DNUG 2026 | Porträt Nr. 10

Nina, 20-25 Jahre alt, Befindet sich noch im Studium, vierte Generation, Einzelhandel, 20+ Mitarbeitende*

Unser Familienunternehmen ist ein Modehaus im Einzelhandel und besteht seit rund 100 Jahren. Meine Mutter führt das Unternehmen in dritter Generation. Für mich stehen Werte wie Zielstrebigkeit, Fleiß, Durchsetzungsfähigkeit sowie Ehrlichkeit und Verantwortung im Mittelpunkt. Gleichzeitig ist mir der Respekt gegenüber der Tradition wichtig, insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele Arbeitsplätze mit dem Unternehmen verbunden sind. In den letzten Jahren haben für mich zudem Loyalität und Verlässlichkeit weiter an Bedeutung gewonnen.

Mit Blick auf meine eigene Zukunft habe ich mich bewusst noch nicht endgültig festgelegt. Mein Plan ist zunächst, außerhalb des Familienunternehmens, beispielsweise in einer Unternehmensberatung oder einem anderen Unternehmen, Erfahrungen zu sammeln. Ob und wann ein Einstieg sinnvoll ist, hängt für mich stark von der wirtschaftlichen Entwicklung im Einzelhandel sowie von der zeitlichen Perspektive meiner Eltern ab.

Im Hinblick auf Nachfolgeprozesse halte ich eine klare Trennung zwischen familiären und unternehmerischen Themen für essenziell. Ebenso wichtig ist ein strukturierter Zeitplan, der regelt, wie lange die Senior-Generation eingebunden bleibt und wann Verantwortung vollständig übergeht. Die Senior-Generation sollte unterstützend zur Verfügung stehen, ohne weiterhin informell die Kontrolle auszuüben. Beim Einstieg der nächsten Generation sollte klar geregelt sein, wie lange die Seniorgeneration in welcher Rolle eingebunden bleibt, wie der Wissenstransfer gestaltet wird und wann Verantwortung sowie Anteile übertragen werden. Also dass da auch die Eigentumsverhältnisse geklärt sind, finde ich wichtig. Zudem sollten finanzielle Fragen, mögliche Vergütungen für Unterstützungstätigkeiten sowie Mitbestimmungs- und Auszahlungsregelungen innerhalb der Familie frühzeitig klar geregelt sein.

Ein Einstieg käme für mich eher im Rahmen einer klar geregelten Übergabe infrage, idealerweise mit einer definierten Übergangsphase und einem anschließenden Rückzug der älteren Generation.

Tradition spielt in unserer Familie eine große Rolle. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass klare Verantwortlichkeiten wichtig sind und in der Regel eine Person die strategische Richtung vorgibt. Vor diesem Hintergrund habe ich mich für ein betriebswirtschaftliches Studium entschieden, um mir die notwendige Grundlage für eine mögliche spätere Übernahme zu schaffen und mir gleichzeitig berufliche Optionen offenzuhalten.

Für eine erfolgreiche Nachfolge halte ich Durchsetzungsstärke, eine klare Vision und ein eigenes Profil für entscheidend. Ebenso wichtig sind klare Rollenverteilungen sowie fachliche Unterstützung, um die spezifischen Strukturen und informellen Regeln im Unternehmen zu verstehen. Gleichzeitig stellt sich für mich die Frage, ob ich den Anforderungen in der Praxis gerecht werden kann und ob der Weg ins Familienunternehmen langfristig der richtige für mich ist, gerade vor dem Hintergrund alternativer Karrierewege.

Einblicke in das Unternehmen habe ich bereits früh erhalten, unter anderem durch die Teilnahme an Geschäftsreisen und Orderterminen. Dennoch ist es mir wichtig, auch externe Perspektiven kennenzulernen, um nicht ausschließlich in bestehenden Denkmustern zu bleiben. Dieser Perspektivwechsel hilft, den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und neue Impulse einzubringen.

Für mich spielen Effizienz und ein bewusster Umgang mit Ressourcen eine große Rolle. Gerade im Einzelhandel ist wirtschaftliches Arbeiten entscheidend, da die Rahmenbedingungen schwieriger geworden sind und Fehlentscheidungen weniger Spielraum lassen als früher. Ich beschäftige mich daher intensiv mit Details und Optimierungsmöglichkeiten.

Persönlich sehe ich den Wirtschaftsstandort Deutschland als grundsätzlich chancenreich, aber aktuell nicht optimal genutzt. Insbesondere regulatorische Anforderungen und bürokratische Hürden erschweren aus meiner Sicht unternehmerisches Handeln. Viele Unternehmen verfügen über gute Ideen und Umsetzungskompetenz, stoßen jedoch auf strukturelle Hindernisse. Gleichzeitig ist der Markt grundsätzlich vorhanden: Konsumentennachfrage und Wohlstand bieten weiterhin eine solide Grundlage.

