



02

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

→ 02.1	81	GRUNDLAGEN DES KONZERNS
	81	Geschäftsmodell
	82	Konzernstruktur
	83	Strategie und Ziele des Konzerns
	84	Nachhaltigkeit
	85	Steuerungssystem
	86	Forschung und Entwicklung
→ 02.2	87	WIRTSCHAFTSBERICHT
	87	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
	88	Geschäftsverlauf
	90	Wirtschaftslage
	104	Mitarbeiter
→ 02.3	105	NACHTRAGSBERICHT
→ 02.4	105	RISIKO- UND CHANCENBERICHT
	105	Integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem
	106	Gegenmaßnahmen und internes Kontrollsystem
	107	Risikoberichterstattung und -methodik
	109	Übersicht über aktuelle Risiken und Chancen
→ 02.5	123	PROGNOSEBERICHT
	123	Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation
	124	Künftige Entwicklung des Konzerns
	124	Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE
→ 02.6	125	ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE
	125	Geschäftstätigkeit
	126	Wirtschaftslage der ZALANDO SE
	131	Risiken und Chancen
	131	Ausblick

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.

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

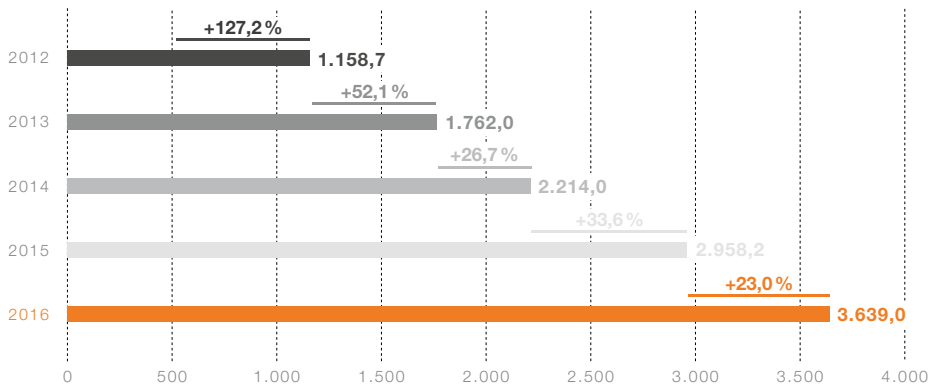
IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,7 %	3,0 %	2,7 pp
Bereinigtes EBIT (ohne anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	216,3	107,5	108,8
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)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

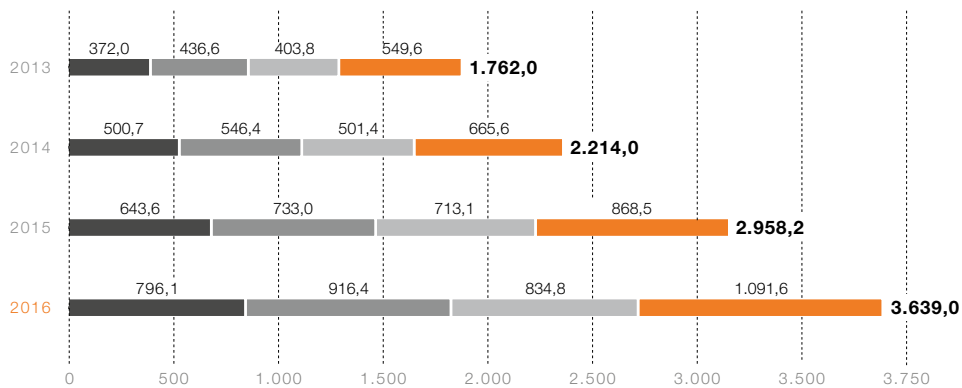


Zalando hat seinen Umsatz 2016 um 680,8 Mio. EUR bzw. 23 % von 2.958,2 Mio. EUR auf 3.639,0 Mio. EUR gesteigert.

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

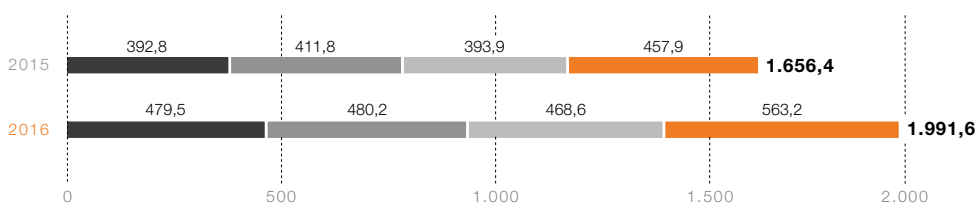
02.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

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

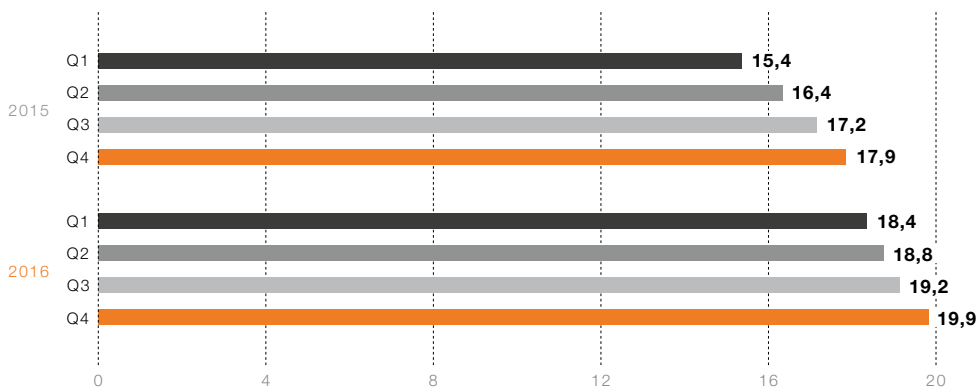
IN MIO.



