

2 Wirkung von versunkenen Kosten auf Entscheidungen

Das erste Hauptkapitel wendet sich theoretischen Grundlagen zu, die zur Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragen erörtert werden müssen. Dabei wird der Frage nachgegangen, inwieweit versunkene Kosten das Entscheidungsverhalten von Individuen beeinflussen.

Die Begriffe, die in der Literatur in der Diskussion zum Sunk-Cost-Effekt verwendet werden, sind sehr uneinheitlich. Daher wird in einem ersten Schritt eine Begriffsabgrenzung vorgenommen. Die Abgrenzung fußt auf einer Trennung von Entscheidungssituationen, bei denen ein Sunk-Cost-Effekt auftreten kann. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser beiden Situationen werden herausgearbeitet und charakteristische Eigenschaften definiert. Im Anschluss werden das Auftreten und die moderierenden Faktoren des Sunk-Cost-Effekts für beide Entscheidungssituationen auf Grundlage der bestehenden Literatur beleuchtet.

2.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Der ökonomischen Theorie folgend, sollten Kauf- und Nutzungsentscheidungen nur von Grenzkosten und Grenzerlösen beeinflusst werden (Thaler, 1985, S. 47). Eine gute oder richtige Entscheidung kann nur dann vorliegen, wenn der Nutzen aus einer Entscheidung deren Kosten übersteigt. Eine derartige Sichtweise setzt voraus, dass bereits realisierte Gewinne oder Verluste keinen Einfluss auf zukünftige Entscheidungen haben. Die Verluste liegen in der Vergangenheit und werden daher auch als *versunkene Kosten* oder Sunk-Costs bezeichnet (Heath, 1995, p. 38).

Thaler (1980, S. 47) illustriert allerdings zwei Beispiele, die die Praxisnähe eines solchen Entscheidungskalküls in Frage stellen:

1. Eine Familie bezahlt \$40 für Tickets zu einem Basketballspiel, das 60 Meilen von deren Zuhause stattfindet. Am Tage des Spiels gibt es einen massiven Schneesturm. Die Familie entscheidet sich, trotzdem zu dem Spiel zu fahren. Hätten sie die Tickets jedoch geschenkt bekommen, wären sie zuhause geblieben.
2. Ein Mann tritt in einen Tennisverein ein und zahlt eine Jahresgebühr von \$300. Nach zwei Wochen entwickelt er einen Tennisarm. Trotzdem spielt er unter Schmerzen weiter und sagt, er wolle die \$300 nicht verschwenden.

Thaler (1980, S. 47) argumentiert, dass Individuen in ihren Alltagsentscheidungen keine im ökonomischen Sinn richtige Entscheidungen treffen. Sie würden sich vielmehr an früheren Entscheidungen und bereits getätigten Aufwendungen orientieren. Den Einfluss von versunkenen Kosten auf dieses Entscheidungsverhalten bezeichnet er als *Sunk-Cost-Effekt* und definiert:

Der Sunk-Cost-Effekt beschreibt die Tendenz, ein Produkt, für dessen Nutzungsrecht bereits Geld investiert wurde, ceteris paribus, häufiger zu nutzen.

Eine ähnliche und weiter verbreitete Definition stammt von Arkes/Blumer (1985, S. 124). Sie definieren:

Der Sunk-Cost-Effekt ist die Neigung, länger an einem Vorhaben festzuhalten, wenn eine Investition in Form von Zeit, Aufwand oder Geld bereits getätigt wurde.

Das Phänomen wurde in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen festgestellt und untersucht. Daher existieren in der Literatur auch zahlreiche unterschiedliche Bezeichnungen und Konzeptualisierungen. Während im Konsumentenverhalten zumeist vom Sunk-Cost-Effekt gesprochen wird, ist ein sehr artverwandtes Phänomen im strategischen Management unter dem Begriff *eskalierendes Commitment* oder auch *Escalation of Commitment* bekannt. Darüber hinaus trifft auch die *Persistence* (Northcraft/Neale, 1986) und das *Entrapment* (Brockner/Rubin, 1985) scheinbar den gleichen Kern.

