

## DAS INTERVIEW

Elro-Werke

## „Wir sind auf die Zukunft vorbereitet“

Das Schweizer Großküchentechnik-Unternehmen hat sich in den vergangenen zehn Jahren stark gewandelt und stellt den Vertrieb sowie das Produktsortiment schrittweise neu auf. Welche Rolle Fachhändler und Planer dabei spielen, hat GastroSpiegel im Exklusiv-Interview mit General Manager Silvia Witschi und Deutschland-Vertriebsleiter Tobias Brand erfahren.

**GastroSpiegel:** Frau Witschi, seit der Übernahme durch das amerikanische Unternehmen ITW im Jahr 2010 hat sich bei Elro einiges verändert. Könnten Sie das Wesentliche in einigen Sätzen zusammenfassen?

**Witschi:** Insgesamt hat der ITW-Konzern sehr viel Fokus in die Elro-Produktpalette gebracht. Wir fokussieren uns seit 2010 nun viel stärker auf unsere Kernprodukte und Kernkompetenzen. Auch im Bereich der Marktbearbeitung sind wir heute zielgerichteter unterwegs. Haben wir vorher mehr Regionen bearbeitet, konzentrieren wir uns jetzt auf die D-A-CH-Märkte und klar definierte Segmente in zusätzlichen Ländern mit klaren Teams. ‚Fokus‘ ist deshalb das Stichwort, unter dem man die Veränderungen am besten zusammenfassen kann.

**GastroSpiegel:** Investiert der Mutterkonzern auch in die Schweizer Großküchentechnik-Tochter?

**Witschi:** Sehr stark. Wir konzentrieren uns dabei vor allem auf den Ausbau der Kernprodukte und haben auch in den Vertrieb investiert. Investitionen verbunden mit Innovationen werden ausdrücklich von ITW gefordert.

**GastroSpiegel:** Wie stark war der Druck durch ITW, sich an die Konzernstrategie anzupassen?

**Witschi:** Die Kunst ist es, die so genannte ITW-Toolbox, ein Werkzeugkasten zur Ausrichtung der Unternehmensprozesse



Silvia Witschi, General Manager Elro, ist fest davon überzeugt, „dass es die Zukunft ist, die Partnerschaft mit dem Fachhandel zu pflegen“, und will das Vertriebsteam weiter ausbauen.

se auf die Kundenbedürfnisse, so zu nutzen, dass jedes Unternehmen im Konzern besser wird. Ich persönlich sehe in der Toolbox einen großen Gewinn – sonst wäre ich auch nicht vor drei Jahren zu Elro gewechselt, als man sich entscheiden hat, wieder eine Schweizer Führung zu integrieren.

**GastroSpiegel:** Ist die Gefahr groß, dass bei solchen Übernahmen die Kulturen der Partner nicht zusammenpassen? Selbst Großkonzerne wie Mercedes-Benz oder BMW haben dies schon erlebt.

**Witschi:** So etwas kann passieren. Aber wir sind nicht das einzige Schweizer Unternehmen, das nicht im Schweizer Besitz ist. Ich glaube, dass es – wie bei jeder Übernahme – etwas Zeit gebraucht hat, um die Umstellung umzusetzen. Vor drei



„Wir schaffen bei Elro den Spagat zwischen Manufaktur und Konzern. Wenn wir aus beidem das Beste herausholen, ist das ein Gewinn für unsere Kunden“, sagt Tobias Brand, Elro-Vertriebsleiter Deutschland.

Jahren wurde bewusst gesagt, dass man wieder eine Schweizer Führung haben wollte, um die Erfolge zu verstärken. Wichtig ist, die Toolbox gezielt zu nutzen zur Verbesserung unseres Unternehmens – die Werkzeuge dürfen dazu natürlich ‚Schweizerisch‘ interpretiert und an unsere Kultur angepasst werden. Es nutzt nichts, einem Unternehmen ein System überzustülpen, das nicht der Unternehmenskultur entspricht. Das ist auch kein ITW-Grundwert. Vielmehr sollen die Unternehmen eigenständig und „entrepreneurial“ – also unternehmerisch gesteuert – bleiben. Das wird auch so umgesetzt, seit ich bei Elro bin. Mir wird nicht diktiert, sondern wir sind Ziel- und Ergebnis-geführt. Unsere Schwesterfirmen Hobart und Foster sind nicht anders geführt – mit großem Erfolg.

