

## DAS INTERVIEW

### Manitowoc Foodservice

# „Für Fachhändler und Anwender ein Mehrwert“

Mit der Aufspaltung des Manitowoc-Konzerns wird der Bereich Foodservice neu aufgestellt und separat an die Börse gebracht. Vorstandsvorsitzender ist Hubertus Mühlhäuser, der seit August 2015 das Unternehmen leitet. Über seine Ideen von der Profiküche und die Zusammenarbeit mit Fachhändlern sprach GastroSpiegel in einem Exklusivinterview.

**GastroSpiegel** Herr Mühlhäuser, Sie sind seit August nun in der Branche und für Manitowoc tätig. Vorher haben Sie Landmaschinen vertrieben. Wie gefällt Ihnen die Branche?

**Mühlhäuser:** Die Frage wird mir oft gestellt. Gefühlt bin ich schon sehr lange in der Lebensmittel- und Foodservice-Branche tätig. Ich habe in der Landtechnik viele Jahre in einer Industrie gearbeitet, die Rohstoffe für unsere Branche erzeugt. Darüber hinaus habe ich über zehn Jahre als Partner bei der Unternehmensberatung Arthur D. Little zahlreiche Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Lebensmittel-Wertschöpfungskette kennengelernt. Die Branche habe ich also von vielen Seiten erlebt und kannte dadurch Manitowoc bereits.



„Um erfolgreich zu sein, müssen wir als Manitowoc die ganze Küche abdecken können. Deshalb müssen wir in den Bereichen Kochen und Kühlen führend sein und diese beiden Bereiche perfekt aufeinander abstimmen und für den Kunden optimieren. Denn am Ende möchte er eine gesamtoptimierte Küche haben“, sagt Hubertus Mühlhäuser, Vorstand von Manitowoc Foodservice.

plant. Steht inzwischen ein genauer Zeitplan? Wird das Unternehmen an der Börse notiert sein?

**Mühlhäuser:** Die Manitowoc-Holding ist ja schon heute an der Börse notiert. Anfang 2015 wurde beschlossen, das Foodservice-Geschäft vom Kran-Geschäft zu trennen und separat an die New Yorker Börse zu bringen, ein sogenannter „Spin-Off“. Ich halte das für sehr richtig, weil die Geschäfte komplett verschieden sind. Meine Anstellung bei Manitowoc ist als Startschuss für die Endphase der Trennung zu sehen. Ich habe mein Vorstandsteam neu aufgestellt und wir haben einen separaten Aufsichtsrat, dem ich ebenfalls angehöre. Zum Ende des ersten Quartals 2016 wird man den letzten Schritt vollziehen und wir werden als Manitowoc Foodservice an der Börse in

**GastroSpiegel** Wie sehen Sie das Potenzial in der Branche?

**Mühlhäuser:** Es ist ein unglaublich großes Potenzial in der Gastro-technik-Branche vorhanden. Wir können hier dem Kunden über Innovationen immer noch viele Vorteile verschaffen und damit auch als Hersteller wachsen. Gerade Manitowoc Foodservice ist dafür sehr gut aufgestellt. Außerdem gefällt mir die Industriedynamik sehr gut das ist anders, „spritziger“ als das Landmaschinen- oder Baumaschinengeschäft. Außerdem ist die Foodservice-Industrie eine stabile Branche, die dynamisch weiterwachsen wird. Denn weltweit wächst die Bevölkerung und die Mittelschichten haben mehr Einkommen und vergrößern sich in vielen Ländern, sodass mehr Geld in den Außer-Haus-Markt fließt. Das treibt die Nachfrage für unsere Kunden und damit auch unser Geschäft mit professioneller Küchentechnik.

**GastroSpiegel** Im ersten Quartal 2016 ist die Trennung der Manitowoc-Unternehmensbereiche „Kräne“ und „Foodservice“ ge-

New York gelistet sein, wenn die Finanzmärkte in diesem schwierigen Marktumfeld mitspielen.

**GastroSpiegel** Die Investoren versprechen sich von dem Spin-Off eine bessere Entwicklung der einzelnen Unternehmensteile. Warum und wie kann sich der Foodservice-Bereich alleine besser entwickeln?

