

dtv

Carl von Clausewitz (1780–1831) gilt als einer der bedeutendsten strategischen Denker. Heute ist der preußische Visionär so aktuell wie nie zuvor: Die Parallelen zwischen der fundamentalen Umbruchsituation seiner Zeit und den rasanten Umwälzungen des 20. und 21. Jahrhunderts sind unübersehbar. Clausewitz entwickelt keine Lehre mit festen Regeln, sondern bietet kluge Wege des Denkens an, wie man sich in Zeiten der Unsicherheit strategischen Entscheidungen nähert. Er postuliert keine These, ohne sie im Licht der Gegenthese zu überdenken. Und gerade darin liegt die Stärke und Frische seines Ansatzes. Die Herausgeber, führende Analytiker im Bereich Strategie, haben für diesen Band eine sorgfältige Auswahl aus Clausewitz' umfangreichem Werk getroffen und sie durch ausführliche Erläuterungen und Kommentare ergänzt. Clausewitz erweist sich als herausragender Denker mit aufklärerischen Prinzipien, der Führungskräften von heute überzeugende Perspektiven bieten kann. Ein spannendes und lehrreiches Buch für alle, die strategische Entscheidungen treffen müssen.

*Das Strategiejnstitut der Boston Consulting Group (BCG)* erforscht das Wesen der Strategie und ihre Funktion in Wirtschaft und Gesellschaft. Es kooperiert mit Wissenschaftlern in der ganzen Welt.

*Bolko v. Oettinger* ist ein Senior Vice President der Boston Consulting Group in München und berät Klienten in Fragen der Strategie und Innovation. Er ist Gründer und Direktor des BCG-Strategiejnstituts und hat mehrere Bücher herausgegeben.

*Tiha v. Ghyczy* unterrichtet Strategie an der Darden School of Business der University of Virginia in Charlottesville, Virginia. Er ist Mitbegründer und Fellow des BCG-Strategiejnstituts.

*Christopher Bassford*, ehemaliger Artillerieoffizier der U. S.-Armee, ist heute Professor für Strategie am National War College in Washington, D. C. Er hat mehrere Bücher verfasst.

Bolko v. Oetinger  
Tiha v. Ghyczy  
Christopher Bassford  
(Hrsg.)

# Clausewitz Strategie denken

Das Strategieinstitut der  
Boston Consulting Group

dtv

**Ausführliche Informationen über  
unsere Autoren und Bücher  
[www.dtv.de](http://www.dtv.de)**



Ungekürzte Ausgabe 2003  
II. Auflage 2017  
dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, München  
© 2001 Carl Hanser Verlag München  
Umschlagkonzept: Balk & Brumshagen  
Umschlagfoto: gettyimages/Murray Alcosser  
Gesamtherstellung: Druckerei C.H.Beck, Nördlingen  
Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany · ISBN 978-3-423-34033-5

# INHALT

Das Strategiejnstitut der Boston Consulting Group	VII
Vorwort .....	IX
Prolog .....	XI
EINFÜHRUNG .....	I
Ursprung der Instabilität .....	3
Wirtschaft ist kein Krieg .....	5
Ähnlichkeit der Zeiten – Ähnlichkeit des Denkens	6
Sich mit Clausewitz auseinander setzen .....	8
Clausewitz in der Geschichte .....	14
Clausewitz als Denker .....	23
Clausewitz in unserer Zeit .....	36
MARIE VON CLAUSEWITZ: VORREDE .....	51
DER GENIUS DER STRATEGIE .....	59
Der „coup d’œil“ .....	60
Theorie im Dienste des Genius .....	72
DER RAUM DER STRATEGIE .....	89
Wille und Gegenwille .....	90
Friktion .....	93

DAS DENKEN IN DER STRATEGIE .....	105
Taktik und Strategie .....	106
Einfach, aber nicht leicht .....	112
Angriff und Verteidigung .....	118
Elemente der Strategie .....	131
Dynamik der Strategie .....	146
 DIE TUGENDEN DER STRATEGIE .....	 171
Die Moral der Truppe .....	172
Die Tugenden der Armee .....	175
Die moralischen Tugenden des Feldherrn .....	184
 DER ZWECK DER STRATEGIE .....	 193
 Anmerkungen .....	 199
Register .....	201

