

# Het gezicht van **de familie**

De Latijnse term “pater familias” mag dan wel geen algemeen gangbare term meer zijn, maar het blijft de beste term om het hoofd van een huishouden te beschrijven; de patriarch. Een ideale omschrijving die past bij Cyril von Rettig, voorzitter van de raad van bestuur. Niet geheel toevallig is het ook een ideale omschrijving van de CEO van Rettig ICC, Markus Lengauer. Hij is verantwoordelijk voor het hooghouden van de familienaam en navigeert het bedrijf naar verdere groei. Tijdens de ontmoeting met hem wordt als snel duidelijk dat de kernwaarden van Rettig – openheid, eerlijkheid, bescheidenheid, vertrouwen en respect – meer zijn dan 5 woorden in een bedrijfsprofiel.



## MARKUS LENGAUER

47 jaar

Gehuwd, vader van 3 kinderen

GEBOREN Linz (Oostenrijk)

FUNCTIE CEO Rettig ICC  
Onderdeel van de Rettig Group

### ACHTERGROND

Markus Lengauer studeerde werktuigbouwkunde in Wenen, waarna hij ook een PhD behaalde aan de Technische Universiteiten van Wenen en Zürich. Tijdens deze laatste fase van zijn studie was hij als wetenschappelijk medewerker verbonden aan het Instituut voor Productietechniek van de Technische Universiteit Wenen.

Na zijn promotie werd Markus Lengauer in 1991 als technicus ingehuurd door Vogel & Noot AG in Oostenrijk, waar zijn carrière in de verwarmingsbranche aanving. In zijn eerste 5,5 jaar bij Vogel & Noot doorliep hij met succes verschillende functies, om in 1994 te worden benoemd tot Algemeen Directeur Technologie voor Oostenrijk en Hongarije. In 1997 verliet hij op 31-jarige leeftijd Vogel & Noot om in dienst te treden bij McKinsey & Company in Wenen. Als Management Consultant bij McKinsey kreeg hij de kans inzicht te verwerven in diverse bedrijven als Carl Zeiss en Daimler Chrysler.

In 1999 kreeg hij een voorstel van Vogel & Noot om terug te keren als Algemeen Directeur van de verwarmingsactiviteiten. Na de splitsing van de holding eind 2001 werd Markus Lengauer benoemd tot bestuursvoorzitter van Vogel & Noot. Toen Vogel & Noot in 2002 werd overgenomen door Rettig, werd hij gevraagd toe te treden tot het managementteam van Rettig ICC, de verwarmingsdivisie van de Rettig Group. In juli 2004 werd Markus Lengauer officieel benoemd tot Chief Executive Officer van deze divisie, die onder zijn leiding een toonaangevende positie in de verwarmingssector veroverde.



denken – willen ze risico's nemen, willen ze iets nieuws uitproberen? Dit beïnvloedt het hele besluitvormings-proces van het bedrijf. Hoe beter je de eigenaren kent, hoe beter je namens hen kunt handelen.”

### VLOERVERWARMING BETER POSITIONEREN

Dit leidde in januari 2012 tot de overname van Hewing GmbH, een fabrikant van leidingen voor vloerverwarmingsystemen. Ligt dit echter niet te ver buiten de core business van paneelradiatoren? “Met die vraag wordt ik dagelijks geconfronteerd,” zegt Markus. “En het korte antwoord is een helder *nee*. Voor alle duidelijkheid, als het gaat om warmtecomponenten, radiatoren en vloerverwarming, dan is het geen kwestie van het een of het ander. Op dit moment is het een kwestie van beide.”

“Rettig ICC heeft een principiële standpunt ingenomen om zich te richten op warmteverdeling in plaats van warmteopwekking. De traditionele warmtewisselaar is natuurlijk de radiator, en in die markt

