

# Der König der Sanierer

**Fil Filipov gilt in geschäftlichen Dingen als harter Hund. Seitdem er 1993 zu Terex gewechselt ist, war er eine der Schlüsselfiguren für das Wachstum des Konzerns. Nach einigen Jahren Abwesenheit tauchte Filipov im April 2010 wieder in der Kranbranche auf. Mark Darwin führte ein „rasantes“ Interview mit dem Eigentümer der Atlas Maschinen GmbH.**

**F**il Filipov integrierte eine Reihe von Firmen in die Terex-Gruppe, und das auch in Zeiten knapper Kassen. Seine Terex-Karriere beendete er Ende 2003 als Präsident und CEO von Terex Demag Krane. Er ist bekannt für seinen geradlinigen, hemdsärmeligen Managementstil – daher auch häufig im Konflikt mit Betriebsräten und Gewerkschaften – und konzentriert sich darauf, die Kosten zu senken, die Produktpreise stabil zu halten und Geld zu verdienen.

Im April 2010 tauchte Fil Filipov nach einigen Jahren Abwesenheit wieder in der Kranbranche auf und kaufte die Atlas Maschinen-Gruppe (das Baggerwerk in Ganderkesee, das Kranwerk in Delmenhorst sowie das Zylinderwerk in Vechta), die er kurioserweise schon einmal erworben hatte: 2001, in seiner Zeit bei Terex. Damals gab es harte Einschnitte, die Kosten wurden gesenkt, 700 Mitarbeiter entlassen. Das Unternehmen wurde zwar „terexifiziert“, aber nie der erhoffte große ‚Global Player‘ bei den Baggern. Und das Ladekran-Geschäft von Atlas hat das Terex-Management dabei mehr oder weniger außer Acht gelassen. Nachdem Atlas 2009 einen Verlust von 45 Millionen Euro eingefahren hatte – bei einem Umsatz von 144 Millionen Euro –, zog Terex die Notbremse und bot Atlas zum Verkauf an.



Zur großen Überraschung aller war der Käufer der frühere Eigentümer: Fil Filipov. Das Interview mit ihm verlief in der Tat rasant: Filipov fegte währenddessen mit 200 Sachen über die Autobahn, auf dem Weg zu einem Meeting. Er verabscheut lange (30 Minuten) Meetings, scheint aber immer zu arbeiten, unabhängig von seinem Aufenthaltsort. Er ist sicherlich ein Mann der klaren Worte.

Zum Zeitpunkt des Interviews gab es Knatsch zwischen Fil Filipov und Gewerkschaft sowie Betriebsrat. Aus Unzufriedenheit riefen die Mitarbeiter bereits zwei Mal zum Warnstreik auf. Die Situation spitzt sich zu, indem Filipov ihnen einen offenen Brief schreibt und seinen Beschäftigten die Vertrauensfrage stellt: „Ja, ich will, dass er geht“ oder „Nein,

er ist gut für die Zukunft von Atlas“. Hintergrund der brisanten Zuspitzung sind wiederholte Streitereien zwischen dem Boss und dem Betriebsrat, die in Gerichtsverfahren gemündet sind. Dabei ging es unter anderem um die Anordnung von Samstagarbeit unter Umgehung des Betriebsrates, der – so ist es vom Gesetzgeber vorgesehen – hier ein Mitbestimmungsrecht hat. Die Richter machten klar: Sollte sich das wiederholen, seien 5.000 Euro Strafe fällig. Pro Arbeiter, der samstags eingesetzt wird.

■ **KB:** Nachdem Sie Atlas bereits zwei Mal erworben haben: Was gefällt Ihnen daran besonders?

■ **Fil Filipov:** Ich mag den Namen, die deutsche Qualität, das klar geregelte Händlernetz und das gut etablierte (Nischen-)Produkt. Ich mag auch Firmen, die Verlust einfahren, denn diese geben mir die Chance, das Ruder wieder herumzureißen. Atlas in Deutschland hat über 20 Jahre lang Verluste gemacht und dieses Jahr erstmalig Gewinn abgeworfen.

