

Unternehmensanalyse Inditex mit Schwerpunkt Zara

von Guido Speckmann

- Name: Inditex (Industria de Diseño Textil S.A.)
- Sitz der Konzernzentrale: Arteixo, A Coruña, Spanien
- Sitz der deutschen Zara-Zentrale: KG ZARA Deutschland B.V. & Co. Hamburg
- Internet: www.inditex.com; www.zara.com
- Branche: Textileinzelhandel
- Gründungen: Zara 1975; Inditex 1985 durch Amancio Ortega Gaona
- Geschichte: Ortega begann 1963 als Bademantel-Unternehmer, 1972 gründete er das Unternehmen Confecciones GOA – die älteste Firma, die heute zur Unternehmensgruppe Inditex gehört. Die erste Filiale von Zara, der bekanntesten und bedeutendsten Vertriebslinie, wurde 1975 im Nordwesten Spaniens eröffnet. In den folgenden Jahren expandierte Zara in alle spanischen Landesteile und ab 1988 begann von Portugal ausgehend die globale Expansion. Insgesamt betreibt die Unternehmensgruppe Inditex mit ihren acht Vertriebslinien weltweit insgesamt 7.469 Filialen.
- Bedeutung: Inditex ist das größte Bekleidungsunternehmen der Welt, die Marke Zara gilt als eine der wertvollsten der Welt.
- Vertriebslinien (mit Anzahl der globalen Verkaufsstellen): Zara (2.270), Bershka (1.107), Stradivarius (1.006), Pull and Bear (970), Massimo Dutti (754), Oysho (677), Zara Home (596), Uterqüe (89). Umsatzbringer ist mit deutlichem Abstand die Marke Zara. Sie war 2019 für 69,15 Prozent des Gesamtumsatzes verantwortlich.¹
- Konzernleitung: Carlos Crespó (CEO)
- Eigentümerstruktur: Amancio Ortega hält knapp 60 Prozent der Aktien des börsennotierten Konzerns Inditex. Laut der US-Wirtschaftszeitschrift »Forbes« liegt der aus ärmlichen Verhältnissen stammende Spanier mit rund 67 Milliarden US-Dollar auf Rang elf der Liste mit den reichsten Personen der Welt (im Vorjahr Rang sechs).

¹ Inditex Annual Report [2018](#), [2019](#); Statista

- Deutschland-Chef: Matthias Alipass

Wirtschaftliche Daten Inditex global

	Geschäftsjahr 2019/20 (endet je am 31.01.)	Geschäftsjahr 2018/19
Nettoumsatz	28,28 Mrd. Euro	26,1 Mrd. Euro
Gewinn	3,63 Mrd. Euro	3,48 Mrd. Euro
Filialen	7.469	7.490
Mitarbeiter*innen	176.611	174.386

Wirtschaftliche Daten Inditex Deutschland

Nettoumsatz	k.A.	1 Mrd. Euro
Mitarbeiter*innen	5.531	5.874
Filialen	127	134

Wirtschaftliche Daten Zara/Zara Home global

Umsatz weltweit	19,56 Mrd. Euro	18,02 Mrd. Euro
Filialen	2.866	2.734

Quellen: Inditex Annual Report [2018](#), [2019](#), Statista

Stetig mehr Umsatz und Gewinn

Die Erfinder der Fast-Fashion kennt nur eines: schnelles Wachstum und satte Zuwächse bei Umsatz und Rendite. Im letzten Geschäftsjahr 2019/20 betrug das globale Umsatzplus acht Prozent. Der spanische Konzern hat es besser als beispielsweise Konkurrent H&M geschafft, auf die Herausforderungen des Modemarktes zu reagieren. Schneller als andere stellte Inditex sich auf den Online-Handel ein und passte das Ladenkonzept an. Inzwischen können Kund*innen in Deutschland auch über die Zara-Website Möbel bzw. Artikel des Zara Home Konzepts bestellen.

