

Die ältesten Familienunternehmen Deutschlands

# Erfolgreich mit Druckknopf und Nadeln

Von der Kartellstrafe über die Coronakrise bis zur Flutkatastrophe: Mit Weitsicht und Mut meisterte Deutschlands zweitältestes Familienunternehmen Prym auch schwere Zeiten.

Florian Kolf Stolberg

**D**rei Tage konnte das Familienunternehmen Prym keine neuen Druckknöpfe produzieren, die Maschinen in der Oberflächenbeschichtung standen still. Doch es war kein Defekt, der für die ungewohnte Ruhe in der Maschinenhalle sorgte. Mit dem kurzzeitigen Stillstand der Galvanisierung will das Unternehmen verhindern, dass ein längerer Ausfall droht, falls es im Winter nicht genügend Gas gibt. Denn es hat in diesen drei Tagen die Brenner so umgerüstet, dass statt Gas im Notfall auch Öl verwendet werden kann.

Für Prym ist es nicht die erste Krise in seiner 482-jährigen Unternehmensgeschichte. Doch bisher hat das zweitälteste deutsche Familienunternehmen es stets geschafft, mit rechtzeitigen Weichenstellungen und vorausschauenden strategischen Entscheidungen nicht nur das Überleben zu sichern, sondern auch die Basis für künftiges Wachstum zu legen.

„Es ist schon etwas Besonderes, für eines der ältesten Familienunternehmen Deutschlands zu arbeiten, davor habe ich großen Respekt“, sagt Ansgar Nonn, der Ende 2017 den Posten des Vorstandsvorsitzenden von Prym übernommen hat. „Meine Großmutter kannte schon die Nähadeln von Prym“, erinnert er sich schmunzelnd. „Sie sagte, da kannst du hingehen, Junge, ich habe meine Nadeln von Prym seit 50 Jahren und die funktionieren immer noch.“

Was ihn an der Aufgabe bei Prym gereizt hatte, war zum einen die internationale Ausrichtung. Nur 900 der 3500 Mitarbeitenden sind noch in Deutschland beschäftigt, das größte Werk steht in Sri Lanka. Und zum anderen beeindruckte ihn die breite Aufstellung beim Produktportfolio, vom Druckknopf über Nähadeln bis hin zu Autoteilen.

Aber dann wurde es doch etwas anders, als er es sich vorgenommen hatte. „Leicht war es seit meinem Start nicht“, räumt er ein. Er habe mit seinem Team einen Wachstumsplan gemacht, als er angefangen habe. „Wir wachsen, wir wachsen



## Erfolg über Jahrhunderte

### Serie:

Das Handelsblatt stellt Ihnen jede Woche eines der zehn ältesten Familienunternehmen Deutschlands vor. Die Unternehmer erklären, wie ihre Firmen in der Vergangenheit mit Kriegen und Krisen umgegangen sind und was sie daraus gelernt haben.

Nächste Folge:  
der Oberflächenveredler  
The Coatinc Company  
Mehr unter:  
[handelsblatt.com/  
familienunternehmen](https://handelsblatt.com/familienunternehmen)

auch dieses Jahr sehr ordentlich, aber es sind natürlich in den vergangenen fünf Jahren einige Dinge passiert, die uns unsere Ziele etwas verhagelt haben“, sagt Nonn.

Zunächst bremste der Ausbruch der Coronapandemie seine Pläne, den Umsatz, der damals bei rund 380 Millionen Euro lag, jedes Jahr um fünf bis sechs Prozent zu steigern. Betroffen war damals besonders der Bereich Fashion. Das Geschäft mit Druckknöpfen, Reißverschlüssen und Accessoires für die Modeindustrie brach drastisch ein.

Doch zugleich zeigten sich die Vorteile der Diversifizierung. Denn da im Lockdown wieder mehr gebastelt wurde, wuchs das Geschäft mit Nähzubehör, das immerhin ein Viertel des Umsatzes beisteuert, mit hohen zweistelligen Umsatzraten. Stabil steigerte sich auch der Bereich Inovan, der Bauteile für die Autoelektronik liefert, die auch in Elektroautos gebraucht werden.