beschikken wij over een groot aandeel. Maar daarbuiten hebben we ook badkamer-radiatoren, designradiatoren en vloerverwarming. Als je het marktaandeel van deze producten vergelijkt met dat van paneelradiatoren, dan is dat substantieel lager. Wij zien dus een duidelijke groei-mogelijkheid voor onze vloerverwarming. Tot nu toe was het altijd een productieprobleem: wij produceerden al onze producten zelf, behalve vloerverwarming. De buitenwereld – groothandelaren en installateurs – zag ons als producent, en dat beeld is belangrijk voor ons. Als het om vloerverwarming ging, dan brachten we slechts de verschillende onderdelen van het systeem samen, we creëerden het. We zorgden voor de logistiek, de berekeningen, de technische service, marketing, enzovoort. Alles, behalve het product zelf. In 2011 behaalden we met vloerverwarming een omzet van €50 miljoen en we besloten dat de tijd rijp was om dat naar een hoger niveau te tillen. We hadden 2 opties: een schone lei, waarbij we zelf een hele productielijn zouden opzetten, of een overname. Hewing GmbH was perfect. Wij zijn nu bezig met het overbrengen van onze volumes naar deze fabriek, en we hopen het beeld dat mensen van ons hebben te veranderen naar dat van een fabrikant, wat over het algemeen een positieve impact heeft op geloofwaardigheid.”

### EEN KORTE TERUGBLIK...

In 1991 begint Markus zijn werkzame leven als monteur bij Vogel & Noot, waar hij na 5,5 jaar vertrekt als Algemeen Directeur van

een van de afdelingen. Markus was 31 jaar oud en trad vervolgens in dienst bij het internationale consultancybedrijf McKinsey, waar hij zijn managementervaring nog eens 3 jaar lang kon perfectioneren. Hij werd in 1999 gevraagd terug te keren bij Vogel & Noot als Algemeen Directeur van de afdeling Verwarming. Later werd hij CEO toen de holding uit elkaar viel en op zoek ging naar investeerders. We spoelen door naar Rettig en het jaar 2002 “toen ik één van de ongeveer 10 algemeen directeuren werd van de verscheidene merken die we destijds hadden. In 2004 ben ik gevraagd om CEO te worden van wat toen nog bekend stond als Rettig Heating Group.

De eigenaren zeiden eigenlijk ‘nu heb je de verantwoordelijkheid – wat is je plan?’ Ik moest ze dus overtuigen van het feit dat het verhaal dat ze tot dan toe te horen hadden gekregen van mijn voorgangers waarschijnlijk niet het hele verhaal was. Mijn voorgangers zeiden simpelweg ‘neem deze bedrijven over en jullie zullen groeien, jullie zullen marktleider worden en als jullie de grootste zijn dan zullen jullie geen problemen hebben.”

En op dat moment kwamen de helderheid van de monteur en het strategisch inzicht van de consultant samen: “Ze vroegen naar mijn mening over die aanpak.” >>

“Naar welk bedrijf je ook kijkt, je ziet altijd een organisatiestructuur, een weergave van hoe het bedrijf er uit moet zien. Bovenaan staat de CEO die de koers uitzet, en iedereen onder hem doet vervolgens wat hen verteld wordt,” zegt Markus. “Ik probeer dingen anders te doen. In essentie ben ik een multiplier van de Rettig familiewaarden – een ambassadeur voor hun boodschap, hun bedrijf en eindverantwoordelijk voor hun kapitaal. Het managementteam draagt zijn deel van die verantwoordelijkheid: als hen de verantwoordelijkheid wordt gegeven iets uit te voeren, dan hebben zij de ruimte om zelf te beslissen en te handelen om de gewenste resultaten te behalen. Ik oefen weinig tot geen invloed uit op hun functioneren – het gaat om hun beslissingen,

hun rol. Mijn kernfunctie is iedereen gefocust te houden op het behalen van resultaten.”

Dit alles klinkt als een typisch CEO-profiel, totdat je meer te weten komt over de bijzondere rol die Markus vervult binnen de familiestructuur. “Vorig jaar ben ik zeker 20 keer in Helsinki geweest om de familie von Rettig up-to-date te houden over onze resultaten. Ze zijn erg geïnteresseerd en hoewel ze geen invloed hebben op het dagelijks functioneren, willen ze wel op de hoogte blijven over wat er speelt. En waarom. Andersom communiceer ik namens de familie richting het management team: nadenken is eenvoudiger als je nadenkt namens mensen die je kent. We weten hoe de eigenaren

*Ik probeer dingen anders te doen. In essentie ben ik een multiplier van de Rettig familie waardes.*



▲ Markus Lengauer samen met zijn Rettig ICC-managementteam tijdens de bestuursvergadering in Leogang, Oostenrijk.  
Voorste rij v.l.n.r.: Werner Hinterberger, Stig Björkqvist, Astrid Tschernitz, Tomasz Tarabura  
Tweede rij v.l.n.r.: Robert von Rettig, Neil MacPherson, Jos Bongers en Markus Lengauer

“Met ongeveer 2,5 jaar ervaring als onderdeel van die groep, waarin ik kon zien hoe alles werkte, vertelde ik ze dat ze van ver gekomen waren, veel geld hadden uitgegeven, maar dat het nu tijd was om te stoppen met overnames en om te beginnen met integreren. Bij McKinsey heb ik geleerd hoe eenvoudig het is om een PowerPoint te maken vol synergie, en hoe aantrekkelijk alles er op papier uitziet. De werkelijkheid is echter vaak anders, zoals ook in dit geval.”

