

RAPORT STRATEGICZNY

Wejście na rynek niemiecki
– więźba dachowa i konstrukcje
drewniane (KVH, BSH)

Potencjał inwestycyjny, normy jakości,
perspektywy sprzedaży.

> Raport 2025 <

Raport: Wejście na rynek niemiecki producenta więźby dachowej i konstrukcji drewnianych (KVH, BSH)

1. Makroanaliza rynku docelowego (Niemcy)

Rozmiar i wzrost rynku (ostatnie 5 lat): Niemiecki sektor budownictwa drewnianego doświadczał dynamicznego wzrostu do 2022 r. – przychody firm ciesielsko-drewnianych wzrosły z ok. **9,0 mld € w 2020** do **~10,25 mld € w 2022**^[1]. Liczba przedsiębiorstw wzrosła z 11,6 tys. (2019) do 12,2 tys. (2022), a zatrudnienie z 69,6 tys. do 74,7 tys. osób^[2]

Abb. 1.1
Tätige Personen und Betriebe

Jahr	2019	2020	2021	2022	2023
Tätige Personen	69.651	71.561	73.727	74.689	74.239
Betriebe	11.622	11.864	12.014	12.157	12.143
Tätige Personen/Betrieb	6,0	6,0	6,1	6,1	6,1

Quelle: Statistisches Bundesamt

. Udział budownictwa drewnianego w nowych budynkach rośnie – w 2021 r. **21,3%** nowych domów wzniesiono w konstrukcji drewnianej (wobec ~17% w 2017)^[3]. Mimo spowolnienia rynku mieszkaniowego w 2023 r., **udział drewna dalej wzrósł**: w budynkach mieszkalnych do ok. **22%**, a w niemieszkalnych aż **23,4%**^[4] (historyczne maksimum)^[4]. To efekt trendu proekologicznego i rosnącej akceptacji drewna jako materiału konstrukcyjnego.



Quoten der genehmigten Nichtwohngebäude in Holzbauweise (Niemcy 2019–2023). Udział budynków niemieszkalnych z przewagą drewna wzrósł z 19,5% w 2019 r. do 23,4% w 2023 r.[4]. Źródło: Statistisches Bundesamt / Holzbau Deutschland.

Trendy rynkowe: W Niemczech rośnie zainteresowanie prefabrykacją i zrównoważonym budownictwem. Drewno jest promowane jako materiał niskoemisyjny (magazynujący CO₂) w ramach inicjatyw rządowych (np. *Charta für Holz 2.0*[5]). Wzrasta udział budownictwa wielokondygnacyjnego w technologii drewnianej i hybrydowej – pojawiają się biurowce, szkoły czy hale przemysłowe z drewna. Jednocześnie sektor odczuł **huśtawkę cen materiałów**: w I poł. 2021 popyt i ceny drewna konstrukcyjnego gwałtownie wzrosły (efekt globalnych niedoborów), by w 2022 powrócić do normy[6]. Obecnie (2024) ceny są ustabilizowane nieco powyżej poziomów sprzed pandemii. Trend sprzyjający drewnu utrzymuje się – mimo spadku liczby nowych inwestycji, firmy częściej wybierają konstrukcje drewniane przy projektach, zwłaszcza w **modernizacjach i nadbudowach** istniejących budynków (nisza ta rośnie pomimo spadku budownictwa jednorodzinnego)[7].

Koniunktura budowlana: Sektor budowlany Niemiec przechodzi spowolnienie – wysoka inflacja kosztów budowy, wzrost stóp procentowych i niepewność co do dopłat skutkowały załamaniem popytu na nowe projekty mieszkaniowe w 2023[8]. Liczba rozpoczętych mieszkań spadła, a **portfele zamówień firm budowlanych topnieją**[8]. Niemniej segment **budownictwa drewnianego wykazał się odpornością**: w 2023 przychody zakładów ciesielskich spadły tylko o **1,8%** (wobec ponad 6% spadku całego budownictwa)[9]. Dobrze radził sobie rynek renowacji i termomodernizacji – popyt na przebudowy i rozbudowy z drewna wzrósł, rekompensując część spadku nowych domów[10]. Prognozy na 2024 przewidują dalszy **nieznaczny spadek** (ok. –5% w sektorze drewnianym)[9], ale perspektywy długoterminowe są pozytywne dzięki polityce klimatycznej (preferencje dla “zielonych” materiałów) oraz chronicznemu niedoborowi mieszkań w Niemczech.

Siła robocza i technologia: Niemcy borykają się z **niedoborem wykwalifikowanych fachowców** (cieśli, montażystów) – 2/3 firm wskazuje braki kadrowe, które nadrabiają nadgodzinami i współpracą podwykonawczą[11]. Mimo to branża zwiększa zatrudnienie

młodych (liczba nowych praktykantów wzrosła w 2023 o 8,5% r/r) i odnotowuje rosnący udział kobiet w zawodzie[12]. Presja płacowa jest odczuwalna, ale wiele firm zaakceptowało wyższe płace jako nową normę. Poziom technologiczny branży jest wysoki – **prefabrykacja halowa** i cyfrowe sterowanie obróbką to standard w średnich i dużych zakładach[13][14]. Inwestycje kierowane są w automatyzację produkcji (np. linie CNC do wycinania wiązarów) oraz digitalizację procesów (modelowanie 3D, BIM)[15]. Dzięki temu rośnie wydajność: elementy są wstępnie przygotowane w fabryce, co skraca montaż na placu budowy i zmniejsza wpływ braków kadrowych[14][16].

Ryzyka i otoczenie formalne: Niemcy to kraj stabilny geopolitycznie, o przewidywalnym prawie i niskim ryzyku podatkowym – według ratingów OECD jest to rynek **niski ryzyka** dla eksporterów. Jednak wyzwaniem może być **ryzyko walutowe** – firma eksportując z Polski ponosi koszty w PLN, a przychody uzyskuje w EUR; wahania kursu PLN/EUR mogą wpływać na marże (zaleca się hedging walutowy). **Ryzyko ESG:** Rosną wymagania środowiskowe – klienci i przetargi publiczne preferują dostawców z certyfikatami **FSC/PEFC** (legalne, zrównoważone drewno) oraz niskoemisyjnym łańcuchem dostaw. Konieczne będzie spełnienie unijnych regulacji dot. śladu węglowego budynków i raportowania klimatycznego (co może wymagać od dostawcy danych środowiskowych EPD dla swoich wyrobów). Ogólnie jednak drewno postrzegane jest jako materiał sprzyjający ESG, co stanowi korzystny wiatr dla branży. **Ryzyko regulacyjne:** W Niemczech procedury uzyskiwania pozwoleń i certyfikacji bywają długie (biurokracja) – branża od lat wskazuje opieszałość urzędów jako barierę rozwoju[17]. Ponadto, prawo budowlane w niektórych landach wciąż ogranicza wysokość budynków drewnianych (wymogi przeciwpożarowe), choć trwają prace nad ujednoliceniem przepisów i ich liberalizacją[18][19].

Indeks ryzyka dla Niemiec można ocenić jako **niski** (stabilność polityczna, silne prawo). Główne zagrożenia to *makroekonomiczne spowolnienie budownictwa* oraz *konkurencja lokalna*. Niemcy plasują się wysoko w światowych rankingach **łatwości prowadzenia biznesu** (DB Index top 25) – procedury są przejrzyste, choć czasem czasochłonne. Wskaźniki **inflacji** spadły z ~8% w 2022 do ~3% obecnie, ale koszty finansowania inwestycji są wysokie (stopy % ok. 4% – najwyżej od dekad). To tymczasowo zmniejsza skłonność deweloperów do rozpoczynania nowych projektów – stąd rekomenduje się rozważyć **timing wejścia**: potencjalnie lepiej wejść agresywnie na rynek w perspektywie 12–18 miesięcy, gdy oczekiwane jest ożywienie (wraz z dostosowaniem się rynku do nowych warunków).

2. Bariery wejścia i wymogi formalne

Certyfikaty i normy techniczne: Aby sprzedawać więźbę i konstrukcje drewniane w Niemczech, **niezbędna jest certyfikacja CE** wyrobów konstrukcyjnych zgodnie z normami zharmonizowanymi UE. Dla belek **KVH** (konstrukcyjne drewno lite łączone na mikrowczepy) obowiązuje norma **EN 15497** wraz z klasami wytrzymałości wg **DIN EN 338** – producent musi posiadać Zakładową Kontrolę Produkcji i atest notyfikowanej jednostki potwierdzający klasę wytrzymałości (np. C24). Dla **BSH** (bale klejone warstwowo) wymagana jest zgodność z normą **EN 14080**, również oznakowanie CE. W praktyce większość polskich producentów już spełnia te normy – warto upewnić się, że dokumentacja techniczna (deklaracje właściwości użytkowych DoP) dostępna jest w języku niemieckim. Dodatkowo, **znakowanie KVH®** – nazwa KVH jest zastrzeżonym

znakiem niemieckiego stowarzyszenia Überwachungsgemeinschaft KVH – może wymagać członkostwa lub osobnej certyfikacji, jeśli firma chciałaby używać tego znaku handlowego. Alternatywnie, można sprzedawać jako „konstrukcyjne drewno lite, łączone, C24” z CE – klienci rozpoznają produkt po specyfikacji technicznej. **Normy budowlane:** Niemieckie przepisy opierają się na Eurokodach (EC5 dla konstrukcji drewnianych) z narodowym Anekssem – istotne by dostarczane elementy umożliwiały spełnienie tych wymogów (np. odpowiednie klasy drewna, dokumentacja statyczna). W przetargach publicznych może być wymagane wykazanie się odpowiednimi aprobatami technicznymi, ale na szczęście od czasu harmonizacji norm UE indywidualne niemieckie aprobaty (Ü-Zeichen) dla drewna konstrukcyjnego **nie są już wymagane**, o ile wyrób ma CE[20]. **ISO** – choć nie obowiązkowe, posiadanie ISO 9001 (zarządzanie jakością) czy ISO 14001 (środowisko) bywa atutem w oczach klientów korporacyjnych i w przetargach jako element oceny dostawcy.

Wymogi przy eksporcie i rejestracji działalności: Klient planuje **eksport z Polski bez zakładania od razu zakładu w Niemczech**, co jest możliwe w ramach swobody przepływu towarów UE. **Jeśli sprzedaż będzie realizowana jako dostawy towarów B2B**, polska firma może wystawiać faktury ze stawką 0% VAT (WDT) pod warunkiem podania ważnego niemieckiego NIP UE nabywcy – rozliczenie VAT odbywa się po stronie kupującego (reverse-charge)[21]. **Nie ma obowiązku rejestrowania firmy w Niemczech** tylko z tytułu eksportu towarów. Warto jednak rozważyć **założenie niemieckiego oddziału lub GmbH** na późniejszym etapie dla celów marketingowych i łatwiejszego udziału w przetargach (wymóg lokalnego adresu bywa formalnością w zamówieniach publicznych). Na początku wystarczy polska spółka – należy jedynie **zarejestrować ją do niemieckiego podatku od wartości dodanej (USt)**, jeżeli planowana jest inna działalność niż czysta dostawa towaru (np. magazyn konsygnacyjny w Niemczech lub sprzedaż B2C). Procedura uzyskania niemieckiego numeru podatkowego jest stosunkowo prosta (wniosek do federalnego Urzędu Skarbowego właściwego ds. firm polskich)[22][23].

Wymogi licencyjne branżowe: Sama produkcja elementów drewnianych nie wymaga specjalnej licencji w Niemczech. Natomiast **wykonywanie montażu konstrukcji na miejscu budowy** kwalifikuje się jako działalność budowlana, która może wymagać wpisu na listę rzemieślników (Handwerksrolle) – w przypadku prowadzenia prac na terenie Niemiec. Jeśli nasz klient zamierza **świadczyc usługi montażu** (np. instalować więźbę własną ekipą), to: (1) **firma musi zgłosić oddelegowanie pracowników** do niemieckiej izby rzemieślniczej oraz spełnić warunki Ustawy o delegowaniu pracowników (AEntG) – m.in. płacić **niemiecką płacę minimalną w budownictwie** (obecnie ok. 15–17 € brutto/h zależnie od regionu) oraz zarejestrować pracowników w niemieckim systemie płac urlopowych **SOKA-BAU**[24]; (2) konieczne jest uzyskanie tzw. **Freistellungsbescheinigung nach §48b EStG** – certyfikatu zwalniającego z podatku u źródła w budownictwie. W Niemczech wypłaty za usługi budowlane podlegają 15% podatkowi (Bauabzugsteuer), który zleceniodawca potrąca chyba, że podwykonawca przedstawi ważny certyfikat zwolnienia[25]. Polski wykonawca powinien złożyć wniosek o **Freistellung** w właściwym Finanzamt (specjalne jednostki ds. firm polskich) przed rozpoczęciem prac – w praktyce większość poważnych kontrahentów niemieckich wymaga tego dokumentu jeszcze przed podpisaniem umowy. Warto zaznaczyć, że dotyczy to **usług** – jeśli sprzedajemy tylko materiał (dostarczany np. na plac budowy),

podatek ten nie ma zastosowania. Jednak w przetargach publicznych często warunkiem jest posiadanie takiego certyfikatu na wszelki wypadek.

