

## Holdingsstruktur – Die Gründung

### 1. Das Konzept zur Gründung

Am Morgen nach der denkwürdigen Beratung über die Gründung der Holdingsstruktur saß Karl Schwarzenberger an seinem schweren Mahagonischreibtisch und ließ das gestrige Gespräch noch einmal in Gedanken Revue passieren. Die Morgensonne fiel durch die hohen Fenster seines weitläufigen Arbeitszimmers, spiegelte sich im blank polierten Holz und ließ die goldenen Initialen auf dem Brieföffner funkeln. Es war einer dieser seltenen Momente, in denen Karl sich tatsächlich zurücklehnen und mit wohlgefälliger Genugtuung betrachten konnte, was er geschaffen hatte. Sein Bäckerei“konglomerat“ – nunmehr auf dem Sprung zur Holdingsstruktur – würde eine noch höhere Stufe der Professionalisierung erreichen. Ein leises, wohlwollendes Brummen kam aus seiner Kehle.

Er räusperte sich und drückte auf den Knopf der alten Gegensprechanlage. „Kessler, bitte zu mir!“

Nur wenige Augenblicke später öffnete sich die Tür, und Kessler trat ein – tadellos gekleidet, der Mittelscheitel akkurat gezogen, die Brille auf dem Nasenrücken balancierend, mit einem leichten Anflug von Pflichtbewusstsein in den schmalen Lippen.

„Herr Schwarzenberger, Sie riefen mich.“

„Setzen Sie sich, Kessler. Ich wollte mit Ihnen über die gestrige Beratung sprechen. Dr. Kindervater und seine Leute – exzellent, nicht wahr?“

Kessler nickte, seine Finger glitten beiläufig über das glatte Leder seiner Aktenmappe. „In der Tat, Herr Schwarzenberger. Selten habe ich eine derart strukturierte und tiefgehende Analyse erlebt. Man hatte fast das Gefühl, Kindervater hätte schon Jahre lang Ihr Unternehmen geführt.“

Karl lächelte. „Ja, ja. Er wusste über unser Imperium besser Bescheid als ich selbst. Ein wenig beunruhigend, nicht?“

„Beunruhigend?“, Kessler legte den Kopf schräg. „Ich würde eher sagen: beruhigend. Immerhin zeigt es, dass wir die richtige Kanzlei gewählt haben.“

Karl lachte leise. „Guter Punkt, Kessler. Sehr guter Punkt. Nun, es geht jetzt darum, den nächsten Schritt einzuleiten. Bitte rufen Sie Dr. Kindervater an und fragen Sie, wie wir nun weiter verfahren.“

## Holdingsstruktur – Die Gründung

Kessler erhob sich mit jener Art von Eleganz, die nur langjährige Bürovorsteher entwickeln. Er verließ das Zimmer, während Karl sich zurücklehnte, mit den Fingerspitzen die Armlehne seines Sessels betastend. Ein Zufriedenheitsgefühl machte sich in ihm breit, das er so nur selten verspürte – vielleicht vergleichbar mit dem Moment, wenn der erste warme Brotlaib aus dem Ofen gezogen wurde.

Wenige Minuten später trat Kessler wieder ein, sichtlich erfüllt von der Bedeutung seiner Botschaft.

„Herr Schwarzenberger, ich habe mit Dr. Kindervaters Büro gesprochen. Es wird nun ein detailliertes Konzept ausgearbeitet sowie ein Kostenvoranschlag erstellt. Sobald beides fertig ist, wird es eine weitere Videokonferenz geben, in der das Konzept besprochen und verabschiedet wird. Sollte das Honorarangebot akzeptiert werden, beginnt dann die Umsetzung der Holdingsstruktur.“

Karl nickte langsam, während er sich eine imaginäre Falte aus dem Ärmel strich. „Ah, Videokonferenzen... diese neumodischen Erfindungen. Ich habe ja immer noch den Verdacht, dass der Fortschritt uns hauptsächlich Zeit raubt, die wir mit angenehmeren Dingen verbringen könnten.“

„Nun, Herr Schwarzenberger, es hätte sicherlich auch seinen Reiz, wenn sich Anwälte und Berater weiterhin nur per Brieftaube verständigen würden.“

Karl lachte schallend. „Kessler, Sie sollten sich als Satiriker versuchen! Aber gut, wir machen es also so. Lassen Sie mich wissen, sobald der Termin für die Videokonferenz steht. Und sagen Sie meiner Frau, sie solle heute Abend einen besonders guten Wein öffnen – immerhin sind wir nun auf dem Weg, unsere Backdynastie in eine neue Ära zu führen!“

Kessler neigte den Kopf. „Selbstverständlich, Herr Schwarzenberger.“

Und mit diesem wohlgesetzten Abschluss verließ Kessler das Büro, während Karl sich genüsslich zurücklehnte. Die Dinge nahmen ihren Lauf – mit einer Effizienz, die selbst eine gut geführte Bäckerei vor Neid erblassen ließ.

