

RAPORT STRATEGICZNY

Wejścia na Rynek Niemiecki dla
eksportera bram i ogrodzeń

Trendy rynkowe, wymagania techniczne,
kanały dystrybucji.

> Raport 2025 <

SPIS TREŚCI

- 1. Executive Summary**
- 2. Makroanaliza rynku niemieckiego (Country Profile)**
 - 2.1. Dynamika rynku i trendy w sektorze budowlanym
 - 2.2. Kontekst makroekonomiczny i ryzyka (geopolityczne, podatkowe, ESG)
 - 2.3. Dostępność siły roboczej i presja kosztowa
- 3. Bariery wejścia i wymogi formalne**
 - 3.1. Wymagane certyfikaty i oznaczenia (CE, ISO, EN)
 - 3.2. Rejestracja działalności, podatki, meldunki
 - 3.3. Ryzyka compliance i regulacyjne (np. Freistellung, ESG)
- 4. Struktura rynku i siły konkurencyjne**
 - 4.1. Krajobraz konkurencji – lokalni i zagraniczni gracze
 - 4.2. Modele sprzedaży – B2B, pośrednicy, przetargi
 - 4.3. Siły rynkowe i bariery konkurencyjne
- 5. Analiza konkurencji – TOP 5 graczy**
 - 5.1. Hörmann
 - 5.2. Novoferm
 - 5.3. Wisniowski
 - 5.4. Normstahl
 - 5.5. Teckentrup
- 6. Analiza 7P konkurencji (Marketing Mix)**
 - 6.1. Produkt
 - 6.2. Cena
 - 6.3. Dystrybucja
 - 6.4. Promocja i komunikacja
 - 6.5. Zespół sprzedażowy
 - 6.6. Procesy obsługi
 - 6.7. Materialna prezentacja i wizerunek
- 7. Strategie wejścia na rynek (Go-To-Market)**
 - 7.1. Eksport bezpośredni vs. przedstawicielstwo
 - 7.2. Partnerzy kanałowi i dystrybutorzy
 - 7.3. Analiza SWOT i scenariusze wejścia
- 8. Cenniki, benchmarki i prognoza rentowności**
 - 8.1. Marże i ceny rynkowe
- 9. Rekomendacja strategiczna**
 - 9.1. Czy warto wejść?
 - 9.2. Kiedy i jaką przyjąć strategię?
 - 9.3. Jakie działania zabezpieczające wdrożyć?
 - 9.4. Potencjalne przewagi polskiej firmy
- 10. Źródła i bibliografia**

Raport rynkowy: Jak polskie firmy z branży bram i ogrodzeń zdobywają niemieckich odbiorców B2B

1. Makroanaliza rynku docelowego – Niemcy (profil rynku)

Źródło: *Hauptverband der Deutschen Bauindustrie.*

Niemcy są największą gospodarką Europy, oferując stabilne otoczenie prawne i wysoki poziom technologiczny. Jednak rynek budowlany przechodzi obecnie fazę spowolnienia po wcześniejszym boomie budowlanym. Poniżej kluczowe aspekty makroekonomiczne i branżowe istotne dla rynku bram i ogrodzeń:

- **Wzrost rynku i koniunktura budowlana:** W ostatnich 5 latach sektor budowlany Niemiec doświadczył najpierw wysokiej aktywności (m.in. dzięki tanim kredytom i popytowi na mieszkania), a następnie ochłodzenia. Rok 2023 przyniósł realny spadek produkcji budowlanej o -12% realnie), przy stabilizacji w obiektach infrastrukturalnych i przemysłowych. Mimo spadków, fundamentalne zapotrzebowanie na inwestycje budowlane (szczególnie mieszkaniowe) pozostaje niewystawione wysokie, co sugeruje odbicie w średnim terminie.
- **Trendy rynkowe i ESG:** Niemcy kładą rosnący nacisk na efektywność energetyczną budynków oraz zieloną transformację. Przekłada się to na popyt m.in. na dobrze izolowane bramy garażowe i przemysłowe oraz inteligentne systemy (smart home/industry) zwiększające oszczędność energii. Ponadto przyspiesza cyfryzacja procesu budowlanego i zarządzania nieruchomościami – od planowania (BIM) po automatyzację elementów infrastruktury (np. bramy zdalnie sterowane). W zakresie ESG ważny jest **Lieferkettengesetz** (ustawa o łańcuchach dostaw) – od 2023/2024 duże firmy niemieckie (>1000 pracowników) muszą weryfikować swoich dostawców pod kątem poszanowania praw człowieka i środowiska. Oznacza to, że polski producent chcąc współpracować z dużym odbiorcą B2B w Niemczech może zostać poproszony o podpisanie kodeksu postępowania i spełnianie określonych standardów etyczno-środowiskowych (np. raportowanie pochodzenia materiałów, warunków pracy). Niemcy zaostrzają też normy dot. emisji budynków oraz recyklingu materiałów – dostawcy komponentów budowlanych muszą być przygotowani na spełnienie tych regulacji (np. atesty środowiskowe, deklaracje materiałowe).
- **Rynek przemysłowy i infrastrukturalny:** Mimo spadku w mieszkaniówce, utrzymuje się relatywnie solidny popyt na obiekty przemysłowe, magazyny i inwestycje publiczne. Przemysłowy popyt napędzają m.in. programy unijne i krajowe wsparcia OZE oraz modernizacji infrastruktury logistycznej. To istotne, gdyż bramy przemysłowe (np. do hal, centrów logistycznych) są segmentem mniej wrażliwym na kryzys mieszkaniowy. Według badań, w regionie Niemiec/Austrii/Szwajcarii rynek bram przemysłowych był w 2023 względnie stabilny (-0,6% wartości) pomimo ogólnej dekonunktury, a przewidywane jest wznowienie wzrostu od 2026 r. (prognozowane ~4% rocznie). Do 2027 r. wartość rynku bram przemysłowych w regionie DACH może sięgnąć ok. 892 mln €. Sektor przemysłowy w Niemczech nadal inwestuje w automatyzację i bezpieczeństwo – rośnie zapotrzebowanie na **bramy szybkie, systemy przeciwpożarowe i kontroli dostępu** w obiektach produkcyjnych i magazynach.
- **Siła robocza i koszty pracy:** Niemiecki rynek pracy od lat cierpi na niedobór wykwalifikowanych pracowników budowlanych i monterów. Demografia i napływ mniejszej liczby pracowników ze Wschodu potęgują ten problem – w 2024 przewidywany

jest pierwszy od 2008 r. spadek zatrudnienia w budownictwie (ubytek ~10 tys. osób), co paradoksalnie może zaostrzyć brak kadr, gdy koniunktura odbije. **Presja płacowa** jest wysoka: płaca minimalna wzrosła do 12 €/h (2022), a układowe stawki w budownictwie sięgają ~28,6 €/h dla wykwalifikowanych robotników. Średni godzinowy koszt pracy w przemyśle Niemiec wynosi ok. 46 €, podczas gdy w Polsce to ok. 13 € – niemieccy producenci mają więc dużo wyższe koszty personalne. Co więcej, w 2023 r. koszty pracy w Polsce rosły szybciej (+15,9% r/r) niż w Niemczech (+4,8%), częściowo niwelując przewagę kosztową, ale nadal **polskie firmy montażowe i produkcyjne dysponują istotnie tańszą kadrą**. Dla niemieckiego klienta oznacza to, że **podwykonawcy z Polski mogą oferować konkurencyjne ceny**, o ile zapewnią porównywalną jakość i terminowość.

- **Stabilność, ryzyka geopolityczne i finansowe:** Niemcy pozostają krajem niskiego ryzyka inwestycyjnego. Agencje oceniają ryzyko kraju na najwyższym poziomie (np. Allianz Trade: rating **AA1 – bardzo niskie ryzyko** biznesowe). System prawny jest przewidywalny, a waluta (euro) – stabilna, co minimalizuje ryzyko walutowe dla polskiego eksportera (choć fluktuacje kursu PLN/EUR mogą wpływać na marżę, wymagając ewentualnie zabezpieczeń walutowych). Podatki dla spółek (około 30% efektywnie) i składki są wysokie, lecz system ten sam dla wszystkich graczy – tu polska firma nie ma przewagi, natomiast musi liczyć się z kosztami doradztwa podatkowego i księgowego, by spełnić niemieckie wymogi. **Ryzyka polityczne** są umiarkowane – obecne wyzwania to niestabilność dostaw energii po kryzysie 2022 (choć zażegnana poprzez dywersyfikację), możliwe zmiany dotacji (np. programy wspierające OZE, termomodernizacje mogą zwiększyć popyt na bramy specjalistyczne). Istotnym elementem jest **ryzyko ESG** i reputacyjne – niemieccy partnerzy dużą wagę przykładają do przestrzegania przepisów BHP, ochrony środowiska i prawa pracy przez dostawców. Jakiegokolwiek uchybienia (np. zatrudnianie „na czarno”, wypadki czy niespełnienie norm CE) mogą wykluczyć firmę z przetargów lub narazić na kary. Podsumowując, **Niemcy oferują ogromny potencjał rynku, ale wymagają spełnienia rygorystycznych standardów**; obecne spowolnienie budowlane może być korzystnym momentem na przygotowanie wejścia (mniejsza konkurencja), tak aby wejść z pełną siłą gdy cykl koniunkturalny się odwróci.

2. Bariery wejścia i wymogi formalne

Wejście na niemiecki rynek wiąże się z koniecznością spełnienia szeregu wymogów prawno-formalnych oraz pokonaniem barier regulacyjnych. Poniżej zidentyfikowano najważniejsze obszary, na które polski producent bram i ogrodzeń musi zwrócić uwagę, aby zminimalizować ryzyka:

- **Certyfikaty produktowe i normy techniczne:** Podstawowym wymogiem jest posiadanie certyfikatów dopuszczających produkty do obrotu w UE. **Bramy garażowe i przemysłowe muszą mieć oznakowanie CE** – w praktyce spełniać normę **EN 13241** (bezpieczeństwo i właściwości użytkowe bram i szlabanów) oraz powiązane normy dot. napędów, fotokomórek, odporności na obciążenia wiatrem itp. Konieczne jest dostarczenie deklaracji właściwości użytkowych (DoP) dla każdego typu wyrobu oraz **instrukcji montażu i użytkowania w języku niemieckim**. Dodatkowo, elementy konstrukcyjne z metalu (np. skrzydła bram, ogrodzenia) podlegają wymaganiom **normy EN 1090** – fabryka w Polsce powinna mieć certyfikat zgodności zakładowej kontroli produkcji (FPC) uprawniający do oznaczania elementów konstrukcyjnych znakiem CE. W praktyce większość liczących się polskich producentów bram/ogrodzeń już te normy spełnia –

kluczowe jest jednak ich odpowiednie udokumentowanie dla klientów niemieckich. Ponadto certyfikaty ISO (np. ISO 9001 system zarządzania jakością) choć nie są formalnie obowiązkowe, mogą być wymagane przez partnerów B2B jako potwierdzenie jakości i powtarzalności produkcji.

