

## 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](http://www.inditex.com); [www.zara.com](http://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.
- Bedeutung: Inditex ist das global größte Bekleidungsunternehmen, die Marke Zara gilt als eine der wertvollsten der Welt.
- Vertriebslinien (mit Anzahl der globalen Verkaufsstellen): Zara (2.025), Bershka (1.005), Stradivarius (936), Pull and Bear (873), Massimo Dutti (677), Oysho (600), Zara Home (535), Uterqüe (85). Umsatzbringer ist mit deutlichem Abstand die Marke Zara. Sie war 2020 für 69,25 Prozent des Gesamtumsatzes verantwortlich.<sup>1</sup> Die Vertriebslinie Uterqüe wird im Laufe des Jahres in die Marke Massimo Dutti integriert.
- Konzernleitung: Oscar Garcia Maceiras (CEO); Paplo Isla (Verwaltungsratschef), ab April übernimmt Marta Ortega, die Tochter des Inditex-Gründers.
- Eigentümerstruktur: Amancio Ortega hält knapp 60 Prozent der Aktien des börsennotierten Konzerns Inditex. Laut des US-Wirtschaftsmagazins »Forbes« liegt der aus ärmlichen Verhältnissen stammende Spanier mit rund 77 Milliarden US-Dollar auf Rang zwei der reichsten europäischen Personen.
- Deutschland-Chef: Matthias Alipaß

<sup>1</sup> Inditex Annual Report [2020](#); Statista

## Wirtschaftliche Daten Inditex global

	Geschäftsjahr 2020/21 (endet am 31.01.)	Geschäftsjahr 2019/20
Nettoumsatz	20,4 Mrd. Euro	28,28 Mrd. Euro
Gewinn	1,11 Mrd. Euro	3,63 Mrd. Euro
Filialen	6.829	7.469
Mitarbeiter*innen	144.116	176.611

## Wirtschaftliche Daten Inditex Deutschland

Nettoumsatz	k.A.	1,02 Mrd. Euro
Mitarbeiter*innen	4.753	5.531
Mitarbeiter*innen Zara <sup>2</sup>	2.548	4378
Filialen	120	127

## Wirtschaftliche Daten Zara/Zara Home global

Umsatz weltweit	14,13 Mrd. Euro	19,56 Mrd. Euro
Umsatz online	6,6 Mrd. Euro	3,9 Mrd. Euro
Filialen (inkl. Zara Kids)	2.653	2.866

Quellen: Inditex Annual Report [2019](#), [2020](#); Statista

## Corona-Krise: Krasse Umsatzverluste, aber immer noch Gewinn

Bis zur Corona-Pandemie kannte der Erfinder der Fast-Fashion nur eines: schnelles Wachstum und satte Zuwächse bei Umsatz und Rendite. Im letzten Geschäftsjahr vor Covid-19, 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. Im Geschäftsjahr 2020/21 gab es dann ein sattes Minus beim Umsatz: 28 Prozent. Der Grund waren die Geschäftsschließungen infolge der Pandemie-Bekämpfung. Etwas abgefedert werden konnten die Umsatzeinbußen durch die stark gestiegenen Zuwächse beim Online-Umsatz in Höhe von 77 Prozent. Der Gewinn brach zwar drastisch ein, betrug aber noch über eine Milliarde Euro.<sup>3</sup> Für das Geschäftsjahr 2021/22 deuten die Quartalsergebnisse auf große Umsatzsteigerungen im Vergleich zum Geschäftsjahr zuvor hin.<sup>4</sup>

## 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 Mitte 2020 gesetzte Ziel lautete: Binnen zwei Jahren soll der Online-Anteil auf 25 Prozent am Gesamtumsatz steigen. Es scheint, dass dieses Ziel erreicht wird. Nach Vorliegen der Zahlen für das dritte Quartal 2021/22 wird der Anteil des Online-Umsatzes für das gesamte Geschäftsjahr auf über 25 Prozent geschätzt.<sup>5</sup> Eine Milliarde Euro hat das Unternehmen dafür locker gemacht. Rund 1.000 bis 1.200 kleinere Filialen plant der Konzern bis 2022 zu schließen. Dafür sollen 450 größere neue Läden eröffnet oder

<sup>2</sup> Angaben nach dem Gesamtbetriebsrat bei Zara für den Zeitraum 2019 bis Oktober 2021. Der Rückgang der Mitarbeiter\*innen-Zahl bei Zara erklärt sich vor allem damit, dass auslaufende Befristungen nicht verlängert und freiwerdende Arbeitsplätze nicht neu besetzt wurden. Entsprechend herrscht in vielen Filialen eine spürbare Unterbesetzung.

