

Der Social Entrepreneur Karl Kübel

Festrede aus Anlass seines 100. Geburtstags am 6. September 2009

*Von Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär, Bundesverband
Deutscher Stiftungen*

Sehr geehrter Herr Wilkes, sehr geehrte Frau Kübel, sehr geehrte Familie Kübel, sehr geehrte Frau Bundesministerin Wieczorek-Zeul, sehr geehrter Herr Staatsminister Banzer, sehr geehrter Herr Bürgermeister Herrmann, sehr geehrte Damen und Herren des Stiftungsrates und des Stiftungsvorstands, sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete, verehrte Ehrengäste, meine sehr geehrten Damen und Herren!

1. Einleitende Thesen

Als Karl Kübel vor genau einhundert Jahren geboren wurde, lebten ungefähr 1,8 Milliarden Menschen auf der Erde. Als er starb, waren es 6,6 Milliarden, das ist gegenüber seinem Geburtsjahr mehr als eine Verdreifachung. Nie zuvor wuchs die Weltbevölkerung so rasch wie zu Lebzeiten Karl Kübels. Die Dynamik des demografischen Wachstums warf und wirft eine Reihe von Fragen auf. Sie wurden in Europa seit Mitte des 18. Jahrhunderts – in der Phase der europäischen „Bevölkerungsexplosion“ – intensiv diskutiert. Seither kann man grob diese Diskussion in zwei Lager unterteilen: die „Pessimisten“ und die „Optimisten“. Die Pessimisten des 18. Jahrhunderts sahen – vereinfacht gesprochen - das rasche Bevölkerungswachstum mit seinen zumindest potentiell negativen Folgen als Beweis dafür, dass die Welt verfällt, weil der Mensch mit Gott einen Bruch vollzogen hat durch den Sündenfall; damit wurde die einstige natürliche Harmonie in der Welt korrumpiert, mit ruinösen Folgen.

Die „Optimisten“ sahen in der Wirklichkeit dagegen eine „Göttliche Ordnung“, wie es der Begründer der Demografie, der Geistliche Süßmilch, in seinem bahnbrechenden Werk 1754 formuliert hat. Mit dieser Ordnung und der Befähigung des Menschen zu vernünftigen Einsichten und Sittlichkeit hat der gütige Gott als Ordnungs- bzw. „Gesetzgeber“ Vorsorge getroffen für eine Welt, die sich selbst erhalten kann und wird - und die auch das rasche Bevölkerungswachstum bewältigen kann. Aus der Position der „Optimisten“ folgt(e) ordnungspolitisch u.a.: es kommt darauf an, dass die konstruktiv schöpferischen und sittlichen Kräfte des Menschen zur Entfaltung kommen können. Für die bürgerliche Gesellschaft hieß dies beispielsweise, dass die Rolle der fürstlichen Kontrolle und staatlichen Herrschaft zugunsten subsidiärer Selbstregulierung herabgesetzt werden kann und sollte.¹

Karl Kübel hat die Herausforderung, für immer mehr Milliarden Menschen menschenwürdige Lebensumstände zu gewährleisten, gesehen. Und seine Ansichten waren den erwähnten Optimisten des 18. Jahrhunderts eng verwandt. Nicht, weil er sich selbst wiederholt als einen Optimisten bezeichnet hat; sondern weil er stark geprägt von der Idee der Würde und eigenen Mitverantwortung des Menschen für die Schöpfung und der darauf fußenden Idee des Subsidiaritätsprinzips, die vor allem in der katholischen Soziallehre von Oskar von Nell-Breuning auf den Punkt gebracht wurde – ich werde darauf noch eingehen.

Meine erste These ist, dass diese Ideen, die Karl Kübel schon in früher Jugend faszinierten und prägten, für die

¹ Vgl. Sieferle, Bevölkerungswachstum und Naturhaushalt, 1990, S. 12 ff m.w. Nchw.

Bewältigung der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, in dem die Weltbevölkerung nochmals um mehr als zwei Milliarden Menschen vergrößern wird, zukunftsweisend sind.

Karl Kübels Leben wird jetzt in der wunderbaren Biografie, die anlässlich des heutigen Festtages erscheint, detailreich dargestellt. Sie bezeichnet Karl Kübel im Titel als „Unternehmer und Stifter“. Diese Kombination zweier Begriffe sollte nicht missverstanden werden – so, als wenn es sich erstens um einen Geschäftsmann gehandelt habe, der zweitens auch – zusätzlich und *neben* der gewerblichen Tätigkeit – sich für das Gemeinwohl betätigt habe.

Meine zweite These ist – und in der Biografie finden sich zahlreich eBelege dafür -, dass Karl Kübel nicht nur einerseits Unternehmer und andererseits Stifter, sondern *ganzheitlich* ein christlicher Social Entrepreneur war.

Ich will diese zweite These kurz erläutern.

Ein *Unternehmer* ist in der deutschen Rechtssprache jemand, „der eine gewerbliche Tätigkeit selbständig ausübt“.

