

Von langer Hand geplant

Michael Kubenz ist im Oktober nach 40 Jahren bei **Kube & Kubenz** ausgeschieden. Sein Sohn Konstantin ist nun alleiniger Chef. Wie die beiden den Übergang gestaltet und erlebt haben.

Von Sebastian Reimann

Hundert Tage, also rund drei Monate, beträgt normalerweise die Zeitspanne, in der sich Spitzenmanager nach einem Jobwechsel einarbeiten. Erst danach sprechen sie dann auch mit der Presse. Seine ersten hundert Tage hat auch Michael Kubenz hinter sich: als Rentner. Mitte Oktober ist der langjährige geschäftsführende Gesellschafter der Hamburger Tankspedition Kube & Kubenz aus dem aktiven Berufsleben ausgeschieden. Gemeinsam mit seinem Sohn und Nachfolger Konstantin Kubenz erzählt der 63-Jährige nun, wie sie den Generationswechsel bewerkstelligt haben und wie er sich in seiner neuen Rolle zurechtgefunden hat.

Das A und O für den erfolgreichen Übergang sei gewesen, dass er von langer Hand geplant wurde, sagt Konstantin Kubenz. Schon direkt nach seinem Abi 2008 hätten sie sich mit einem Nachfolgeberater an einen Tisch gesetzt. Faktisch seien schon damals alle Schritte bis zum jetzt erfolgten Ausscheiden von Michael Kubenz besprochen worden.

Konstantin Kubenz studierte zunächst BWL und machte anschließend Station bei Kühne + Nagel in UK. Es folgten ein Master in Supply Chain Management und Logistik an der Cranfield University und eine Zeit in der Unternehmensberatung bei Capgemini. 2015 übernahm er bereits die Mehrheitsanteile an der Firma, 2018 stieg er in die Geschäftsführung ein. Nur einmal passte der Plan nicht. Die Einarbeitungszeit in der Firma mussten sie um zwei Jahre vorziehen, als ein Geschäftsführer krankheitsbedingt ausfiel. „Mein Vater rief mich an und sagte: ‚Ich brauche Dich‘“, erinnert sich Kubenz Junior (31).

Einen Unternehmensübergang so langfristig zu planen, ist sicher gut. Aber zwölf Jahre? Ist das nicht ein bisschen sehr lang? Beide schütteln entschieden den Kopf. Er sei schon immer sehr nah am Unternehmen dran gewesen, sagt Konstantin Kubenz. Daher sei es für ihn früh klar gewesen, dass er eines Tages in den Betrieb einsteigen würde, so sich die Gelegenheit ergäbe.

Dieser Zusatz ist wichtig. „Denn den Job muss man sich verdienen“, betont Michael Kubenz und macht damit klar, dass es ein „Vererben“ der Geschäftsführung mit ihm nicht gegeben hätte. Dies liegt wohl auch daran, dass er selbst kaum eine Wahl hatte. Nach dem frühen Tod der Eltern musste er 1980 mit gerade einmal Anfang Zwanzig direkt in die Verantwortung - und auch die volle Haftung übernehmen. „Das hat mich sehr geprägt, und ich wollte auf keinen Fall, dass so etwas in meinem Unternehmen noch einmal passiert“, so Kubenz. Außerdem habe er (zu) viele Betriebe gesehen, die an dem Nachfolgeprozess gescheitert seien, ergänzt er.

Als Co-Chefs voneinander gelernt

In den vergangenen drei Jahren haben sie das Unternehmen gemeinsam geführt und sich dabei auch noch einmal auf einer neuen Ebene kennengelernt. „Unser Verhältnis ist in der Zeit einerseits professioneller geworden, andererseits aber auch intensiver“, sagt Konstantin Kubenz. Für ihn ging es darum, sich seinen Platz zu erkämpfen und seine eigene Handschrift zu entwickeln. Für den Vater lautete die Aufgabe, dem Sohn den Rücken zu stärken, ihn aber



Konstantin (links) und Michael Kubenz haben die Tankspedition in den vergangenen drei Jahren gemeinsam geführt.

auch in die Verantwortung zu nehmen und ihm Freiräume zu geben.