Das Wichtigste aber war für Nonn in schwierigen Phasen, dass die Eigentümerfamilie von Prym nicht in Geschäftsjahren, sondern in Generationen denkt. „Bei der Familie Prym hat die stabile Übereignung des Unternehmens an die nächste Generation die oberste Priorität, das ist auch in der Familiencharta geregelt“, sagt der Firmenchef. „Die Zahlung der jährlichen Dividende an die Familie kommt erst danach.“

Im Besitz der Familie Prym ist das Unternehmen seit 1530, als der Goldschmied Wilhelm Prym mit der Herstellung von Messing und Kupfer in Aachen begann. 1642 wurde der protestantischen Familie in den Religionsunruhen dort das Zunftrecht entzogen, und sie flüchtete wie viele andere Kupferproduzenten nach Stolberg, wo heute noch die Firmenzentrale ist.

Als die reine Messingherstellung nicht mehr genug abwarf, spezialisierte sich Prym im 19. Jahrhundert auf die Herstellung von Fertigteilen aus Messing. Unter der Leitung von William Prym stieg das Familienunternehmen in die maschinelle Fertigung von Kurzwaren ein. Um die damals fortschrittlichen Produktionsmethoden aus Großbritannien kennenzulernen, schickte er seinen Sohn Heinrich August für eine Lehre nach Birmingham.

1903 meldete William Pryms Enkel Hans Friedrich ein Patent an, das das Unternehmen weltweit bekannt machte und bis heute prägt. Er verbesserte den Druckknopf mit einer eingelegten Feder. Heute produziert Prym rund 15 Millionen Druckknöpfe täglich.

Der Zweite Weltkrieg, in dem Prym auch kriegswichtiges Material wie Turbinenschaufeln herstellte, war ein harter Einschnitt. Denn nach Ende des Kriegs verloren die Familie und das Unternehmen hohe Vermögenswerte und zahlreiche Standorte im In- und Ausland.

Andrea Prym-Bruck, Gesellschafterin und Hüterin des Firmenarchivs, ist Historikerin und hat auch die Zeit des Nationalsozialismus aufgearbeitet. 420 Zwangsarbeiter hätten bei Prym gearbeitet, erklärte sie 2019 dem Handelsblatt. Prym hat sich an Fonds der Stiftung für Zwangsarbeiter beteiligt, Überlebende eingeladen und unterstützt. Prym-Bruck kommt aber zu dem Schluss: „Im Falschen gibt es nichts Richtiges.“ Man könne Unrecht mildern, aber man bleibe Teil des Unrechts.

„Wer so viele Generationen erfolgreich übersteht, hat ein besonderes Mindset, das ich als antifragil bezeichne – das heißt, man kommt nach Rückschlägen gestärkt zurück“, sagt Georgiy Michailov, Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Struktur Management Partner. „Prym zeichnet sich durch eine extrem hohe Konsequenz und den Mut aus, auch unternehmerisch unpopuläre Entscheidungen

zu treffen“, sagt der Berater, der auf die Restrukturierung von Familienunternehmen spezialisiert ist.

Das zeigte sich, als Anfang der 2000er-Jahre ein Kartellverfahren das Unternehmen fast in die Insolvenz führte. Mehrere führende Kurzwarehersteller hatten untereinander jahrelang die Preise abgesprochen. Zunächst drohten Prym zwei Strafgeelder in Höhe von zusammen fast 70 Millionen Euro, was damals knapp zehn Jahresgewinnen des Unternehmens entsprach.

Letztlich hat die EU die Strafen jedoch reduziert – auch aus Rücksicht auf das Überleben des Unternehmens. „Die Kartellstrafe war existenzbedrohend“, sagt auch Nonn. „Wenn es damals nicht gelungen wäre, die Strafe zu minimieren und über eine gewisse Zeit zu strecken, wäre das das Ende des Unternehmens gewesen.“

Doch die Auswirkungen waren trotzdem gravierend – für das Unternehmen und die Eigentümer. Das Unternehmen wurde restrukturiert, die Familie verkaufte 49 Prozent der Firmenanteile an die Münchener Beteiligungsgesellschaft Armira, die das Geld von mehreren Unternehmerfamilien verwaltet.

Seit dieser Zeit ist die Familie auch nicht mehr im Beirat vertreten, sondern entsendet nur Fachleute in dieses Gremium. Es ist auch vereinbart, dass kein Mitglied der Familie mehr operativ im Unternehmen tätig ist oder sich zum Geschäft öffentlich äußert.

Berater Michailov hält das für vernünftig. „Wasser ist in der Regel deutlich transparenter als Blut“, bringt er es auf eine griffige Formel. Irgendwann sei es sinnvoller, die relevanten Kompetenzen von außen zuzuführen, sich also externe Experten ins Boot zu holen. „Darüber hinaus ist es wichtig, zwischen den Familienstämmen für Neutralität zu sorgen, indem man keinen von ihnen bevorzugt“, ergänzt er.

