

# 2

## Zusammengefasster Lagebericht

<b>2.1</b>	<b>81</b>	<b>Grundlagen des Konzerns</b>
	81	Geschäftsmodell
	81	Konzernstruktur
	82	Konzernstrategie
	88	Corporate Responsibility
	89	Steuerungssystem
	91	Forschung und Entwicklung
<b>2.2</b>	<b>92</b>	<b>Wirtschaftsbericht</b>
	92	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
	93	Geschäftsverlauf
	96	Wirtschaftslage
	113	Mitarbeiter
<b>2.3</b>	<b>114</b>	<b>Nachtragsbericht</b>
<b>2.4</b>	<b>114</b>	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>
	114	Integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem
	115	Gegenmaßnahmen und internes Kontrollsystem
	116	Risikomethodik und -berichterstattung
	118	Übersicht über aktuelle Risiken und Chancen
<b>2.5</b>	<b>132</b>	<b>Prognosebericht</b>
	132	Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation
	132	Künftige Entwicklung des Konzerns
	134	Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE
<b>2.6</b>	<b>134</b>	<b>Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE</b>
	134	Geschäftstätigkeit
	135	Wirtschaftslage der ZALANDO SE
	140	Risiken und Chancen
	140	Ausblick
<b>2.7</b>	<b>141</b>	<b>Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der ZALANDO SE</b>
	141	Gleichstellung von Frauen und Männern
	143	Mitarbeiterstatistik der ZALANDO SE

## 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](https://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. EUR<sup>14</sup> 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. EUR<sup>15</sup> 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](http://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 Logistikinfrastuktur 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](https://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](https://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](https://zln.do/de-Sortiment)



[zln.do/de-Flexible-Lieferung](https://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](https://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](https://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](https://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](https://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](https://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](https://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](https://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.

GRI 102-4  
GRI 102-10



[zln.do/de-Netzwerk](https://zln.do/de-Netzwerk)

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.



Weiter auf S. 93



[zln.do/de-Verantwortung](https://zln.do/de-Verantwortung)



[zln.do/de-do-Strategie](https://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 Nachhaltigkeit<sup>16</sup> 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](https://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.

## 2.2 Wirtschaftsbericht

- Europäischer Interneteinzelhandel und Online-Modeverkäufe wachsen erneut deutlich stärker als die Gesamtwirtschaft
- Zalando hat ein erfolgreiches Geschäftsjahr abgeschlossen und in allen Märkten Anteile hinzugewonnen
- Das Umsatzwachstum von 23,4 % auf 4.489 Mio. EUR wird von allen Segmenten getragen
- Das EBIT liegt bei 187,6 Mio. EUR, die EBIT-Marge bei 4,2 %
- Der operative Cashflow beläuft sich auf 193,7 Mio. EUR

### 2.2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Der Megatrend Onlineshopping setzte sich 2017 fort. Der europäische Online-Einzelhandel wuchs 2017 um 13,5 %, während der klassische Einzelhandel lediglich ein Wachstum von 3,0 % verzeichnete<sup>17</sup>. Ein ähnlicher Trend war in der Modebranche festzustellen.

Der europäische Mode-Einzelhandel schloss das Jahr 2017 mit einem Handelsvolumen von ca. 422 Mrd. EUR ab, ein nominales Wachstum von 1,4 %<sup>18</sup>. Der Online-Modemarkt übertraf dies und verzeichnete gegenüber dem Vorjahr ein deutlich schnelleres Wachstum von 11,9 % auf 56 Mrd. EUR.

Das Wachstum des gesamten deutschen Einzelhandels von 2,0 % sowie des Online-Handels von 10,7 % im Jahr 2017<sup>19</sup> spiegelt die Entwicklung in anderen europäischen Ländern wider. Das Handelsvolumen des Modemarkts stieg aufgrund einer geringeren Kundenfrequenz im Stationärhandel lediglich um 0,6 %<sup>20</sup> auf 76 Mrd. EUR<sup>21</sup>. Es wird von einem Rückgang der Kundenfrequenz um 2,0 % im Jahr 2017 gegenüber 2016 berichtet<sup>22</sup>. Die Umsätze im Online-Modeeinzelhandel erhöhten sich 2017 hingegen um fast 15,0 % auf einen Marktwert von ca. 14 Mrd. EUR<sup>23</sup>.

Aufgrund der positiven Aussichten für den europäischen Mode- und Online-Einzelhandel sind wir der Auffassung, dass unser Geschäftsmodell eine gute Ausgangsposition bietet. Dieser Vorteil ist auf einige branchenspezifische Faktoren zurückzuführen.

- Technologische Fortschritte sind die wesentlichen Treiber der zweiten Welle des E-Commerce. Insbesondere Fortschritte im Bereich des maschinellen Lernens werden zu weiterem Wachstum im Online-Modegeschäft führen. Es wird erwartet, dass die Marktdurchdringung von Online-Mode zulasten des traditionellen stationären Handels weiter zunehmen wird.
- Darüber hinaus haben die gestiegene Nutzung mobiler Geräte und das erweiterte Angebot an Anwendungen zu dem starken Wachstum im Online-Einzelhandel, einschließlich des Online-Modehandels, beigetragen. Smartphones und Tablets ermöglichen jederzeit und praktisch überall Zugang zum Einzelhandel, weshalb sie von Konsumenten zunehmend zum Mode-Shopping verwendet werden. Prognosen für Mobile Commerce zeigen, dass sich dieser Trend voraussichtlich fortsetzen wird. Für den mobilen Einzelhandel in Europa wird für das kommende Jahr eine jährliche Wachstumsrate von 18,4 % und für die kommenden fünf Jahre von ca. 15,2 % erwartet<sup>24</sup>.



[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)

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

- Europa ist mit seinem hochkonzentrierten Wohlstand nach wie vor ein äußerst attraktiver Modemarkt. Die Kaufkraft nahm in Europa 2017 im Vergleich zu 2016 um 1,9 %<sup>25</sup> zu. Zudem lagen in unserem Hauptmarkt in Westeuropa die Modeausgaben im Jahr 2017 bei 764 EUR<sup>26</sup> pro Person und waren damit deutlich höher als in den meisten Regionen weltweit.
- Die durchschnittliche Bruttogewinnmarge von Online-Modehändlern liegt zwischen 40 % und 60 %<sup>27</sup> und damit deutlich über den durchschnittlichen Margen in anderen Online-Produktkategorien, z. B. Elektronik.

### 2.2.2 Geschäftsverlauf

Die ZALANDO SE, Europas führende Online-Plattform für Mode, blickt auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2017 zurück. Der Konzern verzeichnete im Berichtszeitraum im Vergleich zu 2016 ein Umsatzwachstum von 23,4 % auf 4.489 Mio. EUR (Vorjahr: 3.639 Mio. EUR). Alle Segmente trugen zu diesem Umsatzwachstum bei: In der Region DACH stiegen die Umsatzerlöse um 18,3 %, in der Region Übriges Europa um 25,7 % und im Segment Sonstige um 45,0 %. Zalando konnte erneut in allen Märkten Marktanteile hinzugewinnen.

Bekleidung blieb Zalandos stärkste Produktkategorie, gefolgt von Schuhen und Sport. Der Kundstamm nahm weiter kräftig zu und erreichte Ende 2017 23,1 Mio. aktive Kunden (Ende 2016: 19,9 Mio.). Auch im Jahr 2017 investierte Zalando in die für den Erfolg der Gesellschaft maßgeblichen drei Bereiche: Kunden, Partner und Infrastruktur.

Wie in den Vorjahren stand die Kundenzufriedenheit für Zalando an erster Stelle. So investierte Zalando in großem Umfang in sein Leistungsangebot an seine Kunden, u. a. in den Bereichen Sortiment, Kundenfreundlichkeit und Marke, sowie in vielfältige Kanäle/Apps/Geräte.

Im Laufe des Jahres wurden namhafte Marken in Zalandos Markenportfolio aufgenommen, darunter Oysho, Stradivarius und Pull&Bear (Inditex), Nudie Jeans und Armani. Gestützt durch Kampagnen wie die „Man Box“ mit James Franco und „Remix Fashion“ konnte die Marke Zalando ihre Sichtbarkeit und ihre Reichweite erhöhen. Die Breite und Tiefe des gut kuratierten Angebots von Zalando wurde auf mehr als 300.000 verfügbare Artikel erweitert.

Zalando führte das neue Programm Zalando Plus ein, das individualisierte Premium-Dienstleistungen wie schnellere Lieferung und Retourenabholung bietet. Die erste Phase lief nur auf Einladung in den vier deutschen Städten Berlin, Leipzig, Frankfurt am Main und Hannover. Zalando Plus bringt Vorteile entlang des gesamten Kundenerlebnisses mit sich: Mitglieder erhalten früheren Zugang zu Sale-Angeboten und profitieren von schnellerer Lieferung, einschließlich Same Day Delivery, sowie von dem neuen Retourenabholungsservice, mit dem Rücksendungen innerhalb eines vom Kunden gewünschten Zwei-Stunden-Zeitfensters an einer Wunschadresse abgeholt werden.



Weiter auf S. 98



[zln.do/  
de-Investition-und-Wachstum](https://zln.do/de-Investition-und-Wachstum)



[zln.do/de-Plus](https://zln.do/de-Plus)

25) GfK, Europa  
26) Euromonitor, Westeuropa  
27) Gesellschaftsangabe; Durchschnitt der Bruttogewinnmargen ausgewählter börsennotierter E-Commerce-Unternehmen wie Asos, Yoox und Boohoo für 2014, basierend auf öffentlich zugänglichen Informationen.

Zudem stärkte Zalando sein Partnerprogramm, bei dem Marken ihre Warenbestände direkt in den Fashion Store von Zalando integrieren können. In 13 Ländern, in denen das Partnerprogramm verfügbar ist, erreichen Markenpartner die Kunden von Zalando. Im Jahr 2017 hat Zalando das Leistungsangebot Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) eingeführt, mit dem unsere Partner die Möglichkeit haben, ihre gesamte Logistik über uns abwickeln zu lassen. Dieses Leistungsangebot ermöglicht es Partnern, Zalandos Logistikexpertise und -netzwerk zu nutzen und so die Kundenzufriedenheit zu verbessern und ihr Geschäft international auszuweiten.



[zln.do/de-ZFS](https://zln.do/de-ZFS)

Investitionen in die Infrastruktur festigen Zalandos Stärke im Bereich Technologie und ermöglichen die Erweiterung der Plattformstrategie von Zalando. Zalando bietet rund 2.000 Marken an. 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 rund 2.000 engagierten Technologiemitarbeitern, die sämtliche entscheidenden Prozesse intern entwickeln und steuern. Damit konnte Zalando u. a. sein mobiles Angebot wesentlich verbessern. Eindrucksvolle 70,7 % der Besuche im Zalando-Onlineshop fanden 2017 über ein mobiles Endgerät statt.