ANZAHL AKTIVE KUNDEN NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 15

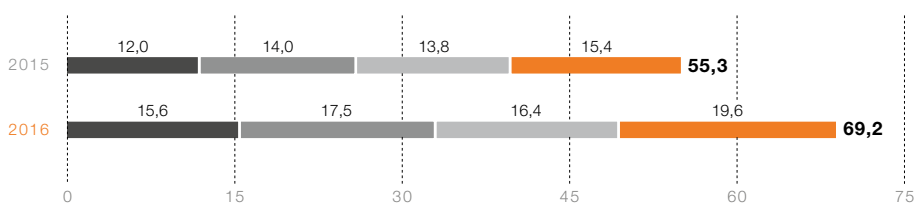
IN MIO.



ANZAHL DER BESTELLUNGEN NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 16

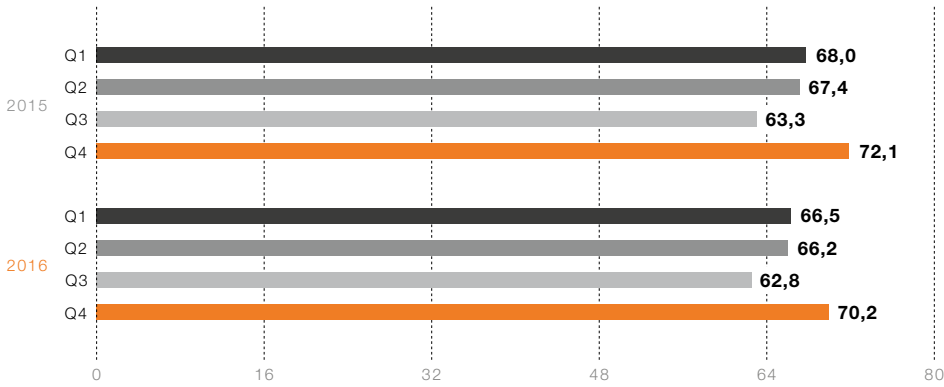
IN MIO.



DURCHSCHNITTLICHE WARENKORBGRÖSSE NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 17

IN EUR



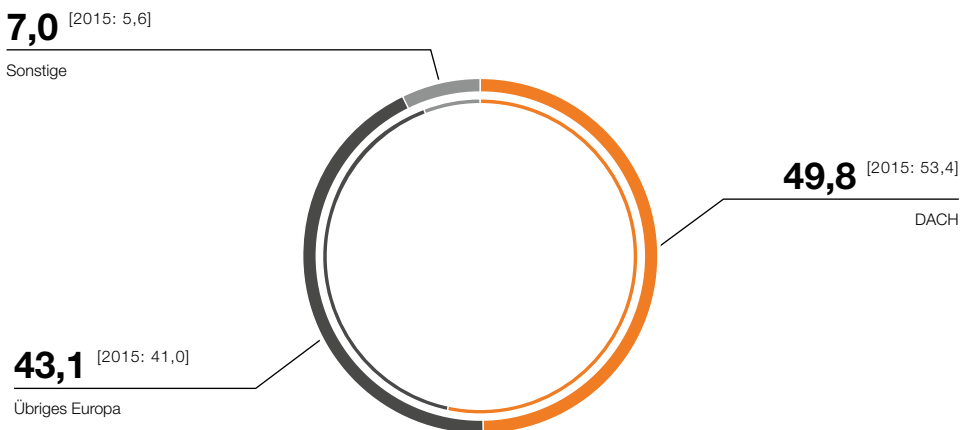
Zalando profitiert von einem starken Zuwachs an aktiven Kunden – dank der größeren Auswahl sowie des guten mobilen Zugriffs auf das Angebot. Die enge Zusammenarbeit von Zalando mit Fast-Fashion-Marken wie beispielsweise Ivy Park und Topshop trugen zur weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrads von Zalando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

