



## Anmerkung zur deutschen Übersetzung

Die Spieltheorie geht wesentlich auf die beiden deutschsprachigen Mathematiker John von Neumann und Oskar Morgenstern zurück. Eine der ersten bahnbrechenden Arbeiten war beispielsweise John von Neumanns Aufsatz, »Zur Theorie der Gesellschaftsspiele«, in dem er 1928 die Grundlage für das Min-Max-Theorem legte. (siehe Kapitel 7). Die wichtigen Veröffentlichungen und damit auch die Begriffsbildung nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgten jedoch vor allem auf Englisch. Für einige Konzepte haben sich griffige deutsche Entsprechungen bislang nicht durchgesetzt, so etwa für Tit-for-Tat, Brinkmanship, Bandwagon-Effekte oder Focal Point. Diese praktisch unübersetzbaren Begriffe werden deshalb auch ins Deutsche übernommen.

Dixit und Nalebuff schöpfen ihre Geschichten und Fallstudien aus einem breiten Spektrum amerikanischer (Alltags-)Kultur. In einigen Fällen wurden deshalb bei der Übersetzung naheliegende deutsche Parallelbeispiele verwendet. An anderen Stellen wurden kurze Erläuterungen zu amerikanischen Institutionen eingefügt, die sich von den deutschen Verhältnissen unterscheiden. Zu beachten sind derartige Unterschiede etwa beim präsidentiellen Regierungssystem, dem Rechtssystem der angelsächsischen Tradition, dem dezentralen System der Lohnverhandlungen oder bei den Regeln für Unternehmensaufkäufe. Die Beispiele aus den amerikanischen Nationalsportarten Baseball und Football wurden ebenfalls so abgeändert, daß ihr spieltheoretischer Gehalt auch vom regelunkundigen Kontinentaleuropäer nachvollzogen werden kann.

Christian Schütte

## Vorwort

Strategisches Denken ist die Kunst, einen Gegner zu überlisten, der das gleiche mit Ihnen versucht. Wir alle müssen strategisch denken, ob im Beruf oder im Privatleben: Geschäftsleute und Unternehmen brauchen gute Wettbewerbsstrategien, um zu überleben; Politiker müssen Wahlkampfstrategien entwickeln, um gewählt zu werden; Trainer planen Strategien, die ihre Mannschaften auf dem Spielfeld umsetzen müssen; Eltern, die wollen, daß ihre Kinder auf sie hören, müssen zu Amateurstrategen werden (die Kinder sind Profis); vierzig Jahre lang haben die Nuklear-Strategien der Supermächte über die Existenz der Menschheit entschieden.

Gutes strategisches Denken unter so vielfältigen Umständen bleibt eine Kunst. Aber seine Grundlagen bestehen aus einigen einfachen Prinzipien – einer neu entstehenden, exakten Wissenschaft von der Strategie. Dieses Buch haben wir aus der Überzeugung heraus geschrieben, daß Leser mit ganz unterschiedlichem Hintergrund und aus sehr verschiedenen Berufsfeldern bessere Strategen werden können, wenn sie diese Prinzipien kennen.

Die Wissenschaft vom strategischen Denken heißt Spieltheorie. Es ist eine relativ junge Wissenschaft – gerade einmal fünfzig Jahre alt. [Doch sie hat die Sozialwissenschaften längst revolutioniert. Drei Pioniere der Spieltheorie – John Nash, John Harsanyi und Reinhard Selten – sind deshalb für ihre Arbeit 1994 mit dem Nobelpreis für Ökonomie ausgezeichnet worden.]

Obwohl sie relativ neu ist, hat die Spieltheorie bereits zahlreiche nützliche Einsichten für strategisches Handeln in der Praxis hervorgebracht. Wie alle Wissenschaften kleidet sie ihre Diskussionen jedoch vorzugsweise in Fachjargon und Mathematik. Beide Werkzeuge sind in der Forschung zwar unverzichtbar, aber sie führen dazu, daß die grundlegenden Ideen nur noch von Spezialisten verstanden werden. Mit unserem Buch haben wir deshalb versucht, viele dieser wichtigen Einsichten so zu übersetzen, daß sie auch für einen intelligenten Laien verständlich werden. Anstelle der theoretischen Argumentation verwenden wir illustrierende Beispiele und Fallstudien; auf die Mathematik haben wir ganz, auf den Fachjargon weitgehend verzichtet. Das Buch sollte damit für jeden verständlich sein, der bereit ist, ein paar Schaubildern, Tabellen und etwas Arithmetik zu folgen.