**Mühlhäuser:** Es ist eine Frage des Blickwinkels. Wenn man zwei große Divisionen völlig verschiedener Industrien in einem Konzern hat, dann besteht immer die Gefahr, dass eine Division weniger Aufmerksamkeit bekommt. So ist beispielsweise der Bereich Kräne bei Manitowoc und seinen Investoren immer als wichtiger angesehen worden, da dort die Wurzeln liegen, obgleich der Gastrobereich-Bereich profitabler ist und über viele Jahre das zyklische Krangeschäft unterstützt hat. Idealerweise sollte aber das verdiente Geld in den Bereich reinvestiert werden, in dem es auch erwirtschaftet wurde, um stärkeres Wachstum zu ermöglichen und noch

innovativer zu sein. Unsere Kunden sehen das auch so, ich habe in vielen Gesprächen nur positives Feedback zu unserer Aufspaltung und dem neuen Fokus auf Foodservice bekommen. Die Spin-Offs anderer Unternehmen haben gezeigt, dass sie davon in der Regel immer profitiert haben.

**GastroSpiegel** *Im Jahr 2014 wurden zirka 1,6 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet. Was ist das zukünftige Ziel für Umsatz und Profitabilität?*

**Mühlhäuser:** Wir haben bei der Profitabilität riesige Fortschritte gemacht und mit dem vierten Quartal 2015 das Beste in unserer jüngeren Geschichte erzielt. Für 2016 haben wir uns vorgenommen im Umsatz zwischen zwei und vier Prozent zu wachsen und ein Vorsteuerergebnis von 16 bis 17 Prozent zu erzielen.

**GastroSpiegel** *Wo haben Sie Nachholbedarf?*

**Mühlhäuser:** Weltweit sind wir zwar bereits sehr gut aufgestellt, aber wir müssen die Lücke zu einigen Wettbewerbern in den Regionen schließen. Dies machen wir sowohl organisch über Innovationen als auch über Akquisitionen, vor allem in Europa und Asien. Ein wichtiger Wachstumsbereich ist auch Kitchen-Care, in dem wir das wichtige Ersatzteil- und Servicegeschäft bündeln. Auch möchten wir mit dem Fachhandel neue profitable Dienstleistungen anbieten, wie zum Beispiel verlängerte Garantie und Wartungsverträge.

**GastroSpiegel** *Vor zwei Jahren haben Sie den Schweizer Induktions-Spezialisten Inducis gekauft. Ist das eine Größenordnung für weitere Akquisitionen?*

**Mühlhäuser:** Inducis ist ein gutes Beispiel für eine gelungene Akquisition. Hier hat sich gezeigt, dass es mehr Sinn macht, den Marktführer zu kaufen, als die Technik selbst zu entwickeln. Jetzt sind wir dabei, diese Technologie weiterzuentwickeln und in unsere Markenprodukte zum Beispiel bei Garland zu integrieren und diese für unsere Kunden zu verbessern.

**GastroSpiegel** *Manche Kunden von Inducis hatten aber Sorge, dass Sie die Technik nur noch für das eigene Produktportfolio produzieren und nicht mehr den Herstellermarkt als Lieferant bedienen.*

**Mühlhäuser:** Wir produzieren selbstverständlich weiter für den Markt. Denn das Unternehmen soll sich einerseits eigenständig und profitabel weiterentwickeln. Andererseits wollen wir bewusst die neueste Technologie in unsere Küchenkonzepte integrieren. Und da sehe ich uns besser aufgestellt als unsere Wettbewerber, weil wir unsere Hausaufgaben in den letzten Jahren gemacht haben.

**GastroSpiegel** *Wo liegt der Vorteil, Unternehmen in einen Konzern oder eine Gruppe zu integrieren. Und wie unterscheiden Sie sich von anderen Konzernen?*

**Mühlhäuser:** In der Foodservice-Industrie gibt es seit vielen Jahren eine stetig voranschreitende Konsolidierung in den vergangenen Jahren zum Beispiel durch die Ali-Gruppe oder Middleby. Die ge-

kauften Firmen werden von diesen Unternehmen aber sehr dezentral geführt. Bei Manitowoc möchten wir die gekauften Unternehmen wesentlich stärker miteinander verbinden und arbeiten eher an Gesamtlösungen für die Profiküche. Um erfolgreich zu sein, müssen wir als Manitowoc die ganze Küche abdecken können. Wir sprechen hier von FIT-Kitchen-Technologie. FIT ist die Abkürzung für Food Inspired Technologie. Deshalb müssen wir in den Bereichen Kochen und Kühlen führend sein und diese beiden Bereiche perfekt aufeinander abstimmen und für den Kunden optimieren. Denn am Ende möchte er eine gesamtoptimierte Küche haben. Ähnlich wie in einem Produktionsbetrieb jeder spricht von Industrie 4.0, aber nur wenige von der Großküche 4.0. Doch darum geht es: Wir versuchen alle relevanten Geräte und Maschinen, die in der Großküche über steuerbare Technologie verfügen, auf-

einander abzustimmen und zu vernetzen, um den Nutzen für den Anwender zu erhöhen. Dabei wollen wir die Fläche und Abfall minimieren, die Arbeits- und Energiekosten reduzieren und im Sinne unserer Kunden sehr effizient sein. In diese Prozessoptimierung haben wir sehr viel Zeit und Know-how aus allen unseren Unternehmen investiert, um ein technologisches Rückgrat zu entwickeln, das sich über unsere Produkte spannt.

