

# Interview mit Toshiaki Ujiie: Über globales Wachstum, grüne Innovation und zukünftige Ziele

D. Ann Shiffler traf sich im letzten Jahr mit Toshiaki Ujiie, Präsident und CEO von Tadano Ltd. im Werk Kozai in Japan. Dort erfuhr sie, was für Toshiaki Ujiie wichtig ist. Wir bedanken uns bei D. Ann Shiffler und Alex Dahms von International Cranes, dass wir das Interview im KRANMAGAZIN veröffentlichen dürfen.

In den fünf Jahren, seit Toshiaki Ujiie zu Tadano kam, wurde viel erreicht, dennoch ist seine To-Do-Liste noch immer endlos. Neben der Weiterentwicklung der Kranproduktlinien sind die Rationalisierung des Fertigungsprozesses in den deutschen Kranwerken und das Vorantreiben der Dekarbonisierung die wichtigsten Ziele.

Ujiie managt auch Tadanos Expansion in neue Märkte. Innerhalb von 12 Monaten hat Tadano drei Unternehmen erworben oder seine Absicht angekündigt, sie zu übernehmen. Nagano Industry, ein Hersteller von selbstfahrenden Raupenarbeitsbühnen, wurde im Januar 2024 eine Tochtergesellschaft von Tadano. Erst kürzlich hat Tadano den Hersteller von LKW- und Knickarmkränen Manitex übernommen. Anfang November 2024 gab Tadano bekannt, dass es das Transportsystemgeschäft von IHI Transport Machinery Co., Ltd., einer konsolidierten Tochtergesellschaft der IHI Corporation, übernehmen wird, um das Portfolio durch Hafen- und große Offshore-Krane, Windkraftkrane und Schüttgutumschlagsysteme zu erweitern.

Ujiie kam zu der Zeit zu Tadano, als das Unternehmen die Marke Demag von Terex übernahm. Zu dieser Zeit war Koichi Tadano Präsident und CEO und sein Ziel war es, Tadano zum größten Kranhersteller der Welt zu machen. Er wusste, dass Ujiie über die Vision und die entsprechende Erfahrung verfügte, dieses Ziel zu verfolgen. Zwei Jahre später, im April 2021, wurde Ujiie zum Nachfolger von Tadano ernannt, der in den Ruhestand getreten war, aber weiterhin im Vorstand des Unternehmens aktiv ist.

In seinen mehr als drei Jahren als Präsident und CEO hat Ujiie das Unternehmen mit Fokus auf Rentabilität und Rationalisierung geleitet. Aufgrund der globalen Covid19-Pandemie und der dadurch verursachten wirtschaftlichen Herausforderungen musste Ujiie das Unternehmen durch wirtschaftlich schwierige Zeiten führen.

Das wichtigste Ziel des Unternehmens war die One-Tadano-Strategie, die darin bestand, eine globale Allianz zwischen Produktionsstätten in Japan, Deutschland und den Vereinigten Staaten zu bilden, um seine Kunden besser bedienen zu können. Dieser Prozess ist zwar abgeschlossen, aber es gibt noch Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf die deutschen Produktionsstätten – jedoch existierenden Strategien, um diese Abläufe effizienter und profitabler zu machen.

2024 hat Tadano seinen mittelfristigen Managementplan vorgelegt, an dem sich das Unternehmen bis 2026 orientiert, was Ujiie als „neue Ära“ bezeichnet. Im Juli 2024 hatte ich die Gelegenheit, mich mit Ujiie im hochmodernen Kozai-Werk des Unternehmens in Takamatsu, Japan, zu treffen. Als wir das erste Mal miteinander sprachen, waren die Präsidentschaftswahlen in den USA noch nicht entschieden. Seitdem haben wir angesichts der neuen Entwicklungen um ein paar Aktualisierungen des Interviews gebeten. Ujiie ist sich stets des globalen Kranmarktes bewusst und freut sich, über Fortschritte zu sprechen, die bei Tadano und auf der ganzen Welt erzielt wurden. Bemerkenswert an Ujiie ist, dass er immer zugänglich ist und dabei authentisch und optimistisch wirkt.



Toshiaki Ujiie, Präsident und CEO von Tadano Ltd.

