DNUG 2026 | Porträt Nr. 9

Marie, 20-25 Jahre, Werkstudentin (Befindet sich noch im Studium), zweite Generation, Maschinenbau, 30+ Mitarbeitende*

Für mich steht bei Familienunternehmen vor allem der enge Bezug zu den Mitarbeitenden, Loyalität, Tradition und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Mittelpunkt. Gleichzeitig geht es für mich immer auch darum, das Unternehmen aktiv weiterzuentwickeln. Diese Haltung hat sich jedoch erst mit der Zeit gefestigt. Früher habe ich das Unternehmen einfach als gegeben wahrgenommen, ohne mir bewusst viele Gedanken darüber zu machen. Erst in den letzten Jahren, in denen ich mich intensiver mit dem Thema beschäftigt und auch mit anderen darüber gesprochen habe, ist dieses Bewusstsein stärker gewachsen.

Perspektivisch kann ich mir vorstellen, in einigen Jahren ins Unternehmen einzusteigen und langfristig auch Verantwortung in Richtung Geschäftsführung zu übernehmen. Für den Einstieg ist mir jedoch wichtig, zunächst alle Bereiche des Unternehmens wirklich im Detail kennenzulernen. Ich arbeite aktuell bereits als Werkstudentin im Unternehmen und bekomme viele Einblicke. Dennoch ist es ein Unterschied, ob man punktuell mitarbeitet oder über einen längeren Zeitraum vollständig im Unternehmen tätig ist. Durch Ferienjobs seit meinem 14. Lebensjahr kenne ich viele Abläufe, möchte diese aber noch deutlich vertiefen. Dass ich bereits im Familienunternehmen tätig bin, fühlt sich für mich inzwischen selbstverständlich an. Der Aufenthalt im Unternehmen ist für mich zur Normalität geworden und mit einem positiven Gefühl verbunden.

Ein wichtiger Bestandteil meiner Vorbereitung ist es, bewusst unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Deshalb war es mir wichtig, auch außerhalb des Familienunternehmens Erfahrungen zu sammeln. Im Rahmen eines sechsmonatigen Praktikums habe ich mich gezielt für eine andere Branche entschieden, um einen neuen Blickwinkel kennenzulernen. Dieser Perspektivwechsel hilft dabei, mit frischen Ideen zurückzukehren und bestehende Strukturen anders zu hinterfragen.

Der Einstieg ins Unternehmen war lange nicht klar festgelegt. Ich habe mir bewusst offengehalten, ob und wann ich diesen Weg gehe. Schon zu Beginn meines Studiums habe ich entschieden, mir diese Option nicht zu verschließen. Die Gespräche mit meinen Eltern waren dabei immer offen. Sie haben mir

deutlich signalisiert, dass ich meinen eigenen Weg gehen soll, und unterstützen mich dabei, unabhängig davon, ob ich ins Unternehmen einsteige oder nicht. Gleichzeitig haben sie mir geraten, zunächst mehrere Jahre außerhalb des eigenen Unternehmens zu arbeiten, um andere Erfahrungen zu sammeln. Diese Unterstützung ist sehr wertvoll. Für die Zukunft wünsche ich mir darüber hinaus, dass mein Vater mich noch stärker in die technischen Details des Maschinenbaus einbindet und mir die Funktionsweise unserer Produkte noch intensiver vermittelt.

Dennoch begleitet mich das Thema Nachfolge auch schon seit vielen Jahren. Schon früh wurde ich im Unternehmen wahrgenommen und auch von Mitarbeitenden oder Bekannten auf meine zukünftige Rolle angesprochen. Daraus entsteht ein gewisser unterschwelliger Druck. Auch wenn von Seiten der Familie kein direkter Druck ausgeübt wird, ist spürbar, dass eine Erwartungshaltung vorhanden ist. Für mich war es wichtig zu lernen, mit diesem Gefühl umzugehen. Gespräche mit anderen Next Gens haben mir dabei sehr geholfen, da viele ähnliche Erfahrungen machen. Heute gehe ich offener damit um und spreche auch mit meinen Eltern klarer darüber, welche Erwartungen bestehen und wie ich selbst dazu stehe.

Mit Blick auf meinen möglichen Einstieg wünsche ich mir einen strukturierten Prozess. In den nächsten zwei bis drei Jahren würde ich gerne gemeinsam mit meinen Eltern konkrete Ziele und einen klaren Plan erarbeiten. Dabei geht es um Fragen wie: Was passiert in den ersten Monaten? Welche Erwartungen gibt es auf beiden Seiten? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit der Einstieg langfristig erfolgreich ist? Mir ist wichtig, dass diese Gespräche bewusst im Unternehmenskontext stattfindet und nicht im privaten Umfeld, um die Rollen klar zu trennen. Gleichzeitig möchte ich das Unternehmen umfassend kennenlernen, sowohl fachlich als auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden, um eine möglichst objektive Sicht zu entwickeln.

Für die nächste Generation im Familienunternehmen halte ich es für entscheidend, sich der eigenen Verantwortung bewusst zu sein. Mitarbeitende vertrauen darauf, dass das Unternehmen stabil bleibt und ihre Arbeitsplätze gesichert sind. Verlässlichkeit, Verantwortungsbewusstsein und Nahbarkeit sind aus meiner Sicht zentrale Eigenschaften.

Aktuell nimmt das Thema Nachfolge für mich mehr Raum ein, da ich mich am Ende meines Studiums befinde. Insgesamt sehe ich meine Rolle darin, das Unternehmen langfristig weiterzuentwickeln, Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig neue Impulse einzubringen, immer mit dem Ziel, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Persönlich sehe ich den Wirtschaftsstandort Deutschland derzeit kritisch. Viele Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen, etwa durch Fachkräftemangel, hohe Kosten oder steigende Energiekosten. Auch fehlende Nachfolgelösungen führen dazu, dass Unternehmen schließen müssen.