Staw (1976, S. 27) stellt fest, dass Individuen bei Investitionsentscheidungen dazu neigen, ihr finanzielles Engagement zu intensivieren, um das Risiko von negativen Konsequenzen im Angesicht eines drohenden Verlusts zu vermindern. Die initialen Investitionsentscheidungen führen dabei in der Regel zu versunkenen Kosten. Dieses Verhalten wird als eskalierendes Commitment bezeichnet und Brockner (1992, S. 39) definiert:

Eskalierendes Commitment ist die Tendenz von Entscheidern, an aussichtslosen Handlungsoptionen festzuhalten.

Obwohl der Sunk-Cost-Effekt und das eskalierende Commitment nicht deckungsgleich sind, werden sie in der Literatur häufig synonym verwendet (Heath, 1995). Eine undifferenzierte Verwendung greift allerdings zu kurz, da einige Unterschiede existieren.

Studien zum eskalierenden Commitment fokussieren immer auf das Festhalten an einer aussichtslosen Handlungsoption. Dabei müssen für das Festhalten immer wieder neue Investitionen getätigt werden. Ein positiver Ausgang ist trotzdem sehr unwahr-

scheinlich. Bei einer Entscheidung gegen die Handlungsoption verfallen die bisherigen Investitionen. In der Literatur finden sich zahlreiche Einflussfaktoren, die das eskalierende Commitment begünstigen. Einer dieser Faktoren ist beispielsweise die Rechtfertigung früherer Entscheidungen, ein anderer der Sunk-Cost-Effekt (Staw, 1976, 1981; Arkes/Blumer, 1985; Garland/Newport, 1991, Tan/Yates, 1995).

Andere Studien rücken die Nutzung von bereits bezahlten Produkten in den Mittelpunkt der Betrachtung. In diesen wird die erhöhte Nutzung einer Alternative, in die bereits Geld investiert wurde, aufgezeigt (Arkes/Blumer, 1985; Gourville/Soman, 1998, 2001). Anders als in den Studien zum eskalierenden Commitment ist die Handlungsoption aber nicht aussichtslos. Bemerkenswerterweise werden in einigen Arbeiten (z. B. Arkes/Blumer, 1985) trotz aller Unterschiede das eskalierende Commitment und der Sunk-Cost-Effekt gleichgesetzt.

Entsprechend ist es wichtig, zunächst eine klare Begriffsabgrenzung vorzunehmen und detailliert Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Im Anschluss daran können bestehende Studien aus der Literatur diskutiert werden. Erst dann kann eine sinnvolle Einordnung vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit thematisierten Forschungsfragen erfolgen.

Garland/Conlon (1998, S. 204) und später Moon (2001, S. 105) schlagen vor, zwischen zwei unterschiedlichen Arten von Entscheidungen zu differenzieren. Bei beiden Entscheidungen ist zunächst eine Adoptionsentscheidung zu treffen. Diese kann im Beginn eines Projekts oder im Kauf eines Produkts liegen. Bei den Produkten kommt es dann zu einer Nutzungsentscheidung. Dabei geht es um eine Entscheidung, das Produkt in Anspruch zu nehmen oder ungenutzt zu verwerfen. Im Gegensatz dazu muss bei begonnenen Projekten eine Fortführungsentscheidung getroffen werden. Betrachtet man die zuvor genannten Definitionen so zeigt sich, dass die Definition von Thaler (1980) eine Nutzungsentscheidung in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. In ihr ist der Entscheider in der Situation, eine in der Vergangenheit liegende Kaufentscheidung zu berücksichtigen oder nicht. Studien, die die Nutzungsentscheidungen von Individuen untersuchen, verlaufen einheitlich nach einem definierten Schema, welches in Abbildung 2 illustriert ist.

Zum Zeitpunkt T_1 trifft der Entscheider einer Kaufentscheidung für eine Alternative A_1 . Für den Kauf muss er eine Ausgabe tätigen deren Gegenwert unwiderruflich in der Alternative gebunden ist. Zeitgleich oder zumindest vor dem eigentlichen Konsumzeitpunkt fällt dem Entscheider eine zweite Alternative A_2 zu. Für diese Alternative muss er keine oder nur eine wesentlich kleinere Ausgabe tätigen. Die Alternative A_2

kann auch eine „Nullalternative“ sein, die darin besteht, die Alternative A_1 verfallen zu lassen. Die versunkenen Kosten sind in jedem Fall für die erste der beiden Alternativen deutlich höher.