Es gibt bereits eine Reihe von Büchern, in denen die Ideen des strategischen Denkens für spezielle Anwendungsfelder weiterentwickelt worden sind. Tom Schellings Arbeiten zur Strategie der nuklearen Abschreckung, »*The Strategy of Conflict*« und »*Arms and Influence*«, sind zu Recht berühmt geworden. Schellings Analysen des nuklearen Konflikts sind heute selber wichtige Beiträge zur Spieltheorie. Michael Porters Buch »*Competitive Strategy*«, das die Lehren der Spieltheorie auf Probleme der Unternehmensstrategie anwendet, ist ebenso berühmt. Der Politikwissenschaftler Steven Brams hat mehrere Bücher geschrieben, am bekanntesten ist »*Game Theory and Politics*«.

In diesem Buch beschränken wir uns jedoch nicht auf ein bestimmtes Anwendungsfeld. Stattdessen bieten wir Ihnen eine sehr breite Palette von Beispielen, um jedes der grundlegenden Prinzipien zu erläutern. Leser mit dem unterschiedlichsten Hintergrund werden dabei auf vertraute Probleme stoßen. Sie werden außerdem feststellen, daß die gleichen Prinzipien auch für Strategien in weniger vertrauten Zusammenhängen relevant sind. Wir hoffen, daß Sie auf diese Weise einen neuen Blick für viele Ereignisse des Tagesgeschehens oder der Geschichte bekommen werden. Wir greifen schließlich auch auf unsere (Alltags-)Kultur zurück, indem wir Beispiele aus der Literatur, aus Filmen oder aus dem Sport heranziehen. Ernsthafte Wissenschaftler werden vielleicht einwenden, daß die Spieltheorie damit trivialisiert werde; wir glauben aber, daß gerade die vertrauten Beispiele aus Literatur, Film und Sport ein sehr effektives Vehikel sein können, um die zentralen Grundgedanken herüberzubringen.

Wie Tolkiens »*Herr der Ringe*« ist auch dieses Buch in einem Prozeß des Erzählens gewachsen. Seine Ursprünge liegen in einem Kurs über »Strategische Spiele«, den Avinash Dixit an Princetons Woodrow Wilson School of Public Affairs entwickelte und lehrte. Barry Nalebuff hat diesen und einen ähnlichen Kurs später am Political Science Department und an der School of Organization and Management (SOM) in Yale gelehrt. Wir danken vielen Studenten aus diesen Kursen für ihren Enthusiasmus und ihre Ideen; Anne Case, Jonathan Fleming, Heather Hazard, Dani Rodrik und Jonathan Shimshoni verdienen besondere Erwähnung; Takashi Kanno und Yuichi Shimazu übernahmen die Aufgabe, unsere Ideen und Worte ins Japanische zu übersetzen; dabei haben sie auch die englische Version verbessert.

Die Idee, ein Buch zu schreiben, das allgemeinverständlicher ist als ein wissenschaftliches Lehrbuch, verdanken wir Hal Varian von der Uni-

versität von Michigan. Ihm verdanken wir auch zahlreiche nützliche Ideen und Anmerkungen zu früheren Fassungen. Drake McFeely bei W.W.Norton war ein exzellenter, wenngleich anspruchsvoller Lektor: Er unternahm außerordentliche Anstrengungen, damit aus unserer akademischen Schrift ein lebendiger Text wurde. Wenn das Buch noch immer einige Spuren aus seinen Anfängen in der wissenschaftlichen Lehre aufweist, dann liegt das daran, daß wir nicht alle seine Ratschläge befolgt haben.

Viele Kollegen und Freunde haben frühere Fassungen des Manuskripts mit Sorgfalt gelesen und uns zahlreiche detaillierte und exzellente Vorschläge zu seiner Verbesserung gegeben. Auch auf die Gefahr hin, einige von ihnen zu übersehen, wollen wir besonders David Austen-Smith (Rochester), Alan Blinder (Princeton), Seth Masters (S. Bernstein), Carl Shapiro (Princeton), Louis Taylor (MITRE Corporation), Thomas Trendell (ATT-Paradyne), Terry Vaughn (MIT Press) und Robert Willig (Princeton) erwähnen. Bei der Bearbeitung des Manuskripts haben Stacey Mandelbaum und Laura Kang Ward unsere Mängel nachsichtig ertragen – jedesmal, wenn Sie keinen Fehler finden, sollten Sie ihnen danken.

