



BANDEKNÜPFEN, ZUSAMMENFÜHREN, ZUEINANDERSTEHEN



Die Zeiten stehen für Familienunternehmen nicht zum Besten. Viele bekommen die Unternehmensnachfolge nicht hin. Manche halten dem Wettbewerb nicht stand. Andere wiederum geben ihre Selbstständigkeit auf und lassen sich von Größeren schlucken. Noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik schwappte eine solche Übernahmewelle über das Land. Natürlich auch über Bayerisch-Schwaben. Aber es gibt sie noch, die Solitäre, jene Familienunternehmen, die von Stürmen gebeutelt und günstigen Winden getragen über viele Jahrzehnte hinweg alle Klippen umschiffen konnten. Die Dierig Holding ist eines von ihnen. Dierig ist das traditionsreichste Augsburger Industrieunternehmen und 215 Jahre nach seiner Gründung immer noch mehrheitlich im Familienbesitz. Aber die Dierigs waren nie nur Besitzer. Es waren immer Mitglieder der Familie, die das Unternehmen durch die Hochs und Tiefs von drei Jahrhunderten gesteuert haben. Zu Sommerbeginn hat die siebte Generation, Ellen Dinges-Dierig und Benjamin Dierig, die Verantwortung für die Unternehmensgruppe übernommen, die vor 20 Jahren ihr textiles Portfolio um den Bereich Immobilien erweitert hat. *Eda Calisti fotografierte im Augsburger Textilmuseum.*

Ellen Dinges-Dierig und Benjamin Dierig, die neuen Vorstände der Dierig Holding AG: „Wir verfolgen gemeinsam ein Ziel und haben einen klaren Fahrplan. Aktuell ist das Textilgeschäft das etwas schwierigere und kleinteiligere als der Immobilienbereich. Wir schauen gemeinsam kontinuierlich auf die Abläufe und die Prozesse. Wenn Probleme auftauchen, sprechen wir sie offen an.“ Die Botschaft ist klar: Die Prozesse seien in allen Unternehmen ähnlich. Man müsse sie nur im Griff haben. Es gebe immer neue Chancen und Möglichkeiten. Ihr Signal an die Anteilseigner ist voller Zuversicht: „Lasst uns machen!“

D

Die Dierig-Gruppe ist heute der einzige, bereits im 19. Jahrhundert erfolgreiche, europäische Textilkonzern, dem es überhaupt gelungen ist, sich wie Münchhausen am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen, in den die deutsche Textilindustrie in den Jahren von 1955 und 1980 geraten war, als die Asiaten mit jahrelangen Dumpinglöhnen die Schlacht auf dem internationalen Markt ein für alle Mal für sich entscheiden konnten. Die große, traditionsreiche Geschichte der Familie Dierig empfindet die Generation Nr. 7 keineswegs als Last. Sie sind als Kinder einer großen Industriellenfamilie aufgewachsen, die den Unterschied von Soll und Haben sehr früh mitbekamen. Ellen Dinges-Dierig und Benjamin Dierig gehen mit dem industriellen Erbe selbstbewusst um, weil sie überzeugt sind, dass sie beide über das nötige Rüstzeug verfügen, um eine Firma ihrer Größenordnung mit einem Umsatz von über 56 Millionen Euro schnittig auf Kurs zu halten und weiterzuentwickeln.

Die Immobiliensparte gewinnt innerhalb der Dierig-Gruppe immer stärker an wirtschaftlicher Bedeutung.

Dass ein börsennotierter Unternehmensverbund wie die Dierig Holding immer noch in die Familienunternehmen einzureihen ist, beruht darauf, dass die Textil-Treuhand Gesellschaft mit beschränkter Haftung (TT), in der die rund 130 Mitglieder der verzweigten Dierig-Familie ihre Firmenanteile gebündelt haben, gut 70 Prozent der Shares an der Dierig Holding AG (Eigenkapital: 34,9 Mio. Euro) hält. Ihr Tochterunternehmen, die Dierig Textilwerke GmbH, ist als konzernleitende Zwischenholding die Muttergesellschaft aller operativen Tochtergesellschaften in Deutschland. Die Immobiliensparte, die innerhalb der Dierig-Gruppe immer stärker an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnt, ist wiederum Teil der Dierig Textilwerke GmbH und seit gut 20 Jahren eine eigene operative Unit.

