

02.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

- Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode
- Zusammen mit den 32 Tochtergesellschaften wird die komplette Wertschöpfungskette im Online-Handel abgedeckt
- Strategische Investitionen zur Stärkung der Partnerschaft mit Kunden und Lieferanten sowie in Infrastruktur
- Zalando baut Logistik in Polen, Frankreich und Italien aus
- Nachhaltigkeit ist fest in der Unternehmens-DNA verankert

02.1.1 GESCHÄFTSMODELL

Zalando ist Europas führende Online-Modeplattform für Damen, Herren und Kinder. Das in Berlin ansässige Unternehmen bietet seinen Kunden eine umfangreiche Auswahl an Modeartikeln wie Schuhe, Bekleidung und Accessoires bei kostenlosem Versand und Rückversand.

Das Sortiment reicht von beliebten weltweit bekannten Marken über Fast-Fashion bis zu lokalen Brands und wird durch selbst designte Private-Labels ergänzt – insgesamt arbeitet Zalando mit über 1.500 internationalen Markenherstellern zusammen. Erweitert und abgerundet wird das Angebot durch die Zalando Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsaaktionen zu rabattierten Preisen anbietet. Die zwischen 2012 und 2016 eröffneten stationären Outlet-Stores in Berlin, Frankfurt am Main und Köln bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Das Mutterunternehmen, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin. Die Zalando-Shops sind lokal auf die Bedürfnisse der Kunden in 15 verschiedenen europäischen Märkten zugeschnitten: Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Norwegen, Polen, Spanien, Schweden, die Schweiz und Großbritannien. Zalandos länderspezifische Internetseiten und mobile Apps sind in jedem dieser Märkte auf die konkreten Bedürfnisse und Vorlieben unserer Kunden zugeschnitten. Das Logistiknetzwerk von Zalando mit derzeit vier zentralen Logistikzentren in Deutschland ermöglicht die effiziente Versorgung aller Kunden in ganz Europa und wird durch das aktuell in Bau befindliche Logistikzentrum in Polen sowie zwei neue Satellitenlager in Italien und Frankreich noch weiter ausgebaut, um der steigenden Nachfrage im Online-Handel gerecht zu werden. Des Weiteren verschafft die zentrale Steuerung der Unternehmensbereiche Einkauf, Logistik und Technologie den Vorteil von Skaleneffekten.

Um ein komfortables Einkaufserlebnis zu ermöglichen, bietet Zalando seinen Kunden einen kostenlosen Versand sowie Rückversand mit bis zu 100 Tagen Rückgaberecht, eine kostenlose Service-Hotline, inspirierende Online-Inhalte und personalisierte Empfehlungen. Der Konzern ist der Auffassung, dass das Zusammenspiel von Mode, operativer Abwicklung und Online-Technologie von entscheidender Bedeutung für den Erfolg ist und es Zalando erlaubt, seinen Kunden und seinen Modemarkenpartnern ein überzeugendes Leistungsversprechen zu geben.



Weiter auf S 83

G4-3
G4-4
G4-5
G4-6
G4-8
G4-13



Mehr Informationen im
Zalando City Guide
zln.do/de-city-guide

02.1.2 KONZERNSTRUKTUR

LEITUNG UND KONTROLLE

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch die in Berlin, Deutschland, ansässige ZALANDO SE als Muttergesellschaft, in der alle Leitungsfunktionen gebündelt sind. Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich durch die ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben dem Mutterunternehmen 32 Tochterunternehmen, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der Entwicklung von Private-Labels für die ZALANDO SE tätig sind. Die ZALANDO SE deckt mit ihren Tochtergesellschaften damit die komplette Wertschöpfungskette eines Online-Händlers ab. Die ZALANDO SE übt entweder direkt oder indirekt die vollständige Beherrschung über alle Tochterunternehmen aus.

G4-7
G4-17

Die Berichterstattung zur Lage des Zalando-Konzerns entspricht damit grundsätzlich der Berichterstattung der ZALANDO SE. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind im Punkt 02.6 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE dargestellt.

