

02.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

- Europäischer Interneteinzelhandel und Online-Modeverkäufe wachsen erneut deutlich stärker als die Gesamtwirtschaft
- Zalando hat ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 erlebt und alle wesentlichen Kennzahlen verbessert
- Alle Segmente tragen zu dem Umsatzwachstum von 23,0 % auf 3.639 Mio. EUR bei
- EBIT steigt von 89,6 Mio. EUR auf 207,0 Mio. EUR, die EBIT-Marge verbessert sich von 3,0 % auf 5,7 %
- Operativer Cashflow auf 275,8 Mio. EUR mehr als verdoppelt

02.2.1 GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Der Megatrend zum Online-Shopping setzte sich 2016 fort: Der europäische Online-Einzelhandel¹⁷ wuchs 2016 um 13,6 % und damit stärker als der klassische Einzelhandel, der lediglich ein Wachstum von 2,6 % verzeichnete. Der europäische Mode-Einzelhandel¹⁸ schloss das Jahr mit einem Handelsvolumen von ca. 425 Mrd. EUR ab, ein nominales Wachstum von 0,9 %, während der Online-Modemarkt gegenüber dem Vorjahr ein Wachstum von 9,1 % auf 51 Mrd. EUR verzeichnete.

Mit einem Wachstum des gesamten Einzelhandels von 2,5 %¹⁹ sowie des Online-Einzelhandels von 11,6 % im Jahr 2016 spiegeln die deutschen Zahlen die Entwicklung in anderen europäischen Ländern wider. Nach einigen Jahren der Stagnation verringerte sich das Handelsvolumen 2016 um 0,2 %, was auf nachteilige Wetterbedingungen zurückzuführen ist. So wurden die Auswirkungen des milden Januars und des kalten März, die in einen regnerischen Sommer und warmen Herbst übergingen, durch gestiegene Umsätze im vierten Quartal nur teilweise abgemildert²⁰. Dennoch konnten Online-Modeeinzelhändler ihren Umsatz 2016 um 7,4 % auf einen Marktwert von ca. 12,3 Mrd. EUR erhöhen²¹.

Wir sind der Auffassung, dass unser Geschäftsmodell weiterhin von den positiven Aussichten für den europäischen Mode- und Online-Einzelhandel profitieren wird:

- Technologische Fortschritte sind die wesentlichen Treiber der zweiten Welle des E-Commerce, die das Wachstum des Online-Modegeschäfts weiter ankurbeln wird. Es wird erwartet, dass der Marktanteil des Online-Modehandels zulasten des stationären Handels weiter zunehmen wird.
- Europa ist mit seinem hochkonzentrierten Wohlstand nach wie vor ein äußerst attraktiver Modemarkt. In unseren Hauptmärkten in Westeuropa²² lagen die Modeausgaben im Jahr 2016 bei 780 EUR pro Person und waren damit im weltweiten Vergleich am höchsten. Zusammen mit der hohen Bevölkerungsdichte verzeichnet Westeuropa die höchsten Modeausgaben pro km² weltweit. Schätzungen zufolge belaufen sich diese auf 88,1 TEUR im Vergleich zu 15,5 TEUR weltweit. Die Ausgaben pro km² sind für Online-Händler eine wichtige Kennzahl, da höhere Ausgaben pro km² eine schnellere und kostengünstigere Lieferung ermöglichen.



www.euromonitor.com

17) Euromonitor, Europa ohne Russland
 18) Euromonitor, Europa ohne Russland
 19) Euromonitor, Deutschland
 20) Textilwirtschaft
 21) Euromonitor, Deutschland
 22) Euromonitor, Europa ohne Russland

- Die durchschnittliche Bruttogewinnmarge von Online-Modehändlern liegt zwischen 40 % und 60 %²³ und damit deutlich über den durchschnittlichen Margen in anderen Online-Produktkategorien, z. B. Elektronik.
- Die gestiegene Durchdringung des Markts mit mobilen Geräten und das erweiterte Angebot an Anwendungen haben wesentlich zu dem starken Wachstum im Online-Einzelhandel, einschließlich des Online-Modehandels, beigetragen. Smartphones und Tablets ermöglichen jederzeit und praktisch überall Zugang zum Internet und werden von den Konsumenten zunehmend zum Mode-Shopping verwendet. Prognosen für Mobile-Commerce²⁴ zeigen, dass sich dieser Trend voraussichtlich fortsetzen wird, und rechnen in den kommenden fünf Jahren mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von ca. 15,3 %.

02.2.2 GESCHÄFTSVERLAUF

Die ZALANDO SE, Europas führende Online-Plattform für Mode, blickt auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 zurück. Der Konzern verzeichnete im Berichtszeitraum im Vergleich zu 2015 ein Umsatzwachstum von 23,0 % auf 3.639 Mio. EUR (Vorjahr: 2.958 Mio. EUR). Alle Segmente trugen zu diesem Umsatzwachstum bei: In der Region DACH stiegen die Umsatzerlöse um 14,8 %, in der Region Übriges Europa um 29,6 % und im Segment Sonstige um 53,2 %. Zalando konnte erneut in allen Märkten Marktanteile hinzugewinnen. Zalando wächst immer weiter und kann seit dem Börsengang im Jahr 2014 eine solide und konsistente Erfolgsbilanz vorweisen.



Weiter auf S. 92

Bekleidung blieb Zalandos stärkste Produktkategorie, gefolgt von Schuhen und Accessoires. Der Kundenstamm nahm weiter kräftig zu und erreichte Ende 2016 19,9 Mio. aktive Kunden (31. Dezember 2015: 17,9 Mio.).

Wie in den Vorjahren stand die Kundenzufriedenheit für Zalando an erster Stelle. So investierte Zalando in großem Umfang in sein Leistungsangebot an seine Kunden, unter anderem in den Bereichen Mobilität, Marke, Sortiment und Kundenfreundlichkeit. Investitionen in die Infrastruktur festigen Zalandos Stärke im Bereich Technology und Operations und ermöglichen die Erweiterung der Plattformstrategie von Zalando. Mit seiner operativen Struktur bietet Zalando die besten Logistiklösungen im europäischen Online-Modemarkt. Im Jahr 2016 hat die Gesellschaft ein Satellitenlager in Italien eröffnet, das bereits beinahe 70 % der Bestellungen unserer italienischen Kunden ausliefert und zu einer deutlichen Verbesserung unseres Leistungsangebots an unsere Kunden beitrug. Aufgrund dieses Erfolgs entschied das Management, ein weiteres Satellitenlager in der Nähe von Paris, Frankreich, zu errichten, das im ersten Quartal 2017 seinen Betrieb aufnehmen wird. Darüber hinaus gibt es Pläne für ein drittes Satellitenlager in Schweden, das 2017 entstehen und das Zalando-Kundenerlebnis im skandinavischen Markt weiter verbessern soll. Diese Lager werden von Drittanbietern betrieben. Der Anfang 2016 angekündigte Bau eines großen (130.000 m²) Logistikzentrums in Szczecin, Polen, wird voraussichtlich im Herbst 2017 abgeschlossen sein.

