

ZARA – DAS MODEIMPERIUM DES NEUEN JAHRTAUSENDS

Ohne klassische Werbung: Die spanische Modekette Zara, die heute in einem Atemzug mit Brands wie H & M oder GAP genannt wird, begründet ihren Erfolg in einer konsequent vertikalen Integration: Design, Produktion, Logistik und Verkauf sind perfekt aufeinander abgestimmt. Und – pures Gegenteil zum schwedischen H & M-Konzern – noch nie hat Zara auch nur einen einzigen Euro in klassische Werbung investiert.

Text: Daniel Izquierdo* Bilder: Zara

Die spanische Provinz Galicien in der oberen linken Ecke Spaniens war Anfang des letzten Jahrhunderts ein klassisches Auswanderungsland. Auch heute noch gilt die Gegend eher als arm, Fischerei und Landwirtschaft prägen die Wirtschaft. In einem Industriequartier von La Coruña, dessen Flughafen bei Nebel geschlossen werden muss, befindet sich jedoch eine Firma, die nicht so ganz in diese Landschaft passt: Inditex, die Holding, zu welcher die Modekette Zara gehört, mit weltweit über 50 000 Beschäftigten und rund 630 Millionen Euro Jahresgewinn.

DIE STILLE ERFOLGSGESCHICHTE

Die Geschichte des Zara-Gründers Amancio Ortega liest sich wie eine typische Tellerwäscher-Karriere. 1975 eröffnet der damalige Inhaber einer Schürzenfabrik in seiner Heimatstadt La Coruña einen Kleiderladen, den er eher zufällig "Zara" nennt. Dreissig Jahre später nimmt Ortega Rang 33 der Forbes-Liste der reichsten Menschen ein – noch vor H&M-Besitzer Stefan Parson auf Platz 37. Bis vor wenigen Jahren war der Zara-Besitzer eine völlig unbekannt Person: Er mied strikt die Öffentlichkeit, Fotografien dieses Mannes gab es keine. Im Mai 2001 ging Inditex an die Börse, die starke Aktiennachfrage führte zu einer mehr als 26-fachen Überzeichnung des Angebots und bewertete so Inditex mit 14 Milliar-

den Euro. Im Vorfeld des damaligen Börsenganges erschienen die ersten von weiterhin spärlichen Fotos von Amancia Ortega. Mit der Presse hat der Industrielle, der aus Prinzip keine Krawatten trägt, noch nie gesprochen, Interviews werden kategorisch abgelehnt.

Das Geschäftsmodell von Inditex ist seit dreissig Jahren im Wesentlichen unverändert und zeichnet sich durch einen hohen Grad der vertikalen Integration aus, die alle Phasen des Modegeschäftes umfasst: Kreation und Produktion, Distribution und Verkauf. Aushängeschild der Textil-Gruppe sind die eigenen Filialen, allein Zara-Läden gibt es mehr als 750-mal in 56 Ländern. Für Inditex sind die Filialen mehr als nur bloss Absatzpunkte, sie dienen auch als alleinige und exklusive Kommunikationsplattform gegenüber den Konsumenten und funktionieren zudem als Marktsensoren im sich rasch bewegenden Modebusiness. Ent-

sprechend wichtig sind für Inditex die Standortpolitik und die Ladengestaltung. In mehreren Modell-Läden und Designateliers im Untergeschoss des Hauptsitzes in La Coruña wird alles minutiös ausprobiert und geplant: von der Warenpräsentation bis hin zur Schaufenstergestaltung, von der Lichtdekoration bis hin zur Farbe der Aktionstafeln. Mit der Kontrolle der gesamten Wertschöpfung verfolgen die Spanier nicht nur rein finanzielle Ziele, sie ermöglicht es Inditex, rascher als alle anderen auf Kundenbedürfnisse und Modetendenzen zu reagieren.

Das Feedback über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Absätze gelangt direkt in die Designzentrale, wo rasch verkaufte Produkte als Vorgaben für Weiterentwicklungen und Variationen dienen. Innert zwölf Tagen gelangen so die neuen Waren von der Designabteilung erneut in die Filialen.

DIE INDITEX-GRUPPE IN DER SCHWEIZ

Die erste Zara-Filiale wurde im Oktober 2002 in Genf eröffnet. Heute betreibt Inditex in der Schweiz 13 Läden und hat rund 400 Angestellte. Es gibt acht Zara-Filialen in Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich, vier Massimo-Dutti-Läden in Genf, Zürich und Lugano sowie einen Bershka-Shop in Genf. Über Umsätze pro Land gibt die Inditex-Gruppe keine Informationen.

