ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN NACH §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB [2]

Nachfolgend sind die nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB erforderlichen Angaben aufgeführt und erläutert. Aus Sicht des Vorstands besteht darüber hinaus kein weitergehender Erläuterungsbedarf im Sinne der §§ 175 Abs. 2 Satz 1, 176 Abs. 1 Satz 1 AktG.

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Im Hinblick auf die Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals wird auf den Konzernanhang verwiesen.

GESETZLICHE VORSCHRIFTEN UND BESTIMMUNGEN DER SATZUNG ÜBER DIE ERNENNUNG UND ABBERUFUNG VON VORSTANDSMITGLIEDERN UND DIE ÄNDERUNG DER SATZUNG

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands auf der Grundlage der Art. 9 Abs. 1, Art. 39 Abs. 2 und Art. 46 SE-Verordnung, §§ 84, 85 AktG, § 7 Abs. 4 der Satzung für eine Amtszeit von höchstens fünf Jahren. Gemäß § 7 der Satzung besteht der Vorstand aus einer oder mehreren Personen; im Übrigen bestimmt der Aufsichtsrat die Anzahl der Vorstandsmitglieder.

Über Änderungen der Satzung beschließt die Hauptversammlung. Die Änderungen der Satzung erfolgten nach §§ 179,133 AktG sowie § 12 der Satzung. Nach § 12 Abs. 5 der Satzung ist der Aufsichtsrat ermächtigt, Änderungen und Ergänzungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen. Gemäß § 4 Abs. 3 und Abs. 4 der Satzung ist der Aufsichtsrat insbesondere ermächtigt, § 4 der Satzung (Grundkapital) jeweils nach Ausnutzung von genehmigtem oder bedingtem Kapital entsprechend zu ändern und neu zu fassen.

BESCHRÄNKUNGEN, DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Seit dem 1. Oktober 2014 werden Zalando-Aktien im regulierten Markt (Prime Standard) an der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt. In dem am 17. September 2014 zwischen der Gesellschaft, den Konsortialbanken und Morgan Stanley & Co. International plc in ihrer Funktion als Stabilisierungsmanager geschlossenen Konsortialvertrag hat sich die Gesellschaft gegenüber jeder der Konsortialbanken verpflichtet, dass die Gesellschaft, ihr Vorstand und ihr Aufsichtsrat nicht ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Morgan Stanley Bank AG, Frankfurt am Main, Deutschland, der Goldman Sachs International, London, Vereinigtes Königreich und der Credit Suisse Securities (Europe) Limited, London, Vereinigtes Königreich (nachfolgend „Joint Global Coordinators") innerhalb eines Zeitraums von 180 Tagen nach dem ersten Handelstag der Aktien der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse:

- eine Erhöhung des Grundkapitals der Gesellschaft aus genehmigtem Kapital ankündigt oder durchführt,
- ihrer Hauptversammlung einen Vorschlag für eine Erhöhung des Grundkapitals der Gesellschaft zur Beschlussfassung vorlegt,
- die Ausgabe von Wertpapieren, die in Aktien der Gesellschaft umgewandelt werden können oder Optionsrechte auf die Aktien der Gesellschaft gewähren, oder wirtschaftlich vergleichbare Transaktionen ankündigt, durchführt oder vorschlägt oder
- ein Geschäft eingeht oder eine Handlung vornimmt, die mit den oben genannten Punkten wirtschaftlich vergleichbar ist.

2) Die übernahmerechtlichen Angaben nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB sind Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bilden zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung.

Mit gesonderten Lock-up-Vereinbarungen haben sich alle Altaktionäre verpflichtet, nicht ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Joint Global Coordinators (die nur aus wichtigem Grund verweigert werden darf) während eines Zeitraums von 180 Tagen nach dem ersten Handelstag der Aktien der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse:

- Aktien der Gesellschaft anzubieten, zu verpfänden, zuzuteilen, zu verteilen, zu verkaufen, sich vertraglich zu deren Verkauf zu verpflichten, eine Kaufoption oder einen Kaufvertrag in Bezug auf diese zu verkaufen, eine Verkaufsoption in Bezug auf diese zu kaufen, eine Option oder ein Recht zu deren Kauf einzuräumen, sie auf eine andere Person zu übertragen oder sie direkt oder indirekt anderweitig zu veräußern (einschließlich der Ausgabe oder des Verkaufs von Wertpapieren, die in Aktien der Gesellschaft getauscht werden können),

- direkt oder indirekt eine Ankündigung oder Durchführung der Erhöhung des Grundkapitals der Gesellschaft oder eine direkte oder indirekte Platzierung von Aktien der Gesellschaft zu veranlassen oder zu genehmigen,

- direkt oder indirekt einer Aktionärsversammlung der Gesellschaft einen Beschlussvorschlag für eine Kapitalerhöhung der Gesellschaft vorzulegen oder für den Vorschlag einer solchen Erhöhung zu stimmen,

- direkt oder indirekt die Ausgabe von Finanzinstrumenten, die in Aktien der Gesellschaft wandelbare Optionen oder Optionsscheine darstellen, anzukündigen, vorzunehmen oder vorzuschlagen oder dies zu genehmigen oder

- Geschäfte abzuschließen oder Maßnahmen zu ergreifen, die aus wirtschaftlicher Sicht den in vorstehenden Aufzählungspunkten beschriebenen Maßnahmen ähneln, insbesondere einen Swap-Vertrag oder eine andere Vereinbarung abzuschließen, mit der ganz oder teilweise das wirtschaftliche Risiko des Eigentums an Aktien der Gesellschaft auf einen anderen übertragen wird, gleich ob ein solches Geschäft in Aktien der Gesellschaft, in bar oder auf andere Weise zu erfüllen ist.

Im Fall des zweiten und dritten der vorstehenden Absätze außer zum Zwecke des Angebots und in jedem der vorstehenden Fälle.

Die vorstehenden Lock-up-Beschränkungen beschränken nicht (i) das Angebot, den Verkauf und die Übertragung der Aktien der Gesellschaft im Rahmen eines Übernahmeangebots für die Gesellschaft gemäß dem Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz, (ii) die außerbörsliche Übertragung der Aktien der Gesellschaft durch Altaktionäre der Gesellschaft an die mit ihnen verbundenen Unternehmen, (iii) die Verteilung der Aktien der Gesellschaft durch diese Aktionäre an ihre eigenen Aktionäre, Gesellschafter bzw. Partner durch Sachdividenden, sofern der Übertragungsempfänger mit einer schriftlichen Bestätigung gegenüber den Joint Global Coordinators die Verpflichtungen der Altaktionäre für die verbleibende Dauer der Lock-up-Vereinbarung übernimmt.

Die Mitglieder des Vorstands haben mit den Joint Global Coordinators, und die Mitglieder des oberen Managements der Gesellschaft und andere Mitarbeiter des Konzerns, die Inhaber von Aktienoptionen sind, haben mit der Gesellschaft ähnliche Lock-up-Vereinbarungen in Bezug auf die Aktien der Gesellschaft abgeschlossen, welche sie jeweils aufgrund der Ausübung der Aktienoptionen erhalten werden, die direkt oder indirekt von ihnen gehalten werden.