Ellen Dinges-Dierig (44) und Benjamin Dierig (41), die heute in der Kirchbergstraße 23 in Augsburg das Sagen haben, sind am selben Tag, am 1. April 2018, in den Holding-Vorstand berufen worden. Allein diese zeitgleiche Bestellung des Duos in die Unternehmensführung spricht dafür, dass der langjährige Vor-

standssprecher Christian Dierig seine Staffelübergabe zum 1. Juni dieses Jahres generalstabsmäßig geplant hat. Christian Dierig wollte seinem Unternehmen um jeden Preis jene Erschütterungen und Spannungen ersparen, die ein, zwei familienfremde Manager in ihrer Selbstherrlichkeit in den Jahren vor seiner Berufung an die Firmenspitze heraufbeschworen hatten. Mit seinen beiden Nachfolgern, die jetzt die Firma paritätisch als Tandem führen, hat Christian Dierig bestens ausgebildete und auf die Aufgaben vorbereitete Familiengewächse auserkoren. Er hat damit vorexerziert, dass eine Unternehmensnachfolge sehr wohl ohne Brüche und familiäre Verwerfungen möglich ist, wenn diese frühzeitig und mit Weitblick angepackt und ein potenzieller Kandidat, ob Frau oder Mann, sorgsam an das Mandat herangeführt wird.

Beide neuen Vorstände hatten sich ihre beruflichen Meriten gleichwohl in fremden Gefilden erworben, denn ein Job bei Dierig war keineswegs Teil ihres Lebensplans. Was sie allerdings stets mit der Firma verband, waren ihre außergewöhnliche industrielle Geschichte, der familiäre und kulturelle Hintergrund sowie die gesellschaftsrechtlichen Bande in der Textil-Treuhand. Die Dierigs sind sich bis heute ihrer schlesischen Wurzeln gewärtig und treffen sich wiederkehrend in Langenbielau, wo das Unternehmen 1805 als textiles Verlagsgeschäft gegründet wurde. Es ist eine Seltenheit, zeugt jedoch von Klasse, dass historisches Bewusstsein das Denken und Handeln einer Unternehmerfamilie noch in der siebten Generation begleitet. Da wundert es nicht, dass sich Ellen Dinges-Dierig und Benjamin Dierig, die über vier Ecken miteinander verwandt sind, mehrfach bei Familientreffen in Langenbielau begegnet sind und sich seit langem kennen. Zusammenführen, Bandeknüpfen, Zueinanderhalten scheinen in diesem Familienunternehmen einen sehr hohen Stellenwert zu haben und wesentliches Element des Führungsstils zu sein. Ellen Dinges-Dierig und Benjamin Dierig haben, als es trotz Corona noch möglich war, eine alte Tradition aufleben lassen und alle Mitarbeiter der Firma mit ihren Partnern nach Augsburg zu einem Sommerfest

eingeladen. Ellen Dinges-Dierig: „Benjamin und ich schätzen die Arbeit im Team. Dass wir zu einem Betriebsfest die Partner unserer Mitarbeiter einladen, ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Man kann nur Engagement erwarten, wenn die Menschen in einem stabilen Umfeld leben. Da gehört die Familie dazu.“

