



Bote der Urschweiz  
6431 Schwyz  
041/ 819 08 11  
www.bote.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 16'849  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 5  
Fläche: 39'797 mm<sup>2</sup>

# Was können KMU von General Carl von Clausewitz lernen?

**KANTON Militärstrategie und Privatwirtschaft, gibt es da Parallelen, identische Regeln? Ja, weitgehend, wie Autor Alois Camenzind dies in einem spannenden Buch nachvollziehbar belegt.**

JOSIAS CLAVADETSCHER

General Carl von Clausewitz (1780–1831) war preussischer General, in die napoleonischen Kriege verwickelt, vom einschneidenden politischen Umbau in Europa betroffen und von all den gesellschaftlichen Veränderungen geprägt. Und er war der erste Militär, der sich intellektuell so prinzipiell mit dem strategischen und taktischen Wesen des Krieges auseinandersetzte. Grundsätze, die bis heute Gültigkeit haben.

Lässt sich nun aber militärische Strategie auf die Privatwirtschaft umsetzen? Wo doch die Mittel dazu ganz anders sind und eine weitgehend verschiedene Hierarchie gilt? Dieser interessanten Frage ist Alois Camenzind, Brunnen, nachgegangen. Offensichtlich inspiriert

durch seine eigene Vergangenheit: In der Armee war er als Nachrichtenoffizier tätig, als Hobby hat er sich mit der Strategie und dem Feldzug Suworows durch die Schweiz tief befasst, und als Anwalt und Unternehmensberater sowie als ehemaliger Präsident der Kantonalbank Schwyz kennt er das Verhalten und die Probleme von KMU in der weiteren Region. Diese Ausgangslage war schon mal nicht schlecht. Zudem hat Camenzind mit Professor Urs Fueglistaller sich einen Extraordinarius der Uni St. Gallen an Bord geholt, der als geschäftsführender Direktor des dort angegliederten KMU-Instituts bestens mit der Thematik vertraut ist.

## Agile Unternehmen definiert

Das vorliegende Werk nimmt zuerst eine saubere, analytische Auslegeordnung vor: Wie zum Beispiel das KMU sich überhaupt definieren lässt und ob als Kriterium nicht eher die Agilität, die unternehmerische Flexibilität, gelten sollte als der Bestand von 250 Mitarbeitern als Obergrenze. Dann werden die strategischen Grundsätze aus dem Werk «Vom Kriege» von Clausewitz dargestellt. Die zum Beispiel eine klare Definition von Zweck, Ziel und Mittel sowie die Konzentration und Ökonomie der Kräfte verlangen, die Überlegenheit der Zahl

oder das Mittel der Überraschung kennen. Die beiden Autoren kommen zum Schluss, dass all diese strategischen Erkenntnisse sich umsetzen lassen auf die Wirtschaft. Mit einer Ausnahme: dass es militärisch keine «Kunden» gibt, welche die Nachfrage am Markt bestimmen. Sonst aber sind die Erkenntnisse augenfällig. Für eine KMU zentral ist zum Beispiel, dass die strategische Leitung klare Ziele hat, ihre Mittel genau kennt und operativ danach gehandelt wird. Es ist zentral, dass ein KMU seine Kräfte konzentriert, sich nicht verzettelt und man ökonomisch handelt. Auch andere Grundsätze von Clausewitz lassen sich adaptieren: Aus der strategischen Überraschung wird in der Privatwirtschaft die Innovation, Offensive kann durch neue Produkte erfolgen, die Differenzierung durch Mehrnutzen für die Kunden. Schliesslich werden drei besonders relevante Unternehmensstrategien näher geschildert: eine ausgeprägte, sauber definierte Eignerstrategie, dann eine Innovations- und eine Differenzierungsstrategie. Wobei das Bauchgefühl aber nie unterdrückt werden sollte, betont Camenzind.

## HINWEIS

«Strategisches Denken im KMU und die Lehren von Clausewitz», von Alois Camenzind und Urs Fueglistaller. Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag NZZ Libro, Zürich.

Datum: 26.01.2015



Bote der Urschweiz  
6431 Schwyz  
041/ 819 08 11  
www.bote.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 16'849  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 5  
Fläche: 39'797 mm<sup>2</sup>



In der Schlussfolgerung für die Wirtschaft verblüffende Vergleiche zu Clausewitz angestellt: die Autoren Aloys Camenzind (rechts) und Urs Fueglistaller.

Bild Josias Clavadetscher