Obowiązki administracyjne i compliance: Przy krótkoterminowym eksporcie towarów **nie jest wymagane** stałe przedstawicielstwo ani meldunek firmy w Niemczech. Gdyby firma chciała **otworzyć biuro lub magazyn:** należałoby dokonać rejestracji działalności (Gewerbeanmeldung) w danym mieście oraz uzyskać numer podatkowy – wymaga to posiadania lokalnego adresu siedziby. Jednak na początek strategia „eksport bezpośredni” upraszcza sprawy. **Cła:** brak ciał wewnątrz UE, natomiast należy pilnować, by dokumentacja przewozowa (CMR, zgłoszenia Intrastat) była prowadzona. **Standardy budowlane:** Niemcy wymagają, by elementy konstrukcyjne miały dokumentację w jęz. niemieckim (np. opisy techniczne, instrukcje montażu więźby, jeśli sprzedajemy zestawy). Warto przygotować tłumaczenia kart katalogowych, certyfikatów itp. **Tendery publiczne:** Jeśli klient celuje w dostawy na duże inwestycje publiczne (np. szkoły, hale sportowe), powinien przygotować **referencje** dotychczasowych realizacji (tłumaczenia umów/protokołów odbioru z Polski/Litwy) – udokumentowanie doświadczenia często jest punktowane. Ponadto, może być wymagane przedłożenie zaświadczeń o niezaleganiu z podatkami (tzw. *Unbedenklichkeitsbescheinigung* z polskiego US/ZUS – warto je mieć, partner niemiecki może o to poprosić dla oceny wiarygodności[26]). **Zagadnienia B2B liability:** W relacjach B2B w Niemczech obowiązuje dość surowe podejście do odpowiedzialności za wady – sprzedawca materiałów budowlanych może odpowiadać finansowo za wady skutkujące np. opóźnieniem budowy lub usterkami konstrukcji. Należy zatem mieć **ubezpieczenie OC działalności** (Betriebshaftpflicht) obejmujące szkody produktowe w Niemczech. Standardowo w kontraktach budowlanych stosuje się **VOB/B** – warunki umów budowlanych, które m.in. przewidują 5-letni okres rękojmi za wady budowlane. Choć dostawca materiału nie jest wykonawcą całości, generalni wykonawcy mogą przenosić roszczenia na dostawców. W praktyce trzeba być przygotowanym na potencjalne reklamacje i mieć procedury ich obsługi (np. wymiana wadliwego elementu, pokrycie kosztu naprawy). **Compliance pracowniczy:** Jeśli polscy pracownicy przebywać będą w Niemczech >183 dni, pojawia się kwestia opodatkowania ich dochodów i ewentualnie powstania zakładu podatkowego – jednak przy modelu eksportowym bez stałej budowy w Niemczech raczej to nie wystąpi.

Podsumowanie barier: Główne bariery wejścia to **wysokie wymagania jakościowe/certyfikacyjne** (należy zapewnić pełną zgodność z normami i dokumentacją DE), **potencjalne bariery administracyjne** przy świadczeniu usług (Freistellung, SOKA-BAU, płaca minimalna – jeśli dotyczy) oraz **konieczność budowy zaufania** na rynku niechętnym ryzyku. Dobra wiadomość: formalności są wykonalne, a jako dostawca z UE firma nie napotka ciał ani ograniczeń ilościowych. Kluczowe będzie skrupulatne spełnienie wymogów prawnych, aby zminimalizować ryzyko przestojów (np. brak Freistellung = zatrzymanie 15% płatności[27]). Warto zainwestować w doradztwo prawno-podatkowe na starcie, by ustawić poprawnie wszystkie procedury (koszt niewielki w porównaniu z potencjalnymi karami za niedopełnienie obowiązków).

3. Struktura rynku i siły konkurencyjne

Mapa rynku – gracze lokalni vs zagraniczni: Niemiecki rynek konstrukcji drewnianych jest duży, ale rozdrobniony. Działa ok. **12 tys. firm** w segmencie ciesielsko-stolarskim[28] – większość to małe i średnie przedsiębiorstwa rzemieślnicze (średnio ~6

pracowników)[29]

Abb. 1.1
Tätige Personen und Betriebe

Jahr	2019	2020	2021	2022	2023
Tätige Personen	69.651	71.561	73.727	74.689	74.239
Betriebe	11.622	11.864	12.014	12.157	12.143
Tätige Personen/Betrieb	6,0	6,0	6,1	6,1	6,1

Quelle: Statistisches Bundesamt

, wykonujące lokalnie więźby dachowe, domy szkieletowe, itp. Nie ma jednego dominującego krajowego koncernu z >20% udziału – rynek jest **fragmentaryczny, regionalny**. Niemniej istnieje grupa dużych **producentów przemysłowych** dostarczających materiały konstrukcyjne (tarcica, KVH, BSH, prefabrykaty) w skali całego kraju i eksportujących. Co ciekawe, wśród tych dużych graczy wielu to **firmy zagraniczne** (głównie austriackie), które zainwestowały w Niemczech lub importują stamtąd. Szacuje się, że ponad **30% rynku drewna konstrukcyjnego** w Niemczech pokrywają dostawy z importu (Austria, Skandynawia, Europa Środkowa). W 2022 największym dostawcą drewna do Niemiec była **Polska** – wyprzedzając Austrię i Szwecję[30]. Oznacza to, że klienci niemieccy są już przyzwyczajeni do importowanego surowca z Polski. Jednak import z Polski dotyczył dotąd głównie tarcicy i elementów standardowych; **prefabrykowane więźby** z Polski to wciąż nisza, co stwarza szansę pioniera.

Strukturę rynku można podzielić na trzy warstwy: (1) **Dostawcy materiałów konstrukcyjnych** – duże tartaki i fabryki belek (KVH, BSH) sprzedające hurtowo (m.in. Binderholz, Pfeifer – patrz analiza konkurencji). (2) **Wykonawcy systemowi** – firmy oferujące kompletne konstrukcje (np. prefabrykowane dachy, moduły ściennie) i często zapewniające montaż. Tu mieszczą się zarówno liczne lokalne zakłady ciesielskie, jak i większe firmy prefabrykacyjne. (3) **Dystrybutorzy i handel** – sieci hurtowni budowlanych oraz składy drewna, które pośredniczą między producentami a małymi wykonawcami/konsumentami.

Kanały dystrybucji i modele sprzedaży: W Niemczech **kanal pośredni (dystrybucyjny)** odgrywa dużą rolę. Wielu drobnych wykonawców kupuje drewno konstrukcyjne w hurtowniach budowlanych lub składach tartacznych, które utrzymują zapasy popularnych przekrojów KVH/BSH. Istnieją duże sieci jak **Baustoff + Metall, Eurobaustoff, BayWa, Hagebau**, które zaopatrują firmy wykonawcze. Jednocześnie, przy większych projektach budowlanych, **model bezpośredni** jest częsty: deweloper lub generalny wykonawca zamawia bezpośrednio w fabryce elementy konstrukcyjne, negocjując cenę i warunki dostawy. Preferowany model zależy od skali klienta: **duzi**

klienci B2B (np. producenci domów prefabrykowanych, firmy stawiające hale) raczej kupują **direct** od producenta drewna, aby uzyskać lepszą cenę i specyfikację na miarę. Natomiast **rozproszony rynek lokalnych dekarzy/cieśli** obsługiwany jest **pośrednio** przez hurtowników, którzy oferują im kompleks zaopatrzenia (drewno, łączniki, chemia etc.). **Sprzedaż hybrydowa** nie jest rzadka – wielu producentów dużych (np. Binderholz) ma swoje biura sprzedaży dla kluczowych klientów, a jednocześnie dystrybuje przez partnerów hurtowych dla mniejszych odbiorców. Nasz klient powinien więc rozważyć **wejście jednocześnie dwoma kanałami**: np. nawiązać współpracę z kilkoma hurtowniami regionalnymi (które wprowadzą jego produkt do oferty) oraz prowadzić sprzedaż bezpośrednią do wybranych dużych odbiorców docelowych (deweloperzy, prefabrykatorzy) – patrz strategia GTM.

Dominujące modele współpracy: W segmencie B2B przeważają **umowy ramowe i zlecenia projektowe**. Np. producent prefabrykatów drewnianych może podpisać kontrakt ramowy z dostawcą belek na cały rok (ze wzorem cen np. powiązany z indeksem cen drewna), aby zapewnić sobie ciągłość dostaw. Inni klienci kupują **projektowo** – ogłaszany jest przetarg/konkurs ofert na dostawę więźby na konkretną inwestycję (np. osiedle 50 domów), dostawcy składają oferty i negocjują. Sporo takich zakupów odbywa się **nieformalnie** poprzez sieć kontaktów – generalny wykonawca często korzysta z tych samych sprawdzonych dostawców, więc **relacje i referencje mają duże znaczenie**. Model typowy to **B2B**: prawie 90% sprzedaży firm ciesielskich to klientela prywatna biznesowa (deweloperzy, inwestorzy prywatni), ~11% publiczna[31]. **Przetargi publiczne** stanowią mniejszość (ok. 11% zleciennodawców[31]), ale mogą być atrakcyjne pod kątem prestiżu – wymagają jednak spełnienia formalności (dokumentacja, język niemiecki, odpowiednie zabezpieczenia finansowe). **Dystrybucja hybrydowa** (łączenie różnych kanałów) jest dominująca u liderów rynku, co zwiększa ich zasięg.

Udziały rynkowe: Trudno o dokładne dane udziałów w rozdrobnionym rynku. **Liderzy (top 5)**, głównie firmy z Austrii i Niemiec, łącznie mają ok. **35–40% udziału** w dostawach prefabrykowanych elementów drewnianych (głównie przez wolumen produkcji BSH/KVH)[32]. Z kolei pozostałe kilkadziesiąt procent rozproszone jest między setki średnich tartaków oraz import spoza Europy (który jest marginalny w tym segmencie). W segmencie **prefabrykatów dachowych (wiązarów)** działają dziesiątki średnich firm regionalnych – żadna nie ma >5% rynku krajowego. Dla naszego klienta oznacza to, że **wejście jest ułatwione brakiem jednego monopolisty**; jednak z *drugiej strony* trudno od razu zdobyć zaufanie, gdy konkurujemy z wieloma zakorzenionymi lokalnie firmami.

Opór konkurencyjny i przewagi obecnych liderów: Obecni liderzy rynku – opisani w następnym rozdziale – posiadają **silne przewagi kosztowe i wizerunkowe**. Wielu z nich kontroluje cały łańcuch wartości: od lasu i tartaku, po gotowy produkt, co pozwala im oferować konkurencyjne ceny i **stabilność dostaw** (ważne w okresach niedoborów). Mają rozbudowane sieci sprzedaży w Niemczech – własne centra dystrybucyjne, magazyny buforowe, flotę transportową – dzięki czemu klienci otrzymują towar szybko i „just-in-time”. **Marka i zaufanie:** Niemieccy odbiorcy ufają markom znanym od dziesięcioleci (np. lokalne firmy rodzinne) i austriackim dostawcom słynącym z jakości. Nowy gracz z Polski może spotkać się z początkową rezerwą, zwłaszcza jeśli chodzi o udział w dużych inwestycjach czy przetargach – tutaj liczą się referencje i posiadane certyfikaty. **Relacje:** Wiele kontraktów to relacje wieloletnie – np. prefabrykator domów

ma stałego dostawcę drewna, który zna jego wymagania. Nasi konkurenci będą bronić rynku poprzez *wiązaną klientów* (np. rabaty za lojalność, umowy na wyłączność dostaw) oraz *wojnę cenową* na newralgicznych obszarach (jeśli pojawi się nowy konkurent, mogą czasowo obniżyć ceny dla kluczowych odbiorców, by go zniechęcić). **Przewagi liderów** to też szeroka oferta – np. są w stanie dostarczyć nie tylko więźbę, ale i CLT, płyty konstrukcyjne, izolacje – one-stop-shop dla budownictwa drewnianego.

