DNUG 2026 | Porträt Nr. 1

Leon, 30-35 Jahre alt, Direktor HR, achte Generation, Freizeitindustrie, 5000+ Mitarbeitende*

Ich bin aktuell in einer operativen Führungsrolle in unserem Familienunternehmen tätig, mit Schwerpunkt auf Finanzen, Controlling sowie HR und Organisation. Nach dem Abitur habe ich zunächst Volkswirtschaftslehre studiert und anschließend im Master Betriebswirtschaftslehre mit Fokus auf digitale Innovation. Parallel dazu habe ich verschiedene Praktika absolviert. Diese Zeit war für mich wichtig, um unterschiedliche Organisationslogiken kennenzulernen und ein Gefühl dafür zu bekommen, wie unterschiedlich Unternehmen funktionieren können. Nach dem Studium habe ich zunächst bewusst außerhalb des Familienunternehmens gearbeitet und im Family-Office-Bereich Erfahrung gesammelt. Dort ging es stark um Kapitalallokation, strategische Finanzentscheidungen und die Betreuung unterschiedlicher Familienstrukturen. Diese Perspektive hat mir geholfen, einen professionellen Blick auf Vermögen, Verantwortung und langfristige Entscheidungen zu entwickeln.

Seit Anfang 2023 bin ich nun im Familienunternehmen tätig und habe dort schrittweise mehr Verantwortung übernommen. Heute bin ich operativ stark eingebunden und arbeite eng mit der aktuellen Geschäftsführung zusammen.

Wenn ich auf meine eigene Zukunft im Unternehmen blicke, habe ich eine relativ klare Vorstellung. Mein Fokus liegt darauf, den Finanzbereich weiter zu übernehmen und perspektivisch stärker in die Geschäftsführung hineinzuwachsen. Dabei geht es für mich weniger um Titel als um Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten. Die Herausforderung besteht darin, bestehende Strukturen weiterzuentwickeln und gleichzeitig den Übergang zwischen den Generationen gut zu gestalten.

Rückblickend bin ich mit meinem bisherigen Weg zufrieden. Wenn ich etwas anders machen würde, dann vermutlich noch mehr internationale Erfahrung sammeln. Ein zusätzlicher Auslandsaufenthalt hätte meinen Blick möglicherweise noch weiter geschärft und zusätzliche Perspektiven eröffnet.

Wichtig ist für mich, offen zu bleiben, dazuzulernen und die eigene Rolle kontinuierlich weiterzuentwickeln. Für mich sind die zentralen Werte eines erfolgreichen Familienunternehmens klar. Es braucht eine Kombination aus Beständigkeit und Innovationsfähigkeit. Auf der einen Seite müssen

Mitarbeitende wissen, woran sie sind – Verlässlichkeit, Klarheit und Kontinuität sind essenziell. Auf der anderen Seite darf man nicht stehen bleiben. Es braucht den kontinuierlichen Antrieb, Dinge zu verbessern, neue Wege zu gehen und sich weiterzuentwickeln. Ein weiterer zentraler Wert ist Loyalität gegenüber Mitarbeitenden, Partnern und Kunden. Für mich bedeutet das, auf Augenhöhe zu kommunizieren und ehrlich zu sein, auch wenn es unangenehm ist. Leistungsbereitschaft spielt für mich auch eine große Rolle. Ich bin überzeugt, dass Führung auch bedeutet, mehr Einsatz zu zeigen, nicht nur formal Verantwortung zu tragen, sondern auch tatsächlich voranzugehen.

Gleichzeitig ist mir Teamarbeit wichtig. Die Welt ist heute so komplex, dass niemand alles alleine überblicken kann. Deshalb halte ich es für entscheidend, Spezialisten einzubinden, ihnen zu vertrauen und ihnen Verantwortung zu geben. Ich versuche bewusst, Mitarbeitende in Entscheidungen einzubeziehen und ihre Perspektiven ernst zu nehmen. Das führt nicht immer zu identischen Ergebnissen, aber oft zu besseren.

Der Fokus auf das Kerngeschäft ist meiner Meinung nach entscheidend. Familienunternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie wissen, was sie gut können und genau darauf aufbauen. Es geht weniger darum, alles zu machen, sondern das Richtige konsequent weiterzuentwickeln. Auf der anderen Seite darf man nicht stehen bleiben. Es braucht den kontinuierlichen Antrieb, Dinge zu verbessern, neue Wege zu gehen und sich weiterzuentwickeln.

