

2.3 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.

2.4 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

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

2.4.1 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.

GRI 102-11

Konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen stellen die Basis für ein erfolgreiches Risiko- und Chancenmanagement dar. Die eigens zu diesem Zweck geschaffene Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC) entwickelt die implementierten Instrumente sowie Methoden des Risiko- und Chancenmanagementsystems fortlaufend weiter und koordiniert den festgelegten Kernprozess (GRC-Cycle). Durch standardisierte Verfahren zur Identifizierung, Bewertung, Überwachung, Dokumentation und Berichterstattung von Risiken und Maßnahmen unterstützt der GRC-Cycle die Entscheidungsfindung durch konsistente, vergleichbare und transparente Informationen. Diese Standards werden im GRC-Manual festgelegt und mit dem Vorstand abgestimmt.

Die GRC-Abteilung berichtet in einem halbjährlichen Turnus an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über die allgemeine Risikosituation. Sofern erforderlich, wird der reguläre Reporting-Prozess durch eine Ad-hoc-Berichterstattung ergänzt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem sachgerechten, risikobewussten Handeln und zur Vermeidung oder Minderung 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

des gesetzlichen Abschlussprüfers mit der Überwachung der Wirksamkeit der internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssysteme.

2.4.2 Gegenmaßnahmen und internes Kontrollsystem

Zalando überprüft alle identifizierten Risiken und Chancen mindestens zweimal im Jahr auf ihre Aktualität und korrekte Bewertung. Die Dokumentation wird in jedem GRC-Cycle 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 für den gesamten Zalando-Konzern geplanten risikoorientierten Prüfungen, 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. 4 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, abzudeckenden Risikos sowie ausführender Verantwortlichen definiert. Die implementierten Kontrollmechanismen wirken prozessübergreifend und greifen somit häufig ineinander. Diese Mechanismen umfassen u. a. 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.

2.4.3 Risikomethodik und -berichterstattung



Weiter auf S. 117

Alle identifizierten Risiken werden auf der Basis ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Auswirkungen innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr ab dem Zeitpunkt der Beurteilung bewertet.

Die Bewertung der möglichen Auswirkung kann entweder mithilfe einer quantitativen Skala (bevorzugte Methode) oder einer qualitativen Skala durchgeführt werden. Die quantitativen Risikoklassen basieren auf einer Skala der potenziellen finanziellen Auswirkung auf das Ergebnis (EBIT). Die qualitativen Risikoklassen basieren auf Kriterien, in denen der Reputationsschaden oder strafrechtliche Konsequenzen (mit speziellem Fokus auf Compliance-Risiken) berücksichtigt sind. Es werden in diesem Bericht Nettorisiken dargestellt, d. h., die implementierten risikominimierenden Maßnahmen werden bei der Risikoeinstufung berücksichtigt.

Die Platzierung der einzelnen Risiken in der Risikomatrix erfolgt nach dem unten dargestellten Ansatz:

Zalando-Risikomatrix

→ 28

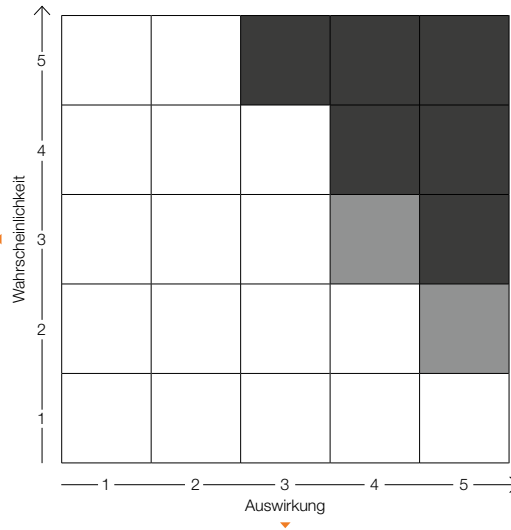


Weiter auf S. 126

Eintrittswahrscheinlichkeit
(im folgenden Geschäftsjahr)

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 %

- Zalandos Top-Risiken
- Zalandos erweiterter Risikofokus



Quantitative Auswirkung
(bevorzugte Methode)

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

Qualitative Auswirkung
(alternative Methode)

Klasse	Reputationsschaden	Strafrechtliche Konsequenzen
1	sehr gering	sehr gering
2	gering	gering
3	mittel	mittel
4	hoch	hoch
5	sehr hoch	sehr hoch

Darüber hinaus werden Risiken der Risikoklasse 5 (quantitativ), deren Höhe 250 Mio. EUR überschreitet, als bestandsgefährdende Risiken gekennzeichnet.

Sämtliche nach dieser Methode als wesentlich eingestufte Einzelrisiken und -chancen (Zalando's Top-Risiken, Zalando's erweiterter Risikofokus) werden im folgenden Abschnitt detailliert erläutert. Übergreifende Marktchancen und allgemeine Chancen werden in einem gesonderten Abschnitt dargestellt.

2.4.4 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.

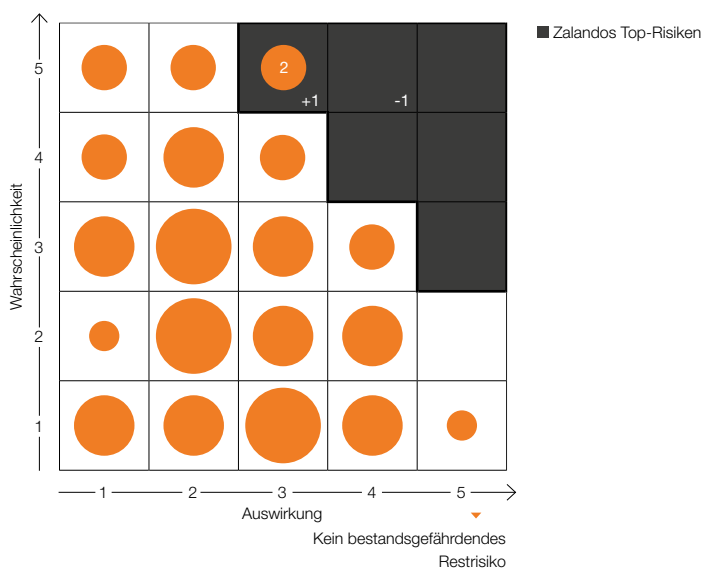
Risiken, die den Fortbestand von Zalando gefährden können, sind derzeit nicht ersichtlich. Trotzdem erachten wir zwei Risiken als wesentlich (Top-Risiken werden nachfolgend beschrieben).

