



KURT SCHÄR, GESCHÄFTSFÜHRER DER BIKETEC AG, IST UNTERNEHMER DES JAHRES

Schweiz ist geil

Für Biketec ist die Krise 2008/2009 ausgefallen. Das Elektrovélo FLYER ist von einem Nischen- zu einem Massenprodukt geworden, die Produktion in Huttwil kontinuierlich ausgeweitet worden. Man müsse seiner eigenen Vision glauben und sie konsequent umsetzen, sagt Geschäftsführer Kurt Schär.

INTERVIEW STEFFEN KLATT

Sie sind Unternehmer des Jahres geworden. Was sagt Ihnen eine solche Auszeichnung?

Kurt Schär: Das ist für mich eine Bestätigung der Arbeit, die ich zusammen mit meinem Geschäftspartner Hans Furrer und unserem Team zehn Jahre lang gemacht habe. Ich bin stolz darauf, auf das Erreichte zurückzublicken.

Haben Sie zu Beginn einen solchen Erfolg voraussehen können?

Man sieht den Erfolg nicht voraus. Aber man gründet keine Firma, wenn man nicht an den Erfolg glaubt.

Wie konkret muss eine Vision sein, dass man sie umsetzen kann?

Das ist ein mehrstufiger Prozess. Eine Vision wird zu einem Projekt, ein Projekt wird zu Zielen und Teilzielen, die man auf eine Zeitachse herunterbrechen kann. Das Entscheidende an einer Vision ist aber, dass man verbindlich an sie glaubt. Wir haben daran geglaubt, dass wir mit Elektrorädern etwas für die Menschheit Sinnvolles und Gutes tun können.

Wie können Sie die Kunden von Ihrer Vision überzeugen?

Erfolg heisst harte Arbeit. Das sind viele kleine Schritte. Jeden Tag etwas unternehmen und nicht unterlassen. Jeden Tag muss man seinem Ziel einen Schritt näher kommen.

Wie wichtig ist dabei das Produkt?

Das Produkt ist wichtig. Es muss gut sein. Aber ob es einen Hauch besser oder einen Hauch schlechter ist, ist nicht matchentscheidend. Entscheidend ist, ob ich die Gefühle der Menschen erreichen kann. Der Kunde muss sich selbst überzeugen, dass dieses Produkt gut für ihn ist. Diese weichen Faktoren sind noch wichtiger als das Produkt.

Wer bringt diese weichen Faktoren? Oft entwerfen Ingenieure Produkte, die dann von Ökonomen verkauft werden.

Das war der Grund, warum die erste Firma untergegangen

ist. Da haben geniale Ingenieure mit genialen Betriebswirtschaftlern ein geniales Produkt geschaffen, aber völlig auf sich bezogen. Man darf nicht produktverliebt, sondern muss kundenverliebt sein. Wer produktorientiert entwickelt, hat vielleicht ein Produkt, das ihm selber dient. Aber ob es den anderen dient, weiss man noch nicht. Man muss zuerst mit den Menschen sprechen und dann versuchen, das Produkt nicht bestmöglich, sondern richtig zu machen.

Woher haben Sie gewusst, dass die Menschen da draussen auf Ihr Elektrofahrrad gewartet haben?

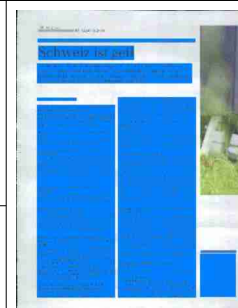
Die meisten Menschen fahren gern Fahrrad, ausser, es gibt Gegenwind und Hügel. Dafür haben wir einen Knopf, der heisst «On». Dann sind Gegenwind und Hügel ausgeschaltet. Das Fahrrad ist positiv besetzt, und wir nehmen mit der Technik die beiden negativen Punkte weg. Nur das Wetter können wir nicht ausschalten. Aber vielleicht wäre ja Regenkleidung eine gute ergänzende Geschäftsidee?

Haben Sie vor zehn Jahren das bestehende Produkt übernommen?

Wir haben es verändert. Das Produkt sah supercool aus. Es war aber nicht gut zu bedienen, es war zu schwer, hatte zu wenig Reichweite und war nicht zuverlässig. Das hat die Zielgruppe nicht akzeptiert. Es musste einfach zu bedienen sein, einem Fahrrad so weit wie möglich ähneln, weiter kommen und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis haben.

