

# Frankfurter Traditionsunternehmen zwischen Aufschwung und Krise

## Die Geschichten der Messer Group und der Metallgesellschaft

Der lokale wirtschaftsgeschichtliche Bezug zu Frankfurt rückt zwei Unternehmen in den Blick, die unterschiedlicher kaum sein könnten: Jörg Lesczenski untersucht in einer kompakten Studie die Geschichte der Messer Group, während Clemens Reichel sich in einer Dissertation der Metallgesellschaft AG widmet. Auf der einen Seite steht also die Betrachtung eines beinahe klassischen deutschen Familienunternehmens und auf der anderen diejenige eines von seinen Anfängen an als Verbund, ungern als Konzern, auch als Commonwealth identifizierten, gesellschafterischen Unternehmens.



Jörg Lesczenski

**100 Prozent Messer. Die Rückkehr des Familienunternehmens 1898 bis heute**  
München 2007,  
Piper Verlag,  
ISBN 978-3-492-05085-2,  
271 Seiten,  
gebunden,  
24,90 Euro.

Mehr noch als ihre Frankfurter Wurzeln jedoch verbinden die beiden so in den Fokus genommenen Wirtschaftsakteure die Herausforderungen, denen sie sich in ihrer langjährigen Bestandszeit stellen mussten: Beide entwickelten sich zunächst in prosperierenden Verhältnissen, waren aber schon bald weltweiter Rezession, dem Zusammenbruch »normalen« wirtschaftlichen Handels ausgesetzt; erlebten dann erneuten Aufschwung unter jedoch spätestens im Dritten Reich völlig veränderten Bedingungen; bewährten sich dann in zunehmend offener und kompetitiver werdender weltweiten Wirtschaft. In der Nachsicht meisterten sie all diese wechselnden Konjunkturen erfolgreich. Die Zeitläufte teilen die beiden Unternehmen naturgemäß mit allen übrigen Wirtschaftsunternehmungen

ihrer Zeit, allein die Wege, die sie beschritten, die Mittel, die sie zum eigenen Erhalt ins Werk setzten, machen sie zu interessanten Gegenständen historischer und wirtschaftstheoretischer Reflexion.

### *Familienunternehmen versus Aktiengesellschaft*

Zentrales Anliegen von Adolf Messer und seinen Nachfahren war es, so der von Lesczenski vermittelte Grundtenor, Prosperität und Familiengebundenheit des Unternehmens zu wahren. Im Blick habe die Familie dabei nicht allein die eigenen Interessen behalten, sondern auch und gerade die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft.

Die von Wilhelm Merton gegründete Metallgesellschaft erwuchs zwar auch aus dem Nukleus einer familiären Unternehmung – der väterlichen Metallhandlung Phil. A. Cohen –, war aber von ihrem Anbeginn an als teilhaberisch organisierte Gesellschaft angelegt, formuliert Clemens Reichel. Sie hatte sich dem ökonomischen Ziel des Handels in und der Fabrikation von Metallen und Metalloxyden verschrieben. Im Mittelpunkt stand nicht die eigene Produktion und deren Vertrieb, sondern Merton griff auf eine schon bestehende »weitreichende Organisation und ein lukratives Geschäft« zurück, um – wie er selbst aktenkundig formulierte – neue wirtschaftliche Felder zu erschließen. Die Vermittlung zwischen Produzenten und Konsumenten sowie die Bereitstellung von Know-how und Dienstleistungen für beide Seiten wurden zu einem zentralen und beständig wachsenden Terrain wirtschaftlicher Betätigung. Ziel und Mittel zugleich war es, die finanzielle Unabhängigkeit von Banken und »fremden« Aktionären zu wahren. Dabei war das Unternehmen als Aktiengesellschaft angelegt, seine finanzielle Ausstattung basierte also auf äußeren Investitionen, wenn auch die Aktien zunächst und relativ lange

als Namensaktien auf einen engen Kreis von Geldgebern beschränkt blieben.

