



**Durch eine Insolvenz im Eigenverwaltungsverfahren konnte die in die Krise geratene Thüringer Bäckereigruppe alle Arbeitsplätze erhalten und sich erfolgreich neu aufstellen**

## Sanierungschancen erfolgreich genutzt: Wie Frischback die Krise meisterte

Diese Zahlen sprechen leider für sich: Mehr als 20 000 Unternehmen beantragen jährlich in Deutschland ein Insolvenzverfahren. Dabei werden regelmäßig Werte zwischen 20 und 40 Milliarden Euro und mehr als 100 000 Arbeitsplätze vernichtet. Die meisten insolventen Unternehmen werden liquidiert oder verkauft. Die Gründe können darin liegen, dass sie zu spät einen Insolvenzantrag stellten oder die Sanierungsmöglichkeiten in der Eigenverwaltung nicht genutzt haben.

### Frischback hat die Eigenverwaltung als Sanierungschance erfolgreich ergriffen

Wie es besser geht, zeigt anschaulich das Beispiel der Thüringer Frischback-Gruppe, bestehend aus der frischBack GmbH Arnstadt, der Arnstädter Landbrotbäckerei GmbH und der Backspezialitäten GmbH Thüringen. Frischback betreibt 120 Filialen und beschäftigt 821 Mitarbeiter. Aufgrund von Liquiditätsproblemen hatte die Gruppe am 10. August 2017 für alle drei Unternehmen Insolvenzanträge in Eigenverwaltung gestellt. Inzwischen ist die Krise überwunden: Die Sanierungsverfahren wurden Ende April 2018 nach einer einstimmigen diesbezüglichen Entscheidung der Gläubigerversammlung aufgehoben.

### Handwerksbäcker unter Druck

Discounter und SB-Backshops machen es dem traditionellen Bäckerhandwerk durch Kampfpreise immer schwerer. Diese können sich nur durch eine Neu-

ausrichtung des Filialkonzeptes behaupten und etwa mehr gesunde Lebensmittel, regionale Produkte und Angebote aus dem Gastronomiebereich anbieten. Bereits in den Jahren vor der Insolvenz hat Frischback deshalb Millionenbeträge in ihre Filialen und in die Produktion investiert. Doch die hohen Kreditkosten für die Investitionen und die gestiegenen Personalaufwendungen haben schließlich zu dem Liquiditätsengpass geführt, der den Gang in die Insolvenz erforderlich machte. Die Unternehmensgruppe hat sich für ein sogenanntes Eigenverwaltungsverfahren entschieden. Dieses Verfahren eröffnet betroffenen Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten, um Liquidität für die erfolgreiche Sanierung zu generieren (siehe Schaukasten „Was bedeutet Sanierung unter Insolvenzschutz?“). Begleitet wurde Frischback durch die Wirtschaftskanzlei und Unternehmensberatung Buchalik Brömmekamp. Sie übernahm die rechtliche Begleitung und operative Sanierung. Zudem ergänzte ein Mitarbeiter die bisherige Unternehmensleitung als Sanierungsgeschäftsführer.

### Sanierung und Restrukturierung ohne Stellen- und Filialabbau

Zunächst wurde ein umfangreiches Sanierungskonzept erstellt. Danach fokussiert sich die Gruppe nun auf den Thüringer Markt. Abgelegene Standorte wurden aufgegeben, dafür wurden und werden neue Filialen im direkten Umfeld der neuen Produktionsstätte in Erfurt übernommen oder neu eröffnet. Im Rahmen der Optimierung der Filial-

struktur übernahm die Frischback von der ebenfalls insolventen elmi-Bäckerei sechs Filialen, darunter das traditionsreiche Café am Dom in Erfurt. Den gekündigten Mitarbeitern wurden neue Stellen angeboten. Weiterhin übernahm der Traditionsbäcker – noch innerhalb des Sanierungsverfahrens – andere attraktive Filialstandorte.

### Noch mehr Frische dank Prozessoptimierung

Ein weiterer zentraler Baustein bei der Neuausrichtung der Frischback-Gruppe bestand darin, Komplexität zu reduzieren. In enger Zusammenarbeit mit der Unternehmerfamilie Heyl wurde das Produktportfolio überarbeitet und rund 50 unrentable Produkte aus dem Sortiment genommen. Hierdurch konnten auch die Produktionsabläufe nachhaltig verbessert werden. Aus diesem Grund wird auch die Produktion schrittweise auf den neuen Standort Erfurt konzentriert. Durch die Verkürzung der Wege und die Optimierung der gesamten Prozesse sowie Logistik kann somit noch mehr Frische in den Filialen gewährleistet werden.

