

Zimmermann, Stefan

**Article**

## Intern versus extern: Eine personalökonomische Analyse von Einflussfaktoren auf die Besetzung von Spitzenführungspositionen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Zimmermann, Stefan (2009) : Intern versus extern: Eine personalökonomische Analyse von Einflussfaktoren auf die Besetzung von Spitzenführungspositionen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 23, Iss. 3, pp. 195-218, [https://doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2009\\_03\\_Zimmermann](https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2009_03_Zimmermann)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70988>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Stefan Zimmermann\*

## **Intern versus extern – eine personalökonomische Analyse von Einflussfaktoren auf die Besetzung von Spitzenführungspositionen\*\***

Die unternehmensinterne Besetzung von Stellen gilt als der Standardfall und wird auch im Bereich des Topmanagements empfohlen. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass ein nennenswerter Anteil der Spitzenführungskräfte über Unternehmensgrenzen hinweg rekrutiert wird. Dieser Beitrag widmet sich der Frage des Rekrutierungsweges auf Grundlage ökonomischer Ansätze. Herangezogen werden die Humankapitaltheorie und die Neue Institutionenökonomie. Die Ergebnisse zeigen, dass eine strikt oder überwiegend interne Rekrutierung durch die Theorie nicht gerechtfertigt werden kann und dass es von der konkreten Unternehmenssituation abhängen sollte, welcher Rekrutierungsweg geeignet ist. Es wird herausgearbeitet, unter welchen Umständen in einem Unternehmen eher eine interne bzw. externe Besetzung empfohlen werden kann. Je größer und erfolgreicher das Unternehmen, desto eher sollte intern besetzt werden, während ein hohes Unternehmenswachstum oder eine steigende Umweltdynamik die potentielle Eignung externer Kandidaten erhöhen. Damit möchte die Arbeit zu einem differenzierteren Verständnis der Rekrutierungsoptionen beitragen.

### **Internal Promotion vs. External Recruiting – an Economic Analysis of Factors Influencing Executive Successor Choice**

Internal promotion is seen as the normal procedure to fill vacancies and is also recommended for top management positions. However, empirical studies highlight that a considerable number of top managers are recruited externally. This paper addresses the problem of internal promotion vs. external recruitment by drawing on economic theory, in particular human capital theory and new institutional economics. The analysis shows that a general preference for internal promotions cannot be theoretically justified. On the basis of theoretical considerations, a set of characteristics determining the appropriate source of recruitment is derived. It is argued that the bigger and more profitable a company is, the more suitable is internal promotion for a vacant top management position, while strong company growth and a dynamic economic environment make external recruitment more appropriate. This paper thus seeks to contribute to a deeper understanding of recruitment options.

Key words: **executive succession, succession management, employee selection**

---

\* Stefan Zimmermann, Jg. 1974, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL, Personal und Organisation, Sanderring 2, D – 97070 Würzburg, E-mail: stefan.zimmermann@uni-wuerzburg.de.

\*\* Die finanzielle Unterstützung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft in Form der Sachbeihilfe WI 2102/2-1 wird dankbar anerkannt.

Artikel eingegangen: 6.2.2009

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.7.2009.

## 1. Einleitung

Die Besetzung von Leitungspositionen in Unternehmen ist von enormer Bedeutung, da die Spitzenführungskräfte durch ihre Gestaltungsmacht einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens ausüben. Der Weg in diese Führungspositionen wird theoretisch und empirisch für Deutschland kaum untersucht. Grundsätzlich kann zwischen der internen Nachfolge – einem Kandidaten, der schon länger im Unternehmen tätig ist – und einem externen Bewerber unterschieden werden. In der personalwirtschaftlichen Literatur wird häufig der internen Besetzung pauschal der Vorzug gegeben. Die Ausführungen sind jedoch eher allgemein und wenig theoriegeleitet. Zudem werden die Argumente nicht speziell auf den Bereich der Spitzenführungskräfte bezogen. Welcher Rekrutierungsweg Erfolg versprechend ist, sollte von der konkreten Situation des Unternehmens abhängen. Daher werden in diesem Beitrag auf Basis ökonomischer Ansätze einige unternehmensspezifische Faktoren herausgearbeitet, welche die effiziente Wahl der möglichen Rekrutierungswege bestimmen sollten.

Empirische Untersuchungen für die USA und die wenigen Auswertungen für Deutschland bestätigen, dass die überwiegende Zahl von Leitungspositionen an der Spitze eines Unternehmens aus den eigenen Reihen besetzt wird. Abhängig von der untersuchten Branche, dem ausgewählten Zeitraum und der Abgrenzung der Führungsposition wird von einem Anteil interner Besetzung in Höhe von ca. 70 – 80 % berichtet (vgl. z. B. Berry et al. 2006; Huson/Malatesta/Parrino 2004; Naveen 2006; Murphy/Zábojník 2007 für die USA; Gerum 2007; Oesterle 1999; Salomo 2001 für Deutschland). Im Vergleich zu vielen Lehrbuch-Aussagen, die mehr oder weniger pauschal der internen Besetzung den Vorrang geben, sind diese Werte noch gering. Der Grundsatz „intern vor extern“ (König 2003, 149) bzw. „Aufstieg geht vor Einstieg“ (Liebel/Oechsler 2004, 59-63) gilt nach wie vor als Standardfall der unternehmerischen Personalpolitik. Es wird als „personalwirtschaftliche Grundregel“ bezeichnet, dass nur dann auf den externen Arbeitsmarkt zurückgegriffen wird, wenn intern kein geeigneter Bewerber vorhanden ist (vgl. Sehringer 1989, 74). Fellman (2003) bestätigt dies auch in ihrer historisch-soziologischen Arbeit grundsätzlich für den Bereich der Spitzenführungskräfte in allen wichtigen Industrienationen. Die prinzipielle Präferenz für die interne Besetzung kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass ein hoher Anteil externer Besetzungen als ein Versagen des Personalmanagements interpretiert wird (vgl. Scherer 1990) und die Zielvorstellung formuliert wird, dass Berufungen von außen zu vermeiden seien (vgl. Günter-Pavel/Kunz 2005: „How to avoid hiring your next CEO“).

Eine theoriegeleitete Analyse des Rekrutierungsvorgehens für die Gruppe der Topmanager ist selten (vgl. Schäfer 2001, 109). Eine Ausnahme bildet ebendiese Arbeit von Schäfer, der jedoch die Rekrutierungsoptionen getrennt voneinander durch Heranziehen einiger (ökonomischer) Ansätze erklärt. Dabei erfolgt keine explizite Abwägung zwischen den Alternativen in Abhängigkeit der Unternehmenseigenschaften. Lediglich Einflüsse der strategischen Ausrichtung (ebd., 249), der Größe (ebd., 210) und der Organisationsstruktur des Unternehmens (ebd., 211) werden am Rande angeführt. Weckmüller (1999) stellt in seiner Arbeit auf die Unsicherheit bei der Besetzungsentscheidung ab. Der internen Besetzung sei umso eher der Vorrang zu

geben, je mehr Informationen über interne Kandidaten zur Verfügung stünden und je genauer diese seien. Dazu analysiert er die innerbetriebliche Entstehung und Übertragung von Informationen und leitet daraus ab, dass in großen und divisional organisierten Unternehmen aufgrund geeigneter Screening-Stellen häufiger eine interne Rekrutierungspolitik zu erwarten sei. Weitere theoretische Aspekte bleiben zur Bestimmung möglicher Einflussfaktoren unberücksichtigt.

Im Folgenden werden zunächst allgemeine Abwägungen zur Wahl des Rekrutierungswegs vorgestellt, die häufig in personalwirtschaftlichen Lehrbüchern zu finden sind. Das Konzept des internen Arbeitsmarktes ist ein erster theoretischer Ansatz, der häufig herangezogen wird, um eine interne Besetzungspraxis zu rechtfertigen. Dieser wird ebenfalls im zweiten Abschnitt vorgestellt und auf seine Erklärungskraft für die Besetzung von Spitzenpositionen geprüft. Der Anstellungsvertrag ist geprägt von einer hohen Unsicherheit und asymmetrischer Informationsverteilung, was Transaktionskosten zu einem nennenswerten Problem macht. Außerdem spielt das Humankapital, das je nach bisheriger Laufbahn im oder außerhalb des Unternehmens unterschiedlich ist, eine Rolle. Daher werden im dritten Abschnitt Ansätze der neuen Institutionenökonomie und die Humankapitaltheorie herangezogen, um zu prüfen, ob die interne Rekrutierung tatsächlich grundsätzlich als vorteilhaft bezeichnet werden kann. Im vierten Abschnitt werden einige Unternehmens- und Kontextfaktoren herausgearbeitet, die die effiziente Wahl des Rekrutierungswegs bestimmen, was zu einem differenzierten Verständnis der Rekrutierungsoptionen beiträgt und zum Überdenken eingefahrener Traditionen anregen soll. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick.

## **2. Allgemeine Abwägungen und das Konzept des internen Arbeitsmarktes**

In Bezug auf die Rekrutierungspolitik werden immer wieder folgende Vorteile interner Besetzungen genannt: Die Motivation der Mitarbeiter sowie das Betriebsklima und die Unternehmenskultur würden positiv beeinflusst. Die speziellen Kenntnisse der Mitarbeiter über den Betrieb, seinen organisatorischen Aufbau und die Arbeitsabläufe könnten genutzt werden. Führungsstil, Unternehmenspolitik und -kultur seien bekannt, was die Umsetzung von Entscheidungen erleichtern könne (vgl. Fellman 2003, 1). Der Nutzen durch die Kenntnis der Unternehmenskultur, ein gemeinsames Werteverständnis sowie durch ein erprobtes und funktionierendes Beziehungsgeflecht innerhalb des Unternehmens wird auch im Zusammenhang mit dem Begriff Sozialkapital diskutiert (vgl. Fuchs 2006, 77-158; siehe allgemein zum Begriff des Sozialkapitals Burt 2005, 4; Schechler 2002). Weiterhin sinke das Fehlbesetzungsrisiko, da die Bewerber besser bekannt seien, und Besetzungen könnten schneller erfolgen. Durch interne Rekrutierungen könnten Beschaffungskosten eingespart werden und die Personalpolitik werde insgesamt transparenter (vgl. König 2003, 26-27; Berthel 1997, 177-178; Drumm 1995, 269-271; Freund/Knoblauch/Racké 1992, 69; Jochmann 1999, 216-218; Kräkel 1997, 171-173; Mag 1986, 71-72; Tettenborn 1998, 7-9; Weckmüller 1999, 27 f.).

Allerdings müssen diesen Vorzügen auch einige Nachteile gegenübergestellt werden (vgl. die vorgenannten Quellen): So könne Betriebsblindheit gefördert werden, da kein neues Humankapital und keine neuen Ideen durch qualifizierte Quereinsteiger

eingebraucht würden. Innovative Veränderungen und strategische Neupositionierungen würden eher extern rekrutierten Führungskräften zugetraut, da diese einen breiteren Erfahrungshorizont hätten und sich weniger an vergangene Entscheidungen gebunden fühlten. Zudem könnten optimale Sachentscheidungen durch kollegiale Bindungen oder Absprachen behindert werden. Durch einen kleineren Bewerberkreis bestünden geringere Auswahlmöglichkeiten. Insbesondere bei schnell wachsenden Unternehmen könne der Bedarf an Mitarbeitern und Führungskräften gar nicht aus den eigenen Reihen gedeckt werden. Weiterhin könnten Rivalitäten zunehmen und sich in Form von kontraproduktiven Beeinflussungsaktivitäten wie Sabotage oder Mobbing äußern. Im Gegensatz zu der o. g. Motivationswirkung durch Aufstiegschancen könne eine wahrgenommene „Beförderungautomatik“ ebenfalls Leistungsanreize reduzieren.

