

Familiens stemme

Det latinske ord "paterfamilias" er måske ikke længere et kendt ord, men er stadig den bedste måde at beskrive en families overhoved på, husherren, en god betegnelse på Cyril von Rettig, koncernens bestyrelsesformand. Det er ikke tilfældigt, at det også er det ord, som Markus Lengauer, der er ansvarlig for at føre familiens flag og styre virksomheden gennem et stærkt konkurrencepræget marked til fortsat vækst, bruger i sin introduktion til koncernchefen for Rettig ICC. I mødet med ham bliver det hurtigt klart, at Rettigs grundpiller af åbenhed, fairness, beskedenhed, tillid og respekt er mere end blot fem ord i en virksomhedsprofil.



MARKUS LENGAUER

47 år gammel

Gift, far til tre børn

FØDT Linz (Østrig)

STILLING - Administrerende direktør Rettig ICC
Del af Rettig-Gruppen

BAGGRUND

Markus Lengauer har studeret maskinbygning i Wien, hvorefter han skrev en Ph.d.-afhandling ved de tekniske universiteter i Wien og Zürich. I den sidste del af studiet begyndte han at arbejde som assisterende professor ved instituttet for produktionsteknik ved Wiens tekniske universitet.

Efter sin Ph.d. blev Markus Lengauer i 1991 ansat som tekniker hos Vogel & Noot AG i Østrig, hvor hans karriere i varmeindustrien startede. I de første fem og et halvt år hos Vogel & Noot bestred han med succes forskellige jobs, indtil han i 1994 blev udnævnt til administrerende direktør for teknologi for Østrig og Ungarn. I en alder af 31 år forlod han i 1997 Vogel & Noot for at slutte sig til McKinsey & Company i Wien. Som managementkonsulent hos McKinsey, fik han chancen for at få indsigt i forskellige - hovedsagelig tyske - firmaer som for eksempel Carl Zeiss og Daimler Chrysler.

I 1999 modtog han en invitation fra Vogel & Noot til at vende tilbage som administrerende direktør for deres afdeling for opvarmning. I slutningen af 2001 blev Markus Lengauer udnævnt til bestyrelsesformand for Vogel & Noot, da holdingselskabet blev delt. Da Vogel & Noot blev overtaget af Rettig i 2002, var det kun logisk, at han blev bedt om at være med i Rettig ICC's management team, i Rettig Gruppens afdeling for varme. I juli 2004 blev Markus Lengauer officielt udnævnt til administrerende direktør for denne afdeling, som han med succes fik til at vokse op til en førende position i varmeindustrien.



noget nyt? Det påvirker hele virksomhedens beslutningstagningsproces - jo bedre man kender ejerne, jo bedre kan man handle på deres vegne.”

AT HÆVE PROFILEN FOR GULVVARME

Denne klare forståelse førte i januar til opkøbet af Hewing GmbH, en producent af gulvvarmerør, for 50 mio. euro. Men var det ikke en afvigelse fra kernevirkomheden med panelradiatorer? “Det spørgsmål har jeg måtte besvare dagligt,” siger Markus, “og det korte svar er et rungende ‘nej’. For at være helt klar, når man taler om varmeapparater, radiatorer og gulvvarme, så er det ikke længere et spørgsmål om ‘enten/eller’. Nu er det ‘begge dele’.

“Rettig ICC har taget et principielt standpunkt for at fokusere på varmefordeling frem for varmegenerering. Den klassiske varmeveksler er naturligvis radiatoren, hvormed vi har en stor markedsandel. Med desuden har vi håndklædevarmere, designradiatorer og gulvvarme. Når man sammenligner markedsandelen af disse produkter med