Mit seiner operativen Infrastruktur bietet Zalando die besten Logistiklösungen im europäischen Online-Modemarkt. Im Jahr 2017 hat Zalando ein Logistikzentrum in Stettin (Gryfino, Polen) sowie Satellitenlager in Paris (Moissy-Cramayel) und Stockholm (Brunna) eröffnet.

Ähnlich wie die bestehenden Zentren in Mönchengladbach, Erfurt und Lahr hat das neue Logistikzentrum in Stettin (Gryfino) eine Fläche von ca. 130.000 m<sup>2</sup>. Dieser Standort wird von einem Drittanbieter betrieben. Sobald er vollständig in Betrieb ist, wird er alle 15 Märkte des Zalando-Logistiknetzwerks beliefern, insbesondere die Kunden in Polen, Deutschland und den nordischen Ländern.

Im März 2017 wurde ein neues Satellitenlager in Paris in Betrieb genommen. Dieses Logistikzentrum ist auf die Bedürfnisse der französischen Zalando-Kunden ausgerichtet und erfüllt die steigenden Ansprüche eines der größten Modemärkte Europas. Neben kürzeren Lieferzeiten ermöglicht das neue Logistikzentrum eine effizientere Steuerung der Vertriebskette in Frankreich.

Das noch im Bau befindliche neue Logistikzentrum in Stockholm nahm im vierten Quartal 2017 den Testbetrieb auf und wird ein angenehmeres Kundenerlebnis und schnellere Lieferungen für den starken und wachsenden Kundenstamm von Zalando in den nordischen Ländern sicherstellen. Das Logistikzentrum im Raum Stockholm wird die Lieferzeiten deutlich reduzieren. Bei Vollausslastung wird das Logistikzentrum Zalando ermöglichen, die Lieferzeiten in den nordischen Ländern zu halbieren (auf ein bis zwei Tage in Schweden und Dänemark sowie ein bis drei Tage in Norwegen und Finnland).



[zln.do/de-Netzwerk](https://zln.do/de-Netzwerk)

Zalando verfügt derzeit über sieben Logistikzentren, darunter drei außerhalb Deutschlands. Weitere Standorte für das Logistiknetzwerk sind zudem in der Nähe von Verona, Italien, und nahe Lodz, Polen, geplant.

Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich um ca. 26 %, insbesondere aufgrund des Personalaufbaus im Bereich Operations auf mehr als 9.289 Mitarbeiter. Dies spiegelt das Wachstum unserer Logistikinfrastruktur wider.

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 zudem nachdrücklich für eine offene und direkte Feedback-Kultur ein, die durch ein 360-Grad-System zur Leistungsbewertung weiter gestärkt wurde.

Die Zalando-Aktie ist in verschiedenen bedeutenden deutschen und ausländischen Indizes vertreten, darunter der deutsche MDAX, der STOXX Europe Mid 200 Index sowie der breitere European STOXX Europe 600 Index. Die Zalando-Aktie schloss 2017 bei 44,12 EUR.



Weitere Informationen  
Die Zalando-Aktie – das  
Börsenjahr 2017 S. 75



## 2.2.3 Wirtschaftslage

**Konzernertragslage**

Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für 2017 zeigt eine deutliche Steigerung der Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahr sowie eine stabile Rentabilität. Wir sind der Ansicht, dass Investitionen in den Ausbau unseres Marktanteils jetzt die richtige Strategie zur Wertmaximierung für die Gesellschaft darstellen.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Wirtschaftliche Leistung  
GRI 201-1

## Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

→ 23

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2017	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2016	In % vom Umsatz	Veränderung
Umsatzerlöse	4.489,0	100,0 %	3.639,0	100,0 %	0,0 pp
Umsatzkosten	-2.529,6	-56,4 %	-2.029,6	-55,8 %	-0,6 pp
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.959,4</b>	<b>43,6 %</b>	<b>1.609,4</b>	<b>44,2 %</b>	<b>-0,6 pp</b>
Vertriebskosten	-1.530,8	-34,1 %	-1.223,7	-33,6 %	-0,5 pp
Verwaltungskosten	-242,9	-5,4 %	-191,3	-5,3 %	-0,2 pp
Sonstige betriebliche Erträge	11,8	0,3 %	16,7	0,5 %	-0,2 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-9,9	-0,2 %	-4,1	-0,1 %	-0,1 pp
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>187,6</b>	<b>4,2 %</b>	<b>207,0</b>	<b>5,7 %</b>	<b>-1,5 pp</b>



Weitere Informationen  
Konzern- und Gesamt-  
ergebnisrechnung S. 145

## Sonstige Konzern-Finanzdaten

→ 24

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2017	01.01.– 31.12.2016	Veränderung
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	4,2 %	5,7 %	-1,5 pp
Bereinigtes EBIT (ohne anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	215,1	216,3	-1,2
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	4,8 %	5,9 %	-1,2 pp
EBITDA* (in Mio. EUR)	246,4	255,3	-8,9
EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,5 %	7,0 %	-1,5 pp
Bereinigtes EBITDA (ohne anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	273,8	264,5	9,3
Bereinigte EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	6,1 %	7,3 %	-1,2 pp

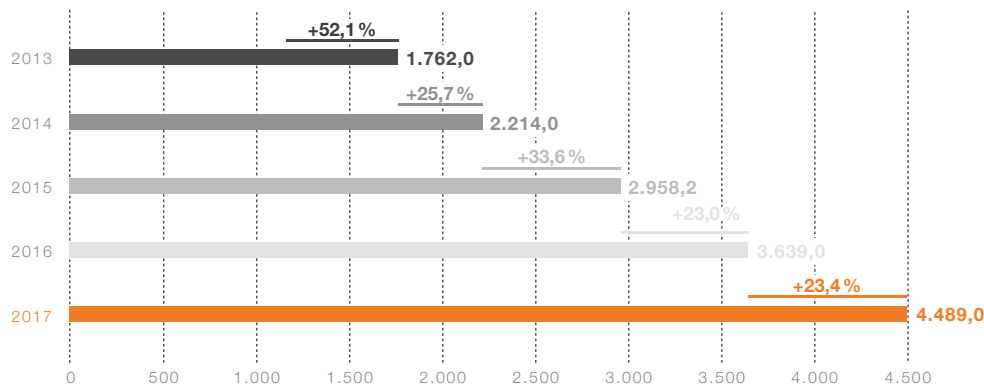
\*) EBITDA ist das EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte belaufen sich 2017 auf 58,7 Mio. EUR (Vorjahr: 48,2 Mio. EUR).

## Umsatzentwicklung

Umsatzwachstum nach Jahren (2013 – 2017)

→ 15

IN MIO. EUR

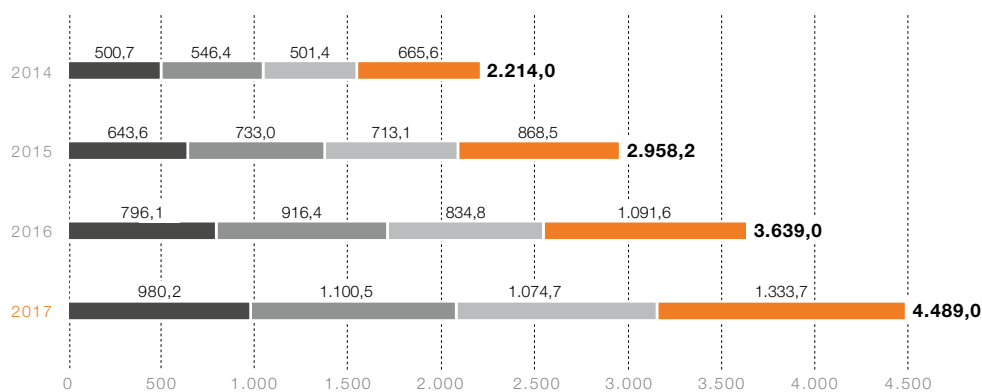


Zalando hat seinen Umsatz 2017 um 23,4 % bzw. 850,0 Mio. EUR von 3.639,0 Mio. EUR auf 4.489,0 Mio. EUR gesteigert.

Umsatzwachstum nach Quartalen (2014 – 2017)

→ 16

IN MIO. EUR



Die unterjährigen Umsatzenschwankungen 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 1.333,7 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz im vierten Quartal das Niveau der Vergleichsperiode um 22,2 % (Q4 2016: 1.091,6 Mio. EUR).

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:

### Leistungsindikatoren

→ 25



Weiter auf S. 101

LEISTUNGSINDIKATOREN*	01.01.– 31.12.2017	01.01.– 31.12.2016	Veränderung
Site-Visits (in Mio.)	2.563,5	1.991,6	28,7%
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	70,7	65,6	5,1 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	23,1	19,9	16,2 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	90,5	69,2	30,8 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunde	3,9	3,5	12,6 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (in EUR)	64,5	66,6	-3,2 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	4.489,0	3.639,0	23,4 %
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	25,9	23,2	2,7 pp
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	7,9	10,3	-2,4 pp
EBIT (in Mio. EUR)	187,6	207,0	-9,4 %
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	4,2	5,7	-1,5 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	215,1	216,3	-0,6 %
EBITDA (in Mio. EUR)	246,4	255,3	-3,5 %
EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,5	7,0	-1,5 pp
Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR)	273,8	264,5	3,5 %
Bereinigte EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	6,1	7,3	-1,2 pp
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	-62,4	-127,6	-51,1 %
Operativer Cashflow (in Mio. EUR)	193,7	275,8	-29,8 %
Capex (in Mio. EUR)	-243,9	-181,7	34,2 %
Frei verfügbarer Cashflow (in Mio. EUR)	-85,0	63,7	< -100,0 %

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

Die wichtigsten Leistungskennzahlen sind Umsatzerlöse, EBIT, bereinigtes EBIT, Capex, Anzahl der aktiven Kunden sowie die Anzahl der durchschnittlichen Bestellungen pro aktivem Kunden. Die Leistungsindikatoren für 2018 werden im Prognosebericht unter Punkt 2.5 dargestellt.

Die Umsatzentwicklung geht überwiegend auf einen größeren Kundenstamm und eine höhere Anzahl an Bestellungen zurück. Zum 31. Dezember 2017 hatte der Konzern 23,1 Mio. aktive Kunden. Dies entspricht einem Anstieg von 16,2 % gegenüber dem Vorjahr. Der gewachsene

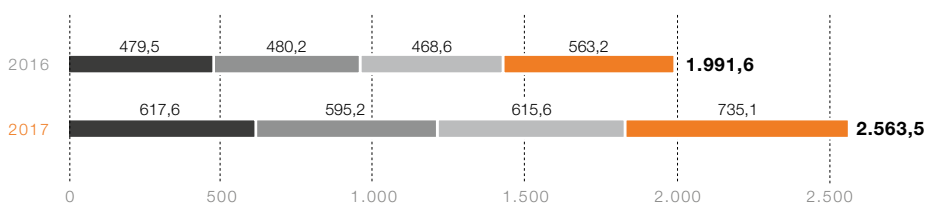
Kundenstamm tätigte im Vergleich zum Vorjahr eine größere Anzahl an Bestellungen. Die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden ist dabei um 12,6 % gestiegen. Die um 30,8 % gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site-Visits um 28,7 % vorangetrieben. Grund für den deutlichen Anstieg bei diesen Umsatztreibern ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in unsere Technologien und unsere operative Infrastruktur.

