

# Oscar A. Kambly im Gespräch

Autor(en): **Scheu, René / Kambly, Oscar A.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur**

Band (Jahr): **88 (2008)**

Heft 961

PDF erstellt am: **24.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-168039>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

*Tradition, Treue und Wahrhaftigkeit sind Werte, die er gross schreibt. Er ist Emmentaler, Schweizer, Patriot, Weltbürger. Und er zitiert gerne Theologen und Poeten. Der Feingebäckfabrikant Oscar A. Kambly leitet seit 1983 erfolgreich die Geschicke des Familienunternehmens Kambly SA. René Scheu hat ihn in Trubschachen im Emmental zu einem Gespräch getroffen.*

## Oscar A. Kambly im Gespräch

*Herr Kambly, Ihre Guezlifabrik türmt sich zwar unübersehbar neben den Bahngleisen in Trubschachen auf. Man würde sie aber auch leicht mit geschlossenen Augen finden – der Nase nach, dorthin, woher der Duft weht. Alle Sinne sind angesprochen. Sind Sie selbst ein sinnlicher Mensch?*

Man muss Freude am Schönen haben, wenn man edles Feingebäck herstellt. Wer die Genussmomente des Lebens nicht versteht, kann die Bedürfnisse der Konsumenten nicht befriedigen. Hier in Trubschachen hat alles begonnen, hier hat mein Grossvater 1910 die Firma gegründet und die erste Fabrik gebaut, und von hier aus hat er das ganze Land mit «Bretzeli» versorgt. Zwar sind wir inzwischen grösser und die Herstellungsmethoden viel moderner geworden, aber letztlich tun wir noch immer dasselbe wie mein Grossvater: Menschen mit etwas Besonderem eine Freude bereiten.

**Gute Unternehmensführung orientiert sich an den langen Wellen: Aufgabe jeder Unternehmung ist es, nachhaltige Werte zu schaffen, zu erhalten, weiterzuentwickeln und weiterzugeben.**

*Eine halbe Million Packungen verlassen täglich die Fabrik. Auf ihnen steht geschrieben: «Vielleicht sind so viele Leute seit so vielen Jahren mit unserer Qualität zufrieden, weil wir es nie ganz sein werden.» Das ist nicht die klassische Marketingrhetorik, die ein Loblied auf den Konsumenten anstimmt. Die Message von Kambly ist eine andere: wir setzen bedingungslos auf Qualität und ziehen unser Ding durch.*

So ist es.

*Sie werden zugeben: das ist nicht gerade zeitgemässes Marketing.*

Vielleicht ist es sogar sehr zeitgemäss. Schauen Sie: man muss unterscheiden zwischen den langen und den kurzen

Wellen der Zeit, zwischen dem rasch Vergänglichen und dem Zeitlosen. Gutes Marketing, gute Unternehmensführung orientiert sich an den langen Wellen: Aufgabe jeder Unternehmung ist es, nachhaltige Werte zu schaffen, zu erhalten, weiterzuentwickeln und weiterzugeben. Es sind diese Werte, die die Kraft und die Glaubwürdigkeit einer Marke ausmachen. Gute Führungsverantwortliche arbeiten für das langfristige Wohl aller mit dem Unternehmen Verbundenen – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Finanzpartner, Öffentlichkeit, Umwelt. Voraussetzung ist, dass sie ständig an sich selbst und ihrer Zielausrichtung arbeiten.

*«Wert» ist ein vielgebrauchter Ausdruck mit Hang zur Beliebigkeit. Was genau verstehen Sie darunter?*

Man kann dem Leben dienen oder ihm schaden. So setzen wir uns ein für Freiheit und Achtung unter Menschen, für die Wahrhaftigkeit sich selbst und anderen gegenüber. Das Unternehmen ist ein Raum, in dem diese Werte gedeihen können. Es besteht aus einem sichtbaren, berührbaren und aus einem unsichtbaren, nichtberührbaren Teil. Messbar ist alles Äussere, das, was wir *haben*: die Produkte, die Finanzkraft, die Leistungen der Infrastruktur, die Markenstärke; nicht messbar sind hingegen die Werte, für die wir stehen, was für Menschen wir *sind*. Eine meiner Hauptaufgaben als Unternehmer sehe ich darin, diese beiden Aspekte zu einer Einheit zusammenzuführen. Wir betrachten *human excellence* als eine Grundvoraussetzung von wahrer *business excellence*.