Die Gesellschaft hat zugunsten aller Mitarbeiter des Konzerns, einschließlich der Mitglieder des Vorstands, die in Deutschland beschäftigt und steuerrechtlich ansässig sind, ein Mitarbeiterprogramm zur bevorrechtigten Zuteilung aufgelegt. Dieses Programm zur bevorrechtigten Zuteilung bestand aus drei Tranchen:

- Allen berechtigten Mitarbeitern wurden kostenlos Aktien der Gesellschaft im Wert von 180 EUR bzw. im Wert des nächstniedrigeren Betrags, der sich ohne Rest durch den Angebotspreis teilen lässt, angeboten. Für alle im Rahmen dieser ersten Tranche gewährten Aktien der Gesellschaft gilt eine Lock-up-Frist von sechs Monaten ab dem ersten Handelstag der Aktien der Gesellschaft.

- Allen berechtigten Mitarbeitern wurden weitere Aktien der Gesellschaft im Wert von 720 EUR bzw. im Wert des nächstniedrigeren Betrags, der sich ohne Rest durch den Angebotspreis teilen lässt, mit einem Nachlass von 25 % gegenüber dem Angebotspreis zum Kauf angeboten. Für alle Aktien aus dieser zweiten Tranche gilt eine Lock-up-Frist von sechs Monaten ab dem ersten Handelstag der Aktien der Gesellschaft.

- Darüber hinaus konnten alle berechtigten Mitarbeiter zusätzliche Aktien der Gesellschaft im Wert von bis zu 20.000 EUR zum Angebotspreis ohne Preisnachlass erwerben. Die Lock-up-Frist für alle erworbenen Aktien aus dieser dritten Tranche lief zwei Wochen nach dem ersten Handelstag aus.

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2014 bestanden die folgenden direkten und indirekten Beteiligungen am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von zehn vom Hundert der Stimmrechte überschritten haben: Verdere Verdere S.à r.l., Luxemburg (indirekt), Kinnevik Internet 1 AB, Stockholm (direkt), Kinnevik Online AB, Stockholm (indirekt), Investment AB Kinnevik, Stockholm (indirekt) und Global Founders GmbH, München, (direkt).

Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligungen an der Gesellschaft können aus der Aktionärsstruktur unter Punkt 00.5 entnommen werden.

Zwischen Global Founders GmbH und Kinnevik Internet 1 AB bestand im Zeitraum vom 1. Januar bis zum 19. August 2014 eine Stimmrechtsvereinbarung, in der sich die Vertragsparteien darauf verständigten, ihre Stimmrechte in Fragen des Aufsichtsrats zu bündeln. Darüber hinausgehende Vereinbarungen wurden nicht getroffen, insbesondere bezog sich die Stimmrechtsvereinbarung nicht auf eine inhaltliche Zusammenarbeit im Aufsichtsrat. Diese Vereinbarung wurde durch die weitere Stimmrechtsvereinbarung vom 19. August 2014 aufgehoben. Auch die Stimmrechtsvereinbarung vom 19. August 2014 bezieht sich ausschließlich auf die personelle Besetzung des Aufsichtsrats.

AKTIEN MIT SONDERECHTEN, DIE KONTROLLBEFUGNISSE VERLEIHEN

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS, AKTIEN AUSZUGEBEN ODER ZURÜCKZUKAUFEN

Der Vorstand ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 28. Oktober 2018 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 5.359.420 EUR durch Ausgabe von bis zu 5.359.420 auf den Inhaber lautende Stückaktien gegen Bareinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Das Genehmigte Kapital 2013 dient der Erfüllung von Erwerbsrechten (Optionsrechten), die von der Gesellschaft vor ihrer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft oder verbundenen Unternehmen oder von Gesellschaftern der Gesellschaft an Arbeitnehmer oder Geschäftsführer der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen im Zeitraum von März 2009 bis einschließlich September 2013 gewährt bzw. zugesagt worden sind. Aktien aus dem Genehmigten Kapital 2013 dürfen nur zu diesem Zweck ausgegeben werden.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 10. Juli 2019 einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 47.264.457 EUR durch Ausgabe von bis zu 47.264.457 neuen, auf den Inhaber lautenden

Stückaktien gegen Bar- oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2014). Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die Aktien können dabei auch von einem oder mehreren Kreditinstitut(en) mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären der Gesellschaft zum Bezug anzubieten (sog. „mittelbares Bezugsrecht"). Ferner ist der Vorstand ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats für eine oder mehrere Kapitalerhöhungen im Rahmen des Genehmigten Kapitals 2014 auszuschließen, (i) um Spitzenbeträge vom Bezugsrecht auszunehmen, (ii) bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen, wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung gilt jedoch nur mit der Maßgabe, dass die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch – wenn dieser Betrag geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen. Auf diese Begrenzung von 10% des Grundkapitals sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden und (iii) im Fall einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen. Die neuen Aktien partizipieren vollständig am Gewinn des Geschäftsjahrs in dem die Ausgabe erfolgt ist. Der Vorstand ist ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung und ihrer Durchführung mit Zustimmung des Aufsichtsrats festzulegen. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, nach Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2014 oder Ablauf der Frist für die Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2014 die Fassung der Satzung entsprechend anzupassen.

ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN DER GESELLSCHAFT, DIE FÜR DEN FALL EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS MIT VORSTANDSMITGLIEDERN ODER ARBEITNEHMERN GETROFFEN SIND

Das Aktienoptionsprogramm SOP 2013 sieht eine Ablösungsmöglichkeit von den Aktienoptionsrechten des Vorstands im Falle eines Change-of-Control-Ereignisses vor. Der Aufsichtsrat und/oder der Vorstand sind berechtigt, die anteilige Aufhebung der ausstehenden erdienten Optionen entsprechend dem im Change-of-Control-Ereignis von dem Übernehmer erworbenen Anteil gegen eine Zahlung durch die Gesellschaft zu verlangen. In Bezug auf die zum Zeitpunkt des Kontrollwechsels nicht erdienten Aktienoptionen ist der Aufsichtsrat berechtigt, nach eigenem Ermessen eine andere wirtschaftlich gleichwertige, leistungsbasierte Vergütung gegen die Aufhebung der Aktienoptionen des SOP 2013 zu gewähren (einschließlich Wertsteigerungsrechten, Phantom-Stocks oder anderen Aktienoptionen).

WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DER GESELLSCHAFT, DIE UNTER DER BEDINGUNG EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS STEHEN

Die wesentlichen Vereinbarungen des Konzerns, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen, betreffen die im Rahmen des Börsengangs abgeschlossene revolvierende Kreditfazilität und Reverse-Factoring-Verträge. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese – wie üblicherweise – für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligstellung der Rückzahlung bzw. für den Faktor das Recht zur Kündigung oder Neuverhandlung der Vertragskonditionen vor.

MITARBEITERBETEILIGUNG

Um die Mitarbeiter direkt an der Wertentwicklung des Konzerns noch stärker partizipieren zu lassen, hat Zalando im Zuge des IPO ein Mitarbeiterprogramm zur bevorrechtigten Zuteilung aufgelegt. Alle Beschäftigten der ZALANDO SE und ihrer inländischen Tochterunternehmen waren berechtigt, in Aktien der ZALANDO SE zu investieren. Dabei konnten sie Gratisaktien, vergünstigte Aktien sowie Aktien zum Vollpreis mit einer garantierten Zuteilung erwerben. Das Mitarbeiterprogramm stieß auf große Resonanz. Mehr als 4.000 Mitarbeiter haben daran teilgenommen und sind nun Aktionäre von Zalando.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

TREAT EVERY DAY AS YOUR FIRST DAY

Zalando lebt von seiner Innovationskraft und seinem Kreativitätspotenzial. Neben der regelmäßigen Teilnahme an Fachtagungen und -messen aus allen Unternehmensbereichen werden auch regelmäßig Veranstaltungen zur Förderung der Innovation und Kreativität vorgenommen.