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen, denen die Verantwortung der Strategie und der operativen Steuerung des Konzerns obliegt. Rubin Ritter verantwortet den Bereich Vertrieb, Operations, Finanzen und Corporate Governance. Robert Gentz ist verantwortlich für die Bereiche Technologie, Personal und Strategie. Der Bereich von David Schneider umfasst Brand-Marketing, Einkauf und Eigenmarken. Der Aufsichtsrat, bestehend aus neun Mitgliedern, berät den Vorstand und überwacht dessen Geschäftsführung. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen wird der Aufsichtsrat eingebunden. Insbesondere prüft er den Jahresabschluss und Lagebericht und berichtet über die Abschlussprüfung an die Hauptversammlung. Im Aufsichtsrat sind Vertreter der langfristigen Investoren von Zalando, Mitarbeiter und unabhängige Experten vertreten. Die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Anreiz- und Bonuspläne werden im Vergütungsbericht erläutert. Der Vergütungsbericht und die übernahmerechtlichen Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB, die beide Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts sind, wurden im Corporate-Governance-Bericht dargestellt. Der Corporate-Governance-Bericht enthält auch die Erklärung zur Unternehmensführung.



Mehr Informationen
Corporate-Governance-Bericht
S. 54

SEGMENTE DES KONZERNS

Die interne Berichtsstruktur der ZALANDO SE basiert zunächst auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Die Entwicklung des Geschäfts für den Hauptabsatzkanal Zalando-Shop betrachtet der Vorstand dann nach einer geografischen Unterteilung in die Regionen DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz) sowie Übriges Europa. Alle weiteren Absatzkanäle werden zusammengefasst im Segment Sonstige, das im Wesentlichen Umsätze des Absatzkanals Zalando-Lounge, der Outlet-Stores sowie der neuen Plattforminitiativen umfasst.

02.1.3 STRATEGIE UND ZIELE DES KONZERNS

Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode. Rund 12.000 Mitarbeiter setzen sich dafür ein, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Das Unternehmen bietet rund 20 Mio. aktiven Kunden aus 15 Ländern eine Fashion-Plattform und ist ein wichtiger Handelspartner für über 1.500 Markenpartner.

Die erfolgreiche Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt die Stärken des Geschäftsmodells von Zalando, das die Grundlage für die Erreichung der angestrebten Umsatz- und Ergebnisziele bildet. Der Konzern strebt an, durch Erweiterung des Marktanteils im europäischen Online-Modehandel die Umsätze 2017 profitabel um 20 %–25 % zu steigern.

Das Unternehmen will sich als Plattform aufstellen, die Kunden und Fashion zusammenbringt. Durch die Entwicklung seiner operativen und technologischen Infrastruktur ermöglicht das Unternehmen allen Teilnehmern eine Wertschöpfung über die Zalando-Plattform. Zudem begreift Zalando seine Plattform als eine Art Betriebssystem für die Modewelt, das auf verschiedene Weise alle möglichen Arten von Modeschaffenden verbindet und dabei den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen Rechnung trägt. Die Plattform bietet digitale und Infrastrukturleistungen, z. B. in den Bereichen Analytik, Werbung und Logistik. Die Teilnehmer umfassen Kunden, Marken/Händler und Vermittler (z. B. Fashion-Stylisten, Content-Ersteller, Logistik- und sonstige Dienstleister). Ein plattformbasierter Ansatz unterstützt Zalando dabei, seinen Kunden die von ihnen geschätzten Leistungen – skalierbar und mit der richtigen Kostenstruktur – bieten zu können: eine größere Auswahl und inspirierende Inhalte, weitere mögliche Liefermethoden, zusätzliche Leistungen und Zugang zu Fashion-Expertise. Das Unternehmen geht davon aus, dass das Anbieten dieser Leistungen eine selbstverstärkende Wachstumsdynamik auslösen und das Potenzial von Zalando weiter entfalten wird. Ein erweitertes Warensortiment und eine bessere Verfügbarkeit tragen zu einer größeren Kundenreichweite bei und umgekehrt. Für Markenpartner stellt die Möglichkeit, auf unsere beispiellose Kundenreichweite zurückzugreifen, eine große Geschäftschance dar, die sie durch Nutzung unserer Plattformstruktur für sich wahrnehmen können.

