

Głos rodziny

Łacińskie określenie “paterfamilias” jest już mało znane, ale pozostaje najlepszym sposobem na opisanie roli głowy rodziny. Patriarcha – oto odpowiedni przydomek dla Cyrila von Rettig, prezesa rady nadzorczej. Nie przypadkowo określenie to pasuje do prezesa zarządu Rettig ICC, Markusa Lengauera, który kieruje firmą prowadząc ją drogą stałego wzrostu poprzez konkurencyjne rynki. Gdy go poznałem, jasne stały się dla mnie filary, na których opiera się działanie firmy Rettig: otwartość, uczciwość, skromność, zaufanie i szacunek – te wartości istnieją nie tylko w opisie kultury korporacyjnej, ale są prawdziwie obecnie w firmie.



MARKUS LENGAUER

Wiek: 47 lat

MIEJSCE
URODZENIA Linz (Austria)

ŻONATY – Ojciec trojga dzieci

WYKSZTAŁCENIE I HISTORIA ZAWODOWA

Markus Lengauer ukończył w Wiedniu studia na wydziale inżynierii mechanicznej, następnie studia doktoranckie na Politechnice w Wiedniu i w Zurichu.

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora (Ph.D) Markus Lengauer został w 1991 roku zatrudniony jako inżynier w austriackiej firmie Vogel & Noot AG, gdzie rozpoczęła się jego kariera w branży grzewczej. Po pięciu i pół roku pomyślnej pracy w Vogel & Noot na różnych stanowiskach Lengauer został w 1994 roku mianowany Dyrektorem Zarządzającym ds. Technologii na Austrię i Węgry. W 1997 roku, w wieku 31 lat odszedł z Vogel & Noot, by podjąć pracę w wiedeńskiej firmie McKinsey & Company. Pracując w McKinsey jako Konsultant ds. Zarządzania, Lengauer miał możliwość wnikliwego zapoznania się z działalnością różnych, głównie niemieckich firm, takich jak na przykład Carl Zeiss czy Daimler Chrysler.

W 1999 roku powrócił do Vogel & Noot na stanowisko Dyrektora Zarządzającego pionu grzewczego firmy. Pod koniec 2001 roku, gdy spółka holdingowa uległa podziałowi, Markus Lengauer został powołany na stanowisko Prezesa Zarządu. Po nabyciu firmy Vogel & Noot przez Rettig w 2002 roku logicznym krokiem było zaproszenie Lengauera do Zespołu Zarządzającego Rettig ICC – segmentu grzewczego koncernu Rettig Group. W lipcu 2004 roku Markus Lengauer został oficjalnie mianowany Dyrektorem Generalnym (CEO) tego segmentu, który pomyślnie rozwinął, zapewniając mu wiodącą pozycję w branży grzewczej.



lubią podejmować ryzyko, czy chcą spróbować czegoś nowego. To wpływa na decyzje podejmowane w firmie – im lepiej znasz właścicieli, tym łatwiej działać w ich imieniu.”

PODNIOSIMY RANGĘ OGRZEWANIA PODŁOGOWEGO

To bliskie porozumienie doprowadziło do przejęcia w styczniu tego roku za kwotę 650 milionów EURO firmy Hewing GmbH, producenta rur do ogrzewania podłogowego. Czy to nie oznacza odejścia od podstawowego sektora grzejników płytowych? “Codziennie zdaje mi się to pytanie” wyjaśnia Markus “a krótka odpowiedź na nie brzmi ‘nie’. Wyjaśniając szerzej: w ogrzewaniu grzejniki i podłogówka to nie jest wybór albo/albo. Teraz mówimy: ‘i jedno i drugie.’”

“Rettig ICC podjął zasadniczą decyzję, aby skupić się raczej na dystrybucji ciepła, a nie na generowaniu ciepła. Klasycznym emiterem ciepła jest oczywiście grzejnik i w tym segmencie notujemy znaczny udział w rynku. Ale ponadto w swojej ofercie mamy poza grzejnikami płytowymi grzejniki