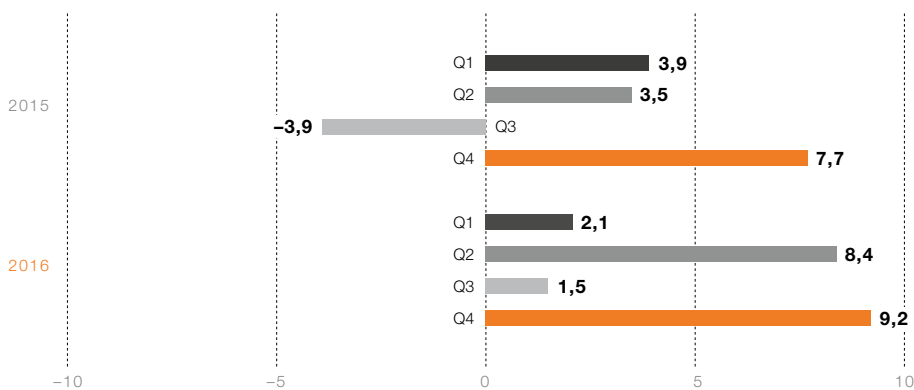


Weiter auf S. 101

EBIT-MARGE NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 19

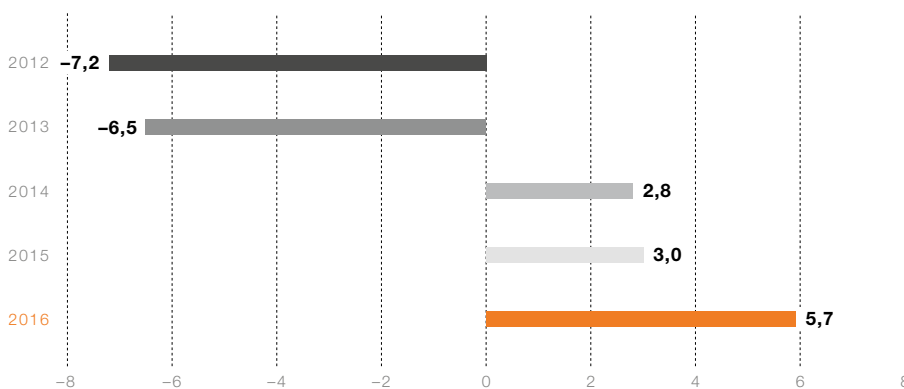
IN %



EBIT-MARGE NACH JAHREN (2012 – 2016)

→ 20

IN %

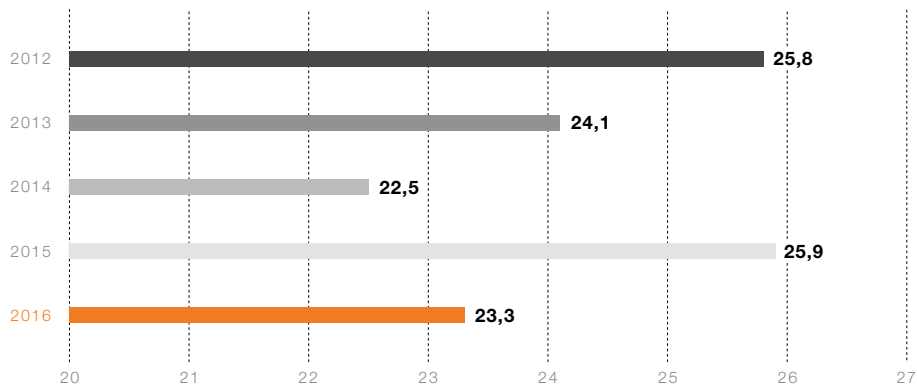


FÜNFJAHRESÜBERSICHT KOSTENPOSITIONEN (UNBEREINIGT)

LOGISTIKKOSTEN (2012 – 2016)

→ 21

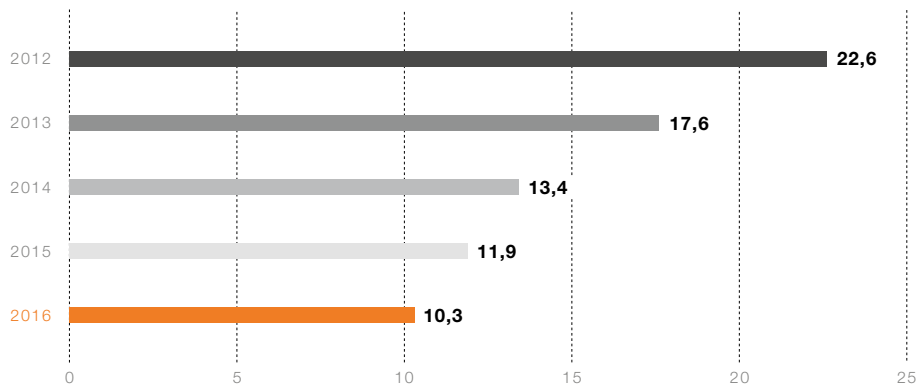
IN % VOM UMSATZ



MARKETINGKOSTEN (2012 – 2016)

→ 22

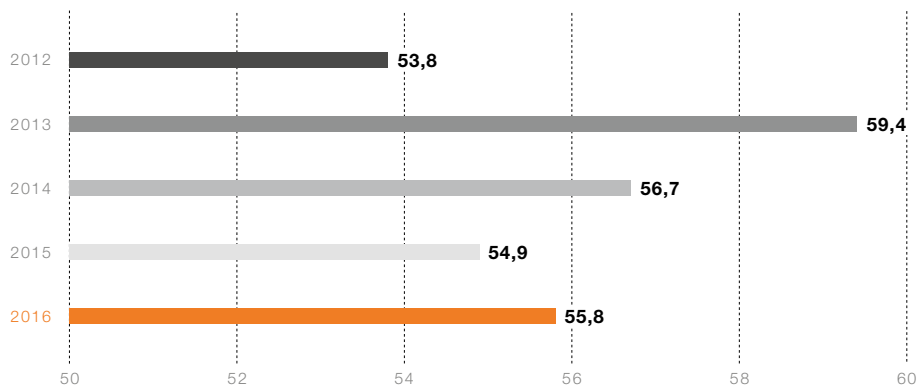
IN % VOM UMSATZ



UMSATZKOSTEN (2012 – 2016)

→ 23

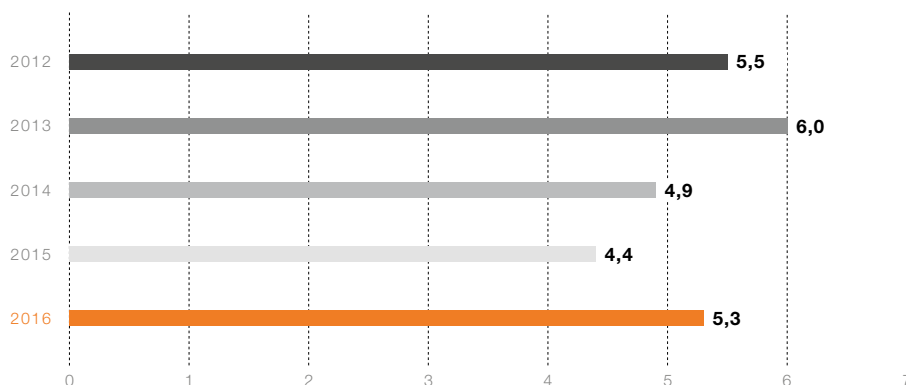
IN % VOM UMSATZ



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.