Und dann begann das Marketing?

Auch da haben wir einen neuen Weg beschritten. Bis dahin litt die Elektromobilität unter vielen Vorurteilen: Sie sei für Alte und Behinderte, sehe hässlich aus, sei zu schwer und zu teuer, gehe immer kaputt. Wir mussten also jüngere Leute überzeugen, sich auf unsere Räder zu setzen. Wir sind in den Tourismus hineingegangen. Heute haben wir in der Schweiz im Tourismus 2500 FLYER vermietet, es gibt 600 Akkuwechselstationen. Wir haben 4500 Räder in Deutschland und in Österreich. Im Urlaub und in der Freizeit probieren die Leute mal etwas aus. Nach ein paar Minuten, in denen sie mit unseren Rädern bergauf gefahren sind, hat-



Swiss Businesspress SA
8052 Zürich
044/ 306 47 00
www.unternehmerzeitung.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse spécialisée
Tirage: 55'966
Parution: 10x/année

N° de thème: 215.7
N° d'abonnement: 1078728
Page: 18
Surface: 142'760 mm²

ten die Leute das Gefühl, dass es gar keine so dumme Idee sei und auch in ihren Alltag passt.

Das hört sich nach einem langem Vorlauf an. Wie kann man da durchhalten?

Indem man bescheiden bleibt und mit den Kunden, die unser Produkt schon kennen und schätzen, ein seriöses Geschäftsmodell fährt. Im ersten Jahr haben wir mit den alten Produkten weitergemacht und hart an der Kante überlebt. Ab dem zweiten Jahr hatten wir operativ aus den neuen Produkten heraus schwarze Zahlen. Man darf den Betrieb nicht überdimensionieren, sondern muss ihn sich organisch entwickeln lassen. Parallel haben wir die Erträge in Material, in Infrastruktur und in die Miet-FLYER im Tourismus investiert. So hat sich das hochgeschaukelt und am Ende haben wir ein exponentielles Wachstum erreicht. Vor vier Jahren hatten wir rund 30 Mitarbeitende, heute sind es 160.

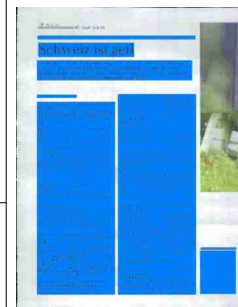
Das heisst, Sie sind ausgerechnet in der Krise gewachsen?

Wir hatten sehr starkes Wachstum auch in der Krise, ja.

Wie wurde das möglich?

Wir hatten dieses Wachstum während Jahren vorbereitet. Unser Produkt entspricht einem echten Marktbedürfnis und der Sättigungsgrad des Marktes ist noch sehr gering. Er bleibt also auch in der Krise ein Wachstumsmarkt. Zweitens wirkt in der Krise jede noch so kleine Erfolgsgeschichte

«**Der Lohnkostenanteil in der Schweizer Produktion ist der kleinste Teil der Kosten**»



ZUR PERSON

Kurt Schär, Jahrgang 1965, hat 2001 zusammen mit Hans Furrer den Hersteller des Elektrovelos FLYER nach einem Insolvenzverfahren übernommen. 2009 zog die Biketec AG von Kirchberg BE nach Huttwil um und hat heute 160 Mitarbeiter. Schär ist Gründungsmitglied und Co-Präsident der Grünliberalen des Kantons Bern. Im Oktober 2011 wählte ihn die Unternehmensberatung Ernst & Young zu einem der vier Unternehmer des Jahres. doppelt so stark wie in der Hochkonjunktur. Das gibt einen zusätzlichen Marketingeffekt. Drittens gibt es eine ökologische Dimension. Nachhaltigkeit und Cleantech sind ein Riesenthema. Wir bieten eine nachhaltige Mobilitätsform, die für 90 Prozent aller Strecken 68 Mal weniger Energie verbraucht als ein durchschnittlicher Personenwagen. Denn 90 Prozent aller Strecken sind unter 10 Kilometern. Ein

FLYER verbraucht dafür 0,1 Deziliter Benzin, umgerechnet in Energieäquivalent. Wir haben viertens auch eine gesellschaftliche Dimension: Fahrradfahren ist gesund, aber mit Überlastung Fahrrad zu fahren ist ungesund. Da hilft das Elektrorad.

