

02.3 NACHTRAGSBERICHT

Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind und Einfluss auf die Darstellung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage haben könnten, haben sich nicht ergeben.

02.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

- Umfassendes Risiko- und Chancenmanagement in der gesamten Gruppe implementiert
- Risiken und Chancen werden kontinuierlich überwacht und gesteuert
- Risikomatrix clustert Risiken entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und qualitativen Auswirkung
- Zalando will die Chancen gezielt für weitere Wertschaffung nutzen
- Aktuelle Chancen- und Risikosituation zeigt keine Gefährdung des Fortbestands der ZALANDO SE

G4-14
DMA Korruptionsbekämpfung

Zalando wird regelmäßig mit Risiken und Chancen konfrontiert, die sich sowohl negativ als auch positiv auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns auswirken können. In diesem Risiko- und Chancenbericht sind die wichtigsten Risiken und Chancen unseres Unternehmens dargestellt.

02.4.1 INTEGRIERTES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand der ZALANDO SE trägt die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines effektiven Risiko- und Chancenmanagementsystems für den Zalando-Konzern. Dies wird durch ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt.

Um Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, zu steuern, zu überwachen und ihnen durch angemessene Maßnahmen entgegenzuwirken, hat Zalando eine eigenständige Abteilung geschaffen. Die Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC) entwickelt die Instrumente und Methoden des Risikomanagementsystems fortlaufend weiter.

Konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen stellen die Basis für ein erfolgreiches Risikomanagement dar. Diese Standards werden im GRC Manual festgelegt und vom Vorstand in Kraft gesetzt. Der festgelegte Kernprozess (GRC-Cycle), für dessen Koordination die Abteilung GRC zuständig ist, sichert die standardisierten Verfahren zur Beurteilung, Analyse und Berichterstattung von Risiken, sowie zu den implementierten Steuerungsmaßnahmen. Damit wird sichergestellt, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer einheitlichen Methode erfasst werden. Der GRC-Cycle liefert konsistente, vergleichbare und transparente Informationen und unterstützt so die Entscheidungsfindung.

Die GRC-Abteilung berichtet in halbjährlichem Turnus an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über die Risikosituation. Bei Vorliegen kritischer Themen wird der reguläre Reportingprozess durch eine Ad-hoc-Berichterstattung ergänzt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem sachgerechten, risikobewussten Handeln und zur Vermeidung von Risiken, die die Unternehmensfortführung gefährden könnten, aufgerufen. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagementsystems wird regelmäßig durch die interne Revision überprüft. Darüber hinaus befasst sich der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer mit der Überwachung der Wirksamkeit der internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssysteme.

02.4.2 GEGENMASSNAHMEN UND INTERNES KONTROLLSYSTEM

Zalando überprüft alle identifizierten Risiken und Chancen mindestens zweimal im Jahr auf ihre Aktualität, in bestimmten Fällen in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung auch häufiger. Die Dokumentation wird regelmäßig im umfassenden Risikokatalog, der als Risiko-Kontroll-Matrix (RCM) angelegt ist, aktualisiert. Jedem Risiko werden die relevanten Gegenmaßnahmen, Kontrollen und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Die Einhaltung und Effektivität der relevanten Gegenmaßnahmen und Kontrollen wird von der internen Revision im Rahmen ihrer geplanten Prüfungen der jeweils verantwortlichen Abteilungen beurteilt.

RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENES INTERNES KONTROLLSYSTEM

Zusätzlich zu dem oben beschriebenen unternehmensweiten Risiko- und Chancenmanagementsystem hat Zalando ein noch detaillierteres rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem implementiert. Die wesentlichen Merkmale dieses Systems werden im Folgenden gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB erläutert. Ziel des Systems ist die Identifizierung, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die sich auf die ordnungsgemäße Erstellung des Einzel- und Konzernabschlusses wesentlich auswirken könnten. Als integraler Bestandteil des Rechnungslegungs- und Berichterstattungsprozesses umfasst das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem präventive, überwachende und aufdeckende Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen und in operativen Funktionen, die einen ordnungsgemäßen Abschlusserstellungsprozess sicherstellen. Das interne Kontrollsystem ist basierend auf den verschiedenen Prozessen des Unternehmens, die einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung haben, aufgebaut. Diese Prozesse und die relevanten Risiken für die Berichterstattung werden analysiert und dokumentiert.

In einer prozessübergreifenden Risikokontrollmatrix sind alle Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, abzudeckendem Risiko sowie ausführenden Verantwortlichen definiert. Die implementierten Kontrollmechanismen wirken prozessübergreifend und greifen somit häufig ineinander. Diese Mechanismen umfassen unter anderem die Festlegung von Grundsätzen und Verfahrensweisen, die Definition von Prozessabläufen und Kontrollen, die Einführung von Freigabe- und Prüfkonzepthen sowie die Formulierung von Richtlinien. So sind das konzernweit geltende Bilanzierungshandbuch, das detaillierte Bilanzierungsanweisungen gibt, sowie die Prozesse zur Vorrats- und Forderungsbewertung zentrale Bestandteile. Das interne Kontrollsystem wird regelmäßig überprüft und ggf. angepasst, um die Ergebnisse der von der GRC-Abteilung durchgeführten Risikoworkshops und die von der internen Revision vorgenommenen risikobasierten Beurteilungen widerzuspiegeln.

02.4.3 RISIKOBERICHTERSTATTUNG UND -METHODIK

Alle identifizierten Risiken werden auf der Basis ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Auswirkungen quantifiziert und im Risikokatalog (Risikomatrix) erfasst. Die Wahrscheinlichkeitsbeurteilung basiert auf dem künftigen Zeitraum von einem Jahr ab dem Zeitpunkt der Beurteilung.

Diese Beurteilung der möglichen Auswirkung kann entweder mithilfe einer quantitativen Skala (bevorzugte Methode) oder einer qualitativen Skala (alternative Methode, wenn Risiken nicht quantifiziert werden können oder die qualitativen Aspekte überwiegen) durchgeführt werden. Die quantitativen Klassen basieren auf einer Skala der potenziellen finanziellen Auswirkung auf das Ergebnis (EBIT). Die qualitativen Klassen basieren auf Kriterien, in denen der Reputationsschaden oder strafrechtliche Konsequenzen (mit speziellem Fokus auf Compliance-Risiken) berücksichtigt sind. Die Risiken werden netto dargestellt, d. h., die implementierten risikominimierenden Maßnahmen werden bei der Risikoeinstufung berücksichtigt.