Avinash Dixit  
Barry Nalebuff

Oktober 1990

## Einführung

### Was ist strategisches Verhalten?

Wie sollten sich Menschen in einer Gesellschaft verhalten?

Unsere Antwort hat nichts mit Ethik oder Etikette zu tun. Wir wollen auch nicht mit Philosophen, Predigern oder dem Knigge konkurrieren. Unser Thema ist weniger ausschweifend, und doch betrifft es uns alle mindestens ebenso wie die Fragen von Benimm und Moral. Dieses Buch beschäftigt sich mit strategischem Verhalten: Wir alle sind Strategen, ob es uns paßt oder nicht. Es ist besser, ein guter als ein schlechter Stratege zu sein, und dieses Buch möchte Ihnen helfen, wirksame Strategien erfolgreicher aufzuspüren und anzuwenden.

Unser Berufsleben, ja unser gesamtes soziales Leben, besteht aus einem ständigen Strom von Entscheidungen: Welchen Karriereweg soll ich einschlagen? Wie manage ich mein Unternehmen? Wen soll ich heiraten, wie soll ich meine Kinder erziehen? Soll ich versuchen, Bundeskanzler zu werden? – um nur einige Beispiele zu nennen. Alle diese Situationen verbindet, daß wir nicht im luftleeren Raum agieren. Wir sind vielmehr umgeben von aktiven Entscheidungsträgern, deren Handeln mit unserem in Wechselbeziehung steht, und das hat wichtige Konsequenzen für unser Denken und Tun.

Der Unterschied zwischen einem Holzfäller und einem General macht diesen Punkt leicht deutlich: Wenn der Holzfäller entscheidet, wie er die Schläge ansetzen wird, dann rechnet er nicht damit, daß sich das Holz wehrt; seine Umwelt verhält sich neutral. Wenn ein General dagegen zum Schlag gegen die feindliche Armee ausholt, dann muß er Widerstand gegen seinen Plan gedanklich vorwegnehmen und überwinden. Auch Sie müssen sich wie der General darüber im Klaren sein, daß Ihre geschäftlichen Konkurrenten, Ihr künftiger Ehepartner, ja sogar Ihre Kinder intelligente Menschen sind, die bestimmte Absichten verfolgen. Die Ziele dieser Menschen stehen oft in Konflikt mit Ihren eigenen, aber es gibt auch Chancen für Bündnisse. In Ihrem Handeln müssen Sie also gleichzeitig die Konflikte berücksichtigen und die Kooperationsmöglichkeiten nutzen. Man nennt interaktive Entscheidungen dieser Art strategisch. Der Plan mit den passenden Handlungsschritten heißt Strategie. Dieses Buch möchte Ihnen helfen,

strategisch zu denken, und diese Überlegungen anschließend in Ihrem Handeln umzusetzen.

Der Zweig der Sozialwissenschaften, der sich mit strategischem Entscheiden befaßt, nennt sich Spieltheorie. Die Spiele in dieser Theorie reichen dabei vom Poker bis zur Pädagogik, vom Tennis bis zu Takeovers, von der Werbung bis hin zum Wettrüsten. Oder, wie der ungarische Humorist George Mikes einmal sagte: »Viele Kontinentaleuropäer denken, das Leben sei ein Spiel. Der Engländer glaubt, Cricket sei ein Spiel.« Wir glauben, daß beide recht haben.

Um diese Spiele spielen zu können, braucht man unterschiedliche Fähigkeiten. Elementare Fähigkeiten, wie Wurfgenauigkeit beim Basketball, Kenntnis von Präzedenzfällen in der Juristerei, oder ein ausdrucksloses Gesicht beim Poker sind dabei das eine. Strategisches Denken ist das andere. Strategisches Denken beginnt mit den eigenen elementaren Fähigkeiten und stellt dann die Frage, wie man sie am besten einsetzt. Der Rechtsanwalt beispielsweise kennt das Gesetz, und er muß sich entscheiden, mit welcher Strategie ein Mandant verteidigt werden soll. Ein Fußballtrainer weiß, *wie* gut die eigene Mannschaft durch die Mitte und über die Flügel spielen kann, und er kann abschätzen wie gut die gegnerische Verteidigung damit jeweils zurechtkommt. Nun muß er entscheiden, auf welchem Weg seine Mannschaft angreifen soll. Manchmal heißt strategisches Denken allerdings auch zu wissen, wann man nicht spielen sollte – zum Beispiel im Fall einer Supermacht, die über ein politisches Abenteuer nachdenkt, das den Atomkrieg auslösen könnte.

