

Der Mann hinter dem Erfolg von Purmo in Polen

Wojciech Makowski

Wojciech Makowski ist so eine Art polnisches Paradoxon: ein gewitzter Geschäftsmann und zugleich ein äußerst großzügiger, freundlicher Charakter. Stets hilfsbereit, hat es Wojciech Makowski geschafft, sich mit Menschen zu umgeben, die ihn schlicht und einfach lieben. Clever Magazin reiste nach Warschau, um den Mann kennen zu lernen, der den Kompaktheizkörper in Polen einführte, italienische Möbel vertrieb und einmal 70 Mitarbeiter in einer Firma beschäftigte, die Bluejeans produzierte und dafür Stoffe aus Brasilien importierte.

Geboren 1947 im Warschau der Nachkriegszeit, spielte Wojciech Makowski als Kind im Schutt der zerstörten Stadt, deren Gebäude zu 80 Prozent zerbombt worden waren. Als Heranwachsender begleitete er seine Freunde auf ihren geheimen Ausflügen auf die Häuserdächer, von wo aus sie einen weiten Blick auf das Land hatten, das sich selbst wieder errichtete unter den wachsamen Augen des Sowjetregimes. Als Jugendlicher interessierte er sich für Flugzeuge und studierte später an der Technischen Universität Warschau Energie- und Luftfahrttechnik. Zwar wurde er kein Pilot oder Flugzeugkapitän, dafür arbeitete er sein ganzes Berufsleben darauf hin, ein Industriekapitän zu werden. Als solcher trug er zum Wohlbefinden von Tausenden von Polen bei und baute eine Reihe erfolgreicher Geschäfte auf, half der Wirtschaft seines Landes und beeindruckte eine Menge Menschen auf seinem Weg. Als ein Mann, der Ehrlichkeit schätzt, spricht Wojciech Makowski offen über jedes Thema, das wir anreißen und zögert nur, wenn wir über den wahren Grund unseres Besuches reden: seine bevorstehende Pensionierung.

DER BEGINN EINES NEUEN KAPITELS

„Ja, ich gehe Ende des Jahres in Rente“, erklärt er nüchtern, „Um ehrlich zu sein, ich weiß nicht, wie ich plötzlich so alt geworden bin“, und das Lächeln, das in seinem Gesicht aufblitzt, wirkt abwechselnd heiter und wehmütig. „Ich weiß nicht, was die Zukunft bringen wird oder was ein Psychologe zu meinem Renteneintritt sagen würde. Aber

ich freue mich, dass nun ein anderer die Chance bekommt, das beste Unternehmen von Warschau zu leiten“, sagt er, „auch die jüngeren Leute sollen Gelegenheit haben, im Rampenlicht zu stehen.“

Das Rampenlicht, auf das Wojciech Makowski anspielt, ist heute bekannt als Purmo Polska. Es wurde ins Leben gerufen, weil ein Warschauer Absolvent mit Masterabschluss entschied, dass Kältetechnik nicht die Zukunft sei. „Das war 1972. Ich hatte gerade mein Studium abgeschlossen und verbrachte ein halbes Jahr in der Kältetechnik-Industrie, bevor ich wieder ins Institut für Technologie zurückging“, sagt er. „Ich war für die Entwicklung neuer Technologien im Heizungsgeschäft verantwortlich. Das ist mehr oder weniger das gleiche wie Kältetechnik, die Prinzipien der Wärmeübertragung sind dieselben, nur die Richtung ist eine andere. Ich war dort elf Jahre und arbeitete mit einigen externen Unternehmen, hauptsächlich aus Schweden, zusammen, unter anderem mit den Heizkörperherstellern Fellingsbro Verkstäder und Wirsbo.“ Mit seinem Team setzte Wojciech Makowski verschiedene Projekte um und errichtete eine Reihe moderner Heizungsinstallationen, eine Aufgabe, die durch den wirtschaftlichen Stillstand Polens als Ostblockstaat zu einer Herausforderung wurde. „Die Situation war schwierig und es wurde immer härter, seinen Lebensunterhalt zu verdienen“, erklärt Wojciech Makowski, bevor er die Geschichte seines Lebens als Unternehmer erzählt. >>



BLUE JEANS

“Im Jahr 1982 startete ich mein eigenes Geschäft, indem ich Jeanshosen und Jeansjacken fertigte. Den Stoff dazu bezog ich aus Brasilien”, sagt er. “Das war eine sehr interessante Zeit für mich. Ich lernte eine Menge über Organisation, Finanzen und Buchhaltung. Und einmal beschäftigte ich sogar 70 Leute. Gleichzeitig importierte und vertrieb ich italienische Möbel – ein angenehmer Abschnitt in meinem Leben. Aber die Konkurrenz aus dem Osten, aus China, wuchs und so schloss das Unternehmen 1989.”

