

1. Der Tag nach der Beurkundung – im Kontor des Backperiums

Ein leichter Dunst von Pergament, Tinte und frisch gemahlenem Kaffee lag über dem Kontor, als sich die feinen Konturen eines neuen Tages aus der Dämmerung schälten. Das Backperium – in seinem Glanze strahlend wie ein wohlgeratener Butterzopf am Sonntagmorgen – hatte am gestrigen Tage einen weiteren Meilenstein gesetzt. Die Beurkundungen für die Holdingsstruktur waren abgeschlossen, mit federgeschwungenen Unterschriften besiegelt und durch das bedeutsame Nicken des Notar Lothar in die Sphären der Rechtsgültigkeit erhoben worden.

Doch nach den Höhen der Entscheidung folgt der Alltag mit seinem beharrlichen, fast zärtlichen Anspruch auf Normalität. Wieder rückten Aktenberge und Rechnungsbücher in den Mittelpunkt des Geschehens, und in der Luft lag das leise Rascheln von Papier, als ob die Dokumente selbst sich leise zuflüsterten, welchen Wert sie in dieser Welt besaßen. Das Kontor, mit seinen dunklen Holzmöbeln und den wohlsortierten Regalen, war eine Bühne, auf der das Drama des Geschäftlichen mit geübter Eleganz gespielt wurde.

Kurt Kessler, der zuverlässige und qualifizierte Controller des Backperiums, klopfte an die Bürotür des Patriarchen Karl Schwarzenberger. Dieser, noch euphorisch vom gestrigen Tag, bat ihn mit einer Geste heiteren Triumphs herein. "Nun, Kessler, ein neuer Abschnitt in der Unternehmensgeschichte ist besiegelt!" rief er aus, während er sich wohlgefällig in seinem Stuhl zurücklehnte.

Kessler indes, mit der unerschütterlichen Nüchternheit eines Mannes, der um die Mühlen der Verwaltung wusste, zog eine Braue hoch und erwiderte: "Herr Schwarzenberger, ich fürchte, unsere Arbeit hat erst begonnen. Es gilt, die neue Holdingsstruktur wirtschaftlich zu etablieren. Die Verwaltung und Geschäftsführung müssen lernen, in der neuen Struktur zu denken, zu leben und zu handeln. Zudem müssen sämtliche Pflichten gegenüber dem Finanzamt geklärt werden, und schließlich bedarf es einer umfassenden Neustrukturierung der Finanzbuchhaltung."

Schwarzenberger stutzte. "Ah, in der Tat..." murmelte er. "Bis eben hatte ich gedacht, nach der Beurkundung sei alles erledigt. Doch Sie haben recht – das Fundament mag gelegt sein, aber das Haus ist noch nicht bezugsfertig."

Ein Moment des Nachdenkens folgte, in dem das leise Ticken der goldenen Standuhr die angespannte Überlegung untermalte. Schließlich hellte sich Schwarzenbergers Miene auf. "Was halten Sie davon, Kessler, wenn wir das Büro Dr. Kindervater & Partner kontaktieren? Die haben doch Erfahrung mit derlei strukturellen Fragen."

Holdingsstruktur – die Verwaltung

Kessler nickte zustimmend. "Eine ausgezeichnete Idee, Herr Schwarzenberger. Sie können uns sowohl im gesellschafts- als auch im steuerrechtlichen Bereich unterstützen, und zudem verfügt die angeschlossene Unternehmensberatungsgesellschaft Penunzia über Expertise in Buchhaltung und Organisation. Ich werde sofort telefonieren."

Wenige Minuten später kehrte Kessler mit einem zufriedenen Lächeln zurück. "Dr. Kindervater & Partner haben zugesagt. Sie werden uns in allen relevanten Bereichen begleiten. Zudem habe ich bereits einen Termin mit ihnen vereinbart."

Schwarzenberger atmete tief durch und lehnte sich erleichtert in seinen Stuhl. "Kessler, ich muss sagen – Ihre Weitsicht ist bemerkenswert. Nun, da dies geklärt ist, können wir uns dem Rest unserer Geschäfte mit freierem Geist widmen."

Und so fiel eine große Last von ihren Schultern, während das Kontor in den gewohnten Rhythmus zurückfiel – ein harmonisches Zusammenspiel aus geschäftigem Fleiß, durchdachter Planung und der nie endenden Suche nach ökonomischer Exzellenz.

2. Dr. Kindervater im Kontor des Backperiums zu Consultingzwecken

Am Morgen des folgenden Tages erschien Dr. Kindervater mit mehreren Mitarbeitern der Unternehmensberatung Penunzia im Office des Backperiums. Kurt Kessler, der Controller des Unternehmens, empfing die Gruppe mit höflicher Verwunderung. „Sie, Herr Dr. Kindervater, nehmen persönlich an diesem Termin teil?“ fragte er und musterte den Ankömmling mit einer Mischung aus Respekt und Erstaunen.