Corona-Krise: erstmals rote Zahlen

Erst die Corona-Krise bescherte Inditex ein Quartal mit roten Zahlen. Das erste Quartal des Geschäftsjahres 2020/21, das Ende April endete, wies ein Umsatzminus von 44,1 Prozent zum Vorjahresquartal auf. Aus dem Nettogewinn wurde ein Nettoverlust. Kein Problem für Inditex, der verlautbaren ließ, man verfüge über Netto-Bar-Reserven von 5,8 Milliarden Euro.² Es gelang jedoch, einen Teil der Umsatzverluste im stationären Handel durch den Online-Handel wettzumachen. Dieser stieg im ersten Quartal 2020/21 um 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahresquartal. In Deutschland stockte Zara in einer Vereinbarung mit dem Gesamtbetriebsrat das Kurzarbeitergeld auf 100 Prozent auf.

Neue Strategie: Ausbau des Online-Handels

Schon vor der Corona-Krise war es erklärtes Ziel von Inditex, den Online-Handel auszubauen und ihn mit dem stationären Verkauf zu vernetzen. Das wird jetzt beschleunigt vorangetrieben. Die Zielmarke lautet: Binnen zwei Jahren soll der Online-Anteil auf 25 Prozent am Gesamtumsatz steigen. Im vergangenen Geschäftsjahr waren es 14 Prozent. Eine Milliarde Euro macht das Unternehmen dafür locker. Das geht massiv auf Kosten des stationären

² Inditex investiert 1 Mrd. Euro ins Online-Geschäft, in: [TextilWirtschaft](#), 10.06.2020

Handels. Rund 1.000 bis 1.200 kleinere Filialen plant der Konzern zu schließen. Dafür sollen 450 größere neue Läden eröffnet und bestehende Filialen erweitert werden; diese dienen dann zugleich als Mini-Distributionszentren für den E-Commerce. Neben dem Ausbau des Online-Handels ist die Verschmelzung der Kanäle und die neue Service-Offensive Store Mode Teil der neuen Strategie. Mit der Store Mode-App können Kunden*innen in Echtzeit sehen, welcher Artikel in welcher Filiale verfügbar ist. Für Verschmelzung und Store Mode werden 1,7 Milliarden Euro investiert.³ Kernstück für beides ist die RFID-Technik, eine Sender-Empfänger-Technik auf Basis elektromagnetischer Wellen, mit der sich Waren vom Logistikzentrum bis zur Filiale nachverfolgen lassen. Inditex investierte schon früh in diese Technik und will sie bis 2020 in allen Filialen aller Vertriebslinien einsetzen. Ein Analyst der Credit Suisse urteilt: »Der beschleunigte Umbau ist die richtige Entscheidung in der aktuellen Lage. Inditex ist seinen Wettbewerbern weit voraus bei dem Umbau der Läden und der Integration von Online- und Offlinegeschäft.« Es wird erwartet, dass Inditex mit seinem effizienten Logistiksystem die Krise besser übersteht als viele der Wettbewerber.⁴

Inditex in Deutschland (mit Anzahl der Verkaufsstellen)

Zara (74), Zara Home (14), Pull&Bear (11), Massimo Dutti (15), Bershka (13)⁵

Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern

Inditex-Chef Amancio Ortega ließ sich während der Corona-Krise feiern, weil er Atemschutzmasken für seine Angestellten einfliegen ließ, ihnen während der Geschäftsschließungen ihren Lohn zahlte sowie für spanische Krankenhäuser medizinisches Material im Wert von 63 Millionen Euro spendete. In seinen Zulieferfabriken wurden indes Leute entlassen. Zum Beispiel in der Myan-Mode-Fabrik in Myanmar. 520 Arbeiterinnen und Arbeiter mussten Ende März gehen – alle waren Gewerkschaftsmitglieder. Die übrigen 700 Beschäftigten ohne Gewerkschaftsmitgliedschaft arbeiteten weiter. Es dauerte drei Monate, bis ein Teil der Entlassenen wieder eingestellt wurde.⁶

Im November 2019 veröffentlichte die NGO Public Eye (Schweiz) einen Report, der die Produktionsbedingungen eines symbolträchtigen Zara-Hoodies unter die Lupe nahm. Das Resultat: Dumpinglöhne, exzessive Überstunden und prekäre Arbeitsverträge.⁷ Für den massiven Preisdruck, den der Modekonzern auf seine Zulieferer ausübe, bezahlten somit die Arbeiterinnen und Arbeiter.