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 Prüfkonzepten 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.

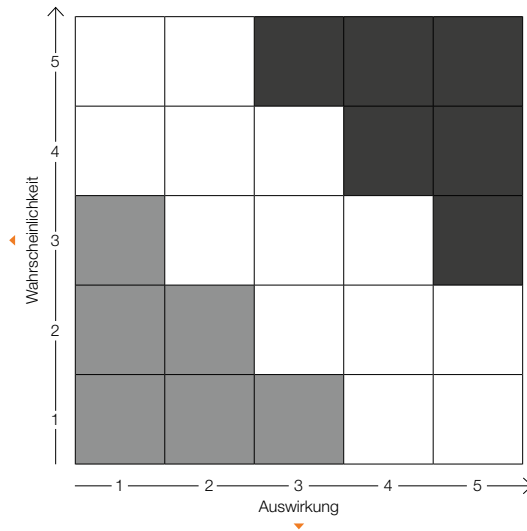


Weiter auf S. 108

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).

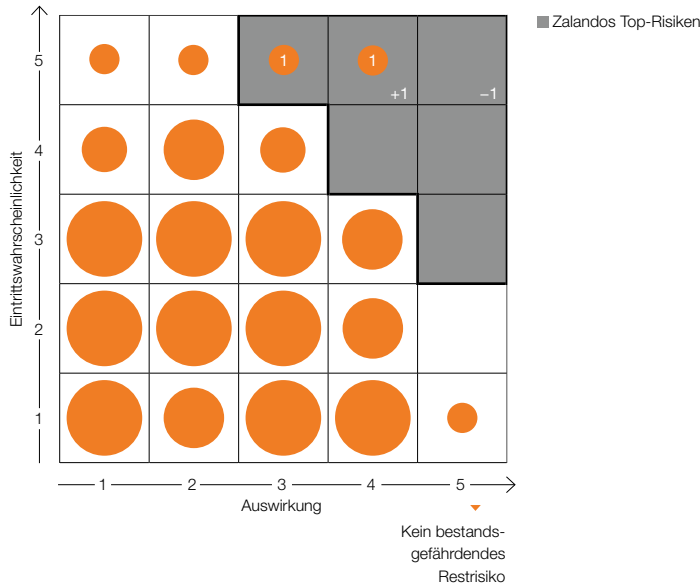
RISIKEN MIT HOHER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT UND HOHER AUSWIRKUNG (TOP-RISIKEN)

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



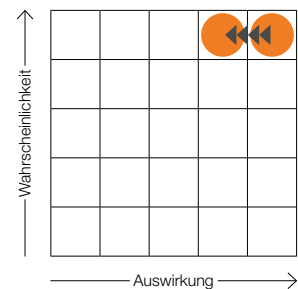
RISIKEN AUS FORDERUNGS-AUSFÄLLEN / EXTERNEM BETRUG (SCHWERPUNKT AUF DEM ZAHLUNGSVERKEHR IM ENDKUNDENGESCHÄFT)

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)

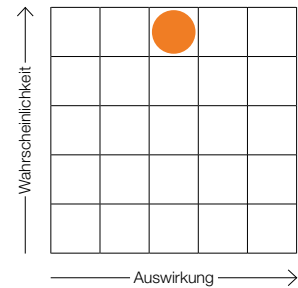
RISIKEN AUS MANGELNDEM BETRIEBSKONTINUITÄTSMANAGEMENT (SCHWERPUNKT TECHNOLOGIE)

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

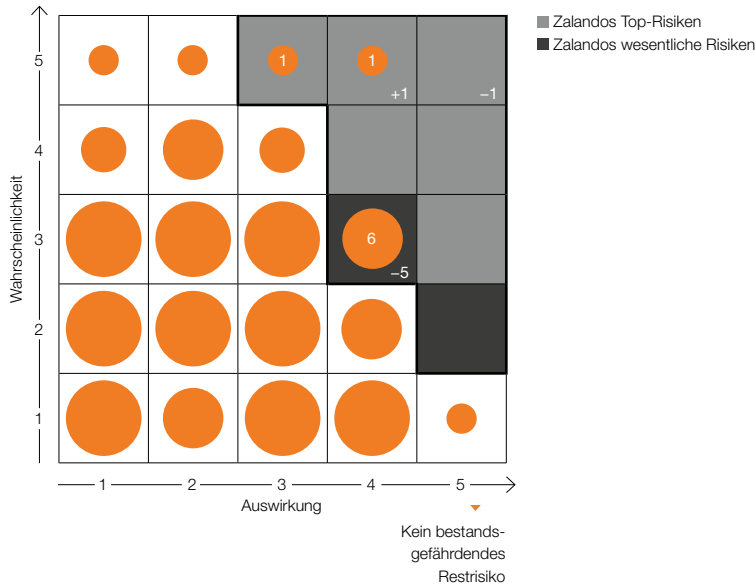
Risiken und Chancen, die in der Matrix dem mit der grau-schwarzen Schattierung abgegrenzten Teil zugeordnet sind, werden aufgrund der Kombination aus bestimmter Eintrittswahrscheinlichkeit und bestimmten Auswirkungen als wesentliche Risiken eingestuft. Die Zahl wesentlicher Risiken reduzierte sich gegenüber 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.

