

# Mal rauf, mal runter

## ERFOLGREICHES MARKETING IN ALLEN WIRTSCHAFTSLAGEN

Die Gesellschafter der Hütter-Aufzüge GmbH hätten tausend Gründe, um mit der wirtschaftlichen Situation unzufrieden zu sein. Doch Firmenchef Achim Hütter nerven weder die Krisen noch die Kosten, sondern die Unternehmervorgesetzten, die immer über den Standort Deutschland lamentieren – und dabei Umsatzchancen verschenken.

*Von Peter Stippel*

Der Fahrstuhl fuhr langsam nach oben, höher und höher. Als sich die Gondel weit genug von der gaffenden Menge entfernt hatte, gab Elisha Graves Otis das Signal. Dann wurde das Seil gekappt. Ein Raunen des Entsetzens ging durch das Publikum. Den Zuschauern stockte der Atem. Doch statt eines ungebremsten Sturzes in die Tiefe, verhakte sich der Aufzug in vier Zähnen und kam zum Stillstand. Die eindrucksvolle Demonstration seiner Erfindung reichte dem Fuhrmann aus Halifax aus, um noch im selben Jahr die E. G. Otis Company in Yonkers, N.Y., zu gründen. Das war 1853. Zwei Jahrzehnte später wagten auch Robert Schindler und Heinrich Hütter den Sprung in die Selbstständigkeit. Schindler eröffnete eine kleine mechanische Werkstatt in Luzern, und Hütter legte am 24. April 1876 im Hamburger Hafen den Grundstein für die Maschinenfabrik H. Hütter jr. Otis, Schindler und Hütter waren Pioniere und Tüftler, Wegbereiter der industriellen Revolution, und sie wollten mit einem Produkt hoch hinaus: mit Aufzügen. Doch während Otis und Schindler vom Boom der Wolkenkratzer und der frühen Globalisierung profitierten, blieb Hütter ein weithin unbekannter Mittelständler. Das Unternehmen sitzt heute östlich der Hansestadt, in Glinde, Schleswig-Holstein. Umsatz 2003: 11,4 Millionen Euro, Zahl der Mitarbeiter: 68 Mitarbeiter plus zwei Auszubildende.

Die Frage muss also sein: Ist Achim Sven Hütter betrübt, dass seine Vorfahren den Anschluss an die große weite Welt versäumten? „Mich stört das nicht, denn erstens kann ich das jetzt nicht mehr beeinflussen, und zweitens will ich gar nicht um jeden Preis wachsen“, meint der Geschäftsführer, der 1987

Die Großen fressen die Kleinen. So jedenfalls ist es in der Aufzugsindustrie. Doch der Betrieb der Familie Hütter war bisher nicht zu schlucken. Geschäftsführer Achim Hütter (sitzend, vor seinem Bruder Bernd) sagt den Grund: Je mehr Konkurrenten aufgeben, desto größer wird das Marktpotenzial.



in das Unternehmen eintrat und 1989 als frisch gebackener Diplom-Kaufmann den Betrieb übernahm. Er teilt sich das Erbe mit drei Geschwistern und der Mutter. Seit rund vier Jahren ist auch Bruder Bernd Hendrik in der Geschäftsleitung. Der Maschinenbau-Ingenieur verantwortet das operative Geschäft von der Kundenanfrage bis zur Auslieferung der Anlage. Achim Hütter ist für Rechnungswesen, Recht, Personal, Marketing und EDV zuständig. Nein, Probleme mit der Größe und den verpassten Chancen hat er nicht. „Ich finde Mittelstand einfach gut, das passt zu meiner Denke“, sagt der Chef.

Dabei ist die Lage alles andere als rosig. Denn der Markt der Elevatoren hat den Zenit längst überschritten. 1994/95 installierten die Aufzugsbauer – dank der neuen Bundesländer – 18 000 neue Anlagen in Deutschland. Seither gehen die Auftragszahlen zurück. Im vergangenen Jahr wurden nur noch 11 000 neue Gebäude ausgerüstet. Das sind 2 000 Anlagen weniger als vor der Wende. Die schrumpfenden Umsätze treffen eine Branche, die wenig Marketing-Argumente hat. Die Produkte sind austauschbar, Marken zählen kaum, und zu allem Übel gehen in letzter Zeit die Stahlpreise durch die Decke. Otis, Schindler, Thyssen-Krupp und Kone, die sich mehr als die Hälfte des deutschen Marktes teilen, ziehen daher alle Register – von Produktinnovationen bis Preisabsprachen. Vor allem aber kaufen sie Marktanteile, und das heißt: mittelständische Betriebe. Der Verein mittelständischer Aufzugsunternehmen (VMA) weist nur noch 89 Mitglieder aus. Insgesamt gibt es in Deutschland 350 bis 400 Aufzugsbauer. Tendenz fallend.

