

23. Mai 1995

- Es gilt das gesprochene Wort -

Herr Bundespräsident,  
Herr Ministerpräsident,  
Herr Oberbürgermeister,  
hochverehrter Herr Kübel,  
meine Damen und Herren,

der Bundesverband Deutscher Stiftungen verleiht heute zum sechsten Male die Medaille für Verdienste um das Stiftungswesen. Nach dem Fürsten Fugger, Alfred Toepfer, Kurt Koerber, Berthold Beitz und dann Lonny Bayer wird heute Karl Kübel, der Vater der Karl-Kübel-Stiftung für Kind und Familie, Bensheim, und der dieser nachgeordneten Einrichtungen mit dieser Auszeichnung geehrt.

Karl Kübel wurde 1909 als achtens von neun Kindern in Duisburg geboren. Sein Vater war Schreinermeister, und seine Mutter betrieb einen kleinen Möbelhandel. In diesen reellen, arbeitsamen, frommen und patriotischen Verhältnissen wuchs Kübel auf. In der Verwahrschule hat er noch gesungen: "Der Kaiser ist ein lieber Mann..." Er erlebte die Begeisterung der Sedansfeiern und des Auszugs in den Krieg 1914. Er beschrieb es als einen unvergesslichen Anblick, wie 1918 tagelang der Tross einer heruntergekommenen und zerrissenen Armee über den Rhein zurückflutete. Nach dreijähriger kaufmännischer Lehre in einer Eisenwarenhandlung in Oberhausen, einem halben Jahr in Bielefeld, arbeitete er drei Jahre in Duisburg in einer Eisenhandlung seines leiblichen Bruders, wechselte dann in einen Betrieb nach Worms, wo Beschläge für die Möbelindustrie verkauft wurden. 1932, in einer Zeit schlimmster wirtschaftlicher Krise, machte sich Karl Kübel selbständig mit einer Handlung, die zunächst Beschläge, später auch Holz, Sperrholz und Furniere verkaufte. In der damaligen Wirtschaftsmisere waren viele Kunden nicht in der Lage, bar zu zahlen. Deshalb gaben sie Möbel in Zahlung. So wurde Kübel Inhaber eines beängstigend anwachsenden Möbellagers, das natürlich abgebaut werden musste. Das gelang mit Erfolg. 1935 fasste er den Entschluss, selbst Möbel zu produzieren. In einem Zwei-Mann-Betrieb wurden zunächst Schreibtische und Bücherschränke hergestellt. 1937 gelang auf der Leipziger Messe der Durchbruch ins große Möbelgeschäft. Der Zubehörehandel wurde aufgegeben, und nun ging es mit kriegsbedingten Unterbrechungen 35 Jahre aufwärts. Zuletzt in Fabriken, wurde Kübel einer der größten Unternehmer der Möbelbranche in Europa und beschäftigte 1972, als die Betriebe veräußert wurden, 3.800 Mitarbeiter.

Wir sind hier in einer Gegend Deutschlands, wo der Unternehmer den Menschen länger als eine Generation als eine verdächtige, unheilvolle, dunkle Gestalt vorgeführt wurde.

Deshalb ist es uns eine besondere Freude, Sie hier als ein Vorbild zu würdigen und zu ehren. Sie sind ein Bilderbuch-Unternehmer, ein Beispiel für junge Menschen.

Das Startkapital Ihres Unternehmens waren 2.000 Reichsmark. Was dazukam, waren Fleiß und kaufmännisches Geschick. Zwei Geheimnisse sind es, die Ihren Erfolg als Unternehmer, wenn nicht erklären, so doch verständlich machen:

Der Erfolg des guten Unternehmers beruht darauf, dass er seine Mitarbeiter im Auge hat und ihre Interessen und seine Interessen gleichermaßen berücksichtigt.

Ihre Parole war Mitwirken, Mitverdienen, Mitbesitzen! In diesem Sinne haben Sie schon 1951 die Gewinnbeteiligung eingeführt. Große Betriebsausflüge mit Flotten von Omnibussen haben Sie zu Gemeinschaftserlebnissen ausgestaltet. Sie haben eine Siedlungsbaugesellschaft "das familiengerechte heim" ins Leben gerufen, um den Mitarbeitern die Grundlage für eine Familiengründung zu eröffnen (seit Gründung 1949 über 4.000 Eigenheime in fast 80 Siedlungen).

1968 wurde die Umwandlung der GmbH in eine Aktiengesellschaft vorgesehen, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Gewinnanteile in Aktien umzutauschen und so an der Substanz des Unternehmens und nicht nur am Gewinn teilzuhaben.

Das andere Geheimnis ist, dass das Glück dem Tüchtigen hold ist. Sie haben das einmal so ausgedrückt: "Unser Unternehmen könnte ein Beweis dafür sein, dass das Kapital immer zu dem kommt, der wirtschaftlich folgerichtig handelt." Das haben Sie getan. In allen Unterlagen zu Ihrem Leben und Werk habe ich nur einmal ein Moment der Ratlosigkeit entdecken können: nach dem Kriege angesichts Ihres durch Bomben zerstörten Betriebes. Sie waren erleichtert, aber, wie Sie sagten, ganz ohne Pläne, nur für einen Augenblick freilich. Dann kurbelten Sie Ihre Betriebe an, mit allen zum Teil kuriosen Praktiken, die damals erforderlich waren. Einen Tag haben Sie, wenn ich richtig sehe, sogar im Gefängnis zugebracht, weil Sie eine Betriebsköchin schwarz, also ohne Pass, aus der französischen in die amerikanische Zone schmuggeln wollten.

