

Mark Spoerer

# C&A

Ein Familienunternehmen  
in Deutschland, den Niederlanden  
und Großbritannien

1911–1961

**C.H.Beck**

# Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1	<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>13</b>
Kapitel 2	<b>Der Aufstieg der Brenninkmeijers (1600–1918)</b> . . . . .	<b>28</b>
	Von Wanderhändlern zu Ladeninhabern . . . . .	<b>31</b>
	Die Expansion von C&A in den Niederlanden . . . . .	<b>42</b>
	Neue Schichten, neue Kunden . . . . .	<b>47</b>
	Der Einstieg in die Herrenmode . . . . .	<b>50</b>
	Änderungen in der Corporate Governance . . . . .	<b>52</b>
	Der Sprung nach Deutschland 1911 . . . . .	<b>59</b>
	C&A im Ersten Weltkrieg . . . . .	<b>66</b>
Kapitel 3	<b>C&amp;A im Auf und Ab der Zwischenkriegszeit (1919–1938)</b>	<b>75</b>
	C&A Holland . . . . .	<b>77</b>
	Der Sprung nach Großbritannien 1922: C&A Modes . . . . .	<b>90</b>
	C&A in Deutschland . . . . .	<b>105</b>
	In der Weimarer Republik (1919–1932):	
	C&A auf Expansionskurs . . . . .	<b>107</b>
	Die Zeit der Inflation: Flucht in die Sachwerte und in die Produktion <b>107</b> Wiederbeginn der Expansion: mehr Filialen, neue Kunden <b>113</b> Freche Werbung in einem umkämpften Markt <b>123</b> C&A Deutschland in der Weltwirtschaftskrise <b>127</b>	
	C&A im Dritten Reich (1933–1939): Zwischen traditionellen Werten und opportunistischem Gewinnstreben . . . . .	<b>132</b>
	Konfliktfelder: Ausländer, Katholiken und Kapitalisten <b>132</b> An- züge, Kleider oder Uniformen? Ausweitung der Produktion <b>137</b>	

Ausweitung des Filialnetzes und politische Widerstände **140**  
 Wohltätigkeit und Schutzgelder: das «Konto A» **152** Werbung im  
 totalitären Staat **157** Immobilien ja, Firmen nein: C&A und die  
 «Arisierung» **160**

Ein hochprofitables multinationales Unternehmen . . . . . **175**

Kapitel 4 **Freund oder Feind? Als niederländischer multinationaler  
 Konzern im Zweiten Weltkrieg (1939–1945)** . . . . . **184**

C&A Holland unter deutscher Besetzung . . . . . **188**

C&A Deutschland in der Kriegswirtschaft . . . . . **194**

Der Einzelhandel im Krieg: Kleiderkarte statt Werbung . . . . . **197**

C&A als Produzent: Wehrmächtaufträge, Auftragsverlagerung  
 ins Ausland, Ghetto-Produktion und Zwangsarbeit . . . . . **204**

C&A Modes im «Blitz» . . . . . **221**

Gewinn und Verlust: die Geschäfte von C&A  
 im Zweiten Weltkrieg . . . . . **228**

Kapitel 5 **C&A im Zeichen des Kalten Krieges und des  
 «Golden Age» (1945–1961)** . . . . . **231**

Flucht nach Westen: der holprige Start in den  
 Vereinigten Staaten . . . . . **235**

Wiederbeginn in den Niederlanden . . . . . **241**

C&A Modes . . . . . **251**

Totalverlust und Wiederaufbau: C&A Deutschland  
 in Ost und West . . . . . **263**

Ostdeutschland: Verlust aller Häuser . . . . . **263**

Westdeutschland: Schwarzmarkt und Währungsreform . . . . . **267**

Expansion im «Wirtschaftswunder» . . . . . **275**

Auf- und Ausbau der Eigenfabrikation . . . . . **285**

«Barkauf ist Sparkauf bei C&A» . . . . . **291**

C&A und der Kampf um den Ladenschluss . . . . . **294**

Werbung im «Muff» der Wiederaufbaujahre . . . . . **300**

Goldene Jahre: C&A im Nachkriegsboom . . . . . **308**

**Familie oder Markt?****Unternehmensnachfolge, Führungskräftenachwuchs****und Corporate Governance bei C&A . . . . . 316**

Das Nachfolgeproblem in der Terminologie des  
Principal-Agent-Modells . . . . . 317

Kinderreichtum, Ausbildung, interner Wettbewerb und  
Unitas als Antworten auf das Nachfolgeproblem . . . . . 319

Ausbildung des Führungskräftenachwuchses . . . . . 321

Karriere in der «Firma» . . . . . 324

Weibliche Führungskräfte . . . . . 327

Von *jongelui* zu *ondernemers* . . . . . 330

Ausscheiden mit 55 Jahren . . . . . 335

Unitas . . . . . 339

Corporate Governance à la C&A:

die institutionelle Umsetzung der Unitas . . . . . 341

Entscheidungsfindung im Unternehmerring . . . . . 343

Wandlungen der Konzernstruktur . . . . . 344

**Zusammenfassung . . . . . 359****Anhang . . . . . 369**

Die Unitas-Regeln . . . . . 371

Übersichten . . . . . 372

Bei C&A tätige Unternehmer der Familie Brenninkmeijer . . . 372

Die C&A-Unternehmer in den Niederlanden, Deutschland,  
Großbritannien und den Vereinigten Staaten 1911–1961 . . . . . 376

Die Anzahl der Mitarbeiter von C&A Deutschland und  
C&A Modes . . . . . 384

Verzeichnis der C&A-Firmen . . . . . 386

Eröffnung von C&A-Filialen in den Niederlanden,  
Deutschland und Großbritannien 1841 bis 1961 . . . . . 408

Umsätze, Gewinne und Rentabilität der C&A-Konzerne in den  
Niederlanden, Deutschland und Großbritannien 1841 bis 1961 . . 414

Marktanteile der C&A-Einzelhandelsfirmen in den  
Niederlanden, Deutschland und Großbritannien 1930 bis 1961 . . 420

Die Spenden der C&A-Konzerne in den Niederlanden,  
Deutschland und Großbritannien 1926 bis 1961 . . . . . 426

Wechselkurse des Gulden, der Mark und des Pfunds zum US-Dollar 1913 bis 1961 . . . . .	427
Dokumentensammlung . . . . .	429
Schreiben des C&A Hauptbüros an Hermann Göring am 15. Oktober 1937 . . . . .	429
Schreiben von Franz Brenninkmeijer an die leitenden Angestellten von C&A Deutschland am 4. September 1939 . . .	434
«Feldpostbrief» von Dr. Rudolf Brenninkmeijer an die einberufenen Mitarbeiter von C&A-Deutschland am 16. Juli 1941 . . . . .	436
«Feldpostbrief» von Franz Brenninkmeijer an die einberufenen Mitarbeiter von C&A-Deutschland am 2. Dezember 1942 . . . .	440
Verzeichnisse . . . . .	444
Verzeichnis der Abkürzungen . . . . .	444
Verzeichnis der Abbildungen . . . . .	445
Verzeichnis der Übersichten . . . . .	447
Quellenverzeichnis . . . . .	449
Literaturverzeichnis . . . . .	452
Register . . . . .	470