

Perheen ääni

Latinan sana "paterfamilias" ei ehkä ole monellekaan tuttu, mutta se on paras tapa kuvata talon herraa, patriarkkaa, jollainen toimialajohtaja Cyril von Rettig on. Tämä sopii hyvin myös Rettig ICC:n pääjohtajaan Markus Lengaueriin, joka pitää perheen nimeä yllä ja ohjaa yhtiötä kilpailuilla markkinoilla jatkuvaan kasvuun. Hänet tavattuani minulle käy heti selväksi, että Rettigin perusarvot eli avoimuus, reiluus, vaatimattomuus, luottamus ja kunnioitus ovat muutakin kuin viisi sanaa vuosikertomuksessa.



MARKUS LENGAUER

47 vuotta

Naimisissa, kolme lasta

SYNTYMÄPAIKKA

Linz (Itävalta)

TOIMI

CEO Rettig ICC
Rettig Groupin osa

TAUSTA

Markus Lengauer opiskeli konetekniikkaa Wienissä, minkä jälkeen hän väitteli tohtoriksi Wienin ja Zürichin teknillisissä yliopistoissa. Opintojensa viimeisessä vaiheessa hän toimi apulaisprofessorina Wienin teknillisen yliopiston tuotantotekniikan laitoksella.

Valmistuttuaan tohtoriksi Markus Lengauer siirtyi teknikoksi itävaltalaisen Vogel & Noot AG:n palvelukseen, missä hänen uransa lämmitysteollisuuden palveluksessa alkoi. Hän toimi 5,5 vuotta eri tehtävissä Vogel & Nootilla ja vuonna 1994 hänet nimitettiin teknologian toimitusjohtajaksi vastaamaan Itävallasta ja Unkarista. Hän oli lähtenyt vuonna 1997 31-vuotiaana Vogel & Nootilta mennäkseen McKinsey & Companyn palvelukseen Wienissä. Toimiessaan McKinseyllä johdon konsulttina hänellä oli mahdollisuus tutustua moniin - pääasiassa saksalaisiin - yrityksiin, kuten Carl Zeiss ja Daimler Chrysler.

Vuonna 1999 Vogel & Noot pyysi häntä tulemaan takaisin toimitusjohtajaksi vastaamaan lämmitysalasta. Vuoden 2001 lopulla hänet nimitettiin Vogel & Nootin hallintoneuvoston puheenjohtajaksi, kun holding-yhtiö jaettiin. Kun Rettig osti Vogel & Nootin vuonna 2002, oli vain loogista, että häntä pyydettiin liittymään Rettig ICC:n, Rettig Groupin lämmitystuotteiden johtoryhmään. Heinäkuussa 2004 Markus Lengauer nimitettiin virallisesti pääjohtajaksi tälle osastolle, jonka hän on menestyksekkäästi vienyt johtavaan asemaan lämmitysteollisuudessa.



kaikkeen päätöksentekoon koko yrityksessä. Mitä paremmin tunnet omistajat, sitä paremmin voit toimia heidän puolestaan”.

LATTIALÄMMITYKSEN PROFIILIN NOSTAMINEN

Läheinen yhteisymmärrys johti tammikuussa Hewing GmbH:n ostamiseen. Kyseessä on 50 miljoonan euron lattialämmitysputkien valmistaja. Eikö tämä ole syrjähyppy ydinliiketoiminnasta eli paneeliradiaattoreiden maailmasta? “Vastaan tähän kysymykseen päivittäin, ja lyhyt vastaus on ehdottomasti ei”, Markus vastaa. “Tarkennan vielä: kun puhumme lämmittimistä, radiaattoreista ja lattialämmityksestä, niiden välillä ei valita, vaan niitä yhdistellään”.

“Rettig ICC on päättänyt keskittyä lämmön siirtämiseen sen tekemisen sijaan. Perinteinen lämmitin on tietysti radiaattori, jonka osalta markkinaosuutemme on suuri. Sen lisäksi valikoimiimme kuuluu pyyhekuivaimia, sisustusradiaattoreita ja lattialämmitystä. Kun vertaamme näiden

Yritän tehdä asiat toisin. Minun tehtäväni on tuoda esiin Rettigin perhearvoja

“Lähes kaikissa yrityksissä on nykyään organisaatiokaavio, jossa esitetään, kuinka yrityksen tulisi toimia. Ylimpänä on toimialajohtaja, joka päättää, mikä ja kuinka jokaisen hänen alaisenaan olevan tulee toimia.” Markus sanoo. “Yritän tehdä asiat toisin. Minun tehtäväni on tuoda esiin Rettigin perhearvoja, toimia lähettiläänä ja vastata liiketoiminnasta ja viime kädessä perheen rahoista. Johtotiimi kantaa osansa tästä vastuusta: kun he saavat tehtävän suoritettavakseen, he voivat päättää, toimia ja tuoda tuloksen takaisin perheyhtiöön. Vaikutan itse erittäin vähän siihen, kuinka he toimivat, ja päätös näistä asioista jää tiimille itselleen. Minun tehtäväni on varmistaa, että kaikki keskittyvät tulosten tekemiseen”.

