden entlassen. Einmal Messer, immer Messer. Ein starkes Unternehmen muss die tragen können, die mal schwach sind. Auch das hat Messer gelernt. „Die Firma endet noch als Sozialamt“, sagt eine Führungskraft. Messer halte verbissen an jedem seiner Mitarbeiter fest, gebe ihnen immer wieder eine Chance.

Vielleicht weil er selbst so lange keine bekommen hat. Messers Entscheidungen folgen nicht purer Kosten-Nutzen-Rechnung. Es ist vielmehr das Gefühl, behutsam mit etwas umzugehen, das einem anvertraut wurde – eine Tradition zu wahren. Auch die Rückkehr nach Deutschland gehört dazu, obwohl klar ist: Zu den Anführern wird Messer hier nie wieder zählen. „Der deutsche Markt ist weitgehend gesättigt, die Anteile vergeben“, sagt PricewaterhouseCoopers-Experte Volker Fitzner. Früher hatte Messer in seinem Heimatland

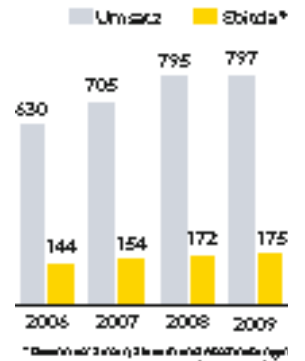
rund 40 Prozent Marktanteil, heute nicht mal ein Prozent. Maximal fünf könnten es werden, kalkuliert Messer. Beim Konkurrenten Linde heißt es: „Das wirbelt den Markt nicht durcheinander.“ Messer will nicht wirbeln. Er will da sein. Weil es hier angefangen hat. Die Gruppe sucht Nischen jenseits der Großkonzerne. Vom Familienunternehmer für Familienunternehmer. Mit Service. Und mit einem Namen, der für Ehrgeiz und Beharrlichkeit steht.

Am nächsten Morgen zieht Stefan Messer wieder seinen Schutzhelm auf. Diesmal marschiert er über den Rohbau der neuen Messer-Zentrale in Bad Soden. Hier sollen im nächsten Frühling alle Firmen der Familie zusammenkommen. Gestern war Richtfest, auf dem Zementboden stehen noch die halb vollen Bierkrüge. Sein Büro wird Messer im fünften Stock haben. Mit Blick auf den bunten Herbstwald, im Hintergrund die Frankfurter Skyline.

Später einmal soll sein Sohn Marcel hier sitzen. Der ist 22 Jahre alt, hat frisch gegebte Haare und studiert internationale Wirtschaft in London. Er möchte erst mal Berater werden und findet Karl-Theodor zu Guttenberg gut. Eintracht Frankfurt auch.

Der junge Messer weiß nicht, wie sich Krieg anfühlt. Egal ob Krieg mit Bomben, wie ihn sein Groß- und Urgroßvater erlebten, oder mit Worten, wie ihn sein Vater ertragen musste. Er weiß nicht – vielleicht noch nicht –, was es bedeutet, für ein Familienerbe zu kämpfen. Trotzdem sagt er diesen einen Satz: „Ich will das Unternehmen für meine Kinder erhalten.“ Es hat sich gelohnt, denkt Messer. ■

**Grundsolide**  
Kennzahlen der Messer Gruppe  
in Mio. €



seneca Corporate Finance Sparkassen in Mittelfranken

**6. MERGERS & ACQUISITIONS SYMPOSIUM 02.12.2010**

Die Zukunft von Familienunternehmen sichern und nachhaltiges Wachstum ermöglichen  
02.12.2010, 13 - 18 Uhr, Marmorsaal, Akademie Nürnberg