## DNUG 2026 | Porträt Nr. 3

*Nadine*, 35-40 Jahre, Geschäftsführerin, vierte Generation, Textilindustrie, 1000+ Mitarbeitende*

Für mich als Familienunternehmerin war es immer selbstverständlich, dass mein Bruder und ich das Unternehmen perspektivisch in die nächste Generation weiterführen. Gleichzeitig bedeutet das für mich auch, dass wir uns als Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Stillstand ist keine Option. Es geht darum, nah an den Mitarbeitenden zu bleiben, einen engen Bezug zur Region zu haben und diese Verwurzelung mit einer klaren Zukunftsorientierung zu verbinden.

Von klein auf wurden wir in das Unternehmen eingebunden. Wir haben sowohl positive als auch schwierige Phasen miterlebt. Diese Offenheit hat uns geprägt und den Wunsch gestärkt, das Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Unsere Ausgangssituation war vergleichsweise unkompliziert. Mein Bruder, meine Mutter und ich sind Gesellschafter, ohne komplexe externe Strukturen. Wir haben keine großen externen Erfahrungen gesammelt, sondern sind eigentlich mit ein paar Ausnahmen, kurz nach dem Studium ins Unternehmen gekommen und konnten uns so reinarbeiten, weil das war unseren Eltern auch immer wichtig. Die haben immer gesagt, wenn wir später erst reinkommen, zum Beispiel jetzt mit 40, nach so und so vielen Jahren Erfahrung in anderen Unternehmen, wird auch erwartet, dass man das und das kann und dass man das Unternehmen kennt usw. und so hatten wir die Möglichkeit, uns sozusagen reinarbeiten und hochzuarbeiten. Ich selbst bin nicht direkt in eine Führungsrolle eingestiegen, sondern zunächst als Mitarbeiterin im Bereich E-Commerce. Das war ein bewusster Schritt. Gleichzeitig war mir das Unternehmen durch Ferienjobs und frühe Einbindung in Prozesse bereits vertraut. Der Einstieg fiel mir deshalb nicht schwer, sondern war eher eine Fortsetzung dessen, was ich schon lange kannte.

Persönlich sehe ich den Wirtschaftsstandort Deutschland aktuell durchaus kritisch, aber differenziert. Die Kosten sind hoch, insbesondere im Bereich Sozialabgaben und Energie. Gleichzeitig fehlt es aus meiner Sicht teilweise der Leistungsgedanke, also das Gefühl, dass sich Einsatz wieder stärker lohnt und wir als Land gemeinsam vorankommen wollen. Der internationale Wettbewerbsdruck ist deutlich spürbar. Trotzdem sehen wir uns nicht in einer reinen Defensivhaltung, sondern versuchen aktiv, unseren Weg durch diese Rahmenbedingungen zu finden.

Für uns als produzierendes Unternehmen waren insbesondere der Fachkräftemangel und die volatilen Energiepreise große Herausforderungen. Auch wenn sich die Situation zuletzt etwas entspannt hat, bleibt langfristige Planbarkeit schwierig. Wir haben deshalb unsere Energieversorgung diversifiziert, um flexibler reagieren zu können.

Ich sehe zukünftige Chancen für Deutschland insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz. KI kann helfen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und Prozesse effizienter zu gestalten, auch in einer eher handwerklich geprägten Branche wie der Textilindustrie. Entscheidend ist aus meiner Sicht, dass wir uns auf unsere Stärken besinnen und diese gezielt weiterentwickeln, anstatt uns im internationalen Vergleich ausschließlich als unterlegen zu betrachten.

Ein zentraler Wunsch an die Politik ist, dass Arbeit sich wieder stärker lohnt, insbesondere für Mitarbeitende im mittleren Lohnsegment. Zudem stellt die Bürokratie für uns eine der größten Herausforderungen dar. Viele Regularien binden Ressourcen, die an anderer Stelle produktiver eingesetzt werden könnten.

Für uns ist Deutschland gesetzt, weil hier die ganze Infrastruktur, die Maschinen und alles stehen. Wir könnten das gar nicht einfach verlagern. Wir schauen eher, wie wir das Potenzial hier am Standort nutzen können. Gleichzeitig ist klar, dass wir im internationalen Wettbewerb schneller werden müssen, insbesondere bei der Umsetzung von Entscheidungen und Innovationen.