Unter anderem fand in 2014 die dritte Zalando Hack Week mit etwa 700 Mitarbeitern aus allen Technology-Bereichen statt. Während der Innovationswoche legen Produktmanager, Entwickler und Tester ihre tägliche Arbeit nieder, um sich vollständig eigenen, kreativen Ideen zu widmen, Konzepte zu entwickeln und an ersten Prototypen zu arbeiten.

04.3 NACHTRAGSBERICHT

Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahrs eingetreten sind und Einfluss auf die Darstellung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage haben könnten, haben sich nicht ergeben.

04.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Zalando wird regelmäßig mit Risiken und Chancen konfrontiert, die sich sowohl negativ als auch positiv auf die Vermögens,- Finanz- und Ertragslage des Konzerns auswirken können. Dieser Risiko- und Chancenbericht enthält die wichtigsten Risiken und Chancen unseres Unternehmens sowie darüber hinaus andere branchen- bzw. kapitalmarktrelevante Risiken für unseren Konzern.

04.4.1 RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand der ZALANDO SE trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. Um diese frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, zu steuern, zu überwachen und ihnen gegebenenfalls mit risikominimierenden Maßnahmen entgegenzuwirken, ist 2012 für die Koordination eine eigenständige Abteilung geschaffen worden. Die Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC) entwickelt die Instrumente des Risikomanagementsystems kontinuierlich weiter und stellt sicher, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer festgelegten Methode erfasst werden. Das Team steht in regelmäßigem Austausch mit allen Risikoverantwortlichen und ist somit über aktuelle Entwicklungen informiert.

Die Basis eines erfolgreichen Risikomanagements stellen konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken dar. Diese werden für Zalando im Rahmen der Risikopolitik durch den Vorstand festgelegt. Die Berichterstattung über die Risikosituation

durch die Abteilung GRC an den Vorstand erfolgt in regelmäßigen Abständen. Bei Vorliegen kritischer Themen wird der reguläre Reportingprozess durch eine Ad-hoc Berichterstattung ergänzt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem risikobewussten Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet.

Alle identifizierten Risiken werden mindestens einmal im Jahr, in Abhängigkeit von ihrem Ausmaß auch häufiger, auf ihre Aktualität überprüft. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagements wird in regelmäßigen Abständen von der internen Revision kontrolliert. Mit der Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssystems befasst sich darüber hinaus der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss, auch unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer.

Gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB werden im Folgenden die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf die Rechnungslegungsprozesse erläutert: Ziel der Kontrollsysteme in Bezug auf die Rechnungslegungsprozesse ist die Identifizierung, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die eine ordnungsgemäße Erstellung des Konzernabschlusses beeinflussen könnten. Als integraler Bestandteil des Konzernrechnungslegungsprozesses umfasst das interne Kontrollsystem präventive, überwachende und aufdeckende Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen und in operativen Funktionen, die einen ordnungsgemäßen Abschlussprozess sicherstellen. Das interne Kontrollsystem ist basierend auf den verschiedenen Prozessen des Unternehmens, welche einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung haben, aufgebaut. Hierbei wurden die Prozesse und die relevanten Risiken für die Berichterstattung analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risiko-Kontroll-Matrix sind alle Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, abzudeckendem Risiko sowie ausführenden Verantwortlichen definiert. Die implementierten Kontrollmechanismen wirken prozessübergreifend und greifen somit häufig ineinander. Sie umfassen unter anderem die Festlegung von Grundsätzen und Verfahrensweisen, die Definition von Prozessabläufen und Kontrollen, die Einführung von Freigabe- und Prüfkonzepten sowie die Formulierung von Richtlinien. Beispielsweise sind das konzernweit geltende Bilanzierungshandbuch, das detaillierte Bilanzierungsanweisungen gibt, sowie die Prozesse zur Vorrats-und Forderungsbewertung zentrale Bestandteile. Sämtliche Kontrollmaßnahmen werden regelmäßig überprüft und optimiert. Zudem unterliegt das interne Kontrollsystem der ständigen Überwachung durch die interne Revision.

04.4.2 ÜBERSICHT DER RISIKEN

WEITER AUF S. 89

Im Folgenden werden die wichtigsten Risiken dargestellt, denen sich der Konzern im Geschäftsjahr 2014 ausgesetzt sah. Es ist grundsätzlich nicht auszuschließen, dass derzeit noch unbekannte Risiken oder solche, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung künftig zusätzlich beeinträchtigen. Ungeachtet aller eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten Restrisiken bestehen, die auch durch ein umfassendes Risikomanagementsystem nicht vollständig auszuschließen sind. Insgesamt sind die Risiken für den Online-Handel als typisch anzusehen. Bei den Bereichen, die bereits 2013 der Risikoanalyse unterzogen wurden, konnte insgesamt eine Verbesserung im Umgang mit den Risiken durch die einzelnen Bereiche erkannt werden. Insgesamt haben sich aber die Risiken (gemessen als Nettorisiko) nicht wesentlich verändert.

Alle identifizierten Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen finanziellen Auswirkungen quantifiziert und in einer Risikomatrix erfasst. Die Darstellung der Risiken erfolgt dabei netto. Das bedeutet, dass die Risiken nach sämtlichen risikominimierenden Maßnahmen dargestellt werden.

Die Platzierung der Risiken in der Risikomatrix erfolgt nach folgendem Raster:

RISIKOBEWERTUNG – KLASSEN DER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEITEN

KLASSE	WAHRSCHEINLICHKEIT	
1	sehr gering	(0 %–4,9 %)
2	gering	(5 %–24,9 %)
3	mittel	(25 %–49,9 %)
4	hoch	(50 %–74,9 %)
5	sehr hoch	(75 %–100 %)

RISIKOBEWERTUNG – SCHADENSKLASSEN

KLASSE	AUSWIRKUNG	
1	0,05 Mio. EUR–0,1 Mio. EUR	gering
2	>0,1 Mio. EUR–0,5 Mio.EUR	mittel
3	>0,5 Mio. EUR–5 Mio.EUR	hoch
4	>5 Mio. EUR–50 Mio. EUR	sehr hoch
5	>50 Mio. EUR	schwerwiegend

RISIKOÜBERBLICK – AUSZUG WESENTLICHER RISIKEN

		EINTRITTS-WAHRSCHEINLICHKEIT	SCHADENSHÖHE
1	**Ökonomische und strategische Risiken**		
1.1	Gesamtwirtschaftliche Risiken	Hoch	Gering
1.2	Wettbewerbsrisiken	Gering	Mittel
1.3	Nachfragerisiken	Gering	Gering
1.4	Risiken aus dem technologischen Fortschritt und Innovation	Mittel	Schwerwiegend
1.5	Marketingrisiken	Gering	Sehr hoch
1.6	Reputationsrisiko	Hoch	Mittel
2	**Operative Risiken**		
2.1	Logistikrisiken	Sehr hoch	Schwerwiegend
2.2	Risiken aus dem Aufbau eigener Logistikstandorte	Gering	Sehr hoch
2.3	Lagerbestandsrisiken	Hoch	Schwerwiegend
2.4	Lieferanten- und Partnerrisiken	Mittel	Mittel
2.5	IT-Risiken	Hoch	Schwerwiegend
2.6	Personalrisiken	Hoch	Schwerwiegend
2.7	Informationsrisiken	Mittel	Mittel
2.8	Risiken aus Notfällen und Krisen	Sehr gering	Sehr hoch

