

„Wir wollen unser Stück vom Kuchen“

Terex Cranes durchläuft gerade turbulente Zeiten. Der Mann, der das alte Renommee des Traditionsherstellers und der Marke Demag wiederherstellen soll, heißt Steve Filipov. Im Interview mit Alexander Ochs erläutert er seine Pläne.

Wenige Minuten verspätet kommt Steve Filipov in den kleinen Raum am Terex-Cranes-Messestand auf der Conexpo zum Interview. Er ist eingespannt auf so einer großen Veranstaltung, voll verplant, wirkt aber dennoch entspannt und fokussiert. Auch meine Frage auf Deutsch kann ihn nicht aus der Ruhe bringen: „Wie geht es Ihnen?“ – „Gut. Alles klar!“, retourniert der CEO von Terex Cranes. Aus Scherz schlage ich ihm vor: „We can do the interview in English if you like.“ Er scheint gut drauf und kontert eiskalt: „Parlez-vous français aussi?“ Kein Problem. Der Einfachheit halber übersetzen wir.

Steve Filipov (auf Französisch): Ich habe viele Jahre in Frankreich gelebt, und zwar im Burgund...

K&B: ...wegen Montceau-les-Mines...

SF: ...genau, und in Paris und in der Normandie, dann in Lille. Und außerdem bin ich fünf Jahr in Belgien zur Schule gegangen.

Dann sind sie praktisch zweisprachig?

Eher dreisprachig: Englisch, Französisch und Spanisch. Meine Mutter stammt aus Kuba.

(Ab jetzt geht es in Englisch weiter.)

Sprechen Sie auch ein bisschen Deutsch? Wie verständigen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern und Angestellten in Zweibrücken?

Natürlich auf Englisch. Mein Deutsch ist nicht gut genug für eine längere Unterhaltung. Aber ich bin seit 15, 20 Jahren sehr häufig in Deutschland, und da schnappt man viel auf. Das hilft mir zum einen dabei, die Kultur zu verstehen. Und auf der anderen Seite sind Krane ja ein sehr technisches Produkt. Sie müssen wissen, was ein „isolator“ ist und die Terminologie kennen, das hilft auf alle Fälle. Ich habe in vielen Ländern gelebt und viele Kulturen kennengelernt, und das hilft mir, gut mit den Leuten zu kommunizieren.

Kommen wir nun zu Ihrer Strategie, den – wie Sie es nennen – „Fußabdruck“ in der Fertigung zu verringern, sprich diese zu bündeln: Wie kommen Sie voran?

Wissen Sie, es ist hart und unschön, solche Dinge zu tun. Wir kommen gut voran, naja, so gut so etwas eben ablaufen kann. Wir haben ja gesagt, dass wir unseren „Fußabdruck in der Fertigung“ um 50 Prozent verringern müssen, um das Ruder herumzureißen. Bisher haben wir Jinan in China dichtgemacht und werden wohl Anfang Mai da ganz raus sein. Wir haben unser Werk in Waverley, Iowa, geschlossen und die Produktion nach Oklahoma City verlagert. Wir haben alles verkauft und das Geld dafür bekommen, damit sind wir durch. Wir haben uns von Montceau-les-Mines getrennt durch den Verkauf der MHPS-Sparte an Konecranes. Damit ist das auch vom Tisch. Zudem sind wir dabei, unser Werk für Komponenten in Ungarn (Pecs) zu schließen und zu verkaufen, und das sollte uns im 2. oder 3. Quartal dieses Jahres gelingen, da bin ich zuversichtlich. Und in Deutschland haben wir die Schließung des Werkes Bierbach angekündigt. Der Stahlkomponenten werden outgesourcet, die Gebrauchtkrane wandern zurück nach Zweibrücken, und das Ersatzteilgeschäft siedeln wir um an unseren niederländischen Standort bei Breda.

Wir befinden uns aber immer noch in Verhandlungen mit dem Betriebsrat. Es ist nicht das erste Mal, dass ich derlei in Deutschland mache. Natürlich könnte es für meine Begriffe etwas schneller gehen, aber ich bin zuver-

sichtlich, dass wir eine einvernehmliche Lösung finden werden. Summa summarum würde ich sagen: Zwei Drittel des Weges sind schon geschafft.

KB: Glauben Sie, das reicht – oder muss noch weiter reduziert werden?

Nach derzeitigem Stand nicht. Ich möchte das Geschäft wieder stabilisieren, und dann sehen wir, wie der Markt reagiert. Und selbst mit diesem verringerten „Fußabdruck“ haben wir noch Wachstumschancen: Wir können eine zweite Schicht einführen, eine dritte Schicht, Outsourcing, Zeitarbeiter anheuern... Wir unternehmen eine Menge und müssen uns noch ein wenig gedulden, bis alles unter Dach und Fach ist. Aber wir haben keine weiteren Kürzungs- oder Schließungspläne.

Was geschieht nun mit den Maschinen, die bislang in Montceau-les-Mines gefertigt worden sind?