Die Zalando-Technologie ist das Fundament der Fashion-Plattform. Über sie steuern wir die höhere Diversität und Komplexität der Plattform, die mit der Aufnahme neuer Partner und Produkte einhergeht. Zalando setzt sich stetig damit auseinander, welchen Herausforderungen seine Fashionpartner gegenüberstehen, um passende Lösungsansätze zu entwickeln. Durch den Zalando-Shop und seine mobilen Anwendungen verfügt Zalando über eine große Reichweite und gewinnt dabei fundierte Erkenntnisse über das Nutzerverhalten sowie die Kaufgewohnheiten seiner Kunden. Durch diese Analyse können die Modemarken relevante Werbebotschaften bei ihren Zielgruppen platzieren. Zalando möchte für seine Plattform weiterhin möglichst viele verschiedene Partner gewinnen, diese mit technologischem Know-how intelligent miteinander verbinden und so ein attraktives Angebot für seine Kunden schaffen.



Weiter auf S. 84



Mehr Informationen
Prognosebericht
S. 123

Das Zalando-Management hat für 2017 drei strategische Investitionsbereiche definiert:

INVESTITIONEN IN UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN AN KUNDEN

Zalando wird die Investitionen in die vier Schlüsselbereiche – das Sortiment, die Kundenfreundlichkeit, die Marke und Mobilitätslösungen – fortsetzen, um sich noch eindeutiger als die kompetenteste Adresse für Online-Mode zu positionieren.



Zalando-Strategie

INVESTITIONEN IN UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN AN LIEFERANTEN

Um die Position als bevorzugter E-Commerce-Partner seiner Lieferanten zu verteidigen, wird Zalando weiter in die Bereiche Handelslösungen, Partnerprogramm, digitale Leistungen und Logistikleistungen investieren.

INVESTITIONEN IN DIE INFRASTRUKTUR

Investitionen in Technologien und operative Infrastruktur bilden den Grundstein für Zalandos überzeugendes Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten.

Zalando wird sich weiterhin darauf konzentrieren, seinen Marktanteil auszubauen, und die anhaltende Wachstumsdynamik aus der Verknüpfung von Kundenreichweite und einer branchenführenden Infrastruktur nutzen. Für Verbraucher ist Zalando mehr denn je die erste Adresse für Fashion-Inspiration und -Beratung sowie um neue Modeprodukte zu entdecken.

Nähere Informationen über unsere Strategie finden sich gesondert in Kapitel 01.3 Konzernstrategie.

02.1.4 NACHHALTIGKEIT

Angesichts globaler Entwicklungen wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und zunehmende Ungleichheit sehen wir eine besondere Dringlichkeit darin, die Modebranche so neu zu definieren, dass alle Stakeholder des Fashion-Ökosystems davon profitieren. Wir sind der Ansicht, dass wir unser Know-how in Fashion, Technology und Operations nutzen können, um einen wesentlichen Beitrag zu einer transparenteren und nachhaltigeren Modebranche zu leisten.



Weiter auf S. 88

Um bei der Erreichung dieses Ziels systematisch vorzugehen, haben wir eine Corporate-Responsibility-(CR-)Strategie, die do.STRATEGY, entwickelt und implementiert. Der Name dieser Strategie bringt unsere Philosophie zum Ausdruck: Wir sind Macher. Das „do.“ ist Teil unserer DNA. Und genauso begegnen wir dem Thema Nachhaltigkeit. Das Kernstück unserer Strategie bilden die im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse definierten fünf Schwerpunktbereiche. Bei dieser 2014 und 2015 durchgeführten Analyse wurden 5.000 Kunden und 1.200 Mitarbeiter dazu befragt, in welchen Bereichen wir das größte Potenzial haben, unsere Branche positiv oder negativ zu beeinflussen. Darüber hinaus haben wir hierarchie- und funktionsübergreifende interne Workshops veranstaltet, um die Themen zu identifizieren, die für unser Geschäftsmodell und die verschiedenen Funktionen entscheidend sind. Aus dem Input dieser wichtigsten Stakeholder-Gruppen wurden 16 Hauptthemengebiete aus fünf verschiedenen Schwerpunktbereichen abgeleitet. Wir betrachten es als Versprechen an unsere Kunden und Partner, aber auch als Verpflichtung gegenüber allen weiteren Stakeholdern, mit denen wir verbunden sind. Um dieses Unternehmensziel zu erreichen,



Zalando erleben
zln.do/de-do

wollen wir das Engagement unserer Mitarbeiter nutzen, indem wir sie in die Lage versetzen, ihren Teil zu einer nachhaltigeren Modebranche und einer besseren Gesellschaft insgesamt beizutragen.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie, unser Nachhaltigkeitsmanagement und unseren Einsatz für Nachhaltigkeit stellen wir in Kapitel 01.4 Nachhaltigkeit dar.¹⁶