# DAS STRATEGIEINSTITUT DER BOSTON CONSULTING GROUP

Als Bruce D. Henderson im Jahre 1963 die Boston Consulting Group gründete, war das Gebiet der Unternehmensstrategie noch weitgehend unerforscht. Obwohl militärische Strategieprinzipien schon seit langem gut entwickelt waren, mussten auf der Unternehmensseite Konzept und Begrifflichkeit des wettbewerblichen Vorteils erst definiert werden. Wir sind stolz auf die Rolle, die unser Unternehmen bei der Erarbeitung des betriebswirtschaftlichen Vorteilbegriffs in den 60er Jahren und bei seiner weiteren Entwicklung in den folgenden Jahrzehnten gespielt hat. Diese Forschungen sind noch lange nicht abgeschlossen. Um den Reichtum des Strategiebegriffs zu erfassen und seine Grenzen auszudehnen, haben wir in der Boston Consulting Group das Strategieinstitut gegründet; es wird von Dr. Bolko von Oetinger geleitet.

Das Institut hat die Aufgabe, die Natur der Strategie tiefer zu erforschen. Wir sind überzeugt, dass sich Unternehmensstrategien in einzigartigen Kombinationen aus kühnen Bewegungen und solider Ausführung entwickeln. Auf der Suche nach strategischen Erkenntnissen, die solche kühnen Bewegungen inspirieren, muss das Untersuchungsraaster naturgemäß weitflächig ausgelegt werden – und so werden im Strategieinstitut Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Disziplinen verfolgt, die außerhalb der Betriebswirtschaft liegen, aber für die Strategieentwicklung äußerst ergiebig sind. Dafür arbeitet das Institut häufig mit führenden Forschern und wissenschaftlichen Gesellschaften zusammen, um das strategische Denken von unterschiedlichen Seiten her zu beleuchten. Diese Aktivitäten begünstigen eine wohlthuende und produktive Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Unternehmen, wie auch zwischen unterschiedlichen akademischen Disziplinen.

Das Strategieinstitut beabsichtigt, seine Forschungsergebnisse in Aufsätzen und Büchern zu publizieren und sie somit der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Dies ist unser erstes Buch, es ist einem der Stammväter der Strategie gewidmet. Auch in den kommenden Jahren wollen wir unsere Forschungsergebnisse veröffentlichen und hoffen, damit das strategische Denken in den Unternehmen und in der Gesellschaft zu erweitern und zu verbessern.

Carl W. Stern  
President and Chief Executive Officer  
The Boston Consulting Group  
Januar 2001



# VORWORT

Im Sommer 1999 setzten sich die Herausgeber dieses Bandes auf einer Tagung des Strategieinstituts der Boston Consulting Group mit der Frage auseinander, was uns das Denken des Carl von Clausewitz heute noch über risikoreiche, strategische Entscheidungen unter Bedingungen ökonomischer Ungewissheit lehren kann. Das erklärte Ziel der Herausgeber war es, wirtschaftlichen Führungskräften den Zugang zu einem Denker neu zu eröffnen, der sich zeitlebens mit der Frage beschäftigte, wie unter riskanten Umständen erfolgreich gehandelt werden kann, ohne dabei die historische und geistesgeschichtliche Einordnung des Werkes über Gebühr zu strapazieren. So entstand das Gemeinschaftswerk eines Unternehmensberaters, eines Dozenten an einer Business School und eines Historikers.

Im Laufe unserer Arbeit haben uns Clausewitz' philosophischer Ansatz und dessen Verbindung mit den psychologischen und moralischen Kräften eines erfahrenen Praktikers derart begeistert, dass wir uns entschlossen, nicht nur Clausewitz selbst zu Wort kommen zu lassen, sondern sein Leben und Werk auch durch die Aussagen literarischer, philosophischer, militärischer und wissenschaftlicher Zeugen zu vermitteln.

Dank unserer intensiven Diskussionen wurde uns die Bedeutung von Clausewitz' Denken für aktuelle Fragen der Unternehmensstrategie immer bewusster; gleichzeitig nahm das Interesse an einer Biographie zu, in der unmittelbares Erkennen historischer Augenblicke, Verbindung mit wichtigen Größen der Zeit, Mut und Charakterstärke eine bedeutende Rolle spielten. Die wundervolle Beziehung zwischen Carl und Marie von Clausewitz hat uns bewogen, Marie von Clausewitz' sehr persönliche Vorrede zur posthum edierten Ausgabe von *Vom Kriege* hier erneut abzudrucken. Zusammen mit den interpretierenden Kommentaren und den Auszügen des Originaltexts sollte ein Buch entstehen,

das die Notwendigkeit strategischen Denkens mit der Lust am Lesen verbindet. Strategie muss nicht „trocken“ sein: Deshalb haben wir uns entschlossen, jedem Kapitel einleitende Bemerkungen voranzustellen, die dem Leser den nachfolgenden Inhalt emotional näher bringen wollen.