Herausfordernd ist insbesondere die Situation für kleine und mittelständische Unternehmen. Themen wie Digitalisierung stellen hohe Anforderungen, die ohne entsprechende Ressourcen schwer zu

bewältigen sind. Auch steuerliche Belastungen werden als hinderlich wahrgenommen, insbesondere wenn zusätzlicher Einsatz nicht proportional belohnt wird.

Ein zentraler Standortfaktor für unser Unternehmen ist die Attraktivität der Innenstädte. Der Rückgang von Fachgeschäften, zunehmender Leerstand und veränderte Geschäftsstrukturen wirken sich direkt auf die Kundenfrequenz aus. Hinzu kommen Einschränkungen bei Parkmöglichkeiten, die die Erreichbarkeit erschweren.

Ein weiteres praktisches Problem stellt für uns das deutsche Steuersystem in seiner aktuellen Form dar, insbesondere im Hinblick auf Arbeitsanreize. In einigen Fällen führt eine höhere Arbeitszeit der Mitarbeitenden nicht zu einem entsprechend höheren Nettoeinkommen, was die Motivation zur Mehrarbeit reduziert. Also wenn man halt das ganze Jahr hart arbeitet und viel leistet und dann am Ende vom Jahr sehr viel abgeben muss, dann frustriert das natürlich.

Eine der größten Herausforderungen für unser Geschäftsmodell ist die Konkurrenz durch den Onlinehandel. Aus unserer Sicht wäre eine Regulierung des kostenlosen Rückversands ein möglicher Ansatz, um fairere Wettbewerbsbedingungen zu schaffen.

Die Innovationskraft Deutschlands schätze ich grundsätzlich als hoch ein, insbesondere im ingenieurstechnischen Bereich. Gleichzeitig sehe ich Defizite in der Umsetzung, die teilweise durch strukturelle Rahmenbedingungen bedingt sind. Im internationalen Vergleich, etwa mit den USA oder China, ergeben sich zusätzlich Wettbewerbsnachteile durch unterschiedliche Kostenstrukturen und Marktgrößen.

Wenn ich unabhängig vom bestehenden Unternehmen entscheiden könnte, würde ich auch einen Standort im Ausland in Betracht ziehen, beispielsweise in der Schweiz, insbesondere aufgrund unternehmensfreundlicherer Rahmenbedingungen und einer höheren allgemeinen Leistungsorientierung.

Künstliche Intelligenz sehe ich als Technologie mit erheblichen Chancen, aber auch Risiken. Sie ermöglicht Produktivitätssteigerungen, erleichtert den Zugang zu Wissen und unterstützt kreative Prozesse, etwa bei der Ideenfindung oder Texterstellung. Gleichzeitig bestehen Risiken im Hinblick auf

Missbrauch, etwa durch Deepfakes, sowie eine sinkende Vertrauenswürdigkeit von Inhalten. Außerdem stellt diese Technologien insbesondere ältere Mitarbeitende im Unternehmenskontext vor Herausforderungen.

Wir nutzen KI derzeit punktuell, beispielsweise als Brainstorming-Tool oder zur Unterstützung bei Werbung und Texten. Dabei dient sie vor allem als Ausgangspunkt, der anschließend weiterentwickelt wird. Die größte Chance sehe ich in der Effizienzsteigerung, sofern die Technologie verantwortungsvoll eingesetzt wird.

Innerhalb der Familie wird KI unterschiedlich bewertet. Während ich die Potenziale stärker sehe, überwiegt bei der älteren Generation eher die Skepsis. Perspektivisch sehe ich insbesondere im administrativen Bereich, etwa in Buchhaltung oder Warenwirtschaft, Anwendungsmöglichkeiten. Auch im Einkauf und bei der Sortimentssteuerung bestehen Potenziale, etwa durch datenbasierte Nachbestellungen und optimierte Sortimentsplanung.

Die Bereitschaft zur Einführung neuer Technologien hängt dabei auch von Kosten-Nutzen-Abwägungen sowie von bestehenden Referenzen in der Branche ab. Ich könnte mir vorstellen, entsprechende Themen künftig aktiv voranzutreiben, sofern sich ein klarer Mehrwert ergibt.

Ein wichtiger Bestandteil meiner persönlichen Entwicklung ist der Austausch mit anderen Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Dieser hilft mir, die eigene Situation besser einzuordnen und zu verstehen, dass viele Herausforderungen branchenübergreifend ähnlich sind. Besonders wertvoll ist die Erkenntnis, dass es in keinem Unternehmen ausschließlich ideale Lösungen gibt, sondern dass alle mit Unsicherheiten und externen Einflüssen umgehen müssen.

Ich sehe meine Rolle darin, mir zunächst ein breites Erfahrungsfundament aufzubauen und auf dieser Basis zu entscheiden, ob und in welcher Form ich Verantwortung im Familienunternehmen übernehme. Dabei geht es für mich darum, Tradition und Weiterentwicklung miteinander zu verbinden und das Unternehmen zukunftsfähig auszurichten.

** Name geändert.*