DNUG 2026 | Porträt Nr. 5

Paul, 25-30 Jahre alt, Assistent der Geschäftsführung, fünfte Generation, Maschinenbau, 800+ Mitarbeitende*

Ich bin letztes Jahr in unser Familienunternehmen eingestiegen als Assistent der Geschäftsführung und kümmere mich vornehmlich um das Thema Digitalisierung. Wenn man heute über Digitalisierung spricht, kommt man an KI nicht vorbei. Entsprechend liegt es in meinem Verantwortungsbereich, Konzepte zu erarbeiten, inwiefern und in welcher Form es für uns sinnvoll ist, uns mit KI zu beschäftigen. Unser Unternehmen ist knapp 100 Jahre alt und hat sich bereits mehrfach als krisenerprobt erwiesen. Unser heutiges Kerngeschäft ist die Entwicklung, der Vertrieb und die Produktion von Standard- und kundenspezifischen Planetengetrieben. In diesem Bereich sind wir seit rund 40 Jahren aktiv und gehören heute weltweit zur Spitzengruppe. Wir haben über 800 Mitarbeitende, sind an acht Standorten vertreten und verfügen über Produktionsstandorte in den USA und China.

Für mich ist als Familienunternehmer vor allem Geradlinigkeit wichtig, allerdings nicht im Sinne maximaler Profitorientierung. Vielmehr geht es um generationenübergreifendes Denken. Familienunternehmen sind oft über Generationen gewachsen und daraus ergibt sich auch eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Das bedeutet beispielsweise, nicht in jeder Krise sofort Arbeitsplätze abzubauen, sondern ein langfristiges Miteinander zu fördern. Eine kollegiale Unternehmenskultur, Kontinuität und Unabhängigkeit – insbesondere von externen Kapitalgebern – sind für mich zentrale Werte. Ziel sollte es sein, das Unternehmen so aufzustellen, dass es auch von der nächsten Generation erfolgreich weitergeführt werden kann. Gleichzeitig ist mir ein moderner Führungsstil wichtig. Familienunternehmen sind häufig durch starke Hierarchien und patriarchale Strukturen geprägt. Ich sehe es als Aufgabe, diese Strukturen aufzubrechen und flachere Hierarchien zu etablieren. Dazu gehört auch, als Führungsperson ein offenes Ohr für Mitarbeitende zu haben, auch über rein fachliche Themen hinaus. Transparente Kommunikation und ein vertrauensvoller Umgang sind aus meiner Sicht zentrale Erfolgsfaktoren.

In meiner Familie wurde schon manchmal der Wunsch geäußert, dass es schön wäre, wenn das Unternehmen weitergeführt wird. Gleichzeitig hatte ich aber nie das Gefühl, dass ich diesen Weg gehen muss. Die Nachfolge war irgendwie immer als Möglichkeit da, wurde aber nie richtig offen besprochen.

Rückblickend hätte ich mir da manchmal mehr Klarheit gewünscht. Trotzdem war dieses Gefühl, dass das Unternehmen ein möglicher Weg für mich sein könnte, eigentlich immer da und dadurch hatte mein eigener Werdegang früh eine gewisse Richtung.

Aktuell ist unsere Gesellschafterstruktur klar geregelt. Wir haben bewusst externe Geschäftsführer eingesetzt, die operativ sehr gute Arbeit leisten. Vor diesem Hintergrund halte ich es nicht für sinnvoll, bestehende funktionierende Strukturen allein aufgrund meines Familiennamens zu verändern. Perspektivisch kann ich mir vorstellen, stärker auf Holding-Ebene tätig zu sein und mich mit strategischen Themen zu beschäftigen. Ebenso sind internationale Erfahrungen für mich relevant, etwa ein Einsatz in den USA oder China, um dort das Geschäft weiterzuentwickeln.

Der Einstieg ins Familienunternehmen war für mich eng an Leistungsanforderungen geknüpft. Es war nie selbstverständlich, dass ich operativ einsteigen kann. Entsprechend habe ich mich immer gefragt, ob ich dieser Rolle gerecht werde, sowohl fachlich als auch in Bezug auf die Verantwortung. So viel Chance und Glück es natürlich auch irgendwo ist, man muss sich einfach bewusst sein, das ist eine unfassbare Verantwortung, die da mitkommt. Das ist nicht einfach nur Spaß und man kann ein tolles Geld verdienen. Denn am Ende hängen an einem Unternehmen wie unserem rund 800 Familien, die davon leben. Diese Verantwortung ist enorm und prägt die eigene Perspektive stark. Ich definiere Familienunternehmertum auch so, dass man durch das Glück, was man hatte, was man mitbekommen hat, auch der Gesellschaft wieder etwas zurückzugeben soll. Also das heißt jetzt nicht in jeder Krise dann gleich irgendwelche Arbeitsplätze wegcutten, wie es vielleicht in großen Konzernen wäre. Ich sage, ein großes Miteinander zählt.