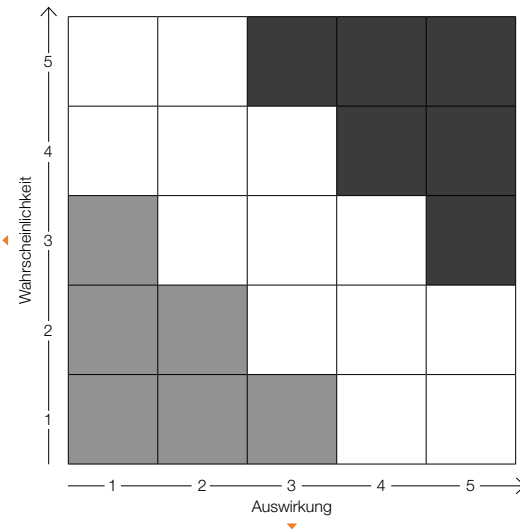


Weiter auf S. 108

Die Platzierung der Risiken in der Risikomatrix erfolgt nach dem folgendem Ansatz:

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT
(IM FOLGENDEN GESCHÄFTSJAHR) → 34

| Klasse | Wahrscheinlichkeit | Durchschnitt |
|--------|------------------------|--------------|
| 1 | sehr gering (0 %–5 %) | 2,5 % |
| 2 | gering (5 %–25 %) | 15 % |
| 3 | mittel (25 %–50 %) | 37,5 % |
| 4 | hoch (50 %–75 %) | 62,5 % |
| 5 | sehr hoch (75 %–100 %) | 87,5 % |



Weiter auf S. 117

QUALITATIVE AUSWIRKUNG
(ALTERNATIVE METHODE) → 35

| Klasse | Reputations-schaden | Strafrechtliche Konsequenzen |
|--------|---------------------|------------------------------|
| 1 | sehr gering | sehr gering |
| 2 | gering | gering |
| 3 | mittel | mittel |
| 4 | hoch | hoch |
| 5 | sehr hoch | sehr hoch |

QUANTITATIVE AUSWIRKUNG
(BEVORZUGTE METHODE) → 36

| Klasse | Schadenshöhe |
|--------|-------------------------------|
| 1 | 0,075 Mio. EUR – 0,2 Mio. EUR |
| 2 | 0,2 Mio. EUR – 1,5 Mio. EUR |
| 3 | 1,5 Mio. EUR – 10 Mio. EUR |
| 4 | 10 Mio. EUR – 75 Mio. EUR |
| 5 | > 75 Mio. EUR |

Darüber hinaus werden Risiken der Risikoklasse 5, deren Höhe 250 Mio. EUR überschreitet, noch zusätzlich als bestandsgefährdende Risiken gekennzeichnet.

Sämtliche nach der beschriebenen Methode als wesentlich eingestuft Einzelrisiken und -chancen werden im folgenden Abschnitt detailliert erläutert. Übergreifende Marktchancen und allgemeine Chancen werden in einem gesonderten Abschnitt dargestellt.

02.4.4 ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLE RISIKEN UND CHANCEN

Es ist grundsätzlich nicht auszuschließen, dass derzeit noch unbekannte potenzielle Risiken oder solche, die aktuell als nicht wesentlich eingeschätzt werden, sich künftig negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken können. Ungeachtet aller implementierten Gegenmaßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten Restrisiken bestehen, die auch durch ein umfassendes Risikomanagementsystem nicht vollständig eliminiert werden können. Insgesamt sind die Risiken als typisch für ein Online-Handelsunternehmen anzusehen.

Risiken, die den Fortbestand von Zalando gefährden können, sind derzeit nicht ersichtlich. Trotzdem erachten wir zwei Risiken als wesentlich (Top-Risiken werden nachfolgend beschrieben).

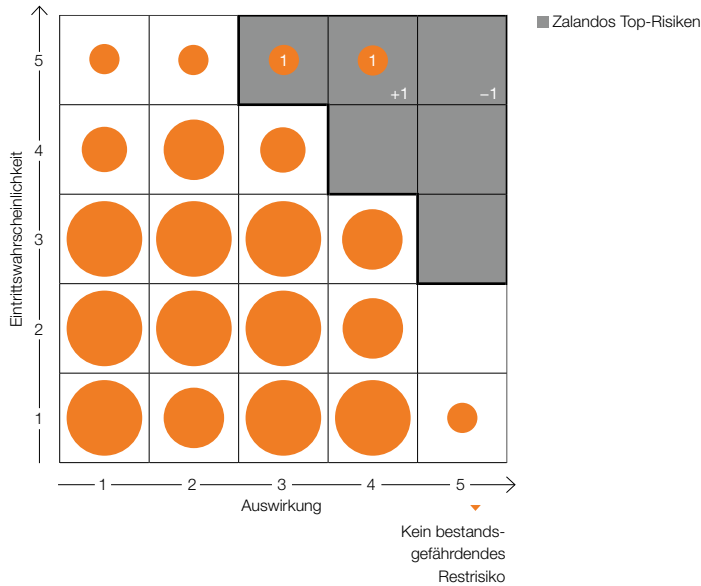
RISIKEN MIT HOHER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT UND HOHER AUSWIRKUNG (TOP-RISIKEN)

Auf der Basis der Nettorisikosicht werden Risiken mit einer kritischen Kombination aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial als Top-Risiken eingestuft (Bereich in der Matrix grau gekennzeichnet).

Diese beiden Risiken waren auch im Geschäftsjahr 2015 Top-Risiken, jedoch wurden die „**Risiken aus Forderungsausfällen/externem Betrug**“ durch das Ergreifen von Gegenmaßnahmen gemindert und für die „**Risiken aus mangelndem Betriebskontinuitätsmanagement**“ sind weitere Gegenmaßnahmen geplant.

ANZAHL DER NETTORISIKEN

→ 25



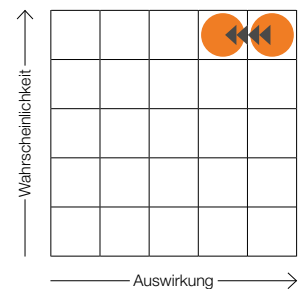
RISIKEN AUS FORDERUNGS-AUSFÄLLEN / EXTERNEM BETRUG (SCHWERPUNKT AUF DEM ZAHLUNGSVERKEHR IM ENDKUNDENGESCHÄFT)

Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen und Forderungen ausfallen. Dies kann sich durch das Zahlungsverhalten oder die wirtschaftliche Situation von Kunden oder durch Betrugsfälle ergeben. Ein Anstieg der Betrugsaktivitäten kann auch zu einem Anstieg der Forderungsausfälle führen. Für E-Commerce-Unternehmen, die eine Zahlung per Rechnung als Zahlungsmethode anbieten, besteht hier in der Regel ein höheres Risiko.

Insgesamt verteilt sich das Ausfallrisiko unterschiedlich über die verschiedenen Länder, Regionen und Städte. Um Forderungsausfälle und Betrug rechtzeitig zu erkennen und verhindern zu können, betreibt Zalando ein umfangreiches Zahlungs- und Betrugsmanagement. Zusätzlich werden auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in ausreichendem Maße Wertberichtigungen gebildet.

