

Unternehmensanalyse H&M (Hennes und Mauritz)

Von Guido Speckmann

- Name: H & M Hennes & Mauritz AB
- Sitz der Konzernzentrale: Stockholm
- Sitz der deutschen Zentrale: H&M Hennes & Mauritz B.V. & Co. KG, Hamburg
- Internet: www.hm.com/de
- Branche: Textileinzelhandel
- Geschichte: Gründung 1947 durch Erling Persson (1917-2002) unter dem Namen »Hennes«, zunächst ausschließlich für Damenbekleidung. 1968 wurde der Jagdbekleidungsausstatter Mauritz Widforss übernommen, der Herrenbekleidung im Sortiment führte. Änderung des Namens in Hennes & Mauritz. Die beiden Buchstaben H&M hängen seit 1974 über den Filialen. Zwei Jahre später wurde die erste Filiale außerhalb Skandinaviens eröffnet. Insbesondere in den 1990er und 2000er Jahren expandierte die Fast-Fashion-Kette rasant, heute ist sie auf allen Kontinenten vertreten.
- Bedeutung: Nach dem spanischen Konzern Inditex/Zara ist H&M der zweitgrößte Textilkonzern der Welt; in Deutschland ebenfalls Rang zwei nach Umsatz hinter der Otto Group.
- Konzernleitung: Helena Helmersson
- Aufsichtsratsvorsitzender: Karl-Johan Persson (Sohn von Stefan Persson, der mit 19,7 Milliarden US-Dollar reichster Schwede ist)
- Eigentümerstruktur: H&M ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft. Größter Aktionär ist die Familie Stefan Perssons. Zusammen mit seiner Schwester Lottie Tham kontrolliert er knapp 47,9 Prozent des Aktienkapitals und mehr als 73 Prozent der Stimmrechtsanteile.¹
- Deutschland-Chef: Thorsten Mindermann

¹ H&M-Bilanz: Neue Hoffnung, neue Chefin, in: TextilWirtschaft, 6.02.2020

Wirtschaftliche Daten global

	Geschäftsjahr 2019	Geschäftsjahr 2018
Nettoumsatz	22,06 Mrd. Euro	20,38 Mrd. Euro
Gewinn nach Steuern	1,27 Mrd. Euro	1,22 Mrd. Euro
Filialen	5.076	4.968
Mitarbeiter*innen	126.376	123.283

Wirtschaftliche Daten Deutschland

Nettoumsatz	3,17 Mrd. Euro	3,13 Mrd. Euro
Mitarbeiter*innen ²	13.505	13.766
Standorte	466	468

Quelle: Statista; H&M Group Annual report 2019

Umsätze und Gewinne

Nach drei Jahren mit rückläufigen Gewinnen – und teils auch Umsätzen – wartete das Geschäftsjahr 2019 wieder mit besseren Zahlen auf. Nettoumsatz wie Gewinn nach Steuern stiegen. In Deutschland, dem wichtigsten Markt von H&M, stagnierte der Umsatz. Neue Kollektionen, die ohne Rabatt verkauft werden können, und der steigende Online-Anteil (plus 24 Prozent) werden als Gründe angeführt. In der letzten Januarwoche stieg der Aktienkurs von H&M um 15 Prozent. Das hing auch mit den Personalwechselln an der Spitze zusammen. Es schien, als hätte H&M das Schlimmste überstanden.

Corona

Doch infolge des Shutdowns ausgelöst durch die Corona-Pandemie wurde das Unternehmen wie alle Non-Food-Unternehmen in der Branche hart getroffen. Zwar boomte der Online-Handel, doch färbte die angeordnete Schließung der Filialen die Bilanzen tiefrot. Die Umsätze sanken im 2. Quartal 2020, das im Mai endete, um 50 Prozent, trotz des gleichzeitigen Booms der Onlineshops (plus 36 Prozent³). Im 1. Halbjahr summiert sich das Minus beim Umsatz auf 23 Prozent. Der Konzern H&M verfügt indes über riesige finanzielle Rücklagen, die es ihm im Gegensatz zu kleineren Unternehmen erleichtern könnten, die Corona-Krise zu überstehen – auch weil er leichter an neue Kredite kommt. Mittelpreisige Ketten wie Esprit haben größere Probleme und haben in der Corona-Krise das sog. Schutzschirmverfahren angewandt.

