

## Holdingsstruktur – Die Beratung

### 1. Die Besprechung im Kontor der Firma Backperium

In einem schmalen, aber wohlbeleuchteten Besprechungszimmer des Firmengebäudes, wo die Schwarzenegger-Dynastie seit nunmehr vier Generationen ihre Geschicke lenkt, hatte sich an diesem späten Novembermorgen eine kleine, handverlesene Runde versammelt. Martin Schwarzenegger, dessen nachdenklicher und doch zielgerichteter Blick bereits beim Eintreten aufmerken ließ, dass das heutige Thema wohl von einiger Wichtigkeit für ihn sein müsse, nahm mit einem zögerlich-offenen Ausdruck auf dem ledernen Stuhl an der Stirnseite des Tisches Platz. Neben ihm saß sein Vater Karl Schwarzenegger, in den wohlvertrauten Mantel der Seniorität gehüllt, während der Bürovorsteher, Herr Kurt Kessler, die Runde vervollständigte. Kessler, ein Mann von jener treuherzigen Zuverlässigkeit, die in Geschäftskreisen nicht allzu häufig zu finden ist, blickte wach und erwartungsvoll zu Martin hinüber.

Nach einem Moment des Schweigens, in welchem Martin nach den richtigen Worten zu suchen schien, hob er an und sprach mit einer Stimme, die gleichsam entschlossen und fragend klang:

„Meine Herren,“ begann er und ließ dabei seine Fingerknöchel sanft über die Tischkante streichen, „ich habe kürzlich, während ich durch einige wirtschaftliche Berichte im Internet blätterte, einen Artikel über sogenannte Holdingsstrukturen gelesen.“

Ein interessiertens Flimmern in den Augen Kesslers verriet, dass das Wort wohl nicht völlig neu für ihn war, doch Karl Schwarzenegger, der in vielen Dingen ein wohlbedachter Mann, schien dem Begriff unkundig gegenüberzustehen. Er legte die Stirn in Falten und erwiderte mit jener Mischung aus nachdenklicher Skepsis und väterlicher Strenge, die Martin gut kannte:

„Holdingsstrukturen, sagst du? Das ist mir, muss ich gestehen, neu. Eine weitere dieser modernen Erfindungen, wie sie in letzter Zeit immer häufiger die Runde machen? Verzeiht, wenn ich etwas altmodisch klingen mag, aber mir scheint, früher brauchte man diesen Begriff nicht, um eine solide Firma zu führen.“

Martin lächelte leicht, denn die Worte seines Vaters kamen ihm vertraut vor – wie oft hatte er jene bedächtige Stimme gehört, die stets, fast instinktiv, zur Vorsicht mahnte. Doch diesmal war er fest entschlossen, sich nicht so leicht abbringen zu lassen.

## Holdingsstruktur – Die Beratung

„Vater,“ erwiderte er mit gedämpfter Eindringlichkeit, „es scheint jedoch, als böte diese Struktur diverse Vorteile, von denen wir möglicherweise profitieren könnten. Steuerliche Erleichterungen, mehr Flexibilität in unseren Geschäftszweigen, und, so wie es scheint, auch eine Art von Schutzschild für das Kerngeschäft – alles Punkte, die mir nicht unbedeutend erscheinen.“

Während Karl noch über die Worte seines Sohnes nachsann, nickte Kessler langsam und sprach schließlich, mit seiner typischen, bedächtigen Art, die wohlbedacht jedes Wort wählte, um kein unbedachtes Urteil abzugeben:

„Ich habe gelegentlich, in den Wirtschaftsnachrichten, von Holdings gelesen, und auch einige unserer Partnerunternehmen scheinen diesem Modell zu folgen. Doch, ich muss gestehen, meine Kenntnisse sind begrenzt – es ist mir eher in einer oberflächlichen Weise geläufig. Die Hauptidee, wenn ich richtig verstehe, besteht darin, eine Dachgesellschaft zu schaffen, die dann in verschiedene Tochtergesellschaften investiert oder diese kontrolliert.“

Karl nickte, allerdings eher aus Höflichkeit denn aus Überzeugung, und erwiderte:

„Nun, wenn das tatsächlich so ist, dann könnte es uns gut tun, Klarheit über diese Struktur zu gewinnen. Doch das klingt nach einer Entscheidung von solcher Tragweite, dass ich die Vorstellung, allein aufgrund von Zeitungsartikeln, ins Blaue hinein zu agieren, als gefährlich empfinde. In diesen Dingen, mein lieber Martin, bedarf es verlässlicher Ratschläge und wohlüberlegter Beratung.“

Eine Pause trat ein, und man konnte den leisen Hauch von Spannung im Raum förmlich spüren, als Karl schließlich den Namen aussprach, den er offenbar bereits von Beginn an im Sinn gehabt hatte:

„Ich halte es für ratsam, den Weg zum Steuerberater unseres Vertrauens einzuschlagen. Dr. Kindervater und sein Team haben sich in solchen Fragen stets als außergewöhnlich sachkundig erwiesen. Wenn es jemanden gibt, der uns über derlei Strukturen aufklären kann, dann sind sie es. Ein Gespräch mit Herrn Dr. Kindervater scheint mir von höchster Priorität.“