Tämä kuulostaa varsin tavallisesta pääjohtajan vastuualueelta, kunnes saan tietää lisää Markuksen erityistehtävästä perheessä. “Viime vuonna kävin Helsingissä noin 20 kertaa”, hän kertoo. “Pidin Rettigin perheen ajan tasalla heidän liiketoiminnastaan. He ovat aktiivisesti kiinnostuneita, ja vaikka he eivät vaikutakaan päivittäisiin päätöksiin, he haluavat aktiivisesti olla perillä siitä, mitä tapahtuu ja miksi. Toisaalta olen yhteydessä johtotiimiin perheen puolesta, sillä on helpompi ajatella, kun ajattelet sellaisen ihmisen puolesta, jonka tunnet. Me tiedämme, kuinka omistajat ajattelevat, haluavatko he ottaa riskejä, haluavatko he kokeilla jotain uutta? Tämä vaikuttaa

tuotteiden markkinaosuuksia paneeliradiaattoreihin, ne ovat merkittävästi pienempiä. Näemme siis selkeän mahdollisuuden kasvattaa lattialämmityksen osuutta. Toistaiseksi kyse on ollut tuotannon järjestämisestä. Jokaisella tuotteella lattialämmitystä lukuun ottamatta on ollut omat tuotantotilansa. Niinpä ulkopuolinen maailma eli jälleenmyyjät ja asentajat ovat nähneet meidät valmistajina, ja se on meille tärkeä asia. Lattialämmityksen osalta vain kokoamme järjestelmän eri osat toisiinsa alihankintaosista. Olemme hoitaneet logistiikan, laskelmat, teknisen huollon ja markkinoinnin, eli tehneet kaiken itse tuotetta lukuun ottamatta. Vuonna 2011 lattialämmitysten osuus liikevaihdosta oli 50 miljoonaa euroa, joten päätimme ajan olevan kypsä strategisille päätöksille. Meillä oli kaksi vaihtoehtoa: joko käynnistää tuotanto puhtaalta pöydältä tai ostaa yritys sitä varten. Hewing GmbH oli oikea valinta. Siirrämme parhaillaan tuotantoa sen tiloihin, ja toivomme sen näkyvän markkinoilla uskona yhteen vahvaan ja luotettavaan valmistajaan.”

VILKAISU MENNEISYYTEEN...

Markus aloitti insinöörinä Vogel & Nootin palveluksessa vuonna 1991, ja toimi siellä 5 ja puoli vuotta ennen siirtymistään yhden divisioonan johtoon McKinseyn konsulttiyhtiöön 31-vuotiaana. Hän osoitti johtamistaitoaan yrityksessä 3 vuoden ajan. Sitten tuli kutsu palata Vogel &

Nootille vuonna 1999 lämmitysliiketoiminnan toimitusjohtajaksi ja myöhemmin pääjohtajaksi holding-yhtiön jakauduttua ja alettua etsiä sijoittajia. Pikasiirto Rettigille tapahtui vuonna 2002, jolloin hänestä tuli omien sanojensa mukaan “yksi noin 10 eri tuotemerkin toimitusjohtajasta”. Vuonna 2004 kävi kutsu pääjohtajan tehtäviin sen aikaiseen Rettig Heating Groupiin. Omistajat kysyivät: “Nyt sinulla on vastuuta, mitä aiot tehdä?” Ei auttanut muu kuin vakuuttaa, että aivan kaikkea ei ollut vielä nähty. “Edeltäjäni olivat vain kehottaneet ostamaan tämän ja tuon yrityksen kasvun takeeksi, markkinajohtajuuden saamiseksi ja kun kokoa on riittävästi, ei ongelmia enää ole”.

Insinööriin ja konsultin taustat yhtyvät tässä mielenkiintoisella tavalla. “He kysyivät, mitä mieltä olin sellaisesta lähestymistavasta. Minulla oli 2,5 vuoden kokemus yrityksestä osana konsernia, ja koska olin nähnyt, kuinka se toimii, kerroin heidän päässeen pitkälle ja käyttäneen siihen paljon rahaa. Nyt oli aika lopettaa yritysosot ja aloittaa integrointi. Tiesin vanhastaan, että synergiasta saa näyttäviä diaesityksiä, ja että paperilla kaikki näyttää helpolta. Todellisuus on usein varsin toisenlainen, kuten myös tässä tapauksessa oli asian laita.”