- **Wymogi licencyjne i uprawnienia wykonawcze:** Samo wytwarzanie i eksport bram nie wymaga specjalnej koncesji w Niemczech. Natomiast **prowadzenie prac montażowych na miejscu w Niemczech** podpada pod przepisy o rzemiośle i delegowaniu pracowników. Montaż bram czy ogrodzeń może być zaklasyfikowany jako prace budowlane/ślusarskie – formalnie zagraniczna firma wykonująca takie usługi powinna zgłosić działalność do rejestru rzemieślniczego (Handwerksrolle) o ile zakłada stałe wykonywanie usług. W praktyce wielu polskich wykonawców działa na zasadzie **usług transgranicznych**: przysyłają własną ekipę na konkretny kontrakt. Wówczas **przed rozpoczęciem robót należy dokonać zgłoszenia** pracowników poprzez portale celno-administracyjne (złożyć meldunek o oddelegowaniu – **Meldepflicht**, np. poprzez ZOLL portal czy system EU) oraz przestrzegać lokalnych przepisów BHP. Z doświadczenia z polskimi firmami wiemy, że często ten aspekt zgłoszenia się do ZOLL jest pomijany lub polskie firmy wysyłają podwykonawców, których nie trzeba zgłaszać. W niektórych landach niemieckich prace związane z automatyką bram (np. podłączenie napędów do sieci elektrycznej) mogą wymagać udziału elektryka z lokalnymi uprawnieniami – dlatego rekomenduje się nawiązać współpracę z niemieckim podwykonawcą elektrycznym lub zatrudnić niemieckiego elektryka na kontrakt do nadzoru tych prac.
- **Normy jakości, ubezpieczenia, rękojnia:** Niemieccy klienci B2B oczekują wysokich standardów jakości i serwisu posprzedażowego. Należy zagwarantować **okres rękojmi i gwarancji** zgodny z lokalnymi zwyczajami – dla inwestycji budowlanych zazwyczaj 5 lat rękojmi za wady budowlane. Firma powinna wykupić ubezpieczenie **OC wykonawcy (Betriebshaftpflicht)** na odpowiednio wysoką sumę (co najmniej kilka mln €), które jest często wymagane przy kontraktach. Dodatkowo, udział w przetargach publicznych może wymagać przedłożenia **referencji** i zaświadczeń o niekaralności firmy (certyfikat **Gütezeichen RAL** lub członkostwo w stowarzyszeniach branżowych może pomóc zbudować wiarygodność).
- **Barier kulturowe i językowe:** Choć nieformalne, stanowią istotny czynnik. Konieczne jest komunikowanie się z klientami po niemiecku (umowy, dokumentacja techniczna, korespondencja). Warto zatrudnić native speakerów lub doświadczonych menedżerów sprzedaży z rynku niemieckiego, aby pokonać barierę zaufania. Niemieccy kontrahenci cenią punktualność, dotrzymywanie zobowiązań i klarowność – już na etapie oferty polska firma musi prezentować się profesjonalnie (np. przejrzysta wycena zawierająca wszystkie wymagane pozycje kosztowe, znajomość lokalnych norm DIN). Z punktu widzenia marketingu, pomocne może być zdobycie niemieckich certyfikatów branżowych (np. TÜV, ift Rosenheim – dla stolarki), co podnosi wiarygodność w oczach klientów.

Podsumowując, **bariery wejścia na rynek niemiecki koncentrują się wokół wymogów formalnych i reputacyjnych**. Są one wysokie, ale możliwe do pokonania – polskie firmy stolarki, które odniosły sukces w Niemczech (np. w segmencie okien czy drzwi), wskazują, że kluczem jest skrupulatne dostosowanie się do przepisów oraz oferowanie jakości porównywalnej z lokalnymi konkurentami, przy zachowaniu przewagi kosztowej. Niezbędna będzie inwestycja w kompetencje prawne/księgowe oraz utworzenie działu compliance, który zadba o aspekty podatkowe, pracownicze i techniczne zgodne z niemieckim prawem.

3. Struktura rynku i siły konkurencyjne

Rozmiar i podział rynku: Niemiecki rynek bram garażowych, przemysłowych i systemów ogrodzeniowych jest jednym z największych w Europie. Szacuje się, że łączna wartość produkcji okien, drzwi i bram w Niemczech wynosiła ok. **10,8 mld € w 2021 r.**, z czego same **bramy stanowiły ok. 11% ilościowo** (czyli ok. 3,4 mln sztuk rocznie). W kolejnych latach nastąpiły wzrosty wartości (inflacja kosztów materiałów i duży popyt w 2021/22), a następnie lekkie spadki wolumenów w 2023 z uwagi na kryzys budowlany. Niemcy są nie tylko producentem, ale i importerem stolarki – w 2021 r. **import okien, drzwi i bram do Niemiec osiągnął 1,71 mld € (+9,5% r/r)**. **Polska jest największym dostawcą** – polskie firmy pokryły ok. *0,94 mld €* tej wartości (16% wzrost r/r), co stanowiło **ponad połowę całego importu stolarki do Niemiec**. Udział polskich dostawców w całym rynku niemieckim stolarki (licząc produkcję krajową + import) szacuje się na ~8–10%. Oznacza to, że polskie firmy są istotnym graczem (zwłaszcza w segmencie okien PVC i stalowych drzwi), ale wciąż dominują producenci lokalni oraz globalne firmy z zakładami w Niemczech.

Kluczowi gracze – lokalni vs zagraniczni: Rynek bram garażowych i przemysłowych w Niemczech jest skoncentrowany – **około 70–75% udziału należy do grupy kilku największych producentów**. Należą do nich zarówno firmy niemieckie, jak **Hörmann** (niekwestionowany lider w bramach garażowych w Europie, firma rodzinna z obrotami >1 mld €), **Teckentrup** (duży producent drzwi i bram przemysłowych, ~170 mln € rocznego obrotu) czy **EFAFLEX** (specjalista od bram szybkobieżnych), jak i przedsiębiorstwa będące częścią międzynarodowych koncernów: **Novoferm** (dawny niemiecki producent, obecnie w grupie Sanwa Shutter, o globalnych przychodach ~700 mln €) oraz **Assa Abloy Entrance Systems** (szwedzki koncern Assa Abloy poprzez przejęcia marek Crawford, Besam, Normstahl dysponuje znaczącym udziałem szczególnie w segmencie bram przemysłowych i systemów dokowych). Co istotne, czołowe firmy często **mają fabryki i centra dystrybucyjne w Niemczech**, co ułatwia im obsługę rynku (krótkie czasy dostaw, serwis).

Zagraniczni dostawcy spoza Niemiec tradycyjnie mieli trudności z uzyskaniem dużych udziałów, ale to się zmienia. **Polscy producenci zyskali niszowe udziały w ostatniej dekadzie** – szczególnie w segmencie bram segmentowych i ogrodzeń posesyjnych. Firmy takie jak **WIŚNIEWSKI, Krispol, Konsport** i inni są coraz bardziej widoczne, zwłaszcza w projektach rezydencjalnych i u mniejszych dystrybutorów szukających tańszej alternatywy dla wielkich marek. Nadal jednak **polskie marki nie należą do top 5 pod względem udziału w rynku** – ich przewagi cenowe równoważą silne marki niemieckie z ugruntowaną reputacją. Na rynku obecni są też producenci z innych krajów: np. **Ryterna** (Litwa), **Breda** (Włochy) – jednak ich udziały są marginalne, głównie dostarczają bramy specjalistyczne lub poprzez lokalnych partnerów.

Kanały dystrybucji i modele sprzedaży: W Niemczech dominującym modelem sprzedaży bram jest **sprzedaż bezpośrednia producent → klient końcowy B2B** bądź **poprzez autoryzowanych dilerów powiązanych z producentem**. Według badań, **aż 86,9% sprzedaży bram odbywa się kanałem direct (bez pośredników hurtowych)**. Oznacza to, że producenci współpracują z siecią niezależnych firm montażowych i dilerów na zasadach partnerskich lub utrzymują własne zespoły handlowo-instalacyjne do obsługi dużych klientów. **Model wielostopniowej dystrybucji (hurtownia budowlana → detalista)** jest rzadziej spotykany w przypadku bram garażowych – wynika to z technicznej natury produktu (konieczność pomiaru, montażu, serwisu). Wyjątkiem jest segment bram oferowanych w marketach budowlanych DIY (OBI, Hornbach) – tam trafiają tańsze, standardowe bramy uchylne lub segmentowe w określonych wymiarach, często produkowane na zlecenie pod marką własną marketu. Jednak B2B (deweloperzy, przemysł)

niemal zawsze kupuje **z usługą montażu** i serwisem, więc wybiera producenta/dilera zapewniającego kompleksową obsługę.

Preferowane formy współpracy: Na rynku niemieckim **standardem są długofalowe relacje B2B**. Deweloperzy czy firmy budowlane mają listy preferowanych dostawców bram/ogrodzeń, z którymi realizują kolejne projekty. **Przetargi publiczne** (np. na wyposażenie hal użyteczności publicznej) stawiają na marki z certyfikatami i referencjami – dlatego dominują w nich duzi gracze, a nowicjuszowi trudno wejść. W sektorze prywatnym/przemysłowym częsty jest model **generalnego wykonawstwa** – generalny wykonawca budowy hali często decyduje, jaką markę bram zamówi (kierując się ceną i dostępnością serwisu). Pojawiają się również modele hybrydowe: np. lokalny niemiecki integrator systemów ogrodzeniowych montuje **polskie segmenty ogrodzeń i bramy jako podwykonawca**, sygnując jednak projekty własną marką – tu polska firma dostarcza produkt OEM. **Taki model OEM/white-label** pozwala polskim dostawcom wejść bez własnej marki, ale zmniejsza ich marżę i odbiera możliwość budowania rozpoznawalności.

Konkurencyjność i przewagi liderów: Najwięksi gracze bronią rynku kilkoma barierami: (1) **Silna marka i zaufanie** – np. Hörmann jest w Niemczech synonimem jakości bram, rozpoznawalność marki sięga ~75%. Dla wielu klientów wybór Hörmann to „bezpieczna opcja”, nawet jeśli droższa. (2) **Szeroka sieć serwisowa** – liderzy mają setki serwisantów, zapewniają 24/7 dostęp do części zamiennych. Dla klienta przemysłowego gwarancja serwisu w 24h jest kluczowa (przestój uszkodzonej bramy logistycznej generuje koszty). Nowemu graczowi trudno na starcie zapewnić taką dostępność. (3) **Portfolio produktowe** – czołowi producenci oferują pełen wachlarz: od bram garażowych, przez drzwi boczne, szlabany, systemy przeladunkowe, po ogrodzenia – i mogą dostarczyć kompleksowe rozwiązanie „pod klucz”. Polskie firmy często specjalizują się w węższym zakresie (np. tylko bramy, bez systemów przeladunkowych), co zmusza klienta do angażowania dodatkowych dostawców. (4) **Lokalne referencje i doświadczenie** – liderzy działają dekady, mają tysiące zainstalowanych bram w całych Niemczech. Nowy konkurent musi zdobyć zaufanie pierwszych klientów – często poprzez znaczące obniżki cen lub wydłużone gwarancje, co obniża początkową rentowność. (5) **Innowacje i patenty** – duże firmy inwestują w R&D, posiadają własne rozwiązania (np. ciche prowadnice, unikalne wzory paneli, zaawansowana automatyka). Mniejsze firmy muszą korzystać z dostępnych komponentów od dostawców (np. automatyka Somfy, silniki Nice), co czyni ich ofertę mniej wyróżniającą.

