

Verlegung einer flexiblen Rohrleitung von BRUGG in Danzig.



# UMSETZUNG EINER NISCHENSTRATEGIE IN EINEM PREISMARKT – EIN ERFAHRUNGSBERICHT

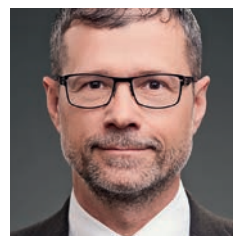
1896 gründete Gottlieb Suhner in Brugg eine Kabelfabrik, die sich zur Gruppe BRUGG entwickelte. Rund 2000 Mitarbeitende sind für die fünf Geschäftsbereiche tätig.

- Energie- und Datenkabelsysteme
- Seiltechnik für Tourismus, Verkehr, Industrie, Baugewerbe sowie zur Naturgefahrenabwehr
- Rohrsysteme für Fernwärme und Flüssigkeitstransport
- Prozessleitsysteme für Wasser- und Energieversorgung, Verfahrens- und Umwelttechnik, Wasserkraftwerke
- Immobilien

Die Gruppe Brugg ist mit 24 Produktionsstätten und mehr als 30 Verkaufsorganisationen in allen wichtigen Industrieländern vertreten.

Brugg ergriff schon 1991, also kurz nach der politischen und wirtschaftlichen Öffnung Polens, die sich bietenden Chancen im Bereich Rohrleitungen für städtische Heizwerke. 1993 wurde eine der Division Rohrsysteme unterstehende lokale Vertriebsgesellschaft gegründet. Der Nachholbedarf in der Infrastruktur war nach vielen Jahren des Stillstands enorm. Auch skandinavische und deutsche Produzenten kamen nach Polen, um von der Modernisierung der Wärmenetzwerke, die in einem fatalen Zustand waren, zu profitieren. Viele eröffneten moderne Produktionsanlagen, um dem Preisdruck der lokalen Konkurrenz die Stirn bieten zu können. Heute, 25 Jahre später, ist Polen nicht nur immer noch einer der grössten Absatzmärkte für Rohrsysteme, aber auch der grösste europäische Hersteller.

Brugg, einer der grossen europäischen Akteure in dieser Branche, verfolgte von Anfang an jedoch eine andere Strategie. Da die Produktion in der Schweiz und Deutschland blieb, war es nicht möglich, mit den lokal produzierenden Mitbewerbern preislich mit-



**Jaroslaw Lach**  
Verkaufsleiter CEE/CIS,  
Brugg Rohrsysteme AG

zuhalten. Verfolgt wurde daher eine Differenzierungsstrategie, beispielweise durch Fokussierung auf Technologien, die es in Polen noch nicht gab. Das Ziel war es, sich in einer Nische zu positionieren, wo innovative Lösungen, Qualität und Service prämiert werden.

Gegen Ende der 90er-Jahre fiel der Entscheid, die Herstellung eines der älteren Produkte (Muffen), welches mit einem hohen Anteil manueller Arbeit verbunden war, nach Polen zu verlegen. Dadurch konnten die Herstellungskosten um die Hälfte reduziert werden. In Kooperation mit polnischen Firmen konnte dann eine nächste Generation dieser Produkte entwickelt werden. Alles mit grossem Erfolg.



**Ulrich Schwendimann**  
Geschäftsführer,  
Polnisch-Schweizerische  
Wirtschaftskammer

Ebenfalls gegen Ende der 90er-Jahre konnten für die Rohrsysteme neue Anwendungen und Märkte erschlossen werden. Das traditionelle Angebot für die Nah- und Fernwärme wurde durch Industrie und Tankstellen ergänzt. Die Adaption von Lösungen, die schon in Westeuropa bekannt waren, auf polnische Bedingungen erwies dabei häufig als der zielführendste Weg. Brugg konnte sich damit einen Namen schaffen als Anbieter innovativer Qualitätsprodukte. Der Zeitpunkt war günstig: In den 2000er-Jahren wurden grosse Strassenbauprogramme in Angriff genommen, finanziert durch die EU-Kohäsionsfonds und zusätzlich motiviert durch die Fussball-EM 2012, die Dringlichkeiten schuf. Brugg, nun schon eine renommierte Firma mit breiten Kontakten, konnte von der guten Konjunktur beim Bau und der Modernisierung des Tankstellennetzes profitieren. Brugg wurde nun Marktführer in Polen und die Brugg Rohrsysteme Polska der grösste Abnehmer für das Werk in Deutschland.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die Marktpräsenz von Brugg aus der gegenseitigen Einwirkung der Produkte und des sich verändernden Marktes ergab. Die vom Markt ausgehenden Impulse wirkten sich auf das Produkteangebot aus. Andererseits konnte dank den massgeschneiderten Lösungen viele Abnehmer

überzeugt werden, innovative und qualitativ hochstehende Lösungen nachzufragen. Eine derartige Anpassung eines schwer kopierbaren Angebots auf dem verhältnismässig konservativen Infrastrukturmarkt, auf welchem Brugg agiert, ist zwar mühselig, zeitaufwändig und risikobelastet. Aber wenn sie gelingt, gewinnt die Firma dafür eine Vorzugsstellung, die sich über Jahre auszahlt.