Jednak słabe strony obecnych graczy również istnieją: część z nich, będąc dużymi organizacjami, ma *mniejszą elastyczność* (długi czas reakcji na mniejsze zamówienia, wysokie minima logistyczne). Lokalne firmy rzemieślnicze z kolei często *nie mają mocy przerobowych* przy większych projektach (stąd biorą je duże zagraniczne firmy). Co istotne, w Niemczech ostatnio **niedobór przerobu tartaczego** oraz fachowców spowodował, że popyt na materiały drewniane musiał być zaspokajany importem[33][34]. Nasz klient, dysponując nowoczesnym zakładem w Polsce i tańszą bazą kosztową, może to wykorzystać. Przewagą będzie **konkurencyjna cena** (Polska ma wciąż niższe koszty pracy i drewna niż Niemcy) połączona z **porównywalną jakością**. Inną niszą do wykorzystania może być *szybsza realizacja niestandardowych zleceń* – duży koncern może nie podjąć się małej serii nietypowych wiązarów, a nasz klient tak, zdobywając reputację elastycznego partnera. Podsumowując, konkurencja jest silna, ale rynek nie jest zamknięty – raczej *wymagający*. Nowy gracz musi wejść przygotowany formalnie i jakościowo, a szanse na zdobycie udziału zależą od umiejętności wyróżnienia oferty (patrz rozdz. 8 rekomendacje wyróżnika).

4. Analiza konkurencji (Top 5 graczy)

Poniżej przedstawiono pięciu czołowych konkurentów działających na niemieckim rynku konstrukcji drewnianych, wraz z ich profilami:

- **Binderholz** (Austria) – *największy gracz w Europie*. Grupa Binderholz to zintegrowany producent drewna litego i klejonego, posiadający 14 zakładów (Austria, Niemcy, m.in. przejęte tartaki Klenk) oraz ok. 5000 pracowników[35]. Ich **przychody** sięgnęły **~3,5 mld € w 2022**[36][37] (co czyni ich największym przetwórcą drewna w UE). Binderholz oferuje pełen asortyment: od tarcicy i KVH, przez BSH (265 tys. m³ rocznie – 3. miejsce w Europie)[38][39], po **CLT** (drewno klejone krzyżowo) i gotowe elementy ścian. **Pozycjonowanie**: “one-stop-shop” dla budownictwa drewnianego; słynie z dużej skali dostaw i terminowości. **Kanały dotarcia**: Firma ma własne centra sprzedaży w Niemczech, obsługuje zarówno duże firmy (kontrakty B2B), jak i zaopatruje hurtownie. Ponad 70% sprzedaży to eksport na rynki UE i globalne. Binderholz znany jest z **agresywnej ekspansji** – przejął np. brytyjską grupę BSW Timber, poszerzając zasięg[40]. **Ceny**: ze względu na integrację pionową firma może oferować konkurencyjne stawki, jednak raczej pozycjonuje się jako *dostawca jakości premium* o stabilnych dostawach (ceny uśrednione kontraktami). W 2021 ogłosili wzrost sprzedaży o +1,1 mld €, celując w 2,6 mld € (osiągnęli to)[41], co wynikało głównie z boomu cenowego. **USP**: ogromne moce produkcyjne (są w stanie zrealizować bardzo duże zamówienia szybko), kompleksowa oferta (klient kupi zarówno więźbę, jak i stropy CLT z jednego źródła). **Słabe punkty**: Bywają mniej zainteresowani małymi klientami; długi łańcuch decyzyjny korporacji może

opóźniać reakcje. Dla polskiego producenta Binderholz jest głównym konkurentem przy dużych przetargach (mogą zawsze zbić cenę dzięki efektowi skali).

- **Pfeifer Group** (Austria/Niemcy) – *jeden z liderów regionu DACH*. Pfeifer to firma rodzinna z Tyrolu, posiada 8 zakładów (w Austrii, Niemczech, Czechach). **Przychody w 2021** wyniosły **1,012 mld €**[42] (pierwszy raz przekroczyli miliard). Zatrudniają ok. 2 tys. osób. Portfel produktów: tarcica (są dużym eksporterem, 90 krajów zbytu[43]), pellet, konstrukcyjne KVH, **BSH (~130 tys. m³ rocznie)**[44], elementy szalunkowe. **Pozycjonowanie:** mocno przemysłowe – stawiają na wydajność produkcji i konkurencyjność cen. W 2021 osiągnęli rekordową marżę EBIT ~29%, co pokazuje ich efektywność w okresie koniunktury[45]. **Kanały sprzedaży:** podobnie jak Binderholz, obsługują duże kontrakty bezpośrednio; dodatkowo są dostawcą surowca dla wielu dalszych przetwórców. Eksport stanowi większość sprzedaży, przy czym **głównym rynkiem jest Europa**[43] (Niemcy to kluczowy klient). **Ceny i rabaty:** Pfeifer historycznie konkuruje ceną w segmencie standardowych wyrobów (np. KVH do hurtowni) – np. w 2021 aż 44% ich przychodów stanowiła sprzedaż tarcicy/sortimentu konstrukcyjnego, która wzrosła o 70% wartości dzięki wzrostowi cen[46]. Mają elastyczną politykę – oferują rabaty ilościowe i dość transparentnie powiązują cenniki z indeksami cen drewna. **USP:** stabilność finansowa (duże inwestycje w moce – np. 50 mln € w nowy zakład w 2022)[47], szeroka geografia dostaw (klienci cenią, że Pfeifer potrafi organizować logistykę na długich dystansach). **Słabe strony:** mniejszy fokus na produkty wysoko przetworzone – nie oferują np. własnych systemów prefabrykacji domów; są dostawcą komponentów, co pozostawia przestrzeń dla firm oferujących gotowe rozwiązania.
- **Mayr-Melnhof Holz** (Austria/Niemcy) – *tradycja i szeroka oferta*. Działa od 1850 r., zatrudnia ~1 600 osób[48]. Ma zakłady w Austrii, Niemczech (m.in. MM Merk w Bawarii) oraz niedawno przejęte tartaki w Szwecji. **Przychód 2023: ~765 mln €**[48]. Oferuje: tarcicę, KVH, BSH (ok. 308 tys. m³ – 2. miejsce w Europie 2022)[49], a także **plyty CLT** (marka MM CrossLam) i więzary dachowe (poprzez spółki zależne). **Pozycjonowanie:** wysoka jakość, austriacka precyzja; MM podkreśla zrównoważony rozwój i innowacyjność (inwestują np. w projekty budynków modułowych). **Kanały:** mocna obecność w Niemczech – mają tu 2 fabryki BSH oraz sieć sprzedaży. W 2022 po raz pierwszy w historii firma przekroczyła 1 mld € przychodu (po akwizycji szwedzkiej firmy Bergkvist)[50], co pokazuje ambicje ekspansji. **Ceny:** pozycjonują się nieco wyżej od średniej – sprzedają do segmentu premium (np. drewno do architektury eksponowanej). Ich modele rabatowe nagradzają długoterminowe umowy – potrafią zawierać kontrakty kilkuletnie z deweloperami na dostawy po stałej marży. **USP:** renoma (170 lat doświadczenia), własne **biuro konstrukcyjne** – oferują wsparcie inżynierskie klientom (pomoc w obliczeniach, detale połączeń). **Słabości:** firma przeszła restrukturyzację, zamykała nierentowne zakłady (np. Rülthen w Niemczech), co rodziło pytania o stabilność dostaw. Niemniej obecnie są w dobrej kondycji. Dla naszego klienta MM jest konkurentem w obszarze jakościowych realizacji (tam gdzie klient priorytetowo traktuje markę i referencje).

- **Hasslacher Norica** (Austria/Niemcy) – *specjalista od BSH*. Grupa Hasslacher znana jest z produkcji zaawansowanych konstrukcyjnie elementów klejonych. Ma 8 zakładów (Austria, Niemcy – np. przejęta fabryka Nordlam w Magdeburgu, która produkuje BSH) i ok. 1 700 pracowników. **Wyniki:** w 2021 przychody ~430 mln €[51], a zyski rekordowo wysokie (EGT 108 mln €, +225% vs 2020)[52]. Hasslacher w 2023 został największym producentem BSH w Europie (**317 tys. m³**)[53], wyprzedzając MM. **Pozycjonowanie:** “*Innovation leader*” – chwali się, że są liderem innowacji w systemach dla nowoczesnego budownictwa drewnianego[54]. W praktyce oznacza to, że oferują nietypowe przekroje, gięte elementy, usługi prefabrykacji na wymiar. **Kanały sprzedaży:** koncentrują się na dużych projektach inżynierskich – dostarczali drewno do wielu ikon architektury drewnianej (np. wysokie budynki, mosty). Sprzedaż w Niemczech idzie w dużej części przez zamówienia bezpośrednie od wykonawców specjalistycznych. Do standardowej dystrybucji trafia mniej ich produktu (nie konkurują o masowy rynek KVH). **Ceny:** wyższe niż średnia – klienci płacą za *know-how* i możliwość realizacji trudnych zamówień. Ich cenniki są projektowe – każdy duży kontrakt negocjowany indywidualnie. **USP:** zdolność do dostarczenia rozwiązań “pod klucz” – np. mogą prefabrykować całe ramy nośne w fabryce. Często pełnią rolę partnera inżynierskiego, a nie tylko dostawcy – to ich wyróżnia (inżynierowie Hasslacher współpracują z biurami projektów). **Słabe strony:** stosunkowo mniejsza skala niż Binder/Pfeifer, co widać było w czasach boomu – ich moce były w pełni wykorzystane i część klientów musiała szukać alternatyw. Ponadto, są mniej aktywni w segmencie domów jednorodzinnych (skupienie na dużych konstrukcjach), więc tu mogą nie reagować na ofertę polskiej firmy kierowaną do deweloperów osiedli.
- **Ante-Group (ante-holz)** (Niemcy) – *największy rodzimy producent drewna*. Ante to firma rodzinna z siedzibą w Hesji, prowadząca 4 duże tartaki i fabryki drewna klejonego (w Niemczech i jedno w Polsce). **Przychody 2023:** ~381 mln €[55] (rekordowe, napędzane eksportem), zatrudnienie ~950 osób. Produkują: tarcicę budowlaną (1,9 mln m³ rocznie), KVH, BSH (ok. 80 tys. m³), modułowe elementy ścian, pellet. **Pozycjonowanie:** “największe niezależne tartaki w Niemczech” – podkreślają, że są firmą rodzinną, elastyczną i mocno zintegrowaną lokalnie. **Kanały:** ante-holz zaopatruje wielu mniejszych stolarzy i regionalne hurtownie (ma mocny udział w zachodnich i centralnych Niemczech). Około 30% produkcji eksportują (m.in. do Beneluksu, Azji), jednak główny rynek to Niemcy. **Ceny:** starają się być cenowym liderem wśród krajowych dostawców – według danych, 2019 był ich najlepszym rokiem dzięki zwiększeniu eksportu i wykorzystaniu koniunktury cenowej[56]. Dla lokalnych klientów ante jest atrakcyjny cenowo, bo omija marżę importera. Oferują rabaty przy odbiorze całosamochodowych ilości i stałej współpracy. **USP:** lokalność i szybkie dostawy – posiadają swoje lasy, więc mieli dobre zaopatrzenie nawet w czasach niedoboru. Byli też pionierem w łączeniu produkcji z usługami – mają własne centrum ciesielskie oferujące usługi **abbund** (kompleksowe docinanie i przygotowanie elementów więźby na CNC). **Słabe strony:** skala jednak mniejsza niż topowe firmy austriackie, ograniczony kapitał – w czasach drastycznego spadku koniunktury mogą mieć problemy (np. największy zakład ante w Röttenbach miał w przeszłości epizody ograniczania produkcji). Dla polskiej firmy ante-holz to konkurent, który może walczyć

patriotyzmem lokalnym (“niemieckie drewno lepsze”) i szybko reagować cenowo na swoim terenie.

