

## „Niederlagen sind wichtig“

Extremläufer Norman Bücher erklärt, was Unternehmer von Sportlern lernen können



**Norman Bücher** war früher Unternehmensberater und ist heute Ultraläufer. In Australien ist er etwa in 15 Tagen 1120 Kilometer durch das Outback gelaufen. Über seine Läufe schreibt der 38-jährige Bücher und hält Vorträge.

**Herr Bücher, was ist einfacher: einen Marathon laufen oder ein Unternehmen führen?**  
**Norman Bücher:** Ein Unternehmen führen ist manchmal auf jeden Fall anspruchsvoller als einen Marathon zu laufen. Das hängt aber natürlich auch immer von den persönlichen Zielen ab. Laufe ich den Marathon auf Geschwindigkeit und mit einer Wunschzeit oder doch eher gemütlich? Genauso ist es ein Unterschied, ob ich einen Konzern führe oder einen kleinen Mittelständler.

**Ohne Training geht es in beiden Fällen aber nicht.**

Wenn ich mich auf einen Ultraläufer vorbereite, laufe ich pro Woche 120 bis 180 Kilometer. Wenn ich von einer Expedition zurückkomme, gönne ich mir eine Erholungsphase und laufe nur 50 bis 70 Kilometer in der Woche. Genauso muss auch ein Unternehmer seinen Job trainieren. Wer ein Unternehmen und Mitarbeiter führt, braucht gewisse Eigenschaften, die auch ein Ultraläufer benötigt.

**Welche sind das?**

Das fängt mit der Vision an: Worum geht es mir eigentlich? Was ist die Botschaft, die ich als Unternehmer vermitteln möchte? Auch das eigene Motiv muss man hinterfragen. Im Grunde geht es um Durchhaltevermögen, eine klare Zielsetzung, Ausdauer.

**Wie setzt man sich ein gutes Ziel?**

Man braucht eine Identifikation. Selbst wenn es vom Unternehmen vorgeschrieben wird, brauche ich einen persönlichen Bezug. Dadurch wird man motiviert. Außerdem muss die Mischung stimmen. Man braucht große Ziele, aber auch kleinere. Gewissermaßen Etappen auf dem Weg zum Ziel.

**Und was machen Sie, wenn es nicht klappt?**

Niederlagen sind wichtig. Den Umgang mit Rückschlägen muss man aber lernen. Wenn man einen Marathon läuft, läuft nicht immer alles nach Plan. Genauso, wenn man in ein unternehmerisches Projekt eingespannt ist. Es kommt Gegenwind auf. Davon darf man sich aber nicht entmutigen lassen. Man muss die Niederlagen analysieren: Was ist schief gegangen und warum? Wer im Team arbeitet, darf die Niederlagen auch nicht totschweigen. Trotzdem sollte man sich nicht zu lange mit dem Rückschlag aufhalten.

**Was war Ihre letzte Niederlage?**

Ich war vor zwei Wochen in Iran und wollte die Kavir-Wüste zu Fuß von Nord nach Süd durchqueren. Nach nicht einmal 20 Kilometern haben mich aber zwei Polizisten angehalten und mir verboten, weiterzulaufen. Angeblich aus Sicherheitsgründen. Die



„Nach 700 Kilometern in zwei Wochen zwickt es im Oberschenkel“: Ultraläufer Norman Bücher unterwegs in der Atacama-Wüste in Chile.

FOTO: CHRISTIAN FRUMOLT

Reise war vorbei, ich bin gescheitert. Jetzt habe ich diese Niederlage aber ab und konzentriere mich auf meine Projekte in 2017. Nach vorne schauen und neue Ziele setzen – das ist wichtig.

**Müssen Manager, die Ihre Ratschläge beherzigen wollen, selbst sportlich sein?**  
Überhaupt nicht. Ich will niemanden zum Laufen motivieren. Mir geht es um etwas ganz anderes: Ich will die Parallelen zwischen Extremsport und Business aufzeigen.

