

„Schach und Unternehmertum: Entscheidungen unter Unsicherheit“

Ein Vortrag im Ludwig-Wucherer-Saal der IHK Halle-Dessau am 18.10. 2025

von *Prof. Dr. Thomas Brockmeier*

Sehr geehrte Damen und Herren,

Unternehmerinnen und Unternehmer,

liebe Schachfreunde,

es ist mir eine große Freude, Sie heute hier im ehrwürdigen Ludwig-Wucherer-Saal der IHK Halle-Dessau begrüßen zu dürfen! Ludwig Wucherer war einer der Gründer und der erste Vorsitzende (heute: „Präsident“) der 1844 gegründeten „Handelskammer der Stadt Halle und der Saalörter“.

Zunächst möchte ich den im Ehrenamt der IHK aktiven Unternehmerinnen und Unternehmern an dieser Stelle ganz herzlich danken: Denn ohne deren berufliches Wirken über Generationen hinweg gäbe es diesen wunderbaren Saal nicht. Und ohne deren ehrenamtliches Engagement und deren großzügige Bereitschaft, das Haus der IHK zu öffnen, wäre diese heutige Veranstaltung nicht möglich - und insbesondere das mit **Weltklasse** besetzte Turnier nicht!

Apropos „Weltklasse“ – das ist nicht zufällig der Übergang zum nächsten Punkt meiner Einleitung bzw. Begrüßung: Wenn ich den Blick auf das Rapidturnier richte, das im Anschluss an meine Begrüßung und den nachfolgenden kurzen Vortrag stattfinden wird, dann darf ich mit großer Freude – und durchaus auch einem gewissen Stolz – zwei Personen begrüßen, die nicht nur als Teilnehmer des Turniers gemeldet, sondern für mich im Wortsinne als „Ehrengäste“ anzusehen sind: Ich meine natürlich die beiden Internationalen Schachgroßmeister Artur Jussupow und Rainer Knaak.

Artur Jussupow zählte viele Jahre zur absoluten Weltspitze im Schach. Er war lange in der „Weltspitzen-Troika“ neben Anatoli Karpow und Garri Kasparow der „Dritte im Bunde“ und ist heute einer der renommiertesten Schachtrainer weltweit und, lange Zeit gemeinsam mit seinem eigenen ehemaligen Trainer Mark Dworezki, einer der führenden Lehrbuchautoren. Rainer Knaak war über Jahrzehnte einer der stärksten deutschen Schachspieler, mehrfacher DDR-Meister, hat Erfolge bei unzähligen internationalen Turnieren sowie Teilnahmen an vielen Schacholympiaden errungen und ist amtierender Weltmeister der Ü65.

Lieber Herr Jussopow, lieber Herr Knaak, Sie beide haben vielfach die Klingen gekreuzt mit Legenden, die leider nicht mehr unter uns sind; ich möchte nur wenige nennen: Viktor Kortschnoi, Robert Hübner, Wolfgang Uhlmann, Vlastimil Hort oder auch Bobby Fischer. Ich empfinde es als große Ehre – und Freude ohnedies -, dass Sie beide heute nicht nur den Weg nach Halle, sondern direkt in den Fest-Saal unserer IHK gefunden haben!

Und damit komme ich zu jenem Mann, der der spiritus rector unserer heutigen Veranstaltung ist, der das Ganze ersonnen und so überhaupt erst möglich gemacht hat: Dr. Gerhard Köhler, Gründer und Vorsitzender der Schachstiftung GK. Herr Köhler ist jener Unternehmer, der der berühmten Filmfabrik ORWO in Wolfen nach der Wende wieder Leben eingehaucht und sie zu neuen Ufern geführt hat. Herr Dr. Köhler war lange Mitglied unserer IHK-Vollversammlung und er war – um den Schachspieler Köhler nicht zu vergessen – im Jahr 2016 Amateurweltmeister. Wir haben also heute hier **mehrere Weltmeister** im Raum!

Zudem darf ich Herrn Gert Kleint herzlich begrüßen. Herr Kleint ist Vorstand des SV Saalespringer Halle und hat mit Blick auf das anschließende Turnier nicht nur für das Spielmaterial gesorgt. Bereits dafür schulden wir ihm herzlichen Dank! Sondern Herr Kleint wird auch als Turnierleiter fungieren. Herr Kleint ist FIDE-Schiedsrichter (also das Pendant zum FIFA-Schiedsrichter im Weltfußball) und Landesspielleiter des Schachverbandes Sachsen-Anhalt – mehr Qualität und Kompetenz geht nicht, wenn's um die Turnierleitung geht. Auch Ihnen, lieber Herr Kleint, gilt ein herzliches Willkommen!

So, das soll's jetzt aber mit den Präliminarien gewesen sein.

Das Thema meines **Vortrages** lautet:

„Schach und Unternehmertum: Entscheidungen unter Unsicherheit“

Auf den ersten Blick mögen Schach und Unternehmertum vielleicht nicht so arg viel miteinander zu tun haben. In ihrem innersten Kern jedoch sind sie durchaus eng miteinander verwandt.

Beides sind Welten, in denen Menschen Entscheidungen treffen müssen, ohne die Zukunft zu kennen. Beide beruhen auf denselben Prinzipien. Es geht um Entscheidung unter Unsicherheit, um Strategie, Planung, um die Balance zwischen Kalkül und Intuition und letztlich um Verantwortung für das eigene Handeln. In beiden Welten steht man vor der gleichen Herausforderung:

Wie kann man handeln, wenn man nicht weiß, wie das Ganze ausgeht?