Das Risiko bleibt wesentlich, da bei steigenden Umsätzen, trotz einer vergleichbaren oder auch verbesserten relativen Ausfallquote, zusätzliche absolute Forderungsausfälle entstehen können und Betrugsversuche von Zalando nicht völlig verhindert werden können. Ferner besteht die Möglichkeit, dass sich neue Betrugsmuster mit hohem Schadenspotenzial entwickeln.

Wir beobachten die künftigen Trends sehr genau und verbessern unsere Zahlungsprozesse fortlaufend. Die Forderungsausfallquote im Verhältnis zu den Umsatzerlösen hat sich infolge der verbesserten Gegenmaßnahmen 2016 verringert.



Eintrittswahrscheinlichkeit: sehr hoch
Auswirkung: hoch (früher: sehr hoch)

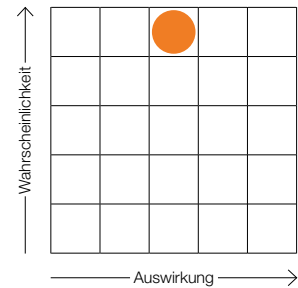
RISIKEN AUS MANGELNDEM BETRIEBSKONTINUITÄTSMANAGEMENT (SCHWERPUNKT TECHNOLOGIE)

Als E-Commerce-Unternehmen ist Zalando maßgeblich von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen Online-Präsenzen und -Dienste abhängig. Störungen oder Ausfälle würden unmittelbar zu Umsatzeinbußen führen. Das Risiko instabiler IT-Systeme bezieht sich gleichermaßen auf die Warenwirtschaft und den Logistikbereich. Unterbrechungen in den Abläufen bzw. eine inkonsistente Fortschreibung von Beständen könnten kurzfristig ebenfalls zu erheblichen Umsatzeinbußen führen.

Die im Rahmen der Risikosteuerung unerlässlichen Gegenmaßnahmen erfolgen mithilfe unseres Konfigurationsmanagements, Anwendungsmanagements und von automatisierten Tests. Darüber hinaus setzt Zalando Überwachungssysteme ein, richtet Notfallprozesse ein und dokumentiert diese. Die Überwachungssysteme und Notfallprozesse werden kontinuierlich verbessert. Ein Risikomanagementsystem für Anwendungen und Systeme ist implementiert. Ausgelagerte Dienstleistungen (z. B. Datacenter) werden in den Überwachungsprozess einbezogen, ferner werden adäquate Service-Level-Vereinbarungen abgeschlossen. Zalandos Business-Assurance-Team analysiert derzeit Abhängigkeiten von Anwendungen und Datenströmen und erarbeitet weitere Gegenmaßnahmen, um die Wahrscheinlichkeit von und das Schadensausmaß bei Ausfällen zu verringern.

ERWEITERTER RISIKO- UND CHANCENBEREICH

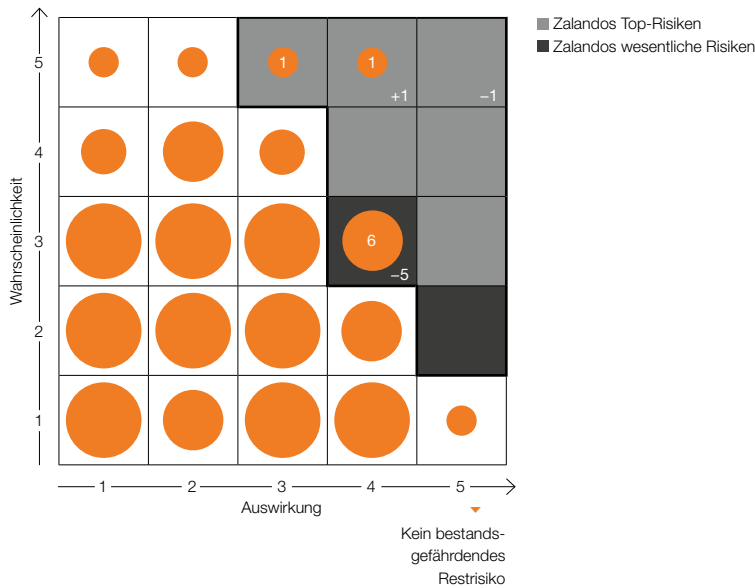
Risiken und Chancen, die in der Matrix dem mit der grau-schwarzen Schattierung abgegrenzten Teil zugeordnet sind, werden aufgrund der Kombination aus bestimmter Eintrittswahrscheinlichkeit und bestimmten Auswirkungen als wesentliche Risiken eingestuft. Die Zahl wesentlicher Risiken reduzierte sich gegenüber dem Geschäftsjahr 2015 von zwölf auf sechs, da die zusätzlich implementierten Gegenmaßnahmen zur Minderung dieser Risiken beitragen. Das einzige Risiko, bei dem eine Erhöhung verzeichnet wurde, waren die „Risiken aus sich ändernden regulatorischen Anforderungen (oder sonstigen grundlegenden Marktbedingungen) innerhalb der Märkte“. Dieses Risiko ist somit Bestandteil des erweiterten Risikobereichs.



Wahrscheinlichkeit: sehr hoch
Auswirkung: mittel

ANZAHL DER NETTORISIKEN

→ 26



STREIKRISIKO

Es können sich Risiken aufgrund eines Streiks der Belegschaft in operativen Funktionen ergeben. Das Risiko ist von zahlreichen internen und externen Faktoren abhängig, insbesondere von der Zufriedenheit der Belegschaft sowie den Aktivitäten der Gewerkschaften in der Branche insgesamt oder bei Zalando im Besonderen. Streiks können zu kostspieligen Auftragsrückständen und Verzögerungen sowie zu höheren Logistikkosten führen.

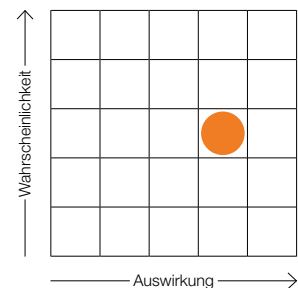
Zalando setzt auf eine gute Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und einen konstruktiven Austausch, um das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zur Sicherstellung der Qualität von Arbeitsbedingungen sind Sozialstandards implementiert, die regelmäßig geprüft werden.

Zalando steht betrieblicher Mitbestimmung in den Logistikzentren offen gegenüber und pflegt einen kontinuierlichen Dialog mit Mitarbeitern und Betriebsräten mit dem Ziel, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern.

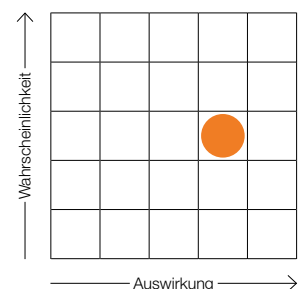
RISIKEN AUS UNZUREICHENDEN PROGNOSEN UND PLANUNGEN IM CATEGORY MANAGEMENT

Risiken können sich aus einer unzulänglichen Koordination der übergeordneten Verkaufs- und Beschaffungsplanung ergeben. Mangelnde Abstimmungen und Planänderungen können zu Planungsfehlern führen. Darüber hinaus besteht das Risiko fehlerhafter Prognosen und daraus resultierender unzutreffender festgelegter Budgets. Das könnte wiederum eine nicht optimierte Budgetierung und ungünstige Beschaffungsaktivitäten nach sich ziehen.