Martins Gesichtsausdruck veränderte sich; ein Licht der Zustimmung und der Erleichterung schimmerte in seinen Augen. Karl hatte nicht nur die Idee akzeptiert, sondern er zeigte auch die Bereitschaft, sich weiterführender Beratung zuzuwenden. Für Martin, der in den Fußstapfen seines Vaters wandelte, war diese Unterstützung eine stille Bestätigung seines Wertes, und er

## Holdingsstruktur – Die Beratung

erkannte in diesem Moment, wie wichtig ihm die Rückendeckung seines Vaters war.

Kessler, der wohl so etwas wie eine kleine Erleichterung verspürte, nickte bekräftigend und sprach schließlich:

„Das erscheint mir eine kluge Vorgehensweise, Herr Schwarzenegger. Ich werde mich darum kümmern und im Büro von Herrn Dr. Kindervater einen Termin für uns anfragen. Es wird uns sicherlich nicht schaden, ein wenig Licht in diese neuen Möglichkeiten zu bringen – möglicherweise ist es ja gerade das, was unser Unternehmen benötigt.“

Und so endete das Gespräch mit einer gewissen Harmonie, die, wenngleich von kleinen Zweifeln und Fragen durchzogen, doch in ihren Grundzügen eine Einigkeit offenbarte. Ein Termin mit dem geschätzten Dr. Kindervater würde ihnen als Wegweiser dienen, und Martin wusste, dass diese Zusammenkunft möglicherweise ein wichtiger Schritt in die Zukunft sein könnte – ein Zukunftsschritt, der ihn und die Firma, deren Erbe er antrat, vielleicht in eine neue, aufregende Richtung führen würde.

### 2. Die Beratung der Holdingsstruktur

In einem ruhigen Moment, während der Vormittagssonne, die durch die großen Fenster seines Büros im Herzen Lübecks sickerte, nahm Kurt Kessler das Telefon und wählte die Nummer der Kanzlei Dr. Kindervater & Partner in Hamburg. Seine Hand ruhte sicher auf dem Hörer, doch in seinem Inneren herrschte eine gewisse Spannung – die Bedeutung des bevorstehenden Gespräches war ihm nicht verborgen geblieben. Bald schon vernahm er die freundliche Stimme einer der Assistentinnen, die sich mit wohlthuender Höflichkeit meldete.

„Dr. Kindervater & Partner, wie kann ich Ihnen helfen?“ Ihre Stimme klang so einladend, dass Kessler für einen Moment das Gefühl hatte, sich mitten in Hamburg zu befinden, direkt in der modernen und digital durchdrungenen Kanzlei.

„Guten Tag,“ begann er und stellte sich kurz vor, „Kurt Kessler, Bürovorsteher des Hauses Schwarzenegger. Ich rufe im Auftrag unseres Geschäftsführers Martin Schwarzenegger an und möchte gerne einen Termin für ein Beratungsgespräch mit Herrn Dr. Kindervater und seinem Team vereinbaren.“

## Holdingsstruktur – Die Beratung

Die Assistentin nickte – und auch wenn er es natürlich nicht sehen konnte, war die Zustimmung in ihrem Ton doch deutlich zu hören.

„Aber natürlich, Herr Kessler. In unserem Hause bevorzugen wir es mittlerweile, solche Treffen in Form einer Videokonferenz abzuhalten. Unsere Partner sind auf diese Weise jederzeit und überall erreichbar, und Sie ersparen sich die lange Fahrt von Lübeck nach Hamburg.“

Kessler war für einen Moment überrascht, doch seine Überraschung verwandelte sich rasch in freudige Erleichterung.

„Eine hervorragende Idee! Ich wusste gar nicht, dass das Büro Dr. Kindervater bereits so modern eingestellt ist. Das wird uns erheblich Zeit ersparen.“

Ein sanftes Lächeln in der Stimme der Assistentin ließ durchschimmern, dass sie diese Reaktion gewohnt war.

„Gern geschehen, Herr Kessler. Ich werde die Kalender unserer Partner prüfen und Ihnen einen Termin vorschlagen, an dem die Herren Dr. Kindervater, Dr. Wealth und Rechtsanwalt von Strahlendorf zur Verfügung stehen. So können wir sicherstellen, dass alle entscheidenden Expertise-Bereiche abgedeckt sind.“

Ein paar kurze Augenblicke vergingen, in denen die Assistentin die digitalen Kalender der Partner konsultierte, bis sie schließlich wieder die Leitung übernahm.

„Wir hätten einen Termin in drei Tagen am Vormittag. Würde das Ihnen und Herrn Schwarzenegger zusagen?“

Kessler bestätigte erfreut und bedankte sich herzlich. Kaum, dass er aufgelegt hatte, informierte er die beiden Herren Schwarzenberger über den vereinbarten Termin und bereitete alles für die bevorstehende Beratung vor.