*Das hört sich gut an. Was aber bedeutet es für den Konsumenten?*

Bei Kambly weiss jeder: das ist Qualität ohne Kompromisse. An der Qualität würden wir nie sparen.

*Sie sparen nicht – die Rechnung geht aber nur auf, wenn auch der Konsument nicht spart...*

...selbstverständlich, das gehört zum Spiel. Die Marke «Kambly» garantiert dem Konsumenten, dass er das Beste für sein Geld bekommt. Mehrwert für mehr Wert.



*Der Unternehmer arbeitet an sich, sagen Sie. Mit Verlaub – das klingt nach einem harten und einsamen Leben...*

...umgekehrt: es gehört die Bereitschaft dazu, sich im Spiegel der Mitmenschen zu betrachten, daraus zu lernen, sich stets zu verbessern. Die Freude, zu wachsen und sich weiterzuentwickeln, ist Freude am Leben im Dialog mit anderen Menschen. Der Unternehmer, so sehe ich es jedenfalls, hat aus diesem urmenschlichen Wachstums- und Gestaltungswillen seinen Beruf gemacht.

*Ich insistiere: die Haltung, die Sie schildern, klingt nach protestantischem Arbeitsethos, nach Arbeit als Pflicht.*

Dieses Raisonement beruht auf einem sonderbaren Verständnis und der abstrakten Gegenüberstellung von Pflicht und Vergnügen, von Arbeit und Leben. Arbeit ist ein wesentlicher Teil und Ausdruck des menschlichen Lebens. Alles, was wir tun, ist gleichzeitig Arbeit an uns selbst und Dienst am Menschsein.

*Sie haben den jährlichen Umsatz von Kambly in den letzten 25 Jahren auf über 160 Millionen Franken mehr als verfünffacht – macht Sie das nicht ein klein wenig zufrieden?*

Wir sind im Frieden mit uns, keine Sorge. Bescheidenheit oder Demut sind für mich keine Selbsttherabsetzungsstrategie. Im Gegenteil – auch wenn wir als Unternehmung gut sind, können wir immer noch besser werden, und wir werden mit diesem Evolutionsprozess nie am Ende sein. In einem unserer Führungsseminare hat sich einmal ein Kadermitarbeiter nach langen Diskussionen über das gute Führen erhoben und verkündet: Die wichtigste Voraussetzung für einen guten Führungsverantwortlichen ist es, ein guter Mensch zu sein. Wir arbeiten an der Richtung und Klarheit unserer Gedanken, an unserer Entscheid-, Willens- und Tatkraft. Das ist nicht leicht. Aber wir sind ja nicht auf die Welt gekommen, bloss um zu konsumieren und Zeit zu vergeuden.

*Jeremias Gotthelf, ein von Ihnen geschätzter Dichter, hat den Menschen als Wesen beschrieben, das «mit den Füßen auf der Erde steht und mit dem Kopf in den Himmel ragt».*

Der Mensch ist das höchste Wesen der körperlichen Welt, aber er ist das niedrigste Wesen der geistigen Welt: zwispältig, doppelgesichtig, oft mit sich und der Welt ringend, selten mit sich und den höheren Welten versöhnt. Gotthelf

hat diese Zerrissenheit sehr schön beschrieben und ebenso, worin der Sinn des Menschseins besteht: Erde und Himmel zu verbinden, sein Dasein am Schönen, Guten und Wahren zu orientieren. Oder in den Worten Goethes: *«Edel sei der Mensch, hilfreich und gut! / Denn das allein unterscheidet ihn von allen Wesen, die wir kennen».*

*Einspruch. Goethe sagt nicht: der Mensch «ist» edel, sondern er «sei» edel. Sein Gedicht ist weniger Beschreibung der Realität als Ausdruck eines frommen Wunsches. Glauben Sie nicht, dass die Welt friedlicher wäre, wenn der Mensch nicht so hoch hinaus wollte?*

Was meinen Sie mit «hoch hinaus»? Wenn dies bedeutet, dass jeder nur sich selbst und seinen Eigennutz sieht, dass er alles, was er begehrt, krampfhaft zu ergattern sucht, und alles, was er ablehnt, ebenso krampfhaft vermeidet, dann kann es nie Frieden geben. Der Mensch muss merken: seine vergängliche Hülle ist nicht identisch mit seinem wahren Wesen. Und er muss dieses Wesen in seinen Mitmenschen suchen.