KONSEQUENTE SEGMENTIERUNG

Auf Basis dieses Geschäftsmodelles hat man Anfang der Neunzigerjahre eine bewusste Segmentierung der Kundschaft vorgenommen. Heute ist Zara eine von acht Handelsmarken und wird im Bereich des gehobenen Fashion-Publikums positioniert. Über Brands wie "Pull and Bear" oder "Bershka" deckt Inditex die Bedürfnisse eines jüngeren Publikums ab, in den "Massimo Dutti"-Filialen bietet die Firma auch dem älteren und anspruchsvolleren Konsumenten aktuelle Herrenmode an.

* Daniel Izquierdo ist freier Journalist in Valencia/Spanien.





Nur beste Lagen kommen infrage.



Jesús Echevarría, Managing Director of Communication and Institutional Relations, Inditex SA.

Herr Echevarría, wo eröffnen Sie die nächste Zara-Filiale?

“Den nächsten Zara-Laden eröffnen wir in Shanghai, unsere zweite Filiale in China nach Hongkong.”

Sind Sie sicher, dass Zara als Global Brand auch in Asien Anklang finden wird?

“Ich benutze nicht gerne das Schlagwort ‘global’, denn es klingt nach Vereinheitlichung und Standardisierung – genau das Gegenteil von Zara. Gerade die Idee der Vielseitigkeit des Zara-Sortiments funktioniert auf der ganzen Welt.”

Aber der Modegeschmack ist doch nicht überall auf der Welt gleich...

“Selbstverständlich gibt es geografische und kulturelle Eigenheiten und Nuancen. Jedes Land hat seinen eigenen Charakter, in einem Land kann ein bestimmtes Kleidungsstück rascher abgesetzt werden als in einem anderen. Aber im Prinzip: Wenn etwas in Zürich funktioniert, funktioniert es auch in Tokyo, und wenn etwas in Mailand gefällt, gefällt es auch in Shanghai. Aber zurück zur Marke: Zara ist keine Global Brand wie ein Hamburger oder eine Cola, die auf der ganzen Welt gleich sind. Bei Zara kann der Kunde sein Bedürfnis, gut gekleidet zu sein, nach eigenen Vorstellungen, ganz individuell, befriedigen.”

Warum sollen die Menschen in Shanghai nun bei Zara und nicht mehr bei H&M einkaufen?

“Über die Konkurrenz sprechen wir nicht, diese Vergleiche machen wir nie. Für uns hat jedes Unternehmen seine Eigenschaften und Stärken und verfolgt sein spezifisches Businessmodell. Daher funktionieren Vergleiche nicht.”

Trotzdem: Warum sollen nun die Kunden in Shanghai in die neue Zara-Filiale kommen?

“In Shanghai und überall auf der Welt... In unseren Läden finden die Kunden, die sehr viel über Mode, Trends und Qualität wissen und sehr anspruchsvoll sind, eine grösstmögliche Auswahl. Aus dieser können die Kunden auswählen und entscheiden, was sie anziehen

möchten. Diese Sortimentsbreite, diese immer neue Vielfalt bildet sicherlich das stärkste Element der Marke Zara.”

Was heisst “immer neue Vielfalt” konkret?

“Zara kreiert im Jahr rund 27 000 Kleidungsstücke und Accessoires und produziert rund 400 Millionen Exemplare davon. Ungefähr 60 Prozent macht das klassische Sortiment wie Blusen oder Hemden aus, circa 30 Prozent sind aktuellere Fashion-Produkte, und den Rest bilden unsere Trendartikel. Gerade bei diesen Trendartikeln kann es durchaus vorkommen, dass von bestimmten Entwürfen nur eine kleine Auflage von gerade mal 12 000 oder maximal 20 000 Stück hergestellt werden. Unsere Kunden wissen von diesen limitierten Auflagen, von der Möglichkeit, dass ein bestimmtes Kleidungsstück, das ihnen gefällt, rasch ausverkauft sein könnte. Das fördert natürlich das Interesse und den Impuls, dieses Kleidungsstück jetzt und hier zu kaufen.”

Somit ist die Sortimentspolitik von Zara entscheidend für ihren Erfolg.