Unser Ziel ist es, Ihren Strategie-IQ zu erhöhen. Wir haben aber nicht versucht, ein Buch mit Strategie-Rezepten anzubieten. Wir entwickeln die Ideen und Prinzipien des strategischen Denkens, Sie selber werden anschließend noch ein Stück Arbeit leisten müssen, um sie auf Ihre speziellen Umstände anzuwenden und die jeweils richtige Wahl zu treffen. Denn jede Situation hat ihre Besonderheiten: wenn wir hier allgemeine Handlungsanweisungen gäben, könnte das leicht in die Irre führen. Sie selber werden die Prinzipien guter Strategie, die wir hier diskutieren, in jeder Situation neu zusammenführen müssen, aufgrund zusätzlicher Überlegungen werden noch ganz andere Prinzipien hinzukommen. Es bleibt dann Ihre Aufgabe, diese Prinzipien zu kombinieren, und dort, wo es Widersprüche gibt, das Gewicht der einzelnen Argumente abzuwägen. Wir versprechen nicht, daß wir jedes Problem lösen können, das Sie vielleicht haben. Denn die Wissenschaft der Spieltheorie ist noch

lange nicht vollständig ausgebaut, und in mancher Hinsicht bleibt strategisches Denken eine Kunst.

Wir werden Ihnen allerdings schon zeigen, wie sich die Ideen in konkretes Handeln umsetzen lassen. So zeigen wir in Kapitel 1 zunächst anhand mehrerer Beispiele, wie bei einer Reihe sehr unterschiedlicher Entscheidungsprobleme strategische Fragen auftreten. Wir zeigen dabei einige Strategien auf, die effektiv sind, ein paar, die weniger gut funktionieren, und sogar einige, die ganz einfach schlecht sind. In den folgenden Kapiteln werden wir diese Beispiele dann zu einem System oder gedanklichen Gerüst ausbauen. In den hinteren Kapiteln greifen wir schließlich mehrere grobe Klassen von strategischen Situationen auf: das Spiel mit dem Abgrund – sogenannte Brinkmanship –, Abstimmungen, Anreizsysteme und Verhandlungssituationen. Hier können Sie die strategischen Prinzipien dann konkret in Aktion sehen.

Unsere Beispiele reichen vom Bekannten, Trivialen oder Unterhaltsamen – meist aus der Literatur, dem Sport oder aus Kinofilmen – bis hin zum Bedrohlichen: der nuklearen Konfrontation der Supermächte. Die Fälle der ersten Gruppe dienen dabei lediglich als hübsche und eingängige Illustrationen für unsere spieltheoretischen Ideen. Am letzten Beispiel könnte sich allerdings mancher Leser stoßen. Denn ist der Atomkrieg nicht so furchtbar, daß er rationaler Analyse einfach nicht mehr zugänglich ist? Heute ist der Kalte Krieg zu Ende, die Welt gilt allgemein wieder als etwas sicherer. Wir hoffen deshalb, daß sich mit der größeren emotionalen Distanz auch die spieltheoretischen Aspekte des Wettrüstens oder der Kuba-Krise von 1963 nach Gesichtspunkten strategischer Logik analysieren lassen.

Die Kapitel sind gespickt mit Beispielen, die in erster Linie dazu dienen, das jeweils diskutierte Prinzip zu entwickeln und zu illustrieren. Zahlreiche Details, die in der Wirklichkeit relevant sind, werden deshalb weggelassen. Am Ende eines jeden Kapitels stellen wir eine Fallstudie vor, wie sie zum Beispiel in einem Kurs an einer Business School Verwendung finden könnte. Es wird jeweils ein spezieller Sachverhalt dargelegt, Sie sind eingeladen, die Prinzipien des vorhergegangenen Kapitels anzuwenden, um die richtige Strategie zu finden. Einige Fälle lassen wir offen, aber so ist eben auch das Leben. Andere Male gibt es keine eindeutig richtige Lösung, sondern nur unvollkommene Wege, das Problem anzugehen. Ehe Sie allerdings unsere Diskussion lesen, sollten Sie jeden Fall erst einmal selber ernsthaft durchdenken. Sie werden dann mehr von diesem Buch profitieren, als wenn Sie noch so viel



Text verschlingen. Um Ihnen noch mehr Übung zu ermöglichen, enthält das Schlußkapitel 23 weitere Fälle, grob geordnet nach zunehmendem Schwierigkeitsgrad.

