

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 172 (2006)

**Heft:** 4

**Artikel:** Zu Gast bei der ASMZ : Daniel Kämpfer, Oberstleutnant

**Autor:** Kämpfer, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-70378>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Daniel Kämpfer, Oberstleutnant

### Unternehmer, Stabscoach Ei Stab He, Präsident KBOG, Herzogenbuchsee



Als erfolgreicher KMU-Unternehmer nehmen Sie in der Dach- und Wandbranche gesamtschweizerisch eine führende Marktposition ein. Welches ist das Erfolgsrezept für Ihre Firmengruppe?

Als sich mein Bruder Thomas (44), ehemaliger und langjähriger Kp Kdt, und ich vor zwanzig Jahren entschieden, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen, verfügten wir beide bereits über eine Offiziersgrundausbildung. In der Offizierschule lernten wir unter anderem, uns auf ein Ziel auszurichten und dieses mit Hartnäckigkeit zu verfolgen. Persönliche Wünsche und Bedürfnisse wurden in dieser Zeit hintangestellt.

Ausrichtung auf ein Ziel war damals und ist heute unsere Devise. Die Anfänge als Unternehmer waren hart. Mussten wir doch als junge Unternehmer viele Hürden nehmen, damit die Kämpfer + Co. AG vom Umfeld als «richtiges» Unternehmen wahrgenommen wurde. Diese Ausdauer, Beharrlichkeit und Entschlossenheit lernten wir in der militärischen Führungsausbildung. Parallel zu unseren unternehmerischen Anfängen führten wir beide in der Armee eine Kompanie; zugleich standen wir in der beruflichen Weiterbildung.

Um dies alles unter einen Hut zu bringen, mussten wir zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Prioritäten setzen. Auch dies ist eine Tugend, die man sich in der Armee aneignen kann. Um mit einer Unternehmung Erfolg zu haben, muss ein klares Ziel (Auftrag oder Strategie) vor Augen sein. Weiter müssen die Ziele nach Prioritäten in einem Zeitraster (Zeit) geordnet werden, damit man unnötige Umwege vermeidet. Um die eigenen Produkte am Markt richtig zu positionieren, sollten Neigungen und Wünsche von Kunden (Umwelt) bekannt sein – und um erfolgreich zu bestehen, ist es unerlässlich, seine Mitbewerber (Fei Mittel) zu kennen. Die eigenen Mittel sind ferner auf den Markt auszurichten, und zwar in der richtigen wirtschaftlichen Balance.

Die Mitarbeiter werden in unseren Unternehmungen im Sinne der Auftragsaktik zum Erfolg geführt, dies unter Berücksichtigung der drei K (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren) oder auch der drei H (Herz, Hingabe und Härte). Gute Mitarbeiter wollen gefordert und gefördert sein. Sie müssen durch persönliche Qualifikationen sehen, wo sie stehen. Weiter ist es unerlässlich, dass ihre Perspektiven für die Unternehmung transparent sind. Selbstver-

ständig gehört auch die Freude am Unternehmertum und an der Führung von Mitarbeitern zur erfolgreichen Unternehmensleitung. Kurz gesagt: Eine militärische Führungsausbildung kann einen wesentlichen Teil zur erfolgreichen Unternehmensführung beitragen.

#### Wie umschreiben Sie persönlich Ihren Führungsstil?

Meine Erfahrungen der vergangenen Jahre haben mir gezeigt, dass es bei Führungsfragen keine Rolle spielt, in welchen Bereichen diese anstehen. Eine Gruppe von Menschen, mit der man ein Ziel erreichen will, muss immer mit klaren und transparenten Vorgaben an das Ziel herangeführt werden.

Meinen Führungsstil bezeichne ich als offen, ehrlich und transparent. Man muss die Menschen mögen, wenn man mit ihnen gemeinsam Erfolge haben will. Mein Führungscredo beinhaltet ebenso, dass wir Mitarbeiter fördern, sie in ihren Anliegen unterstützen, wenn nötig aber auch zu rechtweisen. Gute Mitarbeiter werden ihren Eignungen und Leistungen entsprechend gefördert. Als Führer muss man auch delegieren können, seinen Mitarbeitern vertrauen, ihnen in ihrem Fachbereich den notwendigen Spielraum lassen, damit sie sich entfalten. Dass auch hier Kontrollen nötig sind und allfällige Konsequenzen folgen können, versteht sich von selbst.