Der höhere Traffic auf der Website ist auch auf eine deutliche Steigerung von Besuchern zurückzuführen, welche die Website über mobile Endgeräte nutzen. So ist der Anteil von Site-Visits über mobile Endgeräte 2017 im Vergleich zum Vorjahr um 5,1 Prozentpunkte auf 70,7 % angestiegen.

#### Site-Visits nach Quartalen (2016 – 2017)

→ 17

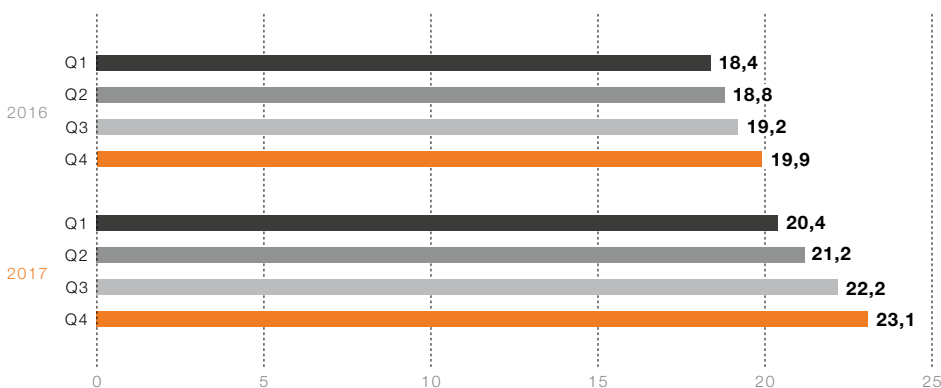
IN MIO.



#### Anzahl aktiver Kunden nach Quartalen (2016 – 2017)

→ 18

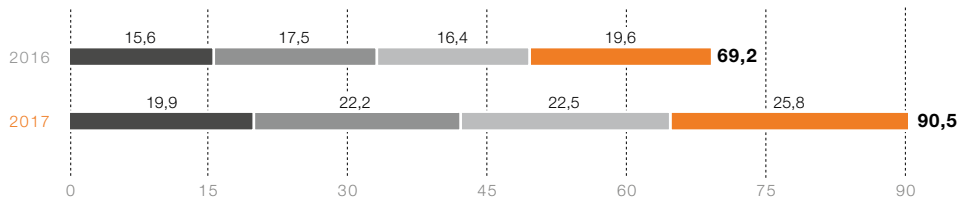
IN MIO.



## Anzahl der Bestellungen nach Quartalen (2016–2017)

→ 19

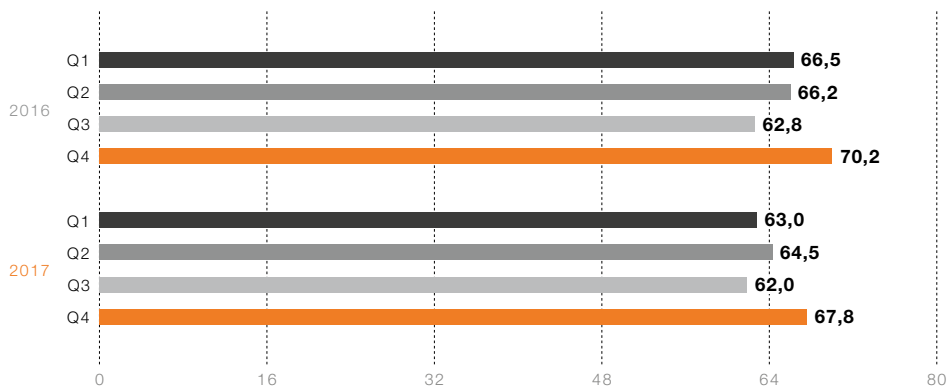
IN MIO.



## Durchschnittliche Warenkorbgröße nach Quartalen (2016–2017)

→ 20

IN EUR



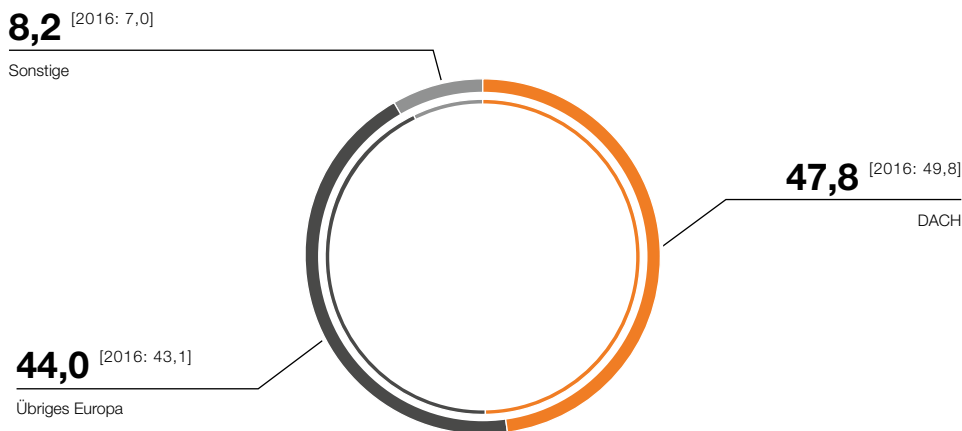
Zalando profitiert von einem starken Zuwachs an aktiven Kunden – dank eines besseren und schnelleren Leistungsangebots für Kunden, insbesondere in der DACH-Region und in Frankreich. Ein weiterer Treiber ist der überdurchschnittliche Anstieg männlicher Kunden, da Zalando sich weiter darauf konzentriert, mittels spezifischer Markenkampagnen männliche Kunden anzusprechen.

Der Umsatz nach Regionen stellt sich folgendermaßen dar:

### Umsatzerlöse nach Segmenten

→ 21

IN %



Weiter auf S. 102

Das DACH-Segment erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017 ungefähr die Hälfte des gesamten Jahresumsatzes. Gleichzeitig sind die im Segment Übriges Europa und im Segment Sonstige erzielten Umsätze signifikant gestiegen und tragen ebenfalls stark zum Gesamtwachstum bei.

Im Segment DACH wurde 2017 ein Umsatz in Höhe von 2.145,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1.813,8 Mio. EUR) erzielt, was gleichbedeutend ist mit einem Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr von 18,3 %. Damit wurde das Wachstum gegenüber 2016 erneut deutlich angekurbelt (Vorjahreswachstumsrate: 14,8 %).

Im Segment Übriges Europa wurden 2017 1.973,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1.570,2 Mio. EUR) umgesetzt, was einem Umsatzanstieg im Vergleich zu 2016 von 25,7 % entspricht.

Das Segment Sonstige verzeichnete 2017 Umsatzerlöse in Höhe von 369,9 Mio. EUR (Vorjahr: 255,1 Mio. EUR), ein Anstieg von 45,0 %. Das Segment Sonstige umfasst im Wesentlichen die Geschäftstätigkeit der Zalando Lounge, die Outlet-Absatzkanäle und die neuen Projekte im Rahmen der Plattforminitiativen. Die Umsätze der Zalando Lounge resultieren aus zusätzlichen Verkaufsfaktionen ausgewählter Produkte zu rabattierten Preisen für registrierte Mitglieder.

## EBIT-Entwicklung

Der Konzern hat 2017 ein EBIT in Höhe von 187,6 Mio. EUR (Vorjahr: 207,0 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 4,2 % (Vorjahr: 5,7 %) und stellt einen Rückgang um 1,5 Prozentpunkte dar. Der Rückgang der EBIT-Marge resultiert in erster Linie aus einem höheren Fulfillmentkostenverhältnis, das durch ein geringeres Marketingkostenverhältnis nicht vollständig kompensiert werden konnte. Dies ist auf einen starken Fokus auf Umsatzwachstum und die kontinuierlichen Investitionen in unser Kundenerlebnis, unser Leistungsversprechen an Marken sowie in den Ausbau der Infrastruktur zurückzuführen.