Siła przetargowa nabywców i dostawców: Klienci instytucjonalni (deweloperzy, przemysł) mają znaczną siłę negocjacyjną – realizując duże projekty mogą wymusić rabaty i długie terminy płatności. Zdarza się, że generalny wykonawca posiada „ramową umowę” z producentem bram na dostawy do wielu projektów po zryczałtowanych cenach. Dla polskiej firmy wejście w taki układ może być trudne bez wcześniejszych referencji. Jeśli chodzi o dostawców surowców – ceny stali, aluminium, ocynkowań – są one globalne, więc wszyscy producenci odczuwają podobne presje kosztowe. W ostatnich dwóch latach drastyczny wzrost cen stali wymusił podwyżki cen bram o kilkanaście procent; np. w Niemczech niektórzy producenci w 2021 podnieśli ceny nawet o 15–20%. Duzi gracze łatwiej przenoszą koszty na klientów dzięki renomie, mali często musieli akceptować niższe marże. Warto odnotować, że na europejski rynek próbują wchodzić **tani producenci z Azji** (Chiny, Turcja) oferując np. modułowe bramy przemysłowe – jednak ze względu na koszty transportu i brak serwisu ich sukces jest ograniczony, bardziej konkurują w segmentach niskobudżetowych (np. proste ogrodzenia panelowe z drutu). To sprawia, że segment premium i średni wciąż należy do firm europejskich – tu **polska oferta „średnia półka w niższej cenie” może być atrakcyjna**, o ile firma przebiję się przez barierę zaufania.

Reasumując, struktura rynku sprzyja istniejącym, dużym podmiotom, ale jednocześnie **klienci poszukują alternatyw ze względu na rosnące koszty** i wydłużone terminy dostaw u liderów. Polscy producenci mogą znaleźć swoją niszę, zwłaszcza tam, gdzie **lokalni wykonawcy nie nadążają z realizacją zleceń** (np. regionalne „boom” inwestycyjne, gdzie brakuje ekip montażowych) lub **w segmentach mniej prestiżowych cenowo**. Siły Portera (konkurencja wewnętrzna, presja dostawców, nabywców, groźba nowych wejść i substytutów) układają się w typowy obraz branży dojrzałej: wysoka rywalizacja między kilkoma dużymi firmami i jednocześnie miejsce dla specjalistów oraz tańszych dostawców w niszach. Dla nowego gracza z Polski kluczowe będzie wykorzystanie swojej przewagi kosztowej i elastyczności, by wkroczyć tam, gdzie liderzy nie mogą lub nie chcą zejść cenowo, jednocześnie budując **relacje partnerskie z lokalnymi dystrybutorami**, którzy zapewnią dostęp do końcowego klienta.

4. Analiza konkurencji (Top 5 graczy na rynku niemieckim)

Poniżej przedstawiono profil 5 najważniejszych konkurentów na rynku bram garażowych i przemysłowych w Niemczech, wraz z oceną ich pozycji rynkowej i potencjalnych słabych punktów. **Uwaga:** Dane finansowe są w miarę dostępności podane orientacyjnie, a analiza dotyczy głównie segmentu B2B (dostawy dla przemysłu, deweloperów, inwestorów instytucjonalnych).

1. Hörmann Group (Niemcy) – lider rynku. Firma założona w 1935 r., obecnie **największy producent bram w Europie**. Posiada 40 zakładów produkcyjnych na świecie (w tym kilka w Niemczech) i zatrudnia ok. 6000 pracowników. **Przychody:** ponad **1 mld € rocznie**. **Udział w rynku DE:** szacowany 30–40% (dominuje w segmencie bram garażowych dla budownictwa jednorodzinnego oraz znaczący udział w bramach przemysłowych). **Kluczowe produkty:** bramy garażowe segmentowe, uchylne, rolowane, napędy do bram, bramy przemysłowe (segmentowe, szybkobieżne, rolowane, przeciwpożarowe), drzwi przeciwpożarowe oraz stolarka stalowa. Słynie z kompleksowej oferty „od garażu po halę przemysłową”. **Pricing:** Hörmann pozycjonuje się jako marka premium – ceny ich bram są o ok. 10–20% wyższe od średniej rynkowej. Mimo inflacji kosztów, firma skutecznie podniosła ceny w 2021/22 (nawet o 15%) bez utraty popytu, co świadczy o lojalności klientów. **Kanały dotarcia:** rozbudowana **sieć autoryzowanych dilerów i montażystów** w całych Niemczech; kilkudziesięciu partnerów handlowych w Polsce (Hörmann jest obecny także na rynku PL). Silny kanał to **sprzedaż projektowa B2B** – firma ma działy dedykowane współpracy z architektami i generalnymi wykonawcami. **Marketing i pozycjonowanie:** marka podkreśla niemiecką jakość, niezawodność („Technologia na lata”), bogate wzornictwo i nowoczesne rozwiązania (np. aplikacje smart home). Hörmann mocno akcentuje też **zrównoważony rozwój** – od 2023 oferuje produkty neutralne CO₂ (przy dopłacie), co trafia w oczekiwania klientów korporacyjnych pod kątem ESG. **Słabe punkty:** wysoka cena – klienci wrażliwi kosztowo szukają tańszych zamienników; ponadto jako duża firma Hörmann bywa mniej elastyczny (niestandardowe zamówienia, nietypowe kolory lub wymiary wiążą się z długim terminem i wysoką ceną). Dla polskiej konkurencji pewną szansą jest fakt, że Hörmann koncentruje się na dużych wolumenach i czasem *nie obsługuje mniejszych zleceń z należytą uwagą* – lokalni dilerzy mają ograniczone moce przerobowe i drobniejszy klient czeka długo na realizację.

2. Novoferm (Niemcy/Japonia) – wiodący dostawca systemów bramowych. Założony w 1955 r. w Niemczech, od 2003 należy do globalnej grupy Sanwa Shutter (Japonia). **Przychody grupy Novoferm:** szacowane **>700 mln €**, zatrudnienie ok. 3500 osób. W Niemczech Novoferm ma kilka fabryk (m.in. bramy garażowe, drzwi stalowe) i centrum logistyczne. **Udział rynkowy:** ok. 15–20% rynku niemieckiego bram (drugi po Hörmannie). Szczególnie silny w segmencie przemysłowym i

wielorodzinnym (osiedla garażowe). **Produkty:** podobnie szerokie portfolio: bramy garażowe segmentowe i uchylne, bramy przemysłowe, drzwi, ościeżnice, automatyka. Novoferm znany jest z dobrej izolacyjności bram (kieruje ofertę także do budownictwa energooszczędnego). **Ceny:** nieco niższe od Hörmann – pozycjonowanie średnio-wyższe (firma stara się konkurować jako „jakość premium w lepszej cenie”). Oferuje programy rabatowe dla stałych dilerów, co buduje lojalność sieci. **Kanały sprzedaży:** sieć **Partner Novoferm** – niezależne firmy instalacyjne promujące markę, a także własny dział sprzedaży projektowej. Novoferm jest też dostawcą OEM – produkuje bramy sprzedawane pod markami innych (np. niektóre markety DIY lub prywatne label developerów). **Pozycjonowanie i USP:** akcent na **stosunek jakości do ceny** oraz **innowacje techniczne** wspierające montaż (np. systemy szybkiego montażu, gotowe zestawy instalacyjne). Firma stale poszerza asortyment – np. przejęcia firm drzwiowych pozwoliły oferować kompletne pakiety do garażu (brama + drzwi boczne w tym samym designie). **Słabe strony:** marka Novoferm jest trochę mniej rozpoznawalna szeroko niż Hörmann – w segmencie klienta indywidualnego przegrywa jeśli chodzi o wizerunek „top quality”. Bywa postrzegana jako „numer 2” – co dla niektórych klientów jest powodem do negocjacji cen („chcę jakość Hörmann, ale dam Ci szansę jeśli będzie taniej”). Ponadto Novoferm, jako część międzynarodowego konglomeratu, może mieć wolniejszy proces decyzyjny w porównaniu z firmami rodzinnymi.

3. Assa Abloy Entrance Systems (Szwecja, globalny) – *globalny gigant na lokalnym rynku*. Oddział szwedzkiej grupy Assa Abloy, skupiający marki związane z automatycznymi drzwiami i bramami. **Przychody segmentu Entrance Systems** (globalnie): ok. 2 mld € (z czego w DE kilkaset mln). **Marki i produkty w Niemczech:** Assa Abloy jest właścicielem marki **Normstahl** (popularne bramy garażowe, kiedyś niezależny niemiecki producent), **Crawford** (doki przetadunkowe, bramy przemysłowe), **Besam** (drzwi automatyczne), **EffEff** (systemy kontroli dostępu). W praktyce działa poprzez spółkę Assa Abloy Entrance Germany oferując kompleksową obsługę obiektów: bramy hali, drzwi automatyczne, rampy itp. **Klienci:** głównie przemysł i logistyka, lotniska, centra handlowe – segment czysto B2B. **Model biznesu:** Assa Abloy sprzedaje bezpośrednio (ma własnych handlowców) oraz przez integratorów. Kładzie nacisk na **kontrakty serwisowe** – sprzedaż bramy to początek, potem przez lata serwisują ją (ciągłe przychody). **Przewagi:** niezwykle szeroka oferta (praktycznie każdy typ wejścia do budynku), globalne know-how, mocne zaplecze finansowe. **Pozycja rynkowa:** w bramach garażowych dla domów – raczej niszowa (Normstahl ma pewną rozpoznawalność, ale <5% rynku detalicznego); natomiast w **bramach przemysłowych** Assa Abloy jest jednym z liderów, szczególnie w segmencie bram szybkobieżnych i wielkogabarytowych (np. do stoczni, hangarów lotniczych). **Ceny:** wysokie, segment premium (zwłaszcza rozwiązania szyte na miarę). **Słabe punkty:** brak skoncentrowanej marki konsumenckiej (Normstahl jest znany, ale daleko mu do Hörmann), a w B2B działają pod brandem korporacyjnym, co dla mniejszych inwestorów może być mniej rozpoznawalne. Ponadto ze względu na skalę, mniejszym klientom mogą oferować mniejszą elastyczność cenową (nie schodzą poniżej pewnych widełek, bo chronią globalną politykę cen). Dla polskich firm Assa Abloy jest trudnym konkurentem głównie w projektach wymagających zintegrowanych systemów (np. magazyn z pełną automatyzacją doków i bram – tu potrafią dać kompleksową ofertę nie do pobicia). Natomiast na prostszym rynku bram posesyjnych czy małych bram przemysłowych nie są aż tak dominujący.

4. Teckentrup (Niemcy) – *duży gracz rodzinny w segmencie przemysłowym*. Teckentrup działa od 1932, specjalizuje się w bramach i drzwiach technicznych. **Przychody:** ok. **170 mln €** (2020), z tendencją wzrostową (rekordowy poziom ok. 200 mln € po przejęciu innej firmy w 2021). Zatrudnia ~1000 pracowników. **Oferta:** bramy garażowe segmentowe (głównie segment premium, wzornictwo na zamówienie), **bramy przemysłowe** (segmentowe, rolowane, szybkie), a także

drzwi przeciwpożarowe i specjalistyczne. Teckentrup jest znany z jakości w sektorze *publicznym* – dostarcza bramy i drzwi do lotnisk, centrów logistycznych, obiektów infrastruktury. **Kanały sprzedaży:** mieszanina – ma sieć partnerów handlowych, ale też robi projekty bezpośrednio (szczególnie drzwi ppoż często sprzedaje B2B projektowo). **Pozycja:** w bramach garażowych dla klientów indywidualnych ich udział jest niewielki (nie rywalizują marketingowo z Hörmannem, raczej działają przez wybranych dilerów oferujących „coś innego niż mainstream”). W bramach przemysłowych – istotny udział, zwłaszcza tam gdzie wymagane są niestandardowe rozwiązania (np. bardzo duże wrota hangarowe, bramy z wysoką ognioodpornością). **Atuty:** firma wciąż rodzinna, elastyczna w podejściu – potrafią dostosować wyrób do potrzeb klienta lepiej niż korporacje. Mają też mocny dział R&D w segmencie drzwi i bram przeciwpożarowych (certyfikaty na wiele rynków). **Ceny:** zróżnicowane – standardowe bramy garażowe oferują w średniej cenie (by konkurować, bo marka mniej znana), ale specjalistyczne bramy przemysłowe – ceny wysokie (zaawansowane technicznie produkty). **Słabe strony:** ograniczone zasoby wobec gigantów – mniejsza sieć serwisu (np. mniej mobilnych ekip, co może skutkować dłuższym czasem reakcji poza regionami, gdzie mają biura). Również marketingowo nie są mocno obecni w świadomości masowego klienta – ich sprzedaż opiera się na relacjach B2B i przetargach, co oznacza, że **dla polskiej firmy konkurencja z Teckentrup będzie odczuwalna głównie w walce o kontrakty przemysłowe, nie w segmencie domów jednorodzinnych.**