Der Begriff *Entrepreneur*, der Ende des 18. Jahrhunderts von dem Nationalökonom Jean Baptiste Say geprägt wurde, meint *mehr als Unternehmer*. Say zufolge ist ein Entrepreneur nicht jemand, der einfach einen Betrieb eröffnet und selbständig leitet, sondern jemand, der Ressourcen zu *höherer* Produktivität bringt. Jean Baptiste Say bezog das auf das Wirtschaftsleben.

Heute wird der Begriff Entrepreneur auch für Persönlichkeiten jenseits des Wirtschaftslebens verwendet, und dann mit dem Zusatz „social“.

Der „Social Entrepreneur“ ist also ein Entrepreneur besonderer Art: er verändert die Produktivität nicht (nur) im Wirtschaftsleben, sondern er steigert über den Wirtschaftssektor hinausreichend die *Leistungsfähigkeit der Gesellschaft insgesamt*, so die Definition des Managementexperten Peter F. Drucker. Und genau dies hat Karl Kübel in seinem Leben getan: Er war ein *optimistischer Weltveränderer*, der sein vielfältiges Tun *immer* auch als tätige Mitverantwortung für die Schöpfung sah.

Unter welchen Bedingungen entwickelt sich eine solche außerordentlich gemeinwohlwirksame und verantwortungsvolle Entrepreneur-Persönlichkeit?

2. Prägungen

Über das Verhältnis von Erbgut und Umwelt-Prägungen für die Persönlichkeitsentwicklung mag man im Einzelnen streiten; aber wohl unbestritten dürfte sein, dass Prägungen für die Entwicklung eines Menschen eine wesentliche Rolle spielen und dass *frühe* Prägungen insbesondere in der Familie besonders tief und nachhaltig wirken. Um es mit den Worten Karl Kübels auszudrücken: „Entscheidend für die Entwicklung des Menschen ist die Art der Zuwendung, der Herausforderung und der Anerkennung, die er von früh an erlebt hat.“

Karl Kübels Denken und Tun war durch seine **Familie**, vor allem seine Eltern, lebenslang stark geprägt. Er wurde als 8. Kind von insgesamt 9 Kindern in Laar geboren; ein Industriestandort mit all den Begleiterscheinungen des Frühkapitalismus, die Karl Kübel vor der eigenen Haustür hautnah erfahren konnte.

Karl Kübel wuchs *geliebt* auf - von seinen Eltern und seiner Familie.

Sein Vater war selbständiger Handwerker in einer Zeit, als die Tradition der Zünfte noch fortwirkte. Die Zünfte waren in vorangegangenen Jahrhunderten traditionell ein Hort der Subsidiarität. In den Zünften, die in das Leben ihrer Mitglieder umfassend hineinwirkten, spielte ehrbares Verhalten eine schier existentielle Rolle. Die Zunftmitglieder waren im 18. und 19. Jahrhundert „Herren und Bürger“ mit wirtschaftlicher Selbständigkeit, Selbstbewusstsein, hohen ethischen Standards und Anspruch auf mitwirkende Verantwortung für die Kommune. Wie die meisten Handwerker hatte Karl Kübels Vater - ein Schreiner, der vor allem Särge herstellte - seine Werkstatt zuhause, die Kinder nahmen am Leben des Betriebes mit teil und mussten teilweise auch mit anpacken, notfalls auch beim Hineinlegen der Leichen. Beim Sargbau unterschied der Vater nicht nach Konfessionen. Bei Kunden, denen er einen Sarg geliefert hatte, ging der Vater immer mit zum Begräbnis, ob es sich nun um eine katholische, evangelische oder jüdische Bestattung handelte. Karl Kübel und seine Geschwister werden dieses vorbildgebende Verhalten nicht übersehen haben. In der Satzung seiner Stiftung kommt die ökumenische Ausrichtung Karl Kübels zum Ausdruck.

Religiöse Erziehung durch die Eltern gelingt eher bei einer positiven Eltern-Kind-Beziehung. Die Warmherzigkeit der Familie war insofern ein hilfreicher Faktor auch dafür, dass Karl gern an deren religiösem Erleben und Denken teilhaben wollte. Das Elternhaus war katholisch. Drei Jahre lang war Karl Kübel

Messdiener. Insbesondere festliche Gottesdienste und Kirchenmusik beeindruckten ihn schon als Kind und dann lebenslang.

Die materiellen Verhältnisse in Karl früher Kindheit waren zuhause eher karg. Aber Karl Kübels Eltern waren von dem Willen durchdrungen, durch Leistung aufzusteigen. Karl Kübels Mutter, eine Kaufmannstochter, schaffte der Familie darum kurz nach der Eheschließung – in einer Phase, wo sie zugleich ihre zahlreichen Kinder bekam und aufzog! - ein zweites Standbein mit einem kleinen aber wachsenden Möbelhandel. Wenn ein Kunde den Laden betrat, wurde er mit einem freundlichen „**womit kann ich dienen?**“ der Mutter begrüßt. Dies sollte, verstärkt und erweitert durch Einflüsse vor allem der katholischen Kirche, zum eigentlichen Lebensmotto Karl Kübels werden.

Auch das spätere Denken und Wirken Karl Kübels haben vor allem Menschen geprägt, denen er persönlich begegnet ist. Aber auch Schriften hatten prägenden Einfluss – Karl Kübel las im Verlaufe seines Lebens viel. Das war in seiner Schulzeit kaum absehbar.