Ich zeichne nicht den Aufstieg der Betriebe nach und das steile Ansteigen der Beschäftigungszahlen. Was am Unternehmer hier interessiert, ist der Blick auf die Mitarbeiter.

Bei alledem haben Sie in unpathetischer und unauffälliger Weise Führung ausgeübt. Es ist ein fatales Missverständnis, die Demokratie brauche keine Führung. Im Gegenteil, die demokratische Ordnung lebt davon. Nur solche Menschen entsprechen dem Lebensgesetz einer demokratischen Gesellschaft, die durch eigenes Beispiel und durch Wort und Tat Orientierung geben.

Ein Schlüsselwort Ihrer Stellungnahmen zu Ihrem eigenen Lebenswerk und zur Aufgabe Ihrer Stiftungen ist für mich das Wort "Orientierungshilfe". Damit haben Sie ein Zentralproblem unserer zerrissenen Zeit in den Blickpunkt Ihres eigenen Bestrebens gestellt. Sie legten mit Ihrem Leben ein Zeugnis ab Ihres christlichen Glaubens, ohne es in Worte zu fassen, aber doch so, dass man sehen kann, wohin ein ernstgenommener Glaube im tätigen Leben führt.

Das haben Sie getan.

Hier werden Sie heute als Stifter geehrt. 1972 reifte der Wunsch, Ihr Leben ausschließlich sozialen Projekten zu widmen. Der Betrieb wurde an einen weltweiten Unternehmensverbund veräußert, der Erlös durch Schenkung der Karl-Kübel-Stiftung, Bensheim, zugewandt. Das Stiftungskapital haben Sie durch einen Teil Ihres Privatvermögens noch erheblich abgerundet.

Warum stiftet man? Im Mittelalter war es die Sorge um das Seelenheil. Heute ist es oft der Wunsch, ein Lebenswerk über die eigene physische Lebenszeit hinaus erhalten zu sehen oder - und das war offenbar für Karl Kübel maßgeblich - die Erträge eines so erfolgreichen Lebens für

die Zwecke einzusetzen, die sich im Laufe des Lebens als wesentlich erwiesen haben. Sie sind ein Christ. Das hatte für Sie Konsequenzen für die Art, wie Sie mit den Mitarbeitern in den Betrieben und mit dem erarbeiteten, ihnen zugleich von Gott anvertrauten Vermögen umgingen. Christlich begründete Lebenserfahrung hat Ihren Blick geschärft für die Ratlosigkeit, welche die industrielle und technische Entwicklung bei den Menschen ausgelöst hat.

"So gesehen (haben Sie einmal gesagt) kann unser Anliegen nur das sein, dem Menschen zu helfen, fähig zu werden, dass er selbstsicher, urteilsfähig, kreativ und aktiv zur Solidarität wirkend im Leben steht." Da wollten Sie helfen.

"Entscheidend für die Entwicklung des Menschen ist die Art der Zuwendung, der Herausforderung und der Anerkennung, die er von früh an erlebt hat, insbesondere durch Familie, Nachbarn, Vorschule, Schule, Erwerbsleben, Erwachsenenbildung, Interessengruppen, Religion."

Karl Kübel hat dabei erklärtermaßen an seine Eltern gedacht, die ihn christlich, nüchtern und weltzugewandt erzogen haben. Nicht alle haben eine solche behütete Jugend gehabt. Deshalb soll die Stiftung dazu beitragen, anderen Menschen in Deutschland, aber auch in der Dritten Welt, insbesondere in Indien, zu helfen, dass sie selbständig, innerlich unabhängig werden und ihr Schicksal in die Hand nehmen können.

"In erster Linie geht es darum, Eltern, Pädagogen, Führungskräfte etc. in die Lage zu versetzen, den Menschen, auf die sie Einfluss haben, gute Orientierungshilfe für ihr Leben zu bieten."

Ihre Schenkung sollte "mit dazu beitragen, dass auf gemeinnütziger Basis Mittel bereitgestellt werden können zur Förderung von Bildungsaktivitäten in den Bereichen Elternhaus, Vorschule, Schule, Erwerbsleben, Freizeit und Gesellschaft sowie zur Förderung von Aktivitäten zur Entwicklungshilfe."

Sie blicken auf ein überaus erfolgreiches, nach menschlichen Kategorien glückliches Leben zurück. Fast hätte ich gesagt: ein glanzvolles Leben, aber dieses Wort schien mir doch unpassend. Charakteristisch scheint mir nicht der Glanz zu sein, obwohl es daran nicht gefehlt hat, sondern die Redlichkeit und Stetigkeit, die Ihr Leben, Ihr Reden und Ihr Tun unverwechselbar gemacht hat.