

DAS INTERVIEW

Rational

„Die bestmögliche Küche der Zukunft“

Im Gespräch mit Rational-Vertriebsvorstand Markus Paschmann hat GastroSpiegel erfahren, wie sich das Unternehmen entwickelt und wie in Zusammenarbeit mit dem Fachhandel Vertrieb und Service noch besser aufgestellt werden sollen. Außerdem spricht Paschmann über die naheliegende Küche der Zukunft.

GastroSpiegel: Herr Paschmann, Rational entwickelt sich seit vielen Jahren wirtschaftlich sehr gut. Ist ein Ende der Entwicklung in Sicht?

Paschmann: Wir haben gezeigt, dass dieses Wachstum möglich ist – und es wird auch weiterhin genügend Potenzial innerhalb und außerhalb unseres Kernmarktes Deutschland, Österreich und Schweiz geben. Sofern die Weltwirtschaft nicht massiv einknickt, sollte unser Wachstum weiter in einer vergleichbaren Größenordnung möglich sein.

GastroSpiegel: Wie sehen Sie wirtschaftliche Risiken durch internationale Krisen oder beispielsweise durch die Volkswagen-Affäre rund um Abgas-Messwerte?

Paschmann: Wenn wir die Russland-Krise und den Nahen Osten sowie schwächelnde Märkte wie Südafrika oder Brasilien betrachten, gibt es schon ein paar Fragezeichen. Manche Wachstumsraten in bisher boomenden Märkten verringern sich ebenfalls. Außerdem gibt es in manchen Währungsräumen recht große Verwerfungen. Aber aus der Sicht derjenigen, die unsere Großküchen-Technologie nutzen wollen, muss man fragen, ob die volkswirtschaftliche Entwicklung eines Landes relevant ist für die Investitionsentscheidung einer Profiküche. Produktivität und Qualität in der Speisenproduktion werden weiterhin gefordert. Wir glauben – wenn man von Schwankungen absieht –, dass weiterhin weltweit investiert wird und Wachstum möglich ist.

GastroSpiegel: Grundpfeiler der Entwicklung ist das Selfcooking-Center, das sich nach Whiteefficiency und 5 Senses sicherlich weiterentwickeln wird. In der Halbjahresbilanz fällt auf, dass die Forschungs- und Entwicklungskosten um 35 Prozent erhöht wurden. Was ist der nächste Step?

Paschmann: Sie wissen, dass wir zum Thema Forschung und Entwicklung keinerlei Aussagen machen.

GastroSpiegel: Aber die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache.

Paschmann: Sie müssen die Entwicklung der letzten Jahre betrachten. Die höheren Investitionen gleichen auch geringere Investitionen der vergangenen Geschäftsjahre aus. Aber es ist klar: Wir werden weiter massiv in Forschung und Entwicklung investieren.

GastroSpiegel: Der Wettbewerb hat in den letzten beiden Jahren ebenfalls stark investiert und neue Modelle auf den Markt gebracht.



„Wir müssen den Kunden überzeugen, dass der Fachhandel ihm einen Mehrwert liefert, den er sonst nicht bekommen würde“, sagt Rational-Vertriebsvorstand Markus Paschmann.

Müssen Sie jetzt nicht nachlegen?

Paschmann: Wir können das alles mit der Automobilindustrie vergleichen. Auch hier wird seit einigen Jahren in vielen Bereichen gleichzeitig verbessert und optimiert, dazu zählt zum Beispiel der Energieverbrauch. Wir sehen im kochologischen Bereich ebenfalls noch sehr viel Optimierungspotenzial, außerdem im Bereich der Bedienungsfreundlichkeit und bei der Vernetzung sowie bei der Energieeinsparung. Es wird keinen Stillstand geben – bei uns und beim Wettbewerb.

GastroSpiegel: Bei der letzten Entwicklung von Rational fiel auf, dass vor allem die Weiterentwicklung im Software-Bereich zu Veränderungen der Bedienung und der Garprozesse geführt hat. Prägt in Zukunft ausschließlich die Weiterentwicklung der Software die neuen Geräte?

