DNUG 2026 | Porträt Nr. 8

Theo, 40-45 Jahre alt, Vorstandsmitglied, zweite Generation, Maschinenbau, 5000+ Mitarbeitende*

Ich bin die zweite Generation im Unternehmen. Wir haben eine Aktiengesellschaftsstruktur, befinden uns aber vollständig im Privatbesitz und in einer Stiftung. Dadurch haben wir die Generationsproblematik stärker entpersonalisiert und strukturell gelöst, was aus meiner Sicht gut funktioniert. Ich habe Maschinenbau studiert und abgeschlossen, Bauingenieurwesen ebenfalls studiert, wenn auch nicht final abgeschlossen. Fachlich passt das gut zu unserem Geschäft. Seit jungen Jahren bin ich im Unternehmen aktiv, erste Einblicke hatte ich bereits mit 14 oder 16. Später habe ich eigene Bereiche aufgebaut, unter anderem den Bergbaubereich, und bin heute für die weltweite Produktion verantwortlich, mit rund 3500 Mitarbeitenden. Zusätzlich verantworte ich Vertriebsthemen und beschäftige mich mit neuen Technologien. Wir haben Standorte in Indien im Aufbau sowie ein großes Werk in China.

Wir sind organisatorisch gut aufgestellt, arbeiten im Vorstand eng zusammen und haben klare Strukturen. Die größte Herausforderung aktuell ist die politische Volatilität. Da wir 90 bis 95 Prozent Export haben, sind wir stark von globalen Entwicklungen abhängig. Grundsätzlich können wir gut mit internationalen Lieferketten umgehen, aber die aktuelle politische Lage ist oft wenig planbar. Unsere Antwort darauf ist konsequent auf technische Exzellenz, Servicequalität, gute Mitarbeitende und Erfahrung zu setzen, um in unserem Spezialbereich führend zu bleiben.

Der Einstieg selbst kam bei mir schneller als geplant. Das war zwar ein Einstieg ins kalte Wasser, aber insgesamt gut machbar. Danach konnte ich als Projektleiter starten und mich Schritt für Schritt entwickeln – von einzelnen Projekten hin zu größeren Verantwortungsbereichen. Die Rolle der Familie war dabei wichtig, insbesondere das Vertrauen. Diskussionen gab es, aber sobald Verantwortung übernommen wurde, stand die Familie dahinter. Dieses Vertrauen ist aus meiner Sicht zentral. Ich konnte schrittweise Verantwortung übernehmen, Risiken kennenlernen und Bereiche aufbauen. Das war für mich optimal, und ich würde rückblickend wenig anders machen. Grundsätzlich ist der Einstieg ins Familienunternehmen eine sehr individuelle Entscheidung. Wichtig ist aus meiner Sicht vor allem Resilienz, weil viele Dinge zunächst nicht funktionieren und man mit Unsicherheit umgehen muss.

Motivation und Durchhaltevermögen sind entscheidend, gerade wenn Kritik kommt oder Dinge nicht wie geplant laufen. In meinem Fall verlief vieles gut, auch wenn es natürlich Abweichungen vom ursprünglichen Plan gab.

Den Wirtschaftsstandort Deutschland sehe ich grundsätzlich positiv, gerade aufgrund von Bildung, Fachkräften und industrieller Stärke. Gleichzeitig sehe ich aktuell klare Probleme, insbesondere durch Überregulierung und steigende Komplexität. Viele Regelwerke sind aus meiner Sicht nicht mehr pragmatisch und erschweren unternehmerisches Handeln. Zudem fehlt teilweise ein realistischer Blick auf internationale Wettbewerbsbedingungen. Als Exportland steht Deutschland im direkten Wettbewerb mit Ländern wie China oder Indien, die deutlich andere Rahmenbedingungen haben. Hohe Standards wie ESG oder Lieferkettengesetze sind grundsätzlich sinnvoll, aber in ihrer aktuellen Ausgestaltung oft nicht wettbewerbsfähig. Entscheidend wäre, Regulierung klarer, einfacher und konsistenter zu gestalten und Doppelstrukturen zu vermeiden.

Für den Maschinenbau war Deutschland als Grundlage eigentlich perfekt: gutes Bildungswesen, gut ausgebildete Leute und starke industrielle Strukturen. Gleichzeitig bremst Überregulierung unternehmerische Prozesse und schwächt unsere Wettbewerbsfähigkeit. Ein weiteres Thema ist das Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft. In Europa nehme ich häufig ein gewisses Misstrauen wahr, während andere Länder enger zusammenarbeiten. Gleichzeitig erleben wir konkrete Wettbewerbsnachteile, etwa bei internationalen Ausschreibungen, bei denen europäische Anbieter trotz besserer Qualität nicht zum Zug kommen. Hier wäre aus meiner Sicht eine stärkere industriepolitische Unterstützung notwendig, insbesondere bei staatlich finanzierten Projekten.

Die Stärke Deutschlands liegt weiterhin im Know-how und in der technologischen Kompetenz der Menschen. Darauf wird es auch in Zukunft ankommen. KI ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges neues Werkzeug. Wir nutzen KI bereits in vielen Bereichen, etwa zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen, bei Analysen oder in administrativen Aufgaben. Besonders im Bereich Data Mining und ERP-Prozesse sehen wir klare Effizienzgewinne. Gleichzeitig ist wichtig, realistisch zu bleiben: KI wird nicht alles ersetzen, sondern vor allem bestehende Prozesse verbessern.

Wir gehen bewusst pragmatisch mit dem Thema um. Neue Anwendungen werden getestet und regelmäßig überprüft. Was keinen Mehrwert bringt, wird wieder eingestellt. Besonders im organisatorischen Bereich und bei Auswertungen sehen wir klare Vorteile. Auch in der Strategiebewertung oder bei der Aufbereitung von Informationen ist KI sehr hilfreich. Aufgaben, die früher viel Zeit oder externe Beratung erfordert haben, lassen sich heute deutlich schneller erledigen.

Es gibt klare Grenzen. Viele unserer Prozesse sind stark individuell geprägt und basieren auf Erfahrung und persönlicher Interaktion. Das kann KI aktuell nicht ersetzen. Auch im Umgang mit Softwareanbietern zeigt sich, dass nicht jede KI-Anwendung automatisch einen Mehrwert bietet. Entscheidend sind immer die konkrete Anwendung und der tatsächliche Nutzen. Das gilt auch für das Thema Daten. KI ist nicht unpolitisch und der Umgang mit sensiblen Daten ist ein zentraler Punkt. Hier sehen wir europäische Lösungen oft als vertrauenswürdiger an.

Langfristig wird KI vor allem im administrativen Bereich große Effizienzpotenziale heben und auch Ingenieure unterstützen. Gleichzeitig wird die Dynamik zunehmen: Prozesse werden schneller, aber auch volatiler. Es bleibt ein Spannungsfeld zwischen Effizienz und Sicherheit. Der Maschinenbau selbst wird aus meiner Sicht weiterhin stark bleiben, da Erfahrung und physisches Know-how nicht einfach digital ersetzbar sind.

Gleichzeitig sehe ich auch Grenzen, etwa im Hinblick auf Ressourcenverbrauch und Nachhaltigkeit. Der Energiebedarf von KI ist hoch und nicht jede Anwendung schafft automatisch einen Mehrwert. Deshalb ist es wichtig, den Einsatz sinnvoll zu steuern. Am Ende spielt auch Bildung eine entscheidende Rolle. Der Umgang mit KI muss gelernt werden und insbesondere kritisches Denken bleibt zentral, um die Technologie sinnvoll zu nutzen.

**Name geändert*