## Chronik

**1530** Wilhelm Prym macht sich in Aachen als Goldschmied selbstständig und legt damit den Grundstein für das Familienunternehmen. Sein Sohn eröffnet später ein Messingwerk.

**1642** Weil die protestantische Familie Prym im katholischen Aachen die Zunftrechte verliert, flüchtet sie sich nach Stolberg, wo heute noch die Firmenzentrale ist.

**1903** Hans Friedrich Prym lässt den Druckknopf durch eine eingelegte Feder verbessern und patentieren. Mit dem Produkt macht er das Unternehmen weltweit bekannt.

**1945** Nach dem Krieg, in dem das Unternehmen auch Zwangsarbeiter beschäftigt hat, verliert Prym erhebliche Vermögenswerte und Standorte und muss sich neu aufbauen.

**1986** Prym steigt beim Autozulieferer Inovan ein und entwickelt daraus einen vierten Geschäftsbereich.

**2015** Die Familie verkauft 49 Prozent des Unternehmens an die Beteiligungsgesellschaft Armira, um die Lasten aus einer Kartellstrafe der EU zu bewältigen.

**2017** Ansgar Nonn übernimmt den Vorstandsvorsitz bei Prym.

**2021** Die Hochwasserkatastrophe flutet das Werksgelände in Stolberg und zerstört weitgehend die Oberflächenbeschichtung der Druckknopfproduktion.

Trotzdem betont Firmenchef Nonn, es sei hilfreich, eine Familie im Hintergrund zu haben, die eine langfristige Perspektive hat. Wachstum sei nur das Mittel zum Zweck, das Unternehmen müsse profitabel sein. „Und wir sind durch alle Krisen hindurch jedes Jahr profitabel gewesen“, betont er.

Das gilt auch für das vergangene Jahr, in dem die Flutkatastrophe das Werksgelände in Stolberg komplett lahmlegte und die Oberflächenbeschichtung inklusive Maschinen und Anlagen zerstörte. Nonn war selbst vor Ort und packte mit an, als das Flüsschen Vicht über Nacht das Erdgeschoss und die Keller flutete und das Werk von der Außenwelt abschnitt.

Die Gefahr war groß: In der Galvanik, also der Beschichtung der Druckknöpfe mit Messing, Nickel oder Kupfer, werden hochgiftige Chemikalien verwendet, die sich mit dem eingedrungenen Wasser vermischten. Zum Glück gab es noch ein großes, ungenutztes Becken, in das die Abwässer gepumpt und anschließend gereinigt werden konnten. Es dauerte gut ein Jahr, bis die Produktion vollständig wiederhergestellt war, Spundwände sichern heute die Keller. Die Steuerungselektronik ist in höhere Geschosse verlegt worden. Und das Unternehmen hat den Wiederaufbau dazu genutzt, auch die Anlagen zu modernisieren, wie Werksleiter Axel Wirthmüller bei einem Rundgang erklärt.

Der Wiederaufbau hat das Unternehmen rund 20 Millionen Euro gekostet. Unterstützung aus öffentlichen Quellen gab es nicht. Aber das Unternehmen konnte die Schäden zum größten Teil über die Versicherungen regeln. Doch nun kommt mit den dramatisch steigenden Energiekosten bereits die nächste Herausforderung auf Prym zu. „Für Galvanisierung brauchen Sie viel Strom und Gas, das ist eine Katastrophe“, berichtet Nonn. Die Energiekosten hätten sich über die ganze Gruppe gesehen verdoppelt, in Deutschland sogar verdreifacht.

Das Unternehmen habe allein einen sechsstelligen Betrag dafür investiert, damit es am Standort in Italien sowie in Birkenfeld und Stolberg jetzt je nach Verfügbarkeit zwischen Gas und Öl hin- und herschalten könne. Die Brenner umzustellen sei noch der billigere Teil der Umrüstung auf Öl gewesen. „Sie müssen auch die Vorratslogistik schaffen, Sie brauchen ja Tanks für das Öl und eine Auffangwanne“, so Nonn.

Schon vier Wochen nach Ausbruch des Ukrainekriegs startete die Planung für die Umrüstung. „Da mussten wir ins Risiko gehen zu investieren, ohne zu wissen, ob wir es jemals brauchen“, sagt der Prym-Chef. Aber das ist wahrscheinlich genau der unternehmerische Mut und Weitblick, den es braucht, damit ein Familienunternehmen fast 500 Jahre lang überlebt.