### *Die zentralen Männer der Familie Messer – ein biografischer Zugang*

Um die Geschichte des Unternehmens Messer nachzuzeichnen, wählt der Frankfurter Historiker Jörg Lesczenski, der am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Goethe-Universität tätig ist, einen an die zentralen Personen der Familie und der Unternehmensgeschichte gebundenen Zugang. Er schreitet darin pendelnd zwischen der Geschichte des Unternehmens und den Biografien chronologisch voran, um zugleich die Reflexe der Wirtschaftsgeschichte und die Reaktionen der Betriebs- und »Familienführung« darzulegen. Indem er die drei Generationen überspannende Geschichte des Unternehmens Messer durch die zentralen Männer der Familie – Adolf Messer, den Gründer, Hans Messer, den Weltunternehmer, und den »Rückführer« Stefan Messer – erschließt, folgt Lesczenski zugleich dem eigenen wissenschaftlichen Interesse: Lesczenski wurde 2006 mit einer Arbeit über den Unternehmensgründer August Thyssen promoviert.

Die Biografien stehen sinnbildlich für die drei von Lesczenski ausgemachten historischen Phasen der Messer Group. Adolf Messer ist es, der ausgehend von seinem Studium des Maschinenbaus in Darmstadt das handwerklich-kleinbürgerliche Milieu verlässt, indem er eigene Patente zu Beleuchtungen mit Acetylgasen entwickelte und diese – zunächst noch in handwerklicher Produktion – herstellte, vertrieb und stetig verbesserte. Der so in Höchst begründete Betrieb entwickelte sich rasch; bereits 1899 erfolgte die Übersiedlung nach Frankfurt. Eine veränderte Nachfrage machte es nötig, die Produktpalette zu variieren: Schweißen und Schneiden vermittels industrieller Gase wurden zum zentralen Feld des Betriebs unter Adolf Messer. Neben der beständigen Ex-

pansion des eigenen Unternehmens, die Umzüge und Ausweitungen der Produktionsstätten in Frankfurt erforderlich machte, widmete sich Adolf Messer zugleich der Arbeit in verschiedenen Interessenverbänden seiner Branche, zeigte unternehmerische und gesellschaftliche Präsenz. Nach dem Einbruch des Ersten Weltkriegs führte Adolf Messer das Unternehmen zu alter Stärke zurück und darüber hinaus. Als kriegswichtiges Unternehmen prosperierte die Adolf Messer AG auch in den Zeiten der nationalsozialistischen Diktatur und im Zweiten Weltkrieg weiter und setzte auch Zwangsarbeiter ein.

*Spannend wie ein  
Wirtschaftskrimi*

Hans Messer steht nun in der Epochenbildung Lesczenskis für das Aufstreben des Unternehmens zum Global Player. Unter seiner Führung etablierte es sich weltweit auf den Märkten für Industriegase, für deren Produktionsanlagen, für Schneid- und Schweißbedarf. Er steht somit für den Schritt hinaus aus dem rein familiär geführten Betrieb: Im Jahr 1965 fusionierte die Adolf Messer GmbH mit der Firma Knapsack Griesheim AG, die dem Hoechst-Konzern angehörte. Anders, vermutet Lesczenski, sei die weltweite Herausforderung nicht zu bewältigen gewesen. Unter der Führung von Hans Messer expandierte das Unternehmen in beachtlichem Maße, warf regelmäßige hohe Gewinne ab, kurz: Es prosperierte scheinbar unaufhaltsam. Indes die Umorientierung des Unternehmens auf allein profitorientierte Ziele im Fahrwasser des großen Konzerns wie auch eine überhitzte Expansion unter dem von der Hoechst AG eingesetzten Herbert Rudolf brachten das Unternehmen nach dem Ausscheiden Hans Messers an den Rand der Krise, machten es gar zum Spielball finanziell potenter Investoren.

Nun ist es in Lesczenskis Analyse Hans Messers Sohn Stefan, der sich diesen gefährlichen und in Teilen auch kriminellen Entwicklungen stellt und in zähem Ringen mit dem übermächtigen Konzern, mit Investoren und auch der eigenen Familie den Charakter des Familienunternehmens zurückerkämpfte und das Unternehmen – nach Gesundheitschumpfung und Konsolidierung – zurück ins ruhigere Gewässer der eigenen Traditionen führte. In diesem Teil liest sich

Lesczenskis Buch stellenweise gar wie ein Wirtschaftskrimi, der sich in realiter wohl tatsächlich um die Aktivitäten Herbert Rudolfs und Gil Epsteins um den Jahrtausendwechsel entspannt. Ein Mittel zur Sicherung des eigenen Bestands, so scheint die Quintessenz nach der Lektüre von Jörg Lesczenskis Buch zu lauten, kann in der Besinnung auf die eigenen Traditionen gesehen werden.