02.1.5 STEUERUNGSSYSTEM

Zu den für die Unternehmenssteuerung wichtigen finanziellen Leistungsindikatoren gehören neben Umsatz, EBIT, EBIT-Marge und bereinigter EBIT-Marge auch die bereinigten und unbereinigten Fulfillment- und Marketingkostenverhältnisse sowie das bereinigte EBIT und EBITDA. Darüber hinaus werden das Nettoumlaufvermögen und der operative Cashflow herangezogen. Der Vorstand steuert die Gesellschaft auf Konzernebene.



Mehr Informationen
Wirtschaftsbericht
S. 87

Zalando verwendet neben diesen finanziellen Kennzahlen auch eine Reihe nicht finanzieller Leistungsindikatoren zur Steuerung des Unternehmens.

- **Quote Webseiten-Besuche mobil/Webseiten-Besuche gesamt:** Nutzer surfen im Internet immer häufiger über mobile Endgeräte. In dem Bemühen, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, auf hohem Qualitätsniveau mobil zu shoppen, entwickelt Zalando die mobilen Webseiten und Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Webseiten-Besuche über mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Webseiten-Besuche im Jahr 2016 im Vergleich zu 2015 um rund 8,5 Prozentpunkte von 57,1 auf 65,6 erhöhen.
- **Anzahl der aktiven Kunden:** Der Zalando-Konzern misst seinen Erfolg auch an der Entwicklung der Anzahl aktiver Kunden. Jeder Kunde mit mindestens einer Bestellung innerhalb des letzten Jahres (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. Im Jahr 2016 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 2 Mio. von 17,9 Mio. auf nunmehr 19,9 Mio. erhöht.
- **Anzahl der Bestellungen:** Neben den Umsatzerlösen ist die Anzahl der Bestellungen ein wichtiger Leistungsindikator für die Steuerung des Konzerns. Dieser Indikator wird unabhängig vom Warenwert überwacht und ist ein wesentlicher Wachstumstreiber. 2016 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 55,3 Mio. im Jahr 2015 auf 69,2 Mio. erhöht.
- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem Kunden:** Die durchschnittliche Anzahl von Bestellungen, die aktive Kunden innerhalb der letzten zwölf Monate getätigt haben, beträgt zum 31. Dezember 2016 3,5 Bestellungen (Vorjahr: 3,1).
- **Durchschnittliche Warenkorbgröße:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Er ist darüber hinaus ein wichtiger Indikator für das Vertrauen der Kunden in die Gesellschaft. Der durchschnittliche Warenkorb ist im Geschäftsjahr 2016 von 67,8 EUR auf 66,6 EUR leicht gesunken.

¹⁶⁾ Das Kapitel zur Nachhaltigkeit ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

02.1.6 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zalando entwickelt zentrale Bestandteile seiner Software selbst. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden insbesondere Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Wichtige technische Entwicklungen im Jahr 2016 betrafen unter anderem optische Verbesserungen des Fashion-Stores, die Umgestaltung des Check-outs, Auftragsmanagementleistungen, Händlerbestände, A/B-Test- & Personalisierungsleistungen, Same Day Delivery, Fulfillment by Zalando, Anlaufkosten für die Logistikzentren in Lahr und Stradella, die Zalon-Apps sowie zahlreiche weitere Entwicklungen.

Software-Entwicklung stellt bei Zalando die strukturierte und personalintensive Phase der programmtechnischen Umsetzung signifikanter Systemverbesserungen, Weiterentwicklungen von Komponenten sowie des Ausbaus der Funktionalitäten entlang der gesamten Prozesskette dar.

Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwicklerteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teilbereichen Fashion-Store, Smart Logistics, Payments, Brand Solutions etc. organisiert sind.

Im Geschäftsjahr 2016 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 57,7 Mio. EUR (Vorjahr: 23,1 Mio. EUR), in denen geleistete Anzahlungen in Höhe von 36,4 Mio. EUR enthalten sind (Vorjahr: 9,2 Mio. EUR). Der Anstieg der Entwicklungskosten ist auf die Weiterentwicklung der oben genannten Software und der neuen technischen Projekte zurückzuführen.

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.