Von der Politik würde ich mir definitiv wünschen, dass sie Unternehmen nicht als die Bösen sieht, ihnen zuhört und ihnen bei der Nachfolge keine Steine in den Weg legt. Gerade das Thema Erbschaftsteuer, das aktuell stark diskutiert wird, könnte für viele zu einem Hindernis bei der Unternehmensübergabe werden. Im schlimmsten Fall könnte es dann sinnvoller erscheinen, ein Unternehmen zu schließen, als es in Zukunft weiterzuführen, weil die steuerliche Belastung zu hoch ist. Steuern sind berechtigt und auch notwendig, damit es Deutschland besser geht. Es muss jedoch eine Balance geben, damit Unternehmensnachfolgen auch in Zukunft funktionieren können.

Unser eigenes Unternehmen befindet sich aktuell in einer vergleichsweise stabilen Situation, da frühzeitig Maßnahmen im Energiebereich ergriffen wurden. Durch Investitionen in Photovoltaik sind wir tagsüber weitgehend autark, ergänzt durch Flüssiggas als stabilere Energiequelle. Dennoch bleiben die steigenden Kosten insgesamt eine Herausforderung, insbesondere im Hinblick auf Steuern und weitere Abgaben. Auch die Standortfaktoren haben sich verändert. In unserer Region sind sowohl Lebenshaltungskosten als auch Personalkosten deutlich gestiegen. Faire Entlohnung bleibt für uns essenziell, gleichzeitig erhöhen sich dadurch die wirtschaftlichen Anforderungen an das Unternehmen.

Unsere Stärke liegt in einer klaren Nischenposition im Maschinenbau, die uns Wettbewerbsvorteile verschafft und eine solide Marktposition ermöglicht. Gleichzeitig bestehen Risiken durch internationale Wettbewerber wie China, die ihre Produkte zu niedrigeren Preisen anbieten können. Zudem stellt Deutschland als kostenintensiver Produktionsstandort langfristig eine Herausforderung dar.

Ein möglicher Standortwechsel wurde bereits diskutiert. Es gab Überlegungen, den Hauptsitz perspektivisch ins europäische Ausland, insbesondere in die Schweiz, zu verlagern. Diese Überlegungen

wurden jedoch nicht weiterverfolgt. Ausschlaggebend dafür waren Investitionen am bestehenden Standort, die Stabilisierung der Personalsituation sowie ein funktionierendes Team. Zudem profitieren wir von einer unternehmensfreundlichen regionalen Politik, die uns unterstützt.

Von der Politik wünsche ich mir insgesamt eine stärkere Anerkennung der Rolle von Unternehmerinnen und Unternehmern. Aus meiner Sicht werden diese häufig zu negativ dargestellt. Dabei schaffen sie Arbeitsplätze und tragen wesentlich zum wirtschaftlichen Wohlstand bei.

Auch die Innovationskraft Deutschlands sehe ich aktuell mit gemischten Gefühlen. In einigen Branchen, etwa der Automobilindustrie, wurde Deutschland international überholt. Gleichzeitig bleibt die Verantwortung gegenüber dem Standort ein wichtiges Thema. Unternehmen tragen dazu bei, Regionen wirtschaftlich zu stabilisieren und Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Künstliche Intelligenz betrachte ich als Technologie mit großem Potenzial, aber auch mit Risiken. Entscheidend ist aus meiner Sicht der bewusste Umgang damit. Aktuell nutzen wir KI im Unternehmen vor allem im Bereich Texte, Website und Marketing. Ich selbst verwende hauptsächlich ChatGPT sowie weitere Tools wie Perplexity. KI ist für mich eine hilfreiche Unterstützung, beispielsweise zur Überarbeitung und Strukturierung von Texten. Gleichzeitig ist es wichtig, Ergebnisse kritisch zu hinterfragen und sensibel mit Daten umzugehen.

Die Nutzung von KI im Unternehmen ist bislang noch nicht flächendeckend etabliert und wird auch noch nicht aktiv gefördert. Ich gehe jedoch davon aus, dass sich dies in Zukunft ändern wird. Langfristig sehe ich in KI insbesondere die Chance, Wissen im Unternehmen zu sichern. Gerade im Maschinenbau ist viel Wissen an einzelne Personen gebunden. Eine unternehmensinterne KI-Lösung könnte dazu beitragen, dieses Wissen zu dokumentieren und zugänglich zu machen.

Im internationalen Vergleich sehe ich Deutschland im Bereich KI aktuell eher zurückhaltend. Abhängigkeiten von individuellem Wissen sowie Skepsis gegenüber neuen Technologien spielen dabei eine Rolle. Dennoch bin ich überzeugt, dass KI künftig eine größere Bedeutung haben wird.

Insgesamt überwiegen für mich derzeit die Chancen von KI, auch wenn Risiken bestehen. Viele Menschen nutzen die Technologie, ohne sich ausreichend mit den dahinterliegenden Prozessen

auseinanderzusetzen. Deshalb halte ich es für wichtig, ein stärkeres Bewusstsein für den Umgang mit Daten zu schaffen.

Auch aus politischer Sicht sehe ich Handlungsbedarf, insbesondere im Bereich Datenschutz und Regulierung. Es braucht aus meiner Sicht eine ausgewogene Lösung, die sowohl Innovation ermöglicht als auch Risiken berücksichtigt.

** Name geändert.*