



© Foto IRMS

Das Zusammengehörigkeitsgefühl pflegt die IRMS eG sehr intensiv, beispielsweise durch Mitglieder-Städtereisen.

# Erfolg hat, wer Mitglieder für Neues begeistert

von Ursula Egger

Wir wollen unsere Fachhändler stark machen: Dies ist der Antritt der IRMS, der Interessengemeinschaft der Rasenmäher- und Motorgeräte-Spezialisten eG. Was als Stammtisch vor 40 Jahren begann, ist heute die größte deutsche Einkaufsvereinigung für Gartengeräte.

**W**enn Ingolf Gebhart, der geschäftsführende Vorstand, über die IRMS spricht, spürt man sehr schnell, dass die IRMS mehr ist als eine Interessengemeinschaft, sie ist vielmehr eine große Familie, die ein sehr starkes, emotionales Zusammengehörigkeitsgefühl pflegt. Dieses Jahr feiert die IRMS ihren 40. Geburtstag. Und wie es sich für eine Familie gehört, wird kräftig gefeiert. Dafür brechen die Mitglieder und ihre Familien im wahrsten Sinne des Wortes zu neuen Ufern auf. Denn die Jubiläumsveranstaltung inklusive Generalversammlung in Bari findet im Rahmen einer sechstägigen Kreuzfahrt von Venedig nach Savona statt. 600 Personen – 500 Erwachsene, 100 Kinder – haben sich bereits angemeldet – darunter selbstverständlich Mitglieder, aber auch Lieferanten und Pressevertreter.

„Familientreffen“ stehen bei der IRMS oft auf dem Programm. Neben der Generalversammlung mit angeschlossener Hausmesse, an der regelmäßig an die 80 Prozent der Mitglieder teilnehmen, treffen sich die IRMS-Mitglieder regelmäßig in Regionalversammlungen, bei Stammtischen, zusätzlich organisiert die IRMS Ski-Ausflüge, Städtereisen oder auch Motorradtouren zusammen mit den Händlern. Das Miteinander wird großgeschrieben.

Der Antritt der IRMS ist klassisch genossenschaftlich: Sie bündelt die Potenziale selbstständiger Gartengeräte-Einzelhändler, um ihnen die Vorteile einer großen Gemeinschaft zu erschließen. Motto war und ist: die Eigenständigkeit der Fachhändler zu sichern, ihnen Impulse für eine aktive Marktbearbeitung zu geben und ihre Interessen gegenüber Herstellern und Geschäftspartnern zu vertreten.

Die IRMS ist in den 40 Jahren ihres Bestehens kontinuierlich gewachsen. 1971 von sieben Inhabern von Rasenmäher-Fachwerkstätten am Stammtisch gegründet, ist sie heute nach eigenen Angaben die führende Genossenschaft der Forst- und Gartengeräte-Fachhändler. Elf Mitglieder zählte die IRMS 1980, heute sind es 305 Mitglieder bei insgesamt geschätzten 1.400 Fachhändlern, in der Regel sind es Meisterbetriebe mit angeschlossener Werkstatt. „Die Händler profilieren sich über ihren Service beim Kunden“, sagt Ingolf Gebhart, der seit 1995 bei der IRMS tätig ist – zunächst als Assistent der Geschäftsführung, ab 1997 als Geschäftsführer und seit 2000 als geschäftsführender Vorstand. Die Kunden der Fachhändler sind zu 80 Prozent Endverbraucher, zu den restlichen 20 Prozent gehören beispielsweise Landschaftsgärtner oder Kommunen.

Neben der IRMS gibt es noch vier klassische Gartengerätegenossenschaften sowie einen Einkaufsverband, der als GmbH & Co. KG firmiert.

## Strategiewechsel im Marktauftritt

Schritt für Schritt haben sich Geschäftsstrategie und Aufgabenspektrum der als klassische Einkaufsgenossenschaft gegründeten IRMS weiterentwickelt. Seit 14 Jahren gibt es ein Zentrallager, das nicht am Firmensitz Esslingen angesiedelt ist, sondern in Lahr, auf dem Grundstück eines Mitglieds. „Damit hatten wir die Möglichkeit, günstigere Geräte im Ausland zu beschaffen und zu lagern. Mit diesen Eigenmarken haben wir unser Produktsegment nach unten abgerundet“, erzählt Ingolf

Gebhart. Mittlerweile hat sich der Markt völlig gedreht. Die Marken-Hersteller haben seit zwei Jahren das mittlere und untere Preissegment für sich entdeckt, so dass sich für die IRMS Eigenmarken, die sie aus dem Ausland bezieht, in diesem Bereich nicht mehr lohnen. Stattdessen hat sie Anbindung an die Vertragslieferanten gesucht und lässt sich von ihnen Geräte herstellen, die sie unter der Eigenmarke Rasor über ihre Mitglieder vertreibt.

