DNUG 2026 | Porträt Nr. 2

Luca, 30-35 Jahre alt, Leiter Vertrieb, zweite Generation, Werkzeugbau, 60+ Mitarbeitende*

Ich habe drei Jahre in einem Start-up gearbeitet und bin im September dieses Jahres ins Familienunternehmen zurückgekehrt. Der Plan ist, eher kurz- als langfristig Verantwortung zu übernehmen und das Unternehmen künftig weiterzuführen. Ein zentraler Wert ist für mich Offenheit. Aus diesem Grund haben wir vor Weihnachten den ersten Workshop in der Firmengeschichte mit der gesamten Belegschaft veranstaltet. Wenn man dort genau hinhört, merkt man schnell, was die Menschen an unserer Firma schätzen: dieses Familiäre. Man ist hier noch Mensch und keine Personalnummer. Man kann miteinander reden, Dinge direkt klären und arbeitet nicht ausschließlich über starre Prozesse und feste Strukturen. Dieses Miteinander wird sehr bewusst wahrgenommen und geschätzt.

Gleichzeitig habe ich mir viele Gedanken darüber gemacht, wo wir strukturell stehen. Die ältere Generation ist operativ sehr stark, absolute Experten im Werkzeugbau. Genau das ist heute aber auch eine Schwäche geworden. Ab einer gewissen Unternehmensgröße sind die Strukturen hinter dem operativen Geschäft nicht im gleichen Maß mitgewachsen. Hier möchte ich ansetzen. Meine Rolle sehe ich jetzt und in Zukunft darin, die Firma organisatorisch von hinten aufzurollen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass in unserer Unternehmensgröße wieder effizient gearbeitet werden kann. Mein großes Ziel ist, dass ich in fünf bis zehn Jahren jederzeit gehen könnte, ohne dass der operative Betrieb leidet. Je weniger unentbehrlich ich für das Tagesgeschäft bin, desto besser. Das würde bedeuten, dass Organisation, Organigramm und Prozessabläufe so gut funktionieren, dass ich mich auf strategische Themen konzentrieren kann. Diese Rolle habe ich mir selbst zugeschrieben.

Mit Blick auf die Nachfolge wünsche ich mir von meiner Familie mehr Offenheit gegenüber Veränderungen. Man merkt schon, dass die ältere Generation schwer loslassen kann. Das ist verständlich, weil sie das Unternehmen aufgebaut hat und noch immer sehr dominant und bestimmend ist. Ich würde mir eine unterstützendere Rolle wünschen, also die Bereitschaft, Verantwortung wirklich abzugeben und auch bewusst Fehler zuzulassen, weil man aus ihnen lernt. Wenn es immer eine Rückfallebene gibt, wächst man weniger. Wichtig wäre aus meiner Sicht auch ein bewussteres Zurückziehen der älteren Generation und eine klarere Kommunikation gegenüber der nächsten

Generation. Gerade in einer Übergabesituation ist es entscheidend, Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten transparent zu klären, damit Vertrauen entstehen und Zusammenarbeit auf Augenhöhe wachsen kann.

Rückblickend würde ich in meiner eigenen Vorbereitung manches anders machen. Vor allem hätte ich früher und klarer mit meinem Vater darüber gesprochen, welche Rolle ich perspektivisch im Unternehmen einnehmen soll. Diese Frage war lange nicht eindeutig beantwortet, und genau diese Unklarheit hat auch meine persönliche Ausrichtung beeinflusst. Mein Studium war stark maschinenbaulich geprägt. Das war fachlich sinnvoll, aber strategisch betrachtet würde ich heute vermutlich eine stärkere betriebswirtschaftliche Vertiefung wählen, etwa in Richtung MBA. Wenn die spätere Rolle klarer definiert gewesen wäre, hätte ich mich gezielter darauf vorbereiten können. Was ich jedoch als absolut richtigen Schritt empfinde, ist meine Zeit außerhalb des Familienunternehmens. Der externe Blick war wichtig. Man läuft sonst Gefahr, betriebsblind zu werden, wenn man ausschließlich im eigenen Unternehmen tätig ist. Der Abstand hat mir geholfen, Strukturen, Kultur und Potenziale heute bewusster wahrzunehmen und mit einer anderen Haltung zurückzukehren.

Persönlich sehe ich den Wirtschaftsstandort Deutschland differenzierter, als er oft dargestellt wird. Innovation braucht Zeit. Ich sehe es in Zukunft, wenn wir unsere Hausaufgaben machen, auch für den Standort Deutschland immer noch als sehr, sehr gut, weil wir immer noch wahnsinnig viel Know-how in unserem hochspezialisierten Nischenindustrien haben und eine Prozesssicherheit und ein Prozesswissen, was die Asiaten noch nicht haben, wo die noch Jahre hintendran sind. Wenn wir das auch als oberste Priorität setzen, dann glaube ich, kommen wir da auch wieder gut raus und kommen wieder in schöne Jahre. Natürlich haben wir Probleme, darüber muss man nicht hinwegsehen. Aber es ist nicht alles so schlecht, wie es häufig dargestellt wird. Wirtschaft verläuft in Phasen. Wenn es gut läuft, werden Strukturen aufgebaut, die in schwierigeren Zeiten wieder hinterfragt werden. Auch der Stellenabbau in der Automobilbranche gehört zu solchen Zyklen. Es wird wieder bessere Zeiten geben. Andere Länder haben ebenfalls ihre Probleme. Man muss schauen, wie man mit der jeweiligen Situation umgeht und was man daraus macht.