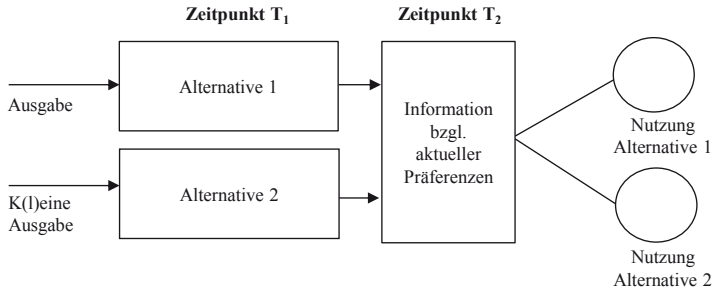


Abbildung 2: Nutzungsentscheidungen unter dem Einfluss versunkener Kosten

Im folgenden Zeitpunkt T_2 muss sich der Entscheider für die Inanspruchnahme einer der beiden Alternativen entscheiden. Die Inanspruchnahme beider Alternativen ist stets ausgeschlossen. Zum Zeitpunkt T_2 kann die Präferenz des Entscheiders verändert sein. Dabei kann sie entweder für beide Alternativen gleich oder zugunsten einer der beiden Alternativen tendieren. Wenn es eine positive Präferenz zugunsten der Alternative A_2 gibt, aber trotzdem die Alternative A_1 genutzt wird, wird von einem Sunk-Cost-Effekt gesprochen. Entsprechendes gilt auch für den Fall gleichverteilter Präferenzen, bei dem aber trotzdem mehrheitlich die Alternative A_1 bevorzugt wird.

Im Gegensatz zur Entscheidung zwischen einer oder mehrerer Alternativen fokussiert die Definition von Arkes/Blumer (1985) auf eine Fortführungsentscheidung. In einer Fortführungsentscheidung muss der Entscheider bestimmen, ob weitere Ressourcen in ein bereits begonnenes Projekt investiert werden sollen. Diese Entscheidung beinhaltet eine retrospektive Sichtweise, indem sie explizit auf bereits getätigte Investitionen abstellt. Ferner werden aber auch prospektive Motive in das Entscheidungskalkül aufgenommen. Anders als bei den Nutzungsentscheidungen sind dem Entscheider die Konsequenzen seines Handels zumeist unklar. Auch diese Studien laufen nach einem ähnlichen Muster ab. Abbildung 3 zeigt den Verlauf schematisch auf.

Der Entscheider trifft zum Zeitpunkt T_1 die Entscheidung, ein Projekt oder eine Investition zu beginnen. Dazu tätigt er eine Ausgabe, die im Anschluss im Projekt gebunden ist. Das Projekt ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen. Der Nutzen aus dem Projekt kann nur dann realisiert werden, wenn es erfolgreich beendet wird.

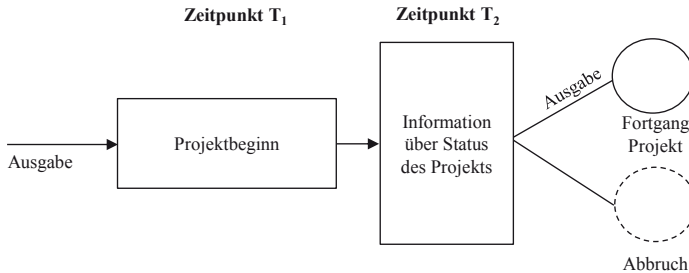


Abbildung 3: Fortführungsentscheidungen unter dem Einfluss versunkener Kosten

Zum Zeitpunkt T_2 stehen dem Entscheider neue Informationen zur Verfügung, die er zu Beginn des Projekts noch nicht hatte. Diese Informationen können ihm extern zufließen oder durch zunehmende eigene Erfahrung von selbst entstehen. Zum Zeitpunkt T_2 muss er festlegen, ob das Projekt weiter fortgeführt werden soll. Die Fortführung ist immer mit dem Einsatz neuer Ausgaben verbunden. Entschließt sich der Entscheider gegen die Investition neuer Ressourcen, wird das Projekt abgebrochen. Die bis dahin in das Projekt geflossenen Ausgaben sind unwiederbringlich verloren. Wird ein Projekt fortgesetzt, obwohl es aus wirtschaftlichen oder anderen triftigen Gründen nicht sinnvoll erscheint, wird von einem eskalierenden Commitment gesprochen. Einen möglichen Treiber stellt dabei die Existenz versunkener Kosten dar und äußert sich im Sunk-Cost-Effekt.