Inni znaczący konkurenci: Poza top5 warto wspomnieć **Stora Enso Wood Products** (oddział fińskiej korporacji, duży dostawca drewna klejonego i CLT na rynek niemiecki), **Züblin Timber** (niemiecka firma budowlana oferująca konstrukcje drewniane jako generalny wykonawca – konkurencja raczej w usługach niż materiale), **Rubner Holzbau** (Włochy/Austria, aktywny w Niemczech głównie w projektach inżynieryjnych), oraz konsorcja prefabrykatów dachowych jak **GIN** (Gütegemeinschaft Nagelplattenbinder – zrzesza ~50 mniejszych producentów wiązarów w całych Niemczech). Ci ostatni – lokalne firmy wiązarowe – są rozsiani po kraju; przykładowo Holzbau Janssen, Ingenieur-Holzbau Schnoor czy Krug Holzsystembinder to znane firmy regionalne w segmencie dachów prefabrykowanych. Każda z nich ma swój rynek lokalny i relacje z wykonawcami. Nasz klient wchodząc do Niemiec, będzie *odbierał chleb* właśnie takim średnim firmom (o obrotach rzędu 5–20 mln € rocznie). Konkurencja ta, choć mniejsza, może być zaciekle lokalnie – będą podkreślać przewagi “na miejscu” (np. serwis, znajomość warunków) i mogą obniżać ceny by utrzymać klientów.

5. Analiza 7P konkurencji (Marketing Mix)

Aby lepiej zrozumieć, jak konkurenci działają na rynku, analizujemy ich podejście w ramach 7P marketingu mix:

- **Product (Produkt):** Czołowi konkurenci oferują **szeroki wachlarz produktów** konstrukcyjnych. Standardem jest wysoka jakość sortowania i suszenia – drewno klasy C24, czterostronnie strugane, z fazowanymi krawędziami (to oczekiwane minimum w Niemczech dla KVH/BSH). Wszyscy liderzy posiadają wymagane certyfikaty CE, często też **FSC/PEFC** na cały asortyment (zrównoważone pochodzenie surowca to istotny element oferty). Innowacyjność produktu przejawia się np. w oferowaniu **niestandardowych wymiarów i gatunków**: Hasslacher wprowadził BSH z modrzewia i dębu (niszowe, dla architektury eksponowanej), inni testują wykorzystanie LVL (fornir klejony warstwowo) do wiązarów. Wielu konkurentów rozszerza linię produktową o **systemowe rozwiązania** – np. komplety prefabrykowanych elementów ściennie-dachowych, łączniki systemowe, czy nawet moduły 3D. Taka bundling daje im przewagę u klientów szukających kompleksowych dostaw. Przykładowo, firma Rubner potrafi dostarczyć całą konstrukcję hali sportowej: od belek głównych po rygle i zastrzały, wszystkie precyzyjnie wykonane. Konkurenci akcentują cechy jak **dokładność wymiarowa**, zastosowanie nowoczesnych technologii (np. CNC, roboty montażowe) oraz trwałość. Często chwalą się **referencjami** – pokazywane są gotowe obiekty (mosty, budynki) z ich produktów, co wzmacnia zaufanie do jakości. Ogólnie, produkt oferowany przez liderów jest **spójny z trendem eko i hi-tech**: drewniane elementy są promowane jako ekologiczne i jednocześnie wykonane z użyciem zaawansowanej techniki (co wpisuje się w niemieckie oczekiwania). Dla naszego klienta oznacza to konieczność dorównania standardem (certyfikacja, estetyka wykonania) – na szczęście technologie w polskim tartaku mogą to zapewnić.

- Price (Cena):** Polityka cenowa na rynku jest zróżnicowana. Duży producenci w okresie boom (2021) znacznie podnieśli ceny – np. średnie ceny tarcicy/KVH wzrosły o kilkadziesiąt procent[46]. Obecnie ceny spadły do bardziej normalnych poziomów, ale wciąż są wyższe niż np. 5 lat temu (inflacja kosztów). **Konkurenci stosują rabaty ilościowe:** im większy wolumen kontraktu, tym niższa cena jednostkowa. Często funkcjonują progi rabatowe (np. >100 m³, >500 m³ itd.). W negocjacjach B2B standardem jest też **rabaty za lojalność** – np. stały klient z rocznym wolumenem ma lepszy cennik niż nowy. Przy stałych umowach praktykuje się **formuły cenowe oparte o indeksy** (np. kwartalna korekta ceny w oparciu o Holzpreisindex publikowany przez branżę[57]), co chroni obie strony przed wahaniami. Na rynku hurtowym (sprzedaż do składów) marże są raczej niskie (5-10%) – to towar masowy. Natomiast przy projektach specjalnych (np. wykonanie nietypowych dźwigarów) dostawcy potrafią uzyskiwać wyższe marże, rekompensując skomplikowanie. **Ceny katalogowe** rzadko są jawne – dominują wyceny indywidualne. Przykładowo, orientacyjnie KVH 14x14 cm, długość 13m kosztuje ok. 450–500 €/m³ netto w umowie rocznej na 2024, a BSH podobnego przekroju ~600 €/m³ – ale konkretne stawki zależą od warunków (w 2021 te wartości były nawet 2x wyższe)[6]. **Modele rabatowe** obejmują też skonto za szybką płatność (2-3% przy płatności 14 dni). W przetargach publicznych liczy się cena brutto – tu duży gracze potrafią zejść z marżą bardzo nisko, licząc na efekt skali. Ogólnie **przewaga kosztowa** polskiej firmy (tańsze drewno, praca) może pozwolić zaoferować np. 5-10% niższą cenę od średniej rynkowej, co będzie silnym argumentem, zwłaszcza dla segmentu deweloperskiego kierującego się kosztem. Trzeba jednak pamiętać, że **cena to nie wszystko** – wielu klientów gotowych jest zapłacić trochę więcej za pewność i terminowość. Konkurenci starają się unikać wojen cenowych wyniszczających branżę (poza krótkoterminowymi akcjami promocyjnymi). Raczej stawiają na **wartość dodaną** i utrzymanie zdrowych marż (w normalnych latach netto ~5-8%)[58].
- Place (Dystrybucja i dostępność):** Konkurenci starannie budują **sieć dystrybucji**. Większość posiada własne magazyny regionalne w Niemczech lub współpracuje z centrami logistycznymi, aby utrzymywać zapas towaru blisko klienta. Np. Binderholz ma składy konsygnacyjne u kilku dużych hurtowników – dzięki temu klienci mogą kupić ich produkt “od ręki”. Szybkość dostaw jest istotna: standardem w branży jest realizacja zamówienia typowego (popularne przekroje) w 1-2 tygodnie, natomiast rzeczy prefabrykowanych (wiązary na wymiar) w 4-8 tygodni. Liderzy potrafią utrzymać te terminy nawet przy dużym obciążeniu dzięki skalowaniu produkcji na różne zakłady. **Zasięg geograficzny:** firmy takie jak Pfeifer czy Stora Enso obsługują **cały kraj** – mają przedstawicieli handlowych przypisanych do regionów i zorganizowaną logistykę (np. stałe transporty kolejowe z Austrii do Niemiec). Co ważne, wszyscy topowi gracze **eksportują globalnie**, więc są obcy w spedycji – wysyłka z Polski do Niemiec nie jest niczym niezwykłym (Polska jest wręcz hubem – np. wiele transportów drewna ze Skandynawii jedzie przez porty w PL). Dystrybucja do klienta końcowego odbywa się głównie ciężarówkami (transport drogowy), czasem kolejną przy masowych ilościach. **Kanały sprzedaży:** W obszarze **offline** dominują bezpośrednie relacje – przedstawiciele handlowi odwiedzają biura projektowe, budowy, biura deweloperów, promując ofertę. **Online:** branża nie

sprzedaje raczej swoich wyrobów przez e-commerce dla B2B (ze względu na skomplikowaną wycenę i logistykę). Istnieją co prawda platformy typu **Materialrest24** czy **Bauhaus Profi Depot** oferujące belki KVH online, ale to margines, głównie dla małych ilości. Liderzy korzystają z internetu raczej do prezentacji katalogów i **lead generation** (formularze zapytań na stronach). **Partnerzy kanałowi:** Wspomniane sieci hurtowe (BayWa, itd.) są kluczowe – niektórzy konkurenci mają **umowy na wyłączność** z danymi sieciami w danym asortymencie. Np. jedna z sieci może dystrybuować głównie produkt firmy X i nie oferować innych, zapewniając jej bazę klientów w zamian za dobre warunki. Podsumowując, **dostępność produktu** od liderów jest bardzo dobra – klient prawie zawsze może liczyć na szybkie otrzymanie potrzebnego materiału, czy to z magazynu lokalnego, czy z fabryki w ciągu paru dni (w przypadku standardowych belek). Nowy gracz musi zatem zadbać, by nie odstawać – rozważyć wynajęcie magazynu konsygnacyjnego w Niemczech lub współpracę z dystrybutorem, by **skrócić czas dostawy** (klienci niechętnie czekają dłużej niż konkurencja oferuje).

- **Promotion (Promocja i marketing):** W sektorze B2B drewna konstrukcyjnego promocja ma specyfikę przemysłową. Konkurenci nie prowadzą masowych kampanii reklamowych w mediach konsumenckich – skupiają się na **marketingu branżowym**. Obejmuje to udział w **targach i wystawach**: najważniejsze to *DACH+HOLZ International* (targi dekarско-ciesielskie) oraz *BAU w Monachium* – tam wszyscy liczący się gracze mają swoje stoiska, prezentują nowe produkty, nawiązują kontakty (udział bywa must-have dla wizerunku). Ponadto, konkurenci organizują **szkolenia i seminaria** dla architektów, inżynierów i wykonawców, często we współpracy ze stowarzyszeniami (np. Holzbau Deutschland, GIN). Celem jest edukacja rynku o możliwościach drewna i tym samym *soft selling* własnych rozwiązań. Kanały online: wszyscy mają nowoczesne strony WWW z rozbudowaną sekcją dla profesjonalistów (dane techniczne, BIM/CAD do pobrania, case studies). Social media są wykorzystywane ograniczenie – raczej LinkedIn do kontaktów branżowych i YouTube (filmy z realizacji, prezentacje fabryk). **Content marketing:** Wiele firm wydaje własne biuletyny, katalogi projektów drewnianych, sponsoruje podręczniki dla studentów architektury. Np. HDH (związek branżowy) przy współpracy firm wydał broszurę „Holzbau-Konzepte” z przykładami budynków drewnianych[59] – to forma promocji całej branży. **Narracja sprzedażowa:** Podkreślane są korzyści takie jak *ekologia* („budując z drewna oszczędzasz CO₂”), *szybkość budowy* (prefabrykacja = krótszy czas), *precyzja* i *estetyka*. Wielu konkurentów buduje swój **wizerunek ekspercki** – publikują np. artykuły w prasie branżowej o realizacjach, normach, technikaliach. Dzięki temu architekci i inwestorzy postrzegają ich jako partnerów, a nie tylko dostawców. W promocji istotne jest również **członkostwo w organizacjach** – firmy są aktywne w stowarzyszeniach (HDH, Studiengemeinschaft Holzelembau, etc.), gdzie współtworzą normy i wytyczne – pośrednio to też marketing (wpływ na standardy rynkowe). Podsumowując, promocja jest dość **wyrafinowana i ukierunkowana**: mniej billboardów, więcej relacji i budowania autorytetu. Nowy uczestnik rynku powinien włączyć się w te kanały – np. pokazać się na targach (może na początek jako zwiedzający/nawiązać kontakty, docelowo jako wystawca), publikować w

mediach branżowych (np. reklama w magazynie *Holz-Zentralblatt* lub portal *Baulinks/Holzbau*), oraz mieć materiały marketingowe dostępne po niemiecku. Ważnym narzędziem promocji jest też **portfolio referencji** – konkurenci prezentują zdjęcia i opisy zrealizowanych budow. Dla polskiej firmy startującej na tym rynku zdobycie pierwszych referencji DE będzie kluczowe, później można je mocno eksponować w promocji.