5. WIŚNIEWSKI (Polska) – pretendent z Polski. Wśród topowych graczy warto ująć firmę Wiśniowski, choć jej bezpośredni udział w rynku niemieckim wciąż ustępuje powyższemu, to jest to **najbardziej ekspansywny polski producent** bram, który aktywnie walczy o rynek zachodni. Założona w 1989 r. firma z Nowego Sącza osiąga ok. **600 mln zł (~130 mln €) przychodu** i eksportuje ~50–60% produkcji (głównie EU). **Oferta:** bardzo szeroka – bramy garażowe segmentowe i uchylne, bramy przemysłowe, systemy ogrodzeniowe (ogrodzenia posesyjne, przemysłowe, bramy wjazdowe), drzwi zewnętrzne, okna aluminiowe. **Strategia wejścia:** Wiśniowski od 2006 r. rozwijał sieć partnerów – np. **Prestige Zaunsysteme** w Berlinie został wyłącznym dystrybutorem ogrodzeń Wiśniowski i z sukcesem otworzył 2 salony w Berlinie. W 2019 r. Wiśniowski powołał własną spółkę **WIŚNIEWSKI Deutschland GmbH** z siedzibą w Hagen, by ujednolicić marketing i sprzedaż na rynku DE. **Pozycja:** marka polska, ale coraz bardziej rozpoznawalna u niemieckich dilerów – kojarzona z solidną jakością w lepszej cenie. Wiśniowski zdobywa udziały w niszach: np. w ogrodzeniach posesyjnych (gdzie Niemcy często mają droższych rzemieślników, a polskie systemy są konkurencyjne), oraz jako dostawca **bram przemysłowych przesuwanych** dla sektora publicznego (np. bramy ogrodzeniowe dla firm i instytucji – tu chwalą ich za nowoczesny design i automatykę). **Ceny:** Polak potrafi zaoferować 10–15% taniej analogiczny produkt względem niemieckiego konkurenta. Wraz z wysoką jakością wykonania (automatyzacja fabryk, malowanie proszkowe itp.) daje to przewagę. **Słabe strony:** marka Wiśniowski nie jest jeszcze powszechnie znana końcowym klientom niemieckim – wymaga intensywnej promocji (firma uczestniczy w targach BAU, R+T, inwestuje w katalogi po niemiecku). Barię bywa też serwis – Wiśniowski buduje sieć serwisową od podstaw, co wymaga czasu; obecnie często korzysta z niezależnych serwisantów partnerskich. **Kolejnym wyzwaniem jest spełnienie niemieckich norm i dokumentacji** – Wiśniowski radzi sobie z CE i normami, ale klienci wymagają np. lokalnych aprobat technicznych, referencji – polska firma musi ciągle udowadniać swoją równorzędność jakościową. Niemniej **jej unikalną cechą** jest kompleksowość oferty – jako jedna z niewielu firm może rywalizować z Hörmannem czy Novoferm w modelu „jedna marka, kompletna obsługa posesji” (brama garażowa, drzwi, ogrodzenie w jednolitym stylu). To trafia w oczekiwania estetyczne klientów premium, a *niższa cena* przyciąga bardziej racjonalnych nabywców.

Inni znaczący konkurenci: Poza wyżej wymienionymi, warto odnotować **EFAFLEX** (niemiecka firma skupiona na bramach szybkobieżnych – jest globalnym liderem tego wąskiego segmentu; ich bramy potrafią kosztować kilkadziesiąt tys. € sztuka, prędkość otwierania >2 m/s; EFAFLEX obsługuje np. branżę automotive, gdzie takie bramy są wymagane). **Marantec** i **Sommer** – to producenci automatyki do bram z Niemiec, nie same bramy, ale często ich sieci dystrybucji nakładają się z branżą bramową. **LOCINOX, CAME, NICE** – dostawcy komponentów i automatyki (w tym włoscy, belgijscy) – konkurują raczej na poziomie dostaw do producentów bram niż na poziomie końcowego klienta. W sektorze ogrodzeń oprócz Wiśniowskiego liczą się niemieckie firmy systemowe jak **Zaun-Max**, jednak wiele z nich importuje elementy z Polski (Polska jest potentatem w produkcji paneli ogrodzeniowych z drutu – ~86% udziału w rynku niemieckim ogrodzeń metalowych). To oznacza, że polskie firmy są często niebezpośrednimi konkurentami – dostarczają komponenty swoim niemieckim klientom, którzy potem stają się konkurencją jako integratorzy systemów. **Ogólnie, top 5 graczy kontroluje lwią część rynku, ale na jego obrzeżach działa kilkadziesiąt mniejszych producentów i setki firm montażowych, co tworzy dynamiczny ekosystem współpracy i konkurencji.**

Podsumowanie – słabe punkty konkurencji i nisze do wykorzystania: Najwięksi konkurenci mają silne pozycje, jednak pewne *luzy rynkowe* istnieją. Oto obszary, gdzie polska firma może szukać przewag:

- **Cena vs. jakość:** Niemieccy klienci stali się wrażliwsi na cenę (wzrost kosztów budowy zmusza do szukania oszczędności). Polscy producenci mogą dostarczyć zbliżoną jakość za nieco niższą cenę – to atrakcyjne dla średnich firm budowlanych i inwestorów, którzy nie mają „obsesji marki”.
- **Elastyczność i szybkie terminy:** Duże fabryki potrafią mieć terminy realizacji 8–12 tygodni, szczególnie przy niestandardowych zamówieniach. Mniejszy, zwinniejszy dostawca może konkurować krótszym czasem dostawy lub większą elastycznością (produkcja pod wymiar nietypowy bez drastycznej zwwyżki ceny).
- **Nisze produktowe:** np. bramy w specjalnych kolorach, stylizowane (segment retro, ozdobne bramy kute z automatyką) – duzi gracze skupiają się na masowych segmentach, a klienci poszukujący unikatowych rozwiązań mogą zwrócić się do mniej znanych dostawców. Podobnie nisza **modernizacji starych obiektów** – dopasowanie bram do istniejących nietypowych otworów (tam Hörmann proponuje kosztowne rozwiązanie specjalne, a polska firma może podejść indywidualnie).
- **Obsługa klienta i “projektowanie doświadczenia”:** Duże firmy często polegają na ustandaryzowanych procedurach, a wielu klientom (zwłaszcza z segmentu średnich przedsiębiorstw) zależy na bardziej osobistym podejściu. Polska firma może zyskać sympatię **dedykowanym opiekunem klienta, doradztwem technicznym w języku niemieckim na wysokim poziomie, gotowością do pomocy w formalnościach** (np. uzgodnieniach z dozorem technicznym).

Podsumowując, konkurencja w Niemczech jest silna i skoncentrowana. Polskie firmy muszą być świadome, z kim rywalizują: **Hörmann – gigant z tradycją, Novoferm – mocny uniwersalny gracz, Assa Abloy – systemowy integrator, Teckentrup – specjalista od jakości, plus inni niszowi gracze i polscy „challengerzy” jak Wiśniowski.** Wygrywać można przez **znalezienie własnej niszy lub przewagi** – np. kosztowej, szybkości działania lub obsługi segmentu, który jest niedoceniany przez dużych graczy.

5. Analiza 7P konkurencji (Marketing Mix Intelligence)

Aby zrozumieć, jak działa konkurencja na rynku niemieckim i gdzie można znaleźć przewagi, analizujemy siedem elementów marketingu-mix ("7P") głównych graczy branży bram i ogrodzeń.

Product (Produkt): Topowi konkurenci oferują produkty wysokiej jakości, często opatrzone certyfikatami i innowacyjnymi rozwiązaniami. **Jakość i niezawodność** to rdzeń oferty – np. bramy Hörmann znane są z trwałości i świetnego wykończenia, co poparte jest milionami egzemplarzy pracujących bezawaryjnie od lat. Konkurenci stale rozwijają **innowacje produktowe**: przykładowo, rośnie udział **bram segmentowych szybkobieżnych** (łączą zalety izolacji z szybkim otwieraniem), a firmy inwestują w rozwiązania smart: integrację bram z systemami inteligentnego domu/przemysłu. **Interconnection Consulting** wskazuje, że producenci bram w Europie wdrażają nowe materiały i cyfrowe technologie – np. **smart access, zdalne monitorowanie, integracja AI w systemach bezpieczeństwa**. Ponadto, w ofercie liderów znajdują się **komplementarne linie produktowe**: drzwi garażowe boczne do kompletu z bramą, szlabany, systemy ogrodzeniowe, a nawet usługi serwisowe i maintenance. W aspekcie produktu polski pretendent musi dorównać normom technicznym (CE, izolacyjność, bezpieczeństwo) i dobrze, jeśli ma **unikalne cechy** – np. Wiśniowski chwali się, że jego bramy spełniają standard budownictwa pasywnego, co jest atutem ekologicznym. **Trendem** jest też personalizacja – klienci oczekują wyboru spośród dziesiątek wzorów paneli, kolorów z palety RAL, przeszkleń itp., co liderzy zapewniają poprzez konfigurator online. Polskie firmy, które zainwestowały w nowoczesne linie lakiernicze i produkcję "na wymiar", mogą tu konkurować elastycznością.

Price (Cena): Strategia cenowa konkurentów jest zróżnicowana: od premium po średnią półkę. Hörmann i Assa Abloy grają w segmencie premium – cenią swoje produkty wysoko, licząc że marka i jakość uzasadnią cenę. Novoferm i Teckentrup pozycjonują się nieco niżej cenowo (5–15% taniej od lidera za porównywalną bramę), starając się balansować wolumen i marżę. **Ceny zależą też od kanału sprzedaży**: duzi dilerzy otrzymują rabaty hurtowe (np. 30–40% od cen katalogowych), podczas gdy klient detaliczny kupujący jedną bramę zapłaci cenę katalogową montażem. W projektach B2B często stosuje się **indywidualne wyceny pakietowe** – np. kontrakt na wyposażenie całej hali 10 bramami i 20 drzwiami będzie negocjowany w całości, z rabatem projektowym. **Modele rabatowe** są standardem: konkurenci oferują promocje sezonowe (np. Hörmann co roku ma „Aktion” – wybrane wymiary bram w promocyjnych cenach) oraz rabaty za wolumen. W ostatnim okresie z uwagi na drożące materiały konkurenci **podnosili ceny** – jak wspomniano, nawet o kilkanaście procent, przy czym inflacja ta bywała maskowana promocjami. Dla polskiej firmy oczywistym atutem będzie **niższa cena** – jednak trzeba pamiętać, że **wojna cenowa nie jest trwałą strategią**. Lepiej konkurować **kosztem całkowitym** (TCO): np. polska brama może być tańsza w zakupie i równie trwała, co daje niższy koszt w cyklu życia. Warto pokazywać klientom symulacje: zapłacisz 15% mniej, a dostajesz zbliżony produkt, plus oszczędności na serwisie. Ważne jest też **przejrzyste kalkulowanie cen** – niemieccy klienci oczekują jasnych ofert, bez ukrytych kosztów. Konkurenci zazwyczaj podają cenę netto za produkt i osobno koszt montażu, transportu, uruchomienia – polska firma powinna robić tak samo, by być porównywalna.