**Als Ultraläufer sind Sie oft über Tage alleine unterwegs. Sollten auch Chefs Einzelkämpfer sein?**

Wenn ich durch die Wüste oder den Dschungel laufe, dann sieht es so aus, als sei ich alleine, ein einsamer Wolf. Hinter mir steht aber ein ganzes Team: Eine Agentur orga-

nisiert meine Vorträge, jemand kümmert sich um Social Media. Vor Ort sind dann oft ein Fotograf und ein Kameramann. So eine Expedition ist eine Unternehmung. Es geht nicht nur darum, von A nach B zu laufen.

**Wird Ihnen nicht langweilig, wenn Sie tagelang vor sich hinlaufen?**

Für mich ist es gewonnene Zeit. In zwei Wochen Wüste habe ich sehr viel Muße über mich und meine Projekte nachzudenken. Diese Zeit habe ich im Alltag eher selten.

**Also ist das Entspannung für Sie?**

Vom Kopf her auf jeden Fall. Du hast nicht die Reizüberflutung des Alltags mit Familie, Job, Finanzen. Wenn ich unterwegs bin, besteht mein Fokus aus Laufen, Essen und Schlafen. Die Welt könnte untergehen, ich würde es in der Wüste nicht merken. Mei-

ne Strapazen sind dann eher körperlicher Natur. Nach 700 Kilometern in zwei Wochen zwickt es im Oberschenkel oder die Wade tut weh.

**Sie waren früher Unternehmensberater. Warum haben Sie überhaupt damit aufgehört?**  
Das war ein Prozess über mehrere Jahre. Es gab den Betriebswirt Norman Bücher und den Abenteuer- und Läufer. Dann hat mir mein Bauchgefühl gesagt, dass die Leidenschaft ganz klar beim Sport und beim Abenteuer ist. Ich habe mich dann dazu entschieden, zu kündigen und mich als Extremsportler selbstständig zu machen. Ich hatte ein klares Ziel und das habe ich umgesetzt. Dabei habe ich aber nicht nur auf meinen Verstand gehört, sondern auch auf mein Herz.

**Das Interview führte Stefan Lakeband.**

## Enormer Ressourcenverbrauch

Einsparungspotenzial etwa durch Recycling-Beton

VON STEFAN SAUER

**Berlin.** Deutschland ist eines der wichtigsten Rohstoffländer der Welt. Das gilt allerdings nur bezüglich des Konsums. Auf jeden Bundesbürger kommen 44 Kilogramm – an jedem der 364 Tage des Jahres. 2015 wurden bundesweit 602 Millionen Tonnen Mineralien, 25 Millionen Tonnen Metalle, 403 Millionen Tonnen fossiler Energieträger und 272 Millionen Tonnen Biomasse verbraucht. Es sind beeindruckende Zahlen, die das Umweltbundesamt in seinem ersten Ressourcenbericht für Deutschland präsentiert.

Und es sind erschreckende. Denn vier Fünftel dieses enormen Volumens wachsen nicht nach, und zwei Drittel der in Deutschland verwendeten Rohstoffmenge wird importiert. Es geht dabei nicht nur um Erdöl und Gas, sondern auch um Seltene Erden und Mineralien, um Mangan-, Eisen- und andere Metalle, um Ton, Gneis und Quarzsand, aber auch um Kakao und Haselnüsse. Beliebte Brotaufstriche beispielsweise enthalten Zucker aus Brasilien, Palmöl aus Indonesien und Haselnüsse aus der Türkei. Nur das Milchpulver stammt aus hiesigen Ställen.

Das klingt an sich harmlos, ist es aber nicht. Denn der Rohstoffimport in die Bundesrepublik bedeutet zugleich einen Export von Luftverschmutzung, Trinkwasserbelastung und anderen Umweltschäden, die in den zumeist armen Lieferländern der Südhälfte entstehen. Zudem werden beim Transport Millionen Tonnen Klimagas freigesetzt, und gigantische Transportschiffe schädigen mit Schweröl-Emissionen die Ozeane. Umwelt- und Klimaschutz hängen daher wesentlich vom schonenden Umgang mit Rohstoffen ab. Davon verbraucht Deutschland, so ein Zwischenfazit des Berichts, viel zu viel.

