



**NACH OBEN** geht es bei German Pellets, weil Peter Leibold den steigenden Bedarf an Holzbrennstoffen erkannte

# BRANDBESCHLEUNIGER

Dröge Holzstäbchen und ein Markt, den es erst noch zu entwickeln galt. Aus diesen Zutaten formte Peter Leibold binnen fünf Jahren einen Branchenführer

Text: KIRSTIN VON ELM, Fotos: ARNE WEYCHARDT

**E**in riesiger Feuerball, mitten auf dem Meer. Eine Explosion, die Menschen tötet. Auslaufendes Öl, verklebte, sterbende Seevögel. Die Bilder der BP-Ölkatastrophe im Golf von Mexiko hat Albert Weber vor Augen, als er im Juli eine Entscheidung trifft. Der umweltbewusste Hausbesitzer ersetzt seinen 40 Jahre alten Ölkessel durch eine brandneue Pellet-Heizung. Befeuert wird die neue Anlage mit deutscher Markenware: Holzstäbchen von German Pellets. „Die hat mir der Heizungsbauer ausdrücklich empfohlen“, sagt der Rentner aus Rheinland-Pfalz. Weber hat sich auch gleich eines von 10 000 „Konjunkturpaketen“ gesichert, die German Pellets an Neukunden vergibt: Wer auf eine Pellet-Heizung umsteigt, erhält bis zu 1000 Euro Rabatt, wenn er in den ersten sechs Jahren nur mit German Pellets heizt.

Gepresste Holzspäne als Markenprodukt zu verkaufen ist nur eine von vielen Ideen, mit denen Peter Leibold, Gründer und Geschäftsführer von German Pellets, sein Unternehmen innerhalb kürzester Zeit aus dem Nichts zum Marktführer machte. Vor fünf Jahren nahm er in Wismar die Produktion auf. Heute spucken bundesweit acht Werke

rund die Hälfte aller in Deutschland erzeugten Holzstäbchen aus. 2009 betrug der Umsatz rund 122 Mio. Euro, ein Plus von 45 Prozent gegenüber dem Vorjahr. „German Pellets ist der größte europäische Pellet-Produzent“, sagt Martin Bentele, Geschäftsführer des Deutschen Energieholz- und Pellet-Verbandes (DEPV). Nach Schätzung des Branchenexperten tummeln sich auf dem deutschen Pellet-Markt heute rund 50 Unternehmen, wobei die Top Ten, allen voran German Pellets, rund 80 Prozent des Absatzvolumens untereinander aufteilen.

**NENNENSWERTE KONKURRENZ** muss Leibold beim Markteintritt nicht aus dem Feld schlagen. Seine Wettbewerber sind kleine, regionale Anbieter. Dafür gilt es aber, nicht nur die Kunden, sondern auch die Geldgeber, potenzielle Mitarbeiter und die Vertriebspartner von seinem Produkt zu überzeugen. Und zwar möglichst schnell: „In einem Wachstumsmarkt verringert jedes Zögern den Erfolg“, sagt Leibold.

Dass er einen Wachstumsmarkt entdeckt hat, davon ist er im Jahr 2004 fest überzeugt. Er arbeitet damals bei der Klausner-Gruppe,

dem Holzindustriebetrieb seines Schwagers. Leibold leitet in Wismar ein Sägewerk mit 400 Mitarbeitern, das er in den Jahren zuvor selbst aufgebaut hat. Um Holzstämme einzukaufen, ist er oft in Skandinavien. Bei seinen Reisen fällt ihm auf, dass in Schweden und Dänemark immer mehr regionale Kraftwerke mit Holzpellets befeuert werden.

Schnell entflammt Peter Leibold für die dünnen Stäbchen: Der Rohstoff für die Pellet-Produktion fällt schließlich in einem Sägewerk automatisch in großen Mengen an. Ein gutes Drittel des zersägten Holzes endet als Hackschnitzel oder Sägespäne. Gemahlen und getrocknet lässt sich dieser Holzabfall ohne Zusatz von Chemie zu ökologisch korrektem und gleichzeitig preiswertem Brennmaterial verarbeiten.