■ **KB:** Wie schlimm war es um die Atlas-Finzen bestellt?

■ **Fil Filipov:** Das Unternehmen machte zwei Millionen Euro Verlust. Pro Monat. Zuerst führten wir die Marke Atlas wieder ein, dann senkten wir den Preis und die Kosten, um profitabel zu



► werden. Aufgrund des günstigeren Preises und des verbesserten Produkts steigerten wir den Output – nur so kann man rentabel werden –, profitierten glücklicherweise aber auch von einem kleinen Bauboom in Deutschland.

■ **KB:** Welche Produktverbesserungen haben Sie vorgenommen?

■ **Fil Filipov:** Wir haben unsere Bagger modifiziert, überarbeitete Modelle mit kurzem Hecküberstand eingeführt und das Auslegerdesign verbessert, um die Bereiche zu minimieren, die uns gigantische Garantiekosten beschert haben. Jeweils zwei Modelle bei den Baggern und bei den Ladekränen waren bei uns etwa für die Hälfte der Garantiekosten ‚zuständig‘. Die haben wir nun kräftig verringert.

Im Werk für Zylinder haben wir die Qualität heraufgesetzt und die Verwaltungskosten drastisch gesenkt. Bei den Ladekränen wollen wir nicht die Nummer 1 beim Umsatz werden, sondern ein durch und durch kundenfreundlicher Hersteller. Wir bieten eine große Produktvielfalt und eine Vielzahl von Lackierungen in Kundenfarben. Wir bauen auch weiterhin Militärkrane. Einige unserer langjährigen Zulieferer wurden sehr hochnäsiger und zogen die Preise an, sodass wir wieder umstrukturieren und uns neue Lieferanten suchen mussten. Das gilt insbesondere für Stahlkomponenten und andere lächerlich teure Kleinteile.

■ **KB:** Wie verteilt sich der Umsatz auf die drei Werke?

■ **Fil Filipov:** 60 Prozent unseres Umsatzes entfällt auf die Bagger und 40 Prozent machen die Ladekrane aus. Geografisch betrachtet setzen wir am deutschen Markt rund 45 Prozent um, auf den Britischen Inseln

25 bis 30 Prozent und der Rest stammt von den Nachbarländern wie Italien, Frankreich und Benelux. Wir sind nun profitabel, die Firma hat keinerlei Schulden und wir verfügen über ein gesundes Auftragspolster. Uns geht es sehr gut; wir sind aber auch in Märkten aktiv, wo die Konjunktur wieder gut läuft wie Deutschland, Großbritannien, Frankreich.

■ **KB:** Wie ist die Situation in Deutschland – mit den Angestellten?

■ **Fil Filipov:** Gewerkschaften und Betriebsrat meinten, sie müssten sich in die Unternehmensführung einmischen, wie sie das in den letzten 20 Jahren getan haben. Ich sagte ihnen, dass sie fehlinformiert sind. Und die haben sieben Wochen lang gestreikt. Ich gab nicht nach. [Filipov ging nach Chicago zurück, Anm. d. Red.] Sie schätzten mich falsch ein, denn ich muss keine Aktionäre befragen, habe keine Schulden und keine Anwälte, die mir sagen müssen, was ich zu tun habe. Nach den sieben Wochen entschieden sie sich, die Arbeit wieder aufzunehmen. Aber wir haben kein gutes Verhältnis, da sie wegen jeder Kleinigkeit vor Gericht ziehen und denken, ich habe Unrecht. Ich habe die Regeln so gut wie möglich eingehalten, um den Betrieb zu führen. Jetzt, wo es der Firma gut geht, habe ich den Eindruck, dass viele Beschäftigte ihre Vertretung durch den Betriebsrat und die Gewerkschaft hinterfragen.

