

2.1 Grundlagen des Konzerns

- Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode
- Zusammen mit den 40 Tochtergesellschaften wird die komplette Wertschöpfungskette im Online-Handel abgedeckt
- Fortlaufende strategische Investitionen zur Stärkung der Partnerschaft mit Kunden und Lieferanten sowie in Infrastruktur
- Hierzu zählen insbesondere gezielte Investitionen in die Logistikinfrastruktur
- Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil des Tagesgeschäfts von Zalando

2.1.1 Geschäftsmodell

Zalando ist Europas führende Online-Modeplattform für Damen, Herren und Kinder. Mit seiner umfassenden Auswahl an Modeartikeln wie Schuhe, Bekleidung und Accessoires bei kostenlosem Versand und Rückversand bietet das in Berlin ansässige Unternehmen seinen Kunden ein komfortables Einkaufserlebnis aus einer Hand.

Zalandos Sortiment von rund 2.000 internationalen Marken reicht von beliebten weltweit bekannten Marken über Fast-Fashion bis hin zu lokalen Brands und wird durch Private-Label-Produkte ergänzt. Erweitert und abgerundet wird das Angebot von der Zalando Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsaktionen 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. Das auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Angebot trägt den unterschiedlichen Vorlieben der Kunden in jedem der von Zalando bedienten 15 europäischen Märkten Rechnung: Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Norwegen, Polen, Spanien, Schweden, die Schweiz und Großbritannien. Zalandos Logistiknetzwerk mit fünf zentralen Logistikzentren ermöglicht die effiziente Versorgung aller Kunden in ganz Europa, unterstützt durch die auf die lokalen Kundenbedürfnisse fokussierten Logistikzentren in Norditalien, Frankreich und Schweden. Das Zalando-Management ist davon überzeugt, dass der Dreiklang aus Mode, Technologie und Logistik unseren Kunden und Markenpartnern einen Mehrwert bietet.



Weiter auf S. 82

GRI 102-1
GRI 102-2
GRI 102-4
GRI 102-6



zln.do/de-Geschaeftsfelder

2.1.2 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 von der ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben dem Mutterunternehmen 40 Tochtergesellschaften, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der internen Entwicklung von Eigenmarken 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 Beherrschung über alle Tochtergesellschaften aus.

GRI 102-3
GRI 102-5
GRI 102-7
GRI 102-18
GRI 102-45

Die Berichterstattung zur Lage des Zalando-Konzerns entspricht damit grundsätzlich der Berichterstattung der ZALANDO SE. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind in Punkt 2.6 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 ist verantwortlich für den Zalando-Onlineshop sowie die Bereiche Finanzen, Corporate Governance und Unternehmenskommunikation. Robert Gentz verantwortet die Geschäftsfelder Offprice und Emerging Businesses sowie die Bereiche Personal, Strategie und technologische Infrastruktur. Der Verantwortungsbereich von David Schneider umfasst die Geschäftsfelder Partner Solutions und zLabels sowie die Marke Zalando. 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 Zalando-Aufsichtsrat sind Vertreter der langfristigen Investoren von Zalando, Mitarbeiter und unabhängige Experten vertreten. Die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Anreizpläne werden im Vergütungsbericht näher 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.



Weitere Informationen
Corporate-Governance-
Bericht S. 54

Segmente des Konzerns

Die interne Berichtsstruktur der ZALANDO SE basiert in erster Linie auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Die Entwicklung des Geschäfts für den Hauptabsatzkanal Zalando-Onlineshop 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 der Absatzkanäle Zalando Lounge und Outlet-Stores sowie der neuen Plattforminitiativen umfasst.

