

Unternehmensanalyse H&M (Hennes und Mauritz)

Von Guido Speckmann

- Name: H & M Hennes & Mauritz AB (H&M Group)
- 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 prangen 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 liegt das Unternehmen hinter der Otto Group und Zalando auf Platz 3.¹
- Konzernleitung: Daniel Erv r
- Verwaltungsratschef: Karl-Johan Persson (Sohn von Stefan Persson, des reichsten Schweden)
- Eigentümerstruktur: H&M ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft. Mit etwas mehr als der Hälfte der Aktien ist Stefan Persson der gröbste Anteilseigner.²
- Deutschland-Chef: Maximilian Sch ssler

Wirtschaftliche Daten global

	Geschäftsjahr 2023	Geschäftsjahr 2022
Nettoumsatz	20,77 Mrd. Euro	19,94 Mrd. Euro
Gewinn nach Steuern	767,76 Mio. Euro	326,65 Mio. Euro
Filialen	4.369	4.465
Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente)	101.103	106.522

¹ Umsatz der führenden Unternehmen im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland im Jahr 2022, in: [Statista](https://www.statista.com), 9.01.2024

² Hennes & Mauritz, in: [finanzen.net](https://www.finanzen.net), Zugriff am 3.04.2024

Wirtschaftliche Daten Deutschland

Nettoumsatz	2,9 Mrd. Euro ³	2,89 Mrd. Euro
Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente)	10.568	9.371
Standorte	420	430

Quellen: Statista; [H&M Group Annual and Sustainability Report 2023](#); [H&M Full-year Report 2023](#)

Umsätze und Gewinne

Das Ende November 2023 abgeschlossene Geschäftsjahr 2023 brachte dem Modehändler ein Umsatzplus von sechs Prozent. Schwierig war das Geschäft in Osteuropa: Wegen des russischen Einmarschs in die Ukraine wurde der Betrieb von 175 Filialen in Russland und Weißrussland im November 2022 komplett eingestellt und in der Ukraine zeitweilig unterbrochen. Auch die Gewinne nach Steuern waren 2023 deutlich höher als im Vorjahr (die EBIT-Marge, der Gewinn vor Zinsen und Steuern, verdoppelte sich).⁴ In Deutschland, dem wichtigsten nationalen Markt von H&M, hat sich der Umsatz kaum verändert. Die Umsätze der Konzernmarken wie Cos und Arket stiegen stärker, aber immer noch prangt in neun von zehn Filialen das Logo mit den roten Buchstaben. (TW, 8.2.2024) Unerwartet gut startete H&M weltweit in das laufende Geschäftsjahr 2024. Das operative Ergebnis war in den ersten drei Monaten fast dreimal so hoch wie im Vorjahreszeitraum.⁵

Standorte & Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr 2023 schrumpfte das Filialnetz weltweit um 96 auf 4.369 Läden; auch die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Vollzeitäquivalenten) ging deutlich zurück: um über 5.400. In Deutschland stieg die Zahl der Beschäftigten dagegen um knapp 1.200 auf 10.568, nachdem sie zuvor seit 2017 (14.504 Beschäftigte) jährlich gesunken war. Das Management schloss hierzulande zehn H&M-Filialen, so dass es nun noch 420 gibt.

Sparkurs

H&M hat ein Margenproblem. Seit 2007 ist die EBIT-Marge rückläufig, jüngst lag sie nur noch bei 3,2 Prozent. (TW, 17.08.2023, S. 10) Zuletzt waren unter anderem Kosten für den Rückzug aus dem russischen Markt, gestiegene Rohstoff- und Frachtkosten sowie ein starker Dollarkurs dafür verantwortlich. Das H&M-Management hat deshalb Ende 2022 ein sogenanntes Kosten- und Effizienzprogramm aufgelegt, im Klartext: Es verfolgt einen Sparkurs. Rund zwei Milliarden Kronen sollen jährlich eingespart werden, rund 1.500 Mitarbeiter*innen sollen ihren Job verlieren.⁶ Bei den Filialschließungen trifft es Spanien am härtesten, dort soll mehr als jede fünfte Filiale geschlossen werden. (TW, 2.2.2023; 8.2.2024) In den letzten vier Jahren wurden über 600 Filialen geschlossen, auch im zweitwichtigsten Markt Deutschland. (TW, 17.08.2023)