Umsteuern tut also Not. Allein auf die Vernunft der Verbraucher oder freiwillige

Selbstverpflichtungen der Wirtschaft sollte man dabei nach Ansicht von UBA-Präsidentin Maria Krautzberger nicht setzen. Als verbindliche Vorgabe nennt Krautzberger eine gegenüber 2010 um mindestens 40 Prozent, besser um 60 Prozent steigende Effizienz beim Rohstoffeinsatz bis 2030. Soll heißen: Gemessen am BIP sollten in 15 Jahren nur noch etwa halb so viele Rohstoffe in Deutschland zum Einsatz kommen wie heute.

Jedenfalls, soweit es sich um Primärrohstoffe handelt. Recycelte Materialien wären davon auszunehmen. Als Beispiel nennt Krautzberger Recycling-Beton aus Bauschutt, für den rund 45 Prozent weniger Kies benötigt wird. Daraus ergäbe sich ein enormes Einsparpotenzial: Allein die in Deutschland geförderte Jahresmenge an Sanden, Kies und Gneisen liegt im mittleren dreistelligen Millionen-Tonnen-Bereich. Allerdings, das hat Krautzberger am Beispiel des UBA erfahren, ist viel Überzeugungsarbeit nötig: Der Beschluss, den Erweiterungsbau für das Umweltbundesamt in Dessau mit Recycling-Beton ausführen zu lassen, stieß bei den Baufirmen zunächst auf Widerstand. Man bezweifelte die Härte und Haltbarkeit des Materials. Einige Belastungstests später ist die Skepsis gewichen.

Bleibt der Kostenfaktor: Noch ist der Baustoff aus Wiederverwertung teurer als herkömmlicher Beton. Das UBA schlägt daher einen auf sieben Prozent ermäßigten Mehrwertsteuersatz für recycelte Materialien vor, und das nicht nur im Bausektor, sondern generell. Also auch etwa für Kunststoffe und Metalle, in der Herstellung von Autos, Küchengeräten, Waschmaschinen, Fernsehern, Handys oder Möbeln.

Ebenfalls mit ermäßigtem Mehrwertsteuersatz könnten bestimmte Reparaturarbeiten belohnt werden. Derzeit lohnt die Reparatur wegen der hohen Kosten oft nicht, die Geräte wandern auf den Müll: eine Rohstoffverschwendung gigantischen Ausmaßes.

## Sinneswandel oder Strohfeuer?

Wie Konzerne und Politik auf den drohenden Klimakollaps reagieren

VON JAN PETERMANN  
UND ANNIKA GRAH

**Berlin/Stuttgart.** Beim Klimaschutzplan der Bundesregierung hakt es gewaltig, der künftige US-Präsident Trump gilt nicht gerade als Vorkämpfer des Schicksalthemas: Kann die Weltgemeinschaft bei der laufenden Konferenz in Marrakesch die nächsten Schritte machen?

Klimaschutz ist nicht nur eine Angelegenheit der UN-Länder selbst. Auch Großanleger aus der Wirtschaft können Treibhausgas wie CO<sub>2</sub> eindämmen – zumindest indirekt. Sie müssen der Ankündigung, nicht mehr Milliarden in Kohle oder Öl zu investieren, aber Taten folgen lassen. Erste Projekte sind angeschoben. Doch es bleibt viel zu tun.

Beim Versicherungsriesen Allianz werden inzwischen keine eigenen Gelder mehr in Firmen gesteckt, die über 30 Prozent ihres Umsatzes durch Kohleabbau oder über 30 Prozent ihrer Energieerzeugung aus Kohle erzielen. „Divestment“ heißt der Trend. Man „unterstützt die globale Energiewende“, erklären die Münchner dazu: Bis Ende März seien so schon 225 Millionen Euro aus Aktien abgezogen worden – neben etwa 3,4 Milliarden Euro in Anleihen, die über die Zeit auslaufen. Stattdessen setzt die Allianz vor allem auf erneuerbare Energien.