Bei einer internen Besetzungspolitik sei eine Versetzung in den oberen Hierarchiestufen besonders kritisch. Es werde eine Kettenreaktion ausgelöst, die Vakanzen auf der Aufstiegsleiter hinterlasse, wenn die Personalentwicklung nicht auf allen Ebenen zeitlich perfekt aufeinander abgestimmt sei (vgl. zu diesem „Vakanzenkettenproblem“ Kräkel 1997, 178; Schäfer 2001, 202-206; Weckmüller 1999, 28-30). Bezüglich dieses Nachteils muss allerdings festgestellt werden, dass es genau diese Vakanzenkette ist, die Leistungsanreize für die Beschäftigten auf allen Ebenen erzeugt. Die Kettenreaktion kann unterbrochen werden, wenn auf einer Ebene die Beförderung durch Umorganisation der dort bereits beschäftigten Mitarbeiter ausgeglichen werden kann.

Bereits nach diesen ersten Abwägungen ist es überraschend, dass das Votum so eindeutig für die interne Besetzung ausfällt und nicht kontextspezifisch differenziert wird. Als theoretische Grundlage für diese Präferenz wird häufig das Konzept des internen Arbeitsmarktes genannt (vgl. Weckmüller 1999, 167). Dieser besteht aus einer Menge von expliziten und impliziten Regelungen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern hinsichtlich personalpolitischer Gestaltungsvariablen wie Löhnen, Arbeitszeiten, Beförderungen und Aufstiegsmöglichkeiten, etc. Er zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Stellen in fest vorgegebene Aufstiegsleitern bzw. Mobilitätsketten eingebunden sind. Diese bilden typische Reihenfolgen von Arbeitsplätzen ab, die von den Arbeitnehmern während ihrer Karriere durchlaufen werden. Die Entlohnung ist an die Stelle gekoppelt. In der idealtypischen reinen Form sind Einstiegspositionen am unteren Ende der Aufstiegsleiter der einzige Zugang zum internen Arbeitsmarkt (vgl. grundlegend Doeringer/Piore 1971, 1-9 sowie Alewell 1993, 4-5; Baron/Davis-Blake/Bielby 1986, 248; Elliot 1991, 357; Kräkel 1997, 169-170; Wachter/Wright 1990, 240; für eine empirische Überprüfung bspw. Baker/Gibbs/Holmström 1994; Baker/Holmström 1995; Grund 2005; Pfeifer 2008).

Der Ansatz des internen Arbeitsmarktes wurde seit den 1960er und 1970er Jahren entwickelt, um einige Phänomene in lokalen und unternehmensweiten Arbeitsverhältnissen zu erklären. Zur Erklärung der betrieblichen Personalpraxis bzw. zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen geht dieser Ansatz von den Annahmen der neuen Institutionenökonomie wie spezifischem Humankapital, Risikoaversion, asymmetrischer Informationsverteilung und Transaktionskosten aus (vgl. Wachter/Wright 1990, 244-252). Jeder dieser Aspekte kann bestimmte beobachtbare Regelungen erklären. So kann beispielsweise die Bindung der Löhne an Stellen als Teil einer effizienten Anreiz-

gestaltung durch Turniere gesehen werden (vgl. Lazear/Rosen 1981). Entlohnung und Beförderung nach Seniorität ist eine Lösung, um Sabotage oder Kollusionen bei asymmetrischer Informationsverteilung zu vermeiden (vgl. Milgrom/Roberts 1988). So kann jedes Charakteristikum des internen Arbeitsmarktes erklärt werden, indem man eine geeignete Kombination von Annahmen zu obigen Faktoren unterstellt (vgl. Baker/Holmström 1995, 255; Wachter/Wright 1990, 244-252).

Grundsätzlich kritisch muss angemerkt werden, dass die ursprünglichen Studien zum Konzept des internen Arbeitsmarktes auf (männliche, gewerkschaftlich organisierte) Produktionsmitarbeiter abstellen (vgl. Baker/Holmström 1995, 255). Zwar betonen Doeringer/Piore (1971, 3) die Parallelen zwischen „blue-collar manufacturing markets“ und „managerial employment“, weisen aber selbst bereits auf deutliche Unterschiede hin. So umfassen Karriereleitern für Führungskräfte in der Regel mehrere Betriebe eines Unternehmens, und Fähigkeiten haben als Aufstiegskriterium eine größere Bedeutung.

In den wenigen empirischen Untersuchungen breiter Schichten von Führungskräften können bereits einige typische Merkmale nicht bestätigt werden. Insbesondere spezielle Einstiegsstellen und die strenge Knüpfung von Löhnen an Stellen können nicht bestätigt werden. Auf allen untersuchten Hierarchiestufen ist ein wesentlicher Anteil externer Besetzungen festzustellen und ein nennenswerter Anteil der Lohnunterschiede kann nicht durch die Position im Unternehmen erklärt werden (vgl. Baker/Gibbs/Holmström 1994, 884; Lazear 1992, 191 und für einen Überblick Baker/Holmström 1995, 256-258). Aufgrund der hohen Bedeutung allgemeiner (unspezifischer) Qualifikationen wird der Markt für Topmanager nicht als Anwendungsfall eines internen Arbeitsmarktes eingestuft. Brandes/Buttler (1988, 100) verorten den typischen Anwendungsfall interner Arbeitsmärkte im Bereich unternehmensspezifischer Qualifikationen und hoher Beschäftigungsfixkosten. Der Arbeitsmarkt für „höhere Manager, [...] wo abstrakte Leitungsqualifikationen wichtiger sind als branchenspezifische Kenntnisse“, wird dagegen bei „unspezifischer Qualifikation“ einsortiert. Sehringer (1989, 74) nennt „leitende oder Führungspositionen“ eine Arbeitskräftegruppe, für die eine Suche auf dem externen Arbeitsmarkt in Frage komme, und führt dafür hohe innerbetriebliche Anpassungskosten durch lange Vakanzketten an.

Eine einfache Übertragung des allgemeinen Konzepts „interner Arbeitsmarkt“ auf Spitzenführungskräfte ist somit nicht angezeigt und eine pauschale Bevorzugung interner Kandidaten damit nicht zu rechtfertigen.

Das Konzept des internen Arbeitsmarkts versteht sich als ein abgestimmtes System von Praktiken, das sich nicht nur auf den Rekrutierungsweg als personalpolitische Steuerungsgröße beschränkt. Dies wirft die Frage auf, inwieweit isolierte Änderungen der Rekrutierungspolitik vor dem Hintergrund potentieller Restriktionen durch andere Personalpraktiken überhaupt möglich sind und wie deren Effizienz beurteilt werden kann (vgl. zur Wahl zwischen Beschäftigungssystemen Osterman 1987). Für Spitzenführungskräfte sollten die personalpolitischen Bereiche Anreize/Vergütung und Entwicklung von besonderer Bedeutung sein. In den folgenden Ausführungen werden Argumente für den jeweiligen Rekrutierungsweg z. T. gerade aus veränderten Bedingungen hinsichtlich dieser anderen Personalpraktiken abgeleitet und vermeintliche Abhängigkeiten hinterfragt. Hinsichtlich anderer personalpolitischer Praktiken wird

davon ausgegangen, dass Anpassungen möglich sind und die Wirkung der Rekrutierungsentscheidung nicht beeinträchtigen.

### **3. Bedeutung ökonomischer Theorien für die Wahl des Rekrutierungswegs**

#### **3.1 Humankapitaltheorie**

Ausgangspunkt der Anfang der 1960er Jahre begründeten Humankapitaltheorie (siehe grundlegend Becker 1962; Mincer 1958) ist die Überlegung, dass Menschen gezielt in ihre Leistungsfähigkeit investieren, um dadurch ihr Einkommen zu steigern. Da das entstehende Ertragspotenzial an Menschen gebunden ist, spricht man von Humankapital. Unterschieden werden allgemeines Humankapital, das unabhängig von einem bestimmten Arbeitgeber einen produktivitätssteigernden Effekt hat, und spezifisches Humankapital, das lediglich in einem bestimmten Kontext (Arbeitsplatz, Betrieb, Unternehmen, Branche) seine Ertragskraft entfaltet (vgl. Becker 1962, 17). Spezifische Kenntnisse über das Unternehmen, seine Organisation und Abläufe werden oft angeführt, um die Politik einer Rekrutierung aus den eigenen Reihen zu rechtfertigen (vgl. Chan 1996, 556). Sie gelten „als zentraler Erklärungsfaktor für die Effizienz interner Arbeitsmärkte“ (Alewell 1993, 75). Die damit angesprochene Problematik von verschiedenen Arten der Qualifizierung sowie deren Erwerb und Finanzierung ist Gegenstand der Humankapitaltheorie.

Über die Etablierung eines internen Arbeitsmarktes können wirksam Anreize zum Erwerb unternehmensspezifischer Qualifikationen gesetzt werden (vgl. Willis 1986, 594; Prendergast 1993, 523-526; Weckmüller 1999, 50-51). Demzufolge scheint die Bevorzugung des internen Rekrutierungsweges gerechtfertigt, wenn unternehmensspezifisches Humankapital benötigt wird (empirisch bestätigt wird dieser Zusammenhang zwischen der Bedeutung von firmenspezifischem Wissen für ein Unternehmen und dem Einsatz von internen Arbeitsmärkten beispielsweise von Baron/Davis-Blake/Bielby 1986, 259-263).

Für den Bereich der Topmanager sind unternehmensspezifische Qualifikationen von Bedeutung. Kenntnisse über die Unternehmensstruktur, Abläufe und verwendete Techniken sind wichtig, um ein Unternehmen oder einen Geschäftsbereich erfolgreich führen zu können. So begründen Shen/Canella (2002, 720) mangelnden Erfolg externer Besetzungen durch deren fehlendes unternehmensspezifisches Humankapital, die Gefahr einer adversen Selektion und das Problem, die verbliebenen Führungskräfte von neuen Strategien zu überzeugen. Unter der Annahme, dass externe und interne Kandidaten über ein gleiches Ausmaß an allgemeinen Kompetenzen verfügen, sind die internen vorzuziehen, da nur diese spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen.

Im Folgenden ist jedoch zu analysieren, wie groß dieser Vorteil der internen Kandidaten in verschiedenen Unternehmenssituationen ist und ob die Annahme gleicher allgemeiner Kompetenzen gerechtfertigt ist.

