

危机、动荡、变化—从全球性集团到“百分百梅塞尔”

汉斯·梅塞尔从高级管理层退休之后，随着 90 年代时间的推移，梅塞尔工业有限公司和赫司特公司之间的长期和谐格局以及家族在公司中的地位受到了来自各个方面的严重威胁。

1993 年，汉斯·梅塞尔将公司运营大权转交给了家族外的人赫伯特·鲁道夫，鲁道夫在负责梅塞尔美国子公司的运营方面有着良好的记录。

在鲁道夫的领导下，梅塞尔格里斯海姆开始执行激进的全球化进程，最终却以失败告终。大量的，有些甚至是高投机性的收购以及海外公司和子公司的开业使公司出现了大规模的赤字，这导致了在千禧年之前公司对鲁道夫的解雇。然而这还并非一切：在汉斯·梅塞尔离开公司后，长期以来被视为公司发展的基本路线受到新任掌权人的质疑。鲁道夫意图明确，试图消除梅塞尔家族对公司运营的影响。

债务和被动

从 1994 年起，赫司特的业务重心放在了医药、农用化学品和工业化学品等核心业务上，他们希望出售手上的 2/3 的梅塞尔格里斯海姆的股份。随之而来多年的争论就集中在了梅塞尔格里斯海姆未来的所有制结构上以及赫斯特董事会一方对于梅塞尔不断上升的赤字抱以的极端消极的态度上。

在上市计划流产，以及被大肆张扬的将股份出售给林德的意图在最后一分钟却因反托拉斯法的介入而告终后，赫斯特最终于 2001 年 4 月将梅塞尔格里斯海姆的股份转给了金融投资机构高盛基金和安联基金。

辞职和投资

然而，家族内部的纠纷也威胁着公司是否能继续生存下去。例如，汉斯·梅塞尔的长子托马斯·梅塞尔拒绝承担“任何进一步维护和发展家族事业的责任”，因为他希望能规划自己的未来。

在 90 年代后半期，梅塞尔格里斯海姆的命运悬而未决时，史蒂芬·梅塞尔—汉斯·梅塞尔的次子—提出了他的明确观点，认为家族应该对公司保持长期的影响力。1999 年，他以家族名义从梅塞尔格里斯海姆手中购买了梅塞尔切割和焊接子公司。

一年后，公司的切割和焊接部门同瑞士卡斯特林公司共同组成了全新的 MEC 集团，其中梅塞尔家族拥有 36% 的股份。

结构调整和新的开始

2000 年后梅塞尔格里斯海姆的财团投资者把主要关注点放在了结构重组和减轻债务上。梅塞尔格里斯海姆剥离了自己的一些股份，把精力集中在了核心区域并且成功完成了“瘦身”过程。2003 年秋季在对梅塞尔的未来进行讨论时，由史蒂芬·梅塞尔领导的一支家族代表决定承担起让公司重回自己手中的责任。他们出售了梅塞尔在德国、美国和英国的公司，并收回了由高盛基金和安联基金所持有的梅塞尔股份。

自 2004 年 5 月起，之前的梅塞尔格里斯海姆公司更名为梅塞尔集团，重新

成为了一家由所有者经营的工业气体公司。最后，在 2005 年初，史蒂芬·梅塞尔又从财团投资者凯雷手中买回了 MEC 集团的所有股份，从而恢复了其祖父阿道夫·梅塞尔在一个多世纪前创立的以其父亲汉斯·梅塞尔在第二次世界大战后构建的家族控制权，成为一家在全球范围内经营工业气体和切割焊接技术的公司。