



# Menschen in KMU

## «Wir bauen schlaue Maschinen.»

*Robotik und Industrieautomation sind derzeit viel erwähnte Trendthemen. Erfolgreich mischen hier Schweizer KMU mit. Eines davon ist Asic Robotics AG in Burgdorf, das diesen Frühling mit dem Prix SVC Espace Mittelland ausgezeichnet worden ist.*

VON THOMAS BERNER

Sie seien mehr «Ingenieur- als Marketing-Typen» schrieb uns Milo Gasser, Geschäftsführer von Asic Robotics AG, als es um die Vereinbarung des Interviewtermins ging. Eine Aussage, die natürlich erst recht neugierig gemacht hat. Der erste Eindruck beim Betreten des – durchaus repräsentativen – Firmengebäudes in Burgdorf entsprach diesem Bild: Auf Unnötiges wird verzichtet. Transparenz und Funktionalität prägen den Hauptsitz – gut schweizerische Werte eben. Und der Chef packt im Tagesgeschäft ordentlich mit an.

**Herr Gasser, Sie bzw. Ihr Unternehmen gewann im März den Prix SVC Espace Mittelland. Was bedeutet Ihnen diese Auszeichnung – und wie haben Sie gefeiert?**

**Milo Gasser:** Die Feiern waren kurz und heftig. Doch inzwischen dominiert wieder das Tagesgeschäft, und das ist hektisch. Das war auch der Grund, weshalb wir die Teilnahme zunächst sogar ausschlagen wollten. Denn wir wollten keine «CEO-Show», das passt nicht zu uns. Wir liessen uns dann aber überreden, und je länger wir da im Wettbewerb standen, wuchs auch der Ehrgeiz. Aber mit dem Gewinn haben wir nie gerechnet. Es gab dann viele Besuche; am Schluss war es halt leider doch etwas eine CEO-Show ...

**Sie geben sich selbst sehr bescheiden. Ist das Teil Ihrer gesamten Unternehmenskultur?**

Ja. Ich bezeichne mich nicht als CEO, sondern als Geschäftsführer. Ein CEO ist für mich mehr einer, der die Firma repräsentiert, viel unterwegs ist und auch stark den Marketinggedanken lebt. Ich versuche mich hingegen nicht ins Rampenlicht zu stellen. Ich bin auch als Geschäftsführer sehr mit dem Tagesgeschäft verknüpft; die Firmenleitung ist kein 100-Prozent-Job, ich führe eigene Projekte und bin gleichwertiger Ansprechpartner für Kunden.

**Und Sie leben auch den Teamgedanken?**

Den Grundstein unseres Erfolgs legen die Mitarbeitenden. Das ist bei uns nicht nur einfach ein Spruch. Das Team, die



Leidenschaft, auch die «Kampfeslust», sich im Wettbewerb zu behaupten, sind die Grundlagen. Und das hat sehr viel damit zu tun, dass wir bei Asic wie eine Familie sind und weniger Einzelkämpfer. Klar: Das werden Sie von fast allen Firmen genau so hören, aber wenn man hinter die Kulissen schaut, ist es nicht bei vielen so.

**Sie sind von Hause aus Ingenieur und allein schon deshalb interessiert, nahe an der Produktion, am Kerngeschäft zu sein?**

Richtig. Ich bin sehr technikaffin. Selbstverständlich habe ich mich inzwischen auch in BWL weitergebildet. Doch die Technik fasziniert mich weiterhin, und auch die Firma als Ganzes bleibt für mich faszinierend, d.h. der ganze Umgang mit den Menschen und das Gestalten möglichst schlanker Strukturen.

**Wenn Sie von den Menschen sprechen: Ihr Kerngeschäft ist die Industrieautomation, die Robotik, eine Technologie also, die Menschen «ersetzt». Welche Gedanken macht man sich da als Hersteller?**

Die Automatisierung ist ein Megatrend. Wir machen uns über die Auswirkungen dieses Trends durchaus Gedanken. Wir weisen nicht von der Hand, dass technologischer Fortschritt für alle Menschen, aber im Speziellen für schlechter qualifizierte Arbeitskräfte zu grossen Veränderungen führen kann. Das war aber bei allen industriellen Revolutionen der Vergangenheit der Fall. Das ist ein globaler Trend, auf den wir als KMU kaum Einfluss haben. Aber der Verantwortung dafür müssen wir uns als Gesellschaft, als Unternehmen stellen. Auf der anderen Seite schaffen wir neue Arbeitsplätze. Zum Beispiel in der Textilindustrie: Dort ist das Re-Shoring, also die Rückkehr aus Billiglohnländern zurück nach Europa, stark im Gange – dank der Automatisierung.

