

# Familjens röst

Latinets "pater familias" är kanske inte längre ett allmänt använt uttryck, men det är fortfarande det bästa sättet att beskriva familjens ledare, patriarken, något som passar väl in på styrelsens ordförande Cyril von Rettig. Det är inte någon tillfällighet att det också är ett passande epitet på VD:n för Rettig ICC, Markus Lengauer, som svarar för att bära familjens fana och styra företaget genom en konkurrensutsatt marknad till fortsatt tillväxt. När man träffar honom får man snart klart för sig att Rettigs hörnstenar öppenhet, förtroende, anspråkslöshet och ärlighet är mer än bara fem ord i en företagsprofil.



## MARKUS LENGAUER

47 år gammal

Gift, tre barn

FÖDD Linz (Österrike)

TJÄNST VD för Rettig ICC  
Del av Rettig Group

### BAKGRUND

Markus Lengauer studerade maskinteknik i Wien och tog sedan en Ph.D vid de tekniska universiteten i Wien och Zürich. I slutskedet av studierna började han arbeta som professorsassistent vid institutet för tillverkningsteknik vid Wiens tekniska universitet.

Efter sin Ph.D tog Markus Lengauer 1991 anställning som tekniker vid Vogel & Noot AG i Österrike där han inledde sin karriär inom värmeindustrin. Under de första fem och ett halvt åren vid Vogel & Noot gick han med stor framgång från tjänst till tjänst och blev 1994 till teknikchef för Österrike och Ungern. År 1997, vid 31 års ålder lämnade han Vogel & Noot för att arbeta på McKinsey & Company i Wien. Som managementkonsult vid McKinsey fick han möjligheten att lära känna flera olika, framför allt tyska företag som exempelvis Carl Zeiss och Daimler Chrysler.

År 1999 fick han en inbjudan från Vogel & Noot att återvända som VD för företagets värmetekniska verksamhet. I slutet av 2001 blev Markus Lengauer styrelseordförande för Vogel & Noot när holdingbolaget delades upp. När Vogel & Noot köptes upp av Rettig år 2002, var det helt naturligt att han ombads bli en del av ledningsgruppen för Rettig ICC, Rettig Groups värmedivision. I juli 2004 utsågs Markus Lengauer officiellt till koncernchef för denna division, en position som han växte in i successivt. Divisionen intar på så sätt en ledande position inom värmeindustrin.





“Titta på vilket företag som helst idag så hittar du ett organisationsdiagram, en bild av hur företaget bör se ut, med VD i toppen som bestämmer hur han vill ha det och alla under honom som gör vad de blir tillsagda”, säger Markus. “Jag försöker göra på ett annat sätt. Min uppgift är i princip att föra familjen Rettigs värderingar vidare – att vara en ambassadör för deras budskap, deras verksamhet, med ett slutligt ansvar för deras pengar. Ledningsgruppen bär sin del av det ansvaret: när de får ansvaret att göra något, får de också friheten att besluta, agera och skapa vinster för familjeföretaget. Jag lägger mig väldigt lite i hur de utför sina arbetsuppgifter – de fattar sina egna beslut inom sina funktioner. Min viktigaste

uppgift är att se till att alla är fokuserade på att leverera resultat.”

Allt det här kan låta som en typisk VD-profil, men Markus har en alldeles speciell roll i familjestrukturen. “Förra året var jag i Helsingfors ett tjugotal gånger”, säger han, “för att hålla familjen Rettig uppdaterad om sitt företag. De är aktivt intresserade, och även om de inte lägger sig i de dagliga besluten vill de veta vad som händer och varför. Och åt andra hållet framför jag till ledningsgruppen vad familjen har att säga. Det är lättare att tänka när man känner dem man tänker för. Vi vet hur ägarna tänker – gillar de att ta risker, vill de pröva något nytt? Det påverkar

företagets hela beslutsprocess – ju bättre du känner ägarna, desto bättre kan du agera på deras vägnar.”

### HÖGRE PROFIL PÅ GOLVVÄRME

Denna nära förståelse ledde i januari till köpet av Hewing GmbH, en tillverkare av rör för golvvärme, för 50 miljoner euro. Men var inte det att gå ifrån kärnverksamheten panelradiatorer? “Den frågan får jag dagligen”, säger Markus, “och det korta svaret är ett dundrande “nej”. För att vara alldeles tydlig: när man talar om värmeavgivare, radiatorer och golvvärme, finns det inget “antingen/eller”. Just nu är det “båda” som gäller.

“Rettig ICC har tagit principiell ställning för att fokusera på värmedistribution snarare än värmegenerering. Den klassiska värmeavgivaren är förstås radiatorn, där vi har en hög marknadsandel. Men dessutom har vi också handdukstorkar, designradiatorer och golvvärme. Vår marknadsandel för de produkterna är väsentligt mindre än för panelradiatorer. Så vi ser en klar möjlighet att utvidga vår marknad för golvvärme. Hittills har det varit en fråga om

*Jag försöker göra på ett annat sätt. Min uppgift är i princip att föra familjen Rettigs värderingar vidare*

produktion: för varje produkt, undantaget golvvärme, har vi haft våra egna produktionsanläggningar. Så utomstående – grossister och installatörer – har sett oss som producenter på de områdena, och den uppfattningen är en viktig tillgång för oss. Vad gäller golvvärme, så har vi traditionellt bara köpt och satt ihop de olika delarna i systemet. Vi har tillhandahållit logistik, beräkningar, teknisk service, marknadsföring osv. – det vill säga allt utom själva produkten. År 2011 var omsättningen för golvvärme 50 miljoner euro och då tyckte vi att tiden var mogen att fatta det strategiska beslutet att gå vidare. Vi hade två alternativ: att starta produktion från scratch eller att göra ett förvärv, och det var så Hewing GmbH kom in i bilden. Så just nu håller vi på och för över våra volymer till den fabriken och hoppas att marknaden börjar uppfatta oss som producent, vilket brukar ha en stark positiv påverkan på trovärdigheten.”