**GastroSpiegel:** Die von Ihnen angesprochenen Schwesterunternehmen Hobart und Foster aber auch Bonnet, die ebenfalls alle zur ITW-Gruppe gehören, agieren – wie Sie sagen – erfolgreich am Markt. Wie sehr wird die Strategie bei Elro durch diese Erfolge beeinflusst?

**Witschi:** Jedes Unternehmen darf in der ITW-Gruppe seine eigenen Wege gehen. Auch wir bei Elro können als Team entscheiden, aber wir müssen zeigen, dass es funktioniert. Wir werden selbstverständlich von dem Erfolg beeinflusst und freuen uns, dass wir mit unseren Schwesterfirmen zusammenarbeiten können, zum Beispiel in Märkten, in denen Elro wenig oder keine Präsenz hat. Und ich sehe die Unternehmen als Partner mit viel Know-how im Vertrieb, aber auch in der Produktion oder in organisatorischen Dingen.

**GastroSpiegel:** Herr Brand, nachdem Frau Witschi zuerst auf die strategischen Fragen geantwortet hat – was ist für Sie das Wichtigste seit Ihrem Einstieg als Vertriebsleiter Deutschland im Jahr 2020?

**Brand:** Ich finde es beeindruckend, dass wir bei Elro den Spagat schaffen zwischen Manufaktur und Konzern. Ich sehe die Vorteile, die wir aus der Manufaktur ziehen, aber ebenso die Vorteile, die uns der Konzern bietet. Wenn wir aus beidem das Beste herausholen, ist das ein Gewinn für unsere Kunden.

**GastroSpiegel:** *Elro hat in der Vergangenheit sehr intensiv mit Fachplanern vor allem in größeren Projekten zusammengearbeitet. Das Einzelgerätegeschäft und der Fachhandel standen nicht im Mittelpunkt. Wie sieht die Strategie im Vertrieb heute aus?*

**Brand:** Nach wie vor behalten wir das Projektgeschäft im Fokus. Wir haben eine sehr gute Zusammenarbeit mit den Fachplanern deutschlandweit aufgebaut und wollen hier auch weiterhin eine sehr gute Betreuung anbieten. Wir werden aber auch enger mit dem Fachhandel zusammenarbeiten. Denn wir sehen auch hier eine Menge Möglichkeiten, um das Projektgeschäft auszubauen.

**Witschi:** Wir haben eine Weile gebraucht, um genau zu analysieren, welche Vorteile die bisherige Strategie beeinflusst und was Elro für die Zukunft braucht. Es war zwar von Anfang an klar, dass wir etwas in Richtung Fachhandel entwickeln werden. Wir sind fest davon überzeugt, dass es die Zukunft ist, die Partnerschaft mit dem Fachhandel zu pflegen.

**Brand:** Wir pflegen aber auch weiterhin unsere Bestandskunden sehr stark, beispielsweise unsere Keyaccounts.



*Die Elro-Kochserie 2300 wird kontinuierlich verbessert - beispielsweise durch eine neue Steuerung mit abgesetzter Bedieneinheit.*

**GastroSpiegel:** *Was verstehen Sie unter Keyaccounts?*

**Brand:** Da konzentrieren wir uns beispielsweise auf den Care-Bereich mit den Krankenhäusern und auch auf Bildungstätten, die für uns sehr interessante Kunden sind.

**GastroSpiegel:** *Wie genau wird die Fachhandelspartnerschaft ausgebaut? Vermutlich wird nicht jeder Elro-Geräte bekommen?*

**Brand:** Grundsätzlich wollen wir jedem Fachhändler das Elro-Produkt zugänglich machen. Dabei ist die Marge aber ein ebenso wesentliches Thema wie das Portfolio. Planer und

Händler wissen: Wer Elro-Geräte plant und installiert, hört später nichts mehr davon. Denn das ist ein Teil unseres Rundum-Sorglos-Pakets, das Planer und Fachhändler problemlos dem Kunden anbieten können. Dadurch hebt sich vor allem der einzelnen Händler vom Wettbewerb ab.