Unser Dank gilt Ted Buswick von der Boston Consulting Group, der die im Mai 2001 bei John Wiley & Sons, Inc., erschienene amerikanische Ausgabe zur Drucklegung vorbereitet hat. Ebenso danken wir Adelheid Eckert von der Boston Consulting Group: Ohne ihre unerschöpfliche Hingabe, insbesondere bei der Rückführung der amerikanischen Quellen auf die deutschen Originalausgaben, der vollständigen Textüberprüfung, der sanften Anpassung der Kommentare an das Leseinteresse eines deutschsprachigen Publikums und der Koordination mit dem Carl Hanser Verlag, wäre die deutsche Ausgabe noch lange nicht auf dem Markt. Schließlich danken wir auch Oberstleutnant Polenz vom Heeresführungskommando der Bundeswehr für seine Genehmigung zur fotografischen Ablichtung des Gemäldes der Koblenzer Tafelrunde.

Alle Quellenangaben aus Clausewitz' Werk *Vom Kriege*, einschließlich Marie von Clausewitz' Vorrede, beziehen sich auf die folgende Ausgabe: Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*, herausgegeben von Werner Hahlweg (Bonn: Ferdinand Dümmlers Verlag, 19. Aufl., 1991). Die Anmerkungen des Originaltextes haben wir im Sinne einer besseren Lesbarkeit ausgelassen. Die Quellenangaben zu den Kommentaren finden sich am Schluss des Buches.

Bolko v. Oetinger  
Tiha v. Ghyczy  
Christopher Bassford  
Im Juli 2001

## PROLOG

Es ist Dezember, es ist Nacht, und es ist eiskalt. Der Boden ist gefroren, es schneit. Man kann die Hände nicht vor den Augen sehen.

Wir schreiben den 27. Dezember 1812. Wir befinden uns in Litauen bei einer russischen Einheit, die den abziehenden napoleonischen Truppen nachsetzt. Die Truppe hat in einem Wald ihr Nachtlager bezogen. Am Waldrand liegen die Vorposten in Stellung. Vor ihnen das Niemandsland.

Um Mitternacht erscheint tief verumumt ein russischer Offizier bei einem seiner Vorposten, wechselt ein paar Worte mit ihm, verlässt den Wald und verschwindet ins dunkle Niemandsland. Nicht weit entfernt muss der Feind liegen, preußische Truppen des Expeditionskorps, das auf Seiten Napoleons kämpfen musste und jetzt die Nachhut zu den Franzosen bildet. Der russische Offizier, begleitet von einem Kosaken, marschiert nicht lange, vielleicht eine halbe Stunde.

Er marschiert, als ob er es ahnen würde, genau auf einen feindlichen preußischen Vorposten zu. Die preußischen Husaren, die im nächtlichen Schneetreiben plötzlich die beiden Gestalten ausmachen, fangen den russischen Offizier und seine Begleitung ab. Der Vorpostenoffizier ist erstaunt, als er den Russen befragt, er hat immerhin den Rang eines Obersten, ist unbewaffnet, spricht perfekt deutsch und verlangt nach dem Kommandierenden General von Yorck. Yorck ist verärgert, er misstraut der Lage – der Russe ist gar kein Russe, er ist ein preußischer Offizier, der den Dienst in der preußischen Armee quittiert hat, um nicht für Napoleon zu kämpfen, und freiwillig in die russische Armee eingetreten ist. Sein Name ist Carl von Clausewitz.

Clausewitz erfüllt für den russischen Kommandierenden General eine wichtige Mission: Er versucht den Kommandierenden General des preußischen Expeditionskorps, das auf der Seite Napoleons kämpfen muss, zu überzeugen, die Seite zu wechseln.

Gegen Clausewitz läuft in Berlin ein Ermittlungsverfahren, Yorck möchte keinen Hochverrat begehen, aber genau das wird ihm jetzt nahe gelegt: Er soll einerseits Widerstand gegen den preußischen König leisten und andererseits einen nutzlosen Krieg beenden. Napoleons Armee verlässt schon geschlagen Russland, die russischen Truppen setzen nach.

Yorck zögert in dieser Nacht, Clausewitz kehrt wieder zurück ins russische Lager. In der nächsten Nacht der gleiche Marsch durchs Niemandsland, diesmal im Schlitten. Yorck glaubt nicht mehr an die russische Übermacht, da Nachrichten des französischen Kommandeurs zu ihm durch die russischen Linien kommen.

Clausewitz überreicht ihm ein Schreiben des russischen Generalstabs, das einen gewaltigen Aufmarsch spezifiziert. Ist alles nur Bluff oder kündigt sich hier das Ende des preußischen Korps an? Yorck fragt Clausewitz: „Können Sie mir Ihr Ehrenwort darauf geben?“

Clausewitz verbürgt sich für die Ehrlichkeit der Absicht, aber nicht für die Ausführung der dargelegten Schritte, denn „Ew. Exzellenz wissen, dass man im Kriege mit dem besten Willen oft hinter der Linie zurückbleiben muss, die man sich gezogen hat“.<sup>1</sup> Yorck, von Clausewitz' Ehrlichkeit beeindruckt, schwenkt um.

Am nächsten Morgen, den 30. Dezember 1812, treffen sich in einer Windmühle bei Tauroggen nur preußische Offiziere, die allerdings in feindlichen, französischen und russischen Diensten stehen. Sie schließen die Konvention von Tauroggen, die preußischen Truppen werden für neutral erklärt. Yorck schickt seinem König den Vertrag mit den Worten: „Ew. Majestät lege ich willig meinen Kopf zu Füßen, wenn ich gefehlt haben sollte.“<sup>2</sup> Der König stimmt zu. Preußen fällt von Frankreich ab. Napoleons Ende nimmt seinen Anfang.

# EINFÜHRUNG

*Worin die Herausgeber keine Mühe scheuen,  
den Leser zu überzeugen, warum er dieses Buch lesen muss  
und wie er es zu lesen hat, um größtmöglichen Nutzen  
daraus zu ziehen. Der Autor des Werkes wird als  
herausragender Denker vorgestellt, der seine bewundernswerte  
Willenskraft gerade darin bewies, seine Liebe zur Theorie  
nicht seinem scharfen Sinn für die Praxis zu opfern.  
Dem Leser soll gezeigt werden, dass Strategie letzten Endes  
nicht mehr und nicht weniger ist als die Suche nach  
„neue[n] Wege[n] der Klugheit“.<sup>3</sup>*

Es gibt wohl kaum eine ungünstigere Zeit für theoretische Überlegungen als eine von hoher Instabilität gekennzeichnete Periode des Wandels. Doch genau eine solche Zeit erleben wir heute in der Wirtschaft, und dasselbe galt für die politische Situation, in der Carl von Clausewitz (1780–1831), der preußische Kriegsphilosoph, seine grundlegenden Strategiekonzepte entwickelte. Viele Denker suchen wie Clausewitz in der Auseinandersetzung mit einer vollkommen ungeordneten Umwelt nach einem geordneten Denken. Doch ihr Ruhm ist oft von kurzer Dauer, weil man ihre Theorien belächelt, sobald das erste Ereignis diesen widerspricht. Soll die Theorie diesem unangenehmen Schicksal entgehen, so muss sie das Wesen der Instabilität begreifen und berücksichtigen.

*Vom Kriege*, Clausewitz' 1832 erschienenes opus magnum, drohte nie dem Spott oder dem Vergessen anheim zu fallen: Es verdient heute mehr denn je die Aufmerksamkeit des modernen Unternehmensstrategen. Denn diesem Werk gelingt die gar nicht einfache Aufgabe, in Zeiten der Unordnung das Denken neu zu ordnen und dauerhafte Strategien zu entwerfen, die sich auch in einer instabilen Umgebung bewähren.

Die Person des Carl von Clausewitz verdient ebenso Beachtung wie sein Werk. Clausewitz' Wertvorstellungen und Überzeugungen, nicht so sehr seine konkreten Ideen, haben seinem Werk jene innere Geschlossenheit und Überzeugungskraft verliehen, die bis in die Gegenwart

wirken. Seine persönlichen Eigenschaften spiegeln sich in seinen Schriften und in dem wider, was er über die Ereignisse in seiner Umwelt dachte und über die Menschen, denen er beruflich oder persönlich verbunden war. Seine Schriften dürften allen, die im Beruf nach herausragenden Leistungen streben, als Inspiration dienen. Vor allem seine Weigerung, sich in seinem Denken einschränken zu lassen, sollte allen, die heutzutage im Berufsleben stehen, als Vorbild dienen. Nicht zuletzt war Clausewitz ein Mann voller Leidenschaften, der Triumph und Niederlage im Privaten wie im Beruflichen kannte und dessen Vorstellungen davon geprägt wurden.

## URSPRUNG DER INSTABILITÄT

Der Sturm auf die Bastille war für die tiefere Realität der Französischen Revolution so unwesentlich wie die moderne Technologie für den nicht weniger revolutionären Wandel der heutigen Wirtschaft. Die wirkliche Realität einer Revolution ist immer mehr als die Summe der sichtbaren Neuerungen; sie liegt in einem zentralen Gedanken, der viele Menschen begeistert, weil er die Grenzen zu sprengen verspricht, die der Entfaltung des Einzelnen gesetzt sind. Doch nur in seltenen historischen Situationen findet eine Idee so starken Widerhall, dass sie die Energie und die Vorstellungskraft vieler Menschen freisetzt: dann nämlich, wenn die individuellen Bestrebungen zu einem gemeinsamen Ziel verschmelzen, das für die gesamte Menschheit greifbar wird.

Der gegenwärtig zu beobachtende Wandel in der Wirtschaft und in den Unternehmen wird noch zahlreiche Rückschläge erleben. Möglicherweise wird er sich verlangsamen, auf Widerstände stoßen und sich in unvorhersehbare Richtungen bewegen. Doch die Idee, die diesem Wandel zu Grunde liegt, fand schon lange vor der Erfindung des Internet oder des Computers starken Widerhall. Ihr Vormarsch ist nicht mehr aufzuhalten.

Diese Idee besteht darin, dass die Menschen allein oder in kleinen Gruppen in der Lage sind, wirtschaftliche Autonomie zu erlangen und diese Autonomie zu verteidigen. Es wirkt geradezu ironisch, dass man diesbezüglich, um es in marxistischer Terminologie zu sagen, von einer gewaltigen Umverteilung der Produktionsmittel sprechen könnte und von der letzten Phase der Beseitigung jener wirtschaftlichen Gegebenheiten, die einstmals den Anstoß zur Entwicklung der marxistischen Theorie gaben. Zum Ärger wohl so mancher unbelehrbarer Marxisten erweist sich nicht der Klassenkampf, sondern die Wirtschaft selbst als beste Antwort auf die marxistische Kritik. Die Umverteilung, die wir heute beobachten, wäre ohne die neue Technologie nicht möglich. Doch die Technologie ist nicht der Stoff, aus dem die Träume sind. Träume handeln immer von Freiheit.

In der Wirtschaft herrscht Einigkeit darüber, dass wir in einer Zeit des tief greifenden Wandels leben, die einem Phasensprung der Stoffe gleichkommt. Diese Überzeugung verdankt sich der mehr oder minder ausgesprochenen Einsicht, dass die Wirtschaft und die Phantasien der Menschen in der Tat durch eine revolutionäre Idee geprägt werden. In einer solchen Zeit traut sich keiner, Wetten auf die Zukunft abzuschließen, und alle Ansprüche und Regeln müssen bis auf weiteres ruhen. Doch es ist nicht in erster Linie die Technologie, die diesen Wandel vorantreibt und ihn unvorhersehbar macht: Es sind die Menschen, die ihre wirtschaftlichen Beziehungen neu definieren und sich dabei der neuen Technologien bedienen.

Dieser Wandel wird nicht in wenigen Jahren abgeschlossen sein, sondern dürfte mehrere Jahrzehnte dauern. In dieser Zeit werden immer neue Technologien, Geschäftsmodelle und sogar volkswirtschaftliche Modelle auftreten. Traditionsreiche Unternehmen und Organisationen werden von der Bildfläche verschwinden und andere wie von Zauberhand erscheinen.

