

„Wir werden unsere Strategie mit Leben erfüllen.“

Mit vereinten Kräften den Wandel in eine nachhaltige Transportwelt gestalten, diese Strategie der TRATON GROUP ist 2022 in eine neue Phase eingetreten. Jetzt geht es darum, sie mit Leben zu erfüllen und dabei neue Werte zu schaffen. Im Interview erläutert TRATON-CEO Christian Levin, wo dies bereits begonnen hat und welche Aufgaben 2023 wichtig werden.



Das Jahr 2022 war geprägt von globalen Herausforderungen. Wie blicken Sie darauf zurück?

In meinem ganzen Arbeitsleben gab es kein Jahr, in dem so viele Herausforderungen zur gleichen Zeit zusammentrafen – von der Corona-Pandemie über gestörte Lieferketten mit Engpässen bei den Halbleitern bis hin zum Krieg in der Ukraine, der Energiekrise in Europa und der Inflation. Ein wichtiges Ziel der TRATON GROUP war, dass wir dessen ungeachtet weiter Werte schaffen. Dabei sind die Marken von zentraler Bedeutung, zwei möchte ich besonders positiv hervorheben: Volkswagen Truck & Bus konnte seine Profitabilität deutlich verbessern und das Produktangebot in wesentlichen Teilen modernisieren. Auch Navistar machte deutliche Fortschritte beim Produktportfolio, und wir haben im texanischen San Antonio eine Fabrik in Betrieb genommen, um die Produktionskapazitäten zu erweitern.

Wie sieht es mit den europäischen Marken Scania und MAN aus?

Scania steht für den größten Teil des Gewinns und der Mitarbeiter in der Gruppe und hatte viele Herausforderungen zu bewältigen, zum Beispiel bei den Lieferketten. Gleichzeitig ist die Marke die erste, die die neue gemeinsame Antriebsstrang-Plattform im Markt einführt. Mit den dafür aufgestellten Lieferstrukturen wird Scania 2023 auf die Erfolgsspur zurückkehren. MAN hatte ebenfalls ein schwieriges Jahr mit vielen Restrukturierungen, aber wir werden 2023 sehen, dass auch MAN zur Wertschöpfung der Gruppe beitragen kann.

Auf welche Weise kann TRATON den Erfolg der Marken fördern?

Die TRATON GROUP wird die Marken entscheidend dabei unterstützen, Werte zu schaffen. Hier haben wir im vergangenen Jahr wichtige Voraussetzungen geschaffen, zum Beispiel mit dem TRATON Modular System. Diese gemeinsame Produktplattform ermöglicht standardisierte Schnittstellen für unterschiedliche Konfigurationen, um die Module für kundenspezifische Lösungen optimal in das Portfolio unserer Marken zu integrieren. Mit der Zeit wird es also immer mehr gemeinsame Entwicklung innerhalb der Unternehmensgruppe geben.

10.000

Ingenieure und Experten arbeiten an den richtigen Technologien, um alle Marken zum Erfolg zu führen.

Wie schnell wird das gehen?

Eine solche Entwicklung braucht Zeit. Aber um das Ganze zu beschleunigen, haben wir unsere Organisation neu aufgestellt. So haben wir 2022 eine zentrale Forschungs- und Entwicklungsabteilung aufgebaut. Jeder, der im Bereich Forschung und Entwicklung arbeitet, ist jetzt Teil eines globalen Teams. Außerdem arbeiten wir zukünftig auch in anderen Bereichen noch enger zusammen, etwa im Einkauf, in der Logistik und in der Produktion. Und nicht zuletzt haben wir auf Gruppenebene eine zentrale Group Product Management Einheit eingerichtet.

In welchem Verhältnis stehen diese beiden Bereiche zueinander?

Die beiden Bereiche nehmen zusammen mit den Marken eine Schlüsselstellung ein, wenn es um Innovationskraft geht. Das Group Product Management hat als strategische Einheit die Aufgabe, die Bedürfnisse unserer Kunden zu verstehen – und zwar in allen Marken und Anwendungen. Gemeinsam mit Industrial Operations geht es dann darum, aus diesem Verständnis heraus konkrete Produkte, Services und technische Lösungen zu entwickeln, die zu diesen Bedürfnissen passen, um unsere Kunden zu bedienen. Damit stellen wir sicher, dass wir mit unseren enormen Ressourcen in Forschung und Entwicklung mit mehr als 10.000 Ingenieuren und Experten an den richtigen Technologien arbeiten, um alle unsere Kunden zum Erfolg zu führen – und somit auch unsere Marken.

Kommen wir zum kulturellen Aspekt der Zusammenarbeit: Welche Rolle spielen die gemeinsamen Werte, die TRATON definiert hat?

Unser Ziel ist, dass es völlig normal ist, wenn ein Mitarbeiter für unterschiedliche Marken arbeitet und seine Kompetenzen dort teilt. Man arbeitet also nicht mehr sein ganzes Berufsleben lang für eine einzige Marke, sondern man wechselt von Zeit zu Zeit. Das setzt voraus, dass wir als Gruppe über starke Werte verfügen, die den Mitarbeitern – wo immer sie auch sind – als Leitlinie und Orientierung dienen. Um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten und gemeinsame Plattformen zu bauen, profi-

„Wir brauchen gemeinsame Werte und einige einheitliche Führungsprinzipien. Mir ist aber sehr wichtig zu betonen, dass wir keine Einheitskultur anstreben.“

Christian Levin,
Vorstandsvorsitzender der TRATON SE

tieren wir von gemeinsamen Werten. Deswegen haben wir gruppenweit fünf Werte definiert: Kunde zuerst, Respekt, Teamgeist, Verantwortung und Verschwendung vermeiden.

Welcher dieser Werte ist am wichtigsten für die erfolgreiche Kooperation in der TRATON GROUP?

Geht es um die Zusammenarbeit in der Gruppe, dann ist aus meiner Sicht der Wert Respekt entscheidend. Jeder und jede Einzelne muss gegenüber anderen Kollegen aus anderen Firmenkulturen und Ländern Respekt aufbringen. Wir müssen neugierig sein und versuchen zu verstehen, warum die Kollegen die Dinge vielleicht auf eine andere Weise angehen als wir selbst. Denn nur wenn wir mehrere Perspektiven in Betracht ziehen und enger zusammenarbeiten, können wir das Beste aus uns herausholen. Wenn wir das mit unseren 100.000 Mitarbeitern in der gesamten TRATON GROUP umsetzen, dann haben wir ein enormes Potenzial. Der nächste Schritt wird sein, dass wir im Laufe des Jahres 2023 aufbauend auf den Werten auch gemeinsame Führungsprinzipien ausarbeiten.