## Holdingsstruktur – Die Gründung

### 2. Entwurf des Konzepts im Büro Dr. Kindervater & Partner

Dr. Roland Kindervater saß in seinem ledernen Bürosessel, den Kopf leicht geneigt, eine Feder zwischen den schlanken Fingern drehend. Das Licht der Spätnachmittagssonne fiel schräg durch das hohe Fenster, durch das man, wenn man sich Mühe gab, den silbernen Schimmer der fernen Stadt erkennen konnte. In diesem Augenblick – ungestört, in der Dämmerung der Reflexion versunken – glaubte er, dass sein Tag den ruhigen Ausklang eines gut gearbeiteten Mannes nehmen werde. Doch da – ein Klopfen, das mit Nachdruck die Ankunft von Dr. Tobias Wealth ankündigte. Die Tür öffnete sich mit einer Selbstverständlichkeit, die ausdrückte, dass dieses Gespräch unausweichlich war.

„Roland, der erwartete Anruf von Kessler kam soeben!“, verkündete Wealth mit einem Lächeln, das sowohl Genugtuung als auch Vorfreude verriet.

Dr. Kindervater nickte. „Wie wir es besprochen hatten“, stellte er sachlich fest und lehnte sich zurück. Es war keine Überraschung, vielmehr die nächste Stufe eines Prozesses, den sie gemeinsam am Vortag detailliert erörtert hatten.

In diesem Moment öffnete sich die Tür erneut, und Anton von Strahlendorf betrat das Büro, gefolgt von mehreren Mitarbeitern – eine lebhafte Gruppe aus Juristen und Steuerberatern, die sich bereits auf ihre Rollen in der anstehenden Arbeit vorbereiteten. Denn hier, im Büro Dr. Kindervater & Partner, wurde keine Entscheidung im Alleingang getroffen. Kooperation und Teamarbeit waren die Basis jedes Erfolgs.

„Nun gut“, begann Kindervater, während sich alle um den großen Besprechungstisch versammelten. „Wir haben das Konzept skizziert, doch die Feinheiten erfordern nun unsere volle Aufmerksamkeit.“

Ein Organigramm wurde ausgebreitet, flankiert von Notizen, Berechnungen und juristischen Verweisen. Jeder im Raum hatte eine Aufgabe, jeder einen Blickwinkel, der zum Gesamtbild beitrug. Die momentane Struktur des Backperiums – ein komplexes Geflecht aus GmbHs, Beteiligungen und stillen Gesellschaftern – wurde in ihren Einzelheiten durchleuchtet. Es galt, Wege zu finden, die steuerlichen Belastungen zu minimieren, ohne dabei auf juristische Fallstricke zu stoßen.

„Wenn wir diese Gesellschaften in die Holding überführen, bleibt die operative Struktur erhalten“, stellte Wealth fest und zeichnete eine feine Linie auf dem Papier. „Doch damit erreichen wir noch keine vollständige Steuerneutralität.“

## Holdingsstruktur – Die Gründung

„Genau hier“, ergänzte Strahlendorf, „kommt die Abstimmung mit den bestehenden Verbindlichkeiten ins Spiel. Es braucht einen Ansatz, der sowohl den Gesellschaftern als auch den operativen Einheiten die größtmögliche Flexibilität gibt.“

Diskussionen entbrannten, Alternativen wurden durchgerechnet, verworfen und neu angesetzt. Es war ein Spiel aus Taktik, Weitsicht und präziser Planung. Erst nach mehreren Stunden der Abstimmung – mit kleinen Pausen, in denen Kaffee und trockene Kekse gereicht wurden – gelang es, eine Lösung zu formulieren, die alle Anforderungen erfüllte.