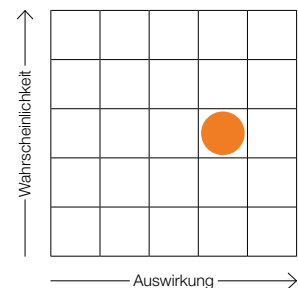
Zalando setzt auf eine gute Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und einen konstruktiven Austausch, um das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zur Sicherstellung der Qualität von Arbeitsbedingungen sind Sozialstandards implementiert, die regelmäßig geprüft werden.

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.

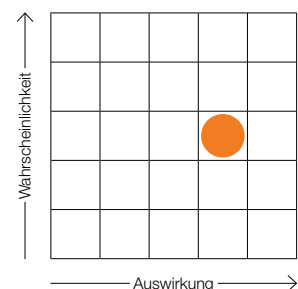
RISIKEN AUS UNZUREICHENDEN PROGNOSEN UND PLANUNGEN IM CATEGORY MANAGEMENT

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.

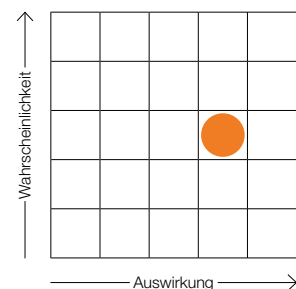
Die zuständigen Markenteams ordnen den einzelnen Marken passende Artikel aus der gesamten Produktpalette zu, um ein einzigartiges Markenimage zu kreieren. Um die Marketingaktivitäten für die Marken angemessen zu erhöhen, wurden gezielte Kundenanalysen über Zielkunden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung 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

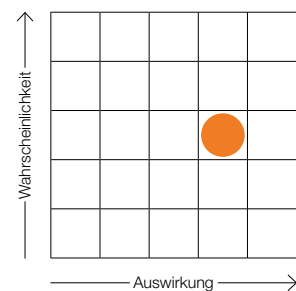
Um die wachsenden und sich wandelnden Anforderungen an zeitgemäße Produkte und Dienstleistungen zu bedienen und Marktchancen zu nutzen, müssen ständig schnelle, innovative und geeignete Anpassungen an den Shops vorgenommen werden. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Maßnahmen oder unzulängliche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

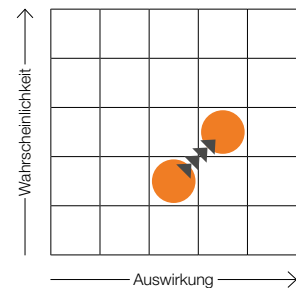
E-Commerce-Sektorenuntersuchung der EU: Zalando verfolgt die Sektorenuntersuchung und hat der Europäischen Kommission die im Rahmen dessen angefragten Informationen zur Verfügung gestellt.

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.

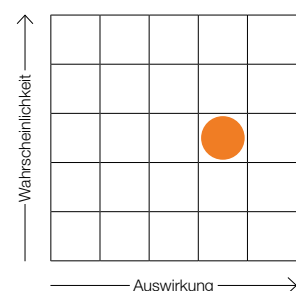
RISIKEN AUS MANGELNDER INNOVATIONSFÄHIGKEIT ODER VERSÄUMTEN PRODUKTINNOVATIONEN

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.

REDUZIERTE 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 Verunsicherung 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 Wachstumsdynamik 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

02.5 PROGNOSEBERICHT

- Für den Interneteinzelhandel in Europa und in Deutschland wird ein weiterhin starkes Wachstum prognostiziert
- 2017 wird für Online-Modeverkäufe in Europa ein Plus von 8,7 % und in Deutschland von 9,8 % erwartet
- Zalando will seinen profitablen Wachstumskurs fortsetzen und weitere Marktanteile hinzugewinnen
- Der Umsatz soll 2017 um 20 %-25 % wachsen, die bereinigte EBIT-Marge soll zwischen 5,0 % und 6,0 % liegen

02.5.1 KÜNFTIGE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE SITUATION

Es wird erwartet, dass der europäische Interneteinzelhandel weiterhin ein starkes Wachstum erzielt. So soll der europäische Einzelhandel³⁴ 2017 ein Wachstum von knapp 1,7 % gegenüber dem Vorjahr erreichen, während dem Online-Handel eine Steigerung um 11,4 % prognostiziert wird. In Deutschland zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die Prognose für den Einzelhandel für 2017 liegt bei etwa 2,2 %, für den Internethandel hingegen bei über 13,6 %. Der Verband der deutschen Internetwirtschaft³⁵ geht zudem davon aus, dass E-Commerce-Aktivitäten bis 2017 für über die Hälfte (53 %) des deutschen BIP verantwortlich zeichnen werden – ein Anstieg um 16 % im Vergleich zur E-Commerce-Aktivität 2012.

Für die Online-Modebranche in Europa und Deutschland wird ebenfalls weiteres Wachstum erwartet. Auf europäischer Ebene wird eine Stagnation der Modeverkäufe prognostiziert (+0,5 %), und die Modeverkäufe in Deutschland sollen sogar leicht rückläufig ausfallen (Rückgang um 0,2 %). Demgegenüber wird für die Online-Modeverkäufe ein wesentlich schnelleres Wachstum in Europa und in Deutschland vorausgesagt. Die Online-Modeverkäufe werden sich 2017 um ca. 8,7 % erhöhen, für Deutschland wird von einem Wachstum um annähernd 9,8 % gegenüber dem Vorjahr ausgegangen³⁶.

