



Dr. Frank Schröder



Jens Ennen

WAS TADANO VORHAT

Erst die Konsolidierung und die Integration, und nun treibt Tadano den Wandel voran. Schwerpunkte sind Elektrifizierung und Digitalisierung sowie Umweltfreundlichkeit. Alexander Ochs im Gespräch mit Dr. Frank Schröder, VP All-Terrain-Produktlinie, und CEO Jens Ennen.

K&B: Herr Schröder, was steht entwicklungstechnisch bei Ihnen ganz oben auf der Agenda?

Schröder: Als Tadano Demag und Tadano Faun 2019 zusammengekommen sind, standen wir vor der großen Herausforderung: Wie gestalten wir die Zukunft für unsere zwei Produktlinien an All-Terrain-Kranen, die beide erfolgreich waren? Nach Abwägung mehrerer Möglichkeiten und Szenarien haben wir uns dafür entschieden, diese beiden Produktlinien zusammenzuführen, also eine Integration der ATF- und der AC-Produktlinie über die Zeit vorzunehmen. Wir haben uns Gedanken gemacht über die einzelnen Modelle, hatten konkurrierende Modelle, überlappende Modelle und teilweise veraltete Modelle. 2019 waren es 26 Modelle. Heute, 24 Monate später, haben wir durch eine Vereinfachung der Produktpalette, aber insbesondere auch durch Modernisierung und Überarbeitung, 19 AT-Modelle in der Produktlinie, die wettbewerbsfähig sind.

Und zu Ihrer Eingangsfrage: Ganz oben auf der Agenda steht mit Sicherheit, die komplette Produktlinie der All-Terrain-Krane zu modernisieren. Begonnen haben wir mit sieben neuen Kranmodellen, die Modernisierung ist voll im Gange. Dieses Jahr haben wir zwei neue Geräte gelauncht, den AC 7.450-1 und den AC 4.080-1. Zudem haben wir drei Upgrades unserer ATF-Modelle in den Markt eingeführt und sind gerade dabei, die Einführung eines weiteren neuen Modells zu planen (den 2-Achser AC 2.040-1). Für die zukünftige Produktentwicklung haben wir uns vorgenommen, auf der bauma 2022 mit ausschließlich neuen AT-Produkten aufzuwarten. Und für die längerfristige Planung möchten wir in den kommenden fünf, sechs Jahren die komplette Produktpalette überarbeitet haben.

Unsere Prioritäten liegen klar auf Neuentwicklungen, kürzeren Entwicklungszeiten, Innovation und Qualität. Zugleich schauen wir bei der Neuentwicklung auf das Feld der Technologien und übernehmen bewährte Technologien aus anderen Branchen. Beispiel: Kamerasysteme, wie das Surround View System im neuen AC 7.450-1. Insgesamt bewegen wir uns in drei großen Feldern: (1) alternative

Antriebe und Elektrifizierung, (2) Digitalisierung und Konnektivität und (3) Automatisierung der Assistenzsysteme. Diese Technologien treiben wir entweder mit der Kranentwicklung oder in separaten Projekten voran.

Sind in der Entwicklung die Kapazitäten immer noch stark gebunden durch gesetzgeberische Vorgaben?

Schröder: Die Umstellung auf EU-Stufe V haben wir für alle Modelle erfolgreich abgeschlossen. Insofern: nein. So können wir jetzt mehr den Fokus auf Neuentwicklungen legen. Unser E-Pack (für den emissionsfreien Kranbetrieb) ist ein erster Schritt, hier werden wir auch zukünftig Weiterentwicklungen sehen. Umweltschutz ist sehr wichtig für uns, und wir unterstützen Konzernweit die Klimaschutzziele. Wir legen zunehmend den Fokus auf umweltfreundliche, zukunftssträchtige und nachhaltige Lösungen in der Entwicklung.

Das klingt jetzt so, als würden Sie zur bauma schon einen E-Kran ankündigen ...

Wir kündigen auf jeden Fall an, dass wir in dem Thema sehr stark tätig sind und mit dem E-Pack definitiv als erster eine Lösung vorgestellt haben, die wir weiter ausbauen.

Wo sehen Sie Lücken im Programm bei sich?

Schröder: Mit dem neuen 2-Achser, den wir Anfang des Jahres in den Markt bringen, erweitern wir unser Portfolio nach unten hin – erste Lücke geschlossen. Und mit unserem neuen 7-Achser haben wir wieder ein Segment besetzt, in dem wir lange nichts Neues in den Markt gebracht haben. Langfristig werden wir weitere Großkranmodelle modernisieren und damit den Anforderungen unserer Kunden gerecht werden. Zusätzlich haben wir mit dem AC 4.080 eine weitere Nische gefüllt. Das Gerät hat einen sehr erfolgreichen Vorgänger, den AC 80-2. Wir hatten über lange Jahre keinen 4-Achser in der 80-Tonnen-Klasse. Mit diesem Gerät sind wir vorne mit dabei.



Der 7-Achser scheint demnach gut angenommen zu werden ...?

Schröder: Ja genau. Wir sind in den frühen Phasen der Produktentwicklung nahe am Kunden und drehen mehrere Schleifen, um das Konzept und die Entwicklung voranzutreiben. Das zahlt sich aus: Mit der Einführung des Geräts in den Markt haben wir viel Kundenzuspruch erhalten. Die Auftragsbücher für diese Maschine sind gut gefüllt, die Nachfrage ist ungebrochen.