“Ja, durchaus. Es ist dieses sich konstant verändernde, weit über die normalen vier Saisons hinausgehende Mode-Sortiment, das einen wesentlichen Bestandteil der Attraktivität von Zara ausmacht. Diese Angebotsvielfalt und dieser Trendanspruch spricht sich herum,



Zara kreiert im Jahr 27 000 Kleidungsstücke und Accessoires.

formt sich schon fast zu einer Legende. Es ist tatsächlich so, wie wir es zum Beispiel mit den Ladeneröffnungen in Asien beobachten, dass uns dieser Ruf, diese Legende bereits vorausgeeilt ist.“

Welche Rolle spielt das Pricing bei Zara?

“Der Endverkaufspreis ist sicher wichtig, wir bewegen uns in einem sehr umkämpften Markt, wo die Argumentation sehr stark über den Preis läuft. Es ist uns aber gelungen, durch ebendiesen Modeanspruch die Kaufentscheidung vom rein abstrakten Preisdenken weg zum eher emotionalen Modeargument zu bekommen. Gerade bei den Artikeln, die wir kurzfristig entwickeln und auf den Markt bringen, spielt die Gewinnrechnung weniger eine Rolle als der Anspruch, in Sachen Trends die Nase vorne zu haben.“

Dafür spart sich Zara das Geld der klassischen Kommunikation, denn noch nie hat Zara wirklich Werbung gemacht.

“Uns war von Anfang an klar, dass der Dreh- und Angelpunkt unserer Kommunikation der eigene Laden sein muss. Dort muss die Kommunikation stattfinden, dort muss sie sich entwickeln! Der Laden ist der eigentliche Investitionsort unseres ‘Werbudgets’. Auf diese Weise – und im Gegensatz zu klassischen Werbeformen – erreichen wir hundert Prozent un-

serer Konsumenten. Wir können bei der Person, die unseren Laden betritt, mit deren vollen Aufmerksamkeit rechnen. Kein Streuverlust, hundert Prozent Effizienz.“

Ist dies eine Abfuhr an die klassische Werbung?

“Nein, auf keinen Fall. Ich glaube nicht, dass die klassischen Kommunikationsschienen ausgedient haben und alle jetzt neue Wege suchen müssen. Zara hat ganz einfach auf eine eigene Form und Formel der Kommunikation gesetzt. Und der Erfolg bestätigt uns dieses Vorgehen.“

Der Zara-Laden bildet somit eine direkte Erlebniskommunikation?

“Ja, so kann man es nennen. Wir sind mit dem Laden als Kommunikations-Tool voll und ganz authentisch und ehrlich. Wir brauchen keine Mittler, keine künstlichen Projekte und idealisierten Bilder, um die Marke Zara zu vermitteln. Das Bild, das wir über unsere Läden kommunizieren, entspricht hundert Prozent der Wirklichkeit. Und der Kunde, der in den Laden kommt, stellt fest, dass Image und Realität deckungsgleich sind.“

Entsprechend wichtig ist bei Zara somit die Standortpolitik?

“Richtig! Der erste und fundamentalste Aspekt ist der Standort eines Zara-Ladens. Wir suchen uns attraktive Standorte im Herzen

der Städte und investieren in die Architektur und ins Design. Die Aussengestaltung einer Zara-Filiale sowie die Schaufenster bilden den ersten visuellen Kontakt des Konsumenten mit der Marke, die stark zum Image von Eleganz von Zara beiträgt. Nicht weniger wichtig ist denn auch die Innenarchitektur des Ladens. Es ist ein minimalistisches Design, optisch angenehm und eher ruhig wirkend. Hier festigen wird das Image von Eleganz.“

Apropos Eleganz: Stimmt es, dass Zara Haute-Couture-Modelle kauft, um sie dann zu kopieren?

“Das ist absoluter Unsinn! Wer eine solche neidvolle Behauptung macht, kennt die Welt der Mode nicht. Die Welt der Mode ist überall, sie befindet sich an einer Strassenecke in New York oder in einem Bürohaus in Tokio, in einer Disco in Madrid oder in einem Bistro in Paris. Die grossen Laufstege der Fashion Weeks kann jedermann am Fernsehen sehen, wir brauchen da keine Spione hinzuschicken.“

Wer zeichnet dann für die Zara-Mode verantwortlich?

“Zara beschäftigt am Hauptsitz in La Coruña rund 200 Designerinnen und Designer aus 27 Ländern. Wichtig ist einzig und allein das Können dieser Designer, Tendenzen aufzufangen, Trends rechtzeitig zu entdecken. Gerade diese Information von der Strasse findet man an keiner Haute-Couture-Show.“

Kann man das aus der tiefen Provinz in La Coruña machen?

