

Stimme der Familie

Der lateinische Begriff “pater familias” ist heute zwar nicht mehr gebräuchlich, beschreibt aber immer noch am treffendsten das Oberhaupt eines Haushalts, den Patriarchen – eine passende Bezeichnung für Cyril von Rettig, den Vorsitzenden des Aufsichtsrats. Er charakterisiert aber auch den CEO von Rettig ICC, Markus Lengauer, der als Träger der Familienflagge das Unternehmen in einem hartumkämpften Markt führen und für Wachstum sorgen muss. Im Gespräch mit ihm wird schnell klar, dass Offenheit, Fairness, Bescheidenheit, Vertrauen und Respekt mehr als nur fünf Schlagwörter im Rettig-Unternehmensprofil sind.



MARKUS LENGAUER

47 Jahre

Verheiratet, Vater von drei Kindern (11, 17, 18)

GEBOREN in Linz (Österreich)

FUNKTION Vorstandsvorsitzender (CEO), Rettig ICC
Teil der Rettig Gruppe

HINTERGRUND

Markus Lengauer studierte Maschinenbau in Wien. Danach promovierte er an den Technischen Universitäten Wien und Zürich. Während dieser letzten Phase seines Studiums arbeitete er bereits als Universitätsassistent am Institut für Fertigungstechnik der Technischen Universität Wien.

Nach seiner Promotion bekam Markus Lengauer 1991 eine Stelle als Techniker bei der Vogel & Noot AG in Österreich, wo seine Karriere begann. In den ersten fünf Jahren bei Vogel & Noot durchlief er erfolgreich verschiedene Funktionen, bevor er 1994 die Verantwortung als Geschäftsführer der Vogel & Noot Technologie GmbH mit Standorten in Österreich und Ungarn übernahm. Im Alter von 31 Jahren verließ er 1997 Vogel & Noot, um zu McKinsey & Company in Wien zu wechseln. Als Management Consultant bei McKinsey bekam er die Möglichkeit, Einblick in verschiedene – hauptsächlich deutsche – Firmen wie beispielsweise Carl Zeiss und Daimler Chrysler zu erhalten.

1999 nahm er das Angebot, bei der Vogel & Noot Wärmetechnik AG als Vorstand für Technik tätig zu werden, an. Nach Aufspaltung der Vogel & Noot Gruppe übernahm Markus Lengauer im September 2001 den Vorstandsvorsitz dieser Gesellschaft und wurde durch die Übernahme der Vogel & Noot Wärmetechnik AG durch die Rettig Gruppe im Jahre 2002 ein Mitarbeiter der Rettig Gruppe. Seit dem Frühjahr 2004 leitet Markus Lengauer die Rettig ICC, den größten Unternehmensteil der Rettig Gruppe, als Chief Executive Officer, wo er in den darauffolgenden Jahren die Umstrukturierung dieser aus ursprünglich 10 eigenständigen Marken bestehenden Gruppe erfolgreich vorantrieb.



der Familie mit dem Management-Team: Es denkt sich leichter, wenn man im Auftrag von Menschen denkt, die man kennt. Wir wissen, wie die Eigentümer denken – möchten sie, dass wir ein Risiko eingehen, möchten sie etwas Neues ausprobieren? Das beeinflusst den gesamten Entscheidungsprozess des Unternehmens – je besser du die Eigentümer kennst, desto besser kannst du in ihrem Sinne handeln.“

DEN STELLENWERT DER FUSSBODENHEIZUNG VERBESSERN

Diese enge Übereinstimmung führte im Januar zur Akquisition der Hewing GmbH, ein 50-Millionen-Euro-Unternehmen, das Rohre für die Fußbodenheizung produziert. Aber war das nicht eine Abweichung vom Kerngeschäft mit Heizkörpern? „Diese Frage wird mir täglich gestellt“, sagt Markus Lengauer, „und die Antwort darauf lautet ‘Nein’. Wenn man über Wärmeüberträger, Heizkörper und Fußbodenheizung, spricht, so ist das kein Fall von ‘entweder/oder’. Im Augenblick ist es ‘beides’.“

Ich versuche, an die Dinge anders heran zu gehen. Ich bin in erster Linie ein Multiplikator der Rettig-Familienwerte