Ende 2017 machte der in Kleidungsstücken versteckte Hilferuf von Näherinnen eines türkischen Zulieferers Schlagzeilen. »Ich habe diesen Artikel, den Sie kaufen wollen, gemacht, aber ich wurde dafür nicht bezahlt«, lautete die Botschaft der Zettel, die in Zara-Geschäften in Istanbul gefunden wurden. Von den miserablen Arbeitsbedingungen bei Zulieferern in Bangladesch berichten Münchener Betriebsräte auf ihrem Blog.⁸

Im Vergleich zu anderen Konzernen der Fast-Fashion-Branche wurde in der Vergangenheit über Zara jedoch milder geurteilt. »Sie bemühen sich mehr als andere Konzerne um faire Löhne«, sagt Eva Kreisler, Koordinatorin der Clean Clothes Campaign in Spanien vor vier Jahren. 2007 habe Inditex ein Abkommen mit Gewerkschaften unterschrieben, das die Einhaltung internationaler Arbeitsstandards in eigenen Fabriken und in denen von Zulieferern

³ Zaras Zukunft, in: TextilWirtschaft, 18.06.2020

⁴ Erfolgsmodell in der Mode in Gefahr, in: Handelsblatt, 15.06.2020

⁵ Inditex Annual Report [2019](#)

⁶ Fünf Euro Feminismus für Weiße in Europa, in: [Der Standard](#), 25.07.2020

⁷ Following the tracks of a Zara hoody, in: [Public Eye](#), November 2019

⁸ Beklemmend: Wir waren da, wo Zara produzieren lässt!, in: [ver.di bei Zara](#), 29.04.2019

zusichert. Darüber hinaus verpflichtet sich Inditex in seinem Verhaltenskodex, menschenwürdige Löhne zu zahlen. »Allerdings fehlt hier die Transparenz«, kritisierte Kreisler.⁹

Tarifbindung

Zara Deutschland ist seit 2014 durch einen Anerkennungstarifvertrag mit ver.di tarifgebunden. Zuvor hatte sich Zara an den Hamburger Einzelhandelstarif angelehnt. Inzwischen häufen sich die Hinweise auf den vermehrten und undurchsichtigen Einsatz von Werkverträgen im Lager-Bereich.

Angst vor Filialschließungen

Anlass für heftige Kritik waren in letzter Zeit Filialschließungen von Zara. 2018 wurde eine Filiale in München geschlossen, 2019 in Berlin, Leipzig und Viernheim/Hessen, für 2021 steht die Schließung der Filiale in Bremen an¹⁰ sowie in Frankfurt auf der Zeil und in Bonn. Teilweise wurde den Beschäftigten kein adäquater Ersatzarbeitsplatz in anderen Filialen der Stadt angeboten, obwohl diese Mitarbeiter*innen suchten. Stattdessen wurde vielen gekündigt. Nachdem Inditex angekündigt hat, bis 2022 bis zu 1.200 Filialen zu schließen, geht bei den Beschäftigten die Angst vor der Schließung ihrer Filiale um. In der Regel wird das den Betriebsräten nur wenige Monate vorher mitgeteilt. Ebenso schiebenweise oder gar nicht fließen die Informationen über die Einführung neuer digitaler Technologien. ver.di hat daher eine Unterschriftenkampagne gestartet, die einen sozialen und fairen digitalen Wandel einfordert. (Forderungen sind u.a. Beschäftigungssicherung, Stärkung des stationären Handels, kein Outsourcing, Erhalt der Tarifbindung).

