

Spoerer, Mark: *C&A. Ein Familienunternehmen in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien 1911–1961*. München: C.H. Beck Verlag 2016. ISBN: 978-3-406-69824-8; 480 S., 120 teils farb. Abb.

Rezensiert von: Christian Marx, Forschungszentrum Europa (FZE), Fachbereich III, Universität Trier

Als im April 2013 die Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch zusammenstürzte und über 1.000 Menschen unter sich begrub, war die weltweite Empörung über die desaströsen Arbeitsbedingungen groß, vor allem weil zahlreiche westliche Firmen dort Kleider hatten nähen lassen. Jene Unternehmen versprachen nach dem Unglück, Arbeitsbedingungen und Entlohnung zu verbessern, doch auch Jahre später bleibt die Arbeit in Bangladeschs Textilfabriken hochgefährlich.¹ C&A kam in den 1960er-Jahren zunächst mit italienischen Fabrikanten ins Geschäft. Dies war der Beginn einer Standortverschiebung, die in den 1970er-Jahren in Süd- und Osteuropa ihren Lauf nahm und über Stationen in Nahost und Nordafrika spätestens in den 1980er-Jahren ihr Ziel in südasiatischen Staaten wie Bangladesch erreichte.

Dieser Teil der C&A-Geschichte wird hier jedoch nur am Rande gestreift, der Schwerpunkt der Darstellung liegt auf der Zeit zwischen der Gründung des deutschen Unternehmenszweigs 1911 und dem Jahr 1961, als sich der westeuropäische Textileinzelhandel von einem „Verkäufermarkt“ zu einem „Käufermarkt“ entwickelt hatte. Für die Zeit danach wird lediglich auf eine von der Draiflessen Collection herausgegebene Unternehmensgeschichte verwiesen. Die in Mettingen ansässige Draiflessen Collection wurde 2009 auf Initiative der C&A-Gründerfamilie Brenninkmeijer gegründet und beherbergt sowohl öffentliche Ausstellungen und ein privates Kunstmuseum als auch ein umfangreiches Archiv zur Sammlung und Erforschung der Familien- und Unternehmensgeschichte, auf dem das Buch von Mark Spoerer in weiten Teilen aufbaut.²

Der Entstehungskontext des Buchs zeichnet sich durch zwei Besonderheiten aus: Zum einen reiht sich die Untersuchung in eine Serie

von Unternehmensgeschichten ein, die ihren Schwerpunkt auf den Nationalsozialismus legen und die als Auftragsarbeit vom Unternehmen selbst oder der Eigentümerfamilie finanziert werden.³ In diesem Zusammenhang stellt Spoerer klar, dass er weder beim Quellenzugang noch bei Textformulierungen eingeschränkt worden sei. Und tatsächlich werden die mittlerweile üblichen Standards des Fachs eingehalten und Themen der Unternehmensgeschichte, in denen sich die Formen der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Vorteilsnahme während des Nationalsozialismus besonders deutlich widerspiegeln, wie „Arisierung“ und Zwangsarbeit, unumschränkt ausgeleuchtet. Zum anderen entstand die Studie im Rahmen eines Verbundprojekts zur Geschichte des Textileinzelhandels und der Bekleidungsindustrie im 20. Jahrhundert, weshalb sich wesentliche Inhalte zu diesen beiden Bereichen sowie zur Werbung und zum Barkauf bei C&A auf entsprechende Untersuchungen weiterer Projektbeteiligter stützen.⁴

Dass der C&A-Unternehmerkreis der Familie Brenninkmeijer dieses Projekt ermöglichte, verweist bereits auf die Tradition von C&A als Familienunternehmen. Bis in die 1990er-Jahre konnten nur männliche, in direkter Linie von den beiden Unternehmensgründern Clemens und August Brenninkmeijer abstammende Nachkommen in den Kreis

¹Gedenken an Fabrikeinsturz in Bangladesch. Die lebensgefährliche Schufterei der Textilarbeiter, in: Spiegel Online, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/rana-plaza-einsturz-keine-textilfabrik-in-bangladesch-ist-sicher-a-1030311.html> (05.01.2017).

²Kai Bosecker u.a., C&A zieht an! Impressionen einer 100-jährigen Unternehmensgeschichte. Hrsg. von Draiflessen Collection, Mettingen 2011. Vgl. auch die Homepage der Draiflessen Collection: <http://www.draiflessen.com/> (11.01.2017).

³Dem öffentlichen Interesse an der Aufarbeitung ihrer NS-Vergangenheit folgen private Unternehmen und staatliche Institutionen inzwischen gleichermaßen. Vgl. hierzu exemplarisch: Jürgen Finger / Sven Keller / Andreas Wirsching, Dr. Oetker und der Nationalsozialismus. Geschichte eines Familienunternehmens 1933–1945, München 2013; <https://www.historikerkommission-reichsarbeitsministerium.de/> (11.01.2017); <http://www.reichsfinanzministerium-geschichte.de/> (11.01.2017).

