

PORTRÄT-SERIE: 101 KÖPFE, AUF DIE SIE ACHTEN SOLLTEN / HEUTE: BERND SCHLÖTTERER

MANAGEMENT WORLD

**Immer objektiv bleiben**

Von **Hermann J. Stern**  
 Es gibt kaum einen internationalen Topmanager, der nicht einen erheblichen Teil seines Gehalts den üppigen Bonuszahlungen verdankt. Trotzdem gibt es Nachholbedarf: Bei der Bestimmung der Boni werden – häufig unbewusst – eine Reihe von Fehlern begangen.

**1. „Du sollst voneinander abhängige Kennzahlen nicht kombinieren.“** Die meisten Unternehmen verwenden zwei oder mehr Kennzahlen für die Bonusberechnung – etwa die Kombination von Umsatz und Gewinn. Leider wird dabei oft selbst dann ein Bonus ausbezahlt, wenn unter dem Strich sogar Wert vernichtet wurde. Man sollte sich lieber auf eine, möglichst umfassende Größe konzentrieren, die auch die Kapitalkosten berücksichtigt, etwa den Economic Value Added (EVA).

**2. „Du sollst keine Prozentzahlen verwenden!“** Prozentzahlen wie der „Return on Investment“ sind in der Praxis beliebt, weil sie sich einfach vergleichen lassen. Sie geben aber falsche Handlungsanreize. Manager, die eine hohe Kapitalrendite gewohnt sind, scheuen sich, Investitionen „unter ihrem Niveau“ anzugehen. Der Grund: Ihr Bonus würde sinken. Richtig wäre jedoch, jede Investition zu tätigen, deren Rendite die Kapitalkosten deckt. Fazit: Absolute Zahlen sind wichtiger als Prozentzahlen.

**3. „Du sollst das Budget nicht für den Zielsetzungsprozess verwenden!“** Jahresbudgets sind für die Bewertung der Managerleistung unbrauchbar. Durch die jährliche Neuverhandlung der Ziele werden erfolgreiche Manager bestraft, weil ihre Ziele immerzu nach oben angepasst werden. Zugleich können sich schwache Führungskräfte auf eine tiefe Zielvorgabe im Folgejahr freuen. Die Lösung: Der jährliche Zielsetzungsprozess sollte durch Mehrjahresziele ersetzt werden.

**Runter mit dem Fixum und rauf mit der variablen Vergütung. Mindestens 25 Prozent variable Anteile sind Pflicht!**

**4. „Du sollst Boni nicht limitieren!“** Die meisten Bonussysteme enthalten eine Ober- und Untergrenze. Nur: Wird das Oberziel vor Jahresende erreicht, besteht von einem Tag auf den anderen keine finanzielle Motivation mehr. Darum: Die Bonuskappung aufheben! Mit einer so genannten „Bonusbank“, werden Bonusbestandteile „gespeichert“ und erst bei nachhaltig guter Leistung ausgezahlt oder mit negativen Boni verrechnet.

**5. „Du sollst keine subjektiven Meinungen honorieren!“** Die Motivationswirkung subjektiver, also nicht an objektiven Kennzahlen gebundener Meinungen zur Leistung einer Führungskraft, ist praktisch gleich null. Für personalpolitische Entscheidungen sind zum Beispiel 360-Grad-Beurteilungen sehr hilfreich. Im Bonussystem haben sie nichts zu suchen.

**6. „Du sollst nicht dritteln!“** Eine beliebte Methode ist die „Drei-Drittel-Regel“: Bezahle ein Drittel auf Grund der persönlichen Leistungsbeurteilung, ein weiteres Drittel auf Grund der Entwicklung der Geschäftseinheit und noch ein Drittel gemäß Gesamtunternehmenserfolg. Letzterer Bonusdrittel fördert aber die effiziente Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen nicht. Die beste Lösung: Transferpreise für innerbetriebliche Leistungen, die die Abteilungen wie am freien Markt aushandeln können.