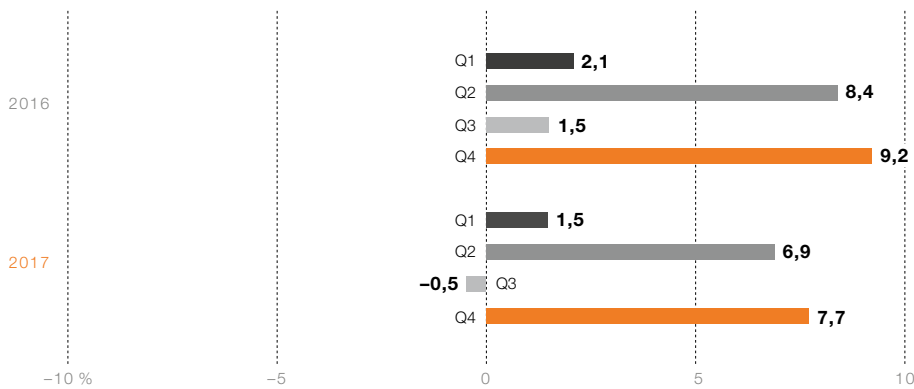


Weiter auf S. 111

### EBIT-Marge nach Quartalen (2016 – 2017)

→ 22

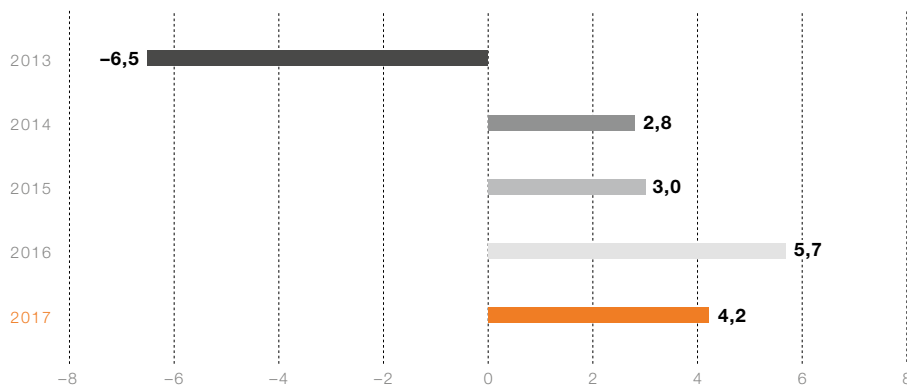
IN %



### EBIT-Marge nach Jahren (2013 – 2017)

→ 23

IN %

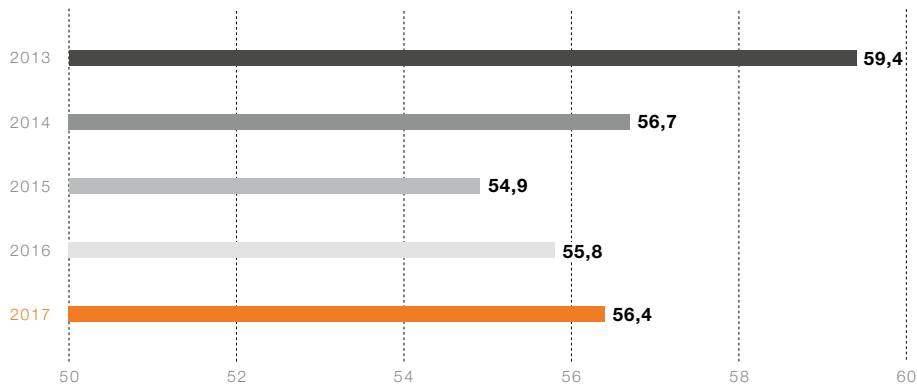


## Fünfjahresübersicht Kostenpositionen (unbereinigt)

## Umsatzkosten (2013–2017)

→ 24

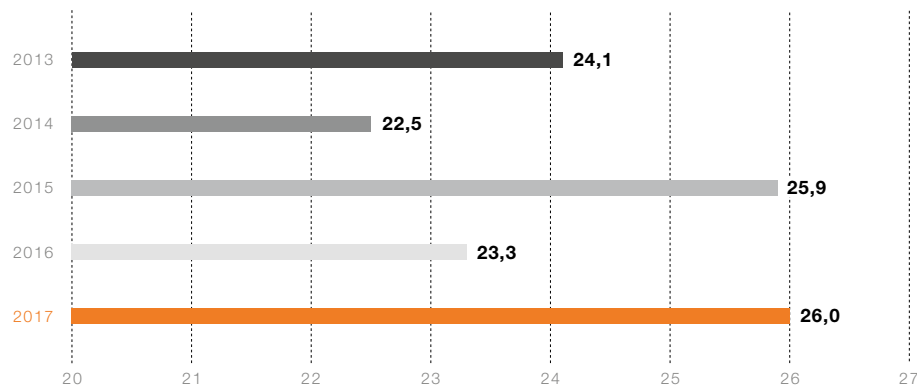
IN % VOM UMSATZ



## Fulfillmentkosten (2013–2017)

→ 25

IN % VOM UMSATZ

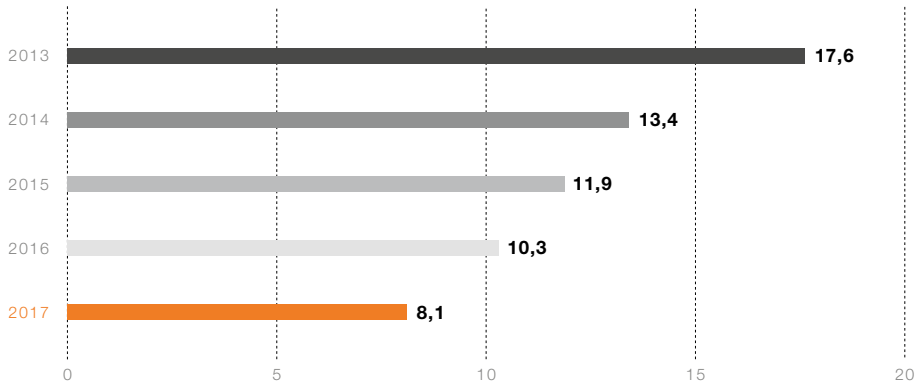




## Marketingkosten (2013–2017)

→ 26

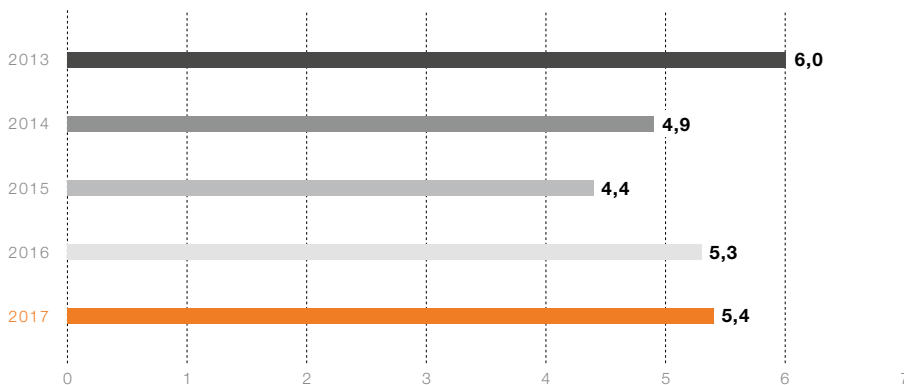
IN % VOM UMSATZ



## Verwaltungskosten (2013–2017)

→ 27

IN % VOM UMSATZ



Die Umsatzkosten haben sich im Jahresvergleich um 24,6 % von 2.029,6 Mio. EUR auf 2.529,6 Mio. EUR erhöht. Die Bruttogewinnmarge verringerte sich leicht um 0,6 Prozentpunkte von 44,2 % auf 43,6 %, insbesondere aufgrund einer etwas höheren Rabattquote, die von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wurde, insbesondere der Tatsache, dass das rabattaffinere Segment Übriges Europa schneller wuchs als das Segment DACH. Zudem gewinnt Zalando immer mehr junge Kunden, die bevorzugt niedrigmarginigere Fast-Fashion-Artikel shoppen. Effizienzgewinne aus fortwährenden Verhandlungserfolgen mit Markenpartnern und der steigende Anteil des Partnerprogramms konnten die oben genannten Effekte teilweise ausgleichen.

Die Vertriebskosten stiegen im Jahresvergleich um 25,1 % von 1.223,7 Mio. EUR auf 1.530,8 Mio. EUR, ein Anstieg um 0,5 Prozentpunkte von 33,6 % im Jahr 2016 auf 34,1 % im Jahr 2017 in Prozent vom Umsatz. Die Vertriebskosten setzen sich zusammen aus Fulfillment- und Marketingkosten.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz stieg 2017 gegenüber dem Vorjahr um 2,7 Prozentpunkte von 23,3 % auf 26,0 %. Der Anstieg des Fulfillmentkostenverhältnisses resultiert in erster Linie aus höheren Logistikkosten, da Zalando ein diversifiziertes Logistiknetzwerk aufbaut und weiter in sein Leistungsversprechen an Kunden und Modemarken investiert. Nennenswert in diesem Zusammenhang sind der Ausbau neuer Logistikzentren in Süddeutschland, Frankreich, Italien, Schweden und Polen, die fortlaufenden Investitionen in die Kundenfreundlichkeit wie etwa taggleiche Lieferung (Same Day Delivery) sowie der Ausbau des neuen Leistungsangebots für Markenpartner, Zalando Fulfillment Solutions, in dessen Rahmen Zalando für Marken im Partnerprogramm Logistikleistungen übernimmt. Dank dieser Investitionen in die Kundenfreundlichkeit konnten wir ein besonders hohes Leistungsniveau und schnelle Lieferzeiten erreichen, selbst zu Hochzeiten rund um den Black Friday und um Weihnachten. Zu den Investitionen in die Kundenfreundlichkeit zählt auch Zalando Plus, ein neues Vorteilsprogramm, das Kunden Zusatzdienste wie schnellere Lieferung und individualisierte Premium-Leistungen wie Retourenabholung (Return on Demand) bietet. Die Paymentkosten sind in den Fulfillmentkosten enthalten und blieben insgesamt auf Vorjahresniveau. Zalando legte weiterhin einen starken Fokus darauf, die Steuerung der Zahlungsoptionen zu verbessern und damit das Risiko betrügerischen Handelns zu mindern.



[zln.do/de-Plus](https://zln.do/de-Plus)

Die Marketingkosten verringerten sich gegenüber dem Vorjahr um 13,4 Mio. EUR auf 362,5 Mio. EUR. Insbesondere aufgrund von Einsparungen und Effizienzsteigerungen, hauptsächlich im Performance-Marketing, konnten die Marketingkosten im Verhältnis zu den Umsatzerlösen um 2,3 Prozentpunkte gesenkt werden. Dennoch stieg die Anzahl der aktiven Kunden deutlich um 16,2 % auf 23,1 Mio. Insgesamt hat Zalando seine Marketingausgaben weiter zugunsten von Logistikinvestitionen reduziert, da aus diesen Investitionen eine höhere langfristige Rendite erwartet wird. Die Marketingkosten betrafen die „Man Box“-Kampagne mit US-Schauspieler James Franco, die „Remix Fashion“-Kampagne mit US-Rapper A\$AP Rocky sowie unser zweites Bread & Butter Mode-Event.



[zln.do/de-bold](https://zln.do/de-bold)

Die Verwaltungskosten sind von 191,3 Mio. EUR im Jahr 2016 auf 242,9 Mio. EUR im Jahr 2017 gestiegen. Der Anstieg ist in erster Linie auf die höhere Mitarbeiterzahl zur Stärkung der Zalando-Plattform sowie die damit verbundenen Bürokosten zurückzuführen.

Die EBIT-Marge verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr um 1,5 Prozentpunkte von 5,7 % im Jahr 2016 auf 4,2 % im Jahr 2017. Absolut ist das EBIT um 19,4 Mio. EUR von 207,0 Mio. EUR auf 187,6 Mio. EUR gesunken. Hauptgrund hierfür war der Anstieg des Fulfillmentkostenverhältnisses um 2,7 Prozentpunkte, der durch eine Verbesserung des Marketingkostenverhältnisses um 2,3 Prozentpunkte nicht vollständig kompensiert werden konnte. Mit einem Periodenergebnis in Höhe von 101,6 Mio. EUR bleibt Zalando insgesamt nachhaltig profitabel.

### 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 Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und möglichen weiteren nicht operativen Einmaleffekten, sofern zutreffend.

Im Jahr 2017 hat Zalando ein bereinigtes EBIT von 215,1 Mio. EUR (ähnlich wie im Vorjahr: 216,3 Mio. EUR) erwirtschaftet, was einer bereinigten EBIT-Marge von 4,8 % (Vorjahr: 5,9 %) entspricht.

Das EBIT umfasst die folgenden Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente.

#### Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Funktionsbereichen → 26

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016	Veränderung
<b>Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>	<b>27,5</b>	<b>19,9</b>	<b>7,6</b>
Umsatzkosten	6,9	5,0	1,9
Vertriebskosten	13,7	9,9	3,8
davon Marketingkosten	6,9	5,0	1,9
davon Fulfillmentkosten	6,9	5,0	1,9
Verwaltungskosten	6,9	5,0	1,9

Das EBIT 2017 enthält keine nicht operativen Einmaleffekte. Im Vorjahr enthielt das EBIT in den sonstigen betrieblichen Erträgen einen nicht operativen Einmaleffekt in Höhe von 10,6 Mio. EUR, der beim bereinigten EBIT entsprechend herausgerechnet wurde (siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (13.)).

