

Ein «Doppelmandat» der anderen Art

LUC UND THOMAS FRUTIGER Das doppelte Lottchen kennen alle – und ebenso den Disput um Doppelmandate. Die Cousins Luc und Thomas Frutiger leiten ihre Baugruppe als Co-Vorsitzende der Geschäftsleitung erfolgreich. «Unterschiedlich» und «vertraut» sein bringt ihnen dabei doppelte Vorteile.

URS WALTHER (TEXT)
FRANÇOIS GRIBI (FOTOS)

G ründer Johann Frutiger hängt im Treppenhaus im schweren Goldrahmen – aber er hängt an einer Seitenwand aus Sichtbeton im Stammhaus der bald 140-jährigen Thuner Baugruppe. Das scheint typisch. «Wir nehmen die Tradition zwar mit», sagt Thomas Frutiger, gemeinsam mit Cousin Luc seit Anfang Jahr «Statthalter» an der Firmenspitze. In dieser Rolle blicken die beiden aber vorwärts, jeder für seinen Bereich und gemeinsam für das Unternehmen. «Unternehmer zu sein verpflichtet, nach vorne zu schauen. Zudem sind wir jung und übernehmen nicht einfach, was wir vorfinden», betont Luc Frutiger.

Zugleich kennen und schätzen beide die seit langem gepflegten Werte im Unternehmen und haben sie auch zu Hause aufgenommen – eine erste gemeinsame Basis ihrer Arbeit. «Thomas wuchs im Haus des Grossvaters auf und ich in dessen Garten», blickt Luc Frutiger auf die bis in die Schulzeit eng geteilte Kindheit zurück.

Später schlug Thomas Frutiger den Weg zum Betriebswirt ein und gelangte über St. Gallen, Brasilien und Polen wieder zurück nach Thun. Entsprechend bilden die Finanzen sein Schwerpunktthema in der Geschäftsleitung. Luc befasst sich mit der Technik und der Produktion. Sein Karriereweg als Bauingenieur führte ihn über München und Taipeh zurück ins Familienunternehmen.