Zalando arbeitet mit weit über 1.000 Markenherstellern zusammen. Unsere Technologien stellen den Markenherstellern Tools zur Verfügung, mit denen sie die Inhalte ihrer Shops gestalten und kontrollieren, Feedback von den Kunden erhalten sowie Einblicke in deren Nutzungsverhalten gewinnen können. Zalando verfügt über ein Team von mehr als 1.600 engagierten Technologiemitarbeitern, die sämtliche entscheidenden Prozesse intern entwickeln und steuern. Damit konnte Zalando unter

23) Gesellschaftsangabe; Durchschnitt der Bruttogewinnmargen ausgewählter börsennotierter E-Commerce-Unternehmen wie Asos, Yoox und Boohoo für 2014 basierend auf öffentlich zugänglichen Informationen.

24) Euromonitor, Westeuropa

anderem sein mobiles Angebot wesentlich verbessern und den renommierten Editor's Choice Award von Google Play für seine Android App gewinnen. Ganze 65,6 % der Besuche im Zalando-Online-Shop fanden über ein mobiles Endgerät statt und die Zalando-App wurde 2016 mehr als 28 Mio. Mal heruntergeladen.

Zalandos Vision, Menschen und Mode zusammenzubringen und Konsumenten einen besseren Zugang zur Modewelt zu ermöglichen, wurde verwirklicht, indem die berühmte Berliner Modemesse Bread&Butter im September 2016 in ein für alle geöffnetes und konsumentenorientiertes, digitalisiertes Trend-Event umgewandelt wurde, dessen Schwerpunkt auf neuen Trends und Ideen liegt. Mit der Veranstaltung im September 2016 wurde eine innovative Plattform geschaffen, die es Marken ermöglicht, ihre Geschichten und Kollektionen mit anderen zu teilen und Mode für jeden anzubieten, wobei die meisten Artikel direkt zum Kauf zur Verfügung standen. Das Bread&Butter Mode-Event war ausverkauft und zog mehr als 20.000 Besucher an. Die Zalando-Marke wurde dabei mit über 800 Mio. Impressions in sämtlichen Medien und sozialen Netzwerken auf bestmögliche Weise präsentiert. Zu den Höhepunkten zählten unter anderem Gigi Hadids Präsentation der von ihr co-designten Kollektion Tommy Hilfiger's Tommy X Gigi sowie die Vorstellung der Schuhkollektion von Marni exklusiv für Zalando.

Im Laufe des Jahres wurden weitere namhafte Marken in Zalandos Markenportfolio aufgenommen, darunter Fenty by Rihanna, Club Monaco, Ivyrevel und Kate Spade. Gestützt durch gemeinsame Kampagnen, beispielsweise mit Ivy Park, konnte die Marke Zalando ihre Sichtbarkeit und ihre Reichweite erhöhen. Die Breite und Tiefe des gut kuratierten Angebots von Zalando wurden auf insgesamt 200.000 neu verfügbare Artikel erweitert.

Im Jahr 2016 startete Zalando ein Pilotprojekt mit seinem internationalen Markenpartner adidas, im Rahmen dessen der adidas Performance Store in Berlin mit der Zalando-Plattform verbunden wurde, sodass die Ware dieses Stores nun über die Zalando-Webseite erhältlich ist. Diese strategische Partnerschaft ist ein entscheidender Schritt in Richtung Zalandos Vision von einer integrierten Plattform, die noch schneller und besser auf die Anforderungen der Konsumenten reagiert und dem Kundenwunsch nach einer einzigen Adresse, die standortunabhängig Zugang zu sämtlichen Modeartikeln bietet, nachkommt.

Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich um mehr als 20 %, insbesondere aufgrund des Personalaufbaus im Bereich Technology auf mehr als 1.600 Entwickler, die nicht nur in Berlin, sondern an sechs weiteren europäischen Standorten tätig sind.

Um die Interessen der Mitarbeiter noch stärker mit den langfristigen strategischen Zielen der Gesellschaft in Einklang zu bringen, verfügt Zalando über mehrere Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Das Management setzt sich nachdrücklich für eine offene und direkte Feedbackkultur ein, die durch die Einführung eines 360-Grad-Systems zur Leistungsbewertung weiter gestärkt wurde.

Die Zalando-Aktie ist in zahlreichen bedeutenden deutschen und ausländischen Indizes vertreten, darunter der deutsche MDAX, der breitere European STOXX Europe 600 Index sowie der German Entrepreneurial Index GEX. Außerdem wurde die Zalando-Aktie in relevante Branchenindizes wie etwa den STOXX Europe 600 Retail Index und den Deutsche Börse Prime Retail Performance Index aufgenommen. Die Zalando-Aktie schloss 2016 bei 36,13 EUR.



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



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



Mehr Informationen
Die Zalando Aktie –
Das Börsenjahr 2016
S. 73

02.2.3 WIRTSCHAFTSLAGE

KONZERNERTRAGSLAGE

Die verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zeigt für 2016 eine weitere Steigerung der Umsatzerlöse sowie eine deutliche Verbesserung der Rentabilität. Unterstützt wurde diese positive Entwicklung von unserem Fokus auf der Ausweitung unseres Geschäfts und unseres Marktanteils durch das Schaffen eines bestmöglichen Kundenerlebnisses bei gleichzeitigen Investitionen in unser Geschäft und seine Plattforminitiativen.

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

→ 24

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2015	In % vom Umsatz	Veränderung
Umsatzerlöse	3.639,0	100,0 %	2.958,2	100,0 %	0,0 pp
Umsatzkosten	-2.029,6	-55,8 %	-1.624,0	-54,9 %	-0,9 pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.609,4	44,2 %	1.334,1	45,1 %	-0,9 pp
Vertriebskosten	-1.223,7	-33,6 %	-1.118,9	-37,8 %	4,2 pp
Verwaltungskosten	-191,3	-5,3 %	-129,0	-4,4 %	-0,9 pp
Sonstige betriebliche Erträge	16,7	0,5 %	10,2	0,3 %	0,1 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4,1	-0,1 %	-7,0	-0,2 %	0,1 pp
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	207,0	5,7 %	89,6	3,0 %	2,7 pp



