

Rudolf Stern

**Der Aufstieg und Niedergang der deutschen
Einkaufsverbände im textilen Einzelhandel**

Eine historische und mikroökonomische Betrachtung

Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Band 17

eurotrans-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
A. Einleitung.....	7
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....	7
2 Definitionen und Hintergründe	11
2.1 Kooperationsformen.....	11
2.2 Allgemeine Entstehung von Kooperationen im textilen Einzelhandel.....	15
2.3 Zielsetzung der Einkaufsverbände	17
2.4 Wirtschaftliche Bedeutung der textilen Einkaufsverbände: Ein Überblick.....	19
B. Die historische Fallstudie.....	21
1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen	21
1.1 Die Entstehung der Einkaufsverbände und ihre Entwicklung vom späten 19. Jahrhundert bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs	21
1.2 Der Neubeginn der Textileinkaufsverbands-Bewegung von 1945 bis 1960	27
1.2.1 Währungsreform und soziale Marktwirtschaft.....	27
1.2.2 Der Erfolg der Einkaufsvereinigungen.....	28
1.2.3 Die Teilung Deutschlands und europäische Zusammenschlüsse	31
2 Die 1960er Jahre: Die Phase der Expansion und Konzentration der etablierten Einkaufsverbände.....	33
2.1 Rahmenbedingungen der Textileinzelhändler und ihre Einkaufsverbände	33
2.2 Der Expansionsdrang der Einkaufsverbände in den 1960er Jahren	40
2.2.1 Der Prozess ausgedehnter Fusionen im Detail: Gründe und Akteure	45
2.2.1.1 Von regionalen Einkaufsverbänden zur deutschlandweit agierenden <i>Awege</i>	45
2.2.1.2 Die Fusionen der <i>Sütex</i>	47
2.2.1.3 <i>Hadeka</i> : Durch Fusionen und Übernahmen zum neuen Großverbund.....	49
2.2.1.4 Die Entstehung der <i>Agetex</i>	52
2.2.1.5 Die Übernahmen kleinerer Einkaufsverbände durch die Großen.....	53
2.3 Kleinere Einkaufsverbände mit eigenen Strategien: „Klasse statt Masse“ als erfolgversprechende Nische?	54
2.4 Die <i>abz</i> als neuer Einkaufsverband für große Textileinzelhändler.....	65
2.5 Die Entstehung des „Voll-Service-Verbundes“	66
2.6 Die Methoden der Mitgliederbindung an den Einkaufsverband	68
2.7 Der Ausbau der Lagerhaltung und neue Firmenzentralen.....	69
2.8 Die <i>EZ-Textil</i> und andere europäische Zusammenschlüsse	72
3 Die 1970er Jahre: Die Phase der Differenzierung und weiteren Konzentration.....	75
3.1 Allgemeine Situation des Einzelhandels mit Textilien und seiner Einkaufsverbände	75
3.2 Das Verbandslager als zentrale Bezugsquelle.....	80
3.2.1 Die Lagerhaltung der Einkaufsverbände für auch kleinere Mitglieder	82
3.2.1.1 Das Konzept der <i>hadeka</i> : Eine permanente Warenversorgung	82
3.2.1.2 Wachsen um jeden Preis: Der Fall der <i>Agetex</i>	84
3.2.1.3 <i>Sütex</i> : Eine neue Philosophie im Lagergeschäft und die Folgen der schnellen Expansion.....	86
3.2.1.4 <i>Untex</i> : Forderung der Mitglieder nach mehr modischer Lagerhaltung	90
3.2.2 Die Lagerhaltung bei Einkaufsverbänden für große Textileinzelhändler	91
3.3 Bilanzielle Auswirkungen der Neubauten von Verbandszentralen.....	93
3.4 Internationale Kooperationen deutscher Einkaufsverbände	96
3.5 Ein neues Verhältnis zwischen dem Einkaufsverband und seinen Mitgliedern	97
3.5.1 Der Einkaufsverband als Marke und Teil des Außenauftritts der Mitglieder.....	97
3.5.2 Die Standortsicherung der Mitgliedsbetriebe durch den Einkaufsverband	105
3.5.3 Der „Voll-Service-Einkaufsverband“ als umfassendes Betreuungsinstrument.....	108
3.5.4 Die Vernetzung von Einkaufsverband und Einzelhändler	109
3.6 Abgrenzung der Einkaufsverbände von vertikalen Kooperationen.....	110
3.7 Detailinformationen zu ausgewählten Einkaufsverbänden	113
4 Die 1980er Jahre: Die Anzeichen einer Marktberreinigung verdichten sich.....	117
4.1 Die allgemeine Situation auf dem Textilmarkt	117
4.1.1 Situation der Mitglieder der Einkaufsverbände am Textileinzelhandelsmarkt.....	117
4.1.2 Die Situation der Einkaufsverbände in den 1980er Jahren.....	121
4.2 Die Gründe für Fusionen der Einkaufsverbände und deren Ergebnisse.....	124
4.2.1 Der geänderte Konzentrationsprozess in den 1980er Jahren	124
4.2.2 Die Krise der Einkaufsverbände für kleinere Unternehmen.....	125