In der **Schule** lief es nämlich nicht sonderlich erfolgreich für Karl Kübel. Nach der achten Klasse musste er die Schule verlassen. Er begann mit 14 eine dreijährige kaufmännische Lehre. In dieser Zeit zeigte sich bereits sein unternehmerisches Talent. So ordnete er – als fünfzehnjähriger „Stift“! - die Lagerhaltung neu und erstellte ein Preisbuch. Beides machte die Bedienung der Kunden leichter und effektiver. In der Berufsschule war er ein guter Schüler. Zur Entlassung schenkte ihm sein Lehrer zwei Bücher: die Autobiografie Henry Fords und die Lebensgeschichte

des Unternehmers und Stifters Andrew Carnegie. Beide Bücher haben den jungen Karl Kübel nachhaltig beeindruckt.

Die politischen Umstände in Karl Kübels **Jugend** waren unruhig.

Die Eltern bekannten sich zur Zentrumsparterie, auch die älteren Brüder waren politisiert, auch dies hat Karl Kübel geprägt.

Mein dritte These ist, dass Karl Kübel, früh politisiert i.w.S., ein politischer Mensch war, auch weil er das Gemeinwesen als Ganzes im Auge hatte und es ihm immer auch um systemische Lösungen ging. Er wollte mit seinem Engagement nicht nur Gerichte kochen, im ging es immer auch um die Verbesserung der Rezeptur.

Mit 16 Jahren gründete er eine Wandergruppe, die er leitete.

Führungstalent und –willen zeigt sich in der Jugend.

Mit 21 zog er nach Worms, um jenseits der Familie neue berufliche Erfahrungen zu sammeln, und er arbeitete in einem Betrieb für Möbelbeschläge. Er trat in den Katholisch Kaufmännischen Verein KKV ein. Der Verein bemühte sich vor allem um Bildungsmöglichkeiten zu Persönlichkeitsentwicklung, beruflichen Themen und Fragen der Ethik unter dem Motto „Dem Menschen dienen“. Karl Kübels Lebensmotto „womit kann ich dienen?“ meinte immer: „womit kann ich *dem Menschen* dienen?“. Und dieses auf den anderen Menschen und dessen Bedürfnisse Bezogensein ist sicher auch einer der Gründe für seinen Erfolg, auch im gewerblichen Tun.

Grundlage der Arbeit des KKV war die **katholische Soziallehre**.

Sie war für Karl Kübel lebenslang eine Herausforderung zu folgerichtigem Handeln.

Vor allem die Sozialenzyklika „Quadragesimo anno“, die 1931 erschien, war prangerte den Frühkapitalismus an und verwies auf die Würde des Menschen und Folgerungen für die Wirtschaftsordnung. Die Enzyklika gehörte zu den Antworten der katholischen Kirche auf die sozialen Missstände des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts.

Die Katholische Soziallehre ist aber auch heute noch hochaktuell. Nicht nur, weil heute ein wachsender Teil der weiter wachsenden Weltbevölkerung unten ebensolchen Umständen lebt wie die Armen Europas in Karl Kübels Kindheit und Jugend. Sondern auch, weil sich daraus Leitlinien für die Gestaltung des Gemeinwesens auch in modernen westlichen Industriestaaten ergeben, die diese im 21. Jahrhundert zukunftsfähiger machen können.

In diesen Tagen, wo wir aus der aktuellen Krise lernen können und müssen, geht es nicht nur darum, einige neue Regulierungen und Institutionen im Finanz- und Wirtschaftssektor zu etablieren. Die wirksamste Vorkehrung gegen die eigene Zersetzung unserer Ordnung, schrieb Wolfgang Schäuble vor einer Woche in der FAZ, sind letztlich nicht Gesetze und Vorschriften, sondern Werte, die wir in Familie und Gesellschaft glaubhaft leben und vermitteln müssen. Zu den wesentlichen Prinzipien für die gesellschaftliche Ordnung, die uns aus der Krise führen, schreibt Schäuble weiterhin in dem Artikel, gehört der Grundsatz der Subsidiarität. Mit diesen aktuellen Thesen Schäubles, die auch von Karl Kübel hätten stammen können, verweist er auf ein Kernelement der katholischen Soziallehre.

Zur Illustration der hohen Aktualität der katholischen Soziallehre verweise ich auch auf den dieser Tage erschienenen Bericht der

„Kommission „Familie und demografischer Wandel“. Der Bericht, der Antworten auf die aktuelle demografische Herausforderung unseres Landes gibt, trägt den Titel „Starke Familie – Solidarität, Subsidiarität und kleine Lebenskreise“. Damit sind bereits im Titel zwei der drei Kernbegriffe der katholischen Soziallehre, die wir vor allem in der Ausprägung durch Oskar von Nell-Breuning kennen, enthalten.

Die katholische Soziallehre folgert aus dem Gebot der Achtung der Menschenwürde auf das Gebot der menschlichen Solidarität sowie der Subsidiarität, also u.a. der Verantwortlichkeit für das eigene Leben und die zugeordneten Menschen in Familie, Nachbarschaft und Beruf.