*Hier spricht ein Humanist und Idealist. Ihr Vertrauen in den Menschen ist gross.*

Ich unterstelle niemandem – die wenigen pathologischen Fälle ausgenommen –, dass er im Sinne hat, anderen Menschen Schaden zuzufügen. Wir Erdenbürger wollen doch letztlich nichts anderes als an einer friedlichen Gesellschaft bauen, die es uns erlaubt, unser Glück zu finden. Weil jeder etwas anderes unter Glück versteht, sollte jede Gesellschaft auf Grundwerte gegründet und freiheitlich organisiert sein. Dafür zahlen wir einen Preis: die Menschen können die Freiheit der Entscheidung auch missbrauchen. Aber je

Wir gehen wie unter einer  
Käseglocke durch die Welt.  
Wo immer wir hinkommen,  
begegnen wir zuallererst  
uns selbst, unseren  
Projektionen und Illusionen.

mehr sich Menschen ehrlich um die eigene Menschwerdung bemühen, desto mehr werden sie erkennen, dass eine auf Eigenverantwortung, Vertrauen und Hilfsbereitschaft basierende Gesellschaft allen am besten dient – und desto weniger werden sie die Freiheit missbrauchen. Das ist ein mühsamer, aber unerlässlicher Prozess.

*Alle meinen es gut, aber «gut» ist eben oft das Gegenteil von «gut gemeint». Liegt hier nicht genau das Problem?*

Einverstanden. Das ist auch die Prämisse einer liberalen Gesellschaft: der Liberalismus versucht, die Rahmenbedingungen einer Gesellschaft so zu setzen, dass die Steigerung des Wohls der einzelnen zugleich das Wohl der Gemeinschaft fördert. Ich orte das Hauptproblem aber woanders, nicht aussen, sondern in der Selbstbezogenheit des Menschen. Wenn er sich nur seinen Trieben ausliefert und nur seinen kurzfristigen Eigennutzen vor Augen hat, dann fügt er seinen Mitmenschen Schaden zu, ob er will oder nicht.

Meinem Vaterland dankbar  
zu sein, ist für mich eine  
ganz natürliche Haltung.  
Die Zeiten, da man sich  
schämte, das Wort «Patrio-  
tismus» in den Mund  
zu nehmen, sind vorbei.

Verstehen Sie mich nicht falsch: der Staat kann dieses Problem nicht lösen. Die Lösung beginnt beim Individuum. Eigentlich ist es einfach: «Was du säst, wirst du ernten». An unseren Früchten können wir das Wesen unserer eigenen Saat erkennen.

*Soziales Engagement hat in der Familie Kambly Tradition. Wie halten Sie es mit Menschen, die auf Abwege geraten sind und nicht wieder aus eigener Kraft zurückfinden?*

Sollte es Schicksalsmächte geben, so können wir ihnen jedenfalls nicht in die Karten blicken. Das ist gut so, weil uns diese Ungewissheit auf uns selbst zurückwirft: unsere Taten, so werden wir irgendwann folgern, sind unser Schicksal. Statt die Schuld anderer Menschen anzuprangern, sollten wir besser über uns selbst nachdenken. Und wenn jemand in Schwierigkeiten geraten ist, dann sollten wir nicht die Frage stellen, ob diese Schwierigkeiten selbst- oder fremdverschuldet sind. Wir sollten dieser Person helfen.

