



Im Gespräch: Reto Sieber

Reto Sieber (links im Bild) vertritt zusammen mit seinem Bruder Marco Sieber das luzernische Familienunternehmen Siga in der zweiten Generation. Im Interview mit PwC erläutert er, warum Nachhaltigkeit einen Leitstern für alle im Unternehmen Involvierten darstellt. Und wie sich sein Unternehmen in ständiger Transformation kontinuierlich verbessert.

«Sich verbessern
heisst sich verändern.»

Siga

Siga wurde 1966 von Paul und Trudy Sieber-Gadient gegründet und ist bis heute in Familienbesitz. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Ruswil im Kanton Luzern produziert Klebstoffe, Klebebänder und Membranen zur Abdichtung von Gebäudehüllen für den Schweizer und internationalen Markt. Die Vision von Siga ist das «Zero Energy Loss Building» – ein Gebäude, das keine Energie verliert. Ende 2018 bezog Siga sein Innovationszentrum im luzernischen Schachen. Das Familienunternehmen beschäftigt rund 500 Mitarbeitende in 22 Ländern. Eigentümer sind die Brüder Marco und Reto Sieber.

Herr Sieber, inwiefern ist Nachhaltigkeit für Ihr Familienunternehmen zentral?

Reto Sieber: Nachhaltigkeit begründet den Zweck der Siga. Sie ist Bestandteil unserer Vision und beantwortet die Frage, warum wir arbeiten: Wir streben nach einer Welt, in der Gebäude keine Energie verschwenden, und reduzieren CO₂-Emissionen. Der ursprüngliche Sinn des Klebebands ist also einer übergeordneten Vision von energieeffizienten Gebäuden gewichen. In diesem Sinn ist die Vision der gemeinsame Nenner für alle Mitarbeitenden, für das Management und für meinen Bruder und mich als Firmeninhaber. Nachhaltigkeit gibt unserer beruflichen Tätigkeit einen Sinn. Diese Sinnhaftigkeit wird im Leben immer wichtiger, für folgende Generationen erst recht.

Ist dieser Vision schon die erste Generation gefolgt?

Nein. Meinem Vater als Gründergeneration ging es um Existenzsicherung in einer gewissen Unabhängigkeit. Der Nachhaltigkeitsgedanke keimte bei meinem Bruder und mir schon sehr früh. Am

Gymnasium las ich den Bericht «Die Grenzen des Wachstums» des Club of Rome, einige Jahre später erlebten wir die Energiekrise mit autofreien Sonntagen. Im Studium schliesslich stiess ich auf Kybernetik und vernetztes Denken. All diese Impulse haben mich inspiriert und ich übertrug sie auf meine berufliche Tätigkeit.

Als mein Bruder und ich die Firma übernahmen und neu ausrichteten, bewegten wir uns bereits in der Welt der Nachhaltigkeit. Doch erst mit dem klaren Fokus unserer Tätigkeit – also einige Jahre später – konnten wir mit diesem Anspruch eine glasklare Vision formulieren. Heute arbeiten bei uns nur Menschen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist und die einen Beitrag zum Klimaschutz und zu einer positiven Zukunft unseres Planeten leisten möchten.

Klebstoff ist nun mal nicht gerade ein umweltfreundliches Produkt. Wie gehen Sie damit um?

Das stimmt und gehört zu unseren grössten Herausforderungen. Umso mehr müssen wir an der Nachhaltigkeit unseres Wirkens arbeiten. Je länger ein Gebäude steht, desto besser. Darum sind unsere Produkte auf fünfzig und mehr Jahre ausgelegt. Unsere deutschen Kunden pflegen zu sagen: «Siga klebt wie Sau!» Genau das ist unser Ziel. Wir wollen, dass unsere Kunden nur einmal auf die Baustelle fahren müssen, ganz egal, ob es kalt, nass, heiss oder



staubig ist. Zudem wird alles, was in der Produktion anfällt, einer Zweit- und Drittanwendung zugeführt. Und schliesslich testen wir Kunststoffe, die nicht auf fossilen Ressourcen basieren. Hier befinden wir uns allerdings noch in der Entwicklungsphase.

Inwiefern hängen Nachhaltigkeit und Qualität bei Ihnen zusammen?

Nachhaltigkeit ist bei uns der Treiber für eine laufend bessere Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen. Unter Qualität verstehen wir nicht nur die Funktion, sondern den gesamten Lebenszyklus eines Produktes. Alle unsere Klebstoffe und Klebebänder sind seit über 30 Jahren frei von Wohngiften. Gegenwärtig wollen wir in unserer gesamten Wertschöpfung so viel erneuerbare Energie wie möglich einsetzen und was immer möglich ist, weiter- oder wiederverwerten. Ein derart ambitioniertes Ziel wird man nie erreichen, aber man kämpft sich Tag für Tag und Millimeter um Millimeter vor. So verbessern wir uns ständig, was bedeutet, dass wir uns dauernd verändern. Alles, was heute gut ist, ist morgen schlecht. Der jetzige Zustand ist der denkbar schlechteste.

Wie fördern Sie Ihre Ideenkultur und wie binden Sie Ihre Mitarbeitenden im Alltag ein?

Wir setzen verschiedene Denk- und Arbeitsmethoden ein. Eine davon ist das 9+1-Prinzip, das sich am Toyota-

Produktionssystem orientiert. Dabei arbeiten wir neun Tage lang. Während dieser Zeit macht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mindestens einen Verbesserungsvorschlag. Am zehnten Tag wird dann Bilanz gezogen und verbessert. Wir haben 9+1 im Jahr 2008 etabliert. Seither konnten wir ein mächtiges Optimierungspotenzial freilegen. Diesen Ansatz kombinieren wir mit der Scrum-Methode. Immer am zehnten Arbeitstag stellen die Teams vor, was sie in den letzten neun Tagen entwickelt haben. Ausserdem wenden wir User-Experience-Prinzipien an, wonach wir gemeinsam mit unseren Kunden innovieren.

