

Börsen-Zeitung, 20. September 2008

| ENGINES

| ONSITE ENERGY &  
COMPONENTS

# Wachstum durch Selbstständigkeit

Vom Bodensee aus in die Welt – Strategische Möglichkeiten nutzen

Von Volker Heuer, Vorstandsvorsitzender der Tognum AG

Besucher des MTU-Werks in Friedrichshafen sind meist überrascht: Denn der Blick auf Bodensee, Berge und grüne Uferpromenade scheint direkt aus einem Reisekatalog zu stammen. Doch dieser erste Eindruck ist nur die halbe Wahrheit: Genau hier startete am 2. Juli 1900 der allererste Zeppelin und schrieb Technikgeschichte. Und genau hier produziert die Tognum-Tochtergesellschaft große schnelllaufende Dieselmotoren. Auf den Tag genau 107 Jahre später, am 2. Juli 2007, startete die Tognum AG ihre Reise auf dem Kapitalmarkt. Es war der größte Börsengang eines deutschen Unternehmens seit langem und einer der größten Börsengänge im Jahr 2007. Der Kompass des Unternehmens steht dabei nach wie vor auf profitabilem und globalem Wachstumskurs, ohne dabei die Wurzeln im baden-württembergischen Friedrichshafen aus den Augen zu verlieren.

Eine wichtige Voraussetzung für diese Entwicklung war die unternehmerische Unabhängigkeit, die sich die Firmengruppe und ihre Führungskräfte in den vergangenen Jahren erarbeitet haben. Heute ist Tognum weltweit führend in den Bereichen Antrieb und Energie. Die Hochleistungs-Motoren und Antriebssysteme sowie Einspritzsysteme kommen zum Beispiel in Schiffsantrieben oder in der Öl- und Gasförderung zum Einsatz. Auch die unterschiedlichsten Bahn-, Agrar-, Bergbau-, Bau- und militärische Fahrzeuge werden von ihnen angetrieben. Darüber hinaus bietet Tognum dezentrale Anlagen zur elektrischen Energieerzeugung an, die auf Basis von Dieselmotoren, Gasmotoren und Brennstoffzellen arbeiten.

## Carve Out als Chance

Als ich im Jahr 2004 zum Leiter der „Off-Highway“-Aktivitäten von DaimlerChrysler berufen wurde, bestand dieser Bereich im Wesentlichen aus den weltweiten Aktivitäten der MTU Friedrichshafen-Gruppe sowie aus vergleichbaren Aktivitäten des Konzerns in den USA. Das große Potenzial des Geschäfts „abseits vom Straßenverkehr“ lag für uns damals bereits auf der Hand: Die Märkte für Infrastruktur, Energie und Transport wachsen nachhaltig im Zuge der Globalisierung und der Entwicklungen in den Schwellenländern. Und technisch war die MTU mit

ihrer rund 100-jährigen Tradition schon immer führend. Das bestätigen nicht zuletzt die Kunden immer wieder. Ein solches Potenzial lässt sich natürlich nur mit erheblichen Investitionen in Kapazitäten sowie in Forschung und Entwicklung realisieren. Was also fehlte, war Geld, um die vielfältigen Ideen des Management-Teams – gebündelt in einem Business-Plan für die künftige Unternehmensgruppe – zu verwirklichen.

#### Partnersuche

Da sich der DaimlerChrysler-Konzern 2005 auf sein Kerngeschäft konzentrieren musste, begann die Suche nach einem geeigneten Partner. Die Zusammenarbeit mit einem anderen Industrieunternehmen hätte die Bewegungsfreiheit des neuen Firmenverbundes zu stark eingeschränkt. Der Investor EQT bot dagegen nicht nur den finanziellen Spielraum. Die unternehmerische Unabhängigkeit war gewährleistet, um den Business-Plan in die Tat umzusetzen. Die „Off-Highway“-Aktivitäten des Daimler-Konzerns wurden unter dem Dach der heutigen Tognum AG gebündelt.

Der Erfolg war vorgezeichnet: Bis heute hat Tognum bei Umsatz und Profitabilität stark zugelegt und ihre Technologie- und Innovationsführerschaft weiter ausgebaut. Mit Katolight in Minnesota/USA sowie MDE Dezentrale Energiesysteme und CFC Solutions in Bayern gelang es, drei Firmen vollständig zu übernehmen, die das Wachstumfeld dezentrale Energiesysteme stärken. Im Vergleich zum Jahr 2006 gelang es, die Produktionskapazitäten in Friedrichshafen um über 25 Prozent auszubauen. Außerdem war es möglich, erheblich in neue Forschungs- und Entwicklungsbereiche zu investieren. Beispielsweise gelang es Tognum, das Entwicklungsteam innerhalb von zwei Jahren nahezu zu verdoppeln.

Die MTU-Ingenieure arbeiten unter anderem intensiv an der Entwicklung von innovativen, besonders effizienten Systemlösungen zur Erfüllung künftiger Abgasvorschriften für die unterschiedlichsten Einsatzmöglichkeiten im Off-Highway-Bereich. Hier ist Tognum weltweit führend. Beispielsweise hat das Unternehmen für die Deutsche Bahn den Antrieb für die sauberste Lokomotive der Welt entwickelt. Sie wird bereits jetzt die Emissionsvorschriften erfüllen, die erst im Jahr 2012 wirksam werden. Ein weiteres Beispiel ist die Common-Rail-Einspritzung: Die Tognum-Tochtergesellschaft L'Orange war das erste Unternehmen weltweit, das diese Technologie im Bereich großer Dieselmotoren angeboten hat. Emissionen und Kraftstoffverbrauch lassen sich dadurch deutlich verringern.