Mehr Informationen
Konzern-Gesamtergebnis-
rechnung
S. 133

SONSTIGE KONZERN-FINANZDATEN

→ 25

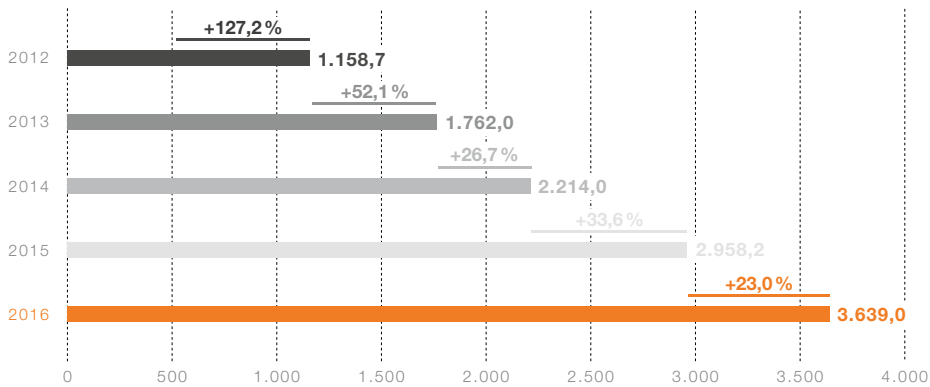
IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,7 %	3,0 %	2,7 pp
Bereinigtes EBIT (ohne anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	216,3	107,5	108,8
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,9 %	3,6 %	2,3 pp
EBITDA	255,3	123,8	131,5
Bereinigtes EBITDA (ohne anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	264,5	141,7	122,8

UMSATZENTWICKLUNG

UMSATZWACHSTUM NACH JAHREN (2012 – 2016)

→ 12

IN MIO. EUR

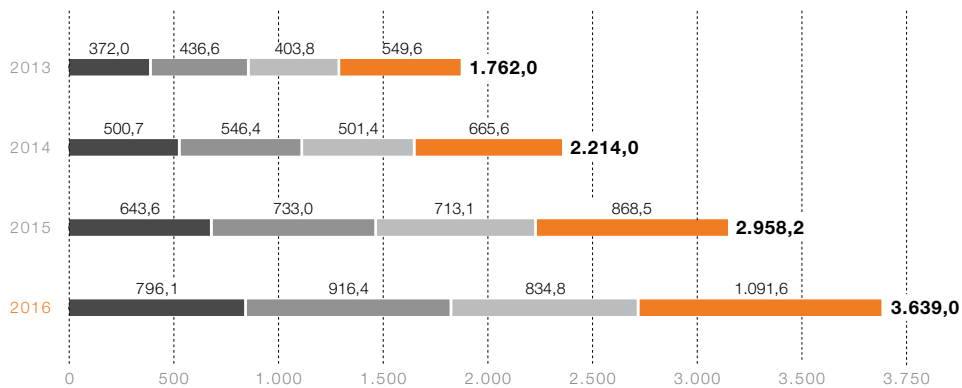


Zalando hat seinen Umsatz 2016 um 680,8 Mio. EUR bzw. 23 % von 2.958,2 Mio. EUR auf 3.639,0 Mio. EUR gesteigert.

UMSATZWACHSTUM NACH QUARTALEN (2013 – 2016)

→ 13

IN MIO. EUR



Die unterjährigen Umsatzschwankungen reflektieren insbesondere die Saisonalität des Geschäfts. Typischerweise werden die Herbst- und Winterkollektionen zu höheren Preisen verkauft als die Frühlings- und Sommerware. Somit werden in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres tendenziell höhere Umsätze erzielt als in der ersten Hälfte. Darüber hinaus sind das zweite und das vierte Quartal in der Regel stärker als das erste und dritte Quartal, da sie nicht die typischen Schlussverkaufszeiträume zum Saisonende enthalten. Mit 1.091,6 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz im vierten Quartal das Niveau der Vergleichsperiode um 25,7 % (Q4 2015: 868,5 Mio. EUR). Damit durchbrach Zalando erstmals in einem einzigen Quartal die Eine-Milliarde-Euro-Grenze, was eindeutig auf unsere Kundenorientierung zurückzuführen ist.

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:

LEISTUNGSINDIKATOREN

→ 26



Weiter auf S. 94

LEISTUNGSINDIKATOREN*	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
Site-Visits (in Mio.)	1.991,6	1.656,4	20,2 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	65,6	57,1	8,5 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	19,9	17,9	10,9 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	69,2	55,3	25,2 %
Durchschn. Bestellungen pro aktivem Kunden	3,5	3,1	12,9 %
Durchschn. Warenkorbgröße (in EUR)	66,6	67,8	-1,8 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	3.639,0	2.958,2	23,0 %
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	23,2	25,8	-2,6 pp
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	10,3	11,7	-1,4 pp
Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	23,3	25,9	-2,6 pp
Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	10,3	11,9	-1,6 pp
EBIT (in Mio. EUR)	207,0	89,6	> 100 %
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,7 %	3,0 %	2,7 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	216,3	107,5	> 100 %
EBITDA (in Mio. EUR)	255,3	123,8	> 100 %
Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR)	264,5	141,7	86,7 %
Nettoumlaufvermögen (in Mio. EUR)	-127,6	-2,6	> 100 %
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit (in Mio. EUR)	275,8	119,4	> 100 %

*) Weitere Erläuterungen zu den Leistungskennzahlen finden sich im Glossar.

Die wichtigsten Leistungskennzahlen sind Umsatzerlöse, EBIT, EBIT-Marge, bereinigte EBIT-Marge, durchschnittliche Warenkorbgröße sowie Anzahl der Bestellungen. Die Leistungsindikatoren für 2017 werden im Prognosebericht unter Punkt 02.5 dargestellt.

Die Umsatzentwicklung geht überwiegend auf einen größeren Kundenstamm und eine höhere Anzahl an Bestellungen zurück. Zum 31. Dezember 2016 hatte der Konzern 19,9 Mio. aktive Kunden. Dies entspricht einem Anstieg von 10,9 % gegenüber dem Vorjahr. Der gewachsene Kundenstamm tätigte im Vergleich zum Vorjahr eine größere Anzahl an Bestellungen. Die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden ist dabei um 12,9 % gestiegen. Die um 25,2 % gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site-Visits um 20,2 % vorangetrieben. Der höhere Traffic auf der Webseite ist auch auf eine deutliche

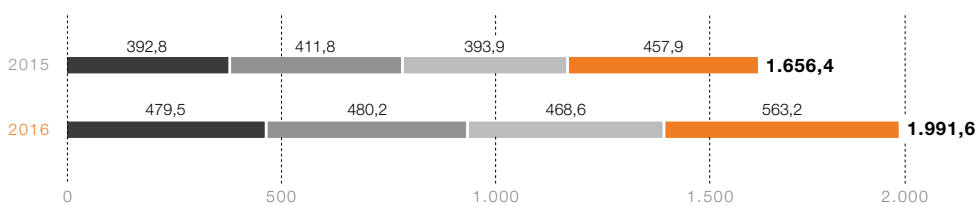
02.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

Steigerung von Besuchern zurückzuführen, welche die Webseite über mobile Endgeräte nutzen. So ist der Anteil von Site-Visits über mobile Endgeräte 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 8,5 Prozentpunkte auf 65,6 % angestiegen. Ein weiterer Grund für den deutlichen Umsatzanstieg ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten sowie in unsere Technologien und unsere operative Infrastruktur.