Und, nicht zuletzt, wissend darum (und wahrscheinlich auch darauf hoffend), dass das eigene Handeln – Tun und Unterlassen gleichermaßen – eben doch einen gewissen Einfluss darauf hat, wie das Ganze ausgeht...

Als Wirtschaftswissenschaftler nehme ich das Schachspiel gewissermaßen als ein Modell rationalen, aber zugleich kreativen Entscheidens wahr. Schach zwingt uns, mit begrenzter Zeit, begrenzter Rechenkapazität und begrenzter Übersicht Entscheidungen zu treffen, deren Konsequenzen nicht vollständig absehbar sind, da sie sich über viele Züge erstrecken.

In der Management- bzw. Unternehmenspraxis ist es nicht anders: Entscheidungen müssen gefällt werden, bevor alle Informationen vorliegen, und dies zudem oft unter Bedingungen, die sich ständig ändern.

Für uns als Industrie- und Handelskammer hat Schach darüber hinaus eine bildungspolitische Bedeutung: Schach ist ein geradezu ideales Instrument, um Kindern zu vermitteln, wie man denkt und plant, dass und wie man Entscheidungen in eigener Verantwortung trifft und – ganz wichtig – wie man mit den Konsequenzen des eigenen Tuns klarkommt.

Gerade deshalb freut es mich besonders, dass die heutige Veranstaltung hier im Hause der IHK stattfinden kann – auf Initiative und in Anwesenheit von Herrn Dr. Köhler, der ja nicht nur Gründer der Schachstiftung GK ist, sondern auch das Projekt „Kinderschach“ unter dem Dach dieser Stiftung beharrlich und mit großem Engagement vorantreibt. Wir als IHK Halle-Dessau haben dieses Projekt wegen seiner vielen positiven Effekte für die frühkindliche Bildung sowie wegen seines leistungsfördernden, integrativen sowie wettbewerbs- und fairnessfördernden Charakters schon vor Jahren nur zu gerne unterstützt.

Wer Schach spielt, lernt strukturiertes Denken, Voraussicht, Konsequenz, Selbstdisziplin und Verantwortung. Um nichts anderes geht es auch bei unternehmerischem Handeln.

Diese Parallele von Schach und Unternehmertum offenbart etwas Grundsätzliches über unser ökonomisches Denken. Schach ist gleichsam ein Mikrokosmos der Entscheidungsfindung – genau dies macht für mich seinen „Modell-Charakter“ aus, den ich soeben erwähnte.

Unternehmertum ist gewissermaßen das Gegenstück: eine mikroökonomische Handlungswelt, allerdings mit makroökonomischer Relevanz: So entspricht zwar der Blick auf das Agieren einer jeden unternehmerischen Einzelperson dem, was man in der Ökonomik – also der Lehre von der Wirtschaft – als „mikroökonomische Perspektive“ bezeichnet. Aber natürlich ist jedes unternehmerische - also einzelwirtschaftliche – Handeln eingebettet in den Wettbewerb auf offenen Märkten, in die Volkswirtschaft insgesamt, und ist damit von gesamtwirtschaftlicher, also makroökonomischer Bedeutung.

Im Kern geht es sowohl beim Schach als auch im Unternehmerleben um Entscheidungsfreude. Das klingt leicht, fast spielerisch, aber in Wahrheit ist es die vielleicht anspruchsvollste Tugend überhaupt.

Denn Entscheidungsfreude bedeutet nicht bloß, schnell zu entscheiden, sondern die Fähigkeit und vor allem auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Und das, obwohl man weiß, dass Gewissheit nie erreichbar ist. Sie ist eine Form des Mutes –jenes Mut, den ersten Zug zu machen, ohne den letzten zu kennen. Und natürlich, ohne zu wissen, mit welchem Zug der Gegner am Schachbrett oder wie der Konkurrent auf dem Markt (re)agieren wird.

Jede unternehmerisch agierende Person ist als Individuum in Denken und Handeln zwar grundsätzlich frei, trifft also einzelwirtschaftlich souveräne Entscheidungen – das ist die sog. mikroökonomische Perspektive. Zugleich aber ist sie natürlich eingebettet in den Wettbewerb auf offenen Märkten, mithin in die Volkswirtschaft als Ganzes – das ist die sog. makroökonomische Perspektive.

Ein Schachspieler weiß: Wer zu lange zögert, verliert das Tempo; wer zu früh entscheidet, riskiert den Fehler. Der Unternehmer steht vor derselben Dialektik. Er muss handeln, bevor er alles weiß.

Wirtschaftliches Entscheiden ist nie vollkommen rational, weil Informationen unvollständig sind, Zeit begrenzt ist und die Zukunft offen bleibt. Entscheiden heißt: die Lücke zwischen Wissen und Handeln zu überbrücken. Wichtig zu betonen ist in diesem Zusammenhang, dass keine wirkliche Entscheidung im Schlaraffenland getroffen werden kann, sondern hienieden auf Erden unter Restriktionen getroffen werden muss. Die wichtigsten Restriktionen betreffen die Ressourcen, insbesondere zeitliche und materielle. Auch diese Herausforderung, unter Unsicherheit mit knappen Ressourcen sinnvoll umgehen zu müssen, verbindet das Unternehmertum mit dem Schachspiel.

