DNUG 2026 | Porträt Nr. 4

Mia, 30-35 Jahre alt, Geschäftsführerin, achte Generation, Maschinen - & Anlagenbau, 500+ Mitarbeitende*

Ich bin bei uns im Familienunternehmen die achte Generation und seit etwas mehr als zweieinhalb Jahren im Unternehmen. 2023 bin ich als Chief Digital Officer in unser Familienunternehmen eingestiegen und habe vor allem unseren digitalen Bereich vorangetrieben. Gemeinsam mit einem Team, das ich mit aufgebaut habe, habe ich Softwarelösungen entwickelt, die unsere Anlagen noch effizienter machen. Das war meine erste Rolle, die ich zwei Jahre lang ausgeübt habe. Seit einem halben Jahr bin ich gemeinsam mit meinem Vater in der Geschäftsführung und verantworte die Bereiche Personal, Service – also unser gesamtes Servicegeschäft –, weiterhin Digitalisierung und Digital Solutions sowie das Team für Prozessmanagement, Kommunikation und Marketing.

Vor meinem Einstieg war ich in der Strategieberatung und habe zwei Jahre lang verschiedene Projekte gemacht, viel auch vor allem mich mit dem Thema Innovation, aber auch mit Strategie Themen beschäftigt. Dort habe ich auch Unternehmen begleitet, die unserem Familienunternehmen ähnlich sind. Danach habe ich ein eigenes Unternehmen gegründet und bin dann 2023 in unser Familienunternehmen eingestiegen.

Für mich sind besonders wichtig das Thema Wertschätzung, weil ich glaube, dass das wirklich zu guter, moderner Führung dazugehört. Und ich glaube auch das Thema Mut, weil ich denke, als Familienunternehmen, als Unternehmer generell muss man schon auch die ein oder andere Entscheidung treffen und auch innovativ vorne mit dabei sein. Was mir total geholfen hat, war die externe Erfahrung in einem anderen Unternehmen vorab. Das hat mir viel gebracht in puncto Strukturierung, Kommunikation, Basic Skills in PowerPoint und Excel. Das hilft mir nach wie vor sehr viel. Zusätzlich habe ich eine Coachingausbildung gemacht, im Endeffekt als Executive Coach. Das ist für mich wirklich Gold wert, weil gerade beim Thema Führung die menschliche Komponente immer wichtiger wird. Wenn ich heute auf meinen Einstieg zurückblicke, hätte ich mir am Anfang noch mehr Zeit für ein strukturiertes Onboarding gewünscht, um verschiedene Abteilungen im Detail kennenzulernen, ohne direkt Verantwortung zu tragen. Das ging bei mir relativ schnell und im Nachhinein wäre das sicher

sinnvoll gewesen. Insgesamt war mein Weg aber genau richtig. Ich glaube, wenn man mir gesagt hätte, ich müsse es machen, hätte ich mich wahrscheinlich dagegen entschieden.

Was mir zusätzlich geholfen hat, war die Entwicklung einer Familiencharta mit meinen Brüdern und einer externen Beratungsfirma. Dabei ging es stark darum, wie wir uns in Zukunft sehen – im Unternehmen oder eben nicht – und welche Wege möglich sind. Für mich war auch wichtig, das offen zu kommunizieren, gerade weil ich die Älteste bin. Dieser Prozess hat auf jeden Fall für mehr Klarheit gesorgt.

Persönlich sehe ich den Wirtschaftsstandort Deutschland aktuell kritisch, weil es gerade viele Herausforderungen gibt. Für unser Familienunternehmen ist das größte Thema klar die Bürokratie. Es wird zwar viel von Bürokratieabbau gesprochen, aber de facto spüren wir das nicht – eher im Gegenteil. Die bürokratischen Hürden nehmen gefühlt weiter zu, insbesondere bei Genehmigungsprozessen. Bei unseren Anlagen kann das teilweise über drei Jahre dauern, was eine verlässliche Planung schwierig macht. Das ist aus meiner Sicht der wichtigste Hebel. Grundsätzlich glaube ich aber, dass der Standort noch Potenzial hat, wenn sich jetzt etwas verändert. Ein weiteres Thema sind die hohen Kosten, insbesondere bei Energie und Personal. Im internationalen Vergleich sehen wir oft mehr Motivation und weniger Fokus auf Themen wie Work-Life-Balance. Zusätzlich fehlt mir teilweise die Technologieoffenheit, gerade im Zusammenhang mit KI und regulatorischen Themen wie dem AI Act.