**GastroSpiegel:** *Im Gegenzug muss der Fachhändler aber sicherlich einiges anbieten, damit er Partner wird.*

**Brand:** Er muss vor allem fachlich zu uns passen. Wir wollen keine reinen Online-Händler ohne umfassenden Service stark machen. Wir setzen auf die größeren Partner, entwickeln aber auch Konzepte mit kleineren Händlern, wenn sie die entsprechende Kompetenz haben.

**GastroSpiegel:** *Blicken wir auf die aktuelle Situation: Seit über einem Jahr beeinflusst die Corona-Krise den Außer-Haus-Markt weltweit. Wie bewerten Sie die aktuelle wirtschaftliche Situation im Außer-Haus-Markt Mitte 2021?*

**Witschi:** Wir sind vor allem im Projektgeschäft aktiv und können jetzt Mitte 2021 keine

kurzfristige Erholung erwarten. Aber wir sehen, dass sich die Auftragseingänge Richtung 2019 entwickeln, also im Vergleich zur Zeit vor der Coronapandemie. Die Situation ist nicht in allen Ländern und allen Segmenten gleich, aber wir sind hoffnungsvoll und die Umsätze liegen deutlich über Vorjahr. Es kommt nun darauf an, ob es neue Corona-Wellen gibt. Solange die Gastronomie offen ist und wir Unterstützung von der Politik erhalten, kommen wir gut durch die Krise und sind zuversichtlich, dass sich 2022 in eine gute Richtung entwickeln wird.

**GastroSpiegel:** *Sie haben in den zurückliegenden Monaten Ihre Partner mit Sonderaktionen unterstützt. Werden Sie das fortsetzen?*

**Brand:** Ja. Bis Ende 2021 können unsere Partner zum Beispiel mit uns über die Verlängerung der Zahlungsziele sprechen. Aber auch unsere erfolgreiche Try&Buy-Aktion – also erst testen, dann kaufen – wird weiter angeboten. Außerdem läuft noch der Aktionszeitraum, in dem wir vorübergehend das Rabattsystem angepasst haben. Ebenso geht der Safety-Check



**ackermann**  
spülmaschinen

Fast so  
schnell wie fliegen

Sie brauchen jetzt sofort eine neue Spülmaschine? Kein Problem. Wir haben vorgesorgt und sind kurzfristig lieferfähig – und das zu attraktiven Preisen. Wählen Sie Ihr Wunschgerät aus oder lassen sich von uns beraten.

[ackermann-spuelmaschinen.de](http://ackermann-spuelmaschinen.de)



weiter, bei dem unser Kundendienst vor der Wiedereröffnung zu Sonderkonditionen einen Sicherheitscheck durchführt. Und nicht zuletzt: Wir haben trotz deutlich gestiegener Materialkosten im Jahr 2021 keine Preiserhöhung durchgesetzt.

**GastroSpiegel:** *Werden Sie auch weiter investieren?*

**Witschi:** Auch hier ein deutliches Ja! Wir haben entschieden, dass wir weiter das Vertriebsteam ausbauen, wir werden hier keine Kosten einsparen. Das allerwichtigste ist, dass wir für unsere Kunden da sein können, unser Kundendienst erreichbar ist und wir weiterwachsen werden. Und so war es auch mitten in der Corona-Krise.

**GastroSpiegel:** *Sie haben auch Leasing angeboten.*

**Witschi:** Generell ist Leasing im Foodservice-Markt bisher nicht wirklich angekommen.

**Brand:** Try & Buy ist im Gegensatz dazu sehr erfolgreich. Aber unseren Partnern hat auch das Thema Corona-Rabatt in diesen unklaren Zeiten geholfen, um Entscheidungsprozesse bei den Kunden positiv zu beeinflussen.

**Witschi:** Aber es ist immer ein Spagat, Rabatte zu geben. Wir haben jedenfalls nicht an der Qualität gespart und nicht das Design oder Ausstattungsmerkmale geändert. Es ist ein Aktionszeitraum mit moderaten Rabatten.