Wir hoffen, daß Sie nach der Lektüre dieses Buches erfolgreicher sein werden, sei es als Manager, Verhandlungsführer, Sportler, Politiker oder Elternteil. Wir warnen Sie allerdings auch: Manche der Strategien, die Ihnen bei der Verfolgung Ihrer Ziele helfen, werden Ihnen nicht gerade die Zuneigung der geschlagenen Rivalen eintragen. Wenn Sie also fair sein wollen: Erzählen Sie Ihnen von diesem Buch.

# Kapitel 1

## Zehn Geschichten über Strategie

Wir beginnen mit zehn Geschichten über Strategie aus verschiedenen Lebensbereichen und bieten Ihnen dabei vorab schon einmal ein paar Gedanken dazu an, wie man am besten spielt. Viele von Ihnen werden ähnliche Probleme im Alltag schon erlebt haben, und Sie werden die korrekte Lösung durch Überlegen oder durch Probieren bereits gefunden haben. Für andere mögen einige der Antworten überraschend sein. Doch es geht uns nicht in erster Linie um den Überraschungseffekt der Beispiele. Wir möchten Ihnen vielmehr zeigen, daß ähnliche Situationen immer wieder vorkommen, daß sie auf eine Reihe zusammenhängender Fragen hinauslaufen, und daß es wahrscheinlich sehr fruchtbar ist, systematisch über diese Fragen nachzudenken. Wir werden dieses gedankliche System in späteren Kapiteln weiterentwickeln, und dort Handlungsanweisungen für wirkungsvolle Strategien ableiten. Nehmen Sie die folgenden Geschichten also als kleinen Vorgeschmack vom Dessert, ehe der Hauptgang beginnt. Sie sollen den Appetit wecken, nicht sättigen.

### 1. Erfolgsserien

Gibt es bei Sportlern so etwas wie eine »goldene Hand«? Manchmal sieht es so aus, als könnte ein Basketballstar wie Larry Bird den Korb einfach nicht verfehlen, ein Fußballer wie Diego Maradona nicht danebenschießen. Amerikanische Sportreporter, die solche Erfolgsserien beobachten, verkünden dann gerne, der Sportler habe die »Hot Hand«, also eine Art goldenes Händchen. Die Psychologieprofessoren Thomas Gilovich, Robert Vallone und Amos Tversky sehen darin allerdings nur einen Fall verzerrter Wahrnehmung (1). Die drei weisen darauf hin, daß man zum Beispiel eine Münze nur lange genug werfen muß, um eine sehr lange Serie von »Zahl« zu erhalten. Der Verdacht der Psychologen lautet daher: Sportreporter, denen sonst nichts Gehaltvolles einfällt, finden einfach Muster in einer langen Saison, die letztlich nicht viel anders sind als eine Serie von Münzwürfen. Die drei Wissenschaftler schlagen

einen strengeren Test vor: Sie betrachten zum Beispiel beim Basketball alle Situationen, in denen der Spieler einen Korb erzielt. Dann beobachten sie, in wieviel Prozent der Fälle der nächste Wurf des Spielers ebenfalls ein Treffer ist. Eine ähnliche Rechnung wird für die Fehlwürfe angestellt. Wenn es wahrscheinlicher ist, daß ein Treffer auf einen Treffer folgt, anstatt auf einen Fehlwurf, dann ist wirklich etwas dran an der Theorie von der »Hot Hand«.

Für ein amerikanisches Basketball-Team, die Philadelphia 76ers, haben die Psychologen diesen Test einmal durchgeführt. Das Ergebnis stand im Widerspruch zur »Hot Hand«-These: Wenn ein Spieler mit seinem letzten Wurf getroffen hatte, dann war es unwahrscheinlicher, daß sein nächster Wurf ebenfalls in den Korb ging. Hatte er zuvor daneben geworfen, dann war die Treffwahrscheinlichkeit höher. Dies galt sogar für einen Spieler, Andrew Toney, der einen besonderen Ruf als Serienschütze hatte. Müssen wir also eher von der »stroboskopischen Hand« sprechen – in Anlehnung an jene flackernden Scheinwerfer, die ständig zwischen An und Aus wechseln?

Die Spieltheorie legt eine andere Interpretation nahe. Zwar widerlegt die Statistik die Existenz von individuellen Erfolgsserien. Sie widerlegt aber nicht die Möglichkeit, daß ein Spieler mit einer »Hot Hand« das Spiel in anderer Weise beeinflussen kann. Beide Interpretationen unterscheiden sich insofern, als offensive und defensive Strategien in Wechselwirkung miteinander stehen. Nehmen wir zum Beispiel an, der Serienschütze Andrew Toney habe wirklich ein goldenes Händchen. Die Gegner würden ihn dann sicherlich besonders zahlreich absichern. Seine Erfolgsquote könnte so ohne weiteres reduziert werden.

Das ist aber noch nicht alles. Wenn sich die gegnerische Abwehr auf Toney konzentriert, dann wird einer seiner Mannschaftskameraden unbewacht bleiben, und deshalb mit höherer Wahrscheinlichkeit einen Treffer erzielen. Anders gesagt, die »Hot Hand« Toneys verbessert die Leistung der Mannschaft, obwohl sie seine eigene Leistung verschlechtern kann. Die These von der »Hot Hand« könnten wir dann dadurch testen, daß wir nach Erfolgsserien von Mannschaften suchen.

Ähnliche Phänomene lassen sich in vielen anderen Mannschaftssportarten beobachten. Ein großer Mittelfeldregisseur hilft den Sturmspitzen, und erfolgreiche Sturmspitzen schaffen Raum für den Mann im Mittelfeld. Im Endspiel der Fußball-WM 1986 beispielsweise schoß Diego Maradona kein Tor. Aber mit Pässen aus Situationen, in denen er von deutschen Verteidigern umringt war, bereitete er zwei argentinische

Treffer vor. Der Wert eines Stars kann also nicht allein an seinen Torerfolgen gemessen werden. Sein Beitrag zur Leistung seiner Mannschaftskameraden ist entscheidend, und Hilfsstatistiken können auch solche Beiträge messen. Beim Eishockey etwa werden Tore und ihre Vorbereitung (assists) jeweils gleich gewichtet, wenn die Ranglisten der Spieler erstellt werden.

Ein Spieler kann sich sogar selber helfen, wenn eine »Hot Hand« die andere Seite aufwertet: Larry Bird, der ehemalige Basketball-Star der Boston Celtics, wirft am liebsten mit rechts (obwohl seine linke Wurfhand immer noch besser ist, als die der meisten Leute). Die Verteidiger wissen, daß Bird Rechtshänder ist und konzentrieren sich deshalb darauf, Würfe von rechts abzublocken. Aber sie tun das nicht ausschließlich, denn auch Birds Würfe mit links sind einfach zu erfolgreich, als daß man sie völlig unbeachtet lassen könnte.

Was geschieht nun, wenn Bird in der Saisonpause seine Würfe mit links trainiert? Die Verteidiger reagieren, indem sie mehr Zeit auf die Abdeckung der linken Seite verwenden. Ergebnis: Birds Rechte ist öfter frei. Ein verbesserter Wurf mit links führt zu wirkungsvolleren Würfen mit rechts. In diesem Falle weiß die Linke nicht nur was die Rechte tut, sie hilft ihr sogar dabei.

In Kapitel 7 gehen wir einen Schritt weiter und zeigen, daß es sogar sinnvoll sein kann, eine linke Hand weniger zu benutzen, wenn sie die stärkere ist. Viele von Ihnen werden dieses scheinbar verrückte Phänomen schon selbst erlebt haben, wenn Sie Tennis spielen: Ist Ihre Rückhand viel schwächer als Ihre Vorhand, dann wird Ihr Gegner lernen, stets auf die Rückhand zu spielen. Als Folge der ständigen Übung wird sich aber Ihre Rückhand verbessern. In dem Maße, wie Ihre beiden Schläge ausgeglichener werden, können Ihre Gegner die schwache Rückhand nicht mehr ausnutzen. Sie werden gleichmäßiger zwischen Schlägen auf Vor- und Rückhand abwechseln; und gerade das könnte der eigentliche Vorteil daran sein, daß Sie Ihre Rückhand verbessern.

## 2. Führen oder nicht führen

Nach den ersten vier Rennen im 1983er America's Cup Finale lag der Skipper Dennis Connor mit seinem Boot »Liberty« 3 zu 1 vorne. Um das Finale des Cups zu gewinnen, galt es, Bester aus insgesamt sieben Rennen zu werden, und so wurden denn am Morgen des fünften Ren-