„Steuerneutralität“, murmelte Kindervater schließlich mit einem zufriedenen Nicken. „Das war harte Arbeit, aber es ist gelungen.“

Als das Konzept schließlich Form annahm, war der letzte Schritt noch zu tun: die Honorargestaltung. Denn es galt, das Wissen, das sie besaßen, nicht nur anzuwenden, sondern es in eine angemessene Form der Vergütung zu überführen. Man verständigte sich schließlich auf einen Festpreis – nicht aus Barmherzigkeit, sondern aus der stillen Genugtuung heraus, dass auch Karl Schwarzenberger Gewissheit schätzte.

„Nun“, sagte Dr. Kindervater, als das Werk getan war, „wir sind fertig.“

Wealth sah ihn an. „Es ist gut geworden.“

„Sehr gut“, bestätigte Strahlendorf. „Und steuerneutral.“

Damit lehnten sich alle zurück, mit dem leisen, unaufdringlichen Vergnügen von Menschen, die das Chaos ein wenig geordnet hatten. Im Grunde genommen, so dachten sie, war es das, was ihr Metier am meisten lohnenswert machte.

## Holdingsstruktur – Die Gründung

### 3. Die abschließende Besprechung über das Konzept

Dr. Roland Kindervater saß an seinem großen Mahagonischreibtisch, als er sich mit ruhiger Stimme an seine Assistentin wandte. „Frau Steinmann, seien Sie so gut und vereinbaren Sie eine Videokonferenz mit Herrn Kessler vom Backperium.“

Frau Anke Steinmann, eine Frau von unerschütterlicher Effizienz, nickte knapp, machte eine rasche Notiz in ihrem ledernen Notizbuch und verschwand aus dem Büro, um die notwendigen Arrangements zu treffen. Wenige Minuten später kehrte sie mit einem bestätigenden Lächeln zurück: Die Konferenz sei für den Nachmittag angesetzt. Dr. Kindervater ließ es sich nicht nehmen, mit leisem Wohlgefallen zu nicken, ein Ausdruck der Zufriedenheit eines Mannes, der wusste, dass sich die Dinge in wohlgeordneter Bahn bewegten.

Am Nachmittag versammelten sich die Beteiligten vor den Bildschirmen. Auf Seiten des Backperiums saßen Karl Schwarzenberger, ein Unternehmer von beeindruckender Präsenz, sein geschäftstüchtiger Sohn Martin, in dessen Blick der Ehrgeiz leuchtete, und Kurt Kessler, der Controller, dessen analytischer Geist selten Pause machte. Auf der anderen Seite des digitalen Tisches befanden sich Dr. Roland Kindervater, der stets die Gelassenheit eines Architekten des Rechts ausstrahlte, Dr. Tobias Wealth, ein Mann, dessen scharfsinnige Einfälle oft den Lauf eines Gesprächs prägten, und Anton von Strahlendorf, der mit seiner juristischen Präzision stets das Fundament eines jeden Plans legte.

Die Diskussion begann sachlich, beinahe kühl. Karl Schwarzenberger stellte mit väterlicher Bestimmtheit die Anforderungen an die neue Holdingsstruktur dar, während Martin mit jugendlichem Elan erweiterte Möglichkeiten ins Spiel brachte. Kessler, analytisch und direkt, formulierte Bedenken und betonte die Notwendigkeit der steuerlichen Optimierung.

Dr. Kindervater hörte geduldig zu, ließ sich nicht hetzen und nahm die verschiedenen Positionen mit ruhigem Ernst auf. Erst als alle Argumente auf dem Tisch lagen, begann er, mit feinen Nuancen das Gespräch zu lenken. Dr. Wealth griff die Einwände von Kessler auf, stellte ihnen pragmatische Lösungen entgegen und fand genau jene Worte, die die Herren des Backperiums mit stiller Anerkennung quittierten. Von Strahlendorf, mit geschliffener Rhetorik und juristischer Akribie, navigierte durch die Untiefen des Steuerrechts, stets bemüht, eine steuerneutrale Lösung zu gewährleisten.

Was als formelle Besprechung begann, wandelte sich allmählich in eine angeregte Diskussion. Die Herren des Backperiums waren beeindruckt von der Flexibilität und Präzision, mit der die Kanzlei alternative Lösungen präsentierte.

## Holdingsstruktur – Die Gründung

Jede Hürde, die sich auftat, wurde mit bemerkenswerter Leichtigkeit genommen. Karl Schwarzenberger, der sich zunächst reserviert gezeigt hatte, lehnte sich schließlich in seinem Stuhl zurück und betrachtete die Entwürfe auf dem Bildschirm mit einem Ausdruck tiefer Zufriedenheit.

