

## INSOLVENZ

# Erfolgreicher **Neustart** aus der Krise

**Wenn eine Bäckerei in wirtschaftliche Not gerät, muss es noch lange nicht das Aus bedeuten. Die Großbäckerei Erntebrot holte sich rechtzeitig Hilfe von Sanierungsberatern. Ein gelungenes Beispiel, wie in kürzester Zeit eine Insolvenz in Eigenverantwortung das Geschäft wieder zum Laufen bringen kann.**

**E**rst Doppelkorn dann Fränkische Backstüb'n und nun Sternbäck Erfurt – die Meldungen über zahlungsunfähige Bäckereien kommen nahezu täglich. Rund 200 Groß- und Handwerksbäckereien meldeten 2016 laut Statistischem Bundesamt Insolvenz an. Einige mussten schließen, andere fanden Käufer. Die Großbäckerei **Erntebrot GmbH** aus Sachsen nutzte hingegen die drohende Pleite als Chance und richtete den Betrieb in elf Monaten neu aus.

Wenn ein Chef seine Mitarbeiter nicht mehr bezahlen kann, ist es oft schon zu spät, um das Unternehmen noch zu retten. Die beiden **Erntebrot-Geschäftsführer Alexander Großmann** und **Elke Lehmann** ließen es nicht so weit kommen und reagierten frühzeitig. Das ehemalige Kombinat mit mehr als 1.500 Mitarbeitern wurde nach der Wende zu einem modernen und wirtschaftlichen Handwerksbetrieb mit 70 Filialen und 350 Mitarbeitern umgewandelt. Aber wie in vielen Bäckereien gingen die Umsätze in den vergange-

nen Jahren zurück. Ursachen waren unter anderem die Konkurrenz der SB-Backshops und Discounter sowie gestiegene Personalkosten. Großmann und Lehmann bemühten sich zwar den Betrieb zu sanieren, reduzierten Mitarbeiter, schlossen Filialen, aber im Februar 2016 geriet das Unternehmen trotzdem in akute Zahlungsnot. Die beiden Geschäftsführer behielten dennoch einen kühlen Kopf und holten sich den erfahrenen **Rechtsanwalt** und **Sanierungsberater Stefan Ettlet** der **Kanzlei Kullitzscher & Ettelt** aus Dresden an ihre Seite. Der riet zu einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Der Vorteil gegenüber einer herkömmlichen Insolvenz: Das bestehende Management der Bäckerei bleibt zuständig für das operative Geschäft und Ansprechpartner für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner. Das ist aber nur möglich, wenn Firmenchefs ohne zu zögern die Reißleine ziehen. „Unternehmer haben oft eine große Hemmschwelle. Dabei wird eine Insolvenz in Eigenverwaltung am Markt positiv wahrgenommen“, erklärt Stefan Ettelt die Besonderheit des

Verfahrens. Der Sanierungsspezialist begleitete das Unternehmen während des gesamten Verfahrens.

Als **Sachverwalter** bestellte das Amtsgericht Chemnitz **Dr. Dirk Herzig** von der international tätigen **Schultze & Braun Rechtsanwalts-gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH**. Der Anwalt übernahm während der Restrukturierung die prüfende und überwachende Funktion. Herzig unterstützte zudem aktiv bei Verhandlungen mit Finanzierungspartnern, Kunden und Lieferanten. Zusätzlich verstärkte **Jörg Zinsky** von der **eXnet. consult GmbH** als **Sanierungsgeschäftsführer** interimswise die Geschäftsleitung. Den beiden Erntebrot-Geschäftsführern stand somit ein sanierungserfahrenes Team zur Seite – alle Beteiligten hatten bereits eine Vielzahl gerichtlicher Restrukturierungen von Unternehmen erfolgreich umgesetzt. So gelang es, den Geschäftsbetrieb während des gesamten Verfahrens in vollem Umfang fortzuführen.