Murphy/Zábojník (2007) argumentieren, dass spezifisches Humankapital im Laufe der letzten Jahre zugunsten allgemeiner Fähigkeiten an Bedeutung verloren hat, was zu verstärkter externer Rekrutierung geführt hat. Insbesondere durch die zunehmende

Kapitalmarktorientierung und intensivere Presseberichterstattung haben das Management externer Kontakte und die Kommunikation im Vergleich zur Steuerung der internen operativen Prozesse an Bedeutung gewonnen. Die dafür notwendigen Fähigkeiten sind eher allgemein und weniger spezifisch für bestimmte Organisationen. Außerdem haben sich in den betriebswirtschaftlichen Disziplinen Standards entwickelt, die über die einzelnen Unternehmen hinweg anwendbar sind und somit Wechsel erleichtern. Weiterhin wurden in den letzten Jahren Informations- und Datensysteme etabliert, die auch extern berufenen Führungskräften spezifische Unternehmensdaten schnell zur Verfügung stellen. Ein langes Verweilen im Unternehmen, um sich mit spezifischem Wissen über das Unternehmen vertraut zu machen, ist weniger erforderlich.

Weiterhin ist festzustellen, dass die Bedeutung spezifischen Humankapitals mit steigender Hierarchiestufe abnimmt und allgemeine konzeptionelle Kompetenzen in den Vordergrund treten. Untersuchungen zum Karriereerfolg identifizieren regelmäßig Faktoren, die kaum betriebsspezifischen Charakter besitzen: Mitarbeiter führen und motivieren, Risiken managen, Projekte erfolgreich abschließen (vgl. bspw. McCall 1992; McCall/Lombardo/Morrison 1988; Risch 1999). Weiterhin können spezifische Kenntnisse in einer dynamischen Umwelt entwertet werden. Zudem kann auch betriebs- und arbeitsplatzspezifisches Humankapital durch unternehmensinterne Wechsel entwertet werden, da es in anderen Bereichen nicht mehr von Nutzen ist (vgl. Alewell 1993, 85-89; Weckmüller 1999, 53-54). Darüber hinaus lässt sich fragen, inwieweit externe Bewerber nützliche Kenntnisse von ihrem bisherigen Arbeitgeber mitbringen und so den Nachteil fehlender spezifischer Kenntnisse zumindest verringern können. So sind Informationen über Geschäftsstrategien oder Produktionstechnologien des bisherigen Betriebs, die zunächst unternehmensspezifisch zu sein scheinen, auch in anderen Unternehmen verwertbar, da dort diese detaillierten Kenntnisse über Konkurrenten außerordentlich nützlich sein können (vgl. Alewell 1993, 85-89; Schäfer 2001, 198-202; Weckmüller 1999, 52-54). Zudem kann eine Konzentration auf spezifisches Wissen und Techniken eines Unternehmens den Blick auf neue Entwicklungen verstellen und allgemeine konzeptionelle Fähigkeiten verdrängen („Betriebsblindheit“). Ein Indiz dafür, dass Unternehmensleitungen betriebsblind in alten Entscheidungen und Denkmustern verhaftet bleiben, ist die Tatsache, dass externe Führungskräfte verstärkt Strategieänderungen durchsetzen (vgl. Hungenberg/Wulf 2006).

Allgemein ist davon auszugehen, dass spezielle Kenntnisse und Erfahrungen, die in einer bestimmten Position erarbeitet werden, auch in anderen Beschäftigungen nicht völlig wertlos sind. Neues Wissen kann durch Verknüpfung mit bereits vorhandenen Kenntnissen leichter erlernt werden, und Erfahrungen können verallgemeinert durchaus nützlich sein. Die Einsicht in die Funktionsweise einer speziellen Produktionstechnologie kann auch für die Arbeit mit anderen Anlagen sinnvoll sein, da gleiche naturwissenschaftliche Prinzipien gelten. Auch Kenntnisse über Unternehmensabläufe erleichtern das Einfinden in neue Strukturen, die in Betrieben, zwischen denen realistischerweise ein Wechsel stattfindet, nicht gänzlich unterschiedlich sein werden. Als relevanter Unterschied verbleibt eine (etwas) längere Einarbeitungszeit für externe Kandidaten.



Kenntnisse und Erfahrungen bleiben nur dann vollkommen spezifisch, wenn es dem Mitarbeiter nicht gelingt, allgemeine Zusammenhänge und Wirkprinzipien – sei es im Bereich des Managements oder der Produktion (technisch-naturwissenschaftliche Anwendung) – zu erkennen. Mit häufigeren Wechseln zwischen unterschiedlichen Kontexten sollte daher das allgemeine Humankapital steigen. Rein spezifisch bleibt letztlich nur das Ertragspotential, das durch ein funktionierendes Netzwerk im Unternehmen entsteht (Sozialkapital), oder eine bestimmte Kombination von letztlich allgemein verwertbaren Fähigkeiten und Erfahrungen, die in ihrer Zusammenstellung jedoch spezifisch sind und nicht alle in einem anderen Unternehmenskontext Ertrag steigernd eingebracht werden können, so dass ein Teil des Humankapitals bei einem Wechsel verloren geht (vgl. Lazear 2003).

Insgesamt muss festgestellt werden, dass eine exakte Abgrenzung zwischen spezifischem und allgemeinem Humankapital schwierig ist. Für Topmanager scheint der Anteil wirklich spezifischen Humankapitals eher gering zu sein. Lediglich im Branchenkontext sollte dies einen relevanten Umfang haben. Unternehmensspezifische Fähigkeiten und Kenntnisse, die bei einem Wechsel verloren gehen würden, sind insgesamt nicht zu vernachlässigen, jedoch gerade für Topmanager von geringerer Bedeutung, als häufig argumentiert wird. Folglich kann die Humankapitaltheorie eine ökonomische Vorteilhaftigkeit der internen Rekrutierung von Topmanagern nicht zweifelsfrei begründen. Dennoch ist sie für die Betrachtung nützlich, da sie die Aufmerksamkeit darauf lenkt, dass der Nutzen von Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen von der jeweiligen Unternehmenssituation abhängt. Die Spezifität der gehandelten Qualifikationen ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt der folgenden transaktionskostentheoretischen Diskussion.

### **3.2 Transaktionskostentheorie**

Die Transaktionskostentheorie wurde von Coase (1937) begründet und v.a. von Williamson (1975, 1990) weiterentwickelt. Die Entstehung von Unternehmen als Organisationsform erklären sie mit Hilfe des Begriffs der *Transaktion* und der damit verbundenen Kosten.

Zur Identifizierung einer geeigneten Koordinationsform entwickelte Williamson (1990) das „*Organizational failure framework*“, das als Bestimmungsfaktoren für Transaktionskosten die Spezifität der Leistung (im Zusammenspiel mit opportunistischem Verhalten) und die Umweltunsicherheit (bei beschränkter Rationalität) identifiziert. Zudem haben die Häufigkeit und die Transaktionsatmosphäre (soziale, rechtliche und technologische Rahmenbedingungen) einen Einfluss auf die Kosten.

Bezogen auf die Rekrutierung von Topmanagern ist die Spezifität der Qualifikationen von besonderer Bedeutung. Ist betriebsspezifisches Humankapital notwendig, entsteht ein bilaterales Monopol in der Vertragsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, das für beide Seiten die Gefahr einer Ausbeutung beinhaltet. Die kollektive Koordinationsform des internen Arbeitsmarkts mit der Bindung der Löhne an Arbeitsplätze gilt als transaktionskostenoptimal und soll opportunistisches Verhalten einschränken, die Kooperationsbereitschaft sicherstellen und eine Ausbeutung spezifischer Investitionen verhindern (vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975, 261; Schäfer 2001, 198).

Da die Eigenschaften und Qualitäten eines Managers nicht objektiv zu beobachten sind, ist die Rekrutierungsentscheidung durch eine hohe Unsicherheit geprägt. Informationen über den Vertragspartner und der Grad ihrer Zuverlässigkeit spielen dabei eine große Rolle. In der Regel wird davon ausgegangen, dass die Unsicherheit bei internen Besetzungen deutlich geringer ausgeprägt ist. Auf diese informationsökonomischen Aspekte wird im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie näher eingegangen.

Für einen Vergleich der Rekrutierungsoptionen dürfen nicht nur die Kosten für Suche, Auswahl und Qualifizierung zur Besetzung der konkreten Stelle im Topmanagement berücksichtigt werden. Denn bei der Verfolgung einer internen Rekrutierungspolitik gilt darüber hinaus, dass eine Beförderung im Topmanagementbereich eine Vielzahl von Beförderungen entlang der Hierarchie nach sich zieht (siehe dazu die entsprechenden Hinweise in Abschnitt 2). Dies verlangt ein sehr gut abgestimmtes Personalentwicklungssystem. Berücksichtigt man dies bei einem Kostenvergleich, kann von einer eindeutigen Vorteilhaftigkeit der internen Besetzung für den Spitzenführungsbereich nicht mehr ausgegangen werden

Der Transaktionskosten senkende Effekt einer positiven Transaktionsatmosphäre spricht eher für eine interne Rekrutierung. So dürfte die Aushandlung des Anstellungsvertrages bei einem internen Kandidaten in einer sehr viel vertrauenswürdigeren Atmosphäre und somit schneller, unkomplizierter und damit auch transaktionskostengünstiger ablaufen. Im Vergleich zu den Aspekten wie Spezifität (siehe Humankapitaltheorie) und Unsicherheit (siehe Informationsökonomie) dürfte dieser Gesichtspunkt allerdings von untergeordneter Bedeutung sein.

Ingesamt erweitern die auf der Transaktionskostentheorie basierenden Überlegungen die einfache und voreilige Betrachtung ausschließlich der direkt mit einer einzelnen Rekrutierung verbundenen Kosten. Die häufig anzutreffenden direkten Kostenvergleiche bezogen auf einen einzelnen Besetzungsfall mit dem regelmäßigen Votum für die interne Besetzung aufgrund von geringeren Auswahl- und Einarbeitungskosten (vgl. die zu Beginn von Abschnitt 2 angeführten Quellen) greifen eindeutig zu kurz. Vielmehr müssen Einflussfaktoren wie die Spezifität der gehandelten Qualifikation und die Risiken durch die unvollständige Information mit berücksichtigt werden. Die Informationsverteilung und die Beobachtungsmöglichkeiten sind für die Prinzipal-Agenten-Beziehung, die im nächsten Abschnitt untersucht wird, von besonderer Bedeutung.

### ***3.3 Prinzipal-Agenten-Theorie***

Während die in Abschnitt 3.2 beschriebene Transaktionskostentheorie ganz allgemein Leistungs- und Austauschbeziehungen zwischen Akteuren betrachtet, widmet sich die Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. grundlegend Jensen/Meckling 1976; Ross 1973; Akerlof 1970) der Beziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). Konstitutiv daran ist, dass die Handlungen des Agenten sowohl seinen eigenen Nutzen als auch den des Prinzipals beeinflussen. Eine asymmetrische Informationsverteilung besteht zum einen bei vorab nicht ersichtlichen Eigenschaften des Agenten, was adverse Selektion zur Folge haben kann. Zum anderen kann der Fall vorliegen, dass Handlungen des Agenten für den Prinzipal nicht beobachtbar sind, was zu „moral hazard“ führen kann.

