

# Erntebrot

## vor der Wende

Auf dem Weg vom **Kombinat** zum wirtschaftlichen Großbäcker blieb Erntebrot zunächst auf der Strecke. Mit der Planinsolvenz soll jetzt in **Döbeln** die Wende gelingen.



[1+2] Geschäftsführerin Elke Lehmann blickt zuversichtlich in die Zukunft von Erntebrot.

[2]

[1]

**N**ach dem Fall der Mauer startete Erntebrot mit mehr als 1.500 Mitarbeitern in die freie Marktwirtschaft. Der damalige Produktionsleiter Albrecht Großmann griff dafür tief in die Tasche und erwarb ein auf Masse ausgelegtes, technisch angestaubtes Kombinat in Mittelsachsen. Kein glücklicher Anfang – wie Geschäftsführerin Elke Lehmann heute resümiert. „Uns wurde direkt beim Neustart ein großer Stein in den Weg gelegt: Albrecht Großmann bezahlte für das Kombinat vier Millionen Mark an die Treuhand, während andere Unternehmen in strukturschwachen Gebieten erst einmal Förder-

mittel für neue Produktionsanlagen bekamen.“ Für Großmann ein schwerer Gang: Ohne Rücklagen war er auf den Goodwill von Partnern angewiesen, die an ihn und seine Vision vom modernen Handwerksbäcker glaubten. Doch es sollte anders kommen. Erntebrot geriet in Schieflage – aus 36 Kleinstbäckereien des DDR-Kombinats wurde eine Produktionsstätte, von der übergroßen Belegschaft blieben bis heute 220 Mitarbeiter.

**Millionen-Investitionen.** Bis 2008 steckte Großmann noch einmal rund 30 Millionen Euro ins Unternehmen, um für eine



Foto: Erntebrot 2017

[3]

[3+4] Erfolgreich aus der Planinsolvenz: Erntebrot setzt verstärkt auf regionale Produkte und stellte auch die Logistik um.



Foto: Erntebrot 2017

[4]

wirtschaftliche Produktion an drei Standorten technisch aufzurüsten. „Mit den Netzbandöfen konnten wir dort zunächst trotz des hohen Energiebedarfs arbeiten. Aber die Aufarbeitungstechnik im Osten unterschied sich deutlich von der im Westen“, so Lehmann. Grund dafür sei die Mengenpolitik zu DDR-Zeiten gewesen. „Ein Kombinat war ein reiner Versorger und lieferte in extrem großen Mengen. Folglich passten die Anlagen nicht mehr zu unseren neuen Anforderungen – vom Knetter bis zur Brötchenlinie waren Anpassungen erforderlich.“ Doch Erntebrot investierte nicht nur in die Technik, denn statt umsatzbringender Filialen gab es lediglich 36 kleine Produktionsstandorte aus DDR-Zeiten, von denen Erntebrot die meisten abstieß. An der Umstrukturierung führte kein Weg vorbei – aber sie fand unter erschwerten Bedingungen statt. „Wir brauchten von Anfang viel Wasser auf unseren Mühlen. Eine Entwicklung in kleinen Schritten konnten wir uns gar nicht leisten“, sagt Lehmann. Entsprechend schnell mietete Erntebrot immer mehr neue Flächen an, unterschrieb Mietver-

träge, richtete Filialen ein, baute an und expandierte. Fast wie der berühmte Hamster im Rad. „Zu schnell und nicht differenziert genug“, weiß Lehmann heute. In den 1990er Jahren, als der Wachstumsmotor in Döbeln unablässig lief, betrieb das Unternehmen 150 Filialen und drei Produktionsstandorte. Erntebrot marschierte vorneweg und war eine der ersten Bäckereien, die in den neuen Bundesländern konsequent das Ladenbacken einführte. Viele Jahre habe dies funktioniert, so Lehmann, die Ende 2013 zusammen mit Alexander Großmann, Sohn des Firmengründers, die Geschäfte übernahm. Doch schon damals kündigte sich die Schiefelage an. Erntebrot beging strategische Fehler, litt unter der geänderten Vorkassenpolitik vieler Supermarktketten und dem zunehmenden Wettbewerb durch Backshops, die allorts entstanden. Zudem gelang es Erntebrot nicht, die erhebliche Steigerung der Personalkosten durch die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns im vollem Umfang auf die Preise umzulegen. Als Folge brach der Umsatz ein: 2007 setzte Erntebrot noch 20 Millionen Euro um – 2015 lediglich

Anzeige

## Immer ein sauberer Ofen!

- Keine Berührung oder Lagerhaltung des Reinigers
- Kein Logistik- und Verwaltungsaufwand
- Keine Restmengen

Unser neues vollautomatisches Reinigungssystem **ProClean 365** sorgt für einen sauberen Backofen ohne jegliche Bedienerinteraktion.

