

Handel & Industrie

ISG Sanitär-Handelsgesellschaft

Unverändert ambitioniert

Die ISG Sanitär-Handelsges. mbH & Co. KG ist seit Mitte der 1950-er Jahre zu einer der bekanntesten SHK-Marktgemeinschaften gewachsen. Nach eigenem Selbstverständnis sehen sich die Gesellschafter als Leistungsgemeinschaft selbstständiger Unternehmer, die gleiche Ziele verfolgen. Es sind inhabergeführte, mittelständische Unternehmen, die sich auf ihre Kernkompetenz im Großhandel Sanitär, Heizung, Klima und Energie konzentrieren. Im Gespräch mit der RAS Redaktion machen ISG Aufsichtsratsvorsitzender Markus Florian gemeinsam mit ISG Geschäftsführer Dietmar Moch u. a. deutlich, dass die Unternehmen der ISG weiterhin agierend und nicht reagierend auf aktuelle Markt-Herausforderungen tätig sein wollen.

ISG Aufsichtsratsvorsitzender Markus Florian (r.) und ISG Geschäftsführer Dietmar Moch erläuterten die Aufgaben und Ziele der ISG.

RAS: Die ISG versteht sich als eine Leistungsgemeinschaft. Können Sie das Grundkonzept dieser Gemeinschaft kurz erklären?

Florian: Auf den Punkt gebracht: Wir sind eine Leistungsgemeinschaft selbstständiger Unternehmen, die die gleichen Ziele verfolgen. Unsere Synergien, die wir als Gruppe generieren, bedeuten für jeden Einzelnen Wachstum im individuellen, lokalen Geschäft. In Deutschland sind wir in dieser Form die stärkste Mittelstandsgemeinschaft.

Moch: Die ISG Kernkompetenzen lauten Sortimentsgestaltung, Einkauf, Marketing und Dienstleistungen für die Mitglieder. Eine wesentliche Grundlage für das Leistungskonzept heißt bei uns Vertrauen. Das bedeutet, in der ISG steht vor dem Wachstum immer die Qualität unserer Gesellschafter.

RAS: Welche Unternehmen bilden die ISG?

Moch: Die deutschen Gesellschafter setzen sich aus der Zander-Gruppe, der Mosecker GmbH & Co. KG, der Heinrich Schmidt Gruppe, Mainmetall, Bergmann & Franz sowie der Detering-Gruppe zusammen. Österreich ist mit der Fritz Holter GmbH, Odörfer Haustechnik und der Inhaus Handels GmbH vertreten.

RAS: Mit Ihnen, Herr Florian, sitzt einer dieser Gesellschafter heute in der Runde. Welche Motivation hatte Ihr Unternehmen, sich der ISG anzuschließen?

Florian: Wir sind Mitglied seit 1998 – unsere Motivation bestand und besteht bis heute in der Nutzung von vier Kernvorteilen: Erstens – nur im Verbund können wir eine relevante Größenordnung im Markt darstellen. Zweitens – wir bewegen uns dabei immer noch in einer überschaubaren Entscheidergröße. Der dritte Punkt ist das ausgeprägte Exklusivmarken-Sortiment. Und viertens hat in der ISG schon

frühzeitig die Integration einer internationalen Ebene stattgefunden.

RAS: Stehen bei der ISG bestimmte Leistungen im Vordergrund?

Moch: Im Gegenteil, vielmehr steht die Summe aus den verschiedenen Dienstleistungen wie Einkauf und Zentralregulierung kombiniert mit einem abrufbaren, internationalen Netzwerk im Mittelpunkt. Es geht – wie schon erwähnt – natürlich um Synergien und Prozessoptimierungen bei jedem Einzelnen. Hervorzuheben ist die Möglichkeit, sich nachhaltig im Markt zu differenzieren. Dazu gehört die Bereitstellung von zielgruppenorientierten und nachhaltigen Eigenmarkenkonzepten für unsere Großhändler. Ebenfalls ein wichtiges Merkmal für das die ISG steht, ist der Umgang aller Beteiligten miteinander sowie die Notwendigkeit, sich als Unternehmer aktiv in die Arbeit der ISG einzubringen.

RAS: Gibt es in einem solchen Verbund nicht zwangsläufig Interessen, die kollidieren?