Wer in einer solchen Zeit einzig und allein auf seine Erfahrung vertraut, wird nicht erfolgreich sein. Management-



werkzeuge veralten, sobald sie entwickelt werden, und die klassischen werkzeugartigen Ratgeber haben bestenfalls noch den Reiz antiquierter Folklore. Doch die wahren Kräfte erfolgreicher Strategien wird es im Überfluss geben: engagierte Unternehmer, kühne Konzepte und Erfindungen, begabte Menschen und die Fähigkeit, Neuerungen phantasievoll umzusetzen, ohne sich um traditionelle Grenzen zu kümmern. Solche Zeiten bieten für den wahren Strategen unendliche Chancen.

Der wirkliche Strategie, der solche Zeiten des Wandels nicht fürchtet, sondern begrüßt, wird am meisten von Clausewitz' Werk profitieren, denn bei *Vom Kriege* handelt es sich um eine Philosophie der Strategie, welche das konzeptionelle Saatgut ständiger Erneuerung schon in sich trägt. In ihr verschmelzen logische Analyse, Sinn für historische Zusammenhänge, psychologisches Verständnis und soziologische Kenntnisse zu einer umfassenden Darstellung des strategischen Denkens und Verhaltens. Clausewitz' Philosophie verhindert, dass Strategie zum Dogma verkommt. Sie begründet einen Strategiebegriff für revolutionäre Zeiten.

## WIRTSCHAFT IST KEIN KRIEG

Wirtschaft ist kein Krieg. Die gegenteilige Behauptung, die man gelegentlich hört, um im unternehmerischen Wettbewerb die Hitze des Gefechts zu betonen, ist nicht mehr als eine tolerierbare journalistische Übertreibung. Wirtschaft und Krieg haben viele gemeinsame Elemente, aber aufgrund der unterschiedlichen und unvereinbaren Kräfte, die sie antreiben, und aufgrund der Ergebnisse, die sie hervorbringen, bleiben sie für immer getrennte Phänomene.

Wirtschaftliche Aktivitäten sind untrennbar mit der Schaffung von Werten zum Nutzen für die Gesellschaft und mit dem Wunsch des Einzelnen nach einem produktiven Engagement in der Gesellschaft verbunden. Das gilt heute mehr denn je. Die Wirtschaft, traditionell von großen Orga-

nisationen geprägt, hat sich zu einer Bühne für kreative Bürger gewandelt, die nach wirtschaftlicher Unabhängigkeit streben und sich den Spannungen des Marktes aussetzen. Kriege haben damit nichts gemeinsam.

Man sollte daher erst gar nicht versuchen, die Gesetzmäßigkeiten des Krieges auf die Wirtschaft zu übertragen und umgekehrt: Das Ergebnis wäre eine völlige Verzerrung der Realität, die keinen anderen Nutzen brächte als eine gewisse semantische Unterhaltung und einige wenige vernachlässigbare Plattitüden. Der Grund für derartige Verzerrungen liegt darin, dass es Elemente der wirtschaftlichen Aktivität gibt (wie den Kunden) und Elemente des Krieges (wie die Vernichtung des Feindes), die einfach kein Gegenstück in der jeweils anderen Sphäre haben.

Doch begehen wir, indem wir Führungskräften der Wirtschaft dieses Buch vorlegen, nicht selbst genau diesen Fehler und leisten also der Versuchung Vorschub, vor der wir unsere Leser eben noch gewarnt haben?

Indem wir uns mit ausgewählten und neu zusammengestellten Gedanken von Clausewitz beschäftigen, möchten wir den Leser dazu bewegen, sowohl vom Krieg als auch von der Wirtschaft zu abstrahieren. Denn in dieser Abstraktion kann er etwas finden, was nicht nur scheinbar von einem der beiden Bereiche auf den anderen übertragen werden kann, sondern sie tatsächlich verbindet: die Strategie.

## ÄHNLICHKEIT DER ZEITEN – ÄHNLICHKEIT DES DENKENS

So verwunderlich dies bei einem Werk über den Krieg auf den ersten Blick erscheinen mag: Clausewitz spricht klar und deutlich zu jedem modernen Manager, der bereit ist, ihm zuzuhören. Natürlich spricht er nicht die Sprache des heutigen Publikums. Doch er vollbringt etwas viel Wertvolleres: Er spricht im Geiste einer echten Führungskraft. Diese geistige Affinität ist derart deutlich zu spüren, dass es

ein Leichtes gewesen wäre, Clausewitz' Kriegssprache in die moderne Wirtschaftssprache zu übersetzen. Doch ein derart grobes Vorgehen wäre sowohl eine Missachtung des Lesers als auch ein Frevel gegen den Autor.

