

Dr. Tanja Wiebe, LL.M. im Porträt



”

Die Gewissheit, etwas Eigenes aufgebaut zu haben, motiviert mich sehr.

Dr. Tanja Wiebe, LL.M., Gründerin und CEO von FinTax policy advice, über Herausforderungen beim Gründen, die Arbeit im Investmentbanking und ihre Promotionszeit.

Frau Wiebe, Sie sind in einer Kleinstadt bei Kiel aufgewachsen, haben in Passau, Freiburg und Washington D.C. Jura studiert, waren Investmentbankerin und haben 2011 das Beratungsunternehmen FinTax policy advice gegründet. Ein aufregender Lebenslauf! Wie sieht der Arbeitsalltag in Ihrem Beratungsunternehmen aus?

(lacht) Das ist eine gute Frage. Mein Arbeitsalltag lässt sich ehrlicherweise nur sehr schwer vorhersehen, unterscheidet sich täglich und ist sehr abwechslungsreich. Im Endeffekt führe ich eine immer fortlaufende To-Do-Liste, wobei ich bestimmte Punkte priorisiere. Das Wichtigste steht dabei oben und das weniger Wichtige weiter unten. Jeden Tag versuche ich die Liste weiter abzuarbeiten.

Allerdings ist mein Arbeitsalltag stark geprägt von aktuellen Entwicklungen in Politik und Verwaltung, also beispielsweise im Zusammenhang mit anstehenden oder laufenden Gesetzgebungsverfahren, Verwaltungsanweisungen, Entscheidungen von Gerichten etc. Auf diese Entwicklungen muss ich häufig kurzfristig und flexibel reagieren. Mein "Ablauf" wird daher meist durch aktuelle Entwicklungen "durcheinandergewirbelt".

Grundsätzlich muss ich fachlich und tagesaktuell informiert sein. Daher lese ich sehr viel, z.B. fachliche Aufsätze und Gerichtsentscheidungen im Steuerrecht, aber auch Presseberichte. Außerdem verfasse ich Fachartikel, um auf diese Weise auf uns aufmerksam zu machen. Darüber hinaus telefoniere ich häufig mit meinen Klient*innen und meinen Ansprechpartner*innen in Politik und Verwaltung. Zahlreiche Termine nehme ich physisch wahr, überwiegend in Berlin, teils aber auch z.B. in den Finanzministerien der

Bundesländer. Dazu gehören auch Fachveranstaltungen, auf denen ich meine wesentlichen Ansprechpartner*innen treffe. Die Netzwerkpflege ist zentral, denn ohne meine Kontakte in Politik, Verwaltung und Wirtschaft könnte ich meine Tätigkeit nicht erfolgreich ausüben.

Durch Corona finden nun viele Videokonferenzen statt. Es hat sich gezeigt, dass nicht jeder Termin physisch stattfinden muss. Aber der persönliche Kontakt vis-à-vis ist in meinem Beruf auf Dauer unerlässlich.

Ich begleite und berate Unternehmen bei ihren steuer- und finanzpolitischen Themen. Daneben verfassen wir umfangreiche Studien. In den letzten Jahren haben wir unter anderem fünf Studien zur Erbschaftssteuer verfasst. Zunächst ging es um eine Darlegung der Webfehler der Gesetzentwürfe, in den letzten zwei Studien lag der Fokus nach Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens auf den Ländererlassen und Richtlinien sowie ihre Bedeutung für die Praxis. Daher haben wir zwei Mal eine Art Handbuch insbesondere für Steuerberater*innen verfasst. Für das Verfassen solcher Studien muss man hochkonzentriert arbeiten, weshalb ich mich dann teils sehr zurückziehe.

Als Jurist*in ist es doch sehr untypisch im Investmentbanking zu arbeiten, insbesondere, wenn man an den unter Jurist*innen bekannten Spruch "iudex non calculat" denkt. Was hatte Sie am Investmentbanking so gereizt, dass Sie diesen Bereich für Ihren Berufseinstieg gewählt haben?