Die Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 7,6 Mio. EUR. Da 2017 keine nicht operativen Einmal-effekte erfasst wurden, im Vorjahr jedoch sonstige nicht betriebliche Erträge in Höhe von 10,6 Mio. EUR enthalten waren, verringerte sich das bereinigte EBIT im Vergleich zum Vorjahr lediglich um 1,2 Prozentpunkte, wohingegen das unbereinigte EBIT um 1,5 Prozentpunkte sank.

### Ertragslage Segmente

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

#### Konzern-Segmentergebnisrechnung

→ 27

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
<b>Umsatzerlöse</b>		
DACH	2.145,6	1.813,8
Übriges Europa	1.973,6	1.570,2
Sonstige	369,9	255,1
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		
DACH	175,6	221,4
Übriges Europa	9,6	-6,2
Sonstige	2,5	-8,1
<b>Bereinigtes EBIT</b>		
DACH	188,5	226,3
Übriges Europa	21,6	-3,3
Sonstige	5,0	-6,7

Das EBIT umfasst die folgenden Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und aus nicht operativen Einmaleffekten:

#### Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Segmenten

→ 28

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2017	01.01.– 31.12.2016	Veränderung
<b>Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>	<b>27,5</b>	<b>19,9</b>	<b>7,6</b>
DACH	12,9	9,9	3,0
Übriges Europa	12,1	8,2	3,9
Sonstige	2,5	1,9	0,7

Das EBIT 2017 enthält keine nicht operativen Einmaleffekte. Im Vorjahr enthielt das EBIT nicht operative Einmaleffekte in Höhe von 4,9 Mio. EUR im Segment DACH, 5,3 Mio. EUR im Segment Übriges Europa und 0,4 Mio. EUR im Segment Sonstige.

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

Gegenüber dem Vorjahr sind die Umsatzerlöse 2017 im DACH-Segment um 18,3 %, im Segment Übriges Europa um 25,7 % und im Segment Sonstige um 45,0 % gestiegen.

Obwohl sich das Umsatzwachstum im DACH-Segment 2017 wieder beschleunigte, wies es mit einer EBIT-Marge von 8,2 % eine gute Rentabilität auf. Im Vergleich zum Vorjahr verringerte sich die EBIT-Marge um 4,0 Prozentpunkte, was auf höhere Fulfillmentkosten, insbesondere Logistikkosten, eine leicht gesunkene Bruttogewinnmarge sowie nicht operative Einmaleffekte im sonstigen Ergebnis des Vorjahres zurückzuführen ist. Das höhere Volumen unseres kuratierten Shopping-Angebots Zalora, das im DACH-Segment besonders stark ist, trug ebenfalls zum Anstieg der Fulfillmentkosten bei. Dem gegenüber stand eine Verbesserung des Marketingkostenverhältnisses.

Im Segment Übriges Europa ist die EBIT-Marge um 0,9 Prozentpunkte auf 0,5 % gestiegen. Der Anstieg der EBIT-Marge resultierte in erster Linie aus Einsparungen und Effizienzgewinnen bei den Marketingkosten, was die höheren Fulfillmentkosten mehr als kompensierte. Die EBIT-Marge im Segment Sonstige hat sich 2017 um 3,9 Prozentpunkte von –3,2 % auf 0,7 % verbessert und war damit 2017 rentabel. Der Anstieg ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass aufgrund von profitabler Beschaffung eine höhere Bruttogewinnmarge erzielt werden konnte.

### 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 Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und ggf. nicht operativen Einmaleffekten. Das DACH-Segment erwirtschaftete 2017 eine bereinigte EBIT-Marge von 8,8 %. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die bereinigte EBIT-Marge um 3,7 Prozentpunkte verschlechtert. Das Segment Übriges Europa erzielte im Vergleich zum Vorjahr eine Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 1,3 Prozentpunkte von -0,2 % auf 1,1 %. Im Segment Sonstige erhöhte sich die Rentabilität deutlich aufgrund einer Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 4,0 Prozentpunkte von -2,6 % im Jahr 2016 auf 1,3 % im Jahr 2017.

### Finanzlage

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



Weitere Informationen  
Konzern-Kapitalflussrechnung  
S. 150

#### Verkürzte Kapitalflussrechnung

→ 29

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>193,7</b>	<b>275,8</b>
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-88,3</b>	<b>-277,1</b>
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-10,6</b>	<b>-2,9</b>
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	94,8	-4,1
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	-1,9	0,5
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	972,6	976,2
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	<b>1.065,5</b>	<b>972,6</b>

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 193,7 Mio. EUR (Vorjahr: 275,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Grund für den rückläufigen Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft war neben dem Rückgang des Ergebnisses vor Steuern (von 192,9 Mio. EUR im Vorjahr auf 175,2 Mio. EUR im Berichtsjahr) der höhere Mittelabfluss aus dem Nettoumlaufvermögen (im Vorjahr: Mittelzufluss). Die Erhöhung des Mittelzuflusses aus Umsatzsteuerforderungen, Umsatzsteuerverbindlichkeiten und erhaltenen Anzahlungen wirkte sich gegenläufig aus.

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen stieg im Vergleich zum Vorjahr und wirkte sich somit negativ 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, erhöhte sich zum 31. Dezember 2017 von niedrigen -127,6 Mio. EUR im Vorjahr auf -62,4 Mio. EUR (nähere Informationen zur Entwicklung des Nettoumlaufvermögens sind auch im Abschnitt 2.2.3 Vermögenslage zu finden).

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ist in erster Linie auf Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Mönchengladbach, Lahr und Stettin betreffen, sowie Investitionen in die intern entwickelte Software sowie in die Betriebs- und Geschäftsausstattung zurückzuführen. Der Capex, d. h. die Investitionen in das Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, ohne Zahlungen für Akquisitionen, belief sich auf insgesamt 243,9 Mio. EUR (Vorjahr: 181,7 Mio. EUR). Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält ferner Desinvestitionen von Finanzmitteln, die in Termingelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt waren und daher im investiven Cashflow ausgewiesen werden. Zum 31. Dezember 2017 waren noch 40,0 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 220,0 Mio. EUR) in diese Termingelder investiert. Die Investitionen für Akquisitionen betragen 2017 34,9 Mio. EUR (Vorjahr: 30,4 Mio. EUR).

Der frei verfügbare Cashflow ist im Vergleich zum Vorjahr um 148,7 Mio. EUR von 63,7 Mio. EUR auf –85,0 Mio. EUR zurückgegangen. Der Rückgang beruht im Wesentlichen auf einem geringeren Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie einem Anstieg der Investitionsausgaben.

Dementsprechend stiegen die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 92,9 Mio. EUR, sodass Zalando zum 31. Dezember 2017 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 1.065,5 Mio. EUR verfügte.

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 2017 um 87,1 Mio. EUR verringert.

### **Kreditlinie**

Am 15. Dezember 2016 hat die ZALANDO SE mit einer Gruppe von Banken eine revolvingende Kreditfazilität in Höhe von 500 Mio. EUR abgeschlossen, die 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 2022 und kann bis zum 15. Dezember 2023 verlängert werden. Sie wurde zum 31. Dezember 2017 mit Avalkrediten und Akkreditiven in Höhe von 61,9 Mio. EUR in Anspruch genommen.

## Vermögenslage

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

### Aktiva

→ 30

IN MIO. EUR	31.12.2017		31.12.2016		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	569,6	19,1 %	392,6	15,5 %	177,0	45,1 %
Kurzfristige Vermögenswerte	2.410,7	80,9 %	2.145,6	84,5 %	265,0	12,4 %
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>2.980,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.538,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>442,1</b>	<b>17,4 %</b>



Weiter auf S. 116



Weitere Informationen  
Konzernbilanz S. 146

### Passiva

→ 31

IN MIO. EUR	31.12.2017		31.12.2016		Veränderung	
Eigenkapital	1.538,9	51,6 %	1.407,5	55,5 %	131,4	9,3 %
Langfristige Schulden	71,9	2,4 %	32,5	1,3 %	39,3	120,9 %
Kurzfristige Schulden	1.369,5	46,0 %	1.098,2	43,3 %	271,3	24,7 %
<b>Gesamtkapital</b>	<b>2.980,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.538,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>442,1</b>	<b>17,4 %</b>

Die Bilanzsumme hat sich im Geschäftsjahr 2017 um 17,4 % erhöht. Nettoumlaufvermögen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie Eigenkapital sind die wesentlichsten Bilanzpositionen.

2017 wurden insgesamt Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 108,7 Mio. EUR (Vorjahr: 80,0 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 189,7 Mio. EUR (Vorjahr: 135,7 Mio. EUR) getätigt.

Der Konzern entwickelt zentrale Bestandteile der im Unternehmen eingesetzten Software selbst. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Die Zugänge im Geschäftsjahr 2017 entfielen mit 51,2 Mio. EUR (Vorjahr: 57,7 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 36,8 Mio. EUR (Vorjahr: 36,4 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind.

Das Vorratsvermögen umfasst 2017 im Wesentlichen Waren für das Handelsgeschäft von Zalando. Der Anstieg der Vorräte um 201,9 Mio. EUR auf 778,9 Mio. EUR resultiert aus dem gestiegenen Geschäftsvolumen und aus dem umfangreicheren Lagerbestand zur Verbesserung der Verfügbarkeit und damit der Kundenzufriedenheit.



Die zum 31. Dezember 2017 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind kurzfristig. Der Anstieg um 62,7 Mio. EUR auf 278,7 Mio. EUR ist im Wesentlichen auf das höhere Geschäftsvolumen zurückzuführen.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 1.407,5 Mio. EUR auf 1.538,9 Mio. EUR. Die Zunahme in Höhe von 131,4 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus dem Periodenergebnis. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum infolge des Anstiegs des Gesamtvermögens von 55,5 % zum Jahresanfang auf 51,6 % zum 31. Dezember 2017.

Die kurzfristigen Schulden haben sich im Berichtszeitraum um 271,3 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die um 199,5 Mio. EUR von 920,5 Mio. EUR im Vorjahr auf 1.120,0 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 2017 ferner bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 328,9 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2016: 282,3 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, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, erhöhte sich zum 31. Dezember 2017 von niedrigen –127,6 Mio. EUR im Vorjahr auf –62,4 Mio. EUR. Der Anstieg resultiert insbesondere aus der Zunahme der Vorräte, die das gestiegene Geschäftsvolumen und den umfangreicheren Lagerbestand zur Verbesserung der Verfügbarkeit und damit der Kundenzufriedenheit widerspiegelt.

### Gesamtaussage

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung im Jahr 2017 als positiv. Zalando hat sich bewusst auf Wachstumschancen konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei klar profitabel geblieben. Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2017 die Umsätze deutlich gesteigert und Marktanteile hinzugewonnen. Da Zalando Wachstumsinvestitionen in das Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in die Infrastruktur weiter vorantrieb, verringerte sich die EBIT-Marge leicht.