Heute werden von Polen aus die baltischen Staaten beliefert. Vor drei Jahren entstand in Polen ein Hub, welcher die GUS-Staaten Russland, Ukraine und Weissrussland bedient. Diese potenziell riesigen Märkte sind heute, angesichts der politischen und wirtschaftlichen Situation und der technologischen Andersartigkeit, eine grosse Herausforderung. Brugg lernt diese Märkte kennen und lässt sich selbst kennenlernen, erforscht die Bedürfnisse und sucht den Ankerpunkt, der den Ansatz für den Aufbau einer beständigen und gewinnbringenden Anwesenheit auf diesen Märkten bilden könnte. Die in Polen gewonnenen Erfahrungen und die bestehende Organisationsstruktur werden beim Erreichen und bei der Bedienung dieser Kunden von Nutzen sein.

**Schweizer KMU auf Erfolgskurs in Polen. Ein Kommentar.**  
Die Geschichte der Brugg Rohrsysteme ist in vieler Hinsicht typisch für die Markterschliessung durch Schweizer KMU: Unternehmerisch denkende (meist polnische) Manager nehmen mit viel Herzblut die Herausforderung auf, teure Schweizer Qualitätsprodukte auf dem polnischen Preismarkt zu vertreiben. Dank konsequenter Kundenorientierung und Anpassung der Produkte an den Markt zahlt sich die gewählte Nischenstrategie aus. Mit der Zeit wird eine Produktion aufgebaut. Aufgrund der Marktgrösse und des erfolgreichen lokalen Managements wird die polnische Niederlassung zum regionalen Hub aufgewertet.

Nischenakteure aus der Schweiz geniessen auf dem polnischen Markt von Anfang weg einen Vertrauenskredit. Das ist die tägliche Erfahrung der CEOs der in Polen ansässigen Schweizer Firmen. Repräsentative Umfragen der Polnisch-Schweizerischen Wirtschaftskammer erhärten den «Swissness-Bonus». Schweizer Firmen werden als zuverlässige Geschäftspartner und Arbeitgeber wahrgenommen. Schweizer Produkte gelten als technologisch fort-

geschritten und qualitativ hochwertig. Bei Konsumgütern lässt sich die Swissness-Prämie in Umfragen erheben. So etwa profitieren Küchenspülen mit Schweizer Herkunftsangabe von einer über 10% höheren Zahlungsbereitschaft. Bei Industriegütern und im Infrastrukturbereich wirkt die «Swissness» als Grund, der Marketing-Botschaft Vertrauen zu schenken: Der polnische Geschäftspartner oder Kunde geht grundsätzlich davon aus, dass Schweizer Firmen redlich geschäftet und hochwertige Produkte oder Dienstleistungen vertreiben, man muss sie nicht dazu überzeugen. Damit ist natürlich noch nichts verkauft; der Mehrwert muss trotzdem überzeugend kommuniziert werden.

**Schweizer Präsenz in Polen. Trends.**  
Die wirtschaftliche Transformation Polens ist eine Erfolgsgeschichte: Seit 1991 wächst die Wirtschaftsleistung Jahr für Jahr, seit dem EU-Beitritt 2004 hat sie sich mehr als verdoppelt. Schweizer Firmen finden in Polen einen schnell wachsenden Absatzmarkt, sowohl für Investitions- wie Konsumgüter. Polen ist aber auch attraktiv als Produktionsstandort. Ca. 40 Schweizer Investoren haben schon eine Produktion aufgebaut. Dabei war die Motivation in den meisten Fällen die Erschliessung neuer Märkte durch die Nähe zu den Firmenkunden und Endabnehmern. Der neuste Trend ist die Ansiedlung von konzerninternen Dienstleistungszentren. Die Schweizer Grossbanken haben vor rund zehn Jahren die ersten Backoffice-Funktionen nach Polen verlagert. Mittlerweile unterhalten Schweizer Multinationale rund ein Dutzend solcher Shared Service Centers in Polen. Während es zu Beginn dieser Investitionen meist einfache Tätigkeiten waren, die aufgrund der tieferen Lohnkosten in Polen angesiedelt wurden, haben sich einige dieser Zentren innert weniger Jahre spektakulär entwickelt. Der Motor dieser Entwicklung ist der grosse Pool an gut ausgebildeten und erfolgshungrigen polnischen Mitarbeitern. Gerade im zukunfts-trächtigen IT-Bereich gehören die Polen zur Weltspitze.

Die Schweiz ist der zweitgrösste Investor aus den Nicht-EU-Staaten. Schweizer Firmen haben in Polen ca. 40000 Arbeitsplätze geschaffen und rund 5,7 Milliarden Franken investiert. Mit einem Handelsvolumen von 4 Milliarden liegt Polen vor den BRICS-Staaten Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika. ■