DNUG 2026 | Porträt Nr. 7

Elias, 25-30 Jahre alt, Geschäftsführer, vierte Generation, Lebensmitteleinzelhandel, 800+ Mitarbeitende*

Ich bin in unserem Unternehmen inzwischen als Geschäftsführer tätig und gehöre der vierten Generation an. Unser Unternehmen ist im Lebensmitteleinzelhandel tätig. Die Aufgaben in der Geschäftsführung sind bei uns klar aufgeteilt: Mein Onkel verantwortet den operativen Vertrieb, ich den kaufmännischen Bereich und mein Vater übernimmt eine übergeordnete Rolle als Sprecher der Geschäftsführung. Ich habe das elterliche Unternehmen früh kennengelernt, zunächst als Minijobber und Schülerjobber. Der Bereich Wirtschaft hat mich schon immer interessiert und während meines Studiums habe ich mir gezielt Praktika gesucht, die einen Bezug zu unserem Familienunternehmen hatten. So konnte ich verschiedene Bereiche kennenlernen und mir einen groben Überblick verschaffen. Im Master habe ich zusätzlich bewusst Erfahrungen außerhalb der eigenen Branche gesammelt. Nach Abschluss des Masters bin ich in einer sehr dynamischen Phase ins Unternehmen eingestiegen. Während Corona war bei uns extrem viel los, es war eine turbulente Zeit mit ständig neuen Regelungen. Gleichzeitig war es für mich ein guter Einstieg, weil sich vieles verändert hat und bestehendes Wissen nur bedingt übertragbar war. Das Unternehmen ist in dieser Zeit stark gewachsen und es bestand ein klarer Bedarf an zusätzlicher Unterstützung. Parallel wollte ich dennoch externe Erfahrungen sammeln und habe deshalb eine Stelle als externer Doktorand gesucht.

Was ich grundsätzlich sehr gut fand, war, dass ich erst mal mich aus dem Kosmos von zu Hause verabschiedet habe und so weit weg gegangen bin für das Studium, um mich selber finden zu können. Der Einstieg selbst war herausfordernd, da ich im Vergleich zu langjährigen Mitarbeitenden zunächst wenig operative Erfahrung hatte. Zudem gab es keine klar definierte Rolle oder strukturierte Einarbeitung. Ich habe im Grunde Aufgaben übernommen und musste mir vieles selbst erarbeiten. Rückblickend würde ich sagen, dass ich mir meine Rolle selbst aufgebaut habe. Das war auf der einen Seite eine Chance, weil ich viel gestalten konnte, auf der anderen Seite aber auch mit Unsicherheit verbunden. Gerade am Anfang hatte ich oft das Gefühl, den Anforderungen noch nicht gerecht zu werden. Über die Zeit hat sich das dann entwickelt. Ich habe nach und nach verschiedene

Verantwortungsbereiche übernommen und bin Schritt für Schritt in die Rolle hineingewachsen. Heute würde ich sagen, dass ich gut in meiner Position angekommen bin.

Im Nachhinein würde ich den Einstieg für zukünftige Generationen strukturierter gestalten, beispielsweise durch einen klaren Entwicklungsplan, regelmäßige Gespräche und ergänzend einen externen Mentor. Auch würde ich mir rückblickend etwas mehr Zeit geben, bevor ich endgültig eingestiegen bin. Das ermöglicht einem zum einen, weitere Erfahrung zu sammeln und ein besseres Standing zu haben. Und man hat mehr Zeit sich mit dem Einstieg zu beschäftigen. Nichtsdestotrotz hat sich mein Weg für mich persönlich am Ende als passend erwiesen.

Ein erfolgreicher Familienunternehmer bewegt sich für mich in einem produktiven Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition. Auf der einen Seite geht es darum, Dinge weiterzuentwickeln, Wachstum voranzutreiben und auch bestehende Strukturen zu hinterfragen. Auf der anderen Seite halte ich es für genauso wichtig, die Herkunft des Unternehmens zu respektieren und zu verstehen, woher bestimmte Strukturen und Werte kommen. Ein Familienunternehmen ist aus meiner Sicht immer auch ein sehr persönliches System. Es geht nicht nur um Prozesse, sondern auch um Menschen – insbesondere um diejenigen, die das Unternehmen über viele Jahre hinweg geprägt haben. Diese Personen mitzunehmen und ihre Perspektiven zu berücksichtigen, ist aus meiner Sicht zentral.

Persönlich sehe ich mich eher als analytischen Typ, was nicht der Stereotyp meiner Branche ist, die stark von Emotionen und zwischenmenschlichen Beziehungen geprägt ist. Wenn man selbst einen anderen Background hat, fragt man sich einmal mehr, ob man gut reinpasst und einen guten Job macht. Am Ende muss man sich mit seinen Kompetenzen authentisch einbringen, immer offen für neues sein, das Wissen der anderen wertschätzen und seine Grenzen kennen und damit okay sein. Niemand im Unternehmen kann alles perfekt. Gleichzeitig sind für mich Werte wie Verbindlichkeit, Authentizität, Vertrauen und Ehrlichkeit zentral. Ich habe einen hohen Anspruch an die Qualität der Ergebnisse und den Wunsch, Dinge exzellent umzusetzen, nicht nur durchschnittlich. Gleichzeitig ist mir Bodenständigkeit sehr wichtig. Gerade wenn man viel Zeit in akademischen oder internationalen Kontexten verbringt, besteht die Gefahr, den Bezug zur Front im eigenen Unternehmen zu verlieren. Deswegen halte ich es für

entscheidend, auch in der Zeit wo man an anderer Stelle Erfahrung sammelt immer die Verbindung zum eigenen Unternehmen und der Branche aufrechtzuerhalten.