Die Reinigungskartuschen werden alle 10–14 Monate bei der jährlichen Wartung vom Service getauscht. Die Anmischstation steht hinter dem Ofen und stellt die Reinigungsflüssigkeit bereit.

[www.wiesheu.de](http://www.wiesheu.de)



Willkommen auf der südback! Messe Stuttgart 23.-26.09.2017 Halle 1, Stand 1E21

**WIESHEU**  
Im Laden backen!





Rund 60 Prozent der Produkte geht in Vorkassenzonen über den Tresen.

11,5 Millionen Euro. Zunächst konnte das Traditionsunternehmen die herben Verluste durch seine hohe Eigenkapitalquote aus fetteren Jahren ausgleichen. Doch bereits 2015 rechnete Erntebrot mit einem Jahresfehlbetrag von 1,4 Millionen Euro.

**Logistisches Desaster.** In dieser Zeit des Umbruchs bemühte Erntebrot sich bereits um eine Sanierung – reduzierte die Mitarbeiterzahl drastisch, schloss 40 unrentable Filialen und zwei der drei verbliebenen Produktionsstandorte. Doch nicht weitsichtig genug: Die Wege von der nunmehr einzigen Produktionsstätte in die Filialen verdoppelte sich zum Teil. Erntebrot lieferte eher unorganisiert selbst kleine Mengen im Radius von weit mehr als 150 Kilometern aus – logistisch und wirtschaftlich ein Desaster. „Wir haben diese Veränderungen zu spät wahrgenommen und sind ihnen nicht konsequent genug begegnet“, sagt Lehmann offen. Und sie machte eine bittere Erfahrung: Es kostet enorm viel Geld, angemietete Flächen schnell wieder loszuwerden. „Uns wurde zu spät klar, dass wir unsere Standortpolitik neu überdenken und die Logistik anders aufstellen mussten.“ Als Anfang 2016 Albrecht Großmann starb, gab es zudem gesellschaftsrechtliche Probleme. Ende Februar kam dann das Unausweichliche: Erntebrot meldete Insolvenz in Eigenverwaltung an, das Amtsgericht Chemnitz bestätigte das beantragte Verfahren und bestellte einen vorläufigen Sachverwalter. Ende April 2016 wurde die Planinsolvenz eröffnet – mit dem Ziel, das Unternehmen aus den roten Zahlen zu holen. Einen Investor fand der Großbäcker jedoch nicht. Zwar gab es Kaufinteressenten, aber unterm Strich kam kein Deal zustande. „Den kleinen Handwerksbäckern waren wir zu groß und den wirklich großen Wettbewerbern zu klein“, schildert Lehmann. „Als klar war, dass wir keinen Investor finden würden, ging es nur noch darum, ob wir Erntebrot sanieren oder zerschlagen.“ Lehmann selbst arbeitet seit 26 Jahren im Unternehmen, war lange Prokuristin und übernahm in schwierigen Zeiten Gesellschafteranteile. Sie ist überzeugt, mit der Insolvenz in Eigenverwaltung den richtigen Weg eingeschlagen zu haben – und zwar für Gläubiger und Belegschaft gleichermaßen.

**Raus aus der Sackgasse.** Die beiden Geschäftsführer holten sich für die Zeit der Restrukturierung tatkräftige Unterstützung von dem sanierungserfahrenen Rechtsanwalt Stefan Ettelt aus der Kanzlei Kulitzscher und Ettelt. Zusätzlich verstärkte Jörg Zinsky von Exnet Consult die Geschäftsleitung interimweise. Der vom Gericht bestellte Sachverwalter übernahm eine überwachende Funktion und unterstützte aktiv bei Verhandlungen mit Finanzierungspartnern, Kunden und Lieferanten. „Die Planinsolvenz beantragte Erntebrot zum letztmöglichen Termin, denn bis dahin flossen alle Löhne“, sagt Ettelt rückblickend. Aus seiner Sicht ist dieses Verfahren in Eigenregie ein „hervorragendes Sanierungsinstrument“, das sich ein Unternehmen aber erst verdienen müsse. Wichtige Voraussetzung: Eine Beantragung der Insolvenz zu einem Zeitpunkt, zu dem es noch keine Rückstände bei Sozialversicherungsbeiträgen sowie Steuern und möglichst keine Lohnrückstände gibt. „Der Vorteil der Eigenverwaltung ist, dass die Geschäftsführung gegenüber Kunden auch weiterhin als Handelnder auftreten kann“, so Ettelt. Außerdem profitiere ein Unternehmen wie Erntebrot davon, dass es während der Planinsolvenz deutlich einfacher sei, aus langfristig abgeschlossenen Mietverträgen herauszukommen. Der Anwalt begleitete Erntebrot während des gesamten Verfahrens und verantwortete mit seinem Team maßgeblich die Restrukturierung. Keine leichte Aufgabe. „Erntebrot wurde lange sehr patriarchisch geführt und schaffte es zunächst, den in der Vergangenheit eingeschlagene Weg zu verlassen und sich neu aufzustellen“, sagt Ettelt, der zunächst vorhandene Strukturen aufbrechen musste und dabei den Markt in Sachsen sehr genau beobachtete. „Der Verdrängungswettbewerb in der Region ist brutal, aber es gab auch Fehler auf der Führungsebene, die korrigiert werden mussten“, so der Anwalt. Einer davon war die Aussetzung der Nachtschichten. Das senkte zwar die Kosten, aber eben auch die Qualität. „Wenn nachts nicht gebacken wird, können die Produkte morgens nicht frisch über den Tresen gehen. Die Kunden beschwerten sich, das ist doch klar“, bringt es Ettelt auf den Punkt. Ein ganzheitliches Konzept musste her – und zwar eines, das neben der starken Verkleinerung des Filialnetzes, der Tourenoptimierung, vor allem die Neuausrichtung der Produktion und den Wandel zum Handwerk in den Mittelpunkt stellte.

**Handwerkliches Backen.** Auf dem Weg aus der Schieflage wollte Erntebrot vor allem eines: handwerklicher arbeiten. Eine neue Mitarbeiterin ergänzte die Produktionsleitung und brachte das Know-how für die Umstellung von Prozessen und Sortiment mit, die möglichst schnell über die Bühne gehen sollte. Sie absolvierte ihre Ausbildung im Kombinat, machte einen Abstecher in den Verkauf und arbeitete schließlich im elterlichen Betrieb als Bäckerin. Ideale Voraussetzung also, um frischen Wind ins Unternehmen zu bringen. „Der Wettbewerb in Sachsen ist so groß, dass wir unseren Kunden wirkliche Veränderungen bieten müssen“, betont Lehmann, die in enger Abstimmung mit Ettelt und dem Sachverwalter das gesamte Sortiment straffte und auch die Filialbetreuung umkrempelte. „Unser Ziel war es, Produkte schnell einzuwechseln – und zwar nicht nur saisonal. Heute geht es nicht mehr um riesige Mengen, sondern um Qualität und Frische. Das zählt bei einem handwerklichen Bäcker – gerade in

einem so hart umkämpften Markt wie Sachsen.“ Denn der Kunde stehe vor allem auf eines: die in der Region typischen, hellen DDR-Brötchen.

**Der Neuanfang.** Während der Restrukturierung lief der Betrieb in gewohnter Weise weiter. Die Geschäftsführung war durch die Eigenverwaltung uneingeschränkt handlungsfähig, musste sich aber einem strengen, engmaschigen Controlling stellen. Zudem sicherte das Insolvenzausfallgeld für die noch rund 350 Mitarbeiter die notwendige Liquidität für eine Betriebsfortführung – zumindest für drei Monate. Ehrgeiziges Ziel war es, bis zum Weihnachtsgeschäft 2016 das Restrukturierungsverfahren abzuschließen. „Selbst in einem so schwierigen Marktumfeld wie Sachsen kann es gelingen, ein Unternehmen erfolgreich aus der Planinsolvenz zu führen. Voraussetzung ist, das Sanierungskonzept an ein strenges Controlling zu knüpfen. Doch auch dann geht die Strategie nur auf, wenn das ganze Team vertrauensvoll zusammenarbeitet“, so Ettelt, der von Anfang an darauf setzte, die Mitarbeiter eng in diesen Prozess einzubinden. Er informierte immer erst Betriebsrat und Belegschaft – und dann die Öffentlichkeit. 220 Mitarbeiter stemmen heute Produktion, Verwaltung und 39 Filialen. Den veränderten Marktbedingungen passte sich Erntebrot an und verkauft zurzeit 60 Prozent der Produkte in Vorkassenzonen der Supermärkte. Dazu Lehmann: „Die großen Handelsketten haben ihre Politik nicht geändert – wir haben uns geändert. Wir wissen heute, dass wir gegen die Massenproduktion nicht ankommen und setzen stattdessen auf regionale Spezialitäten.“ Und das ehrgeizige Ziel, die Planinsolvenz zum Jahresende erfolgreich abzuschließen? Das hat Erntebrot erreicht: Seit Anfang 2017 arbeitet das Unternehmen wieder in Eigenregie – gestärkt von einem Darlehen der Sächsischen Aufbaubank. Sie unterstützt mit einem Restart-Programm Betriebe, die den Weg aus den roten Zahlen geschafft haben. „Wir schafften es in nur elf Monaten, das Insolvenzplanverfahren abzuschließen“, freut sich Ettelt. Er gibt sich vorsichtig optimistisch, denn ihm ist eines durchaus bewusst: „Erntebrot ist nicht für alle Zeiten gerettet und saniert. Jedes Unternehmen muss sich dem Markt stellen. Wir haben Restart-Maßnahmen eingeleitet, und jetzt kommt es auf die Umsetzung an.“ Zuversichtlich blickt derweil die Geschäftsleitung in die Zukunft. Mit neuer Achtsamkeit agiert sie heute, denn auch sie weiß, dass eine Konsolidierung noch lange nicht den Abschluss des Sanierungsprozesses bedeutet. Neue Ideen und Projekte stehen an, die Marke Erntebrot wird entstaubt. Sie soll künftig ganz klar als Handwerksbäcker zu erkennen sein. „Wir haben das Backen von der Pike auf gelernt, und das müssen wir künftig besser transportieren“, gibt sich Lehmann selbstbewusst – erleichtert darüber, den Spagat zwischen Massenproduktion und der handwerklichen Arbeit in den Filialen nicht mehr machen zu müssen. Heute sieht sich Erntebrot als regionaler Familienbäcker und plant Wachstum nur noch in kleinen Schritten. Erste Standortangebote liegen bereits vor. Doch wieder in die Massenproduktion reinrutschen? Nie wieder – das steht für die Geschäftsführerin fest.

Heike van Braak



**REGO® HERLITZIUS**  
The Bakery Equipment People

## REGO® PM 60 - 200

Messeaktion - Planetenmaschinen **rostfrei**



### REGO® PM 60

Listenpreis + Zusatzkessel  
21.900,- + 1.666,- = ~~23.566,-~~

**13.990,-**



### REGO® PM 80

Listenpreis + Zusatzkessel  
26.550,- + 2.555,- = ~~29.105,-~~

**17.990,-**



### REGO® PM 100

Listenpreis + Zusatzkessel  
32.530,- + 3.017,- = ~~35.547,-~~

**23.740,-**



### REGO® PM 140

Listenpreis + Zusatzkessel  
40.150,- + 3.940,- = ~~44.090,-~~

**30.740,-**



### REGO® PM 200

Listenpreis + Zusatzkessel  
44.200,- + 3.940,- = ~~48.140,-~~

**34.740,-**

Aktionspreise gelten für Gehäuse in Edelstahl.  
Alle Preise zzgl. MwSt. gültig bis 31.12.2017

südback 23.-26.09.2017  
Halle 7-9  
Stand D-39

### REGO HERLITZIUS GMBH

Bäckerei- und Konditorenmaschinen

Hatzfelder Str. 115, D-42281 Wuppertal

Tel.: 02 02 - 269 200 - 10, Fax: 269 200 - 11

mail@rego-herlitzius.com

www.rego-herlitzius.com