„Meine Herren, ich muss sagen, ich bin beeindruckt.“

Martin nickte. „Ja, das ist genau die Art von Struktur, die wir benötigen. Solide, aber dennoch flexibel.“

Kessler, der sonst nur selten Emotionen zeigte, machte sich eifrig Notizen. „Das ist durchdacht, steuerlich sauber und betriebswirtschaftlich tragfähig.“

Dr. Kindervater erlaubte sich ein bescheidenes Lächeln. „Das freut uns.“

Nach zwei intensiven Stunden war die neue Holdingsstruktur skizziert, die Zufriedenheit der Auftraggeber gesichert. Der Abschluss des Gesprächs war von stiller Genugtuung geprägt. Man hatte nicht nur eine Lösung gefunden, sondern auch den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt.

Dr. Tobias Wealth atmete durch und lehnte sich zurück. „Ein äußerst produktiver Austausch.“

Anton von Strahlendorf schmunzelte. „Und äußerst ertragreich.“

Dr. Kindervater nickte. „Vor allem erfolgreich.“

Und so schlossen sie die Besprechung mit dem Gefühl, ein wohlgeordnetes Werk geschaffen zu haben. Die nächste Phase – die vertragliche Umsetzung – stand bevor, doch für den Moment war es genug, die Perfektion eines gut durchdachten Plans zu genießen.

## Holdingsstruktur – Die Gründung

### 4. Die Beurkundung

Rechtsanwalt von Strahlendorf machte sich unverzüglich an die Arbeit. Mit geübtem Blick und geschickter Hand bereitete er sämtliche erforderlichen Verträge vor, ein Akt, der nicht nur juristisches Geschick, sondern auch eine gewisse künstlerische Ader erforderte. Die Sprache der Verträge war eine eigene, ein filigranes Gewebe aus Paragraphen, das sowohl Klarheit als auch die nötige Elastizität bot. Kein Wort war zufällig gewählt, kein Komma willkürlich gesetzt. Jedes Detail hatte eine Bedeutung, und jeder Begriff eine Tragweite, die sich nur dem erschloss, der mit der feinen Kunst der Vertragsgestaltung vertraut war.

Die Verträge wurden sodann an Notar Lothar übermittelt, einen Mann von würdevoller Erscheinung und einem feinen Gespür für die Nuancen des Rechts. Er las die Entwürfe mit jener bedachten Langsamkeit, die nur wirkliche Meister ihres Fachs an den Tag legen. Es waren keine gravierenden Mängel zu finden – wohl aber gab es hier und da eine Formulierung, die durch einen leichten Strich oder eine elegante Wendung noch geschmeidiger gemacht werden konnte.

Als die Abstimmung mit dem Büro Dr. Kindervater & Partner abgeschlossen war, wurden die finalen Dokumente sowohl den Juristen als auch dem Backperium übermittelt. Ein Notartermin wurde festgelegt – ein Moment von fast zeremonieller Bedeutung, in dem Worte zu bindenden Tatsachen werden.

Am vereinbarten Tag versammelte sich eine illustre Runde im Büro des Notars: Vater und Sohn Schwarzenberger, Kurt Kessler, sowie Dr. Kindervater, Dr. Wealth und v. Strahlendorf. Die Herren des Backperiums, von Natur aus Menschen mit Blick für das Praktische, waren besonders angetan von der Möglichkeit, die benötigten Gesellschaften aus dem Bestand der Vorrats-GmbHs und Vorrats-UGs zu schöpfen. „Eine Maßnahme von bemerkenswerter Effizienz“, murmelte Karl Schwarzenberger anerkennend.

Nach der feierlichen Beurkundung der Verträge ließ sich Dr. Kindervater nicht nehmen, auf die nächste Phase hinzuweisen. „Die administrativen Schritte zur Implementierung der Struktur werden einige Sorgfalt erfordern“, bemerkte er, während er mit der ihm eigenen Gelassenheit seinen Füllfederhalter einsteckte. „Selbstverständlich stehen wir Ihnen auch hierbei mit Rat und Tat zur Seite.“

Mit der Gelassenheit erfolgreicher Männer verließen die Beteiligten das Notariat – ein weiteres Kapitel präziser juristischer und steuerlicher Architektur war geschrieben.