In Marokko berät die Weltklimakonferenz seit dieser Woche darüber, wie sie das Ende 2015 erzielte Paris-Abkommen praktisch umsetzen will. Vielen Politikern und Forschern ist klar: Gelingt es nicht, die Erderwärmung auf weniger als zwei Grad Celsius über dem Niveau des vorindustriellen Zeitalters zu begrenzen, drohen drastische Folgen. Das wissen viele Versicherer nur allzu gut. Sie müssen ihre Risiken aus Sturm-, Überschwemmungs- oder Dürreschäden wiederum über Rückversicherer abdecken, die dafür eigene Klimamodelle entwickeln. Andere mächtige Finanzakteure kehren den

fossilen Energien mit hohem CO<sub>2</sub>-Ausstoß ebenfalls den Rücken. Der milliardenschwere norwegische Pensionsfonds zog sich nach einem Beschluss des Parlaments in Oslo aus Dutzenden Kohlefirmen heraus – darunter der größte US-Produzent Peabody. Im Frühjahr hatte sogar der Familienfonds der US-Öldynastie Rockefeller angekündigt, seine Anteile an ExxonMobil abzugeben.

Glaubwürdige Kehrtwende oder geschickte Imagepflege? Auch kritische Nicht-Regierungsorganisationen loben das „Divestment“. „Vor ein paar Jahren wäre das undenkbar gewesen – das ist ein sehr hoffnungsvolles Zeichen, das schon auf Sinneswandel hindeutet“, meint Moritz Schröder vom Verein Urgewald, der sich mit Umwelt und Menschenrechten befasst. Ein komplettes Umdenken dauere aber wohl: „Im Thema ist grundsätzlich noch viel Musik. Man braucht den Einfluss verantwortlich handelnder Banken und Investoren – denn viele Kohlekonzerne finanzieren sich zum Großteil durch Kredite oder Anleihen.“

Bei alledem geht es nicht ausschließlich um bessere Öko-Standards. Die sogenannten ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) decken zudem Soziales und gute Unternehmensführung ab. Auch Versicherer wie Munich Re oder die AachenMünchener habe das zugrunde gelegt. Und AxA will sich nicht mehr an der Finanzierung der Tabakbranche beteiligen.

Vom Marrakesch-Treffen sollte man „nicht so viel erwarten“, meint Hans Joachim Schellnhuber, Chef des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung. Stimmung und Rhetorik hätten sich nach Paris geändert. Aber: „Das umzusetzen, wird erst in den nächsten Jahren passieren.“ Er würde sich wundern, wenn andere Länder dem Beispiel Norwegens folgen und sich jetzt auf bestimmten Industrien zurückziehen. Allerdings finden sich schon Nachahmer: Baden-Württemberg arbeitet derzeit an einer entsprechenden Anlage-Richtlinie.

## Holpriger Start für Paydirekt

Konkurrenz der Bezahlsysteme

VON ALEXANDER STURM

**Frankfurt/Main.** Wenn in den kommenden Wochen das Weihnachtsgeschäft anläuft, beginnt im Handel die wichtigste Zeit des Jahres. Millionen Deutsche ordern Geschenke – gerne auch im Internet. Dabei eine Rolle spielen will erstmals auch Paydirekt, der gemeinsame Zahlendienst der deutschen Banken. Millionen Kunden sollen mit ihm schnell, einfach und sicher im Internet einkaufen. Nach einmaliger Registrierung können sie in der Regel per Eingabe von Benutzername und Passwort zahlen. Der Vorteil: Die fälligen Beträge werden vom hinterlegten Girokonto abgebucht, die Daten bleiben bei der Hausbank und auf Servern in Deutschland.

Paydirekt soll für Verbraucher eine Alternative zum Kauf per Lastschrift oder Kreditkarte sein – und Banken helfen, im boomenden Online-Handel Kunden zu binden. So dürfte der Umsatz im Internet laut dem Handelsverband HDE dieses Jahr um elf Prozent wachsen, mehr als vier Mal so stark wie der im Einzelhandel insgesamt. Für die Banken hat Paydirekt strategische Bedeutung. Mit dem Dienst wollen sie dem US-Konkurrenten Paypal die Stirn bieten, der schon seit Jahren in Deutschland aktiv ist.