Mit der Weiterentwicklung von E-Commerce-Modellen und der zunehmenden Offenheit der Konsumenten gegenüber dem Online-Shopping erwartet Zalando, dass der Online-Anteil im Modehandel auch 2017 weiter stark ansteigen wird. Zalando sieht sich mit seiner hohen Markenbekanntheit in Europa, seinem großen Kundenstamm, guten Lieferantenbeziehungen und der bereits aufgebauten Infrastruktur sowie seinen Kapazitäten im Hinblick auf Mode und Mobiltechnologie gut positioniert, um von diesen günstigen Marktgegebenheiten für den Online-Handel zu profitieren. Der hohe emotionale Wert, den sowohl Hersteller als auch Kunden Modemarken beimessen, verschafft unabhängigen und reinen E-Commerce-Modehändlern wie Zalando darüber hinaus einen erheblichen Vorteil gegenüber nicht spezialisierten E-Commerce-Händlern.

34) Euromonitor, Europa ohne Russland

35) Verband der deutschen Internetwirtschaft

36) Euromonitor, Europa ohne Russland und Deutschland

02.5.2 KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Zalando will seinen profitablen Wachstumskurs auch in der Zukunft fortsetzen und Marktanteile gewinnen. Mit diesem Ziel hat das Management drei Investitionsbereiche definiert, die auch im Geschäftsjahr 2017 die Grundlage für den langfristigen Erfolg bilden sollen. Wir werden unseren Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten sowie in unsere Technologien und operative Infrastruktur legen, um sicherzustellen, dass die Gesellschaft durch weitere Marktanteile und eine gestärkte Wettbewerbsposition weiter wachsen kann. Die Finanzstrategie des Managements zielt auf Umsatzsteigerungen unter Beibehaltung eines soliden Rentabilitätsniveaus ab.

Vor dem Hintergrund eines fortgeführten Online-Marktwachstums prognostiziert das Management für das Geschäftsjahr 2017 ein Umsatzwachstum in einem Korridor von 20 %–25 %. Im Geschäftsjahr 2017 wird sich das Umsatzwachstum erwartungsgemäß vor allem aus einer weiterhin starken Zunahme der Bestellungen ergeben. Für die durchschnittliche Warenkorbgröße gehen wir im Jahresvergleich von keinen wesentlichen Veränderungen aus.

Das Management erwartet neben den fortlaufenden Investitionen in das Leistungsangebot an Kunden und Lieferanten sowie in die Infrastruktur wieder starke Profitabilität mit einer bereinigten EBIT-Marge von 5,0 %–6,0 % für das Geschäftsjahr 2017 (unbereinigten EBIT-Marge von 4,6 %–5,6 %).

02.5.3 GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS DER ZALANDO SE

Insgesamt beurteilt der Vorstand den Verlauf des Geschäftsjahres 2016 und die wirtschaftliche Lage von Zalando als sehr positiv. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde wieder Profitabilität auf Konzernebene erreicht. Zalando verzeichnete ein deutliches Wachstum, tätigte wichtige langfristige Investitionen und erreichte eine starke Profitabilität. Das Unternehmen ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat seine Marktposition weiter verbessert. Zalando wird 2017 voraussichtlich an die starke Geschäftsentwicklung des vergangenen Geschäftsjahres anknüpfen können.

Die in diesem Lagebericht enthaltenen Aussagen über zukünftige Entwicklungen beruhen auf Einschätzungen des Vorstands nach bestem Wissen und Gewissen zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses. Die Aussagen sind naturgemäß einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Die tatsächlichen Ergebnisse können daher von den Erwartungen über die voraussichtliche Entwicklung abweichen, wenn eine der genannten oder andere Unsicherheiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unzutreffend erweisen.



Ende der
Schnelleseinformationen

02.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHT- ERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

Der Lagebericht und der Konzernlagebericht der ZALANDO SE wurden zusammengefasst. Die folgenden Erläuterungen basieren auf dem Jahresabschluss der ZALANDO SE, der nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) und des Aktiengesetzes i. V. m. Art. 61 EU-VO 2157/2001 aufgestellt wurde.

02.6.1 GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Die ZALANDO SE ist das Mutterunternehmen des Zalando-Konzerns. Ihr Sitz ist als Konzernzentrale in Berlin angesiedelt. Die Geschäftstätigkeit umfasst im Wesentlichen die Entwicklung, Beschaffung, Vermarktung und den Handel mit Waren verschiedener Art, insbesondere Bekleidung und Schuhe. Weitere Aufgaben umfassen das Management des Online-Shops, das Personalmanagement, die IT, das Finanzmanagement sowie das Risikomanagement.

G4-5

Die ZALANDO SE wird als Konzernobergesellschaft durch ihren Vorstand vertreten, der für die Ausrichtung des Konzerns zuständig ist und die Strategie des Unternehmens bestimmt.

Der Jahresabschluss der ZALANDO SE wird nach deutschem Handelsrecht aufgestellt. Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt. Daraus ergeben sich Unterschiede bei den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Die Unterschiede betreffen vor allem die Rückstellungen, Finanzinstrumente und latente Steuern.

Darüber hinaus hat die ZALANDO SE umfangreiche Liefer- und Leistungsbeziehungen mit ihren Tochtergesellschaften. Die bezogenen Leistungen umfassen im Wesentlichen Logistik- und Vertriebsdienstleistungen, Produktpflege, Kundenservice und Einkaufsdienstleistungen.

Von der ZALANDO SE erbrachte Leistungen betreffen Verwaltungs- und IT-Dienstleistungen.

