



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
Main Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2015

---

## **Erhöhen erfahrene CEOs die Performance?**

Schmid, Andreas

**Abstract:** In den letzten Jahren scheinen Unternehmen vermehrt CEOs einzustellen, die bereits vorher in derselben Branche und in einem Unternehmen mit vergleichbarer Grösse tätig waren und damit über vermeintlich relevante Erfahrung verfügen. Doch welche Rolle spielt es für die Unternehmensperformance überhaupt, ob ein neuer CEO bereits solche Erfahrungen mitbringt?

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-116936>  
Journal Article  
Published Version

Originally published at:  
Schmid, Andreas (2015). Erhöhen erfahrene CEOs die Performance? HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, 17(9):49.

## Impressum

Erscheint 10x jährlich auf Deutsch und 6x jährlich auf Französisch

17. Jahrgang

Druckauflage 5000 Exemplare

WEMF-beglaubigte Auflage 2013/2014: 4409 Exemplare

### Herausgeber

Thomas Sterchi und Matthias Zimmermann

### SWISSstaffing

Verband der Personaldienstleister der Schweiz  
Union suisse des services de l'emploi

### Verlag

jobindex media ag,  
Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich,  
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11,  
info@jobindex.ch

### Aboverwaltung

T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11,  
abo@hrtoday.ch

### Geschäftsleitung

Tobias Mengis

### Verkaufsleiter

Tobias Mengis, T: 044 269 50 18,  
tobias.mengis@jobindex.ch

### Account Manager

Stefania Martinelli, T: 044 269 50 24,  
stefania.martinelli@jobindex.ch

### Marketing Projektleiterin

Grazia Ganci, T: 044 269 50 28,  
grazia.ganci@jobindex.ch

### Verlagsassistentin

Isabella Cottone, T: 044 269 50 12,  
isabella.cottone@jobindex.ch

### Redaktionsteam

Simon Bühler (Chefredaktion), Marc Benninger,  
Yvonne Bugmann, Corinne Pärer, Mario Walsler

### Redaktioneller Beirat

Matthias Berchtold, Tom Talent Holding AG;  
Barbara Bourouba, Holcim AG;  
Daniela Eberhardt, IAP/ZHAW;  
Marcel Oertig, Avenir Consulting AG;  
Monika Rüeeger, swissstaffing

### Redaktionelle Beiträge

Beat Augstburger, Gery Bruederlin, Wolfgang  
J. Eberling, Gloria Eschenbach, Michael  
Federer, Myra Fischer-Rosinger, Christoph  
Jordi, Jonas Konrad, Brigitte Kraus-Meier,  
Georg Lange, Gabriela Länger, Monika Rüeeger,  
Andreas Schmid, Carlo Schmid

### Grafik

Marion Bobst, Renato Ferrara

### Korrektorat

comtexto

### Abonnementspreise

HR Today Online Pro: CHF 324.–  
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch,  
10x HR Today, 4x HRM-Dossier,  
3x Special und 1x Index)

HR Today Online Plus: CHF 227.–  
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch,  
10x HR Today)

HR Today Online: CHF 129.–  
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch)

### Druck

ea Druck AG  
Zürichstrasse 57, 8840 Einsiedeln,  
T: 055 418 82 82

### Geschäftsstelle swissstaffing

Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf,  
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

### Insertionsschluss 10/2015

4. September 2015



Gezeichnete Artikel widerspiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlags. Für unverlangt eingesandte Texte übernimmt die Redaktion beziehungsweise der Verlag keine Haftung. Die Wiedergabe von Beiträgen ist nur mit Quellenangabe gestattet. Die Redaktion bedankt sich für ein Belegexemplar.

## Fokus Forschung

# Erhöhen erfahrene CEOs die Performance?



**Andreas Schmid**, wissenschaftlicher Assistent und Doktorand, Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich.

### Die Rubrik

«Fokus Forschung» präsentiert HR-relevante Forschungsergebnisse aus wissenschaftlichen Fachmagazinen.

**Für Firmen gehört die Suche und Anstellung von neuen CEOs zu den kritischsten Rekrutierungsereignissen. Welche Rolle spielt es für die Unternehmensperformance, ob ein neuer CEO einschlägige Erfahrungen mitbringt?**

In den letzten Jahren scheinen Unternehmen vermehrt CEOs einzustellen, die bereits vorher in derselben Branche und in einem Unternehmen mit vergleichbarer Grösse tätig waren und damit über vermeintlich relevante Erfahrung verfügen. Doch welche Rolle spielt es für die Unternehmensperformance überhaupt, ob ein neuer CEO bereits solche Erfahrungen mitbringt?

Dieser Frage gingen Monika Hamori von der IE Business School in Madrid und Burak Koyuncu von der NEOMA Business School in Mont-Saint-Aignan in ihrer Studie nach. Als Untersuchungsobjekte wählten sie die Unternehmen des «Standard & Poor's 500»-Aktienindex von 2005, der die grössten gelisteten Unternehmen der USA umfasst. Diese Daten kombinierten sie mit den biografischen Angaben der jeweiligen CEOs, die vor allem über Personalberatungen und öffentlich zugängliche Quellen gesammelt wurden (u. a. Werdegang, Arbeitgeber, Ein- und Austrittsinformationen, Alter und Geschlecht). Ergänzend dazu wurden Finanz- und Brancheninformationen zu den jeweiligen Arbeitgebern erfasst. Den Firmenerfolg vor und bis drei Jahre nach dem Eintritt der CEOs massen die Forscher anhand des Return on Assets (ROA) und des Return on Sales (ROS).

**«Die Ergebnisse widersprechen bisheriger Forschung, wonach berufsspezifische Erfahrung die Leistung im selben Arbeitskontext erhöht.»**

Bei den Analysen zur Forschungsfrage kamen Hamori und Koyuncu zu einem überraschenden Resultat: CEOs, die direkt aus einer CEO-Position ins Unternehmen wechselten und bereits über berufsspezifische Erfahrung in einer ähnlich grossen Firma oder einer verwandten Branche verfügten, zeigten eine deutlich tiefere Performance als vergleichbare CEOs ohne vorherige Erfahrung. Demgegenüber konnte für Firmen mit CEOs, die Erfahrungen in anderen Branchen oder Unternehmen anderer Grösse sammelten, sowie für jene, die zwischen den beiden CEO-Positionen eine andere Stelle innehatten, kein negativer Einfluss auf die Unternehmensperformance nachgewiesen werden.

Die Ergebnisse widersprechen einem Grossteil bisheriger Forschung, die hervorhebt, dass berufsspezifische Erfahrung die Leistung im selben Arbeitskontext erhöht. Die Studienresultate implizieren, dass CEOs die Fähigkeiten sowie die Wissens- und Denkmuster, die sie sich vorgängig angeeignet haben, «ablegen» bzw. adaptieren müssen, um in einem ähnlichen Unternehmen effektiv zu sein. Die Autoren empfehlen deshalb, neue CEOs beispielsweise für mindestens ein Jahr in einer Interimsposition zu belassen, wo sie sich firmenspezifisches Human- und Sozialkapital aneignen können. ■

Andreas Schmid



Quelle: Hamori, M. and Koyuncu, B. (2015), Experience Matters? The Impact of Prior CEO Experience on Firm Performance. Human Resource Management, 54(1), 23–44.