		EINTRITTS-WAHRSCHEINLICHKEIT	SCHADENSHÖHE
3	**Finanzrisiken**		
3.1	Ausfallrisiken	Sehr hoch	Schwerwiegend
3.2	Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Mittel	Gering
3.3	Währungsrisiken	Gering	Mittel
4	**Rechtliche und regulatorische Risiken**		
4.1	Rechtliche Risiken	Hoch	Schwerwiegend
4.2	Produktqualitätsrisiken	Hoch	Mittel

WEITER AUF S. 96

RISIKOÜBERBLICK – NETTORISIKO-MATRIX

ÖKONOMISCHE UND STRATEGISCHE RISIKEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Zalando ist ein europaweit agierender Konzern. Somit wird die Entwicklung der Gruppe potenziell von der volkswirtschaftlichen Entwicklung und der daraus resultierenden Verbraucherstimmung in den für Zalando relevanten Ländern beeinflusst. In den Märkten, in denen Zalando seine Waren vertreibt und bezieht, könnten sich unerwartete politische oder ökonomische Veränderungen ergeben. Ein ungünstiges privates Konsumumfeld könnte sich bei Zalando im Risiko von Umsatzverfehlungen und dem damit einhergehenden Risiko aus erhöhten Warenbeständen widerspiegeln. Das Management geht dennoch davon aus, dass sich der Trend zum E-Commerce auch in einem schwierigeren Umfeld fortsetzen würde. Die Auswirkungen der Eurokrise auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns werden derzeit als gering eingeschätzt. Von der Ukraine-Krise und den steigenden Spannungen zwischen Russland und der Europäischen Union ist Zalando derzeit nicht direkt betroffen.

WETTBEWERBSRISIKEN

Das wirtschaftliche Umfeld von Zalando ist durch intensiven Wettbewerb geprägt. Innovationsfähigkeit und das rechtzeitige Erkennen von Markttrends sowie eine entsprechende Anpassung und Umsetzung von Strategien, sind Grundvoraussetzungen, um wettbewerbsfähig zu sein und Marktanteile in neuen und bestehenden Märkten zu sichern. Um die Marktposition kontinuierlich zu festigen und zu optimieren, betreibt Zalando ein umfassendes Monitoring des Geschäftsverlaufs und stellt vielfältige Marktanalysen auf, um auf bestimmte Entwicklungen im Marktumfeld schnell reagieren zu können.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL FASHION S. 14

NACHFRAGERISIKEN

Die Fashionbranche ist höchst sensibel gegenüber Veränderungen von Modetrends, Kundenpräferenzen und Wetterverhältnissen. Kundenpräferenzen in Bezug auf Design, Qualität und Preis tendieren dazu, sich schnell zu verändern. Zudem unterliegt die Modebranche saisonalen Schwankungen. Zalando trägt dem daraus resultierenden Risiko von Umsatzeinbußen durch kontinuierliche Trendanalysen Rechnung. Zalando ist bestrebt, die Trends korrekt zu prognostizieren und mit der richtigen Produktauswahl und Menge zu befriedigen.

Im internationalen Vergleich können sich Unterschiede in der Art und Weise wie Kunden einkaufen, bezahlen und in ihrem Verhalten in Bezug auf Retouren ergeben. Die lokale Ausrichtung des Angebots ist ein wichtiger Faktor, um den Zalando-Kunden ein inspirierendes und komfortables Einkaufserlebnis bieten zu können. Es ist im heterogenen europäischen Markt mit seiner Vielfalt an regionalen Geschmäckern entscheidend für den Erfolg des Konzerns. Die zunehmende internationale Expansion birgt das Risiko, die individuellen landestypischen Kundenwünsche und -ansprüche nicht zu erkennen und dementsprechend das Angebot auf die jeweiligen Länder anpassen zu müssen. Durch die differenzierte Steuerung der einzelnen Ländermärkte begegnet Zalando diesem Risiko erfolgreich.

RISIKEN AUS DEM TECHNOLOGISCHEN FORTSCHRITT UND INNOVATION

Im E-Commerce ist ein deutlicher Trend hin zum Online-Shopping über mobile Endgeräte zu beobachten. Mobile Endgeräte haben auch im Bereich des Online-Handels mit Mode zum starken Wachstum beigetragen, da sie den Kunden jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten verschaffen. Zalando ist dem Risiko ausgesetzt, der damit verbundenen technischen Entwicklung und Veränderung nicht adäquat nachzukommen und die Zalando-App für Smartphones sowie die mobile Version der Zalando-Website nicht entsprechend weiterentwickeln zu können. Dies kann sich negativ auf die Quote der mobilen Website-Besuche bzw. die Anzahl aktiver Kunden auswirken.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL TECHNOLOGY S. 20

Mobile Endgeräte bieten aber auch zusätzliche Berührungspunkte mit Kunden und weiteren Zugang zum Angebot von Zalando. Infolgedessen bietet sich die Chance, dass sich das Umsatzpotenzial über mobile Endgeräte für Zalando erweitert. Auf die verstärkte Nutzung von mobilen Endgeräten reagierte Zalando bereits im Dezember 2012 mit einer eigenen App für Smartphones, die seitdem kontinuierlich weiterentwickelt worden ist. Die mobile Version der Zalando-Website ermöglichte es bereits zuvor, überall auf das Produktsortiment des Konzerns zugreifen zu können. Mit der Zalando-App können nun auch weitere Vorteile des einfachen und sicheren Online-Shoppings von mobilen Endgeräten genutzt werden.

MARKETINGRISIKEN

Strategische Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung und Durchführung von Marketingkampagnen, beispielsweise die Ausrichtung auf bestimmte Kundengruppen, können sich unmittelbar auf das Image von Zalando auswirken und Umsätze und Margen beeinflussen. Ebenso gilt es länderspezifische und übergreifende Marketingaktivitäten klar zu koordinieren, um zusätzliche Kosten zu vermeiden und Zalandos Attraktivität zu sichern. Zalando überwacht

sämtliche Marketingstrategien und -aktivitäten auf zentraler Ebene unter Mitwirkung aller wichtigen Akteure bzw. Interessenvertreter und fördert eine enge Zusammenarbeit der einzelnen Marketingabteilungen.

REPUTATIONSRISIKO

Zalando hat in sehr kurzer Zeit eine Marke geschaffen, die einen enormen Bekanntheitsgrad in den meisten europäischen Märkten erreicht hat. Die Marke wurde durch gezielte Kommunikation in den Bereichen Fashion, Technology und Retail in den internationalen Medien aufgebaut. Zalando diskutiert relevante Themen regelmäßig mit Fachjournalisten, die Öffentlichkeit wird über die Internetseiten des Konzerns mit Fakten und Inhalten zu den jeweiligen Bereichen informiert. Trotz allem sieht sich Zalando immer wieder mit kritischer Berichterstattung konfrontiert, die das Image von Zalando und somit die wirtschaftliche Situation der Gruppe beschädigen kann. Es handelt sich dabei um ein latentes Risiko.

Zalando ist durch die bestehenden Nachhaltigkeits-, Corporate Communications- sowie Governance-, Risk- und Compliance-Strukturen entsprechend organisiert und bestrebt, auf entsprechende Meldungen schnell reagieren zu können, diese klarzustellen und präventive Maßnahmen zu ergreifen.