Risiken mit einer kritischen Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung (Top-Risiken)

Auf der Basis der Nettorisikodarstellung werden Risiken und Chancen mit einer kritischen Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung als Top-Risiken eingestuft (dunkelgrau gekennzeichnete Bereich in der Risikomatrix).

Anzahl der Top-Risiken (netto)

→ 29



Aktuell gelten Risiken aus Forderungsausfällen/externem Betrug sowie Risiken aus allgemeinen Systemausfällen mit Auswirkungen auf Kunden als Zalandos Top-Risiken. Diese beiden Risiken stellten bereits im Geschäftsjahr 2016 die Top-Risiken dar und werden nachfolgend erläutert.

Risiken aus Forderungsausfällen/externem Betrug (Schwerpunkt auf dem Zahlungsverkehr im Endkundengeschäft)

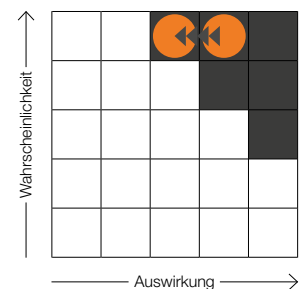
Das Geschäftskonzept von Zalando beinhaltet das Angebot der Zahlung auf Rechnung an seine Kunden. Dieser Zahlungsmethode liegt eine bestimmte Ausfallquote zugrunde, die von Zalando zu einem gewissen Teil in Kauf genommen wird. Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen und Forderungen unbezahlt bleiben. Dies kann sich durch das Zahlungsverhalten, die wirtschaftliche Situation von Kunden oder durch Betrugsfälle ergeben. Obwohl mehrere Maßnahmen, darunter ein umfassendes Zahlungs- und Betrugsmanagementsystem zur Bewältigung des finanziellen Ausfallrisikos, angewendet werden, ist die Wahrscheinlichkeit des Risikos nach wie vor auf einem hohen Level. Aufgrund der Größe des Gesamtgeschäfts von Zalando ergeben sich selbst bei geringfügigen Abweichungen von den geplanten Ausfallquoten große absolute Abweichungen.

Bei der Beurteilung des Risikos haben wir eine potenzielle Abweichung von der erwarteten Höhe der Forderungsausfälle betrachtet. Die erwarteten Forderungsausfälle sind bereits in unserer Planung berücksichtigt. In den Vorjahren wurde eine allgemeine Bewertung der Forderungsausfälle vorgenommen, bei der das Risiko die volle Höhe der Ausfälle widerspiegelte. Da wir erwarten, dass sich die Mehrheit der Forderungsausfälle aus dem Geschäftsmodell von Zalando ergeben wird und wir dieser Tatsache im Planungsprozess Rechnung tragen, wurde die Risikobewertung überarbeitet. Die Risikobewertung basiert nunmehr auf einer möglichen Abweichung von den erwarteten Forderungsausfällen.

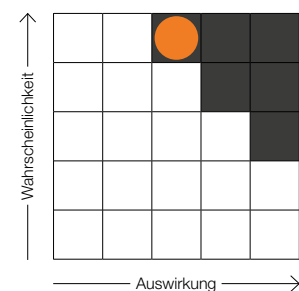
Risiken aus allgemeinen Ausfällen mit Auswirkungen auf Kunden (Fokus auf Technologie)

Als E-Commerce-Unternehmen ist Zalando von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen Online-Präsenzen und -Dienste abhängig. Störungen oder Ausfälle können 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 des Warenbestands könnten kurzfristig ebenfalls zu erheblichen Umsatzeinbußen führen.

Entsprechend sind Überwachungssysteme und Notfallmanagementprozesse eingerichtet und dokumentiert. Das Notfallmanagement beinhaltet die Überwachung der finanziellen Auswirkung und ermöglicht die Priorisierung und Lösung wesentlicher Zwischenfälle. Darüber hinaus kommt ein System-Dashboard, das kontinuierlich verbessert wird, zum Einsatz. Ausgelagerte Dienstleistungen (z. B. Datacenter) sind in den Überwachungsprozess integriert, ferner werden adäquate Service-Level-Vereinbarungen abgeschlossen. Das Platform-Infrastructure-Team ist verantwortlich für die Sicherstellung der Einhaltung unserer Standards während des gesamten Entwicklungs- und Einführungsprozesses. Zudem ist ein Prozess implementiert, der bei Systemausfällen sicherstellt, dass mittels Erfahrungen aus vorangegangenen Notfällen angemessene Maßnahmen eingeleitet werden.