Drei Tage später saßen die drei Herren des Hauses Schwarzenegger – Martin und Karl – sowie Karl Kessler – in einem gut ausgeleuchteten Besprechungsraum in Lübeck vor einem großen Bildschirm. Die Videoverbindung wurde sogleich aufgebaut, und auf dem Bildschirm erschienen nach wenigen Augenblicken die Gesichter von Dr. Kindervater, Steuerberater Dr. Wealth und Rechtsanwalt von Strahlendorf, jeder von ihnen in seinem jeweiligen Büro. Es war eine förmlich herzliche Atmosphäre, als die Begrüßungen und ein paar wohlwollende Worte gewechselt wurden.

## Holdingsstruktur – Die Beratung

Nach kurzer Zeit eröffnete Martin Schwarzenegger das Gespräch und erläuterte, welche Gedanken ihn zur Überlegung einer Holdingsstruktur für das Familienunternehmen geführt hatten. Die drei Berater hörten aufmerksam zu und nickten gelegentlich, während sie sich Notizen machten. Dann, nachdem Martin geendet hatte, ergriff Dr. Kindervater das Wort – ein Mann mit einem ruhigen, aber entschiedenen Blick und einer Art zu sprechen, die sowohl Kompetenz als auch Zuversicht ausstrahlte.

„Zunächst einmal, Herr Schwarzenegger,“ begann er, „möchte ich Ihnen gratulieren, dass Sie diesen Schritt in Erwägung ziehen. Das Interesse an einer Holdingsstruktur zeigt mir, dass Sie das Unternehmen nicht nur stabil, sondern auch flexibel und generationenübergreifend absichern möchten. Lassen Sie uns einen Überblick geben, wie eine solche Struktur Ihrem Unternehmen von Nutzen sein kann.“

Er zögerte einen Moment, dann fuhr er fort, gestützt von einem leichten Lächeln, das seine Ernsthaftigkeit unterstrich.

„Erstens,“ begann er, „würde die Holdingsstruktur Ihrem Unternehmen ermöglichen, die Vielzahl an Unternehmen, die Sie bereits führen, in einer übersichtlichen Weise zu ordnen und zu verwalten. Ich erinnere mich dabei schmunzelnd an den Kommentar des Betriebsprüfers Breitner, der Ihre Unternehmensgruppe einmal ernsthaft als 'Firmenkonglomerat' bezeichnete.“ Ein leichtes Lachen erfüllte den Raum, und Dr. Kindervater fügte hinzu: „Eine Holdingsstruktur würde dem Herrn Breitner diese Bemerkung wohl in Zukunft ersparen.“

Die Herren des Backimperiums lächelten zufrieden. Diese erste Erklärung war für sie gut nachvollziehbar, und ein Gefühl von Klarheit machte sich bei ihnen breit.

„Zweitens,“ fuhr Dr. Kindervater fort, „kann eine Holdingsstruktur die Vermögenswerte und Vermögenspositionen Ihrer operativen Tochtergesellschaften besser sichern. Durch eine klare Trennung von operativem Geschäft und Vermögensverwaltung kann das Risiko für das Gesamtunternehmen reduziert werden.“

Die Herren nickten zustimmend, und Kessler notierte eifrig.

Nun übernahm Dr. Wealth, ein Steuerberater mit einem beeindruckenden Gespür für kreative Gestaltungsmöglichkeiten und das Fachwissen, diese auch effektiv umzusetzen.

## Holdingsstruktur – Die Beratung

„Drittens – und das dürfte Ihnen als familiengeführtes Unternehmen besonders am Herzen liegen,“ erklärte Dr. Wealth, „bietet die Holdingsstruktur erhebliche Steuererleichterungen, die über Generationen hinweg wirken können. Sie ermöglicht eine stabile und flexible Vermögensübertragung, sodass das Gesamtvermögen des Familienunternehmens strukturiert weitergegeben werden kann, ohne dabei unnötige Steuerbelastungen zu riskieren.“

Abschließend sprach der Rechtsanwalt von Strahlendorf mit einer Ernsthaftigkeit, die keinen Zweifel an seiner Sachkenntnis ließ. Er erläuterte die rechtlichen Feinheiten im Gesellschafts- und Umwandlungssteuerrecht und machte die Schwarzeneggers darauf aufmerksam, wie genau der Übergang in die Holdingsstruktur organisiert werden müsste, um sowohl rechtliche als auch steuerliche Vorteile voll auszuschöpfen.

Am Ende des Gesprächs hatten die Herren der Schwarzenegger-Familie und Kurt Kessler die volle Überzeugung gewonnen, dass dieser Weg für das Unternehmen von großem Nutzen sein würde. Es war nicht nur die Sachkenntnis der Berater, sondern auch die Art der Gesprächsführung und der respektvolle Austausch, die die Herren des Backimperiums beeindruckten.

