Kalkulierter Größenwahn

Konzerne Mit Calgon-Tabs und Parfums haben die Mitglieder der Familie Reimann ein Milliardenvermögen angehäuft. Wer aber sind sie? Der Clan agiert im Verborgenen und mischt das globale Kaffeegeschäft auf.

Im Sommer bereisten drei Männer und eine Frau zusammen mit ihren erwachsenen Kindern eine Kaffeeplantage in Brasilien. Sportlich gekleidet kamen sie daher, ohne Bodyguard oder sonstige Entourage. Sie waren neugierig, stellten viele Fragen, weil es eine Plantage war, auf der besonders nachhaltig gewirtschaftet wird. Und weil sie sich ein Bild machen wollten, vom Anbau, aber auch vom Geschäft mit dem Kaffee generell.

Tatsächlich hatten die Besucher einen guten Grund für ihre Neugier, sie verfolgen ein klares Ziel: den globalen Kaffeemarkt aufzurollen, und das möglichst unbemerkt.

Denn bei der unauffälligen Reisetruppe handelte es sich um die Reimanns, eine der reichsten Dynastien der Republik. Jene Familie, die der Kurpfalz entstammt und die ihr Vermögen in nur drei Jahrzehnten von weniger als hundert Millionen auf rund 18 Milliarden Euro gesteigert hat. Die mit Entkalkungs-Tabs ein Vermögen verdient hat, inzwischen aber weit ambitioniertere Ziele verfolgt. Und deren Anonymität in krassem Widerspruch zu der wirtschaftlichen Bedeutung der Sippe steht.

Zumindest bis Anfang Dezember. Da gerieten die Reimanns mit einem Schlag weltweit ins Rampenlicht, weil sie einen Deal verkündeten, der gigantische Summen bewegen wird. Der den Weltmarkt für Kaffee verändern wird. Und der die Familie, wenn es gut läuft, noch reicher machen wird.

Die Familienholding der Reimanns gab bekannt, gemeinsam mit anderen Investoren den US-Kaffeeanbieter Keurig Green Mountain übernehmen zu wollen, für 13 Milliarden Euro. Bereits jetzt kontrolliert die Familie den Kaffeeriesen Jacobs Douwe Egberts (Jacobs, Tassimo, Senseo). Mit der Übernahme von Keurig mache man einen „großen Schritt vorwärts bei der Schaffung einer globalen Kaffeeplattform“, verkündete Familienmanager Bart Becht. Sollte die Übernahme klappen, wären die Reimanns im Kaffeegeschäft auf Augenhöhe mit dem Schweizer Lebensmittelriesen Nestlé.

Wer aber ist diese Familie, die so rigoros ihre Expansion betreibt? Deren Marken weltbekannt sind, wie Calgon, der Entkalker für Waschmaschinen, Parfummarken wie Davidoff und Mode-Labels wie Jimmy Choo. Und die einer Strategie zu folgen scheint, die aus Disziplin und kalkuliertem Größenwahn besteht – einer Strategie, die dazu führt, dass sich plötzlich Wall-Street-Banker, Finanzmagnaten und TV-Sender wie CNN für die Reimanns aus Germany interessieren. Das US-Magazin „Forbes“ zählte sie unlängst zu den „klügsten Investoren der Welt“.

Wer das Geheimnis der Familie lüften will, tut sich jedoch schwer. Von den Reimanns gibt es weder Fotos noch Facebook-Profile. Die Familie lebt quasi unter Ausschluss der Öffentlichkeit – was ebenfalls Strategie ist. Jedes Familienmitglied muss zum 18. Geburtstag eine Satzung unterschreiben, die verlangt, ein zurückgezogenes Leben zu führen. Um das Geschäftliche kümmern sich externe Manager, die den Kontakt nach außen pflegen und die großen Deals verhandeln. Selbstbeherrschung ist das Credo – und die große Stärke der Familie.

Begonnen hat der Aufstieg mit einer Chemiefabrik, die Patriarch Albert Reimann ab Mitte der Fünfzigerjahre als Alleininhaber führte. Das Unternehmen namens Joh. A. Benckiser mit Sitz in Ludwigshafen produzierte Industriereiniger für Großkunden. Weil er mit seiner Frau Paula keine Kinder bekommen konnte, trugen zwei andere Frauen fünf Kinder für das Paar aus. Zusätzlich adoptierte Reimann die vier Kinder seiner Schwester Else Dubbers.