Charakteristisch für große Unternehmen ist die Trennung von Eigentum und Leitung (vgl. grundlegend Berle/Means 1932). Verbunden mit Beobachtbarkeits- und Informationsproblemen der Eigentümer bzw. Kontrolleure (Prinzipale) entstehen dadurch diskretionäre Entscheidungsspielräume für das Topmanagement (Agenten). Dies ermöglicht, vom Gewinn maximierenden Verhalten zu eigenen Gunsten abzuweichen. Diskretionäre Handlungsspielräume entstehen ebenfalls in Bezug auf Kontrollaufgaben des Aufsichtsrates (Agent), die die Anteilseigner (Prinzipale) übertragen. Diese Spielräume können durch kollusives Verhalten von Vorstand und Aufsichtsrat ausgenutzt werden.

Da Beobachtungsprobleme und eine asymmetrische Informationsverteilung von zentraler Bedeutung für die Prinzipal-Agenten-Theorie sind, werden im Folgenden einige informationsökonomische Aspekte besprochen. Die Unsicherheit über die Eigenschaften der Kandidaten und Möglichkeiten, diese zu reduzieren, stellen zentrale Aspekte der Rekrutierungsdiskussion dar und sind Gegenstand der folgenden Ausführungen.

#### *Informationsökonomie*

Asymmetrische Informationsverteilungen zwischen den Beteiligten sind ein wichtiger Erklärungsbeitrag – nicht nur in Bezug auf das Rekrutierungsproblem, sondern insgesamt für die Theorie der Unternehmung (vgl. grundlegende Arbeiten von Alchian/Demsetz 1972; Fama 1980; Jensen/Meckling 1976). Aufgrund der Fülle an bearbeiteten Fragestellungen werden hier ausschließlich Grundlagen in Bezug auf Rekrutierungsfragen dargestellt.

Zur Überwindung der asymmetrischen Informationsverteilung (im Allgemeinen wird angenommen, dass der Bewerber seine Fähigkeiten besser einschätzen kann) bieten sich grundsätzlich zwei Wege an – Signaling und Screening. Bei beiden Arten wird von beobachtbaren Merkmalen und gewonnenen Ergebnissen auf der Grundlage von Erfahrungen aus der Vergangenheit und vermuteten Zusammenhängen auf die Qualität des Bewerbers geschlossen, d.h. es liegt ein Analyse- und Lernkonzept darüber zugrunde, welche Merkmale auf welche Qualitätseigenschaften schließen lassen bzw. welche Aussagekraft ein Signal hat (vgl. Salop/Salop 1976, 619; Spence 1973, 357-360, 369-370).

Da ein neuer Topmanager einen großen Einfluss auf betriebliche Prozesse hat und es hohe Kosten verursacht, eine Bestellung wieder rückgängig zu machen (vgl. Marr/Seisl 1995, 1819), muss für diese Ebene besonderer Wert auf eine gute Informationsbasis gelegt werden, um Fehlbesetzungen zu vermeiden.

Für die Frage nach dem optimalen Rekrutierungsweg ist es entscheidend, über welche Informationen der Arbeitgeber verfügt. Zum einen kommt es darauf an, wie gut die Informationsasymmetrien zu den internen Kandidaten überwunden werden können. Zum anderen muss der Arbeitgeber auch Kandidaten außerhalb des Unternehmens beobachten können.

Eine externe Rekrutierung ist mit einer größeren Unsicherheit verbunden. Diese sinkt jedoch, je besser Tätigkeiten und Entscheidungen des Managers sowie deren Ergebnisse auch außerhalb des Unternehmens beobachtet werden können. Selbst wenn der Arbeitgeber davon ausgeht, dass die zu erwartende relative Qualität von internen

und externen Kandidaten in Bezug auf sein Unternehmen gleich ist, wird er eher auf interne zurückgreifen, da dort das Risiko einer Fehleinschätzung wesentlich geringer ist (vgl. Zajac 1990, 220, 227). Die externe Rekrutierung wird folglich erst dann sinnvoll, wenn es dem externen Kandidaten gelingt, möglichst glaubhafte Signale für eine höhere Qualität zu übermitteln. Da gerade Topmanager durch ihre exponierte Stellung gut beobachtbar sind, ist hier am ehesten mit externen Rekrutierungen zu rechnen, da Informationen über Leistungen am ehesten verfügbar sind (vgl. Schäfer 2001, 211; Wagner/Pfeffer/O'Reilly 1984, 84).

Die Tatsache, dass interne Bewerber vom Arbeitgeber besser eingeschätzt werden können als externe Kandidaten, muss jedoch dahingehend relativiert werden, dass der interne nur hinsichtlich Dimensionen und Kriterien eingeschätzt werden kann, die bisher schon relevant waren. Soll beispielsweise eine neue Strategie umgesetzt werden, muss die diesbezügliche Einschätzung der Fähigkeiten bei einem internen Kandidaten nicht zwangsläufig besser sein. Hier kann gar ein Topmanager, der entsprechende Strategien bereits in einem anderen Unternehmen umgesetzt hat, präziser beurteilt werden (vgl. Wiersema 1992, 80). Aus informationsökonomischer Sicht wird somit die Argumentation bestätigt, dass interne Bewerber eher zur Fortsetzung der bisherigen Unternehmenspolitik in Frage kommen, während für eine Neuorientierung bzw. Neustrukturierung eher externe Führungskräfte bevorzugt werden. Darüber hinaus kann angeführt werden, dass auch externe Kandidaten den Entscheidungsträgern aufgrund von unternehmensübergreifenden Kooperationen, informellen Führungskräfte-Netzwerken oder der gemeinsamen Arbeit in Branchenverbänden sehr gut bekannt sind. Weiterhin leistet die zunehmende Professionalisierung der Executive-Search-Unternehmen und deren Standards zum Management Audit einen Beitrag, Informationsunsicherheiten abzubauen. Somit muss die pauschale Bevorzugung interner Kandidaten aufgrund der besseren Beurteilbarkeit eingeschränkt werden.

Die Verteilung von Informationen und deren Gewinnung sind ebenfalls wesentliche Aspekte in der Turniertheorie, die im folgenden Abschnitt erläutert wird.

#### *Turniertheorie als Spezialfall der Prinzipal-Agenten-Theorie*

Leistungsanreize durch Karriereversprechen werden häufig als Begründung für eine interne Rekrutierung genannt. Durch eine externe Besetzung im oberen Hierarchiebereich wird ein Aufrücken vieler Mitarbeiter auf den Stufen entlang der Aufstiegsleiter verhindert. Die enttäuschten Hoffnungen können dazu führen, dass Arbeitnehmer ihre Leistung mindern oder abwandern (vgl. stellvertretend Lorsch/Khurana 1999, 104). Diese Argumentation kann mit Hilfe der Turniertheorie – einer speziellen Modellierung einer Prinzipal-Agenten-Situation – näher beleuchtet werden (vgl. für die folgenden Ausführungen grundlegend Lazear/Rosen 1981; Nalebuff/Stiglitz 1983; O'Keefe/Viscusi/Zeckhauser 1984; ferner Gibbons 1988, Lazear 1999; Prendergast 1999; Winter 1997; für einen Überblick siehe Kräkel 1997, 262-301).

Die Turniertheorie, begründet in dem namensgebenden Aufsatz von Lazear/Rosen (1981), geht von einem Wettbewerb zwischen Arbeitnehmern (Agenten) einer Hierarchiestufe aus, wobei der relativ beste Teilnehmer von der Unternehmensleitung oder dem Vorgesetzten (Prinzipal) einen definierten Gewinnerpreis erhält. Die Aussicht auf das Erreichen des Preises (höhere Vergütung, höhere Position in der Hierar-

chie) stellt einen Leistungsanreiz dar. Neben dieser Motivationsfunktion verfügen Turniere außerdem über eine Selektionsfunktion, auf die später auch eingegangen wird.

Die Vorteile eines Turniers bestehen in geringeren Messkosten im Vergleich zur exakten Leistungsfeststellung anfallen (vgl. Lazear/Rosen 1981, 841-842, 856-857) und der Möglichkeit des Arbeitgebers, sich selbst glaubhaft zur Preisauszahlung zu verpflichten (vgl. Alewell 1993, 226-228; Carmichael 1989, 79-80; Malcomson 1986). Problematisch ist ein Beförderungsturnier, wenn nur ein gemeinsamer Teamoutput identifiziert werden kann. Zudem bestehen in einem Turnier keine Anreize zu Innovationen, die allen Teilnehmern zu gute kommen und damit den Erfolg des Unternehmens steigern könnten (vgl. Gibbons/Murphy 1990, 34-35).

Auch wenn Beförderungsturniere selten explizit ausgelobt werden, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass implizit stets Turnierstrukturen im Bereich des Topmanagements vorliegen. Die Kandidaten sind sich stets bewusst, dass sie für die Besetzung einer höheren Position ständig mit anderen Führungskräften verglichen werden. Z.T. wird eine implizite Vorauswahl der Turnierteilnehmer in Form von Führungskreisen institutionalisiert (vgl. Arnst/Zimmer 1997).

#### *Die Anreizwirkung von Turnieren*

Die Anreizwirkung von (Beförderungs-)Turnieren hängt zunächst einmal vom *Turnierpreis* ab. Modelltheoretisch kann gezeigt werden, dass die Leistungsanstrengungen der Teilnehmer mit steigender Differenz zwischen Gewinner- und Verliererpreis zunehmen (vgl. Lazear/Rosen 1981, 844-846). Dieser Befund wird auch empirisch und experimentell belegt (vgl. u.a. Bardsley/Sherstyuk 2006; Harbring/Irlenbusch 2003a; Harbring/Irlenbusch 2005).

Der Einfluss, den die *Anzahl der Teilnehmer pro Gewinnerpreis* auf den Arbeits- bzw. Ressourceneinsatz hat, ist dagegen nicht eindeutig und hängt von der konkreten Modellierung ab. Losgelöst von der konkreten Zufallsverteilung und Modellierung können keine pauschalen Aussagen über die Wirkung einer steigenden Teilnehmerzahl getroffen werden. Experimentelle Überprüfungen kommen hier jedoch zu unterschiedlichen Aussagen (vgl. Harbring/Irlenbusch 2005, 10-11; Harbring/Irlenbusch 2003b, 30; Orrison/Schotter/Weigelt 2004, 271-274). Abseits der Vielzahl an Ergebnissen kommen intuitive Überlegungen zu dem Schluss, dass ein Turnier mit extrem wenigen oder vielen Teilnehmern nicht zu einem optimalen Anreizniveau führen kann. Das Gefühl des sicheren Sieges wirkt ebenso Leistung reduzierend wie eine wahrgenommene Aussichtslosigkeit. Ein weiteres Indiz dafür liefert die Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson, wonach bei mittlerer Erfolgswahrscheinlichkeit die größten Leistungsanreize bestehen (vgl. Atkinson 1975, 391-396).

Für die Berufung in das Topmanagement bedeutet dies, dass weder zu wenige Kandidaten noch zu viele Bewerber in den Kreis der potentiellen Nachfolger aufgenommen werden sollten – damit sich weder jemand sicher fühlen kann noch der Erfolg nicht aussichtslos erscheint.