*Mit Gotthelf liesse sich darauf kritisch entgegnen: «Wer Freude hat am Klagen, wird immer was zum Klagen finden.»*

Das ist wahr, aber kein Grund, einer Person nicht zu helfen. Gotthelfs Worte wecken ein Bild in mir: wir gehen wie unter einer Käseglocke durch die Welt. Wo immer wir hinkommen, begegnen wir zuallererst uns selbst, unseren Projektionen und Illusionen. Wer klagt, gibt die Schuld an seinem Leid einem anderen. Ein Beispiel, das mir auf Reisen immer wieder begegnet: morgens in einem grossen Hotel, alle haben eben gefrühstückt, wollen auschecken und müssen ein letztes Mal auf ihr Zimmer. Eine lange Schlange von Gästen wartet vor den Aufzügen, irgendwann verliert



einer die Nerven und beginnt gegen die Lifttür zu hämmern. Er denkt, der Lift sei das Problem. Für den Betrachter allerdings ist klar: nicht der Lift ist das Problem, sondern er selbst. Statt sich aufzuregen, sollte sich der Betreffende fragen, was ihm diese Situation zu sagen hat.

*Jede Situation auf ihre Bedeutung für das eigene Leben abzuklopfen, hat auch etwas Narzisstisches. Letztlich drehen sich dann die Gedanken bloss um einen selbst.*

Der Grat zwischen der Arbeit an sich und dem Sich-wichtig-Nehmen ist zweifellos schmal. Martin Buber hat es einmal schön gesagt: «Bei sich beginnen, aber nicht bei sich enden. Von sich ausgehen, aber nicht sich selbst zum Ziel haben.»

*Sie zitieren Verse von Dichtern und von Theologen. Sind Sie ein religiöser Mensch?*

Ich bin auf der Suche nach einem sinnvollen Leben, als Einzelner und in Zusammenarbeit mit anderen Menschen.

*Womit wir wieder beim Unternehmer wären. Wenn Ihnen eine Minute Zeit gegeben wäre, wie würden Sie Ihr Unternehmen umschreiben?*

Wir sind eine unabhängige Familienunternehmung in dritter Generation; wir haben 420 Mitarbeiter; Kambly ist in der Schweiz die bekannteste und beliebteste Feingebäckmarke; als führender Exporteur der Branche tragen wir Schweizer Qualität in die Welt hinaus und sind mittlerweile in über 40 Märkten auf allen Kontinenten tätig, Tendenz steigend. Im globalen Wettbewerbsumfeld ist Kambly im Vergleich zu den Multis ein David. Indem wir mit klarer Differenzierung die oberste Nische des Feingebäcks im Premium-Segment besetzen, können wir nachhaltige Wertschöpfung erzeugen.

*Sie produzieren nach wie vor in der Schweiz und beliefern von Trubschachen aus die Welt. Ist das nicht fast schon anachronistisch?*

Wenn ich von unseren Werten «Echtheit» und «Glaubwürdigkeit» spreche, dann ist das keine Rhetorik, sondern ernst gemeint. Solange der Franken nicht explodiert und in den gewichtigsten Ländern kein Währungszerfall stattfindet, solange die Logistikwege überschaubar bleiben und sich keine geopolitischen Umwälzungen ergeben, bleibt der Standort Schweiz für uns unantastbar.



*Auf den Verpackungen ist das Schweizer Kreuz prominent vertreten. Sie werben mit Swissness.*

Wir sind auch hier nicht auf einen Modewaggon aufgesprungen, sondern drucken das Schweizer Kreuz seit Jahrzehnten auf unsere Verpackungen. Wir alle sollten Sorge tragen, dass das Schweizer Kreuz nicht auf jedem austauschbaren Massengut erscheint. Nur was von edler, herausragender Qualität und schweizerischen Ursprungs ist, verdient auch dieses Güte- und Vertrauensiegel. Wir brauchten dringend eine Art selbstverpflichtender Vereinbarung aller Unternehmen, die sich freiwillig hohen Qualitäts- und Ursprungsstandards unterwerfen.

*Was assoziieren Sie persönlich mit dem Wort «Schweiz»?*

Die Schweiz ist für mich Heimat und Ursprung, dem ich viel zu verdanken habe. Ein Vaterland zu haben, mit dem ich mich identifizieren kann, habe ich stets als bereichernd empfunden. Die Schweiz hat es zustande gebracht, dass

Die Verbotsdemokratie ist eine Katastrophe. Je mehr Verbote es gibt, desto mehr Druck wird auf die Menschen ausgeübt – und desto höher ist das Risiko, dass dieser Druck sich gegen den Staat entlädt.