Die Firmenfamilie ist allerdings zuletzt auf 150 Köpfe geschrumpft, da Dierig seine Logistik im Mai ausgelagert hat. Eine Notwendigkeit, da die Textilsparte seit Jahresmitte auf zwei Vertriebswegen die Märkte beackern soll. Zum traditionellen B2B-Geschäft soll die textile Ware über die digitalen Kanäle direkt an die Frau gebracht werden. Da für Dierig B2C völliges Neuland ist, hätte dieses Geschäftsfeld ohne einen erfahrenen Logistik-Partner wie die Augsburgener Firma Andreas Schmid nie beschritten werden können. Die ersten Zahlen aus dem B2C-Business sind jedenfalls für das neue Vorstands-Duo ermutigend. Beide wissen, dass Textiler über die Langstrecke gehen müssen, wenn ihnen Märkte und Kunden weiterhin gewogen sein sollen. Für Ellen Dinges-Dierig vielleicht ein zusätzlicher Ansporn, da sie Sprint-Triathlon und Marathon zu einer ihrer bevorzugten Sportarten zählt. Beharrlichkeit, zielfokussiertes Denken und Handeln werden beide Vorstände brauchen, wenn sie ein Familienunternehmen, das über 200 Jahre wechselvoller Geschichte überlebt hat, das keinen Start-up-Glamour verspürt, das obendrein unter Beobachtung von mehr als 130 Familienmitgliedern steht und auch vor Börsianern bestehen muss, erfolgreich in die Zukunft führen wollen.

Ellen Dinges-Dierig und Benjamin Dierig gehen mit dieser vermeintlichen Hypothek, die wahrscheinlich Außenstehende jeder traditionsreichen Firma zuschreiben, äußerst gelassen um. Das Offensichtlichste ist, dass die beiden einen sehr kooperativen Führungsstil pflegen, ihnen jede Form von persönlicher Eitelkeit und Imponiergehabe zu fehlen und ihnen Rivalitätsdenken fremd zu sein scheint. Sie sicher sind, dass sie ihr Metier beherrschen und sie die Lust an der Aufgabe eint. Benjamin Dierig: „Für uns beide

gilt, wir gehen gern zur Arbeit. Es macht Freude. Es ist Teil unseres Lebens.“ Das Dierig-Reich haben sie untereinander – ihren Neigungen und Kompetenzen entsprechend – aufgeteilt. Die Dame kümmert sich im Tagesgeschäft – also in der Textilwerke GmbH – um die Zahlen und die Textilien, der Herr um die Immobilien. In der Holding tragen sie gemeinsam die Verantwortung.

215 Jahre Dierig sind ihnen gewiss Verpflichtung. Nicht weniger, aber auch nicht mehr. Die Firmenphilosophie dürften sie ohnehin mit der Muttermilch aufgesaugt und als Gesellschafter längst verinnerlicht haben. Der Konzernabschluss der Textil-Treuhand führt sie als Präambel: „Die Strategie fußt auf unternehmerischer Nachhaltigkeit. Die Sicherung und langfristige Mehrung der Substanz hat in jedem Fall Vorrang vor dem Erreichen kurzfristiger Renditeziele. Die Dividendenpolitik der Dierig Holding AG basiert darauf, die Anteilseigner an Erträgen aus dem operativen Geschäft angemessen zu beteiligen.“ Ellen Dinges-Dierig, die nach einem BWL-Studium über 17 Jahre hinweg Führungspositionen bei den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften KPMG und PwC bekleidete, und Benjamin Dierig, der auf zwei erfolgreich abgeschlossene Studien in Architektur und Unternehmensführung verweisen kann, wissen mit dem Thema Finanzen souverän umzugehen: „Wir finden es toll, dass die Familie das Geld in der Firma drinnen lässt und wir damit arbeiten können.“ Natürlich sei es schon etwas Besonderes, wenn man bei Gesellschafterversammlungen Familienmitgliedern gegenüber sitzt, die zumindest ihr Geld gut aufgehoben wissen wollen. Ellen Dinges-Dierig scheut sich nicht, das heikle Thema Wirtschaftlichkeit und Unternehmenserfolg unverblümt anzusprechen: „Wir wollen beide nicht die 7. Generation sein, die es verbockt hat.“ Unisono fügen die beiden Dierig-Vorstände noch hinzu: Sie würden „eine Firma nicht mit weniger Hingabe führen“, wenn sie in anderen Unternehmen an der Spitze stünden.

Die Sicherung und langfristige Mehrung der Substanz hat in jedem Fall Vorrang vor dem Erreichen kurzfristiger Renditeziele.“