Place (Dystrybucja i miejsce sprzedaży): W branży bram duże znaczenie ma **lokalność serwisu** – stąd topowi konkurenci mają gęstą sieć placówek partnerskich i własnych oddziałów. Np. Hörmann posiada w Niemczech kilkanaście oddziałów regionalnych (Vertriebszentrum), z magazynami części i showroomami, a poza tym setki niezależnych dealerów. **Obecność w terenie** umożliwia szybkie dotarcie do klienta (doradca może przyjechać na budowę w ciągu 1-2 dni) oraz montaż/serwis przez lokalne ekipy. Konkurenci są też obecni na **targach branżowych** –

R+T Stuttgart (targi bram, rolet), BAU Monachium (budownictwo) – to miejsca, gdzie klienci B2B mogą zobaczyć ofertę i nawiązać kontakty. **Sklepy stacjonarne:** W segmencie konsumenckim markety budowlane sprzedają bramy (głównie tańsze marki), ale to mniejsza część rynku. Coraz ważniejszy jest **kanal online** – np. klienci szukają informacji w internecie, korzystają z konfiguratorów 3D na stronach producentów, a nawet dokonują zakupu online z dostawą. Firmy jak Hörmann inwestują w portale dla partnerów (gdzie diler może zamówić bramę online, śledzić status). Polskie firmy, wchodząc na rynek, zwykle **szukają partnerów lokalnych**: tak robi Wiśniowski – współpraca z Prestige Zaunsysteme zaowocowała showroomami ich ogrodzeń w Berlinie. **Strategia dystrybucji polskiej firmy musi zbalansować:** czy budować własną sieć od zera (co jest kosztowne i czasochłonne), czy wejść poprzez już istniejących dystrybutorów na zasadzie OEM lub co-brandingu. W praktyce, mieszany model często działa: np. Krispol utworzył spółkę w Niemczech i centrum szkoleniowe w Fuldzie, by **szkolić lokalnych partnerów i otworzyć docelowo 200 salonów** w kraju. To pokazuje, że **miejsce sprzedaży** w tej branży to głównie *lokalny partner z ekspozycją* – klienci lubią zobaczyć i dotknąć bramę przed zakupem, zwłaszcza B2C. B2B z kolei wymaga obecności w dokumentacji i głowach architektów – stąd top konkurenci dbają o **specyfikacje w katalogach BIM, doradców technicznych odwiedzających biura projektowe**. Polskiej firmie przyda się przygotowanie materiałów dla projektantów (po niemiecku, z normami DIN), aby jej produkt mógł być uwzględniony na etapie projektu jako zamiennik znanej marki.

Promotion (Promocja i komunikacja): Marketing w branży bram jest dwuścieżkowy: kierowany do **klientów końcowych (inwestorów, konsumentów)** oraz do **profesjonalistów (architektów, wykonawców)**. Konkurenci stosują mix kanałów: **targi branżowe**, reklamy w prasie budowlanej (np. *Metallbau Magazin*, *Bauelemente Bau*), a także **marketing internetowy** – SEO (pozycjonowanie na frazy typu "Garagentor kaufen"), kampanie Google Ads oraz obecność w mediach społecznościowych z realizacjami. W komunikacji do klienta indywidualnego często wykorzystuje się **emocje i styl życia** – np. reklamy pokazujące piękny dom z dopasowaną bramą garażową, bezpieczeństwo rodziny (Hörmann pod hasłem „fürs ganze Leben” – na całe życie). W B2B przekaz bywa bardziej techniczny: nacisk na **oszczędność energii, bezpieczeństwo, normy**. Aspekt promocji to także **budowanie zaufania**: liderzy publikują case studies, listy referencyjne, uzyskane certyfikaty (np. ISO, certyfikaty bezpieczeństwa TÜV). **Narracja sprzedażowa** u największych kładzie nacisk na ich przewagi: długoletnia tradycja, niemiecka inżynieria, najszersza oferta, nagrody branżowe. Przykładowo Wiśniowski promując się w Niemczech podkreśla zdobyte wyróżnienia (Złoty Champion Roku 2024) i nowoczesny design swoich produktów. **Polska firma wchodząca na rynek powinna zainwestować w marketing lokalny:** niemieckojęzyczna strona WWW z silnym SEO, obecność na targach (stoisko Wiśniowskiego na BAU 2023 miało 500 m², demonstrując ambicje), artykuły sponsorowane w prasie („Polska jako zaplecze nowoczesnych bram – wywiad z CEO” itp.). Ważne jest też zdobywanie **dyplomów i znaków jakości** – np. certyfikat ift Rosenheim dla bram garażowych potwierdzający zgodność z normami, czy udział w niemieckich stowarzyszeniach (BVT – Bundesverband Tore). Promocja powinna budować obraz: *“mamy równie dobry produkt jak krajowi liderzy, a do tego bardziej się staramy o klienta”*. Należy też wykorzystać fakt, że marka polska może grać **autentycznością** – np. pokazywać fabrykę, proces produkcji, polską myśl techniczną (to buduje szacunek, że firma jest producentem od surowca po gotowy wyrób, a nie tylko pośrednikiem).

People (Ludzie – personel i kompetencje): Sprzedaż bram i ogrodzeń B2B to sprzedaż doradcza – wymaga personelu z wiedzą techniczną i umiejętnościami relacyjnymi. Konkurenci inwestują w **szkolenia swoich ekip sprzedażowych i montażowych**. Przykładowo, Krispol otwierając centrum w Fuldzie, szkoli tam fachowców z Niemiec, by stali się „ambasadorami produktów” –

czyli wykwalifikowanymi instalatorami znającymi technologię polskiej firmy. Ludzie w marketingu i sprzedaży muszą biegle posługiwać się językiem klienta (techniczny niemiecki), rozumieć normy i zwyczaje. **Kompetencje zespołów sprzedażowych konkurencji** są wysokie: często to inżynierowie budowlani lub mistrzowie rzemiosła (Metallbaumeister) doradzający klientom. Warto zaznaczyć, że na rynku niemieckim coraz bardziej liczą się **umiejętności z zakresu elektrotechniki i IT** – bramy stają się częścią sieci systemów budynkowych (np. integracja z systemem zarządzania budynkiem BMS). Firmy zatem zatrudniają specjalistów, którzy rozumieją zarówno mechanikę bram, jak i automatykę, sieci. Istnieje jednak problem branżowy: **brakuje wykwalifikowanych kadr** – np. w branży ogrodzeń niemieccy przedsiębiorcy narzekają „brakuje nam elektryków i mechatroników” do instalacji systemów automatycznych. To sygnał, że polska firma wchodząc może pozyskać klientów, **dysponując własnymi doświadczonymi ekipami montażowymi** gotowymi do pracy w Niemczech. Jeśli będą oni pracować zgodnie z niemieckimi standardami, ich obecność złagodzi bólączkę niedoboru kadr. Ważny aspekt „People” to również **kadra kierownicza na miejscu** – klienci B2B wolą mieć lokalnego przedstawiciela firmy, z którym mogą omówić warunki, ewentualnie dochodzić roszczeń. Dlatego konkurenci z Polski tworzą spółki-córki i zatrudniają w nich niemieckich menedżerów (np. Wiśniowski GmbH w Hagen ma zarząd z udziałem lokalnych menedżerów). To budzi zaufanie i ułatwia komunikację. Podsumowując, czynnik ludzki jest kluczowy: **firmy konkurencyjne stawiają na profesjonalizm i fachowość**, a polski gracz musi zapewnić porównywalny poziom obsługi – język, kultura biznesowa (punktualność, dotrzymywanie obietnic), wsparcie posprzedażowe. Nawet jeśli produkt jest świetny, *to ludzie sprzedają* – stąd plan wejścia powinien obejmować zatrudnienie lub przeszkolenie osób dedykowanych na rynek niemiecki.

Process (Proces – obsługa klienta, cykl sprzedaży): Proces sprzedaży w sektorze bram może trwać od kilku dni (prostą bramę garażową klient indywidualny wybierze i zamówi dość szybko) do kilku miesięcy (przy większych inwestycjach przemysłowych, gdzie jest faza projektowania, ofertowania, negocjacji). Konkurenci mają dopracowane **procesy obsługi**: zwykle zaczyna się od doradztwa/pomiaru u klienta, potem oferta, akceptacja, produkcja i instalacja, a na końcu przekazanie do użytkowania i serwis. Topowe firmy kładą nacisk na **sprawną komunikację na każdym etapie** – klient ma przypisanego opiekuna, który prowadzi go przez proces. Firmy używają systemów CRM do śledzenia leadów i postępu realizacji. W segmencie B2B proces sprzedaży często obejmuje **przetargi lub zapytania ofertowe** – tu liczy się szybkość i kompletność odpowiedzi. Konkurenci dysponują gotowymi bibliotekami rozwiązań i cenników, by szybko skalkulować ofertę. Polscy dostawcy muszą się tego nauczyć – brak odpowiedzi w ciągu kilku dni na zapytanie może skutkować utratą szansy. **Proces montażu i odbioru** – w Niemczech formalizm jest większy: po montażu często wymagany jest odbiór przez inspektora (Abnahme), szczególnie bram przeciwpożarowych czy w obiektach publicznych. Konkurenci mają przygotowane dokumenty odbiorowe, instrukcje dla klientów, protokoły bezpieczeństwa. Polski gracz musi te procesy także wdrożyć zgodnie z lokalnymi normami. **Proces serwisu/reklamacji** – tu konkurencja stara się zapewnić minimalny czas reakcji (np. serwis 24h dla klientów z umową). Mają też ustrukturyzowany proces zgłoszeń (infolinie, formularze online, śledzenie zgłoszenia). Dla budowania przewagi konkurencyjnej polska firma może np. zaoferować **dłuższy okres bezpłatnego serwisu** lub gwarantowany czas reakcji – ale musi być w stanie to wykonać (co wraca do kwestii posiadania ludzi na miejscu). Reasumując, procesy u konkurentów są dojrzałe i certyfikowane (często wg ISO 9001). Nowy gracz powinien mapować te procesy i **usuwać punkty potencjalnego niezadowolenia klientów** (np. uprościć procedurę gwarancyjną, oferować cyfrowe śledzenie zamówienia). W dobie cyfryzacji, niektórzy liderzy dają klientom np. dostęp do portalu, gdzie mogą sprawdzić status produkcji ich bramy lub wezwać serwis online.

Physical Evidence (Otoczenie fizyczne, dowody materialne marki): W przypadku B2B physical evidence to m.in. **jakość ekspozycji, materiały marketingowe, wygląd załogi, flota serwisowa, siedziby** – wszystko to, co namacalnie świadczy o profesjonalizmie firmy. Konkurenci w Niemczech dbają o to: salony firmowe i partnerskie są nowocześnie urządzone, z działającymi demonstracyjnie bramami, katalogi drukowane są w wysokiej jakości, strony WWW są bogate w referencje i zdjęcia z realizacji. **Reputacja marki** jest również budowana przez *dowody społeczne* – np. case study w magazynie branżowym, gdzie opisano instalację bram Teckentrup w znanym obiekcie. Hörmann chwali się liczbą „ponad 20 milionów sprzedanych bram” – to działa na wyobraźnię jako dowód zaufania rynku. Polskie firmy muszą również gromadzić takie „physical evidence”: np. **lista realizacji w Niemczech** (nawet drobnych, ale pokazująca, że nie są całkiem nowi), **certyfikaty i nagrody** (jeśli zdobyli laury na targach, warto to eksponować). Warto inwestować w **dokumentację foto i video** – np. filmy z fabryki, które pokażą automatyzację i skalę (aby rozwiać mit, że polskie to może „garażowa” produkcja – wprost przeciwnie, najwięksi polscy producenci mają jedne z najnowocześniejszych fabryk w Europie). *Physical evidence* to także drobiazgi: ubiór ekip monterskich (konkurenci często ubierają pracowników w firmowe kombinezony, czyste i z logo), oznakowanie pojazdów serwisowych (widoczne logo buduje rozpoznawalność na ulicach). **Materiały bezpieczeństwa i zgodności** – np. tabliczki znamionowe na bramach z logo producenta, instrukcje BHP na budowie – również są elementem budującym obraz firmy kompetentnej. Konkurenci zapewniają też materiały dla inwestorów końcowych, np. książkę serwisową bramy, naklejki z kontaktem serwisu – te drobne rzeczy sprawiają, że klient czuje się zaopiekowany.