Zalando hat im Category Management einen rollierenden Planungsprozess eingerichtet, der zweimal jährlich durchgeführt und regelmäßig über die laufende Saison aktualisiert wird. Der Prozess wird durch Analysen des Category Controlling, der Merchandise-Planning-Funktion und vom Data-Intelligence-Team unterstützt. Die Basisplanung wird von den Verantwortlichen aus den Ländertteams



Wahrscheinlichkeit: mittel
 Auswirkung: hoch



Wahrscheinlichkeit: mittel
 Auswirkung: hoch

gemeinsam mit den einzelnen Teams aus dem Bereich Category Management vorbereitet und an die übergeordneten Planungen des Category Managements angeglichen.

Dem produktspezifischen Absatzrisiko wird mit einer kontinuierlichen Abverkaufsanalyse und Budgetanpassungen begegnet. Zur Überwachung und Steuerung der Abverkäufe und Warenbestände nutzt Zalando ein detailliertes Kennzahlensystem, mit dessen Hilfe negative Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können. Zusätzliche Flexibilität kann über Nachorderaufträge erreicht werden. Darüber hinaus bildet Zalando in ausreichendem Maße Wertberichtigungen auf Vorräte. Das Warenrisiko ist ein inhärentes Risiko unseres Geschäftsmodells mit Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

RISIKEN AUS NICHT REALISIERTEN MARKTCHANCEN WEGEN MANGELHAFTEM BRANDING VON EIGENMARKEN

Unzulängliches Branding und ein uneinheitliches Markenimage können zu Verlusten führen, weil sich Kunden unter Umständen nicht mehr mit einer Marke „identifizieren“ könnten. Die erwartete Umsatzsteigerung aus einem starken Markenimage sowie daraus resultierende Kosteneinsparungen durch höhere Produktionsvolumina sind die wesentlichen Faktoren bei der Bewertung dieser Chance.

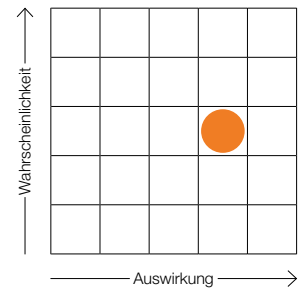
Die zuständigen Markenteams ordnen den einzelnen Marken passende Artikel aus der gesamten Produktpalette zu, um ein einzigartiges Markenimage zu kreieren. Um die Marketingaktivitäten für die Marken angemessen zu erhöhen, wurden gezielte Kundenanalysen über Zielkunden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung durchgeführt. Zusätzlich findet eine kontinuierliche tägliche Kommunikation der Marketingteams und der Content-Abteilungen über Kernmarken in den Social Media statt. Darüber hinaus hat Zalando auf den Zalando-Online-Präsenzen spezielle Markenshops für einzelne Eigenmarken eingerichtet.

RISIKEN AUS DEM MANGEL AN MODERNEN SHOPS UND DIENSTLEISTUNGEN

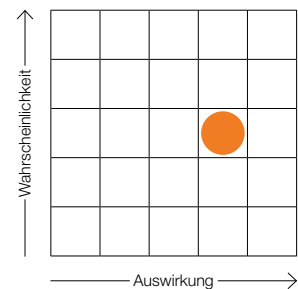
Um die wachsenden und sich wandelnden Anforderungen an zeitgemäße Produkte und Dienstleistungen zu bedienen und Marktchancen zu nutzen, müssen ständig schnelle, innovative und geeignete Anpassungen an den Shops vorgenommen werden. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Maßnahmen oder unzulängliche Umsetzung kann zu Kundenabwanderungen und in der Folge zu wesentlichen Umsatzverlusten führen.

Die Implementierung des Customer Experience-Teams innerhalb der Technologieabteilung stellt eine signifikante übergreifende Gegenmaßnahme dar.

Das Team deckt relevante Entwicklungen auf, schlägt entsprechende Anpassungen vor, koordiniert diese mit den Stakeholdern und stellt so die kontinuierliche Entwicklung der Shops sicher.



Wahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch



Wahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch

RISIKEN AUS SICH ÄNDERNDEN REGULATORISCHEN ANFORDERUNGEN (ODER SONSTIGEN GRUNDLEGENDEN MARKTBEDINGUNGEN) INNERHALB DER MÄRKTE

Aufgrund der Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern und der sich rasch ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen in vielen dieser Länder können sich Risiken ergeben. Potenzielle Risikoszenarien sind Zusatzkosten für erforderliche Anpassungen (Zölle, Produktsicherheit, Arbeitsbedingungen, Produktangebot etc.) und Strafzahlungen bei nicht oder nicht rechtzeitig erfolgten Anpassungen. Zudem können weitere Ereignisse in der Folge der Änderungen (Wechselkursänderungen, unerwartetes Verbraucherverhalten, Reputationsrisiken) zu größeren Schäden führen.

Das erhöhte Risiko ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass es aktuell in erhöhtem Maße zu regulatorischen Änderungen innerhalb der EU kommen kann (ausgelöst z. B. durch die DBM-(Digitaler Binnenmarkt) Initiative, die Sektorenuntersuchung E-Commerce der EU, durch Bestrebungen, verwandte Sachverhalte innerhalb der Mitgliedsstaaten zu adressieren, und durch Ereignisse infolge des Brexit). Erforderliche Anpassungen von Prozessen und Geschäftsaktivitäten können Kosten oder Umsatzminderungen nach sich ziehen.

Um den Schaden aus regulatorischen Änderungen zu begrenzen, hat Zalando ein „Regulatory Watch“-Konzept eingeführt, bei dem relevante regulatorische und rechtliche Sachverhalte den einzelnen Funktionen zugeordnet werden, die dann für die Überwachung der Änderungen in den Märkten verantwortlich zeichnen.

Als Reaktion auf die oben genannten auslösenden Ereignisse hat Zalando die folgenden Maßnahmen initiiert:

DBM: Zalandos Public-Affairs-Team hat Gespräche mit den externen Stakeholdern bei der EU aufgenommen, um in Bezug auf aktuelle Entwicklungen auf dem neuesten Stand zu sein sowie Feedback wie auch Input durch Zalando zu ermöglichen. Das Legal-Team überwacht die neuen Entwicklungen und prüft, ob sich daraus mögliche Auswirkungen für die Geschäftstätigkeit von Zalando ergeben.

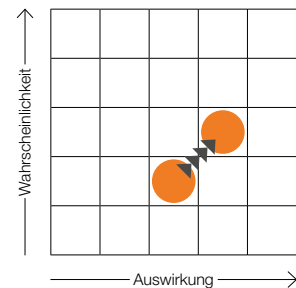
E-Commerce-Sektorenuntersuchung der EU: Zalando verfolgt die Sektorenuntersuchung und hat der Europäischen Kommission die im Rahmen dessen angefragten Informationen zur Verfügung gestellt.

Brexit: Das Legal-Team hat eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die mit der Zusammenfassung und der Bewertung der Zalando-spezifischen Risiken infolge des Brexit betraut ist.

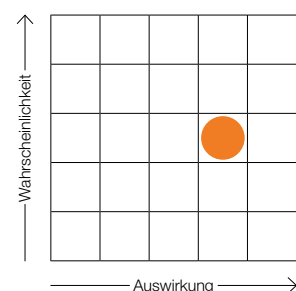
RISIKEN AUS MANGELNDER INNOVATIONSFÄHIGKEIT ODER VERSÄUMTEN PRODUKTINNOVATIONEN

Die Fähigkeit zur prompten Umsetzung von intern vorangetriebenen Innovationen sowie aktuellen Markttrends ist zwingende Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg. Zusätzlich zur Innovations- und Umsetzungsfähigkeit ist es von grundlegender Bedeutung, Trends und Innovationschancen zu erkennen und zu analysieren. Diesbezügliche Versäumnisse könnten zum Verlust von Marktanteilen und zu geringerer Wettbewerbsfähigkeit führen.

Um diesem Risiko zu begegnen, hat Zalando Programme und Prozesse zur Förderung von Produktinnovationen definiert. Um einen hohen Innovationsgrad sicherzustellen, wurde ein Konzept für



Wahrscheinlichkeit: mittel
(früher: niedrig)
Auswirkung: hoch
(früher: mittel)



Wahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch

flexible Softwareentwicklung („Radical Agility“) implementiert, das durch laufende organisatorische Veränderungen weiter verbessert wird.

Ferner wird Zalando Systemarchitektur kontinuierlich verbessert, um Anpassungen flexibler möglich zu machen. Projektvorschläge des Customer-Experience-Teams und der Product-Management-Organisation des Technologiebereichs werden laufend umgesetzt, wobei Projekte mit Kundennutzen priorisiert werden.

REDUZIERTER RISIKEN

Im Rahmen der beiden GRC-Cycles 2016 wurden alle Risiken jeweils neu beurteilt. Wie im Abschnitt „Erweiterter Risiko- und Chancenbereich“ angegeben, konnten sechs Risiken dank verbesserter Gegenmaßnahmen derart gemindert werden, dass sie aktuell nicht mehr als wesentlich erachtet werden. Diese Risiken sind:

- Risiko aus ineffizienten internen Logistikprozessen in Logistikzentren
- Risiken aus nicht zutreffenden Personal- und Kapazitätsprognosen für Logistikzentren
- Risiken aus Gefahrstoffen/gefährlichen Arbeitsbedingungen in der Produktion im Hinblick auf Eigenmarken
- Risiken aus Sicherheitsmängeln bei verkauften Produkten im Hinblick auf Eigenmarken
- Risiken aus Ressourcenknappheit in Logistikzentren
- Risiken aus verpassten Chancen aufgrund mangelnder Marktkenntnisse sowie Beschaffungs- und Verhandlungsfähigkeiten bei der indirekten Beschaffung

Auch wenn diese Risiken nicht mehr Teil des erweiterten Risikobereichs sind, werden sie von den zuständigen Abteilungen genau überwacht. Die Implementierung weiterer Gegenmaßnahmen ist auch hier geplant.

FINANZRISIKEN

Zalando ist verpflichtet, seine Finanzrisiken gemäß § 289 Abs. 2 Nr. 1b HGB zu erläutern.

Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken sowie Währungs- und Zinsrisiken ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus der operativen Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nichtderivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Die derivativen Finanzinstrumente werden ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt.

AUSFALLRISIKO

Das Ausfallrisiko bezeichnet das Risiko, dass eine Gegenpartei ihrer Verpflichtung gegenüber Zalando nicht nachkommt. Das Ausfallrisiko ergibt sich hauptsächlich aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit in geringerem Umfang auch aus vertraglichen finanziellen Ansprüchen gegenüber anderen Parteien, wie z. B. bei Termingeldern, derivativen finanziellen Vermögenswerten und Bankguthaben.

Die Gesellschaft begegnet diesem Risiko, indem sie ihre derivativen Finanzinstrumente und ihre Bankguthaben auf mehrere Finanzinstitute verteilt, um das Risiko gegenüber einer einzigen Gegenpartei zu minimieren. Darüber hinaus legt die Gesellschaft Höchstanlagebeträge fest, um das Ausfallrisiko zu begrenzen.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Das Liquiditätsrisiko bezeichnet das Risiko, dass möglicherweise nicht ausreichend Barmittel zur Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen der Gesellschaft zur Verfügung stehen. Das Risiko kann aus einer unzureichenden Verfügbarkeit von Mitteln an den erforderlichen Stellen, aus ungenauen Liquiditätsprognosen oder einer einseitigen Investitionsstrategie für die Barreserven der Gesellschaft resultieren. Zalando steuert das Liquiditätsrisiko durch eine regelmäßige Überprüfung der Liquiditätserfordernisse mithilfe einer integrierten Plattform für kurz-, mittel- und langfristige Prognosen des Mittelbedarfs. Zudem legt der Konzern die Barreserven der Gesellschaft in Termingeldern und Geldmarktinstrumenten an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammengeführt werden, um sicherzustellen, dass die Mittel dort verfügbar sind, wo sie gebraucht werden.

WÄHRUNGS- UND ZINSRISIKO

Das Währungsrisiko ist definiert als das Risiko aus Änderungen der tatsächlichen und prognostizierten auf Fremdwährung lautenden Ertrags- und Aufwandspositionen infolge schwankender Wechselkurse, was sich negativ auf das Finanzergebnis der Gesellschaft auswirken kann. Das Zinsrisiko wiederum ist definiert als das Risiko aus Änderungen der auf fällig werdende Schulden anfallenden Zinsen infolge von schwankenden Referenzzinssätzen, was sich negativ auf den Zinsaufwand auswirken kann.

Zalando ist in verschiedenen Märkten geschäftstätig und somit Währungsrisiken ausgesetzt, die sich daraus ergeben, dass die Gesellschaft Umsatzerlöse in Fremdwährung erwirtschaftet und Beschaffungstransaktionen in Fremdwährung tätigt. Dem Währungsrisiko wird durch regelmäßige Zusammenführung der Barsalden auf Euro lautende Konten, natürliches Hedging und Hedging mit Termingeschäften begegnet.

Sofern die Voraussetzungen des Hedge Accounting erfüllt sind, erfolgt die Bilanzierung von Termingeschäften als Cashflow Hedge. Nach der Realisation des mittels Cashflow Hedge gesicherten Grundgeschäfts werden die Devisentermingeschäfte als Fair Value Hedge genutzt, um die Marktwertschwankungen der offenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden in Fremdwährung auszugleichen. Die Devisentermingeschäfte werden mit einer Laufzeit von maximal 18 Monaten abgeschlossen. Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen nach internen Richtlinien, die den Handlungsrahmen, die Verantwortlichkeiten sowie die Berichterstattung und die Kontrollen verbindlich festlegen.

Die Fremdwährungssensitivität des Konzerns wird durch die Aggregation aller Fremdwährungspositionen, die nicht in der funktionalen Währung der jeweiligen Gesellschaft abgebildet werden, ermittelt. Diesen Positionen werden die aggregierten Sicherungsgeschäfte gegenübergestellt. Die Marktwerte der einbezogenen Grund- und Sicherungsgeschäfte werden zu Ist-Wechselkursen und zu Sensitivitätskursen bewertet. Die Differenz zwischen diesen Bewertungen stellt die Auswirkungen auf Ergebnis und Eigenkapital dar.

Die Auswirkungen werden regelmäßig analysiert. Beispielsweise gilt, wenn der Wert des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2016 um 5 % gestiegen wäre,

wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,8 Mio. EUR (Vorjahr: 5,4 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2016 bestehenden Kurs wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 6,4 Mio. EUR (Vorjahr: 6,0 Mio. EUR) höher ausgefallen. Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2016 bestehenden Kurs um 34,6 Mio. EUR höher (Vorjahr: 11,8 Mio. EUR höher) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 38,2 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 13,1 Mio. EUR niedriger) ausgefallen.

MARKTCHANCEN UND ALLGEMEINE CHANCEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die Europäische Kommission rechnet für 2017 mit einem Wachstum in der Eurozone von 1,5 % sowie einem Wachstum in der EU um 1,6 %. Dabei gilt der private Konsum als einer der Haupttreiber des Wachstums im Prognosezeitraum. Die Verbesserung der Arbeitsmarktsituation in wichtigen europäischen Ländern wird zudem zu höheren verfügbaren Realeinkommen beitragen²⁶. Auch die Weltbank-Prognose²⁷ ist optimistisch und sagt für die Jahre 2017–2019 eine Beschleunigung des Wachstums in der Region auf durchschnittlich 2,7 % voraus, angetrieben von einer wirtschaftlichen Erholung rohstoffexportierender Länder und einer gestärkten Zuversicht. Dieser Ausblick basiert auf der Annahme einer kontinuierlichen, aber moderaten Erholung der Rohstoffpreise sowie nachlassender geopolitischer Spannungen.

Ungeachtet dessen hat die Entscheidung Großbritanniens, die EU zu verlassen („Brexit“), für Unsicherheit gesorgt. Auch wenn der Markt beruhigend strukturiert auf den Brexit-Schock reagiert hat, sind die endgültigen Auswirkungen weiterhin unklar, da der Fortbestand institutioneller Vereinbarungen und Handelsabkommen zwischen Großbritannien und der Europäischen Union unsicher ist²⁸. Der Anstieg der Zahl von Asylsuchenden und Flüchtlingen scheint sich, rein gesamtwirtschaftlich gesehen, nur moderat auszuwirken. Im Fall eines Scheiterns der sozialen und politischen Integration würden die Kosten mittel- bis langfristig jedoch möglicherweise um einiges deutlicher spürbar werden²⁹.

Es wird erwartet, dass sich die Wachstumodynamik in Deutschland fortsetzen wird³⁰. Der stabile Arbeitsmarkt, robuste Exportzahlen und der Investitionsboom in der Bauwirtschaft werden voraussichtlich das Wachstum und den privaten Verbrauch ankurbeln. Diese Entwicklungen bieten Zalando die Chance, das aus der wachsenden Wirtschaft potenziell resultierende positive Konsumklima zu nutzen, um seine Marktposition weiter auszubauen und Umsatzsteigerungen zu erzielen.

WACHSENDER MODEMARKT IN EUROPA

Der Online-Vertrieb von Mode in Europa³¹ wies 2016 ein Volumen von etwa 51 Mrd. EUR auf, was einem Anteil von 11,9 % am gesamten Mode-Einzelhandel entspricht. Während der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) zwischen 2011 und 2016 nahezu unverändert blieb, wuchs der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR) von etwa 13,4 % in den letzten fünf Jahren wesentlich schneller. Dieser Trend wird voraussichtlich anhalten, da der Anteil von Personen an der Gesamtbevölkerung, die schon in jungem Alter mit digitaler Technologie vertraut sind, weiter steigen wird.

Europa ist ein hochattraktiver Modemarkt mit konzentriertem Wohlstand und hoher Bevölkerungsdichte. Das begünstigt den Online-Vertrieb von Mode.



Weiter auf S. 124



Zalando-Strategie

26) Europäische Kommission, Herbstprognose 2016
 27) Weltbank, Global Economic Prospects, 17. Januar 2017
 28) Internationaler Währungsfonds, Weltwirtschaftsausblick
 29) Europäische Kommission, An Economic Take on the Refugee Crisis
 30) Europäische Kommission
 31) Euromonitor, Europa ohne Russland

Zalando ist dank seiner Markenstärke, seiner Kundenreichweite, seiner Präsenz auf den europäischen Märkten und seinem tiefgreifenden Verständnis der digitalen Wirtschaft gut positioniert, um von diesen günstigen Marktbedingungen zu profitieren.

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa verzeichnete im Jahr 2016 Umsätze von 263,6 Mrd. EUR mit einer CAGR von 15,6 % seit 2011. Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in den Vereinigten Staaten 2016 auf 10,5 % belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in Zalandos Zielmarkt Europa von 4,2 % im Jahr 2011 auf 7,8 % im Jahr 2016.³²

Während der Online-Modehandel weiter wächst, konzentriert sich Zalando darauf, seinen Kunden ein einzigartiges Fashion-Erlebnis, bequeme Lieferleistungen und ein auf lokale Vorlieben zugeschnittenes Sortiment zu bieten, und verschafft sich so eine gute Ausgangsposition, um Umsatz und Marktanteil weiter zu steigern. Gezielte Marketingaktivitäten ergänzen diese Bestrebungen und tragen dazu bei, den Bekanntheitsgrad weiter zu erhöhen, neue Kunden zu gewinnen und Bestandskunden dauerhaft zu binden. Insbesondere wird die strategische Entscheidung, ein plattformgestütztes Geschäftsmodell anzustreben, neue Wachstumschancen schaffen. Das Plattformmodell bringt unterschiedliche Fashion-Stakeholder zusammen, was zu einer besseren Auswahl, erweiterten Inspirationsmöglichkeiten und einer höheren Kundenfreundlichkeit beitragen wird. Zudem kann Zalando das hohe Marktpotenzial im europäischen Online-Modemarkt durch seine Präsenz in mittlerweile 15 europäischen Ländern sowie den stetigen Ausbau der Produktpalette an Eigenmarken weiter ausschöpfen.

MOBILE COMMERCE

Mobile Endgeräte haben erheblich zum starken Wachstum im Online-Einzelhandel beigetragen. Das gilt auch für den Verkauf von Fashion, da die Kunden jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten haben. In Westeuropa steigt der Handelsumsatz durch mobile Endgeräte weiter stark an, von ungefähr 9,3 Mrd. EUR im Jahr 2012 auf fast 62,8 Mrd. EUR im Jahr 2016. Dieser Umsatz wird voraussichtlich mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 15,3 % weiter bis auf 128 Mrd. EUR im Jahr 2021 wachsen.³³

Mobile Endgeräte haben sich zu einem der Hauptabsatzkanäle für Online-Händler entwickelt – ein Trend, der sich in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Zalando nutzt mobile Technologien, um seine Kunden auf neue und innovative Weise erreichen zu können, und zwar unabhängig davon, wo sich diese gerade befinden. Die von Zalando entwickelten Apps bieten Kunden vielfältige Kanäle, über die sie sich am Thema Mode beteiligen, nach Mode stöbern und Mode entdecken können. Insbesondere nutzt Zalando mobile Technologien, um seinen Kunden ein personalisiertes und besseres Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Mobile Apps sind für eine erfolgreiche Steigerung von Zalandos Umsatzpotenzial und Kundenreichweite von entscheidender Bedeutung. Sie unterstützen Zalando nicht nur dabei, einfacher mit Kunden in Kontakt zu treten, sondern eröffnen auch neue Geschäftschancen. Die Entwicklung mobiler Technologien kann Zalando helfen, auf hochfrequentierten Social-Media- und Chat-Plattformen Fuß zu fassen, die sich zu neuen E-Commerce-Adressen entwickeln. Um diese Möglichkeiten voll auszuschöpfen, entwickelt sich Zalando in jeglicher Hinsicht zu einem Unternehmen, das Mobile-First lebt.



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

32) Euromonitor International
33) Euromonitor International

SKALIERBARE LOGISTIK

Zalando arbeitet weiter daran, durch Ausweitung seiner Logistikkapazitäten das Kundenerlebnis in seinen Märkten zu verbessern. Die skalierbare Logistikinfrastruktur besteht derzeit aus den vier Logistikzentren in Brieselang, Erfurt, Lahr und Mönchengladbach, die strategisch in Deutschland positioniert sind, um die Kunden in ganz Europa effizient zu beliefern. Der Bau des Logistikzentrums in Lahr dauert weiter an, der manuelle Betrieb ist bereits angelaufen. Ein fünftes Logistikzentrum in Szczecin, Polen, befindet sich gerade im Bau. Es wird eine Fläche von 130.000 m² umfassen und soll den Betrieb im Herbst 2017 aufnehmen. Das erste Satellitenlager in Stradella, Italien, das Anfang 2016 den Betrieb aufgenommen hat, liefert bereits 70 % aller italienischen Bestellungen aus. Ein weiteres Satellitenlager in der Nähe von Paris, Frankreich, wird im ersten Quartal 2017 den Betrieb aufnehmen. Ferner wurde ein von Dienstleistern betriebenes funktions-spezifisches Logistikzentrum in Peine, Deutschland, eröffnet, das als Zentrallager für Eigenmarken fungiert.

Mit einer Nutzfläche von 310.000 m² bieten die gegenwärtig verfügbaren Logistikzentren die Möglichkeit, ein deutlich höheres Umsatzvolumen als im Geschäftsjahr 2016 abzuwickeln.

INNOVATIVE LOGISTIK

Zalando organisiert seine Logistik erfolgreich selbst. Leitgedanke ist dabei immer, das Einkaufserlebnis für den Kunden noch einfacher, schneller und angenehmer zu gestalten. Zalandos Logistik stellt somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für das Kerngeschäft dar und fungiert zunehmend als differenzierendes Merkmal.

Kontinuierliche Verbesserungen der Logistikinfrastruktur und -prozesse führen zu einer höheren Liefergeschwindigkeit und weiteren Lieferoptionen. Dies trägt wiederum zu einem komfortableren Einkaufserlebnis bei – ein Schlüssel zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Ferner ergibt sich daraus ein Zugang zu erweiterten Geschäftsfeldern. Im Rahmen der Plattformstrategie nutzt Zalando seine Logistikdienstleistungen und sein Know-how in diesem Bereich, um die Beziehungen zu Markenpartnern zu festigen und auszubauen. Über Fulfillment by Zalando ermöglicht Zalando seinen Markenpartnern Zugang zu Zalandos operativer Infrastruktur. Entsprechende Pilotprojekte werden aktuell durchgeführt.

SMART DATA

Zalando sammelt Daten und nutzt die selbstentwickelten Analysewerkzeuge zur Optimierung jedes Aspekts des Geschäfts. Datenanalysen finden vielfältig Verwendung: bei der Erstellung von Nachfrageprognosen, bei der Schaffung eines Einkaufserlebnisses mit dem höchstmöglichen Maß an Personalisierung, bei der länderspezifischen Preisgestaltung und bei der länderspezifischen Erstellung individuell zugeschnittener Produktangebote. Dieser Ansatz gewährt Erkenntnisse von erheblichem strategischem Nutzen. Mithilfe der gesammelten Informationen entwickelt Zalando zudem Anwendungen, die alle Unternehmensbereiche befähigen, ihre Abläufe stetig zu optimieren.



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

Durch die große Reichweite des Zalando-Shops und seiner mobilen Anwendungen gewinnt Zalando fundierte Erkenntnisse über Nutzerverhalten und Kaufgewohnheiten. Durch dieses Wissen können Marken befähigt werden, relevante Werbebotschaften bei ihren Zielgruppen effizient zu platzieren. Zalando kann Markenpartnern auf sie zugeschnittene Werbeprodukte zur Verfügung stellen, mit denen sie ihre Zielgruppen nicht nur im Fashion-Store, sondern auch auf relevanten Drittseiten erreichen. Durch den Ausbau dieser Expertise kann Zalando zusätzliche Umsatzpotenziale realisieren und das Geschäftsfeld erweitern.

In den letzten beiden Jahren hat Zalando in den Ausbau und die Optimierung seiner Marketingfähigkeiten investiert. Im Zuge dessen wurde 2015 die Metrigo GmbH erworben, ein Spezialist für Display-Marketing-Banner und Real-Time-Bidding, sowie die nugg.ad GmbH Anfang 2016, ein Spezialist für Zielgruppenmarketing. Das erworbene Know-how sowie die Expertise und Reichweite von Zalando wurden in der neu gegründeten Zalando Media Solutions GmbH gebündelt, die nun personalisierte Marketingleistungen für Markenpartner erbringt.

INNOVATIVE TECHNOLOGIE

Technologie ist Zalandos Kernkompetenz. Sie ist das Fundament aller Plattformprodukte und liegt nahezu allen Prozessen zugrunde. Technologien befinden sich im stetigen Fortschritt und bieten viel Raum für Innovationen. Zalando konzentriert sich hierbei konsequent darauf, mittels optimierter Technologielösungen das Kundenerlebnis zu verbessern und Reibungsverluste in der Wertschöpfungskette der Modebranche zu verringern.

So hat Zalando seit 2015 beispielsweise in Zusammenarbeit mit den Markenpartnern über 2.500 individuelle Brand-Shops eröffnet, in denen Besucher wie in einem Online-Flagshipstore einkaufen können. Die Marken können direkt mit dem Konsumenten interagieren, ihre Bild-, Video- und Textinhalte selbst steuern und detaillierte Einblicke in das Browsing- und Shoppingverhalten ihrer Kunden erhalten.

Mit der Übernahme der Tradebyte Software GmbH und dem Ausbau der Beteiligung an Anatwine Limited hat Zalando 2016 starke Partner zur Erarbeitung technologischer Lösungen gewonnen, um Marktplatz-Partner einfacher und effektiver mit der Plattform zu vernetzen.

Die Schaffung technologischer Expertise und Innovationen unterstützen nicht nur die Optimierung der Prozesse, sondern bieten auch die Möglichkeit, zusätzliche Synergien und Umsatzpotenziale zu entdecken und auszuschöpfen. Technologie wird im nächsten Jahrzehnt entscheidend zur Effizienzsteigerung in der Modeindustrie beitragen. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt Zalando, seine Positionierung als technologieaffines Unternehmen und Innovator weiter zu festigen, unter anderem indem es sich stetig mit den Bedürfnissen der Markenpartner auseinandersetzt und bestrebt ist, Modekonsumenten personalisiertere Angebote zu bieten und sie so immer wieder neu zu inspirieren.



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

LOKALE AUSRICHTUNG

Die lokale Ausrichtung von Zalandos Produkt- und Leistungsangebot ist ein wichtiger Faktor, um den Kunden ein inspirierendes und komfortables Einkaufserlebnis bieten zu können. Im heterogenen europäischen Markt mit seiner Vielfalt an regionalen Geschmäckern ist die lokale Ausrichtung entscheidend für den Erfolg von Zalando.

Zalando hat verschiedene Online-Angebote entwickelt, die auf die lokalen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Dazu gehören länderspezifische Sortimente, eine nach lokalen Erfordernissen ausgerichtete Sortierung des Online-Katalogs, eine an die lokalen Verhältnisse angepasste visuelle Vermarktung, lokale Zahlungsmethoden und Logistikooptionen. Diese länderspezifische Ausrichtung und stärkere Anpassung an die lokalen Kundenbedürfnisse hebt Zalando von anderen Unternehmen ab. Gleichzeitig nutzt der Konzern für ganz Europa eine zentrale Plattform und Infrastruktur für Wareneinkauf, Logistik und Technologie. Dieser Ansatz bietet die Chance, Skaleneffekte zu erzielen und Zalando wiederum von kleinen, nur lokal tätigen Wettbewerbern abzuheben.

FASHION-EXPERTISE

Konsumenten wählen in der Regel die Shops, bei denen sie die beste Auswahl und die relevanten Trends finden. Diesem Anspruch gerecht zu werden erfordert Fashion-Kompetenz und die Fähigkeit, ein spannendes und personalisiertes Mode-Erlebnis zu gestalten. Um sich gegen Wettbewerber durchzusetzen, baut Zalando diese Kompetenzen systematisch auf verschiedenen Wegen aus.

So betreibt Zalando den Beratungsservice Zalon, bei dem sich Kunden direkt von ausgewählten Stylisten bei ihrem Einkauf beraten und inspirieren lassen können.

Mit den selbst designten Marken schafft Zalando Produkte, deren Produktlebenszyklus vom Design bis zum Verkauf unter einem Dach vereint ist. Zalando ist es dadurch gelungen, beliebte Marken zu kreieren, die sich bei vielen Kunden bereits etabliert haben, und hat damit begonnen, durch gezielte Marketingaktivitäten und zusätzliche Vertriebskanäle den Umsatz zu steigern.

Um stets auf dem neuesten Stand zu bleiben, sind Zalandos Trendscouts mit intensiver Recherche beschäftigt und in den Modemetropolen unterwegs, um die Trends der nächsten Saisons vorherzusagen und mitzugestalten.

ATTRAKTIVER PARTNER

Modemarken schätzen Zalando als strategischen Partner, da der Konzern ihnen unmittelbaren Zugang zum großen europäischen Modemarkt, eine hohe Zahl von Besuchern auf den Webseiten, tiefe Einblicke in das Kundenkaufverhalten, eine smarte Logistik, digitale Leistungen, einen klaren Modefokus und die Plattform bietet, ihre jeweilige Marke in ansprechender Weise zu präsentieren. Die Größe und das schnelle Wachstum des Geschäfts haben einen sich selbst verstärkenden Netzwerkeffekt erzeugt: Die Häufigkeit der Besuche auf Zalandos Online-Plattform ist für die Markenpartner äußerst attraktiv, weshalb Zalando Zugang zu weiteren Modemarken und eine bessere Auswahl ihrer Produkte erhält. Die breite Auswahl an Marken und Produkten hilft der Gesellschaft, neue Kunden anzusprechen und zu gewinnen, was wiederum mehr Marken anzieht. Dies führt dann zu einer steigenden Zahl von Besuchen auf den Internet-Präsenzen des Konzerns.

Mit rund 200.000 Artikeln von mehr als 1.500 Marken bietet Zalando seinen Kunden eine breite und ansprechende Auswahl an Modeartikeln. Die Einkaufsteams arbeiten fortlaufend mit den Markenpartnern bei der Auswahl attraktiver Modeartikel zusammen. Dadurch können täglich rund 1.000 neue Artikel im Online-Angebot erscheinen, wodurch das Angebot immer aktuell bleibt, was den Kunden einen Anreiz gibt, neue Trends zu entdecken. Die starken Partnerschaften mit Modemarken ermöglichen es, nicht nur eine Auswahl großer internationaler Marken anzubieten, sondern auch Marken, die auf lokale Vorlieben zugeschnitten sind. Mithilfe der im Sortiment befindlichen Fast-Fashion-Marken kann Zalando kurzfristig auf neue Trends reagieren. Fast-Fashion-Produkte bieten ferner den Vorteil kürzerer Vorlaufzeiten und größerer Flexibilität.

PERSONALCHANCEN

Das erfolgreiche Wachstum von Zalando basiert auf den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter. Aufgrund des starken Wachstums des Kerngeschäfts, der Erschließung neuer Unternehmensbereiche und der schnellen internationalen Expansion ist Zalando stets auf Verstärkung seines erfolgreichen Teams angewiesen. Der Bereich Recruiting nimmt daher eine zentrale Position in der Personalarbeit ein. Die Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter kann dabei helfen, die Effizienz zu verbessern sowie Innovation und Kreativität zu fördern und somit Umsatz und Profitabilität zu steigern.



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