Da macht es bei Leibold klick: Energiekosten sparen und zusätzlich die Umwelt schonen? Das sind zwei schlagkräftige Verkaufsargumente. Er will nicht lange fackeln. Sein Plan: ein Pellet-Werk in Wismar bauen – ein naheliegendes Zusatzgeschäft auch für seinen Schwager und Firmeninhaber Fritz Klausner. Doch der winkt ab. Er hält die Pellet-Produktion für eine Schnapsidee. ▶



## HOLZSTÄMME

und Späne sind der Rohstoff für die Pellets, ein CO<sub>2</sub>-neutraler, nachwachsender Energieträger

Hier hätte die Geschichte auch schon wieder zu Ende sein können: Klausner, der Profi, ein in der Holzindustrie aufgewachsener Unternehmersohn, verwirft kurzerhand den Vorschlag seines Schwagers. Kein Wunder: Leibold ist ein Beamtensohn, ein Branchenfremder, ein gelernter Industriekaufmann, Karriere im Verlagswesen, 48 Jahre alt und sechsfacher Vater. Ist es nicht völlig verrückt, wenn sich so einer mit einer Geschäftsidee selbstständig machen will, an der sich der branchenkundige Schwager lieber nicht die Finger verbrennt?

„Wenn eine Marktgelegenheit offensichtlich wäre, gäbe es keine Aussicht auf unternehmerische Pioniergewinne“, sagt Christine

Volkman, die an der Bergischen Universität Wuppertal Unternehmensgründung und Wirtschaftsentwicklung lehrt. So sieht das auch Peter Leibold.

Statt auf den risikoscheuen Schwager zu hören, vertraut er seinem Gespür für lukrative Geschäfte und Marktchancen, das er früher als Beteiligungsmanager beim Süddeutschen Verlag schon oft bewiesen hat. Auch den Aufbau eines Produktionsbetriebes hat er schon erfolgreich bei Klausner geprobt. Anfang 2005 kündigt er und gründet German Pellets: „Die beste Entscheidung meines Lebens“, sagt er rückblickend.

Leibold hat einen klaren Plan. Er will schnell sein, und er will groß sein, am besten beides zusammen: schnell ein großes Unternehmen aufbauen. Er schaut sich die Marktdaten an und ist sicher: Die Absatzchancen für eine industrielle Produktion von Holzpellets sind vorhanden.

Der Bestand an Pellet-Heizungen in Deutschland ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Von 2004 bis 2009 stieg die Zahl der umweltfreundlichen Heizungen von rund 20 000 auf 140 000 Anlagen. Der Trend zeigt weiter nach oben. Der Staat fördert die Umrüstung in Privathaushalten, das Gesetz

---

## AUF DEM HOLZWEG

---

**2004** Der ehemalige Verlagsmanager Peter Leibold gründet German Pellets in Wismar. Er sieht die Chance, im Markt für Holzpellets, kleine Stifte aus getrocknetem Holz, eine führende Marktposition erreichen zu können.

**2005** In Wismar wird das erste Pellet-Werk in Betrieb genommen. Die Produktionskapazität beträgt 260 000 Tonnen pro Jahr. Die Pellets werden nach Skandinavien und Norddeutschland geliefert. Die Firma ist von Anfang an profitabel.

**2006** In Herbrechtingen und in Ettenheim gehen zwei weitere Werke in Betrieb, die Kunden in Süd- deutschland, Italien und Frankreich beliefern.

**2009** German Pellets hat in Deutschland einen Marktanteil von fast 50 Prozent bei den in Privathaushalten eingesetzten Pellets. Das Unternehmen wird erweitert. Zur German-Pellets-Gruppe gehören nun auch die German Horse Pellets, die Einstreuprodukte für Tiere vertreibt, sowie die German Pellets Solutions, die das Management von Wärmegroßanlagen anbietet.

**2010** German Pellets ist mit einem Umsatz von 115 Mio. Euro Europas größter Pellet-Hersteller, produziert wird mittlerweile an acht Standorten.

---



**STÄBCHEN** aus getrocknetem, unbehandeltem Holz sind das Endprodukt, das in Säcken verpackt ausgeliefert wird

für erneuerbare Energien verpflichtet Bauherren zudem, einen Teil der Energie zur Wärmeerzeugung aus grünen Energiequellen zu decken. Branchenberechnungen zufolge soll schon 2020 die Millionengrenze bei den installierten Pellet-Heizungen geknackt werden. Ein Geschäft mit Zukunft.

Leibold will den Markt zügig aufrollen. Denn wie es nicht funktionieren soll, hat er schon in Schweden gesehen. Dort produzieren etliche kleine Anbieter die Pellets, meist Land- und Forstwirte, die das Geschäft oft nur nebenher betreiben und deshalb nicht sehr zuverlässig liefern können. So nicht, sagt sich Leibold. Sein Konzept ist anders und einfach: Think big.

Von Anfang an denkt er in industriellen Maßstäben: Rund um die Uhr, in großen Mengen und gleichbleibender Qualität will er Pellets produzieren. Nicht nur Privatleute wie Albert Weber hat er im Visier, sondern Industriekunden sowie Städte und Kommunen, die zum Beispiel Schwimmhallen beheizen und dafür konstant große Mengen abnehmen. Für Produktionsausfälle und Lieferengpässe hat diese Klientel wenig Verständnis: „Deshalb habe ich der Bank gleich gesagt, die sollen mir zwei Werke finanzieren“, sagt Leibold. Genaue Zahlen will er nicht verraten, doch im Schnitt hat er bis heute über 20 Mio. Euro in jedes der fünf eigenen Werke investiert.

**ERST WOLLEN DIE BANKER** sich nicht auf seine Forderung einlassen und nur für ein Werk Kredit gewähren. Doch der energisch auftretende Unternehmer kann plausibel darlegen, dass der Pellet-Markt reif ist und seine ambitionierte Expansionsstrategie auf seriösen Prognosen basiert.

Ein wichtiger Wachstumstreiber sind konventionelle Kohlekraftwerke, die Holzpellets als Zugabe bei der Energieerzeugung verwenden. So können die Betreiber die gesetzlich

geforderte Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionswerte erreichen. Leibold hat bereits Verträge mit zwei Kraftwerken in Dänemark und Schweden in der Tasche, die ihm von Anfang an die erforderliche Mindestauslastung sichern. Und dass er 1 Mio. Euro privates Startkapital in sein Unternehmen steckt, überzeugt die Banker dann vollends. Für das Werk in Wismar werden ihm außerdem öffentliche Fördermittel bewilligt.

Nun kann Leibold seinen Plan in die Tat umsetzen. Er will nicht warten, bis sich der Markt nach und nach entwickelt. Er will ihn selbst befeuern, von zwei Seiten.

Mit einer Massenproduktion in eigenen Werken will er hohe Qualität und Liefersicherheit garantieren.

Mit einer Marketingstrategie, die die kleinen Holzstäbchen als Markenprodukt positioniert, und einer Vertriebsstrategie, die vorhandene Strukturen regionaler Händler nutzt, will er rasch viele Kunden gewinnen.

Für Leibold stand von Anfang an fest: Den aufwendigen Vertrieb für Endkunden wie Albert Weber will er als Marktnovize keinesfalls allein aufziehen. So knüpft er ein Netz von regionalen Händlern, beispielsweise Holz-, Mineralöl- und Saatgutliefere- ►



**DAS ERSTE** eigene Pellet-Werk entstand in Wismar, inzwischen produziert German Pellets an acht Standorten

ranten, die ihre Kunden vor Ort seit vielen Jahren kennen. „Die hätten wir sonst alle als Konkurrenten gehabt, stattdessen machen wir sie zu unseren Verbündeten“, sagt er.

Wer sich vertraglich als „German Pellets Exklusiv-Partner“ verpflichtet, bekommt vom Pellet-Hersteller günstig Werbematerial für Marketingaktionen, wird bevorzugt beliefert und erhält zudem bessere Einkaufspreise. Mit dem geschützten German-Pellets-Logo dürfen nur die Exklusiv-Partner werben.

Auch die Endkunden verwöhnt Leibolds Firma mit Service. Marketingleiter Michael Walewski kümmert sich auch mal persönlich um einen verzweifelten Kunden, der sich seine teure Pellet-Heizung mit Billigware aus

Polen ruiniert hat. Pellet ist eben nicht gleich Pellet: Die Qualitätsansprüche, die German Pellets an seine Heizstäbchen stellt, sind strenger, als die anspruchsvollste EU-Norm (DINplus) fordert. Sie müssen trocken sein, dürfen aber nicht stauben, sollen möglichst rückstandslos verbrennen und möglichst wenig Platz im Keller benötigen.

Mit über 500 000 Tonnen Produktionskapazität startet German Pellets im Jahr 2005, das ist damals mehr als das Doppelte des Pellet-Absatzes in ganz Deutschland. Leibold will der Konkurrenz erst gar keine Luft zum Atmen lassen. „Auf Dauer bleibt ja niemandem verborgen, wenn der Markt wächst“, sagt er. Tempo, Tempo lautet deshalb seine Devise. Bereits im Dezember 2006 nimmt im Schwarzwald das dritte Werk die Produktion auf, das macht drei Standorte in 18 Monaten. Diese Strategie birgt durchaus Gefahren: „Durch den frühen und zügigen Aufbau umfangreicher Produktionskapazitäten hat das junge Unternehmen hohe Fixkosten – und das, obwohl der Umfang der Pellet-Nachfrage ja anfangs noch unsicher war“, sagt Expertin Volkmann. Im Gegenzug böten hohe Produktions- und Distributionskapazitäten viele Skalen- und Kostenvorteile. „Na-

türlich ist Peter Leibold hier ein erhebliches Risiko eingegangen“, sagt die Wirtschaftswissenschaftlerin.

**ES LÄUFT AUCH NICHT IMMER RUND.** Mitten in der heißen Expansionsphase steht Leibold plötzlich vor einem ernsthaften Problem bei der Rohstoffversorgung. Aus der Entwicklung der US-Schneitholzpreise schloss er schon früh auf die drohende Finanzkrise. Die hätte um ein Haar auch German Pellets das Geschäft verhagelt – nicht etwa, weil dadurch der Absatz eingebrochen wäre, sondern weil es plötzlich nicht mehr genug Sägespäne gab.

Stetiges Wachstum  
Umsatz von German Pellets, in Mio. €



Die US-Bauindustrie ist für deutsche Sägewerke ein wichtiger Abnehmer. Mit dem Zusammenbruch des Häusermarkts wird 2008 in Deutschland quasi über Nacht weniger gesägt und gehobelt, also fallen kaum noch Späne. Bereits Ende 2007 investiert Leibold in zusätzliche Maschinen, mit denen er nun selbst ganze Rundhölzer zu Häckseln und Spänen zerkleinern kann. Seitdem stapeln sich auf dem Werksgelände in Wismar die Baumstämme: „Auf die Idee ist vor uns keiner gekommen, auf diese Weise haben wir uns bei der Rohstoffversorgung rechtzeitig unabhängig von den Sägewerken und ihren konjunkturellen Schwankungen gemacht.“

Weil er die Gewinne aus den Folgejahren stets in den Bau neuer Werke investiert, will Leibold das Wachstum des Unternehmens nun über die Ausgabe von Genussscheinen im Wert von rund 50 Mio. Euro finanzieren. Ein weiterer Ausbau der Produktionskapazitäten ist vorerst nicht geplant – knapp eine Million Tonnen sind erst mal genug. Stattdessen soll mit dem Geld das Händlernetz in Europa weiter ausgebaut werden. Sinnvoll, findet DEPV-Geschäftsführer Bentele. Denn in Deutschland seien längst erhebliche Überkapazitäten entstanden. Rund ein Drittel der Pellet-Produktion werde exportiert.

Doch für Unternehmer Leibold geht die Rechnung bislang auf: „Trotz hoher Investitionskosten haben wir von Anfang an profitabel gearbeitet“, sagt er. Einem hauchdünnen Plus von 200 000 Euro im ersten Jahr folgt schon 2006 ein Betriebsergebnis von 5,5 Mio. Euro vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen. Den wirtschaftlichen Erfolg führt Leibold vor allem auf zwei Faktoren zurück: Auf der Beschaffungsseite hat er sich rechtzeitig um die gesicherte Versorgung mit dem Rohstoff Holz gekümmert, auf der Absatzseite trägt die service- und qualitätsorientierte Vertriebsstrategie dazu bei, die angestrebten Ziele zu erreichen.

Bei German Pellets brennt die Hütte noch munter weiter, zumal Leibold die Produktpalette zügig erweitert, um weitere Absatzbereiche zu erschließen, zum Beispiel mit Einstreumaterial aus Holz für Pferde und Katzen. Nach 122 Mio. Euro Umsatz im Jahr 2009 peilt er für dieses Jahr die Marke von 146 Mio. Euro an.

Weil der Pellet-Markt noch relativ neu ist und bislang kaum einer außerhalb der Branche das Unternehmen kennt, veranstaltet Marketingchef Walewski regelmäßig Hausmessen an den verschiedenen Produktionsstandorten. Bei der jüngsten Werks-

eröffnung in Erndtebrück in Nordrhein-Westfalen hat er gerade wieder 12 000 Besucher empfangen, die sich zwei Tage lang über die Vorzüge von deutschen Pellets informieren und eine Pellet-Heizung gewinnen wollten. Auch Politprominenz wie Nordrhein-Westfalens Umweltminister Johannes Remmel von den Grünen war da. „Das ist wie Wahlkampf – nur eben für Pellets“, sagt Walewski.

**ER GEHÖRT ZU EINER HANDVOLL** treuer Mitarbeiter, die ihrem Chef vom Klausner-Sägewerk zu German Pellets gefolgt sind. Sonst baut Leibold ein typisches Familienunternehmen auf. Seine Ehefrau Anne ist ebenfalls mitgekommen und kümmert sich in der Firma um die Öffentlichkeitsarbeit und den Bereich Sponsoring. Im wahrsten Sinne des Wortes ein Tochterunternehmen führt seit 2008 Leibold's älteste Tochter Kathrin. Die 27-jährige Betriebswirtin und erfolgreiche Springreiterin ist verantwortlich für den neuen Geschäftsbereich Pferde- und Kleintierstreu und tüfelt zusätzlich eifrig an neuen Produktideen.

Und Leibold's Schwager? Der hat das Sägewerk in Wismar gerade an die Russen verkauft – wegen wirtschaftlicher Probleme. □

## LESSONS TO LEARN

### MUT UND MARKE

**01** Man muss nicht immer der Erste am Markt sein. Beschränken sich die vorhandenen Marktteilnehmer darauf ihre regionalen Nischen zu bedienen, bietet sich Neueinsteigern die Chance, mit dem schnellen Aufbau hoher Kapazitäten zum dominanten Spieler zu werden.

**02** Klassische Marketingmethoden lassen sich auch in Bereichen anwenden, die dafür zunächst kaum geeignet erscheinen. Die Strategie von German Pellets, gewöhnliche Holzstäbchen als Markenartikel zu positionieren, ist aufgegangen, weil ein neuartiges Produkt mit einem Qualitätsversprechen besser zu verkaufen ist.

**03** Flächendeckende Vertriebsstrukturen für ein Produkt aufzubauen, das sich an Endkunden richtet, kann ein junges Unternehmen leicht überfordern. Schlauer ist es, bewährte Vertriebswege zu nutzen. Die etablierten Vertriebspartner erwarten dann jedoch Gegenleistungen.

**QUALITÄT** ist ein sehr wichtiges Verkaufsargument. Die Pellets müssen staubfrei sein und rückstandslos verbrennen



**GELIEFERT** werden die Holz-Pellets an Kunden in Deutschland, Frankreich, Skandinavien und Italien

