

## Markt- und Planwirtschaft: Der Oetker von der Saale

### 1. Lernziele

Die Schülerinnen und Schüler sollen ...

1. die Entwicklung des ostdeutschen Unternehmens Thiele in den letzten Jahrzehnten erfassen.
2. Stellung, Funktion und Aufgaben von Unternehmen in markt- und planwirtschaftlichen Systemen erkennen.
3. die Herausforderungen des Transformationsprozesses in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts für ostdeutsche Unternehmen exemplarisch nachvollziehen.

### 2. Aufgaben

1. *Ermitteln Sie die zentralen Meilensteine in der Geschichte des ostdeutschen Unternehmens Thiele von 1951 bis heute. Führen Sie diese in einem Zeitstrahl stichpunktartig kurz aus.*
2. *Beschreiben Sie im Besonderen die Entwicklung des Unternehmens in der ehemaligen DDR. Legen Sie dar, welche Rolle staatliche Enteignungen für das Unternehmen und die Familie Thiele gespielt haben.*
3. *Erläutern Sie anhand des vorliegenden Beispiels die grundlegenden Unterschiede bzgl. der Stellung und Funktion von Unternehmen in markt- und planwirtschaftlichen Systemen. Erklären Sie den Unterschied zwischen dem Gewinn- und dem Planerfüllungsprinzip.*
4. *Charakterisieren Sie die Herausforderungen, denen sich ostdeutsche Unternehmen im Zuge des Transformationsprozesses in den 1990er Jahren gegenüber sahen. Ermitteln Sie, weshalb viele Unternehmen den Übergang nicht geschafft haben und benennen Sie die hierfür verantwortlichen Gründe.*
5. *Stellen Sie dar, welche Maßnahmen die Familie Thiele nach der „Wende“ ergriffen hat, um das Unternehmen neu zu positionieren. Bewerten Sie den Erfolg der Bemühungen und arbeiten Sie die Bedeutung des etablierten Produktes/Markennamens „Kathi“ in diesem Zusammenhang heraus.*

## Markt- und Planwirtschaft: Der Oetker von der Saale

*Jahrzehntelang kämpfte Familie Thiele in der DDR für ihr Unternehmen. Es hat sich gelohnt.*

Alles begann mit Rührkuchen. Oder besser gesagt mit dem Wunsch nach einem Rührkuchen und der Unmöglichkeit, Ende der 40er-Jahre in der DDR einen solchen zu backen. Weil es immer irgendwas gerade nicht gab. Wenn die Lebensmittelhändler Zucker hatten, dann gab es gerade kein Mehl. Oder umgekehrt. Und wenn  
5 ausnahmsweise mal beides im Angebot war, dann war garantiert die Stärke aus.

Einen besseren Absatzmarkt für Backmischungen konnte es nicht geben. Kurt Thiele und seine Frau Käthe Pötzsch aus Halle an der Saale erkannten das Potenzial, boten  
10 1951 unter dem Namen Kathi als Erste jene handlichen Päckchen an, in denen - abgesehen von Eiern und Wasser - alles drin ist, was ein Rührkuchen braucht. Dr. Oetker aus dem Westen zog auf dem Endkundenmarkt erst 1970 mit seinen Backmischungen nach.

Heute ist Kathi Marktführer in Ostdeutschland. Wieder. Und es ist auch wieder in den  
15 Händen der Familie Thiele - derjenigen, die unermüdlich und jahrzehntelang um ihr Unternehmen gekämpft haben. So, wie es eben nur eine Familie kann. Rainer Thiele, als zweite Generation im Familienunternehmen, hätte diesen Erfolg - seine Firma nach der Wende zurückzuerhalten - fast mit dem Leben bezahlt. Im Frühjahr 1991 erhielt  
20 Thiele vom Landratsamt die Mitteilung, von der er jahrelang nur hatte träumen können: Die Familie bekommt ihr Unternehmen wieder. Kaum war Thiele mit der guten Nachricht zu Hause, erlitt er einen Herzanfall. „Ich war physisch und psychisch am Ende“, sagt er heute. Die Schlacht hatte er gewonnen - aber dabei viel Kraft gelassen.