Paschmann: Die Software hat heute schon eine große Bedeutung und wird immer mehr an Bedeutung gewinnen – und zwar unter zwei Aspekten. Das ist einerseits das hochkomplexe Regulationssystem. Wir steuern ja nicht nur einen Motor, sondern wir nutzen zahlreiche sensorische Daten aus dem Garraum und der Umgebung, um die Kochprozesse im Combidämpfer zu steuern. Andererseits wünscht sich der Kunde zahlreiche individuelle Funktionen, die wir ihm über die Software zur Verfügung stellen. Der Kunde kann heute jederzeit sehen und verstehen, was das Gerät gerade macht. Das ist der Weg, den wir weitergehen werden.

GastroSpiegel: Das bedeutet, dass auch in Zukunft mit Updates die älteren Geräte verbessert werden?

Paschmann: Sicher. Ähnlich wie die Smartphone-Anbieter, stellen auch wir die Updates kostenlos unseren Kunden zur Verfügung. Es ist vor allem für langjährige Nutzer ein enormer Vorteil, wenn nun auch die älteren Whiteefficiency-Geräte über neue Funktionen verfügen – selbst wenn sie nicht alle technischen Neuheiten nutzen können.

GastroSpiegel: Manche Wettbewerber haben in den vergangenen Jahren ganz neue Features gebracht und reden nicht von Update.

Paschmann: Es gibt sicherlich viele weitere neue Möglichkeiten und gute Ideen, um die Leistung des Combidämpfers zu erhöhen, so wie es manche Wettbewerber machen. Wir müssen es dann aushalten, dass sie auf den ersten Blick interessante Neuheiten ver-

kaufen, in denen wir keinen oder wenig Nutzen für den Anwender sehen. Die überflüssigen Dinge wegzulassen, ist die Kunst, die wir beherrschen.

GastroSpiegel: *Derzeit investiert Rational in neue Markt-Segmente wie Bäcker sowie Snack- und Convenience-Shops. Wie sehen die Erfolge aus?*

Paschmann: Die Erfolge sind gut. Die Stückzahlen haben sich im vergangenen Jahr so entwickelt, wie wir uns das vorstellen. Wir gehen nicht in ein Bäckersegment im klassischen Sinn, sondern wir erleben es, dass Bäcker sich in neue Bereiche entwickeln und wir mit unserem Produkt für die Kundengruppe eine hohe Leistungsfähigkeit bringen. Wir sehen ein großes Potenzial, um mit der neuen Produkttechnologie einerseits den Bake-off-Bereich erfolgreich zu besetzen. Aber wir haben andererseits auch die Möglichkeit, dass der Kunde das Gerät vielschichtiger nutzen kann. Das ist ein richtiger Weg, den wir eingeschlagen haben und den wir auch weiter gehen werden.

GastroSpiegel: *Sie bauen also keine Ladenbacköfen oder anderen zusätzlichen Geräte, sondern bleiben immer bei der gleichen Basis, beim Selfcooking-Center?*

Paschmann: Richtig, wir bleiben dem Combi-Ofen treu und passen die Geräte an die Kundenbedürfnisse an. Es wird nicht unser Ziel sein, einen Bäckereiofen zu bauen oder in die Backstube einzuziehen.

GastroSpiegel: *Werden die Combidämpfer auch weiteren Märkten angepasst?*

Paschmann: Es gab schon immer über die Software die Möglichkeit, dass wir das Selfcooking-Center an einen bestimmten Kundennutzen anpassen, zum Beispiel mit den Schiffs- und Gefängnisversionen. Hier wird dann die erste Bedienungsebene anders programmiert. Dabei gestalten wir die Bedienung für den Anwender so um, dass das Gerät für seinen Zweck am besten geeignet ist. Ich glaube, dass das ein Trend ist, der anhalten wird.

GastroSpiegel: *Läuft der Vertrieb in diesen Marktsegmenten auch über den Fachhandel?*

Paschmann: Ja. Daneben gibt es auch Keyaccounts, die wir aber ebenfalls mit dem Fachhandel umsetzen. Es ist üblich, dass Kettenkunden nach Direktvertrieb fragen. Aber da werden wir mit dem Handel und dem Kunden immer nach gemeinsamen Lösungen suchen. Wir glauben, dass der Fachhandel einen entscheidenden Beitrag liefert in der Wertschöpfungskette zum Kunden. Deshalb sind wir absolut fachhandelstreu.