Podsumowując analizę 7P, **konkurenci prezentują bardzo wysoki standard we wszystkich elementach marketingu-mix**. Wejście na rynek wymaga od polskiej firmy zbliżenia się do tego standardu: doskonałego produktu (certyfikowanego i dostosowanego do gustu lokalnego), konkurencyjnej ceny (lecz nie tylko niskiej – raczej najlepszego stosunku jakość/cena), obecności dystrybucyjnej blisko klienta, skutecznej promocji budującej zaufanie, kompetentnego zespołu obsługującego po niemiecku, sprawnych procesów realizacji oraz widocznych dowodów profesjonalizmu. Dobrą wiadomością jest to, że **polskie firmy coraz częściej te elementy opanowują** – przykład Krispol czy Wiśniowski pokazuje, że dzięki inwestycjom w marketing i sieć partnerów można stopniowo zyskiwać renomę również w wymagającym rynku niemieckim.

6. Analiza możliwości wejścia na rynek (Go-To-Market Strategy)

Klient, planując ekspansję na rynek niemiecki od zera, ma do rozważenia kilka modeli wejścia. Każda opcja różni się kosztem, poziomem ryzyka oraz stopniem kontroli nad działalnością. Poniżej przeanalizowano możliwe strategie Go-To-Market wraz z oceną ich zalet i wad oraz rekomendacją najlepszych wariantów dla firmy z Polski.

Opcja A – Eksport bezpośredni (sprzedaż z Polski): Najprostszy model – polska firma pozyskuje zamówienia od klientów niemieckich i realizuje je z kraju, wysyłając produkty i ewentualnie ekipę montażową. **Zalety:** najniższe koszty stałe (brak oddziału w DE), możliwość elastycznego testowania rynku, korzystanie z istniejących zasobów produkcyjnych. Dobra opcja na początek dla oceny popytu. **Wady:** ograniczone możliwości marketingu i pozyskiwania klientów (trudno zdobyć zlecenia bez obecności na miejscu), bariery formalne przy delegowaniu pracowników (Meldepflicht, Freistellung etc. – opisane w pkt 2). Ryzyko postrzegania jako „firma zagraniczna” – część klientów może mieć uprzedzenia lub wątpliwości co do serwisu i odpowiedzialności. Ten model sprawdza się, jeśli uda się znaleźć **niemieckich pośredników/agentów** sprzedających nasze wyroby – wtedy polska firma pozostaje zapleczem produkcyjnym. Przykład: wielu polskich producentów ogrodzeń działa na tej zasadzie, wysyłając gotowe segmenty do niemieckich

składów budowlanych. Jednak w segmencie bram wymagających montażu, eksport bez struktury lokalnej bywa trudny – klient oczekuje lokalnego kontaktu.

Opcja B – Przedstawicielstwo / oddział (GmbH): Utworzenie spółki córki w Niemczech (najczęściej GmbH) odpowiedzialnej za sprzedaż i koordynację montażu, przy czym produkcja nadal w PL. **Zalety:** zwiększa wiarygodność (niemiecki numer firmy, lokalny adres), ułatwia zatrudnienie niemieckich handlowców, pozwala magazynować pewien asortyment dla szybszej obsługi. Firma zachowuje kontrolę strategiczną (100% zależna spółka). Pozwala też optymalizować podatki – np. spółka DE kupuje od polskiej fabryki po cenach transferowych i sprzedaje w DE. **Wady:** wyższe koszty stałe (utrzymanie biura, płace lokalne ~3x wyższe niż w PL), konieczność znajomości lokalnego prawa (księgowość, sprawozdawczość). Pojawia się ryzyko operacyjne – nowa spółka może na początku generować straty, które trzeba pokrywać. Mimo to, jest to popularna ścieżka – **Wiśniowski i Krispol założyły swoje GmbH** jako bazy wypadowe. Ta opcja zwykle idzie w parze z budowaniem **własnej sieci dealerskiej**: spółka zatrudnia menedżera ds. rozwoju sieci, który rekrutuje partnerów (np. lokalne firmy bramowe skłonne sprzedawać polskie wyroby). Firma może też wynająć nieduży magazyn/punkt serwisowy, aby trzymać części zamienne i popularne modele bram do szybkiej dostawy.

Opcja C – Partner kanałowy / dystrybutor generalny: Zamiast zakładać własną strukturę, można próbować znaleźć w Niemczech **wyłącznego dystrybutora** (lub kilku regionalnych) na nasze produkty. Taki partner brałby na siebie sprzedaż, montaż i serwis, kupując od polskiej firmy wyroby hurtowo. **Zalety:** niskie koszty własne wejścia, korzystanie z już istniejących kanałów sprzedaży partnera (jeśli ma sieć sklepów lub relacje z klientami B2B). Mniejsza bariera kulturowa – partner „tłumaczy” rynek. **Wady:** utrata części marży na rzecz pośrednika, mniejsza kontrola nad marką (partner może promować własną markę równie mocno co naszą), ryzyko uzależnienia od jednego dużego klienta. Poza tym znalezienie dobrego dystrybutora nie jest łatwe – lokalne firmy mogą być ostrożne we wprowadzaniu nieznaney marki. Ten model zadziałał w niektórych przypadkach – np. Wiśniowski z **Prestige Zaunsysteme** w Berlinie: partner został prawie ekskluzywnym sprzedawcą ogrodzeń Wiśniowskiego w regionie. Jeśli udałoby się znaleźć analogiczne firmy w innych regionach, polski producent mógłby pokryć rynek bez własnych oddziałów. Niemniej długofalowo dystrybutor może chcieć renegotjować warunki lub nawet zastąpić dostawcę innym – dlatego zaleca się traktować taką współpracę jako etap przejściowy lub w określonym segmencie.

Opcja D – Joint Venture z lokalną firmą: Wejście poprzez zawarcie spółki JV z już działającym w Niemczech podmiotem komplementarnym. Np. sojusz z niemiecką firmą instalacyjną, która ma dostęp do klientów, a polska strona wnosi produkt i kapitał. **Zalety:** dostęp do kontaktów i referencji partnera, dzielenie się kosztami inwestycji, szybsze zbudowanie pozycji (pod parasolem lokalnej marki). **Wady:** podział zysków, ryzyko konfliktu interesów, trudności w zarządzaniu różnicami kulturowymi. JV wymaga bardzo jasnych umów co do ról i wyjścia awaryjnego. W branży bram takie alianse nie są częste, bo niemieckie firmy rodzinne rzadko chcą oddawać udziały. Bardziej realne są **umowy konsorcjalne na projekt** – np. polska firma i niemiecka łączą siły by wspólnie wygrać duży kontrakt (Polacy dostarczają produkt, Niemcy robią montaż i „firmują” to u klienta). Po projekcie drogi się rozchodzą lub współpraca trwa przy kolejnym.

Opcja E – Zakup niemieckiej firmy: Najbardziej kapitałochłonny wariant – przejąć istniejącego producenta bram lub firmę instalacyjną w Niemczech. **Zalety:** od razu uzyskuje się bazę klientów, personel znający rynek, ewentualnie zakład produkcyjny w DE (co podnosi prestiż „Made in Germany”). Można wykorzystać istniejącą markę, jeśli jest ceniona. **Wady:** bardzo duży koszt zakupu (niemieckie firmy są drogie – np. wyceny rzędu kilkukrotności rocznych przychodów),

ryzyko że nie uda się efektywnie zintegrować (różnice w kulturze organizacyjnej). Ponadto, kupiona firma może mieć zobowiązania czy problemy, o których nabywca się dowie po fakcie (due diligence jest tu kluczowe). Ten model ma sens, gdy trafi się dobra okazja – np. właściciel średniej firmy bramowej bez sukcesora chce sprzedać biznes. Wtedy polska firma może przejąć jego kontrakty i kanały. Jednak integracja marek może być wyzwaniem – czy pozostawić starą markę dla ciągłości, czy zastąpić swoją? To strategiczna decyzja.

Ocena zagrożeń i scenariuszy wejścia: Największe zagrożenia przy wejściu to **nieosiągnięcie sprzedaży wystarczającej na pokrycie kosztów stałych**, napotkanie **barier formalnych/oporu rynku**, oraz **kontrakcja ze strony konkurentów** (np. agresywna polityka rabatowa, by zablokować nowego gracza). Scenariusz pesymistyczny – firma inwestuje w showroomy i ludzi, ale nie zdobywa kontraktów z powodu braku zaufania klientów lub recesji w branży; po 2-3 latach wycofuje się ze stratą. Scenariusz optymistyczny – udaje się pozyskać kilku kluczowych klientów (np. jednego dużego dewelopera parków magazynowych, który regularnie kupuje bramy) i referencje, co napędza dalszą sprzedaż pocztą pantoflową; firma rośnie organicznie i po 5 latach ma znaczącą pozycję w niszy. Realistycznie, wejście na rynek **wymaga 1-2 lat inwestycji zanim biznes osiągnie próg rentowności** (szacunki w pkt 7). Prawdopodobnie najlepsza będzie **strategia hybrydowa**: rozpocząć od formy pośredniej (model B lub C), minimalizując ryzyko, a następnie skalować.