Co-Vorsitzende und Co-Aktionäre

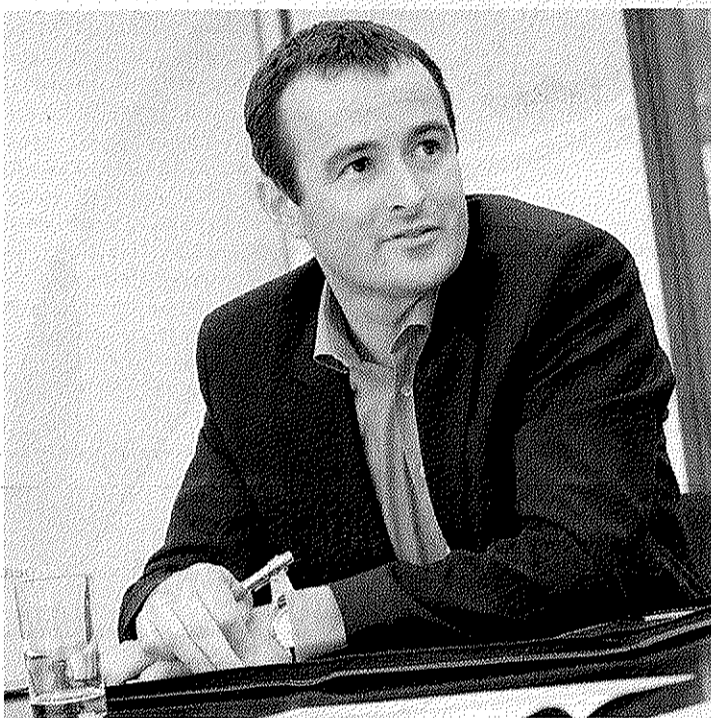
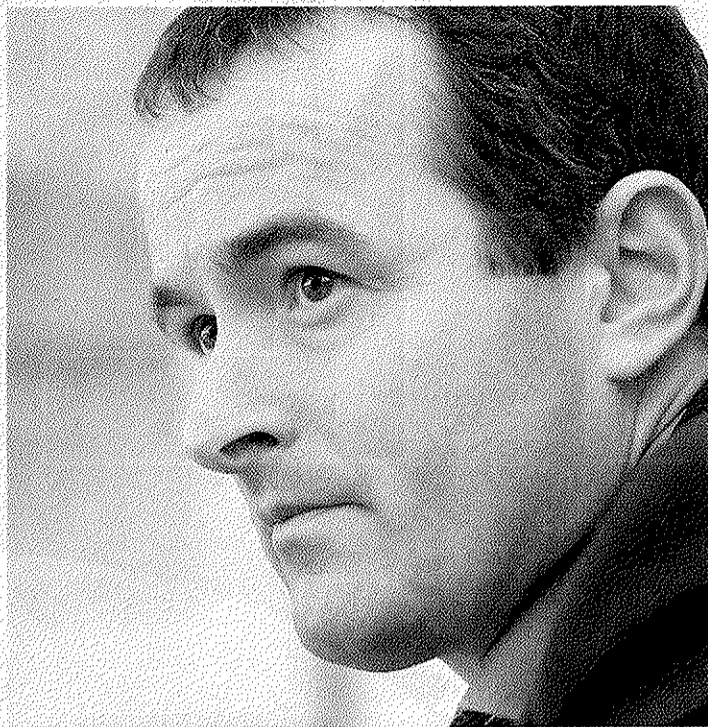
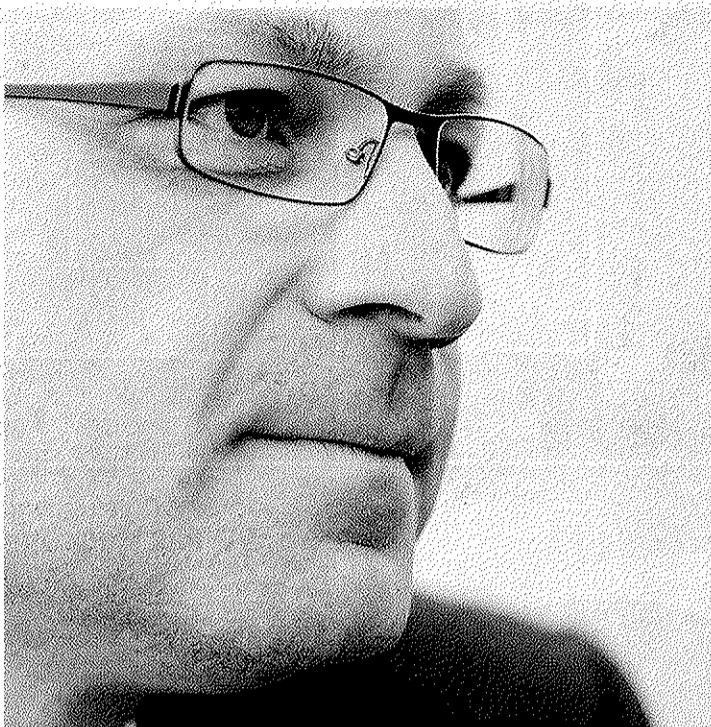
Jetzt leiten sie gemeinsam die Firmengruppe als «Co-Vorsitzende», wie im Organigramm steht. Das gelte konsequent. So wechseln sie sich in der Vorbereitung und Leitung der Sitzungen der Geschäftsleitung ab. Auch Baustellenbesuche und die Kontakte zu Kunden teilen sie auf. «So sind wir für vieles wie doppelt verfügbar und können zugleich je in unserem Bereich in die Tiefe gehen.» Das sei hoch effizient und sehr entlastend – «bedeutet aber nicht, dass wir uns ein 50-Prozent-Pensum genehmigen». «Als je hundertprozentige Unternehmer tra-

«Als je hundertprozentige Unternehmer tragen wir die Verantwortung gemeinsam.»

gen wir die Verantwortung gemeinsam.» Das gilt doppelt, ist anzumerken: Schon vor einigen Jahren haben die beiden je die Hälfte des Aktienkapitals übernommen.