Wer eine solche Kultur des sich ständig Veränderns und Verbesserns einführt, braucht Zeit. Und es darf keine Widerstände geben. Es braucht eine Kultur der Neugierde und der Offenheit für Neues.

Sie haben 2018 im luzernischen Schachen ein Innovationszentrum eröffnet, das 18 Mio. CHF gekostet und 40 neue Arbeitsplätze geschaffen hat. Inwiefern verkörpert dieser Neubau Ihre Vision?

Das Innovationszentrum ist ein Aktivgebäude, das mehr Energie erzeugt, als es braucht. Den Überschuss setzen wir für unsere Prozesse, wie zum Beispiel die Produktion, ein. Wir wollten mit dem Gebäude beweisen, dass nachhaltiges Bauen auch im

«Das Innovationszentrum ist der Wachstumsmotor unserer Firma.»

gewerblichen Bereich funktioniert. Dazu muss man sich ideologisch nicht festlegen, sondern den richtigen Mix aus Holz und Beton finden. Zum Beispiel haben wir bewusst Schweizer Holz eingesetzt. In jene Fenster, die beschattet werden mussten, haben wir Solarmodule eingebaut. Der Solarstromüberschuss ermöglicht 43 Elektrofahrzeuge, jährlich 12'000 CO₂-freie Kilometer zu fahren. Ausserdem wird hier Wärme rückgewonnen und Wasser recycelt.

Das Innovationszentrum ist der Wachstumsmotor unserer Firma. Hier sind die Scrum-Teams für Produkte, Dienstleistungen, neue Verfahren und Produktionsanlagen zu Hause, hier halten wir unseren Innovationsrhythmus hoch.

Sie haben E-Mobilität angesprochen. Welchen Stellenwert hat diese für Siga?

E-Mobilität ist Teil unseres Nachhaltigkeitsverständnisses und eine logische Konsequenz unserer Vision. Wir sind stark in der Feinverteilung, da wir enge Kundenbeziehungen unterhalten. Also macht es auch Sinn, für diese Distanzen auf E-Mobilität umzustellen. In

unseren Werken unterhalten wir etwas mehr als zwölf E-Tankstellen, an denen unsere Mitarbeitenden gratis tanken können. Geschäftsautos, die keine weiten Strecken fahren, haben wir bereits auf Elektroautos umgestellt. Sobald es Transport- und Lieferwagen gibt, die 400 bis 500 Kilometer mit einer Vollladung fahren können, werden wir auch diese Fahrzeuge umstellen. Dieser Prozess dürfte in wenigen Jahren abgeschlossen sein.

Welche Bedeutung haben Zertifizierungen in Ihrem Geschäftsfeld?

Es existieren diverse Umweltverträglichkeitsprüfungen, die unsere Produkte selbstverständlich durchlaufen und bestehen müssen. Persönlich stehe ich Zertifizierungen und zusätzlichen Regulierungen skeptisch gegenüber. Ich ziehe Einsicht aus Forschung und Bildung weiteren Verboten und einer Aufsicht verbunden mit Bürokratie vor.

Wie kommunizieren Sie Ihr Nachhaltigkeitsengagement?

Wir erfassen alle nötigen Leistungskennzahlen, um unsere Verbesserung zu messen. Aber wir publizieren keinen regelmässigen Nachhaltigkeitsbericht. Wer etwas über unser Nachhaltigkeitsengagement erfahren möchte, besucht am besten die üblichen Social-Media-Kanäle. Hier berichten unsere Mitar-

beitenden und lokale Organisationen rege und gut gebildet über unsere Tätigkeiten.

Wäre die Siga da, wo sie heute ist, wenn es kein Familienunternehmen wäre?

Nein, ich glaube nicht. Unser Management und die Mitarbeitenden sind dankbar, dass wir ein Familienunternehmen geblieben sind. Als solches können wir langfristig investieren und müssen uns nicht dauernd auf den nächsten Quartalsabschluss konzentrieren. Drei der fünf Kinder meines Bruders und von mir selbst sind bereits ins Unternehmen eingestiegen; allerdings ganz weit unten in der Hierarchie. Sie müssen sich zuerst bewähren. Und ob sie dann tatsächlich operativ Karriere machen oder nicht, darüber wird das Management irgendwann entscheiden. Die dritte Generation muss erkennen, dass es die besten Leute braucht, um die Firma zu leiten. Vielleicht sind sie das selbst, vielleicht aber auch nicht.

Wie leben Sie Nachhaltigkeit in Ihrem persönlichen Alltag?

Ich fahre seit vielen Jahren ein Elektroauto. Und ich habe vor einigen Jahren ein Aktivhaus gebaut, das acht Mal so viel Energie produziert, wie es verbraucht. Ich verhalte mich privat genauso wie beruflich, nämlich im

Hinblick auf eine gesunde Zukunft unseres Planeten.

Was ist Ihr Tipp an andere Familienunternehmen für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit?

Meine Erfahrung hat mich gelehrt, dass man eine Vision haben muss, die Nachhaltigkeit enthält und mit der sich Management und Mitarbeitende identifizieren können. Wenn dieses Einverständnis vorliegt, geht alles viel einfacher. Eine klare Vision hilft den Leuten zu wissen, wo Norden ist. Dahin gelangt man nicht über Nacht. Auch wir haben Jahre dafür gebraucht.

«Ich verhalte mich privat genauso wie beruflich, nämlich im Hinblick auf eine gesunde Zukunft unseres Planeten.»

