



# Wie bleibt ein Familienunternehmen so erfolgreich?

Tomasz Tarabura, Brand Director bei Rettig ICC, lebt in Polen und befindet sich mit uns heute in einem familienbetriebenen Skihotel in Österreich, um über Leistung zu sprechen. Während unserer gemeinsamen Zeit spricht er über die beeindruckenden Umsätze von 2011, die positiven Aussichten für 2012 und wirft einen interessanten Blick auf die türkische Konkurrenz. Zunächst bekennt er sich allerdings als Fan eines temperamentvollen Österreichers namens Chris.



“Es war Teil eines Prozesses, Mitarbeiter zu einer besseren Zusammenarbeit zu bringen”, sagt Tomasz, “eine tolle Initiative zur kulturellen Kommunikation von unserer CPO Astrid Tschernitz. Sie hatte beobachtet, dass es manchmal harte Auseinandersetzungen gibt. Auch fünf Jahre nach der Einführung der neuen Markenstruktur ist es manchmal schwer, diese Debatten mit einem einvernehmlichen Ergebnis zu führen und vorwärts zu kommen.” Das hört sich nach einer langen Zeit an für eine feste Gruppe von 8 Leuten, um sich kennenzulernen. Es sei denn, man berücksichtigt die Tatsache, dass sie aus aller Herren Länder kommen und ein finnisches Unternehmen repräsentieren. “Anfangs gab es Themen, über die wir nicht einmal reden konnten”, berichtet Tomasz, “aber heute haben wir unsere persönlichen Stile der Dynamik der Gruppe angepasst. Das gehört auch zum Wachstum als Team.”

#### EINE KULTURELLE PERSPEKTIVE

Der Initiator zur kulturellen Kommunikation, von der Tomasz spricht, ist eigentlich ein Guru, der auf den Fluren der Chefetagen vieler Topmarken zu Hause ist und maßgeschneiderte Workshops über die Bedeutung des Verständnisses kultureller Unterschiede innerhalb eines internationalen Unternehmens hält. “Chris Fuchs hat schon auf allen Kontinenten gearbeitet. Er versteht viel von

unterschiedlichen Kulturen und Nationalitäten und hat sich in jahrzehntelanger Erfahrung die Fähigkeit erworben, zu sehen – und mitzuteilen – wie Menschen aus einem bestimmten Land allgemein denken und handeln”, sagt Tomasz. Und tatsächlich: Egal, wen wir beim Treffen des Managementteams in Österreich fragten, alle waren voll des Lobes, nicht nur für Chris als Referenten, sondern auch für die Offenbarungen, die er dem Team brachte. Die Fähigkeit, sich in einen Gesprächspartner hineinzufühlen, ist entscheidend dafür, zu einem guten Einvernehmen zu kommen. Und darauf kommt es an, wenn man auf der Leitungsebene eines globalen Familienunternehmens steht. Dieses Thema des guten Einvernehmens steht im Mittelpunkt des Gesprächs, wie auch für das ganze Managementteam. Es scheint so etwas wie ein Familienmerkmal zu sein. Doch bevor ich der Frage nachgehen kann, was denn ein gutes Teammitglied ausmacht, erklärt mir Tomasz, warum Rettig ein so gutes Unternehmen ist. “Rettig ist einer der stabilsten und verlässlichsten Partner auf dem Markt. Die Familie Rettig ist seit Jahrzehnten in der Branche und hat vor, noch viele weitere Jahrzehnte darin aktiv zu bleiben. Sie hat eine langfristige Vision. Nicht das schnelle Geld steht im Vordergrund, sondern die langfristigen Partnerschaften mit unseren Vertriebspartnern”, erläutert Tomasz. “Im Mittelpunkt steht dabei die Qualität, weshalb

*Einfühlungsvermögen für unsere Gesprächspartner ist die Grundlage einer guten Verständigung*



ja auch auf allen Märkten unsere Produkte als beste Qualität anerkannt sind. Als die beliebteste Marke glauben wir auch, dass wir der nächsten Kundenebene, den Installateuren, wie auch unserem indirekten Kunden, dem Endanwender, Inspiration vermitteln sollten. Deshalb nutzen wir unsere Marketingmaterialien, um zu informieren und zu inspirieren.”