Wenn wir die Voraussetzungen unserer demokratischen sozialen Ordnung hierzulande erhalten und stärken wollen und die Voraussetzungen für ein menschenwürdiges Dasein weltweit für immer mehr Menschen zum Ziel haben, dann sollten wir uns wieder intensiver mit den Ideen der christlichen Soziallehre, die Karl Kübel prägten, befassen und zu ihrer Popularisierung und Berücksichtigung in der Praxis beitragen.

3. Entrepreneur

Die finanzielle Basis für das heutige Wirken der Karl Kübel Stiftung ist sein Erfolg im Wirtschaftsleben; und dieser ist eng mit seiner Orientierung am Gedanken des *Dienens* verknüpft.

Früh machte er sich selbständig, mit 23 Jahren. Die Umstände für eine Unternehmensgründung waren 1932 nicht eben ermutigend. Er begann in Worms mit einem Handelsgeschäft für Möbelbeschläge. Bereits als Angestellter beruhten seine Vertriebsserfolge auch darauf, dass er die Kunden besuchte, ein offenes Ohr für deren Probleme hatte und ihnen Lösungsvorschläge unterbreitete. Vertrieb verbunden mit an den Problemen und Bedürfnissen des anderen orientierter weitergehender Beratung: das war damals in der Möbelbeschlägebranche eine Innovation.

Innovation ist *der* Schlüssel für unternehmerischen Erfolg. Zumeist wird unterteilt in Vertriebs-, Produkt- und Managementinnovation. Karl Kübel hat seinen im Laufe seines Lebens auf allen drei Feldern Innovationen vorangetrieben. Und immer war eine Quelle für innovative Ideen die Bereitschaft und der Willen, anderen dienlich zu sein.

Die weitere Entwicklung seiner Unternehmertätigkeit in der Vorkriegszeit kann man vielleicht am besten mit der Abwandlung des bekannten Spruchs eines Fußballtrainer charakterisieren – und da Karl Kübel als Kind und Jugendlicher ausdauernd Fußball gespielt hat, sei mir diese Formulierung erlaubt: *erst hatte er kein Pech, und dann kam auch noch Glück dazu*. Ein anderer Unternehmer, Geenen, übertrug ihm den Vertrieb von Furnieren und Sperrholz im gesamten süddeutschen Raum, später kam ein Großauftrag für Schreibtische hinzu. Zwei Riesenchancen! Und

Karl Kübel nutzte sie. Aus den Provisionen und Gewinnen konnte Karl Kübel seinen sonstigen eigenen Handelsbetrieb mit erheblichen Investitionen ausbauen. Und es war sein Einstieg in die Möbelproduktion.

Der Erfolg seines ersten Schreibtisch-Modells für den freien Markt war überwältigend; die Firma konnte und musste rasch wachsen. Karl Kübels wesentliche strategische Anweisung zum Wachstum: auf gute Leute setzen. Karl Kübel war ein Mensch, der immer und vor allem Menschen im Blick hatte. Seine stabile ethische und religiöse Verwurzelung schützten ihn auch gegen wiederholte Versuche anderer, ihn für die Menschenwürde verachtende Ideologie des Nationalsozialismus zu gewinnen.

Im Zuge des Wachstums kaufte er in Kahl am Main einen Betrieb - von einem jüdischen Fabrikanten, der unter Druck der Nationalsozialisten handelte und mit dem Verkauf der drohenden späteren Enteignung zuvorkam. So entstand das dreifache K, der Markenname **3K-Möbel**, der nach dem zweiten Weltkrieg bundesweit bekannt wurde: *Karl Kübel Kahl* Möbelwerke.

Die weitere **Firmengeschichte im zweiten Weltkrieg** dann typisch: ab 1940 durfte Karl Kübel keine Wohnmöbel mehr produzieren, sondern musste für das Heer produzieren; die Belegschaft schrumpfte, später wurden seinem Werk 40 russische Kriegsgefangene als Arbeitskräfte zugeteilt. Wohl weniger typisch war, dass Karl Kübel für eine über das vorgeschriebene Maß hinausgehende Verpflegung der Gefangenen sorgte – mehrere von ihnen von ihnen blieben nach Ende des Krieges.

Ab 1943 dann immer wieder Brände und Beschädigungen des Betriebes infolge der Bombardierungen, Reparatur, abermalige Brände.

Schließlich, nach Kriegsende der **Wiederaufbau**. Die ersten größeren Aufträge kamen von den Besatzungstruppen. Die Firma wuchs stetig. Die Währungsreform. Wirtschaftswunder und soziale Marktwirtschaft.

Und Karl Kübel erwies sich als **auch sozial innovativer Entrepreneur**. Henry Fords Sätze, die den 16-jährigen beeindruckt hatten und demzufolge der Chef des Unternehmens **Partner** der Arbeiter sei, könnten eine Rolle gespielt haben. Mit seinem Sozialreferenten Dr. Salm - auch er war vor dem Kriege in der katholischen Jugendbewegung engagiert gewesen – entwickelte Karl Kübel ein wegweisendes **Partnerschaftsmodell**. Dazu gehörte die Beteiligung der Partner-Mitarbeiter am Gewinn des Unternehmens, ergänzt um eine Familienförderungs-komponente. Auch diese Gedanken sind offen sichtlich hoch aktuell!