**Noch in der Aufbauphase**

Doch auch wenn die Bundesbank Paydirekt als „sicheres und effizientes Zahlverfahren“ lobte: Ein Jahr nach dem Start kommt es nur schleppend voran. Das liegt auch am holprigen Start. Während Privatbanken wie Deutsche Bank, Commerzbank, Hypovereinsbank (HVB) sowie die Volks- und Raiffeisenbanken von Anfang an mitmachten, zögerten die Sparkassen. Die HVB preschte vor und schaltete Paydirekt am 3. November 2015 frei. Doch um viele Händler für das damalige Weihnachtsgeschäft zu gewinnen, war es zu spät. Die Sparkassen mit ihren vielen Privatkunden folgten erst im April.

„Paydirekt befindet sich immer noch in der Aufbauphase“, sagt Oliver Hommel, Zahlungsverkehrsexperte beim Beratungsunternehmen Accenture. Betrachte man die Marktanteile der Zahlverfahren im deutschen Online-Handel, habe sich seit dem Start des Dienstes wenig verändert.

Nun soll Paydirekt aufholen. „Im Weihnachtsgeschäft wollen wir ein bedeutsamer Anbieter sein“, kündigt Geschäftsführer Niklas Bartelt an. Indes ist der Abstand zur Konkurrenz groß. Paypal hat hierzulande mehr als 50.000 Online-Händler unter Vertrag und über 16 Millionen Kunden. Und auch der deutsche Berliner Zahlungsdienst Billpay, der Kundenzahlungen per Rechnung, Lastschrift und Rate absichert, hat bereits rund zehn Millionen Klienten und Tausende Händler.

Paydirekt zählt erst 750.000 Kunden. Sie können bei gut 300 Händlern einkaufen – etwa Süßigkeiten, Koffer und Elektronikartikel. Bekannte Anbieter sind noch wenige darunter. Das schmale Angebot gilt als Schwäche. Immerhin kommt der Dienst nun etwas voran.

„25 Top-Händler haben zugesagt, Paydirekt anzubieten“, sagt Bartelt. „Eine signifikante Zahl davon wird zum Weihnachtsgeschäft abgeschlossen.“ Unter den neuen Anbietern seien die Elektronik-Händler Technikdirekt und Comtech, die Versandapotheke DocMorris sowie der „Bild“-Shop des Axel Springer Verlags. Seit Kurzem dabei sei der Fotodienstleister Cewe.

**FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT**

**Kundenbedürfnisse erkennen**

**Bremen.** Wie Frauen in der Wirtschaft durch gezielten Kundendialog Bedarfe erkennen und herausarbeiten, das zeigt die Innovationswerkstatt der WFB Wirtschaftsförderung Bremen bei einer kostenfreien Veranstaltung am Dienstag, 22. November, von 14 bis 17.30 Uhr, im BITZ, Fahrenheitsstraße 1, 28359 Bremen. Anmeldungen bis Freitag, 18. November 2016, per Mail an erika.voitigt@wfb-bremen.de oder unter Telefon 0421-9600337. WK

**MARKETING-CLUB LÄDT EIN**

**Speed Dating für Businessleute**

**Bremen.** Zum nächsten Business Speed Dating lädt der Bremer Marketing-Club am 23. November um 19:30 Uhr zu BoConcept in der Knochenhauerstraße 4 ein. Eine Gelegenheit, sich in lockerer Atmosphäre kennenzulernen und interessante Businesskontakte zu knüpfen. Die Teilnehmerzahl ist auf 20 begrenzt. Eine verbindliche Anmeldung wird erbeten über info@marketingclub-bremen.de. WK

**INFOVERANSTALTUNG**

**Berufsbegleitender Studiengang**

**Bremen.** Das International Graduate Center (IGC) der Hochschule Bremen lädt am Dienstag, 15. November, um 18 Uhr zu einer Informationsveranstaltung über den berufsbegleitenden Studiengang Master in Business Management (M.B.A.) ein. Veranstaltungsort ist das IGC, Süderstraße 2, 28199 Bremen. Um eine vorherige Anmeldung wird gebeten: Telefon 0421-59054789 oder per Email an gonca-efe.sahanturk@hs-bremen.de. WK