Karl fasste die Eindrücke der Runde in einem Satz zusammen:

„Meine Herren, ich bin voller Zufriedenheit über dieses Gespräch. Es scheint, als seien Sie genau die Experten, die wir für diesen Schritt benötigen.“

Dr. Kindervater nickte und schloss das Gespräch mit einer respektvollen Empfehlung.

„Nun, meine Herren, ich schlage vor, dass Sie dieses Beratungsgespräch in Ruhe überdenken. Besprechen Sie Ihre Überlegungen auch im engeren Familienrat, besonders mit Frau Charlotte und Ihrer Tochter Babette. Dann kommen Sie gern wieder auf uns zu, um die weiteren Schritte zu besprechen.“

Mit einem letzten, wohlwollenden Lächeln verabschiedeten sich die beiden Parteien und beendeten die Videokonferenz. Es herrschte eine tiefe Zufriedenheit im Raum, und während die Schwarzeneggers ihre Notizen sammelten, war jeder von ihnen insgeheim fest davon überzeugt, dass dies der Beginn eines vielversprechenden neuen Kapitels sein könnte.

### 3. Familienrat der Schwarzenberger Gruppe: Diskussion über eine strategische Neuausrichtung

## Holdingsstruktur – Die Beratung

Im eleganten Wohnzimmer des Familienanwesens der Schwarzenberger Familie, mit antiken Möbeln und schweren Vorhängen, findet an diesem Nachmittag ein Familienrat statt. Der Anlass ist besonders wichtig, denn Karl hat die Familie zusammengerufen, um über eine zukunftsweisende Entscheidung für die Schwarzenberger Gruppe zu sprechen. Dabei sind neben Karl auch seine geliebte Ehefrau Charlotte, seine Tochter Babette und sein geschäftstüchtiger Sohn Martin, der jüngste Vertreter der Familie und ein aufstrebender Unternehmer.

Karl beginnt die Sitzung und führt die Anwesenden in das Thema ein. „Martin,“ beginnt er und schaut zu seinem Sohn, „hat eine Idee entwickelt, die er für unsere Gruppe als sehr vorteilhaft ansieht. Es geht darum, die Schwarzenberger Gruppe neu aufzustellen und zukunftsfähig zu machen.“ Karl erklärt, dass die Idee von einer neuen Struktur der Unternehmensgruppe ausgeht – eine Holdingsstruktur, die laut Martins Analyse langfristige Stabilität und flexiblere Wachstumschancen bieten soll.

Dabei sei die Idee von keinem Geringeren als Kessler unterstützt worden, dem fleißigen und zuverlässigen Bürovorsteher der „Unternehmensgruppe Schwarzenberger“. Kesslers Unterstützung habe Martin bestärkt, den Vorschlag nun ernsthaft zur Diskussion zu stellen und einen Rat von außen hinzuzuziehen. Dies führte zu einem Beratungsgespräch mit den renommierten Beratern von Dr. Kindervater & Partner. „Die Berater haben sich als äußerst kompetent und überzeugend erwiesen,“ erklärt Karl weiter. „Sie haben uns eine klare Analyse und Perspektive dargelegt, die vielversprechend klingt.“

Nach einem kurzen Blick in die Runde fügt Karl hinzu, dass er selbst, Martin und Kessler nach dem Beratungsgespräch überzeugt davon seien, dass eine Holdingsstruktur genau der richtige Weg sei, um der Schwarzenberger Gruppe eine neue, zukunftsfähige strategische Ausrichtung zu geben.

Martin übernimmt das Wort und erläutert die Vorteile einer Holdingsstruktur.

Als Karl das Wort an Martin übergibt, ergreift dieser die Gelegenheit, um seine Überlegungen ausführlich zu schildern. „Die Holdingsstruktur,“ beginnt er, „wird uns erlauben, die verschiedenen Geschäftsbereiche effizienter zu führen und voneinander unabhängig zu steuern.“ Er beschreibt, wie diese Struktur Flexibilität in der Verwaltung der einzelnen Unternehmensbereiche schafft und gleichzeitig die Haftung und das Risiko in einer Weise trennt, die langfristig Vorteile für die Familie bringen könne.

## Holdingsstruktur – Die Beratung

Besonders betont Martin dabei den Aspekt der langfristigen Vermögensübertragung. „Mit einer Holdingsstruktur schaffen wir die Möglichkeit, das Vermögen nicht nur für uns, sondern auch für die nächsten Generationen zu sichern,“ erläutert er. „Die Holdings könnte ein zentrales Vehikel werden, das den Fortbestand der Schwarzenberger Gruppe und damit unser Familienerbe auch in die nächste und übernächste Generation trägt.“

Er beschreibt detailliert, wie diese Strukturierung dem Unternehmen erlauben würde, neue Kapitalquellen zu erschließen, ohne die Kontrolle zu verlieren, und gleichzeitig den Fokus auf das Familienvermögen und dessen Sicherung zu legen. „Das Wichtigste,“ fährt Martin fort, „ist doch, dass wir auch die kommenden Generationen in die Lage versetzen, von der Arbeit der früheren Generationen zu profitieren und das Erbe weiterzuführen.“