Ein wesentliches Element dabei, eine Art Zwischenschritt, ist die Planung. Auf den Punkt gebracht ist die Planung die Vorbereitung der Entscheidung. Das wissen wir nicht nur aus der wirtschaftswissenschaftlichen Organisationslehre, sondern schlicht auch aus Lebenserfahrung. Und was auf die Menschen im Allgemeinen zutrifft, gilt hier auch und insbesondere für Schachspieler:

Denn wohl selten ist die empfundene Not eines Schachspielers größer als in jenen Situationen, in denen er – im Wortsinne – „keinen Plan“ hat. Denn ein Plan verschafft zumindest eine Art Boden unter den Füßen, ist so etwas wie „Sicherheit in der Unsicherheit“; gemeint ist: subjektiv empfundene Sicherheit inmitten objektiver Unsicherheit.

Im Schach geschieht das durch eine Kombination Strategie und Taktik. Strategie ist die langfristige Idee, die Richtung, sozusagen der „große Plan“. Taktik ist das kurzfristige Handeln, die Umsetzung in konkreten Situationen. Oder, wenn wir einen Blick aufs Militärische werfen und etwa bei Clausewitz nachlesen: Dort ist Taktik die Lehre vom Sieg im einzelnen Gefecht, während die Strategie – in Clausewitz’ Worten – „die Lehre vom Gebrauch vieler einzelner Gefechte zur Erreichung des Kriegsziels insgesamt“ ist, also „eine Art übergeordnete Koordination kriegerischer Tätigkeit“. Anders ausgedrückt: Strategie ist ein bedingter Plan, Taktik das unmittelbare Agieren.

Ohne Strategie bleibt Taktik beliebig, und ohne Taktik bleibt Strategie wirkungslos. Dies gilt nicht nur im Schach oder beim Militär, sondern auch in der Wirtschaft: Ein Unternehmer braucht eine Vorstellung davon, wo er hinwill, und zugleich die Fähigkeit, sich auf den laufenden Wettbewerb einzustellen.

Der Schachspieler plant auf vielen Ebenen zugleich – er weiß, dass zwar kein Plan „überlebt“, also in seiner Urform „ein zu eins“ umgesetzt wird. Er weiß aber zugleich auch, dass kein Spiel ohne Plan gewonnen werden kann.

Aber auch der beste Plan ist selbstverständlich keine Erfolgsgarantie. Ein jüdisches Sprichwort – von Bertolt Brecht (und meiner Oma...) oft zitiert – lautet: „Der Mensch plant und Gott lacht.“ Entscheiden muss der Mensch trotzdem...

In der Entscheidungstheorie der Wirtschaftswissenschaften begegnen uns in aller Regel drei Grundtypen von Entscheidungssituationen: Entscheidungen unter Risiko, Entscheidungen unter Unsicherheit und Entscheidungen unter Ungewissheit oder Ambiguität.

Beim ersten Typus - Entscheidungen unter Risiko - sind alle Alternativen bekannt, und auch die Wahrscheinlichkeiten der möglichen Ergebnisse sind abschätzbar. Das ist die Welt der Statistik, der Versicherungen, der planbaren Risiken. So weiß etwa der Produktionsleiter eines Betriebes, wie wahrscheinlich es ist, dass eine Maschine ausfällt. Er kann berechnen, ob es günstiger ist, sie zu warten oder zu ersetzen. „Risiko“ ist hier also mathematisch fassbar.

Etwas anders liegen die Dinge beim zweiten Typus, bei Entscheidungen unter Unsicherheit (deren eher umgangssprachliche Fassung ich nicht zufällig für den Titel meines Vortrages gewählt habe): Hier sind zwar die grundsätzlichen Handlungsalternativen, nicht aber deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt. Wir können also nichts präzise berechnen, sondern wir müssen Annahmen treffen, Szenarien entwerfen, Wahrscheinlichkeiten schätzen.

So kann beispielsweise ein Unternehmer, der ein neues Produkt auf den Markt bringt, selbstverständlich nicht wirklich wissen, wie die Kundschaft reagiert, wie sich Wettbewerber verhalten oder ob die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stabil bleiben. Entscheidungen unter Unsicherheit sind typische Managemententscheidungen. Sie verlangen Erfahrung, Intuition und auch Mut.

Beim dritten Typus - Entscheidungen unter Ungewissheit – wissen wir noch weniger: Wir wissen weder, welche Alternativen es genau gibt, geschweige denn, welche Folgen damit jeweils verbunden wären. Diese Form der Entscheidung betrifft Pioniersituationen: neue Technologien, gesellschaftliche Umbrüche, disruptive Neuerungen. In solchen Situationen sind traditionelle Rechenmodelle wertlos. Was bleibt, ist die Fähigkeit, auf Basis von Prinzipien, Werten und Hypothesen zu entscheiden – und aus den Folgen zu lernen.