**GastroSpiegel** *Das klingt sehr stark nach Industrialisierung der Küche. Viele Köche sehen sich eher als Künstler.*

**Mühlhäuser:** Das sollen sie auch bleiben. Aber das Thema FIT-Kitchen also die technische Gesamtlösung der Küche wird in den nächsten Jahren ein wichtiges Thema für Köche sein. Der nächste Schritt ist, dass wir dann das gesamte Equipment verbinden. Hier wird das Thema Konnek-

tivität immer wichtiger. Es ist heute in jedem Produktionsbetrieb üblich, dass die Maschinen und Geräte vernetzt bedient werden und dass man sich in die Geräte einloggen kann. So kann der Kundendienst prüfen, wie lange ein Gerät oder ein Bauteil noch halten wird. Damit optimieren wir zum Beispiel die Wartung und den Service für die Geräte. Ich bin überzeugt, dass die Themen FIT-Kitchen und Kitchen-Connect unser organisches Wachstum auf jeden Fall befeuern werden. Schauen Sie sich doch nur die Entwicklung bei den Restaurantketten an, wo schon heute immer mehr über Tablets und Handys bestellt wird. Dieser Trend wird weitergehen und die drahtlose Technologie wird einen festen Platz in der Profiküche haben, da sie wichtiger Baustein bei der Optimierung der Küche ist.

**GastroSpiegel** *Wird sich im neuen Foodservice-Unternehmen in der globalen und regionalen Aufstellung etwas ändern?*

**Mühlhäuser:** Wir möchten uns global noch breiter aufstellen. Wir haben im Moment einen Überhang an amerikanischen Werken. Wir haben bereits vor einigen Monaten mitgeteilt, dass wir ein Werk in Ohio schließen und unsere Kapazitäten in den amerikanischen Märkten anpassen. In Europa und in Asien planen wir überproportional zu wachsen und gegebenenfalls auch Firmen zu kaufen. Wir machen heute ungefähr 70 Prozent unseres Umsatzes in Nordamerika, 20 Prozent in Europa und zehn Prozent in Asien.



Mit dem C4 hat Convotherm nach Meinung von Hubertus Mühlhäuser den besten Combidämpfer im Markt.

Wir wollen hier eine bessere Balance finden. Einem überproportionalen Wachstum in Asien werden wir nur gerecht, wenn wir eine noch stärkere physische Präsenz vor Ort haben. Wir haben bereits zwei Werke in China und haben kürzlich ein weiteres Werk in Thailand gekauft, weitere werden folgen. Damit treiben wir unsere Strategie voran, unsere Technik den lokalen Märkten anzupassen. Wir wollen damit in den asiatischen und europäischen Märkten wettbewerbsfähiger sein und Lücken im Produktportfolio schließen. Das machen wir entweder organisch oder eben durch Zukauf.

**GastroSpiegel** *Werden sie durch diese Strategie auch den Vertrieb anpassen?*

**Mühlhäuser:** Auf jeden Fall. Wir sind bereits regional aufgestellt. Unser Vertrieb für Amerika, Europa und Asien hat eine klare Struktur. Aber wir brauchen einen Vertrieb und eine Entwicklungsabteilung, die ihr Ohr nah am Markt haben. In der Foodservice-Equipment-Branche sind die Ansprüche und Geschmäcker weltweit sehr verschieden. Man kann zwar global Technologien entwickeln, aber man muss sie lokal adaptieren. Deshalb werden wir in den Vertrieb weiter investieren.

**GastroSpiegel** *Welche Entwicklung erwarten Sie für die einzelnen Marken im Konzern, insbesondere in Europa? Wie eigenständig werden die Marken – zum Beispiel Manitowoc Ice, Merrychef, Frymaster und Convotherm – sein?*

**Mühlhäuser:** Jede Marke hat ein Markengesicht und als Tochterunternehmen einen Geschäftsführer, der die Marke repräsentiert. Aber im Konzern gibt es über alle Marken hinweg eine klare Strategie, und dabei werden die Freiheitsgrade ein wenig beschnitten. Selbstverständlich erkennen wir, dass beispielsweise Convotherm ein anderes Kundenportfolio hat als Frymaster und damit auch einen anderen Verkaufs- und Vertriebsprozess. Jede Marke hat die Freiheit, die sie braucht, um ihren individuellen Vertrieb bestmöglich aufzustellen. Aber technologisch müssen wir gemeinsam planen und agieren, damit beispielsweise unsere Convotherm-Entwickler wissen, was wir weltweit benötigen. In den USA muss ein Combidämpfer teilweise andere Leistungen erbringen als in Deutschland.