“Uiteindelijk waren we het erover eens dat de structuur van het bedrijf moest veranderen en dat we een *platform-concept* moesten toepassen: in plaats van 10 verschillende merken creëerden we 2 overkoepelende merken. Vervolgens hakten we de organisatie in tweeën; met een front-office (sales en marketing) en een back-office (inkoop, productie, logistiek en finance). Het productdesign van een aantal paneelradiatoren werd aangepast aan de hand van het platformconcept, een benadering die veel in de auto-industrie wordt toegepast.”

### ...EEN GROTE SPRONG VOORUIT

“Ons doel is om uiteindelijk de leverancier te zijn van alle warmtewisselaars voor groothandelaren en installateurs,” zegt Markus. “We willen perfect gepositioneerd zijn zodat groothandelaren alles wat ze nodig hebben op één plek kunnen krijgen, zodat ze installateurs alles kunnen geven wat hun klanten nodig hebben. Vandaag de dag is de installateur meer dan de persoon die alles installeert en aan zet. Zaken zijn complexer dan ooit tevoren, en als iemand



→ Met een geschiedenis van meer dan honderd jaar zeetransport vanuit Baltische en Noord-Europese havens, biedt Bore haar klanten een ruime ervaring in zeescheepvaart en scheepsbevrachting.

een huis bouwt dan hebben ze advies en technische service nodig van specialisten. Installateurs beschikken soms niet over alle technische achtergrondinformatie, en hen daarbij helpen is dus onze grootste uitdaging. We moeten ze de beste informatie en adviezen geven. Boven alles zijn ze praktijkgerichte vakmensen, maar het zijn ook ondernemers, en wij kunnen ze helpen bij het opbouwen van hun onderneming. We bieden dan ook trainingen, feiten en technische informatie aan en hopelijk kunnen we ze helpen bij het vergroten van hun marges, omzet en winst.”

### SOLIDE GROEI, STABIELE PRESTATIES

“Wat ons onderscheidt van de concurrentie is onze voorspelbaarheid, onze betrouwbaarheid,” legt Markus uit. “Andere bedrijven in onze industrie hebben financiële problemen, terwijl wij een solide financiële basis hebben en een belofte van de

familie von Rettig om te investeren in verdere ontwikkeling, zoals de recente overname, en onze nieuwe onderzoeksafdeling die later dit jaar opgericht wordt. Dit is een belangrijke investering, ontkoppeld van R&D en puur gericht op het verzamelen van informatie, verwerken van kennis en bedenken van ideeën. Dit alles om ons aan de top van de markt te houden, met ondersteuning van de academische wereld, lokale overheden en technologie-instellingen.”

En het grote plaatje voor het bedrijf als geheel? “Onze visie – we denken niet in traditionele periodes van 12 maanden,” zegt Markus, met een knik naar de pater familias in Finland. “Vorig jaar kocht Rettig 2 nieuwe schepen, en tijdens de doop werd Cyril von Rettig gevraagd naar de kwartaalcijfers. “Voor Rettig,” zei Cyril, “is een kwartaal 25 jaar.” ■



DESIGN  
MEETS  
DESIRE

### TINOS, de nieuwe designradiator met strakke lijnen

Tinos en Paros zijn schitterende designradiatoren die het verlangen naar warmte alleen maar zullen aanwakkeren. Deze warmtebronnen zijn ontworpen om een speciale plek in uw interieur te veroveren. Waar de Tinos met zijn rechte lijnen een strak kubistisch design uitstraalt, zijn het de afgeronde zachte vormen van de Paros die voor elk interieur een design-meerwaarde biedt. De keuze is aan u! Ook leverbaar in de nieuwe trendy matte natuurkleuren.



design ventielset en handdoekbeugel (RVS) beide optioneel