über Jahrhunderte Menschen unterschiedlicher Gesinnung, Sprache und Konfession in Frieden zusammen leben. Wir sind zu einer der führenden Industrienationen aufgestiegen, obwohl wir über keine Rohstoffe verfügen. Engagierte Menschen, oft waren es Pioniere, haben in der Schweiz einen bemerkenswerten Grad an Freiheit, Frieden und Wohlstand geschaffen. Wir wollen Sorge tragen, dass auch in Zukunft Menschen von nah und fern sich hier als freie Menschen begegnen, wohlfühlen und einbringen können.

*Patriotismus ist in der Schweiz nicht gerade en vogue. Fühlen Sie sich als Aussenseiter?*

Nein. Seinem Vaterland dankbar zu sein, sich dafür einzusetzen, dass es auch auf der Wertebene immer wieder vielen Heimat sein kann – das ist für mich eine ganz natürliche Haltung. Die Zeiten, da man sich schämte, das Wort «Patriotismus» in den Mund zu nehmen, sind vorbei.

*Ich habe gelesen, dass Sie sich noch an mündliche Abmachungen halten, die auf Ihren Grossvater zurückgehen. Beschwören Sie damit nicht eine heile Welt, die es nicht gibt und auch nie gegeben hat, nicht einmal im Emmental?*

Sie haben es selbst gesagt: ich bin ein Humanist. Ich glaube an das Gute im Menschen. Der Müller in Trubschachen, auf den Sie anspielen, und ich halten uns an die seinerzeitige mündliche Abmachung unserer Grossväter. Das hat bis heute wunderbar funktioniert. Ich habe im übrigen stets die Erfahrung gemacht, dass Vertrauen Vertrauen schafft, auch in Ländern, in denen man mir davon abriet, ohne Verträge und Rechtsbeistand zu arbeiten.

*Die für die Unternehmensführung verantwortlichen Nachkommen in der Familie tragen stets denselben Namen: Oscar Kambly. Hat Ihr Vater von Ihnen verlangt, dass Sie den Betrieb eines Tages übernehmen?*

Mein Vater hat mich nicht gezwungen, er hat mich für diese Aufgabe begeistert. Ich habe schon früh gespürt, dass das Führen des Betriebs meine Lebensaufgabe sein würde. Ich kann gestalten, an einem Raum bauen, in dem viele Menschen wachsen und gedeihen können. Zugleich trage ich jedoch die Verantwortung für diese Menschen und alle, die mit der Unternehmung verbunden sind. Wenn die Interessen der verschiedenen Stakeholders sich nicht decken, kommt es vor, dass ich eine schlaflose Nacht verbringe. Dann höre ich auf mein Innerstes und versuche jene Entscheidung zu treffen, die der Unternehmung in ihrer Gesamtverantwortung am meisten dient.

*Sie müssen sich bei jeder Entscheidung fragen, ob sie im Sinne des Gründers sei. Erleben Sie die Tradition auch als Last?*

Nicht als Last, sondern als Hilfe. Bei der Entscheidungsfindung halte ich mich an mein Gewissen und an die Werte, die unsere Marke verkörpert. Diese Werte sind nicht dem Kopf irgendeines Bürostrategen entsprungen, sondern die gelebten Werte unserer Familie.

*Sehen Sie sich selbst als einen Traditionalisten?*

Tradition meint im Lateinischen nicht «Bewahrung», sondern «Weitergabe». Ich möchte jene Werte weitergeben, die ich als sinnvoll erachte. Nehmen wir den Begriff «edle Qualität» – ein Mensch aus den 1930er Jahren verstand darunter wohl etwas anderes als ein Mensch im Jahre 2008, ebenso wie ein Chinese etwas anderes damit assoziiert als ein Südafrikaner. Meine Aufgabe als Unternehmer ist es, Übersetzungs- und Weiterentwicklungsarbeit zu leisten. So überdauert das Wesentliche die Wellen des Zeitlichen.

*Das Gespräch führte René Scheu, Fotos von Fernanda Henriques.*

OSCAR A. KAMBLY, geboren 1951, Studium an der Universität Bern, leitet seit 1983 in dritter Generation das Familienunternehmen Kambly SA. Er ist Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats.

Zuletzt sprachen wir mit Edgar Oehler, Präsident der AFG Arbonia-Forster-Holding AG.