Christian Levin

wurde 1967 geboren. Nach seinen Abschlüssen als Bachelor of Science in Business & Administration sowie als Master of Science in Mechanical Engineering startete er 1994 seine Karriere als Trainee bei Scania. Nach einigen Management-Stationen wurde er 2010 zum Executive Vice President und Head of Commercial Operations von Scania berufen. Ab 2019 war er als Chief Operating Officer Mitglied des Vorstands der TRATON SE. Seit Mai 2021 ist Christian Levin Chief Executive Officer von Scania und seit Oktober 2021 zusätzlich Vorstandsvorsitzender der TRATON SE.



Werden sich dadurch die Kulturen der Marken innerhalb der Gruppe annähern?

Wir brauchen gemeinsame Werte und einige einheitliche Führungsprinzipien. Mir ist aber sehr wichtig zu betonen, dass wir darüber hinaus keine Einheitskultur in der TRATON GROUP anstreben. Denn wir wollen die Kunden mit einbeziehen, und die haben traditionell eine starke Bindung zu den Marken. Da geht es nicht nur um die Produkte, sondern zum Beispiel auch um die Art und Weise, wie ein bestimmter Partner einer Marke mit seinen Kunden kommuniziert. Diese Einzigartigkeit wollen wir nicht verwässern.

2022 ist die TRATON-Strategie in eine neue Phase eingetreten, die Sie mit den Worten „Execution Now“ bezeichnen. Was genau meinen Sie damit?

Ich meine damit, dass wir jetzt von der Theorie in die Praxis kommen. Auf dem Papier ist die TRATON-Strategie exzellent definiert: Wir wollen den Wandel in eine nachhaltige Transportwelt gestalten. Mit dem Führungsteam innerhalb der TRATON GROUP geben wir nun das Versprechen: Wir werden liefern. Wir werden unsere Strategie mit Leben erfüllen, indem wir die operativen Herausforderungen im Detail angehen – zum Beispiel mit unserer gemeinsamen Produktplattform oder mit unserer gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Hier sind wir 2022 schon einen großen Schritt vorwärts gegangen und werden unsere Arbeit daran in diesem Jahr weiter intensivieren.

Wie kann TRATON ein noch verantwortungsvolleres Unternehmen werden und welche Bedeutung kommt dabei der Elektrifizierung der Transportbranche zu?

Wir haben mit Scania und MAN zwei Marken, die bei ihren Nachhaltigkeitszielen bereits mit Science Based Targets arbeiten. Damit gehen sie den von der Science-Based-Targets-Initiative definierten Weg, um im Einklang mit den Zielen des Pariser Abkommens die CO₂-Emissionen zu reduzieren. Navistar und Volkswagen Truck & Bus bereiten sich darauf vor, dies in naher Zukunft auch zu tun. Die Einführung von Science Based Targets ändert alles, weil wir damit unsere Arbeit für mehr Nachhaltigkeit eindeutig messen und ausrichten können. Das ist ein großer Schritt für die TRATON GROUP, um ein noch verantwortungsvolleres Unternehmen zu werden.

Das Thema Elektrifizierung ist wichtig, weil mehr als 95 Prozent unseres CO₂-Fußabdrucks durch den Betrieb unserer Lkw und Busse beim Kunden entstehen. Unsere Lösung ist die Einführung batterieelektrischer Fahrzeuge. Schon jetzt haben unsere Marken ein breites Angebot. Gleichzeitig bündeln wir unsere Kräfte bei der Entwicklung von E-Fahrzeugen. Für das Jahr 2023 erwarten wir einen deutlichen Anstieg der Bestellungen von E-Fahrzeugen bei Scania, Navistar und Volkswagen Truck & Bus. MAN wird 2024 mit dem Launch des neuen eTruck durchstarten. Damit werden wir unsere Position als verantwortungsvolles Unternehmen weiter ausbauen.

Mehr als
95%
unseres CO₂-Fußabdrucks entsteht durch den Betrieb unserer Lkw und Busse beim Kunden.

Wettlauf gegen die Zeit



Die Zukunft der Antriebe im Transportsektor ist batterieelektrisch – und sie steht unmittelbar bevor, davon ist man bei TRATON überzeugt. Dabei ist Eile geboten, vor allem bei der Lösung des Henne-Ei-Problems für eine europaweite Ladeinfrastruktur. ▶

Ein Kommentar von Atif Askar, Head of Business Development, Strategy und M&A bei der TRATON GROUP

Wenn wir im Fernverkehr 10.000 Diesel-Lkw von der Straße nehmen und durch Elektrofahrzeuge ersetzen, sparen wir bis zu eine Million Tonnen CO₂ – und das jedes Jahr. Im Vergleich zu anderen Maßnahmen ist dieser Effekt aber nicht nur gewaltig, sondern auch überraschend einfach zu erreichen. Wir brauchen keine völlig neue Technologie: Batterien, eine Achse mit gewickeltem Motor, das gibt es heute schon – auf der Lkw-Seite sind wir also bereit. E-Fahrzeuge gibt es jetzt schon bei den Unternehmen der TRATON GROUP zu kaufen: den 26-Tonner von Scania zum Beispiel, E-Busse und Transporter von MAN, elektrische Schulbusse von IC Bus, einer Marke von Navistar, oder den 14-Tonner e-Delivery von Volkswagen Truck & Bus. Ein 40-Tonner von Scania wird Ende des Jahres 2023 erhältlich sein, der zukünftige eTruck von MAN Ende 2024. Das größte Problem beim Ausstieg aus dem Diesel werden also nicht die Lkw sein, sondern die Ladeinfrastruktur.