GastroSpiegel: *Einige Wettbewerber verhalten sich hier anders und vertreiben über den Fachhandel und direkt. Haben Sie bei einigen Kettenkunden dann überhaupt eine Chance?*

Paschmann: Das ist eine sehr große Herausforderung für uns. Es gibt hier aber nur ganz wenige Ausnahmen. Natürlich respektieren wir den Wunsch des Kunden, wenn er sagt, dass er zum Beispiel eine eigene Einkaufsorganisation hat. Wenn im Back- und Snack-Bereich einige Kunden anders ausgerichtet sind, dann müssen auch wir das akzeptieren. Aber grundsätzlich ist unser Weg zum Kunden über den Handel. Welcher Handel es ist, das entscheidet der Kunde.

GastroSpiegel: *Lehnen Sie Geschäfte ab, wenn der Kunde nicht mit dem Handel zusammenarbeiten will?*

Paschmann: Wir müssen den Kunden dann überzeugen, dass der Fachhandel einen Mehrwert liefert, den er sonst nicht bekommen würde. Der Handel muss aber auch wissen, dass die Marge in diesem Geschäft zum Teil sehr gering ist und er dann oft nur durch nachgelagerte Geschäfte profitiert. Hier müssen dann alle Seiten kooperativ zusammenarbeiten. Denn die erbrachte Leistung hat einen Preis, und wir sind dafür verantwortlich, dass die Leistungen auch erbracht werden kann - und da spielt der Handel eine wichtige Rolle. Es ist gefährlich, wenn man die Türe für Direktgeschäfte allzu oft aufmacht. Dann hat der Handel kein Vertrauen mehr. Wir wollen als Partner des Handels gesehen werden. Das ist uns ganz wichtig.

GastroSpiegel: *Sie verstärken den Vertrieb in den internationalen Märkten. Läuft dies auch über den Fachhandel in diesen Ländern?*

Paschmann: Es läuft grundsätzlich genauso wie in Deutschland, wir vertreiben in der ganzen Welt über den Fachhandel, wobei die Fachhandelsstrukturen in vielen Ländern sehr unterschiedlich sind. Die deutsche Struktur, dass der Fachhandel ein breites Leistungsspektrum anbietet von Planung, Verkauf und Projektrealisierung über den Service bis zur Schulung, gibt es nur in wenigen Ländern. In den meisten Regionen erfüllt der Handel nur eingeschränkte Leistungen. Dort sind wir dann auf zusätzliche Strukturen angewiesen. Dazu gehören auch große Länder wie Brasilien und die USA, in denen sie keine Händler finden, die mit Deutschland vergleichbare Fullservices anbieten.

GastroSpiegel: *Woran liegt das?*

Paschmann: Dort sind die Händler schon seit Jahrzehnten viel größer als in Europa. Während wir hier klein- und mittelständische Händler finden, gibt es in den USA Fachhändler, die einen Umsatz in dreistelliger Millionenhöhe erzielen. Dort hat bereits eine Konzentration stattgefunden, sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Marktstrukturen. Wir passen unsere operativen Umsetzungsstrategien entsprechend an.

GastroSpiegel: *Wo liegen weltweit ihre geografischen Schwerpunkte?*

Paschmann: Der größte Einzelmarkt der Welt sind die USA. Dort kann und muss ein Schwerpunktmarkt sein. Darüber hinaus gibt es viele Potenzialländer in Südamerika und Asien, in denen die Combidämpfer-Technologie nicht bekannt ist. Das sind Märkte mit zirka 1,3 Milliarden Menschen. Auch wenn das Pro-Kopf-Einkommen in diesen Ländern viel geringer ist als bei uns, wird irgendwann ein für uns interessanter Markt entstehen. In diesen Ländern nehmen wir dann gerne die Vorbereitungsrolle an und sind dann als erster dort. Hier ist vor allem Asien ein sehr interessanter Markt, in dem wir in den vergangenen Jahren schöne Wachstumszahlen zu berichten hatten.