Dr. Kindervater strich mit ruhiger Hand über den Knoten seiner Krawatte und nickte bedächtig. „Selbstverständlich, mein lieber Herr Kessler. Bei einem so bedeutenden Mandanten wie dem Backperium ist meine persönliche Anwesenheit geradezu eine Notwendigkeit. Zumal – und dies darf nicht unterschätzt werden – die Problematik keineswegs profan ist, sondern mit aller Ernsthaftigkeit behandelt werden muss.“

Kessler räusperte sich. „Dann lassen Sie uns keine Zeit verlieren. Was genau steht an?“

Dr. Kindervater rückte die Manschetten zurecht und sprach in seiner charakteristischen Mischung aus Präzision und Wohlklang: „Drei zentrale Bereiche sind zu berücksichtigen. Erstens müssen wir das Finanzamt ,mit ins

Holdingsstruktur – die Verwaltung

‘Boot holen’ – wie man so sagt – damit, um es burschikos auszudrücken, ‚Ruhe an der Steuerfront‘ herrscht. Das bedeutet, dass die beurkundeten Verträge übermittelt, diverse Anträge gestellt und insbesondere der Buchwertantrag fristgerecht eingereicht werden muss. Andernfalls wären alle bisherigen Bemühungen vergebens. Ferner sind auch spätere Mitteilungen über Veränderungen in der Beteiligungsstruktur zu beachten.“

Er legte eine kurze Pause ein, um die Wirkung seiner Worte zu genießen, und fuhr dann fort: „Zweitens müssen sämtliche organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden, damit die neue gesellschaftsrechtliche Struktur in der Praxis funktioniert. Drittens ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Buchhaltung aller Holdingsgesellschaften aufeinander abgestimmt wird. Besonders die umwandlungsrechtliche Rückwirkung auf den 1. Januar dieses Jahres muss in die Finanzbuchhaltung eingearbeitet werden – eine anspruchsvolle Aufgabe, die, so viel kann ich Ihnen versichern, nur wenige Buchhalter zu meistern wissen.“

Kurt Kessler und Anke Steinmann, die inzwischen hinzugekommen war, standen mit großen Augen vor Dr. Kindervater. Es war, als hätten sie eine gänzlich neue Dimension des Unternehmenswesens betreten. Schließlich platzte es aus beiden heraus: „Wie gut, dass wir Sie haben – ohne Ihre Unterstützung wäre das niemals zu bewältigen!“

Dr. Kindervater lächelte wohlwollend. „Keine Sorge, meine geschätzten Freunde. Meine Mitarbeiter sind bestens vorbereitet. Sie werden Ihnen in allen Belangen beistehen.“ Mit diesen Worten wies er verschiedene Mitglieder seines Teams an, sich unverzüglich an die Arbeit zu machen und Bericht zu erstatten, sobald die Aufgaben abgeschlossen seien.

Der Tag verging in emsiger Betriebsamkeit. Akten wurden gewälzt, Formulare ausgefüllt, Tabellen synchronisiert. Erst gegen Abend kehrten die Berater zurück, um Dr. Kindervater Bericht zu erstatten. Dieser befand sich zu jener Stunde in einem vertraulichen und harmonischen Gespräch mit Karl Schwarzenberger in dessen Büro, wo die beiden Herren, von der Atmosphäre gegenseitigen Respekts getragen, über strategische Perspektiven philosophierten.

Nachdem sämtliche Arbeiten zur Zufriedenheit abgeschlossen waren, verabschiedeten sich Dr. Kindervater und sein Team aus dem Kontor – nicht ohne eine wahre Welle des Dankes und der Anerkennung auszulösen. Schwarzenberger und Kessler überhäufte die Berater mit Lob und Handschlägen.

Dr. Kindervater lächelte, nickte wohlwollend und sprach abschließend: „Meine Mitarbeiter von Penunzia stehen Ihnen selbstverständlich weiterhin zur Verfügung. Und, Herr Kessler – rufen Sie mich an, sobald alles ‚problemlos‘ läuft.“

Mit diesen Worten verließ er das Gebäude, begleitet von seinem Team, das die Arbeit des Tages mit professioneller Genugtuung betrachtete. Das Backperium konnte nun mit neuer Klarheit und gefestigten Strukturen in die Zukunft blicken.

3. Ein halbes Jahr später: Anruf aus dem Backperium bei Dr. Kindervater

Ein halbes Jahr war ins Land gezogen, seit Dr. Kindervater und sein Team das Backperium mit einer Mischung aus scharfem Verstand und kühler Präzision durch die Untiefen der Holdingumstrukturierung navigiert hatten. An diesem Morgen jedoch, als das Sonnenlicht schräg durch die Fenster fiel und die staubigen Buchrücken in warmem Glanz erstrahlen ließ, hob Kurt Kessler den Hörer seines Telefons und ließ sich mit dem Büro von Dr. Kindervater & Partner verbinden. Die Stimme der Sekretärin war freundlich, professionell, und nach einem kurzen Moment des Wartens erklang die sonore, stets wohlüberlegte Stimme des angesehenen Beraters in der Leitung.