Nach Martins Erklärung herrscht für einen Moment Stille im Raum. Charlotte ist die Erste, die das Wort ergreift, und sie äußert ihre Zweifel in unverblümter Offenheit. „Martin, Karl,“ beginnt sie und sieht von einem zum anderen, „ich frage mich, ob wir hier nicht einer Modeerscheinung aufgesessen sind. Dieser ganze moderne ‚Schnickschnack‘, wie ihr ihn nennt – ist das wirklich notwendig? Kann es sein, dass wir zu schnell dazu bereit sind, Dinge aufzugeben, die sich über Generationen bewährt haben?“

Charlotte drückt ihre Sorge aus, dass diese Veränderung am Ende vielleicht mehr schaden könnte als nützen. Sie erinnert daran, dass ihre Familie über Generationen hinweg bestimmte Werte und Strukturen aufgebaut habe, die der Schwarzenberger Gruppe eine solide Basis und Stabilität gegeben haben. „Es kann doch nicht alles falsch gewesen sein, was früher gemacht wurde, oder?“ Sie fügt hinzu, dass sie sich fragt, ob die Berater wirklich im besten Interesse der Familie handeln – oder ob sie vielleicht nur auf das Familienvermögen abzielen.

Auch Babette, die bisher still zugehört hat, äußert nachdenklich ihre Bedenken. Sie gesteht, dass die Idee einer generationenübergreifenden Vermögenssicherung zwar interessant klingt, sie jedoch gleichzeitig eine gewisse Unsicherheit verspürt. „Ich verstehe, dass wir die Zukunft im Blick haben müssen, aber ich frage mich auch, was diese Strukturierung für die jetzige Generation bedeutet,“ sagt sie zögerlich. „Ist es wirklich der richtige Weg, so viel zu verändern?“

Nach diesen kritischen Stimmen ist der Familienrat merklich angespannt. Die Beteiligten wissen um die Tragweite der Entscheidung und dass sie weitreichende Konsequenzen haben könnte. Nach einer längeren Diskussion und sorgfältigen Überlegung äußern Charlotte und Babette schließlich den

## Holdingsstruktur – Die Beratung

Wunsch, eine dritte Meinung einzuholen. Sie beschließen, ihre endgültige Entscheidung davon abhängig zu machen, was eine neutrale und vertrauenswürdige Stimme zu dem Vorschlag sagt.

Charlotte schlägt vor, die Mediatorin Helena Florinn zu Rate zu ziehen, die ihnen in der Vergangenheit bereits in schwierigen Situationen mit Rat und Tat zur Seite stand. „Helena kennt uns, und sie kennt unsere Familie gut,“ sagt sie. „Ich denke, sie kann uns helfen, die Sache klarer zu sehen und eine fundierte Entscheidung zu treffen.“

Babette stimmt zu und betont, dass Helena Florinn ihnen durch ihre langjährige Erfahrung und ihre Kenntnis der Familiengeschichte ein wertvolles Bild vermitteln könne. „Vielleicht sieht sie Dinge, die uns in der Hitze der Diskussion entgangen sind,“ fügt sie hinzu.

So einigen sich Charlotte und Babette darauf, dass sie eine Audienz bei Helena Florinn einberufen möchten. Sie vertrauen darauf, dass ihre Mediatorin ihnen durch ihre objektive und kluge Sichtweise helfen kann, diese Entscheidung für die Zukunft der Schwarzenberger Gruppe im Einklang mit den Werten und Zielen der Familie zu treffen.

Mit der Entscheidung, Helena Florinn hinzuzuziehen, wird die Diskussion vertagt. Die Familienmitglieder verabschieden sich, in der Gewissheit, dass die Zukunft der Schwarzenberger Gruppe in diesem Raum besprochen und hoffentlich bald weise entschieden wird. Sie hoffen, dass Helenas Rat sie dabei unterstützen wird, den richtigen Weg zu finden – einen Weg, der das Familienvermögen bewahrt und gleichzeitig den Anforderungen der modernen Geschäftswelt gerecht wird.

### 4. Coaching und Vermittlung durch Moderatorin Helena Florinn

Die Atmosphäre in der Praxis der Mediatorin und Coach Helena Florinn strahlte eine fast greifbare Ruhe aus. Die geschmackvoll eingerichteten Räumlichkeiten schienen im Kontrast zu der angespannten Stimmung der Anwesenden zu stehen. Bilder von sanften Küstenlandschaften, weiche, pastellfarbene Sofas und ein unaufdringlicher Duft nach Sandelholz verbreiteten eine Wärme, die zu sagen schien: „Hier kann man loslassen.“ Doch das gelang heute keinem der Gäste.

Karl Schwarzenberger, patriarchaler Kopf der Familie, saß aufrecht und fest entschlossen, seine Vision den anderen näherzubringen. Mit leichtem Nicken

## Holdingsstruktur – Die Beratung

hörte er Helena Florinns einleitenden Worten zu und warf einen prüfenden Blick auf seine Familienmitglieder. Für ihn stand fest: Die Umstrukturierung ihrer Unternehmen in eine Holding war der nächste notwendige Schritt, eine Entwicklung, die längst überfällig war.