Aber Karl Kübel ging es nicht nur um wirtschaftliche Beteiligung seiner Leute, sondern um *Partizipation* im weiteren Sinne. Zu seinem Partnerschaftsmodell gehörte z.B. auch eine gestufte Mitbestimmung.

Als unternehmerisches Ziel nannte er in einem Schreiben 1956 auch eine Verkürzung der Arbeitszeit von 48 auf 39 Stunden bei gleichzeitiger Erhöhung der Löhne um 20 Prozent. Die Erhöhung der Rentabilität des Unternehmens war *dafür* ein Weg, es war für ihn kein Ziel an sich.

Wesentliche soziale Errungenschaften – sie alle zu nennen, würden den Rahmen meines Vortrags sprengen -, die Karl Kübel

in den 50er Jahren im Unternehmen eingeführt hatte, wurden später Allgemeingut und z.T. auch gesetzlich geregelt. Unter der gesetzlichen Regelung und auch unter dem Widerstreben seines an hergebrachten Vorstellungen haftenden Managements erstarb dann so manche dieser hausgemachten betrieblichen Management-Innovationen.

Henry Ford, dessen Beispiel und Thesen Kübel früh beeindruckt hatten, hatte dafür plädiert, die Potentiale zur Senkung des Preises auszuschöpfen, ohne dass dies auf Kosten der Löhne ginge. Der Weg zu diesem Ziel für Karl Kübel war eine Innovation: die Einführung der Spanplatte in den Möbelmarkt. In der Folge avancierten die Kübel-Werke bis Mitte der 1960-er Jahre zu den drei weltgrößten Spanplattenproduzenten.

Und 1962 kam die nächste größere Innovation: das Kunststoff-furnier für die Möbel-Spanplatte, die so dann auch an andere Möbelproduzenten geliefert wurde, international. Es hat die Küchen, Wohn- und Schlafzimmer für breite Bevölkerungskreise erschwinglicher gemacht.

Zu den späteren Innovationen kurz vor Verkauf der Firma gehörte, Möbel anzubieten, die die Kunden selbst zusammenbauen konnten und die dadurch nochmals erschwinglicher wurden – Jahre, bevor Ikea den Markt eroberte. Der Werbespruch aus der Zeit kommt uns merkwürdig bekannt vor: „Leben Sie noch für Ihre Möbel? Oder leben Ihre Möbel schon für Sie?“ hieß es im 3K-Werbetext.

Bis zum Verkauf Anfang der 1970er Jahre ging die positive Entwicklung weiter. Anfang der 70er Jahre baute Karl Kübel, der

sich mittlerweile aus dem operativen Geschäft seines Unternehmens zurückgezogen hatte, sein Engagement im gemeinnützigen Bereich aus und schenkte die Firmenanteile an die **Karl Kübel-Stiftung**. Die Firma wurde 1973 an eine schwedische Unternehmens-Gruppe verkauft. Die Kübel Werke waren nun Manager-geführt statt Entrepreneur-geführt; das ist dem Unternehmen nicht gut bekommen.

4. Gemeinnütziges Engagement

Als gewerblicher Entrepreneur war Karl Kübel sozial, im Sozialen war er Entrepreneur. Beides waren Facetten des schöpferischen ganzheitlichen Wirkens der Persönlichkeit Karl Kübel: ein politisch denkender social entrepreneur.

Eine der Herausforderungen beim Wiederaufbau Deutschlands war die Wohnungsnot. Viel war zerstört, und Millionen Vertriebene suchten eine neue Heimat. Karl Kübel begegnete 1949 den „Siedlungsvater“ Nikolaus Ehlen, der ebenfalls Aktivist der katholischen Jugendbewegung gewesen war. Der Mensch, so Ehlen, brauche für seine Entwicklung die Geborgenheit der Familie, und die brauche dafür ein familiengerechtes Heim. Unmittelbar nach der Begegnung mit Ehlen unternahm Karl Kübel die ersten Schritte.

Was war es, was ihn antrieb? Karl Kübel nennt zwei Schlüsselfaktoren: die Prägungen der Familie und die christliche Soziallehre. Es entstand auf seine Initiative hin eine – zunächst informelle – public private partnership. 1952 wurde das Unterfangen formalisiert und das gemeinnützige Unternehmen **dfh** „das familieingerechte Heim“ errichtet. Wir sollten uns den

Unterschied zu sozialem Tun anderer auf diesem Gebiet von anderen vor Augen halten: Während andere Unternehmer und Unternehmen ihren Mitarbeitern preisgünstig zu mietenden Wohnraum erbauten,

- schuf Karl Kübel eine *Unternehmung*,
- die es den Menschen – und nicht nur Mitarbeitern – ermöglichte, langfristig *eigenständig* als Eigentümer zu wohnen, *ohne* Abhängigkeit vom Arbeitgeber.

Und noch drei Gedanken spielten eine Rolle:

- Die dfh leistete *Hilfe zur Selbsthilfe*: zu seinem Modell des Siedlungsbaus gehörte die Eigenleistung durch tätige Arbeit.
- Und diese Selbsthilfe musste als *Gruppenselbsthilfe* erbracht werden.
- Zudem ermunterte Karl Kübel die Siedlungsanwohner jeweils, einen bürgerschaftlichen Verein zur subsidiären Eigenorganisation und gemeinschaftlichen Interessenvertretung zu gründen.