Unser 40-Tonner auf zwei Achsen, der AC 40, wird von Konecranes im Rahmen einer Lieferantenvereinbarung gefertigt – bis zum Jahresende. Danach müssen wir sehen, was wir machen: entweder das Produkt woanders fertigen oder eine Alternative suchen. Doch die Entscheidung ist noch nicht gefallen.

Das heißt, in Zweibrücken fertigen Sie jetzt...

... All-Terrain-Krane vom kleinen 45-Tonnen-Citykran bis hinauf zum 1.000-Tonner und Raupenkrane zwischen 600 und 3.200 Tonnen.

Was passiert mit dem angekündigten überarbeiteten Demag AC 300-6?

Der kommt! Wir haben schon eine Reihe davon verkauft. Das sind doch gute Nachrichten, oder? Wir haben einige an Integrated Logistics verkauft nach Kuwait. Gegen Ende des Jahres wollen wir das Produkt herausbringen. Und dann verfügen wir über ein komplettes Portfolio im AT-Kran-Bereich.

Gibt es schon einen konkreten Zeitplan?

Die Fertigung des Prototyps ist bereits angelaufen. Im November, Dezember wollen wir den Kran offiziell vorstellen. Das Gute ist doch – und das ist das Fantastische an Terex Cranes: Wir können einen Kran verkaufen, bevor er gebaut ist. Und das geht ganz klar auf das Konto der Marke Demag und des Teams. Wir verfügen zudem über sehr loyale Kunden. Gerne möchte ich mehr solcher Neuentwicklungen und Verkäufe sehen. Und genau darauf werden wir uns in den kommenden Jahren konzentrieren: bahnbrechende neue Krane herauszubringen, echte „Game Changer“.

Wo wir schon bei der Marke sind: Was meinen Sie mit „Demag Technology Inside“, ihrem neuen Motto?

SF (freut sich): Das ist cool, es freut mich, dass Sie fragen. Ich habe dieses Konzept zusammen mit meinem Team entwickelt und das Ganze gepusht. Mir gefällt es, weil die Marke Demag einen hohen Wiedererkennungswert hat. Wir integrieren mehr und mehr dieser Demag-Technologie in die Terex-Krane, und so wissen unsere Kunden: Diese Innovationen, die sich bereits bewährt haben, übertragen wir auf unsere Gelände- und LKW-Aufbaukrane. Das heißt: Der Bediener eines AT-Krans von uns kommt genauso leicht zurecht mit einem RT-Kran aus unserem Hause. Egal, ob er in einen All-Terrain-, in einen Rough-Terrain- oder in einen LKW-Aufbaukran einsteigt: Es handelt sich um dieselbe Kabine und dieselbe Technologie.

Aus der Sicht eines Kranvermieters vereinfacht sich das Flottenmanagement dadurch erheblich, allein schon hinsichtlich der Kranführerschulung. Wir erhalten sehr gutes Kundenfeedback für unser „DTI“-Konzept.

Welche Komponenten meinen Sie konkret mit dieser Demag-Technik?

Die Kabine, das Steuerungssystem IC1/IC1+, einige Hydraulikkomponenten, das sind derzeit die Hauptkomponenten, die gleich oder so gut wie gleich sind. Sonst ist es produktabhängig: Ein LKW-Aufbaukran verfügt bei uns über denselben Ausleger wie die AT-Krane.

Wenn man sich die Terex-Cranes-Pressemitteilungen zu Auslieferungen anschaut, bekommt man den Eindruck, Sie liefern derzeit Krane aus wie verrückt. Stimmt das?

Es funktioniert, wenn Sie das so sehen, sagen wir es mal so. Schauen Sie: Mein Hauptziel ist es, dass wir als Team wieder zu den Gewinnern zählen. Wie macht man das? Indem man vieles an die große Glocke hängt. Man braucht Schwung, man braucht Rückenwind – vor allem für das Team. Auch von den Kunden, die dich unterstützen. Und das ist bislang sehr gut gelungen. Wir feiern jede Übergabe: mit der Unterschrift unter den Vertrag, einer Plakette, einem Glas Champus usw. Es ist so simpel, und es klappt! Wir wollen damit einfach überbringen: Wir sind wieder da, wir werden fighten und wir wollen unser Stück vom Kuchen!

Wen betrachten Sie als Hauptkonkurrenten im AT-Kran-Geschäft?

Wissen Sie, wir wissen alle, um wen es sich handelt. Es sind alles gute Mitbewerber. Ich werde nicht über andere Hersteller herziehen. Das ist nicht meine Art, Krane zu verkaufen. Das funktioniert über die Marke. Aber wir müssen uns natürlich durchbeißen gegenüber dem Wettbewerb. Ich stehe jeden Morgen auf und überlege mir: Wie kann ich die Konkurrenten schlagen? Darum geht es. Wir wollen zurück zu dem Marktanteil, den wir verdienen.

Welches sind für Terex die wichtigsten Märkte für All-Terrain-Krane? Und wo lässt sich der Marktanteil noch ausbauen?