OPERATIVE RISIKEN

Risiken aus dem operativen Geschäft betreffen handelstypisch im Wesentlichen die Bereiche Einkauf und Logistik. Als E-Commerce-Unternehmen ist Zalando zudem maßgeblich von einer stabilen IT-Struktur abhängig.

LOGISTIKRISIKEN

Die zuverlässige und schnelle Lieferung einwandfreier Ware ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Zalando.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL OPERATIONS S. 26

Die Logistikprozesse sind stark von der reibungslosen Koordination von IT-Systemen und gut geschultem Logistikpersonal abhängig. Ebenso ist die Planung von Lagerkapazitäten und personellen Ressourcen essenziell. Das starke Wachstum des Geschäftsvolumens verlangt dabei den ständigen Ausbau und die kontinuierliche Optimierung der Logistikprozesse. Ineffiziente Logistikprozesse, inakkurate Planung oder das Versagen von IT-Systemen bergen das Risiko erhöhter Logistik-und Personalkosten, verspäteter Lieferungen und damit einhergehender negativer Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit.

Diesem Risiko begegnet Zalando einerseits durch den Aufbau nachhaltiger interner Logistikaktivitäten sowie andererseits durch langfristige und klare Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern. Spezielle Teams sind ausschließlich für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Arbeitsabläufe und Strukturen der Logistikstandorte sowie der unterstützenden IT-Systeme verantwortlich. Die Planung und Prognose von Lagerkapazitäten und Personalressourcen unterliegt der ständigen Anpassung und Verfeinerung. Die Kapazitäten der verschiedenen Logistikstandorte können dabei flexibel genutzt werden.

RISIKEN AUS DEM AUFBAU EIGENER LOGISTIKZENTREN

Von großer Bedeutung für das kontinuierliche Wachstum im DACH-Segment und in den anderen internationalen Märkten des Segments Übriges Europa sind die von Zalando geführten Logistikzentren. So wurde in 2013 ein Logistikzentrum in Mönchengladbach eröffnet, nachdem bereits im Vorjahr in Erfurt das zurzeit größte Logistikzentrum von Zalando in Betrieb genommen wurde. Während in Erfurt 2013 durch zwei Erweiterungshallen die Lager- und Auslieferungskapazitäten erhöht werden konnten, ermöglicht es der Standort in Mönchengladbach die Vertriebsaktivitäten weiter zu optimieren.

Die Etablierung der eigenen Logistikstandorte stellt ein Großprojekt dar, mit dem wesentliche Kosten und Entwicklungszeiten verbunden sind. Um das Risiko erhöhter Projektkosten und Projektverzögerungen zu kontrollieren, betreibt Zalando eine umfängliche Projektplanung einschließlich Investitions- und Kostenplanung, die einer ständigen Überwachung unterliegt. Mit den meisten Projektpartnern wurden explizite Zeit- und Kostenziele vertraglich festgelegt, um das Projektrisiko zu minimieren.

Make-or-Buy-Entscheidungen sind zudem beim Aufbau der Logistikstandorte von wesentlicher Bedeutung. Falsche Make-Entscheidungen können die Strukturen und Fähigkeiten von Zalando potenziell strapazieren, falsche Buy-Entscheidungen hingegen können zur Abhängigkeit von externen Leistungserbringern oder übermäßigen Kosten führen. Jede relevante Make-or-Buy-Entscheidung unterliegt daher einem strengen Entscheidungsprozess und wird auf oberster Ebene gefällt, um den inhärenten Risiken entgegen zu wirken.

Darüber hinaus stellt das enorme Wachstum des Geschäftes bei der Planung der Logistikstandorte eine Herausforderung dar. Kapazität und Struktur der Logistikstandorte müssen dem zukünftigen Geschäftsvolumen gerecht werden. Die festgelegten Ziele werden daher ständig überprüft und die Langzeitplanung entsprechend angepasst.

Zudem bietet der Aufbau eigener Logistikstandorte Chancen, die den bestehenden Risiken entgegenstehen. Zalando kann aus der strategischen Positionierung und Skalierbarkeit der Logistikinfrastruktur profitieren.

LAGERBESTANDSRISIKEN

Dem produktspezifischen Absatzrisiko wird mit einer kontinuierlichen Abverkaufsanalyse und Budgetplanung 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. Der Budgetierungsprozess unterliegt der ständigen Anpassung an Marktdaten und Informationen von Vertragspartnern. Zusätzliche Flexibilität kann über Nachorderaufträge erreicht werden. Darüber hinaus bildet Zalando in ausreichendem Maße Wertberichtigungen auf Waren. Das Lagerbestandsrisiko ist ein inhärentes Risiko unseres Geschäftsmodells mit Ausprägungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Es wird daher nicht vollständig ausgeschaltet werden können.

Das von Zalando betriebene Partnerprogramm bietet die Chance auf eine Erweiterung der Angebotsvielfalt bei minimierten Lagerrisiken. Die Partner können über die Zalando-Website Produkte auf Kommissionsbasis anbieten. Darüber hinaus bietet das Angebot an Aktionsverkäufen der Zalando-Lounge ebenso die Möglichkeit, weitere Kundenkreise in einem zusätzlichen Absatzkanal anzusprechen und somit gleichzeitig den Wachstumskurs von Zalando zu unterstützen und das Lagerbestandsrisiko zu minimieren.

LIEFERANTEN- UND PARTNERRISIKEN

Der Aufbau tragfähiger und starker Geschäftsbeziehungen zu bestehenden und neuen Lieferanten sowie zu den Herstellern der Private Labels ist von großer Bedeutung für Zalando. Lieferverzögerungen und Qualitätsmängel oder unerwünschte Veränderungen im Produktspektrum würden sich unmittelbar auf das Vertrauen der Kunden auswirken und einen nachhaltigen Schaden am Image des Konzerns bewirken. Durch eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten und Herstellern sowie durch kontinuierliche Qualitätskontrollen der Ware wird dieses Risiko erkannt und begrenzt, bestenfalls beseitigt.

Über das Partnerprogramm nutzt Zalando die Möglichkeit sein Produktspektrum zu ergänzen und dabei Bestandsrisiken zu teilen. Die Partner können über die Zalando-Website Produkte auf Kommissionsbasis anbieten, wobei im Außenverhältnis Zalando und der Partner als

gemeinsame Verkäufer auftreten. Gleichzeitig ergibt sich dabei das Risiko, dass der Partner den von Zalando gelebten Standards in Bezug auf Warenqualität, Warenverfügbarkeit und Versanddienstleistungen nicht gerecht wird. Dem wirkt Zalando durch gezielte Auswahl der Partner und dem Ausbau enger Geschäftsbeziehungen entgegen.

IT-RISIKEN

Als E-Commerce Unternehmen ist Zalando maßgeblich von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen Online-Präsenzen abhängig. Störungen oder Ausfälle würden unmittelbar zu Umsatzeinbußen führen. Um die Sicherheit und Stabilität der Systeme zu gewährleisten, ist Zalando an geographisch getrennte und redundante Server-Zentren angebunden. Der Betrieb der Plattform wird permanent überwacht, um im Störfall geeignete Maßnahmen mit kurzer Reaktionszeit einleiten zu können. Eine umfangreiche, mehrstufige Absicherung der Systeme sowie personalisierte, rollenbasierte Zugänge bieten zudem Schutz vor unautorisierten Zu- und Angriffen.