#### ABER JEDES UNTERNEHMEN SAGT DOCH: “WIR WOLLEN INSPIRIEREN” – IST DAS NICHT NUR EINE MARKETINGFLOSKEL?

An dieser Stelle widersteht Tomasz dem Drang, sich beleidigt zu fühlen. Vielleicht war in seinem Workshop mit Chris die Rede von irischen Journalisten mit kniffligen Fragen. “Innovation ist das, was wir meinen, und Innovation liefern wir auch”, erwidert er. “Viele Unternehmen in unserer Branche machen immer noch produktorientiertes Marketing. Einfach nur ein Bild von dem Produkt, statt zu zeigen, wie es in der Wohnung oder im Haus aussehen könnte. Wir zeigen Produkte so, wie sie vor Ort aussehen könnten. Wir helfen den Leuten, ihre Fantasie zu gebrauchen und sich vorzustellen, wie es bei ihnen zu Hause aussehen könnte. Somit inspirieren wir sie. Wenn es um Heizung geht, haben wir Lösungen für fast jede Situation”, fährt Tomasz fort. “Wir liefern auch Fußbodenheizungen – inzwischen produzieren wir sie sogar. Wir zeigen also nicht einfach nur einen einzelnen Flachheizkörper an einer Wand. Nehmen Sie unsere Broschüre, und Sie werden eine komplette Produktpalette für die verschiedensten Einsätze sehen. Inspiration!”

#### UND FUNKTIONIERT DIESE METHODE?

“Werfen Sie nur einen Blick auf die Zahlen. Sie sind absolut positiv. Und unter den Umständen, mit denen Purmo Radson LVI 2011 zu kämpfen hatte, sind sie mehr als beeindruckend, finde ich. Warum? Praktisch alle Produktgruppen [außer Elektroheizkörpern in Schweden] haben uns im Vorjahr ein Umsatzplus beschert. In der zweiten Jahreshälfte 2011 hat es in allen Bereichen einen Wirtschaftsabschwung gegeben, aber wir haben uns in allen unseren Gruppen gegen den Trend entwickelt und konnten unseren Anteil auf vielen Märkten steigern, selbst da, wo wir bereits einen

großen Marktanteil hatten. Auf einem Markt sind wir sowohl unter unserer eigenen Marke als auch mit Handelsmarken aktiv. Trotz höherer Preise ist der Absatz bei den Markenprodukten stärker gestiegen als bei den Handelsmarken. Was in meinen Augen beweist, dass unser Marketingkonzept tatsächlich gut funktioniert.”

“Für 2012 wird vorausgesagt, dass über der Entwicklung in allen Branchen weiterhin ein großes Fragezeichen schwebt”, sagt Tomasz. “Die Unsicherheit ist groß, und wir sehen ja, wie nervös die Aktienmärkte manchmal reagieren. Aber wir beobachten, dass immer mehr Kunden von unserer Verlässlichkeit überzeugt sind, von unserer Lieferfähigkeit – von unserem gewaltigen, umfassenden Logistiknetz her. Deshalb und auch wegen einiger neuer Produkte, die wir auf den Markt bringen, rechnen wir für 2012 mit einem Wachstum.”

#### PIONIERPRODUKTE FÜR 2012 ...

“Das Gute für Purmo Radson ist, dass selbst, wenn die Standardprodukte manchmal stückzahlmäßig auf ein niedrigeres Niveau absinken, die Geschäftsbilanz durch höherwertige Produkte ausgeglichen wird, etwa Designprodukte, Heizkörper mit Planfront und so weiter. Diese neuen Produktfamilien wachsen jedes Jahr, unabhängig von den Volumenschwankungen im unteren Bereich der Produktpalette”, erklärt Tomasz. Seine Augen leuchten begeistert, als er auf die Stars der Produktarena für 2012 zu sprechen kommt.

“Wir sind sehr zuversichtlich, was die Zukunft unseres Lüfterkonvektors Vido angeht. Der Vido bietet Heiz- und Kühlfunktionalität und ist perfekt für Wärmepumpen geeignet. Die doppelte Nutzbarkeit zum Heizen und Kühlen ist umso beeindruckender, wenn man bedenkt, dass er das ganz automatisch und unabhängig tut. Natürlich musste das F&E-Team bei der Entwicklung einen dreifachen Kompromiss bewältigen: die Balance zwischen optimaler Leistung und geringst möglicher Bautiefe, und dabei sollte er auch noch so leise wie möglich arbeiten. Das Endergebnis ist ein voller Erfolg: ein außerordentlich leises und kompaktes Gerät mit hervorragender Wärmeleistung. Auf einigen Märkten ist er bereits gut gestartet; was auch für Produkte wie die Vertikalheizkörper Tinos und Paros gilt.” >>



Das Rettig ICC-Management Team in einer Sitzung mit Chris Fuchs zum Thema Kulturunterschiede und Verhalten (Leogang, Österreich)

dergleichen. Das ist eine klare Geschäftsmöglichkeit. Doch der entscheidende Unterschied ist, dass wir ein Heizungssystem verkaufen statt Heizungselemente“, sagt Tomasz. Irgendwie hört es sich an wie eine jener fantastischen Ideen, die so gut sind, dass es sie längst geben müsste.