2.1.3 Konzernstrategie

Mit einem Gesamteinzelhandelsumsatz von 423 Mrd. EUR¹⁴ im Jahr 2016 stellt der europäische Modemarkt einen der größten und attraktivsten globalen Verbrauchermärkte dar. In den letzten Jahren rollte eine Digitalisierungswelle über die gesamte Modebranche. Zahlreiche verschiedene Akteure der Branche haben digitale Plattformen und Strategien eingeführt, um die aus zweistelligen Online-Wachstumsraten resultierenden Geschäftschancen wahrzunehmen. Während sich die Gesamtmodebranche in Europa zwischen 2010 und 2016 weitgehend stabil zeigte, haben sich die Online-Modeverkäufe im gleichen Zeitraum von 24 Mrd. EUR auf 51 Mrd. EUR¹⁵ mehr als verdoppelt. Wachstumstreiber sind neue Technologien, die eine Schlüsselrolle beim Zusammenführen von angebots- und nachfrageseitigen Branchenteilnehmern spielen. Dies hat es uns möglich gemacht, alle Bestandteile des Modeökosystems – Kunden, Marken, Händler, Hersteller, Stylisten, Anbieter von Inhalten wie Influencer, Logistik- und sonstige Dienstleister – miteinander zu verbinden. Durch die Eröffnung neuer Chancen zur gemeinsamen Wertschöpfung bringt die Technologie jedoch vor allem neue und effizientere Wege hervor, Mode zu konsumieren, zu produzieren und in sie zu investieren.



Weiter auf S. 85



zln.do/de-Verantwortung

14) Euromonitor, Europa ohne Russland;
Mode ohne Beauty-Kategorie
15) Euromonitor, Europa ohne Russland;
Mode ohne Beauty-Kategorie

Unsere Chance, Fashion weiterzudenken. Für uns. Für alle.

Der Modemarkt bietet spannende und attraktive Chancen, stellt jedoch auch einen Markt dar, der durch besondere Herausforderungen gekennzeichnet ist, die zu strukturellen Ineffizienzen führen, was eine Erhöhung der operativen Kosten nach sich zieht, und die während des gesamten Einkaufsprozesses des Kunden auftreten können:

- eingeschränkte Transparenz hinsichtlich Beschaffungs- und Produktionsprozessen
- schnellere Modezyklen
- steigende Komplexität globaler Lieferketten
- zunehmende Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Compliance-Praktiken
- schneller Wandel der Kundenvorlieben
- Mangel an exakten Lösungen zur Auswahl der richtigen Größe und Passform

Wir suchen nach Lösungen, die für alle Akteure der Modebranche, seien es Kunden, Modemarken, Hersteller, Stylisten, Anbieter von Inhalten wie Influencer, Logistik- und sonstige Dienstleister, zu den besten Ergebnissen führen. Jeder einzelne Stakeholder spielt eine bedeutende – direkte oder indirekte – Rolle im wachsenden Zalando-Ökosystem.

Wir sind gut aufgestellt, um uns den Herausforderungen der Modebranche zu stellen und ihre Chancen zu ergreifen. Mit einer starken und zunehmenden Präsenz in 15 Märkten und mehr als 23 Millionen aktiven Kunden hat sich Zalando zu Europas ersten Adresse für Online-Mode entwickelt. Unsere wachsende Technologie- und Logistikinfrastruktur bietet uns zusammen mit unserer Kundenreichweite – mit derzeit über 2,5 Milliarden Site-Visits pro Jahr – Zugang zu rund 2.000 Marken. Für viele dieser Marken stellen wir den wichtigsten Handelspartner dar. Unsere starke Modekompetenz ermöglicht es uns, uns als bewährtesten Partner der Marken und beliebtesten Fashion-Begleiter der Kunden zu positionieren.

Insbesondere stützen wir uns auf folgende Stärken:

Unser Fokus auf Fashion und lokal zugeschnittene Lösungen

Angesichts der spezifischen Beschaffenheit des Modeökosystems müssen erfolgreiche Branchenteilnehmer auf allen Stufen der Wertschöpfungskette einzigartige Fähigkeiten aufbauen. Vor diesem Hintergrund konnten wir durch unseren Fokus auf Fashion und starke Partnerschaften mit zahlreichen Fashion-Stakeholdern ein breites und umfassendes Verständnis der Bedürfnisse des Modeökosystems gewinnen. Diese Kompetenz nutzen wir wiederum, um ein einzigartiges und überzeugendes Fashion-Erlebnis zu kreieren, das Kunden begeistert, sowie um branchenspezifische Lösungen zur Unterstützung des Wachstums unserer Markenpartner zu entwickeln.