Ich habe den Anspruch, dass wir wieder die Nummer zwei auf dem deutschen Markt werden. Das waren wir, als ich zuletzt das Kransegment geleitet habe (von 2004 bis 2008, *Anm.d.Red.*). Das wird nicht von einem Tag auf den anderen passieren. Wir müssen hart dafür arbeiten, aber das ist unser Anspruch, unsere Vision. Und wir haben die richtigen Produkte dafür. Wir gewinnen jetzt bereits Marktanteile für einige unserer AT-Krane. In Deutschland, diesem sehr wichtigen Markt für uns, wollen wir also wieder nach vorne zurück. Frankreich ist historisch betrachtet auch sehr wichtig, da waren wir die Nummer 1. Und genau das wollen wir wieder werden. Vor einigen Wochen hatte ich die Gelegenheit, eine Vereinbarung mit Mediaco zu unterzeichnen, einem langjährigen Kunden. Klare Ansage: Wenn man nicht an den führenden Kranvermieter, an die Nummer 1, verkaufen kann, wird man auch selbst nicht die Nummer 1. Die USA sind ebenso wichtig für uns: Da wollen wir auch die zweite Position zurückerobern. In einigen Bereichen haben wir das Zeug zur Nummer 1, so zum Beispiel bei großen Raupenkränen und bei All-Terrain-Kranen, wo wir über gute Produkte verfügen. Ich möchte selbstverständlich keinen Markt auslassen, aber wir müssen entweder die Nummer 1 oder 2 sein, vor allem in Schlüsselmärkten, um dahin zurückzukehren, wo wir früher standen. Nehmen Sie Spanien: Der Markt kommt offensichtlich zurück. Vor kurzem haben wir dort einen AC1000 verkauft.

Das klingt so, als wollten Sie vor allem die großen Märkte und die großen Vermieter angehen?

Genau. Sehen Sie, ich bin jetzt seit knapp 150 Tagen im Amt. Die Kunden wollen unseren Erfolg, denn sie wollen wählen können zwischen verschiedenen Produkten. Viele Kunden haben eine Menge Geld in unsere Produkte investiert. Sie möchten natürlich, dass es uns weiterhin gibt. Und das ist meine wichtigste Botschaft: *Wir sind gekommen, um zu bleiben.* Und wir werden das Ruder herumreißen. Terex wird sein Krangeschäft nicht verkaufen, sonst wäre ich hier nicht eingestiegen. Ich bin nicht für zwölf Monate engagiert worden.

Wie viele Jahre wird es dauern, bis Terex Cranes wieder dahin zurückkehrt, wie Sie es gerade beschrieben haben? Terex-CEO John Garrison scheint ja sehr fokussiert zu sein, was seine Strategie, seine Vision für den Konzern als Ganzes betrifft.

Wie lange?

Ohne Sie jetzt darauf festnageln zu wollen...

SF (lacht): Das macht John Garrison schon, keine Sorge. Von der Rentabilität her betrachtet, müssen bzw. mussten wir schnell handeln, und das werden höchstwahrscheinlich 12 bis 18 Monate harter Arbeit sein. Dann gibt es einige Fragen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung unseres Unternehmens, und das kann einige Jahre dauern, bis wir sozusagen wieder unseren Rhythmus gefunden haben – so wie früher. Ich glaube nicht, dass der Markt wieder verrücktspielen wird, wie er es zwischen 2005 und 2008 getan hat, das wäre zwar toll, aber damit rechne ich nicht. Der Markt befindet sich im Aufwind, wir haben die Talsohle durchschritten, in kleinen Nischen tut sich etwas, da zieht das Geschäft wieder an. Wenn das peu à peu so weitergeht, sind wir gut positioniert.

Die wievielte Conexpo ist das für Sie?

Seit Mitte der 90er Jahre besuche ich diese Messe. Vielleicht die achte bis zehnte...?

Wie ist das Feedback der Kunden zu Ihren Produkten und zu Ihrem Stand auf der Conexpo?

Gut! Die AEM hat uns mitgeteilt, dass an unserem Stand am ersten Messtag am meisten los war im gesamten Gold Lot. Bislang war sehr viel los bei uns. Wir sind hier eine Woche lang für unsere Kunden da und haben massiv in diesen Messeauftritt investiert. Mein Team und ich, wir müssen auch die Ernte dafür einfahren, den ‚Return On Investment‘. Wir müssen Aufträge einfahren!

Und – haben Sie das schon?

Ja, eine Menge sogar. Aber wir können noch mehr Aufträge gebrauchen! Da bin ich sehr optimistisch. <<

Steve Filipov, 48, verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Krangeschäft. Er begann seine Laufbahn bei Terex 1995 im Segment Cranes. Von 2004 bis 2008 war er President Terex Cranes, von 2009 bis 2012 President *Developing Markets & Strategic Accounts* sowie CEO von Demag Cranes & Components und von 2013 bis 2016: President *Terex Material Handling & Port Solutions* (MHPS). Seit November 2016 ist er erneut President von Terex Cranes.



Steve Filipov