«Das ist ein bisschen wie verheiratet sein», lacht Luc Frutiger. Und wie eine gute Partnerschaft funktioniert es nur, weil beide ihre Stärken einbringen und diejenigen des andern anerkennen. «Jeder hat seine persönlichen und fachlichen Stärken und keiner braucht dem andern etwas vorzumachen.»

Luc Frutiger ist als Bereichsleiter für «Spezialitäten» zuständig. Das umfasst die Steinbrüche, Bodenbelagstechnik, Betonbohren und -schneiden sowie Bautenschutz. Zum Bereich Generalunternehmung von Thomas Frutiger gehören Projektentwicklung und -realisation sowie der Zentraleinkauf. «Verantwortung und Aufgaben müssen klar zugeteilt sein, beide haben damit aber auch ihren unternehmerischen Freiraum. In fachlichen Belangen geht es nicht, dass Leute ihr Anliegen demjenigen unterbreiten, bei dem sie sich offenere Ohren erhoffen – wie Kinder das oft bei ihren Eltern mit Erfolg versuchen.» Anders ist



«Eigentlich sind wir dazu verpflichtet, uns zu einigen», sagen Thomas (mit Brille) und Luc Frutiger.

das natürlich bei persönlichen Anliegen der Beschäftigten.

Intensiv und offen austauschen

Gute Kommunikation sei bei einer Co-Leitung entscheidend: «Wir müssen intern und vor allem uns gegenseitig sehr gut informieren und intensiv austauschen. Das braucht viel Zeit – und ist doch sehr effizient.» Für Aussenstehende töne das vielleicht nach einem aufwendigen Prozess. «Doch er bringt Klärung, was in unserem komplexen Unternehmen mit vielen Geschäftsfeldern ein weiterer Vorteil ist. Und er erlaubt, bei aller Verschiedenheit immer wieder mit der Familienstimme aufzutreten.»

Oft habe der spontanere Thomas Ideen, die er vorerst eher skeptisch beurteile, nennt Luc

Frutiger ein Beispiel. Doch dann reife der Gedanke und werde in die Geschäftsleitung eingebracht. Da sitzen den beiden Familienvertretern die Leiter der drei Bereiche Infrastrukturbau, Hochbau und Logistik/Finanzen gegenüber.

Wachstumsschub bewältigen

Das breite Leistungsangebot der Gruppe, verbunden mit einer schlanken Organisationsstruktur, ist für beide Chefs eine Stärke von Frutiger. «Konjunkturelle Schwankungen gleichen sich damit etwas aus.» Es bildet zudem eine gute Basis, um die Ertragskraft zu stärken und weiter zu wachsen. «Das macht Freude und ist auch für die persönliche Entwicklung wertvoll», unterstreicht Thomas. Lange Zeit blieb das «Baufeld» auf den Espace Mittelland und die Waadt

begrenzt. Letztes Jahr brachte die Übernahme der Basler Wenk AG eine klare Ausweitung des Marktgebietes.

Zuvor waren eher im Zuge von Nachfolgeregelungen in der Region kleinere Unternehmen und ihre Beschäftigten aufgekauft und erfolgreich eingegliedert worden. Wiederum strategisch war der Einbezug der Berner Marazzi Bau auf Anfang 2008. Insgesamt brachte das letzte Jahr einen Umsatzsprung um 15%. Und es geht weiter aufwärts: «Das 1. Quartal dieses

Die drei anderen Verwaltungsräte werden weit ausserhalb des eigenen Netzwerkes gesucht.

Jahres hat erneute Zunahmen gebracht.» Doch Luc Frutiger bremst zu viele Wachstumsfantasien. «Eine gewisse Grösse ist wichtig – aber grundsätzlich bleibt Bauen ein Geschäft, wo jedes einzelne Objekt für sich zu optimalen Kosten gebaut werden muss.»