Weitere Informationen  
Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung S. 148

Das Umsatzziel der Gesellschaft wurde 2017 erreicht, während die EBIT- und EBIT-Margenziele im Laufe des Jahres leicht angepasst werden mussten. Im Konzernlagebericht 2016 war für 2017 ein Umsatzwachstum im Korridor von 20 % bis 25 % und eine bereinigte EBIT-Marge von 5,0 % bis 6,0 % angenommen worden. Im zweiten Quartal 2017 legte Zalando seine Prognose für das Umsatzwachstum in der oberen Hälfte des Korridors von 20 % bis 25 % und für die bereinigte EBIT-Marge in der unteren Hälfte des Korridors fest. In einem schwierigen Marktumfeld verlief der Oktober 2017 für Zalando schwächer als erwartet, was im vierten Quartal zu einer leichten Anpassung der Prognose für die bereinigte EBIT-Marge führte. Die geänderte Prognose für die bereinigte EBIT-Marge von knapp unter 5 % wurde zum Jahresende erreicht. In diesem Kontext wurde ein starker Anstieg der Zahl der Bestellungen und ein ähnliches Niveau des durchschnittlichen Warenkorbums erwartet. Das Umsatzwachstum entsprach mit 23,4 % unserer Prognose. Daher hat der Konzern sein Wachstumsziel im dritten Jahr in Folge erreicht und erzielte eine solide Rentabilität leicht unter dem im Konzernlagebericht 2016 gesetzten Ziel.

#### 2.2.4 Mitarbeiter

Zum Jahresende 2017 beschäftigte Zalando 15.091 Mitarbeiter (Vorjahr: 11.998), womit der Mitarbeiterstand um 25,8 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat um 2.904 auf 13.940 Mitarbeiter zugenommen. Treiber für das signifikante Wachstum war insbesondere der Personalaufbau im Bereich Operations.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir in unserem Kapitel Nachhaltigkeit zur Verfügung. Für weitere Einzelheiten wird auf Abschnitt 1.2 verwiesen.<sup>28</sup>



Weitere Informationen  
Nachhaltigkeit S. 12

<sup>28)</sup> Der Nachhaltigkeitsbericht ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

## 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

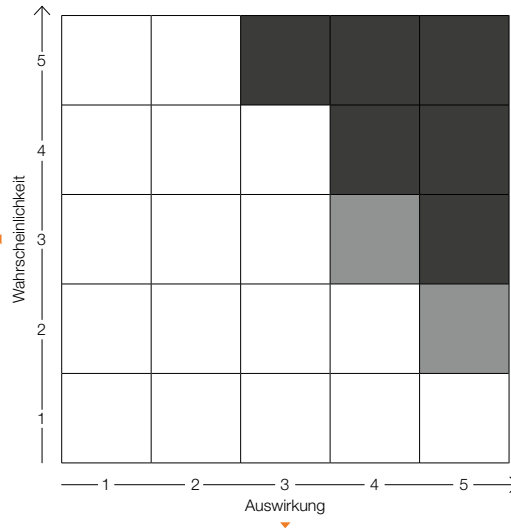


Weiter auf S. 126

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 eingestuft 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.

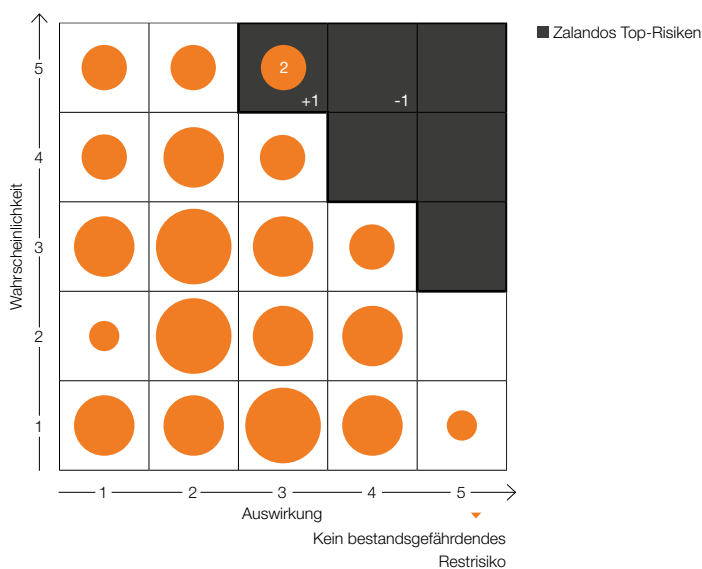
Risiken, die den Fortbestand von Zalando gefährden können, sind derzeit nicht ersichtlich. Trotzdem erachten wir zwei Risiken als wesentlich (Top-Risiken werden nachfolgend beschrieben).

#### 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)

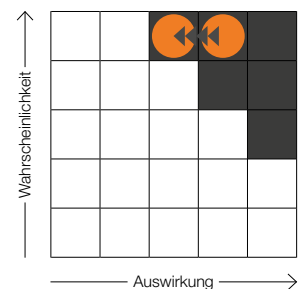
Das Geschäftskonzept von Zalando beinhaltet das Angebot der Zahlung auf Rechnung an seine Kunden. Dieser Zahlungsmethode liegt eine bestimmte Ausfallquote zugrunde, die von Zalando zu einem gewissen Teil in Kauf genommen wird. Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden ihren vertraglichen Verpflichtungen 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.

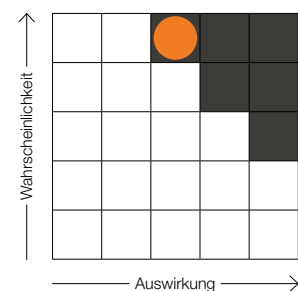
#### Risiken aus allgemeinen Ausfällen mit Auswirkungen auf Kunden (Fokus auf Technologie)

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



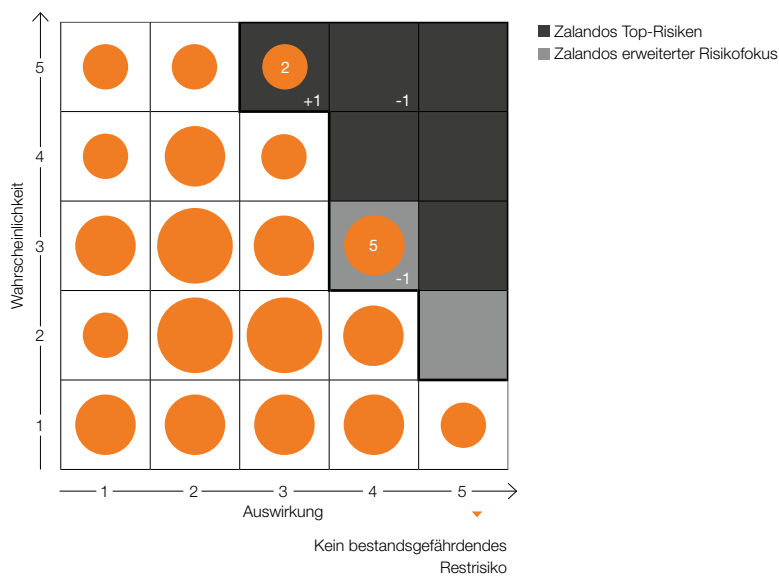
Abhängig vom jeweiligen System werden vorbeugende Maßnahmen ergriffen oder redundante Systeme implementiert. Die konzernweitlichen Notfallmanagementprozesse wurden durch Einführung einer neuen automatisierten Notfallmanagementlösung optimiert. Um den Teams eine schnellere Reaktion zu ermöglichen, haben 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.

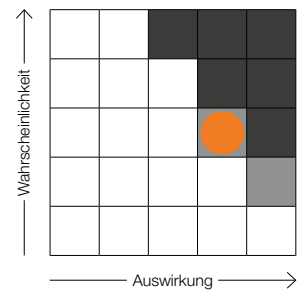
### Chancen aus verbesserten Prognoseplanungen sowie Abstimmung von Kategorien und Sortiment

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.

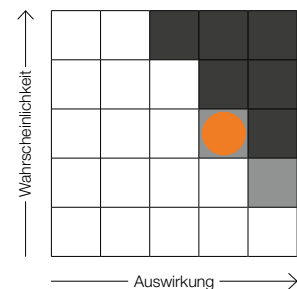
Eine Prognose, die verlässliche Vorhersagen liefert, in Kombination mit einer angemessenen Koordination der übergeordneten Verkaufs- und Beschaffungsplanung kann Zalando hingegen in die Lage versetzen, im Zuge der Budgetierungs- und Beschaffungsaktivitäten Mehrwert zu generieren.

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.

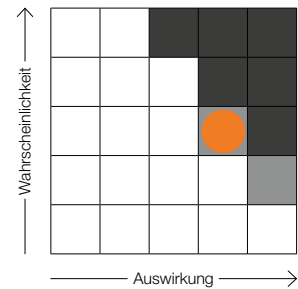
Die Einrichtung des Digital-Experience-Teams für den Fashion Store, dem die eigenverantwortliche Zuständigkeit („Dedicated Ownership“) für die Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses im Fashion Store zukommt, stellt eine signifikante übergreifende Gegenmaßnahme dar. Das Team deckt relevante Entwicklungen 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

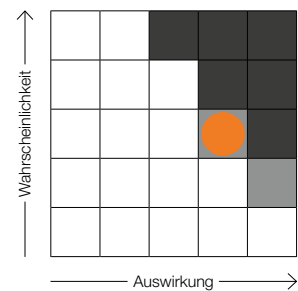
Aufgrund der Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern und der sich rasch ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen in vielen dieser Länder können sich Risiken ergeben. Potenzielle Risikoszenarien sind Zusatzkosten für erforderliche Anpassungen (Zoll, Produktsicherheit, Arbeitsbedingungen, Produktangebot, 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.

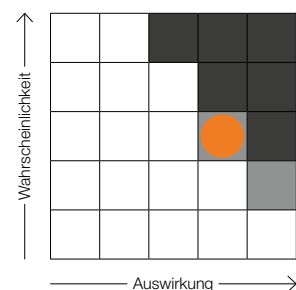
**Brexit:** Die Legal Teams haben eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die mit der Zusammenfassung und der Bewertung der Zalando-spezifischen Risiken infolge des Brexit betraut ist.