- **People (Ludzie – kadra, sprzedaż, obsługa):** W firmach konkurencji sprzedażą i obsługą klienta zajmują się **doświadczeni inżynierowie sprzedawcy**. Często są to osoby z wykształceniem inżynierskim (budownictwo, technologia drewna) i dobrą znajomością branży. To ważne, bo klienci (architekci, wykonawcy) oczekują fachowego dialogu – np. zapytań o nośność elementu, nietypowe połączenie. Sprzedawca pełni rolę doradcy technicznego. Konkurenci inwestują w **szkolenia personelu** – m.in. z nowych norm, oprogramowania (np. programy do projektowania więźby jak Dietrich's, Sema – handlowcy potrafią z nich korzystać do przygotowania wstępnych rozwiązań klientowi). Struktura organizacyjna: zazwyczaj jest **dział sprzedaży podzielony regionalnie**, kierownicy regionów mają pod sobą przedstawicieli. Wsparcie zapewnia **dział techniczny** (inżynierowie ofertowi, którzy na zapleczu wykonują obliczenia i optymalizacje dla ofert). Obsługa posprzedażowa – przy dostawach materiałowych ogranicza się do opieki nad klientem (przedstawiciel dba o relacje, reaguje na problemy jak opóźnienia czy reklamacje). W przypadku firm oferujących montaż/integrację (np. Züblin Timber) są dedykowane ekipy budowlane i kierownicy projektów – ale nas interesuje głównie poziom dostawy materiału. **Kompetencje personelu sprzedażowego** u konkurencji to: znajomość języka klientów (techniczny niemiecki, dialekty regionalne nawet), umiejętność budowania relacji (networking w branży budowlanej), no i często **wieloletnie doświadczenie** – niektóre firmy chwalą się, że ich przedstawiciele działają na rynku od 20 lat i “znają każdego” w okolicy. To naturalna przewaga lokalnych firm – nasz zespół będzie nowy, więc warto by zatrudnić kogoś lokalnie (choćby konsultanta lub przedstawiciela z doświadczeniem w niemieckim sektorze). Jeśli chodzi o **kulturę organizacyjną**: branża jest dość tradycyjna, większość to firmy rodzinne lub o takiej kulturze (nawet duże austriackie koncerny tak się pozycjonują), stawiające na **zaufanie, dotrzymywanie słowa, wysoką etykę pracy**. Negatywne zachowania (np. opóźnienia, obiecywanie bez pokrycia) szybko niszczą reputację. Warto zaznaczyć, że branża odczuwa **deficyt kadrowy** również w sprzedaży i inżynierii – młodych specjalistów brakuje^[11]. Jednak firmy radzą sobie szkoląc wewnętrznie kadry. Dla klienta ważnym aspektem “People” po stronie dostawcy jest też **obsługa w języku niemieckim** – to absolutna podstawa, dlatego nasi konkurenci często zatrudniają Polaków, Czechów mówiących po niemiecku do obsługi tych rynków, i vice versa.
- **Process (Procesy – sprzedaż, realizacja zamówień):** U konkurentów proces obsługi klienta jest zorganizowany i częściowo zautomatyzowany. **Cykl sprzedaży** zwykle zaczyna się od zapytania ofertowego – klienci większego kalibru wysyłają rysunki/wykazy materiałów, na podstawie których dział techniczny dostawcy opracowuje ofertę. Konkurenci starają się reagować szybko – czas przygotowania oferty bywa kluczowy. Firmy wdrażają systemy CRM i

konfiguratorzy, by usprawnić ten etap. Po akceptacji oferty następuje **proces produkcji i dostawy**: tu mocną stroną liderów jest **terminowość**. Stosują oni nowoczesne systemy ERP do harmonogramowania produkcji i logistyki, zapewniając np. śledzenie statusu zamówienia (większy klient może otrzymać harmonogram dostaw Just-in-Time rozpisany co do dnia). Proces obejmuje też zapewnienie dokumentacji – do każdej dostawy dołączane są atesty, protokoły pomiarów wilgotności, deklaracje CE itp. Konkurenci przywiązują wagę do **bezbłędności** – dążą do minimalizacji pomyłek w wymiarach czy kompletacji (to kosztowne, gdy na plac budowy dotrze zły element). Pomagają im w tym np. etykiety z kodami na każdym elemencie powiązane z projektem. **Proces reklamacji** u dużych graczy jest sformalizowany: mają działy jakości, które w razie wady wysyłają inspektora na budowę, oferują wymianę lub rabat. Ważnym elementem procesu w tej branży jest **dostawa just-in-time** – więźba czy elementy są często dostarczane dokładnie na termin montażu, by nie składować na placu (ryzyko uszkodzeń, kradzieży). Konkurenci dysponują flotą lub kontraktują transport specjalistyczny (długie naczepy dla belek 13m etc.). **Elastyczność procesu**: Niestety budownictwo rzadko idzie zgodnie z planem – tu konkurenci wykazują się wsparciem klienta przy zmianach. Np. jeśli na budowie wyjdzie potrzeba dodatkowych elementów czy przeróbek, starają się priorytetowo to produkować (to buduje lojalność). Z formalnych rzeczy – standardem jest zawieranie umów pisemnych (nie tylko zleceń ustnych), przy dużych kontraktach często **warunki VOB**. Proces sprzedaży może być długi – od pierwszego kontaktu do finalizacji często mija kilka miesięcy (zwłaszcza w projektach publicznych i deweloperskich, gdzie jest etap projektowania). Konkurenci pozostają w tym czasie w kontakcie, nieraz doradzając za darmo na etapie przetargu (licząc, że wygra i przejdzie to w zamówienie). **Procesy wewnętrzne**: Warto zauważyć, że topowe firmy kładą nacisk na ciągłe usprawnianie – *lean manufacturing* w tartakach, *just-in-time* w logistyce. Niektóre mają wdrożone **certyfikaty ISO 9001** – co formalizuje procesy od przyjęcia zamówienia po dostawę. Podsumowując, ich procesy są **dojrzałe, zorientowane na klienta i jakość**. Nowy gracz nie może pozwolić sobie na opóźnienia czy chaos procesowy, bo to szybko da przewagę konkurentom w oczach rynku.

- **Physical Evidence (Namacalne świadectwa, wizerunek fizyczny)**: W kontekście B2B “physical evidence” to głównie **prezentacja firmy na zewnątrz** i postrzeganie marki. Konkurenci starają się budować obraz **solidności i skali** poprzez: profesjonalne biura i siedziby (np. odwiedzający fabrykę klient zobaczy nowoczesny zakład, porządek, tablice jakości – to robi wrażenie), **flotę z brandingiem** (ciężarówki z logo dostarczające materiały są widoczne na drogach, co buduje rozpoznawalność), **stoiska targowe** – efektownie zaprojektowane z wykorzystaniem własnych materiałów (np. cały boks zbudowany z ich drewna, by pokazać zaufanie do własnego produktu). Ważnym elementem są też **materiały drukowane**: katalogi, broszury referencyjne na papierze wysokiej jakości, próbники drewna – klienci lubią coś fizycznie obejrzeć, dotknąć. Niektórzy konkurenci posiadają **showroomy** czy centra szkoleniowe, gdzie prezentują systemy konstrukcyjne w praktyce. Również gotowe obiekty pełnią rolę fizycznego dowodu – np. firma chwali się, że „*nasz materiał tworzy ten*

oto znany budynek”. W branży budowlanej ogromną rolę gra **reputacja** – to koncept bardziej niematerialny, ale budowany latami poprzez niezawodność. Nazwy firm liderów pojawiają się w publikacjach branżowych, raportach stowarzyszeń (co też je uwiarygadnia). W Niemczech duże znaczenie ma też **certyfikacja zewnętrzna** jako dowód jakości – np. wielu producentów chwali się odznakami ÜHZ (Überwachungszeichen) od niemieckich instytutów, choć formalnie nie są one już konieczne ponad CE, to nadal działa psychologicznie. **Nagrody branżowe** (np. za innowacje, design) – konkurenci starają się je zdobywać i komunikować. Wszystko to składa się na fizyczne i psychologiczne potwierdzenie wiarygodności. Wreszcie, “physical evidence” to też **strona internetowa i dokumentacja** – schludna, kompletna strona, referencje dostępne publicznie, to podstawa. Topowe firmy mają strony w wielu językach, często także sekcje CSR (pokazujące społeczną odpowiedzialność). Podsumowując, konkurenci starają się **minimalizować ryzyko odczuwane przez klienta** poprzez wszelkie możliwe dowody swojego profesjonalizmu: od wyglądu zakładu, przez logistykę z logo, po certyfikaty i nagrody. Nowy gracz powinien świadomie kreować swój wizerunek: np. zainwestować w dobrą identyfikację wizualną (spójne logo, oklejenie samochodów), przygotować imponujące studium przypadku z dotychczasowych realizacji w PL, by pokazać swoje możliwości i brak kompleksów w porównaniu z lokalnymi.

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

Rozważamy potencjalne **opcje wejścia** naszego klienta na rynek niemiecki oraz oceniamy ich wady, zalety i ryzyka. Dostępne modele to m.in.: **eksport bezpośredni, przedstawicielstwo handlowe, joint venture lub alians, akwizycja lokalnej firmy**, ewentualnie hybrydy tych podejść.

Opcja A – Eksport bezpośredni (sprzedaż z Polski): Najprostsza forma – firma realizuje sprzedaż z Polski, bez tworzenia osobnej spółki w Niemczech. Towar dostarczany jest bezpośrednio do klientów lub na plac budowy. Możliwe jest zatrudnienie mobilnego **przedstawiciela handlowego** (native speaker) na rynku DE, który będzie twarzą firmy lokalnie, choć formalnie umowy zawierane są z polską spółką.

- **Zalety:** Najniższy koszt wejścia – brak wydatków na zakładanie spółki czy infrastruktury. Elastyczność – można testować rynek bez wielkich zobowiązań. Korzystanie z istniejących zasobów produkcyjnych w Polsce oznacza **efekt skali** (nasza fabryka produkuje już na PL i eksport, więc Niemcy to dodatkowy wolumen). Cała marża zostaje w firmie (brak dzielenia się z partnerem). Mniej skomplikowany compliance – nie ma konieczności prowadzenia księgowości wg niemieckich zasad, poza rozliczeniem VAT WDT. Opcja ta pozwala także uniknąć pułapki kosztów stałych, jeśli sprzedaż początkowo będzie mała. Można stopniowo budować bazę klientów. Jeśli firma ma już doświadczenie eksportowe na Litwę/Łotwę, to wykorzysta istniejące kompetencje logistyczne.
- **Wady:** Brak lokalnego bytu może ograniczać wiarygodność w oczach klientów – niektórzy mogą preferować dostawców z niemieckim adresem i numerem VAT (psychologia i praktyka: np. w przetargach publicznych dodatkowe formalności z zagranicznym oferentem). Obsługa klienta zdalnie z Polski może być trudna –

konieczność częstych podróży przedstawiciela, brak natychmiastowej obecności w razie problemu. **Logistyka:** dostawy z Polski oznaczają dłuższe czasy transportu (np. 2-4 dni ciężarówką) – konkurencja lokalna może dostarczyć w 1 dzień. Chyba że uruchomimy magazyn buforowy w Niemczech (to dodatkowy koszt). Ryzyko kursowe – rozliczenia zapewne w €; brak lokalnych rozwiązań finansowania (np. niemieckiego faktoringu) może wydłużyć DSO (okres spływu należności). Generalnie firmie będzie brakowało *fizycznej “kotwicy”* na rynku – co sprawia, że jest postrzegana jako bardziej przelotny dostawca, którego łatwiej pominąć w poważniejszych projektach.

- **Ocena:** Eksport bezpośredni jest dobrą opcją na **start (etap wejścia)**, aby zdobyć pierwszych klientów przy minimalnym ryzyku. Można rekomendować, by rozpocząć od tego modelu, jednocześnie planując ewentualne przejście do kolejnego etapu (przedstawicielstwo lub spółka córka) po weryfikacji potencjału.

Opcja B – Przedstawicielstwo lokalne / biuro handlowe: Utworzenie w Niemczech **oddziału lub małej spółki handlowej (np. GmbH)**, która reprezentuje firmę na miejscu. Zatrudnienie lokalnego zespołu sprzedaży/obsługi (nawet 1-2 osób). Biuro może pełnić funkcję showroomu, miejsca spotkań z klientami. Produkcja dalej w PL, ale front-end w DE.