Wie lange also will die Familie Hütter noch standhalten? „Wenn ich verkaufen würde, dann müsste ich mich verpflichten, noch mindestens fünf Jahre für das Unternehmen zu arbeiten“, sagt Achim Hütter. Abgesehen davon, dass dieser Zeitraum quälend lange wäre, am Ende dieses bitteren Ausstiegs müsste er auf ein Potenzial verzichten, das täglich größer wird. Hütter erläutert: „Wenn einer verkauft, dann sehe ich das mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Einerseits tut mir das für Deutschland weh, weil ich der Meinung bin, dass der Mittelstand nach wie vor der Motor unseres Landes ist, andererseits ist das gut für die Firma Hütter, weil dann weniger Wettbewerber auf dem Markt sind.“ Gewöhnlich brechen nach einer Übernahme 30 Prozent des Geschäfts weg – und werden frei für andere, vor allem für kleine Unternehmen.

Zu der rein quantitativen Entlastung des Marktes kommt die qualitative Bereinigung. Mittelständler mit exzellenten Beziehungen sind manchmal schwerer zu verdrängen als Konzerne mit eindrucksvollen Marktauftritten. Beispiel: „Twin“, ein System von Thyssen-Krupp, bei dem zwei Kabinen im selben Schacht übereinander angeordnet sind und die gleiche Fahrbahn unabhängig voneinander benutzen. Jeder Aufzug hat seinen eigenen Treibscheiben-Antrieb und sein eigenes Gegengewicht. Die Steuerung und das Sicherheitskonzept sind maßgeschneidert. Vorteil: „Twin“ erhöht die Förderleistung bei bestehenden Schächten um 40 Prozent. Nachteil: In Hamburg kommen

dafür allenfalls ein Dutzend Objekte in Frage. Aus dem Blickwinkel eines Weltunternehmens betrachtet mag dieses Angebot einen Sinn machen, nicht aber aus der Perspektive eines Local Players. Denn vor Ort zählt das Wissen erfahrener Konstrukteure oft mehr als der Glanz einer neuen Idee. Doch diese Kompetenz ist bei den Großen nicht immer abzurufen. Deren Vertriebsmitarbeiter sind hauptsächlich damit beschäftigt, Standardprodukte zu verkaufen oder patentgeschützte Innovationen in die Ausschreibungen zu drücken.

Hütter geht anders an den Markt. Zum einen pflegt er einen engen Kontakt zu den Architekturbüros und profiliert sich als großzügiger Engineering-Partner; zum anderen versucht er, die zugekauften Komponenten so zusammenzustellen, dass ein individuelles Produkt entsteht oder zumindest ein paar Verkaufsargumente abfallen. „Wir sagen zum Beispiel: Mach den Schacht kleiner, dann hast du mehr Vermietfläche.“ Die eingesparte Summe verringert die Kosten der Anschaffung. Um sich der Preisvergleichbarkeit zu entziehen, rückt er die Vielfalt in den Vordergrund. „Wir machen alles, was krumm und schief, eckig und rund ist und viel Glas hat“, sagt Hütter. Von den 90 Anlagen, die die Firma pro Jahr baut, werden 65 individuell gefertigt. Nur so lassen sich Auftragswerte in Höhe von 75 000 bis 80 000

**„Wir sagen zum Beispiel:  
Mach den Schacht kleiner,  
dann hast du mehr  
Vermietfläche.“**

Achim Hütter, Geschäftsführer der  
Hütter-Aufzüge GmbH

Euro durchsetzen. Auf der Referenzliste stehen der Aufzug im Louis-Vuitton-Haus am Neuen Wall, die Ausstattung der „Docklands“, der schmalste Aufzug in Deutschland und der Lift für das Deutsche Schauspielhaus, in dem die Kulissenschieber eine Kabine mit acht Meter Höhe und drei Meter Breite brauchen. Die Flucht in die Nische ist notwendig, weil die Margen im Standardgeschäft dünn sind und weil Hütter den Spielraum für das After-Sales-Business braucht. Obwohl der Service ein Ertragbringer ist, achtet der Unternehmer darauf, die Stundenverrechnungssätze günstig zu kalkulieren. Denn dadurch steigen die Chancen, für einen Gesamtauftrag den Zuschlag zu bekommen. In neun von zehn Fällen ist der Wartungsvertrag noch immer an den Verkauf einer Anlage gekoppelt. Außerdem muss sich Hütter für den Verdrängungswettbewerb im Service wappnen. Sobald neue Anbieter in das Verkaufsgebiet vordringen, beginnt der Kampf um die Dienstleistung. Um eine Vertriebsniederlassung rentabel führen zu können, müssen innerhalb kurzer Zeit die Service-Pakete für 80 bis 100 Anlagen akquiriert werden.

Hütter weiß, was das heißt. Schon vor Jahren hat er eine Außenstelle mit drei Mitarbeitern in Berlin eröffnet. Diese Erfahrungen würde er gerne in andere Absatzgebiete transportieren. Doch Niedersachsen, Bremen und Kiel sind dicht. Da sitzen starke Mittelständler. „Dagegen anzukämpfen, das ist extrem schwierig.“ Statt harte Auseinandersetzungen mit alteingesessenen Konkurrenten zu riskieren, sucht er lieber nach neuen Nischen:

- **Superspezialitäten.** Hütter ist Experte für geneigte Aufzüge. Weil es für diese Anlagen in Deutschland allenfalls drei bis fünf Projekte pro Jahr gibt, stellt er seine „Schrägaufzüge“ in den

bezahlten Suchindex von Google und bekommt seither Aufträge und Anfragen aus dem Ausland.