**GastroSpiegel** *Andere Unternehmen verhalten sich anders. Diese lassen alle einzelnen Unternehmen entweder eigenständig laufen oder aber sie integrieren vollständig, bis hin zum Unternehmens- und Markennamen.*

**Mühlhäuser:** Für mich ist eines klar: Man muss ein Unternehmen integriert führen, man kann die einzelnen Marken nicht komplett unabhängig laufen lassen. Die Marken können gegenüber dem Kunden zwar eine weitgehende Eigenständigkeit behalten, aber im Hintergrund also bei Finanzen, Controlling, Finanzierung, Forschung & Entwicklung muss man als Gruppe optimieren. Deshalb ist man ja in einer Gruppe und muss gerade dort einen Mehrwert schaffen.

**GastroSpiegel** *Ein Unternehmensverbund wie die Ali-Gruppe arbeitet ganz anders.*

**Mühlhäuser:** Wie eingangs erwähnt unterscheiden wir uns bewusst von anderen Konzernen oder Gruppen. Denn wir setzen sehr stark auf die gemeinsame Entwicklung von Küchenkonzepten. Unsere Entwicklungsmannschaft arbeitet über alle Marken hinweg sehr gut zusammen. Sie stimmt die Produkte und die Geräte für die Profiküche aufeinander ab. Der Prozess, ein solches Team aufzubauen, dauert aber ein paar Jahre und ist heute unsere große Stärke sowie ein entscheidender Vorteil für unsere Kunden.

**GastroSpiegel** *Neben dem Key-Account-Vertrieb für große Foodservice-Ketten ist für Ihre einzelnen Marken und Produkte der Fachhandel weltweit ein wichtiger Vertriebskanal. Wird dies so bleiben und passt das zusammen?*

**Mühlhäuser:** Wir leben hier ein konsequentes „sowohl-als-auch“. Wir sind mit den großen Ketten weltweit gewachsen und wollen diese Position behalten. Die größten Ketten werden über unsere weltweiten Key-Account-Teams betreut. Selbstverständlich arbeiten wir aber gleichzeitig intensiv mit dem Fachhandel zusammen, der für uns extrem wichtig ist. Insbesondere die nächste Phase unseres Wachstums wird gemeinsam mit dem

Fachhandel eingeleitet. Denn wir sind gerade dabei, über unsere innovativen Produkte verstärkt mit unseren Partnern im Markt anzugreifen. Wir investieren derzeit viel in den Handel, weil wir ihn als wichtigen Vertriebskanal sehen.

**GastroSpiegel** *Kooperieren Sie bei Ihren Keyaccounts auch mit dem stationären Fachhandel?*

**Mühlhäuser:** Ja, auch bei unseren Key Accounts ist der Handel nicht außen vor. Denn der Service ist für uns und die Kunden sehr wichtig und den macht oft der Fachhändler sowohl für Key Accounts als auch im Restaurant um die Ecke.

**GastroSpiegel** *Bieten Sie Ihrem Handelspartner die ganze Bandbreite Ihres Produktportfolios an?*

**Mühlhäuser:** Grundsätzlich ja. Allerdings sehen wir derzeit im Fachhandel vor allem in Deutschland sehr kleinteilige Strukturen. Der Handel muss sich fragen, ob es für ihn sinnvoll ist, 50 oder mehr einzelne Hersteller in seinem Lieferantennetz zu organisieren. Vielleicht fokussiert man sich besser auf wenige Hersteller, die aufeinander abgestimmte Produkte haben so wie bei uns. Dann kann man am Ende eine bessere Küche für den Endkunden zusammenstellen und gleichzeitig eine gute Marge als Händler generieren. Wir sind überzeugt, dass der Kunde in der Zukunft eine Küche haben möchte, die besser aufeinander abgestimmt ist und über Konnektivität und drahtlose Technologien verfügt.