<sup>3</sup> Inditex schafft Milliardenprofit, in: [TextilWirtschaft](#), 10.03.2021

<sup>4</sup> Inditex vermeldet erneut Rekordquartal, in: [TextilWirtschaft](#), 15.12.2021

<sup>5</sup> Ebd.

bestehende Filialen erweitert werden, die dann zugleich als Mini-Distributionszentren für den E-Commerce dienen sollen.

### **Store Mode-App und RFID-Technik**

Neben dem Ausbau des Online-Handels ist die Verschmelzung der Kanäle und die neue Service-Offensive Store Mode Teil der neuen Inditex-Strategie. Mit der Store Mode-App können Kunden in Echtzeit sehen, welcher Artikel in welcher Filiale verfügbar ist. Für Verschmelzung und Store Mode werden 1,7 Milliarden Euro investiert.<sup>6</sup> 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. 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.<sup>7</sup> Store Mode ist Stand Dezember in 490 Zara-Geschäften in 40 Ländern im Einsatz. In Deutschland wird die Funktion derzeit eingeführt.<sup>8</sup> Die Expertenmeinungen über die Qualität der App gehen indes auseinander.

### **Filialschließungen**

Im Geschäftsjahr 2020/21 wurden insgesamt 640 Stores geschlossen, in Deutschland waren es sieben. Folgende Stores schlossen hierzulande: Zara in Bonn, Frankfurt/Main (Zeil) und Bremen; Zara Home in Frankfurt und Hannover; Massimo Dutti in Hannover und Hamburg. Weitere Schließungen sind 2022 für Regensburg, Essen, Hagen und Mönchengladbach angekündigt. Neu eröffnet wurde eine Bershka-Filiale in Köln.<sup>9</sup> Zum Stichtag 31. Oktober 2021 hatte Inditex weltweit 6.657 Geschäfte, es wurden 179 Filialen neu eröffnet.<sup>10</sup>

### **Inditex in Deutschland** (mit Anzahl der Verkaufsstellen)

Zara (71), Zara Home (12), Pull&Bear (11), Massimo Dutti (13), Bershka (13)<sup>11</sup>

### **Entlassungen bei 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 2020 gehen – alle waren Gewerkschaftsmitglieder. Die übrigen 700 Beschäftigten ohne Gewerkschaftsmitgliedschaft arbeiteten weiter. Es dauerte drei Monate, bis ein Teil der Entlassenen wieder eingestellt wurde.<sup>12</sup>

### **Schlechte Arbeitsbedingungen bei Zulieferern**

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.<sup>13</sup> Für den massiven Preisdruck, den der Modekonzern auf seine Zulieferer ausübe,

<sup>6</sup> Zaras Zukunft, in: TextilWirtschaft, 18.06.2020

<sup>7</sup> Erfolgsmodell in der Mode in Gefahr, in: Handelsblatt, 15.06.2020

<sup>8</sup> Inditex vermeldet erneut Rekordquartal, in: [TextWirtschaft](#), 15.12.2021

<sup>9</sup> Inditex eröffnet neue Bershka-Filiale, in: [TextilWirtschaft](#), 6.05.2021

<sup>10</sup> Inditex vermeldet erneut Rekordquartal, in: [TextWirtschaft](#), 15.12.2021

<sup>11</sup> Inditex Annual Report [2020](#), S. 530

<sup>12</sup> Fünf Euro Feminismus für Weiße in Europa, in: [Der Standard](#), 25.07.2020

<sup>13</sup> Following the tracks of a Zara hoody, in: [Public Eye](#), November 2019

bezahlen somit die Arbeiterinnen und Arbeiter.