Seine Frau Charlotte, eine stille Stütze an seiner Seite, saß dicht bei ihm. Ihre Hände ruhten gefaltet im Schoß, aber die Anspannung, die ihren Körper durchzog, konnte sie nicht verbergen. Sie war hin- und hergerissen zwischen dem Wunsch, Karl zu unterstützen, und einer tiefen, ungreifbaren Angst vor dieser Neuerung, die so viel Unbekanntes mit sich brachte. Sie fühlte, wie sich ihr Magen zusammenzog, doch sie schloss die Augen, atmete tief durch und zwang sich, an Karls Seite zu stehen, so wie sie es immer getan hatte.

Martin Schwarzenberger, der dem Ehrgeiz seines Vaters nacheiferte, saß auf der anderen Seite des Zimmers. Seine Augen funkelten mit demselben unnachgiebigen Glanz wie die seines Vaters. Die Idee der Holdingsstruktur faszinierte ihn, sie sprach zu dem jungen Unternehmer in ihm, der die Familie weiter nach oben führen wollte. Für ihn bedeutete dieses Projekt Stärke, eine Sicherung ihres Einflusses und eine Zukunft, die ganz in ihrem Sinne gestaltet war.

Babette hingegen, Martins Schwester und bekennende Idealistin, saß angespannt und mit verschränkten Armen am Rand der Gruppe. Ihr Ausdruck war skeptisch, fast trotzig. Die Idee eines „Firmenkonglomerats“ rief in ihr Unbehagen hervor. Schon in früheren Diskussionen hatte sie sich entschieden gegen die Ausbeutung durch Großkapital ausgesprochen und dabei keinen Hehl aus ihrer Sympathie für ökologische und soziale Werte gemacht. Sie sah ihren Vater an und spürte, wie sich ihr Widerstand in ihr festsetzte – wie konnte sie hier zustimmen, wo doch ihre Werte auf dem Spiel standen?

Etwas abseits von der Gruppe saß Heino, der abtrünnige Sohn der Familie, und blickte mit halb geschlossenen Augen auf das geschäftige Treiben der Mediatorin und seiner Familie. Der Gedanke an Unternehmensstrategien und Zukunftsplanungen ließ ihn kalt. Sein Interesse lag eher bei dem Geld, das er aus dem Familienerbe beziehen könnte, um seine Bedürfnisse zu decken. Seine blasse, leicht verfallene Gestalt sprach Bände, und sein düsterer Blick streifte die anderen. Er fühlte sich ausgeschlossen von ihrer Welt, fremd und ohne echten Bezug zu ihren Zielen.

Frau Florinn war sich der Spannungen und unterschwelligten Konflikte wohl bewusst. In kluger Zurückhaltung ließ sie die Familie zuerst ihre Ansichten äußern, ohne voreilige Einmischung. Doch als die Diskussion zu eskalieren

## Holdingsstruktur – Die Beratung

drohte und Babette ein paar hitzige Worte gegen die „machthungrige Firmenpolitik“ ihres Vaters und Bruders einwarf, hob Frau Florinn die Hand und lächelte gelassen. Ihr Ton war ruhig, doch bestimmt.

„Ich spüre, dass hier unterschiedliche Ansichten aufeinandertreffen – und das ist auch gut so,“ begann sie und ließ ihren Blick über jedes Familienmitglied gleiten. „Aber vielleicht können wir uns in diesem Raum einmal der Frage zuwenden, warum dieses Projekt für Karl Schwarzenberger so bedeutend ist. Vielleicht möchte er uns erzählen, was ihn antreibt.“

Karl nickte, dankbar für die Gelegenheit, die ihm Frau Florinn gegeben hatte. Mit tiefer Stimme und einem gewissen Pathos sprach er über die Vision, die er für die Familie hegte, über den Wunsch, das Erbe zu sichern und für die Zukunft eine Basis zu schaffen, auf die sich alle verlassen konnten. Es war eine Struktur, die Stabilität und Wachstum versprach, ein System, das seine Nachkommen stützen würde.

Charlotte folgte seinen Worten mit wachem Blick, und als sie die Leidenschaft in seinen Augen sah, schien ein Teil ihrer Angst zu verfliegen. Sie spürte den Funken, der Karl belebte, und der sie in den Jahren ihrer Ehe so oft bewegt hatte, ihm treu zur Seite zu stehen.

Babette hingegen blieb skeptisch, doch Frau Florinn wandte sich einfühlsam ihr zu. „Babette, ich höre, dass Sie starke Werte und Überzeugungen haben. Vielleicht gibt es einen Weg, wie diese Werte Teil des Projekts werden können? Manchmal ist es nicht das Ziel, das uns trennt, sondern der Weg dorthin.“

Babette war überrascht, fast überrumpelt. Das erste Mal schien jemand ihren Idealismus nicht nur als hinderlich, sondern als wertvolle Perspektive zu betrachten. Zögernd erklärte sie, dass sie Sorge trug, ein solcher Zusammenschluss könne die ökologische und soziale Verantwortung untergraben, die ihr wichtig war. Aber Frau Florinns Worte ließen den Gedanken aufkeimen, dass es eine Balance geben könnte.