Eintrittswahrscheinlichkeit: sehr hoch
Auswirkung: mittel



Eintrittswahrscheinlichkeit: sehr hoch
Auswirkung: mittel

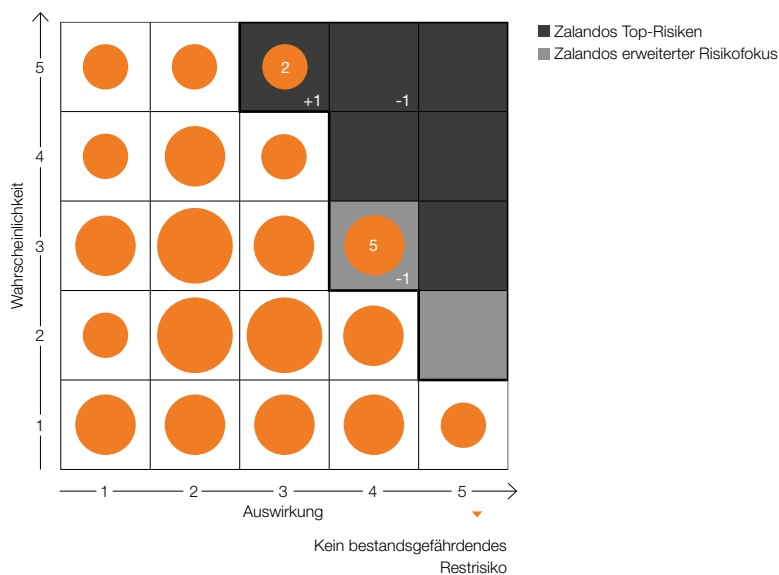
Abhängig vom jeweiligen System werden vorbeugende Maßnahmen ergriffen oder redundante Systeme implementiert. Die konzernweitlichen Notfallmanagementprozesse wurden durch Einführung einer neuen automatisierten Notfallmanagementlösung optimiert. Um den Teams eine schnellere Reaktion zu ermöglichen, haben wir eine 24/7-Verfügbarkeit für ca. 60 % der IT-Ingenieure eingeführt. Zur weiteren Verbesserung der Überwachungssysteme und des Notfallmanagements ist geplant, basierend auf Kritikalität, Abhängigkeit von anderen Systemen und Kundenauswirkung, für jede Anwendung Service Level Indicators (SLI) und Service Level Objectives (SLO) zu definieren.

Erweiterter Risiko- und Chancenbereich

Auf der Basis der Nettorisikodarstellung werden Risiken und Chancen mit einer relevanten Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung als Risiken des erweiterten Risiko- und Chancenbereichs eingestuft (hellgrau gekennzeichnete Bereich in der Risikomatrix).

Anzahl wesentlicher Nettorisiken

→ 30



Die Zahl der Risiken innerhalb des erweiterten Risiko- und Chancenbereichs reduzierte sich gegenüber dem Geschäftsjahr 2016 von sechs auf fünf, da die zusätzlich implementierten Gegenmaßnahmen zur Minderung des „Risikos aus nicht realisierten Marktchancen wegen mangelhaften Branding von Eigenmarken“ beitragen. Auch wenn dieses Risiko nicht mehr Teil des erweiterten Risikobereichs ist, wird es von der zuständigen Abteilung weiterhin genau überwacht, zudem ist die Implementierung weiterer Maßnahmen geplant.

Streikrisiko

Risiken können sich aufgrund eines Streiks der Belegschaft in unseren Logistikstandorten ergeben. Das Risiko ist von zahlreichen internen und externen Faktoren abhängig, insbesondere von dem Organisationsgrad der Belegschaft (Mitgliedschaft in Gewerkschaften), der Zufriedenheit der Belegschaft mit den Arbeitsbedingungen sowie den Aktivitäten der Gewerkschaften in der Branche im Allgemeinen oder bei Zalando im Besonderen. Streiks können zu einem Anstieg der Logistikkosten führen, z. B. infolge der Aufarbeitung von Rückständen und Verzögerungen.

Zalando setzt sich für ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern ein; zur Sicherstellung der Qualität von Arbeitsbedingungen sind Sozialstandards implementiert, die regelmäßig von einem externen Prüfer auditiert werden. Zusätzlich pflegen wir einen offenen und kontinuierlichen Dialog mit unseren Mitarbeitern. Unsere Lohnstrategie orientiert sich an den einschlägigen regionalen Logistik-Tarifverträgen. Darüber hinaus ist Zalando bestrebt, ein gutes Arbeitsumfeld sowie umfassende Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter zu bieten, und fördert zusätzlich einen konstruktiven Austausch mit Mitarbeitern und ihren Vertretern.

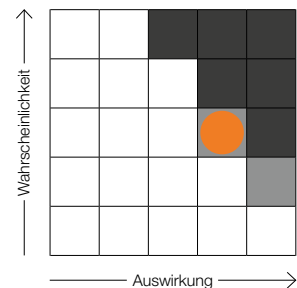
Chancen aus verbesserten Prognoseplanungen sowie Abstimmung von Kategorien und Sortiment

Durch eine unzureichende Koordination der übergeordneten Verkaufs- und Beschaffungsplanung kann die Realisation von Chancen gefährdet werden. Mangelnde Abstimmungen und Planänderungen können zu Planungsfehlern führen. Darüber hinaus besteht das Risiko fehlerhafter Prognosen und daraus resultierender unzutreffender festgelegter Budgets. Dies wiederum könnte zu einer suboptimalen Budgetierung in den verschiedenen Kategorien und ungünstigen Beschaffungsaktivitäten sowie zu fehlenden Logistikkapazitäten führen.

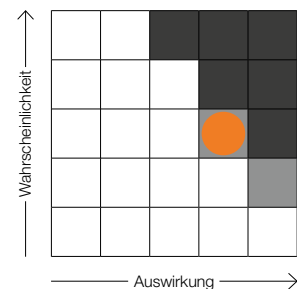
Eine Prognose, die verlässliche Vorhersagen liefert, in Kombination mit einer angemessenen Koordination der übergeordneten Verkaufs- und Beschaffungsplanung kann Zalando hingegen in die Lage versetzen, im Zuge der Budgetierungs- und Beschaffungsaktivitäten Mehrwert zu generieren.