**GastroSpiegel:** *Wie Sie am Anfang sagten, hat es bei Elro in den vergangenen Jahren Veränderungen in den Geräte-Sortimenten gegeben. Wohin geht die Entwicklung?*

**Witschi:** Grundsätzlich haben wir mit der Serie 2300 unser Kernsortiment weiterentwickelt. Und wir werden auch weiterhin die Neuheiten in diesem Sortiment bringen. Im letzten Jahr waren das eine neue Steuerung mit abgesetzter Bedieneinheit und die verstärkte Heizleistung, in diesem Jahr kommt das Thema Konnektivität hinzu.

Darüber hinaus werden wir verstärkt zur Abrundung der Projekte und für preissensiblere Kundengruppen das multifunktionale Gargerät Precipan und den Combidämpfer als Erweiterung unseres Elro-Sortiments unter unserer Marke vertreiben. Wir glauben, dass dies für spezifische Anwendungen eine gute Kombination ist.

**GastroSpiegel:** *Sie bieten seit letztem Jahr auch Joeni-Rührwerkskessel an. Wie gut passt das zu ihrem Sortiment?*

**Brand:** Joeni hat eine sehr hohe Kompetenz im Bereich Rührwerkskessel, die wir nicht haben. Von daher war es von beiden Seiten eine sehr gute Idee, sich einen passenden Partner zu suchen. Joeni hat die beste Performance mit den schnellsten Rückkühlzeiten im Markt. Außerdem sind die Volumina der Kessel sehr hoch und die Leistungsfähigkeit ist enorm. Damit steigen wir jetzt verstärkt in das Thema Cook&Chill-Küchen ein. Wir haben erste Projekte mit Joeni installiert und sind ganz begeistert, wie gut das funktioniert – auch über die Steuerung und die Menüführung der Produkte.

**GastroSpiegel:** *Deutschland ist bei Cook&Chill-Projekten im internationalen Vergleich noch etwas rückständig. Lohnt sich der deutsche Markt für Rührwerkskessel in dieser Dimension überhaupt?*

**Brand:** Wir sind im Moment mit dem richtigen Produkt zur richtigen Zeit am Markt. Sowohl

bei den Planern als auch bei den Kunden ist das Thema angekommen. Wir wollen allerdings keine einzelnen Rührwerkskessel verkaufen, sondern diese in die Projekte einbringen, damit wir bessere Cook&Chill-Küchen bauen können. Ziel ist es, dem Kunden eine Konzeptlösungen mit dem passenden Kundendienst anzubieten. Das kann Joeni allein zum Beispiel nicht bieten. Wir werden hier – auch mit Blick auf den aktuellen Wettbewerb – sicherlich gute Lösungen bieten können.

**GastroSpiegel:** *Inwiefern sind diese Sortimentserweiterungen für Ihre Zielgruppen interessant, beispielsweise für den Fachhandel?*

**Witschi:** Wir können dem Fachhandel hier zahlreiche Pakete für Projekte liefern: vom Einstiegsgerät Precipan über den Combidämpfer bis



*Seit 2020 vertreibt Elro auch die Rührwerkskessel der Marke Joeni – inklusive Service.*

zum Rührwerkskessel und die Serie 2300 sowie viele Prozesse rund um effizientes Kochen und Cook & Chill. Aber auch Einzelgeräte wie unser Drucksteamer sind sehr interessant. Wir haben in den vergangenen Jahren die Erfahrung gemacht, dass bei Kunden, die über Einstiegsgeräte mit uns in Berührung kommen – beispielsweise über den Drucksteamer –, das Interesse an unserer höherwertigen Produktreihe geweckt wird. So er-

halten wir aus der Gastronomie immer mehr Nachfrage nach unseren Druckgarbraisièren. Wir erreichen damit über den Fachhandel Kunden, die wir vor ein paar Jahren noch nicht im Fokus hatten.