Die Abgrenzung der beiden Entscheidungstypen zeigt, dass in beiden Fällen versunkene Kosten relevant sind, aber insbesondere bei Fortführungsentscheidungen zahlreiche andere Einflussfaktoren eine Rolle spielen können. Während bei den Nutzungsentscheidungen nur die Wahl zwischen zwei Alternativen getroffen werden muss, sind bei Fortführungsentscheidung neuerliche Investitionen nötig. Zudem sind die Auswirkungen einer Entscheidung bei den Nutzungsentscheidungen weitgehend bekannt, während sie bei Fortführungsentscheidungen häufig noch unklar sind. Diese Unsicherheit führt bei den Fortführungsentscheidungen dazu, dass das eskalierende Commitment nicht immer eindeutig den Sunk-Cost-Effekt zurückzuführen ist. Conlon/Garland (1993, S. 402) argumentieren, dass in vielen Studien die unscharfe Abgrenzung des Sunk-Cost-Effekts von anderen Treibern des eskalierenden Commitments zu Fehlinterpretationen der Ursachen des beobachteten Verhaltens von Entscheidern führt. Für die Autoren ist beispielsweise der Grad der Fertigstellung des Projekts deutlich wichtiger als die bisher im Projekt versunkenen Kosten.

Die Weiterführung eines Projekts nur durch den Sunk-Cost-Effekt zu erklären, greift auch anderen Autoren zu kurz. Staw (1976) sieht das eskalierende Commitment als ein übergeordnetes Phänomen, bei dem die versunkenen Kosten als ein möglicher Treiber auftreten. Garland/Conlon (1998, S. 2025) stützen diese Vermutung, indem sie neben dem Sunk-Cost-Effekt den Willen von Entscheidern, ein Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu führen, als dominanten Treiber des eskalierenden Commitments identifizieren. Auch Moon (2001) geht von einer komplementären Beziehung dieser beiden Treiber auf das eskalierende Commitment aus. Navarro/Fantino (2009, S. 254) stellen fest, dass Studien unter dem „Escalation Label“ zahlreiche Determinanten identifizieren, an einer begonnenen Investition festzuhalten. Der Sunk-Cost-Effekt werde aber nicht immer sinnvoll untersucht, da viele Studien die versunkenen Kosten gar nicht manipulieren. Diese Manipulation sei aber wichtig, um die Wirkungsstärke messbar zu machen.

Der Fokus dieser Arbeit soll auf der Betrachtung des Sunk-Cost-Effekts bei Nutzungsentscheidungen liegen. Bei diesen ist das eskalierende Commitment kein übergeordnetes Konstrukt. Zur Eskalation kommt es bei Nutzungsentscheidungen nicht, da keine neuen Investition nötig sind. Eine Eskalation würde bedingen, dass eine Steigerung der Ausgaben vorliegt. Nur wenn auch der Aufwand für die Nutzung eines Produkts als Investition gesehen wird, könnte man von einer Eskalation sprechen. Auf ein solches Begriffsverständnis wird aber verzichtet.

2.2 Empirische Untersuchungen zum Sunk-Cost-Effekt

Aufgrund der uneinheitlichen Begriffsverwendung werden alle zentralen Studien zum Sunk-Cost-Effekt vorgestellt und nach dem vorgestellten Schema systematisiert. Die betrachteten Studien zu Fortführungsentscheidungen konzentrieren sich insbesondere auf den Sunk-Cost-Effekt als Treiber eines eskalierenden Commitments. Bei der Untersuchung von Nutzungsentscheidungen ist diese Einschränkung, aufgrund der geringen Anzahl an Studien, deutlich einfacher.