Wir sind ein eher kleines Familienunternehmen. Unsere Standortwahl war nie primär energie- oder kostengetrieben, sondern vor allem regional geprägt. Ein Auslandsstandort war nie ernsthaft Thema. Dennoch spielen Energiekosten eine Rolle, insbesondere dann, wenn man über Wachstum oder ein zweites Werk nachdenkt. Fachlich sind wir stark aufgestellt. Gerade bei hochkomplexen Werkzeugen merkt man, dass unser Know-how weiterhin ein echter Vorteil ist. Die besonders schwierigen Fälle kommen häufig noch zu uns zurück. Harte Standortfaktoren waren für uns nie allein ausschlaggebend, aber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden natürlich relevanter, sobald es um Wachstum und neue Investitionen geht.

Wenn ich einen Wunsch an die Politik formulieren müsste, wären Energiepreise eines der zentralen Themen. Auch bei Förderprogrammen, insbesondere für Digitalisierung, Marketing oder Social Media, könnte es aus meiner Sicht mehr Unterstützung geben. Das sind Investitionen, die nicht sofort produktiv wirken und deshalb in vielen mittelständischen Unternehmen schwerer durchzusetzen sind.

Im internationalen Vergleich, insbesondere gegenüber China, hat sich die Situation im Werkzeugbau deutlich verändert. In unserer Branche, vor allem bei hochkomplexen Spritzgusswerkzeugen, spielen wir weiterhin oben mit. China ist inzwischen die größte Konkurrenz. Einfache Werkzeuge gehen heute fast vollständig dorthin, weil sie deutlich günstiger sind. Bei komplexen Projekten, bei denen jahrzehntelange Erfahrung gefragt ist, sieht man aber weiterhin Unterschiede. Der Vorteil ist kleiner geworden, aber er ist noch vorhanden. Innovation entsteht in unserer Branche allerdings oft erst dann, wenn wirklicher Druck da ist. Entwicklung ist teuer und viele familiengeführte Unternehmen können sich keine eigene Entwicklungsabteilung leisten. Der Nutzen ist nicht immer unmittelbar sichtbar und genau das hemmt Investitionen.

Mein persönlicher Fokus liegt deshalb weniger auf einer reinen Ausweitung der Fertigung in Deutschland. Als reinen Fertigungsstandort würde ich heute wahrscheinlich nichts Neues mehr in Deutschland aufbauen. Mein Traum wäre es vielmehr, Entwicklung und Konstruktion stärker auszubauen. Aktuell machen wir viel Entwicklungsarbeit für Kunden, lassen uns diese aber nicht ausreichend bezahlen. Langfristig könnte Fertigung stärker ausgelagert oder mit Partnern gedacht

werden. Gleichzeitig möchte ich Entwicklung gezielt hochfahren und perspektivisch auch duale Studiengänge anbieten. Vielleicht entsteht daraus irgendwann eine echte Innovation.

Künstliche Intelligenz ist in diesem Zusammenhang ein Thema, das ich sehr spannend finde, bei dem ich aber auch Risiken sehe. Die größte Gefahr ist für mich Denkfaulheit. Viele übernehmen Ergebnisse direkt als Wahrheit. Ich selbst nutze KI sehr intensiv, vor allem als Recherchetool und als Sparringspartner. Die Vielzahl an Aufgaben, Workshops, Businessplan, organisatorische Themen, wäre sonst kaum zu bewältigen. Für mich ist KI nicht das eigentliche Risiko, das Risiko liegt im Umgang des Menschen damit.

Langfristig sehe ich enormes Potenzial für unsere Branche, etwa in Form eines Tools, das auf Basis eines Bauteils den Fertigungsaufwand abschätzt, gespeist aus Erfahrungsdaten sowie Vor- und Nachkalkulationen. So ließe sich schwer übertragbares Wissen systematisieren und sichern. Die Wahrnehmung von KI ist dabei stark generationsabhängig. Mein Vater interessiert sich kaum für das Thema. In der Altersgruppe 60+ spielt es kaum eine Rolle, zwischen 40 und 60 gibt es eher Respekt oder Unsicherheit. Viele neigen dazu, Ergebnisse unkritisch zu übernehmen. Direkt an der Maschine braucht man KI aktuell nicht zwingend, weshalb der Bedarf im Alltag nicht überall offensichtlich ist.

In zehn Jahren hoffe ich dennoch, dass KI eine größere Rolle spielt, vor allem, um Wissensverlust abzufedern, wenn erfahrene Führungskräfte ausscheiden. Es ist nicht der erste Schritt, aber ein strategisch wichtiger. Die größere Gefahr sehe ich darin, zu spät anzufangen. Was Regulierung betrifft, bin ich grundsätzlich kein Freund übermäßiger Regulierung, weil sie Innovation hemmt. Datenschutz ist ein großes Thema, viele regulatorische Fragen bleiben für uns im betrieblichen Alltag aber abstrakt. Mein Fokus liegt derzeit darauf, das Unternehmen organisatorisch neu aufzustellen und es für Mitarbeitende und Kunden wieder attraktiv zu machen.

** Name geändert.*