### EN KORT TILLBAKABLICK...

Markus började som tekniker på Vogel & Noot 1991, där han stannade i fem och ett halvt år och blev VD för en av divisionerna innan han vid 31 års ålder gick över till konsultbolaget McKinsey, där han finslipade sina ledningstalanger i ytterligare tre år. 1999 fick han inbjudan att komma tillbaka till Vogel & Noot som VD för värmeverksamheten och blev senare VD för bolaget när holdingbolaget uppdelades och började leta efter investerare. År 2002 kom han till Rettig: “Jag blev en av de 10 VD:arna för de olika varumärkena på den tiden. 2004 blev jag ombedd att bli VD för det som då

kallades Rettig Heating Group. Ägarna sa i princip “nu är det du som har ansvaret – vad har du för plan?” Så jag var tvungen att övertyga dem om att vad de hade hört fram till dess troligen inte var hela sanningen. Mina företrädare hade helt enkelt sagt till dem “köp de företagen så växer ni, ni blir marknadsledare och när ni väl är störst, så har ni inga problem.”

Och här kombinerar Markus teknikerns tydlighet och konsultens strategiska tänkande: “De frågade mig vad jag tyckte om den inställningen. Efter ungefär två och ett halvt års erfarenhet av koncernen och hur den fungerade, sade jag att de hade kommit långt, spenderat mycket pengar, men nu var det dags att sluta köpa företag

och börja integrera. Jag visste från min tid på McKinsey att det är lätt att göra presentationer som visar på synergier och hur lockande det ser ut på papperet. Verkligheten är ofta mycket annorlunda, precis som i detta fall.

Till slut kom vi överens om att ändra strukturen på verksamheten och tillämpa ett “plattformskoncept”: istället för 10 olika varumärken skapade vi två varumärkesparaplyer och delade upp organisationen i front-office (försäljning och marknadsföring) och back-office (inköp, produktion, logistik och drift). Designen på ett stort antal panelradiatorer ändrades enligt plattformsidén - en välkänd strategi i bilindustrin. >>



▲ Markus Lengauer tillsammans med ledningsgruppen för Rettig ICC vid gruppens möte i Leogang, Österrike. Framre raden från vänster: Werner Hinterberger, Stig Björkqvist, Astrid Tschernitz, Tomasz Tarabura. Andra rad från vänster: Robert von Rettig, Neil MacPherson, Jos Bongers och Markus Lengauer



### ...OCH ETT STORT STEG FRAMÅT

“Vårt slutliga mål är att bli den partner som grossister och installatörer köper sina värmeprodukter av”, säger Markus. “Vi vill uppnå den perfekta positionen där grossisterna kan få allt de behöver från ett enda ställe, så att de i sin tur kan erbjuda installatörerna allt det som deras kunder behöver. Idag är installatören inte bara en person som sätter in saker och kopplar in dem. Allt är mer komplicerat än någonsin, och när man bygger ett hus behöver man råd och tekniska tjänster från specialister. Ibland har inte installatörerna all teknisk bakgrundsinformation, och därför är vår största utmaning att hjälpa dem med det och ge dem den bästa informationen och rådgivningen. Installatörerna är framför allt hantverkare, praktiska människor, men de är också affärsmän, och vi kan hjälpa dem bygga upp sina företag. Så vi erbjuder utbildning, fakta, teknisk information och visar dem förhoppningsvis hur de kan öka sina marginaler, sin omsättning, sin vinst.”

### STABILITET OCH PÅLITLIGHET

“Det som kännetecknar oss och gör oss annorlunda som företag är vår förutsägbarhet, vår pålitlighet”, förklarar Markus. “Andra företag i vår bransch kämpar med ekonomin, medan vi har en stark finansiell bas och familjen Rettigs åtagande att investera i fortsatt utveckling, såsom det senaste förvärvet



Med en flera hundra år lång historik av sjötransporter mellan hamnar i Baltikum och Nordeuropa, erbjuder Bore sina kunder en bred erfarenhet inom transport och charter

och vår nya forskningsavdelning som öppnar senare i år. Det blir en nyckelinvestering, separerad från FoU-verksamheten och med fokus enbart på att samla information, bearbeta kunskap, skapa idéer och hålla oss kvar i främsta ledet i branschen, med stöd av den akademiska världen, lokala myndigheter och tekniska institut.”

Och den större bilden, framtiden för företaget som helhet? “Vår vision, ja – vi tänker inte i klassiska 12-månadersperioder”, säger Markus med hänsyftning till pater familias i Finland. “Förra året köpte Rettig två nya fartyg, och vid dopceremonin fick Cyril von Rettig en fråga om kvartalsresultat. “För Rettig”, sade Cyril, “betyder kvartal 25 år.” ■



### TINOS, den nya designradiatorn med skarpa, rena linjer

Tinos och Paros: två vackra designade radiatorer, där design för livet möter längtan efter värme. De är utformade för att få en särskild plats i ditt hem. Med sina rena, raka linjer uttrycker Tinos en minimalistisk, kubistisk design, medan Paros rundade former skänker extra behag åt alla utrymmen. Valet är ditt! Finns också i nya, moderna matta naturfärger.



Designventiler och handdukhängare (rostfritt stål) finns som tillval