⁴Im Rahmen des von 2011 bis 2016 geförderten Gesamtprojekts wurden drei Promotionsthemen vergeben. Anna Pauli und Uwe Balders arbeiteten über den deutschen Textileinzelhandel, Julia Schnaus über die deutsche Bekleidungsindustrie.

der am Gewinn beteiligten Unternehmens-eigner aufsteigen. Der Ursprung der Familie Brenninkmeijer lässt sich bis ins 17. Jahrhundert zurückverfolgen, als Johann Brenninkmeijer einen Bauernhof in Mettingen betrieb, den er schließlich zugunsten des Wanderhandels (Töddenhandel) aufgab. Als sowohl Preußen wie auch die Niederlande am Ende des 18. Jahrhunderts den Wanderhandel zunehmend unterbanden, fand 1790 die erste formale Geschäftsgründung der Brenninkmeijers in Sneek (Friesland) statt. 1841 folgte die Gründung der Firma C. & A. Brenninkmeijer, aus der der heutige C&A-Konzern hervorging. Am Ende des 19. Jahrhunderts entdeckten die Brenninkmeijers die wachsende Arbeiterschicht als potenzielle Kundschaft und entwickelten ein Geschäftsmodell, wonach niedrige Preise und Margen durch hohe Umsätze überkompensiert wurden. Damit hatten sie Erfolg. Feste, nicht verhandelbare Preise und sofortige Zahlung wurden charakteristisch für C&A und blieben ein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Bekleidungsgeschäften. Gleichzeitig expandierte das Unternehmen räumlich in den Niederlanden und stieg in die Herrenbekleidung ein. Doch die Niederlande wurden zu klein für die 24 Brenninkmeijers der dritten Generation und so folgte 1911 der Sprung nach Deutschland.

Obschon Deutschland in den folgenden Kapiteln den geografischen Schwerpunkt der Studie ausmacht, werden auch die Entwicklungen von C&A Holland bzw. C&A Modes in den Niederlanden und Großbritannien nachgezeichnet. Während die direkten Folgen des Ersten Weltkriegs für ein hauptsächlich in der Damenoberbekleidungsbranche tätiges Einzelhandelsunternehmen vergleichsweise gering waren, machten die kriegsbedingten Versorgungsengpässe die Abhängigkeit von den Zulieferern deutlich und veranlassten die Brenninkmeijers in die Eigenfertigung einzusteigen. Die Fertigung fand in den 1920er-Jahren teilweise noch in den gleichen Gebäuden wie der Verkauf statt, nach dem Zweiten Weltkrieg verlegte C&A die Produktion aus den Großstädten in die Provinz, bevor sie ab den 1960er-Jahren durch Auftragsvergabe in Billiglohnländer endgültig abwanderte. Das 1922 gegründete Tochterunterneh-

men C&A Modes expandierte rasch in Großbritannien und auch in Deutschland konnte C&A seinen Marktanteil im Textileinzelhandel mit einer aggressiven Werbestrategie beträchtlich erhöhen. Ab 1925 eröffnete das Unternehmen jährlich ein bis zwei neue Filialen in Deutschland. Infolge der Weltwirtschaftskrise gingen die Umsätze zwar zurück, doch konnte das Einzelhandelsunternehmen C&A diese weitgehend – und damit besser als Industrieunternehmen – durch Kosteneinsparungen auffangen.

Mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten ergaben sich für die Brenninkmeijers als Niederländer, praktizierende Katholiken und Betreiber einer zügig expandierenden Textilhauskette gleich mehrere Konfliktlinien. Zwar erschwerten die neuen Machthaber die weitere Expansion von C&A, doch profitierte das Unternehmen bald vom wirtschaftlichen Aufschwung und der Verdrängung der Juden. Günstige Gelegenheiten im Rahmen der „Arisierung“ wurden ohne erkennbare Skrupel ergriffen, auch wenn es nur wenige Hinweise auf Sympathien der in Deutschland lebenden Brenninkmeijers für das NS-Regime gibt. Mit der Besetzung der Niederlande wurden die Handlungsspielräume für C&A, dessen Konzernteile sich fortan in zwei feindlichen und einem besetzten Land wiederfanden, geringer. Während C&A in Deutschland Zwangsarbeiter einsetzte und Aufträge an das jüdische Ghetto in Łódź vergab, boten die Brenninkmeijer-Direktoren in London der niederländischen Exilregierung einen Teil ihrer Unternehmenszentrale zur Nutzung an. Nach dem Krieg konnte C&A seine Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufgrund der Regulierung des Kleidermarkts zunächst nicht ausspielen, erst nach dem Abbau der Wettbewerbsbeschränkungen kehrte das Unternehmen auf seinen Erfolgskurs zurück und wurde in den 1950er-Jahren in Deutschland und den Niederlanden Marktführer im Textileinzelhandel.

In einem stärker methodisch konzipierten Kapitel untersucht Spoerer schließlich über die verschiedenen Zeitspannen hinweg das Problem der Unternehmensnachfolge sowie des Führungskräftenachwuchses und die spezifischen Kennzeichen der Corporate Governance bei C&A. Neben den Fakto-

ren Familie und katholischer Glaube werden hier vor allem die nach Leistungskriterien orientierte Rekrutierung des Top-Managements sowie die Altersgrenze von 55 Jahren, mit der C&A-Unternehmer aus dem obersten Entscheidungsgremium ausscheiden mussten, hervorgehoben. Dem Katholizismus war es auch zuzuschreiben, dass jede der drei C&A-Schwestergesellschaften seit den 1920er-Jahren recht kontinuierlich etwa zehn Prozent des Nachsteuergewinns an kirchliche, karitative und soziale Institutionen spendete. Insgesamt hat Spoerer eine gründlich recherchierte Studie zu einem Unternehmen einer bisher wenig erforschten Branche vorgelegt, die ihre Stärken besonders in der Zeit des Nationalsozialismus sowie in der Rückbindung der C&A-Geschichte an allgemeine wirtschaftshistorische Entwicklungen hat. Für die Zeit ab 1961 ist eine solche Geschichte noch zu schreiben.

HistLit 2017-1-083 / Christian Marx über Spoerer, Mark: *C&A. Ein Familienunternehmen in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien 1911–1961*. München 2016, in: H-Soz-Kult 02.02.2017.