Zur Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils in unserem Heimatmarkt nutzen wir unsere zentralen Stärken – hohe technologische Kompetenz, breites Logistiknetzwerk und direkte Lieferantenbeziehungen – und konzentrieren uns auf lokal zugeschnittene Lösungen für jeden der von uns bedienten 15 europäischen Märkte. Unser Ziel ist es, unsere Dienstleistungen auf lokale Vorlieben abzustimmen und Modemarken und -händlern einen Zugang zum europäischen Modemarkt zu ermöglichen. Unsere tiefgreifenden Kenntnisse lokaler Besonderheiten werden weiterhin entscheidend dazu beitragen, uns von Wettbewerbern abzuheben.



zln.do/de-Profil

Unser Leistungsversprechen an unsere Kunden

Zalando hat das Vertrauen seiner Kunden durch ein fortwährend einzigartiges Einkaufserlebnis gewonnen, das Inspiration und umfassende Möglichkeiten bietet, auf verschiedene Bedürfnisse eingeht und sie in ihren persönlichen Modeentscheidungen unterstützt. Ein Modepartner, der Kunden auf neue, erfrischende und inspirierende Weise mit Fashion verbindet:

- aktuelles, einzigartiges und umfassendes Sortiment an saisonalen Modeartikeln
- Entwicklung zur kompetentesten Adresse für Mode durch die Möglichkeit zum Entdecken neuer Produkte, durch Inspiration, ein kuratiertes Sortiment sowie neue Inhalte und Auswahl
- Erzählen einzigartiger und lebhafter Geschichten, die sich hinter Trends, Marken und Artikeln verbergen
- unübertroffenes Maß an Personalisierung und Relevanz
- reibungsloses Einkaufserlebnis – besser als ein Offline-Einkauf – und der bequemste Weg, Modeartikel zu entdecken, anzusehen, zu bezahlen, zu erhalten und zurückzuschicken

Unser Leistungsversprechen für Modemarken und Lieferanten

Zalando hat sich bei Modemarken als glaubwürdiger und kompetenter Mode- und Technologiepartner etabliert. Wir unterstützen Modemarken und -händler dabei, zu wachsen und sich den herausforderndsten und komplexesten Anforderungen im Bereich Online-Mode zu stellen, und bieten:

- Technologien und eine operative Infrastruktur, mithilfe derer Marken und Händler ihre Ergebnisse entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimieren können (z. B. durch genauere Umsatzprognosen, Einblicke in das Kaufverhalten von Kunden, zielgerichtete Werbung und smarte Logistikleistungen)
- Marken die Möglichkeit, sich in einer markenwertsteigernden und ansprechenden Weise zu präsentieren und ihren Inhalt auf jedes einzelne von uns bediente Land abzustimmen
- Marken Zugang zu einem lebendigen Modeökosystem, in dem sie sich mit verschiedenen Fashion-Stakeholdern vernetzen sowie Wert schaffen und mit ihnen teilen können
- direkten Zugriff auf den europäischen Modemarkt durch unsere beispiellose Kundenreichweite in ganz Europa

Zalandos Plattformvision

Unsere 2016 entwickelte Plattformstrategie bleibt weitgehend unverändert. Wir sind weiterhin davon überzeugt, dass ein plattformbasiertes Geschäftsmodell den besten Ansatz darstellt, ein Betriebssystem für die Modewelt zu entwickeln, das auf verschiedene Weise zahlreiche Modeschaffende und Stakeholder verbindet und dabei den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen Rechnung trägt. Mit einem breiten Spektrum an digitalen und Infrastrukturleistungen, z. B. in den Bereichen Analytik, Werbung und Logistik, möchten wir sicherstellen, dass Fashion-Stakeholder über unsere Plattform mit uns wachsen und ihr volles Potenzial erreichen können.