SITE-VISITS NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 14

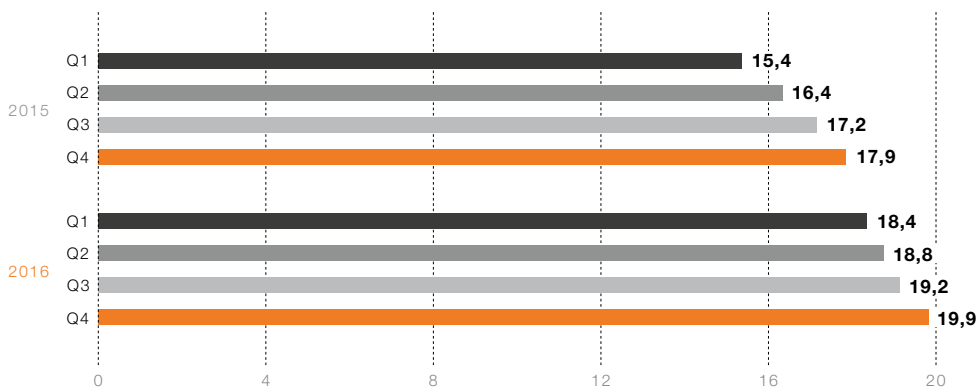
IN MIO.



ANZAHL AKTIVE KUNDEN NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 15

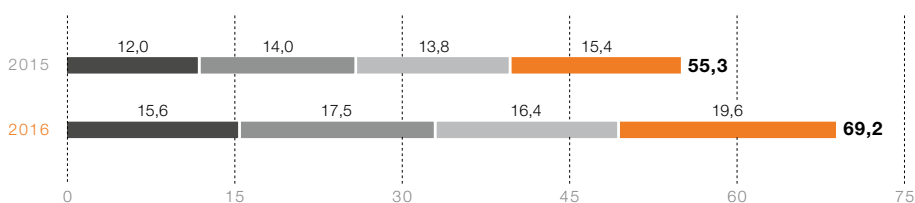
IN MIO.



ANZAHL DER BESTELLUNGEN NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 16

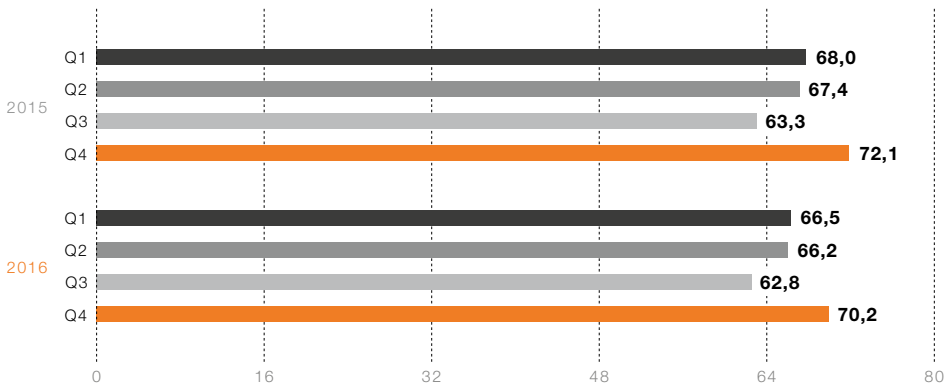
IN MIO.



DURCHSCHNITTLICHE WARENKORBGRÖSSE NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 17

IN EUR



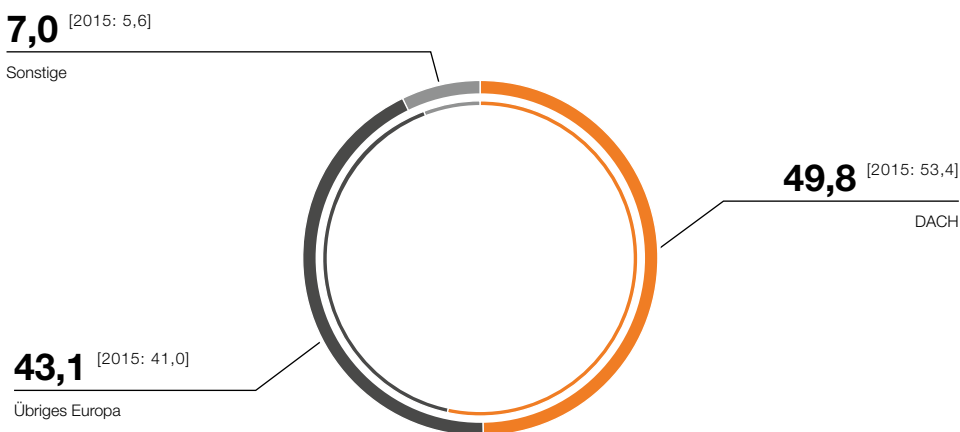
Zalando profitiert von einem starken Zuwachs an aktiven Kunden – dank der größeren Auswahl sowie des guten mobilen Zugriffs auf das Angebot. Die enge Zusammenarbeit von Zalando mit Fast-Fashion-Marken wie beispielsweise Ivy Park und Topshop trugen zur weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrads von Zalando im Fashion-Bereich bei.

Der Umsatz nach Regionen stellt sich folgendermaßen dar:

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN

→ 18

IN %



Weiter auf S. 95

Das DACH-Segment erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2016 ungefähr die Hälfte des gesamten Jahresumsatzes. Gleichzeitig sind die im Segment Übriges Europa und im Segment Sonstige erzielten Umsätze signifikant gestiegen und trugen ebenfalls stark zum Gesamtwachstum bei.

Im Segment DACH wurde 2016 ein Umsatz in Höhe von 1.813,8 Mio. EUR (Vorjahr: 1.580,1 Mio. EUR) erzielt, was gleichbedeutend ist mit einem Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr von 14,8 %.

Im Segment Übriges Europa wurden 2016 1.570,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1.211,6 Mio. EUR) umgesetzt, was einem Umsatzanstieg im Vergleich zu 2015 von 29,6 % entspricht.

Die Umsatzentwicklung wurde darüber hinaus auch durch das Segment Sonstige gestützt, das im Wesentlichen die Geschäftstätigkeit der Zalando-Lounge, die Outlet-Absatzkanäle und die neuen Projekte im Rahmen der Plattforminitiativen umfasst.