Florian: Einzel- und Gruppeninteressen können natürlich hin



RAS Interview mit M. Florian und D. Moch, Ausgabe 11/2014 (Seite 2 von 3)



„Handlungsfähig seit mehr als fünf Jahrzehnten ist die Leistungsgemeinschaft ISG“, so die Gesprächspartner.

und wieder im Widerspruch stehen. Schließlich muss jeder Gesellschafter auch für sein eigenes Unternehmen denken und handeln, das bleibt ihm selbstverständlich unbenommen. Wichtig ist, dass unsere Handlungsfähigkeit im Vordergrund steht. Aus diesem Grund haben wir in den vergangenen Jahren sogar eine Gesellschafterreduktion in Kauf genommen. Das war keine leichte



Entscheidung aber ganz sicher eine, von der wir heute profitieren. Regionale Überschneidungen zum Beispiel können auch heute noch zu Interessenskollisionen führen. Wir müssen aber grundsätzlich überschneidungsfähig sein. Wir leben nicht in einer Welt mit abgegrenzten Burgen und Nicht-Angriffs-Abkommen.

Moch: Das, was die ISG ausmacht ist, dass zu keinem Zeitpunkt die Sinnhaftigkeit und damit der Bestand der ISG in Frage gestellt werden. Der Nutzen aus der Gemeinschaft muss so groß sein, dass die gemeinsam erzielbaren Synergien für jeden Gesellschafter erkennbar sind und sein Mitwirken begründen.

RAS: Wo liegen diese Synergien genau?

Moch: Einkauf ist das eine The-

ma. Ein weiteres ist die internationale Kommunikationsplattform. Eigenmarken, Sortimentsentwicklung, Differenzierung des Einzelnen auf dem Markt. Dazu Finanzdienstleistungen, Zentralregulierung sowie die permanente Prozessoptimierung.

Florian: Dabei ist für mich ausschlaggebend, dass wir ein immens großes Volumen über wenige Köpfe bewegen. Gleiche Volumina werden anderswo mit teilweise über hundert Ansprechpartnern abgewickelt. Bei der ISG bilden neun Gesellschafter den Entscheiderkreis. Ein wesentlicher Vorteil für unsere Partner in der Industrie.

RAS: Die ISG besitzt eine Historie von inzwischen 58 Jahren. Wie zeitgemäß ist Ihr Konzept heute?

Florian: Mehr denn je. Das Grundthema „Synergien als Nutzen für jeden Einzelnen“ hat sich über die Jahre nicht verändert. In der Gemeinschaft genießt selbst das stärkste Einzelunternehmen zusätzliche Vorteile. Marktgemeinschaften wie unsere haben heute sogar eine höhere Bedeutung. Wir befinden uns nach wie vor in einer Branche, die im Kern immer noch durch das kleinbetrieblich organisierte Handwerksunternehmen mit im Durchschnitt fünf bis sechs Beschäftigten dominiert wird. Hier existiert kein einziger kapitalgeführter Konzern mehr – anders als vor 20 Jahren.

Handel & Industrie

Und für diesen Handwerksbetrieb müssen wir vor allem zwei Kriterien erfüllen: Vertrauenswürdigkeit und kompromisslose Leistungsfähigkeit. Und da ist und bleibt der mittelständische Großhandel der wichtigste Partner.

Moch: Wir bezeichnen uns ganz bewusst nicht als Einkaufskooperation oder Verband, sondern als Leistungsgemeinschaft. Die ISG Grundlage ist stark wertorientiert. Vertrauen innerhalb des Gesellschafterkreises plus Vertrauen zu den Industriepartnern. Das heißt Übernahme von Verantwortung und Abliefern von Verbindlichkeit. In dieser Form kenne ich das nur von der ISG.

RAS: Noch ist die ISG in Deutschland nicht flächendeckend präsent. Sind Sie offen für eine Erweiterung Ihres Gesellschafterkreises?

Moch: Wir sind grundsätzlich offen für Wachstum und alle, die sich für die ISG begeistern. In Baden-Württemberg und im südlichen Bayern – hier gibt es noch keine ISG Gesellschafter – ebenso wie in allen anderen Regionen. Lieferfähig sind wir natürlich schon heute bundesweit.

RAS: Was muss ein künftiges ISG-Mitglied mitbringen?

Florian: Idealerweise ist es ein familiengeführtes, regional an vorderster Position stehendes Großhandelsunternehmen. Wir brauchen Menschen am Tisch, die etwas bewegen können – also Inhaber im wörtlichen Sinne.