zln.do/de-Plattformstrategie

Mit der Entwicklung hin zu einem Plattformmodell tragen wir der Tatsache Rechnung, dass die besten und nachhaltigsten Geschäftslösungen aus der Zusammenarbeit zahlreicher Stakeholder der Modebranche heraus entstehen und nicht ausschließlich hinter den verschlossenen Türen eines einzelnen Unternehmens. Vor diesem Hintergrund sind wir der Ansicht, dass wir durch die Gewinnung vielfältiger bedeutender Akteure des Modeökosystems (z. B. Modemarken, Hersteller, Stylisten, Anbieter von Inhalten wie Influencer, Logistik- und sonstige Dienstleister) unsere

Inspirationsmöglichkeiten und unsere Kundenfreundlichkeit umfangreich verbessern können, insbesondere durch:

- insgesamt bessere Verfügbarkeit von Styles und Größen
- Zugang zu den gefragtesten Marken
- Einbindung überzeugender Nischen-/Spezialanbieter mit einzigartigem Content und Sortiment
- Nischen abdeckende und auf die lokale Nachfrage abgestimmte Warenbestände, die den Bedürfnissen von Liebhabern spezifischer Mode gerecht werden
- skalierbare Personalisierung sowie noch mehr inspirierende Inhalte, die nicht auf die Produktionskapazität von Zalando begrenzt sind (z. B. Medienpartner, Stylisten)
- individuelle Beratung zu Größe und Passform durch innovative Technologiepartner
- zusätzliche Möglichkeiten, auf lokale Warenbestände und schnelle Lieferlösungen zuzugreifen

Der Schwerpunkt unserer Strategie liegt darauf, selbst verstärkende Netzwerkeffekte auf die Zalando-Plattform zu erzeugen und aufrechtzuerhalten. Indem wir unseren Partnern die Verknüpfung mit unserer Plattform erleichtern, erweitern wir unser Warensortiment und -angebot, die inspirierenden Inhalte und das kuratierte Sortiment, den Zugang zu Fashion-Expertise sowie die Auswahl an Lieferoptionen für unsere Kunden. Dies vergrößert wiederum unsere Kundenreichweite und umgekehrt. Je größer die Anzahl an Akteuren ist, die mit unserer Plattform verknüpft sind, desto besser sind wir in der Lage, in großem Maßstab Interaktionen zwischen Kunden und Partnern zu ermöglichen und zu erleichtern. Interaktionen und die daraus generierten Daten stehen im Zentrum unseres plattformbasierten Geschäftsmodells.

Unsere strategischen Investitionsbereiche

Investitionen in unser Leistungsversprechen an Kunden

Wir werden die Investitionen in unsere vier Schlüsselbereiche fortsetzen, um uns noch eindeutiger als die kompetenteste Adresse für Online-Mode zu positionieren:

Sortiment

Im Rahmen der Verwirklichung unserer Mission, ein Einkaufserlebnis aus einer Hand für alle zu schaffen, führen wir die Beauty-Kategorie ein, um unseren Kunden in allen Preiskategorien und von Kopf bis Fuß einen wirklich kompletten Look anzubieten. Zur Festigung unserer Position als bevorzugter Fashion-Begleiter unserer Kunden werden wir darüber hinaus weitere Investitionen tätigen, um sicherzustellen, dass wir stets das breiteste Sortiment, die aktuellsten Modetrends, nachhaltige Optionen sowie die größte Auswahl an saisonalen Modemarken bieten und damit den unterschiedlichen Modegeschmäckern und Budgets unserer Kunden Rechnung tragen. Des Weiteren nutzen wir zLabels, unser Private-Label-Angebot, zur Entwicklung inspirierender Modemarken und -artikel, um die spezifischen Kundenbedürfnisse zu erfüllen und unsere Produktauswahl weiter zu verbessern. Wir ergänzen unser angebotenes Sortiment durch kontinuierliche Inspiration und Personalisierung, um unseren Kunden das Zurechtfinden in der sich ständig wandelnden Modewelt zu erleichtern.

Kundenfreundlichkeit

Wir investieren weiterhin in stärker personalisierte Liefermöglichkeiten, um mit besonders schneller Lieferung, flexiblen Zahlungsoptionen sowie einem problemlosen Rückgabeprozess den Kaufprozess für unsere Kunden so reibungslos wie möglich zu gestalten.



Weiter auf S. 88



zln.do/de-Sortiment



zln.do/de-Flexible-Lieferung

Marke

Unsere Entschlossenheit zur Steigerung unseres Markenwerts ist eng mit unseren Bemühungen zur weiteren Stärkung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen verknüpft. Wir investieren in die Erweiterung unserer Fähigkeiten und Stärkung unserer Fashion-Kompetenz und -Glaubwürdigkeit, um sicherzustellen, dass wir die Erwartungen unserer Kunden und Lieferanten durchgehend erfüllen. Der Aufbau starker Kunden- und Lieferantenbeziehungen ist zentraler Bestandteil unseres Markenwerts und Grund für unsere Position als Europas führende Adresse für Mode. Zudem investieren wir in strategische Brand-Marketing-Initiativen zur Steigerung der Kundentreue. Eine dieser Initiativen ist die Bread & Butter, die als Plattform für die direkte Interaktion zwischen Marken und Kunden, sowohl vor Ort als auch digital, dient.



zln.do/de-bold

Vielfältige Kanäle/Apps/Geräte

Als kundenorientiertes Unternehmen investieren wir in unsere Möglichkeiten, dort präsent zu sein, wo sich der Kunde befindet, sowie in Innovationen, um entstehende und vorhersehbare Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Herausforderungen zu meistern. Es geht darum, jederzeit und überall für den Kunden erreichbar zu sein, sei es über unsere mobile App, unsere Website, soziale Apps oder sonstige vernetzte Geräte.

Investitionen in unser Leistungsversprechen an Lieferanten

Um unsere Position als bevorzugter und bewährtester E-Commerce-Partner unserer Lieferanten zu erhalten, werden wir weiter in folgende Bereiche investieren:

Handelslösungen

Wir investieren in die Optimierung unserer Handelskompetenz durch Innovation in den Bereichen Datenanalyse und Automatisierung. Des Weiteren geben wir unseren Markenpartnern die Möglichkeit, sich aktiver an der Auswahl und Forcierung geeigneter Ware auf der Zalando-Plattform zu beteiligen.

Partnerprogramm

Hier investieren wir, um unseren Markenpartnern alternative Lösungen anbieten zu können, bei denen sich die Warenbestände in ihrem Eigentum befinden und sie die Kontrolle über Preisgestaltung und Sortiment behalten, mit dem Ziel, einen Anteil von 20 % bis 30 % an plattformgestützten Transaktionen zu erreichen.



zln.do/de-Partner-Solutions

Offprice-Lösungen

Die Investitionen hier betreffen die Entwicklung sowohl von Online- als auch Offline-Vertriebskanälen, um Marken bei gleichzeitigem Erhalt ihres Markenwerts bei der effektiven Steuerung von Restbeständen in ganz Europa zu unterstützen.

Digitale Leistungen

Wir investieren in das Angebot eines One-Stop-Shops mit ganzheitlichen E-Commerce-Leistungen, um es unseren Partnern zu erleichtern, Kunden zu erreichen und sich durch Werbe- und Medienprodukte, die Einbindung von Bestandsangaben, Zahlungslösungen, Kundenanalysen und Content-Management im komplexen Modeökosystem zurechtzufinden.



zln.do/de-ZMS

Logistikleistungen

Wir investieren in die Erweiterung unserer Logistikinfrastruktur, um unseren Markenpartnern in Form der Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) maßgeschneiderte und verlässliche Lösungen bieten zu können, die es ihnen ermöglichen, ihre Ware über unsere Plattform zu verkaufen, ohne logistische Faktoren bedenken zu müssen.



zln.do/de-ZFS

Investitionen in Infrastruktur: Technologie und operative Infrastruktur

Unsere Investitionen in Technologie und die operative Infrastruktur stärken die Grundlage für unser überzeugendes Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten.