In diesen Tagen können wir von dem Ziel einer „aktiven **Bürgergesellschaft**“ in fast allen Wahlprogrammen der demokratischen Parteien lesen. Die Idee der Bürgergesellschaft, die schon der große Philosoph der Menschenwürde, Immanuel Kant, als Vision für unseren Globus formulierte, diese Idee hat in den letzten Jahrzehnten an Kraft gewonnen, weltweit. In den letzten 30 Jahren hat sich weltweit die Zahl der zivilgesellschaftlichen Bürgerorganisationen – dazu gehören auch gemeinnützige Stiftungen - mindestens vervierfacht.

Der langjährige Präsident der Rockefeller Stiftung Peter Goldmark schrieb Ende des 20. Jahrhunderts zu diesem Phänomen: „Da waren ruhelose Menschen, die es dazu trieb,

Probleme anzugehen, mit denen die bestehenden Institutionen nicht mehr fertig werden konnten. So entwickelten sie Wege zu mehr Freiheit, größerer Effektivität und produktiverem Engagement.“ Es waren und sind demzufolge die Social Entrepreneurs, die die weltweite Erstarkung der Zivilgesellschaft hervorbrachten und hervorbringen. Social entrepreneurs gibt es schon seit vielen Jahrhunderten: Menschen wie Franz von Assisi oder Albert Schweizer erfüllen die Kriterien des Social Entrepreneurs. Neu in unseren Tagen ist es, dass neben Staat und Wirtschaft global ein riesiger sozialunternehmerischer Sektor entstanden ist als treibender Teil einer ebenfalls wachsenden Zivilgesellschaft.

Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements ist erst 2007 als Gemeinwohlzweck in das deutsche Steuerrecht aufgenommen worden. Für Karl Kübel war bereits in den ersten Tagen unserer Republik das Bemühen um solche Stärkung selbstverständlicher Teil seines Engagements, von Anfang an. Und er war dabei nicht auf Deutschland beschränkt, wie ich gleich noch darstellen werde. **Karl Kübel, so meine vierte These, war einer der Pioniere der modernen weltweiten Zivilgesellschaft.** Und hier, in dieser globalen Bewegung, liegt *die* entscheidende Chance dafür, dass in unserem Jahrhundert für immer mehr Menschen der gewachsenen und wachsenden Weltbevölkerung ein Leben unter Achtung ihrer Menschenwürde gewährleistet wird.

Die dfh, Kübels erstes rechtsförmiges gemeinnütziges Unternehmen, entwickelt sich wahrhaft rasant. Bereits 1953, ein Jahr nach Gründung der dfh, wurden 199 Häuser gebaut! Ähnlich verliefen die Folgejahre, zunächst im Wesentlichen rund um Worms.

Anfang der sechziger Jahre kam eine ganze Wohnstadt,

Eisenberg-Steinborn, hinzu, später auch Altbausanierung, nach dem Fall der Mauer auch in den neuen Bundesländern. 2004 legte die dfh ihre Geschäfte still; die Rahmenbedingungen für ihr Tun hatten sich verschlechtert, vor allem aber war das Problem hierzulande weitgehend gelöst. Mit ihrer Rolle als Avantgarde des Siedungsbaus und mit insgesamt 5000 Eigenheimen hat die dfh zu dieser Lösung entscheidend beigetragen.

Gemeinnützige Unternehmensgruppe

Weitere Gemeinwohlunternehmungen Karl Kübels kamen 1962 ff kamen hinzu, und ihre Verbindung – man kann auch sagen Verquickung – wechselte. Was sich aber bereits früh heraus-schälte, war eine Verbindung von gemeinnützigen GmbH- oder AG-Unternehmen mit der Form der Stiftung. **Karl Kübel schuf mit diesem wachsenden Konglomerat eine gemeinnützige Unternehmensgruppe.**

Auch bei gemeinnützigen Unternehmungen – das wird oft übersehen - stellt sich die Frage nach der **unternehmerischen Leitung** und der Nachfolge. Während diese Frage bei den Kübel-Werken nicht wirklich gut gelöst wurde, hat Karl Kübel für seine gemeinnützige Unternehmensgruppe im Laufe der Zeit eine Lösung gefunden: mit der Karl Kübel-Stiftung bürgerlichen Rechts als Holding, und mit einer Persönlichkeit, die ab 1988 immer häufiger auf Fotos für Grundsteinlegungen und Festakte neben Karl Kübel auftaucht: Matthias **Wilkes**, Großneffe Karl Kübels, den dieser adoptierte und später zu seinem Nachfolger bestimmte – und der seit Jahren als Vorsitzender des Stiftungsrates die Geschicke der Stiftung lenkt.