Rückblickend bin ich dankbar für diese klare Leistungsorientierung. Sie hilft auch im Umgang mit externen Wahrnehmungen, etwa dem Vorwurf, man sei nur aufgrund des Familiennamens in der Position. Gleichzeitig halte ich externe Erfahrung – etwa in den bekannten Beratungshäusern oder in großen Industrieunternehmen – für sehr wertvoll, um strukturiertes Arbeiten und professionelle Entscheidungsfindung zu erlernen.

Persönlich sehe ich den Wirtschaftsstandort Deutschland derzeit kritisch. Die Herausforderungen sind aus meiner Sicht größer, als sie oft dargestellt werden. Besonders problematisch ist die zunehmende

Bürokratie. Genehmigungsprozesse dauern teilweise mehrere Jahre und erschweren Planungssicherheit erheblich. Gleichzeitig steigen Energie- und Personalkosten, während die internationale Wettbewerbsfähigkeit sinkt. Hinzu kommt aus meiner Sicht ein politischer Stillstand. Notwendige Reformen werden nicht konsequent angegangen, stattdessen entstehen zusätzliche regulatorische Belastungen. Die Folge ist, dass Investitionen zurückgehen und Unternehmen zunehmend über alternative Standorte nachdenken. Das einzige Feld, wo wir noch gut drin sind, sind wieder neue Steuerideen zu erfinden, wie man das Unternehmen noch ein bisschen besser knebeln kann. Grundsätzlich sehe ich dennoch Potenzial im Standort Deutschland. Wir verfügen über ein starkes industrielles Fundament, hochqualifizierte Fachkräfte und ein sehr gutes Ausbildungssystem. Dieses Know-how ist international weiterhin ein Wettbewerbsvorteil.

Bei zukünftigen Produktionsstandorten spielen für uns mehrere Faktoren eine Rolle: politische Stabilität, Planbarkeit, Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften sowie Kostenstrukturen. Aktuell ist Deutschland für den Ausbau von Produktionskapazitäten für uns weniger attraktiv. Stattdessen prüfen wir Standorte in Osteuropa, Asien oder Nordamerika. Ziel ist es, näher an den Märkten zu produzieren und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben. Für weitere Produktionskapazitätserweiterungen kommt Deutschland für uns derzeit nicht mehr in Frage. Wenn wir Kapazitäten ausweiten, dann eher in Osteuropa, Asien oder den USA. Wir sehen aktuell nicht, dass sich die Wettbewerbsbedingungen hier absehbar so verbessern, dass wir das Risiko weiterer Investitionen in Deutschland eingehen würden. Rumänien und Bulgarien haben wir uns bereits angeschaut: EU, keine Zölle, einfacher Warenverkehr, rechtlich vergleichsweise sicher und der Faktor Arbeit ist deutlich günstiger. Deutschland muss dringend seine Hausaufgaben machen, damit die Wirtschaft wieder atmen kann.

Im Hinblick auf KI sehe ich sowohl große Chancen als auch Herausforderungen. Grundsätzlich bin ich dem Thema sehr offen gegenüber eingestellt. KI kann insbesondere bei der Automatisierung von Prozessen, bei Datenanalysen oder bei der Wissensextraktion erhebliche Mehrwerte schaffen. Erste Anwendungen sehen wir beispielsweise in internen Chatbots zur Wissensbereitstellung oder in der Analyse von Daten. Gleichzeitig befinden wir uns aus meiner Sicht noch in einer frühen Phase. Viele industrielle Anwendungsfälle sind noch nicht vollständig ausgereift und der konkrete wirtschaftliche

Nutzen ist nicht immer eindeutig. Dennoch ist klar, dass sich Unternehmen mit dem Thema auseinandersetzen müssen.

Im Alltag nutze ich KI vor allem für konzeptionelle Arbeit, Recherchen und Analysen. Die Effizienzgewinne sind erheblich. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele Themen weiterhin klassische Digitalisierungs- und Prozessfragen sind. KI ist hier ein Werkzeug, aber nicht immer die zentrale Lösung. Langfristig sehe ich große Potenziale, etwa in der vorausschauenden Instandhaltung, in automatisierten Bestellprozessen oder in der Integration von KI in bestehende ERP-Systeme. Entscheidend wird sein, konkrete Anwendungsfälle zu identifizieren und diese systematisch umzusetzen.

Im Unternehmen ist die Offenheit gegenüber KI unterschiedlich ausgeprägt. Während Teile der Organisation sehr offen sind, gibt es auch Zurückhaltung. Interessanterweise hängt das weniger vom Alter ab als von der grundsätzlichen Bereitschaft, sich auf neue Technologien einzulassen. Für den Standort Deutschland sehe ich im Bereich KI durchaus Chancen, insbesondere im industriellen Kontext. Während grundlegende Technologien oft in den USA oder China entwickelt werden, kann Deutschland seine Stärke in der Anwendung und Integration ausspielen. Voraussetzung ist jedoch, dass die Regulierung nicht überhandnimmt und Innovation ermöglicht wird.

**Name geändert*