Moch: Aktive Teamplayer und Mitgestalter, die eng an ihrer Zielgruppe agieren. Dabei stellen wir den Qualitätsanspruch deutlich vor die Quantität. Für uns ist es ganz wichtig, dass die handelnden Personen zusammenpassen und wertschätzend miteinander umgehen. Die besten Konzepte helfen nicht, wenn der Faktor Mensch

nicht passt. Menschen machen bekanntlich die Geschäfte.

RAS: Gab es in den vergangenen Dekaden Veränderungen in der Zusammenarbeit innerhalb der ISG?

Florian: Durch die Installation von Arbeitsgremien bringen sich die Gesellschafter heute ganz intensiv in die Arbeit der ISG ein – eine notwendige Voraussetzung, um praxiserprobte Konzepte zu erarbeiten. Der kritische Austausch ist gewollt, er fördert Qualität, Verbindlichkeit und sichert Nachhaltigkeit in der Umsetzung. Dazu ist mit der EDT-Gründung eine europäisch orientierte Plattform hinzugekommen – auch bei der Vermarktung der Eigenmarken. Das partnerschaftliche Miteinander innerhalb der ISG hat sich längst auf die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten übertragen – denn auch hier setzen wir auf langfristig angelegte Beziehungen und Nachhaltigkeit. Insofern hat sich das ISG-Profil mit dem Markt- und Gesellschaftswandel entwickelt.

RAS: Thema Internationalität. Welche Intention hatte die EDT-Gründung im Jahr 1992?

Moch: 1992 wurde mit Gründung der EDT (European Wholesale Cooperation for Sanitary and Heating Products) der zunehmenden Internationalisierung im Beschaffungsmarkt frühzeitig Rechnung getragen. Unser Ziel war und ist die Schaffung von Vorteilen für unsere Großhändler durch eine strategisch konsequente Zusammenarbeit auf europäischer Ebene.

RAS: Wie hat sich diese internationale Erweiterung entwickelt?

Florian: 2011 umfasst die EDT mit ihren Gesellschaftern Deutschland, Österreich, Frankreich, Spanien, Tschechien und Ungarn – drei Jahre später arbeiten wir mit acht Gesellschaftern in neun Län-

Handel & Industrie

dem zusammen. Nach Polen sind erst vor kurzem Dänemark und Italien hinzugekommen. In Zahlen besteht die EDT heute aus über 250 Firmen mit mehr als vier Mrd. Euro Umsatz im Bereich Haustechnik.

RAS: Was sind die wesentlichen Elemente der internationalen Zusammenarbeit?

Moch: Hier stehen drei Elemente im Vordergrund. Erstens die Produkte – insbesondere in Bezug auf die Sortimentsentwicklung der Eigenmarken. Zweitens der Kontakt – die europäische Austauschplattform und das Netzwerken. Drittens der Einkauf, d. h. die Konzentration auf die Zusammenarbeit mit europäischen Lieferanten sowie die Verbesserung der Einkaufskonditionen für alle Mitglieder.

Florian: Ein ganz ähnliches Prinzip wie bei der ISG. In diesem Fall sitzen acht Gesellschafter am Tisch, die zeitnahe Entscheidungen treffen.

Moch: In einem Markt, der sich immer weiter globalisiert, ist die EDT die passende Antwort. Der internationale Austausch sowie das Voneinander-Lernen ist für alle eine Win-win-Situation.

RAS: Können Sie die Eigenmarken Concept und Optima kurz umschreiben?

Florian: Mit unseren Eigenmarken tragen wir wesentlich zur Differenzierung bei. Ein eigenständiger Auftritt, eine attraktive Preis-Leistungs-Politik sowie zielgruppengerechte und umfassende Sortimente stärken die Kundenbindung in hohem Maße. Bei Concept und Optima handelt es sich durchweg um hochwertige Fachhandels- bzw. Handwerkerprodukte, die zusätzlich das Markengeschäft unserer Gesellschafter stabilisieren. Beide Linien sind längst auf dem Haustechnikmarkt



Markus Florian: „Neun Gesellschafter bilden bei der ISG den Entscheidungskreis“. (Fotos: ISG)

etabliert und gehören zum festen Sortiment unserer Großhändler. Der Synergie-Vorteil für die ISG-Mitglieder liegt auf der Hand: Nicht nur über die Produktränge wird in unseren eigenen Ausschüssen entschieden – Lieferantenstruktur und Logistik sind ebenfalls gebündelt.

RAS: Herr Florian, welchen Stellenwert bzw. welches Konzept haben Ihre Exklusivmarken? Gibt es Kollisionen im Markenumfeld?