4.2.2.1	Krise und Erholung der <i>Sütex</i>	126
4.2.2.2	Das Betriebstypenmodell des <i>temo-Verbundes</i>	135
4.2.2.3	Die Verbandspolitik der <i>hadeka</i> und ihre Folgen.....	140
4.2.3	Die Einkaufsverbände für größere Textileinzelhändler.....	145
4.2.3.1	Die allgemeine Situation dieser Einkaufsverbände.....	145
4.2.3.2	Der <i>Kaufring</i> als Einkaufsverband für Kaufhäuser.....	148
4.3	Kleine lose Kooperationen als Reaktion auf die Probleme vieler etablierter Einkaufsverbände.....	156
4.4	Die Jeanswelle schafft eigene Einkaufsverbände.....	160
4.5	Vertikale Kooperationen als Alternative zum Einkaufsverband.....	162
4.5.1	Die <i>Crea Mod' der Grozentra</i>	162
4.5.2	Die <i>mut Mode & Textil GmbH & Co. Vertriebs KG</i>	163
5	Die 1990er Jahre und das neue Jahrtausend. Die Marktberingung und der Niedergang der traditionellen textilen Einkaufsverbände.....	165
5.1	Allgemeine Entwicklung des textilen Einzelhandels und seiner Einkaufsverbände.....	165
5.2	Die Marktberingung der traditionellen Einkaufsverbände mit kleinen Geschäften.....	173
5.2.1	Die Auflösung der <i>hadeka</i> als Folge einer unkontrollierten Wachstumspolitik.....	173
5.2.2	Die neue <i>Sütex</i> : Befreiung von Altlasten wieder in die Insolvenz.....	177
5.2.3	<i>Unitex</i> : Beschränkung auf die vorhandenen Möglichkeiten.....	182
5.3	Die Marktberingung bei den Einkaufsverbänden für große Mitglieder.....	183
5.3.1	Der <i>Kaufring</i> : Vom Einkaufsverband für Kaufhäuser zum börsennotierten Kaufhauskonzern.....	188
5.3.1.1	Der Gang des <i>Kaufrings</i> an die Börse.....	191
5.3.1.2	Der Wandel des <i>Kaufrings</i> vom Einkaufsverband zum Kaufhauskonzern.....	193
5.3.1.3	Neue Beteiligungen des <i>Kaufrings</i>	195
5.3.1.4	Die Insolvenz des <i>Kaufrings</i>	197
5.3.2	Die <i>abz</i> : Eine neue Unternehmensstruktur und die Partnerschaft mit der <i>Katag</i>	204
5.3.3	Die Monopolstellung der <i>Katag</i> bei größeren Textileinzelhändlern.....	207
5.4	Große Einzelhändler gingen ihren eigenen Weg.....	211
5.5	Kleinere Kooperationen mit eigenen Strategien.....	213
5.6	Kooperationen von Sportfachhändlern.....	226
5.6.1	<i>Intersport</i> : Der Ausbau der führenden Rolle im Sportbereich.....	227
5.6.2	<i>Sport 2000</i> : Von der Gründung zur Nummer zwei am deutschen Sporteinkaufsverbandsmarkt.....	232
C.	Mikroökonomische Betrachtung ausgewählter Problemfelder der Einkaufsverbände im textilen Einzelhandel.....	235
1	Die Vorteile der Kooperation im textilen Einzelhandel.....	235
2	Theoretische Grundlagen: Die optimale Größe eines Unternehmens.....	242
2.1	Definitionen und Bedingungen für die Existenz von Transaktionskosten.....	244
2.2	Economies of Scale and Scope.....	248
2.3	Marktmacht, Monopson und Oligopson.....	249
2.4	Prinzipal-Agenten-Problem.....	251
3	Die optimale Größe eines Einkaufsverbandes.....	252
3.1	Determinanten der optimalen Größe.....	253
3.1.1	Die Transaktionskosten der Einkaufskooperationen und ihrer Mitglieder.....	253
3.1.2	Transaktionskostenreduktion durch Einkaufskooperationen.....	255
3.1.3	Economies of Scale bei Einkaufsverbänden.....	259
3.1.4	Economies of Scope bei Einkaufsverbänden.....	262
3.1.5	Das Prinzipal-Agenten-Problem der Einkaufsverbände und ihrer Mitglieder.....	262
3.1.6	Das Freifahrer-Phänomen von Mitgliedern in Einkaufsverbänden.....	265
3.2	Die mikroökonomischen Einflussgrößen in der historischen Fallstudie.....	269
3.2.1	Der Konzentrationsprozess innerhalb der Einkaufsverbände.....	269
3.2.2	Marktmacht bei Einkaufsverbänden.....	272
3.2.3	Probleme der Einkaufsverbände durch die wachsende Zahl von Mitgliedern.....	273
3.2.3.1	Ausgewählte Prinzipal-Agenten-Probleme der historischen Fallstudie.....	273
3.2.3.2	Preisverhandlungen und Lagerhaltung als vom Verband bereitgestellte „öffentliche“ Güter.....	283
3.3	Die Optimal-Größe eines Einkaufsverbandes.....	287
4	Die suboptimale Größe eines Einkaufsverbandes: Eine komparativ statische Analyse.....	288
4.1	Der Verband verkleinert sich zu einer suboptimalen Größe.....	288
4.2	Der Verband wächst über sein Optimum hinaus.....	289
5	Anpassungen der Einkaufsverbände an sich ändernde Umweltbedingungen.....	290

5.1	Die Wettbewerbsfähigkeit der Einzelhändler als Nebenbedingung	291
5.2	Die Veränderung der Umweltbedingungen als Problem der Einkaufsverbände	292
5.3	Die Reaktion der Einkaufsverbände auf die Konzentration im Textileinzelhandel ..	296
5.4	Das Versagen des Marktes für textile Einzelhändler als Mitglieder	301
D.	Zusammenfassung und Ausblick	304
	Literaturverzeichnis	311