Für manche Menschen wäre das das Ende gewesen, aber nicht für Wojciech Makowski. Es war 1989, eine Zeit großer politischer Umwälzungen in Polen. Die sozialistische Regierung hatte bis dahin die Energie subventioniert, was das Heizen sehr billig machte. Infolge dessen achteten die Menschen nicht besonders auf ihren

Energieverbrauch und strengten sich kaum an, Energie zu sparen. “Es gab keine Thermostatventile, weil es keinen Bedarf dafür gab”, sagt Wojciech Makowski. “Wenn die Leute die Temperatur senken wollten, öffneten sie einfach das Fenster – alles sehr primitiv. Ich überlegte mir Folgendes: Wenn die Heizkosten stiegen, weil die Subventionen wegfielen, dann würde sich jeder über seinen Energieverbrauch Gedanken machen.

Und ich sah eine ganz klare Chance. Es war Zeit, auf meine ursprüngliche Fachkompetenz zurückzugreifen – die Heizung.” Die Herausforderung war riesig: In einem Land, das von gusseisernen Heizkörpern dominiert wurde, mit schweren Eisenrohren und undichten Leitungen, nutzten nur vier Prozent aller Haushalte Kompaktheizkörper. “Es war sehr primitiv und die Gelegenheit war günstig. So gründete ich 1990 gemeinsam mit zwei Partnern das Unternehmen TKM Systems und wir begannen mit der Arbeit.”

DAS ENDE DER SUBVENTIONIERTEN ENERGIE UND WIE ES WEITERGING

“Unser Ziel war es, die altmodischen Installationen durch neue moderne Installationen zu ersetzen. Zugleich mit den Heizkörpern importierten wir Kupfer- und Kunststoffrohre aus Italien, Finnland und Schweden, indem wir meine Kontakte aus dem Institut nutzten. Die immer wichtiger werdenden Thermostate von Danfoss und Heimeier wurden aus Deutschland und Dänemark importiert. “Wir sprechen hier über nichts weniger als einen nationalen, kulturellen Wandel im Denken”, betont Wojciech Makowski. “Am Anfang war das ein sehr harter Prozess. Wir mussten nachweisen, dass es in modernen Kompaktheizkörpern keine Korrosion gab, wie in den alten Radiatoren mit ihren offenen und undichten Installationen. Glücklicherweise erkannten die Installateure sehr schnell, dass sie keine schweren Gusseisenradiatoren und keine Eisenrohre mehr tragen mussten. Wir führten ihnen vor, dass sie 200 Meter Rohr auf einmal tragen konnten, weil das nur 20 Kilogramm wog. Bis dahin mussten sie gerade, schwere Eisenrohre verarbeiten, mussten sie schneiden und schweißen, eine Menge Arbeit. Und ein eiserner Heizkörper wog so um die 70, 80 Kilogramm, ein Flachheizkörper nur etwa 30.”

“Ich erinnere mich, dass nach einer Präsentation ein Installateur zu mir kam und sagte: ‘Ich gehe jetzt und verkaufe mein gesamtes Eisenzeug. Ab jetzt arbeite ich nur noch mit Kompaktheizkörpern’. Das war ein stolzer Tag für uns.” Und es gab noch einen anderen, interessanten Aspekt dieses Technologiewandels: Während des Gießverfahrens der Eisenradiatoren bleibt im Inneren des Heizkörpers ein feiner Überzug aus Sand, der nicht vollständig herausgespült werden konnte. Als die Thermostatventile eingeführt wurden,

