

Von strengen Müttern und hübschen Töchtern

Die Suche nach der Hübschesten im Benchmark-Vergleich

War doch schon immer so

In der Welt der Wirtschaft spricht man gerne von Töchtern – nicht etwa im familiären Sinne, sondern wenn es um Abhängigkeiten und Besitzverhältnisse geht. Eine Tochtergesellschaft ist ein rechtlich selbstständiges Unternehmen, das mehrheitlich einer anderen, grösseren Gesellschaft gehört: der Mutter.

Das Bild ist alt, bewährt – und auffallend weiblich geprägt. Vatergesellschaften, Unternehmenssöhne oder gar Schwiegermütter sucht man im ökonomischen Sprachgebrauch vergeblich.

Und doch hat sich der Begriff der „Tochter“ über Jahrzehnte gehalten. Vielleicht, weil er das Abhängigkeitsverhältnis elegant beschreibt. Vielleicht auch, weil sich das Bild einer Tochter als eigenständiger, aber steuerbarer Teil eines Ganzen besonders gut für Vergleiche eignet.

Genau hier setzt dieser Essay an: bei der Suche nach der „hübschesten Tochter“ – als Metapher für ein datenbasiertes, strategisches Benchmarking im Stil der **PerformNet Management Briefing Session™ (PMBS)**.

Mehr als ein Zahlenspiel

Wer sind die herausragenden Tochtergesellschaften eines Marktes? Welche überzeugen durch Profil, Leistung und Entwicklungspotenzial – und welche bleiben eher unauffällig im Schatten ihrer Mutter?

Der Versuch, die attraktivste Tochter über klassische KPIs zu identifizieren, ist der traditionelle – und häufig einzige – Weg. Er erscheint nachvollziehbar und liefert plakative Ergebnisse. Doch dieser Ansatz ist begrenzt. KPIs zeigen bestenfalls Richtungen auf. Sie geben jedoch wenig Aufschluss über die tatsächliche Qualität oder die Führungskompetenz des Managements.

Häufig sind es äussere Umstände, die das Gesamtbild beeinflussen – ohne dass dies Ausenstehenden bewusst wird. Solche Imponderabilien bleiben unsichtbar, ihre Wirkung aber ist erheblich. Sie entziehen sich jeder KPI-Systematik – und verändern das Bild leise, aber nachhaltig.

Die Logik der **PMBS**

Wer die besten Tochtergesellschaften identifizieren will, braucht mehr als klassische Kennzahlen. Es geht nicht darum, wer kurzfristig glänzt, sondern wer langfristig trägt. Genau hier setzt die **PerformNet Management Briefing Session™ (PMBS)** an.

Sie folgt einem grundsätzlich anderen Ansatz: Statt sich auf das Sichtbare zu verlassen, richtet sie den Blick auf das Wesentliche – auf Qualität, Substanz und Führungsstärke.

Bewertet und verglichen werden erfolgsrelevante Managementprozesse der jeweiligen Tochtergesellschaften – nicht nur im Hinblick auf ihre Konzeption, sondern auch in Bezug auf das Verständnis im Führungsteam, die konsequente Implementierung sowie ihre konkrete Nutzung und Wirkung auf nachgelagerte Wert- und Serviceprozesse. Entscheidend ist dabei, wie diese Prozesse in einem strukturierten Rahmen gestaltet, strategisch eingebettet und auf C-Level-Ebene orchestriert werden.

PMBS ist kein reines Reporting-Werkzeug. Es ist ein strukturiertes Verfahren zur strategischen Standortbestimmung. Es erkennt, was Kennzahlen oft verdecken: die Fähigkeit einer Organisation, Leistung nicht nur zu erbringen, sondern auch zu wiederholen, zu steigern und nachhaltig zu sichern. Dabei steht nicht das Ergebnis im Vordergrund, sondern die Leistungsarchitektur, die es ermöglicht.

Denn echte Exzellenz zeigt sich nicht in Momentaufnahmen, sondern in konsistenter Entwicklung. **PMBS** macht diese Entwicklung sichtbar – systematisch, nachvollziehbar und stets im Kontext des relevanten Marktes.