**GastroSpiegel:** *Sie haben eben gesagt, dass der Precipan und die Combidämpfer keine Elro-Produkte aus dem Kernsortiment sind. Wie passen diese dann – vor allem im Hinblick auf Ihren Schweizer Qualitätsanspruch – zur Marke?*

**Witschi:** Beide Geräte sind sehr wichtig für uns – auch wenn der Unterschied da ist. Wir werden das unseren Kunden auch immer sagen, dass die Geräte nicht mit der Serie 2300 verglichen werden können, weil es Standard-Produkte sind und sie einen anderen Nutzen haben. Während das Kernsortiment der Serie 2300, kombiniert zu Küchenlösungen mit Joeni-Kessel und Elro-Combidämpfer fokussiert ist auf die Grossküche des Projektgeschäfts, beispielsweise in der Betriebsgastronomie, bieten wir Precipan und Combidämpfer auch einzeln in kleineren Küchen, beispielsweise der Gastronomie, an.

**Brand:** Wenn wir den Anspruch haben, Konzeptlöser zu sein, dann müssen wir ein vielseitiges Portfolio anbieten. Wir haben auch in Deutschland schon Projekte mit Elro-Combidämpfern umgesetzt, sogar mit mehreren 20 x 2/1 Einfahr-Combidämpfern als Teil eines großen Projekts.

**GastroSpiegel:** *Blicken wir auf die Digitalisierung der Geräte und im Vertrieb. Was hat sich hier bei Ihnen in den vergangenen Monaten verändert?*

**Witschi:** Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung auch bei uns stark vorangetrieben. Wir haben in digitale Kommunikation investiert und werden es weiter machen. Aber



wir wollen auch immer persönlich vor Ort sein und mit unseren Kunden und Partnern sprechen. Wir müssen noch lernen abzuschätzen, was wo sinnvoll ist: Schulungen und Service werden auf jeden Fall von der Digitalisierung profitieren. Wir arbeiten außerdem an einer neuen Homepage, über die unsere Kunden digitale Leistungen bekommen. Wir treiben auch die Digitalisierung der Geräte voran. Da haben wir eine erste Konnektivitätslösung auf den Markt gebracht. Aber wir implementieren Digitalisierung dort, wo sie Prozesse vereinfacht und einen Mehrnutzen für unsere Kunden bietet.

**GastroSpiegel:** Binden Sie Fachplaner und Fachhändler in Ihre digitalen Aktivitäten ein?

**Witschi:** Daran arbeiten wir derzeit in einem großen BIM-Projekt, mit dem wir viel mehr Daten zugänglich machen wollen. Aber es braucht intelligente Ansätze, weil die Tools sonst für unsere Kunden sehr schwerfällig in der Nutzung werden. Sie müssen leicht und einfach zu bedienen sein und gute Bedienoberflächen haben. **Brand:** Wir wollen Anwender, Planer und Fachhändler auf diese Reise mitnehmen und unser Wissen transparent und breit kommunizieren. Deshalb kommen auch digitale Schulungen sehr gut an – und die Teilnehmer sparen auch noch Zeit und Geld und bleiben im Betrieb. Auch mit Planern haben wir erste digitale Schulungen gemacht. Leider können die Teilnehmer die Geräte nicht anfassen, um sich so einen Eindruck von unserer Produktqualität zu verschaffen.

**GastroSpiegel:** Wie bewerten Sie insgesamt die Perspektive für den Großküchentechnik-Markt in den D-A-CH-Märkten – vor allem nach der Corona-Pandemie?

**Brand:** Wann ist nach der Pan-

demie? Das können wir im Moment noch nicht abschätzen. Am Ende mussten und müssen wir alle mit der Corona-Pandemie leben und uns anpassen. Wir haben aber gesehen, dass flexible und innovative Kunden sowie kreative Hersteller weiterhin erfolgreich sind. Auch wir haben uns angepasst. Für das zweite Halbjahr 2021 sehen wir deshalb eine deutlich positive Tendenz, die sicherlich im nächsten Jahr anhalten wird.

**Witschi:** Es gibt auch in einer Krise immer positive Entwicklungen. Während Geschäftsreisen zurückgegangen sind, hat der lokale Tourismus zugenommen. Auch Mitarbeiter im Home-Office müssen essen und bestellen bei Delivery-Diensten. Dadurch haben zum Beispiel Ghost-Kitchen die Umsätze vervielfacht. Wir haben auch dafür das passende Produktportfolio. Es geht immer wieder weiter. Und die Themen werden sich weiter ändern: So wird bereits wieder verstärkt über Nachhaltigkeit diskutiert. Auch hier haben wir passende große und kleine Lösungen.