andelen af panelradiatorer, er den betydeligt mindre. Så vi ser en klar mulighed for at øge vores marked for gulvvarme. Indtil nu har problemet været produktionsmæssigt: for hver produkt, med undtagelse af gulvvarme, har vi haft vores egne produktionsanlæg. Så omverdenen – grossister og installatører – anså os for at være producenter inden for disse områder, og den opfattelse er en vigtig fordel for os. Med hensyn til gulvvarme samlede og indkøbte vi traditionelt kun de forskellige dele af et system: vi stod for logistikken, beregningerne, den tekniske service, markedsføringen osv. Faktisk alt, undtagen selve produktet. I 2011 lå omsætningen af gulvvarme på 50 mio. euro, og vi besluttede, at tiden var inde til at træffe den strategiske beslutning om at foretage os noget. Vi havde to valg: vi kunne enten starte helt fra bunden med at producere eller overtage en eksisterende virksomhed, og her passede Hewing GmbH perfekt. Så vi er i færd med at overføre vores volumener til dette anlæg og håber, at markedet vil ændre opfattelsen af os til producent, hvilket har en tendens til at have en stærk, positiv indflydelse på troværdighed.”

ET KORT TILBAGEBLIK...

Efter at have begyndt som tekniker hos Vogel & Noot i 1991, hvor han blev i 5 1/2 år, før han blev chef for en af divisionerne, begyndte Markus i en alder af 31 at arbejde for den internationale konsulentvirksomhed McKinsey, hvor han udviklede sine ledelsesfærdigheder i yderligere 3 år. I 1999 blev han så spurgt, om han havde lyst til at komme tilbage til Vogel & Noot som

administrerende direktør for varmedivisionen, og senere blev han koncernchef (CEO), da holdingselskabet blev delt og begyndte at lede efter investorer: hurtigspoling fremad til Rettig og 2002, “hvor jeg blev en af ca. 10 administrerende direktører for de forskellige brands på det tidspunkt. I 2004 blev jeg bedt om at blive CEO for hvad der dengang hed Rettig Heating Group. Og ejerne sagde bare: “Nu har du ansvaret - hvad er din plan?” Så jeg måtte overbevise dem om, at den historie, de havde hørt indtil da, sikkert ikke var hele historien. At mine forgængere blot havde fortalt dem: “Opkøb disse virksomheder og så vil I vil vokse og blive markedsførende, og når I er blevet den største, vil I ikke have

nogen problemer.” Og her kombineres teknikerens klarhed med konsulentens strategi: “De spurgte mig, hvad jeg synes om den metode. Efter at have haft ca. 2 1/2 års erfaring som en del af den koncern og have set, hvordan den fungerer, fortalte jeg dem, at de havde nået langt, brugt en masse penge, men at det nu var på tide at holde op med at opkøbe virksomheder og begynde at integrere dem. Jeg vidste fra min tid hos McKinsey, at det er let at lave et dias, der viser synergier og hvor tiltrækkende de ser ud på papiret. Virkeligheden er ofte anderledes, hvilket var tilfældet her.

Endeligt blev vi enige om at ændre strukturen af virksomheden og bruge et >>

“Når man ser på enhver virksomhed i dag, finder man en organisationsstruktur, et billede af hvordan virksomheden bør se ud, hvor chefen er i toppen og bestemmer, hvad der skal ske, og alle underneden blot gør, hvad der bliver sagt,” siger Markus. “Jeg forsøger at gøre tingene anderledes. Jeg er i det væsentlige formidler af Rettigs familieværdier – ambassadør for deres budskab, deres forretning, med det endelige ansvar for deres penge. Ledelsesteamet bærer en del af det ansvar: når de gives ansvaret for at gøre noget, har de frihed til at bestemme, handle og opnå resultater i denne familievirksomhed. Jeg udøver kun lidt indflydelse på den måde, hvorpå de udfører deres arbejde - det er hovedsagelig deres beslutninger, deres rolle. Min

nøglefunktion er at sikre, at alle forbliver fokuserede på at opnå resultater.”