GastroSpiegel: *Beginnen sie dort dann mit besonderen Kunden wie Kettenhotels?*

Paschmann: Nein, wir beliefern jeden Kunden - über den Fachhandel, wie in Deutschland. Tatsächlich sind aber große 5-Sterne-Hotels oft die ersten, die nachfragen. Das Projektgeschäft und internationale Küchenchefs sind hier wichtig und hilfreich. Die Märkte entwickeln sich dort aber insgesamt erheblich langsamer als in Deutschland, der Entwicklungsstand einer Profiküche liegt teilwei-

se 30 Jahre und mehr hinter unserem Standard zurück.

GastroSpiegel: *Wollen und werden Sie in diesen Ländern auch die traditionellen Kochgeräte und -prozesse ersetzen? Denken wir mal an den Tandoori-Ofen in Indien.*

Paschmann: Geräte wie den Tandoori-Ofen, der mit Temperaturen von 800 °C arbeitet, können wir gar nicht ersetzen. Und das wollen wir auch nicht. Aber es gibt daneben viele andere Kessel und Töpfe, die wir sehr gut ersetzen können. Es dauert aber seine Zeit. Außerdem müssen wir in Ländern wie Indien berücksichtigen, dass die Lohnkosten viel niedriger sind als in Deutschland. Die Amortisation eines Selfcooking-Centers ist da nur schwer darstellbar. Wir müssen deshalb mit der Qualität und unsere Vorteilen im Vergleich zur klassischen Kochmethode argumentieren. Inzwischen wissen wir, dass in Asien zum Beispiel der Reis aus unseren Combidämpfern sehr beliebt ist, weil die Qualität viel besser ist als mit der herkömmlichen Produktionsmethode. Wir kennen Projekte, in denen mittags 20 x 2/1 Combidämpfer voll mit Reis bestückt werden. Unsere Kochprozesse werden eben exakt gesteuert. Außerdem kann man in unseren Geräten auch sehr gut komplette asiatische Gerichte in bester Qualität erstellen. Der Combidämpfer wächst langsam in diese Märkte hinein.

GastroSpiegel: *Führt die Internationalisierung zur Vernachlässigung des deutschen Heimatmarktes?*

Paschmann: Nein. Wir pflegen ja das U.i.U.-Prinzip: der Unternehmer im Unternehmen. Jeder Unternehmer im Unternehmen arbeitet in seinem Land unabhängig und in klarer operativer Verantwortung. In jedem Land haben wir auch einen eigenen einheimischen Geschäftsführer, der das Unternehmen führt und für den Markt verantwortlich ist. Insofern können wir den deutschen Markt gar nicht vernachlässigen. Wenn Sie sich die Wachstumszahlen in Deutschland ansehen, dann erkennen sie, dass unsere Kollegen in Deutschland sehr erfolgreich sind.

GastroSpiegel: *Sie wachsen hier sogar schneller als der Markt. Woher kommt das höhere Wachstum?*

Paschmann: Wir sind mit unserer Vertriebsmannschaft in Deutschland voll auf den eigenen Markt fokussiert. Die Strategie, den Kunden im ganzen Lebenszyklus des Gerätes zu betreuen, wird sehr geschätzt. Deshalb konnten wir bei allen Kundengruppen erfolgreich agieren. Das Wachstum kommt aus der ganzen Breite des Marktes.

GastroSpiegel: *Einige Wettbewerber zählen zu den Verlierern im Markt, andere wachsen ebenfalls. Wie bewerten Sie den Wettbewerb?*

Paschmann: Wir sehen hier eine ganz normale Marktentwicklung. Es wird in den nächsten Jahren eine Marktkonsolidierung geben, nach der die Gewinner übrigbleiben. Der Druck wird bei den Verlierern derzeit deutlich größer.

GastroSpiegel: *Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit dem deutschen Fachhandel, und wie stellt er sich im Vergleich zum internationalen Fachhandel auf?*

Paschmann: Grundsätzlich ist das Modell des Fachhandels in Deutschland sehr erfolgreich im Vergleich zu anderen Ländern.



Laut Markus Paschmann lassen das Selfcooking-Center und das Variocooking-Center in Kombination die bestmögliche Küche der Zukunft Wirklichkeit werden.