#### 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	
<b>Wechselkurs zum 31.12.2017</b>	<b>1,1702</b>	<b>7,4449</b>	<b>0,8872</b>	<b>9,8403</b>	<b>4,1770</b>	<b>9,8438</b>	<b>1,1993</b>	
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	
<b>Wechselkurs zum 31.12.2017</b>	<b>1,1702</b>	<b>7,4449</b>	<b>0,8872</b>	<b>9,8403</b>	<b>4,1770</b>	<b>9,8438</b>	<b>1,1993</b>	
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 %<sup>29</sup>. 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 %.<sup>30</sup> 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 %<sup>31</sup> am gesamten Modeeinzelhandel entspricht.<sup>32</sup> 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.<sup>33</sup> 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.<sup>34</sup> Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in den Vereinigten Staaten 2017 auf 20 %<sup>35</sup> belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in Zalandos Zielmarkt Europa von 13 % im Jahr 2016 auf 15 % im Jahr 2017.<sup>36</sup>

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.<sup>37</sup> Für die kommenden Jahre wird von einem weiteren Umsatzwachstum mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 13 % CAGR ausgegangen.<sup>38</sup> 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](https://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](https://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](https://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](https://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](https://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](https://zln.do/de-Sortiment)



[zln.do/de-Zalon](https://zln.do/de-Zalon)



[zln.do/de-Partner-Solutions](https://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.

## 2.5 Prognosebericht

- Der Interneteinzelhandel soll in Europa und in Deutschland weiterhin signifikant wachsen
- Für Online-Modeverkäufe wird 2018 ein Plus von 9,7 % in Europa und von 14,8 % in Deutschland prognostiziert
- Zalando will seinen profitablen Wachstumskurs fortsetzen und weitere Marktanteile hinzugewinnen
- Der Umsatz soll 2018 um 20 %–25 % wachsen, das bereinigte EBIT soll zwischen 220 Mio. EUR und 270 Mio. EUR liegen

### 2.5.1 Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation

Es wird erwartet, dass der europäische Interneteinzelhandel weiterhin ein starkes Wachstum erzielt. Der europäische Einzelhandel soll 2018 ein Wachstum von knapp 1,5 % gegenüber dem Vorjahr erreichen, während dem Online-Handel eine Steigerung um 13,2 % prognostiziert wird.<sup>39</sup> Ähnlich wird in Deutschland für den Einzelhandel ein Wachstum von 1,9 % erwartet, während der Interneteinzelhandel 2018 um 10,9 % wachsen soll.<sup>40</sup>

Für die Online-Modebranche in Europa und Deutschland wird ebenfalls weiteres Wachstum erwartet. Auf europäischer Ebene wird ein minimales Wachstum der Modeverkäufe von 0,8 % prognostiziert, während Modeverkäufe in Deutschland sogar noch weniger (0,3 %) zunehmen sollen.<sup>41</sup> Demgegenüber wird für die Online-Modeverkäufe ein wesentlich schnelleres Wachstum in beiden Regionen vorausgesagt. Die Online-Modeverkäufe werden sich in Europa 2018 erwartungsgemäß um ca. 9,7 % erhöhen, für Deutschland wird von einem starken Wachstum von 14,8 %<sup>42</sup> gegenüber dem Vorjahr ausgegangen.

Zalando sieht sich mit seiner hohen Markenbekanntheit in Europa, seinem großen Kundenstamm, guten Lieferantenbeziehungen, der bereits aufgebauten Infrastruktur sowie seinen Kapazitäten im Hinblick auf Mode und Mobiltechnologie gut positioniert, um von diesen günstigen Marktgegebenheiten 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.

### 2.5.2 Künftige Entwicklung des Konzerns

Das Ziel des Unternehmens besteht darin, wesentlich schneller zu wachsen als der Online-Markt und dabei den Marktanteil deutlich auszuweiten. Fortlaufende Investitionen in Zalandos Leistungsangebot an seine Kunden ermöglichen dieses Wachstum. Für das Zalando-Management ist dies die richtige Strategie zur Wertmaximierung.



Ende der  
Schnelleseinformationen

39) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland  
40) Euromonitor, Europa ohne Russland  
41) Euromonitor, Deutschland  
42) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland

Auch im Jahr 2018 investieren wir weiter in die wichtigsten Bestandteile des Leistungsangebots an die Kunden:

- **Digitales Erlebnis:** Wir konzentrieren uns darauf, das beste digitale Erlebnis für Online-Mode zu schaffen. Ein wichtiger Aspekt des Kundenerlebnisses ist der Grad an Personalisierung. Daher plant Zalando, allen Kunden ihren eigenen personalisierten Zalando-Store zu bieten, um aufgrund des immer weiter wachsenden Sortiments das Angebot individuell auf die einzelnen Kunden auszurichten.
- **Kundennutzen:** Zalando tätigt weiterhin umfangreiche Investitionen in den Kundennutzen. Im Jahr 2018 wird Zalando seine Logistikaktivitäten zur Erhöhung der Effizienz und Geschwindigkeit weiter automatisieren. Der Bau zweier Logistikzentren in Polen und eines in Italien sowie des Satellitenlagers in Schweden wird fortgesetzt. Darüber hinaus werden wir ein neues Logistikzentrum für unser Lounge-Geschäft errichten.
- **Sortiment:** Zalando bietet Kunden in 15 europäischen Märkten Zugriff auf mehr als 300.000 Artikel von rund 2.000 Marken und plant, dieses Angebot auf zwei weitere europäische Märkte auszuweiten. Wir arbeiten daran, uns ständig weiterzuentwickeln, indem wir unser Sortiment fortlaufend erweitern, u. a. durch den Launch weiterer Marken, die Einführung der neuen Beauty-Kategorie sowie die Ausweitung unseres Partnerprogramms.
- **B2B-Dienste:** Der weitere Ausbau von Plattforminitiativen wie etwa Zalando Media Solutions und Zalando Fulfillment Solutions wird zusätzliche Wachstumschancen schaffen.

Kurzum: Wir werden weiter hart daran arbeiten, das Kundenerlebnis noch attraktiver zu gestalten.

Zalando will 2018 seinen Marktanteil erneut ausweiten und wesentlich schneller wachsen als der europäische Online-Modemarkt, für den 2018<sup>43</sup> ein Wachstum von rund 10 % erwartet wird. So prognostiziert die Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2018 ein Umsatzwachstum in einem Korridor von 20 % bis 25 % (Geschäftsjahr 2017: 23,4 %). Vor allem der Anstieg der Anzahl von aktiven Kunden sowie die Erhöhung der Anzahl der Bestellungen pro aktivem Kunden wird voraussichtlich für das starke Umsatzwachstum verantwortlich sein. Wir erwarten, dass wie in der Vergangenheit beide Faktoren in etwa gleich zum Umsatzwachstum beitragen werden.

Zalando geht davon aus, weiter profitabel zu wachsen und 2018 auch einen Anstieg des bereinigten EBIT zu verzeichnen. So rechnet die Gesellschaft mit einem bereinigten EBIT von 220,0 Mio. EUR bis 270,0 Mio. EUR (EBIT 185,0 Mio. EUR bis 235,0 Mio. EUR) (Geschäftsjahr 2017: bereinigtes EBIT von 215,1 Mio. EUR; EBIT von 187,6 Mio. EUR).

Aufgrund anhaltend hoher Logistikinvestitionen wird das Investitionsvolumen voraussichtlich auf einem erhöhten Niveau von 350 Mio. EUR bleiben.

43) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland

### 2.5.3 Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE

Insgesamt beurteilt der Vorstand den Verlauf des Geschäftsjahres 2017 und die wirtschaftliche Lage von Zalando als positiv. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde wieder Profitabilität auf Konzernebene erreicht. Zalando verzeichnete ein deutliches Wachstum, tätigte wichtige langfristige Investitionen und erreichte eine solide Profitabilität. Das Unternehmen ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat seine Marktposition weiter verbessert. Zalando wird 2018 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 der voraussichtlichen Entwicklung abweichen, wenn eine der genannten oder andere Unsicherheiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unzutreffend erweisen.

## 2.6 Ergänzende Lageberichterstattung 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 in Verbindung mit Art. 61 EU-VO 2157/2001 aufgestellt wurde.

### 2.6.1 Geschäftstätigkeit

Die ZALANDO SE ist die Muttergesellschaft 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 der Onlineshops, das Personalmanagement, die IT, das Finanzmanagement sowie das Risikomanagement. Die länderspezifischen Websites von Zalando sowie die Webseiten der Zalando Lounge sind Teil der ZALANDO SE.

GRI 102-3

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, das Anlagevermögen, Finanzinstrumente und latente Steuern.

## 2.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

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 für ihre Tochtergesellschaften erbrachte Leistungen betreffen Verwaltungs- und IT-Dienstleistungen.

## 2.6.2 Wirtschaftslage der ZALANDO SE

Die Ertragslage der ZALANDO SE wird in folgender verkürzter Gewinn- und Verlustrechnung nach Aufwandsarten dargestellt und zeigt im Berichtszeitraum ein Umsatzwachstum mit solider Profitabilität.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Wirtschaftliche Leistung  
GRI 201-1

Gewinn- und Verlustrechnung der ZALANDO SE gemäß HGB (Kurzform)

→ 34

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2017	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2016	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozent- punkten
Umsatzerlöse	4.479,6	100,0 %	3.650,7	100,0 %	0,0 pp
Aktivierete Eigenleistungen	36,5	0,8 %	45,2	1,2 %	-0,4 pp
Sonstige betriebliche Erträge	48,9	1,1 %	50,7	1,4 %	-0,3 pp
Materialaufwand	-2.533,9	-56,6 %	-2.043,3	-55,9 %	-0,7 pp
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2.031,1</b>	<b>45,3 %</b>	<b>1.703,3</b>	<b>46,7 %</b>	<b>-1,3 pp</b>
Personalaufwand	-278,8	-6,2 %	-227,4	-6,2 %	0,0 pp
Abschreibungen	-37,4	-0,8 %	-27,0	-0,7 %	-0,1 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.545,6	-34,5 %	-1.245,9	-34,2 %	-0,3 pp
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>169,4</b>	<b>3,8 %</b>	<b>203,0</b>	<b>5,6 %</b>	<b>-1,8 pp</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0 %</b>	<b>-4,4</b>	<b>-0,1 %</b>	<b>0,1 pp</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>169,6</b>	<b>3,8 %</b>	<b>198,6</b>	<b>5,4 %</b>	<b>-1,7 pp</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-64,4	-1,4 %	-65,7	-1,8 %	0,4 pp
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>105,1</b>	<b>2,3 %</b>	<b>132,9</b>	<b>3,6 %</b>	<b>-1,3 pp</b>
EBIT-Marge	3,8 %		5,6 %		-1,8 pp

Im Berichtszeitraum konnte Zalando seine Umsatzerlöse um 828,9 Mio. EUR auf 4.479,6 Mio. EUR steigern. Durch die gestiegene Anzahl von Bestellungen in Höhe von 30,8 % und den größeren Kundenstamm sind die Umsatzerlöse um 22,7 % gewachsen. Zalando setzt damit seine positive Entwicklung in allen Märkten fort.



## 2.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

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

→ 35

IN MIO. EUR	2017		2016		Veränderung	
DACH*	2.350,1	52,5 %	1.952,0	53,5 %	398,1	20,4 %
Übriges Europa**	2.129,5	47,5 %	1.698,7	46,5 %	430,8	25,4 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.479,6</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3.650,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>828,9</b>	<b>22,7 %</b>

\*) Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2016 Deutschland, Österreich und die Schweiz.