Zu Beginn der 2000er, als ich in das Investmentbanking eingestiegen bin, gab es einen großen Hype rund um die Investmentbanken. Das war darauf zurückzuführen, dass mit dem Börsengang der Deutschen Telekom erst 1996 der erste große deutsche Börsengang stattgefunden hatte. In meinem Freundeskreis gab es eine Menge VWLer und BWLer, die in Investmentbanken tätig waren und mir die spannende Tätigkeit beschrieben. Zwar gab es wenig Jurist*innen im Investmentbanking, sie hielten die Ausbildung jedoch für eine gute Grundlage. So wurde ich ermutigt, mich zu bewerben. Das habe ich getan. Die Arbeit war sehr vielseitig und positiv geprägt, denn an der Börse gab es in jener Zeit nur einen Weg – nämlich den nach oben. Mein Tätigkeitsschwerpunkt lag zunächst bei IPOs, also Börsengängen. Später war ich dann im Bereich M&A tätig. Die Zeit habe ich als herausfordernd und spannend wahrgenommen. Neben juristischen Zusammenhängen standen vor allem wirtschaftliche und volkswirtschaftliche Themen im Fokus. Der Blick auf das einzelne Unternehmen, inklusive der Erstellung von Bewertungen war neu für mich. Ich habe meinen Horizont stark erweitert und viel gelernt!

Ich würde mich immer wieder für eine Tätigkeit im Investmentbanking entscheiden, aber mich – wie ich es auch getan habe – auf eine begrenzte Anzahl von Jahren beschränken, denn die Tätigkeit ist sehr arbeitsintensiv, oft fremdbestimmt und teils auch aufreibend. Das Privatleben – darüber muss man sich bewusst sein – steht hinten an.

Den Schritt in die Selbstständigkeit haben Sie gewagt, nachdem Sie zuvor Geschäftsführerin des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss waren. Sie erzählten, dass

Sie den Wunsch jedoch schon länger in sich trugen. Was hat Sie letztendlich zur Gründung bewogen?

Ganz klar mein Elternhaus. Meine Familie hat ein mittelständisches Unternehmen, ein Gesundheitszentrum, das meine Schwestern weiterführen. Mein Vater hatte bei der Gründung damals die Vision, dass Gesundheit und Schönheit bei einer immer älter werdenden Gesellschaft unter einem Dach vereint werden sollten und hat ein in Deutschland einzigartiges Unternehmen geschaffen. Er war durch und durch Unternehmer, lebte für sein Unternehmen. Es gab keine Auszeiten, das Unternehmen war immer präsent, auch im Familienurlaub, schließlich waren immer Entscheidungen zu treffen. Das hat uns Töchter stark geprägt. Übrigens meine ich das überhaupt nicht negativ. Vielmehr fand ich es damals schon reizvoll, dass man durch die Selbständigkeit sehr flexibel und selbstbestimmt agieren kann, man sein eigener Herr ist, soweit es die Kund*innen oder Klient*innen zulassen (*lacht*).

Gleichzeitig wusste ich auch schon früh, dass ich nicht in das Unternehmen meiner Eltern einsteigen würde, sondern mein eigenes Unternehmen gründen wollte. Das lag an meinem Gestaltungswillen.

Statistisch gesehen gründen mehr Männer als Frauen Unternehmen (2018 waren es laut statista 60 Prozent Männer und 40 Prozent Frauen, mit gleicher Tendenz in den Vorjahren) und machen sich selbstständig. Was meinen Sie, woran das liegt?

Erstmal liegt das aus meiner Sicht daran, dass bei Frauen die Angst des Scheiterns und der Wunsch nach Sicherheit viel größer sind. Das "Trauen" spielt sozusagen eine große Rolle.

Ein weiteres Hindernis ist die Kompatibilität von Beruf und Familie. Ich habe Freundinnen, die haben sich in einer Arztpraxis mit jeweils einem halben Kassensitz zusammengefunden. Der Zeiteinsatz ist daher überschaubarer, der Alltag mehr oder weniger klar strukturiert. Im Beratungsgeschäft ist dies jedoch anders. Die Projekte erfordern ein Abarbeiten mit teils streng einzuhaltenden Fristen, also unter großem Zeitdruck. Meinen Klient*innen stehe ich täglich auch morgens und abends zur Verfügung. So flexibel ich im Allgemeinen agieren kann, so abhängig bin ich andererseits von den Wünschen meiner Klient*innen, wie auch von der Dringlichkeit und dem Umfang der Projekte. Deswegen sehen Frauen – glaube ich – häufiger von der Gründung, insbesondere von Beratungsunternehmen, ab. Viele wenden der Selbständigkeit auch nach kurzer Zeit wieder den Rücken zu, weil diese häufig nicht mit dem übrigen Leben vereinbar erscheint. Trotzdem überwiegt bei mir stark das positive Gefühl, weil ich meine Freiheit als Unternehmerin täglich spüre und mich die Gewissheit, etwas Eigenes aufgebaut zu haben, sehr motiviert.

Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind für eine erfolgreiche Gründung wichtig?

Als allererstes benötigt man eine Idee und viel Fantasie. Ich hatte viele Ideen, die ich aber aus verschiedenen Gründen verworfen und nicht umgesetzt habe. Ich bin aber am Ball geblieben und habe immer wieder neue Ideen entwickelt.

Entschieden habe ich mich nach Jahren für die Beratung im Bereich Steuer- und Finanzpolitik. Auch wenn – oder gerade weil – es dieses Geschäftsmodell am Markt so nicht gab, ich also nicht mit einem großen Kreis an Wettbewerber*innen zu kämpfen hatte, musste ich ins kalte Wasser springen und die Selbständigkeit ausprobieren. Ich habe darauf vertraut, etwas aufbauen zu können, weil ich ein Stück weit auf Bekanntes aus meinem Werdegang zurückgreifen konnte.

Meine Leistungen habe ich im Rahmen des Geschäftsmodells immer wieder angepasst. Das ist zentral, um Schritte nach vorne – wenn auch kleine – zu machen. Sonst würde es zu einem fatalen Stillstand kommen.

Wichtig sind auch gute organisatorische Fähigkeiten, denn ohne eine gute Struktur kann man sich sehr schnell verzetteln. Dazu bedarf es natürlich auch der Begeisterungsfähigkeit für die eigene Sache, ansonsten fehlt einem die Überzeugungskraft vor den Klient*innen.

Zu guter Letzt darf das Fachwissen nicht vernachlässigt werden, denn ohne das klappt es auch nicht.

2019 haben Sie ein Unternehmen, das Sie mitgegründet haben, abgewickelt. Wie kam es dazu und wie sind Sie mit der Situation umgegangen?

Ich hatte zwei Unternehmen zu der Zeit, wobei das zweite Unternehmen erst kürzlich gegründet war. Beide Unternehmen zu führen war zeitlich sehr aufwändig. Das jüngere Unternehmen musste erst aufgebaut und die Klient*innen gewonnen werden. Familiär war ich stark eingebunden. Daher wurde die Gründung für mich zur Last. Mir ist ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Familie sehr wichtig. Deswegen hinterfrage ich regelmäßig die aktuelle Situation. Ich habe dann kurzer Hand nach tiefgehender Analyse die Reißleine gezogen, nachdem ich hierzu Rücksprache mit meinem Mann und meiner Geschäftspartnerin gehalten habe. Ich bereue auch diese Entscheidung nicht, sondern würde sie auch genauso wieder treffen.

Ihr 1. Staatsexamen haben Sie in Freiburg absolviert und sind anschließend nicht direkt mit 23 Jahren ins Referendariat durchgestartet, sondern haben sich für einen LL.M. in Washington D.C. entschieden. Sie waren sogar nicht nur ein Jahr, sondern 1,5 Jahre in den USA. Warum der LL.M. und wieso die längere Zeit?

Eigentlich wollte ich schon nach dem Abi ins Ausland, aber nicht als Aupair. Da mir die englische Sprache liegt, wollte ich gern ins englischsprachige Ausland gehen. Zu Beginn des Studiums erkannte ich, dass ein Auslandsstudium gut nach dem 1. Staatsexamen passen würde.

Meine Schwester, die auch Jura studiert hat, brachte mir – weil sie von meinen Absichten wusste – einen Flyer zu einem LL.M. Programm in Washington D. C. an der American University mit. Da war mein Interesse speziell für diese Uni geweckt. Ich habe dann in Passau die juristische Fremdsprachenausbildung absolviert und bin dann anschließend an

die besagte Uni in Washington gegangen. Sprachlich, juristisch und persönlich hat mich der Aufenthalt weitergebracht. Ich kann eine solche Station im Ausland daher nur empfehlen.

