



**Firmensitz der PUK-Werke:** Die Internationalisierung startete 2004.

# Behutsame Annäherung

Kabelpritschen und Unterflursysteme der **PUK-Werke KG** sind aus langen und dünnen Blechen kundenspezifisch gefertigt und sollten möglichst keine langen Transportwege auf sich nehmen. Mit eigenen Produktionsstätten in Polen und der Türkei konnte das Unternehmen in Europa und den Nahen Osten expandieren. Jetzt wagt es sich nach Fernost und hat dazu Anteile an einem Familienbetrieb in Indien erworben. VON **TORSTEN HOLLER**

**A**m Anfang stand das Treffen zweier Berliner Unternehmer, die Kabelschellen und Kabelkanäle produzierten. Anton Klein hatte sein Werk 1935 gegründet, Hermann Pohl 1951. Um dem zunehmenden Wettbewerbsdruck standzuhalten, beschlossen die beiden zu fusionieren. Aus P(ohl) und K(lein) wurden 1969 die PUK-Werke im Berliner Stadtteil Neukölln im Schatten der Berliner Mauer.

Dort gedieh das Geschäft prächtig, PUK wurde in der Branche zum Inbegriff für Kabelschellen, Kabeltrassen und Unterflursysteme. Wo immer in einem Gebäude ein Elektrokabel oder eine Telefonleitung versteckt und geschützt werden muss, greifen die Bauherren auf die Produkte des Unternehmens zurück. Nach der Übernahme eines weiteren Betriebes in der Eifel in den Achtzigerjahren und in Baden-Württemberg 2001 war man innerhalb der Unternehmensgruppe mit 400 Mitarbeitern bei einem Jahresumsatz von 50 Mio. Euro angekommen. Rund ein Viertel wurde im Export erwirtschaftet. Das Ende der Fahnenstange schien erreicht.

## Eigene Produktionsstätten sparen Logistikkosten

Mit dem Eintritt des neuen Geschäftsführers Dr. Stefan Romberg im Jahre 2004 begann das Unternehmen dann

jedoch seine Internationalisierungsstrategie: „Für das Unternehmen war es die einzige Möglichkeit, weiteres Wachstum zu generieren.“ Problematisch war allerdings der Transport der Produkte über längere Distanzen. Die Kabelschächte waren aus dünnen und langen Blechteilen gefertigt, die allzu oft beim späteren Transport beschädigt wurden. Dementsprechend teuer waren dann die Logistikkosten im Vergleich zum Preis der Produkte. Romberg beschloss mit seinem Team, auf eigene Produktionsstätten zu setzen. Die bestehende Produktion in Polen wurde ausgebaut und verlagert, zwei Jahre später folgte ein Werk in der Türkei. In allen Fällen wurden die Investitionen aus dem Eigenkapital des Unternehmens finanziert. Dann nahm das Unternehmen den asiatischen Markt ins Visier. Auch hier wollte man mittels einer Übernahme aktiv werden.

### KURZPROFIL

## PUK-WERKE KG

**Gründungsjahr:** 1969  
**Branche:** Bauzulieferer  
**Unternehmenssitz:** Berlin  
**Umsatz 2015:** 230 Mio. EUR  
**Mitarbeiterzahl:** 1.100 weltweit  
**www.puk.com**

### Indien als Alternative zu China

„Nach China wollten wir nicht. Dort hatte ich Bedenken, dass unsere Produkte zu schnell kopiert werden“, so Romberg. „Deshalb beschlossen wir, uns auf dem indischen Markt umzusehen.“ Vor dem Hintergrund, dass dort eine Menge in die bauliche Infrastruktur investiert wurde, erschien ihm das als gute Alternative für den Einstieg in Südostasien. Von Indien aus sollten weitere Staaten wie Vietnam oder Malaysia erschlossen werden.