Wichtig ist für uns, dass wir den Kunden über die ganze Vertriebskette optimal betreuen können. Wenn er den Fachhandel als Partner braucht, dann ist das gut. Wenn er andere Partner braucht, dann ist das ebenfalls gut. Wir brauchen Partner, die den Kunden nicht nur bis zum Verkauf betreuen, sondern auch danach. Dazu gehört eine gute Installation und Einweisung, dazu gehört aber auch ein Check, ob der Kunde das Gerät richtig nutzt, sowie Schulung und Ausbildung. Zwar sind viele Fachhändler dafür gut aufgestellt, aber auch wir

als Rational werden diese ganzheitliche Betreuung weiter vorantreiben. Denken sie hier beispielsweise an die Cheffline oder den Club-Rational. Demnächst werden wir weitere neue Medien aufgreifen. Das ist der Weg der Zukunft, für den es auch in Deutschland noch große Potenziale gibt.

GastroSpiegel: *Weil es in Deutschland wirtschaftlich gut läuft, scheinen die Rabattschlachten der Vergangenheit nicht mehr ganz so heftig im Fachhandel geführt zu werden. Wie sehen Sie das Thema?*

Paschmann: Die Meinung teile ich nicht ganz. Wir beobachten – wie vorhin schon erwähnt –, dass einige unserer Wettbewerber nicht wachsen und deshalb sehr stark versuchen, die Geräte über den Preis in den Markt zu bringen. Die Klagen der deutschen Händler sind zwar geringer geworden, weil sie Wachstum haben. Aber ich glaube nicht, dass die Preissensibilität und unmoralische Preisangebote abnehmen. Ich frage mich schon, wie manche Wettbewerber und einige Händler bei ihrer Größenordnung und Ertragslage im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens so stark über den Preis verkaufen können? Wir wollen das auf keinen Fall. Das Preisniveau in Deutschland ist extrem niedrig. Das heißt auch, dass der deutsche Markt extrem wettbewerbsfähig ist. Selbst in den direkten Nachbarländern ist das Niveau höher. Meines Erachtens sollte der Fachhandel dem Kunden immer ein Gesamtpaket für seine Bedürfnisse zu einem angemessenen Preis anbieten und verkaufen.

GastroSpiegel: *Wie erklären Sie sich diesen starken Wettbewerb in Deutschland?*

Paschmann: Deutschland ist nun einmal – neben Italien – der Heimatmarkt der führenden Unternehmen in diesem Markt. Im Vergleich zu anderen Branchen ist es nicht ungewöhnlich, dass deshalb hier der Wettbewerb auch am größten ist. Jeder versucht, in seinem Heimatmarkt möglichst viele Geräte abzusetzen, das scheint ein Hauptstandort-Phänomen zu sein. Das tut aber keinem gut, vor allem nicht den Händlern.

GastroSpiegel: *Wie schätzen Sie den Internet-Vertrieb ein, insbesondere den Preisdruck, der dadurch auf den stationären Handel ausgeübt wird?*

Paschmann: Für uns ist es wichtig, dass wir mit den richtigen Händlern zusammenarbeiten. Ich persönlich zähle den Combidämpfer zu den Investitionsprodukten, die nicht in den Internet-Handel gehören. Sie brauchen die richtige Installation, die richtige Einweisung und vieles andere mehr. Ein Internet-Vertrieb kann nicht die Küchenprozesse verstehen und an den Combidämpfer anpassen. Leider wird sehr viel Schindluder im Internet angestellt: Alte Gerä-

te oder ausländische Modelle, die anderen Spannungsansprüchen angepasst wurden, werden als neuwertig verkauft. Oder alte Lagergeräte und Ausstellungsstücke werden unter Preis angeboten. Man darf nicht glauben, dass im Internet der wirkliche Marktpreis angeboten wird. Also: Wir beobachten das sehr genau und forcieren den Internet-Vertrieb auf keinen Fall.