**GastroSpiegel:** Wird die Corona-Krise im Außer-Haus-Markt auch über das Ende der Pandemie hinaus nachwirken?

**Witschi:** Ich glaube, dass die Pandemie zwei wesentliche Dinge verändert hat. Zum einen hat die ‚Demokratisierung der Bedürfnisse‘ gezeigt, dass in vielen Berufen jeder überall variabel arbeiten und dabei von überall ein Produkt – auch Essen – kaufen kann. Auf diese Demokratisierung können wir eine Antwort geben, weil wir die Produkte haben, mit denen in den Profiküchen variabel und in kleinen Mengen gekocht werden kann, so können sich unsere Kunden flexibel auf die neuen Bedürfnisse einstellen. Zum ändern ist die Kontinuität eines sozialen Umfelds, sei es privat oder beruflich, sehr wichtig geworden. Die Pande-



Elro-Werke (2)

Neuheiten bringt Elro weiterhin in der Serie 2300 auf den Markt. In diesem Jahr steht das Thema Konnektivität im Fokus.

mie hat gezeigt, welche Rolle soziale Kontakte sowie die Gastronomie und damit gutes und frisches Essen im täglichen Alltag spielen. Für unsere Kunden und Partner war wichtig, dass wir sie mit unserem Service, unseren Schulungen und unseren Produkten als Partner weiter aktiv versorgt haben. Auch hier konnten und können wir

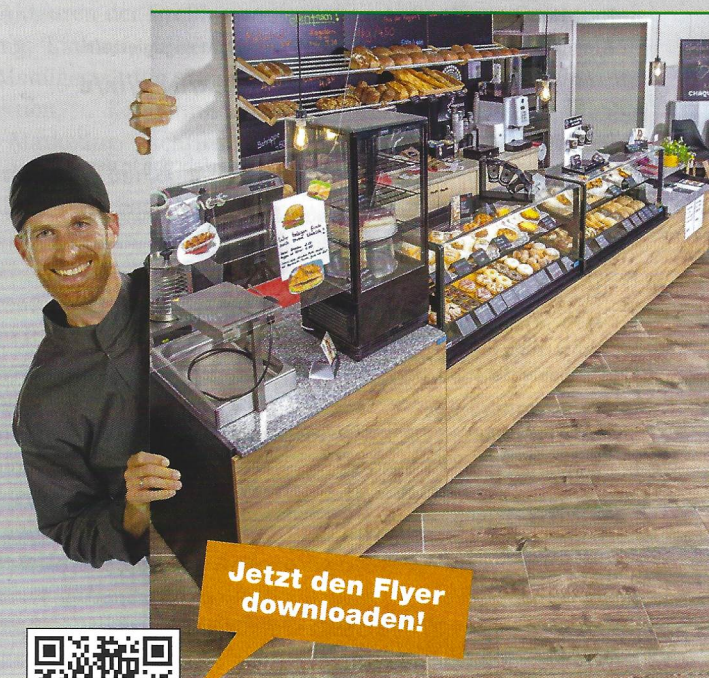
alles über den ganzen Projektrahmen liefern und garantieren hohe Kochqualität – wie schon vor der Pandemie.

**GastroSpiegel:** Welche Rolle wird Elro zukünftig im Markt spielen?

**Witschi:** Wir haben viele positive Veränderungen vorgenommen und uns eine klare Identität als Schweizer Unternehmen bewahrt. Wir wollen weiter wachsen und unsere Identität weiterentwickeln, die von den bisherigen Mitarbeitern geprägt ist. Aus meiner Sicht bieten wir für den Außer-Haus-Markt die richtigen Lösungen an und wollen deshalb eine wichtige Rolle im Markt spielen.

**Brand:** Wir haben einige neue Mitarbeiter eingestellt und eingearbeitet und bilden auch in unserem Werk weiter aus. Wir können gut fortbestehen und sind auf die Zukunft vorbereitet. rl

## Theke Bakery



Jetzt den Flyer  
downloaden!