Kritische Phase

Modisch und billig – dafür stand H&M bis vor Kurzem. Doch die wirtschaftlichen Kerndaten, der Einbruch des Aktienkurses 2017 und die Zahlen während des Lockdowns sprechen eine deutliche Sprache: Das Geschäftsmodell ist kein Selbstläufer mehr. Junge Leute finden coolere und billigere Klamotten bei den Konkurrenten Primark oder Zara. Oder sie shoppen lieber gleich mit dem Smartphone bei reinen Online-Marken wie ASOS, Boohoo oder Forever, die viel schneller auf Trends reagieren. Auf den Online-Handel hat H&M sich zu spät eingestellt und stattdessen auf die Expansion seines Filialnetzes gesetzt. Die Einführung neuer Marken für hochpreisige Kleidung (& Other Stories) wird als Beliebigkeit interpretiert. Hinzu kommt, dass der Markt in Europa keine riesigen Wachstumsraten mehr aufweist, gleichzeitig aber neue Konkurrenten auf den Markt drängen. Die Folge ist ein harter

² Bei den Mitarbeiter*innen-Zahlen handelt es sich um Vollzeit-Äquivalente.

³ Wie H&M zum Krisenprofiteur werden kann, in: [Spiegel Online](#), 27.06.2020

Verdrängungswettbewerb. Überdies lässt zum Beispiel der Konkurrent Inditex in Europa produzieren. Auf diese Weise profitiert er von kürzeren Lieferwegen und ist weniger stark Wechselkursrisiken ausgesetzt.

Neuausrichtung

Insidern zufolge ist H&M seit 2018 dabei, sich neu auszurichten. Investitionen wurden in den Online-Handel getätigt. Für den Ausbau des E-Commerce wurde die Unternehmensberatung Boston Consulting Group engagiert. Mit Einsatz von Künstlicher Intelligenz soll, so das formulierte Ziel, H&M sogar Vorreiter im Online-Handel werden. Im Juni vergangenen Jahres kündigte der ehemalige CEO Karl-Johan Persson an, das Filialnetz zugunsten des Onlinehandels weniger stark auszubauen. In 2020 sollen sogar unter dem Strich erstmals 40 Stores geschlossen werden.⁴ Überdies folgt H&M dem von Amazon gesetzten Trend und testet einen Online-Marktplatz, auf dem Drittanbieter ihre Waren feilbieten können.⁵ Zudem wird mit neuen Marken (Brands) experimentiert. Arket beispielsweise soll ein Gegenkonzept zur bisherigen Fast Fashion sein: langlebig, hochpreisig und aus Recyclingmaterial. Manche der neuen Brands sind bereits wieder eingestellt worden. Des Weiteren versucht der Modehändler, mit neuen Store-Konzepten und der Möglichkeit, auch auf Rechnung kaufen zu können, mehr Leute in die Filialen zu locken. Ob die Corona-Krise den Wandel hin zu mehr E-Commerce und schnelleren Moded Kollektionen beschleunigt, bleibt abzuwarten.

H&M in Deutschland

Deutschland ist der wichtigste Markt für H&M. Die erste Filiale wurde 1980 in Hamburg eröffnet, im Geschäftsjahr 2019 waren es 466, zwei weniger als im Jahr zuvor. In Deutschland gibt es in allen Stores seit Mai für registrierte App-User die Möglichkeit, die gekauften Waren auf Rechnung zu kaufen. Im laufenden Jahr soll es laut Deutschland-Chef Thorsten Mindermann keine fixe Zahl an Schließungen geben. Das sei abhängig von den Verhandlungen mit den Vermietern.⁶

Arbeitssituation in Deutschland

H&M ist ein tarifgebundenes Unternehmen und zahlt Löhne und Gehälter analog der Flächentarifverträge des Einzelhandels. Schon vor längerer Zeit wurde die Praxis der Einstellung auf flexibler Stundenbasis Gegenstand der Kritik. Aktuell konzentriert sich die Auseinandersetzung zwischen Gesamtbetriebsrat (GBR) und ver.di mit der Unternehmensführung auf die Einflussnahme auf die Digitalstrategie des Konzerns. Am 24. Juni 2020 hatte der GBR die H&M-Geschäftsführung aufgefordert, mit ver.di über einen Digitalisierungstarifvertrag zu verhandeln. Dieser soll beinhalten: unmittelbare Beteiligung der Beschäftigten an Konzeption und Evaluation der Umstrukturierung von H&M einschließlich der Digitalisierung von Arbeitsabläufen; tarifvertraglich abgesicherte Beschäftigungssicherung sowie Regelungen zu Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Laut Management soll zudem der GBR drastisch verkleinert werden und anstatt 40 nur noch acht Mitglieder haben.