Kritische Phase

Modisch und billig – dafür stand H&M bis vor Kurzem. Doch die wirtschaftlichen Kerndaten, der Einbruch des Aktienkurses 2017, der Umsatzeinbruch im Corona-Jahr 2020 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 oder Boohoo, die schneller auf Trends reagieren. Auf den Onlinehandel hat sich H&M (der Anteil soll inzwischen bei rund 30 Prozent liegen) zu spät eingestellt und stattdessen auf die Expansion seines Filialnetzes gesetzt. Die Einführung neuer Marken

³ Eigene Berechnung zum Stichtag Wechselkurs 30.11.2023. Der Nettoumsatz wird im H&M Group Annual and Sustainability Report 2023, S. 111 mit 35.255 Millionen Schwedische Kronen angegeben.

⁴ H&M Group Annual and Sustainability Report 2023, S. 13; Wachwechsel in Stockholm, in: [TextilWirtschaft](#), 8.2.2024, S. 20

⁵ H&M steigert den Gewinn deutlich, in [TextilWirtschaft](#), 27.03.2024

⁶ Modekonzern H&M streicht 1.500 Jobs, in: [ManagerMagazin](#), 30.11.2022



für hochpreisige Kleidung (& Other Stories) wird als Beliebtheit interpretiert. Hinzu kommt, dass der Markt in Europa keine riesigen Wachstumsraten mehr aufweist, unter anderem weil das Bewusstsein für nachhaltigere Kleidung steigt,⁷ gleichzeitig aber neue Konkurrenten auf den Markt drängen, mit Shein und Temu zunehmend auch aus Fernost.⁸ Die Folge ist ein harter 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.

Neuaustrichtung: Investitionen in den Onlinehandel

Das Management richtet H&M seit 2018 neu aus. Es wurde in den Onlinehandel investiert, wofür die Unternehmensberatung Boston Consulting Group engagiert wurde. Im Juni 2019 kündigte der ehemalige CEO Karl-Johan Persson an, das Filialnetz zugunsten des Onlinehandels weniger stark auszubauen. Zudem wird mit neuen Marken (Brands) experimentiert. Arket etwa soll ein Gegenkonzept zur bisherigen Fast Fashion sein: langlebig, hochpreisig und aus recycelten Materialien. Einige der neuen Brands wurden bereits wieder eingestellt. Außerdem versucht der Modehändler mit neuen Ladenkonzepten und der Möglichkeit, auch auf Rechnung zu kaufen, mehr Kunden in die Läden zu locken. Die Corona-Krise hat die Umstellung der Arbeitsprozesse auf digitale Methoden stark beschleunigt. Im laufenden Geschäftsjahr wurde mit der Installation von Self-Checkout-Kassen in den Filialen begonnen. (TW, 8.2.2024) Im Jahr 2021 stieg H&M mit seiner Tochter Sellpy auch in Deutschland in den boomenden Onlinehandel mit gebrauchter Kleidung ein. Diese ist mittlerweile in 24 Ländern aktiv und konnte ihren Umsatz im Geschäftsjahr 2023 deutlich steigern. (TW, 8.02.2024)

Arbeitssituation in Deutschland

H&M ist ein tarifgebundenes Unternehmen und zahlt Löhne und Gehälter analog der Flächentarifverträge des Einzelhandels.

Ende Februar/Anfang 2021 führte ver.di eine Mitgliederbefragung unter den Beschäftigten von H&M zum Thema Digitalisierung durch. Zentrale Ergebnisse: Die Mehrheit der Befragten (55 Prozent) macht sich sehr große Sorgen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Einführung neuer Techniken und Umstrukturierungen erschwert wird. Ebenfalls 55 Prozent der Kolleg*innen machen sich große Sorgen angesichts der weiteren Flexibilisierung von Arbeitszeiten und 54 Prozent sehr große Sorgen, dass in Zukunft mit mehr befristeten Verträgen gearbeitet wird.⁹ Mit diesen Umfrageergebnissen untermauerte ver.di die Forderung nach einem Digitalisierungstarifvertrag.