“Sehen Sie sich heute ein beliebiges Unternehmen an und Sie werden ein Organigramm finden, ein Bild davon, wie das Unternehmen aussehen soll: An der Spitze ein CEO, der nach seinem Gutdünken entscheidet und alle anderen darunter tun, was man ihnen sagt“, sagt Markus Lengauer. “Ich versuche das anders zu machen. Ich bin im Grund ein Multiplikator der Werte der Rettig-Familie – ein Botschafter ihrer Nachrichten, ihres Geschäfts mit voller Verantwortung für ihr Geld. Das Management-Team trägt seinen Teil an dieser Verantwortung: Wenn den Team-Mitgliedern die Verantwortung für eine Sache übertragen wird, haben sie die Freiheit, zu entscheiden, zu handeln und zum Erfolg des Familiengeschäfts beizutragen. Ich nehme wenig Einfluss

darauf, wie sie im Rahmen ihrer Funktion vorgehen – es sind im Wesentlichen ihre Entscheidungen und Aufgaben. Meine Schlüsselfunktion ist es, sicher zu stellen, dass jeder sich darauf konzentriert, Ergebnisse zu liefern.“

Das klingt nach dem Profil eines typischen CEO, allerdings nur, bis man mehr über die spezifische Rolle erfährt, die Markus Lengauer innerhalb der Familienstruktur einnimmt. “Letztes Jahr war ich über 20-mal in Helsinki, um die Rettig-Familie auf dem Laufenden zu halten“, sagt er. “Sie nehmen regen Anteil und obgleich sie die alltäglichen Entscheidungen nicht beeinflussen, behalten sie doch stets den Überblick über das Geschehen. Und andersherum kommuniziere ich im Auftrag

“Rettig ICC hat seinen Fokus auf der Verteilung der Wärme statt auf der Wärmeerzeugung. Der klassische Wärmeüberträger ist natürlich der Heizkörper, mit dem wir einen hohen Marktanteil halten. Aber daneben bieten wir auch Handtuchwärmer, Design-Heizkörper und Fußbodenheizungssysteme. Der Marktanteil dieser Produkte ist verglichen mit dem Anteil der Heizkörper erheblich geringer. So sehen wir eine klare Chance, unseren Marktanteil bei der Fußbodenheizung zu vergrößern. Bislang ist das eine Frage der Produktion gewesen: Für jedes Produkt, mit Ausnahme der Fußbodenheizung, haben wir unsere eigenen Produktionsstätten. Außenstehende – Großhändler und Installateure – sehen uns als Hersteller auf diesen Gebieten und diese Wahrnehmung ist für uns ein großes Plus. Bei der Fußbodenheizung haben wir traditionell nur die verschiedenen Komponenten des Systems zusammengeführt und eingekauft: Wir bieten die Logistik, die Kalkulation, den Technischen Service, das Marketing und so weiter. Im Grunde alles, außer der Produktion. In 2011 betrug der Umsatz bei der Fußbodenheizung 50 Millionen Euro und wir fanden, dass es Zeit für die strategische Entscheidung war, diesen Bereich weiter voran zu treiben. Wir hatten zwei Möglichkeiten: den Grüne-Wiese-Ansatz, also mit der Produktion bei Null anzufangen, oder die Akquisition und dafür war Hewing genau das Richtige. Wir sind jetzt dabei, unser Volumen auf dieses Werk zu übertragen und hoffen, dass sich

die Wahrnehmung im Markt ändern wird – hin zu einem Hersteller mit einer hohen Glaubwürdigkeit.“

EIN KURZER BLICK ZURÜCK ...

Markus Lengauer startete 1991 als Techniker bei Vogel & Noot. Nach fünfeneinhalb Jahren verließ er das Unternehmen im Alter von 31 Jahren als Abteilungsleiter und arbeitete drei Jahre lang für das global agierende Beratungsunternehmen McKinsey, wo er seine Führungsqualitäten weiter verbessern konnte. 1999 erhielt er das Angebot, als Leiter der Heizungssparte zu Vogel & Noot zurückzukehren. Später, als die Holding sich teilte, wurde er CEO und begann, sich nach Investoren umzusehen – bis zu Rettig und

2002 “als ich einer von zehn Managing Directors verschiedener Marken wurde. 2004 wurde ich zum CEO der damaligen Rettig Heating Group berufen. Die Eigentümer sagten, “Jetzt hast du die Verantwortung – was ist dein Plan?”. Ich musste sie davon überzeugen, dass die Story, die sie bis dahin kannten, nicht die ganze Story war. Dass meine Vorgänger ihnen immer nur gesagt hatten, “Kauft diese Unternehmen und ihr werdet wachsen, ihr werdet Marktführer sein und wenn ihr die größten seid, werdet ihr keine Probleme mehr haben.” Und hier vereinten sich das klare Denken des Technikers mit dem strategischen Denken des Beraters: “Sie fragten mich, was ich von diesem Vorgehen hielt. Nach rund >>