## Wie beschreiben Sie die kürzliche Performance von Tadano?

**Ujiie:** Die Leistung des Unternehmens ist gut. Derzeit hängt unsere Performance stark von der US-Wirtschaft ab. Wir hatten bis November mit Unsicherheiten in den USA gerechnet, sind aber nicht pessimistisch. Normalerweise wird der US-Markt vor oder während einer Präsidentschaftswahl nervös. Aber in der Regel prallt es danach wieder ab. Die wirtschaftliche Situation ist schwer vorherzusagen, aber der US-Markt ist einer der wichtigsten Märkte für Tadano. Auch wenn es einen kurzfristigen Abschwung gibt, erholt er sich immer wieder. Wir konzentrieren uns auf die Entwicklung von Kranen, die sowohl für den US-amerikanischen Markt als auch für Japan, Deutschland und die ganze Welt geeignet sind.

Laut Finanzzahlen wuchs der nordamerikanische Markt auf 57,1 Prozent im Jahr 2023. Dieses Wachstum stammte zum großen Teil von neuen Kunden, die noch nie einen Tadano-Kran besessen hatten. Unser Slogan „Werfen Sie einen genaueren Blick auf Tadano“ hat Wirkung gezeigt.

## Was sind die größten Herausforderungen für Tadano weltweit?

**Ujiie:** Zunächst müssen wir unsere Aktivitäten in Deutschland effizienter gestalten. Wechselkurse und Zinssätze liegen außerhalb unserer Kontrolle, aber wir können uns darauf konzentrieren, die Wartungskosten zu senken, Ausfallzeiten zu reduzieren, die Produktlebensdauer zu verlängern und den Restwert zu erhöhen. Das haben wir in Japan erreicht und das müssen wir jetzt auch in Deutschland umsetzen. Es



Das hochmodernen Kozai-Werk in Takamatsu, Japan.

ist fünf Jahre her, dass wir Demag übernommen haben, aber die Post-Market-Integration (PMI) braucht Zeit, vor allem, wenn die Kultur völlig anders ist.

Stellen sie sich vor, Caterpillar würde John Deere kaufen – das wäre auch keine einfache Fusion. In unserem Fall handelt es sich um ein japanisches Unternehmen, das mit zwei deutschen Unternehmen fusioniert. Selbst im eigenen Land ist es eine Herausforderung, mit verschiedenen Kulturen umzugehen. Aber wir wissen, was zu tun ist, es gleicht einer Mischehe.

#### Wie charakterisieren Sie die Märkte für Ihre verschiedenen Produkte/ Kranklassen weltweit?

**Ujii:** Wir arbeiten daran, die Bedürfnisse aller Märkte zu erfüllen, kämpfen aber an einigen Stellen immer noch mit Lieferproblemen. Wie ich bereits sagte, ist der nordamerikanische Markt seit über einem Jahr ziemlich solide, auch wenn es aufgrund der höheren Zinsen und der Präsidentschaftswahlen ein gewisses Zögern gab. Auch in Europa gibt es noch Versorgungsprobleme, die betreffen vor allem die All-Terrain-Sparte aber insgesamt ist der Markt stabil.

Wir haben angekündigt, dass wir in Japan zukünftig zwei- und dreiachsige All-Terrain-Krane produzieren wollen. Das entspricht den Krangrößen, die wir hier schon lange bauen – von daher sind für unsere Produktionslinien keine Modifikationen erforderlich. Diese Entscheidung wird sich sowohl für Japan als auch für Deutschland positiv auswirken. Es wird der japanischen Fabrik helfen, die deutschen Designansätze zu verstehen und wenn wir not-

wendige Produktionsänderungen erkennen, können wir diese nach Deutschland zurückmelden. Das wird dazu beitragen, die Produktion und Kultur zwischen den Teams zu vereinheitlichen und den Produktlebenszyklus zu verlängern.

Geländekrane sind nach wie vor unser größter Absatzmarkt. Die Nachfrage schwankt, je nach Markt, ist aber insgesamt solide. Die Mietpreise stagnierten, fangen aber auch wieder an zu steigen.

LKW-Krane sind für uns relativ neu, ich wünschte, wir könnten die doppelte Menge produzieren. Eine große Herausforderung besteht darin, die Nachfrage nach Autokranen in den USA zu befriedigen.



Das 1981 eröffnete Shido-Werk am Seto-Binnenmeer, Japan.