Gab es prägnante Unterschiede zwischen der American University und den deutschen Universitäten in Passau und Freiburg im Hinblick auf die Studierenden, die Lehrenden und den Lehrmethoden? Wenn ja, welche?

Ja, die gab es, und es waren gravierende Unterschiede. Die Kurse wurden in Kleinstgruppen mit maximal 15 Personen abgehalten. Dadurch kam ein direkter Austausch mit den Professor*innen zustande und unterschied sich hierin extrem zu dem, was ich in Deutschland kennengelernt hatte. Das viele Diskutieren mit den Professor*innen und den Studierenden führte zu einer herausragenden Diskussionskultur. Dieser konnte man sich auch nicht entziehen, denn es gab eine Präsenzpflcht. Natürlich hat man alle Anwesenden in dem jeweiligen Kurs auch besser kennengelernt als dies in Deutschland möglich wäre.

In Passau hatte ich mit 800 anderen Studierenden begonnen und die erste Vorlesung war so voll, dass es eine Videoübertragung in einem zweiten Vorlesungssaal gab. Nachteilig war dabei auch, dass es überhaupt keinen Austausch, geschweige denn eine Diskussionskultur gab. Das setzte sich auch trotz des starken Aussiebens in späteren Semestern fort.

Die starke Kontaktpflege mit den Professor*innen in den USA hat dazu geführt, dass diese auch für Empfehlungsschreiben zur Verfügung standen und diese auch ohne Probleme verfassen konnten. Insgesamt hatte ich wesentlich mehr Spaß in den USA als im deutschen Studium.

Sie haben nach Ihrem 2. Staatsexamen und einigen Arbeitsjahren im Steuerrecht promoviert. Wieso haben Sie gerade zu diesem Zeitpunkt promoviert?

Nach dem 1. Staatsexamen war die Zeit bereits durch den LL.M. gefüllt, und ich wollte danach nicht noch den Doktor machen. Aber ich wusste bereits, dass ich gerne wissenschaftlich arbeite und hatte mir die Promotion für später, also nach dem 2. Staatsexamen, vorgenommen.

Zum Zeitpunkt der Promotion hatte ich dann bereits im Investmentbanking gearbeitet, und so kam mir anknüpfend an meine Tätigkeit im Bereich M&A die Idee, eine Dissertation zur Besteuerung von Gewinnen aus der Veräußerung von Unternehmen zu verfassen. Dieser Bereich war gerade reformiert worden und daher noch nicht bis ins letzte Detail untersucht worden. So kam mir der Gedanke, die theoretische Analyse mit Erfahrungen aus der Praxis zu untermauern. Deswegen habe ich zehn große DAX- und Personenunternehmen zu dem Thema interviewt. Außerdem habe ich auch einen rechtsvergleichenden Teil zum amerikanischen Recht aufgenommen, konnte in New York an der NYU hierzu recherchieren und so alle meine Passionen verknüpfen.

Meine Arbeitserfahrung hat mir bei der Promotion sehr geholfen, denn ich wollte keine rein theoretische Dissertation verfassen. Später – als ich meine Tätigkeit beim BDI Bundesverband der Deutschen Industrie aufnahm – kannte ich die Steuerabteilungsleiter

zahlreicher beim BDI aktiver Unternehmen. Das erleichterte wiederum die Zusammenarbeit beim Verband immens.

Wie haben Sie Ihre Promotionszeit organisiert?

Sehr konsequent. Ich hatte alles geplant. Zeitlich habe ich etwas mehr als ein Jahr Vollzeit investiert und dabei einen Forschungsaufenthalt von 3 Monaten an der NYU organisiert. Parallel zum Beginn der Promotion habe ich mich um die Möglichkeit des Forschungsaufenthaltes gekümmert. Glücklicherweise hat mir die NYU alle Facilities und Ressourcen inkl. einiger für mich interessanter Kurse zur Verfügung gestellt. Kosten fielen daher "nur" für die das tägliche Leben an, was in New York aber schon recht happig ist.

Am Ende der Dissertation wurde ich von Änderungen im Unternehmenssteuerrecht überrascht. Ich musste die Arbeit nochmals umfangreich anpassen. Das hat mich rund weitere vier Monate gekostet. Dieses Risiko geht man ein, je aktueller ein Thema ist.