Ist das Elektrorad ein Nischenprodukt?

Wir gehen davon aus, dass es jetzt ein Massenprodukt geworden ist. Bereits 2010 war jedes neunte in der Schweiz verkaufte Fahrrad ein Elektrofahrrad, in Holland schon jedes Fünfte. Wir gehen davon aus, dass in Zukunft jedes dritte verkaufte Fahrrad ein Elektrorad sein wird. Das wird mehr als die Hälfte des Umsatzes der ganzen Fahrradbranche sein.

Welchen Teil des Kuchens kann sich FLYER abschneiden?



Wir wollen in der Schweiz auch langfristig die Nummer eins bleiben. Wir werden auch in Deutschland weiter wachsen. Dort gehören wir zu den ersten fünf Anbietern, in Holland ebenfalls. Wir positionieren uns aber klar im mittleren und oberen Preis- und Qualitätssegment.

Auch, weil die Produktion in der Schweiz teuer ist?

Der Lohnkostenanteil in der Schweizer Produktion ist der kleinste Teil der Kosten. Wir kaufen sehr hochwertige Vorleistungen ein. Das Auslagern der Montage in den EU-Raum oder nach Asien ist deshalb für uns kein Thema.

Überlegen Sie, Ihren Einkaufsmix zu ändern?

Wir kaufen viele Komponenten weltweit ein. Wir haben aber einen unterdurchschnittlichen Euroanteil und einen überdurchschnittlichen Yenanteil. Der Mix kann nicht so leicht geändert werden. Wir kaufen die Komponenten zu, die für uns die richtigen sind. Das ist für uns keine Währungsfrage, sondern eine Frage, welcher Hersteller die von unseren Kunden geforderte Qualität herstellt.

Damit trifft Sie die Frankenstärke voll?

Die Frankenstärke trifft uns voll und die Yenstärke nochmal dazu. Der Yen hat 20 Prozent aufgewertet. Bei den Exporten in den Euroraum leiden wir brutal unter dieser doppelten Stärke.

Müssen Ihre Kunden in Deutschland, Österreich und den Niederlanden nun mehr zahlen?

Ja, die Preise sind gestiegen. Wir haben vergangenen Herbst mit Preisaufschlägen von 200 bis 700 Euro teilweise kompensieren müssen. Als Alternative hätten wir den Export drosseln müssen.

Wie haben die Kunden reagiert?

Erstaunlich positiv. Wir haben die Vorhaltemengen bei den Fachhändlern auf dem Vorjahresniveau halten oder sogar ausbauen können. Der Fachhandel glaubt also an die Marke FLYER. Wir bewegen uns nicht im Segment der Schnäppchenjäger, sondern der qualitätsbewussten Käufer. Ein Händler hat an einen FLYER den Spruch «Geiz ist geil» geschrieben, «Geiz» rot durchgestrichen und mit «Schweiz» ersetzt. Das ist etwas deftig, aber die Botschaft ist klar.

Warum produzieren Sie in Huttwil?

Huttwil ist sehr zentral. Wir waren vorher in Kirchberg an der Autobahn. Wir haben hier in Huttwil ein sehr gutes Einzugsgebiet von Arbeitskräften, die eine mechanische Ausbildung und Montagefähigkeiten haben, und die arbeitswillig sind. Es gibt hier günstige Landreserven. Die Gemeinde und der Kanton unterstützen uns. Man spürt eine positive Grundhaltung bei Bewilligungsverfahren.

Hinzu kommen unsere touristischen Aktivitäten: Wir machen Werksführungen für Firmen und Vereine, Jahrgangstreffen und Seminare; die Teilnehmer gehen dann anschliessend mit dem FLYER auf eine Tour in der Region. Da haben dafür wir eine geografisch ideale Ausgangslage mit dem Oberaargau, dem Emmental, dem Luzerner Hinterland. Während der Saison haben wir bis zu 40 Gruppen und tausend Besucher in der Woche im Werk.

Man kann also in der Peripherie gute Industrieproduktion machen?