Bei den Raupenkränen gibt es noch viele Optionen, vor allem in den USA, Australien und Europa. Tadano fokussiert sich auf dieses Segment und investiert in diesen Bereich. Sicherheit, Qualität und Effizienz sind letztlich das, was der Markt will. Ich bin sicher, dass sich ein Teil unserer Investitionen in diesem Bereich bald auszahlen wird.

Vor 2018 waren wir überhaupt nicht auf dem Crawler-Markt vertreten. Einige unserer Kunden verfügen über Raupenflotten, der Sektor der Windenergie bietet zurzeit viele Möglichkeiten. Tadano arbeitet an Lösungen, die die Transportkosten, die logistischen Herausforderungen und die Betriebskosten für Raupenkrane senken. Der Markt ist sehr umkämpft, aber es gibt auch Chancen.

#### Eine der Initiativen von Tadano ist die Förderung der Dekarbonisierung/grüner Lösungen. Was bedeutet das?

**Ujii:** Unsere Ziele für 2030 und 2050 haben wir bereits bekannt gegeben. Unser Ziel ist es, die CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Produktion um 25 Prozent, die der Produktnutzung um 35 Prozent und die Industrieabfälle aus der Produktion um 50 Prozent zu reduzieren.

Was die Produktentwicklung betrifft, haben wir 2023 den 25-Tonnen-Rough-Terrain-Kran EVOLT in Japan auf den Markt gebracht. Einen ähnlichen Kran mit einer Kapazität von 100 Tonnen haben wir Ende Oktober 2024 in den USA eingeführt.

Auf der CONEXPO 2023 haben wir das „e-PACK“ vorgestellt und in Europa einen Hybridkran eingeführt. Es handelt sich um einen 70-Tonner, dem eine Reihe von Hybridkränen folgen wird. Er ist jedoch nicht wie ein Hybridauto: Unser Hybrid arbeitet mit einem Dieselmotor zum Antrieb, der Oberwagen kann elektrisch angetrieben werden. Ziel ist es, den Dieselmotor während des Kranbetriebs abzuschalten.



Tadano AC 5.220-1.

Eine weitere Neuentwicklung ist die Elektrifizierung des Raupenkrans CC 8800. Wir haben den Dieselmotor auf Elektro umgerüstet und die Tests, die wir durchgeführt haben, waren erfolgreich.

Wir sprechen zurzeit mit japanischen und europäischen Auftragnehmern über den Einsatz des elektrischen CC 8800 in Häfen zum Heben von Offshore-Windkomponenten und anderen ähnlichen Anwendungen. Der CC 8800 hat eine Tragfähigkeit von 1.600 Tonnen und kann als Hafenkran an Land eingesetzt werden.

#### **Wie realistisch ist ein Elektro-Autokran oder All-Terrain-Kran mit ausreichender Reichweite auf der Straße?**

**Ujii:** Autokrane werden auf der Straße gefahren, sie müssen per se weite Strecken bewältigen können. Deshalb haben wir uns dagegen entschieden, zuerst die Autokrane zu elektrifizieren. Geländekrane sind die bessere Wahl für eine Elektrifizierung – unter allen Baumaschinen eignen sie sich am besten für die Elektrifizierung. Die Umstellung der Antriebstechnik von Autokranen haben wir in unseren mittelfristigen Managementplan aufgenommen – diese Baureihe kann ebenfalls elektrifiziert werden oder zukünftig auf Wasserstoff oder anderen Energieträgern basieren, die technologisch verfügbar sind.

Anfangs dachten wir, dass sich die Leute vor allem wegen seiner Umweltverträglichkeit und seines Images für einen elektrisch betriebenen Kran entscheiden würden. Aber das meiste positive Feedback haben wir bezüglich der Geräuschlosigkeit erhalten. Die Leute wussten nicht, wie leise Hydrauliksysteme arbeiten, wenn der Motor nicht läuft. Das eröffnet uns

neue Möglichkeiten in lärmsensiblen Bereichen. Beispielsweise haben wir Anfragen von Google und Disney, in deren Rechenzentren emissionsfreie und geräuscharme Geräte von entscheidender Bedeutung sind. Bei Elektrofahrzeugen bestehen allerdings immer noch viele Bedenken hinsichtlich des Ladens bei extremen Temperaturen, aber wir haben umfangreiche Tests in Kälte- und Wärmekammern durchgeführt und wir sind von unserem Produkt überzeugt.