Martin, der bisher stumm zugesehen hatte, wie seine Schwester die Prinzipien des Projekts infrage stellte, beugte sich nun vor und erklärte, wie die Holding eine nachhaltige Führung integrieren könnte, wenn man dies wollte. Er spürte das Feuer der Überzeugung in sich und sah eine Gelegenheit, nicht nur den Konzern, sondern die Familie zu einen.

Schließlich wandte sich Frau Florinn Heino zu. Seine Augen waren träge, aber als sie ihn aufforderte, seine Wünsche zu äußern, schienen sie für einen Moment zu

## Holdingsstruktur – Die Beratung

flackern. Er seufzte und zuckte mit den Schultern. „Geld ist das Einzige, was ich brauche“, murmelte er. Doch Frau Florinn ließ nicht locker. „Und was wäre, wenn Sie sich vorstellen könnten, dass dieses Geld auch einen Sinn hat – eine Stabilität für alle, nicht nur für das Hier und Jetzt?“

Heino wusste nicht, was er darauf antworten sollte. Die Worte schwebten für einen Moment über ihm, und er fühlte eine flüchtige Wärme. Zum ersten Mal schien jemand zu verstehen, dass seine Wünsche vielleicht auch aus einer Art Verletzlichkeit resultierten.

So ging die Sitzung zu Ende, und als die Familie aufstand, war die Anspannung nicht ganz gewichen, doch sie hatte sich verändert. Eine neue Nachdenklichkeit, eine Bereitschaft, dem anderen zuzuhören, hatte Einzug gehalten. Es war keine Einigkeit erreicht, aber Frau Florinn hatte etwas bewegt – vielleicht sogar mehr als das: einen ersten Schritt auf dem langen Weg zur Versöhnung der Familie Schwarzenberger.

### 5. Abschließende Beratung mit den Beratern von Dr. Kindervater & Partner

Die Sitzung bei Frau Florinn hatte ihre Wirkung nicht verfehlt. Die Familienmitglieder verließen die Praxis in schweigendem Einvernehmen, doch die Atmosphäre zwischen Karl und Martin war beinahe elektrisiert. Die Gedanken der beiden Männer überschlugen sich – ein Gefühl der Dringlichkeit durchzog sie, der Wunsch, den Plan endlich in die Tat umzusetzen, war zur unausweichlichen Realität geworden.

Kaum dass sie das Gebäude verlassen hatten, begann Karl, mit leuchtenden Augen von den nächsten Schritten zu sprechen. „Das ist der Anfang, Martin, das spüre ich! Endlich können wir etwas wirklich Großes schaffen. Diese Holding – sie wird das Erbe unserer Familie auf Generationen hinaus sichern!“ Martin, der in den Worten seines Vaters das Echo der eigenen Überzeugung vernahm, nickte zustimmend. „Vater, wir müssen keine Zeit verlieren. Frau Florinn hat das Nötige getan. Nun liegt es an uns, das Fundament zu legen und die richtigen Menschen hinzuzuziehen.“

Karl nickte zustimmend und wandte sich an seine Assistentin, die diskret in der Nähe wartete. „Lassen Sie eine Besprechung mit den Herren von Dr. Kindervater & Partner einberufen. Sie sind die besten im Land – und nur sie kommen für

## Holdingsstruktur – Die Beratung

dieses Projekt in Frage!“ Die Assistentin neigte den Kopf und verschwand eilfertig, um die Videokonferenz in die Wege zu leiten.

In einem hellen Konferenzraum des Backimperiums, ausgestattet mit modernster Technik und einem Ausblick über die Dächer der Stadt, hatten sich Karl Schwarzenberger, sein Sohn Martin und Herr Kessler, der langjährige Vertraute und Finanzchef des Unternehmens, versammelt. Karl warf einen prüfenden Blick auf den Bildschirm, auf dem sogleich die Teilnehmer der Gegenseite erscheinen würden – Dr. Kindervater und seine Partner.

Nach wenigen Augenblicken flammten die Bildschirme auf, und die Herren von Dr. Kindervater & Partner erschienen. Der Seniorchef Dr. Kindervater, ein erfahrener und weithin geachteter Steuer- und Wirtschaftsberater, saß vor einer stilvollen Bücherwand und begrüßte mit einem leichten Lächeln. Neben ihm nahmen seine beiden Partner Platz: Dr. Wealth, ein schlanker, scharf blickender Steuerberater, der für seine pragmatische Effizienz berüchtigt war, und von Strahlendorf, ein groß gewachsener, seriös wirkender Anwalt, dessen erlesenes Äußeres ihm einen Hauch von nobler Gesinnung verlieh.