Neben der Preisstruktur und der Turniergröße hat die *Heterogenität* der Akteure einen wichtigen Einfluss auf die induzierten Anstrengungen – insbesondere wenn die Fähigkeiten jedes Teilnehmers von allen Beteiligten beobachtet werden können. So

kann ebenfalls eine besonders hohe bzw. niedrige Erfolgswahrscheinlichkeit wahrgenommen werden, was Leistungsanreize zerstören (vgl. Nalebuff/Stiglitz 1983, 40) oder zur Wahl von – aus Sicht des Prinzipals – zu riskanten bzw. zu sicheren Alternativen führen kann (vgl. Rosen 1988, 84; Kräkel/Sliwka 2004). Durch eine Handicap-Struktur könnte der Prinzipal wieder Chancengleichheit herstellen. Kritisch daran ist zum einen, dass dann dem Favoriten ein „Startgeld“ als Kompensation seiner jetzt geringeren Chancen gezahlt werden müsste. Zum anderen wird die Selektionswirkung zerstört, auf die im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

*Zwischeninformationen* über den Stand des Turniers lassen sich in praktischen Kontexten häufig nicht vermeiden, insbesondere bei einem Wettkampf über einen längeren Zeitraum zwischen Mitarbeitern einer Abteilung oder eines Unternehmens. Sind die Ergebnisse der Kontrahenten beobachtbar, wird im Nachhinein Heterogenität erzeugt, was die bereits diskutierten Auswirkungen haben kann (vgl. insbesondere zu Heterogenität und Zwischeninformationen Winter 1997).

Relative Leistungsvergleiche wie Turniere beinhalten die Gefahr von kontraproduktiven Beeinflussungsaktivitäten (*Sabotage*) und Absprachen. Beispiele für Sabotageaktivitäten beziehen sich meist auf die Tätigkeiten einfacher Mitarbeiter (z. B. Löschen von Dateien), sind jedoch ebenfalls im Bereich des Topmanagements beispielsweise zwischen Leitern getrennter Geschäftsbereiche möglich: bewusste Zurückhaltung von Informationen über Markt- und Geschäftsentwicklungen; Übervorteilung bei der Aushandlung interner Verrechnungspreise oder der Verteilung interner Ressourcen. Die Grenzkosten der Sabotage hängen davon ab, wie nah die Konkurrenten zusammenarbeiten. Je größer die Distanz zwischen den Teilnehmern, desto weniger ist mit Sabotage zu rechnen.

Insgesamt muss aus anreiztheoretischen Überlegungen die Annahme, dass die Motivation – und damit die Leistung – der internen Bewerber durch Zulassung externer Kandidaten grundsätzlich sinke, hinterfragt werden. Gerade Turniere an der Spitze eines Unternehmens mit wenigen Teilnehmern, die sich gut kennen, sind anfällig für die oben beschriebenen Probleme hinsichtlich einer guten Anreizwirkung. Durch die gute Beobachtbarkeit sind alle Teilnehmer gut über den Stand des Wettbewerbs informiert (*Zwischeninformation*), was die Wahl von ineffizienten Arbeitseinsätzen und Strategien – z. B. in Form von ineffizient risikoreichen Investitionsentscheidungen – hervorrufen kann. Die geringe Teilnehmerzahl und enge Zusammenarbeit erleichtern Absprachen (im Topmanagement-Bereich z. B. gegenseitig gedeckte „Consumption on the job“ zulasten der Aktionäre) oder auch Sabotage. Die grundsätzliche Erweiterung auf externe Kandidaten vermeidet zum einen die Sicherheit über den Stand des Turniers. Außerdem werden Absprachen weniger stabil und Sabotageaktivitäten weniger zielführend, da der Output externer Bewerber nur sehr schlecht negativ beeinflusst werden kann. Lässt man externe Turnierteilnehmer, die ex ante nicht einschätzbar und schlecht beobachtbar sind, grundsätzlich zu, kann die Anreizwirkung sogar erhöht werden (vgl. Kräkel 1997, 176; speziell für Absprachen Faith/Higgins/Tollison 1984, 622; Lubatkin/Chung/Rogers/Owers 1989, 63; für Absprachen über Unternehmensgrenzen hinweg Wenger 1987, 230-234).

### *Die Selektionswirkung von Turnieren*

Beförderungsturniere haben nicht nur eine Anreiz-, sondern auch eine Selektionswirkung (vgl. Baker/Jensen/Murphy 1988, 599; Fairburn/Malcomson 2001). Diese kommt selbstredend nur dann zum Tragen, wenn von heterogenen Agenten ausgegangen wird, und hängt davon ab, inwieweit ein Turnier Aufschluss über die Qualität der Teilnehmer gibt. Misst das Leistungskriterium nicht das Potential für die darauffolgende Stufe, kann gegen das Allokationsziel verstoßen werden, da der bessere Kandidat für die höhere Ebene sich auf der unteren Ebene nicht durchsetzen kann (vgl. Baker/Jensen/Murphy 1988, 602-604; Kräkel 1997, 278). Die Selektionsleistung von Beförderungsturnieren hängt also insbesondere davon ab, inwieweit die gezeigten Leistungen Aufschluss über das Potential auf der nächsten Stufe geben. Dies wurde bereits im Bereich der informationsökonomischen Abwägungen unter dem Aspekt der geeigneten Screeningstellen angesprochen.

### *Trade-off zwischen Anreiz- und Allokationsziel*

Für die in dieser Arbeit diskutierte Frage des Rekrutierungsweges ist der Zielkonflikt durch Quereinstiege externer Kandidaten von besonderer Bedeutung. Bereits am Beginn der Ausführungen über die Turniertheorie wurde als Vorteil eines Beförderungsturniers genannt, dass der Arbeitgeber die „Auszahlung“ einer Belohnung – nämlich die Stellenbesetzung – glaubhaft versichern kann. Wird aufgrund von Allokationsüberlegungen ein externer Bewerber berücksichtigt, können dadurch die Karriereanreize für die internen Kandidaten verloren gehen. Dieser Aspekt wird neben der Notwendigkeit unternehmensspezifischen Humankapitals am häufigsten in den Argumentationen zum empfohlenen Rekrutierungsweg genannt. Der Trade-off zwischen Anreiz- und Allokationsziel ist zentral für die Wahl des Rekrutierungsweges (vgl. insbesondere für die Rekrutierung von Spitzenführungskräften Tsoulouhas/Knoeber/Agrawal 2007).

Die Glaubwürdigkeit impliziter Karriereversprechen des Arbeitgebers kann gestärkt werden, indem externe Bewerber mit einem Handicap belegt werden, so dass diese nur dann das Beförderungsturnier gewinnen (und somit berufen werden), wenn sie deutlich besser als ihre internen Konkurrenten sind. Bei annähernd gleicher Qualität wird der interne Mitarbeiter berufen, da dann die Motivationsüberlegungen im Vordergrund stehen (vgl. Chan 1996, 565-567; Tsoulouhas/Knoeber/Agrawal 2007, 196-198). Je besser externe Kandidaten (in der spezifischen Situation) geeignet sind, desto geringer sollte das Handicap sein, mit dem diese belegt werden, um Anreize für interne aufrecht zu erhalten. In Bezug auf die Rekrutierung des Topmanagements ist jedoch in dem Modell von Chan (1996, 568-569) eine systematische Benachteiligung externer Bewerber nicht angezeigt, da es sich um Kandidaten in geringer Zahl und von hoher Qualität handelt.

Aufgrund der Bedeutung (und Hebelwirkung) von Entscheidungen auf der obersten Führungsebene sind auch geringe Qualitätsunterschiede beachtenswert. Mit der Hierarchieebene nimmt die Bedeutung des Allokationsaspekts zu. Andererseits sind die Rekrutierungsentscheidungen an der Unternehmensspitze sowohl intern als auch extern gut sichtbar und bestimmen somit wesentlich die Reputation des Arbeitgebers

hinsichtlich Qualität und Verlässlichkeit der Personalpolitik. Die Gewichtung der Argumente hängt von weiteren Unternehmenscharakteristika ab. Eine pauschale Bevorzugung interner Kandidaten allein aus Motivationsgründen kann nicht als sinnvoll erachtet werden.

Insgesamt zeigt die Betrachtung der verschiedenen Ansätze, dass die unbedingte Bevorzugung interner Bewerber für die Besetzung von Spitzenführungspositionen nicht gerechtfertigt ist. Postulate, wie sie eingangs angeführt wurden, ignorieren einige Besonderheiten für Topmanagementpositionen, gewichten Aspekte unzureichend und vernachlässigen, dass einige Argumente nicht bedingungslos gelten. Im folgenden Abschnitt soll nun noch näher ausgeführt werden, welche Umstände die Wahl des geeigneten Rekrutierungsweges beeinflussen.

#### **4. Einflussfaktoren auf die Wahl des Rekrutierungswegs**

Aufbauend auf die allgemeinen Erläuterungen in Abschnitt 3 kann nun überlegt werden, wie sich bestimmte Faktoren und Unternehmenseigenschaften auf die geeignete Wahl des Rekrutierungsweges auswirken:

##### *Größe des Unternehmens*

Als wichtiger Einflussfaktor wird immer wieder die *Größe des Unternehmens* genannt und in empirische Untersuchungen einbezogen (vgl. z. B. Agrawal/Knoeber/Tsoulouhas; Guthrie/Datta 1997; Lauterbach/Vu/Weisberg 1999; Naveen 2006). Mit steigender Größe gewinnt unternehmensspezifisches Wissen an Bedeutung. Die Komplexität des Unternehmens nimmt zu, und es wird für die Führungskraft damit bedeutsamer, die Unternehmenskultur und wichtige Ansprechpartner zu kennen, um qualifizierte Entscheidungen treffen und umsetzen zu können.

Die transaktionskostentheoretische Betrachtung hat deutlich gemacht, dass für einen Vergleich der Rekrutierungsoptionen nicht nur die Kosten für Suche, Auswahl und Qualifizierung zur Besetzung der konkreten Stelle im Topmanagement berücksichtigt werden dürfen. Denn bei einer internen Rekrutierungspolitik kommt hinzu, dass eine Beförderung im Topmanagementbereich eine Vielzahl von Beförderungen entlang der Hierarchie nach sich zieht. Dies verlangt ein sehr gut abgestimmtes Personalentwicklungssystem. Damit ergibt sich die Vermutung, dass große Unternehmen mit häufigeren Besetzungsvorgängen aufgrund der Fixkostendegression eher in der Lage sind, eine hinreichende Personalplanung und -entwicklung aufzubauen, um dann Kostenvorteile einer internen Besetzungspolitik zu nutzen. Dass mit der Größe des Unternehmens die Professionalisierung und Planmäßigkeit des Personalmanagements zunimmt, bestätigt Scherer (1990, 45). Für kleine Unternehmen scheint eine externe Rekrutierung insgesamt kostengünstiger abgewickelt werden zu können.

Weckmüller (1998, 29-30) verwendet für die Informationsentstehung und -verarbeitung den Gedanken der Verbundproduktion und fordert dann eine externe Rekrutierung, wenn die interne Informationsakkumulation – beispielsweise ein Screening auf Stellen mit einer hohen Aufgabenkongruenz – nur eingeschränkt möglich ist. Großunternehmen verfügen über eine größere Anzahl von geeigneten Screeningstellen, insbesondere wenn Geschäftsbereiche bereits als selbständige Tochterunternehmen geführt werden. Durch die hohe Aufgabenkongruenz kann dann eine Eignungs-



einschätzung für die Topposition zutreffender erfolgen. Bei kleineren Unternehmen sind i.d.R. schon große Unterschiede in den Aufgaben von erster und zweiter Führungsebene zu beobachten, so dass dort die Vorteile einer besseren Beobachtbarkeit der Kandidaten nicht so durchschlagen.