**Auf Ihrer Firmenwebsite ist zu lesen «Wir verstehen Roboter». Sind Sie also ein «Roboter-Versteher»? Oder anders gefragt: Wie «ticken» Roboter denn?**

Hinter jedem Roboter stehen Menschen. Die Industrieroboter, die wir konstruieren und integrieren, sind eigentlich «dumm». Das steht im Gegensatz zu anderen Trends von «intelligenten» und sogenannten kollaborierenden Robotern. Unsere Devise ist seit 25 Jahren: Robotik nur dort einzusetzen, wo sie wirklich sinnvoll ist. Denn man sieht heute immer mehr Beispiele, wo Robotik nur wegen des Trends eingesetzt wird, aber eigentlich keinen Sinn macht. Den Gedanken kann man natürlich durchaus weiterspinnen: Die Japaner etwa attestieren Robotern auch eine Seele. So weit würde ich aber nicht gehen. Für mich ist ein Roboter einfach eine Anordnung von Achsen, die nach links oder nach rechts fahren. Das ist



nichts Intelligentes oder gar Lernfähiges.

### **Dann ist künstliche Intelligenz kein Thema für Sie?**

Die Frage ist, wo man die Grenzen zur künstlichen Intelligenz zieht. Wir verfügen über Software oder Kamerasysteme mit intelligenten Algorithmen, die etwa fehlerhafte Teile erkennen können. Aber da bewegen wir uns auf einem Niveau, auf dem wir noch nicht von KI sprechen. KI geht weiter, etwa indem man Entscheidungskompetenzen an eine Software abgibt.

### **Und beim Thema Industrie 4.0? Sind Sie da mehr der Taktgeber oder «nur» Mitläufer?**

Wir sind weniger eine Firma, die agiert, sondern eine, die reagiert. Wenn ein Kundenbedürfnis besteht, versuchen wir dieses zu erfüllen. Wir haben denn auch keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

### **Aber gleichwohl haben Sie als Unternehmen, das bereits 1995 über eigentliche Industrie-4.0-Lösungen verfügte, bevor man diesen Begriff überhaupt kannte, eine Art Pionierrolle gespielt?**

I 4.0 ist ein grosses Schlagwort; aber ohne uns damit aufspielen zu wollen: Das praktizieren wir in der Tat schon jahrelang. Themen wie Datenerfassung, intelligente Aktorik, Datenverarbeitung, Rückschlüsse aus Daten für die Produktion, Predictive Maintenance bearbeiten wir schon seit Jahrzehnten. Es gibt etwas, was ich der Industrie 4.0 etwas zum Vorwurf mache: Die KMU dürfen einerseits die Entwicklungen nicht verschlafen, sie dürfen aber auch nicht überreagieren. Hier besteht ein schmaler Grat. Jedes KMU muss sich die Frage stellen: Mache ich eher Industrie 4.0, weil es halt sexy oder State of the Art ist, oder mache ich es, weil es den Kunden einen effektiven Nutzen bringt. Diese Frage wird meines Erachtens zu wenig konsequent gestellt. Es darf auch nicht nur um reine Rationalisierung gehen.

### **Es gibt Stimmen, die von einer Deindustrialisierung sprechen. Was ist da Ihre Auffassung?**

Das Thema stimmt mich sehr nachdenklich. Die Deindustrialisierung betrifft den gesamten Sektor. Wir sind nur ein Teil davon – aber ein Teil, der im Vergleich sehr gute Zukunftsprognosen geniesst. Robotik und Automation sind Schlagwörter, welche die nächsten zehn Jahre nicht an Bedeutung verlieren werden. Dieser Bereich dürfte in der Schweiz kein Problem haben. Im Gegenteil: Ich rechne damit, dass wir in der Schweiz in Zukunft mehr Wettbewerber haben werden. Andere Industrien werden es wahrscheinlich schwerer haben. Das hat meiner Meinung nach viel mit dem Image zu tun – an diesem sollten wir alle dringend gemeinsam arbeiten. Auch am Preisniveau: Eine Serienproduktion aus der Schweiz wird da zu



einer grossen Herausforderung – nicht nur wegen Wechselkursen. Die Schweiz ist ein Labor; es ist ja keine neue Erkenntnis, dass wir nicht die Richtigen sind, um die Welt mit billigen Produkten zu überschwemmen.