Alt dette kunne lyde som profilen for en typisk koncernchef, indtil man hører om den særlige rolle, Markus spiller i familiestrukturen. “Sidste år var jeg i Helsinki ca. 20 gange,” siger han, “for at ajourføre Rettig-familien om deres forretning. De tager en aktiv interesse, selv om de ikke øver indflydelse på de daglige beslutninger, holder de sig aktivt orienterede om, hvad der foregår og hvorfor. Og i den anden retning kommunikerer jeg med ledelsesteamet på familiens vegne: det er lettere at tænke, når man tænker på vegne af mennesker, man kender. Jeg ved, hvordan ejerne tænker - kan de lide at tage risici, ønsker de at prøve

Jeg forsøger at gøre tingene anderledes. Jeg er i bund og grund formidler, et resultat af Rettig familieværdier



▲ Markus Lengauer sammen med sit ledelsesteam i Rettig ICC under MT-mødet i Leogang, Østrig. Første række fra venstre mod højre: Werner Hinterberger, Stig Björkqvist, Astrid Tschernitz, Tomasz Tarabura. Anden række fra venstre mod højre: Robert von Rettig, Neil MacPherson, Jos Bongers og Markus Lengauer

“platformskoncept”: i stedet for at have 10 forskellige brands oprettede vi 2 brandparaplyer og opdelte organisationens struktur i et forkontor (salg og markedsføring) og et bagkontor (indkøb, produktion, logistik og drift). Produktdesignet af flere panelradiatorer blev ændret ifølge platformsideen, en velkendt metode, som anvendes i automobilindustrien.

...OG ET STORT SPRING FREMAD

“Den endelige plan er at blive samarbejdspartner for alle varmevekslere for grossister og installatører,” siger Markus. “Vi ønsker at komme i den perfekte position, hvor grossister kan købe alt, hvad de behøver fra én kilde, så de kan tilbyde installatører alt, hvad deres kunder har behov for. I dag er installatøren ikke blot en person, som installerer ting og tænder for dem. Tingene er mere komplicerede end nogen sinde, og når nogen bygger et hus, har de brug for råd og teknisk service fra specialister. Installatører har undertiden ikke alle de tekniske baggrundsoplysninger, og derfor er det vores største udfordring at hjælpe dem ved at forsyne dem med de bedste oplysninger og råd. De er frem for alt håndværkere, praktiske mennesker, men de er også forretningsmænd, og vi kan hjælpe dem med at opbygge deres virksomhed. Så vi tilbyder uddannelse, fakta, tekniske oplysninger og kan forhåbentlig vise dem måder, hvorpå de kan øge deres margin, deres omsætning og deres fortjeneste.”



→ Med en fortid på over hundrede års sejlads fra Østersøhavne og nordeuropæiske havne har Bore en enorm erfaring i forsendelse og fragtning til sine kunder.

SOLIDE FREMSKRIDT, STABIL PRÆSTATION

“Hvad der definerer og adskiller os fra andre virksomheder er vores forudsigelighed, vores pålidelighed,” forklarer Markus. “Andre virksomheder i vores branche kæmper med økonomien, mens vi har et solidt, økonomisk grundlag og engagementet fra Rettig-familien til at investere i yderligere udvikling, f.eks. det nylige virksomhedsopkøb og den nye forskningsafdeling, som åbner senere på året. Denne afdeling er en vigtig investering, adskilt fra forsknings- og udviklingsafdelingen, og den vil hovedsagelig fokusere på at indsamle oplysninger, behandle viden, skabe ideer og holde os på forkant med udviklingen i branchen med støtte fra den akademiske verden, lokale myndigheder og teknologiske institutter.” Og det bredere billede, fremtiden

for virksomheden som helhed? “Nå, vores vision – vi tænker ikke i de klassiske 12 måneders perioder,” siger Markus, med henvisning til paterfamilias i Finland. “Sidste år købte Rettig to nye skibe, og ved dåbsceremonien blev Cyril von Rettig spurgt om kvartalsresultatet. “For Rettig” sagde Cyril, “betyder et kvartal 25 år.” ■

*For Rettig,
betyder 1
kvartal 25 år.*