Eine **Stiftung ist eine Unternehmung in besonders nachhaltiger Form**. Ein Unternehmen braucht einen Entrepreneur; und wenn eine Stiftung eine Unternehmung ist, **braucht eine Stiftung einen social Entrepreneur an der Spitze**. Wer die Nachhaltigkeit seiner gemeinnützigen Unternehmung(en) sichern will, tut gut daran, dies organisatorisch-rechtlich mit der Form der Stiftung zu verbinden, er muss aber auch die personelle Frage der Entrepreneur-Nachfolge lösen. Es ist ein Unterschied, ob ich eine Stiftung im Sinne von Business administration leiten lasse - dann ist es *Stiftungsverwaltung* -, oder ob ein(e) Social Entrepreneur die Dinge lenkt und prägt. Im letzteren Fall ist nicht nur der social return on investment potentiell größer, sondern die Avantgarde-Funktion der Stiftung, die Karl Kübel wiederholt anmahnte und die das Stiftungswesen oft für sich in Anspruch nimmt, diese Funktion setzt social entrepreneurs in den Leitungen voraus. Hier liegt eine der wichtigsten Herausforderung für das deutsche Stiftungswesen in den nächsten 20 Jahren. Die meisten deutschen Stiftungen sind erst in unserem Jahrhundert errichtet worden, seit dem Fall der Mauer hat sich die Zahl der Stiftungen verdreifacht. Diese große Gruppe der heute noch in ihren Stiftungen aktiven Stifter wird abtreten in den nächsten Jahrzehnten. Aber die aufgezeigte wichtige Personal-Frage ist in den meisten Fällen nicht gelöst, und im deutschen Stiftungswesen insgesamt ist sie noch kaum Thema. Ich würde mich freuen, wenn die Karl Kübel Stiftung mit ihren Instituten und zusammen mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen Prozesse und Lösungen mit auf den Weg bringen würde, wie wir Social Entrepreneur-Nachwuchs systematisch an die Leitungs-

positionen im Stiftungswesen heranzuführen. Die Karl Kübel Stiftung war von Beginn an Mitglied im **Bundesverband** und hat hier, u.a. mit Herrn Wilkes als Leiter des wichtigsten Arbeitskreises des Bundesverbandes, über viele Jahre Mitverantwortung für den *gesamten* Stiftungssektor übernommen. Es entspräche dieser Tradition und dem Denken und Handeln Karl Kübels, wenn sich seine Stiftung zu dieser *besonderen Rolle im und für das deutsche Stiftungswesen* weiter bekennen und entsprechende Initiativen entfalten würde.

Der Weg Karl Kübels zu der heutigen Lösung mit der Karl-Kübel-Stiftung als Holding und der personellen Nachfolge war lang, steinig und teilweise krisenhaft. Ich will die organisatorischen Umgestaltungen und Konflikte nicht nachzuzeichnen versuchen, aber doch einige Meilensteine auf dem Weg zu der heutigen Stiftungskonstruktion und –schwerpunktbildung hervorheben.

Karl Kübels Willen zu gesellschaftlicher Verantwortung *hinausgehend über das, was wir heute „corporate responsibility“ nennen*, äußerte sich auch in Projekten der Entwicklungshilfe und der Familienförderung und gipfelte in einer großzügigen Schenkung.

Entwicklungshilfe

Sein Engagement in Indien beruht – wie so vieles in seinem Leben – auf einer Begegnung einer charismatischen Persönlichkeit im katholischen Umfeld: er begegnete dem indischen Karmeliterpriester Werner Chakkalaka.

1966 errichtete Karl Kübel die „Kübel-Stiftung für Hilfe zur Selbsthilfe“ in Entwicklungsländern. Er schrieb damals: „Heute weitet sich unser Weltbild. Seitdem das Entlegenste uns so nah gerückt ist...“ „Überall geht es um ein reicheres Leben, um Menschenwürde und Entfaltung“.

Zur Durchführung der Projektarbeit – auch für Dritte - wurde wiederum die Form eines gemeinnützigen GmbH-Unternehmens gewählt (GfE: gemeinnützige Gesellschaft für wirtschaftliche und soziale Entwicklung). Dabei wie beim dfh Siedlungsbau war eine der Ideen, als Partner des Staates nachhaltig tragfähige subsidiäre Lösungen zu verwirklichen.

Das Bemühen um die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements fand auch in Form der **Stärkung der Wertschätzung des bürgerschaftlichen Engagements** Ausdruck, die die Bundestags-Enquetekommission Bürgerschaftliches Engagement 1999 als wesentlich für die Stärkung der Zivilgesellschaft anmahnte: mit dem Bensheimer Preis. Auch der später eingeführte Karl-Kübel-Preis sollte beispielhafte bürgerschaftliche Initiativen öffentlichkeitswirksam würdigen.

Ein Thema, das Karl Kübel seit Ende der sechziger Jahre zunehmend beschäftigte, und zwar sowohl im gewerblichen wie im gemeinnützigen Bereich seines Tuns, war das Thema zeitgemäßer **Erwachsenenbildung**.

Zu dem gemeinnützigen Wohnungsbau und dem Engagement in und für Entwicklungsländern kam eine neue Initiative hinzu: die Unterstützung und Gründung von Bildungs-Instituten. Zunächst

im Odenwald, später in Schleswig Holstein und nach der Wende in der sächsischen Schweiz.