Führen heisst für mich auch vorangehen, «von vorne führen»: In heiklen Situationen und bei schwierigen Entscheidungen sitzt der Patron vorne am Verhandlungstisch. Führen heisst zudem, unpopuläre Entscheidungen umsetzen, wenn es der Sache dienlich ist. Führen ist eine der schönsten Aufgaben in Beruf, Militär und Gesellschaft. Packen wir zu, es gibt in allen Bereichen viel zu tun!

#### Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten und wo Unterschiede im militärischen und zivilen Führungsstil? Wie beurteilen Sie den Nutzen militärischer Führungsausbildung und die Möglichkeit des Transfers vom Militär ins Zivile?

Für mich gibt es nur Gemeinsamkeiten, nicht aber Unterschiede zwischen dem militärischen und dem zivilen Führungsverhalten: Jede Führungstätigkeit in Zivil und Militär beginnt mit der Problemerkennung. Danach werden allfällige Sofortmassnahmen eingeleitet, und der zeitliche Rahmen wird festgelegt. Nach der Beurteilung der

1983: Gründung der Aktiengesellschaft Kämpfer + Co. AG durch die Brüder Daniel und Thomas Kämpfer; Marktbereich Dach-, Wand- und Abdichtungstechnik.

2001: Kämpfer Holding AG mit den Firmen DAFAG (1994), SWISSDACH in Bern (1999) und der SWISSDACH in Solothurn (2003); 120 Mitarbeiter und 18 Lehrlinge.

Lage erfolgt die Entschlussfassung. Nun werden Befehle, Weisungen und Anordnungen erteilt. Einsätze, Aufträge oder Projekte sind anhand von Controllings laufend zu überprüfen und allenfalls anzupassen. Wer sich von diesen Führungsprinzipien leiten lässt, wird sein Ziel erreichen.

#### Welche Argumente sprechen Ihrer Meinung nach für die Offiziersausbildung und damit für eine militärische Karriere? Kann ein KMU-Unternehmer von allfälligen Synergien profitieren und wenn ja, in welcher Hinsicht?

Wie zuvor erwähnt, ist die militärische Führungsausbildung eine wichtige Grundlage, um als Leader erfolgreich aufzutreten. Dass eine solide berufliche Ausbildung oder ein Studium dazugehört, versteht sich von selbst.

Ich habe im Geschäftsleben noch nie einen Offizier eine ungenügend vorbereitete Sitzung leiten sehen. Von Personen ohne Offiziersausbildung erlebte ich dagegen schon manche unbrauchbare und ziellose Besprechung.

Ein Offizier lernt auch, auf die Zähne zu beißen und einen Auftrag selbst unter erschwerten Bedingungen und unter Zeitdruck zu erfüllen. Diese Tugend ist in unserer gegenwärtigen Gesellschaft wichtiger als je zuvor. Ein junger Offizier lernt zudem vor Leuten zu sprechen, sie zu einer Leistung zu motivieren, sie von einem Anliegen zu überzeugen oder mit ihnen Erfolge zu haben. Weiter kann sich ein junger Leutnant im zarten Alter von gut 20 Jahren im Führungsrhythmus trainieren und Entschlüsse in Befehle umsetzen lernen.

Last but not least: Ein junger Zugführer hat mit 20 Jahren die Verantwortung über einen Zug. Ein solcher Verband umfasst je nach Waffengattung bis zu 40 junge Menschen, mit denen der Führer Ziele erreichen und Erfolge haben kann – was für eine tolle Aufgabe! Ergänzend möchte ich dazu bemerken, dass man sich in der Armee einen Freundeskreis aufbaut, der einmalig ist. Ich habe in der Vergangenheit ein militärisches Netzwerk aufbauen können, das



Erfolgreiche Projektrealisierung Bahnhof Bern auf der Grundlage einer fundierten Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeitenden. Foto: Kämpfer Holding AG

über die ganze Schweiz verteilt ist und unserer Unternehmung manche Türe geöffnet hat. Weiter kann eine Offiziersreferenz bei einem künftigen Kunden den letzten Ausschlag für einen neuen Auftrag geben.