Wie in der Geschäftsleitung bleiben die beiden Frutiger auch im Verwaltungsrat in der Minderheit. Ab Anfang 2008 präsidiert Fritz Grossniklaus, nach 25 Jahren in der Geschäftsleitung. Zu Frutiger kam Grossniklaus vor bald 40 Jahren, gehört also «fast zur Familie». Die drei anderen Verwaltungsräte werden ausdrücklich weit ausserhalb des eigenen Netzwerkes gesucht. «Es müssen Leute sein, die weder auf das Mandat angewiesen sind noch aus Prestige das Amt suchen.» Dazu gehören Corporate-Governance-Regeln – und eine Amtszeitbeschränkung von acht Jahren für die Aussenstehenden.

Wie die Väter ...

Teamleitung hat bei Frutiger Tradition: Schon die Väter führten gemeinsam mit einem weiteren Bruder die Geschicke. «Auch Grossniklaus war Leiter eines Teams, nicht CEO im Sinne eines Alleinherrschers», halten die Cousins fest. Dennoch, wenige andere Schweizer Unternehmen setzen auf echte Co-Leitung. «Wir stehen im Schaufenster», ist sich Thomas Frutiger bewusst. Und wehrt trotz aller guten Erfahrungen ab: «Unser Konzept ist kein Modell.» Aber offensichtlich ein Weg, der von Kader und Beschäftigten gut aufgenommen wird.

«Viele haben mit 40 bereits das 20. Dienstjahr hinter sich.» Bewusst ist allen, dass das schöne Konjunkturerwetter den Übergang erleichtert hat. Und falls einmal Sturm zu Uneinigkeit führt? «Eigentlich sind wir dazu verpflichtet, uns zu einigen», sagt dazu Thomas Frutiger. Notfalls würde der Verwaltungsrat wie ein Schiedsgericht eingreifen. Zudem bestehe ein Aktionärsbindungsvertrag.

Engagement beim FC Thun

Ein Besuch am Stammsitz von Frutiger in Thun führt zwangsläufig auch zum Stichwort «FC Thun» – zu sichtbar unauffällig liegt der Fotoband über den lokalen Fussballklub im Gestell. «Das bleibt bis auf weiteres ein Engagement – aber nur ein finanzielles», betonen die beiden als Vertreter des Hauptsponsors.

Eigenes Engagement im Fussball beschränke sich auf das Vergnügen, mit den je zwei Buben in den nebeneinander liegenden Gärten zu kicken. Die 2 bis 6-jährigen lernen dabei sicher auch viel über Teamarbeit – aber weitere Gedanken zur fünften Generation Frutiger sind noch lange nicht aktuell. «Auch sie werden selber über ihren beruflichen Weg entscheiden dürfen.»

ZUR PERSON

Steckbriefe

Name: Thomas Frutiger
Funktion: Leiter Bereich Generalunternehmung
Geboren: 1966
Wohnort: Oberhofen
Familie: Verheiratet, zwei Kinder

Name: Luc Frutiger
Funktion: Leiter Bereich Spezialitäten
Geboren: 1967
Wohnort: Oberhofen
Familie: Verheiratet, zwei Kinder

Gemeinsame Karriere
Seit 2001 Frutiger AG, VR
Seit 2002 Frutiger, Mitglieder GL
Seit 2008 Frutiger Co-Vorsitz Geschäftsleitung

Führungsprinzipien

1. Delegieren – Motivieren – Kontrollieren.
2. Den Kadern Freiheiten gewähren.
3. Wir kommunizieren unkompliziert und direkt miteinander.
4. Co-Führung erfordert: Offenheit – Vertrauen – gegenseitigen Respekt.

Firma

Frutiger Die bald 140-jährige Firma umfasst 18 Tochterfirmen und machte 2007 mit rund 2000 Beschäftigten 569 Mio Fr. Umsatz in der Bauproduktion, mit Gesamtlösungen als General- oder Totalunternehmer sowie mit Spezialarbeiten.