Ich denke, die Leute sind zwar neugierig, aber die Einführung verläuft anfangs stets schleppend. Erinnern Sie sich, als Sie zum ersten Mal einen Tesla gesehen haben? Das war etwas Besonderes – und jetzt sieht man überall Teslas. Die Branche entwickelt sich weiter. Es ergeben sich Einsparungen beim Kraftstoff, in der Wartung und anderen Bereichen. Außerdem könnten staatliche Zuschüsse den EVOLT weiter ankurbeln. Tadano ist in der Position mit einem gut getesteten Produkt führend zu werden.

Viele Baumaschinenhersteller haben bereits bestimmte Produkte elektrifiziert. Zum Beispiel sind die größten Geräte nach Volumen in der Regel Bagger und Planierkrane, aber Maschinen wie Geländekrane fahren auf Rädern, was ihre Elektrifizierung erleichtert. Obwohl Batterien immer noch teuer sind, können Geländekrane genauso wie ihre Diesel-Pendants arbeiten und die gleiche Leistung und Bewegung bieten. Für den Betreiber gibt es in der Funktionalität keinen Unterschied zwischen der Diesel- und der Elektroversion. Aber in Bezug auf das Fahren sind Elektrokrane ruhiger, ähnlich wie das Fahren eines Tesla. Insgesamt ist es eine bessere Maschine als die Dieselversion, vor allem mit null CO<sub>2</sub>-Emissionen.

#### **Was ist mit anderen Technologien?**

**Ujii:** Wir sind gerade dabei, Technologien für Wasserstoffmotoren zu bewerten. In unserem mittelfristigen Managementplan haben wir die zukünftigen Trends bei Kranen aufgenommen. Für große Krane sind Batterien nicht die Lösung, um sich auf langen Strecken fortzubewegen und zu beschleunigen. Während für den Kranbetrieb Batteriestrom genutzt werden kann, ist für die Mobilität immer noch Diesel notwendig. Wir gehen davon aus, dass Wasserstoffmotoren in Zukunft eine Rolle spielen werden. Aber Motoren sind nicht unser Produkt. Wir kaufen die Motoren von deren Herstellern.

Durch unsere Erfahrung mit elektrifizierten Kranen wie dem RT und auch normalen Dieselmotoren sind wir bereit, jede Art von Kompressionsmotor einzusetzen, egal mit welchem Kraftstoff er angetrieben wird. Wir sind bereit, wenn die Industrie soweit ist, einen Wasserstoffverbrennungsmotor einzusetzen. Man sollte aber immer darauf hinzuweisen, wie lange es dauert, Produkte bis zur Marktreife zu entwickeln. Der EVOLT war lange in der Entwicklung, und danach haben wir ihn gründlich getestet. Die Erprobung dieses Krans hat weit über zwei Jahre gedauert.

#### **Wie charakterisieren Sie die Reaktion auf die Markteinführung des EVOLT RT auf dem amerikanischen Markt?**

**Ujii:** Aufgrund der zahlreichen Vorteile, die diese Maschine bietet, haben wir von unseren nordamerikanischen Kunden ein sehr positives Feedback erhalten. Sie sind insbesondere begeistert von den erheblichen jährlichen Betriebskosteneinsparungen. Darüber hinaus schätzen die Kunden den leisen Betrieb, der



Evolt eGR-1000XII-1, vollelektrischer Kran für den amerikanischen Markt.

es ihnen ermöglicht, die ganze Nacht über in Bereichen zu arbeiten, in denen dies normalerweise nicht möglich wäre. Auch schätzen sie die Umweltverträglichkeit durch die reduzierte Kohlenstoffemissionen.

#### **Was bedeutet die Übernahme von Nagano für Tadano?**

**Ujii:** Wir konzentrieren unsere Arbeitsstätten in Japan, hauptsächlich solche, die auf einem Nutzfahrzeug montiert sind – zum Beispiel einem LKW. Diese sind in Japan insbesondere in der Schiffbauindustrie sehr beliebt.