**Ihre Produkte sind in vielerlei Bereichen in Anwendung – sei es im Automobil-, Telekommunikations- oder Medizin-Bereich. Wie muss man sich den Ablauf eines Kundenprojekts vorstellen?**

Es sind die Kunden, die zu uns kommen. Davon gibt es zwei Kategorien. Die erste Kategorie sind jene, die schon sehr viel Erfahrung in der Automation haben und bereits über sehr viele laufende Anlagen verfügen. Diese bringen die Einzelteile einer Baugruppe mit sowie ein Lastenheft. Darin sind alle Prozessschritte definiert, was tendenziell weniger Spielraum für individuelle und kreative Lösungen bietet. Spannender ist deshalb eher die zweite Kategorie von Kunden, nämlich jene, die eigentlich noch gar nicht wissen, was und wie sie automatisieren wollen. Da können wir dann «auf der grünen Wiese» tüfteln. Da kommen dann von sechs Ingenieuren schon mal sechs verschiedene Lösungen. Aber letztlich ist es ein iterativer Prozess mit dem Kunden. Wir sind dabei so etwas wie eine Erfinderkwerkstatt. Unser USP ist weniger eine Maschine, die funktioniert, sondern ein «schlaues» Konzept. So lange wir dies erfüllen können, haben wir eine gute Berechtigung, weiter in der Schweiz zu produzieren. Wir verkaufen schlaue Lösungen nicht nur, sondern bauen sie auch – mit schlaun Leuten.

**Diese hoch qualifizierten Fachkräfte zu führen:**

**Wie anspruchsvoll ist das?**

Es ist weniger anspruchsvoll, weil ich mich dabei nicht um Themen kümmern muss, die mir eigentlich zuwider sind. Es geht nirgends um Überwachung, im Gegenteil. Wir haben bspw. keine Pausenregelung. Jeder Monteur einschliesslich die Auszubildenden machen so viel Pause, wie sie es für richtig halten und diese Zeit gilt genau so als Arbeitszeit. Es steht Mitarbeitenden auch frei, nachts oder am Wochenende zu arbeiten – es muss einfach im Team abgesprochen sein. Bei uns schreibt jeder Monteur die Zeit, während der er gearbeitet hat, auf einen Zettel, und dies wird dann in Excel erfasst. Das alles geschieht vollständig auf Vertrauensbasis. Klar wird es den einen oder anderen Mitarbeiter geben, der grosszügig mal zehn Minuten aufrundet. Aber betriebswirtschaftlich interessiert mich das nicht, denn letztlich geht es um den erfolgreichen Abschluss eines Projekts oder einfach auch nur



um den «Glücklichkeitsfaktor». Je mehr Vertrauen man schenkt, desto mehr Motivation erhält man von den Mitarbeitenden zurück. Kurz: Es ist einfacher, solche Leute zu führen – es ist eigentlich mehr ein Leiten als ein Führen. Meine Aufgabe sehe ich in der Hauptverantwortung über die drei Bereiche, Finanzen, HR und Kapazitätsplanung. Mit diesen drei Variablen lässt sich die Firma steuern.

### MILO GASSER UND ASIC ROBOTICS AG



Milo Gasser (39) arbeitet seit 17 Jahren bei Asic Robotics AG, einem Generalunternehmen für Automation und industrielle Robotik. 2014 nahm er die Aufgabe der Geschäftsführung an, als die Firmengründer Paul Bütler und Flavio Motta sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen wollten. Von ihnen habe er auch die Einstellung geerbt, lieber firmenintern «alles im Griff zu behalten als auswärts Vorträge zu halten». Das 1995 gegründete Unternehmen zeichnet sich durch kontinuierliches, dabei auch nachhaltiges Wachstum aus. 2005 wurde das aktuelle Fir-

mengebäude in Burgdorf bezogen, zehn Jahre später, mitten in der Frankenkrise, wurde der Entscheid gefällt, die damalige Produktionsfläche am Standort zu verdoppeln. Im aktuellen Geschäftsjahr investiert Asic Robotics AG einen zweistelligen Millionenbetrag in den Aufbau einer neuen, zusätzlichen Firma.

Aktuell verfügt die Asic Robotics AG über vier Tochtergesellschaften, Vertriebsniederlassungen in Deutschland und Frankreich und Anlagenstandorte in über 30 Ländern. 60 Millionen Franken Umsatz und 200 Mitarbeitende sind weitere Kennzahlen der gesamten Unternehmensgruppe.