Zalando hat einen rollierenden Planungsprozess eingerichtet, der zweimal jährlich durchgeführt wird. Der Prozess wird vom Merchandise-Financial-Planning (MFP) unterstützt und vom Category Controlling gesteuert. Die Vorsaisonplanung wird von den Verantwortlichen aus den Länderteams gemeinsam mit den einzelnen Teams aus dem Bereich Category Management erstellt und mit den übergeordneten Planungen des Category Managements in Einklang gebracht. Die Pläne werden über die laufende Saison fortlaufend aktualisiert (Saisonplanung). Da Abweichungen vom geplanten Budget wahrscheinlich sind, sind kurzfristige Budgetanpassungen möglich. Es finden regelmäßige Meetings zu Planaktualisierungen statt, und die Category Manager sowie andere relevante Abteilungen stimmen die Pläne untereinander ab.

Dem produktspezifischen Absatzrisiko wird mit kontinuierlichen Abverkausanalysen 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. Möglichkeiten zur Warenrückgabe an Lieferanten werden ausgehandelt und vertraglich vereinbart, um das Risiko weiter zu minimieren. Darüber hinaus bildet Zalando in ausreichendem Maße Wertberichtigungen auf Vorräte. Das Vorratsrisiko ist ein



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch

inhärentes Risiko unseres Geschäftsmodells mit potenziellen Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Risiken aus dem Mangel an „State of the Art“-Shops und Dienstleistungen

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

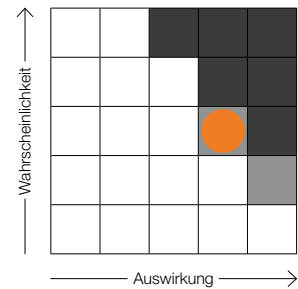
Die Einrichtung des Digital-Experience-Teams für den Fashion Store, dem die eigenverantwortliche Zuständigkeit („Dedicated Ownership“) für die Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses im Fashion Store zukommt, stellt eine signifikante übergreifende Gegenmaßnahme dar. Das Team deckt relevante Entwicklungen auf, schlägt entsprechende Anpassungen vor, koordiniert diese mit den Stakeholdern und stellt so die kontinuierliche Entwicklung der Shops sicher.

Risiken aus sich ändernden regulatorischen Anforderungen innerhalb der Märkte

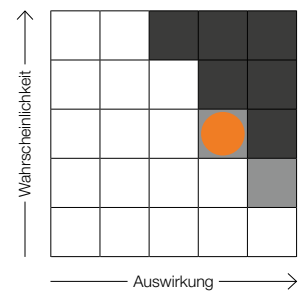
Aufgrund der Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern und der sich rasch ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen in vielen dieser Länder können sich Risiken ergeben. Potenzielle Risikoszenarien sind Zusatzkosten für erforderliche Anpassungen (Zoll, Produktsicherheit, Arbeitsbedingungen, Produktangebot, Verbraucherschutz etc.). Zudem können weitere Ereignisse in der Folge der Änderungen (Wechselkursänderungen, unerwartetes Verbraucherverhalten, Reputationsrisiken) zu größeren Schäden führen. Das Risiko ergibt sich insbesondere aus der erwarteten kurz- bis mittelfristigen Einführung regulatorischer Neuerungen und Instrumente, getrieben von der DBM-Initiative (Digitaler Binnenmarkt) und der Sektorenuntersuchung E-Commerce der EU sowie der ePrivacy-Verordnung. Ferner können sich Risiken aus rechtlichen Unsicherheiten im Hinblick auf die Implementierung kürzlich in Kraft getretener regulatorischer Änderungen ergeben, wie z. B. der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die ab Mai 2018 anzuwenden ist. Bestrebungen, verwandte Sachverhalte innerhalb der EU-Mitgliedstaaten zu adressieren, und Ereignisse infolge des Brexit stellen weitere Risikofaktoren dar. Änderungen des regulatorischen Rahmenwerks können Anpassungen von Prozessen und Geschäftsaktivitäten erfordern, die Kostensteigerungen oder Umsatzminderungen nach sich ziehen können.

Um den Schaden aus regulatorischen Änderungen zu begrenzen, hat die GRC-Abteilung ein „Regulatory Watch“-Konzept eingeführt. Dieses Konzept stellt sicher, dass die relevanten regulatorischen und rechtlichen Sachverhalte den zuständigen internen Funktionen (z. B. der Tax-Abteilung) zugeordnet werden, die dann durch verpflichtende regelmäßige Berichte die Überwachung der Änderungen in den Märkten sicherstellen. Die Durchführung geeigneter Maßnahmen wird von der Abteilung initiiert, die für das jeweilige Thema verantwortlich zeichnet.

Das „Regulatory Watch“-Konzept wird von den Legal Teams von Zalando unterstützt, die zur Überwachung der regulatorischen Veränderungen auf verschiedenste Mittel (z. B. Konferenzen und Seminare, Zusammenarbeit mit externen Rechtsberatern, neueste Fachliteratur) zurückgreifen und gemeinsam mit den betroffenen Abteilungen geeignete Gegenmaßnahmen einleiten.



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch

Als Reaktion auf die Hauptrisikotreiber hat Zalando die folgenden risikomindernden Maßnahmen initiiert:

DBM: Zalandos Public-Affairs-Team hat Gespräche mit den externen Stakeholdern auf EU-Ebene aufgenommen, um Feedback zu geben und Updates zu geplanten Regelungen zu erhalten. Die Legal Teams überwachen die Entwicklungen und prüfen, ob sich daraus mögliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit von Zalando ergeben.