Man kann vor allem in der Peripherie gute Industrieproduktion machen. Das Wesentliche in der Produktion sind heute zuverlässige Mitarbeitende. Je mehr ich auf dem Land bin, desto treuer sind die Mitarbeiter. Die Leute wollen ihre Arbeit gut machen. Der Arbeitgeber unterstützt die Aktivitäten in der Region. Wir haben uns bei der Standortwahl auch die Pendler- und die Energieströme angeschaut. Viele Mitarbeiter kommen mit ihrem «DienstFLYER» zur Arbeit, verstopfen also nicht die Strassen. Den Strom produzieren wir, übers Jahr gesehen, fast vollständig auf unserem Dach. Wir brauchen nicht grosse Überlandleitungen. Die Standortwahl hat also auch eine Cleantech-Komponente.

Hat FLYER diese Cleantech-Komponente, weil sie dem Zeitgeist entspricht und sich gut verkaufen lässt?

Das ist meine Philosophie. Unser Produkt ist eine lustvoll-ökologische Mobilität. Unsere Fabrik hat das tausendste Minergie-P-Zertifikat in der Schweiz. Ich wohne in einem Minergiehaus. Ich bin selber Mitbegründer und Co-Präsident der Grünliberalen des Kantons Bern.

Für Sie rechnet sich diese Form von Ökologie...

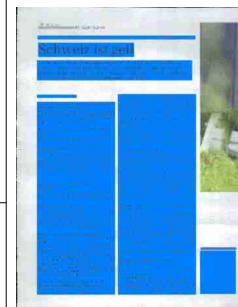
Ich weiss nicht, ob es sich deswegen rechnet. Wirtschaftlicher Erfolg erlaubt es, Ökologie zu finanzieren. Er erlaubt es uns auch, faire Gehälter zu zahlen und ein sozialer Arbeitgeber zu sein. Dieses Dreieck bedingt sich gegenseitig.

Hat sich in der Schweiz in dieser Hinsicht etwas verändert?

Es hat sich etwas verändert. Viele Firmen haben Cleantech wieder aufgegriffen. Dabei geht es nicht mehr nur um die sichtbarsten Produkte wie Solarenergie und Wärmepumpe, sondern etwa auch um Minergie. Die Maschinenindustrie hat sich als Zulieferer für die Cleantechindustrien entwickelt. Viele dieser Unternehmen haben sich im Verband **swisscleantech** organisiert, um auch auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen einzuwirken.

Geht es dabei um staatliche Subventionen?

Auf keinen Fall. Wir sind der Meinung, dass sich mittelfristig alles selbständig finanzieren muss. Es darf An-



stossfinanzierungen geben. Aber eine Industrie, die am Subventionstropf hängt, wie das in Deutschland und Spanien mit der Photovoltaik der Fall war, sehen wir nicht als sinnvoll an. Ich bin auch gegen eine massive Förderung der Elektromobilität. Sondern die Elektromobilität ist in sich sinnvoll, ist preisfähig am Markt, braucht aber Innovationen.

Braucht es gesetzliche Rahmenbedingungen ausserhalb von Subventionen?

Es braucht Leitplanken, die etwa zur Durchführung von Energiesanierungen motivieren. Dabei könnte die Umschichtung der Mehrwertsteuer, die den Konsum und die KMU belastet, auf eine Besteuerung der nichterneuerbaren Energien helfen. Für diese Initiative «Energie statt Mehrwertsteuer» läuft zur Zeit die Unterschriftensammlung.

Wie stark ist die Belastung, ein Unternehmen mit jetzt 160 Mitarbeitern zu führen?

Es ist keine Belastung, sondern ein Verantwortungsgefühl. Wir können einen kleinen Beitrag zur Verbesserung unserer Gesellschaft, der Gesundheit und der Ökologie leisten, und das wirtschaftlich erfolgreich. Die Belastung liegt darin, bis zu fünf Jahre vorauszudenken. Denn da muss man sei-

nem Gefühl folgen. Wenn man danebenliegt, hätte das Konsequenzen. Da muss man auch bereit sein, wieder Korrekturen zu machen.

Wie lange wollen Sie das noch machen?

Ich werde jetzt 47. Ob ich das in genau dieser Funktion noch 20 Jahre mache, möchte ich offen lassen. Mein persönliches Ziel ist es, dass wir dieses tolle Team und die Führungsgruppe so verselbständigen, dass ich mich mehr mit der Strategie beschäftigen kann.

«Das Wesentliche in der Produktion sind heute zuverlässige Mitarbeitende»



Kurt Schär: Wir machen Werksführungen für Firmen und Vereine; die Teilnehmer gehen dann anschliessend mit dem FLYER auf eine Tour in der Region.