Das Risiko instabiler bzw. nicht aufeinander abgestimmter IT-Systeme bezieht sich gleichermaßen auf die Warenwirtschaft und den Logistikbereich. Unterbrechungen in den Abläufen bzw. eine inkonsistente Fortschreibung von Beständen könnten kurzfristig ebenfalls zu erheblichen Umsatzeinbußen führen.

Das erhebliche Wachstum der Gesellschaft verlangt den ständigen Ausbau der IT-Systeme, um der steigenden Komplexität und Größe gerecht zu werden. Dabei ist das bestehende Qualitätslevel aufrecht zu erhalten und weiter zu verbessern. Nur so kann gewährleistet werden, dass eine steigende Anzahl an Bestellungen planmäßig abgewickelt werden kann und dem Kunden ein verlässlicher Service geboten wird. Um der Wachstumsgeschwindigkeit gerecht zu werden, setzt die Technology-Abteilung von Zalando auf kurze Entwicklungszeiten, wöchentliche Software-Releases sowie eine 24-Stunden-Überwachung der Plattform.

Über unsere Website, Netzwerke und andere Datensysteme werden sensible Daten über unsere Kunden, Lieferanten und andere Parteien übertragen, verarbeitet und gespeichert. Zudem werden Daten von externen Dienstleistern für Zalando verwaltet. Diese Daten müssen vor unberechtigtem Zugriff geschützt werden, um ihre Sicherheit, Vertraulichkeit und Integrität zu sichern. Gleiches gilt für vertrauliche unternehmensinterne Daten über Geschäftsplanung und Strategien. Zalando wirkt dem Risiko von Sicherheitsverletzung von Daten durch den Einsatz und das ständige Update aktuellster Verschlüsselungs- und Authentifizierungstechnologie entgegen.

Aufgrund der essenziellen Bedeutung der IT-Risiken unterliegt die IT-Entwicklung und IT-Pflege einer kontinuierlichen Qualitätskontrolle. Für dringende Fälle besteht ein Prozess, in dem kurzfristige Umpriorisierungen von Themen abbildbar sind.

PERSONALRISIKEN

Das starke Wachstum von Zalando fordert den kontinuierlichen, bedarfsabhängigen Aufbau von Fachkräften. Es besteht insoweit die Gefahr, dass ein rechtzeitiger Personalaufbau nicht möglich ist, da nicht genügend Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Entsprechend besteht das Risiko, dass Fachkräfte das Unternehmen verlassen und nicht zeitnah Ersatz gefunden wird. Um einen wachstumsgerechten Personalaufbau und Zalandos Attraktivität als Arbeitgeber zu sichern, betreibt Zalando eine zentrale strategische Personalplanung, die ein umfängliches Recruiting beinhaltet.

Verschiedene Themen und Situationen, wie beispielsweise Mitbestimmungsrechte oder Tarifverträge, können zu Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeitern an den Logistikstandorten und Zalando führen und das Risiko von Streiks und damit einhergehenden Unterbrechungen in den Prozessen bergen. Daher setzt sich Zalando für ein gutes Verhältnis mit seinen Mitarbeitern ein. Eine konstruktive und kooperative Arbeitsatmosphäre sowie gute Arbeitsbedingungen sind von höchster Priorität.

Neben dem nach europäischem Recht gegründeten SE-Betriebsrat, gibt es ein eigens von Zalando ins Leben gerufenes Mitarbeiter-Beteiligungsgremium, das sich um alle Anliegen der Mitarbeiter von der Weiterentwicklung der Mitarbeiter-Mitbestimmung bis zum Sportangebot kümmert. An den Logistikstandorten finden außerdem regelmäßig Gesprächsrunden statt, bei denen die Anliegen der Mitarbeiter thematisiert und gelöst werden. Ebenfalls wurden Sozialstandards definiert, welche regelmäßig auditiert werden.

INFORMATIONSRISIKEN

Innerhalb der Gruppe fließen vertrauliche Informationen in Bezug auf die Konzernstrategie, finanzielle Kennzahlen und Leistungsindikatoren, Vertragsbedingungen und Konditionen sowie Kernprozesse und Technologien, die vor externem Zugriff geschützt werden müssen, um Zalandos Marktposition sowie die zukünftige Geschäftsentwicklung zu sichern. Dies erreicht Zalando über verschiedene Maßnahmen. Der Zugriff auf vertrauliche Informationen ist auf bestimmte Personen beschränkt und durch personalisierte Zugriffsrechte geschützt. Die Mitarbeiter werden in Bezug auf den Umgang mit vertraulichen Daten geschult, und Vertraulichkeitsvereinbarungen werden abgeschlossen. Außerdem besteht ein Programm zur Kapitalmarktcompliance, das die Einhaltung des geltenden Insiderrechts sicherstellt.

RISIKEN AUS NOTFÄLLEN UND KRISEN

Unvorhersehbare Notfälle und Krisen wie Feuer, Naturkatastrophen oder Unfälle können zu Schäden bei Mitarbeitern und an Vorräten, Gebäuden und sonstiger Infrastruktur sowie zu erheblichen Unterbrechungen der Geschäftsprozesse führen.

Um höchste Sicherheitsstandards zu gewährleisten, erhalten Mitarbeiter Trainings und Sicherheitseinweisungen. Zudem bestehen Notfallpläne, die dabei helfen sollen, die möglichen negativen Auswirkungen von Unfällen und Katastrophen zu reduzieren. Zalando ist gegen den Eintritt zahlreicher Schäden nach Einschätzung des Vorstands ausreichend versichert.

FINANZRISIKEN

Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (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 in dem Konzern ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt.

AUSFALLRISIKEN

Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden oder andere Vertragsparteien ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen und Forderungen ausfallen. Dies kann sich durch das Zahlungsverhalten oder die wirtschaftliche Situation von Kunden und anderen Vertragsparteien oder durch Betrugsfälle ergeben.

Das Ausfallrisiko der Gruppe ergibt sich hauptsächlich aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Kunden und in geringerem Umfang auch aus kurzfristigen Geldanlagen und derivativen Finanzinstrumenten.

Insgesamt verteilt sich das Ausfallrisiko unterschiedlich über die verschiedenen Länder und Regionen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist unterschiedlich stark für die verschiedenen Zahlmethoden, die Zalando seinen Kunden anbietet, ausgeprägt. Um Forderungsausfälle und Betrug rechtzeitig zu erkennen und verhindern zu können, betreibt Zalando ein umfangreiches Payment- und Fraud-Management. Zusätzlich werden auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in ausreichendem Maße Wertberichtigungen gebildet.

Der Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sowie die Anlage von flüssigen Mitteln erfolgen ausschließlich mit Gegenparteien mit hoher Kreditwürdigkeit. Darüber hinaus erfolgen die Festlegung von Höchstanlagebeträgen sowie der Abschluss von Globalnetting- und Collateralvereinbarungen, um das Ausfallrisiko zu begrenzen.

FINANZIERUNGS- UND LIQUIDITÄTSRISIKEN

Dem Risiko nicht genügend Liquidität aufbringen zu können, begegnet Zalando über ein diversifiziertes Cash-Management. Es bestehen ausreichend liquide Mittel sowie freie Kreditlinien um sicherzustellen, dass die Gruppe zu jedem Zeitpunkt sämtlichen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann und ausreichend Zahlungsmittel für Investitionen zur Verfügung stehen. Außerdem werden Instrumente wie Reverse Factoring-Verträge genutzt, um die Liquidität zu steuern.