CastroSpiegel: *Was halten Sie von E-Commerce-Lösungen, die derzeit beispielsweise von der Pentagast aufgebaut werden?*

Paschmann: Wenn eine Gruppe wie die Pentagast eine neue E-Commerce-Lösung mit den angeschlossenen Fachhändlern aufbaut, dann beobachten wir das sehr genau und prüfen, wie sich das auf den Markt auswirkt. Das Projekt ist noch in einer sehr frühen Phase.

CastroSpiegel: *Wie zuverlässig sind Ihre Service-Partner im Fachhandel? Was wünschen Sie sich hier für die Zukunft?*

Paschmann: Ein Kunde erlebt Rational in seinem Betrieb auch durch einen Service-Partner. Unser Interesse ist es, dass ein Service-Einsatz ein positives Erlebnis ist. Auch Wartung, Reparatur und Inbetriebnahme müssen zügig und fehlerfrei erledigt werden. Wir sehen genau hin, wie gut der Service-Partner vor Ort arbeitet. Denn am Ende verbindet der Kunde das mit uns – mit der Marke Rational.

CastroSpiegel: *Werden sie den Kundendienst ausbauen?*

Paschmann: Ja. Wir werden mit unseren Partnern demnächst stärker präventive Wartungspakete anbieten, damit die Verfügbarkeit, die Lebensdauer und der Ressourceneinsatz der Combidämpfer verbessert werden können, je nachdem wie der Kunde das Gerät nutzt. Dazu gehört dann zum Beispiel eine regelmäßige Wartung wie beim Auto. Wenn man nie einen Ölwechsel oder eine Bremskontrolle durchführen würde, hätte man vielleicht einen Schaden, der dann erheblich teurer wird. Vor allem bei Kunden, deren Geräte rund um die Uhr laufen, ist ein vorausschauender Service sehr wichtig. Die höhere Verfügbarkeit der Geräte ist in Zukunft ein wesentlicher Teil unserer Unternehmensstrategie.

CastroSpiegel: *Wer bietet in Zukunft diesen Service an? Nur die Rational-Partner?*

Paschmann: Nein, wir schulen alle unsere Partner, die im Service mit uns zusammenarbeiten; einen Rational-Service-Partner ebenso wie einen unabhängigen Service-Partner oder einen Fachhändler. Viele Fachhändler verstehen inzwischen, dass Service ein wichtiger Bestandteil der Kundenbeziehungen ist. Deswegen wünsche ich mir, dass der Service hier in Zukunft noch ernster genommen wird. Er ist kein notwendiges Übel.

CastroSpiegel: *Was verdienen Sie daran?*

Paschmann: Nichts, das dient nur der Kundenzufriedenheit.

CastroSpiegel: *Wie sieht es mit Zubehör und Ersatzteilen aus?*

Paschmann: Bei inzwischen über 600.000 Combidämpfern im Markt sind das Bedürfnis nach Zubehör und die Nachfrage nach Ersatzteilen sehr groß. Das ist für den Fachhandel ein lukratives Zusatzgeschäft. Zubehör verkauft man aber nur, wenn man sich um den Kunden kümmert.

CastroSpiegel: *Welchen Anteil hat das Zubehörgeschäft an Ihrem Gesamtumsatz?*

Paschmann: Genaue Zahlen kann ich nicht nennen. Aber es ist nicht unerheblich für unseren Gesamtumsatz.

CastroSpiegel: *Wie sieht es mit den Produktions- und Lieferkapazitäten aus. Bei gleichbleibendem Wachstum werden ihre Fabriken sicher irgendwann wieder zu klein. Wird der Standort Landsberg weiter ausgebaut? Oder ist eine Verlagerung der Produktion in andere Länder geplant?*

Paschmann: Außerhalb des Standortes Landsberg sind keine weiteren Produktionen geplant. Das liegt daran, dass unsere weltweite Lieferperformance sehr gut ist. Wir können

oftmals innerhalb von 24 Stunden ein Gerät produzieren und innerhalb von 48 Stunden ausliefern, obwohl wir kein Lager haben. Ich kenne keinen vergleichbaren Hersteller, der in der Geschwindigkeit ohne Lager liefern kann. Für zukünftige Erweiterungsmöglichkeiten am Standort Landsberg haben wir selbstverständlich ein Konzept.