\*\*) Übriges Europa beinhaltet wie im Geschäftsjahr 2016 die Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg.

Die sonstigen betrieblichen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Erlösen im Rahmen der Fremdwährungsbewertung.

Die Materialaufwendungen haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 490,6 Mio. EUR auf 2.533,9 Mio. EUR erhöht. Die Erhöhung der Materialaufwandsquote um 0,7 Prozentpunkte auf 56,6 % ist insbesondere auf höhere Rabattquoten im Geschäftsjahr 2017 zurückzuführen. Insgesamt erzielte die Gesellschaft im Geschäftsjahr 2017 ein Bruttoergebnis in Höhe von 2.031,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1.703,3 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend dem Anstieg der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl um 51,4 Mio. EUR auf 278,8 Mio. EUR erhöht. Die Mitarbeiterzahl hat sich zum 31. Dezember 2017 gegenüber dem Vorjahr um 365 von 3.929 auf 4.294 Mitarbeiter erhöht.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Marketingaufwendungen sowie Fracht- und Logistikkosten. Das Kostenverhältnis in Prozent vom Umsatz (34,5 %) liegt leicht über dem Vorjahresniveau. Der Anstieg des Fulfillmentkostenverhältnisses, der insbesondere auf den Ausbau des Logistiknetzwerks zurückzuführen ist, konnte durch geringere Marketingkosten aufgrund von Effizienzgewinnen, hauptsächlich im Performance-Marketing, nicht vollständig kompensiert werden.

Das EBIT in Höhe von 169,4 Mio. EUR ging um 1,8 Prozentpunkte zurück, insbesondere aufgrund einer geringeren Bruttogewinnmarge und eines höheren Fulfillmentkostenverhältnisses.

Das Finanzergebnis enthält Erträge aus Gewinnabführung in Höhe von 6,6 Mio. EUR (Vorjahr: 4,4 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 für den Veranlagungszeitraum 2017 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

→ 36

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Latente Steuern	-21,0	-41,8
Laufende Steuern im Inland	-43,4	-23,9
<b>Gesamt</b>	<b>-64,4</b>	<b>-65,7</b>

Im Geschäftsjahr 2017 wurden insbesondere aufgrund der Aktivierung immaterieller Vermögenswerte passive latente Steuern im Saldo in Höhe von 16,5 Mio. EUR erfasst.

#### Vermögenslage und Finanzlage

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

#### Aktiva

→ 37

IN MIO. EUR	31.12.2017		31.12.2016		Veränderung
Langfristige Vermögenswerte	620,3	21,2 %	461,8	17,9 %	158,5
Umlaufvermögen	2.292,8	78,3 %	2.091,8	81,3 %	201,0
Rechnungsabgrenzungsposten	14,3	0,5 %	15,4	0,6 %	-1,1
Aktive latente Steuern	0,0	0,0 %	4,5	0,2 %	-4,5
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>2.927,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.573,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>353,9</b>

## 2.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

## Passiva

→ 38

IN MIO. EUR	31.12.2017		31.12.2016		Veränderung
Eigenkapital	1.569,0	53,6 %	1.444,0	56,1 %	125,0
Sonderposten für Zuschüsse der öffentlichen Hand	0,2	0,0 %	0,1	0,0 %	0,1
Rückstellungen	250,9	8,6 %	237,2	9,2 %	13,7
Verbindlichkeiten	1.087,1	37,1 %	890,5	34,6 %	196,6
Rechnungsabgrenzungsposten	3,7	0,1 %	1,7	0,1 %	2,0
Passive latente Steuern	16,5	0,6 %	0,0	0,0 %	16,5
<b>Gesamtkapital</b>	<b>2.927,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.573,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>353,9</b>

Die Bilanzsumme der ZALANDO SE hat sich aufgrund des weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens um rund 13,8 % erhöht. Das Vermögen der Gesellschaft setzt sich vornehmlich aus Umlaufvermögen, insbesondere Vorräten und flüssigen Mitteln, zusammen. Die Passivseite besteht ausschließlich aus dem Eigenkapital sowie kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden insbesondere Investitionen in die immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 46,4 Mio. EUR und in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 135,2 Mio. EUR getätigt. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2017 ausschließlich Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die zum 31. Dezember 2017 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind um 84,0 Mio. EUR auf 387,2 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.

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 200,3 Mio. EUR (Vorjahr: 252,9 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der geringere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen, der negative Cashflow aus Forderungen und Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuern sowie der geringere Mittelzufluss aus dem Aufbau von Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden wirkten sich auf den Cashflow aus.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2017 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. Der Finanzmittelfonds setzt sich aus Bank- und Kassenbeständen, Festgeldanlagen bei Kreditinstituten mit Laufzeiten von bis zu drei Monaten sowie Geldmarktfondsanteilen zusammen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 53,6 % (Vorjahr: 56,1 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des operativen Geschäfts um 210,3 Mio. EUR auf 1.338,0 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2017 insbesondere Rückstellungen für erwartete Retouren, 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 2017 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 328,9 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 282,3 Mio. EUR), wobei der Ausweis in der Bilanz weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt.

### 2.6.3 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.

### 2.6.4 Ausblick

Aufgrund der Verflechtungen der ZALANDO SE mit den Konzerngesellschaften 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, 26. Februar 2018

Robert Gentz      David Schneider      Rubin Ritter

## 2.7 Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der ZALANDO SE<sup>44</sup>

Gemäß § 21 Entgelttransparenzgesetz.

### 2.7.1 Gleichstellung von Frauen und Männern

#### Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern

Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein wesentlicher Teil unserer Bemühungen um Diversität und Inklusion. Im ersten Halbjahr 2018 werden wir unsere Ziele und Ambitionen im Hinblick auf Inklusion und Vielfalt überprüfen, um diese Themen schneller voranzubringen. Dank zahlreicher auf die Gleichstellung von Frauen und Männern ausgerichteter Maßnahmen im Jahr 2017 befinden wir uns jedoch bereits in einer guten Ausgangsposition.

#### Wir haben unseren Beförderungsprozess überarbeitet

In unserem überarbeiteten Beförderungsprozess kommen die Anforderungen an jede Position klar zum Ausdruck. Beförderungsentscheidungen werden anstelle des direkten Vorgesetzten von einem Ausschuss getroffen. Diese aus leitenden Führungskräften bestehenden Ausschüsse haben die Aufgabe, basierend auf Fakten und gemäß genau definierten Leistungs- und Beförderungskriterien konsistente Entscheidungen für die gesamte Organisation zu treffen. Darüber hinaus werden die Mitglieder geschult, auf bewusste und unbewusste (insbesondere geschlechterspezifische) Voreingenommenheit zu achten, um diese zu vermeiden. Zudem werden die Ergebnisse solcher Entscheidungen für beide Geschlechter zurückverfolgt.

#### Wir haben das Bewusstsein und das Verständnis für die Gleichstellung von Frauen und Männern gestärkt

Wir haben unsere Kommunikationen in diesem Kontext ausgeweitet, um dem Thema der Gleichstellung von Frauen und Männern in unseren internen sozialen Medien eine höhere Sichtbarkeit zu verleihen.

44) Der Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der ZALANDO SE ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

Zudem haben wir die Anzahl der Analysen und Berichte zum Verständnis des Status quo erhöht, um z. B.

- die Geschlechterverteilung der Mitarbeiter in bestimmten Arbeitsbereichen, Positionen und Rangstufen zu analysieren
- potenzielle Abweichungen des Durchschnittsentgelts beider Geschlechter in vergleichbaren Positionen und Rängen festzustellen
- zu verstehen, ob das Geschlecht (eines Mitarbeiters oder dessen Vorgesetzten) mit der Wahrscheinlichkeit einer Beförderung oder der Leistungsbeurteilung korreliert
- den geschlechterspezifischen Zustand der Organisation aus kultureller Sicht (Zufriedenheit, Engagement, eigene Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit, Gemeinschaft, Inklusion etc.) zu verstehen
- geschlechterspezifische Häufigkeit und Gründe eines Austritts aus der Gesellschaft nachzuverfolgen.

Diese fundierteren Einblicke ermöglichen es uns, relevantere und zielgerichtete Maßnahmen zur weiteren Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zu definieren.

#### **Sofern erforderlich, haben wir Sofortmaßnahmen ergriffen**

Wir verfolgen bei der Gleichstellung von Frauen und Männern einen proaktiven Ansatz. Gleichzeitig möchten wir Gelegenheiten zur Förderung des Themas dann nutzen, wenn sie sich ergeben. Dazu zwei Beispiele: Im Rahmen von internen Mitarbeiterinitiativen haben wir die Kollegen anerkannt, die sich als Transgender-Personen weder als Frau noch als Mann identifizieren. Zudem haben wir infolge der #metoo-Kampagne unsere Richtlinien und Verfahren zum Umgang mit und zur Vermeidung von sexueller Belästigung, Diskriminierung und Repressalien überarbeitet und kommuniziert und dabei unser Null-Toleranz-Prinzip sowie unsere „Ask & Tell“-Richtlinie und -Prozesse gestärkt.

### Maßnahmen zur Herstellung von Entgeltgleichheit

Bei Zalando sind wir bestrebt, Gehälter auf Grundlage objektiver Kriterien und ungeachtet des Geschlechts zu zahlen.

Die Einführung zentralisierter, auf definierten Kriterien basierender Prozesse dient der Sicherstellung von Fairness bei individuellen Entgeltentscheidungen sowie der Verringerung des Einflusses von Faktoren, die zu potenzieller Voreingenommenheit führen können. Der Zielspanne für das Entgelt eines jeden Mitarbeiters liegt ein positionsbasierter Ansatz zugrunde, der überall bei Zalando konsistent angewendet wird. 2017 wurde eine neue, unternehmensweit geltende Gehaltsstruktur festgelegt.

Im vergangenen Jahr haben wir darüber hinaus eine zentralisierte jährliche Entgeltüberprüfung eingeführt, die von einem zentralen Team geleitet wird und Konsistenz und interne Fairness sicherstellt. Zur Erhöhung der Transparenz werden unsere Mitarbeiter in jährlichen Feedback- und Weiterentwicklungsgesprächen darüber informiert, in welchem Verhältnis ihr individuelles Gehalt zum Gehaltsband steht.

Ferner haben wir unsere Führungsteams für die Bedeutung objektiver Entgeltentscheidungen und fairer Gehälter sowohl für weibliche als auch männliche Mitarbeiter sensibilisiert.

#### 2.7.2 Mitarbeiterstatistik der ZALANDO SE

##### Durchschnittliche Mitarbeiterzahl 2017

Männlich	2.136
Weiblich	2.149

##### Durchschnittliche Mitarbeiterzahl 2017 (Vollzeit / Teilzeit)

	Vollzeit	Teilzeit
Männlich	2.020	116
Weiblich	1.913	236