Sovimme liiketoiminnan rakenteiden muuttamisesta ja “alustakonseptin” >>



► Markus Lengauer yhdessä Rettig ICC:n johtoryhmän kanssa ryhmän kokouksessa Leogangissa, Itävallassa, eturivi vasemmalta oikealle: Werner Hinterberger, Stig Björkqvist, Astrid Tschernitz, Tomasz Tarabura Takarivi vasemmalta oikealle: Robert von Rettig, Neil MacPherson, Jos Bongers ja Markus Lengauer

käyttöönnotosta. 10 eri tuotemerkin sijaan loimme kaksi kattomerkkiä, ja jaoimme organisaation front office -toimintoihin (myynti ja markkinointi) sekä back office -toimintoihin (osto, tuotanto, logistiikka ja hallinto). Useiden paneeliradiaattoreiden tuoterakenne muuttui alusta-ajattelun myötä, mikä oli tuttua autoteollisuudesta”.

...JA JÄTTILOIKKA TULEVAISUUTEEN

“Viime kädessä suunnitelmamme on olla kumppanina kaikille lämmittimien jälleenmyyjille ja asentajille”, sanoo Markus. “Haluamme saada aikaan tilanteen, jossa jälleenmyyjä saa kaiken tarvitsemansa yhdestä lähteestä, jotta he voivat tarjota asentajille kaiken, mitä asiakas tarvitsee. Nykypäivän asentaja on muutakin kuin laitteiden kokoaja ja käynnistäjä. Asiat ovat monimutkaisempia kuin koskaan, ja kun rakennetaan taloa, asiantuntijoilta tarvitaan neuvoja ja teknistä osaamista. Asentajilla ei aina ole tarvittavaa teknistä tietoa, joten suurin haasteemme onkin auttaa heitä antamalla parhaat neuvot ja tiedot. Asentaja on paitsi käsityön ammattilainen, myös yrittäjä, ja me voimme auttaa liiketoiminnan kehittämisessä. Tarjoamme koulutusta, teknistä tietoa ja toivottavasti voimme auttaa myös liikevaihdon, katteen ja tuloksen parantamisessa.”

VAKAATA KEHITYSTÄ JA SUORITUSKYKYÄ

“Meidät erottaa muista ennustettavuutemme ja luotettavuutemme”, Markus selittää.



➤ Bore on kulkenut yli 100 vuotta Itämeren ja Pohjois-Euroopan satamista ja tarjoaa asiakkailleen vankan kokemuksen laivauksen ja vuokrauksen alalla

“Muut alan yritykset ovat taloudellisissa vaikeuksissa, mutta meidän taloudellinen pohjamme on vakaa. Rettigin perhe on sitoutunut investoimaan, mistä ovat osoituksena äskeinen yritysosto ja myöhemmin tänä vuonna avattava uusi tutkimuskeskus. Kyseessä on tärkeä investointi, joka on erillään tuotekehityksestä ja joka keskittyy pelkästään tiedon keräämiseen ja käsittelyyn, uusien ideoiden luontiin ja pitämään meidät alan kehityksen kärjessä. Saamme tukea akateemisesta maailmasta, paikallisviranomaisilta ja teknisiltä instansseilta.”

Entä yrityksen tulevaisuudennäkymät suuremmassa mittakaavassa? “Aivan. Me emme elä 12 kuukauden jaksoissa”, kertoo Markus ja viittaa Suomen patruunaan.

“Viime vuonna Rettig osti kaksi uutta alusta, ja nimenantojuhlissa joku kysyi Cyril von Rettigiltä kvartaalin tulosta. Rettigillä kvartaali tarkoittaa 25 vuotta, oli Cyril vastannut”. ■



MUOTOILU JA TEHOKKUUS KOHTAAVAT

TINOS on uusi, puhdaslinjainen sisustusradiaattori

Tinos ja Paros: ovat kaksi kauniisti muotoiltua radiaattoria, joissa tehokas lämmönluovutus yhdistyy tyylikkyyteen. Ne on suunniteltu sisustukseen sopiviksi. Tinos ilmentää puhtaine, suorine muotoineen minimalistista kubismia, kun taas Paros tuo pehmeine, pyöreine muotoineen lisäilmettä kaikkeen sisustukseen. Valinta on sinun! Nyt saatavana myös muodikkaissa mattaväreissä.



Design-venttiilit ja pyyheteline (ruostumattomasta teräksestä) ovat lisävarusteita