#### Schritt in die Unabhängigkeit

Die Entscheidung von EQT, das Unternehmen bereits im Sommer 2007 und damit weit früher als ursprünglich geplant an die Börse zu bringen, beruhte auf der frühzeitigen Zielerreichung. Doch vor allem brachte diese Entscheidung Tognum einen weiteren wichtigen Schritt voran: Denn die Börsennotierung ermöglichte eine

noch größere Unabhängigkeit und damit neue strategische Möglichkeiten – die auch der neue (und alte) Großaktionär Daimler ausdrücklich unterstützt. Somit gelang es, die bereits starke Position von Tognum seit dem IPO weiter auszubauen.

Die Geschäftszahlen für das Jahr 2007 zeigen dies deutlich: Tognum legte beim bereinigten EBIT um 26 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zu. Die Umsatzerlöse stiegen 2007 um knapp 12 Prozent. Außerdem konnte Tognum die Nettofinanzverschuldung deutlich reduzieren. Hierzu haben unter anderem die Mittelzuflüsse aus dem Börsengang, aber auch die hohe Ertragsquote beigetragen. Parallel gelang es, die Eigenkapitalquote binnen Jahresfrist von 3 auf 23 Prozent zu erhöhen, damit auch die Kreditwürdigkeit zu steigern und die Fremdfinanzierungskosten erheblich zu reduzieren.

Der Aktienkurs bildet diese positive Unternehmensentwicklung leider noch nicht ab. Darauf haben unterschiedliche Faktoren Einfluss. Zum einen lag der Zeitpunkt des Börsengangs etwa einen Monat vor Beginn der Hypothekenkrise in den USA. Kurze Zeit nach dem IPO setzten gerade in Aktiensegmenten wie dem deutschen MDAX umfangreiche Gewinnmitnahmen und Portfolioumschichtungen ein.

Diese Entwicklungen trafen die Tognum-Aktie als kurzzeitig gelisteten Wert doppelt. Zum anderen erhöhte seither die ungünstige Dollarkurs-Entwicklung den Verkaufsdruck – wie bei wohl allen anderen exportorientierten mittelgroßen Investitionsgüter-Herstellern. Hinzu kommt, dass die Tognum AG als Konzernmutter nur eine relativ kurze Finanzhistorie aufweisen kann. Natürlich dürfen diese Fakten für eine nachhaltige Entwicklung keine Ausreden sein. Und so ist das Management-Team nach wie vor davon überzeugt, dass es mittel- und langfristig gelingen wird, auch den Finanzmarkt von der überdurchschnittlichen Stabilität und Rentabilität des weiterentwickelten Geschäftsmodells zu überzeugen.

#### Breites Geschäftsportfolio

Die strategischen Voraussetzungen sind dafür bereits geschaffen. Die Geschäftsbereiche Engines und Onsite Energy & Components sind mit 22 unterschiedlichen Anwendungen vergleichsweise sehr breit aufgestellt – sowohl in Bezug auf das Kundenportfolio als auch in Bezug auf die regionalen Aktivitäten. So sind die Umsätze bislang auf die Regionen Asien/Pazifik, Deutschland, Rest-Europa und Nordamerika/NAFTA ausgewogen verteilt. Ferner ist ein sehr hoher Anteil des Motorengeschäfts in äußerst krisensicheren Endmärkten fest verankert. Dazu gehört das stark wachsende After-Sales-Geschäft und ebenso die Märkte für Megayachten sowie das Behördengeschäft. Dies stabilisiert die Geschäftsentwicklung in Zeiten von Marktschwächen, die einzelne Endmärkte oder Regionen betreffen.

Das vielfältige und ständig wachsende Einsatzspektrum der Motoren und Systeme sowie der Ausbau der Aktivitäten in Schwellenländern wie China, Indien, Russland/Osteuropa und Brasilien/Südamerika tragen weiter zu einem nachhaltig gesunden Wachstum bei. Im Vertrieb wurde die Verantwortung weiter in die

Regionen verlagert, um noch besser auf die lukrativsten Kundenanfragen eingehen zu können.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch die noch stärkere Ausrichtung auf das oben genannte Wachstumsfeld dezentrale Energieerzeugung. Alle Teile des Konzerns, die sich mit Motoren für die dezentrale Energieerzeugung oder der Lieferung kompletter Energieanlagen beschäftigen, sind jetzt in einem Vorstandsressort vereint. Hier kann Tognum alle wichtigen Technologien – Diesel, Gas und Brennstoffzelle – aus einer Hand anbieten. Um die Produkt- und Systemstärken in diesem Markt künftig noch besser bei den potenziellen Kunden zu adressieren, hat Tognum Anfang September mit „MTU Onsite Energy“ eine neue Marke eingeführt. Sie wird alle bestehenden Marken schrittweise ablösen. Ziel ist es, die Erfolgsstory der Marke „MTU“ bei kompletten Systemlösungen im Energiesektor fortzuschreiben.

Angesichts der Wachstumschancen in den Weltmärkten für anspruchsvolle Antriebs- und Energie-Lösungen liegt Tognum mit ihrer Strategie auf dem richtigen Kurs. Ziel ist es, als unabhängiges Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg langfristig erfolgreich zu sein – hier und weltweit. Dafür gilt es, die Ansprüche von Kunden und Investoren nachhaltig zu erfüllen und so eine hohe Zahl lukrativer Arbeitsplätze zu bieten.