CastroSpiegel: *In den vergangenen zehn Jahren sind die Preise – auch bei Modellwechseln – nicht oder kaum erhöht worden. Dennoch machen sie ständig mehr Gewinn. Wie schaffen Sie das?*

Paschmann: Das ist unsere große Herausforderung. Eine Preiserhöhung bringt nichts für den Kundennutzen. Deshalb sind wir damit sehr zurückhaltend. Selbstverständlich berücksichtigen wir ständig Produktionskosten, Inflation und Nebenkosten. Wir wissen sehr genau, wie wir über Produktivitätssteigerung und Skaleneffekte diesen Vorteil dann an den Kunden weitergeben können. Da sehen wir keine Grenzen.

CastroSpiegel: *Wenn Fachhändler sehen, dass Sie den Preisvorteil an den Kunden weitergeben und selbst dabei hohe Gewinne machen, werden sie einen höheren Einkaufsrabatt fordern.*

Paschmann: Diese Diskussion führe ich gerne mit den Händlern. Ich glaube, dass die Situation zwischen uns und dem Fachhandel nicht vergleichbar ist und auch der Handel von seinem Geschäft gut leben kann. Leider veröffentlicht der Fachhandel in Deutschland seine Bilanzen nicht über das notwendige Maß hinaus, während wir in jedem Quartal Rede und Antwort stehen. Das hohe Ergebnis, das wir schaffen, ist das Ergebnis unserer hohen Diszip-



„Ich bin überzeugt, dass wir in einer guten partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit unseren Händlern leben. Und es gibt immer noch Potenziale, um hier besser zu werden. Wir wollen der beste Partner des Fachhandels sein – was wir in der Vergangenheit vielleicht nicht immer waren. Dieses Model wollen wir in der ganzen Welt massiv ausbauen.“

Markus Paschmann, Verstand Vertrieb der Rational AG

lin im Hinblick auf die Kosten. Wir könnten auch mehr Geld ausgeben, aber wir sind – man mag es kaum glauben – ein sehr sparsames Unternehmen. Das Ergebnis entsteht nicht dadurch, dass wir jemanden unverhältnismäßig benachteiligen, sondern dass wir uns in unseren Prozessen sehr stark fokussieren. Übrigens wird der Gewinn – neben der Ausschüttung an unsere Investoren – wieder investiert. Wir fangen in jedem Jahr wieder bei null an und müssen erneut einen Gewinn erreichen. Unser Ebit ist also ein gefühlter Break-Even.

GastroSpiegel: *Aber es blüht im Markt doch der Kampf um mehr Rückvergütung.*

Paschmann: Wer mehr verkauft, der hat in der Regel prozentual und auch absolut mehr Marge. Aber mir geht es in der Diskussion um etwas anderes: Welcher Wettbewerber bietet dem Fachhandel mehr Möglichkeiten für Neugeschäft? Wie viel Geschäft bekommt der Handel von uns zugespielt? Wir liefern dem Handel so viel Geschäft, weil wir mit unserem großen Vertrieb permanent beim Kunden sind. Davon profitiert der Fachhandel erheblich, aber er muss seine Gewinne selbst erwirtschaften. Unser Gewinn ist das Ergebnis unseres Handelns und nicht der Vorgabe eines Ergebnisses.

GastroSpiegel: *Dennoch ist bekannt, dass der Fachhandel unter geringen Gewinnen leidet – auch beim Verkauf von Rational-Combidämpfern.*

Paschmann: Meines Wissens hat sich hier die Zufriedenheit erheblich verbessert, seit wir vor zwei Jahren unser Leistungsmodell mit dem Fachhandel überarbeitet haben, um der aggressiven Preisgestaltung am Markt vorzubeugen. Aber die Händler sagen leider selten, wenn es ihnen besser geht. Ich bin überzeugt, dass wir in einer guten partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit unseren Händlern leben. Und es gibt immer noch Potenziale, um hier besser zu werden. Wir wollen der beste Partner des Fachhandels sein – was wir in der Vergangenheit vielleicht nicht immer waren. Dieses Modell wollen wir in der ganzen Welt massiv ausbauen.