Begonnen hatte den Kampf um die eigene Firma und gegen die Wirtschaftspolitik der  
25 DDR sein Vater Kurt, der Gründer von Kathi. Es war um das Jahr 1958, als in der DDR beschlossen wurde, auch die bis dahin noch privatwirtschaftlich agierenden Klein- und Mittelbetriebe zu enteignen. Kathi bekam zwangsweise einen Volkseigenen Betrieb (VEB) als Gesellschafter, dem bald 67 Prozent der Firma  
30 gehörten.

Und das Schlimmste stand da noch bevor. Im Februar 1972 fand in Weimar der elfte  
Parteitag der LDPD statt. In der „F.D.P. des Ostens“, de facto eine machtlose  
35 Blockpartei, waren die meisten der Noch-Selbstständigen organisiert, sie sollte ihnen die geplanten Grausamkeiten möglichst schonend beibringen. Komplementäre, das heißt Ex-Privatunternehmer aus dem ganzen Land, wurden mit Bussen nach Weimar gekarrt.

Was man ihnen dort eröffnete, wollten einige der Beteiligten kaum glauben. Auch  
40 Kurt Thiele hoffte, dass noch irgendwas zu retten sein würde. Ein Irrtum. Kurz nach dem Parteitag betrat eine Gruppe von unbekanntem Männern die Kathi-Verwaltung, einer von ihnen sagte sinngemäß zu Kurt Thiele und seinem Sohn: „Die Firma wird

enteignet. Ihr habt ja sowieso nichts zu tun, deshalb geht ihr jetzt mal raus, und wenn wir fertig sind, dann rufen wir euch.“

45

Kurt Thiele warf die Eindringlinge hinaus, rief dann die örtliche Leitung der LDPD, „seiner“ Partei, an, eine Szene, an die sich sein Sohn Rainer gut erinnert. „Mein Vater wurde im Laufe des Gesprächs immer leiser, legte schließlich auf. Dann weinte er.“

50

Es war vorbei, Kathi als selbstständiges Unternehmen gab es nicht mehr. Von den 33 Prozent, die die Familie vom Unternehmen noch besaß, nahm der Staat ihr im Handstreich 85 Prozent ab. Die Entschädigungszahlung für die restlichen 15 Prozent wurde auf zehn Jahre gestreckt.

55

Kurt Thiele zerbrach an dieser „freiwilligen Betriebsübergabe“, wie die Zwangsenteignung in der DDR-Sprache hieß. Er wurde krank, war jahrelang bettlägrig. Sein Sohn Rainer blieb als „Sozialistischer Betriebsdirektor“ in der Leitung von „Vatis ehemaligem Betrieb“, der mittlerweile VEB Backmehlwerk Halle hieß und nicht mehr Kathi.

60

Warum er nicht ging? Das hing wohl mit einer gewissen Weitsicht zusammen, die der ganzen Familie zu eigen war. „Mein Vater sagte schon 1950, dass die DDR spätestens im Jahr 2000 ein Fall für die Geschichtsbücher sein wird“, sagt Rainer Thiele. Er wollte an Bord bleiben, weil er selbst jetzt noch an Kathi glaubte. „Wir hatten eine Marke, die die Menschen kannten. Nur vier bis fünf Prozent der Betriebe in der DDR betrieben kontinuierliche Markenpolitik.“

65

Doch irgendwann verlor er seinen Posten, weil er sich weigerte, in die Partei einzutreten. Einen Ausreiseantrag zu stellen kam nicht infrage, wegen der kranken Eltern. Thiele fand einen neuen Job. Und bereitete sich auf die Zukunft vor: 1983 begann er ein Fernstudium an der Handelshochschule in Leipzig. „Im Juni hatte Franz-Josef-Strauß den Milliardenkredit für die DDR eingefädelt, und spätestens da war vielen klar, dass das Land pleite war.“

75

Im Februar 1990 dann gab Thiele, „zum Entsetzen meiner Frau“, seinen Job im Kombinat auf, um die Reprivatisierung mit voller Kraft betreiben zu können. Bei seinem ersten Auftritt vor der Reprivatisierungskommission blickte er plötzlich in die Augen von einem Mann und einer Frau, die Jahrzehnte zuvor seine Eltern enteignet hatten. Rainer Thiele weigerte sich, mit ihnen zu sprechen.