“Zara befindet sich mitten im Modegeschehen auf der ganzen Welt. Und das ist nicht nur eine leere Floskel! Denn unsere Designer erhalten laufend Feedback und Inputs aus unseren Filialen. Diese Zara-Filialen bilden ein feingliedriges, kapillares Netz in mehreren hundert Städten in rund 60 Ländern.”

Worin zeichnet sich das Modeverständnis von Zara gegenüber Konkurrenten wie H&M oder Gap aus?

“Zara hat eine klar abgegrenzte Positionierung, denn innerhalb des Inditex-Konzerns decken andere Brands wie etwa ‘Pull and Bear’ oder ‘Bershka’ zum Beispiel den Teenie-Trendgeschmack ab. Zara hat einen eher gehobeneren Fashion-Anspruch und wendet sich an Kunden mit einem ausgeprägten Modebewusstsein. Bei Zara nehmen wir die Wünsche der Kunden auf, um ihnen dann die entsprechende Mode anzubieten.”

Das klingt ganz nach einem Standard-Ziel, welches bei jedem modernen Unternehmen im Leitbild vorkommt.

“Diese Kundenorientierung ist für uns nicht Theorie, wir setzen diese in unserem Geschäftsmodell auch über die vertikale Integration um. Design, Produktion, Vertrieb und Verkauf sind in unserer Hand, wir kontrollieren sämtliche Schritte dieser Wertschöpfung. Diese vertikale Kontrolle erlaubt es Zara auch, direkte Rückmeldungen von der Verkaufsfrent zu erhalten.”

Feedbacks von der Verkaufsfrent sind nichts Neues. Was macht Zara anders?

“Zusammen mit der bestellten Ware erhalten die Filialen immer neue Modelle, von denen unsere Designer überzeugt sind, dass sie den aktuellen Tendenzen entsprechen. Diese Modelle werden in kleinen Auflagen hergestellt. Über das Scanning beim Verkauf und über die Nachbestellungen entsteht eine tägliche Rückmeldung aus allen Zara-Filialen, die hier am Hauptsitz ausgewertet wird. Stellen wir fest, dass eines dieser ‘Testmodelle’ rasch ausverkauft und in grösseren Mengen nachbestellt wird, so wissen unsere Designer, dass sie im Trend sind. Umgehend können wir hier auf Grund dieser Informationen nun entsprechende Variationen in Farben oder Stoffen herstellen.”

Aber bis die neue Ware auf dem Markt ist, ist es doch schon zu spät...

“Das ist eben der Vorteil unserer vertikalen Integration. Die Produktion dieser Trendartikel findet hier bei uns im Hauptsitz Galicien statt. Auf diese Weise sind wir in der Lage, in

nur zwölf Tagen eine Designidee in unseren Läden zu haben.”

In dem Fall produziert Zara all ihre Produkte direkt am Hauptsitz in Spanien?

“Nein, das stimmt so nicht. Das klassische Sortiment, das ja längerfristig geplant werden kann, entsteht in Ländern wie etwa der Türkei oder Marokko. In Spanien und hier in La Coruña konzentriert sich die Produktion vor allem auf diese Trendartikel, die ‘Just-in-time’ Produktion.”

Das Volumen von Zara hat sich in den vergangenen fünf Jahren fast verdoppelt. Wächst Zara nicht vielleicht zu schnell?

“Das Wachstum von Zara geschieht ja nicht unkontrolliert, wir festigen laufend die neuen Filialen. Indem diese an Umsatz gewinnen,

bilden sie ihr eigenes Fundament für die Zukunft. Erst wenn die Filialen in einer Region sich konsolidiert haben, denken wir an neue Ladeneröffnungen.”

Wie halten Sie bei einer solch raschen Expansion die Qualität der Marke?

“Einerseits wichtig sind die ganzen Produktions- und Distributionsaspekte; unsere Kapazitäten sind noch nicht ausgeschöpft. Wir arbeiten aber auch schon an neuen Logistikprojekten, um das Wachstum der Zukunft auffangen und abwickeln zu können. Andererseits ist gerade dank des Wachstums die Qualität der Stoffe sicherlich besser geworden. Wir haben beim Einkauf mehr Macht als früher und arbeiten so mit besseren Lieferanten zusammen. Ebenso ist die Qualität der Verarbeitung dank besseren und teureren Maschinen gestiegen.”