### Im Einklang mit den Gläubigern zum besten Ergebnis

Wie ein Eigenverwaltungsverfahren die Gläubiger konstruktiv – im Sinne aller Beteiligten – mit einbezieht, macht der Fall der Gruppe deutlich: In den insgesamt drei Eigenverwaltungsverfahren der Bäckereigruppe Frischback haben die Gläubiger die Insolvenzpläne einstimmig angenommen. Der Gläubige-

rausschuss – und insbesondere die sehr engagierte Commerzbank AG – standen dabei nicht nur vollumfänglich hinter dem Sanierungskonzept, sondern haben auch ihre eigenen Erfahrungen produktiv in die gemeinsame Erarbeitung dieses Ergebnisses eingebracht.

So konnte sich die Gruppe – im Einklang mit den Gläubigern – wieder wettbewerbsfähig aufstellen und ihrem Anspruch als regionaler Handwerksbäcker nun noch besser gerecht werden. Mit der Verstärkung durch einen branchenerfahrenen Vertriebsgeschäftsführer

wird dieser Weg in den kommenden Jahren nachhaltig fortgeführt und vertieft werden. ■

### Was bedeutet Sanierung unter Insolvenzschutz?

Das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) stellt Unternehmen ein effektives Verfahren zur Krisenbewältigung bereit. Hierbei handelt es sich um eine Insolvenz ohne klassischen Insolvenzverwalter. Der Unternehmer bleibt weiterhin am Ruder und führt die Sanierung durch. Es bietet eine Vielzahl von Effekten zum Liquiditätsaufbau:

#### Effekte zum Liquiditätsaufbau:

- Während des Verfahrens ist das Unternehmen vor Eingriffen der Gläubiger geschützt.
- Für die Dauer von bis zu drei Monaten werden sämtliche Gehälter aus den Mitteln des Insolvenzgeldes finanziert, das nicht oder nur zum geringen Teil zurückzuzahlen ist.
- Zahlungen, die beispielsweise an das Finanzamt geleistet worden sind, können zumindest für einen begrenzten Zeitraum unter Umständen zurückgefordert werden.
- Die Kündigungsfristen bei allen Dauerschuldverhältnissen – unabhängig von der Restlaufzeit – sind auf maxi-

mal drei Monate begrenzt – ein nicht nur für Filialisten wichtiger Punkt.

- Ungesicherte Altverbindlichkeiten (auch Pensionsverpflichtungen) werden nur mit einem Bruchteil des Ursprungsbetrages bedient.

Dadurch soll die operative Sanierung vorangetrieben, die Passivseite der Bilanz saniert und genügend Liquidität generiert werden, um mit ausreichender finanzieller Ausstattung und einer komfortablen Eigenkapitalquote den Neustart anzugehen. Am Ende des Verfahrens steht ein Sanierungsplan, der die Entschuldung des Unternehmens sowie die Befriedigung gesicherter und ungesicherter Gläubiger regelt. Dem Plan müssen die Gläubiger zustimmen. Diese gesetzlich geregelten Anreize sollen Unternehmen bewegen, möglichst frühzeitig eine Insolvenz als Sanierungsoption ins Auge zu fassen. Das dient dem Erhalt von Arbeitsplätzen, Know-how sowie von Kunden- und Lieferantenbeziehungen und damit der Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland.

### Über den Autor



Dr. Hubertus Bartelheimer ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenzrecht. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwalts-Gesellschaft mbH und leitet die Niederlassungen Berlin und Dresden. Die insolvenzrechtliche Beratung der Frischback-Unternehmensgruppe begleitet Dr. Bartelheimer federführend ([www.buchalik-broemmekamp.de](http://www.buchalik-broemmekamp.de)).

## Partner. Für Lösungen.



Die JP Industrieanlagen GmbH ist ein expandierendes mittelständisches Unternehmen mit derzeit 46 Mitarbeitern.

JP Industrieanlagen ist in den Branchen Sondermaschinenbau, Automobilindustrie, Prozess- und Verfahrenstechnik und Automatisierungstechnik für seine Kunden weltweit erfolgreich tätig.



Schlesische Straße 249 · 94315 Straubing  
Telefon +49 9421 96350-0  
[info@jp-industrieanlagen.de](mailto:info@jp-industrieanlagen.de) · [www.jp-industrieanlagen.de](http://www.jp-industrieanlagen.de)

**THS** Technischer HAUSSERVICE  
[www.erfurt-ths.de](http://www.erfurt-ths.de)

Mittelhäuser Straße 22  
99089 Erfurt  
Telefon 0361 74070-0  
Telefax 0361 74070-104



Ihr Partner und Dienstleister für alle haustechnischen Gewerke:

- Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechnik
- Kältetechnik
- Elektrotechnik

Not- und Stördienst rund um die Uhr.