„Meine Herren“, begann Karl, und seine Stimme klang fast feierlich, „ich möchte mich zunächst für Ihre Zeit und Bereitschaft bedanken. Wir haben heute nicht nur eine Vision, sondern auch die feste Absicht, eine Holdingsstruktur für unser Imperium zu schaffen. Und niemand anderes als Sie, meine Herren, sind geeignet, uns dabei zu unterstützen.“ Seine Augen blitzten, und er fügte hinzu: „Frau Florinn hat das Unmögliche geschafft. Sie hat in unserer Familie einen Konsens geschaffen, eine Basis für dieses Projekt – und nun steht uns nichts mehr im Weg!“

Martin ergänzte mit spürbarer Begeisterung: „Was mein Vater sagt, ist wahr. Wir sind bereit, sofort zu beginnen, und setzen unser volles Vertrauen in Sie, Dr. Kindervater.“

Dr. Kindervater nickte bedächtig, ließ die Worte wirken und erwiderte mit ruhigem, aber durchdringendem Blick: „Meine Herren, Ihre Pläne eilen tatsächlich voraus, aber solche Eile kann für ein Projekt dieser Größenordnung wertvoll sein. Dennoch müssen wir methodisch und gründlich vorgehen.“ Er wechselte einen kurzen Blick mit Dr. Wealth, bevor er fortfuhr: „Wir werden ein umfassendes Konzept erarbeiten, das Ihren Wünschen und Zielen gerecht wird. Dies wird uns einige Zeit in Anspruch nehmen, aber Sie können gewiss sein, dass wir jedes Detail berücksichtigen werden.“

## Holdingsstruktur – Die Beratung

Dr. Wealth, der seine Brille zurechtrückte und das Wort ergriff, sprach mit klarer, beinahe kühler Präzision: „Unser Konzept wird sämtliche steuerlichen und finanziellen Belange berücksichtigen, um Ihre Holdingsstruktur nicht nur ertragreich, sondern auch stabil zu gestalten. Solche Konstruktionen müssen fundiert sein, um Ihre Unternehmen langfristig zu schützen und zugleich Optimierungsmöglichkeiten zu bieten.“

„Ganz richtig,“ fiel von Strahlendorf ein, dessen ernste Miene keinerlei Zweifel an der Gründlichkeit seiner Arbeit aufkommen ließ. „Die juristischen Aspekte sind keineswegs zu unterschätzen, Herr Schwarzenberger. Unsere Expertise liegt darin, sämtliche rechtlichen Rahmenbedingungen in die Struktur zu integrieren, sodass Ihre Holding nicht nur Erfolg hat, sondern auch vor externen Risiken geschützt ist.“

Karl nickte und rieb sich die Hände, als habe er bereits den Erfolg in greifbarer Nähe. „Das klingt phantastisch, meine Herren, genau nach dem, was ich erhofft hatte! Ich wünsche mir, dass Sie keine Zeit verlieren. Legen Sie sofort los und überlassen Sie die Details ganz und gar uns Schwarzenbergers.“

Dr. Kindervater lächelte leicht und hob beschwichtigend die Hand. „Es gibt noch ein Honorarangebot, das wir Ihnen unterbreiten werden. Sobald Sie diesem zugestimmt haben, nehmen wir die Arbeit auf.“ Die Worte fielen bedächtig, aber in ihnen lag die kühle Sicherheit, die nur ein Berater von Dr. Kindervaters Kaliber ausstrahlen konnte.

Karl erwiderte das Lächeln mit einer leisen Verbeugung des Kopfes. „Selbstverständlich, meine Herren. Über solche Details brauchen wir nicht lange zu sprechen. Wichtig ist, dass das Projekt in die besten Hände gelegt ist – und ich habe das Vertrauen, dass Sie dies mit der gebotenen Hingabe tun werden. Seien Sie gewiss: das Honorar ist das Letzte, woran wir zweifeln.“

Mit einem zufriedenen Blick wechselten die Herren von Dr. Kindervater & Partner erneut Blicke untereinander, bevor Dr. Kindervater das letzte Wort sprach. „Wir danken Ihnen für Ihr Vertrauen, Herr Schwarzenberger. Wir werden das Honorarangebot vorbereiten und Sie in Kürze darüber in Kenntnis setzen. Sobald wir Ihre Zustimmung erhalten, legen wir los.“

Karl lehnte sich zurück, sichtlich zufrieden, als habe er soeben ein weiteres Monument seiner Vision für die Familie gelegt. „Phantastisch! An die Arbeit, meine Herren! Ich will alles schnellstmöglich durchgeführt wissen!“ Seine Stimme klang fest und entschlossen, erfüllt von einer Kraft, die die kommende Generation des Schwarzenberger-Imperiums bereits als ihr Erbe spürte.

## Holdingsstruktur – Die Beratung

Die Videokonferenz endete, und während die Bildschirme erloschen, blieb die Euphorie zwischen Karl und Martin beinahe greifbar im Raum stehen. Sie hatten den ersten Schritt getan, und die Welt schien ihnen offen zu stehen.