Ich würde sagen, der Investitionsstandort Deutschland ist immer noch besser, als es medial oft dargestellt wird. Wir sind für die Größe des Landes immer noch sehr erfolgreich und in vielen Branchen Vorreiter, aber natürlich mit einem gesunden Zweifel an der Zukunft. Wenn man schaut, wie schnell die USA und Asien vorangehen, bei Innovationen, Patenten oder Datencentern für KI, dann ist schon Vorsicht geboten. Hier besteht die Gefahr, dass Deutschland von einer Spitzenposition zunehmend ins Mittelfeld abrutscht.

Ein zentrales Problem sehe ich in der Bürokratie. Genehmigungsprozesse sind häufig zu langsam, Regularien zu komplex. Gleichzeitig steigen Kosten – insbesondere im Bereich Energie und Personal. Wir müssen die Voraussetzungen schaffen, damit Unternehmen wieder gern in Deutschland investieren. Beim Abbau von Überregulierung und Bürokratie, bei konkurrenzfähigen Strompreisen, Infrastruktur

und digitalisierten Behördengängen sind andere Länder einfach weiter. Auch bei den steuerlichen Rahmenbedingungen sind andere Länder konkurrenzfähiger aufgestellt.

Für unser Unternehmen spielen zudem standortspezifische Faktoren eine große Rolle, etwa die Verfügbarkeit von Wohnraum für Mitarbeitende oder die Infrastruktur. Gerade in wachsenden Regionen wird es zunehmend schwierig, ausreichend Kapazitäten zu schaffen. Wir sind mit dem Standort Deutschland verwurzelt. Aber wenn man über weitere Investitionen in der Zukunft nachdenkt, stellt sich schon die Frage, ob Produktion im Ausland oder weitere internationale Ableger relevanter werden.

Das Thema Künstliche Intelligenz sehe ich grundsätzlich als große Chance, sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft insgesamt. Gleichzeitig ist mir bewusst, dass damit auch Risiken verbunden sind. Auf der einen Seite bietet KI enormes Potenzial, insbesondere bei der Automatisierung von Prozessen und der Effizienzsteigerung. Viele repetitive Aufgaben können übernommen werden, sei es in der Datenverarbeitung, in der Buchhaltung oder bei operativen Abläufen.

Wir haben Unternehmenslizenzen von ChatGPT und arbeiten parallel an einem eigenen Large Language Model, in dem wir perspektivisch interne Daten wie Gäste-, Service-, Verkaufs- und andere Informationen bündeln. Bei sensiblen Unternehmens- oder Finanzdaten sind wir jedoch sehr restriktiv und laden nichts hoch, weil uns die Datensicherheit dort nicht ausreichend gewährleistet ist.

Für unser Unternehmen ergeben sich konkrete Anwendungsmöglichkeiten, beispielsweise im Bereich Predictive Maintenance. Die Idee ist, dass Systeme frühzeitig erkennen, wann Anlagen gewartet werden müssen, bevor es zu Ausfällen kommt. Gerade in einem sicherheitskritischen Umfeld ist das ein enormer Vorteil, weil es nicht nur Kosten reduziert, sondern auch die Sicherheit erhöht.

Darüber hinaus sehe ich Potenziale in der Analyse von Daten, in der Verbesserung von Serviceprozessen und in der Gestaltung von Kundenerlebnissen. KI kann dazu beitragen, Prozesse schneller und präziser zu machen und gleichzeitig neue Möglichkeiten für Innovation zu schaffen.

Gleichzeitig sehe ich aber auch Risiken, insbesondere auf gesellschaftlicher Ebene. Wenn immer mehr Denkprozesse ausgelagert werden, besteht die Gefahr, dass Menschen bestimmte Fähigkeiten verlieren oder weniger kritisch hinterfragen.

Für mich ist daher klar: KI sollte als Unterstützung verstanden werden, nicht als Ersatz. Sie kann helfen, bessere Entscheidungen zu treffen, aber die Verantwortung bleibt beim Menschen. Langfristig wird es aus meiner Sicht keine Option sein, sich dieser Entwicklung zu entziehen.

**Name geändert*