Dieses neue Engagement folgte auf eine Phase des Suchens Karl Kübels nach dem richtigen Weg des Dienens und Mitwirkens an der Schöpfung. Auch die Überlegungen, die ihn dazu führten, sind hochaktuell.

Zum Beleg nenne ich nur die Empfehlungen der 19-köpfigen „eminent persons commission“ – zu der die Freunde der Kübel Stiftung, Richard von Weizsäcker und Hans Küng, gehörten -, die im Auftrag der Vereinten Nationen zu Beginn unseres Jahrhunderts Empfehlungen für das 21. Jahrhundert in der Schrift zusammenfassten: „Brücken in die Zukunft“. Eine wesentliche These des Buches ist: positive und negative Entwicklungen beruhen letztlich vor allem auf dem Verhalten von Individuen, vor allem solchen in Schlüsselpositionen. Wir müssen uns, wenn wir eine menschliche Zukunft erreichen wollen, vor allem um Toleranz, Austausch und Persönlichkeitsbildung bemühen.

Auch Amartya Sen, der Anfang unseres Jahrhunderts für seine Vorschläge zur Überwindung der weltweiten Armut den Nobelpreis erhielt, plädiert vor allem dafür, auf das Individuum zu setzen und die Möglichkeiten, individuelle Verantwortung zu entwickeln und zu entfalten.

30 Jahre vor Amartya Sens Bestseller „Ökonomie für den Menschen“ schälte sich bei Karl Kübels Suche nach dem besten Weg seines Engagements eben dieses als gewichtiger Schwerpunkt der weiteren Initiativen Karl Kübels heraus: die Persönlichkeitsbildung.

In diese Zeit des Suchens nach dem richtigen Weg fällt ein einschneidendes Ereignis im Privatleben Karl Kübels: er lernte

die Amerikanerin und Pädagogin Mary Anna Exner kenne, die er 1972 in zweiter Ehe heiratete. Gemeinsam besuchten sie Bildungseinrichtungen vor allem in den USA. Karl Kübel kam immer mehr zu der Erkenntnis, dass es nicht nur im Unternehmen, sondern bei allen Fragen des Fortschritts vor allem auf Persönlichkeiten und deren frühe Prägung – in der Familie - ankommt. Dies hatte auch auf sein Engagement in Entwicklungsländern Auswirkungen, motivierte aber auch in zahlreiche Initiativen zur Förderung der Familienbildung. **1972** ist auch das Jahr, in dem Karl Kübel das, was ihm im gewerblichen Teil seines Engagements an Vermögen zuge wachsen war, verschenkte: an die Karl Kübel Stiftung, unter deren Dach letztlich die anderen gemeinnützigen Unternehmungen Karl Kübels zusammengefasst wurden. Die **Schenkung** sollte beitragen „zur Förderung von Bildungsaktivitäten in den Bereichen Elternhaus, Vorschule, Schule, Erwerbsleben, Freizeit und Gesellschaft sowie zur Förderung von Aktivitäten zur Entwicklungshilfe.“ 1995 verlieh ihm der Bundesverband Deutscher Stiftungen die höchste Auszeichnung, die das europäische Stiftungswesen zu vergeben hat, die **goldene Medaille** für Verdienste um das Stiftungswesen, überreicht durch den Bundespräsidenten Roman Herzog.

5. Der Kreis schließt sich

Mit neuer Schwerpunktsetzung, der (Rück)Gabe seines Vermögens an die Gesellschaft und der Ordnung seiner gemeinnützigen Unternehmensgruppe schließt sich der Kreis:

- die frühe eigene Prägung in der Familie und Kirche als Basis die Entwicklung und Entfaltung der verantwortungsvollen Persönlichkeit,
- der Beginn seines Tuns als christlicher social entrepreneur mit der Errichtung familiengerechter Heime und auch sozial innovativer Organisation seiner Wirtschaftstätigkeit,
- die Erweiterung des gemeinnützigen Engagements in weltbürgerliche Dimensionen,
- die thematische Fokussierung des Engagements auf Persönlichkeitsbildung, Kind und Familie,
- 1972 schließlich die **Schenkung** seines Vermögens
- und später die Sicherung der Nachhaltigkeit seiner Initiativen über seine eigene Lebensspanne hinaus.

In der Dankesrede anlässlich der Verleihung des Goldmedaille sagte Karl Kübel: „Im Laufe meines Lebens bin ich zu der Einsicht gekommen, dass der eigentliche tiefste Sinn der menschlichen Existenz im Dienste am Nächsten erschließt. Dieses Dienen ist der ureigenste Auftrag des Menschen als Beteiligten an der göttlichen Schöpfung. Mit diesem Verständnis des Dienstes bin ich auch Stifter geworden.“

Karl Kübel hat diese Überzeugung ganzheitlich gelebt. Seine Saat ist aufgegangen, sie trug und trägt viele Früchte. Er hat seine Zeit geprägt und war ihr in vielem voraus. Seine Überzeugungen und das Beispiel seines Lebens und Wirkens geben uns wertvolle Hinweise beim Bemühen um *unseren* Beitrag zu einer weltweit menschlichen Gesellschaft. Und sie

können uns inspirieren, *unsere* Verantwortung für unser Leben und die Schöpfung mit Optimismus anzunehmen.