Erster Digitalisierungstarifvertrag im Handel

Im Oktober 2022 war es soweit: Nach insgesamt 14 Verhandlungsrunden innerhalb eines halben Jahres konnte ver.di einen Digitalisierungstarifvertrag für die Beschäftigten der Modekette abschließen, den ersten im Handel überhaupt. Vorausgegangen waren zahlreiche Aktionen und Arbeitskämpfe. Zentraler Bestandteil des Digitalisierungstarifvertrages ist die Beteiligung der Beschäftigten. Es soll zudem zusätzliche Sonderzahlungen, eine Beschäftigungssicherung und eine Qualifizierungsoffensive für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Filialen geben. Ein gemeinsamer, paritätisch besetzter Digitalisierungsausschuss wurde von H&M und dem Gesamtbetriebsrat eingerichtet.¹⁰ H&M-Deutschlandchef Maximilian Schüssler hat den »Digi-TV« als »absolutes Novum« bezeichnet, das dem Unternehmen »einen entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz« verschafft (TW, 17.08.2023).

Stellenabbau und Flexibilisierung in Deutschland

Seit der Wende zum E-Commerce hat H&M in Deutschland weit über 3.000 Arbeitsplätze abgebaut. Zuletzt gab es Proteste gegen die kurzfristige Schließung einer Filiale in Flensburg; dabei war die Filiale

⁷ »Fast Fashion« wird ein bisschen langsamer, in: [Tagesschau.de](https://www.tagesschau.de), 18.06.2023

⁸ Schwierige Zeiten für Textilhändler, in: *TextilWirtschaft*, 1.03.2024, S. 42.

⁹ Gute Arbeit mit Zukunft statt Ausgliedern von Tätigkeiten, in: [handel.verdi.de](https://www.handel.verdi.de), 16.3.2021

¹⁰ Erster Digitalisierungstarifvertrag im Handel vereinbart!, in: [handel.verdi.de](https://www.handel.verdi.de), 14.10.2022



nicht als unwirtschaftlich eingestuft worden.¹¹

Vor drei Jahren gab es Presseberichte, wonach H&M vor allem Mütter, langzeiterkrankte Mitarbeiter und »Schwerbehinderte« los werden wollte.¹² Das Management hatte dem Gesamtbetriebsrat ein Freiwilligenprogramm vorgeschlagen, in dem ausdrücklich Mitarbeiter, die sich in Elternzeit befinden, als prädestinierte Gruppe für ein Abfindungsprogramm genannt werden. Die ver.di-Bundestarifkommission bei H&M lehnt dieses Freiwilligenprogramm ab, weil auf diese Weise soziale Standards abgebaut und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf beeinträchtigt werden.¹³ Im zweiten Halbjahr 2021 verfolgte H&M die weitere flexible Anpassung von Arbeitszeiten und von Urlaub an Kundenwünsche. Arbeitszeiten, an denen die vom Unternehmen angestrebten Takte (Umsatz je eingesetzte Stunde) nicht erzielt werden, sollen eingespart werden. Folge: ein höheres Tempo mit weniger Personal auf der Fläche. Und Urlaub gibt es zur Erholung nur dann, wenn es die Taktzahlen zulassen. Zudem sollen Studierende zum Einsatz kommen – aber nicht fest angestellt, sondern über eine Leiharbeitsfirma.¹⁴

Mitbestimmung

Durch die Wahl einer bestimmten Rechtsform entzieht sich die H&M B.V. & Co.KG der Mitbestimmung – wie übrigens auch Zara/Inditex oder Esprit. Auslandskapitalgesellschaften & Co. KG müssen keinen Aufsichtsrat nach Mitbestimmungsgesetz 1976 einrichten.¹⁵

Arbeitssituation bei den Zulieferern

Die schlechten Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben von H&M stehen immer wieder in der Kritik. So gab es im August 2023 Berichte über Lohndiebstahl, Lohnkürzungen, erzwungene Überstunden, unmenschliche Arbeitsbedingungen und ungerechtfertigte Entlassungen in Unternehmen in Myanmar, die H&M beliefern.¹⁶ Das Management kündigte daraufhin an, die Geschäftsbeziehungen mit Myanmar schrittweise zu beenden.