**7. „Du sollst nicht an einem großen Fixum festhalten!“** Das Bonussystem kann seine Kraft als Wegweiser für die Führungskraft nicht entfalten, wenn der variable Gehaltsanteil zu gering ist. Also runter mit dem Fixum und rauf mit der variablen Vergütung. Mindestens 25 Prozent variable Anteile sind Pflicht!

**HERMANN J. STERN** ist Partner bei der auf Corporate Governance spezialisierten Unternehmensberatung Obermatt Partners in Zürich.

**57/101** 101 Köpfe, auf die Sie achten sollten  
 Er macht das Leben der Couch-Potatoes so richtig schön. Dafür muss

Bernd Schlötterer oft selbst stundenlang vor dem Fernseher oder im Kinosaal sitzen – wenn er nicht gerade unterwegs nach Hollywood ist. Der 32-Jährige ist als Geschäftsführer bei der Tele München Gruppe ständig auf der Suche nach TV-Serien und Filmen.

Von **Arndt Ohler**, München

Acht Personen zu bekochen, das entspannt – zumindest Bernd Schlötterer. Drei Tage lang stand der Geschäftsführer der Tele München Gruppe (TMG) vergangenes Weihnachten in der Küche um zu schneiden, zu kochen und zu brutzeln. Tunfisch mit Sesam tischte er auf. „Seine“ gefüllte Ente gab es natürlich auch – „das war das Einzige was einvernehmlich war“. Der Hobbykoch mag es lieber asiatisch oder mediterran. Rezepte und Gewürze bringt er von seinen Geschäftsreisen mit nach Hause.

Der 32-Jährige ist für den Ein- und Verkauf von Film und Fernsehrechten bei der TMG zuständig. Dafür ist er viel unterwegs. Einer seiner ersten Einkäufe war die Science-Fiction-Serie „Stargate“, die mittlerweile in der siebten Saison läuft. Aktuell ist die Ermittlerreihe „Without a Trace – Spurlos verschwunden“ auf Pro Sieben zu sehen. Im kommenden Jahr startet auf Vox die mehrfach ausgezeichnete US-Kultserie „Six Feet Under“ um Familie Fisher und ihr Bestattungsunternehmen.

Schlötterer startete nach der Uni mit 23 Jahren als Assistent der Geschäftsleitung bei TMG. „Das war eigentlich so ein bisschen ein Zufallsprodukt“, so Schlötterer. Er hatte nach einem spannenden Thema für seine Doktorarbeit gesucht. Über den Produzenten Manfred Heid, der an einem Projekt von Herbert Kloiber arbeitete, landete er bei dem Filmhändler und dessen TMG. Kloibers Gruppe ist eines der etabliertesten Medienunternehmen Deutschlands. Neben einer der größten Filmbibliotheken Europas ist die Firma an dem Fernsehsender RTL II beteiligt. Zu der Gruppe gehören die TV-Sender Tele 5 und TV2 sowie die Radiosender Energy in München und Wien. Mit der Gruppe setzte Kloiber, der bei Medienmogul Leo Kirch sein Handwerk lernte, vergangenes Jahr 2002 180 Mio. € um und erzielte einen operativen Gewinn von 11,2 Mio. €.

In diesem Konzern ist Schlötterer nun eines der wichtigsten Rädchen im Getriebe. Das war bei seinem Karrierestart noch nicht abzusehen. „Da gab es die Fraktion, die dachte, man handelt mit Fuji oder Agfa. Die Bewanderten haben dann schon an Leo Kirch gedacht“, beschreibt Schlötterer die Situation, als er anfang in München zu arbeiten.

Bereut hat er es nicht: Bei TMG ging es für Schlötterer stets bergauf. Sein erster eigener Bereich war das Kinderprogramm. Bald reiste er für die Gruppe allein in Japans Hauptstadt, um Trickfilmserien, so genannte Animees, einzukaufen. „Das war spannend mit 25 allein in Tokio.“ Im Gepäck zurück hatte er unter anderem die Rechte für die Serie „Digimon“.