Den Wirtschaftsstandort Deutschland sehe ich zwiegespalten. Auf der einen Seite ist alles da, um erfolgreich zu sein – eine funktionierende Infrastruktur, ein stabiles Rechtssystem und eine gute Ausbildung. Im internationalen Vergleich sind das klare Vorteile. Auf der anderen Seite stehen wir uns selbst im Weg. Überall gibt es diese negative Grundstimmung. Aus meiner Sicht wird viel kritisiert und wenig anerkannt, was eigentlich gut funktioniert. Dazu kommt eine hohe Bürokratie, komplexe Regelwerke und eine gewisse Veränderungsresistenz. In der Praxis führt das dazu, dass Dinge oft sehr kompliziert und kostenintensiv werden. Häufig habe ich den Eindruck, dass nicht nach einem sinnvollen Kosten-Nutzen-Verhältnis entschieden wird, sondern vor allem danach, Risiken vollständig zu vermeiden.

Für unser Unternehmen sind insbesondere zwei Faktoren entscheidend: die Kaufkraft der Bevölkerung und die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeitender. Während der Corona-Zeit war die Nachfrage sehr stark. In den letzten Jahren beobachten wir eine zunehmende Zurückhaltung im Konsumverhalten. Gleichzeitig bleibt das Thema Personal eine zentrale Herausforderung, auch wenn sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt zuletzt etwas entspannt hat. Als Familienunternehmen im Lebensmitteleinzelhandel sind wir stark an den Standort gebunden. Eine Verlagerung ins Ausland ist für unser Geschäftsmodell keine Option. Entsprechend liegt der Fokus darauf, die bestehenden Rahmenbedingungen bestmöglich zu nutzen und sich innerhalb dieser weiterzuentwickeln.

Grundsätzlich sehe ich aber wie gesagt nicht, warum der Standort Deutschland zukünftig nicht erfolgreich sein kann. Wenn wir optimistisch sind, Bereitschaft zu Veränderung zeigen, konsequent Reformen umsetzen und alle mit anpacken steht uns doch alles offen? Wenn nicht dann sind wir als Kollektiv selbst schuld.

Das Thema Künstliche Intelligenz spielt für mich eine zunehmend wichtige Rolle, auch wenn wir uns hier noch in einer frühen Phase befinden. Ich sehe großes Potenzial, insbesondere in analytischen Bereichen und bei der Unterstützung von Entscheidungsprozessen.

Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass der Nutzen stark davon abhängt, wie die Technologie eingesetzt wird. Es reicht nicht, Tools einzuführen – entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden verstehen, wie sie diese sinnvoll nutzen können. Schulung und Kompetenzaufbau sind hier aus meiner Sicht zentrale Faktoren. Zudem besteht ein Risiko darin, dass man sich zu stark auf KI verlässt und eigene Fähigkeiten, insbesondere selbst zu denken, vernachlässigt.

Ich sehe KI weniger als Ersatz für menschliche Entscheidungen, sondern vielmehr als Ergänzung. Gerade in einem Familienunternehmen spielen Erfahrung, Intuition und zwischenmenschliche Beziehungen eine große Rolle. Diese Aspekte lassen sich nicht einfach durch Technologie ersetzen. Ich verstehe KI dabei als eine Art unterstützenden „Junior Mitarbeitenden“. Sie liefert Input, Denkanstöße und Vorschläge, die ich anschließend kritisch prüfe und einordne. Entscheidend ist aus meiner Sicht, dass man die Ergebnisse nicht ungefiltert übernimmt, sondern bewusst hinterfragt. Ich selbst nutze KI intensiv im Alltag, etwa für Recherchen, Strukturierung oder als Sparringspartner.

KI wird bei uns bereits in vielen Bereichen genutzt, etwa zur Unterstützung bei Texten, Analysen oder Ideenfindung. Besonders relevant ist sie für Effizienzsteigerungen in Prozessen. Ein zentrales Beispiel ist der Bestellprozess, der weitgehend automatisiert ist und auf Daten basiert deutlich bessere Ergebnisse liefert als manuelle Planung. Ein weiteres Beispiel für die Nutzung von KI bei uns im Familienunternehmen ist die Ladengestaltung. Wir standen vor der Herausforderung, unterschiedliche Ideen und Konzepte zu diskutieren, die sich schwer greifen ließen. In diesem Fall hat mir KI konkret geholfen, indem ich meine Ideen visuell darstellen konnte. Dadurch wurde es einfacher, andere zu überzeugen, und am Ende wurde das Konzept tatsächlich umgesetzt.

Ein bewusster Umgang mit Daten ist für mich essenziell. Für mich ist entscheidend, dass transparent ist, wie Daten genutzt werden, und dass sensible Informationen geschützt bleiben. Langfristig kann KI insbesondere dabei helfen, dem Fachkräftemangel und steigenden Kosten entgegenzuwirken, ohne dass sich das Kundenerlebnis verschlechtert. Gleichzeitig ist es aus meiner Sicht wichtig, neue Technologien erst dann im direkten Kundenkontakt einzusetzen, wenn sie wirklich ausgereift sind.

**Name geändert*