“Es ist tatsächlich das erste Mal, dass kombinierte Systeme mit Heizkörpern und Fußbodenheizungen aus einer Hand kommen. Konkrete Marktzahlen werden wir Ende Juli bekommen, aber wir sind sehr zuversichtlich, dass das Zukunft hat.“

#### AUSWEITUNG DES VERTRIEBSKANALS

Noch ein weiteres Thema liegt Tomasz am Herzen: ein wachsender Trend unter Großhändlern, über den viel geredet wird und der für viele bei Purmo Radson und anderswo ein wunder Punkt ist. In den letzten Jahren haben manche Großhändler die verständliche Entscheidung getroffen, sich nach billigeren Lieferanten umzusehen. Das führte sie unter anderem in die Türkei, wo sie Produkte fanden, die fast behaupten konnten, sie taugten beinahe genauso viel. Doch etwas fehlte offenkundig. “Die Qualität natürlich“, sagt Tomasz stolz. “Der Trend hat sich umgekehrt. Immer mehr Kunden kommen zu uns zurück, und neue Kunden klopfen an unsere Tür, weil es das ist, was ihre Kunden wollen. Also Markenprodukte und Handelsmarken, beide wachsen dadurch. Und natürlich stehen hinter der Qualität auch die Lieferfähigkeit und die Stabilität des Familienunternehmens Rettig. Alles das wirkt zusammen. Die Leute können zuverlässigen Service, zuverlässige Lieferung und Qualität erwarten.“

Auf die Frage nach Zahlen, die diese Behauptungen stützen, zögert Tomasz zunächst, firmeninterne Informationen weiterzugeben. “Wenn dieser Satz in Druck gehen soll, muss ich das vorher mit den entscheidenden Leuten abklären“, sagt er dann und fährt fort: “Wir reden hier über große Zahlen, zwischen 10.000 und 400.000 Heizkörpern, große Stückzahlen. Das sind Geschäftsmöglichkeiten über die Bestandskunden allein in Westeuropa, wo wir bereits einen großen Marktanteil haben. Es gibt noch weitere Möglichkeiten in Osteuropa, wo wir unseren Marktanteil vergrößern können, in Tschechien zum Beispiel und in der

Slowakei. Auch in Ungarn und Rumänien – dort haben die türkischen Produkte eine starke Präsenz, sodass wir auch dort Möglichkeiten haben.“

Wenn sich all das anhört wie eine klare Herausforderung an die Konkurrenz, so kann Tomasz noch deutlicher werden: “Unsere Produkte sind einfach von besserer Qualität“, sagt er. “Sie mögen mehr kosten, aber wir bieten unseren Kunden auch mehr. Das fängt mit der einfachen Botschaft an, dass es nicht um den Preis geht, sondern um den Wert, und dass unsere Produkte besser verfügbar sind und eine breitere Palette bieten. Letzten Endes ist also Purmo Radson wirklich die naheliegende und gute Wahl.“

#### ABER SIEHT ES DENN WIRKLICH SO POSITIV AUS?

Mitten in all diesen positiven Anzeichen und leuchtenden Vorhersagen frage ich Tomasz, ob es nicht auch dunkle Wolken am Horizont gibt. Deutet sich irgendetwas an, das den Erfolg des Unternehmens gefährden könnte? “Der Absatz unserer Produkte hängt sehr von der Marktnachfrage nach Neubauten und Renovierungen ab. Diese Märkte bestimmen unsere Volumen“, räumt er ein. “Wenn zum Beispiel die Wirtschaft noch weiter auf Talfahrt geht, werden Finanzierungen knapper, was die Zahl neuer Bauvorhaben reduzieren würde. Auch die Rohstoffe sind ein wesentlicher Faktor. Drastische Veränderungen bei den Kosten hätten eine Wirkung und würden uns letzten Endes zwingen die Preise zu erhöhen, und das könnte die Situation schwierig machen. Doch diese Gefahr wird ausgeglichen durch unsere solide Lieferkette mit Produktionsstätten in verschiedenen Wirtschaftsräumen, die sicherstellt, dass wir immer lieferfähig bleiben. Und wenn es kosteneffektiver wird, in einem bestimmten Wirtschaftsraum zu produzieren, werden wir eben dort das Volumen für eine gewisse Zeit steigern. Alles gleicht sich wieder aus, und auch das gehört zum soliden Fundament dieses Unternehmens.“ Und auf diesem Fundament stehen natürlich die Partner, die Großhändler, betont Tomasz. “Das ist natürlich ganz wichtig. Purmo Radson-Großhändler arbeiten erfolgreich und machen gute Gewinne. Das ist eine gute Nachricht, denn ihr Erfolg ist auch unserer. Wir haben eine stabile Zahl von Großhändlern in Westeuropa und neue Partner im Osten, etwa Richter und Frenzel in Tschechien.“ >>