WÄHRUNGSRISIKEN

Grundsätzlich besteht bei den in Fremdwährung erwirtschafteten Umsatzerlösen sowie bei den in Fremdwährung abgewickelten Beschaffungsgeschäften ein Fremdwährungsrisiko. Diesem wird mit natürlichem Hedging sowie mit dem Abschluss von Absicherungsgeschäften begegnet. Zalando nutzt Devisentermingeschäfte als Sicherungsinstrumente zur Absicherung von Fremdwährungsrisiken, die aus kontrahierten, aber noch nicht erfüllten Warenbeschaffungsgeschäften resultieren sowie zur Absicherung von geplanten Umsätzen.

Sofern die Bedingungen des hedge accounting erfüllt sind, erfolgt die Bilanzierung als cashflow hedge. Nach der Realisation des mittels cashflow hedge gesicherten Grundgeschäftes werden die Devisentermingeschäfte als fair value hedge genutzt, um die Marktwertschwankungen der offenen Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Fremdwährung auszugleichen. Die Devisentermingeschäfte werden mit einer Laufzeit von maximal zwölf Monaten abgeschlossen.

Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen nach internen Richtlinien, welche 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 Grundpositionen und Sicherungsgeschäfte werden zu Ist-Wechselkursen und zu Sensitivitätskursen bewertet. Die Differenz zwischen diesen Bewertungen stellen die Auswirkungen auf Ergebnis und Eigenkapital dar.

Die Auswertungen werden regelmäßig analysiert. Beispielsweise gilt, wenn der Wert des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2014 um 5 % aufgewertet hätte, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 4,7 Mio. EUR (Vorjahr: 2,1 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2014 bestehenden Kurs, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,9 Mio. EUR (Vorjahr: 2,3 Mio. EUR) höher ausgefallen. Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2014 bestehenden Kurs um 5,0 Mio. EUR höher (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR niedriger) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 5,3 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR höher) ausgefallen.

Obwohl sich Effekte aus der Änderung von Umrechnungskursen zum Teil kompensieren, z. B. steigen durch einen schwächeren Euro die Anschaffungskosten für in fremder Währung fakturierte Waren, auf der anderen Seite erhöhen sich dadurch die umgerechneten Erlöse aus dem Verkauf, sieht Zalando aufgrund der nicht vollständigen Absicherung die möglichen finanziellen Auswirkungen trotz einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit als mittel an.

RECHTLICHE UND REGULATORISCHE RISIKEN

RECHTLICHE RISIKEN

Zalando unterliegt einer Vielzahl von nationalen und internationalen Vorschriften, einschließlich solcher im Bereich Steuern, Verbraucherschutzrecht, E-Commerce und Wettbewerbsrecht. Durch die schnelle Expansion der Gruppe in verschiedene Länder ist die Gruppe häufig mit neuen oder sich ändernden Vorschriften konfrontiert. Den sich daraus ergebenden Risiken wirken interne und externe Rechtsexperten durch sorgfältige Prüfung sämtlicher vertraglicher und regulatorischer Angelegenheiten entgegen. Zalando ist bestrebt, die Einhaltung sämtlicher Verpflichtungen durch kontinuierliche Überwachung zu gewährleisten und Konflikte durch die Verletzung der Rechte Dritter oder die Missachtung regulatorischer Vorschriften zu vermeiden. Künftig wird dies über einen gruppenweiten „Regulatory Watch Prozess“ sichergestellt. Derzeit bestehen bei Zalando keine wesentlichen Prozessrisiken.

PRODUKTQUALITÄTSRISIKEN

Die Lieferung einwandfreier Waren ist maßgeblich für den Erfolg der Gesellschaft. Produktrückrufe, Produkthaftungsfälle und Verstöße gegen die soziale Verantwortung von Unternehmen könnten die Reputation der Gesellschaft beeinträchtigen. Durch kontinuierliche Qualitätskontrollen, eine sorgfältige Auswahl unserer Partner, Lieferanten und Hersteller sowie den Aufbau langfristiger Beziehungen zu diesen wird das Risiko potenzieller Qualitätsprobleme gesteuert. Darüber hinaus wird gegenwärtig für die Private Labels des Konzerns in Zusammenarbeit mit unabhängigen Prüfinstituten der Qualitätsmanagement-Prozess überarbeitet.

WEITER AUF S. 98

04.4.3 CHANCEN

STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Für das kommende Jahr wird für den Euroraum eine leicht wachsende Wirtschaft prognostiziert. Getrieben durch steigende Realeinkommen aufgrund niedriger Energiepreise, wird der private Konsum auch in 2015 der Konjunkturmotor bleiben.[10] Für Deutschland wird ebenfalls ein Aufwärtskurs prognostiziert. Es wird mit einem spürbaren Anstieg der verfügbaren Einkommen gerechnet, wodurch der private Verbrauch das Wachstum weiter ankurbeln dürfte. Nicht zuletzt, weil die reale Kaufkraft durch den geringen Preisauftrieb zusätzlich angeschoben wird.[11] Diese Entwicklungen bieten Zalando die Chance, dass aus der wachsenden Wirtschaft potenziell resultierende positive Konsumklima zu nutzen um seine Marktposition weiter auszubauen und Umsatzsteigerungen zu erzielen.

WACHSENDER MODEMARKT IN EUROPA

Mode in Europa (mit Ausnahme Russland) ist ein großer Markt mit Verbraucherausgaben von etwa 419 Mrd. EUR im Jahr 2014. Der Online-Vertrieb von Mode verzeichnete dabei einen Anteil von etwa 43 Mrd. EUR. Das entspricht einem relativen Anteil von ca. 10 % am gesamten Modeeinzelhandel.[12] Der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) blieb zwischen 2009 und 2014 nahezu unverändert, während der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR)[13] von etwa 17 % zwischen 2009 und 2014 wesentlich schneller wuchs.[14] Dieser Trend wird voraussichtlich anhalten, da der Anteil von Personen an der Gesamtbevölkerung, die schon in jungem Alter mit digitaler Technologie vertraut sind, weiter steigen wird.

10) Ifw Kiel: Kieler Konjunkturberichte 2014|Q4, Weltkonjunktur im Winter 2014 und Euroframe: Economic Assessment of the Euro Area, Winter 2014/2015
11) Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Wintergrundlinien 2014, DIW Wochenbericht 51 + 52, 2014 und Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., DIW Konjunkturbarometer – Januar 2015, Pressemitteilung vom 28. Januar 2015
12) Euromonitor International
13) CAGR steht für „Compounded Annual Growth Rate“ und bezeichnet die Wachstumsrate über einen bestimmten Zeitraum im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Die jährliche Wachstumsrate wird berechnet, indem die n-te Wurzel aus der prozentualen Gesamtwachstumsrate gezogen wird, wobei n die Anzahl an Jahren in dem betrachteten Zeitraum ist.
14) Euromonitor International

Europa ist ein hochattraktiver Modemarkt mit konzentriertem Wohlstand und hoher Bevölkerungsdichte. Das begünstigt den Online-Vertrieb von Mode. Aufgrund der Fokussierung auf den europäischen Markt sowie der bereits aufgebauten Infrastruktur und erreichten Markenbekanntheit, ist Zalando gut positioniert, um von diesen günstigen Marktgegebenheiten zu profitieren.