Rekomendowane

modele

GTM:

Na podstawie analizy, najbardziej obiecujące dla polskiej firmy wydają się dwa podejścia (możliwe do realizacji sekwencyjnie):

- **Model 1: “Soft landing” – lokalne przedstawicielstwo + partnerzy (mix B i C).** Polega na założeniu niedużej spółki GmbH w Niemczech (np. biuro z 2-3 osobami: dyrektor sprzedaży, inżynier wsparcia technicznego, asystent) oraz równoległym poszukiwaniu i budowaniu sieci **niezależnych dilerów**. Spółka pełni rolę **centrum kompetencji i showroomu** – np. wynajęcie powierzchni biurowo-magazynowej, gdzie jest ekspozycja produktów do prezentacji dla potencjalnych klientów/dilerów. Jednocześnie podpisujemy umowy z kilkoma regionalnymi firmami montażowymi, którym oferujemy atrakcyjne warunki (ekskluzywność terytorialna, szkolenia, leady marketingowe) aby sprzedawały nasze bramy. **SWOT:** *Strengths:* lokalna obecność zwiększy zaufanie, polska firma zachowuje kontrolę nad marką i kontaktem z partnerami; *Weaknesses:* koszty utrzymania przedstawicielstwa (szczególnie wynagrodzenia i marketing) zanim sprzedaż ruszy; *Opportunities:* możliwość szybkiego skalowania – jeśli jeden partner się sprawdzi, dołączamy kolejnych, rosnąc siecią; *Threats:* zależność od motywacji partnerów – mogą preferować znane marki w sprzedaży, traktując polską jako uzupełnienie (ryzyko niskiego priorytetu). Ten model daje jednak elastyczność – jeśli któryś kanał nie działa (np. partner zawodzi), możemy go zmienić lub zwiększyć własną aktywność sprzedażową.
- **Model 2: “Flagowy projekt” – wejście poprzez wygranie dużego kontraktu (eksport direct z następnym utworzeniem oddziału).** Strategia polegałaby na skoncentrowaniu się na zdobyciu jednego/dwóch znaczących klientów na starcie – np. wygraniu przetargu na wyposażenie osiedla, hali fabrycznej czy sieci obiektów. W tym celu można **wejść w konsorcjum z generalnym wykonawcą** (czyli faktycznie model JV, ale projektowy) lub zaoferować wyjątkowo konkurencyjne warunki, by przełamać opór klienta. Po zdobyciu takiego kontraktu, polska firma mogłaby **ustanowić lokalną bazę operacyjną tylko pod ten projekt** – np. wynająć na rok magazyn i zatrudnić paru monterów lokalnych do obsługi. Po pomyślnej realizacji, wykorzystać referencje do dalszej ekspansji i ewentualnie

przekształcić tymczasową bazę w stały oddział. **SWOT:** *Strengths:* szybkie uzyskanie znaczącego przychodu, redukcja ryzyka braku pracy na początku; *Weaknesses:* bardzo niska marża (bo zapewne trzeba wygrać ceną) i jednorazowość – po projekcie trzeba znaleźć kolejny, inaczej struktura będzie stała pusta; *Opportunities:* referencja „skokowo” buduje wiarygodność (np. chwalimy się realizacją dla znanego klienta – dział marketingowo); *Threats:* koncentracja na jednym kliencie – jak coś pójdzie źle, może zniszczyć reputację, a finansowo stawia firmę w trudnej sytuacji (np. karne opóźnienia). Model ten jest ryzykowniejszy, ale czasem stosowany – niektóre firmy decydują się wejść na nowy rynek przebojem wygrywając duży przetarg poniżej kosztów, by zaistnieć (tzw. „entry ticket”).

Biorąc pod uwagę profil naszego klienta (chce minimalizować ryzyka formalno-sprzedażowe i podjąć decyzję strategiczną na podstawie raportu), **najbardziej rekomendowane jest podejście stopniowe, czyli Model 1 (przedstawicielstwo + partnerzy)**. Daje on najlepszy balans kontroli i kosztów: umożliwia budowanie marki własnej (przez lokalne biuro i promocję), a jednocześnie korzysta z sił sprzedaży partnerów. W razie niepowodzeń w jednym regionie, można korygować działania w innym. Ważne, by odpowiednio dobrać partnerów – najlepiej takich, którym brakuje obecnie dobrego dostawcy lub chcą poszerzyć portfolio o produkt z niższej półki cenowej. Taki model z powodzeniem stosowała np. firma Krispol – najpierw założyła GmbH i centrum szkoleniowe (podnosząc kompetencje lokalnych instalatorów), a docelowo planuje mieć 200 salonów partnerskich.

SWOT wejścia ogółem:

- **Mocne strony (wewnętrzne):** wysoka jakość i konkurencyjna cena polskich produktów; elastyczność produkcji; doświadczenie zdobyte na rynkach eksportowych (jeśli firma już eksportowała np. do Czech czy Francji); zaangażowany zespół, chęć rozwoju.
- **Słabe strony:** brak rozpoznawalności marki w Niemczech; brak doświadczonego personelu na miejscu; potencjalne braki w pełnej certyfikacji (trzeba uzupełnić dokumenty pod rynek DE); ograniczone zasoby finansowe na długi okres budowania pozycji.
- **Szanse (zewnętrzne):** duży niezaspokojony popyt w pewnych segmentach (np. modernizacja starych garaży, wymiana bram na bardziej energooszczędne – Niemcy mają programy dotacji, gdzie tańszy dostawca może skorzystać); problemy kadrowe lokalnych firm (polska ekipa może wypełnić lukę); możliwe alianse z polskimi generalnymi wykonawcami działającymi w Niemczech (polskie firmy budowlane coraz częściej realizują kontrakty w DE – mogłyby brać bramy od rodaków).
- **Zagrożenia:** dalszy spadek koniunktury budowlanej (mniej projektów – trudniejsze pozyskanie zleceń); działania protekcyjno-konkurencyjne (np. niemieccy konkurenci mogą lobbować za zaostrzeniem kontroli obcych firm – już teraz przepisy są wymagające); różnice kulturowe mogą spowodować nieporozumienia (np. inne podejście do harmonogramu – Niemcy bardzo rygorystycznie trzymają się terminów, polska firma musi dostosować mentalność).

Podsumowując, **wejście „od zera” jest wykonalne przy starannym doborze strategii GTM.** Najlepiej zacząć od modelu, który nie pociąga ogromnych kosztów (np. nie kupować od razu firmy niemieckiej, co mogłoby mocno obciążyć finansowo). Stopniowy rozwój przedstawicielstwa, budowa sieci i zdobywanie referencji wydaje się optymalną drogą. Kluczowe to zachować

cierpliwość – pierwsze 1-2 lata traktować jako inwestycję i naukę rynku. Na tej bazie można będzie podjąć decyzję, czy skalować działalność, zmienić model, czy ewentualnie wycofać się (wyjście awaryjne). Przy dobrej realizacji planu, polska firma ma szansę zakorzenić się w Niemczech, **wypełniając luki rynkowe** pozostawione przez dużych graczy i z czasem stając się rozpoznawalnym, wiarygodnym dostawcą.

7. Cenniki, benchmarki i szacowany próg rentowności

Analiza finansowa wejścia na rynek obejmuje zrozumienie poziomów cen i marż w branży, kosztów operacyjnych prowadzenia działalności w Niemczech oraz określenie progu rentowności (break-even) przedsięwzięcia. Poniżej przedstawiono kluczowe dane i estymacje:

Typowe ceny i marże w branży: Ceny bram i ogrodzeń zależą od specyfikacji, jednak można podać orientacyjne poziomy: standardowa **brama garażowa segmentowa 2,5x2,125 m** renomowanej marki (ocieplona, z napędem) kosztuje końcowego klienta ok. **1,2–1,5 tys. € netto** (bez montażu). W tym koszcie producent ma ok. 30–40% marży brutto (reszta to koszty materiałów, dystrybucji i marża dilerów). **Brama przemysłowa segmentowa 4x4 m** to wydatek rzędu **3–5 tys. €** z automatem, zależnie od wyposażenia (okna, fotokomórki, itp.). W ogrodzeniach: **panel ogrodzeniowy stalowy (2,5 m)** – ok. **50–70 €** za panel, plus słupki i bramy – typowa kompletna realizacja ogrodzenia posesji 40 m z bramą to ~5–8 tys. €. **Marże:** W branży budowlanej **netto marże** (po kosztach stałych) są raczej niewysokie – 5-10% uznaje się za dobry wynik. **Marża brutto na produkcie** (różnica między ceną sprzedaży a kosztem wytworzenia) bywa w okolicy 20–30% dla producenta, a dystrybutorzy/montażyści doliczają kolejne kilkanaście procent za usługę montażu. W okresie boomu 2021-2022 wielu producentów poprawiło swoje przychody głównie przez podniesienie cen (inaczej marże by spadły z powodu droższych surowców). W obecnej sytuacji spowolnienia presja na **obniżki cen** będzie rosła, co może ścinać marże – stąd polska firma powinna zakładać raczej konserwatywnie, że na początku będzie operować na niskiej marży, by zdobyć rynek. Przykładowo, można celować w cenę o 10% niższą od liderów – to jeszcze pozwoli mieć niewielką marżę dzięki niższym kosztom produkcji.

Porównanie z konkurencją: Konkurenci niemieccy mają ustabilizowane rentowności – np. Hörmann jako grupa ma EBITDA ~6–8% (dane z raportów finansowych), co w branży budowlanej jest przyzwoite. Polskie firmy mogą operować na nieco wyższych marżach w kraju (tańsza praca), ale w Niemczech muszą dostosować strukturę kosztów. Dlatego budżet na start powinien zakładać **okres niższej rentowności**. Ważne jest pilnowanie kosztów zmiennych – np. logistyka: eksport bram w pojedynczych sztukach jest drogi, więc trzeba konsolidować transporty z Polski, by nie zjadały marży. Również kurs walutowy może wpłynąć – aprecjacja złotego względem euro zmniejszy zysk z każdej sprzedaży, z kolei osłabienie złotego poprawi konkurencyjność ceny (to coś, co warto zabezpieczać np. forwardami na większe kontrakty).

Progi rentowności w projektach: Warto wspomnieć o break-even poszczególnych **realizacji**. Np. montaż bramy przemysłowej – jeśli ekipa jedzie z Polski, opłaca się to przy kilku bramach; przy jednej może być nierentowne (koszt dojazdu, noclegu przewyższy marżę). Dlatego strategia może zakładać, że mniejsze zlecenia montażowe zlecane są lokalnym podwykonawcom (niemieckim firmom montażowym) – wtedy marża spada, ale zachowujemy obsługę klienta. Duże projekty z kolei mogą mieć efekt skali – można negocjować lepsze stawki transportu, rozłożyć koszty stałe na wiele jednostek produktu.

Podsumowując, **próg rentowności** działalności na rynku niemieckim jest dość wysoki – wymaga osiągnięcia kilku milionów euro rocznie sprzedaży, by pokryć koszty lokalnej obecności. Plan finansowy powinien zakładać dokładny monitoring marż i kosztów, oraz mieć **bufor finansowy** na

dłuższy okres rozkręcania sprzedaży (co najmniej 2 lata zabezpieczonego finansowania operacji). Zachęcające jest, że potencjał rynku to wynagradza – pojedyncze kontrakty mogą być sześciocyfrowe, a zadowolony klient B2B zapewni powtarzalność zamówień (wysokie LTV). W następnym punkcie (Rekomendacja) przedstawione zostaną kroki strategiczne, by osiągnąć ten próg i wyróżnić się na tle konkurencji, co ułatwi osiągnięcie rentowności.

8. Rekomendacja strategiczna (Executive Summary)

Czy i kiedy wejść: Analiza jednoznacznie wskazuje, że **niemiecki rynek bram i ogrodzeń oferuje polskiej firmie duże możliwości wzrostu**, pod warunkiem świadomego podejścia i spełnienia wymogów. Niemcy dysponują ogromnym wolumenem projektów budowlanych (mimo bieżącej dekonjunktury, długofalowe potrzeby inwestycyjne są olbrzymie – np. cele klimatyczne wymuszają modernizację tysięcy budynków, co obejmie też wymianę bram na energooszczędne). **Wejście na rynek ma sens**, szczególnie teraz – paradoksalnie okres spowolnienia może być dogodny na przygotowanie gruntu (mniej presji ze strony konkurencji, która sama walczy z kryzysem). Rekomendujemy **rozpoczęcie procesu wejścia niezwłocznie, lecz z planowanym horyzontem 12-24 miesięcy na pełne rozwinięcie skrzydeł**. Innymi słowy: **wejść teraz, ale z realistycznym nastawieniem, że pierwsze zyski mogą pojawić się w 2-3 roku operacji**. Czekanie na „idealny moment” (np. do powrotu hossy) niesie ryzyko, że konkurenci umocnią się jeszcze bardziej lub inni nowi gracze zajmą nisze. Lepiej wejść wcześniej i być przygotowanym na moment odbicia koniunktury.