Die Innovationskraft in Deutschland sehe ich grundsätzlich als vorhanden. Wir haben sehr gute Universitäten und Ingenieure. Gleichzeitig habe ich das Gefühl, dass wir uns teilweise zu sehr auf dem Bestehenden ausruhen. Genau darin liegt aus meiner Sicht eine der größten Hürden. Beim Thema Standorte bin ich grundsätzlich offen. Neben Deutschland haben wir bereits einen Standort in Slowenien. Perspektivisch könnten weitere Standorte im Ausland sinnvoll sein, insbesondere in der Nähe wichtiger Absatzmärkte. Gleichzeitig sind wir aktuell mit unseren bestehenden Standorten noch wettbewerbsfähig.

Ich glaube, die größte Chance und gleichzeitig die größte Herausforderung ist KI. Sie bietet enormes Potenzial zur Automatisierung und Skalierung von Prozessen. Gleichzeitig wird es entscheidend sein, Mitarbeitende entsprechend zu schulen und neue, wertschöpfende Tätigkeiten zu entwickeln. Es ist

wahrscheinlich, dass Arbeitsplätze wegfallen werden. Wenn wir es aber schaffen, Wachstum zu generieren und das Potenzial sinnvoll zu nutzen, kann daraus mehr Chance als Risiko entstehen. Gerade im Maschinenbau ist Deutschland weiterhin stark. Wenn wir dieses Know-how mit Daten und KI verbinden, entsteht eine große Chance, vorausgesetzt wir bleiben offen und überregulieren uns nicht.

Meine Haltung zu KI ist insgesamt positiv. Ich sehe viele Chancen, insbesondere bei der Automatisierung von Prozessen. Risiken sehe ich vor allem im möglichen Personalabbau und in der Konzentration von Macht bei großen KI-Unternehmen. Langfristig wird es aus meiner Sicht keine Option sein, sich dieser Entwicklung zu entziehen. Unternehmen, die KI nicht nutzen, werden vermutlich an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Entscheidend ist daher, einen reflektierten Umgang damit zu finden.

Ich nutze KI aktuell intensiv, zum Beispiel bei Dokumentenprüfungen, Recherchen, Analysen, Übersetzungen und Zusammenfassungen. Auch zur Vorbereitung von Reden oder Gesprächen ist sie sehr hilfreich. Teilweise nutze ich sie sogar unterwegs im Auto als Sparring-Partner. Das spart viel Zeit und bringt echten Mehrwert. Gleichzeitig ist es wichtig, die Ergebnisse kritisch zu hinterfragen.

Mein Vater steht dem Thema ebenfalls offen gegenüber und wir versuchen, KI im Unternehmen, insbesondere bei Führungskräften, stärker zu etablieren. Dabei zeigt sich, dass Offenheit weniger eine Frage des Alters ist, sondern vielmehr davon abhängt, wie bereit jemand ist, neue Dinge auszuprobieren. In zehn Jahren wird KI aus meiner Sicht eine deutlich größere Rolle spielen. Ich glaube, dass spezialisierte Agenten viele Aufgaben übernehmen werden. Auch im produzierenden Umfeld könnten perspektivisch KI-basierte Systeme oder Roboter eine Rolle spielen. Entscheidend wird sein, dass wir uns kontinuierlich weiterbilden und am Ball bleiben. Den Standort Deutschland im Hinblick auf KI sehe ich grundsätzlich positiv. Wir können viele Potenziale nutzen, wenn wir es auch wollen. Deshalb halte ich es für wichtig, KI nicht zu stark zu regulieren. Eine Basisregulierung ist notwendig, aber darüber hinaus sollte es vor allem darum gehen, Innovation zu ermöglichen, statt zu bremsen.

**Name geändert*