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa (ausgenommen Russland) verzeichnete im Jahr 2014 Umsätze von insgesamt 176 Mrd. EUR mit einer CAGR von 17 % seit 2009. Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in Nordamerika 2014 auf 7,8 % belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in unserem Zielmarkt Europa (ausgenommen Russland) von 2,6 % im Jahr 2008 auf 6,3 % im Jahr 2014.[15]

Die konsequente Fokussierung des Geschäftsmodells auf den E-Commerce in Verbindung mit einer an den Marktbedürfnissen ausgerichteten Sortimentsgestaltung und einer beständigen Kundenorientierung bietet Zalando die Chance, Umsätze und Marktanteile weiter zu steigern. Durch gezielte Marketingaktivitäten will Zalando seinen Bekanntheitsgrad weiter erhöhen, neue Kunden gewinnen und Bestandskunden dauerhaft an sich binden. Das hohe Marktpotenzial im europäischen Online-Modemarkt kann Zalando zudem durch seine Präsenz in mittlerweile 15 europäischen Ländern sowie dem stetigen Ausbau der Produktpalette an Eigen- und Fremdmarken weiter ausschöpfen.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

TECHNOLOGISCHER FORTSCHRITT

Mobile Endgeräte haben erheblich zum starken Wachstum im Online-Einzelhandel beigetragen. Das gilt auch für den Verkauf von Fashion, da die Kunden jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten haben. Die Anzahl der in Europa (ausgenommen Russland) genutzten mobilen Endgeräte ist von nur 208 Mio. im Jahr 2009 auf 480 Mio. im Jahr 2013 angestiegen und wird voraussichtlich mit einer CAGR von 12 % auf 852 Mio. im Jahr 2018 wachsen. Folglich wird auch die Anzahl der Europäer, die über mobile Endgeräte online einkaufen, voraussichtlich von 51 Mio. im Jahr 2013 auf 110 Mio. im Jahr 2018 ansteigen. Dies entspricht einer CAGR von 17 %.[16]

Mobile Endgeräte bieten Zalando zusätzliche Berührungspunkte mit den Kunden. Infolgedessen bietet sich die Chance, dass sich das Umsatzpotenzial über mobile Endgeräte für Zalando erweitert.

SKALIERBARE LOGISTIKINFRASTRUKTUR

Die skalierbare Logistikinfrastruktur besteht aus drei Logistikzentren in Brieselang, Erfurt und Mönchengladbach, die strategisch in Deutschland positioniert sind, um die Kunden in ganz Europa effizient zu beliefern. Nach den Berechnungen von Zalando befinden sich ca. 65 % der europäischen Bevölkerung und ca. 85 % von Zalandos aktiven Kunden in einem Radius von 750 km (oder einer Lkw-Fahrt von neun Stunden) um die bestehenden Logistikzentren. Mit einer Nutzfläche von 278.000 m² (nach vollständigem Ausbau) bieten die gegenwärtig verfügbaren Logistikzentren die Möglichkeit, ein deutlich höheres Umsatzvolumen als im Geschäftsjahr 2014 abzuwickeln.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL OPERATIONS S. 26

SKALIERBARE TECHNOLOGIEINFRASTRUKTUR

Die von Zalando aufgebaute Technologieplattform ist stabil, sicher und skalierbar. Zalando sammelt Daten und nutzt die selbstentwickelten Analysewerkzeuge zur Optimierung jedes Aspekts des Geschäfts. Datenanalysen kommen beispielsweise bei Nachfrageprognosen, der

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL TECHNOLOGY S. 20

15) Euromonitor International
16) IDC, Worldwide New Media Market Model, 2H13, Mai 2014.

länderspezifischen Preisgestaltung oder der Personalisierung des Angebots zum Einsatz. Dieser Ansatz gewährt Einsichten von erheblichem strategischen Nutzen für Zalando und die Markenpartner von Zalando.

LOKALE AUSRICHTUNG

Die lokale Ausrichtung des Angebots ist ein wichtiger Faktor, um den Kunden ein inspirierendes und komfortables Einkaufserlebnis bieten zu können. Es ist im heterogenen europäischen Markt mit seiner Vielfalt an regionalen Geschmäckern entscheidend für den Erfolg von Zalando.

Zalando hat verschiedene Online-Angebote entwickelt, die auf die lokalen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Dazu gehören länderspezifische Sortimente, eine nach lokalen Erfordernissen ausgerichtete Sortierung des Online-Katalogs und eine an die lokalen Verhältnisse angepasste visuelle Vermarktung. Diese länderspezifische Ausrichtung und stärkere Anpassung an die lokalen Kundenbedürfnisse hebt Zalando von anderen Unternehmen ab. Gleichzeitig nutzt der Konzern für ganz Europa eine zentrale Plattform und Infrastruktur für Wareneinkauf, Logistik und Technologie. Dieser Ansatz bietet die Chance, Skaleneffekte zu erzielen und Zalando wiederum von kleinen, nur lokal tätigen Wettbewerbern abzuheben.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

ATTRAKTIVER PARTNER

Modemarken schätzen Zalando als strategischen Partner, da der Konzern ihnen unmittelbaren Zugang zum großen europäischen Modemarkt, eine hohe Zahl von Besuchern auf den Websites, tiefe Einblicke in das Kundenkaufverhalten, einen klaren Modefokus und die Plattform bietet, ihre jeweilige Marke in ansprechender Weise zu präsentieren. Die Größe und das schnelle Wachstum des Geschäfts haben einen sich selbst verstärkenden Netzwerkeffekt erzeugt: Die Häufigkeit der Besuche auf Zalandos Online-Plattform ist für die Markenpartner äußerst attraktiv, weshalb Zalando Zugang zu weiteren Modemarken und eine bessere Auswahl ihrer Produkte erhält. Die breite Auswahl an Marken und Produkten wiederum hilft der Gesellschaft, neue Kunden anzusprechen und zu gewinnen. Dies wiederum führt zu einer steigenden Zahl von Besuchen auf den Internetseiten des Konzerns.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL FASHION S. 14

Mit über 150.000 Artikeln von mehr als 1.500 Marken bietet Zalando seinen Kunden eine breite und ansprechende Auswahl an Modeartikeln. Die Einkaufsteams arbeiten fortlaufend mit den Markenpartnern bei der Auswahl attraktiver Modeartikel zusammen. Dadurch können täglich rund 1.000 neue Artikel im Online-Angebot erscheinen, wodurch das Angebot immer aktuell bleibt und es den Kunden einen Anreiz gibt, neue Trends zu entdecken. Die starken Modemarkenpartnerschaften ermöglichen es, nicht nur eine Auswahl großer internationaler Marken anzubieten, sondern auch Marken, die auf lokale Vorlieben zugeschnitten sind. Mithilfe der im Sortiment befindlichen Fast-Fashion-Marken kann Zalando rasch auf neue Trends reagieren. Fast-Fashion-Produkte bieten ferner den Vorteil von kürzeren Vorlaufzeiten und größerer Flexibilität. Schließlich hat Zalando Eigenmarken entwickelt, die das Produktsortiment über alle Preiskategorien hinweg erweitern und ergänzen.

WEITER AUF S. 99

PERSONALCHANCEN

Das erfolgreiche Wachstum von Zalando basiert auf den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter. Aufgrund des starken Wachstums des Kerngeschäfts, der Erschließung neuer Unternehmensbereiche und der schnellen internationalen Expansion ist Zalando stets auf Verstärkung seines erfolgreichen Teams angewiesen. Der Bereich Recruiting nimmt daher eine zentrale Position der Personalarbeit ein. Die Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter kann dabei helfen, Effizienzen zu steigern sowie Innovation und Kreativität zu fördern und somit Umsatz und Profitabilität zu steigern.