- **Engineering-Herausforderungen.** Vor kurzer Zeit konstruierte das Unternehmen einen Kanu-Paternoster, mit dem das beliebte Wasserfahrzeug per Knopfdruck an den Ausgangspunkt transportiert werden kann.

- **Lohnfertigung.** Dazu gehören nach außen drehbare Türen sowie Innentüren, die aus Gründen der Sicherheit bei alten Aufzügen nachgerüstet werden müssen.

- **Seltene Lizenzen.** Hütter verkauft Anlagen der Peelle Company, eines Spezialisten für Vertikalöffnungen.

Der Mittelständler will auch an den Entwicklungen teilhaben, die von den Großen initiiert werden. Beispiel Objektgeschäft. Hier geht es der Branche darum, den Austausch der Anlagen zu

rigen Bedingungen acht bis zehn Prozent Umsatzzuwachs pro Jahr zu erzielen. Ihn beunruhigt daher nicht die Krise, sondern ihn stören die Kollegen, denen nichts anderes einfällt, als den Standort Deutschland zu beklagen. Statt die Energie für soviel Basisdemokratie zu verschwenden, wären sie besser beraten, das Geschäft auf die Rahmenbedingungen abzustimmen. Dabei soll die „Initiative Motivierter Mittelstand“ helfen. Die Idee hatten Hütter und sein Freund Mirko Kaminski, Geschäftsführer bei Achtung! Kommunikation. Der Kreis besteht aus acht Gründungsmitgliedern ([www.motivierter-mittelstand.de](http://www.motivierter-mittelstand.de)) und ein paar hundert Unternehmern, die, so Kaminski, „unsere Aufkleber auf ihren Fahrzeugen haben“. Für Hütter ist das zwar nur „ein Tropfen in einer Woge, aber uns reicht das aus“. Die Initiatoren schätzen vor allem den Erfahrungsaustausch. Zum

## „Wir machen alles, was krumm und schief, eckig und rund ist“



Die Hütter-Aufzüge GmbH verkauft etwa 90 Aufzugsanlagen pro Jahr. 2003 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 11,4 Millionen Euro, davon 40 Prozent mit Service. Der Markt der Hütters ist Hamburg plus 100 Kilometer im Umkreis. Außerdem gibt es ein Standbein in Berlin. Insgesamt hat Hütter bisher 3 000 Aufzugsanlagen gebaut.

beschleunigen. In Zukunft soll ein Fahrstuhl nur zehn bis 15 Jahre bewegt werden. Die Erhöhung der Umschlagsdauer hat zur Folge, dass jedes Teil untersucht wird, ob es zu den qualitätskritischen Komponenten gehört oder nicht. Außerhalb des Objektgeschäfts rücken zwei neue Zielgruppen ins Blickfeld:

- **Behinderte.** Seit 2003, dem „Jahr der Behinderten“, werden Architekten darüber aufgeklärt, wie Einfamilienhäuser mit Aufzügen nachgerüstet werden können. Um den Markt zu beleben, haben sich der Bundesarbeitskreis für Altbauerneuerung (BAKA), der Bundesverband Selbsthilfe Körperbehinderter (BSK) und der Verband für Aufzugstechnik VFA-Interlift zusammengenommen und auf der Messe „Interlift 2003“ das „Manifest von Augsburg für barrierefreies Planen und Bauen“ der Öffentlichkeit vorgestellt.

- **Senioren.** Unter dem Projektnamen „Lula“ („low use, low application“) definieren die Liftbauer im Augenblick die technischen Mindestanforderungen für Aufzüge in Privathäusern. Hütter sieht daher genügend Chancen, um auch unter schwie-

Beispiel in der Finanzierung. Hütter braucht häufig Bürgschaften. Weil Bürgschaften für die Banken aber kein allzu berauschendes Geschäft sind, erweiterte er den Kreis seiner Finanzpartner um Versicherungen. Der Tipp kam von einem Mitglied.

Der Hamburger Unternehmer nutzt jede Gelegenheit, um den kleinen Betrieb am Laufen zu halten. Mal beschäftigt er einen Studenten, der die Corporate Identity und das Corporate Design unter die Lupe nimmt, mal nimmt er an der Initiative „Innovative Personalentwicklungskonzepte (InnoPek)“ teil, die der Arbeitgeberverband Nordmetall und die IG Metall Küste ausgelobt haben. „Früher hat man einfach Qualität gemacht und gedacht, das verkauft sich von selbst.“ Heute reichen gute Produkte nicht mehr aus. Der Mittelstand muss ins Marketing-Zeitalter. Wachsen damit auch die Chancen für die Marketing-Profis? Hütter ist skeptisch: „Noch ist die Schwelle nicht erreicht.“ Er rechnet aber damit, dass der Durchbruch kommen wird – „auf lange Sicht“.