**GastroSpiegel** *Insbesondere im deutschen Fachhandel arbeiten viele Händler gerne mit dem Marktführer in einer Produktkategorie zusammen.*

**Mühlhäuser:** Das passt sehr gut zu unserer Strategie, denn wir sind in unseren Produktkategorien technologisch führend. Nehmen wir das Beispiel Convotherm. Die neuen Combidämpfer Convotherm 4 sind besser als alle anderen Produkte auf dem Markt, wir machen hier ständig Vergleichstests und können das jederzeit über Kenn-



*Eiswürfel- und Flockeneisbereiter von Manitowoc gehören zu den Kernprodukte des Konzerns*

zahlen belegen. Aber für den Händler ist oft das Marketing entscheidend. Wir werden in Zukunft eine größere Marketing-Kompetenz in den Anwender-Verkaufsprozess einbringen und den Kunden vor Ort besser beraten. Gerade bei beratungsintensiven Wunderwerken wie dem Convotherm ist dies notwendig und deswegen werden wir an dieser Stelle auch investieren – gemeinsam mit unseren Händlern. Wir müssen dem Kunden zeigen, dass wir nicht nur bessere Combidämpfer machen, sondern ihm als Manitowoc-Gruppe auch ein besseres Gesamtpaket in den Küchen anbieten können und ihm damit helfen, nicht nur höchsten kulinarischen Ansprüchen gerecht zu werden, sondern auch signifikant Kosten einzusparen.



Für Snackkonzepte in der Systemgastronomie ist der Eikon E2S von Merrychef bestens geeignet.

**GastroSpiegel** Werden sie dann alle Produkte aus Ihrem Portfolio aus einer Hand verkaufen?

**Mühlhäuser:** Wir hören auf unsere Kunden, und wenn er dies möchte, dann natürlich ja. Im übrigen haben wir bereits einiges in diese Richtung getan, so vertreibt unser Team in Herborn alle international produzierten Manitowoc-Produkte deutschlandweit an den Fachhandel und unterstützt diesen mit Anwendungsberatern und Produktspezialisten. Für den Vertrieb von Convotherm Combidämpfern setzen wir bewusst auf speziell geschulte Vertriebsfachleute, die vor Ort das einzelne Produkt in der Tiefe beraten können. Aber selbstverständlich weiß auch jeder dieser Mitarbeiter, was wir im Portfolio haben, und er erklärt dem Kunden gerne, wie ihm andere Geräte bei seiner Arbeit und im Zusammenspiel mit dem Combidämpfer helfen. Das ist für uns ein normaler Verkaufsprozess.

**GastroSpiegel** Speziell für Deutschland: Werden die Standorte und die Vertriebsmannschaften erhalten bleiben?

**Mühlhäuser:** Selbstverständlich, wir werden sie beibehalten und ausbauen. Deutschland ist ein Wachstumsmarkt für uns mit Poten-

zial in einer Vielzahl von Segmenten und Produktgruppen. So bietet Merrychef im Convenience-Snack-Bereich mit dem Eikon E2S ein sensationelles Produkt an, dem wir viel zutrauen. Und bei Convotherm heute schon unser bestes Pferd im Stall haben wir mit dem neuen Combidämpfer Convotherm 4 zwar das beste Gerät im Markt, aber nur einen Marktanteil von acht Prozent. Hier sind wir in Deutschland zu Unrecht unterrepräsentiert. Deshalb greifen wir jetzt gemeinsam mit dem Fachhandel an und werden Marktanteile gewinnen.

**GastroSpiegel** Ihr größter Wettbewerber ist aber gerade im Fachhandel sehr stark vertreten auch durch die Einkaufspolitik der Händlergruppen.

**Mühlhäuser:** Das mag sein. Und wir werden nicht über Nacht 50 Prozent

Marktanteil gewinnen. Aber am Ende entscheidet der Koch oder der Restaurantbesitzer. Wir sind sehr optimistisch, weil wir in Ländern wie Frankreich bereits Marktführer sind; dort arbeitet auch die Mehrzahl der Michelin-Sterneköche ausschließlich und aus gutem Grund mit Convotherm.

**GastroSpiegel** Es wurde im Rahmen der Manitowoc-Aufspaltung spekuliert, dass Unternehmensteile wie Convotherm verkauft werden könnten.

**Mühlhäuser:** Wo haben Sie denn das gehört? Diese Gerüchte und Spekulationen sind absolut falsch. Das Gegenteil ist der Fall: Convotherm ist als weltweiter Technologieführer im Bereich Combidämpfer fester Bestandteil von Manitowoc und unserer Strategie. Weil wir den Anspruch haben, bei der Gesamtausstattung von Großküchen Technologieführer zu sein, werden wir Convotherm sicherlich nicht verkaufen, sondern weiter in diese tolle Firma, ihre Mitarbeiter und Produkte investieren. rl