Schach wird oft als Spiel vollständiger Information bezeichnet. Kein Wunder: 64 Felder, 32 Figuren, klare Regeln. Beide Spieler sehen das gesamte Brett, alle Figuren, alle Möglichkeiten. Alles klar also? Nicht wirklich, denn: Die kombinatorische Komplexität ist so enorm, dass eine *Lösung* durch vollständige Berechnung nicht möglich ist. Ein wunderbares Schachbuch, geschrieben von den „zwei Vlastimils“ – Hort und Jansa – trug den genial-programmatischen Titel „Der beste Zug“. Wer dieses Buch durchgearbeitet hat, bekam eine Lektion fürs Leben: Der beste Zug lässt sich in sehr viel weniger Fällen im engeren Sinne „berechnen“, als man aufgrund der vermeintlich „vollständigen“ Information annehmen möchte!

Mehr (bzw. weniger) noch: Nicht einmal eine vollständige *Berechnung* ist möglich, denn auch der leistungsfähigste Computer kann nicht alle Varianten bis zum Ende (zu welchem Ende eigentlich?) durchrechnen. Was er gerade so hinbekommen mag, ist die Lösung der wohl berühmtesten Rechenaufgabe überhaupt: die Reiskornverdopplung von Feld 1 bis Feld 64. Also: Hier besteht Unsicherheit – nicht über die Regeln, sondern über die Konsequenzen der (eigenen) Züge.

Genau darin liegt eine weitere Parallele zum Unternehmertum im Marktgeschehen: Die Regeln des Marktes mögen bekannt sein, aber das Verhalten der Akteure und die Dynamik des Systems bleiben unvorhersehbar.

Kommen wir noch einmal zurück auf Strategie und Taktik: Erstere hat den langfristigen Erfolg im Sinn, gewissermaßen das große Ganze im Blick, während Letztere eher nach kurzfristigen, wenn man so will „kleineren“ Erfolgen strebt, die sich mitunter sogar beinahe zufällig ergeben können: allzeit bereit!

Klar ist: Man kann nicht auf allen Feldern gleichzeitig gewinnen. Wer das versucht, muss zwangsläufig scheitern – allein schon deshalb, weil er die Konzentration verliert. Der gute Schachspieler konzentriert seine Kräfte, erkennt die entscheidenden Punkte, setzt Prioritäten und handelt entsprechend.

Genau dies gilt auch für kluges, für umsichtiges Unternehmertum: Strategie ist nicht zuletzt die Kunst der Fokussierung. Wer strategisch denkt und handelt, weiß Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, Kernkompetenzen zu erkennen und zu stärken, wird sich nicht auf Nebenschauplätzen verzetteln.

Das Management von Ressourcen ist dabei ebenso entscheidend wie deren Qualität. Zeitdruck, Zielkonflikte, Entscheidungsdruck – all das findet sich nicht nur im Unternehmensalltag auf Märkten: Auch am Schachbrett lässt sich lernen, dass man bisweilen etwas opfern muss, um nach vorn zu kommen, um die Initiative zu gewinnen.

Und einem Figurenopfer in einer Schachpartie entspricht im Marktgeschehen wiederum die unternehmerische Entscheidung für eine Investition: Man nimmt kurz- oder mittelfristig Aufwand (bzw. „Verlust“) in Kauf, um langfristig erfolgreich(er) zu sein. So liegt der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmern nicht selten darin, ob sie bereit sind, kurzfristige Sicherheit aufzugeben, um langfristige Chancen zu nutzen.

Lassen Sie mich noch auf einen weiteren wichtigen Aspekt im Zusammenhang mit Strategie und Taktik hinweisen: In der Verbindung dieser beiden Elemente begegnen wir einem ersten großen Spannungsbogen jeder ökonomischen Entscheidung: dem Verhältnis von Logik und Kreativität.

Das Schachspiel gilt als Inbegriff logischer Disziplin, und doch ist es zugleich ein Feld der Phantasie. Die größten Meister waren nie bloße Rechner, sondern Künstler des Denkens – man denke etwa an Paul Morphy, Akiba Rubinstein, Alexander Aljechin, Michael Tal oder Bobby Fischer, um nur wenige zu nennen.

Auch wirtschaftlicher Erfolg entsteht nicht allein aus Logik. Es braucht die rationale Struktur, aber auch den kreativen Impuls – die Fähigkeit, neue Wege zu sehen, wo andere nur Regeln befolgen.

In der ökonomischen Theorie nennen wir das den Unterschied zwischen dem Kalkül und der Entdeckung. Der Wettbewerb auf offenen Märkten, so wusste schon der Ökonom und Sozialphilosoph Friedrich August von Hayek, ist ein Entdeckungsverfahren. Er belohnt oft jene, die etwas Neues sehen. Unternehmerisches Denken hat also immer auch eine kreative Dimension. Diesen Aspekt hat Joseph Alois Schumpeter, ein anderer großer Ökonom des 20. Jahrhunderts, als „Durchsetzen neuer Kombinationen“ beschrieben – heute sprechen wir gemeinhin von „Innovationen“ – und jenen Menschen, denen dies gelingt, mit der Denkfigur des „schöpferischen Unternehmers“ ein Denkmal gesetzt. Auf den Punkt gebracht ließe sich sagen: Von einer Innovation sprechen wir dann, wenn der Markt „hurra!“ schreit.

Und, ganz wichtig: Erfolgreiche Innovatoren finden rasch Nachahmer; Schumpeter sprach von „scharenweise auftretenden Imitatoren“, die – gewissermaßen ganz nebenbei und unbeabsichtigt – dafür sorgen, dass das mit der Innovation (einem neuen Produkt oder Verfahren oder auch einer organisatorischen Neuerung) verbundene neue Wissen Verbreitung in der gesamten Volkswirtschaft findet: Innovation und Diffusion – ganze Fachbibliotheken sind gefüllt mit Werken über diesen Zusammenhang, über dieses Begriffspaar.