EBIT-ENTWICKLUNG

Der Konzern hat 2016 ein EBIT in Höhe von 207,0 Mio. EUR (Vorjahr: 89,6 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies entspricht 2016 einer EBIT-Marge von 5,7 % (Vorjahr: 3,0 %) und stellt eine Verbesserung um 2,7 Prozentpunkte dar. Die starke EBIT-Marge resultiert aus einer Verbesserung der wesentlichen betrieblichen Kosten im Jahresvergleich, insbesondere des Fulfillmentkostenverhältnisses um 2,6 Prozentpunkte sowie des Marketingkostenverhältnisses um 1,6 Prozentpunkte.

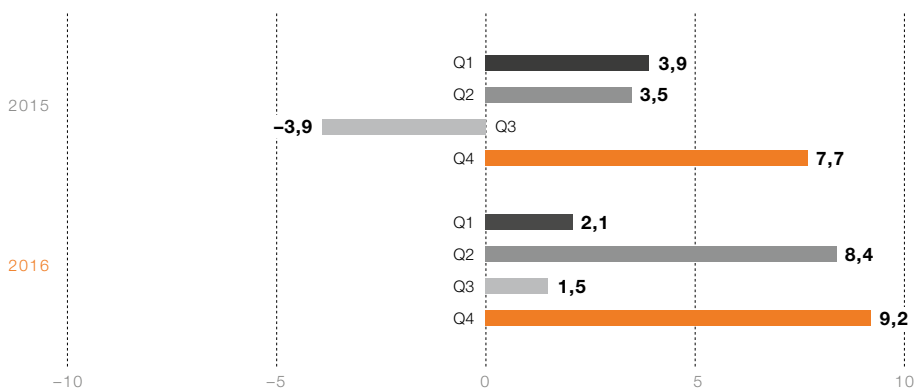


Weiter auf S. 101

EBIT-MARGE NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 19

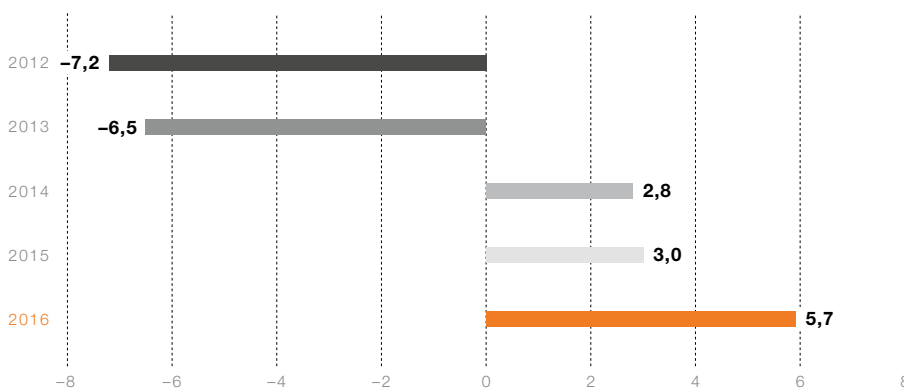
IN %



EBIT-MARGE NACH JAHREN (2012 – 2016)

→ 20

IN %

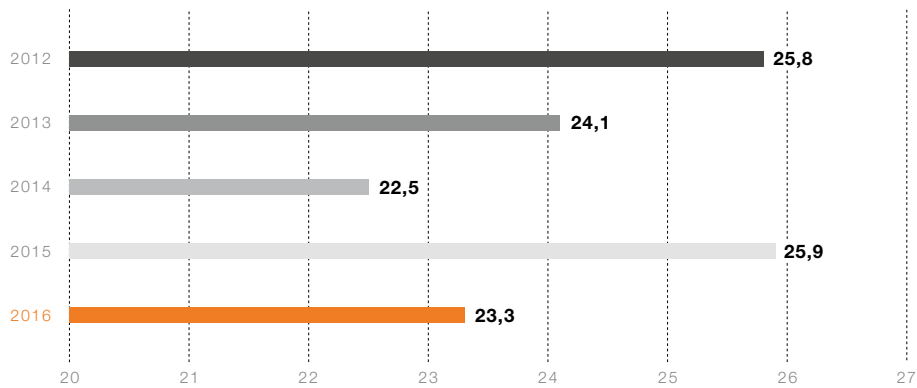


FÜNFJAHRESÜBERSICHT KOSTENPOSITIONEN (UNBEREINIGT)

LOGISTIKKOSTEN (2012 – 2016)

→ 21

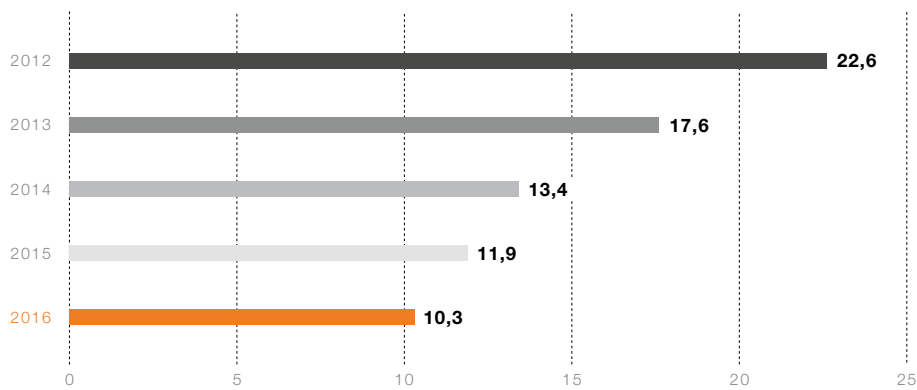
IN % VOM UMSATZ



MARKETINGKOSTEN (2012 – 2016)

→ 22

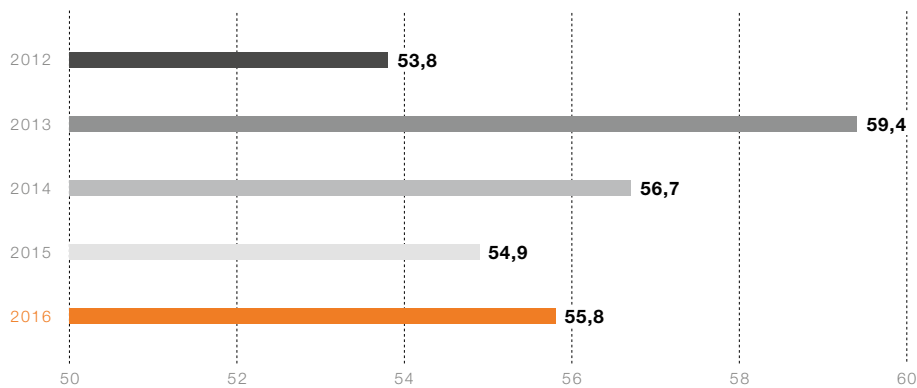
IN % VOM UMSATZ



UMSATZKOSTEN (2012 – 2016)