Technologie

Wir investieren in die Optimierung unserer Logistikkabläufe, die Verbesserung unserer technologischen Kompetenz sowie die Erweiterung unserer durch künstliche Intelligenz unterstützten Leistungen. Intern entwickelte Technologielösungen stellen das Rückgrat von Zalando dar und liegen sämtlichen Workflows, vom Beschaffungs- über den Bestellprozess bis hin zur Logistik, zugrunde.



zln.do/de-Gift-Finder

Die unsere Lagerprozesse stützende Technologie wird fortlaufend aktualisiert, damit wir unseren Wettbewerbern immer einen Schritt voraus sind. Wir sind bestrebt, einige der anspruchsvollsten Logistikzentren für Online-Mode aufzubauen. Dementsprechend investieren wir zur Leistungsoptimierung und Verkürzung der Lieferzeiten verstärkt in die Automatisierung von Auftragsabwicklungsprozessen und den Ausbau unseres „Hub & Spoke“-Systems. Darüber hinaus tätigen wir Investitionen, um die Fülle der uns zur Verfügung stehenden Daten effektiv nutzen zu können. So werden beispielsweise schnelle Algorithmen für die Aufstockung eingeführt, um Hinweise darauf zu erhalten, welche Modeartikel in welcher Menge aufgestockt werden sollten.

Unser Fokus liegt auf der Erweiterung unseres technologischen Talent-Pools, indem wir ein attraktives und innovatives Arbeitsumfeld bieten. Kürzlich haben wir die Eröffnung unseres dritten Technologiezentrums außerhalb Deutschlands, in Lissabon, bekannt gegeben. Das Team in Lissabon wird sich auf die Entwicklung eines verbesserten digitalen Kundenerlebnisses bei Zalando konzentrieren. Zuvor wurden bereits die Technologie-Teams in Dublin, Helsinki, Dortmund und Berlin erweitert. Der Tätigkeitsschwerpunkt in Irland liegt auf Deep-Data-Science und -Engineering und umfasst die Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau einer Plattform, die in Echtzeit modebezogene Einblicke liefert. Das Technologie-Team in Finnland arbeitet an einigen Grundsteinen der Zalando-Plattform, einschließlich der Personalisierung und innovativer kundenbezogener Produkte. In Deutschland ist das Zentrum in Dortmund für die Optimierung der Zahlungsabläufe vom Checkout bis hin zur Rückerstattung zuständig, und das kleine, aber erstklassige Zalando-Forschungsteam in Berlin konzentriert sich darauf, mithilfe modernster Forschungsergebnisse die Probleme der Kunden während des Einkaufsprozesses zu beseitigen.



zln.do/de-Lissabon

Unsere Investitionen in künstliche Intelligenz sind auf die Stärkung unserer Such- und Personalisierungsfunktionen sowie der Funktionen zur Größenauswahl ausgerichtet. Wir sind bestrebt, unser Verständnis der Nutzerintention zu verbessern, um eine bessere Sortierung und personalisierte Suche zu ermöglichen. Der Schwerpunkt im Bereich Personalisierung liegt auf dem Aufbau der nötigen Infrastruktur, um Empfehlungen zu einer personalisierten Modeberatung weiterzuentwickeln. Des Weiteren haben wir ein Team eigens für den Bereich Größenauswahl zusammengestellt, das auf



zln.do/de-Groessenberatung

künstlicher Intelligenz basierende Methoden entwickelt, mit denen die Beratung von Kunden zur Größenauswahl verbessert und Markenpartnern entsprechende Einblicke geboten werden.

Operative Infrastruktur

Unser Schwerpunkt liegt auf der Erweiterung unseres europaweiten Logistiknetzwerks durch die Eröffnung neuer Standorte. Im kommenden Jahr planen wir die schnelle Inbetriebnahme unseres neuen Logistikzentrums in Polen sowie die Einleitung neuer Logistikprojekte in Polen und Italien. Die zusätzlichen Kapazitäten werden es uns ermöglichen, unser Handelswachstum anzutreiben und das Partnerprogramm durch die Erweiterung unserer Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) weiter auszubauen. Die ZFS werden wiederum unsere Liefergeschwindigkeit verbessern und unseren Partnern dabei behilflich sein, ihre Standards hinsichtlich des Kundenerlebnisses in allen 15 europäischen Märkten zu halten oder zu verbessern. Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel zu unserem Geschäftserfolg. Unsere Verpflichtung zur Schaffung einer gesunden Unternehmenskultur und fairer Arbeitsbedingungen wird uns bei der Ausweitung unserer Präsenz in Europa weiterhin leiten.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Plattformstrategie einen systematischen Ansatz zur Schaffung nachhaltiger und differenzierender Vorteile innerhalb der Wertschöpfungskette im Bereich Online-Mode darstellt. In den kommenden Jahren werden wir uns weiter bemühen, unsere Plattform zu vergrößern, indem wir mehr Fashion-Stakeholder miteinander verbinden, neue technologische Lösungen zur Erfüllung aktueller und aufkommender Modebedürfnisse entwickeln sowie unsere Personalisierungsmöglichkeiten erweitern, um den steigenden Erwartungen der Kunden Rechnung zu tragen.

Angesichts der Geschwindigkeit und des Ausmaßes des Wandels in der Online-Modebranche sind wir uns bewusst, dass wir unsere Vision und unsere Strategie entsprechend weiterentwickeln müssen. Trotz der zahlreichen vor uns liegenden Chancen und Herausforderungen sind wir zuversichtlich, dass wir aufgrund unserer uneingeschränkten Kundenorientierung in Kombination mit unserer nachgewiesenen Fähigkeit, zu lernen und Innovationen zu entwickeln, immer einen Schritt voraus sein werden.

2.1.4 Corporate Responsibility

Unser Purpose „Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ zeigt unseren Anspruch, zu Lösungen der spezifischen Herausforderungen in unserer Branche beizutragen. Diese Herausforderungen umfassen die mangelnde Transparenz zunehmend komplexer Lieferketten sowie damit verbundene Risiken für Mensch und Umwelt. Als Unternehmen wollen wir zu einer nachhaltigeren Modeindustrie beitragen, indem wir möglichst systemische Lösungsansätze verfolgen, die über Zalando hinausgehen. Wir glauben, dass unser Beitrag am wirksamsten ist, wenn wir unsere Stärken in den Bereichen Technologie, Mode und Logistik nutzen und unsere Kunden, Partner und Mitarbeiter aktiv einbeziehen.

Im vergangenen Jahr haben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie (do.STRATEGY) entscheidend weiterentwickelt. Während wir auch weiterhin nicht aufhören werden unsere Hausaufgaben zu

GRI 102-4
GRI 102-10



zln.do/de-Netzwerk



Weiter auf S. 93



zln.do/de-Verantwortung



zln.do/de-do-Strategie

machen, fühlen wir uns bereit für den nächsten Schritt auf unserer Reise und haben strategische Ziele in vier Schlüsselbereichen unserer Nachhaltigkeitsstrategie definiert:

- **Mitarbeiter:** Wir wollen einen Arbeitsplatz für die Zukunft schaffen und Einfluss auf die Zukunft der Arbeit nehmen. Dies bedeutet, unseren Mitarbeitern eine Kultur kontinuierlichen Wachstums und fortlaufender Entwicklung sowie ein innovatives und attraktives Arbeitsumfeld zu bieten.
- **Mode:** Wir wollen einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Modebranche leisten. Unser Ziel ist es, unseren Onlineshop zu einer führenden Online-Destination für nachhaltige Mode zu entwickeln und den gesellschaftlichen und ökologischen Fußabdruck unserer Eigenmarken weiter zu verbessern.
- **Umwelt:** Wir möchten unseren ökologischen Fußabdruck von unserem wirtschaftlichen Wachstum entkoppeln. Für diesen Zweck haben wir unsere erste Klimaschutzstrategie entwickelt und bemühen uns, nachhaltige Verpackungen zu fördern.
- **Corporate Citizenship:** Wir möchten die Art und Weise, in der Unternehmen zur Überwindung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen, neu definieren. Gemäß dem sozialen Zalando-Prinzip wollen wir 1 % unseres EBT strategisch in Lösungen investieren, die bereits gesellschaftliche Herausforderungen angehen, wie z. B. Transparenz in Lieferketten, und so ihnen helfen ihre Lösungen zu verbreiten.

Wir sehen eine große Dringlichkeit darin, die Herausforderungen unserer Branche zusammen mit unseren Partnern anzugehen, und wir freuen uns darauf, dazuzulernen und verschiedene Möglichkeiten für effektive und systemische Beiträge zu finden. Gleichzeitig sind wir überzeugt, dass unsere Nachhaltigkeitsstrategie auch einen wichtigen Bestandteil unseres künftigen Geschäftserfolgs darstellt.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie und unseren gesonderten zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht nach § 289b Abs. 1 und 3 HGB und § 315b Abs. 1 und 3 HGB, der zusammen mit dem zusammengefassten Lagebericht auf der Internetseite der Gesellschaft (<https://corporate.zalando.com/de/>) veröffentlicht wird, stellen wir in Abschnitt 1.2 Nachhaltigkeit¹⁶ des Geschäftsberichts dar.



Weitere Informationen
Nachhaltigkeit S. 12

2.1.5 Steuerungssystem

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



Weitere Informationen
Wirtschaftsbericht S. 92

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

- **Quote Website-Besuche mobil/Website-Besuche gesamt:** Nutzer greifen immer häufiger über mobile Endgeräte auf das Internet zu. In dem Bemühen, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, auf hohem Qualitätsniveau mobil zu shoppen, entwickelt Zalando die mobilen Websites und Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Shop-Besuche über

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

mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Shop-Besuche im Jahr 2017 im Vergleich zu 2016 um rund 5,1 Prozentpunkte von 65,6 % auf 70,7 % 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 der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. Im Jahr 2017 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 3,2 Mio. von 19,9 Mio. auf nunmehr 23,1 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. 2017 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 69,2 Mio. im Jahr 2016 auf 90,5 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 2017 3,9 Bestellungen (Vorjahr: 3,5 Bestellungen). Diese Kennzahl ist ein wichtiger Indikator für das Vertrauen, das Kunden in das Unternehmen setzen, und wird zudem vom Alter der Kunden und vom Einkaufskanal beeinflusst.
- **Durchschnittlicher Warenkorb:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Die durchschnittliche Warenkorbgröße (nach Rücksendungen) verringerte sich im Geschäftsjahr 2017 leicht von 66,6 EUR auf 64,5 EUR. Sie wird von der Zusammensetzung des Sortiments, vom Alter der Kunden sowie vom Einkaufskanal beeinflusst. Junge Kunden, die Fast-Fashion-Artikel und mobiles Shopping bevorzugen, kaufen in der Regel häufiger, jedoch mit einer kleineren Warenkorbgröße.

2.1.6 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 technologische Entwicklungen 2017 waren u. a.: die Personalisierungsinitiative auf unserer Website, die Fashion Insights Platform, die Smart Product Platform und die Fashion Content Platform, Produktverfügbarkeit, Suche und Personalisierung, Same Day Delivery und vieles mehr.



zln.do/de-Personalisierung

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

Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwicklerteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teilbereichen wie Fashion Store, Payments, Partner Solutions, Zalon, zLabels oder Offprice organisiert sind.

Im Geschäftsjahr 2017 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 51,2 Mio. EUR (Vorjahr: 57,7 Mio. EUR), in denen geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte in Höhe von 36,8 Mio. EUR enthalten sind (Vorjahr: 36,4 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.