łazienkowe, dekoracyjne oraz ogrzewanie podłogowe. Nasz udział w rynku tych produktów jest niższy, niż w przypadku grzejników płytowych. Jest to dla nas okazja do rozszerzenia zasięgu o rynek ogrzewania podłogowego. Do tej pory problemem była produkcja. Wszystkie produkty, za wyjątkiem elementów ogrzewania podłogowego, wytwarzaliśmy we własnych fabrykach. Instalatorzy i hurtownicy zawsze postrzegali nas jako producenta w tych kategoriach, co uznawaliśmy za cenny wizerunek. W przypadku ogrzewania podłogowego, składaliśmy systemy z elementów produkowanych przez innych dostawców, zapewniając logistykę, kalkulację, serwis techniczny, marketing itp. – wszystko, poza samym produktem. W 2011 roku sprzedaż ogrzewania podłogowego osiągnęła poziom 50 milionów EURO i podjęliśmy strategiczną decyzję o rozwijaniu tego produktu. Mieliśmy dwie opcje: rozpoczęcie własnej produkcji ‘od zera’ lub przejęcie. Hewing GmbH był idealnym rozwiązaniem. W tej chwili trwa proces przenoszenia naszych zasobów do tej fabryki. Mamy nadzieję na zmianę percepcji naszej firmy, chcemy być postrzegani jako budzący zaufanie producent systemów ogrzewania podłogowego.”

KRÓTKA RETROSPEKCJA

Markus rozpoczął karierę w 1991 roku jako pracownik działu technicznego Vogel & Noot, gdzie pracował przez 5 i pół roku, opuszczając firmę jako dyrektor jednego z działów. Następnie, w wieku 31 lat przeszedł do międzynarodowej firmy audytorskiej McKinsey, gdzie przez 3 lata doskonalił swoje umiejętności managerskie.

Po tym czasie w 1999 roku został ponownie zaproszony do Vogel & Noot na stanowisko dyrektora zarządzającego aktywnością firmy na rynku ogrzewania. Kiedy holding uległ podziałowi, został prezesem zarządu i rozpoczął poszukiwanie inwestorów. Stąd prosta droga do koncernu Rettig. W roku 2002 “zostałem wówczas jednym z 10 dyrektorów zarządzających poszczególnymi markami koncernu. W 2004 poproszono mnie o objęcie stanowiska prezesa zarządu Rettig Heating Group. Właściciele powiedzieli po prostu: ‘to jest teraz twoja odpowiedzialność – jaki masz plan?’”

Musieliem ich przekonać, że twierdzenia, które do tej pory słyszeli nie są do końca

prawidłowe. Moi poprzednicy mówili po prostu: ‘przejmujcie kolejne firmy i rośnijcie w siłę, będziecie liderem rynkowym, a kiedy będziecie największą firmą w branży, nie będzie żadnych problemów’. I tutaj doświadczenie w dziale technicznym oraz strategia konsultanta w firmie doradczej dały wymierny efekt: “Spytali mnie co sądzę o takim podejściu”. Po dwóch i pół roku pracy w grupie i obserwacji jej funkcjonowania, powiedziałem im, że zaszli bardzo daleko, wydali mnóstwo pieniędzy, ale teraz przyszedł czas, aby przestać kupować kolejne biznesy i zacząć integrować firmę. Z pracy w McKinsey’u wiedziałem, że łatwo jest pokazać synergię na slajdach w prezentacji, i że idea dobrze wygląda na papierze. >>

“Spójrz na schemat organizacyjny współczesnych korporacji i zauważ, jak wygląda ich struktura: na czele stoi prezes zarządu, który decyduje jak ma działać firma, a każdy podwładny wykonuje to, co mu się nakazało” mówi Markus. “Ja staram się działać inaczej. W istocie powielam wartości rodzinne Rettigów – jestem ambasadorem ich przesłania, a w ostatecznym wymiarze odpowiadam za ich pieniądze. Kadra zarządzająca ponosi część tej odpowiedzialności: odpowiadają za dany wycinek pracy, mają możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, działają i współtworzą wyniki tego rodzinnego biznesu. Wywieram niewielki wpływ na sposób działania w ramach powierzonych funkcji – to przede wszystkim ich własne decyzje, ich zadania. Moim

głównym celem jest dopilnowanie, aby każdy skupiał się na dostarczaniu oczekiwanych wyników.”