Wichtige Beiträge liefert auch die Turniertheorie zur Bedeutung des Kontextfaktors Unternehmensgröße. So kann ein interner Arbeitsmarkt für Großunternehmen eher gerechtfertigt werden, da eine hinreichend große Anzahl von Kandidaten am Turnier teilnimmt. Durch die hohe Aufgabenkongruenz von erster und zweiter Führungsebene wird der Konflikt zwischen Anreiz- und Matchingziel entschärft. Anreize durch in Aussicht gestellte Beförderungen sind in großen Unternehmen mit mehr Hierarchieebenen von höherer Bedeutung (vgl. Baker/Jensen/Murphy 1988, 601). Daher hat das Motivationsargument ein stärkeres Gewicht, und es sind verstärkt interne Besetzungen zu beobachten. Diese Tradition kann sich – unter Berücksichtigung der erwähnten Signalwirkung – auch bis auf die oberste Ebene fortsetzen.

Somit kann insgesamt angenommen werden, dass mit zunehmender Unternehmensgröße eher eine interne Rekrutierung effizient ist.

#### *Erfolg des Unternehmens*

Die humankapitaltheoretischen Abwägungen sollten, da Humankapital als wichtiger Erklärungsfaktor für den Unternehmenserfolg gilt, gerade in Bezug auf die jeweilige Erfolgssituation des Unternehmens nützlich sein, denn Humankapital gilt als wichtiger Erklärungsfaktor für den Unternehmenserfolg (vgl. Datta/Guthrie 1994; Farrell/Whidbee 2003; Huson/Parrino/Starks 2001; Parrino 1997). So kann fehlender Unternehmenserfolg ein Indikator für eine mangelhafte Humankapitalausstattung sein und auf einen möglichen Bedarf hinweisen, Humankapital von außen zuzukaufen. Weiterhin sind in kritischen Situationen auch andere Kompetenzen gefragt. Extern rekrutierte Führungskräfte stehen außerhalb der gewohnten Routinen des Unternehmens und können offener und unbefangener die Lage des Unternehmens analysieren und Lösungen entwickeln, ohne durch die bisherige Unternehmenspolitik gebunden (Glaubwürdigkeit vor dem Hintergrund von Karriereüberlegungen) oder einseitig geprägt zu sein. Allgemein wird extern rekrutierten Führungskräften eher eine höhere Methoden- und Aktionskompetenz zugesprochen, während die Stärke der Internen darin gesehen wird, bereits eingeschlagene und erfolgreiche Strategien mit hoher Effizienz umzusetzen (vgl. Salomo 2001, 84-87; Schrader 1995, 196-199; Finkelstein/Hambrick 1996, 180). Außerdem verfügen extern rekrutierte Führungskräfte über weitere Erfahrungen aus mindestens einem anderen Unternehmen, die für eine Neuausrichtung nützlich sein könnten. Insofern wird angenommen, dass Managementenerfahrung aus einem anderen Unternehmen das allgemeine Humankapital erhöht. Insgesamt erscheint aus humankapitaltheoretischer Sicht die Rekrutierung eines externen Kandidaten dann sinnvoll, wenn fehlender Unternehmenserfolg nahelegt, dass betriebs- und unternehmensspezifisches Humankapital nicht nützlich oder gar kontraproduktiv ist. In einer solchen Situation spricht dann das höher bewertete allgemeine Humankapital für einen externen Kandidaten.

Im Falle des Misserfolgs werden häufig neue Strategien angedacht. Die Fähigkeit, diese zu entwickeln und umzusetzen, ist bei internen Kandidaten nicht zwangsläufig

besser beobachtbar, da diese bisher nicht benötigt wurden. So kann u. U. ein externer Bewerber hinsichtlich dieser neuen Fähigkeiten präziser einschätzbar sein. Fehlender Erfolg und damit verbundene Umstrukturierungen können somit eine externe Besetzung wahrscheinlicher machen.

In kritischen Unternehmenssituationen darf der oft zitierte negative Anreizeffekt einer externen Besetzung für die Belegschaft nicht überinterpretiert werden. Gerade auf nachfolgenden Hierarchieebenen kann dann von einer Unzufriedenheit mit dem Topmanagement ausgegangen und am ehesten mit Verständnis für den durch eine externe Rekrutierung signalisierten Neuanfang gerechnet werden. Zudem kann die kritische Erfolgslage – insbesondere relativ zu Mitbewerbern – als Indiz für eine schwache Anreiz- bzw. mangelhafte Selektionswirkung von internen Beförderungsturnieren gesehen werden. Indem externe Rekrutierungen zugelassen werden, könnten kollusive Absprachen der bisher Amtierenden zur Leistungsreduktion oder unternehmensschädlichem Verhalten aufgebrochen werden. Zudem könnte so die Auswahlfunktion verbessert werden, da gerade in kritischen Situationen die Qualität des Managements von besonderer Bedeutung ist und eine systematische Benachteiligung fähiger externer Bewerber nicht gerechtfertigt werden kann. Strategische Neupositionierungen werden von außen berufenen Führungskräften eher zugetraut, da interne Manager häufig schon in die vergangenen Entscheidungen eingebunden waren und an diesen aufgrund von Career Concerns zu lange festhalten. So ist insgesamt bei einem ausbleibenden Unternehmenserfolg eher eine externe Rekrutierung effizient und daher zu empfehlen.

#### *Wachstum des Unternehmens*

Das Wachstum eines Unternehmens – insbesondere qualitatives Wachstum z. B. durch den Aufbau neuer Geschäftsbereiche oder die Erschließung neuer Märkte – verlangt nach speziellem Humankapital, das bisher nicht im Unternehmen vorhanden ist. Betriebsspezifisches Wissen ist dann im Vergleich zur neu benötigten Expertise über Branchen oder Regionen weniger bedeutend.

Im Falle eines starken Unternehmenswachstums entstehen neue Führungsstellen. Wird nun eine externe Rekrutierung durchgeführt, hat dies eine geringere Anreizreduzierung bei den beschäftigten Mitarbeitern zur Folge als in Situationen, in denen wachstumsbedingte Karrieremöglichkeiten nicht zur Verfügung stehen. Somit verringert sich bei Unternehmenswachstum die Notwendigkeit, an einer internen Rekrutierungspolitik aus Motivationsgründen festzuhalten, und externe Besetzungen sollten häufiger werden.

Diese Vermutung steht nicht im Widerspruch zum unterstellten Zusammenhang mit der Unternehmensgröße. Die Konstrukte können separat betrachtet werden. Die Größe bezieht sich auf den aktuellen Zustand und vergleicht die Unternehmen anhand des Umfangs ihrer Organisation. Unabhängig davon können Unternehmen wachsen oder schrumpfen. Zwischen Größe und Wachstum lässt sich zwar häufig eine Korrelation nachweisen, deren Ausmaß jedoch einer analytischen Trennung der Konstrukte nicht im Wege stehen sollte.

Einschränkend kann angeführt werden, dass Wachstum aus der bisherigen Geschäftstätigkeit heraus auch als Erfolgsgröße interpretiert werden kann. In der unternehmerischen Praxis werden Ziele z. B. am Umsatz ausgerichtet. Dies würde jedoch

die umgekehrte Erwartung bezüglich des Rekrutierungswegs auslösen, da ein guter Erfolg eher mit verstärkter interner Besetzung in Verbindung gebracht wird. Bei empirischen Untersuchungen sollte daher einbezogen werden, auf welche Art das Unternehmen gewachsen ist.

#### *Unternehmenskomplexität und Veränderungen der Konzernstruktur*

Eine Ergänzung zu den obigen Argumentationen zur Unternehmensgröße kann die Unternehmenskomplexität liefern, da letztlich nicht nur die absolute Größe der Organisation, sondern beispielsweise die Anzahl der bearbeiteten Branchen oder die geografische Streuung des Geschäftsbetriebs einen Einfluss darauf hat, inwiefern etwa unternehmensspezifisches Humankapital benötigt wird. Bei komplexen und gegebenenfalls länderübergreifenden Organisationsformen erscheinen interne Besetzungen vorteilhaft. Eine hohe Diversifikation rückt jedoch auch allgemeine Managementfähigkeiten in den Fokus, weshalb externe Kandidaten in diesen Fällen nicht ignoriert werden sollten.

Auch größere Veränderungen der Konzernstruktur durch Fusionen oder Übernahmen spielen für die Gestaltung der Führungsspitze eine wichtige Rolle, da – je nach Größenverhältnis der beteiligten Unternehmen – zwei Führungsgremien zusammenzuführen sind und somit eine externe Rekrutierung weniger wahrscheinlich wird. Für die Anreizsituation auf den nachgelagerten Führungsebenen mag es wichtig sein, wenn auch ein Manager des akquirierten Unternehmens im obersten Leitungsgremium vertreten ist.

#### *Zeit / Umweltdynamik*

Die Erkenntnisse der Humankapitaltheorie machen deutlich, dass der Aufbau von spezifischem Humankapital nur dann erfolgt, wenn eine hinreichende Amortisationszeit in Aussicht steht. Dies dürfte darauf hinweisen, dass der Anreiz zum Aufbau von spezifischem Humankapital eher dann gegeben ist, wenn intern rekrutiert wird. Gleichzeitig ergibt sich aber auch, dass die Gefahr der Entwertung von jeder Form von Humankapital zunimmt, wenn die Umweltdynamik steigt. Denn bei steigender Dynamik, z. B. in Form von Technologieschocks, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Unternehmen neue Formen von Humankapital beschaffen muss, die intern nicht schnell genug aufgebaut werden können. Die Dynamik des Wettbewerbs, auf die das Management reagieren muss, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Als Ursache wird vor allem die globale und immer schnellere Verfügbarkeit von Informationen und Wissen genannt. Liberalisierungen, Fusionen und Übernahmen sowie die Etablierung von Netzwerkinstitutionen und Modularisierungen beschleunigen die Dynamisierung (vgl. Zobolski 2008, 9-26). Gerade in Unternehmen, die diesem Wandel besonders unterworfen sind, kann es empfehlenswert oder gar notwendig sein, das benötigte Humankapital von außen zuzukaufen.

Zwei Entwicklungen der letzten Jahre regen an, künftig stärker externe Rekrutierungen in Betracht zu ziehen, da Gründe für eine interne Besetzung an Einfluss verloren haben. Zum einen argumentieren Murphy/Zábojník (2007, 2-4), dass spezifisches Humankapital zugunsten allgemeiner Fähigkeiten an Bedeutung verloren hat. Wie bereits vorne ausgeführt, erklären sie dies durch veränderte Anforderungen, etablierte

betriebswirtschaftliche Standards und verbesserte Informations- und Datensysteme, die ein langes Verweilen im Unternehmen weniger erforderlich machen. Zum anderen fördern die Executive-Search-Beratungen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen, die Informationsübertragung zwischen externen Kandidaten und potentiellen Arbeitgebern, da diese ständig Informationen über erfolgreiche Führungskräfte in anderen Unternehmen anbieten. Sie können durch ihre detaillierte Marktkenntnis die Risiken einer externen Besetzung mindern. Außerdem senken sie durch ihre zunächst stillschweigende Mittlerrolle sowohl für potentielle Bewerber als auch für Arbeitgeber die Vorbehalte, auf dem externen Arbeitsmarkt aufzutreten. Durch ihr aktives Vorgehen können sie Manager überhaupt erst zu einem Unternehmenswechsel anregen und Unternehmen auch für Kandidaten außerhalb des Unternehmens interessieren (vgl. Hartmann 1996, 81-86; Herbold 2002; Jochmann 1999, 215; Lorsch/Khurana 1999, 104-105; Thorberg 1993). So können sowohl diese zunehmende Transparenz und höhere Validität der zu beobachtenden Signale als auch die geringere Bedeutung spezifischer Unternehmenskenntnisse dazu anregen, künftig häufiger extern zu rekrutieren, als es der praktizierten Tradition entspricht.

#### *Branchencharakteristika*

Von besonderer Bedeutung werden ebenfalls die Branchenverhältnisse sein. Zum einen stellt die Erfolgsentwicklung der direkten Konkurrenten eine wichtige Orientierungsgröße zur Beurteilung der eigenen Leistung dar. Zum anderen herrschen in den einzelnen Branchen völlig unterschiedliche Umweltentwicklungen und Wettbewerbsverhältnisse. Dies verlangt nach differenzierten Strategien und stellt spezifische Anforderungen an das Management und damit an die Rekrutierung der Topmanager.

Da in Wirtschaftszweigen, in denen viele Unternehmen mit ähnlichem Geschäftsbetrieb und vergleichbaren Produkten und Technologien tätig sind, analoge Anforderungen an das Humankapital gestellt werden, kann dort eine Rekrutierung über Unternehmensgrenzen leichter erfolgen, so dass dort externe Besetzungen eher berücksichtigt werden können (vgl. Parrino 1997, 166; Wiersema/Bantel 1993).

Weiterhin spielen Rekrutierungstraditionen eine Rolle: In Branchen, in denen es bisher nicht üblich war, extern zu rekrutieren, wäre eine Besetzung von außen besonders motivationsschädlich, da die Manager der nachgelagerten Ebenen nicht auf ihre Chancen auf eine Karriere in einem anderen Unternehmen vertrauen. Sind externe Berufungen dagegen üblich, bezieht der Manager wahrscheinlich ohnehin den ganzen Markt in seine Karriereoptionen ein (vgl. Parrino 1997, 169). Folglich sind nach Branchen differenzierte Rekrutierungsstrategien zu erwarten.

#### *Bisheriges Rekrutierungsvorgehen*

Die bisherigen Ausführungen können dazu beitragen, dass Unternehmen ihr praktiziertes Besetzungsvorgehen überdenken. Änderungen können dabei entsprechende Anpassungen bei anderen personalpolitischen Instrumenten erforderlich machen. Wurde in einem Unternehmen bisher ausschließlich intern rekrutiert, kann davon ausgegangen werden, dass die dort Beschäftigten entsprechende Beförderungsaussichten für ihre Karriere antezipieren. Externe Besetzungen können dann besonders motivationsschädlich sein und beispielsweise die Anpassung von Vergütungsmodellen erfor-

dern, um Anreize aufrecht zu erhalten oder Fluktuation enttäuschter Mitarbeiter zu vermeiden. Der negative Anreizeffekt kann jedoch gering sein, wenn trotz der externen Besetzung ausreichend Karriereperspektiven geboten werden (Schaffung neuer Führungsstellen in Phasen mit starkem Wachstum) oder in Krisensituationen mit Verständnis der Mitarbeiter gerechnet werden kann. Ein zusätzliches Argument für eine weiterhin interne Besetzungspolitik besteht in der größeren Unsicherheit einer externen Besetzung, wenn das Unternehmen mit diesem Verfahren keine Erfahrung besitzt.

Besteht das amtierende Leitungsgremium zu einem sehr großen Anteil aus extern rekrutierten Führungskräften, könnte wiederum die Berufung eines internen Kandidaten angezeigt sein, um mit dessen Unternehmenserfahrung eine Verzahnung zu den darunter liegenden Hierarchieebenen sicherzustellen, was die Umsetzung von Führungsentscheidungen erleichtern kann.

### 5. Zusammenfassung und Forschungsausblick

Die Ausführungen haben deutlich gezeigt, dass eine grundsätzliche Besetzung von Spitzenführungspositionen mit internen Kandidaten auf Grundlage der ökonomischen Theorien nicht gerechtfertigt werden kann. Vielmehr sind die Argumente für den internen bzw. externen Rekrutierungsweg vor dem Hintergrund der konkreten Unternehmenssituation zu gewichten.

Die Arbeit stellt einige Merkmale des Unternehmens und dessen Umfeldes heraus und leitet einen vermuteten Zusammenhang zur Eignung der internen Besetzung bzw. externen Besetzung ab. Die folgende Tabelle 1 fasst die Ergebnisse zusammen.

**Tab. 1: Ergebnisübersicht**

Merkmal	Theoretische Grundlagen			
	Humankapitaltheorie	Transaktionskostentheorie	Informationsökonomie	Turniertheorie
Unternehmensgröße	↗	↗	↗	↗
Unternehmererfolg	↗		↗	↗
Unternehmenswachstum	↘			↘
Unternehmenskomplexität	↗			
Fusionen und Übernahmen				↗
Umweltdynamik	↘	↘	↘	
Ähnlichkeit zu anderen Unternehmen	↘		↘	↘
bisherige Rekrutierung				
ausschließlich intern			↗	↗
überwiegend extern	↗			

↗ Eignung / Bedeutung der **internen** Rekrutierung **steigt** mit zunehmender Ausprägung des Merkmals

↘ Eignung / Bedeutung der **internen** Rekrutierung **sinkt** mit zunehmender Ausprägung des Merkmals

So erscheint mit zunehmender Größe und Erfolg des Unternehmens die interne Rekrutierung plausibel, während das Wachstum des Unternehmens und die Umweltdynamik im Zeitablauf eher für externe Besetzungen sprechen. Fusionen und Übernah-

men sollten die Chance für die Wahl eines internen Kandidaten erhöhen. Auch das bisherige Rekrutierungsvorgehen ist zu berücksichtigen.

Die Argumentationen zeigen, dass eine interne Besetzung in vielen Fällen durchaus angezeigt ist, eine bisweilen zum Standardfall erhobene strikte interne Rekrutierungspolitik jedoch in keinem Fall empfohlen werden kann. Daher lässt sich als praktische Implikation dieser Arbeit feststellen, dass Unternehmen, die bisher komplett auf externe Besetzungen verzichtet haben, diese Praxis prüfen sollten.

Zur Frage des Rekrutierungsweges liegt eine Reihe überwiegend auf den amerikanischen Raum bezogener Studien vor. Eine einfache Übertragung der Ergebnisse auf deutsche Unternehmen ist jedoch aufgrund deren unterschiedlicher Leitungsstruktur und Rekrutierungstradition nicht möglich, so dass hier ein deutlicher empirischer Forschungsbedarf aufgezeigt wird. Es gilt, anhand der Besetzungspolitik in deutschen Unternehmen Handlungsmuster herauszuarbeiten. Die hier formulierten Argumente können für eine solche empirische Untersuchung genutzt werden. Eine quantitative Erfolgsanalyse könnte die hier vorgeschlagenen Gestaltungshypothesen zur Rekrutierungspolitik überprüfen. Bei der Untersuchung des Einflusses des Rekrutierungsweges auf den Unternehmenserfolg ist dann zu berücksichtigen, dass die Rekrutierungsentscheidung bereits durch den Erfolg beeinflusst wird.

## Literatur

- Agrawal, Anup / Knoeber, Charles R. / Tsoulouhas, Theofanis (2006): Are Outsiders Handicapped in CEO Successions? In: *Journal of Corporate Finance*, 12, 619-644.
- Akerlof, George A. (1970): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Alchian, Armen A. / Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Alewell, Dorothea (1993): *Interne Arbeitsmärkte: eine informationsökonomische Analyse*. Hamburg.
- Arnst, Ilse-Maria / Zimmer, Gerhard (1997): Führungskreise als Nachwuchsschmiede. In: *Personalwirtschaft*, 24, 24-27.
- Atkinson, John W. (1975): *Einführung in die Motivationsforschung*. Stuttgart.
- Baker, George P. / Gibbs, Michael / Holmström, Bengt (1994): The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data. In: *Quarterly Journal of Economics*, 109, 881-919.
- Baker, George P. / Holmström, Bengt (1995): Internal Labor Markets: Too Many Theories, Too Few Facts. In: *American Economic Review*, 85, 255-259.
- Baker, George P. / Jensen, Michael C. / Murphy, Kevin J. (1988): Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. In: *Journal of Finance*, 43, 593-616.
- Bardsley, Peter / Sherstyuk, Katerina (2006): Rat Races and Glass Ceilings. In: *Topics in Theoretical Economics*, 6 (1, Article 13),
- Baron, James / Davis-Blake, Alison / Bielby, William T. (1986): The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 31, 248-273.
- Becker, Gary S. (1962): Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. In: *Journal of Political Economy*, 70, 9-49.
- Berle, Adolf A. / Means, Gardiner C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*. Chicago.
- Berry, Tammy K. / Bizjak, John M. / Lemmon, Michael L. / Naveen, Lalitha (2006): Organizational complexity and CEO labor markets: Evidence from diversified firms. In: *Journal of Corporate Finance*, 12, 797-817.
- Berthel, Jürgen (1997): *Personal-Management*. 5., akt. und korr. Auflage. Stuttgart.
- Brandes, Wolfgang / Buttler, Friedrich (1988): Die Unvermeidbarkeit interner Arbeitsmärkte. In: Reyher, Lutz / Kühl, Jürgen (Hg.): *Resonanzen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 111. 94-113.
- Burt, Ronald S. (2005): *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford.