*Mit Multidivisionalität  
zum Erfolg?*

Einen völlig anderen, systematisch formulierten und methodisch erschlossenen Zugang wählt Clemens Reichel in seiner Qualifikationsarbeit zur Geschichte der Metallgesellschaft zwischen 1945 und 1975. Reichel formuliert zunächst die These, die Entwicklung der Weltwirtschaft nach dem Krieg habe – zumindest im Westen – die Tendenz befördert, dass Unternehmen, die erfolgreich bleiben wollten, sich von funktional organisierten hin zu multidivisional ausgerichteten entwickeln mussten. Reichel geht es nun darum, diese Entwicklung von einem Verbund relativ unabhängiger und durchaus selbstbewusst agierender Einzelunternehmen hin zu einem streng geführten, stärker organisierten und mit zentralen Kontrollorganen ausgestatteten Konzern nachzuzeichnen. Er macht dabei die Entwicklungsschritte klar kenntlich. So soll die formulierte These im Hinblick auf äußere Ursachen und innere Reaktionen überprüft werden.

Ergebnis dieses Ansatzes ist eine detaillierte, wissenschaftlich interessante Unternehmensgeschichte, deren Fokus Reichel auf die Zeitspanne zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und dem Jahr 1975 legt. Die großbürgerlich-jüdischer Tradition entstammende Metallgesellschaft habe mit der »Arisierung« des Unternehmens im Dritten Reich ihren eigentlichen Charakter verloren, der jedoch nach dem Kriege und der »Rückkehr« vormaliger Führungspersönlichkeiten wie Rudolf Euler, Alfred Petersen und Richard Merton, dem Sohn des Firmengründers Wilhelm Merton, wiederhergestellt worden sei. Die alten Strukturen und der Charakter des Unternehmens waren so de facto nach 1945 dieselben wie vor dem Krieg, so Reichel zur Wahl seines Untersuchungszeitraums; dieser ist eben nicht deckungsgleich mit

dem Firmenbestehen. 1975 ist dann, wie Reichel stringent darlegt, der Übergang zum multidivisional Konzern vollzogen, so dass die betrachtete Zeitspanne hier enden kann.



Clemens Reichel

**Vom Verbund zum Konzern.  
Die Metallgesellschaft AG  
1945 – 1975**

Schriften zur hessischen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte 8, Darmstadt 2008, Hessisches Wirtschaftsarchiv, ISBN 978-3-9804506-9-0, 332 Seiten, gebunden, 32 Euro.

*Geschichte im Kontext  
der Weltwirtschaft*

Reichels Ergebnis ist, dass die Metallgesellschaft sich lange Zeit, dem allgemeinen Trend zur Divisionalisierung entgegen, in ihren alten Strukturen bewährte, darin auch expandierte. Erst ab dem Ende der 1960er Jahre, nach dem Tod Petersens und Mertons, habe sich die Überzeugung der Konzernführung dahin gehend geändert. Lange nachdem also andere große Unternehmen längst eine neue Organisationsform nach amerikanischem Vorbild angenommen hatten, habe man innerhalb der Metallgesellschaft auf eine Zentralisierung der Kontrollfunktionen und eine Differenzierung des Unternehmens nach Geschäftsbereichen gesetzt. Anders als bei Lesczenski stehen in der Betrachtung der Geschichte der Metallgesellschaft die (welt)wirtschaftlichen und historischen Verläufe und ihre Folgen für den Konzern im Zentrum, nicht etwa die Biografien einzelner Persönlichkeiten.

Die Zugänge und Intentionen der Bücher Lesczenskis und Reichels sind sicher ebenso unterschiedlich wie ihre jeweiligen Studienobjekte. Gleichwohl verbindet die beiden Autoren nicht allein ihre Bindung an die Frankfurter Forschung, sondern mehr noch das Interesse an Ursachen und Wirkungen wirtschaftlicher Beziehungen und der Beständigkeit von Traditionsunternehmen – ein Interesse, das aktueller nicht sein könnte. ♦

Der Rezensent

**Andreas Weidemann**, 30, studierte Mittlere und Neuere Geschichte und Politikwissenschaften in Frankfurt und ist Mitarbeiter im Präsidium der Goethe-Universität.