Künstliche Intelligenz sehe ich als ein zentrales Zukunftsthema, vergleichbar mit der Einführung des Internets. Wir nutzen KI bereits in verschiedenen Bereichen im Unternehmen. Neben klassischen Anwendungen wie Textgenerierung hat sie uns insbesondere im Design und in der Produktentwicklung weitergebracht. So konnten wir beispielsweise durch 3D-Design Prozesse effizienter gestalten und die Anzahl physischer Muster reduzieren.

Ein besonders prägnantes Beispiel ist unsere Logistik: Statt ein neues Logistikzentrum zu bauen, haben wir durch den Einsatz eines KI-gestützten Tools unsere Laufwege optimiert und die Kommissionierung um rund 40 % beschleunigt. Zudem ist unsere Belegschaft sehr international geprägt, mit Mitarbeitenden aus 42 Nationen. KI-gestützte Übersetzungstools erleichtern hier die Kommunikation erheblich und ermöglichen uns, flexibler in der Personalauswahl zu sein.

Auch im Bereich der Systemlandschaft sehe ich Veränderungen. Perspektivisch könnten Unternehmen unabhängiger von großen, starren Systemen werden und stärker individualisierte Lösungen nutzen, die besser auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Gerade für den Mittelstand eröffnet das neue Möglichkeiten.

Im Produktionsumfeld erhoffen wir uns durch KI und Robotik zusätzliche Flexibilität, etwa um den Fachkräftemangel auszugleichen. Ziel ist dabei nicht, Mitarbeitende zu ersetzen, sondern Kapazitätsgrenzen zu überwinden und Prozesse zu unterstützen.

Unsere Belegschaft ist sehr international geprägt, mit Mitarbeitenden aus 42 Nationen. KI-gestützte Übersetzungstools erleichtern hier die Kommunikation erheblich und ermöglichen uns, flexibler in der Personalauswahl zu sein. Gleichzeitig sind unsere eigenen Kompetenzen im Umgang mit KI noch ausbaufähig. Wir nutzen vor allem etablierte Tools wie ChatGPT, insbesondere im Marketing und für erste Ideenentwicklungen. In sensiblen Bereichen, etwa im Personalwesen, stehen Themen wie Datenschutz einer breiteren Nutzung noch entgegen.

Wenn ich in die Zukunft blicke, sehe ich ein enormes Entwicklungspotenzial. Prozesse wie Finanzbuchhaltung oder Datenerfassung könnten künftig weitgehend automatisiert werden. Auch in Produktion, Logistik und Marketing werden sich weitere Anwendungsfelder ergeben, die wir heute noch nicht vollständig absehen können.

Im internationalen Vergleich sehe ich Deutschland im Bereich KI aktuell eher zurückhaltend. Regulatorische Anforderungen und Datenschutz bremsen teilweise die Entwicklung. Gleichzeitig ist die Haltung in der Gesellschaft sehr unterschiedlich – von großer Offenheit bis hin zu Skepsis. Langfristig bin ich jedoch überzeugt, dass die positiven Effekte überwiegen werden.

Für uns als Familienunternehmen ist entscheidend, dass wir uns diesen Entwicklungen nicht verschließen. Wir müssen aktiv prüfen, wo Potenziale liegen, und diese gezielt nutzen. Gleichzeitig ist es wichtig, alle Mitarbeitenden auf diesem Weg mitzunehmen, insbesondere diejenigen, die schon lange im Unternehmen sind. Es geht darum, Ängste abzubauen, Chancen aufzuzeigen und neue Ideen zuzulassen. Mein Bruder und ich treiben insbesondere die Themen Digitalisierung und KI voran, wofür wir auch innerhalb der Familie große Unterstützung erfahren.

Ein weiteres wichtiges Thema ist für uns Nachhaltigkeit. Wir produzieren regional und möchten die vorhandenen Ressourcen bewusst nutzen. Der Kreislaufgedanke gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Wir arbeiten verstärkt mit recycelten Materialien und bereiten uns gleichzeitig auf zukünftige regulatorische Anforderungen vor.

Insgesamt sehe ich meine Rolle darin, Tradition und Weiterentwicklung miteinander zu verbinden, das Bestehende zu bewahren und gleichzeitig die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich bleibt.

** Name geändert.*