

in NRW, heißt der Satz: „Unse-
koalition ist inhaltlich noch die
er ich möchte dem Land auch
ot-grüne Koalition ersparen.“
wissen ganz selbstbewusst auf-
d dürfen nicht beleidigt in der
en und warten, bis uns wie-
zum Kaffee einlädt“, verlangt
Pinkwart, Vize-Bundsvorsit-
nd Landeschef in Nordrhein-
„Wir müssen unseren poli-
egenentwurf deutlich machen
ation, Bildung, sozialer Markt-
, Bürgerrechten und Außenpo-
n Ziel: Ist die FDP nur stark ge-
den sich auch Partner melden.
schatten an die Macht zu kom-
Traum ist ausgeträumt.“

facher Kurs, schließlich ist er
dorf Stellvertreter von CDU-
präsident Jürgen Rüttgers.
folgt er der Strategie der Ei-
gkeit, die sein Vorgänger als
ef, Jürgen Möllemann, geprägt
de Koalition mit FDP ist bes-
le Koalition ohne FDP.“ In je-
ellation könnten die Liberalen
t Schlimmeres verhüten. „Die
hatten neben dem Gestalten
ne Brücken- und Korrektiv-
, begründet Pinkwart. „Wenn
as Selbstbewusstsein und die
ndigkeit nicht ganz schnell
arbeiten, werden wir es im
n-System schwer haben.“

n der Regel trauen sich die
kraten nicht ohne Koalitions-
n eine Wahl, weil sie es nicht
haben, aus eigener Kraft zu
Und bei den kommenden
wahlen können sie kaum neue
enden. In Bayern in diesem
ire jede Koalitionsaussage zu
der SPD ein Witz, weil die So-
kraten kaum über 20 Prozent
und die CSU ohnehin über-
st. In Thüringen und im Saar-
beide 2009 wählen, kann sich
ur für die Union entscheiden –
Ländern sieht die SPD bereits
artei an ihrer Seite.

sichtige Lockerung will trotz-
Westerwelle versuchen. Zum
ionsvorsitzenden Peter Struck
inen guten Draht, erzählt er
vor Vertrauten hatte er schon
r Zeit verkündet: „Opposition
etzt. Beim nächsten Mal wer-
eren – egal mit wem.“

HENNING KUMREY



GEHEIMES REZEPT Firmenchefin Hubertine Underberg prüft im Fasskeller die Qualität des Kräuterlikörs

UNTERSUCHUNG

Was Papa wünscht

Familienunternehmen bestehen meist nur eine Generation lang. Weniger als die Hälfte werden an die Kinder übergeben

Die damals 28-jährige Hubertine Underberg-Ruder bat um Bedenkzeit, als ihr Vater seine älteste Tochter zur Alleinerbin der Magenbitter-Dynastie erkor. Danach stimmte die promovierte Mikrobiologin zu. „Mein Vater ist ein Traditionalist. Ich bin es auch“, beschreibt die Unternehmerin, was Vater und Tochter verbindet.

Die Underberg AG, 1846 gegrün- det, ist ein Familienunternehmen – so wie 95 Prozent der drei Millionen Firmen in Deutschland. Diese Betriebe erwirtschaften 42 Prozent der Um- sätze und beschäftigen 57 Prozent al- ler Arbeitnehmer.

„Der Erfolg solcher Firmen hängt davon ab, wie Familienmitglieder ihre Rollen definieren“, weiß Betriebswirt Wolter Classen, der „die Zukunfts- fähigkeit von Familienunternehmen“ untersucht hat. Die durchschnittliche Lebensdauer betrage 24 Jahre. „Das ist eine Generation weniger, als ich vor Beginn meiner Studie vermutet habe“, sagt Classen. „Knapp 20 Pro-

zent schaffen es in die zweite Gene- ration. Weitere sieben Prozent überge- ben in die dritte“, hat der 52-jährige Unternehmensberater aus Essen he- rausgefunden. Jedes Jahr werden in Deutschland 71 000 Familienunter- nehmen übergeben. In 56 Prozent übernehmen Fremde das Ruder.

Patriarchen verstehen ihre Firma als Lebenswerk. „Sie führen ihr Unter- nehmen meist 20 Jahre und länger“, angestellte Konzernmanager hielten dagegen nicht einmal sechs Jahre auf ihrem Posten aus, vergleicht Classen.

Selbstständigkeit, Glaubwürdigkeit, Geradlinigkeit, Disziplin, Ehrlichkeit und Bescheidenheit – dies seien Wer- te, die Unternehmern ihren Kindern vermitteln möchten. Wer hauptsäch- lich in Deutschland agiere, befürworte eine „elternhausnahe Erziehung“ des Nachwuchses, weiß Classen. Global agierende Unternehmer ließen ihre Kinder häufig im Ausland ausbilden. Was der Nachwuchs studieren soll, bestimmt Papa am liebsten selbst.

Auf der Wunschliste ganz oben stehen Be- triebswirtschaftslehre, Jura oder Ingenieurwis- senschaften und Ma- schinenbau. ■

INTERNER BLICK
Der Essener Unter-
nehmensberater
Wolter Classen hat
untersucht, wann
Familienunternehmen
zukunfts-fähig sind



KATRIN SACHSE