## Die Vorgehensweise

Zwei Wege waren für den Erhalt der Großbäckerei möglich: Erstens die Suche nach einem potenziellen Investor. Zweitens die Neuausrichtung über einen Insolvenzplan. Da kein geeigneter Finanzier oder Käufer gefunden wurde, arbeiteten die Berater gemeinsam mit den Geschäftsführern einen detaillierten Insolvenzplan für die Sanierung aus. Im Grunde ein Businessplan, der eine Vielzahl von finanz-, betriebs- und leistungswirtschaftliche Maßnahmen umfasste.

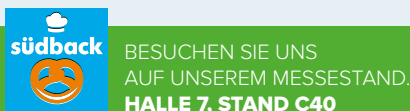
Um wieder wettbewerbsfähig zu sein, wurde ein komplett neues Konzept für Verkauf und Produktion entwickelt und das alte über Bord geworfen: 35 unrentable und zu weit von der Produktion gelegene Filialen wurden geschlossen, 130 Mitarbeiter entlassen. Ferner sah der Plan frische finanzielle Mittel aus Banken- und Gesellschafterkreisen vor, die für Restrukturierung, Investitionen sowie Zahlungen an Gläubiger eingesetzt wurden. „Es gibt spezielle Förderprogramme für kleine und mittlere Unternehmen. Erntebrot hat von der sächsischen Aufbaubank einen Restart-Kredit erhalten. Den gibt es in vielen Bundesländern“, erklärt Stefan Ettelt. Des Weiteren enthielt der Plan innerbetriebliche Prozesse wie optimierter Materialeinsatz, überarbeitete Tourenpläne, neue EDV und Kassensysteme. In persönlichen Absprachen mit den wichtigsten Dienstleistern und Lieferanten wurden Regelungen zur weiteren Zusammenarbeit vereinbart. Und für die rund 350 Mitarbeiter wurde beim Jobcenter für drei Monate Insolvenzausfallgeld beantragt, sodass die Liquidität gesichert war.

Großen Wert legten Ettelt und sein Team auf eine offene Kommunikation gegenüber Kunden, Mitarbeiter, Gläubigern und Banken. Sie war ein wesentlicher Erfolgstreiber, um die Bäckerei wieder auf Kurs zu bringen. Die Belegschaft wurde in Abstimmung mit dem Betriebsrat kontinuierlich über den aktuellen Stand und den künftigen Verlauf informiert. Dadurch standen die Mitarbeiter zum Unternehmen und begleiteten die Sanierung mit hohem Engagement. „Eine schlechte Kommunikation kann dazu führen, dass Mitarbeiter sich vom Betrieb abwenden und Handelsbeziehungen

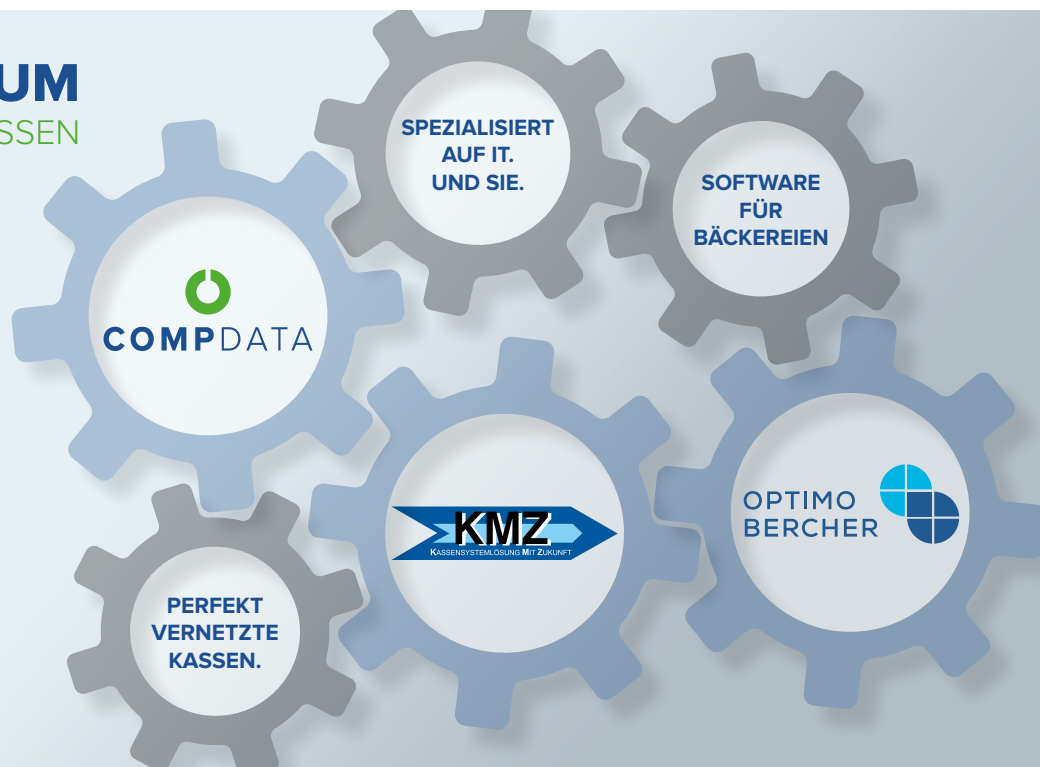
## KOMPETENZ-FORUM

HARDWARE | SOFTWARE | KASSEN

- IT- und Kassensysteme für Bäckereien.
- Erstklassige Branchenlösungen perfekt vernetzt.
- Drei Spezialisten für Ihren Unternehmenserfolg.



[www.compdata.de](http://www.compdata.de)  
[www.optimobercher.de](http://www.optimobercher.de)  
[www.kmz-kassensystem.de](http://www.kmz-kassensystem.de)



zu Lieferanten zerstört werden. Betriebe sollten alle Beteiligten eng einbinden“, warnt Ettelt.

Wesentlich für die erfolgreiche Insolvenz war aber vor allem das neue Selbstverständnis der Unternehmensführung als Frische-Bäcker: „Wir haben das Frische-Konzept eingeführt und die Produktion umgestellt“, sagt Ettelt. Denn um Personalkosten zu senken, hatte Erntebrot das Backen auf den Abend gelegt. Am nächsten Morgen gab es im Laden quasi alte Brötchen. Ein fataler Fehler. Immer mehr Kunden blieben weg. „Jetzt wird wieder nachts gebacken, damit die Brötchen morgens wirklich frisch sind. Das haben wir erfolgreich gegenüber den Kunden kommuniziert“, so Ettelt. Auch künftig sollen spezielle Marketingmaßnahmen dazu führen, dass Kunden Erntebrot als den Frische-Bäcker vor Ort wahrnehmen.

## Das Ergebnis

Das konsequente und konstruktive Vorgehen aller Beteiligten hat sich gelohnt: In nur elf Monaten konnte die Großbäckerei Erntebrot saniert und neu aufgestellt werden. Ein extrem kurzer Zeitraum.

„Durchschnittlich dauert eine Insolvenz zwei bis fünf Jahre. Bei einer Eigenverwaltung geht das wesentlich schneller. Dafür bedarf es einem straffen Zeitmanagement und zupackende Geschäftsführer. Auch die Mitarbeiter waren sehr engagiert“, betont Ettelt.

Erntebrot ist nun für die Zukunft gut gerüstet. Betriebsrat, Geldgeber und Lieferanten unterstützten den Erhalt von 220 Arbeitsplätzen, 39 Filialen und den Unternehmenssitz in Döbeln. Für die Gläubiger ist das Ergebnis ebenso positiv, denn sie bekommen nicht nur mehr Geld als bei einer Abwicklung, sondern das auch schneller ausgezahlt. „Ein Forderungsverzicht von 80 bis 90 Prozent ist die Regel. Aber viele können die Schäden durch künftige Geschäfte amortisieren“, sagt Ettelt. So setzen viele Lieferanten und Geschäftspartner von Erntebrot weiterhin auf die Zusammenarbeit. Und den Kunden bleibt ein traditioneller Handwerksbetrieb erhalten. Geschäftsführung und Mitarbeiter erhalten eine neue Chance, die Bäckerei erfolgreich weiterzuentwickeln.

Paola Rentsch