- **Zalety:** Zwiększa wiarygodność – posiadanie niemieckiego adresu i spółki (np. *XYZ Holzbau GmbH*) pokazuje długoterminowe zaangażowanie. Ułatwia to udział w przetargach i zawieranie umów (klienci nie muszą tłumaczyć polskich dokumentów, prawo właściwe może być niemieckie). Lokalni pracownicy lepiej rozumieją kulturę biznesu i mogą szybciej reagować na potrzeby klienta. **Marketingowo** można mocniej zaznaczyć obecność (biuro = możliwość zaproszenia klienta, tabliczka z nazwą w Niemczech, co tworzy wrażenie “jesteśmy już jednymi z Was”). Nadal stosunkowo niski koszt w porównaniu z JV czy akwizycją – biuro 2-3 osobowe to inwestycja rzędu kilkuset tys. zł rocznie, co jest umiarkowane. Formalnie GmbH w Niemczech minimalizuje pewne ryzyka prawne – kontrakty zawiera lokalna spółka, więc ewentualne spory toczą się w DE (klienci to lubią).
- **Wady:** Większa złożoność prawno-podatkowa – trzeba założyć spółkę (kapitał min. 25k €), prowadzić pełną księgowość wg niem. prawa, co generuje koszty (doradcy, księgowi). Koszty stałe: biuro, pensje, ubezpieczenia – to obciąża wynik niezależnie od sprzedaży. W początkowej fazie biuro może być “na minusie”, co matka w PL musi finansować. **Integracja** – potrzeba ścisłej komunikacji między biurem DE a fabryką PL, by zapewnić płynność realizacji; różnice kulturowe i językowe wewnątrz firmy mogą rodzić nieporozumienia (należy wdrożyć dwujęzyczne procedury). Ponadto, może się pojawić **opodatkowanie transakcji wewnątrz grupy** – sprzedaż PL->DE (transfer pricing) trzeba ustalić na warunkach rynkowych. Biuro w DE wymaga też znalezienia odpowiednich ludzi – co nie jest proste przy rynku pracownika w Niemczech (szczególnie fachowcy w branży są rozchwytywani).
- **Ocena:** Przedstawicielstwo to naturalny krok, jeśli firma zobaczy stabilny popyt. Na początku można zacząć od **przedstawiciela na kontrakcie** (bez zakładania

spółki), a w miarę rozwoju utworzyć spółkę. Jest to model rekomendowany w fazie **rozwaju** – buduje obecność i zaufanie przy jeszcze relatywnie umiarkowanych nakładach.

Opcja C – Partnerstwo strategiczne / agent / dystrybutor: Tu zamiast działać samemu, firma nawiązuje **alianse**. Np. podpisuje umowę z istniejącym **dystrybutorem materiałów budowlanych** w Niemczech, który wprowadzi produkty firmy do swojej sieci (będzie de facto przedstawicielem na wyłączność w jakimś regionie czy segmencie). Albo z firmą wykonawczą, która będzie używać tylko więźby od nas w zamian za dogodne warunki. Może to mieć formę umowy agencyjnej, dystrybucyjnej, a nawet **joint venture** (np. z lokalnym tartakiem tworzymy spółkę do dystrybucji).

- **Zalety:** Szybkie dotarcie do bazy klientów partnera – **efekt dźwigni**. Jeśli np. dogadamy się z hurtownią X, która ma 50 oddziałów w Niemczech, nasz produkt od razu zyskuje obecność w tych punktach (czego samodzielnie byśmy latami nie osiągnęli). Niższy koszt sprzedaży własnej – partner zapewnia siły sprzedaży i często marketing. Partner lokalny wnosi znajomość rynku, kontakty i renomę – działa to jak “parasolka”, pod którą wchodzimy. Dzielimy się też ryzykiem – partner ma motywację, by sprzedaż szła (bo zarabia prowizję lub marżę), i częściowo bierze na siebie obsługę posprzedażową. Opcja JV (np. utworzenie wspólnej spółki z niemiecką firmą ciesielską, gdzie my dajemy kapitał/produkty, oni kontakty) może z kolei pomóc ominąć początkową nieufność rynku – wspólnik lokalny firmuje przedsięwzięcie swoją twarzą.
- **Wady:** **Utrata części marży** – partner oczywiście chce zarobić. Marże hurtowe w branży to 10-20%, agent też weźmie prowizję ~5-10%. To zmniejsza rentowność w porównaniu do sprzedaży bezpośredniej. Dodatkowo, partner może mieć w ofercie również produkty konkurencyjne – nasz wyrób może nie być priorytetem (chyba że ustalimy ekskluzywność). Istnieje ryzyko **uzależnienia od partnera**: jeśli np. podpiszemy wyłączność z jednym dystrybutorem, a on nie wywiąże się z planów sprzedaży lub popsują się relacje, to blokuje nas to na rynku. Przy JV może wystąpić konflikt interesów, różnice wizji, co utrudni zarządzanie. Dochodzi też kwestia **kontroli nad wizerunkiem** – partner może nie dbać tak o markę jak my byśmy chcieli, lub świadczyć usługi montażu w sposób, który rzutuje na odbiór naszego produktu.
- **Ocena:** Partnerstwo jest kuszące, bo szybko otwiera drzwi. Najbezpieczniejsza forma to **umowy nie-ekskluzywne z kilkoma dystrybutorami** – pozwolić kilku hurtowniom sprzedawać nasz towar (w różnych landach), zobaczyć kto radzi sobie lepiej, potem ewentualnie pogłębić współpracę. Agentów można zatrudnić na prowizji – to też dobre na start bez stałych kosztów. Joint venture lub ścisłe alianse zalecane są dopiero gdy dobrze poznamy kluczowych graczy i znajdziemy partnera idealnie uzupełniającego nasze kompetencje. W międzyczasie luźniejsze partnerstwa (dystrybutorzy, podwykonawcy montażu) są wskazane dla zwiększenia zasięgu sprzedaży.

Opcja D – Akwizycja lokalnej firmy: Najbardziej radykalne podejście – zakup już działającej niemieckiej firmy z branży (np. średniej firmy ciesielskiej, tartaku, czy dystrybutora).

- **Zalety:** Natychmiastowe przejęcie **bazy klientów, marki, zespołu**. Omija się okres budowania od zera – od razu mamy ugruntowaną pozycję (przynajmniej lokalnie). Możemy wykorzystać moce produkcyjne przejętej firmy (np. jeśli kupimy mały zakład prefabrykacji wiązarów, mamy od razu front-end produkcyjny w Niemczech, a nasz polski zakład dostarcza półprodukty). Przejęta firma wnosi know-how lokalny, ewentualnie patenty lub licencje. W niektórych przypadkach można kupić firmę z problemami stosunkowo tanio (np. branża miała trudny 2023 – możliwe, że jakieś niemieckie tartaki są na sprzedaż/insolwencji, jak przypadek Ziegler Group – największego tartaku, który upadł[60]).
- **Wady:** Wysoki koszt wejścia – akwizycje wiążą się z wydatkiem kapitałowym, potencjalnie kilkanaście-kilkadziesiąt mln €. To duże ryzyko, jeśli nie mamy 100% pewności co do perspektyw. **Integracja** może być skomplikowana: różnice kulturowe pracowników, dublujące się funkcje, opór załogi “przed nowym polskim właścicielem”. Przejęta firma może mieć ukryte problemy (długi, zepsute relacje z klientami, zobowiązania gwarancyjne za wcześniejsze budowy). Ponadto, kupno niemieckiej spółki może wymagać zgód formalnych (fuzje itp., choć przy małej skali raczej nie). Ten model jest najmniej odwracalny – jeśli rynek nie wyjdzie, zostajemy z majątkiem, który trudno sprzedać.
- **Ocena:** Akwizycja ma sens tylko gdy znajdzie się naprawdę **dobry cel przejęcia**: firmę komplementarną, z dobrą reputacją, której właściciel chce sprzedać (np. brak sukcesji). To może przyspieszyć sukces o lata, ale i pogrzebać firmę, jeśli będzie chybione. Na obecnym etapie (firma dopiero bada rynek DE) – raczej *nie rekomendujemy od razu akwizycji*. Lepiej zbudować obecność organicznie lub z partnerem, a akwizycję rozważać za 2-3 lata, gdy będzie jasne, czego dokładnie potrzeba (np. kupić podupadający tartak, by mieć swój magazyn i wjazd na rynek z hasłem “przejęliśmy niemiecką firmę – jesteśmy swój”).

Rekomendowane modele GTM: Biorąc pod uwagę powyższe, za najbardziej obiecujące uważamy **model eksportowo-przedstawicielski wsparty partnerstwami handlowymi**. Oznacza to: start jako eksporter (Opcja A) z **dedykowanym przedstawicielem** w Niemczech (może być początkowo na kontrakcie B2B), jednocześnie nawiązanie **współpracy z 2-3 dystrybutorami** regionalnymi (Opcja C częściowo) – by szybko poszerzyć zasięg. Po zdobyciu pierwszych znaczących kontraktów, w horyzoncie 1-2 lat – **założenie lokalnej spółki** handlowej (małe GmbH, Opcja B) dla ugruntowania pozycji. Taki mix daje balans między **kontrolą a szybkością wejścia**. Akwizycję (Opcja D) traktujemy jako plan rezerwowy lub ścieżkę do szybkiego wzrostu w przyszłości, jeśli trafi się okazja.

Poniżej analiza SWOT dla rekomendowanego podejścia (eksport + przedstawiciel + partnerstwa):

SWOT – strategia wejścia eksportowo-partnerska:

- **Strengths (Mocne strony):** niski koszt początkowy, elastyczność (można łatwo korygować kierunek), wykorzystanie istniejących atutów (polska baza produkcji = niższe koszty, doświadczona załoga). Przedstawiciel lokalny zwiększy szanse

sprzedażowe dzięki znajomości rynku i języka. Partnerstwa dystrybucyjne dadzą gotową sieć sprzedaży – szybkie dotarcie do klientów w różnych regionach. Firma zachowuje pełną kontrolę nad produktem i marką (brak kapitałowego oddania pola). Strategia pozwala budować **referencje** bez wielkich inwestycji – po zdobyciu 2-3 dużych klientów w Niemczech staniemy się rozpoznawalni.

- **Weaknesses (Słabe strony):** ograniczone zasoby lokalne – bez własnej infrastruktury w Niemczech jesteśmy zależni od partnerów w kwestii magazynowania i serwisu. Może pojawić się postrzeganie jako “zewnętrzny dostawca” a nie *lokalny*, co dla części klientów (zwłaszcza instytucjonalnych) jest wadą. Brak początkowo własnego serwisu montażowego – jeśli klient zażyczy sobie kompleksowej usługi, trzeba będzie polegać na podwykonawcach, co może utrudniać ofertowanie. Koordynacja kilku partnerstw może być trudna – potrzeba dobrego zarządzania relacjami, by np. partnerzy nie poczuli się pomijani (konflikty kanałowe – kto obsługuje danego klienta). Ponadto, nie unikniemy pewnych *krzywych uczenia się* – jako nowy gracz możemy na starcie popełnić błędy w ocenie ryzyka kontraktów, co bez doświadczenia lokalnego stanowi słabość (dlatego tak ważne zatrudnienie kogoś z doświadczeniem DE).
- **Opportunities (Szanse):** obecny moment rynkowy – konkurencja notuje spadki obrotów[8], więc klienci szukają tańszych dostawców, chcą zredukować koszty – to okienko, by wejść z bardziej konkurencyjną cenowo ofertą i zostać zauważonym. Możliwość przejęcia części rynku **prefabrykacji dachów**, bo rosnący niedobór fachowców zmusza firmy wykonawcze do kupowania gotowych więźb zamiast robić na miejscu (trend sprzyja zagranicznym dostawcom). Szansa w segmentach, gdzie duzi gracze mogą nie dominować: np. **projekty publiczne w mniejszych gminach** – tam liczy się cena, a lokalni wykonawcy chętnie skorzystają z tańszego dostawcy. Kolejna szansa – **cyfryzacja sprzedaży**: branża dość tradycyjna, ale rośnie trend platform online. Można zająć niszę jako pierwszy, który np. uruchomi porządny konfigurator więźby online dla klientów B2B – to przysporzy rozgłosu i leadów. Partnerska strategia umożliwia też ewentualne **pogłębienie aliansu** – np. jeśli któryś dystrybutor okaże się świetnym partnerem, można potem go na wyłączność uczynić lub razem inwestować (mały JV).
- **Threats (Zagrożenia): Reakcja konkurencji** – spodziewane ostrzeżenie cen przez rywali na tych klientów, do których wejdziemy. Duże firmy mogą zaoferować upusty specjalne kluczowym deweloperom, by nie przeszli do nas, co utrudni zdobycie rynku. **Bariery nieformalne:** pewna grupa tradycyjnych niemieckich wykonawców może mieć uprzedzenia do “importowanej więźby” – stereotyp, że polskie może gorsze (choć to coraz radsze przy certyfikowanych wyrobach). **Ryzyko partnerów:** jeśli dystrybutor, z którym zwiążemy nadzieje, popadnie w kłopoty finansowe (a branża hurtowa też odczuwa spadki), może to nas pociągnąć w straty (np. niewypłacalność i nieuregulowane faktury). **Ryzyko kursowe i kosztowe:** złoty może się umocnić wobec euro, redukując naszą przewagę cenową; ceny surowca w PL mogą wzrosnąć szybciej niż w DE, zmniejszając marże eksportowe. **Regulacje ESG:** w przyszłości duzi klienci mogą

wymagać od dostawców raportowania śladu węglowego i np. ograniczania transportu (preferencja dostaw lokalnych) – to może stać się barierą dla importu (jeszcze nie teraz, ale trend idzie ku lokalności z powodów klimatycznych). Wreszcie, **ew. niepowodzenie** partnerstw (np. agent okaże się nieefektywny) może opóźnić rozwój – musimy starannie dobierać ludzi i firmy.