*Wir verkaufen nun nicht mehr nur Produkte in großen Mengen, sondern ein Konzept*



*Auf praktisch allen Märkten stehen wir in dem Ruf, sehr freundliche, hilfsbereite Menschen zu sein*

Ich habe Tomasz nun auf etliche Themen angesprochen, bevor er sich mit den anderen aus dem Managementteam wieder die Pisten hinabschwingt und eine wohlverdiente Pause von den konzentrierten Debatten um Strategie und Planung einlegt. Aber wie es scheint, habe ich das wichtigste Thema übersehen. "Vergessen Sie nicht die Menschen! Die Markenstrategie unseres Unternehmens hat schließlich vier Säulen", erinnert er mich.

"Produkte, Qualität, Inspiration und Menschen. Auf praktisch allen Märkten stehen wir in dem Ruf, sehr freundliche, hilfsbereite Menschen zu sein. Unsere Teams setzen sich mit allem Engagement ein, um den Kunden – Großhändlern, Installateuren und Planern – optimal zu dienen. Wir bieten technischen Support, wir bieten Schulung und auch Software, wenn nötig, alles unterstützt durch unsere professionellen Vertriebsleute. Und die sind nicht nur bestens geschult, sie sind nicht nur professionell. Es sind auch nette Menschen. Oftmals höre ich von draußen: "Ich mag Ihren Verkaufsleiter, er ist ein prima Kerl." Und ich kann nicht genug betonen, wie wichtig das im Geschäftsleben ist. Unsere Partner machen gern Geschäfte mit unseren Leuten, und in einer Welt, in der Verkäufer nicht immer das beste Image haben, ist es fantastisch, in einem Unternehmen zu arbeiten, dessen Verkäufer

beliebt sind. In einer Firma im Osten haben wir sogar eine Situation mit einem Kunden, der seine Lieferkette verändert, weil er lieber mit uns zusammenarbeiten möchte. Ich habe ihn gefragt, warum. "Weil ich Ihre Leute mag. Ich mache gern Geschäfte mit Ihnen."

Das ist nur ein Beispiel für die Menschen, die hinter der Marke Purmo Radson stehen. Nachdem ich mit etlichen geredet hatte, die für dieses Familienunternehmen arbeiten, habe ich mich gefragt, ob es damit zu tun hat, dass die Leute wissen, für wen sie arbeiten, und mehr Freude daran haben, weil es eine Familie ist und nicht eine Gruppe anonymer Anteilseigner. "Ich glaube, es hat eine Menge mit der Unternehmenskultur zu tun", stimmt Tomasz zu. "Wir beschäftigen am liebsten Leute mit positiver Einstellung, freundlichem Charakter, einer Persönlichkeit, die zur Unternehmenskultur von Rettig passt, in der Offenheit, Bescheidenheit, Vertrauen und Fairness viel gelten." Und wie sich heute gezeigt hat, ist es eine Kultur, nach der auch das Managementteam lebt. Und die Ergebnisse zeigen, dass das funktioniert. ■



DESIGN  
TRIFFT  
LEIDENSCHAFT

## PAROS, der neue Designheizkörper mit eleganten Kurven

Tinos und Paros sind hinreißende Designheizkörper, die noch mehr Lust auf Wärme wecken. Diese Wärmequellen sind dazu bestimmt, einen besonderen Platz im Herzen Ihres Heims zu gewinnen. Während der Tinos mit seiner strengen Linienführung für zeitlosen Minimalismus steht, verleihen die weichen Kurven des Paros jeder Einrichtung ein Plus an Eleganz. Entscheiden Sie selbst. Beide Heizkörper sind ab sofort auch in matten Naturfarben erhältlich.



Design-Armaturen und Handtuchhalter aus Edelstahl optional erhältlich.