Genau dies hatte Friedrich August von Hayek im Sinn, als er von „unbeabsichtigten Folgen absichtsvollen menschlichen Handelns“ sprach; damit werden im Übrigen nicht zuletzt die Grenzen der Planung deutlich.

Das Zusammenwirken der erwähnten rationalen Struktur mit dem kreativen Impuls macht eines deutlich: Ohne Logik bleibt Kreativität Zufall. Schach lehrt uns, dass auch Phantasie Struktur braucht. Jede Idee muss sich gewissermaßen den Regeln der Konsistenz fügen. Genau diese Verbindung – Logik und Kreativität – macht die Kunst erfolgreichen Entscheidens aus.

Ähnlich verhält es sich mit einem weiteren Spannungsbogen, nämlich Gedächtnis und Phantasie (i.e. Vorstellungsvermögen).

Ein Schachspieler lebt von beidem: vom Gedächtnis, das ihm unzählige Partien, Muster und Erfahrungen abrufbar hält, und vom Vorstellungsvermögen, mit dem er Zukünftiges denkt, manchmal sogar nur erahnt. Gedächtnis ohne Imagination bleibt Vergangenheit; Imagination ohne Gedächtnis verliert die Bodenhaftung.

Unternehmerisch zu denken heißt, sich erinnern und zugleich etwas vorstellen zu können. Man braucht das Erfahrungswissen früherer Erfolge und Fehlschläge – und die Fähigkeit, sich Märkte, Produkte, Technologien vorzustellen, die es noch gar nicht gibt.

Das ist im Grunde ökonomische Prognose in ihrer schönsten Form: Nicht auf das Fortschreiben des Bekannten, nicht auf das Hochrechnen oder Extrapolieren kommt es an, sondern auf das Denken in Möglichkeiten.

Diese Balance zwischen Kalkulation und Intuition prägt im Grunde jede unternehmerische Entscheidung. Im Schach rechnet man Varianten, vergleicht Positionen, wägt Materialvorteile. Aber kein Meister kann alles berechnen.

Ab einem bestimmten Punkt übernimmt die Intuition – ein Gefühl, gespeist aus abertausenden Stunden Erfahrung. Der Unterschied zwischen Anfänger und Meister liegt unter anderem darin, wann man aufhört zu rechnen und stattdessen zu fühlen beginnt.

In der Wirtschaft ist es ähnlich. Kalkulation ist Pflicht, Intuition ist Kür. Kein Businessplan ersetzt das fundierte Urteil desjenigen, der den Markt wirklich kennt. Unternehmerische Intuition ist nichts Mystisches. Sie ist verdichtetes Erfahrungswissen – das ökonomische Äquivalent des Schachgefühls.

(nota: Bei Juristen spricht man von einem „guten Judiz“. Für ein solches Gefühl, ein Gespür, also eine Art Intuition, ist mir bei Ökonomen kein terminus technicus bekannt; existieren dürfte dieses „ökonomische Gespür“ gleichwohl...)

Damit kommen wir zum nächsten Spannungsbogen bzw. Gegensatzpaar: Chancen und Risiken. Jedes Handeln öffnet beides. Der gute Schachspieler weiß, dass jeder Angriff zugleich eine Schwächung ist. Der Unternehmer weiß, dass jede Investition zugleich ein Wagnis ist.

Das Verhältnis von Risiko und Chance ist kein Entweder-Oder, sondern ein Sowohl-als-auch. Ohne Risiko keine Innovation, ohne Chance kein Fortschritt.

...und natürlich auch vice versa: keine (echte) Innovation ohne Risiko!

Und hier begegnet uns ein Begriff, den Ökonomen besonders lieben: Risikoaversion. In der Entscheidungstheorie bezeichnet dieser Begriff die Neigung, Risiken zu meiden. In Maßen ist Risikoaversion klug – niemand sollte leichtfertig etwa riskieren. Als Hasardeur gewinnt man vielleicht mal eine Schlacht, aber niemals einen Krieg.

Aber übertriebene Risikoaversion lähmt. Sie wird zum Hemmschuh, wenn sie die Fähigkeit zum Entdecken ersetzt. Märkte leben von Menschen, die Risiken eingehen, weil sie an ihre Idee glauben. Schach lehrt, dass der sicherste Zug vielleicht nicht immer der schlechteste, aber selten der beste ist.

Entscheiden bedeutet immer, ein Stück Unsicherheit zu akzeptieren. Die Kunst besteht darin, Risiken zu kalkulieren, ohne sie zu fürchten. Unternehmerisches Denken heißt, das notwendige Maß an Risiko zu finden – genug, um Fortschritt zu ermöglichen, aber nicht so viel, dass das System kollabiert.

Damit sind wir bei der „Pflicht zum Rechnen“ – und ihren Grenzen. Schach zwingt zum Denken in Varianten, und die Ökonomie verlangt von uns, Nutzen, Kosten und Wahrscheinlichkeiten zu kalkulieren.

Rechnen ist Pflicht – aber Rechnen allein genügt eben nicht. Jenseits einer bestimmten Komplexität stößt Rationalität an ihre Grenze. Zu viel Analyse kann lähmen. Paralyse durch Analyse...gewiss kein Erfolgsmodell!