2.2.1 Sunk-Cost-Effekt bei Fortführungsentscheidungen

Eine der meist zitierten Studien zur Verdeutlichung des Sunk-Cost-Effekts bei Fortführungsentscheidungen stammt von Arkes/Blumer (1985). In der Studie wird Probanden ein Szenario vorgelegt, in dem sich diese vorstellen sollen, der Geschäftsführer eines großen Flugzeugbauers zu sein. Im Rahmen dieser Geschäftsführertätigkeit ste-

hen sie vor der Entscheidung, über die Fortführung eines Entwicklungsprojekts zu entscheiden.

In dem Projekt wird ein für das Radar unsichtbares Flugzeug entwickelt. Zum Zeitpunkt der Entscheidung bekommt der Geschäftsführer allerdings die Information, dass ein Konkurrent ein günstigeres und technisch überlegenes Flugzeug bereits fertig entwickelt hat. Zur Vervollständigung des eigenen Projekts fehlen dem eigenen Unternehmen allerdings nur noch 10 % (\$1 Mio.) des gesamten Investitionsvolumens.

Auf Grundlage dieser Informationen sollen die Probanden entscheiden, ob sie das Projekt fortsetzen oder abbrechen wollen. Den Ergebnissen folgend entscheiden sich etwa 85 % der Probanden dazu, trotz fehlender Erfolgsaussichten an dem Projekt festzuhalten.

In einer Variation des Szenarios werden die Probanden ebenfalls vor die Entscheidung für oder gegen die Entwicklung eines solchen Flugzeugs gestellt. In diesem Fall sind aber zuvor keine finanziellen Ressourcen in das Projekt geflossen. Der Betrag für die Entwicklung liegt bei insgesamt \$1 Mio. Trotz des gleichen Investitionsobjekts und der gleichen Investitionssumme entscheiden sich 83 % der Probanden gegen die Entwicklung des Flugzeugs. Unter Berücksichtigung einiger Kontrollvariablen und verschiedener Abwandlungen des Szenarios führen Arkes/Blumer (1985) das Verhalten der Probanden auf den Sunk-Cost-Effekt zurück.

Arkes/Blumer (1985, S. 130) erläutern, dass versunkene Kosten bei Investoren die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit erhöhen kann, ein erfolgloses Projekt doch noch erfolgreich abzuschließen. Zudem zeigen auch Arkes/Hutzel (2000), dass diese Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit tatsächlich auf die Existenz von versunkenen Kosten zurückzuführen ist. Als Begründung vermuten sie, dass die bewusste initiale Entscheidung für den Beginn eines Projekts noch im Nachgang durch eine neue Investition legitimiert werden soll. Ross/Staw (1986) stützen diese Vermutung. Sie untersuchen die Entscheidung der kanadischen Provinz British-Columbia die Weltausstellung 1986 auszurichten. Es zeigt sich, dass die damaligen Verantwortlichen nach der Initialentscheidung trotz einer Kostenexplosion an dem Vorhaben, die Ausstellung durchzuführen, festhielten. Ross/Staw (1986) argumentieren, dass dieses Festhalten zum einen durch sozialen Druck erzeugt wird, sein „Gesicht waren zu wahren“. Zum zweiten seien aber auch die zukünftigen Besucherzahlen falsch und damit die Erfolgsaussichten überschätzt worden.

Die überwiegende Zahl der Studien untersucht einen Sunk-Cost-Effekt bei Fortführungsentscheidungen bei monetären versunkenen Kosten (z. B. auch Staw/Fox, 1977; Staw/Ross, 1978; Northcraft/Neale, 1986; Schaubroek/Davis, 1994). Die Investition kann aber auch in Form von Zeit oder Aufwand getätigt werden. Der Einfluss von versunkener Zeit wird in einer Studie von Navarro/Fantino (2009) untersucht. Den Ergebnissen folgend führt auch versunkene Zeit zu einer deutlichen Verstärkung eines eskalierenden Commitments.