Romberg startete den Suchprozess: „Uns war bewusst, dass wir uns spezialisierter Berater für den dortigen Markt bedienen mussten.“

Der PUK-Geschäftsführer wurde auf Network Corporate Finance (NCF) aufmerksam. Dietmar Thiele, Partner von NCF, betreute während des gesamten Prozesses die PUK-Werke: „Um den Markteinstieg in diesen riesigen, aber unheimlich wachstumsstarken Markt zu schaffen, bedarf es vor allem Kenntnissen der lokalen Gegebenheiten. Den Schritt nach Indien im Alleingang zu wagen, ist niemanden zu empfehlen.“ Mit dem langjährigen indischen Kooperationspartner MAPE

Advisory, der die dortige Mentalität kannte, selektierten sie zielgerichtet den Markt. Thiele empfahl Romberg die Gebrüder Vutha: Die hatten in Indien ein mittelständisches Unternehmen mit rund 100 Beschäftigten aufgebaut. Das Renomee im Land war vergleichbar wie das von PUK in Deutschland. Auch die Produktpalette war ähnlich, wenn auch nach indischen Standards und auf einfachem Niveau. Der deutsche Mittelständler und der indische Familienbetrieb kamen sich näher, auch wenn die Inder anfangs etwas ängstlich agierten. „Diese Vorsicht war auch nachvollziehbar“, schmunzelt Romberg, „Begriffe wie Due Dilligence oder M&A hatten die Inder vorher noch nie gehört.“ Behutsam und unter ständiger Moderation des Übernahmeprozesses durch NCF näherten sich beide Seiten an. Für einen einstelligen Millionenbetrag übernahm PUK 51 Prozent der Anteile.

Romberg lud den indischen technischen Leiter für zwei Tage ein, das Werk in der Eifel zu besichtigen: „Mein Werksleiter dachte, das ist in drei Stunden erledigt.“ Doch da täuschte sich der Kollege. Wissbegierig untersuchte der



**Kabelschächte und Unterflursysteme:** Sie können nur schwer transportiert werden.

Inder jedes Detail der Maschinen. Was der Werksleiter nicht wusste: Die Inder wollten mithilfe der Deutschen vor allem die Qualität ihrer Produkte verbessern. Im Gegensatz zu den deutschen Kabelpritschen, die auch über Ecken gebogen wurden, ließ man im eigenen Land in derartigen baulichen Situationen schon mal mit einer ungeschützten Freileitung alle fünf grade sein. ■

[redaktion@unternehmeredition.de](mailto:redaktion@unternehmeredition.de)

## „In Indien spielt die Kaste eine große Rolle“

Interview mit **Dr. Stefan Romberg**, Geschäftsführer, PUK-Werke KG

**Unternehmeredition:** Sie haben sich mit lediglich 51 Prozent an einem Betrieb in Indien beteiligt, deren Gründer auch schon rüstige Mittsechziger sind. Warum haben Sie nicht die kompletten Anteile übernommen?

**Romberg:** Wir wollen zum einen den Alteigentümern die Möglichkeit geben, gemeinsam mit uns auf dem indischen Markt rasant zu wachsen. Deshalb sollten sie die Möglichkeit haben, am zukünftigen Unternehmenserfolg zu partizipieren, anstatt einmalig Kasse zu machen. Hinzu

kommt, dass einer ihrer Söhne im Unternehmen arbeitet, der später einmal die Chance bekommen soll, das familiäre Erbe im Rahmen einer Mitbeteiligung zu erhalten.

**Warum ist das in Indien so wichtig?**

In Indien spielt die Kaste eine große Rolle. Das muss man unbedingt berücksichtigen, wenn man sich in diesem Land wirtschaftlich engagieren will.

**Was muss ein Unternehmer in Indien noch beachten?**



**Dr. Stefan Romberg**

Inder sind sehr sprunghaft und haben immer viele Ideen. Letzteres ist natürlich sehr positiv, aber dadurch haben die Inder auch kein so akkurates Zeitgefühl wie wir Deutschen. Man sollte für sich im Stillen immer 30 Prozent mehr Zeit für einen Termin einplanen, dies aber nicht laut sagen. Denn ansonsten nutzt der Inder diese längere Zeitschiene natürlich auch für sich aus.

**Vielen Dank für das Gespräch.**