fand man heraus, dass diese Rückstände sich in den kleineren Ventilen absetzten und diese blockierten. Somit war es unmöglich, die alten Heizkörper mit Thermostatventilen zu regeln. Das war ein weiterer Rückschlag für die herkömmliche Heizmethode. Ein Glücksfall für Wojciech Makowski war auch, dass die Regierung einen Zuschuss für moderne Heizungsinstallationen als Anreiz zum Energiesparen gewährte. “So wurde ich ein einfacher Händler. Das erste Jahr war sehr erfolgreich, der Gewinn sehr gut. In der Zwischenzeit hatte Rettig (1989) einen meiner Lieferanten übernommen, Fellingsbro Verkstädter in Schweden, und mir wurde angeboten, Purmo-Heizkörper aus Finnland zu vertreiben. Schließlich bekam ich ein sehr interessantes Angebot von Rettig und so verkaufte ich das Geschäft 1992 und machte als Geschäftsführer des Unternehmens Rettig Polska weiter.” Und so wurde der Vertrieb in Polen stetig ausgeweitet und die Kompaktheizkörper einer wachsenden Zielgruppe zugeführt.

DEN BODEN FÜR WIRTSCHAFTLICHES WACHSTUM BEREITEN

“Im Grunde waren wir Pioniere”, sagt Wojciech Makowski. “Früher hatte es keine privaten Großhändler gegeben, nur staatseigene. Das änderte sich 1990 quasi über Nacht – wir waren einer der ersten. Natürlich gab es andere Leute, die Sekundärhändler werden wollten, um unsere Produkte an Kunden zu liefern. Das Problem

war nur, die hatten nicht genug Geld. Da hatte ich eine Idee. Wir führten einen Kredit ein, mit dem Kunden zum Beispiel eine Lieferung von 500 oder 1000 Heizkörpern bekamen und uns erst nach 90 Tagen bezahlen mussten. Auf diese Weise konnten sie ihr eigenes kleines Geschäft starten. Es begann mit ein oder zwei Großhändlern und wuchs schnell auf 22 in ganz Polen an. Das half ihnen natürlich, zu wachsen, sodass wir nach und nach die Rückzahlungszeiten reduzieren konnten. Und letztendlich zahlten sie für die gewünschten Produkte im Voraus. Viele dieser Händler arbeiten heute immer noch für uns und ihre Loyalität uns gegenüber ist sehr groß. Es sind sehr gute Beziehungen, denn auch wir waren Pioniere, die die Wirtschaft voran getrieben haben.”

In Kooperation mit dem Rettig-Management-Team in Finnland kaufte Rettig Polska das Heizkörperwerk in Rybnik, ein entscheidender Schritt für die Entwicklung des polnischen Markts. Heute ist die Fertigung in Rybnik die modernste in Europa. Hier werden Heizkörper für den Vertrieb in ganz Europa und in Asien produziert.

“Es gab einen anderen Moment – eine echte Trendwende – so um 1993 herum, als der Vertrieb richtig in Schwung kam. Es gibt da eine Straße in Warschau mit Häuserreihen an beiden Seiten. Auf einer Seite der Straße waren die Häuser mit traditionellen Heizsystemen ausgestattet. Auf der anderen Seite, direkt gegenüber, installierten wir

die modernen Gegenstücke: Kompaktheizkörper, Brennwertkessel und so weiter.

Nach einem Jahr bekamen die Leute in den neuen Häusern um 50 Prozent niedrigere Energierechnungen als ihre Nachbarn gegenüber. Es gibt keine bessere Werbung als diesen Beweis. Und so verkauften wir um 1995 herum eine halbe Million Heizkörper pro Jahr und steigerten das auf 900.000 im Jahr 1999.”

UND DIE PENSIONIERUNG?

“Ich bin dankbar dafür, eine Menge Freunde zu haben und dass ich nach der politischen Wende 1989 Teil des Wandels sein durfte. Es war wunderbar, diesen Wandel zu beobachten. Und glücklicherweise hatten die Veränderungen bereits eingesetzt, als ich mein Unternehmen gründete. Die Atmosphäre war eine andere als früher, die Möglichkeiten waren endlich da.”

“Wenn ich in Rente bin, werde ich meine Hobbys pflegen”, sagt er, “Sport – ich mag Fahrrad fahren, Schwimmen und auf den Seen segeln, Ski fahren im Winter in Österreich und Italien. Aber ich lese auch gerne und viel, besonders über Geschichte und Archäologie, Reisen, und ich sammle alte Fotografien, vor allem von Polen, von Warschau im Besonderen.” ■



Ich bekam ein sehr interessantes Angebot von Rettig und so verkaufte ich 1992 das Geschäft und blieb als Geschäftsführer im Unternehmen.