DSGVO: Das Data-&IT-Law-Team hat in enger Zusammenarbeit mit dem Digital-Foundation-Team und dem Technology-Security-Team ein DSGVO-Projekt eingerichtet, um identifizierte, aus der DSGVO resultierende neue und veränderte regulatorische Anforderungen entsprechend umzusetzen. Im Rahmen dieses Prozesses überprüfen, aktualisieren und überarbeiten die Teams die allgemeinen Datenschutz- und Informationssicherheitsvorschriften bei Zalando.

ePrivacy: Das Data-&IT-Law-Team hat eine Detailanalyse der regulatorischen Änderungen durchgeführt, die aus dem EU-Entwurf der ePrivacy-Verordnung (Veröffentlichung 2017) hervorgehen. Gemeinsam mit den einschlägigen internen Stakeholdern wurden potenziell betroffene Geschäftsaktivitäten identifiziert und die aus den Entwürfen der ePrivacy-Verordnung resultierenden Risiken bewertet, qualifiziert und priorisiert. Im Anschluss wurden mitigierende Maßnahmen auf den Weg gebracht. Dazu zählen der Austausch mit politischen Entscheidungsträgern auf nationaler und EU-Ebene in enger Zusammenarbeit mit dem Public-Affairs-Team sowie die Erarbeitung und das Ausrollen innovativer Lösungen, Workarounds und Initiativen mit externen Geschäftspartnern jeweils mit dem Ziel, die potenzielle Auswirkung auf die Geschäftsaktivitäten zu mindern.

E-Commerce-Sektorenuntersuchung der EU: Zalando hat mit der Europäischen Kommission zusammengearbeitet und nach einer entsprechenden Anfrage relevante Informationen zur Verfügung gestellt. Die EU-Kommission hat den Abschlussbericht zu ihrer Anfrage verabschiedet. Die nachfolgenden Durchsetzungsmaßnahmen werden von Zalando sorgfältig überwacht.

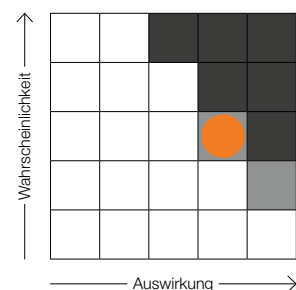
Brexit: Die Legal Teams haben eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die mit der Zusammenfassung und der Bewertung der Zalando-spezifischen Risiken infolge des Brexit betraut ist.

Risiken aus mangelnder Innovationsfähigkeit

Die Fähigkeit zur prompten Umsetzung von Innovationen und Produkten, die aktuellen Markttrends gerecht werden, ist zwingende Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg. Daher bedarf es einer ausgeprägten Innovationskultur im gesamten Unternehmen. Die Strukturen, Entscheidungsfindungsprozesse und Budgets müssen die gewünschten Innovationskapazitäten sicherstellen.

Um einen hohen Innovationsgrad sicherzustellen, hat der Vorstand diverse Managementprinzipien zur Förderung einer Innovationskultur implementiert, etwa das Konzept für flexible Softwareentwicklung („Radical Agility“) sowie das Konzept des „Dedicated Ownership“.

Die „Dedicated Owner“ erarbeiten und prüfen laufend Projektvorschläge, wobei Projekte mit direktem Nutzen für den Endkunden priorisiert werden.



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch

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 nicht derivativer 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 (u. a. durch Festlegung von Höchstanlagebeträgen). Zusätzlich gelten bestimmte Kriterien für das Kreditrating von Gegenparteien.

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 mit einem bestimmten Fälligkeitsprofil an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammengeführt werden. Dies gewährleistet, dass Liquidität jederzeit und überall dort, wo sie gebraucht wird, zur Verfügung steht.

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 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.

Bei einer Aufwertung des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2017 um 5 % wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,0 Mio. EUR (Vorjahr: 7,3 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2017 bestehenden Kurs wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,6 Mio. EUR (Vorjahr: 8,1 Mio. EUR) höher ausgefallen.

Die Währungen wirken sich wie folgt auf das Ergebnis aus:

Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2017

→ 32

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das Ergebnis							Summe
	CHF	DKK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
Wechselkurs zum 31.12.2017	1,1702	7,4449	0,8872	9,8403	4,1770	9,8438	1,1993	
Aufwertung um 5 %	-1,2	-0,4	0,0	-0,3	-1,9	-0,2	-0,9	-5,0
Abwertung um 5 %	1,3	0,5	0,0	0,3	2,1	0,2	1,0	5,6

Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu den am 31. Dezember 2017 bestehenden Kurs um 38,8 Mio. EUR höher (Vorjahr: 34,6 Mio. EUR) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 42,9 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 38,2 Mio. EUR) ausgefallen.

Die Währungen wirken sich wie folgt auf das sonstige Ergebnis aus:

Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2017

→ 33

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das sonstige Ergebnis							Summe
	CHF	DKK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
Wechselkurs zum 31.12.2017	1,1702	7,4449	0,8872	9,8403	4,1770	9,8438	1,1993	
Aufwertung um 5 %	26,4	0,0	-0,8	5,1	8,0	7,0	-6,9	38,8
Abwertung um 5 %	-29,2	0,0	0,9	-5,7	-8,9	-7,8	7,7	-42,9

Das Zinsrisiko resultiert aus den Auswirkungen von Zinsschwankungen auf das Ergebnis, das Eigenkapital oder den Cashflow der aktuellen oder zukünftigen Berichtsperiode. Zinsrisiken aus Finanzinstrumenten entstehen im Konzern im Wesentlichen im Zusammenhang mit finanziellen Verbindlichkeiten sowie Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen. Diese Risiken werden zum Teil durch den Abschluss von Zinsswaps reduziert.

Grundsätzlich ist jedoch zu konstatieren, dass das Zinsrisiko aus variabel verzinslichen Finanzinstrumenten kein wesentliches Risiko für den Konzern darstellt.

Marktchancen

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Europäische Kommission rechnet für 2018 mit einem Wachstum in der Eurozone von 1,8 % sowie einem Wachstum in der EU von 1,8 %²⁹. 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 beitragen. Die Prognose der Weltbank ist ebenfalls optimistisch: Angetrieben von einer Erholung der rohstoffexportierenden Volkswirtschaften und einem verbesserten Vertrauen, beschleunigt sich das Wachstum in der Region bis 2018 auf voraussichtlich 2,1 % und von 2019 bis 2020 auf durchschnittlich 1,6 %.³⁰ Dieser Ausblick basiert auf der Annahme einer kontinuierlichen, aber moderaten Erholung der Rohstoffpreise sowie nachlassender geopolitischer Spannungen.