„Wir wollen den Wert unserer Investitionen alle fünf Jahre verdoppeln.“

Albert Reimann war ein bescheidener Mann. Allein die Feier zu seinem 80. Geburtstag im Jahr 1978 fiel etwas aus dem Rahmen, als Stargast trat der Showmaster Frank Elstner auf. Seinen neun Nachkommen aber verschwieg der Patriarch, dass die Firma Benckiser ihm gehörte. Die Kinder hielten ihn lediglich für einen angestellten Manager.

Sie lebten deshalb unabhängig, lernten eigene Berufe, wurden Chemiker und Biologen. Umso überraschter waren die Nachkommen, als das Testament des 1984 verstorbenen Patriarchen eröffnet wurde: Jeder erbte ein Neuntel der Firma Benckiser. Auch um die Nachfolge im Familienbetrieb hatte sich Albert Reimann frühzeitig gekümmert – und auf den ehrgeizigen jungen Manager Peter Harf gesetzt.

Der Absolvent der Harvard Business School und ehemalige Unternehmensberater präsentierte den neuen Eigentümern eine ambitionierte Strategie, um aus der traditionellen Chemiefirma Benckiser einen modernen, schlagkräftigen Familienkonzern zu machen.

„Als Chemieunternehmen hatten wir keine Zukunft mehr“, erinnert sich Harf. Das Großkundengeschäft stieß er deshalb nach und nach ab. Auf einer Liste notierte er 70 Firmen, die er stattdessen übernehmen wollte: lokale Haushaltsmarken, die international weitgehend unbekannt waren. Harf kaufte sie preiswert auf und machte sie groß. Finish beispielsweise, damals beliebtestes Geschirrspülmittel in Italien, ist heute in aller Welt erhältlich.

Um die Jahrtausendwende entstand aus dem Ludwigshafener Familienbetrieb der börsennotierte Weltkonzern Reckitt Benckiser, der heute mehrere Dutzend Marken im Angebot hat, neben Calgon und Finish etwa die Anti-Pickel-Creme Clearasil und Durex-Kondome. Die Reimanns machten Kasse, heute halten sie noch knapp elf Prozent an Reckitt.

Trotz des Erfolgs kam es zur Spaltung der Familie: Fünf Mitglieder hatten genug, sie wollten ganz aussteigen. Die übrigen vier dagegen wollten weiterexpandieren – und zahlten die anderen aus. Zu den Wagemutigen gehörten die promovierten Chemiker Wolfgang Reimann, 63, und Renate Reimann-Haas, 64, sowie Matthias, 50, und Stefan Reimann-Andersen, 52 – die vier Brasilien-Reisenden. Sie gaben Harf den Auftrag, neue Anlageziele zu suchen.

Zunächst verpassten sie dem Familiengeschäft globale Strukturen, verließen 2006 ihre Wohnorte im Rhein-Main-Gebiet und in Süddeutschland, um in steuergünstige Länder wie Italien, Schweiz oder Österreich zu ziehen. Auch ihre Familienholding JAB verlegten die Reimanns nach Wien und Luxemburg.

Die Gelegenheit für die nächste Großinvestition ergab sich, als Familienmanager Harf dem Clan eines Tages einen prominenten Gast präsentierte: Olivier Goudet, bislang Finanzchef des US-Konzerns Mars. Goudet schlug den Reimanns ein Milliardengeschäft vor, das die Dimensionen ihrer bisherigen Zukäufe sprengte. Goudet wollte die Calgon-Milliardäre zu Kaffeekönigen machen.

Der internationale Kaffeemarkt bestehe aus vielen lokalen Marken, aber nur wenigen globalen Konzernen, schwärmte der

Reimann-Manager Harf

DOMINIK BUTZMANN

Mix aus Marken

Ausgewählte Unternehmensbeteiligungen der Reimann Holding JAB

Gesamtwert der Beteiligungen: rund **18 Mrd. €**

Franzose der Familie vor. Diese konnte damit ihr altes Spiel wiederholen: kleine Firmen aufkaufen und zu einem Weltkonzern vereinen. Die schiere Marktgröße sollte den Reimanns günstige Einkaufspreise ermöglichen – und damit höhere Gewinne.

Seinen Kaffeeplan hatte Goudet zuvor bereits den Mars-Eigentümern präsentiert, doch denen war der Deal zu heikel. Die Reimanns hingegen zeigten Interesse und engagierten Goudet samt seiner Idee.

Seit 2012 hat die Familie, gemeinsam mit befreundeten Investoren, etwa 25 Milliarden Euro in Kaffeemarken investiert, sie bereitet dem Weltmarktführer Nestlé damit ernste Sorgen. Zumal die Manager der Reimanns für ihre aggressiven Wachstumspläne bekannt sind. „Wir wollen den Wert unserer Investitionen alle fünf Jahre verdoppeln“, sagt Harf.