Brzmi to jak profil typowego prezesa zarządu, dopóki nie dowiadujemy się, jaką dokładnie rolę pełni Markus w tej rodzinnej organizacji. “W ciągu ubiegłego roku byłem w Helsinkach około 20 razy” mówi “informuję na bieżąco rodzinę Rettig, która aktywnie interesuje się działaniem firmy. Chociaż jej członkowie nie podejmują codziennych decyzji, chcą wiedzieć, co się dzieje w firmie i dlaczego. Komunikacja przebiega również w drugą stronę, przekazuję kadrze zarządzającej informacje w imieniu rodziny. Łatwiej jest myśleć czując za sobą wsparcie osób, które dobrze znasz. Wiemy co myślą właściciele – czy

Staram się działać inaczej. W istocie powielam wartości rodzinne Rettigów



▶ Markus Lengauer z kadrą kierowniczą z Rettig ICC podczas spotkania w Leogang, Austria. W pierwszym rzędzie, od lewej do prawej: Werner Hinterberger, Stig Björkqvist, Astrid Tschernitz, Tomasz Tarabura. W drugim rzędzie, od lewej do prawej: Robert von Rettig, Neil MacPherson, Jos Bongers i Markus Lengauer

Jednak rzeczywistość jest zupełnie inna. Tak też było w tym przypadku. W końcu zgodziliśmy się, że trzeba zmienić strukturę biznesu z zastosowaniem koncepcji platformowej: zamiast 10 różnych marek stworzyliśmy dwie marki parasolowe i podzieliśmy organizację firmy na dwie dywizje: obsługę klienta (sprzedaż i marketing) oraz zaplecze (zakupy, produkcja, logistyka i wsparcie operacyjne). Projektowanie produktów zostało podporządkowane nowej koncepcji platformowej, podobnie jak dzieje się to w branży samochodowej.

... WIELKI KROK NA PRZÓD

“Planujemy, aby zwieńczeniem naszych działań, była sytuacja, gdy będziemy dostarczać hurtownikom wszystkie rodzaje ogrzewania” mówi Markus. “Chcemy osiągnąć idealną sytuację, gdy hurtownicy będą mogli we wszystkie produkty zaopatrywać się u jednego producenta, aby potem móc oferować instalatorom wszystko, czego zażąda klient. Obecnie rolą instalatora jest nie tylko montaż instalacji. Jego praca jest coraz bardziej złożona, a klienci budujący dom oczekują fachowej porady i serwisu technicznego. Instalatorom niejednokrotnie brakuje wystarczającej wiedzy technicznej, dlatego naszym zadaniem jest im pomóc, dostarczyć jak najlepsze informacje i porady. Są przede wszystkim fachowcami, instalatorami, ale są też biznesmenami, a my możemy pomóc rozwijać ich biznesy. Oferujemy szkolenia, wsparcie techniczne, ale także pokazujemy im, jak zwiększyć obroty i zysk.”



➔ Od ponad stu lat Bore wypływa z portów Północnej Europy i Morza Bałtyckiego oferując swoim klientom rozległe doświadczenie w transporcie morskim i wynajmie statków.

STAŁY ROZWÓJ, STABILNA WYDAJNOŚĆ

“Cechą wyróżniającą naszą firmę jest przewidywalność i wiarygodność” wyjaśnia Markus. “Inne firmy w naszej branży walczą o finanse, podczas gdy my mamy solidne podstawy finansowe i zapewnienie ze strony rodziny Rettig o chęci dalszych inwestycji, takich jak ostatnie przejęcie czy otwarty w ubiegłym roku dział badań. To jest kluczowa inwestycja – wydzielona z działu badań i rozwoju komórka, która ma zajmować się wyłącznie zbieraniem informacji, przetwarzaniem wiedzy, tworzeniem nowych idei oraz utrzymywaniem firmy w czołówce branży. Dział współpracuje z uczelniami, władzami lokalnymi i instytucjami technicznymi.”

A szerszy obraz przyszłości całej firmy? “Och, nasza wizja – nie planujemy w typowych okresach 12 miesięcznych” wyjaśnia Markus oddając hołd swojemu “paterfamilias” z Finlandii. “W ubiegłym roku Rettig zakupił dwa nowe statki i podczas ceremonii wodowania zapytano Cyrila von Rettiga o kwartalne wyniki firmy. “Dla Rettiga” odparł Cyril “kwartał to 25 lat.” ■

NOWOCZESNOŚĆ I STYL



TINOS, nowy designerski grzejnik o prostych kształtach

Tinos i Paros: dwa piękne designerskie grzejniki, które zostały zaprojektowane idealnie do Twojego wnętrza. Tinos z minimalistycznymi, kubicznymi kształtami oraz Paros o delikatnie zaokrąglonych krawędziach udekorują każde wnętrza. Grzejniki dostępne są również w modnych matowych, naturalnych kolorach. Wybór należy do Ciebie!



Zestaw zaworowy i wieszak (stal nierdzewna) jako wyposażenie dodatkowe