Ob ein eskalierendes Commitment nur auf menschliche, erwachsene Subjekte beschränkt ist, ist bisher allerdings unklar. Arkes/Ayton (1999) untersuchen Eskalations-tendenzen sowohl bei Kindern als auch bei Tieren. Es zeigt sich, dass sich Kinder deutlich weniger an bereits getätigten Investitionen orientieren als Erwachsene. Ähnliche Befunde finden sich in Tierversuchen. Auch hier scheinen frühere Anstrengungen keine Rolle zu spielen. Eine Studie von Maestripieri/Alleva (1991) beweist, dass weibliche Albino-Mäuse ihren Wurf nicht aggressiver vor Angreifern verteidigen, wenn sie bereits viel Aufwand in die Aufzucht des Wurfes gesteckt haben. Vielmehr würde ihr Abwehrverhalten nur durch die Antizipation zukünftiger Vorteile determiniert. Ob Tiere niemals zum eskalierenden Commitment neigen, ist allerdings nicht abschließend geklärt. Navarro/Fantino (2005) können für Tauben nachweisen, dass sie unter gewissen Bedingungen auch frühere Handlungen in ihr Entscheidungskalkül mit einbeziehen.

Obwohl zahlreiche Studien die Existenz eines Sunk-Cost-Effekts bei erwachsenen Menschen zeigen, ist seine Existenz immer noch nicht vollständig geklärt. Vor allem unter experimentellen Bedingungen ist nur schwer belegbar, dass es die versunkenen Kosten sind, die zu einem erhöhten eskalierenden Commitment führen. Friedman et al. (2007) vermuten, dass in vielen Studien unkontrollierte Störfaktoren auf die Entscheidung Einfluss nehmen. Diese können so stark sein, dass der Einfluss von versunkenen Kosten auf das eskalierende Commitment überdeckt oder ungewollt verstärkt wird. Mit dieser Vermutung argumentieren sie in ähnlicher Weise wie Tan/Yates (1995) und Conlon/Garland (1993, 1998). Letztgenannte können in ihren Studien gar keinen oder sogar einen negativen Einfluss von versunkenen Kosten auf die Fortführung einer begonnenen Investition nachweisen.

Zur Klärung der Existenz des Sunk-Cost-Effekts führen Friedman et al. (2007) daher ein Experiment durch, in dem möglichst viele der Störgrößen kontrolliert werden. In der Studie spielen Probanden eine computerbasierte „Schatzsuche“, bei der sie auf einer virtuellen Seekarte eine Reihe von Inseln besuchen können. Auf diesen Inseln be-

finden sich Schätze, die ausgegraben werden können. Für jede Grabung sowie für die Anreise zur nächsten Insel fallen versunkene Kosten an. Friedman et al. (2007, S. 94) stellen auch nach vielen Versuchen nur einen schwachen Einfluss der versunkenen Kosten auf das eskalierende Commitment fest. Ein großer Teil der Entscheidungen folgt vielmehr einem ökonomisch rationalen Entscheidungskalkül und lässt nicht auf die Existenz eines Sunk-Cost-Effekts schließen.

Ein weiterer Versuch, die Existenz des Sunk-Cost-Effekts im Experiment zu beweisen stammt von Meyer (1993). In der Studie wird untersucht, wie eine Eintrittsgebühr das Bietverhalten in Auktionen beeinflusst. Dazu werden in einer Reihe von Experimenten verschiedene Auktionen mit unterschiedlichen Eintrittsgebühren durchgeführt. Durch die unterschiedlich hohen Eintrittsgebühren soll die Stärke des Sunk-Cost-Effekts manipuliert werden. Meyer (1993, S. 115) stellt dabei fest, dass bei etwa der Hälfte der Probanden ein Sunk-Cost-Effekt im Bietverhalten sichtbar wird (vgl. auch Park et al., 2012). Die Studie kann damit als einer der wenigen experimentellen Beweise für den Sunk-Cost-Effekt bei Fortführungsentscheidungen angesehen werden.

Viele der weiteren Studien zum Sunk-Cost-Effekt bei Fortführungsentscheidungen dienen dazu, die moderierenden Einflüsse auf die Existenz und die Wirkungsstärke des Sunk-Cost-Effekts besser zu verstehen.

Garland/Newport (1991) demonstrieren, dass das eskalierende Commitment nicht von der absoluten, sondern von der relativen Höhe der versunkenen Kosten abhängt. Die Autoren gehen davon aus, dass Individuen, im Sinne des Mental Accounting, Konten für ihre Investitionen anlegen. Der Argumentation folgend halten Individuen immer dann an einer getroffenen Entscheidung fest, wenn die investierten Kosten einen höheren prozentualen Anteil vom Gesamtbudget für diese Investition umfassen. Gleichwohl Tan/Yates (2002) ebenfalls von einer regulierenden Wirkung von Projektbudgets ausgehen, zeigen sie, dass Eskalationstendenzen nicht vollkommen ausgeblendet werden können.