Florian: Die Industriemarken-Pluralität muss zunächst in die Unternehmenskultur eingebunden sein. Nur dann können Eigenmarken als Mitspieler eine fruchtbare Ergänzung sein. Nummer Eins bleibt definitiv die Industriemarke. Bei der ISG sind Eigen-, Exklusiv- und Industriemarke drei, sich ergänzende Pfeiler.

Moch: Dabei ist die Eigenmarke immer Marke des jeweiligen Unternehmens. Die Messe- und Werbeauftritte werden also in das jeweilige Unternehmensmarketing integriert. Hier ist die ISG „nur“ Unterstützer. Unsere Hauptaufgabe ist es, zielgruppenorientierte Sortimente zur Verfügung zu stellen – die aktive Vermarktung liegt ganz individuell in der Regie der Unternehmen.

Florian: Unsere Eigenprodukte

sind in erster Linie auf das Handwerk abgestimmt. Hier gibt es keine Markenwahrnehmung für den Endverbraucher. Das liegt auch nicht in unserer Absicht. Zudem besitzt das Handwerk inzwischen längst die Kompetenz, ein Eigensortiment aktiv zu gestalten und zu managen.

Moch: Das Nebeneinander des Eigen-, Exklusiv- und Industriemarken-Angebots funktioniert so erfolgreich, dass ein Umpositionieren keinen Sinn macht. Eigenmarken-Messeauftritte zum Beispiel würden an diesem Konzept vorbeigehen.

RAS: Wo finde ich Ihre Hersteller für die Eigen- und Exklusivmarken?

Florian: Wir erkennen heute, dass es weltweit interessante Hersteller mit innovativen Produkten gibt, die unserem Qualitäts- und Designanspruch entgegenkommen. Und da gibt es, ohne qualitative Kompromisse einzugehen, äußerst interessante Angebote für unsere Kunden.

RAS: Wie entwickelt die ISG ihre Zielsetzungen?

Moch: Im intensiven Austausch mit allen Gesellschaftern. In regelmäßigen, zeitlich vertretbaren Abständen überprüfen wir unsere strategische Ausrichtung; Anpassungen werden vorgenommen, notwendige Ergänzungen aufgenommen. Die Bewertung unserer Zielerreichung ist regelmäßiger Bestandteil der jährlichen Gesellschafterversammlungen.

RAS: Wie bewerten Sie die Notwendigkeit von Verbänden wie der ISG in der Zukunft?

Florian: Das hängt nicht zuletzt von der Entwicklung des Sanitär-großhandels selbst ab. Die Nachfolgeproblematik, die Schließung vieler mittelständischer Unternehmen, zahlreiche Übernah-

meaktivitäten verändern zurzeit das Bild. Für die Qualitätskette Großhandel-Handel-Handwerk ist unser Engagement nicht nur heute, sondern auch in Zukunft ein entscheidender Faktor. Für die wesentlichen Themen der nächsten Jahre müssen wir uns deshalb schon heute strategisch richtig aufstellen – und die heißen Einkauf, Onlinehandel und Nachfolgekultur.

RAS: Thema Markt- und Produktveränderung. Wie stehen Sie zu den Visionen vom einstufigen Vertriebsweg der Hersteller?

Florian: Zweifellos ist das Handwerk heute zum Großteil überlastet. Da ist ein Vortasten der Hersteller zum einstufigen Vertriebsweg vorhersehbar. Dennoch werden Handel und Handwerk auch in Zukunft nicht abgelöst, zumal das Handwerk aktuell eine enorme Professionalisierung erlebt. Die Kombination aus Spitzen-Industrie und Hochleistungs-Handwerk ist doch das Erfolgsmodell unseres Landes. Und wir als Produktionsverbindungshandel – eine Bezeichnung, die ich für unsere Branche viel treffender finden – haben die Aufgabe, Handel und Handwerk effektiv ins Verhältnis zu setzen.

RAS: Wie sehen Sie Ihre Aufgaben für die nächsten fünf Jahre?

Florian: Wir werden unseren Weg konsequent weitergehen. Dazu gehört der Ausbau unserer Internationalisierung ebenso wie das organische Wachstum der ISG, die übrigens seit fünf Jahren stärker wächst als der Markt. Wenn wir in unserer Branche eine große Sorge teilen, dann ist es die Nachwuchsproblematik im Handwerk. Auch hier sehen wir uns schon jetzt gefordert als Unterstützer, u. a. in den Maßnahmen zur Akquise von Azubis.

RAS: Herr Florian, Herr Moch, vielen Dank für das Gespräch.