Mitbestimmung

Durch die Wahl einer bestimmten Rechtsform entzieht sich die H&M B.V. & Co.KG der Mitbestimmung – wie übrigens Zara/Inditex oder auch Esprit. Auslandskapitalgesellschaften &

⁴ Ebd.

⁵ H&M testet Marktplatz, in: [Lebensmittelzeitung](#), 24.09.2019

⁶ »H&M ist eine Vollpreismarke«, in: [Textilwirtschaft](#), 6.02.2020

Co. KG müssen keinen Aufsichtsrat nach Mitbestimmungsgesetz 1976 einrichten.⁷

Arbeitsituation bei den Zulieferern

Auch die schlechten Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern von H&M stehen immer wieder in der Kritik. Die NGO »Clean Clothes« kritisiert, dass der Konzern sein Versprechen von 2013, seinen 850.000 Arbeiter*innen bis 2018 einen existenzsichernden Lohn zu zahlen, nicht eingehalten hat.⁸ In der Corona-Krise machten Gesamtbetriebsräte und ver.di-Mitglieder von H&M, Zara und Primark auf die mangelnde Unterstützung von ohne Lohnfortzahlung und soziale Absicherung entlassenen Näher*innen in den südasiatischen Zulieferbetrieben aufmerksam. Sie forderten eine Weiterzahlung der Löhne auch in der Zeit des Stillstands sowie einen wirksamen Infektionsschutz.⁹ H&M hatte Anfang April mit Blick auf eine in Indien geschlossene Zulieferfabrik bekundet, Aufträge, für die die Produktion bereits gestartet sei, nicht stornieren zu wollen. Auch wolle man bereits gefertigte Ware abnehmen und auch aus Perspektive der Mitarbeiter*innen die Situation bestmöglich managen. Näher*innen, die wegen Ausgangssperren und Einstellung öffentlicher Verkehrsmittel nicht zur Arbeit erscheinen konnten, hätten laut zuständiger Gewerkschaft GATWU jedoch kein Gehalt bekommen.¹⁰

Kritik

Schlecht für das Image: Anfang des Jahres wurde publik, dass Mitarbeiter*innen im Nürnberger Call-Center massiv ausgespäht worden sind. Private Daten über Krankheiten und familiäre Hintergründe seien gespeichert worden. Anfang 2018 sah sich H&M Rassismus-Vorwürfen ausgesetzt. Der Grund war eine Werbung, auf dem ein schwarzer Junge einen Pullover mit der Aufschrift »Coolest Monkey in the Jungle« trug. In Südafrika wurden gar H&M-Stores verwüstet.

Kritisiert wird auch, dass das Unternehmen riesige Mengen an nicht-verkaufter Kleidung verbrennt. Angeblich handle es sich nur um Ware, die auf dem Transport schimmelig geworden sei. Überdies wird die Nachhaltigkeits-Kampagne von H&M als Greenwashing kritisiert.¹¹ Auch, dass große Größen nur online angeboten werden, sehen Kund*innen kritisch. Inwieweit sich das unter Führung von Helena Helmersson ändert, wird sich zeigen. Der neuen CEO ist Nachhaltigkeit zumindest ein sehr wichtiges Thema.

Abkürzungen: AB=Aktiebolag (dt. Aktiengesellschaft); CEO= Chief Executive Officer (Vorstandsvorsitzender)

Stand: September 2020

⁷ Händler vermeiden Mitbestimmung, in: [Lebensmittelzeitung](#), 7.05.2020

⁸ Not a single worker is making a living wage yet H&M claims to have done an amazing job, in: www.cleanclothes.org, 3.04.2019

⁹ Gemeinsames Papier von Betriebsräten und Verdi: Mitarbeiter von H&M, Zara und Primark fordern Hilfe für Näherinnen in Asien, in: [TextilWirtschaft](#), 5.05.2020

¹⁰ Arbeitskampf in Indien, in: handel.verdi.de

¹¹ Wie Unternehmen mit Greenwashing Kunden täuschen, in: [Handelsblatt](#), 2.07.2019