(In der Wirtschaft beobachten wir das Phänomen der Analyseparalyse: Man sammelt Daten, erstellt Modelle, berechnet Szenarien – aber entscheidet am Ende nicht.)

Schachspieler wissen: Rechnen ist nützlich, aber man muss wissen, wann man aufhören muss. In der Sprache der Ökonomie: Rationalität ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Wir handeln mit begrenzter Rationalität, aber wir handeln trotzdem.

Die Brücke zwischen begrenzter Rationalität und praktischem Erfolg ist die Erfahrung. Erfahrung ist gewissermaßen das, was bleibt, wenn die Theorie auf die Wirklichkeit trifft. Sie ist der unsichtbare Lehrer, der uns Muster beibringt, die keine Statistik erfassen kann.

„Muster“ – ein wichtiges Stichwort: Friedrich August von Hayek, gefragt danach, was ein Mensch beim Blick voraus in die Zukunft wissen könne, sprach von „pattern predictions“ – Mustervorhersagen; zu mehr seien wir beim besten Willen nicht fähig. Wer anderes behauptete, also etwa von erfolgsversprechenden Zukunftsbranchen, Zukunftstechnologien, Zukunftsprodukten etc. spreche, mache sich – so von Hayek - eines Vergehens schuldig, welches er treffend als „Anmaßung von Wissen“ bezeichnete.

Auch das hat etwas mit dem Schachspiel zu tun, denn gute Schachspieler können Muster erkennen. Genau das trainieren sie über Jahre. Ihr Gedächtnis speichert etwas, das wir heute „Chunks“ nennen: typische Figurenkonstellationen, Bewegungsmuster, strategische Motive. Diese Muster sind gleichsam mentale Bausteine, die es Schachspielern ermöglichen, schnell und fast intuitiv zu handeln, ohne jede Situation analytisch neu zu berechnen.

In der Managementlehre sprechen wir von Heuristiken. Darunter versteht man Faustregeln, die die Entscheidungsfindung vereinfachen. Beispiele für solche Faustregeln sind etwa: „Investiere nicht in Märkte, die du nicht verstehst!“ Oder: „Konzentriere dich auf Deine Stärken bzw. die deines Teams!“ Oder: „Wenn eine Entscheidung zu gut aussieht, um wahr zu sein, dann ist sie es meist auch.“

Natürlich sind solche Heuristiken keineswegs unfehlbar, aber sie sind hilfreich, weil ungeheuer pragmatisch. Sie verringern Komplexität, schaffen Orientierung und verkürzen Entscheidungszeiten. Und so lehrt uns Schach, dass Intuition nicht das Gegenteil von Rationalität ist, sondern kondensierte Erfahrung.

Unternehmer wie Schachspieler lernen aus der Praxis. Erfolg entsteht, wenn Erfahrung in Wissen übergeht, ohne zur Gewohnheit zu erstarren.

Erfahrung allein macht allerdings noch keinen Meister. Sie wird erst dann zur Stärke, wenn sie reflektiert ist. Denn die Welt ändert sich. Alte Muster verlieren ihre Gültigkeit. Der kluge Entscheider weiß, dass auch Erfahrung einer ständigen Revision bedarf.

Damit kommen wir noch einmal zurück zu der soeben erwähnten Fähigkeit zur Mustererkennung. Diese Fähigkeit ist vielleicht sogar die wichtigste Kompetenz in beiden Welten. Schachmeister erkennen Konstellationen, die sie schon tausendmal gesehen haben, und wissen gewissermaßen instinktiv, was funktioniert. Unternehmer tun dasselbe: Sie erkennen Strukturen, Trends, wiederkehrende Muster in Märkten, Technologien, im Verhalten von Menschen.

Mustererkennung ist die Fähigkeit, Ordnung im Chaos zu sehen. Sie erlaubt uns, Komplexität zu reduzieren, ohne sie zu simplifizieren. In einer unübersichtlichen Welt ist das nachgerade eine Überlebenskompetenz.

Der Gedanke des ORDO taucht zwar entscheidend, aber beileibe nicht erstmals, bei den ordoliberalen Denkern wie Walter Eucken, Franz Böhm oder Alexander Rüstow auf, denen wir nicht weniger verdanken als die Grundidee und den Wesensgehalt unseres Wirtschaftssystems: Die Wirtschaftsordnung der Verkehrswirtschaft (in Abgrenzung von ihrem Gegenteil: der Zentralverwaltungswirtschaft) und deren konkrete Ausprägung in Gestalt unserer Sozialen Marktwirtschaft.

Nein, der Gedanke des ORDO ist älter, viel älter sogar: Er geht zurück auf die Philosophen der Antike, die – vor allem durch Kategorienbildung – etwas Licht ins Dunkel, etwas Ordnung ins Chaos bringen wollten. Wahr und unwahr, gut und schlecht, hell und dunkel, klein und groß, leicht und schwer etc. pp. – mit einer ersten groben Kategorienbildung fängt die Ordnung an: ORDO...

Muster-Erkennung und Kategorienbildung sind aufs Engste miteinander verknüpft, sie sind gleichsam zwei Seiten derselben Medaille. Wer Muster erkennt, erkennt auch, wann sie sich verändern – und das unterscheidet beispielsweise den Visionär vom Verwalter.