„Mein lieber Herr Kessler,“ begann Dr. Kindervater, mit jenem Timbre in der Stimme, das Erfahrung, Weisheit und einen Hauch ironischer Nachsicht verriet. „Was kann ich für Sie tun?“

„Herr Dr. Kindervater, ich möchte Sie persönlich sprechen – und Herr Schwarzenberger nimmt ebenfalls an diesem Gespräch teil.“

„Ausgezeichnet. Ich werde meine Mitarbeiter von Penunzia ebenfalls dazu bitten. Ich nehme an, es geht um unsere jüngste gemeinsame Unternehmung?“

„Ganz genau, Herr Doktor. Ich kann Ihnen nun voller Zufriedenheit mitteilen: Die organisatorische Neuausrichtung der Holdingsstruktur ist abgeschlossen – und zwar dank Ihnen und Ihrem Team auf höchst zufriedenstellende Weise. Das Finanzamt wurde informiert, alle erforderlichen Anträge sind gestellt. Der zuständige Sachbearbeiter sagte wörtlich: ‚Wenn Dr. Kindervater & Partner Sie betreut, insbesondere in Holdingangelegenheiten, dann funktioniert doch alles.‘ Man kann also sagen: An der Steuerfront herrscht Ruhe.“

Ein vielsagendes Schweigen trat ein – ein Moment der Würdigung dieser Worte. Dann, wie auf Kommando, brach Dr. Kindervater in ein amüsiertes Lachen aus,

Holdingsstruktur – die Verwaltung

dem sich seine Mitarbeiter, Kessler und schließlich auch Schwarzenberger unverzüglich anschlossen.

„Herr Kessler, das ist in der Tat eine erfreuliche Nachricht!“, rief Dr. Kindervater, als sich das Gelächter gelegt hatte. „Es ehrt mich sehr, dass unser Ruf mittlerweile sogar beim Finanzamt wohlwollend aufgenommen wird.“

Kessler, noch immer mit einem Schmunzeln in der Stimme, fuhr fort: „Aber es gibt noch mehr Gutes zu berichten. Die Finanzbuchhaltungen aller Unternehmen unserer Holdingsstruktur – oder, wie die Neider es gerne nennen: das Firmenkonglomerat...“

Kaum war das Wort ausgesprochen, brach die Runde erneut in schallendes Gelächter aus. Die Ironie dieser Bezeichnung, gepaart mit der offensichtlichen Effizienz des Unternehmens, hatte eine Saite in jedem der Anwesenden getroffen.

„...also, wie gesagt, die Finanzbuchhaltungen sind exzellent aufeinander abgestimmt und funktionieren besser als je zuvor. Die Prozesse laufen reibungslos, die Transparenz ist gegeben – und, was vielleicht am wichtigsten ist, niemand von uns verliert den Überblick.“

Nun meldete sich Schwarzenberger zu Wort. Man hörte die Genugtuung in seiner Stimme, das ehrliche Empfinden eines Unternehmers, der sich auf festem Grund wusste. „Herr Dr. Kindervater, ich kann mich den Worten von Herrn Kessler nur anschließen. Auch ich, als Geschäftsführer, fühle mich inzwischen sehr sicher und in der Holdingsstruktur geradezu zu Hause. Zu Beginn war alles neu und ungewohnt, aber Ihre Beratung hat uns nicht nur geholfen, sondern uns regelrecht in diese neue Struktur hineinwachsen lassen.“

Ein wohlgefälliges Raunen ging durch die Runde. Dr. Kindervater nickte, obwohl niemand es sehen konnte, und erwiderte mit seiner gewohnt bedachten Stimme: „Meine Herren, das freut mich ungemein. Es ist unser Selbstanspruch, dass eine derart weitreichende Umstrukturierung so reibungslos abläuft und mit solch einer Zufriedenheit endet. Aber das ist nicht nur unser Verdienst, sondern auch der Ihre – denn Sie haben die Umstellung mit Weitsicht und Disziplin umgesetzt.“

Das Gespräch neigte sich dem Ende zu, doch bevor es endete, sprach Dr. Kindervater mit seiner gewohnt feierlichen Art die abschließenden Worte: „Ich bin glücklich, dass dieser Schritt nun zufriedenstellend abgeschlossen ist. Das Backperium ist auf stabilen Füßen, die Weichen sind gestellt – und falls jemals erneut Fragen auftauchen sollten: Meine Mitarbeiter von Penunzia stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung.“

Holdingsstruktur – die Verwaltung

Ein letzter Dank, ein paar Höflichkeiten, und schließlich legten sie auf. Ein Moment der Stille lag über dem Kontor, als Kessler und Schwarzenberger sich ansahen. Dann erhob sich Schwarzenberger, schritt zum Fenster, betrachtete nachdenklich die Stadt unter ihm – und mit einem tiefen, erleichterten Atemzug sagte er leise: „Wir haben es geschafft.“