→ 23

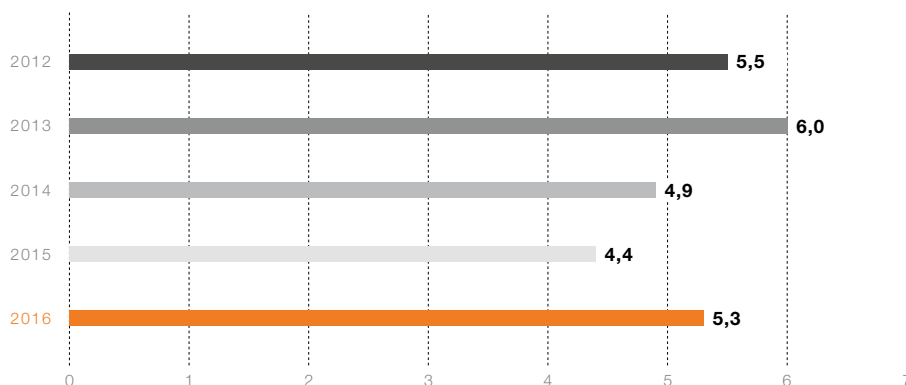
IN % VOM UMSATZ



VERWALTUNGSKOSTEN (2012 – 2016)

→ 24

IN % VOM UMSATZ



Die Umsatzkosten haben sich im Jahresvergleich in etwa entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 25,0 % von 1.624,0 Mio. EUR auf 2.029,6 Mio. EUR erhöht. Die Bruttogewinnmarge entwickelte sich entsprechend unseren langfristigen Erwartungen und ging 2016 aufgrund geringerer Preisnachlässe im Jahr 2015 leicht um 0,9 Prozentpunkte von 45,1 % auf 44,2 % zurück. Auch 2016 haben wir unsere sorgfältige Abwägung zwischen Verkaufsaktion und Marge fortgesetzt und im Rahmen der Cyber Days und während des Saisonschlussverkaufs in die Kundenakquise investiert. Effizienzgewinne aus fortwährenden Verhandlungserfolgen mit Markenpartnern konnten die oben genannten Effekte teilweise ausgleichen. Die Vertriebskosten stiegen im Jahresvergleich um 9,4 % von 1.118,9 Mio. EUR auf 1.223,7 Mio. EUR, eine Verbesserung um 4,2 Prozentpunkte von 37,8 % im Jahr 2015 auf 33,6 % im Jahr 2016 in Prozent vom Umsatz. Die Vertriebskosten setzen sich zusammen aus Fulfillment- und Marketingkosten.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz ging 2016 gegenüber dem Vorjahr um 2,6 Prozentpunkte von 25,9 % auf 23,3 % zurück. Hauptgrund für diese Entwicklung sind niedrigere Paymentkosten, da sich im Vorjahr Wertberichtigungen für betrugsbehaftete Forderungen negativ auf die Fulfillmentkosten ausgewirkt hatten. Zalando legte einen starken Fokus darauf, die Steuerung der Zahlungsoptionen zu verbessern, und arbeitet für eine bessere Überwachung betrügerischen Handelns bei der Bonitätsprüfung von Kunden mit einem neuen Dienstleister zusammen, was zu einem Rückgang der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen führte. Gleichzeitig konnte bei den Fulfillmentkostenbestandteilen weitere Kosteneffizienz erzielt werden, während Zalando weiterhin gezielt Investitionen in das Leistungsangebot an Kunden und Plattforminitiativen tätigte.

Die Marketingkosten stiegen um 24,0 Mio. EUR auf 375,9 Mio. EUR im Vergleich zum Vorjahr. Gründe hierfür waren ausgewählte co-branded Markenkampagnen wie etwa die Ivy Park-Kampagne oder unsere erste Bread&Butter sowie das allgemein höhere Geschäftsvolumen. Insbesondere aufgrund von Effizienzsteigerungen, hauptsächlich im Performance-Marketing, konnten die Marketingkosten im Verhältnis zu den Umsatzerlösen jedoch um 1,6 Prozentpunkte gesenkt werden.

Die Verwaltungskosten sind von 129,0 Mio. EUR im Jahr 2015 auf 191,3 Mio. EUR im Jahr 2016 gestiegen. Der Anstieg ist in erster Linie auf die höhere Mitarbeiterzahl zur Stärkung der Zalando-Plattform sowie die damit verbundenen Bürokosten zurückzuführen.

Die sonstigen betrieblichen Erträge in Höhe von 16,7 Mio. EUR (Vorjahr: 10,2 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Derivats infolge der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter. Die in diesem Zusammenhang erfassten Erträge beliefen sich auf 10,6 Mio. EUR (Vorjahr: 2,0 Mio. EUR). Dieser Sachverhalt wurde im Geschäftsjahr 2016 als ein nicht operativer Einmaleffekt deklariert und wurde entsprechend beim bereinigten EBIT herausgerechnet. Im Vorjahr wurde der Effekt auf die Gewinn- und Verlustrechnung als nicht wesentlich eingestuft und blieb somit bei der Berechnung des bereinigten EBIT unberücksichtigt.

Die EBIT-Marge verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,7 Prozentpunkte von 3,0 % im Jahr 2015 auf 5,7 % im Jahr 2016. Absolut ist das EBIT um 117,5 Mio. EUR von 89,6 Mio. EUR auf 207,0 Mio. EUR gestiegen. Haupttreiber waren die Verbesserung des Fulfillmentkostenverhältnisses um 2,6 Prozentpunkte, die weitere Verbesserung des Marketingkostenverhältnisses um 1,6 Prozentpunkte und die im Vergleich zum Umsatz um 0,1 Prozentpunkte gestiegenen sonstigen betrieblichen Erträge. Die operative Leistung war anhaltend stark, insbesondere aufgrund weiterer Kosteneffizienz und Effizienzsteigerungen bei den Vertriebskosten.

BEREINIGTES EBIT

Um die operative Leistung des Geschäfts beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch das bereinigte EBIT und die bereinigte EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und möglichen weiteren nicht operativen Einmaleffekten.

Im Jahr 2016 hat Zalando ein bereinigtes EBIT von 216,3 Mio. EUR (Vorjahr: 107,5 Mio. EUR) erwirtschaftet, was einer bereinigten EBIT-Marge von 5,9 % (Vorjahr: 3,6 %) entspricht.

Das EBIT umfasst die folgenden Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. Die nicht operativen Einmaleffekte beliefen sich auf 10,6 Mio. EUR

und wurden unter den sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst. Weiterführende Informationen finden sich im Anhang zum Konzernabschluss.

AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN NACH FUNKTIONSBEREICHEN → 27

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	19,9	17,9	2,0
Umsatzkosten	5,0	4,5	0,5
Vertriebskosten	9,9	9,0	1,0
davon Marketingkosten	5,0	4,5	0,5
davon Fulfillmentkosten	5,0	4,5	0,5
Verwaltungskosten	5,0	4,5	0,5

Da die Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente in etwa auf Vorjahresniveau lagen, ist der Anstieg des bereinigten EBIT und der bereinigten EBIT-Marge fast ausschließlich auf die zuvor genannten Faktoren zurückzuführen.

ERTRAGSLAGE SEGMENTE

Die Umsatz- und Ergebnisentwicklungen in den Segmenten des Zalando-Konzerns stellen sich wie folgt dar:

KONZERN-SEGMENTERGEBNISRECHNUNG → 28

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Umsatzerlöse		
DACH	1.813,8	1.580,1
Übriges Europa	1.570,2	1.211,6
Sonstige	255,1	166,5
Betriebliches Ergebnis (EBIT)		
DACH	221,4	92,2
Übriges Europa	-6,2	-10,2
Sonstige	-8,1	7,5
Sonstige Segment-Finanzdaten		
Bereinigtes EBIT DACH	226,3	101,9
Bereinigtes EBIT Übriges Europa	-3,3	-3,3
Bereinigtes EBIT Sonstige	-6,7	8,9

Das EBIT umfasst die folgenden Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und aus nicht operativen Einmaleffekten:

AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN NACH SEGMENTEN → 29

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	19,9	17,9	2,0
DACH	9,9	9,7	0,2
Übriges Europa	8,2	6,9	1,2
Sonstige	1,9	1,3	0,5

NICHT OPERATIVE EINMALEFFEKTE NACH SEGMENTEN → 30

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
Nicht operative Einmaleffekte	10,6	–	10,6
DACH	4,9	–	4,9
Übriges Europa	5,3	–	5,3
Sonstige	0,4	–	0,4

In allen Segmenten von Zalando wurde ein Umsatzwachstum verzeichnet, wodurch Zalandos Marktposition weiter ausgebaut werden konnte.

Gegenüber dem Vorjahr sind die Umsatzerlöse 2016 im DACH-Segment um 14,8 %, im Segment Übriges Europa um 29,6 % und im Segment Sonstige um 53,2 % gestiegen.



Zalando-Strategie

Mit einer Steigerung der EBIT-Marge um 6,4 Prozentpunkte auf 12,2 % wies das DACH-Segment 2016 eine hohe Rentabilität auf. Dieser deutliche Anstieg resultiert insbesondere aus geringeren Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Effizienzsteigerungen im Fulfillment- und Marketingbereich sowie nicht operativen Einmaleffekten in den sonstigen betrieblichen Erträgen. Die EBIT-Marge im Segment Übriges Europa hat sich um 0,4 Prozentpunkte von –0,8 % auf –0,4 % verbessert und damit beinahe den Break-Even erreicht. Die EBIT-Marge blieb in etwa auf Vorjahresniveau, da Effizienzsteigerungen durch Wachstumsinvestitionen kompensiert wurden. Im Segment Sonstige ist die EBIT-Marge 2016 um 7,7 Prozentpunkte auf –3,2 % zurückgegangen. Dieser Rückgang resultiert im Wesentlichen aus weiteren Investitionen in Plattforminitiativen.

BEREINIGTES EBIT NACH SEGMENTEN

Um die operative Leistung der Segmente beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch das EBIT und die EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Aus-

gleich durch Eigenkapitalinstrumente und möglichen nicht operativen Einmaleffekten. Das DACH-Segment erwirtschaftete 2016 eine bereinigte EBIT-Marge von 12,5 %. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die bereinigte EBIT-Marge um 6,0 Prozentpunkte verbessert. Das Segment Übriges Europa erzielte im Vergleich zum Vorjahr lediglich eine leichte Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 0,1 Prozentpunkte von -0,3 % auf -0,2 %. Das Segment Sonstige erwirtschaftete 2016 eine weniger profitable bereinigte EBIT-Marge von -2,6 %. Im Vergleich zum Vorjahr ist die bereinigte EBIT-Marge in diesem Segment aufgrund höherer Investitionskosten für die Plattforminitiativen um 8,0 Prozentpunkte gesunken.

FINANZLAGE

Die Liquiditätssituation und die finanzielle Entwicklung des Zalando-Konzerns werden anhand der nachfolgenden verkürzten Kapitalflussrechnung aufgezeigt:



Weiter auf S. 102

VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG

→ 31

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	275,8	119,4
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-277,1	-196,5
Mittelzufluss/-abfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-2,9	1,5
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	-4,1	-75,7
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	0,5	0,9
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	976,2	1.051,0
Finanzmittelbestand am 31.12.	972,6	976,2



Mehr Informationen
Konzern-Kapitalflussrechnung
S. 138

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 275,8 Mio. EUR (Vorjahr: 119,4 Mio. EUR) erwirtschaftet. Grund für den höheren Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft war neben dem Anstieg des Ergebnisses vor Steuern (von 86,6 Mio. EUR im Vorjahr auf 192,9 Mio. EUR im Berichtsjahr) der höhere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen. Die Erhöhung der Ertragsteuerzahlungen und die Mittelabflüsse aus Umsatzsteuerforderungen wirkten sich gegenläufig aus.

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen ging im Vergleich zum Vorjahr zurück und wirkte sich somit positiv auf den Cashflow aus.

Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verringerte sich zum 31. Dezember 2016 auf niedrige -127,6 Mio. EUR (Vorjahr: -2,6 Mio. EUR).

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ist in erster Linie auf Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Mönchengladbach, Lahr und Szczecin betreffen,

sowie Investitionen in die intern entwickelte Software sowie in die Betriebs- und Geschäftsausstattung zurückzuführen. Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält ferner Finanzmittel, die in Termingelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt sind und daher im investiven Cashflow ausgewiesen werden. Zum 31. Dezember 2016 waren 220,0 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 155,0 Mio. EUR) in diese Termingelder investiert. Die Investitionen für Akquisitionen betragen 30,4 Mio. EUR (Vorjahr: 16,8 Mio. EUR).

Dementsprechend blieben die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente auf Vorjahresniveau, sodass Zalando zum 31. Dezember 2016 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 972,6 Mio. EUR (Vorjahr: 976,2 Mio. EUR) verfügt.

Der frei verfügbare Cashflow hat im Vergleich zum Vorjahr um 21,1 Mio. EUR von 42,6 Mio. EUR auf 63,7 Mio. EUR zugenommen. Ausschlaggebend für die Verbesserung sind der höhere Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie der in geringerem Umfang gestiegene Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit.

Zalandos Liquiditätsposition – die Summe aus den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten und den Termingeldern mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten – hat sich im Geschäftsjahr 2016 um 61,4 Mio. EUR erhöht.

KREDITLINIE

Am 15. Dezember 2016 hat die ZALANDO SE mit einer Gruppe von Banken eine neue revolvingende Kreditfazilität in Höhe von 500 Mio. EUR abgeschlossen, welche die im Jahr 2014 abgeschlossene Kreditfazilität in Höhe von 200 Mio. EUR ersetzt und in verschiedenen Währungen in Anspruch genommen werden kann. Die revolvingende Kreditfazilität kann für allgemeine Gesellschaftszwecke (einschließlich Akquisitionen) sowie für Avale in Anspruch genommen werden. Die Fazilität hat eine Laufzeit bis zum 15. Dezember 2021 und kann bis zum 15. Dezember 2023 verlängert werden. Sie wurde zum 31. Dezember 2016 mit Avalkrediten und Akkreditiven in Höhe von 39,2 Mio. EUR in Anspruch genommen.

VERMÖGENSLAGE

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

AKTIVA	→ 32					
IN MIO. EUR	31.12.2016		31.12.2015		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	392,6	15,5 %	253,1	12,0 %	139,5	55,1 %
Kurzfristige Vermögenswerte	2.145,6	84,5 %	1.863,5	88,0 %	282,2	15,1 %
Gesamtvermögen	2.538,2	100,0 %	2.116,5	100,0 %	421,7	19,9 %



Weiter auf S. 107



Mehr Informationen
Konzernbilanz
S. 134

PASSIVA

→ 33

IN MIO. EUR	31.12.2016		31.12.2015		Veränderung	
Eigenkapital	1.407,5	55,5 %	1.271,4	60,1 %	136,1	10,7 %
Langfristige Verbindlichkeiten	32,5	1,3 %	31,3	1,5 %	1,2	3,9 %
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.098,2	43,3 %	813,8	38,5 %	284,4	34,9 %
Gesamtkapital	2.538,2	100,0 %	2.116,5	100,0 %	421,7	19,9 %

Die Bilanzsumme hat sich im Geschäftsjahr 2016 um 19,9 % erhöht. Nettoumlaufvermögen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie Eigenkapital sind die wesentlichsten Bilanzpositionen.

2016 wurden insgesamt Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 80,0 Mio. EUR (Vorjahr: 38,3 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 135,7 Mio. EUR (Vorjahr: 33,0 Mio. EUR) getätigt.

Der Konzern entwickelt zentrale Bestandteile der im Unternehmen eingesetzten Software selbst. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden insbesondere Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Die Zugänge im Geschäftsjahr 2016 entfielen mit 57,7 Mio. EUR (Vorjahr: 23,1 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 36,4 Mio. EUR (Vorjahr: 9,2 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen enthalten sind.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen Waren für das Handelsgeschäft von Zalando. Trotz des Wachstums des Geschäfts nahmen die Vorräte angesichts des guten Abverkaufs der Herbst-/Winterkollektion und der verbesserten Steuerung der Wareneingänge lediglich um 83,4 Mio. EUR auf 576,9 Mio. EUR zu.

Die zum 31. Dezember 2016 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind kurzfristig. Der Anstieg um 66,3 Mio. EUR auf 216,0 Mio. EUR ist im Wesentlichen auf das höhere Geschäftsvolumen zurückzuführen.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 1.271,4 Mio. EUR auf 1.407,5 Mio. EUR. Die Zunahme in Höhe von 136,1 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus dem positiven Periodenergebnis. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum infolge des Anstiegs des Gesamtvermögens von 60,1 % zum Jahresanfang auf 55,5 % zum 31. Dezember 2016.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten haben sich im Berichtszeitraum um 284,4 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die um 274,8 Mio. EUR von 645,8 Mio. EUR im Vorjahr auf 920,5 Mio. EUR im Berichtszeitraum gestiegen sind. Die Zunahme ist im Wesentlichen der Warenanlieferung angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens sowie längeren Zahlungszielen geschuldet. Im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen hatten zum 31. Dezember 2016 ferner bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 282,3 Mio. EUR

an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2015: 170,9 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verbesserte sich zum 31. Dezember 2016 auf –127,6 Mio. EUR (31. Dezember 2015: –2,6 Mio. EUR). Die Verbesserung ist in erster Linie auf den Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen, der das gestiegene Geschäftsvolumen und die verstärkte Anlieferung der Herbst-/Winterkollektion widerspiegelt, sowie auf eine erhöhte Verfügbarkeit und Inanspruchnahme von Reverse-Factoring-Linien. Darüber hinaus wirkten sich Verhandlungserfolge mit unseren Lieferanten hinsichtlich verlängerter Zahlungsfristen auf diese Entwicklung aus.

GESAMTAUSSAGE

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung im Jahr 2016 als sehr positiv. Zalando hat sich bewusst auf Wachstumsmöglichkeiten konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei klar profitabel geblieben. Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2016 die Umsätze deutlich gesteigert und Marktanteile hinzugewonnen. Die EBIT-Marge ist infolge der starken Leistung signifikant angestiegen. Es konnten erhebliche operative Skaleneffekte realisiert werden, gleichzeitig tätigte Zalando weiterhin gezielt Investitionen in das Leistungsangebot an Kunden und Plattforminitiativen.

Insgesamt hat die Gesellschaft ihre gesteckten Umsatz-, EBIT- und EBIT-Margenziele erreicht. Im Konzernlagebericht 2015 war für 2016 eine bereinigte EBIT-Marge zwischen 2,6 % und 4,1 % angenommen worden. Die Steigerung der bereinigten EBIT-Marge im Jahr 2016 fiel höher als erwartet aus und führte im Geschäftsjahr zu einer entsprechenden Anpassung der Prognose nach oben. Die erhöhte Prognose für die bereinigte EBIT-Marge von ca. 5,0 %–6,0 % wurde zum Jahresende erreicht. Gleichfalls wurde davon ausgegangen, dass Zalando ein Umsatzwachstum am oberen Ende des Wachstumskorridors von 20 %–25 % erwirtschaftet. In diesem Kontext wurde ein starker Anstieg der Zahl der Bestellungen und ein ähnliches Niveau des durchschnittlichen Warenkorbs erwartet. Das Umsatzwachstum entsprach mit 23,0 % unserer Prognose. Daher hat der Konzern seine im Konzernlagebericht 2015 gesetzten Ziele erreicht und in einigen Bereichen sogar übertroffen.

02.2.4 MITARBEITER

Zum Jahresende 2016 beschäftigte Zalando 11.998 Mitarbeiter (Vorjahr: 9.987), womit der Mitarbeiterstand um 20,1 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat um 1.831 auf 11.036 Mitarbeiter zugenommen. Treiber für das signifikante Wachstum war insbesondere der Personalaufbau in den Bereichen Technology und Operations.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir in unserem Kapitel Nachhaltigkeit zur Verfügung. Für weitere Einzelheiten wird auf Abschnitt 01.4 verwiesen.²⁵



Mehr Informationen
Konzern-Gesamtergebnis-
rechnung
S. 133



Mehr Informationen
Nachhaltigkeit
S. 21

25) Der Nachhaltigkeitsbericht ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.