Eine häufig gestellte Frage lautet: Kann man Unternehmertum eigentlich lernen? Oder ist es eine Gabe? Ich bin überzeugt: Man kann es trainieren, so wie Schach eben auch. Nicht durch Rezepte, sondern durch Übung, durch ständiges Wiederholen. Das gilt übrigens nicht nur für erfolgreiches Unternehmertum und Schach, sondern auch für den Sport generell, für die Musik und das Beherrschen eines Instruments und nicht zuletzt auch für die Wissenschaft. Die Lateiner sagen nicht zufällig:

„Repetitio est mater studiorum“ – Wiederholung ist die Mutter des Lernens, und damit natürlich auch des Erfolgs.

Wiederholen und immer wieder üben freilich lässt sich nur Bekanntes und/oder Bewährtes. Wirklicher Erfolg durch Fortschritt allerdings braucht zudem auch Neugierde und natürlich auch das Ausprobieren des Neuen. Insoweit ist beispielsweise Unternehmertum vielleicht sogar weniger Lehre als Haltung.

Was meine ich in diesem Zusammenhang mit „Haltung“?

Nun, Unternehmertum ist eben auch und insbesondere die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung als Gegenstück zur Freiheit – noch einmal zwei Seiten derselben Medaille. Verantwortung zu übernehmen für sich selbst – im Wortsinne Selbstverantwortung. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Gemeinde und Region, in der man lebt, kurzum: fürs Gemeinwohl.

Unternehmertum als Haltung meint zudem die grundsätzliche Bereitschaft, immer wieder aufs Neue zu experimentieren, zu scheitern und wieder aufzustehen. Man kann zwar die Technik des Rechnens erlernen, nicht aber den Mut zur Entscheidung. Dieser Mut entsteht aus einem compositum mixtum: aus Erfahrung und Selbstvertrauen sowie vor allem auch aus innerer Freiheit.

Damit sind wir bei der Psychologie des Entscheidens. Kein Schachspieler, kein Unternehmer entscheidet ausschließlich rational. Selbstbewusstsein, Vertrauen in die eigene Stärke und Zuversicht sind zentrale Bestandteile und Erfolgsfaktoren.

Ohne Zuversicht würde niemand investieren, niemand gründen, niemand wagen. John Maynard Keynes, neben von Hayek und Schumpeter einer der ganz großen Ökonomen des 20. Jahrhunderts, nannte diese Haltung „animal spirits“. Diese, so Keynes, bildeten gleichsam den Lebensnerv des Kapitalismus. Und dessen maßgebliche Treiber wiederum sind nun einmal jene Menschen, die Joseph Alois Schumpeter - wie bereits erwähnt - als „schöpferische Unternehmer“ bezeichnet hat.

Sie sind DIE Triebkräfte von Innovation und wirtschaftlicher Entwicklung.

Doch wie in allen psychologischen Dingen liegt die Gefahr im Zuviel.

Paracelsus verdanken wir die prägnante Formulierung „Die Dosis macht das Gift.“ Und genau darin liegt die Gefahr des Zuviel: Überheblichkeit ist die Schwester des Selbstvertrauens - die gefährliche Schwester, sollte man vielleicht hinzufügen. Zuversicht ist gut, zu viel Zuversicht führt zu Fehleinschätzungen. Auf dem Markt, aber eben auch auf dem Schachbrett. So wird es aus Fehleinschätzungen - insbesondere aus Selbstüberschätzung oder gar Übermut - verlorene Partien immer geben, solange Schach gespielt wird.

Die beste Entscheidungskultur entsteht aus dem Gleichgewicht von Mut und Demut: dem Bewusstsein der eigenen Begrenztheit, gepaart mit der Entschlossenheit, trotzdem zu handeln.

Eine weitere interessante Frage von psychologischer Relevanz lautet: Gibt es so etwas wie Bluffs im Schach? Nun, vielleicht nicht im klassischen Sinn, denn schließlich verfügen beide Spieler bekanntlich über die gleiche Information. Aber es gibt durchaus so etwas wie „psychologische Züge“ – ausgeführt auf Basis von Überlegungen bzw. kondensiert zu Entscheidungen, die weniger der Stellung als dem Gegner gelten.

Es gibt interessante Publikationen dazu. Eine der wohl bekanntesten ist die Studie des amerikanischen Psychiaters und ehemaligen Weltklassespielers Reuben Fine über „The Psychology of the Chess Player“; nach Bobby Fischers Aufstieg auf den Olymp um eine auf ihn zugeschnittene Charakterstudie erweitert, ist sie auch heute noch lesenswert.

Besonders bemerkenswert ist die in den Bereich der Psychologie zu verweisende Formulierung von einer Art „obligation to win“ in besseren Stellungen; damit habe ich selbst manch halben oder gar ganzen Punkt „ergaunert“ – schlicht durch ein Remis-Angebot in zweifelsfrei schlechterer Stellung zum richtigen Zeitpunkt. Was ist gemeint mit dem „richtigen Zeitpunkt“? Nun, es ist jener Zeitpunkt gemeint, in dem die Stellung zwar (weiterhin) schlechter, aber noch nicht klar verloren ist. Ein Remis-Angebot in einem solchen Moment kann zu einer Art „Kipp-Punkt“ in der Partie werden, wenn der Gegner – der ja das Angebot aufgrund der besseren Stellung ablehnen muss - sich nicht im Griff hat und eher an den leichten Sieg glaubt als an Paracelsus’ Weisheit zu denken. Dann kann es nämlich sein, dass er die Geduld verliert, ein wenig nachlässig wird und die Stellung „überzieht“ – mit bösen Folgen. Also:

Man kann den anderen verunsichern, ihn zu überhasteten Reaktionen verleiten.