**Ihre Bereitschaft, Kader aus Ihrem Unternehmen der Armee zur Verfügung zu stellen, ist mit Blick auf die Absenzen am Arbeitsplatz mit erheblichen Kosten verbunden. Worin liegt Ihre Motivation, diese Kosten zu tragen? Wie beurteilen Sie die zukünftige Entwicklung, nicht zuletzt auch im Lichte der nächsten Armee reform 08/11?**

Als Bürger, Arbeitgeber und Offizier stehe ich zu unserer Armee und bin aus Überzeugung bereit, unsere Kader und Mitarbeiter der Armee zur Verfügung zu stellen. Die Absenzen am Arbeitsplatz sind tatsächlich mit erheblichen Kosten und grossem Aufwand verbunden. Das Milizprinzip sichert dennoch den Rückhalt der Armee in Bevölkerung und Wirtschaft. Als Selbstständigerwerbender weiss ich, dass die Wirt-

schaft die Hauptlast unserer Armee trägt und es nicht immer einfach ist, Mitarbeiter für Dienstleistungen freizustellen. Andererseits muss sich auch die Wirtschaft bewusst sein, dass die von ihr geschätzte Sicherheit nicht zum Nulltarif zu haben ist.

**Welchen Stellenwert messen Sie dem Milizprinzip zu und was ist Ihre Haltung bezüglich der Allgemeinen Wehrpflicht?**

Das Milizprinzip hat sich gesellschaftlich, beruflich, politisch und militärisch sehr bewährt. Die in Beruf und Gesellschaft erworbenen Erkenntnisse und Fähigkeiten können in Politik und Armee eingebracht werden. Ohne diese Erfahrungen würden unsere Armee und auch die Politik an Qualität einbüßen. Dies gilt ebenso in umgekehrter Richtung: In der Politik würde eine Professionalisierung in ein Beamtenparlament münden, und der Armee würden vorwiegend jene Personen zugeführt, die in der Wirtschaft nicht beschäftigt werden können. Dem Milizprinzip müssen wir deshalb in Armee und Politik Sorge tragen.

Die allgemeine Wehrpflicht schafft die besten Voraussetzungen, um die Ressourcen des Milizsystems optimal zu nutzen. An der allgemeinen Wehrpflicht und der Wehrgerechtigkeit müssen wir angesichts neuer Gewalttrisiken und der Verletzlichkeit lebenswichtiger Infrastrukturen festhalten. Für solche Gefahren kann ein beträchtlicher Personalaufwand notwendig sein. Weiter kann niemand voraussagen, welchen Gefahren und Bedrohungen wir in den nächsten Jahren und Jahrzehnten ausgesetzt sein werden.

**Welche Verantwortung muss Ihrer Meinung nach die Wirtschaft im Bereich der Sicherheitspolitik übernehmen, und welcher Preis ist dafür zu bezahlen?**

Armee und Wirtschaft haben einen gemeinsamen Auftrag – sie sorgen für die Sicherheit der Bevölkerung. Der Beitrag der Wirtschaft ist bekannt: Sie ist verantwortlich für die Finanzierung der gemeinsamen Wohlfahrt, für die materielle Unabhängigkeit der Bürger und damit für die soziale Stabilität von Land und Volk.

Durch ihren gemeinsamen Sicherheitsauftrag sind beide, Armee und Wirtschaft, aufeinander angewiesen. Eine glaubwürdige Armee erhöht das Vertrauen der Bevölkerung generell und insbesondere in die Wirtschaft. Dies gilt auch für das internationale Umfeld. Dieses Vertrauen überträgt sich im weitesten Sinne auch auf Aufträge im nationalen und internationalen Konkurrenzkampf: Wer den Werkplatz Schweiz in allen Branchen fördert, erhält und schafft neue Arbeitsplätze. Ein schwaches, unsicheres und unselbstständiges Land hat im harten Wirtschaftsleben der Globalisierung keine Chance. Dies gilt auch für schwache und unflexible Unternehmen. Die Wirtschaft muss also ein grosses Interesse an einer starken und glaubwürdigen Armee haben und auch bereit sein, dafür einen angemessenen Preis zu zahlen.

# KÄMPFER+Co. AG

## Dach- und Fassadenmanagement

Wangenstr. 71 3360 Herzogenbuchsee  
 info@kaempfer.ch Tel. 062 / 961 73 50

Pioneers in Surface Technology



**Hartchrom AG**  
Steinach

The precision company

*We speak  
 Hartchrom®  
 for your defense technology.*

Schulstrasse 70  
 CH-9323 Steinach

T +41 71 447 97 97  
 F +41 71 447 97 92

hdt@hartchrom.com  
 www.hartchrom.com

**Wie beurteilen Sie die militärischen Aufträge in der Bundesverfassung und hier insbesondere die Fokussierung auf Subsidiaritätsaufträge und Friedensförderung zulasten der Landesverteidigung (Reduktion auf minimale Verteidigungskompetenz und Aufwuchskonzept)?**

Die militärischen Aufträge in der Bundesverfassung sind klar formuliert und verbindlich. Die Politik hat grundsätzlich den Auftrag, nach diesen Vorgaben und unter Berücksichtigung der aktuellen Bedrohungslage sowie verschiedener, durch sicherheitspolitische Kenner aufgestellte Szenarien der Armee klare Ziele vorzugeben. Das Departement Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport muss anschliessend aufgrund dieser Zielvorgaben eine glaubwürdige und starke Armee konzipieren. Diese Armee muss gegen alle Gefahren und Bedrohungen unserer gegenwärtigen und künftigen Zeit gewappnet sein. Dazu gehört auch ein koordinierter und funktionsfähiger Nachrichtendienst. Werden diese Bedrohungen und Gefahren dem Bürger richtig kommuniziert und erklärt, ist der Bürger auch bereit, seinen Teil zur Landesicherheit beizutragen. Und diese Kommu-

nikation ist ebenso Aufgabe der Politik. Ob man diesen Aufträgen mit der neuen Armee noch gerecht wird, ist eine andere Frage. Doch gibt die Politik leider keine klaren Aufträge, und wenn sie es tut, stellt sie die dafür notwendigen finanziellen Mittel nicht zur Verfügung. Um eine starke Armee zu haben, brauchen wir in unserem eidgenössischen Parlament Mehrheiten, die sich für unsere Sicherheitspolitik einsetzen.

Als Reaktion auf die gegenwärtig gefährlichste und wahrscheinlichste Bedrohung ist eine Fokussierung der Ausbildung auf Subsidiaritätseinsätze wahrscheinlich das Richtige. Die Reduktion auf die minimale Verteidigungskompetenz kann – unter Berücksichtigung der folgenden Bemerkungen – die angemessene Reaktion auf die gegenwärtige Bedrohungslage sein, denn: Eine Armee in ihrer *Verteidigungskompetenz* abzubauen, ist möglich und von der Sache her lösbar; eine *Verteidigungsarmee* in einer nützlicher Frist aufzubauen, ist sowohl aus materieller als auch aus finanzieller Sicht unmöglich. Bei einer mittel- bis langfristigen Bedrohung wäre es nicht einfach, Waffensysteme und Geräte zu beschaffen und auszubilden. Ich denke, dass bei einer erhöhten globalen Bedrohungslage jene

## Gelesen

in Weekly Newsletter, February 6 2006:  
*Negroponte warns of a destabilizing central Asia*

On February 1, the director of US National Intelligence John Negroponte warned that central authority in one or more Central Asian states "could evaporate" as rival clans or regions compete for power. In a testimony before the Senate Intelligence Commission, Negroponte stated that the situation for the affected state or states in the region could resemble failed states like Somalia and, when it was under Taliban rule, Afghanistan.

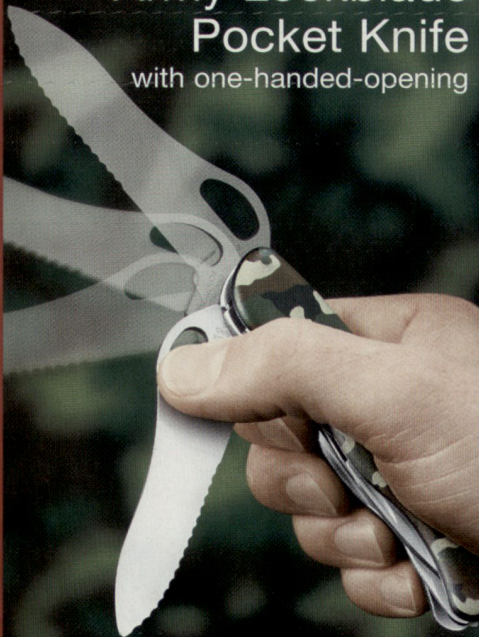
(Irin, February 3)

A. St.

Staaten, die noch über eine Rüstungsindustrie verfügen, diese selber einsetzen würden. Weiter wäre ein materieller Aufwuchs auch aus finanziellen Gründen in so kurzer Zeit nicht möglich.

Bezüglich der Friedensförderung bin ich der Meinung, dass die Schweiz – entsprechend ihrer Grösse – einen angemessenen Beitrag leisten soll. Die Friedensförderung kann aber nicht nur eine Frage der eigenen Truppenstärke im Ausland sein. ■

### Army Lockblade Pocket Knife with one-handed-opening



Black oxidized Swiss Tool  
Nato Stock Number 5110.25.147.5018



Standard Pocket Knife of the German Army  
Nato Stock Number 5110.12.355.6854



### SwissTool with Cap Crimper