Berufsbegleitend hätte ich das Pensum nicht bewältigen können, im Gegenteil – ich bin mir sicher, die Promotion hätte mich Jahre gekostet, auch wegen immer wieder notwendig gewordener Anpassungen. Daher hat sich das Modell einer Vollzeitpromotion bei mir ausgezahlt.

Sie sind Mutter von zwei Kindern und Ihr Mann ist ebenfalls selbstständig. Ist die Familienorganisation durch die Selbstständigkeit beider Eltern einfacher oder schwieriger im Vergleich zu einer Festanstellung?

Weder noch. Die Familienorganisation funktioniert einfach anders. Man muss da flexibler rangehen, wenn beide selbstständig sind und Projektarbeit zu bewältigen ist, denn eine Planbarkeit hinsichtlich der Spitzen des Arbeitspensums besteht nicht. Uns war vor der Gründung einer Familie klar, dass das eine große Herausforderung werden würde. Es war uns wichtig, unseren Kindern trotz unserer Selbstständigkeit ein stabiles Zuhause zu geben. Ständig wechselnde Ansprechpartner*innen wären aus unserer Sicht für eine beständige Betreuung kontraproduktiv gewesen. Deswegen haben wir seit der Geburt unseres Sohnes eine ausgebildete Erzieherin als Kinderfrau, die Vollzeit zur Verfügung steht. Die ersten sechs Wochen im ersten Lockdown hatten wir keine Unterstützung durch unsere Kinderfrau. Arbeiten, Haushalt, Kinderbetreuung – das war fast nicht zu bewältigen. Das Homeschooling für unseren Sohn habe ich sogar in den letzten 1,5 Jahren übernommen, während unsere Kinderfrau unsere Tochter unterrichtete. Nach einer gewissen Zeit wurde dies – was die täglichen Abläufe anging – fast zur „Normalität“. Wir hatten uns eingespielt. Unsere Kinder haben die Zeit der intensiven persönlichen Schulbetreuung insgesamt genossen und davon definitiv profitiert. Allerdings war meine Gesamtbelastung immens und hat sehr viel Kraft gekostet. Ich wünsche mir deshalb, dass es nie wieder zu einer vergleichbaren Situation kommt.

Gibt es bestimmte Ereignisse oder Umstände, die Sie geprägt haben?

Jeder Lebensabschnitt hat mich geprägt, in meiner Kindheit nicht zuletzt auch unser Familienunternehmen. Eine gewisse Leistungsbereitschaft ist hiermit sicher auch verbunden.

Auf einen Schritt folgt der nächste, ohne auf jeden Einfluss zu haben. Vieles fügt sich. Das hat mir eine große Sicherheit gegeben und mein Vertrauen in mich selbst gestärkt. Das war auch für mich überraschend, weil ich ja insgesamt sehr gut organisiert und strukturiert bin. Aber Vieles hat sich automatisch aneinandergereiht, und ich habe gelernt, dass man nicht alles im Detail vorausplanen kann und muss.

Welche Juristin hat Sie so inspiriert, dass sie als Vorbild für breaking.through nominiert werden sollte? Wieso?

Ich habe kein direktes Vorbild, habe mich nicht an jemandem Speziellen orientiert, ich bin vielmehr meinen eigenen Weg gegangen. So war ich z. B. damals die einzige Juristin im Investmentbanking meiner Bank, was bei meinen Vorgesetzten teils auf Zustimmung teils auf Kritik stieß. Mein Weg mag für eine Juristin nicht typisch, aber vielleicht inspirierend sein.

Vielen Dank für das herzliche Gespräch und die Zeit, die Sie sich dafür genommen haben!

Berlin / Frankfurt, 24. August 2020. Das Interview führte Karen Kelat.

Zitiervorschlag: Kelat, Porträt von Dr. Tanja Wiebe, LL.M., 24. August 2020, abrufbar unter www.breakingthrough.de/portraet-tanja-wiebe

Dieses Interview ist Teil einer Porträt-Serie von breaking.through. breaking.through macht erfolgreiche Juristinnen für junge Jurist*innen als Vorbilder zugänglich durch Interviews, Events und einer Ratvermittlung. Auf diesem Wege soll die Chancengleichheit zwischen Juristinnen und Juristen gefördert werden.

Schon gewusst? breaking.through gibt es auch in der Schweiz!