#### **Tadano ist seit mehreren Jahren an Mani- tex International beteiligt und hat kürzlich die vollständige Übernahme des Unter- nehmens bekannt gegeben. Wie planen Sie die Integration von Auslegerstaplern und Knickarmkränen in die Tadano-Produkt- linie?**

**Ujii:** Tadano hat 2018 erstmals in Mani-  
tex investiert, am 12. September 2024 gab Tadano bekannt, dass es Mani-  
tex International über-  
nehmen wird. Dies steht im Einklang mit der  
Wachstumsstrategie unseres Unternehmens,  
in neue Bereiche innerhalb der Branche vor-  
zustoßen. Aktuell wurde bekannt, dass Tadano  
die Übernahme von Mani-  
tex International am  
2. Januar 2025 abgeschlossen hat. Mani-  
tex ist  
nun eine hundertprozentige Tochtergesellschaft  
der Tadano Ltd. Die Übernahme von Mani-  
tex  
wird dazu beitragen, unser Produktportfolio  
weiter zu diversifizieren wobei der Fokus nach  
wie vor zu 100 Prozent auf Hebezeugen liegt.  
Dies ermöglicht es Tadano, seine Kunden mit  
einem breiteren Produktportfolio zu unterstüt-  
zen, um eine tiefere Beziehung aufzubauen und

ihre Anforderungen an Hebezeuge besser zu  
erfüllen. Es wird erwartet, dass die Akquisition  
von Mani-  
tex dazu führen wird, unser globales  
Geschäft mit LKW-Ladekränen und Hubar-  
beitsbühnen zukünftig auszubauen.

#### **Beabsichtigen Sie, andere Tadano-Produktionsstätten so zu gestalten, wie Sie es bei Kozai erreicht haben?**

**Ujii:** Wir planen, das Shido-Werk zu erneuern. Dieses Werk wurde 1981 eröffnet, und wir haben seitdem keine größeren Änderungen vorgenommen; daher ist es an der Zeit, es zu aktualisieren. Ja, das Werk in Kozai ist beispielhaft. Der Umbau im Shido wird Ende des Jahres oder Anfang nächsten Jahres beginnen. Ein wichtiger Punkt, den ich hervorheben möchte, ist, dass sich fast alle unsere Fabriken in der Nähe des Meeres befinden. Von hier aus verschiffen wir zum Beispiel unsere Exportmaschinen direkt per Binnenschiff.

#### **Das heißt, Sie brauchen für Ihre Exportgeräte keinen Straßentransport?**

**Ujii:** Genau. Sie dürfen in Japan nicht ohne Sondergenehmigung auf öffentlichen Straßen transportiert werden, was teuer und zeitaufwendig ist und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß erhöht. Mit dem Lastkahn können wir vier, fünf oder sogar sechs Einheiten auf einmal transportieren. In der Regel bringen wir die Maschinen zum Hafen von Takamatsu und laden sie auf Fähren um. Dann geht es nach Kobe, wo sie international umgeschlagen werden. Auf diese Weise vermeiden wir die Notwendigkeit, für jede einzelne Maschine einen Fahrer zu beschäftigen, reduzieren den CO<sub>2</sub>-Ausstoß und minimieren Verkehrsunfälle.

Unsere Fabrik hier liegt am Seto-Binnenmeer, ebenso wie das Shido-Werk und das Sanbonmatsu-Testgelände, wo wir beispielsweise den CC 88 prüfen. Auch die Biege- und Schweißfabrik blickt auf das gleiche Meer. Die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen ist ein wichtiger Teil unserer Strategie, die wir zum Teil auch durch unsere am Meer gelegenen Fabriken umsetzen.

#### **Sie sind nach Takamatsu umgezogen. Wie gefällt Ihnen das Leben hier und was hält Sie bei der Stange?**

**Ujii:** Mir gefällt es hier sehr gut. Vorher habe ich in Tokio und davor in Atlanta gelebt. In Tokio habe ich nie gerne aus dem Fenster geschaut, weil man nur seine Nachbarn zu sehen bekam. Hier habe ich ein Haus mit Blick auf das Meer. Ich genieße es, die Vögel zu beobachten, und ich kann zu Fuß zu einem nahe gelegenen Angelplatz gehen.

#### **Fischen Sie eigentlich?**

**Ujii:** Oh ja, das tue ich. Ich bin kein Profi, aber es macht mir Spaß. Einige Besucher kommen auch, um zu fischen, und ich habe nichts dagegen.

Ich kümmere mich auch gerne um den Garten. Wir haben unseren Hauptgarten, der angrenzende Bereich ist Ackerland. Dieses Land habe ich gekauft, es aufgeräumt und pflege es jetzt. Ich habe dort Olivenbäume gepflanzt – das ist das Einfachste, was man hier anbauen kann. Das Leben hier ist ganz anders als in Tokio, sehr viel entspannter.