In einem offenen Brief sagte ich, dass mich zwei Dinge antreiben: Ich bin gut in Schuss und ich mag das, was ich tue – was bei guten Ergebnissen noch leichter fällt. Wenn die deutschen Richtlinien mir nicht erlauben, das Unternehmen so zu führen, wie ich es will, dann ziehe ich mich raus und verkaufe das



Auf der „Transport Venray“ Mitte November waren die sieben Atlas-Vertragshändler aus den Niederlanden mit der neusten Produktgeneration vertreten

Ganze. Ich habe Interessenten, aber es gibt derzeit keine konkreten Verkaufsgespräche. So kam ich auf die verrückte Idee, meine Angestellten zu fragen, ob sie mich weiter als Chef haben wollen oder nicht. Ich wollte es einfach wissen.

■ **KB:** Und wie ging die Abstimmung aus?

■ **Fil Filipov:** Das spielt keine Rolle. Ich bin eh der einzige, der es erfährt. Die Stimmzettel wurden in Bulgarien gedruckt, und das Ergebnis stand schon vorher fest! (lacht). Wenn die Gewerkschaften streiken wollen, dann ist es ihre Entscheidung und die ihrer Mitglieder. Ich finde schon andere Wege, um den Betrieb zu führen. Ich weiß nicht, was deren Problem ist: Ich übernahm die Firma, als dort Kurzarbeit herrschte. Ich beendete diese, die Mitarbeiter machten Überstunden und bekamen drei bis fünf Prozent mehr Lohn im Mai 2011. Ich weiß nicht, was die wollen.

■ **KB:** Warum hat Terex verkauft – wegen der Probleme mit den Gewerkschaften?

■ **Fil Filipov:** Nein. Terex wollte Stückzahlen, so war das auch vor zehn Jahren, als ich die Firma zum ersten Mal übernahm. Ich dachte, wir könnten mit deutscher Technologie und Komponenten aus anderen Ländern eine Rolle spielen bei den Maschinen auf Raupenketten und eine Nische füllen bei den Geräten auf Reifen. Aber 70 Prozent der Raupenbagger sind in der Klasse zwischen 19 und 21

Tonnen angesiedelt, und die Deutschen konnten kein attraktives Stückzahlen-Produkt konstruieren.

■ **KB:** Sind Sie zufrieden mit Ihrer Entscheidung, Atlas zu kaufen?

■ **Fil Filipov:** Ja, es war ein hervorragender Schritt. Hervorragend für Terex, hervorragend für die Angestellten, denn die haben noch Arbeit, hervorragend für die Vertriebspartner, denn der Name Atlas gilt wieder was, und hervorragend für mich, denn ich bin zurück und nicht etwa, wie viele dachten, gescheitert, und auch hervorragend für mich, weil ich damit Geld verdiene. Die Gewerkschaften sind doch nur auf mehr Mitglieder aus. Wenn da ein Ausländer wie ich reinkommt, mögen sie das nicht. Ich bin nicht der umgänglichste Typ, aber ich sage immer: „Ihr müsst mich nicht mögen – aber ihr werdet es!“

■ **KB:** Wo sind Sie noch im Geschäft?

■ **Fil Filipov:** Ich habe ein paar kleine Firmen in Frankreich und Holland und einige Investments in Bulgarien, aber mein größtes Investment ist Atlas. Ich bin nicht aktiv auf der Suche nach weiteren Akquisitionen.

■ **KB:** Wie ist der Erfolg?

■ **Fil Filipov:** Ich messe Erfolg an drei Dingen: mehr Produkte herstellen, die Kunden bei Laune halten und Geld verdienen. Ich bin 65 Jahre alt, gesund und munter und mache all das, was ich tue, sehr gerne. Warum sollte ich also Atlas verkaufen?

■ **KB:** Würden Sie gerne Ihren Sohn Steve einstellen?

■ **Fil Filipov:** Ich könnte mir nie das Gehalt leisten, das er bei Terex verdient. Daher: Nein, es gibt zur Zeit keine derartigen Pläne. **K&B**