Beim Laden kennen wir grob zwei Anwendungsfälle: Viele Kunden fahren nicht mehr als 500 Kilometer am Tag, zum Beispiel im regionalen Lieferverkehr, Personennahverkehr oder mit Baustellenfahrzeugen. Solche Fahrzeuge können über Nacht laden, brauchen also nicht einmal eine besonders leistungsstarke Stromversorgung. Anders sieht es für den Fernverkehr und die öffentliche Ladeinfrastruktur aus. Hier haben wir das typische Henne-Ei-Problem: Keiner kauft E-Lkw, solange es kein Ladenetzwerk gibt, und keiner baut die Infrastruktur, solange es keine Nutzer gibt. Deshalb haben wir uns mit den anderen großen Nutzfahrzeugherstellern zusammengetan und das Joint Venture Milence gegründet. 75 Prozent beträgt der Marktanteil der Hersteller, die Milence gegründet haben und wir wollen in den nächsten vier Jahren insgesamt eine halbe Milliarde Euro investieren, mit denen mindestens 1.700 Hochleistungs-Ladepunkte in ganz Europa gebaut werden können. Das wird nicht ausreichen, ist aber ein wichtiger Anfang und schafft eine kritische Masse, die nötig ist, um das System zum Laufen zu bringen. Es signalisiert auch ganz klar dem Markt und den Kunden: Wir als Hersteller sind bereit für die Transformation.

Batterie ist die bessere Lösung

Oft wird neben der Batterie auch Wasserstoff als ein Baustein in einem technologieoffenen Antriebsmix gesehen. Was ist also mit der Brennstoffzelle als Alternative? Unsere Kunden achten sehr genau auf die TCO, die Total Cost of Ownership. Bei der Betrachtung dieser Gesamtkosten gibt es einen Riesenvorteil für batterieelektrische Fahrzeuge: Ein klassischer Kunde von Fernverkehr-Lkw in Europa wendet etwa 40 Prozent seiner Gesamtkosten für Antriebsenergie auf, heute also für Diesel. Nur gut zehn Prozent entfallen über die Laufzeit gesehen auf den Lkw selbst. Strom kostet pro Kilometer aber nur etwa die Hälfte von Diesel. Selbst wenn sich der Preis des Lkw mehr als verdoppelt,

Milence

heißt das Joint Venture für eine europaweite Ladeinfrastruktur.

1.700

Hochleistungs-Ladepunkte wird Milence in Europa bauen.

500 Mio €

werden in den nächsten Jahren in eine Ladeinfrastruktur investiert.

75%

ist der Marktanteil der Hersteller, die Milence gemeinsam gegründet haben.



„Wenn unsere Kinder 2040 auf die Zeit jetzt zurückblicken, werden sie uns fragen: Warum habt ihr das nicht früher erkannt?“

Atif Askar,
Head of Business Development, Strategy und
M&A bei der TRATON GROUP

sparen unsere Kunden also bares Geld. Für den Wasserstoff-Lkw gilt das deutlich weniger: Ein Brennstoffzellenantrieb verbraucht vom Windrad bis zur Radnabe dreimal so viel Energie wie ein batterieelektrischer Antrieb – daran lässt sich physikalisch grundlegend nichts ändern. Wasserstoff wird in Nischen einen Platz finden, für die allermeisten Anwendungen ist eine Batterie aber die bessere Lösung, sie ist ressourcenschonender und damit schlicht billiger. Das gilt selbst dann noch, wenn grüner Wasserstoff tatsächlich einmal in ausreichender Menge und großflächig verfügbar sein sollte. Ein weiterer Vorteil von Batterien: Wir müssen nicht warten, wir können heute schon mit der Elektrifizierung anfangen. Und deswegen positionieren wir uns bei TRATON ganz klar: Der batterieelektrische Antrieb wird die Haupttechnologie sein.

Europa und die USA sind bei der Elektrifizierung des Transportsektors Vorreitermärkte, gefolgt von China. Die Rahmenbedingungen sind allerdings überall auf der Welt ähnlich. Die anderen Märkte kommen später, aber sie kommen. Was viele dabei noch nicht verinnerlicht haben: Der Wandel ist keine Reise, die wir in der Zukunft antreten werden. Wir bei TRATON – genauso wie viele unserer Kunden – haben die Weichen längst gestellt. Es geht nur noch um eine Frage: Wie können wir maximale Geschwindigkeit erreichen? Deswegen müssen auch unsere politischen Entscheidungsträger ihre ganze Aufmerksamkeit darauf richten, so schnell und umfangreich wie möglich die passenden Rahmenbedingungen bereitzustellen.

Berechenbare Disruption

Die Diskussion, wann der letzte Diesel vom Band läuft, führt dabei in die falsche Richtung. Ob wir 2039 oder 2040 die letzten Verbrenner produzieren, spielt eine untergeordnete Rolle, wenn wir uns anschauen, wie wir möglichst schnell möglichst viel CO₂ einsparen können. Der schnelle Hochlauf in den frühen Jahren – also jetzt – ist viel entscheidender. Und tatsächlich ist in unseren Prognosen bereits im Jahr 2030 die Hälfte unserer abgesetzten Fahrzeuge batterieelektrisch. Der Wandel vollzieht sich wie im Lehrbuch in Form einer S-Kurve – bei solch einem Verlauf ist 2040 ohnehin Schluss mit dem Verbrenner, schon allein aus wirtschaftlichen Gründen.

Wenn unsere Kinder 2040 auf die Zeit jetzt zurückblicken, werden sie vielleicht sagen: Das war wohl die berechenbarste Disruption, die man sich vorstellen kann. Ihr wusstet, dass die Energiekosten entscheidend sind. Ihr wusstet, was Strom, Diesel und Wasserstoff kosten werden. Ihr wusstet, wie diese Kosten zueinander in Bezug stehen und wie sie sich langfristig relativ zueinander verhalten. Warum habt ihr so lange gebraucht? Warum habt ihr das nicht früher erkannt? Wir haben es erkannt. Jetzt müssen wir schnell handeln und zwar nicht nur bei TRATON, sondern auch die Politik, unsere Kunden und die Gesellschaft.



Die Navistar Marke IC Bus, Marktführer für Schulbusse in Nordamerika, hat bereits ein emissionsfreies Fahrzeug im Angebot.

500 km

fahren viele Anwender höchstens pro Tag.

1 Mio

Tonnen CO₂ pro Jahr werden eingespart, wenn 10.000 Diesel-Lkw im Fernverkehr durch E-Lkw ersetzt werden.