80

Dennoch: Nach endlosem Papierkrieg und vielen Auseinandersetzungen bekamen Thieles ihr Eigentum zurück. Schnell erholte sich der neue Chef von seinem Herzanfall und machte weiter, unterstützt von seinem Sohn Marco.

85

Der fuhr 1991, damals 20 Jahre alt, übers Land und besuchte die neu entstandenen Verbrauchermärkte. Viele von ihnen bestanden aus nicht mehr als einer Lage Europaletten, darüber das Stahlgestänge und eine riesige Zeltplane. Thiele junior verhandelte über Skonti und Rabattstaffeln, Dinge, die es in der DDR nicht gab, da wurden Jahr für Jahr genau 10 000 Tonnen produziert und geliefert.

90

Aus vier Wettbewerbern wurden 27, die großen Westmarken drängten mit Macht auf den Markt. Die Menschen wollten jetzt, was sie aus dem Westfernsehen kannten, Dr. Oetker zum Beispiel. Kathi verlor 80 Prozent seines Umsatzes.

95

Doch auch in Halle an der Saale wissen Familienunternehmen, dass Durchhaltewillen in schwieriger Zeit ein entscheidender Erfolgsfaktor für langfristigen Erfolg bedeutet. Dass es eine Rückbesinnung auf die wenigen Ostmarken und auch auf Kathi geben würde, habe er immer gewusst, sagt Rainer Thiele heute. Warum? Kathi-Backmischungen waren in DDR-Zeiten Bückware: Sie standen teilweise versteckt unterm Ladentisch, herausgegeben nur für besondere Kunden im Tausch gegen andere Mangelware.

„Die Menschen wollten diese Spezialitäten unbedingt haben. Sie zahlten sogar mit Westgeld dafür.“ Kathi überlebte die 90er-Jahre aber auch deshalb, weil sie für einen westdeutschen Hersteller im Dreischichtbetrieb Backprodukte mischte. Für wen und was, darüber hüllt sich das Unternehmen bis heute in vertraglich zugesichertes Schweigen. 1993 dann steckte Rainer Thiele geliehene 14 Millionen Mark in das Unternehmen, modernisierte Anlagen und Gebäude und kümmerte sich um den Vertrieb.

Das wichtigste Pfund der Thieles war und ist dabei ihre Unternehmensstruktur. „Kathi, die Familie feiner Backideen“, steht groß auf der Webseite. Die Doppeldeutigkeit ist Absicht. Die Botschaft: Hier backt der Chef noch selbst.

115

„Auf Messen etwa ist die Familie immer persönlich präsent, die Thieles gehen raus, sprechen selbst mit dem Handel. Das macht viel mehr Eindruck, als wenn ein x-beliebiger Vertriebler eines Großkonzerns auftauchen würde,“ urteilt Otto Strecker, Vorstand der Unternehmensberatung AFC Management Consulting und Experte für die Lebensmittelbranche. Deutsche Familientradition komme auch im Ausland gut an, besonders in den USA, wo Kathi sehr erfolgreich sei. Die Firma setzte 2008 mit 90 Mitarbeitern rund 21 Millionen Euro um, deutschlandweit steht Kathi als Hersteller von Backmischungen auf Platz drei nach Oetker und Ruf. Bei den Grundmischungen wie Hefe- oder Streuselteig sind die Hallenser sogar Marktführer.

125

Chef ist heute Marco Thiele, Bruder Thomas verantwortet die technische Seite. Vater Rainer zog sich Anfang des Jahres in den Beirat zurück. Er hat gemeinsam mit seiner Familie etwas geschafft, was vor 20 Jahren wohl niemand für möglich gehalten hätte: Kathi ist bei Backmischungen zwischen Schwerin und Zittau wieder die Nummer eins. Und das, obwohl man jetzt auch in Halle an der Saale an ein und demselben Tag Zucker, Mehl und Stärke kaufen kann.

130

*Quelle: Lixenfeld, C., Handelsblatt, Nr. 094, 18.05.09, 18*