Die IRMS ist inzwischen weit mehr als eine bloße Einkaufsgemeinschaft, die die klassische Zentralregulierung anbietet. Der entscheidende Strategiewechsel fand vor drei Jahren statt. „Wir traten auf der Stelle und haben erkannt, dass es nicht mehr genügt, sich mehr oder weniger auf den gemeinsamen Einkauf zu konzentrieren. Wenn wir unsere Fachhändler dabei unterstützen wollen, sich stärker von anderen Vertriebswegen wie den großen Baumärkten abzugrenzen und sich als Premiumpartner zu profilieren, müssen wir aktiver am Markt werden“, erklärt Ingolf Gebhart.

Herzstück der neuen Strategie ist ein integriertes Marketing-Konzept mit gezielten Maßnahmen der Verkaufs-Förderung und der Öffentlichkeitsarbeit. Die IRMS hat dafür eine eigene Medien- und Marketingabteilung geschaffen, die Werbekampagnen, Werbekonzepte und -pakete entwickelt und zu einem besonderen Mitgliederpreis, teilweise sogar kostenlos zur Verfügung stellt. Die Werbemittel und -konzepte wie Flyer, Broschüren, Aufkleber, Werbegeschenke etc. können natürlich je nach Wunsch des Mitglieds individualisiert werden. Auch die Lieferanten beteiligen sich; keine Frage, dass sie die intensiven Marketing-Maßnahmen begrüßen. Parallel dazu hat die IRMS ihren Internetauftritt gründlich überholt und ein umfangreiches internes Portal geschaffen, aus dem sich die Mitglieder alle Informationen über die Genossenschaft, die Branche, Dokumentationen, Handbücher und sämtliche Werbeunterlagen herunterladen können.

Um ihren Mitgliedern mehr Unterstützung im Markt zu bieten, hat die IRMS ihr Personal um zwei Mediengestalter und zwei Auszubildende aufgestockt sowie einen Mitarbeiter für den Außendienst und die Akquise neuer Mitglieder, einen zweiten Buchhalter und einen Mitarbeiter für den After-Sale-Service eingestellt. „Damit können wir unsere Händler viel persönlicher betreuen“, so Ingolf Gebhart. Insgesamt beschäftigt die IRMS 16 Mitarbeiter. Die Investitionen haben sich gelohnt, die Rechnung ging auf: Seit zwei Jahren steigen die Umsatzzahlen kräftig. Im Jahr 2010 war es ein Plus von 18,7 Prozent im Vergleich zu 2009. „In den beiden Wirtschaftskrisenjahren haben wir richtig gut zugelegt.“

Ingolf Gebhart führt dieses starke Plus einerseits auf den Mitgliederzuwachs zurück, andererseits ist es für ihn ein klares Zeichen, dass der Strategiewandel Früchte trägt. Und auch die Kurzarbeit ist nicht ganz unschuldig am Umsatzplus. „Unsere Händler haben sehr deutlich gespürt, dass so mancher Kunde mehr Zeit hat, sich um seinen Garten zu kümmern, und sich einen neuen Rasenmäher oder eine neue Säge gekauft hat.“ Und ein weiterer Faktor wirkt sich aus: Der Endverbraucher bekennt sich wieder eindeutig zur Marke. „Der Trend geht ganz klar weg von billigen Produkten hin zu Markenprodukten. Unsere Händler haben es verstanden, diesen Trend für sich zu nutzen.“



**Ingolf Gebhart**, geschäftsführender Vorstand der IRMS, sieht die Genossenschaft als Lokomotive, die die Mitglieder mitzieht und motiviert.