GastroSpiegel: *Was heißt für Sie Leistungsfähigkeit im Handel?*

Paschmann: Wenn ein Händler das Gerät in den Showroom stellt und Service anbietet und den Kunden so betreut, dass er dadurch einen hohen Nutzen in unserem Sinne hat, bekommt der Händler dadurch Vorteile. Es geht hier nicht nur um ein Volumensystem, sondern um ein Leistungs- und Volumensystem. Es muss unser Ziel sein, das qualitativ beste und nicht das größte Händlernetz zu haben. So können wir unseren Kunden am besten bedienen. Viele Händler in Deutschland, die zu unserem Netzwerk zählen, sind hier übrigens sehr gut aufgestellt

GastroSpiegel: *Eine ähnlich gute Entwicklung wie Rational vor zirka 30 Jahren erlebt derzeit das Geräte-Segment Frima. Sind sie auch hier mit der Entwicklung zufrieden?*

Paschmann: Ja, wir sind sehr zufrieden. Zum einen mit den Stückzahlen, aber auch mit der technischen Entwicklung.

GastroSpiegel: *Derzeit treten vermehrt Wettbewerber massiv gegen das Variocooking-Center im Markt an. Bereitet Ihnen das Sorgen?*

Paschmann: Nein. Denn wenn wir den Wettbewerb verglichen, ist der technologische Vorsprung des Variocooking-Centers beeindruckend. Andere verwenden vielleicht ein dickeres Blech, aber kochologisch ist das blanker Unsinn. Der Anwender will beim Kochen die Temperaturen zeitnah regeln. Wenn er bei uns das Gerät ausschaltet, dann ist es aus – bei anderen kocht das dicke Blech weiter und der Kunde überkocht sein Gargut. Auch die Aufheizzeiten dauern beim Wettbewerber viel länger, was in der Profiküche keinen Nutzen bringt. Am Ende werden dann noch die Anschlusswerte verglichen – das ist der nächste Unsinn.

Es ist wie bei modernen Motoren: die Leistung ist heute höher als bei früheren Modellen, aber der Benzinverbrauch ist deutlich niedriger. Wer nur Anschlusswerte vergleicht, hat wenig Ahnung von technischer Leistung und Kochprozessen. Wir können sagen: Das Variocooking-Center verbraucht zwischen 20 und 30 Prozent weniger und ist deutlich schneller als Wettbewerbsprodukte. Wir sehen deshalb noch ein fast unendlich großes Marktpotenzial für Frima.

GastroSpiegel: *Wird es weitere Produkt-Sortimente geben, die neben dem Selfcooking-Center und dem Variocooking-Center zur Rational AG passen?*

Paschmann: Wir planen kein weiteres Gerät. Wir sind der Meinung, dass beide Geräte in Kombination das beste Equipment für die Profiküche der Zukunft sind. Unsere Herausforderung wird sein, dass wir die Kochprozesse in der Küche ändern. Wir brauchen nicht noch mehr Equipment, sondern bessere Prozesse. Die Küche wird energieeffizienter, leistungsfähiger und kleiner sein. Mit unseren Geräten können die Kunden viel kleinere Küchen bauen – mit weniger Edelstahl und weniger Fläche. Allerdings liegt das derzeit nicht im Interesse vieler Planer und Fachhändler. Deshalb wird es unsere große Aufgabe sein, gemeinsam mit Planern und Händlern diesen innovativen Weg der Küche 2.0 zu gehen, die kleiner und leistungsfähiger ist, aber mit der man weniger Edelstahl verkauft. Das geht nur über Kunden, Planer und Händler, die dieses Konzept auch verstehen. Es geht um nichts weniger als die bestmögliche Küche der Zukunft. Das Selfcooking-Center und das Variocooking-Center sind jedes für sich unheimlich stark und zusammen unschlagbar. rl



Markus Paschmann sagt zur Kombination von Selfcooking- und Variocooking-Center: „Unsere Herausforderung wird sein, dass wir die Kochprozesse in der Küche ändern. Wir brauchen nicht noch mehr Equipment, sondern bessere Prozesse. Die Küche wird energieeffizienter, leistungsfähiger und kleiner sein. Mit unseren Geräten können die Kunden viel kleinere Küchen bauen – mit weniger Edelstahl und weniger Fläche.“