Die Kinderprogramme sind ein Steckenpferd von ihm. Er hat sich so sehr hineingefuchst, dass selbst TMG-Chef Kloiber den Durchblick bei den knallbunten Figuren aus Japan verliert. „Den ganzen Kinder- und Jugendfilmbereich deckt er sehr eigenständig ab“, sagt Kloiber. „Mit den Digimons, Dragonballs, Pokemons und wie sie alle heißen, kenne ich mich nicht mehr im Detail aus.“

# Der Vorschauer



Schlötterer ist halt der Spezialist mit Vorausschau. Als Einkaufs- und Verkaufschef pflegt er Kontakte, hört sich um, erahnt Trends. „Man muss ständig suchen, ständig fischen.“ Einmal im Jahr geht es zu den Hollywood Screenings. In wenigen Tagen zeigen dort die großen Studios ihr Programm. Käufer aus der ganzen Welt handeln um die Serien und Filme. Das bedeutet viele Stunden in dunklen Vorführsälen. „Wenn man in Los Angeles zu den sechs oder sieben Studios fährt, jeweils acht Stunden Programm vorgelesen bekommt und man dann die vierte Sitcom sieht, die in einer amerikanischen Vorstadt spielt, dann weiß man, was man getan hat“, klagt Schlötterer. Aber kneifen ist nicht – die fünfte Sitcom könnte ja ein Knaller sein.

Schlötterer muss am Ball bleiben. Das Risiko ist hoch, denn die Geschmäcker auf beiden Seiten des Atlantiks sind verschieden. Zählte die Serie „Seinfeld“, die sich um die Alltagsprobleme des New Yorkers Jerry Seinfeld und seiner Freunde dreht, Millionen Fans in den USA, kam sie in Deutschland nicht über den Kultstatus hinaus.

Die Liebe zum Produkt, auch wenn es nicht der eigene Geschmack ist, Bauchgefühl, das Bessere ist der Feind des Guten, strömt es aus Schlötterer hinaus. Die dunklen Augen strahlen.

Wenn er sich belohnen möchte, dürfen sich seine Frau und meist noch Freunde über ein selbstgekochtes Menü nebst gutem Wein freuen. „Da wird gut gekocht mit mindestens drei Gängen“, schwärmt sein Freund und Trauzeuge Christoph Schneider. Mit ihm teilt Schlötterer neben dem Studium an der Otto-Beisheim-Hochschule für Unternehmensführung WHU Koblenz das Interesse an gutem Rebensaft.

Die Gemütlichkeit ist bei Schlötterer für den Wein reserviert. Im Job packt er zu. Damals etwa, als er an der Entwicklung des einstigen Frauensenders TM3 beteiligt war. Oder als Sanierer. Die Videosparte von TMG fuhr

Verluste ein. Er schaffte kurzzerhand den Eigenvertrieb ab und wurde befördert – 1997, drei Jahre nach seinem Start bei der TMG, zum Geschäftsführer. Weil er genügend Härte bewiesen hat: „Bernd ist ein ausgewiesener Fuchs, mit einer sehr guten Nase für gute Geschäfte. Manchmal wird bis an die Schmerzgrenze verhandelt“, sagt Rüdiger Böss, Leiter des Zentralen Lizenz-einkaufes bei Pro Sieben Sat 1.

Spinnefeind sind sich die beiden deswegen nicht. Denn nach dem Deal trinken beide gerne mal einen guten Rotwein.

Morgen: Cornelius Boersch, Urgestein der New Economy und Chef des Chipbrokers ACG.

ALLE FOLGEN UNTER WWW.FTD.DE/101KOEFFE



**Sammler** Auf seinen Reisen im südafrikanischen Raum lernte Schlötterer die Bilder des in Johannesburg geborenen Künstlers **William Kentridge** kennen. Einige seiner Werke hängen nun in Schlötterers Wohnung.

**Linde**  
GERMAN  
**MASTERS**

Wo sich die Besten treffen



Linde German Masters  
18. bis 21. September 2003

Golf Club Gut Lärchenhof  
Pulheim bei Köln

Hotline: 0 82 38 - 958 98 59  
www.linde-german-masters.de

**Linde**

**Dresdner Bank**  
Die Beraterbank

**SIEMENS**