Podsumowując, strategia eksport + przedstawiciel z partnerstwami jest optymalna przy obecnych warunkach – daje **dywersyfikację dróg dotarcia** i ogranicza ryzyko. Kluczowe jest jednak szybkie wyciąganie wniosków i ewentualna **zmiana kursu**, gdyby któryś element zawodził (np. jeśli model dystrybucyjny nie daje sprzedaży, przełączyć się bardziej na własną sprzedaż bezpośrednią lub odwrotnie). W planie operacyjnym należy więc uwzględnić fazy i punkty kontrolne (np. po 6 miesiącach ewaluacja wyników kanałów, decyzja o ewentualnym zwiększeniu inwestycji w biuro lub zmianie partnera).

7. Cenniki, benchmarki i szacowany próg rentowności

Typowe marże w branży: Branża drzewna jest cykliczna – w latach hossy (jak 2021) marże szybują, w dołkach spadają. **Średnia rentowność netto** firm drzewnych w normalnym roku wynosi ok. 5–8% sprzedaży[45]. Przykładowo Pfeifer Holding osiągał ~7,5% zysku netto średnio, ale w “szczytowym” 2021 było to aż 22% netto (29% brutto)[58] dzięki wyjątkowo wysokim cenom[46]. **Marże brutto** (na poziomie kosztu wytworzenia) dla produktów KVH/BSH typowo ok. 20–30%, w zależności od efektywności produkcji i ceny surowca. Handel hurtowy (dystrybucja) pracuje na niższych marżach – 5–15%. Nasza firma jako producent może celować w marżę brutto ~25% i z tego uzyskać na czysto ~5-10% po uwzględnieniu kosztów SG&A. Dla planowania, konserwatywnie założmy **marżę netto 5%** przy wejściu na rynek (początkowo część zysków zje marketing, dojazdy, prowizje partnerów). Oznacza to, że **próg rentowności** (break-even) osiągniemy przy relatywnie niewielkiej sprzedaży, bo nasze koszty stałe wejścia nie są wysokie.

Koszt wejścia: Przy modelu eksportowym koszt wejścia to głównie wydatki na **marketing i sprzedaż**. Szacunkowo: wynagrodzenie przedstawiciela (np. kontrakt + prowizje) ~50–70 tys. € rocznie, uczestnictwo w targach (stoisko, materiały) np. 20 tys. €, lokalizacja strony internetowej, broszur 5 tys. €, podróże, noclegi 10 tys. €. Dodatkowo koszty dostosowania certyfikacji (np. audyt zakładu pod kątem DIN EN, tłumaczenia instrukcji) – 5–10 tys. €. Razem *roczny koszt stały wejścia* rzędu **100–150 tys. €** (około 0,5–0,7 mln PLN). Do tego **kapitał obrotowy** – zakładając sprzedaż B2B z terminem 30–60 dni, potrzebne będzie finansowanie należności. Przy np. 1 mln € sprzedaży w toku, ~0,3 mln € może być zamrożone w kredycie kupieckim (ale to się kręci, nie jest kosztem tylko wymaga zabezpieczenia płynności).

Średni ticket klienta: W segmencie docelowym klientami będą np.: - średni deweloper budujący osiedle ~20 domów – wartość konstrukcji dachowych na cały projekt może wynieść ok. **200–300 tys. €** (przy cenie ok. 10–15 tys. € na dach domu), - fabryka domów prefabrykowanych produkująca 100 domów rocznie – roczne zakupy więźby/BSH mogą sięgnąć **0,5–0,8 mln €**, - generalny wykonawca budujący halę magazynową 10 tys. m² – konstrukcja drewniana (BSH) to np. **150 tys. €** jednorazowo, - hurtownia budowlana regionalna – może kupować ciągle drobniejsze partie, rocznie np. **100 tys. €**. Zatem „średni ticket” mocno zależy od typu klienta. Możemy przyjąć, że dla 5-6 zdobytych

klientów roczna sprzedaż może wynieść ~1 mln € (np. 2 większych po 300k€, 3 mniejszych po 100k€ każdy). Docelowo jednak celujemy w kontrakty rzędu kilkuset tys. € każdy, by efektywnie wykorzystać moce.

Benchmarki cenowe: Aktualne ceny (2024) konstrukcyjnego drewna litego C24 w Niemczech: - KVH (sosna/świerk, 13% wilg., strugane) – ok. **400–500 €** za m³ hurtowo (zależy od długości; za długie odcinki i C30 premium do 550€). - BSH (GL24h) – ok. **600–700 €** za m³. Te ceny są niższe niż szczyt w połowie 2021, gdy KVH dochodziło do 750 €[6]. W przetargach duzi gracze pewnie oferują nieco niżej od cen cennikowych, zwłaszcza przy większych ilościach (np. KVH ~380€, BSH 550€). **Wiązary prefabrykowane** (złącza płytkowe) zazwyczaj wycenia się per projekt – orientacyjnie koszt gotowych wiązarów dachowych to **~60–80 €/m²** dachu (co przy typowym domu daje 6–10k €). Polski producent może mieć koszty wytworzenia o ~15–20% niższe, co pozwala zaproponować delikatnie niższe ceny i jednocześnie zachować marżę.

Próg rentowności sprzedaży: Przy kosztach stałych ~150k € i marży netto zakładanej 5%, potrzebna sprzedaż to ok. **3 mln € rocznie**, by pokryć te koszty ($0,05 * 3 \text{ mln} = 150\text{k}$). Jednakże to konserwatywne założenie, bo np. część kosztów to marketing jednorazowy, a marża może być wyższa. Bardziej realistycznie, plan zakłada osiągnięcie **break-even w 2. roku działalności**. W pierwszym roku firma może zainwestować i mieć stratę (co jest wkalkulowane). **LTV/CAC:** Szacujemy: koszt pozyskania jednego klienta (CAC) – uwzględniając czas sprzedawcy, oferty, marketing – np. 10 tys. €. Jeśli klient generuje 200k € sprzedaży rocznie przez, powiedzmy, 5 lat ($LTV = 1 \text{ mln €}$ przy marży np. 10% = 100k € zysku), to opłaca się bardzo. Nawet klienci o mniejszym wolumenie, jeśli zostaną z nami na lata, będą dochodowi. W branży B2B relacje są długotrwałe – zakładamy **LTV** typowego klienta co najmniej **3–5 lat** zakupów. **ROI 12 miesięcy:** W skrajnym przypadku, jeśli w pierwszym roku zdobędziemy np. tylko 2 klientów i sprzedaż 0,5 mln €, możemy być na lekkim minusie (inwestycja marketingowa > zysk z tej sprzedaży). Ale plan minimum to osiągnąć ok. 1 mln € sprzedaży w pierwszych 12 miesiącach – co powinno pokryć koszty i dać już dodatni wynik. ROI można liczyć jako (zysk netto/koszt wejścia). Przy 1 mln € sprzedaży, 5% marży = 50k € zysku wobec 150k € kosztów – ROI - 67% (strata) – czyli raczej spodziewamy się strat w roku 1. Natomiast w roku 2, gdy sprzedaż np. 3 mln €, zysk 150k vs dodatkowy marketing mniejszy (bo część wydatków była jednorazowa), ROI robi się dodatnie. By lepiej zobrazować: - *Scenariusz umiarkowany:* sprzedaż Year1 = 1 mln €, Year2 = 2,5 mln €, Year3 = 5 mln €. Zakładamy marżę netto stopniowo rosnącą z 0% (Y1 break-even) do 5% (Y2 125k € zysku) i 7% (Y3 350k € zysku). Wtedy inwestycja w wejście (powiedzmy 300k € za 3 lata) zwraca się w połowie Year3. - *Scenariusz optymistyczny:* kilka dużych kontraktów pozwala zrobić 3 mln € już w Year1 (np. jedno osiedle + dwie hale), co przy 5% marży daje 150k € – praktycznie pokrycie kosztów wejścia od razu, ROI ~0% w 1 rok, a potem czysty zysk.

Benchmarki wydajności sprzedaży: Warto wspomnieć wskaźniki efektywności spotykane w branży: *Revenue per Salesperson* – dobry przedstawiciel techniczny w sektorze drewna potrafi wygenerować 1–3 mln € sprzedaży rocznie (to zależy od regionu). *Koszty logistyki:* Udział kosztu transportu w cenie finalnej – dla dostaw z PL do DE szacujemy ~5–8% (więc trzeba to wkalkulować w cenę lub optymalizować pełne ładunki). *Straty materiałowe:* Przy prefabrykacji w fabryce odpady są minimalizowane –

czołowe firmy raportują wykorzystanie surowca ~95% (reszta idzie na biomasę/pellet). Im wyższy ten wskaźnik u nas, tym lepiej dla marży.

Szacowany próg rentowności (ilościowy): Można to przełożyć np. na wolumen produkcji: jeśli na każdej sprzedanej kubaturze mamy np. 50 €/m³ zysku, to by pokryć 150k € kosztów trzeba 3000 m³ sprzedać. 3000 m³ to np. więźby dla ~300 domów jednorodzinnych (10 m³ na dom) albo 30 hal (100 m³ na halę) – co jest realne do osiągnięcia przy kilku stałych klientach.

Reasumując, **finansowo przedsięwzięcie wygląda perspektywnie**: stosunkowo niski próg rentowności oznacza, że nawet umiarkowany sukces (kilku klientów, kilka milionów obrotu) zapewni dodatni wynik. Potencjał wzrostu jest zaś duży – rynek niemiecki wielokrotnie przekracza polski, więc osiągnięcie np. 5–10 mln € rocznie w ciągu kilku lat jest możliwe przy udanej ekspansji, co oznaczać będzie świetny zwrot na inwestycji. Ważne jest konserwatywne zarządzanie finansami na starcie – np. pilnowanie należności (ew. ubezpieczenie kredytu kupieckiego w Euler Hermes, co wielu eksporterów stosuje, by zabezpieczyć się przed niewypłacalnością klienta). Przy założonych parametrach, **rentowność 12-miesięczna** powinna być osiągnięta w drugim roku operacji, a **ROI z inwestycji w wejście** (poniesione koszty) spodziewamy się odzyskać w całości w ciągu ~2 lat od startu sprzedaży. Dalej firma powinna generować rosnące zyski i *cash flow*, który umożliwi dalsze inwestycje (np. we własne magazyny czy akwizycje, jeśli będzie to uzasadnione).

8. Rekomendacja strategiczna (Executive Summary)

Czy i kiedy wejść: Rekomendujemy **wejście na rynek niemiecki w najbliższym 12-miesięcznym horyzoncie**, jednak z zastrzeżeniem przygotowania niezbędnych zabezpieczeń. Sytuacja rynkowa (chwilowy dotek w budownictwie) paradoksalnie sprzyja nowemu graczowi – konkurenci osłabli, a klienci szukają oszczędności. Okno wejścia jest więc dogodne **TERAZ**, przed spodziewanym odbiciem rynku (prognozy ożywienia 2025). Wchodząc w słabszym okresie, firma może budować relacje i uczyć się rynku “na mniejszym ryzyku”, by być w pełni gotowa, gdy koniunktura ruszy. Ważne jednak, by wejście poprzedzić ostatnim *szlifem przygotowań* (certyfikaty, kadra, materiały marketingowe) – szacujemy to na 3-4 miesiące. Zatem **start operacyjny sprzedaży** można planować np. na początek kolejnego kwartału. Nie ma powodu zwlekać latami – firma polska ma już 3 lata doświadczeń i nadwyżki mocy produkcyjnych, które warto zagospodarować.