NAVISTAR
IC Bus CE Electric School Bus



Motorleistung:	max. 250 kW
Batteriekapazität:	bis zu 315 kWh
Reichweite:	bis zu 321 Kilometer
Produktionsstart:	2021

NAVISTAR
International eMV



Motorleistung:	max. 250 kW
Batteriekapazität:	210 kWh
Reichweite:	217 Kilometer
Produktionsstart:	2021

MAN
eTGE



Motorleistung:	max. 100 kW
Batteriekapazität:	35,8 kWh
Reichweite:	bis zu 130 Kilometer
Produktionsstart:	2018

Zukunft schon heute

Die TRATON GROUP ist bereit für die batterieelektrische Zukunft im Transportsektor – und treibt den Antriebswandel mit voran. Schon heute kann man E-Fahrzeuge von Scania, MAN, Navistar und Volkswagen Truck & Bus kaufen. Zu den Transportern, Lkw und Bussen mit Batterie von heute werden bald weitere kommen, darunter auch 40-Tonner von Scania und MAN.

MAN
eTruck



Motorleistung:	bis zu 350 kW
Batteriekapazität:	bis zu 500 kWh
Reichweite:	bis zu 400 Kilometer
Produktionsstart:	2024

MAN
Lion's City E



Motorleistung:	bis zu 320 kW
Batteriekapazität:	bis zu 640 kWh
Reichweite:	bis zu 350 Kilometer
Produktionsstart:	2020

MAN
eTGM



Motorleistung:	max. 264 kW
Batteriekapazität:	185 kWh
Reichweite:	bis zu 190 Kilometer
Produktionsstart:	2019

SCANIA
BEV Regional



Motorleistung:	450 kW
Batteriekapazität:	624 kWh
Reichweite:	bis zu 350 Kilometer
Produktionsstart:	2023

SCANIA
Citywide LF



Motorleistung:	300/250 kW
Batteriekapazität:	bis zu 330 kWh
Reichweite:	bis zu 320 Kilometer
Produktionsstart:	2021

VOLKSWAGEN TRUCK & BUS
e-Delivery



Motorleistung:	bis zu 300 kW
Batteriekapazität:	192 kWh
Reichweite:	bis zu 250 Kilometer
Produktionsstart:	2021

Annette Danielski

wurde 1965 geboren. Nach ihrem Diplomabschluss in BWL sammelte sie mehr als 30 Jahre internationale Erfahrung in den Bereichen Finanzen und Controlling. Von 1988 bis 2017 war sie bei der Daimler AG, zuletzt in unterschiedlichen Führungspositionen. Bei der Audi AG leitete sie von 2017 bis 2018 das Konzerncontrolling. Im Oktober 2018 wechselte sie zur TRATON SE. Dort leitete sie bis September 2021 den Bereich Konzernfinanzen und wurde im Oktober 2021 in den Vorstand berufen.



„Wir machen uns unabhängiger vom Auf und Ab des Marktes.“

Drei Fragen an Annette Danielski, Mitglied des Vorstands der TRATON SE, verantwortlich für Finanzen und Unternehmensentwicklung

TRATON betont, dass der Fokus der Gruppe auf einer nachhaltigen Wertsteigerung liegt. Was bedeutet das?

Die TRATON GROUP ist mit ihren Marken in einem sehr zyklischen Markt unterwegs. Auf Phasen hoher Nachfrage folgen für gewöhnlich Phasen, in denen der Markt schwieriger wird, und das mit oft unterschiedlichen Entwicklungen in den Regionen. Wir arbeiten sehr intensiv daran, uns unabhängiger von diesem Auf und Ab zu machen. Damit wir in unserer finanziellen Leistungsfähigkeit und Profitabilität möglichst widerstandsfähig werden. Dabei hilft uns die Erschließung neuer Absatzregionen. Mit Navistar bearbeiten wir nun erfolgreich den nordamerikanischen Markt. Oder der Ausbau der Vehicle Services, die von Marktschwankungen unabhängig sind. Zudem bauen wir die TRATON Financial Services auf und haben in der gesamten Gruppe unsere Kostenstruktur verbessert.

Beim Capital Markets Day im Mai 2022 hat sich die TRATON GROUP das ambitionierte Ziel von neun Prozent Umsatzrendite für das Jahr 2024 gesetzt. Wo stehen Sie heute auf dem Weg dahin?

Kein Zweifel, die Herausforderungen des Jahres 2022 – der Mangel an Teilen, knappe Logistikkapazitäten, der Krieg in der Ukraine und die stark steigenden Preise für viele Rohstoffe und Energie – haben es nicht leichter gemacht, unsere Rendite im gewünschten Tempo zu steigern. Aber wir haben uns in der Gruppe entsprechend aufgestellt und die Herausforderungen in den Griff bekommen. Unser Ziel einer Umsatzrendite von neun Prozent im Jahr 2024 steht, darauf arbeiten wir konsequent hin. Wir konzentrieren uns auf unsere starken Marken und unsere Möglichkeiten. Scania wird wieder führend in der Profitabilität und eine zweistellige Umsatzrendite erreichen. Volkswagen Truck & Bus wird seine hervorragende Position nutzen, um die Führung in Lateinamerika zu behaupten. MAN profitiert von seiner konsequenten Neuausrichtung und der dadurch verbesserten Kostenstruktur. Navistar wird durch neueste Technologie aus der Gruppe gestärkt und kann Marktanteile und Volumina ausbauen und die Marge deutlich verbessern.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten und wirksamsten Hebel, um die Profitabilität der Gruppe trotz der aktuellen Herausforderungen weiter zu steigern?

Unsere Marken haben jeweils ein äußerst wettbewerbsfähiges Portfolio und können damit Marktanteile gewinnen. Dabei hilft unsere gruppenweite 13-Liter-Motorenplattform Common Base Engine (CBE), die von Scania bereits eingeführt worden ist, ab 2023 die Kunden von Navistar erreichen wird und in den Folgejahren auch von MAN und Volkswagen Truck & Bus ausgerollt werden wird. Der CBE ist ein sehr effizienter Dieselantrieb. Unsere Kunden profitieren von geringeren Betriebskosten und hoher Verfügbarkeit, wir von einer besseren Produktpositionierung. Zudem arbeiten wir an unserer Kostenstruktur. Durch das TRATON Modular System können wir Doppelarbeit vermeiden, was Geld spart. Auf lange Sicht wird die Modularisierung ein sehr effektiver Stellhebel sein, um unsere Profitabilität nachhaltig zu verbessern. Deswegen führt die Gruppe nun unser Modulares Baukastensystem über alle wesentlichen Komponenten hinweg ein.

Stark allein, stärker zusammen



Seit Mai

2022

leiten Catharina Modahl Nilsson und Anders Williamsson zwei neu geschaffene Organisationseinheiten.

Zwei neu geschaffene Organisationseinheiten arbeiten in der TRATON GROUP daran, die markenübergreifende Zusammenarbeit auf ein neues Level zu heben. Ihre Aufgabe ist es, durch Synergien sowohl Effizienz als auch Innovationskraft zu steigern. Gleichzeitig behalten die etablierten Marken der Gruppe ihre individuelle Schlagkraft. Die Balance aus Gruppengefühl und Eigenständigkeit gelingt durch smarte Kooperation und gegenseitiges Vertrauen.

Nehmen wir das moderne Lenksystem eines Nutzfahrzeugs. Wer Stammkunde bei einer der vier Herstellermarken der TRATON GROUP ist, baut darauf, das Steuerrad eines neuen Modells intuitiv bedienen zu können. Weil er gelernt hat, wo sich bei den Fahrzeugen von Scania, MAN, Navistar oder Volkswagen Truck & Bus welche Funktionen befinden. Zugleich bringt der Kunde den Anspruch mit, im neuen Fahrzeug die hochwertigste und innovativste Lenktechnik vorzufinden, inklusive aller Vorzüge des automatisierten Fahrens. Die große Herausforderung für die Hersteller liegt nun darin, beides zu bieten: das gewohnte Markenerlebnis, kombiniert mit bestmöglicher Technik.

Dies geschieht in einem Markt mit enormer Veränderungsdynamik: Hatte es die Branche früher mit recht homogenen Kundengruppen zu tun und ging es technisch in erster Linie darum, den Verbrennungsmotor immer weiter zu optimieren, ändert sich das Umfeld aktuell radikal. Elektrische Antriebe und autonome Systeme gewinnen an Bedeutung, mit ihnen kommen neue Mitbewerber hinzu und es ergeben sich eine Reihe ungelöster Fragen.

Kooperation stärken

„Eine Marke allein schafft es heute nicht mehr, all diese Herausforderungen zu meistern“, sagt Anders Williamsson, Head of TRATON Group Industrial Operations. „Weshalb wir innerhalb der Gruppe die markenübergreifende Kooperation stärken müssen“, ergänzt Catharina Modahl Nilsson, Head of TRATON Group Product Management. Seit Mai 2022 leiten die beiden Manager zwei neu geschaffene Organisationseinheiten, die diese Kooperationen innerhalb der TRATON GROUP intensivieren und orchestrieren.

Das Ziel ist es, die Balance zu finden: Scania, MAN, Navistar und Volkswagen Truck & Bus bauen weiter auf ihre Stärken und Marktpositionen, kooperieren aber gleichzeitig in nahezu allen Bereichen, sodass dort Synergien entstehen, wo zuvor Arbeit doppelt geleistet oder Wissen nicht geteilt worden ist. Durch diese Transformation löst TRATON eine zentrale strategische Frage, nämlich wie es gelingen kann, die Effizienz zu steigern, ohne dabei die individuellen Identitäten der Marken aufzugeben. Die Antwort lautet: durch smarte Kooperation innerhalb der gesamten Gruppe.

Die von Catharina Modahl Nilsson geführte Organisationseinheit Group Product Management deckt in erster Linie strategische Themen ab, der von Anders Williamsson geleitete Bereich Group Industrial Operations fokussiert sich auf die operative Kooperation in den Werken. Was das konkret bedeutet, lässt sich am Beispiel der Elektromobilität verdeutlichen. Group Product Management versteht sich als Schmelzpunkt für die Bedürfnisse und Anliegen verschiedener Akteure innerhalb und außerhalb der Gruppe. Ihr strategischer Auftrag ist es, zu analysieren, wie die Ansprüche der Kunden mit den technischen Lösungen der TRATON GROUP in Einklang zu bringen sind.

Vertrauen und Wertschätzung

„Angenommen“, sagt Modahl Nilsson, „die Marktforschung zeigt, dass es Bedarf für fünf verschiedene elektrische Motortypen gibt. Unsere interne Analyse aber zeigt, dass sich diese Varianz nicht ausreichend effizient herstellen lässt. Also fragen wir uns markenübergreifend: Wie müssten weniger Motortypen beschaffen sein, damit diese dennoch alle Ansprüche der Kunden erfüllen? Haben wir dafür mit unseren Ingenieuren eine Lösung erarbeitet, geben wir diese ins Marketing zurück, verbunden mit der Frage, wie die Kunden darauf reagieren werden.“ Auf diese Weise entstehe unter der Orchestrierung des Group Product Managements eine markenübergreifende strategische Roadmap – „natürlich immer im vorgegebenen Rahmen der Finanzierbarkeit“, so Modahl Nilsson.

Als Head of TRATON Group Industrial Operations sorgt Williamsson mit seiner Organisationseinheit dafür, dass diese strategische Dimension der Transformation in Einklang mit den operativen Prozessen steht. Ein Schlüssel dafür sei die intensive Kommunikation mit den Ingenieuren, die in der Forschung und Entwicklung

„Die smarteste Reaktion auf den Wandel ist es, das wertvolle Erbe unserer Marken zu bewahren und in eine gemeinsame Zukunft zu investieren.“

Catharina Modahl Nilsson,
Head of TRATON Group Product Management



an Lösungen arbeiten, aber auch mit den vielen Menschen, die in den Werken ihrer täglichen Arbeit nachgehen. „Jeder gelungene Wandel ist mit positiven Emotionen verbunden“, sagt Williamsson. Zentral sei dabei auch der Glaube an die gemeinsame Sache – „denn Vertrauen entsteht, wenn man sich mit gegenseitiger Wertschätzung begegnet.“ Früher habe sich in einigen Bereichen der Zusammenarbeit zwischen den Marken ein Mangel an Vertrauen feststellen lassen. „Diesen zu beheben, ist ein zentrales Ziel“, ergänzt Williamsson, „wobei wir in den vergangenen Monaten viel erreicht haben.“ Ein neuer Spirit sei erkennbar: „Wir erleben eine Gemeinschaft, die zusammenhält, ohne dass Eigenständigkeiten verloren gehen.“

Neue Perspektiven

Um diesen Geist weiter zu stärken, nutzt man intern bei der TRATON GROUP für die Werke nicht mehr die Namen der Marken, die hier Nutzfahrzeuge herstellen, sondern den Namen des Standorts. „Das mag banal klingen“, sagt Williamsson, „aber es ist



„Früher ging es um den Erfolg einer Marke. Nun geht es darum, die gesamte TRATON GROUP nach vorne zu bringen.“

Anders Williamsson,
Head of TRATON Group Industrial Operations

für einen langjährigen Mitarbeiter ein großer mentaler Schritt, zu sagen: ‚Ich arbeite am TRATON-Standort München oder Södertälje‘ – und nicht bei Scania oder MAN.‘ Jeder stehe vor der Aufgabe, gedanklich die Komfortzone zu verlassen. Statt sich ausschließlich über die Marke zu identifizieren, sollen sich die Mitarbeiter als Teil eines globalen Teams sehen. Wie schnell dieser Wandel gelingt, überrascht Williamsson positiv: „Ich war mir sicher, dass es uns gelingen würde. Aber eher als Projekt über zwei Jahre – nicht innerhalb weniger Monate.“ Was nicht bedeute, dass die Transformation bereits abgeschlossen sei, „aber einige große Hürden haben wir im Jahr 2022 erfolgreich überwunden.“

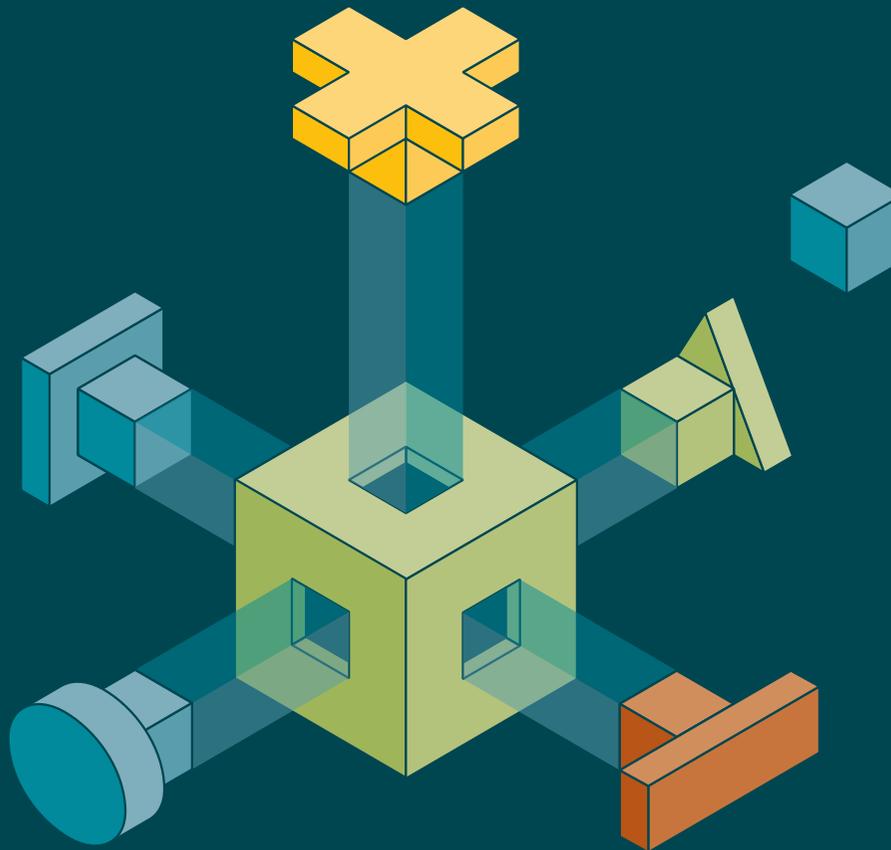
Strategischer Schlüssel für das hohe Transformationstempo war eine weitere Entscheidung von TRATON gleich zu Beginn des Prozesses: „Wir werden ein für alle Standorte gültiges modulares System einführen“, sagt Catharina Modahl Nilsson. Das TRATON Modular System stellt standardisierte Schnittstellen zur Verfügung, über die bestimmte Komponenten markenübergreifend genutzt werden können, von Chassis-Teilen über Elektro- und Software-Architekturen bis hin zu Antrieben. „Das TRATON Modular System gibt den Rahmen vor, den die Marken dann eigenständig ausfüllen, sodass die Kunden weiterhin die Stärken der jeweiligen Marken erleben“, so Modahl Nilsson. Das modulare System mit der Wiedererkennbarkeit der Marken zu kombinieren, sei für Ingenieure durchaus eine Herausforderung, hat Williamsson erlebt. „Wir erkennen jedoch, dass sich unsere Mitarbeiter auf diese Herausforderung freuen. Früher ging es um den Erfolg einer Marke. Nun geht es darum, die gesamte Gruppe nach vorne zu bringen. Das gibt der individuellen Arbeit neue Perspektiven, was viele Mitarbeiter motiviert.“

Komplexität nimmt weiter zu

Gefragt seien für den Entwicklungsprozess nicht nur die Ingenieure, sondern auch die Führungskräfte, wie Williamsson betont: „Das Tempo der Transformation hängt davon ab, ob es uns gelingt, auch die Leitungsfunktionen der Marken zu überzeugen. Sind wir hier nicht erfolgreich, wird der Wandel gebremst. Und das wollen und können wir uns nicht leisten.“

Eines ist sicher: Der Markt für Nutzfahrzeuge wird sich weiter wandeln. Die Komplexität wird zunehmen, Zahl und Wirkungskraft der globalen Unsicherheiten sehr wahrscheinlich auch. „Die denkbar beste Reaktion darauf ist es, das wertvolle Erbe unserer Marken zu bewahren und in eine gemeinsame Zukunft der Gruppe zu investieren“, ist Modahl Nilsson überzeugt. „Dabei müssen wir sowohl langfristig strategisch denken als auch immer wieder agil auf neue Entwicklungen reagieren.“ Auch dies ist ein Spagat, der eine Marke allein überfordern würde. Weshalb die Managerin das Credo der Kooperation als Appell formuliert: „Lasst uns gemeinsam an Stärke gewinnen!“

Schnittstelle zur Zukunft



Der CBE ist der neuste, beste und auch der letzte Dieselmotor der TRATON GROUP. Mit beeindruckender Effizienz und niedrigen Emissionen steht er für den Übergang zur Elektromobilität – und markiert für die Gruppe einen Wandel zur markenübergreifenden Modularität.

„Der CBE ist mehr als ein Basismotor“, erklärt Michael Cunningham. Er ist als Head of Conventional Powertrain bei TRATON tätig, zuvor war er bei Navistar, und koordiniert von Schweden aus das markenübergreifende Leuchtturmprojekt. Der CBE, das ist die Kurzform von Common Base Engine, ist aus mehreren Gründen besonders:

Da sind zum einen seine sehr guten Leistungswerte, die das 13-Liter-Aggregat zu einem würdigen Abschluss einer langen Dieseltradition machen. Und zum anderen handelt es sich beim CBE um ein echtes Teamwork der TRATON GROUP. Unter der Leitung von Scania wurde er in einer intensiven Kollaboration aller Marken der Gruppe entwickelt.

Gelerntes künftig nutzen

„Der CBE hat einen Wandel der Arbeitsweise innerhalb der TRATON GROUP eingeläutet“, macht Cunningham deutlich. Das Projekt ist in puncto markenübergreifender Entwicklung, gemeinsamer Schnittstellen und der Produktion an verschiedenen Standorten weltweit eine Blaupause für die künftige Zusammenarbeit bei TRATON. Elektromobilität und autonomes Fahren sind zwei der großen Herausforderungen der Transportbranche. Synergien beim CBE schaffen freie Kapazitäten, um diese Herausforderungen in der Zukunft anzugehen. Außerdem könne die Gruppe viel von den jahrelangen Projekterfahrungen nutzen, was sie bei der Entwicklung des gemeinsamen Basismotors gelernt habe, so Cunningham. „Wir haben wertvolle Erfahrungen gesammelt, neue Prozesse etabliert, uns auf gemeinsame Ziele verständigt“, erklärt er und ergänzt: „Ich bin der festen Überzeugung, dass wir mit dem CBE eine gute Grundlage für die markenübergreifende Entwicklung und Produktion innerhalb der TRATON GROUP geschaffen haben.“

Mehr als gemeinsame Komponenten

Der CBE, so Cunningham, sei bedürfnisgerecht erweiterbar und könne auf der ganzen Welt zum Einsatz kommen. Dank eines Baukastenprinzips sind über 80 Prozent des Motors in den Lkw von Scania, MAN, Navistar und Volkswagen Truck & Bus gleich. „Dabei geht es aber um weit mehr als um ein paar gemeinsame Komponenten, die dann für bestimmte Regionen und Märkte zusammengesetzt werden“, so Cunningham. Dank standardisierter Schnittstellen können alle Marken der TRATON GROUP dann modular auf die besonderen Bedürfnisse ihrer Regionen und Märkte eingehen. Der Motor wird weltweit in vier Werken produziert und zukünftig schwere Nutzfahrzeuge der TRATON GROUP in Europa, Nord- und Südamerika und potenziell auch in weiteren Märkten antreiben.

Södertälje/ Schweden

Die Produktion in Södertälje ist 2022 erfolgreich gestartet und befindet sich in der Hochlaufphase. Die ersten Trucks mit dem CBE sind unter dem schwedischen Label Super bereits auf der Straße. Scania hat in Södertälje auch eine neue Gießerei für die Kurbelgehäuse des CBE errichtet. Ebenso werden andere Produktionsstätten innerhalb der Gruppe Gussteile von dort verwenden. Der erste mit dem CBE angetriebene Lkw, der Scania 460 R Highline, belegte 2022 beim europaweit renommierten 1000-Punkte-Test den ersten Platz.



Scania,
Södertälje

Scania,
São Bernardo do Campo



São Bernardo do Campo/ Brasilien

Schon seit 1957 produziert Scania im brasilianischen São Bernardo do Campo Nutzfahrzeuge. Derzeit wird der Standort weiter ausgebaut. Ab 2028 soll der CBE auch hier produziert werden – dann für den Einsatz in schweren Nutzfahrzeugen von Volkswagen Truck & Bus.

COMMON BASE ENGINE

Nürnberg/ Deutschland

Am Nürnberger Standort von MAN entsteht für die Fertigung des CBE eine neue Produktionsstätte. Spätestens im September 2021, die 23.000 Quadratmeter große Halle wird im Laufe des Jahres 2023 bezugsfertig sein. 2024 sollen dann die ersten Motoren vom Band laufen. Mit einer Investition von 170 Millionen Euro zählt die neue Fertigungshalle zu den größten Bauprojekten in der Geschichte des Standortes.



MAN,
Nürnberg

Huntsville/ USA

Die schweren Lkw von Navistar fahren unter der Marke International. Der CBE, der hier zum Einsatz kommen wird, trägt daher die Bezeichnung International S13. Der neue Motor stieß bei seiner Präsentation im August 2022 auf Begeisterung bei potenziellen Kunden in Nordamerika. Die Kleinserienproduktion startete Anfang des Jahres, die Kundenproduktion beginnt im zweiten Halbjahr 2023.



Navistar,
Huntsville



Mehr unter:
Zusammenarbeit ist
zukunftsweisend

Ein Werte- kompass für alle

Zur TRATON GROUP gehören die starken Marken Scania, MAN, Navistar und Volkswagen Truck & Bus – jede mit eigener Geschichte und Identität. Gemeinsame Werte unterstützen nun dabei, die Unternehmensziele noch besser zu erreichen.

Die Kultur eines Unternehmens ist entscheidend für die Ergebnisse, die es erzielt, davon ist man bei der TRATON GROUP überzeugt. Das Fundament dafür bilden Werte, die alle Mitarbeiter teilen. Genau deswegen gibt es jetzt fünf solche Unternehmenswerte für die TRATON GROUP – Kunde zuerst, Respekt, Teamgeist, Verantwortung und Verschwendung vermeiden. Die Werte hängen voneinander ab und ergänzen den Unternehmenszweck, also den Purpose, den TRATON für sich definiert hat: Transforming Transportation Together. For a sustainable world.

Die TRATON GROUP hat die Zusammenarbeit zwischen ihren Marken beschleunigt, um ihre Strategie erfolgreich umzusetzen und Projekte gemeinsam zu

verwirklichen. Hierbei arbeiten Menschen aus verschiedenen Unternehmen und Kulturen zusammen. Der gemeinsame Wertekompass hilft dabei, das Denken und Handeln in eine Richtung zu lenken und so die Ziele von TRATON besser zu erreichen.