### Mitglieder für Neues begeistern

Mitglieder im Vertrieb und im Marktauftritt zu professionalisieren heißt: vordenken, Konzepte entwickeln, diese umsetzen und die Mitglieder dazu bringen, sie auf ihren Märkten einzusetzen. Keine immer einfache Aufgabe, meint Ingolf Gebhart. Er sieht sich und die IRMS deshalb auch als Lokomotive, die die Mitglieder mitzieht und motiviert. Konsequenterweise nutzt deshalb die IRMS die jährlichen sieben Regionalversammlungen sowie die Generalversammlung mit Hausmesse, um die Mitglieder auf die neuen Angebote aufmerksam zu machen und sie dafür zu begeistern. Auch die zehn Stammtische, die regelmäßig bei jeweils einem Mitglied stattfinden, werden genutzt, um sich intensiv über die Marktbearbeitung auszutauschen. Zusätzlich werden Erfa-Runden angeboten.

### Fordern und fördern: Mitmachen wird belohnt

Um die Mitglieder zum Mitmachen zu motivieren, hat die IRMS ein ganz besonderes System entwickelt, wie die erwirtschafteten Boni verteilt werden. Es gibt einen Grundbonus – und weitere abgestufte Boni, die dem Mitglied nur dann gutgeschrieben werden, wenn er sich in der Genossenschaft engagiert. Zum Beispiel muss er mindestens zwei Veranstaltungen im Jahr besuchen. Das können die Regionalversammlungen, die Hauptversammlung oder die Stammtischrunden sein. „Wir wollen, dass sich unsere Mitglieder mit ihrer Genossenschaft beschäftigen. Das heißt: Es gibt keinen Extra-Bonus für die Mitglieder,

wenn sie mehr kaufen, sondern wenn sie am Geschehen in der Genossenschaft teilnehmen, sich mit ihren Kollegen über den Markt austauschen, sich mit der IRMS beschäftigen und in die Gemeinschaft einbringen“, erklärt Ingolf Gebhart.

Das Bonus-System greift auch über die Marketing-Maßnahmen. Um in den Genuss eines höheren Bonus zu kommen, müssen die Mitglieder jährlich eine bis zwei Werbemaßnahmen durchführen sowie an drei von acht Produktaktionen teilnehmen. „Wir wollen Händler, die sich aktiv in ihrem Markt präsentieren, die offen für neue Wege sind, die die Angebote ihrer Genossenschaft nutzen und damit Erfolg am Markt haben. Somit machen sie auch die Gemeinschaft für die Hersteller interessant, wovon sie letztlich wiederum profitieren“, beschreibt Ingolf Gebhart den Idealzustand.

### Internet-Shop als weiteres Standbein

Viel Überzeugungsarbeit war nötig, um die Mitglieder beim Aufbau eines Internet-Shops für Endverbraucher mitzunehmen. Auch dieser Schritt gehörte zum Strategiewechsel vor drei Jahren. „Es war nicht leicht, die Mitglieder vom Nutzen eines Internet-Shops zu überzeugen. Die Diskussionen waren heftig, sehr groß waren die Ängste vor einem Kannibalisierungseffekt“, sagt Ingolf Gebhart, der sich auch heute noch so mancher Diskussion stellen muss.

Damit die Mitglieder mitziehen, ist der Internet-Shop so gestaltet, dass er keine Konkurrenz zu den Fachhändlern darstellt. Aus jedem Online-Verkauf fließen Provisionen in einen Pool und werden am Jahresende an die Mitglieder zu gleichen Teilen ausgeschüttet. Bestellt beziehungsweise kauft ein Kunde online, holt sich aber das Gerät beim Händler vor Ort ab, geht die Provision allein an diesen. Allerdings wählen nur 5 Prozent der Endverbraucher diesen Weg, die allermeisten bestellen über das Internet und lassen sich das Gerät per Post zuschicken. Mittlerweile kommt es auch immer häufiger vor, dass sich die Kunden im Internet-Shop über die Geräte informieren und dann mit genauen Vorstellungen den Fachhändler vor Ort aufsuchen, den sie leicht über einen Link ausfindig machen. Eine solche positive Erfahrung trägt natürlich zur Akzeptanz des Internet-Shops bei den Mitgliedern bei. „Von unserem Internet-Shop profitieren alle Mitglieder – auch wenn es nicht jedes Mitglied wahrhaben möchte“, sagt Ingolf Gebhart.

Interessant für Ingolf Gebhart ist es zu beobachten, dass viele Online-Kunden die Geräte über Finanzierungen kaufen. Er ist davon überzeugt, dass viele Kunden dies nicht nur im Schutz der Anonymität machen würden, sondern auch im Geschäft – wenn der Händler sie denn darauf ansprechen würde. Deshalb wünscht er sich, dass seine Mitglieder verstärkt Finanzierungen anbieten. Auch hier ist noch so manche Überzeugungsarbeit zu leisten.