Wie kann eine militärphilosophische Abhandlung aus dem Preußen des 19. Jahrhunderts das strategische Wirtschaftsdanken des 21. Jahrhunderts bereichern? Wie ist es möglich, dass diese Arbeit im Laufe der Zeit nichts von ihrem Wert eingebüßt hat? Wie konnte ihre Relevanz von den gesellschaftlichen Umwälzungen in fast zwei Jahrhunderten unberührt bleiben? Und wie kann sie ungeachtet der wesentlichen Unterschiede zwischen Krieg und Wirtschaft noch heute für den modernen Manager von Bedeutung sein? Die Antwort auf diese Fragen ist einfach: weil die Erfahrungen, die Gedankengänge und das Handeln von Clausewitz im Wesentlichen auf denselben Tatsachen beruhen, mit denen wir auch heute konfrontiert sind. Er kann das Denken des Managers bereichern, weil er selbst ganz ähnlich dachte.

Doch langsam! Stellen wir uns den modernen Unternehmensführer vor, der eine erfolgreiche Organisation leitet und mit Umwälzungen aller Art konfrontiert ist, mit dem Durchbruch neuer Technologien, der Globalisierung der Kapitalmärkte, mit Deregulierung, Internet, Übernahmen, Fusionen, unternehmerischen Herausforderungen und virtuellem Geld. Diese und viele weitere Phänomene kündigen weit reichende und unberechenbare Veränderungen an und keines von ihnen war in militärischen Angelegenheiten anzutreffen, geschweige denn im Europa des 19. Jahrhunderts, das wir in unserer Vorstellung mit romantischen Bildern, eleganten Manieren und höfischem Glanz verbinden.

Doch unter dieser Oberfläche von Galanterie und romantischen Gefühlen schlummerte eine europäische Wirklichkeit, die von beispiellosen Umwälzungen gekennzeichnet war. Ihren Ursprung hatte sie im Konflikt zwischen dem aufstrebenden jungen Preußen und dem mächtigen Frankreich, das durch seinen inneren Wandel instabil und unbere-

chenbar geworden war. Dazu kamen die atemberaubende Geschwindigkeit, mit der Bündnisse geschlossen, gebrochen und erneut unterzeichnet wurden, sowie der Siegeszug des Nationalstaates, der über bis dahin unvorstellbare wirtschaftliche und menschliche Ressourcen verfügte. Die Grande Armée Napoleons war mehr als 450 000 Mann stark, als sie nach Russland aufbrach. Die Bevölkerung Frankreichs ist seitdem nur langsam gewachsen (von 26 Millionen Menschen im Jahr 1800 auf 60 Millionen in der Gegenwart), doch würde man heute eine vergleichbare Streitmacht aufstellen, so würde rund eine Million Soldaten zu einem Marsch von mehreren tausend Kilometern aufbrechen. Dieses militärische Unterfangen war eine verblüffende Leistung, und deswegen wird es zurecht noch heute bewundert. Um eine derart gewaltige Streitmacht auszuheben, zu bewaffnen, auszubilden, zu versorgen und zu bewegen, mussten vollkommen neue Methoden, Technologien und Organisationsformen entwickelt werden. (Unverzichtbar für den französischen Feldzug in Russland im Jahr 1812 war die Abfüllung von Nahrung in Dosen, die der französische Fabrikant Nicolas Appert im Jahr 1810 erfand.) Konflikte und Kriege hatte es auch vorher gegeben, doch nie zuvor war ein Feldzug mit vergleichbarer Entschlossenheit, mit derartigem Einfallsreichtum und unter so vollkommener Missachtung der traditionellen Spielregeln geführt worden. Die Menschheit war damals wie heute Zeuge turbulenter, ja chaotischer Veränderungen.

## SICH MIT CLAUSEWITZ AUSEINANDER SETZEN

Als Clausewitz im Alter von 51 Jahren in der Blüte seines Lebens, zu einem Zeitpunkt, als sich seine Karriere gerade wieder zum Guten wendete, der Cholera zum Opfer fiel, hatte er das Werk, dem er alle seine geistigen Energien gewidmet hatte, noch nicht vollendet.