Die Werte im Alltag zu leben braucht Zeit. Um sie gemeinsam anzunehmen und umzusetzen sind markenübergreifende und markeneigene Aktivitäten geplant. Entscheidend ist, dass alle Mitarbeiter die neuen Werte zunächst verstehen und darüber nachdenken können, wie sie diese selbst leben und so zu dem TRATON Spirit beitragen, nach dem das Unternehmen strebt. Dazu plant das Unternehmen gruppenweit interne Workshops, um die Teams zu ermutigen, sich kontinuierlich mit den Werten auseinanderzusetzen, und damit, wie sie ihre Arbeitsweise beeinflussen. Denn nur wenn die Unternehmenswerte gelebt werden, erstarkt der gemeinsame Geist des Vertrauens und der Zusammenarbeit – der TRATON Spirit.

„Gemeinsame Werte sorgen dafür, dass unsere Marken abgestimmt und koordiniert arbeiten können. So bündeln wir unsere Kräfte und können uns noch stärker darauf konzentrieren, unsere Kunden in den Mittelpunkt zu stellen.“

Fiora Cheng Gårdemyr,
Head of Scale up and Strategic Partnerships, Scania





„Teamgeist ist das Rückgrat unserer Prozesse. Das bedeutet, dass wir unsere Kräfte bündeln, unsere Unterschiede und jeweiligen Erfahrungen einbringen müssen, um an gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Es bedeutet auch, dass wir uns selbst herausfordern und voneinander lernen.“

Felipe Nogueira,
Associate Director R&D, Volkswagen Truck & Bus



„Integres und transparentes Handeln ist ein natürlicher Bestandteil unserer Kultur. Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft als Ganzes bewusst und schaffen Vertrauen bei unseren Kunden, indem wir für unser Handeln einstehen.“

Lina Ankargren,
Head of Charging and Thermal Management System, Scania



„Respekt bedeutet, dass wir sozial verantwortungsvoll handeln und uns die Vielfalt in unserer Belegschaft zunutze machen, um noch bessere Ergebnisse für unsere Kunden und die Gesellschaft zu erzielen.“

Nuno Marques,
Automation Manager Development, TRATON



„Kunde zuerst bedeutet, dass wir unermüdlich danach streben müssen, zu verstehen, worauf es am meisten ankommt, was den größten Mehrwert für unsere Kunden schafft – um dann diese Erwartungen zu übertreffen.“

Holly Coombes

Vice President Central Sales Administration, Navistar

„Verschwendung vermeiden ist einer unserer Grundwerte und er gilt für alle und jeden Geschäftsbereich. In der Fertigung ist er für die Standardisierung unseres gemeinsamen Produktionssystems unerlässlich. Er ist die Grundlage für die Maximierung unserer Qualität und die Minimierung von Lieferzeiten, Lagerbeständen und Kosten für unsere Kunden.“

Ulrich Zimmer

Senior Vice President Production Powertrain, MAN



Fragen an ...

Bernd Osterloh

Mitglied des Vorstands der TRATON SE,
verantwortlich für Personal

Herr Osterloh, was ist der TRATON Spirit?

Voneinander lernen und offen sein für Neues, um zusammen das Geschäft der gesamten TRATON GROUP mit all ihren Marken nach vorne zu bringen – das ist der TRATON Spirit. So können wir unsere Möglichkeiten voll ausschöpfen, ganz im Sinne unseres Unternehmenszwecks, also unseres Purpose „Transforming Transportation Together. For a sustainable world“. Basis dafür sind die gemeinsamen Werte, denn sie geben Orientierung in der Zusammenarbeit im Tagesgeschäft. Seit ich 2021 bei TRATON angefangen habe, bin ich davon angetan, wie sich die Mitarbeiter in meiner Umgebung für die Zusammenarbeit der Marken engagieren – von der Entwicklung über die Produktion bis hin zum Vertrieb. Mein Lieblingsbeispiel ist aber die Entwicklung: Wenn wir gemeinsam neue Produkte entwickeln, entsteht dabei ein Teamgeist, der sich auf das gesamte Unternehmen auswirkt. Ergebnis dieses Teamgeists ist die Baukasten-Philosophie, die wir derzeit forcieren und zum Beispiel bei Antrieben und Kabinen anwenden.

3

Nun gibt es für alle Mitarbeiter in der TRATON GROUP gemeinsame Unternehmenswerte. Wie werden sie von den unterschiedlichen Marken gelebt?

Kunde zuerst, Respekt, Teamgeist, Verantwortung und Verschwendung vermeiden: Diese Werte bilden die Basis für unsere gruppenweite Zusammenarbeit. Mir ist wichtig, dass sich jeder mit diesen Werten identifiziert und dass sie aktiv gelebt werden. Selbstverständlich sind die Ausprägungen in den jeweiligen Marken individuell. Letztlich ist jedoch wichtig, dass wir ein gruppenweit einheitliches Verständnis der Werte haben, uns an ihnen orientieren können und gemeinsam große Ziele verfolgen – ohne die lokalen Gegebenheiten und Markenunterschiede außer Acht zu lassen. Die Identität jeder Marke soll zukünftig nach wie vor für den Kunden sichtbar sein.

Wie trägt der TRATON Spirit dazu bei, die Ziele der Gruppe zu erreichen?

Keine Marke ist allein und ohne Gruppe überlebensfähig, das weiß jedes unserer Unternehmen. Die Verantwortung von TRATON ist es, das Beste, das wir im Konzern haben, also das, was jede Marke schon beispielhaft umsetzt, für alle Marken nutzbar zu machen und zum gruppenweiten Standard zu erheben. So entsprechen wir unserem Purpose. Trotz aller Rückschläge im vergangenen Jahr – wir mussten unter anderem unsere Geschäftstätigkeit in Russland wegen des Ukrainekriegs schließen, die Liefersituation bei Halbleitern ist nach wie vor problematisch – sind wir immer auf einem sehr guten Weg geblieben. Das verdanken wir der immer stärkeren, markenübergreifenden Zusammenarbeit und unserem gruppenweiten Spirit, den alle Marken teilen.

Bernd Osterloh

wurde 1956 geboren. Von 1973 bis 1975 absolvierte er eine Ausbildung zum Industriekaufmann. Er arbeitete von 1977 bis 2021 bei der Volkswagen AG. Von 2005 bis 2021 war er Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats und Mitglied im Präsidium des Aufsichtsrats sowie von 2017 bis 2021 Mitglied des Prüfungsausschusses. Von 2018 bis 2021 war er Mitglied des Aufsichtsrats der TRATON SE und ist zum 1. Mai 2021 in den Vorstand gewechselt und für Personal verantwortlich.