Die NGO »Clean Clothes« kritisierte, dass der Konzern das Versprechen von 2013, seinen 850.000 Arbeiter*innen bis 2018 einen existenzsichernden Lohn zu zahlen, nicht eingehalten hat.¹⁷ 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 Näherinnen in den südasiatischen Zulieferbetrieben aufmerksam. Sie fordern eine Weiterzahlung der Löhne sowie einen wirksamen Infektionsschutz.¹⁸ Einen Erfolg gab es für die im Corona-Jahr 2020 entlassenen Beschäftigten des indischen H&M-Zulieferers Gokaldas und der Textilarbeitergewerkschaft GATWU. Nach zäher Auseinandersetzung mussten alle entlassenen Arbeiterinnen und Arbeiter wieder eingestellt werden, Löhne und Sozialbeiträge sollen nachgezahlt werden.¹⁹

Greenwashing

H&M ist wiederholt wegen Greenwashing-Vorwürfen in die Schlagzeilen geraten. H&M verwendet grüne Etiketten, um seine sogenannten Conscious Choice Produkte zu kennzeichnen und zu vermarkten. Diese Kennzeichnung hat sich jedoch wiederholt als irreführend und falsch erwiesen.²⁰ In

¹¹ Offene Resolution des Betriebsrates zur Schließung von H&M in Flensburg, in: [handel.verdi.de](https://www.handel.verdi.de)

¹² Inside H&M: »Wir haben Angst um unsere Arbeit« – So will der Modekonzern junge Mütter loswerden [Businessinsider](https://www.businessinsider.com), 30.01.2021, Weitere Details zum Stellenabbau bei H&M: Auch langzeiterkrankte Mitarbeiter und »Schwerbehinderte« betroffen, in: [Businessinsider](https://www.businessinsider.com), 30.01.2021

¹³ Kein »freiwilliger« Abbau von sozialen Standards bei H&M!, in: [handel.verdi.de](https://www.handel.verdi.de), Januar 2021

¹⁴ Menschen gibt es nicht als Sonderangebot, in: [handel.verdi.de](https://www.handel.verdi.de), 19.11.2021

¹⁵ Händler vermeiden Mitbestimmung, in: [Lebensmittelzeitung](https://www.lebensmittelzeitung.de), 7.05.2020

¹⁶ Verstoßen H&M-Zulieferer gegen Arbeitnehmerrechte?, in: [Spiegel Online](https://www.spiegel.de), 16.08.2023

¹⁷ 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

¹⁸ Mitarbeiter von H&M, Zara und Primark fordern Hilfe für Näherinnen in Asien, in: [TextilWirtschaft](https://www.textilwirtschaft.de), 5.05.2020

¹⁹ Erfolg für Textilarbeiter*innen in Indien, in: [handel.verdi.de](https://www.handel.verdi.de), 9.02.2021

²⁰ H&M wird erneut wegen Greenwashing verklagt, in: [fashionunited.de](https://www.fashionunited.de), 15.11.2022; Siehe auch den Greenpeace-Report: Die Label-Masche. Zehn Jahre nach Rana Plaza – Greenwashing des kaputten Fast



den Niederlanden wurde H&M nach einer Untersuchung der dortigen Wettbewerbsbehörde gerügt und zahlte eine halbe Million Euro an nachhaltige Projekte. (TW, 13.10.2022) Mitte 2023 recherchierte eine schwedische Zeitung, dass Kleidung, die in H&M-Filialen zum Recycling abgegeben wurde, wenig später als Müll an verschmutzten afrikanischen Stränden zu finden war (TW, 17.08.2023).

Datenschutz

Im Oktober 2020 hat die Hamburger Datenschutz-Aufsichtsbehörde gegen H&M das bisher höchste Bußgeld für Datenschutzverstöße in Deutschland verhängt. Wegen der »umfangreichen Erfassung privater Lebensumstände« von Beschäftigten muss H&M 35,3 Millionen Euro Strafe zahlen.²¹

Abkürzungen: AB=Aktiebolag (dt. Aktiengesellschaft); CEO=Chief Executive Officer (Vorstandsvorsitzender); EBIT=Betriebsergebnis vor Steuern und Zinsen; TW=TextilWirtschaft

Stand: April 2024

Fashion-Systems, unter: www.greenpeace.de, 21.04.2023

²¹ H&M wird abgestraft mit Rekord-Bußgeld, in: [Lebensmittelzeitung](#), 7.10.2020.