Rekomendowana strategia wejścia: Zastosować **podejście etapowe** – początkowo eksport bezpośredni z *dedykowanym przedstawicielem* na miejscu, wsparte *partnerstwami dystrybucyjnymi*, a docelowo (gdy sprzedaż przekroczy próg X) ustanowienie spółki córki w DE dla wzmocnienia pozycji. Taka strategia pozwoli minimalizować ryzyko i koszty na starcie, jednocześnie **szybko budując sieć sprzedaży**. Konkretnie kroki: 1. **Przygotowanie formalne:** Uzyskać brakujące certyfikaty (jeśli jakieś zostały zidentyfikowane, np. Freistellungsbescheinigung – warto wystąpić zawczasu[25], certyfikat zgodności EN jeśli potrzebny u aktualizowany). Przygotować dokumenty firmowe w j. niemieckim (umowy, referencje, strona www). 2. **Zatrudnienie przedstawiciela DE:** Najlepiej osoby z doświadczeniem w sprzedaży materiałów budowlanych/drewnianych, z kontaktami. Może to być na początku konsultant na

kontrakcie. Postawimy przed nim cel pozyskania pierwszych kontraktów B2B i nawiązania relacji z dystrybutorami. 3. **Identyfikacja partnerów:** Wytypować 2-3 sieci hurtowe lub duże składy drzewne w regionach przygranicznych (np. wschodnie Niemcy) i zaproponować im współpracę (lepsze ceny w zamian za wprowadzenie naszego produktu). Równolegle zidentyfikować potencjalne firmy wykonawcze/prefabrykatorów, którzy mogą zostać naszymi ambasadorami (np. skuszeni ceną mogą nas polecać dalej). 4. **Aktywna sprzedaż i marketing:** Uczestnictwo w zbliżających się targach (np. DACH+HOLZ 2025) – choćby jako zwiedzający/rozmowy, a jeśli budżet pozwoli to małe stoisko pokazujące polskie realizacje. Reklama w prasie branżowej (np. moduł w Holzkurier lub newsletter branżowy) podkreślająca naszą chęć nawiązania współpracy i atuty (np. “Produzent aus EU – Qualität zum fairen Preis”). Uruchomienie kampanii LinkedIn targetowanej na niemieckich deweloperów i architektów z case study naszych projektów na Litwie/Łotwie. 5. **Weryfikacja po 6-12 mies.:** Ocena, czy model działa – ilu klientów pozyskano, co działało, co nie. Jeśli sprzedaż dobrze rośnie (>2 mln € rocznie) – podjąć decyzję o zarejestrowaniu **GmbH w Niemczech** i ewentualnym otwarciu małego magazynu (by poprawić logistykę). Jeśli któryś kanał nie przynosi rezultatów (np. dystrybutor słabo ciągnie sprzedaż) – pivot: zmiana partnera lub zwiększenie wysiłków w innym kanale.

Obszary do zabezpieczenia / dalszego zbadania: - *Compliance i podatki:* Dopilnować kwestii A1 i SOKA-BAU przy ewentualnym delegowaniu pracowników (aby uniknąć kar)[61][62]. Zbadać dokładnie kwestie gwarancji i ubezpieczeń przy sprzedaży do Niemiec – wykupić polisę OC na Niemcy z odpowiednimi sumami gwarancyjnymi. Przygotować się do obsługi prawnej umów wg VOB (można zlecić kancelarii niemieckiej przegląd standardów). - *Logistyka:* Dogłębnie przeanalizować koszty i opcje transportu – np. czy opłaca się wysyłać całe zestawy bezpośrednio na budowę, czy lepiej konsolidować dostawy. Być może podpisać umowę z firmą spedycyjną w DE, która zapewni terminowość (to kluczowe – spóźnienie dostawy na budowę o 1 dzień może narazić nas na roszczenia). - *Finansowanie:* Upewnić się, że mamy zabezpieczone finansowanie obrotowe (np. linia kredytowa w € lub faktoring eksportowy). Sprawdzić możliwości dotacji/unijnych programów wsparcia eksportu – być może są granty na promocję w Niemczech czy refundacje udziału w targach (to zredukuje koszt wejścia). - *Kadry:* Rekomendujemy co najmniej jedną osobę w dziale sprzedaży nauczyć języka niemieckiego na poziomie komunikatywnym, by mogła wspierać przedstawiciela i ewentualnie przejąć część kontaktu. Zespół projektowy niech zaznajomi się z normami DIN, by sprawnie przygotowywać oferty pod niemieckie standardy. - *Systemy IT:* Warto wdrożyć (jeśli nie ma) system ERP/CRM obsługujący sprzedaż zagraniczną – tak aby oferty, dokumenty dla rynku DE były generowane zgodnie z wymaganiami (język, waluta, stawki VAT etc.). - *Ubezpieczenie transakcji:* Rozważyć ubezpieczenie należności eksportowych (np. KUKE, Hermes) – Niemcy co prawda to mało ryzykowny rynek, ale w dobie zatorów budowlanych nawet tam zdarzają się upadłości (jak wspomniany Ziegler, czy mniejsze firmy wykonawcze). Lepiej się zabezpieczyć, by jedno bankructwo kontrahenta nie zniweczyło wyniku.

Co wyróżni firmę klienta na tle konkurencji: Należy zdefiniować i zakomunikować nasz **USP** (unikalną propozycję wartości). Na podstawie powyższych analiz, sugerujemy następujące wyróżniki: - **Konkurencyjna cena + jakość EU:** „Polska cena, niemiecka jakość” – możemy śmiało twierdzić, że oferujemy jakość spełniającą wszystkie

niemieckie normy i standardy (bo tak jest), ale po bardziej atrakcyjnej cenie dzięki efektywnej produkcji w PL. To przemawia do rozsądku finansowego klientów. - **Elastyczność i szybkość:** Jako firma średniej wielkości (w porównaniu do molochów) będziemy bardziej elastyczni – krótsze czasy reakcji na zapytania, możliwość realizacji nietypowych zamówień (np. nietypowe przekroje czy małe serie) podczas gdy duzi gracze narzucają minima. Również, będąc głodnym rynku, możemy zapewnić szybsze dostawy poprzez odpowiednie zaplanowanie (np. wysyłać produkty zaraz po produkcji, podczas gdy konkurencja może kazać czekać). Hasło **“szybkie terminy i indywidualne podejście”** warto eksponować. - **Kompleksowe wsparcie techniczne w języku klienta:** Oferując niemieckojęzyczną obsługę inżynierską – np. wsparcie w obliczeniach czy optymalizacji projektów więźby – możemy się wyróżnić na tle niektórych dostawców, którzy są tylko dostawcami materiału. Czyli my nie tylko sprzedajemy drewno, ale pomagamy klientowi je efektywnie zastosować (to buduje lojalność). - **Doświadczenie międzynarodowe + referencje:** Wskazać, że choć w Niemczech nowi, to mamy udane realizacje w regionie (Polska, kraje bałtyckie). Np. jeśli dostarczaliśmy konstrukcje na Litwę, można to przedstawić jako dowód, że umiemy eksportować i spełniać różne wymagania (Litwa i Łotwa również wymagają CE itp.). Dodatkowo, polski rynek nauczył nas konkurować cenowo i jakościowo – w folderach warto pokazać kilka projektów (ze zdjęciami). - **Zrównoważony rozwój:** Można podkreślić naszą **ekologiczną polisę** – np. że drewno pozyskujemy z certyfikowanych lasów (jeśli tak jest), optymalizujemy wykorzystanie (bliski 0 waste), i że wspieramy idee zrównoważonego budownictwa. Dla części klientów (zwłaszcza instytucjonalnych) to będzie ważny plus. Duzi gracze oczywiście też to robią, ale jako nowy można się tym mocno reklamować, by pokazać, że nie ustępujemy wielkim również w odpowiedzialności społecznej. - **Relacje i partnerstwo:** Możemy zająć niszę bycia *najbardziej przyjaznym partnerem* – tzn. firma rodzinna z Polski, dla której każdy klient jest ważny, a nie korporacja. Akcent na budowanie relacji, spotkania, transparentność. Wiele niemieckich firm ceni sobie taką kulturę partnerstwa (zwłaszcza te średniej wielkości z “Mittelstand”), a czują że korporacje czasem traktują ich przedmiotowo. My możemy być **“Wasz partner w sukcesie, nie tylko dostawca”**. - **Dodatkowe usługi:** Jeśli konkurencja czegoś nie oferuje, możemy wypełnić lukę. Np. pakiety montażowe: oferujemy przeszkolenie ekipy klienta z montażu naszych prefabrykowanych wiązarów (to wartość dodana). Albo szybka wycena online – reagujemy w 48h na zapytanie, podczas gdy duzi może tydzień czekają. Te drobiazgi stworzą obraz firmy innowacyjnej i zorientowanej na klienta.

Na zakończenie, można stwierdzić, że **wejście na rynek niemiecki jest jak najbardziej wykonalne i potencjalnie bardzo opłacalne** dla naszego klienta, pod warunkiem starannego przygotowania i realizacji powyższej strategii. Niemcy oferują ogromny rynek zbytu – nawet niewielki jego ułamek znacząco zwiększy skalę działalności firmy. Należy nastawić się na **konsekwentną budowę marki i relacji**: pierwszy rok to inwestycja i budowanie zaufania, prawdziwe żniwa mogą przyjść w kolejnych latach, gdy staniemy się rozpoznawalnym dostawcą. Dzięki przewagom kosztowym i doświadczeniu zdobytemu w Polsce i regionie, firma może konkurować z sukcesem, wypełniając luki pozostawione przez istniejących graczy. Recepta to **cierpliwość + jakość + agresywność cenowa na starcie** – te elementy razem powinny przetożyć się na zdobycie stabilnej pozycji w segmencie więźby dachowej i konstrukcji drewnianych w Niemczech.

Bibliografia / Źródła: Dane i wnioski w raporcie oparto na aktualnych raportach branżowych (Holzbau Deutschland Lagebericht 2022/2024, statystykach Destatis/HD, informacjach ze stron czołowych konkurentów oraz analizach rynkowych (Holzkurier, Charta für Holz. Szczegółowe odnośniki zamieszczono w treści raportu.

https://www.holzbau-deutschland.de/fileadmin/user_upload/eingebundene_Downloads/Lagebericht_2022_mit_Statistiken.pdf

<https://dach.live/branchen-news/innungen-verbande/holzbauquote-steigt/>

https://www.charta-fuer-holz.de/fileadmin/charta-fuer-holz/dateien/service/mediathek/FNR_Charta-Kennzahlenbericht_2022_23_bf.pdf

<https://www.holzkurier.com/holzprodukte/2022/12/pfeifer-knackt-milliardengrenze.html>

<https://www.baulinks.de/webplugin/2024/0244.php4>

https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5612/dokumente/fw-r-5_indikator_holzbauquote.pdf

https://www.holzbau-deutschland.de/fileadmin/user_upload/eingebundene_Downloads/KVH-Vereinbarung-2015-09.pdf

<https://jadzynlt.pl/2018/04/24/subuntennehmer-aus-polen/>

<https://www.finanzamt-noerdlingen.de/zentralzustaendigkeit-polen/steuerliche-registrierung>

<https://lstn.niedersachsen.de/startseite/steuer/finanzamter/hameln-holzminden/zentralzustandigkeit/steuerliche-registrierung-155899.html>

https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/DEU/Year/2022/TradeFlow/Import/Partner/All/Product/44-49_Wood

<https://www.holzkurier.com/blog/groessten-bsh-produzenten.html>

<https://zuschnittprofi.de/mangelware-holz-china-usa-im-kaufrausch/>

<https://www.binderholz.com/news/details/bsw-gruppe-kuendigt-uebernahme-der-scott-group-an/>

<https://www.trend.at/unternehmensprofile/binderholz>

https://www.timber-online.net/sawn_timber/2023/12/binderholz-increases-its-sales-by--1-1-billion.html

<https://www.pfeifergroup.com/de/unternehmen/struktur/zahlen-fakten/>

<https://www.agentur-polak.at/de/newsroom/pressemappen/pfeifer-group/>

https://de.wikipedia.org/wiki/Mayr-Melnhof_Holz_Holding

<https://www.holzkurier.com/content/holz/holzkurier/de/schnittholz/2021/12/mayr-melnhof-holz-uebernimmt-bergkvist-siljan.html>

<https://www.holzkurier.com/content/holz/holzkurier/de/holzprodukte/2020/08/hasslacher--plus-bei-cashflow-und-gewinn.html>

<https://www.holzkurier.com/content/holz/holzkurier/de/holzprodukte/2023/04/hasslacher-verkauft-russischen-standort.html>

<https://www.hasslacher.com/unternehmen>

<https://die-deutsche-wirtschaft.de/unternehmen/ante-holz-gmbh-allendorf-eder/>

<https://www.wp.de/staedte/altkreis-brilon/article228692317/Ante-Gruppe-Somplar-mit-historischem-Rekord-Umsatz.html>

<https://www.unternehmeredition.de/groesstes-saegewerk-europas-in-der-krise/>