Konstantin Kubenz hat diese durchaus genutzt. Der eher patriarchische Führungsstil unter Michael Kubenz und das vorwiegende Arbeiten in starren Strukturen wurden durch flachere Hierarchien und einen stärkeren Teamedanken abgelöst. Kubenz junior hat sich aber auch einiges bei seinem Vater abgeschaut. „Seine Eloquenz ist sicher hervorzuheben“, sagt er. Und er habe gelernt, wie wichtig es als Geschäftsführer sei, über alle Themen informiert zu sein. Michael Kubenz hat vor allem erfreut, wie gut sein

In Summe hat es mit der Zusammenarbeit also gut geklappt. Trotzdem war es für beide keine Frage, dass im vergangenen Herbst ein klarer Cut gemacht und Michael Kubenz nicht etwa schrittweise ausscheiden würde - beispielsweise um beim Durchstehen der Coronapandemie noch weiter zu unterstützen. „Ich fühle mich gut gewappnet“, sagt Konstantin Kubenz. Schließlich habe er in den vergangenen Jahren schon andere schwierige Situationen erlebt. Er erinnert sich an das Bahnunglück von Rastatt, als es anschließend kaum noch freie Transportkapazitäten am Markt gab. Und Michael Kubenz sagt: „Ich weiß, dass das Unternehmen bei Konstantin in guten Händen ist.“ Zudem bestünde die Gefahr, „dass ich zu stark involviert bliebe“, meint er leicht selbstironisch.

Stattdessen organisiert er nun sein neues Leben als Rentner. Seinen Sohn sieht er ab und an im Treppenhäus des Hauses nahe der Alster, in dem sie beide wohnen. Von Zeit zu Zeit tauschen sie sich auch noch über die Firma aus, schließlich ist Michael Kubenz weiterhin Minderheitsgesellschafter. „Ich bekomme aber keinen Wochenbericht oder so etwas. Möchte ich auch gar nicht“, unterstreicht er. Stattdessen kümmert er sich lieber um seine Briefmarkensammlung. Sein Spezialgebiet sind die deutschen Kolonien. Und er macht Pläne für all die Reisen, die er sich eigentlich

vorgenommen hatte und die wegen Corona ausfallen mussten. „Nun habe ich halt Gutscheine“, sagt er.

Wenn schon Rückzug, dann richtig

Dass sein Ausscheiden in Zeiten der Pandemie ohne große Feier stattfinden musste, hat ihn zwar schon etwas gewurmt. Michael Kubenz ist aber keiner, der der Vergangenheit nachtrauert. Er akzeptiert die Dinge so, wie sie sind, und hat für sich einen Schlussstrich gezogen. Folglich hat er auch alle seine Ehrenämter in der Branche abgegeben. Denn man könne diese nur dann sinnvoll ausfüllen, wenn man weiterhin im Tagesgeschäft involviert sei, ist er überzeugt.

Wie geht es für Konstantin Kubenz und das Unternehmen weiter? „Du musst dich entscheiden, ob Kube & Kubenz europäisch bleiben oder sich global aufstellen soll“, sagt Michael Kubenz an seinen Sohn gewandt. Zu seiner Zeit sei das Unternehmen schon einmal deutlich internationaler gewesen - mit Niederlassungen in Houston oder auch Caracas. „Wir sind damals daran gescheitert, da wir nicht die entsprechenden Kompetenzen und Strukturen hatten, um dies zu managen“, so der Senior. Jetzt sei das anders. „Mittlerweile sind wir entsprechend aufgestellt“, sagt er und spricht wieder von „wir“. Nach 40 Jahren im Unternehmen kann man den Schalter eben doch nicht einfach komplett umlegen.



Unser Verhältnis ist in der Zeit professioneller geworden, aber auch intensiver.

Konstantin Kubenz

Sohn schon sehr schnell bei den Kunden angekommen ist. „Nicht so gefreut hat mich, dass die Einladungen zu Kundenveranstaltungen dann nicht mehr an mich, sondern an Konstantin gingen“, sagt er mit einem Augenzwinkern.