Epilog: Wer vergleichen will, muss verstehen

Benchmarking entfaltet erst dann seine volle Aussagekraft, wenn die zugrunde liegenden Parameter belastbar und differenziert bewertet werden. Entscheidend ist dabei nicht allein das Ergebnis – sondern die Qualität der Prozesse, die es hervorgebracht haben. Und an deren Spitze steht die Führung. **PMBS** setzt genau hier an: Sie macht sichtbar, was klassische Kennzahlen verdecken – die Fähigkeit eines Führungsteams, aus Möglichkeiten Ergebnisse zu formen. Wer die besten Tochtergesellschaften finden will, muss verstehen, wie Leistung entsteht, wie sie gesteuert wird – und wie tragfähig die Architektur dahinter wirklich ist. Nur **PMBS** liefert dafür den notwendigen Rahmen. Systematisch, tiefgreifend und auf C-Level-Ebene verankert.

Denn am Ende entscheidet nicht, wer heute glänzt – sondern wer morgen führt.

Wissenschaftliche Studien und Modelle

Es gibt mehrere wissenschaftliche Studien und Modelle, die sich mit der Bewertung von Tochtergesellschaften und der Rolle von Managementprozessen befassen. Obwohl die spezifische Methode der „**PerformNet Management Briefing Session™ (PMBS)**“ in der akademischen Literatur nicht direkt behandelt wird, finden sich zahlreiche Forschungsarbeiten, die ähnliche Ansätze verfolgen und wertvolle Erkenntnisse liefern.

1. Subsidiary Governance Modell

Das Subsidiary Governance Modell, vorgestellt im Buch „*Subsidiary Governance*“ von Springer, identifiziert sechs zentrale Inhaltsmodule zur Steuerung von Tochtergesellschaften: System, Mission, Integrität, Stakeholder, Risiko und Audit. Besonders das Modul „System“ betont das Verständnis der internen Strukturen, Prozesse und Abhängigkeiten zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Dieses Modell bietet einen umfassenden Rahmen zur Bewertung der Governance-Strukturen von Tochterunternehmen.

2. EPRG-Modell von Perlmutter

Das EPRG-Modell (Ethnozentrisch, Polyzentrisch, Regiozentrisch, Geozentrisch) von Howard V. Perlmutter klassifiziert Strategien multinationaler Unternehmen im Umgang mit ihren Tochtergesellschaften. Es untersucht, inwieweit die Unternehmenskultur und -strategie des Mutterunternehmens auf die Tochtergesellschaften übertragen oder an lokale Gegebenheiten angepasst werden. Dieses Modell hilft, die strategische Ausrichtung und Integration von Tochterunternehmen zu analysieren.

3. Marakon Profitability Matrix

Die Marakon Profitability Matrix ist ein Instrument des strategischen Controllings, das die finanzielle Positionierung von Geschäftseinheiten innerhalb eines Unternehmensportfolios analysiert. Sie basiert auf dem Gordon-Modell und berücksichtigt Faktoren wie Eigenkapitalrendite und Wachstum. Dieses Modell ermöglicht es, den Wertbeitrag einzelner Tochtergesellschaften zu bewerten und strategische Entscheidungen zur Optimierung des Portfolios zu treffen.

4. Business Process Controlling

In einer Bachelorarbeit an der Universität Koblenz-Landau wird das Business Process Controlling als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Ebene eines Unternehmens beschrieben. Es wird betont, dass ein effektives Controlling-System sowohl die Effizienz als auch die Effektivität von Geschäftsprozessen bewertbar machen sollte. Dies ist besonders relevant für die Bewertung der Leistungsfähigkeit von Tochtergesellschaften.

5. Unternehmenskultur und Erfolg

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung untersucht den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Sie zeigt, dass kulturelle Faktoren messbar sind und einen direkten Einfluss auf den Erfolg haben können. Dies unterstreicht die Bedeutung von „weichen“ Faktoren bei der Bewertung von Tochtergesellschaften.

Diese Studien und Modelle bieten wertvolle Perspektiven und Methoden zur umfassenden Bewertung von Tochtergesellschaften, insbesondere im Hinblick auf Managementprozesse, strategische Ausrichtung und kulturelle Faktoren.

----- ULH -----