Jaką strategię przyjąć: Zalecana strategia wejścia to **model mieszany – utworzenie lokalnej obecności (spółka córka) oraz budowa sieci partnerów dystrybucyjno-montażowych**. Taka strategia pozwoli na: (a) budowanie marki i zaufania dzięki lokalnemu adresowi i obsłudze, (b) szybkie skalowanie poprzez partnerów bez konieczności tworzenia dużej własnej struktury montażowej natychmiast. Ważne elementy strategii GTM:

- **Pozycjonowanie:** przedstawiać się jako *ekspert od rozwiązań bramowych oferujący jakość zbliżoną do liderów, lecz w korzystniejszej cenie i z większą elastycznością*. Unikać wrażenia „taniochy kosztem jakości” – zamiast tego komunikować „efektywność kosztowa” (dzięki nowoczesnej fabryce w Polsce). Podkreślać polskie referencje i sukcesy eksportowe (np. udziały w rynku francuskim czy innym – jeśli są, bo to pokaże, że firma potrafi na Zachodzie działać).
- **Marketing i sprzedaż:** zatrudnić **niemieckojęzycznego kierownika sprzedaży** z doświadczeniem w branży budowlanej/stolarki – taka osoba wniesie kontakty i zrozumienie lokalnych praktyk. Zidentyfikować kluczowe targi i eventy branżowe w najbliższym roku i aktywnie w nich uczestniczyć (stoiska, prelekcje, sponsorowanie). Uruchomić **kampanię PR:** artykuły sponsorowane w mediach branżowych przedstawiające firmę jako „nowego gracza z potencjałem”. W promocji B2B kluczowe będzie networking – warto rozważyć członkostwo w organizacjach branżowych (np. ift Rosenheim partner program, local Chambers of Commerce).
- **Budowa sieci partnerów:** Już od pierwszych miesięcy obecności lokalnej, handlowcy powinni odwiedzać potencjalnych dilerów/montażystów. Proponować im atrakcyjne warunki – np. wyłączność na powiat przy pewnych wolumenach, wsparcie marketingowe (współfinansowanie lokalnej reklamy), szkolenia techniczne certyfikujące ich jako autoryzowanych instalatorów. Warto wykorzystać istniejące relacje – może firma w Polsce ma klientów, którzy działają też w Niemczech? Np. polskie firmy budowlane wykonujące tam obiekty – można cross-sprzedać bramy do ich projektów.

- **Oferta i usługi wyróżniające:** Wyróżnikiem może być **kompleksowość oferty** – jeśli firma produkuje i bramy, i ogrodzenia, i np. drzwi, to warto pakietować rozwiązania. Niemieckiemu klientowi można zaproponować “one-stop-shop”: jeden dostawca do całej infrastruktury wjazdowej. Dodatkowo, zaoferować **dłuższą gwarancję** niż standard (np. 5 lat zamiast 2 na automatykę) – to pokaże wiarę w jakość produktu. Rozważyć też **elastyczne finansowanie** – np. leasing bram dla przemysłu lub odroczone płatności przy większych kontraktach (oczywiście z asekuracją ubezpieczeniową).
- **Stopniowe inwestycje:** Nie wydawać od razu ogromnych kwot na infrastrukturę – można zacząć od wynajmu i leasingu. Przed zakupem nieruchomości czy budową magazynu w Niemczech lepiej przetestować regiony. Być może okaże się, że najwięcej klientów jest np. w Bawarii i wtedy tam docelowo powstanie główny oddział. Zachować finansową elastyczność.

Obszary do zabezpieczenia / dalszego zbadania:

- **Compliance prawny:** przed wejściem koniecznie dopracować wszystkie kwestie formalne: mieć procedury dot. płacy minimalnej, delegowania pracowników, uzyskiwania Freistellungsbescheinigung itd. Być może warto zatrudnić (choćby na część etatu) **doradcę ds. prawnych/podatkowych w Niemczech** lub korzystać z wyspecjalizowanej firmy obsługującej zagranicznych pracodawców (są kancelarie pomagające z SOKA-BAU, MiLoG – to zmniejszy ryzyko błędów).
- **Logistyka i serwis:** ustalić wcześniej, kto i jak będzie realizował serwis gwarancyjny. Czy opieramy się na partnerach (trzeba zawrzeć umowy serwisowe) czy tworzymy własny mobilny zespół? Serwis jest newralgiczny – awaria bramy u klienta i brak reakcji to przepis na złą reputację. Może warto podpisać umowę ze **stowarzyszeniem ślusarzy** czy siecią niezależnych serwisantów w DE, którzy odpłatnie, ale szybko obsługują zgłoszenia (przynajmniej w początkowej fazie, zanim zbudujemy swój dział).
- **Dostosowanie produktu:** upewnić się, że wszystkie wyroby mają wymagane deklaracje i normy. Jeśli np. w Niemczech są preferowane inne specyfikacje (np. grubsza blacha w panelach bram, inny standard automatyki radiowej), to zawczasu to wdrożyć. Można rozważyć zdobycie lokalnych certyfikatów potwierdzających jakość – np. **znak TÜV** lub certyfikat jakości ift dla wyrobu – to doda wiarygodności.
- **Kwestie finansowe:** zbadać opcje ubezpieczenia należności (np. poprzez KUKA lub Euler Hermes) – by sprzedaż na termin do nowych klientów nie skończyła się nieściągalnymi płatnościami. Ubezpieczyciele mają bazy danych i oceniają wiarygodność niemieckich odbiorców. Także przygotować się na ewentualne zabezpieczenia kontraktowe – w DE czasem wymaga się **Bürgschaft** (gwarancji bankowej) na okres gwarancji. Trzeba mieć linie kredytowe, by to zapewnić.

Co wyróżni firmę klienta na tle konkurencji:
 Najkrócej ujmując – **unikalne połączenie polskiej solidności montażowej z konkurencyjną ceną i dostosowaniem do niemieckich oczekiwań**. W praktyce, można zbudować następujące wyróżniki (USP):

- **„Dostawca 360° bram i ogrodzeń”** – jako jedni z nielicznych oferujemy pełny zakres: od bramy garażowej po bramy przemysłowe i systemy ogrodzeniowe. Klient nie musi szukać

osobno dostawcy ogrodzenia i bramy – my to integrujemy (np. jednolita stylistyka, jeden kontakt serwisowy).

- **„Niemiecka jakość w polskiej cenie”** – to hasło wprost komunikujące główną przewagę. Oczywiście należy je poprzeć dowodami: np. testy wykazujące, że nasza brama ma parametry porównywalne z topowymi markami (izolacja, cykle pracy), ale nasza cena jest zauważalnie niższa.
- **Elastyczność i szybkość** – podczas gdy duże korporacje mają sztywne procedury, my jako mniejszy gracz możemy proponować elastyczne podejście: szybsze terminy dostaw dla pilnych projektów, wykonanie nietypowego zamówienia (np. brama o niestandardowym kolorze firmowym klienta) bez olbrzymiej dopłaty. To docenią średni klienci, którym zależy na personalizacji.
- **Wysoka kultura obsługi** – chcemy by niemieccy klienci mówili: „nie dość, że dobry produkt, to jeszcze świetna obsługa – czuliśmy się ważni jako klient”. To można osiągnąć przez zaangażowanie – regularne wizyty posprzedażowe, szkolenia z obsługi bram dla pracowników klienta (np. jak bezpiecznie obsługiwać bramę przemysłową – polska firma może zaoferować takie mini-szkolenia, czego duzi zwykle nie robią).
- **Innowacyjność** – np. jeśli firma ma jakieś nowinki (choćby autorski system smart controlling bram przez aplikację) – warto to promować. Niemcy doceniają innowacje i inżynierię. Pokazanie się jako *technologicznie zaawansowany dostawca z nowej generacji* może odczarować ewentualny stereotyp „tańszego z Polski”.

Na zakończenie: **Wejście na rynek niemiecki jest wyzwaniem, ale z wysoką potencjalną nagrodą.** Niemcy potrzebują wykonawców i dostawców – brakuje im rąk do pracy, a popyt na produkty budowlane (w tym bramy i ogrodzenia) będzie długoterminowo rósł wraz z koniecznością modernizacji i budowy nowej infrastruktury. Polska firma, dobrze przygotowana i prowadzona z niemiecką precyzją w działaniu, ma szansę wypełnić lukę między drogimi lokalnymi potentatami a segmentem ekonomicznym. Rekomendujemy podjęcie kontrolowanego ryzyka wejścia, z mocnym planem i zabezpieczeniami. Najbliższe 12 miesięcy powinny zostać poświęcone na **budowę podstaw operacji i zdobycie pierwszych referencji**, nawet kosztem zysku, a horyzont 3-5 lat na **osiągnięcie stabilnej pozycji rynkowej**. W perspektywie 5 lat firma klienta może stać się rozpoznawalnym graczem w wybranej niszy (np. top3 dostawców ogrodzeń przemysłowych lub znaczącym dostawcą bram garażowych dla średnich deweloperów). To z kolei przełoży się nie tylko na przychody z rynku niemieckiego, ale i **wzmocni pozycję firmy w Polsce** – prestiż „eksportera na wymagający rynek” poprawi wizerunek i zaufanie także krajowych klientów i inwestorów.

Konkluzja: Wejść – **teraz, ostrożnie ale zdecydowanie**. Przyjąć strategię „**Partner-Plus**” (lokalna obecność + sieć partnerów), zainwestować w jakość obsługi i budowę marki. Zabezpieczyć newralgiczne obszary formalne. Stopniowo zwiększać skalę, ucząc się rynku. Ta droga powinna doprowadzić do zminimalizowania ryzyk i zbudowania trwałej przewagi polskiej firmy na rynku niemieckim, zgodnie z ideą raportu: pokazać, że „*Fotowoltaika i OZE w Niemczech – gdzie polscy wykonawcy i dostawcy mają szansę*” – analogicznie **w segmencie bram i ogrodzeń w Niemczech polskie firmy również mają realną szansę odnieść sukces**, jeśli umiejętnie wykorzystają swoje mocne strony i dostosują się do lokalnych wymogów.

Źródła:

<https://www.hoermann-gruppe.com/en/news/press-releases/hormann-group-publishes-annual-report-2024> Business Wire+4hoermann-gruppe.com+4Euronext+4 oraz
<https://www.hoermann-gruppe.com/en/investor-relations/key-financial-figures> hoermann-gruppe.com
<https://www.scopegroup.com/ScopeGroupApi/api/analysis?id=54f54466-3e65-4d3d-8b90-50a250f7c6c0> hoermann-gruppe.com+7Scope Group+7hormann.co.uk+7
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_068_441.html Statistisches Bundesamt
<https://www.interconnectionconsulting.com/en/industries-markets/tore/> Interconnection Consulting+1bankier.pl+1
<https://www.ibisworld.com/germany/industry/metal-door-window-manufacturing/1498/> IBISWorld
<https://en.wikipedia.org/wiki/H%C3%B6rmann> Wikipedia+1hormann.co.uk+1
<https://de.wikipedia.org/wiki/Novoform> pitchbook.com+4de.wikipedia.org+4novoform.com+4
<https://www.volza.com/company-profile/wisniowski-sp-zoo-s-k-a-10087070> volza.com+1bankier.pl+1

Chcesz działać skutecznie na rynku niemieckim?

Jesteś producentem? Dostawcą usług B2B? Planujesz ekspansję, ale nie chcesz działać po omacku?

Zamów **raport strategiczny szyty na miarę** – dopasowany do Twojej branży, modelu biznesowego i celów, oparty na rzetelnych źródłach i analizie konkurencji.

Otrzymasz:

- Precyzyjne dane rynkowe i przewagi konkurencyjne,
- Mapę ryzyk i barier formalnych,
- Gotową strategię wejścia – z wyliczeniami opłacalności.

Skontaktuj się z nami – porozmawiajmy o Twoim przypadku:

Telefon: +48 535 669 404

E-mail: zlecenia@mhbm-bud.pl

Wejdź na nowy rynek z wiedzą, nie z domysłami.