Inzwischen bringen die vier Clanchefs zu den wichtigsten Treffen auch ihre zehn Kinder mit. Aber allen ist klar: Der Strippenzieher, der Kopf, der Treiber des Ganzen ist Peter Harf. Der Sachwalter wird als großer Bruder akzeptiert. Das Verhältnis beruht auf Respekt und einer klaren Arbeitsteilung. „Die Familie versteht das Geschäft“, sagt Harf, „weiß aber, dass es bei Familienfremden besser aufgehoben ist.“

Auch deshalb heuerte der Clan 2011 Bart Becht an, den langjährigen Chef der Calgon-Mutter Reckitt Benckiser. Der Niederländer gilt als Kostendrücker und Optimierer und verfolgt ein gnadenloses Leistungsprinzip. Wer nicht liefert, muss gehen. Wer die Ziele hingegen erfüllt, wird fürstlich entlohnt, angefangen bei ihm selbst: Bei Reckitt Benckiser strich Becht 2009, dank Aktienoptionen und Boni, etwa hundert Millionen Euro ein.

Coty, die Parfumfirma der Reimanns, trimmte Becht in kürzester Zeit auf Größe und Profit. Kürzlich kaufte er auf einen Schlag 43 Marken, darunter den Haarspezialisten Wella. Becht betont, er wolle die „globale Marktführerschaft in der Kosmetikbranche“ erobern. Parallel stehen Sparmaßnahmen an.

Auch für das Kaffeegeschäft ist Becht verantwortlich. Schon stöhnt ein großer Kaffeelieferant, Bechts Leute hätten an den Einkaufskonditionen geschraubt. Gelieferte Ware werde künftig erst später bezahlt. „Die Lieferanten finanzieren so die Expansion der Reimanns mit“, lästert ein Kenner der Kaffeebranche.

Die Familie hingegen schätzt Becht für seine Konsequenz. Sie ernannte ihn zum Mitglied ihres Investmentkomitees, dem auch Harf und Goudet angehören. Um die drei zu Höchstleistungen anzuspornen, gewährte die Familie ihnen ein ungewöhnliches Privileg: Das Trio durfte sich mit eigenem Geld beteiligen und besitzt jetzt knapp zehn Prozent der Familienholding. Das heißt: An künftigen Wertsteigerungen verdienen die Manager mit.

Das nächste Milliardengeschäft ist deshalb wohl nur noch eine Frage der Zeit. Zwar betont Harf, man müsse die jüngsten Zukäufe erst einmal verarbeiten: „Die Integration wird viele Kräfte binden und in nächster Zeit im Vordergrund stehen.“ Kenner der Familie rechnen aber damit, dass die Reimanns in den kommenden fünf Jahren erneut zuschlagen werden.

Die Finanzierung wäre wohl kein Problem. Viele Geldgeber reißen sich inzwischen um Geschäfte mit der Familie. Sogar Investorenlegende Warren Buffett hat schon mit den Reimanns kooperiert. Viele Banken sind bereit, der Sippe Milliarden zu günstigen Konditionen zu borgen.

Der finanzielle Überfluss führt dazu, dass die Familie sich hohe Kaufpreise leisten und Mitbewerber ausstechen kann. Für ihre Kaffee-Deals nimmt sie hohe Schulden auf. Interessant an der Anlagestrategie ist auch: Sie ist das genaue Gegenteil dessen, was viele Privatbankiers empfehlen. Statt ihr Vermögen breit zu streuen, hat die Familie zuletzt vor allem in Kosmetik und Kaffee investiert. Sobald eines der beiden Segmente schwächelt, bekommen die Reimanns ernste Probleme. Diese Angst hat man im Management jedoch nicht. „Wir konzentrieren uns auf das, was wir am besten können“, sagt Harf, „und investieren in wenige, aber stabile Geschäfte.“ Kaffee werde schließlich immer getrunken, „ganz egal, was auf der Welt passiert“.

Die Reimanns haben sowieso nur die Furcht, eines Tages zu bekannt zu werden. Noch können sie unbehelligt reisen, wie zuletzt im Herbst, als sie die hauseigene Kaffeekette Peet's in Kalifornien besichtigten. „Sie haben Spaß daran, ihre unternehmerischen Erfolge zu begutachten“, sagt einer, der die Familie oft begleitet hat. Mit Paparazzi und Bodyguards wäre der aber schnell vorbei.

Simon Hage
Mail: simon.hage@spiegel.de