- Carmichael, H. Lorne (1989): Self-Enforcing Contracts, Shirking, and Life Cycle Incentives. In: *Journal of Economic Perspectives*, 3, 65-83.
- Chan, William (1996): External Recruitment versus Internal Promotion. In: *Journal of Labor Economics*, 14, 555-570.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica*, 4, 386-405.
- Datta, Deepak K. / Guthrie, James P. (1994): Executive Succession: Organizational Antecedents of CEO Characteristics. In: *Strategic Management Journal*, 15, 569-577.
- Doeringer, Peter B. / Piore, Michael J. (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lanham.
- Drumm, Hans J. (1995): *Personalwirtschaftslehre*. 3. Auflage. Berlin u. a.
- Elliot, Robert F. (1991): *Labor Economics: A Comparative Text*. London u. a.
- Fairburn, James A. / Malcomson, James M. (2001): Performance, Promotion, and the Peter Principle. In: *Review of Economics Studies*, 68, 45-66.
- Faith, Roger L. / Higgins, Richard S. / Tollison, Robert D. (1984): Managerial Rents and Outside Recruitment in the Coasian Firm. In: *American Economic Review*, 74, 660-672.
- Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. In: *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- Farrell, Kathleen A. / Whidbee, David A. (2003): Impact of firm performance expectations on CEO turnover and replacement decisions. In: *Journal of Accounting and Economics*, 36, 165-196.
- Fellman, Susanna (2003): The Role of Internal Labour Markets and Social Networks in the Recruitment of Top Managers in Finnish Manufacturing Firms, 1900-1975. In: *Business History*, 45, 1-21.
- Finkelstein, Sydney / Hambrick, Donald C. (1996): *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Los Angeles.
- Freund, Ferdinand / Knoblauch, Rolf / Racké, Gerhard (1992): *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre*. 4. Auflage. Stuttgart u. a.
- Fuchs, Manfred (2006): *Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen*. Wiesbaden.
- Gerum, Elmar (2007): *Das deutsche Corporate Governance-System. Eine empirische Untersuchung*. Stuttgart.
- Gibbons, Robert (1998): Incentives in Organizations. In: *Journal of Economic Perspectives*, 12, 115-132.
- Gibbons, Robert / Murphy, Kevin J. (1990): Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 30-51.
- Grund, Christian (2005): The wage policy of firms: comparative evidence for the US and Germany from personnel data. In: *International Journal of Human Resource Management*, 16, 104-119.
- Günter-Pavel, Martin / Kunz, Hannes (2005): How to avoid hiring your next CEO. Colehower & Company ([www.colehower.com](http://www.colehower.com); aufgerufen am 04.01.2008).
- Guthrie, James P. / Datta, Deepak K. (1997): Contextual Influences on Executive Selection: Firm Characteristics and CEO Experience. In: *Journal of Management Studies*, 34, 537-560.
- Harbring, Christine / Irlenbusch, Bernd (2003a): An experimental study on tournament design. In: *Labor Economics*, 10, 443-464.
- Harbring, Christine / Irlenbusch, Bernd (2003b): Zur Integration von Arbeitgeber und Arbeitnehmern in Turnieren mit Sabotage. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73, 19-41.
- Harbring, Christine / Irlenbusch, Bernd (2005): How Many Winners Are Good to Have? On Tournaments with Sabotage. IZA Discussion Paper. 1777.
- Hartmann, Michael (1996): *Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt am Main, New York.
- Herbold, Isabel (2002): *Personalberatung und Executive search*. Sternenfels.
- Hungenberg, Harald / Wulf, Torsten (2006): Führungswechsel und Strategiewandel. Eine empirische Untersuchung bei deutschen Großunternehmen. In: *Die Unternehmung*, 60, 141-155.
- Huson, Mark R. / Malatesta, Paul H. / Parrino, Robert (2004): Managerial succession and firm performance. In: *Journal of Financial Economics*, 74, 237-275.
- Huson, Mark R. / Parrino, Robert / Starks, Laura T. (2001): Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: A Long-Term Perspective. In: *Journal of Finance*, 56, 2265-2297.
- Jensen, Michael C. / Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

- Jochmann, Walter (1999): Strategien der internen und externen Personalbeschaffung. In: Siebertz, Paul / Stein, Johann H. von (Hg.): Handbuch Banken und Personal. Frankfurt am Main, 203-226.
- König, Susanne (2003): Personalauswahl. Handbücher für die Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main.
- Kräkel, Matthias (1997): Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik. München und Mering.
- Kräkel, Matthias / Sliwka, Dirk (2004): Risk Taking in Asymmetric Tournaments. In: *German Economic Review*, 5, 103-116.
- Lauterbach, Beni / Vu, Joseph / Weisberg, Jacob (1999): Internal vs. External Successions and Their Effect on Firm Performance. In: *Human Relations*, 52, 1485-1504.
- Lazear, Edward P. (1992): The Job as a Concept. In: Bruns, William J. (Hg.): *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Boston, 183-215.
- Lazear, Edward P. (1999): Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions – Presidential Address to the Society of Labor Economists. In: *Journal of Labor Economics*, 17, 199-236.
- Lazear, Edward P. (2003): Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach. NBER Working Paper No. 9679. <http://www.nber.org/papers/w9679>.
- Lazear, Edward P. / Rosen, Sherwin (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. In: *Journal of Political Economy*, 89, 841-864.
- Liebel, Hermann J. / Oechsler, Walter A. (1994): *Handbuch Human Resource Management*. Wiesbaden.
- Lorsch, Jay W. / Khurana, Rakesh (1999): Changing leaders. The board's role in CEO succession. In: *Harvard Business Review*, 77, 96-105.
- Lubatkin, Michael H. / Chung, Kae H. / Rogers, Ronald C. / Owers, James E. (1989): Stockholder Reactions to CEO Changes in Large Corporations. In: *Academy of Management Journal*, 32, 47-65.
- Mag, Wolfgang (1986): *Einführung in die betriebliche Personalplanung*. Darmstadt.
- Malcomson, James M. (1986): Rank-Order Contracts for a Principal with Many Agents. In: *Review of Economic Studies*, 53, 807-817.
- Marr, Rainer / Seisl, Petra (1995): Rekrutierung von Führungskräften. In: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Stuttgart, 1819-1828.
- McCall, Morgan W (1992): Developing Executives Through Work Experience. In: Schweiger, David M. / Papenfuß, Klaus (Hg.): *Human Resource Planning*. Wiesbaden, 219-229.
- McCall, Morgan W / Lombardo, Michael M. / Morrison, Ann M. (1988): *The Lessons of Experience. How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington / Massachusetts, Toronto.
- Milgrom, Paul / Roberts, John (1988): An Economic Approach to Influence Activities in Organizations. In: *American Journal of Sociology*, 94, 154-179.
- Mincer, Jacob (1958): Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. In: *The Journal of Political Economy*, 66, 281-302.
- Murphy, Kevin J. / Zábojník, Ján (2007): Managerial Capital and the Market for CEOs. Working Paper (<http://ssrn.com/abstract=984376>).
- Nalebuff, Barry J. / Stiglitz, Joseph, E. (1983): Prizes and incentives: towards a general theory of compensation and competition. In: *The Bell Journal of Economics*, 14, 21-43.
- Naveen, Lalitha (2006): Organizational Complexity and Succession Planning. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41, 661-683.
- O'Keefe, Mary / Viscusi, W. Kip / Zeckhauser, Richard J. (1984): Economic Contests: Comparative Reward Schemes. In: *Journal of Labor Economics*, 2, 27-56.
- Oesterle, Michael-Jörg (1999): *Führungswechsel im Top-Management. Grundlagen – Wirkungen – Gestaltungsoptionen*. Wiesbaden.
- Orrison, Alannah / Schotter, Andrew / Weigelt, Keith (2004): Multiperson Tournaments: An Experimental Examination. In: *Management Science*, 50, 268-279.
- Osterman, Paul (1987): Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. In: *Industrial Relations*, 26, 46-67.
- Parrino, Robert (1997): CEO turnover and outside succession. A cross-sectional analysis. In: *Journal of Financial Economics*, 46, 165-197.
- Pfeifer, Christian (2008): An empirical note on wages in an internal labour market. In: *Economics Letters*, 99, 570-573.



- Prendergast, Canice (1993): The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition. In: *Quarterly Journal of Economics*, 105, 523-534.
- Prendergast, Canice (1999): The Provision of Incentives in Firms. In: *Journal of Economic Literature*, 37, 7-63.
- Risch, Susanne (1999): Eine feine Gesellschaft. In: *Manager Magazin*, 29, 255-273.
- Rosen, Sherwin (1988): Promotions, Elections and Other Contests. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 144, 73-90.
- Ross, Stephen A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. In: *American Economic Review*, 63, 134-139.
- Salomo, Sören (2001): Wechsel der Spitzenführungskraft und Unternehmenserfolg. Berlin.
- Salop, Joanne / Salop, Steven (1976): Self-Selection and Turnover in the Labor Market. In: *Quarterly Journal of Economics*, 90, 619-627.
- Schäfer, Ivo (2001): Rekrutierung von Topmanagern. Ökonomische Erklärung und konzeptionelle Integration der Entscheidungsmechanismen und -kriterien. Wiesbaden.
- Schechler, Jürgen M. (2002): Sozialkapital und Netzwerkökonomik. Frankfurt am Main u. a.
- Scherer, Hans-Peter (1990): Fehlentwicklung. In: *Management Wissen*, 12, 44-47.
- Schrader, Stephan (1995): Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. Tübingen.
- Sehringer, Roswitha (1989): Betriebliche Strategien der Personalrekrutierung. Frankfurt/Main, New York.
- Shen, Wei / Canella, Albert A. (2002): Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Postsuccession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure. In: *Academy of Management Journal*, 45, 717-733.
- Spence, Michael (1973): Job Market Signaling. In: *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.
- Tettenborn, Ulrike (1998): Führungskräfte und das interne Arbeitsmarktsegment. Bamberg.
- Thorberg, Heiner (1993): Direktansprache. In: Strutz, Hans (Hg.): *Handbuch Personalmarketing*. 2., erw. Auflage. Wiesbaden, 209-214.
- Tsoulouhas, Theofanis / Knoeber, Charles R. / Agrawal, Anup (2007): Contest to become CEO: incentives, selection and handicaps. In: *Economic Theory*, 30, 195-221.
- Wachter, Michael L. / Wright, Randall D. (1990): The Economics of Internal Labor Markets. In: *Industrial Relations*, 29, 240-262.
- Wagner, W. Gary / Pfeffer, Jeffrey / O'Reilly, Charles A. (1984): Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. In: *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.
- Weckmüller, Heiko (1998): Interne Beförderung versus externe Rekrutierung von Führungskräften. In: Backes-Gellner, Uschi / Kräkel, Matthias / Geil, Linus (Hg.): *Quantitative und qualitative Personalanpassungsstrategien – personalökonomische Analysen ihrer institutionellen Bedingtheit und ihre Konsequenzen*. München, Mering, 13-34.
- Weckmüller, Heiko (1999): Führungskräftebeschaffung. München und Mering.
- Wenger, Ekkehard (1987): Managementanreize und Kapitalallokation. In: *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, 6, 217-240.
- Wiersema, Margarethe F. (1992): Strategic Consequences of Executive Succession within Diversified Firms. In: *Journal of Management Studies*, 29, 73-94.
- Wiersema, Margarethe F. / Bantel, Karen A. (1993): Top Management Team Turnover as an Adaption Mechanism: The Role of the Environment. In: *Strategic Management Journal*, 14, 485-504.
- Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. New York.
- Williamson, Oliver E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*. Tübingen.
- Williamson, Oliver E. / Wachter, Michael L. / Harris, Jeffrey E. (1975): Understanding the employment relation: The analyses of idiosyncratic exchange. In: *Bell Journal of Economics*, 6, 250-280.
- Willis, Robert J. (1986): Wage Determinants: A survey and Reinterpretation of Human Capital Earning Functions. In: Ashenfelder, Orley / Layard, Richard (Hg.): *Handbook of Labor Economics I*. Amsterdam, 525-602.
- Winter, Stefan (1997): Tournaments und Beförderungsanreize. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Personal*, 67, 129-144.
- Zajac, Edward J. (1990): CEO selection, succession, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis. In: *Strategic Management Journal*, 11, 217-230.
- Zobolski, André (2008): Kooperationskompetenz im dynamischen Wettbewerb. Eine Analyse im Kontext der Automobilindustrie. Wiesbaden.