Es wird erwartet, dass sich die Wachstumsdynamik in Deutschland fortsetzen wird. Der stabile Arbeitsmarkt, robuste Exportzahlen und der Investitionsboom in der Bauwirtschaft werden voraussichtlich das Wachstum und den privaten Verbrauch ankurbeln. Diese Entwicklungen bieten Zalando ein günstiges Wirtschaftsumfeld und einen guten Verbrauchermarkt, um seine Marktposition weiter auszubauen und Umsatzsteigerungen zu erzielen.

Wachsender Modemarkt in Europa

Der Online-Vertrieb von Mode in Europa wies 2017 ein Volumen von etwa 55,6 Mrd. EUR auf, was einem Anteil von 13 %³¹ am gesamten Modeeinzelhandel entspricht.³² Während der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) zwischen 2016 und 2017 nahezu unverändert blieb, wuchs der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR) von etwa 12 % in den letzten fünf Jahren wesentlich schneller.³³ Dieser Trend wird voraussichtlich



Weiter auf S. 132

29) Europäische Kommission 2017

30) Weltbank 2018

31) Euromonitor, Europa ohne Russland

32) Euromonitor, Europa ohne Russland

33) Euromonitor, Europa ohne Russland

anhalten, da der Anteil von Personen an der Gesamtbevölkerung, die schon in jungem Alter mit digitaler Technologie vertraut sind, weiter steigt.

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

Zalando ist dank seiner Markenstärke, seiner Kundenreichweite, seiner Geschäftsbeziehungen zu Markenpartnern, seines weitreichenden Technologie- und Logistiknetzwerks auf den europäischen Märkten und seines tiefgreifenden Verständnisses der digitalen Wirtschaft gut positioniert, um von diesen günstigen Marktbedingungen zu profitieren.

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa verzeichnete im Jahr 2017 Umsätze von 55,6 Mrd. EUR mit einer CAGR von 12 % seit 2012.³⁴ Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in den Vereinigten Staaten 2017 auf 20 %³⁵ belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in Zalandos Zielmarkt Europa von 13 % im Jahr 2016 auf 15 % im Jahr 2017.³⁶

Während der Online-Modehandel weiter wächst, konzentriert sich Zalando darauf, seinen Kunden ein einzigartiges Fashion-Erlebnis, bequeme Lieferleistungen und ein branchenführendes digitales Einkaufserlebnis zu bieten, und verschafft sich so eine gute Ausgangsposition, um Umsatz und Marktanteil weiter zu steigern. Zalando baut seine Position als bewährter und beliebter Modepartner weiter aus und wird so weiter neue Kunden gewinnen und Bestandskunden dauerhaft binden. Insbesondere wird die strategische Entscheidung, ein plattformgestütztes Geschäftsmodell weiter voranzutreiben, 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 Commerce stellt eine bedeutende Geschäftschance dar. In Europa ist der Handelsumsatz durch mobile Endgeräte signifikant gestiegen, von 67,31 Mrd. EUR im Jahr 2016 auf 85,56 Mrd. EUR im Jahr 2017.³⁷ Für die kommenden Jahre wird von einem weiteren Umsatzwachstum mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 13 % CAGR ausgegangen.³⁸ Haupttreiber für dieses Wachstum ist die allgegenwärtige Nutzung von Mobiltelefonen. Die heutigen Kunden nutzen ihre Mobiltelefone täglich für eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten, sie suchen und kaufen Produkte, treten über soziale Netzwerke mit Marken in Kontakt, vereinbaren Lieferzeiten und ziehen digitale Assistenten für Produkt- und Größenempfehlungen zu Rate.

Während die Häufigkeit der Nutzung mobiler Geräte weiter steigt, sehen wir einen parallelen Trend, bei dem Nutzer für ihre mobilen Erfahrungen verstärkt auf eine kleinere Anzahl an Apps zurückgreifen. Wir bei Zalando sind uns der Tatsache bewusst, dass wir uns nur dann von unseren Wettbewerbern abheben und am Puls der Zeit bleiben können, wenn wir unsere mobilen Kanäle optimal nutzen und unseren Kunden die richtigen Informationen für fundierte Einkaufsentscheidungen zur Verfügung stellen. Mit diesem Ziel vor Augen konzentriert sich Zalando darauf, seinen Kunden immer und überall ein hervorragendes mobiles Einkaufserlebnis zu bieten, sei es über die mobile App, die mobile Website, Apps für soziale Netzwerke oder sonstige vernetzte Geräte.

34) Euromonitor, Europa ohne Russland

35) Euromonitor, Vereinigte Staaten von Amerika

36) Euromonitor, 15 Länder, in denen Zalando aktiv ist

37) Euromonitor, Europa ohne Russland

38) Euromonitor, Europa ohne Russland

Als kundenorientiertes Unternehmen ist Zalando ständig auf der Suche nach innovativen Lösungen zur optimalen Nutzung mobiler Kanäle für die Interaktion mit Kunden, um ihnen umfassende Möglichkeiten zu bieten und sie dabei zu unterstützen, auf neue und inspirierende Weise Mode zu entdecken. Im Jahr 2017 hat Zalando ein Team eigens für den Bereich mobile Apps zusammengestellt, um die Entwicklung der mobilen Produkte zu beschleunigen und die technischen Grundlagen und die Möglichkeiten zur Vermarktung von Apps auf verschiedenen Kanälen (z. B. Facebook, Google, Snapchat) zu verbessern.