02.6.2 WIRTSCHAFTSLAGE DER ZALANDO SE

Die Ertragslage der ZALANDO SE wird in folgender Gewinn- und Verlustrechnung nach Aufwandsarten dargestellt und zeigt im Berichtszeitraum neben einer Steigerung der Umsatzerlöse eine deutliche Verbesserung des Betriebsergebnisses.

ERTRAGSLAGE DER ZALANDO SE

→ 37

G4-9
G4-EC1

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2015	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozentpunkten
Umsatzerlöse	3.650,7	100,0 %	2.950,8	100,0 %	0,0 pp
Aktivierete Eigenleistungen	45,2	1,2 %	22,4	0,8 %	0,5 pp
Sonstige betriebliche Erträge	50,7	1,4 %	80,8	2,7 %	-1,3 pp
Materialaufwand	-2.043,3	-55,9 %	-1.621,1	-54,9 %	-1,0 pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.703,3	46,7 %	1.432,9	48,5 %	-1,8 pp
Personalaufwand	-227,4	-6,2 %	-170,4	-5,8 %	-0,5 pp
Abschreibungen	-27,0	-0,7 %	-22,1	-0,7 %	0,0 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.245,9	-34,2 %	-1.148,8	-38,9 %	4,7 pp
Betriebliches Ergebnis	203,0	5,6 %	91,6	3,1 %	2,5 pp
Finanzergebnis	-4,4	-0,1 %	-0,6	0,0 %	-0,1 pp
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	198,6	5,4 %	91,0	3,1 %	2,4 pp
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-65,7	-1,8 %	36,2	1,2 %	-3,0 pp
Jahresüberschuss	132,9	3,6 %	127,2	4,3 %	-0,7 pp
EBIT-Marge	5,6 %		3,1 %		2,5 pp

Im Berichtszeitraum konnte Zalando seine Umsatzerlöse um 699,9 Mio. EUR auf 3.650,7 Mio. EUR steigern. Durch die gestiegene Anzahl von Bestellungen in Höhe von 25,5 % und den größeren Kundenstamm sind die Umsatzerlöse um 23,7 % gewachsen. Zalando setzt damit seine positive Entwicklung in allen Märkten fort. Darüber hinaus wurden Erträge in erster Linie aus konzern-internen Kostenumlagen in Höhe von 44,1 Mio. EUR gemäß BilRuG aus den sonstigen Erträgen in die Umsatzerlöse umgliedert.

Die DACH-Länder haben im laufenden Geschäftsjahr mehr als die Hälfte des gesamten Jahresumsatzes generiert. Gleichzeitig sind die in den übrigen europäischen Ländern erzielten Umsätze signifikant gestiegen und tragen erheblich zum Gesamtwachstum bei.

UMSATZ DER ZALANDO SE NACH SEGMENTEN

→ 38

G4-9

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016		01.01.–31.12.2015		Veränderung	
DACH*	1.952,0	53,5 %	1.665,6	56,5 %	286,4	17,2 %
Übriges Europa**	1.698,7	46,5 %	1.285,2	43,5 %	413,5	32,2 %
Gesamt	3.650,7	100,0 %	2.950,8	100,0 %	699,9	23,7 %

*) Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2015 Deutschland, Österreich und die Schweiz.

**) Übriges Europa beinhaltet wie im Geschäftsjahr 2015 die Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg.

Die Zunahme der aktivierten Eigenleistungen im Berichtsjahr um 22,8 Mio. EUR liegt in der größeren Zahl der Entwicklungsprojekte begründet.

Die Materialaufwendungen haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 422,2 Mio. EUR auf 2.043,3 Mio. EUR erhöht. Die Erhöhung der Materialaufwandsquote um 1,0 Prozentpunkte auf 55,9 % ist insbesondere auf höhere Rabattquoten im Geschäftsjahr 2016 zurückzuführen. Insgesamt erzielte die ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2016 ein Bruttoergebnis in Höhe von 1.703,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1.432,9 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend dem Anstieg der durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen um 57,0 Mio. EUR auf 227,4 Mio. EUR erhöht. Die Mitarbeiterzahl hat sich zum 31. Dezember 2016 gegenüber dem Vorjahr um 692 von 3.237 auf 3.929 Mitarbeiter erhöht.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Marketingaufwendungen sowie Fracht- und Logistikkosten. Das Kostenverhältnis in Prozent vom Umsatz ging 2016 gegenüber 2015 um 4,7 Prozentpunkte von 38,9 % auf 34,2 % zurück. Grund für diese Entwicklung sind niedrigere Paymentkosten, da sich im Vorjahr Wertberichtigungen für betrugsbehaftete Forderungen negativ auf die Fulfillmentkosten ausgewirkt hatten. Darüber hinaus konnten die Marketingkosten im Wesentlichen aufgrund von Effizienzsteigerungen, insbesondere im Performance-Marketing, gesenkt werden.

Das EBIT in Höhe von 203,0 Mio. EUR (Vorjahr: 91,6 Mio. EUR) ist in erster Linie auf die Verbesserung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4,7 Prozentpunkte zurückzuführen.

Das Finanzergebnis enthält Erträge aus Gewinnabführung in Höhe von 4,4 Mio. EUR (Vorjahr: 2,3 Mio. EUR) der im Berichtszeitraum im Wesentlichen von der Outlet-Gesellschaft mit Standorten in Berlin, Frankfurt am Main und Köln vereinnahmten Gewinne.