Heath (1995) stellt eine generelle Verallgemeinerbarkeit der Wirkrichtung des Sunk-Cost-Effekts in Frage. Auch er argumentiert, dass mentale Konten existieren, die mit einem festen Budget versehen werden. In einer Reihe von Experimenten zeigt er aber, dass dieses Setzen von mentalen Budgets dazu führen kann, dass Individuen ihr Commitment zu einer Entscheidung nicht immer eskalieren, sondern teilweise auch deeskalieren. Darum werden zum Teil auch aussichtsreiche Investitionen fälschlicherweise abgebrochen. Heath (1995) argumentiert weiter, dass es einem eskalierenden Commitment zuträglich ist, wenn die Folgeinvestitionen mental nur schwer zugeordnet

werden können. Dies kann zum Beispiel auftreten, wenn die Initialinvestition von finanzieller, die Folgeinvestition aber von zeitlicher Natur ist. Fällt es den Individuen hingegen leicht, die Folgen ihres Handels abzuschätzen, machen sie Investitionsentscheidung sehr stark von zuvor gesetzten Budgets abhängig. Soman/Cheema (2001, S. 58) zeigen, dass diese Projektbudgets nicht starr sind, sondern dass sie durch unerwartete Einkünfte verändert werden können. Die Autoren stellen fest, dass ein Sunk-Cost-Effekt absorbiert werden kann, wenn im gleichen mentalen Budget ein unerwarteter Gewinn verbucht wird. Das Budget einer aussichtslosen Investition kann also neu aufgefüllt werden und damit weitere Eskalationstendenzen begünstigen.

Neben dem Setzen von Projektbudgets wird auch bei einer Verdeutlichung der Konsequenzen einer Entscheidung von einem reduzierten eskalierenden Commitment ausgegangen (Tan/Yates, 1995). Heath (1995) stellt fest, dass Individuen eher zu einem eskalierenden Commitment neigen, wenn sie keine Informationen über den erwarteten Ausgang der Investition haben. Dass Individuen nicht nur retrospektive, sondern auch diese prospektiven Faktoren in ihrem Entscheidungskalkül verwenden, zeigen Wong/Kwong (2007). Sie demonstrieren, dass ein starkes antizipiertes Bedauern über den Abbruch eines Projekts das eskalierende Commitment verstärkt (z. B. auch Kwak/Park, 2012).

Staw (1976) manipuliert daher den Grad der negativen Konsequenzen für die Entscheider. Außerdem variiert er den Anteil der persönlichen Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Dabei kann er zeigen, dass die Stärke des eskalierenden Commitments stark davon abhängig ist, ob die Entscheider für die Initialinvestition verantwortlich sind oder nicht. Ein besonders hohes Maß an Verantwortung begünstigt ein längeres Festhalten an der Investition. Bekommen die Entscheider die Adoptionsentscheidung aber vorgegeben, halten sie deutlich seltener an dem eingeschlagenen Kurs fest.

Dass die persönliche Verantwortung für die Initialinvestition das eskalierende Commitment begünstigen kann, wird auch von Wong/Kwong (2007) gezeigt. Eine Verallgemeinerbarkeit dieses Phänomens ist indes nicht möglich. Sowohl Navarro/Fantino (2009) als auch Schulz-Hardt et al. (2009) können belegen, dass eigenverantwortliches Handeln und der Sunk-Cost-Effekt als Treiber eines eskalierenden Commitments nicht immer interagieren.

Brockner/Shaw/Rubin (1979, S. 496) argumentieren, dass die verstärkende Wirkung dieser Verantwortlichkeit davon abhängig ist, wie präsent die getroffenen Entscheidungen den Probanden sind. Die Autoren demonstrieren in einer experimentellen Stu-

Dienstleistungstarife und Nutzungsentscheidungen
Empirische Untersuchung zu Tarifen als Mittel zur
Selbstkontrolle

Robbert, Th.

2013, XX, 208 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00071-4