Arbeitsbedingungen bei Zara

Regelmäßig klagen die Beschäftigten von Zara über hohen Arbeitsdruck und Einschüchterungen durch Vorgesetzte.¹¹ Problematisch ist außerdem der vermehrte Einsatz von ausländischen Filialleitern ohne deutsche Sprachkenntnisse. Diese kennen sich kaum mit dem deutschen Arbeitsrecht aus, so dass regelmäßig Bestimmungen übergangen werden. Wenn Betriebsräte die Probleme ansprechen, heißt es immer: »Missverständnis aufgrund der Sprachbarriere«. Es drängt sich der Verdacht auf, dass der Einsatz von Nicht-Muttersprachlern daher bewusst vorgenommen wird. Zudem berichten Betriebsräte, dass Kolleginnen, die aus dem Mutterschutz kommen, vorwiegend familienunfreundliche Schichten angeboten werden und junge Berufsanfänger*innen in der untersten Gehaltsgruppe massenhaft eingestellt werden, um sie nach der Probezeit wiederum durch neue zu ersetzen. So spart sich das Unternehmen die tariflich geregelten jährlichen Lohnerhöhungen. Parallel mit der Einführung der RFID-Technik begann Zara 2015 damit, alle Tätigkeiten rund um Entladung, Bearbeitung und Verräumung der Waren in den großen Filialen durch Leiharbeits- oder Werkvertragsbeschäftigte abzuwickeln. Der Einsatz neuer Techniken (wie Touchscreens und LCD-Bildschirme in Umkleidekabinen, Augmented Reality) haben Einfluss auf Tätigkeiten der Verkäuferinnen. ver.di befürchtet, dass bisherige Qualifikationen entwertet werden könnten. Zudem gibt es erste Selbstbedienungskassen in Deutschland (in manchen spanischen Filialen bereits Alltag), was zum Abbau von Arbeitsplätzen führen könnte.

Betriebsräte und Mitbestimmung

⁹ Erfolgsformel von Inditex. Was den Zara-Mutterkonzern so sexy macht, in: [Handelsblatt](#), 31.05.2016

¹⁰ Zara schließt Filiale in der Bremer Innenstadt, in: [Weser-Kurier](#), 24.06.2020

¹¹ vgl. etwa »Erneute Vorwürfe gegen Zara: Werden Mitarbeiter systematisch eingeschüchtert?«, in: [RTL.de](#), 9.08.2018

Die Zahl der bei Zara tätigen Betriebsräte nimmt zu, ihre Zahl hat inzwischen die Marke von 50 überschritten. Seit 2004 besteht ein Gesamtbetriebsrat, 2018 wurde die Gründung eines Europäischen Betriebsrates vereinbart.

Von Seiten der Betriebsräte wird jedoch beklagt, dass das Unternehmen häufig seiner Informationspflicht nicht nachkommt und die Mitbestimmungsrechte der Gremien verletzt. Wiederholt mussten Ansprüche gerichtlich durchgesetzt werden.

Kritik

Die Fast-Fashion-Branche gerät zunehmend wegen ihrer umweltschädlichen Produktion unter Druck – in der Öffentlichkeit, bei Klima-Aktivist*innen, die gegen die Wegwerfmode kämpfen, aber auch bei den Käuferinnen, die anfangen, nachhaltige, recycelbare Kleidung nachzufragen. Inditex/Zara als Erfinder der Fast Fashion steht hier neben anderen Unternehmen im Fokus der Kritik.

Die Chemikalie Bisphenol S gilt als Mitauslöser für eine Reihe von Krankheiten: Bisphenol S wird in Bons und Kassenzetteln eingesetzt – auch bei Zara. In München wurde 2018 eine Unterschriftenaktion gestartet, die einen Wechsel des Belegpapiers zum Ziel hat.

Abkürzungen: CEO=Chief Executive Officer; S.A.=Sociedad Anónima (dt. Aktiengesellschaft), k.A.=keine Angabe

Stand: September 2020