Ende 2017 machten in Kleidungsstücken versteckte Hilferufe 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.<sup>14</sup>

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 wenigen Jahren. 2007 habe Inditex ein Abkommen mit Gewerkschaften unterschrieben, das die Einhaltung internationaler Arbeitsstandards in eigenen und Zulieferer-Fabriken zusichert. Darüber hinaus verpflichtete sich Inditex in seinem Verhaltenskodex, menschenwürdige Löhne zu zahlen. »Allerdings fehlt hier die Transparenz«, kritisierte Kreisler.<sup>15</sup>

### **Zwangsarbeit**

Anfang Juli 2021 wurde bekannt, dass die französische Staatsanwaltschaft Vorwürfen nachgeht, denen zufolge Zara (sowie die Modeunternehmen Uniqlo und Skechers) ihre Kleidung mit uigurischen Zwangsarbeiterinnen und -arbeitern in China herstellen lassen. Die Staatsanwaltschaft hat ein Ermittlungsverfahren zu möglichen Verbrechen gegen die Menschlichkeit eingeleitet. Grundlage sind Berichte von Menschenrechtsorganisationen. Inditex weist die Anschuldigungen zurück.<sup>16</sup>

### **Tarifbindung**

Zara Deutschland ist seit 2014 durch einen Anerkennungstarifvertrag mit ver.di tarifgebunden. Seither gelten bei Zara bundesweit die Tarifverträge des Hamburger Einzelhandels.

### **Angst vor Filialschließungen**

Die Filialschließungen der letzten Jahre zogen Kritik auf sich, weil den Beschäftigten teilweise keine angemessenen Ersatzarbeitsplätze in anderen Filialen der Stadt angeboten wurden, obwohl diese Mitarbeiter suchten. Stattdessen wurde vielen gekündigt. In Frankfurt wurden drei Mitarbeiter\*innen im Dezember 2020 fristlos entlassen, die sich über die mangelnde Umsetzung der Corona-Schutzmaßnahmen beschwert hatten – obwohl die Filiale auf der Zeil wenig später ohnehin geschlossen wurde. Die fristlosen Kündigungen wurden nach Intervention durch ver.di zurückgenommen.<sup>17</sup>

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 scheinbar fließen die Informationen über die Einführung neuer digitaler Technologien. Forderungen der Beschäftigten und von ver.di 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.<sup>18</sup> Problematisch ist außerdem der vermehrte

---

<sup>14</sup> Beklemmend: Wir waren da, wo Zara produzieren lässt!, in: [ver.di bei Zara](#), 29.04.2019

<sup>15</sup> Erfolgsformel von Inditex. Was den Zara-Mutterkonzern so sexy macht, in: [Handelsblatt](#), 31.05.2016

<sup>16</sup> Frankreich ermittelt gegen Zara und Uniqlo wegen Zwangsarbeit, in: [Textilwirtschaft](#) 5.07.2021

<sup>17</sup> Zara-Beschäftigte protestieren gegen Entlassungen, in: [handel.verdi.de](#), 11.12.2020

<sup>18</sup> Vgl. etwa »Erneute Vorwürfe gegen Zara: Werden Mitarbeiter systematisch eingeschüchtert?«, in:

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 häufig: »Missverständnis aufgrund der Sprachbarriere«. Es drängt sich der Verdacht auf, dass der Einsatz von Nicht-Muttersprachler\*innen daher bewusst vorgenommen wird. Zudem berichten Betriebsräte, dass Kolleginnen, die aus dem Mutterschutz kommen, familienunfreundliche Schichten angeboten werden und junge Berufsanfänger\*innen in der untersten Gehaltsgruppe eingestellt werden, um sie nach der Probezeit 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 die 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**

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. Die Betriebsräte beklagen allerdings, dass das Unternehmen häufig seiner Informationspflicht nicht nachkommt und die Mitbestimmungsrechte der Gremien verletzt. Regelmäßig müssen 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 Käufer\*innen, die anfangen, nachhaltige, recycelbare Kleidung nachzufragen. Inditex/Zara als Erfinder der Fast Fashion steht hier neben anderen Unternehmen im Fokus der Kritik.

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

*Stand: Februar 2022*