In der Wirtschaft kann das ähnlich funktionieren: Unternehmen senden Signale, setzen Erwartungen, nutzen Kommunikation strategisch. Das Spiel der Märkte ist eben nicht nur materiell, sondern auch mental.

Lassen Sie mich darauf kurz etwas näher eingehen: Natürlich braucht es eine bestimmte Mentalität, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen, das gilt für den Wettbewerb am Schachbrett ebenso wie für den auf Märkten. Es braucht eine entsprechende Einstellung: Leistungsbereitschaft und etwas, das sich vielleicht schlicht als „Wettbewerbsgeist“ bezeichnen lässt.

Neben dieser grundsätzlichen Parallele zwischen Unternehmertum und Schach in Sachen „Mentalität“ gibt es allerdings durchaus auch Unterschiede. Ich möchte mich hier auf nur einen einzigen Unterschied beschränken, der seinerseits aus Unterschieden in den Zielsystemen beider Welten abgeleitet ist.

Was meine ich konkret?

Nun, im Schach lässt sich zumindest in einer bestimmten Hinsicht von „Eindimensionalität“ sprechen: Es gibt nur ein Ziel, und das besteht darin, den Gegner mattzusetzen oder zur Aufgabe zu zwingen. In Unternehmen wie überhaupt in Organisationen hingegen sind die Ziele vielfältig: Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Kundenzufriedenheit, soziale Verantwortung etc. pp.

Führung bedeutet hier vielmehr, Zielkonflikte auszubalancieren, Konflikte zwischen Personen oder Parteien zu moderieren und Interessen zu integrieren. Das ist definitiv nicht ein-, sondern mehrdimensional, mithin hoch anspruchsvoll.

Erfolgreiche Unternehmer oder Manager denken insoweit oft auch weniger in Einzelsiegen als vielmehr in Systemen. Sie verstehen, dass Erfolg oft Kooperation erfordert. Genau das gibt es am Schachbrett – naturgemäß – nicht, da wäre Kooperation gewiss keine Erfolgsstrategie...

Ein letzter Gedanke: Dabei geht es um die Irreversibilität von Entscheidungen. Im Schach ist jeder Zug endgültig – das macht seinen Reiz aus. In der Wirtschaft dagegen gibt es Korrekturmöglichkeiten.

Märkte erlauben Feedback, Strategien können angepasst, Fehler korrigiert werden. Aber es gibt Entscheidungen, die auch im Unternehmertum nicht umkehrbar sind: jene, die Vertrauen betreffen, Glaubwürdigkeit, Reputation. Wer das Vertrauen seiner Kunden verliert, kann keine Rücknahme buchen.

Irreversibilität erinnert uns an die ethische Dimension des Entscheidens. Freiheit ohne Verantwortung wäre Willkür. Unternehmertum bedeutet, Risiken zu tragen – und die Folgen des eigenen Handelns zu akzeptieren. Das ist der ordoliberalen Gedanke in seiner reinsten Form: Haftung als Komplement der Freiheit. Kein Geringerer als Walter Eucken brachte dies einst in seiner unnachahmlichen Diktion wie folgt auf den Punkt:

„Wer den Nutzen hat, soll auch den Schaden tragen.“

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

wenn wir also Schach und Unternehmertum vergleichen, dann nicht, weil das eine das andere erklärt, sondern weil beide uns zeigen, was Entscheiden eigentlich heißt: Denken, Handeln, Lernen – unter Bedingungen der Unsicherheit.

Schach lehrt uns Konzentration, Geduld, Respekt vor Gegner und Regeln sowie zugleich die Freude am Gestalten. Unternehmertum verlangt dieselben Qualitäten: die Verbindung von Disziplin und Kreativität, von Rationalität und Mut – sowie bisweilen auch Demut.

Entscheidungsfreude – mein Ausgangspunkt – ist am Ende keine Charaktereigenschaft, sondern eine Kultur. Sie entsteht dort, wo Regeln Klarheit geben, aber nicht einengen; wo Wissen Orientierung bietet, aber Neugier Raum behält.

Und zum Schluss noch ein Hinweis auf die vielleicht schönste Parallele zwischen Schach und Wirtschaft: Beide lehren uns, dass es keine Garantie für den richtigen Zug gibt – aber durchaus viele Wege, gut zu spielen.

Wer Schach spielt, lernt, dass jeder Zug zählt. Wer unternehmerisch denkt, weiß, dass jede Entscheidung eine Weichenstellung ist. Am Ende ist beides Ausdruck derselben menschlichen Fähigkeit: unter Unsicherheit zu handeln – und darin Sinn zu finden.

Und am Ende gilt auf Märkten wie am Schachbrett: Die Kunst – und zugleich eine der vornehmsten Tugenden – besteht darin, zu den eigenen Entscheidungen zu stehen. Ohne Wenn und Aber. Im Kern bedeutet das:

Mit Anstand verlieren und mit Demut gewinnen.

Wem das gelingt und wer das beherzigt, der hat gewiss nicht nur bei der Vielzahl der täglich zu treffenden Entscheidungen Vieles richtig macht.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!