▲ Markus Lengauer zusammen mit seinem Rettig ICC-Management Team bei der MT-Sitzung in Leogang, Österreich. Vorderste Reihe von links nach rechts: Werner Hinterberger, Stig Björkqvist, Astrid Tschernitz, Tomasz Tarabura. Zweite Reihe von links nach rechts: Robert von Rettig, Neil MacPherson, Jos Bongers und Markus Lengauer

zweieinhalb Jahren in der Gruppe, in denen ich erfahren hatte, wie sie funktioniert, sagte ich ihnen, sie wären einen langen Weg gegangen, hätten viel Geld ausgegeben, aber jetzt sei es Zeit, den Zukauf von Unternehmen zu stoppen und mit der Integration zu beginnen. Von McKinsey wusste ich, dass es einfach ist, Synergien in einer Präsentation zu zeigen und wie attraktiv so etwas auf dem Papier aussieht. Die Realität ist oft ganz anders, wie sie es auch in diesem Fall war. Letztlich einigten wir uns, die Geschäftsstruktur zu ändern und ein "Plattform-konzept" anzuwenden: Aus zehn verschiedenen Marken schufen wir zwei Markenschirme und teilten die Organisation in Front-Office (Verkauf und Marketing) und Back-Office (Einkauf, Produktion, Logistik und operatives Geschäft). Das Produktdesign verschiedener Kompaktheizkörper wurde entsprechend der Plattform-Idee geändert, ein bekanntes Verfahren, das in der Automobilindustrie genutzt wird."

... UND EIN GROSSER SPRUNG NACH VORN

"Letzten Endes ist es unser Plan, der Partner in allen Bereichen der Wärmeübergabe für Großhändler und Installateure zu sein", sagt Markus Lengauer. "Wir möchten die perfekte Position erreichen, in der wir Großhändlern alles, was sie brauchen, aus einer Hand bieten können, sodass sie wiederum den Installateuren alles liefern können, was diese benötigen. Heute ist ein Installateur nicht nur jemand, der Teile zusammenschraubt und dann anschaltet. Die Dinge sind



➔ Mit mehr als hundert Jahren Erfahrung im Segeln von baltischen zu nordeuropäischen Häfen, bietet Bore seinen Kunden enorme Erfahrung in den Bereichen Shipping und Chartering

komplexer als jemals zuvor und wenn jemand ein Haus baut, braucht er den Rat und den technischen Service eines Fachmanns. Installateure sind vor allem Handwerker, aber sie sind auch Geschäftsleute, denen wir helfen können, ihr Geschäft aufzubauen. Also bieten wir ihnen Training, Fakten, technische Informationen und zeigen ihnen hoffentlich Wege auf, ihre Margen, ihren Umsatz, ihren Profit zu steigern."

SOLIDER FORTSCHRITT, DAUERHAFT LEISTUNG

"Was uns ausmacht und uns als Unternehmen hervorhebt, ist unsere Berechenbarkeit, unsere Verlässlichkeit", erklärt Markus Lengauer. "Andere Unternehmen in unserem Industriezweig müssen finanziell kämpfen, während wir eine solide finanzielle Basis haben und die verbindliche Zusage der Rettig-Familie, in die weitere Entwicklung zu investieren, wie zum Beispiel die neueste Akquisition zeigt

und auch unsere neue Forschungsabteilung, die wir in diesem Jahr eröffnen werden. Letzteres ist für uns eine Schlüsselinvestition, losgelöst von der Abteilung für Forschung und Entwicklung. Diese neue Abteilung konzentriert sich rein auf das Sammeln von Informationen, auf die Datenverarbeitung, das Generieren neuer Ideen und die Aufrechterhaltung unserer Spitzenposition in der Industrie – und das alles mit Unterstützung der akademischen Welt, der lokalen Regierungen und technologischer Institute."

Und die Gesamtsituation, die Zukunft des Unternehmens als Ganzes? "Ah, unsere Vision – wir denken nicht in den klassischen Zwölf-Monats-Perioden", sagt Markus Lengauer mit einem Verweis auf den "pater familias" in Finnland. "Letztes Jahr hat Rettig zwei neue Schiffe gekauft und bei der Taufzeremonie wurde Cyril von Rettig nach den Quartalsergebnissen gefragt. "Für Rettig", sagte er, "hat ein Quartal 25 Jahre." ■



DESIGN TRIFFT LEIDENSCHAFT

TINOS, der neue Design-Heizkörper mit klarer Linie

Tinos ist ein außergewöhnlicher Design-Heizkörper, der eine klare Formensprache mit der Leidenschaft für Wärme verbindet. Mit seiner strengen Linienführung steht er dabei für zeitlosen Minimalismus. Und für Freunde weicher und runder Formen ist der elegante Paros die richtige Wahl. Jeder der beiden bereichert Inneneinrichtungen auf ganz eigene Weise. Entscheiden Sie selbst. Beide Heizkörper sind ab sofort auch in matten Naturfarben erhältlich.



Design-Armaturen und Handtuchhalter aus Edelstahl optional erhältlich.