Allgemeine Chancen aus den Geschäftsaktivitäten von Zalando

Innovative und skalierbare Logistik

In den letzten Jahren hat Zalando umfangreiche Investitionen in die Ausweitung und Automatisierung seines europaweiten Logistiknetzwerks getätigt, das mittlerweile sieben Logistikzentren in vier Ländern umfasst. Unter anderem wurde in Mönchengladbach mit dem „Bag Sorter“ ein automatisches Sortiersystem eingeführt und in Betrieb genommen, wodurch eine neue Automatisierungsstufe erreicht wurde. Im Jahr 2017 wurden neue Logistikzentren in Frankreich und Polen eröffnet, ein weiteres Logistikzentrum in Schweden ist in Planung. Für den zukünftigen Ausbau unseres Logistiknetzwerks sind zwei Projekte für zusätzliche Logistikzentren in Polen und Italien auf den Weg gebracht worden. All unsere Bestrebungen sind darauf ausgerichtet, näher an unseren Kunden zu sein, was uns ermöglicht, die Vorlaufzeiten weiter zu reduzieren und unser Netzwerk auf künftiges Wachstum vorzubereiten.



zln.do/de-Netzwerk

Skalierbare und innovative Logistiklösungen bieten Zalando neue Wachstumschancen. Sie versetzen uns nicht nur in die Lage, ein noch komfortableres Einkaufserlebnis zu bieten, sondern steigern auch die Attraktivität von Zalando als essenzieller und effektiver Logistikpartner für Modemarken und Einzelhändler.

Im Jahr 2017 hat Zalando das neue Leistungsangebot Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) weiter ausgebaut. Dabei stellt Zalando seinen Markenpartnern seine Logistikinfrastruktur und seine Logistikexpertise zur Verfügung. Durch diesen neuen Service können Markenpartner, wie beispielsweise Bestseller, die Logistikkapazitäten von Zalando in Anspruch nehmen, um ihrem Unternehmen internationale Reichweite zu verschaffen und ihren Kunden in ganz Europa qualitativ höchste Lieferstandards zu bieten. Derzeit ist ZFS an einem Logistikstandort verfügbar. Ziel ist jedoch, dieses Angebot auf weitere Standorte auszuweiten. ZFS kommt bei der Förderung des Partnerprogramms von Zalando eine bedeutende Rolle zu.



zln.do/de-ZFS

Innovative Logistiklösungen sind ein grundlegender Bestandteil des Leistungsversprechens von Zalando, da sie uns die Erfüllung der immer höheren Kundenerwartungen ermöglichen. Schnellere Lieferungen und eine steigende Zahl von Lieferoptionen, die auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind, z. B. neue Leistungen wie Same Day Delivery und Retourenabholung in ausgewählten Städten, wären ohne innovative Logistiklösungen nicht möglich. Auf diesen Initiativen wird ebenfalls aufgesetzt, um Leistungen wie „From Store to Door“ – Direktlieferungen aus stationären Läden ausgewählter Markenpartner zum Kunden nach Hause – zu verwirklichen. Zalando setzt sich dafür ein, seine innovativen und skalierbaren Logistiklösungen voranzutreiben, um das Wachstum seiner Markenpartner zu unterstützen und das Einkaufserlebnis für den Kunden noch einfacher, schneller und angenehmer zu gestalten.



zln.do/de-Flexible-Lieferung

Smart Data

Daten sind die Grundlage der Zalando-Plattform. Die Kombination aus Daten und den passenden technologischen Tools versetzt Zalando in die Lage, als Matchmaker reibungslose Interaktionen zwischen angebots- und nachfrageseitigen Akteuren des Modeökosystems zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund ist die Zalando-Plattform darauf ausgerichtet, den rechtskonformen Datenaustausch zwischen Plattform-Stakeholdern (z. B. Modemarken, -herstellern, Stylisten, Content-Erstellern, Logistik- und sonstigen Dienstleistern) zu erleichtern, um neue Wachstumschancen zu erschließen und Mehrwert für alle zu schaffen.

Ein gutes Verständnis der Kundenvorlieben und Modetrends ist eine Grundvoraussetzung für die effektive Zusammenführung der Plattform-Stakeholder und für die Eröffnung neuer Wege, Mode zu produzieren und zu konsumieren. Darüber hinaus nutzt Zalando Daten, um jeden Aspekt des Unternehmens durch genauere Prognosen, verbesserte Personalisierung, zielgerichtete Werbung und intelligente Logistikdienstleistungen zu optimieren. Unser übergeordnetes Ziel besteht in der Entwicklung skalierbarer Lösungen, die sowohl Markenpartner als auch Kunden beim Sich-Zurechtfinden im Modeuniversum unterstützen.



zln.do/de-ZMS

Innovative Technologie

Die Technologie bildet das Rückgrat von Zalando und steuert alle Workflows von der Automatisierung des Beschaffungsprozesses über die Personalisierung der Kundeneinkaufserlebnisse bis hin zur nahtlosen Anbindung der Lagerbestände der Modepartner an die Online-Plattformen. Darüber hinaus stützen Technologien nicht nur die internen Geschäftsprozesse und auf der Plattform angebotenen digitalen Lösungen, sondern werden auch zunehmend zur Verringerung von Ineffizienzen im breiteren Modeökosystem genutzt.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der digitalen Infrastruktur benötigen Modemarken und -händler zusätzliche Unterstützung bei der Digitalisierung ihrer Geschäfte. In diesem Zusammenhang macht unsere Fähigkeit, Modekompetenz mit fortschrittlichen Technologien zu kombinieren, Zalando zu einem attraktiven Partner, der Marken und Händler dabei unterstützt, ihr Online-Wachstum zu beschleunigen. Auch Kunden profitieren von den technologischen Fortschritten. Zalando baut derzeit die erforderliche Infrastruktur auf, um den Kunden in allen Berührungspunkten eine personalisierte Modeberatung anzubieten. Neue, durch künstliche Intelligenz gestützte Lösungen werden eingeführt, um Kunden beim Finden ihrer individuellen bevorzugten Größen und Passformen zu unterstützen. Technologien tragen nicht nur wesentlich zur Effizienz im Modeökosystem bei, sondern schaffen auch neue Wege und Chancen, Mode zu produzieren, zu konsumieren und zu entdecken. Durch kontinuierliche Investitionen und strategische Akquisitionen strebt Zalando danach, seine Position an der Spitze des technologischen Wandels des Modeökosystems zu festigen.



zln.do/de-Personalisierung

Lokale Ausrichtung

Der europäische Markt ist äußerst heterogen mit stark lokalisierten Anforderungen an Modestile, Zahlungsmethoden und Lieferoptionen. Kein anderer Online-Modehändler kennt die Besonderheiten aller europäischen Märkte so gut wie Zalando. Wir sind in der Lage, unser Kunden- und Partnerangebot an jeden einzelnen Markt, in dem wir tätig sind, anzupassen. Die lokale Ausrichtung ist und bleibt einer der entscheidenden Faktoren, der uns von Wettbewerbern unterscheidet. Wir werden unser Image als lokaler Modespezialist weiter ausbauen, indem wir länderspezifische

Kampagnen durchführen und lokale Besonderheiten in unserem jeweiligen Vertriebsansatz berücksichtigen.

Gleichzeitig nutzt Zalando eine zentrale Plattform und Infrastruktur zur Beschaffung von Waren, Bearbeitung von Bestellungen und effektiven Nutzung technologischer Lösungen in ganz Europa. Dieser Ansatz bringt weitere Wettbewerbsvorteile mit sich, da die Generierung von Skaleneffekten weitere Plattforminvestitionen ermöglicht. Diese Fähigkeiten verleihen Zalando die Vorteile des First Mover, um neue Möglichkeiten zu erschließen und zügig auf schnelle Modetrends zu reagieren, die sich in den europäischen Märkten abzeichnen.

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 Modeerlebnis zu gestalten. Um sich gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen, baut Zalando diese Kompetenzen systematisch auf verschiedenen Wegen aus.

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, die Produkte über zusätzliche externe Vertriebskanäle anzubieten.

Um auf dem neuesten Stand zu bleiben, suchen die Trendscouts von Zalando intensiv in den Märkten und Modezentren, um die Trends für die kommende Saison bestmöglich vorherzusagen und mitzugestalten.

Unter dem Dach der Marke Zalon verfügt Zalando rund 500 freiberufliche Stylisten und kann auf einen großen Pool von Modeexperten zurückgreifen, die gewillt sind, einen gemeinsamen Weg zu gehen und ihr fundiertes Modewissen aus einer Vielzahl verschiedener Modemärkte einzubringen. Bei Zalon sind die Stylisten in der Lage, ein hoch personalisiertes Erlebnis zu schaffen, denn keine von ihnen zusammengestellte Box gleicht der anderen. Die Erweiterung unseres Angebots mit zusätzlichen Leistungen, wie zuletzt dem Abonnement- und Nachrichtenservice, ermöglicht es Zalando, die Fähigkeiten der Stylisten künftig in noch größerem Umfang zu nutzen und so zu einem inspirierenden und angenehmen Kundenerlebnis beizutragen.

Attraktiver Partner

Modemarken und -händler schätzen Zalando aufgrund seiner Fashion-Expertise und technologischen Fähigkeiten als Partner. Zalando unterstützt seine Partner dabei, Kunden in ganz Europa zu erreichen und einige der komplexesten Herausforderungen, denen sie sich im Modeökosystem gegenübersehen, zu überwinden. In diesem Zusammenhang ermöglicht Zalando es Marken und Händlern im Rahmen des Partnerprogramms, ihre Ware über die Zalando-Plattform zu verkaufen, und bietet Tools an, mit denen die Partner ihre digitalen Inhalte an die jeweiligen Märkte anpassen können. Die Flagship-Online-Stores von Zalando sind das Kernstück dieses Ansatzes und bieten Partnern die Möglichkeit, direkt mit den Kunden zu interagieren und Markentreue aufzubauen.



zln.do/de-Sortiment



zln.do/de-Zalon



zln.do/de-Partner-Solutions

Als Reaktion auf den raschen Wandel innerhalb des Modeökosystems hat Zalando das Leistungsangebot für seine Partner erweitert, um es Marken zu erleichtern, im Hinblick auf neue Entwicklungen und Technologien auf dem neuesten Stand bleiben. Zalando bietet nicht nur Tools zur Datenanalyse, sondern ganzheitliche Technologielösungen an, die auf die spezifischen Anforderungen der Partner zugeschnitten sind. Dazu zählen insbesondere Zalando Fulfillment Solutions (ZFS), Marketing- und Werbedienstleistungen sowie Technologien zur Bestandsintegration. Das übergeordnete Ziel besteht darin, Marken bei der Ausweitung ihrer Online-Präsenz zu unterstützen, indem ihnen ihre E-Commerce-Tätigkeiten, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Zalando-Plattform, erleichtert werden. Im Zuge der Weiterentwicklung des Partnerangebots von Zalando ergeben sich neue interessante Chancen, über die bestehende Plattform hinaus neue Fashion-Produkte und -Dienstleistungen zu schaffen.

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 Teams angewiesen.

Daher nimmt der Bereich Recruiting 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. Aus diesem Grund wurde der Rekrutierungsprozess durch verschiedene Tools verbessert, die zur Prozessbeschleunigung sowie zur Einstellung der gewünschten Talente beitragen. Zudem wurden neue Initiativen zur Förderung der Zalando-Kultur und ein verbessertes Leistungs- und Weiterentwicklungskonzept implementiert, das zukünftig die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter fördert.