Als Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und vom Ertrag erfasst. Sie umfassen Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum

2016 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag wie im Vorjahr bei 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG

→ 39

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Latente Steuern	-41,8	48,3
Laufende Steuern im Inland	-23,9	-12,1
Gesamt	-65,7	36,2

Die ZALANDO SE hat in der Vergangenheit Verluste erwirtschaftet, die als Verlustvorträge geeignet sind, die Steuerlast in zukünftigen Geschäftsjahren zu mindern. Zum Abschlussstichtag verfügt die ZALANDO SE über körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 78,6 Mio. EUR (Vorjahr: 188,6 Mio. EUR) sowie über gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 60,4 Mio. EUR (Vorjahr: 174,5 Mio. EUR). Die Höhe dieser steuerlichen Verlustvorträge ist abhängig von der finalen Festsetzung durch die zuständigen Finanzverwaltungen.

VERMÖGENSLAGE UND FINANZLAGE

Die Vermögenslage der ZALANDO SE wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

AKTIVA DER ZALANDO SE

→ 40

IN MIO. EUR	31.12.2016		31.12.2015		Veränderung
Anlagevermögen	461,8	17,9 %	205,5	9,8 %	256,2
Umlaufvermögen	2.091,8	81,3 %	1.840,0	87,7 %	251,9
Rechnungsabgrenzungsposten	15,4	0,6 %	6,9	0,3 %	8,5
Aktive latente Steuern	4,5	0,2 %	46,3	2,2 %	-41,8
Gesamtvermögen	2.573,5	100,0 %	2.098,7	100,0 %	474,8

PASSIVA DER ZALANDO SE

→ 41

IN MIO. EUR	31.12.2016		31.12.2015		Veränderung
Eigenkapital	1.444,0	56,1 %	1.290,8	61,5 %	153,2
Sonderposten für Zuschüsse der öffentlichen Hand	0,1	0,0 %	1,3	0,1 %	-1,2
Rückstellungen	237,2	9,2 %	203,5	9,7 %	33,7
Verbindlichkeiten	890,5	34,6 %	602,2	28,7 %	288,2
Rechnungsabgrenzungsposten	1,7	0,1 %	0,9	0,0 %	0,9
Gesamtkapital	2.573,5	100,0 %	2.098,7	100,0 %	474,8

Die Bilanzsumme der ZALANDO SE hat sich aufgrund des weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens um rund 22,6 % erhöht. Das Vermögen setzt sich vornehmlich aus Umlaufvermögen, insbesondere Vorräten und flüssigen Mitteln, zusammen.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden insbesondere Investitionen in die immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 53,8 Mio. EUR und in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 220,0 Mio. EUR getätigt. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die zum 31. Dezember 2016 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind um 99,2 Mio. EUR auf 303,2 Mio. EUR angestiegen.

Im Hinblick auf die Liquiditätssituation und die finanzielle Entwicklung der ZALANDO SE verweisen wir auf die Kapitalflussrechnung des Zalando-Konzerns, die im Wesentlichen die finanzielle Entwicklung der ZALANDO SE widerspiegelt. Die ZALANDO SE verantwortet das Cashmanagement des Zalando-Konzerns.

Die ZALANDO SE hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 252,9 Mio. EUR (Vorjahr: 80,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Grund für den höheren Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft war neben dem Anstieg des Ergebnisses vor Steuern der höhere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen. Die Erhöhung der Ertragsteuerzahlungen und die Mittelabflüsse aus Umsatzsteuerforderungen wirkten sich gegenläufig aus.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen durch Kapitalerhöhungen in Tochtergesellschaften geprägt, die für Investitionen in die Logistikinfrastruktur sowie für den weiteren Ausbau der jeweiligen Geschäftsfelder der Tochtergesellschaften verwendet wurden. Insbesondere wurden Investitionen in die neuen Logistikzentren in Mönchengladbach, Lahr und Szczecin und in das immaterielle Anlagevermögen vorgenommen, hauptsächlich in Software und Lizenzen, sowie in das Sachanlagevermögen, die vornehmlich für Betriebs- und Geschäftsausstattungen getätigt wurden.

Die Eigenkapitalquote beträgt 56,1 % (Vorjahr: 61,5 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des operativen Geschäfts um 321,9 Mio. EUR auf 1.127,7 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2016 insbesondere Rückstellungen für Rücknahmeverpflichtungen, ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Es bestehen mit verschiedenen Lieferanten sowie mit mehreren Finanzinstituten Reverse-Factoring-Verträge, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegen Zalando kauft. Im Rahmen dieser Verträge waren zum 31. Dezember 2016 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 282,3 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 170,9 Mio. EUR), wobei der Ausweis in der Bilanz weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt.

02.6.3 RISIKEN UND CHANCEN

Die Geschäftsentwicklung der ZALANDO SE unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die des Konzerns. An den Risiken der Tochtergesellschaften partizipiert die ZALANDO SE in vollem Umfang. Die Aussagen zur Gesamtbewertung der Risikosituation des Konzerns durch den Vorstand gelten daher auch als Zusammenfassung der Risikosituation der ZALANDO SE. Die nach § 289 Abs. 5 HGB geforderte Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems für die ZALANDO SE erfolgt im Risiko- und Chancenbericht des Konzerns.

02.6.4 AUSBLICK

Aufgrund der Verflechtungen der ZALANDO SE mit dem Konzern und ihres Gewichts im Konzern wird auf die für den Konzern getroffenen Aussagen zur Markt-, Umsatz- und Ergebnisentwicklung verwiesen. Die Aussagen spiegeln auch die Erwartungen für die Muttergesellschaft wider.

Berlin, 24. Februar 2017

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter