



Fotos: Anna-Katharina Ledwa

*/ Dass Hans-Georg Kouker und Steffen Rensmann so gut zusammenarbeiten: ein Glückstreffer, sagt Kouker. Aber die zwei tun auch einiges, damit die Unternehmensnachfolge reibungslos funktioniert.*

Unternehmensnachfolge, Teil 2: Der Externe

## Gute Partnerschaft

*Über 100 Jahre Tradition im Tischlerhandwerk. In dritter Generation im Familienbesitz und jetzt übernimmt ein externer Tischlermeister das Unternehmen.*

*Hans-Georg Kouker hat seine Nachfolge geregelt. Steffen Rensmann, der seit 2015 mit im Unternehmen ist, wird ab dem 1. Januar 2019 alleiniger Inhaber und Geschäftsführer der Tischlerei Kouker sein. ANNA-KATHARINA LEDWA*

■ Mitten in einem gewachsenen Wohngebiet an der Grenze zu Essen, in Gelsenkirchen-Horst, liegt die Tischlerei Kouker GmbH & CO. KG. Und das schon seit ihrer Gründung 1911. Eine Werkstatt für Möbelbau und Innenausbau, für Fenster- und Türenbau. Hier teilen sich alte und neue Maschinen den Platz. So steht die Bandsäge neben der CNC und die Plattensäge neben dem Kantautomaten. Im Büro arbeiten Hans-Georg Kouker, 60, und Steffen Rensmann, 35, zusammen. Erfahrung trifft auf Dynamik und Zielstrebigkeit. „Steffen hat mich daran erinnert, wie auch ich

am Anfang gestrickt war: wissbegierig und voller Tatendrang“, erzählt Kouker. „Das finde ich klasse und das hat mir noch mal neuen Schwung gegeben.“ Er ahnt aber auch: „Ein bisschen Glück gehört wohl auch dazu, dass unsere Zusammenarbeit so gut funktioniert.“ Wo andere zehn Jahre nach dem richtigen Nachfolger suchen, hat Hans-Georg Kouker gerade einmal zwei Jahre gebraucht. Doch auch er ist nicht ohne Umwege zum Ziel gekommen. Aber: Diese Umwege haben sich gelohnt. Die beiden kannten sich über die Tischlerei Gelsenkirchen – allerdings eher flüch-

tig. Tischlermeister Steffen Rensmann hatte sich gerade in der Selbstständigkeit etabliert und war gar nicht auf der Suche nach einer Veränderung. „Ich habe Hans-Georgs erste Anfrage daher auch abgelehnt“, erinnert sich Rensmann heute.

**Der Sohn entschied sich für etwas anderes** Für Kouker, der nach seinem Abschluss als Diplom-Ingenieur der Innenarchitektur mit 25 Jahren in das elterliche Unternehmen eingestiegen war, wäre es niemals infrage gekommen, die Tischlerei zu schließen. Er will



*/ Seinen alteingesessenen Betrieb aufzugeben, wäre für Hans-Georg Kouker nicht in Frage gekommen.*



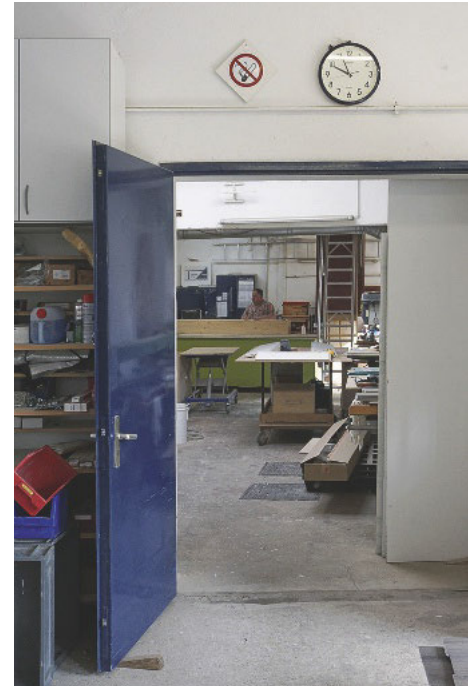
*/ Er fühlte sich für seine Mitarbeiter verantwortlich. Bei Rensmann weiß er sie in guten Händen.*



*/ Bald übernimmt Tischlermeister Steffen Rensmann auch den Kundenstamm von Kouker ...*



*/ ... und dann wird es ernst: „Am Ende geht doch alles schneller als gedacht“, seufzt Kouker.*



*/ Fünf vor zwölf? Nein! Kouker rät Kollegen, rechtzeitig mit der Suche anzufangen, spätestens mit 55 Jahren.*

das, was seine Vorfahren und er Stück für Stück aufgebaut und in das sie so viel Leidenschaft gesteckt haben, nicht einfach wegwerfen, wenn sein Ruhestand kommt. Doch als sein Sohn mit 16 fragte: „Papa, wärst du sehr traurig, wenn ich den Laden nicht weiterführe?“, hat er erst mal geschluckt: „Natürlich wollte ich meinem Sohn nicht vorschreiben, was er beruflich zu tun hatte. Er sollte das machen, was er gerne macht.“ Aber damit war auch klar: Die Nachfolge in vierter Generation stand nicht zur Debatte.

### **Anfangs lief die Suche holprig**

Also startete Kouker die Suche nach einem externen Kandidaten mit einer Anzeige in der Betriebsbörse der Handwerkskammer Münster. Beim ersten Interessenten scheiterte es an den finanziellen Mitteln. Der zweite merkte nach einem halben Jahr Anstellung als Meister bei Kouker, dass die Selbstständigkeit doch nicht das Richtige für ihn ist.

Weitersuchen war angesagt: Kouker beauftragte einen Unternehmensberater, deutschlandweit zu suchen und überlegte zeitgleich, wer wohl aus der Innung infrage kommen könnte. Steffen Rensmann kam ihm in den Sinn: jung, dynamisch und selbstständig.

Doch Rensmann hatte sich gerade neue Maschinen angeschafft und seine angemietete Werkstatt umgebaut. Da schien es Kouker nicht besonders aussichtsreich, ihn für sein Vorhaben zu gewinnen. Doch: Fragen kostet nichts, dachte er sich. Allerdings war der erste Anlauf nicht von Erfolg gekrönt.

### **Erst einmal ganz unverbindlich**

Aber: Kurze Zeit später kam Rensmann auf Kouker zu und bat darum, sich seinen Betrieb einfach mal anschauen zu dürfen. „So fing die Geschäftsbeziehung an,“ schmunzelt Kouker, „erst ganz unverbindlich, ohne irgendwelche Erwartungen beiderseits.“ Anfangs arbeiteten beide Betriebe einfach zusammen, doch nach ein paar Monaten kam der Tag, an dem es konkreter wurde. Und das, obwohl Steffen Rensmann damals gar nicht auf der Suche nach einer Veränderung war, haben ihn die Ressourcen Koukers und die unkomplizierte Zusammenarbeit am Ende doch überzeugt.

### **Einer muss das letzte Wort haben**

Doch alleine wollten die beiden den Übergabeprozess nicht durchziehen. Kouker und Rensmann holten sich Berater mit ins Boot, die ihnen während der Verhandlungen zur

Seite standen. Den Wert des Unternehmens ermittelte ein Experte der Handwerkskammer Münster. So konnte von Anfang an mit festen Zahlen gerechnet werden. „Die Unternehmensbewertung spielt eine wichtige Rolle, da neben der Immobilienbewertung auch die Maschinenbewertung und vor allem die betriebswirtschaftliche Situation von Bedeutung sind“, bringt es Kouker auf den Punkt. Am 1.1.2015 war die Hälfte der Kaufsumme auf Koukers Bankkonto und Steffen Rensmann gehörten 49 % des Unternehmens. „Einer muss im Notfall noch das letzte Wort haben, daher nur 49 %“, erklärt Kouker. Seit dem 1.1.2018 ist es umgekehrt. Jetzt hat Rensmann die Oberhand. Und ab dem 1.1.2019 wird er alleiniger Inhaber und Geschäftsführer der Tischlerei Kouker GmbH & Co. KG sein. Vier Jahre nach seinem Einstieg in das Unternehmen. Bis dahin muss er dann die zweite Hälfte der Kaufsumme überwiesen haben.

### **Sich selbst in die zweite Reihe stellen**

Und warum hat das alles so vorbildlich funktioniert? Für Kouker war klar: „Wenn ich jemanden als Nachfolger gewinnen will, dann muss ich mich selbst in die zweite Reihe stellen. Noch bis zum letzten Tag alles unter Kon-





Fotos: Tischlerei Kouker GmbH & Co. KG



*/ Natürlich gab es auch Veränderungen in der Betriebsstruktur. So hat Steffen Rensmann den Bereich Möbel- und Innenausbau ...*

*/ ... stärker in den Fokus gebracht. Außerdem ist er Topateam-Partner.*

trolle haben und entscheiden wollen, führt bloß zu Reibereien.“ Seit Steffen Rensmann gleichwertiger Geschäftspartner von Hans-Georg Kouker ist, also Januar 2015, wurde alles Wichtige abgesprochen und Entscheidungen gemeinsam gefällt. Außerdem aber hatte jeder seinen eigenen Aufgabenbereich und seine eigenen Kunden. Nur so konnte es funktionieren.

#### **Mehr Möbel- und Innenausbau**

Natürlich gab es auch Veränderungen in der Betriebsstruktur. So hat Steffen Rensmann den Bereich Möbelbau und Innenausbau stärker in den Fokus gebracht. Außerdem wurde die EDV weiter ausgebaut. Doch vergrößern möchte Rensmann sich erst einmal nicht: Zehn Mitarbeiter und 750 m<sup>2</sup> Produktionsfläche sind ihm genug. Jetzt sollen die Betriebsabläufe weiter optimiert werden, denn auch so könne der Umsatz gesteigert werden. Seit April 2017 ist die Tischlerei auch Partner bei Topateam. Über das Netzwerk kann das Unternehmen Möbelteile zukaufen, um so auch in Spitzenzeiten bei Kapazitätsengpässen termingerecht liefern zu können. „Gern lasse ich auch mal eine Küchenplanung bei Topateam erstellen, wenn zu viel los ist,“ erzählt der Tischlermeister, „damit haben wir

sehr gute Erfahrungen gemacht.“ Über die Marketingabteilung des Netzwerkes hat sich der Betrieb auch im Bereich Corporate Identity unter die Arme greifen lassen. „Darauf können Sie ab Januar 2019 gespannt sein,“ so Rensmann.

#### **Sein Lebenswerk abzugeben, tut auch weh**

Und was nehmen Hans-Georg Kouker und Steffen Rensmann voneinander mit, wenn die Wege auseinandergelassen? Rensmann: „Vor allem im Bereich Fenster und Türen habe ich viel von Hans-Georg gelernt.“ Und umgekehrt? „Ich habe immer noch nicht gelernt, wie man mit dem PC richtig umgeht,“ lacht Kouker.

Was in den letzten gemeinsamen Monaten noch getan werden muss? Rensmann wird jetzt noch in den Kundenstamm von Kouker eingeführt und dann wird es ernst: „Ich muss Abschied nehmen“, seufzt Kouker. „Am Ende geht doch alles schneller als gedacht.“ Sein Lebenswerk abzugeben, tut eben doch auch weh und ist ein großer Einschnitt. Ein kleiner Trost: Mitarbeiter und Kunden sind bei Steffen Rensmann in den besten Händen. Und das meint nicht nur Hans-Georg Kouker. ■

## **Hans-Georg Kouker**

### **„Loslassen muss man lernen“**

Kollegen, die in der gleichen Situation sind und ihre Nachfolge regeln wollen, rät Hans-Georg Kouker, früh genug anzufangen: „Mit 55 Jahren würde ich spätestens auf die Suche gehen. Bis man eine Regelung unter Dach und Fach hat, vergehen Jahre.“ Und ansonsten? Lernen loszulassen, sich selbst zurücknehmen, die Aufgaben klar verteilen. „Die Nachfolge ist kein einfaches Thema. Doch wer sich Mühe gibt und die richtige Person findet, die das weiterführt, was man liebt, wird am Ende belohnt. Den Betrieb zu schließen, wäre für mich keine Option gewesen. Ich habe auch eine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und möchte sie auf keinen Fall im Stich lassen,“ betont Kouker.



## **Das ist mir aufgefallen**

### **Menschlich auf einem Nenner**

Hans-Georg Kouker hat mit Steffen Rensmann einen sehr kompetenten Nachfolger gefunden, der seinen Familienbetrieb gewissenhaft und mit viel Engagement weiterführt. Er hatte das Glück, eine Person zu finden, mit der er auch menschlich von Anfang an auf einem Nenner war.



*/ Die Autorin: Anna-Katharina Ledwa ist Tischlerin und Projektgestalterin (HWK), arbeitet als Gesellin in der AV und entwickelt nebenberuflich eigene Produkte.*

Tischlerei Kouker GmbH & Co. KG  
45899 Gelsenkirchen  
[www.kouker.de](http://www.kouker.de)