Heißt das, wenn ich jetzt einen bestelle, muss ich ein bis zwei Jahre warten?

Schröder: Wir versuchen, die Lieferzeiten so kurz wie möglich zu halten, aber man muss durchaus mit bis zu zwölf Monaten rechnen.

Herr Ennen, was sind die größten Stolpersteine oder Herausforderungen beim Projekt „One Tadano“?

Ennen: Die größten Stolpersteine liegen, glaube ich, hinter uns, weil wir die Restrukturierung im organisatorischen Bereich gut in den Griff bekommen haben und es auch hinbekommen haben, weiterhin eine motivierte Mannschaft mit dem nötigen Knowhow an Bord zu behalten.

Jetzt ist das konsequente Umsetzen der entwickelten Strategien in die Tat gefragt. Wir haben eine Menge an Projekten, wir haben uns daher in diesem Zusammenhang ein klassisches Projektmanagement-Office aufgebaut. Das heißt, dass wir hohe Priorität darauf legen, all diese Projekte konsequent zu tracken und dann eben auch neu zu priorisieren, wenn wir zu viele Projekte gleichzeitig haben. Das bedeutet dann auch mal, Projekte zu verschieben, aber diese eben nicht aus dem Fokus zu verlieren. Das Thema Ressourceneinsatz haben wir damit sehr gut in den Griff bekommen.

Die große Kunst wird jetzt darin bestehen, den Dreiklang aus interner Organisation, Produktneuentwicklung und Erweiterung unseres Serviceportfolios verstimmungsfrei hinzubekommen. Speziell im Hinblick auf die Entwicklung umweltfreundlicherer Produkte und bei der Verbesserung der Ersatzteilversorgung und Kundendienstmonteur-Verfügbarkeit müssen wir konsequent dranbleiben – diese Themen sind jederzeit für den Kunden sichtbar.

Nur wenn wir all diese strategischen Initiativen erfolgreich umsetzen und den Kunden die erwünschte 360-Grad-Erfahrung bieten, werden wir eine Chance haben, Marktanteile hinzuzugewinnen und uns in die gewünschte Richtung zu entwickeln.

Konkreter gefragt: Was ist schwieriger – die Produktpalette zu vereinheitlichen und zusammenzuführen oder die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?

Ennen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen und die Prozesse auf Vordermann zu bringen und teilweise eben auch Strukturen, die sich über Jahrzehnte eingeschlichen haben, zu verändern. Ein Kulturwechsel ist aus meiner Sicht ein deutlich langfristigeres Projekt. Krane entwickeln können wir ja.

Sie haben gerade davon gesprochen, Marktanteile zu gewinnen. Wie will Tadano dies erreichen und wie will Tadano die Nummer 1 im Bereich Mobilkrane werden? Woran messen Sie das (Stückzahl, Umsatz, Qualität ...), wie meinen Sie das – in Bezug auf welche Krantypen?

Ennen: Die Nr. 1 in der Hebezeugindustrie zu werden ist ein strategisch langfristiges Ziel, das Herr Koichi Tadano vor rund zehn Jahren ausgerufen hat. Da steht bewusst keine Jahreszahl dahinter. Um da überhaupt hinzukommen, muss man erstmal viele Dinge richtig machen. Sagen wir so: Wenn der Kunde an Kran denkt, dann soll er an uns denken: Da kriege ich ein innovatives Produkt, den perfekten Kundenservice, eine freundliche und menschliche Betreuung, und da bin ich rund um die Uhr gut aufgehoben. Das würde ich jetzt mal als unseren Anspruch in Richtung Nr. 1 definieren. Ob man den dann nachher an Marktanteilen oder am Umsatz oder Gewinn messen will, ist aus meiner Sicht zweitrangig. Für uns ist es wichtig, langfristig Marktanteile hinzuzugewinnen, weil nur so unsere Strategie aufgeht. Und nur so können wir dauerhaft am Markt bestehen.

Apropos bestehen – gibt es eine Bestandsgarantie für die beiden deutschen Tadano-Standorte?

Ennen: Wir haben das den Mitarbeitern seit Beginn der Restrukturierung vermittelt: Alle Standorte, die wir heute haben, also Wallerscheid, Dinglerstraße und Lauf, bleiben bestehen. Wir haben ja unser neues Produktionskonzept vorgestellt mit dem Unterwagen in Lauf und dem Oberwagen in Zweibrücken. Daran wird sich nichts ändern. Das ist auch ganz klarer Teil unserer Wachstumsstrategie. Wenn wir in die Bereiche vorstoßen wollen, die uns mittelfristig in den nächsten drei bis fünf Jahren vorschweben, dann brauchen wir auch die Fertigungskapazität.

Zum Abschluss noch eine heikle Frage: Der 2015 mit viel Pomp enthüllte ATF 600 kommt jetzt doch nicht heraus – wieso wurde und wird das nicht nach außen kommuniziert?

Ennen: Wir können heute sagen, dass der ATF 600, so wie er als offizielles Produkt vorgesehen war, nicht zur Marktreife kommen wird. Aber die Technologie des Triple Boom erscheint uns nach wie vor interessant genug, sodass wir weiter daran arbeiten, um das zu gegebener Zeit eventuell in kommende Innovationen mit einfließen zu lassen. ■