FÜR JEDES ALTER EIN INDITEX-LABEL

Zara ist nur die Spitze des Eisbergs und bildet das Flaggschiff der Inditex-Gruppe. Ein strategischer Erfolgsfaktor der Zara-Besitzer ist eine gezielte Segmentierung des Marktes. Inditex als Dachgesellschaft vereint acht Labels, die international um Kunden kämpfen.

ZARA

Zara ist das Fashion-Label der Spanier und ist mit mehr als 850 Läden in über 56 Ländern zu Hause. Zara ist die Cash Cow der Inditex-Gruppe und macht mit 3800 Millionen Euro rund zwei Drittel des Umsatzes der Holding aus.

PULL AND BEAR

Pull and Bear wendet sich an ein jungliches Grossstadtpublikum im Alter von 14 bis 28 Jahren. Das Trendlabel von Inditex ist in 20 Ländern mit rund 430 Shops auf dem Markt und erwirtschaftet einen Umsatz von 378 Millionen Euro.

BERSHKA

Berska wurde erst 1998 als neues Laden- und Modekonzept eingeführt, wendet sich hauptsächlich an ein junges weibliches Publikum und differenziert sich durch seine avantgardistische Positionierung. 370 Filialen in 17 Ländern generieren 516 Millionen Euro Umsatz.

MASSIMO DUTTI

Massimo Dutti ist der ‘Herrenschnneider’ unter den Inditex-Labels, das Sortiment reicht vom Business-Anzug bis zur gehobenen Freizeitbekleidung. 481 Millionen Euro Jahresumsatz

werden dank 370 Filialen in 26 Ländern erreicht.

KIDDY'S CLASS

Keiner zu klein, um ein Inditex-Kunde zu sein! Kiddy's Class ist die auf Kindermode spezialisierte Brand des Konzerns und mit rund 150 Filialen nur in Spanien und in Portugal präsent. Trotzdem weist das Label 120 Millionen Euro Umsatz aus.

STRADIVARIUS

Stradivarius ist das ‘Romantic-Label’ der Gruppe und wendet sich mit dem Design, den Stoffen und den Accessoires an ein junges weibliches Publikum. 1999 von Inditex übernommen, gibt es heute rund 260 Stradivarius-Läden in 10 Ländern, die einen Umsatz von 242 Millionen Euro erwirtschaften.

OYSHO

2001 lanciert, überträgt Oysho die Kompetenz und die Philosophie von Inditex auf den Sektor der Lingerie- und Dessousmode für Männer und Frauen. Oysho ist mit mehr als 150 Filialen in 8 Ländern vertreten und macht einen Umsatz von 71 Millionen Euro.

ZARA HOME

Die Fashion-Kompetenz von Zara auf den Bereich Haushaltartikel und -textilien ausgeweitet: Das jüngste Label der Inditex-Gruppe bietet Bett- und Badezimmerwäsche, Geschirr und Kristallwaren, Geschenk- und Dekorationsartikel an. Knapp 40 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften die 110 Läden in 11 Ländern.

Liegt somit der Erfolg von Zara in der Logistik?

“Nicht nur, aber eine perfekt funktionierende Distribution ist schon einer unserer Schlüsselfaktoren. Wir verstehen jede einzelne Filiale als Herz unseres Unternehmens. Damit aber das Blut in diese Herzen strömen kann, braucht es eine permanente logistische Höchstleistung.”

Das klingt wenig sexy für ein Modeunternehmen.

“Die Logistik bildet nur die Struktur für das, was unsere Stärke ist – nämlich bei der Mode und den Trends führend zu sein. Und es ist diese Logistik, die es erlaubt, jede einzelne Zara-Filiale auf der ganzen Welt zweimal mit neuer Ware zu beliefern.”

Warum zweimal in der Woche?

“Mit jeder Lieferung erhalten die Filialen neben der bestellten Ware auch neue Produkte zur Lancierung auf dem Markt. Ein Zara-Laden wird so zweimal pro Woche quasi neu durchdacht, das Sortiment frisch zusammengestellt und präsentiert. Diese andauernde Erneuerung trägt zum Gefühl des Kunden bei, bei Zara immer die neusten Modetrends vorzufinden.” ■



Andauernde Erneuerung der Modetrends.

ANZEIGE

Inserat
1/2 quer RA
235x149

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX