



STANDORTKARTE EUROPA



ÜBER ZALANDO



Zalando wurde 2008 gegründet und ist Europas führende Online-Plattform für Mode, die Kunden, Marken und Partner verbindet. Wir bieten unseren mehr als 23 Mio. aktiven Kunden in 15 Märkten Produkte von Kopf bis Fuß aus den Bereichen Bekleidung, Schuhe, Accessoires und ab Frühjahr 2018 auch Beauty-Produkte. Unser Sortiment umfasst derzeit rund 2.000 Marken – von weltbekannten und lokalen Labels bis hin zu unseren

eigenen Produkten. Unsere Plattform für Mode ist ein One-Stop-Shop für Inspiration, Innovation und Interaktion.

Als Europas modischstes Tech-Unternehmen suchen wir laufend nach neuen digitalen Lösungen für jeden Aspekt des Einkaufserlebnisses – für unsere Kunden, Partner und alle anderen Hauptakteure in der Zalando-Story.

STANDORTKARTE DEUTSCHLAND



Segmentkennzahlen

		2017	2016
Ertragslage Segmente			
Umsatzerlöse DACH	IN MIO. EUR	2.145,6	1.813,8
Bereinigtes EBIT DACH	IN MIO. EUR	188,5	226,3
Bereinigtes EBIT DACH	IN % DER UMSATZERLÖSE	8,8	12,5
Umsatzerlöse übriges Europa	IN MIO. EUR	1.973,6	1.570,2
Bereinigtes EBIT übriges Europa	IN MIO. EUR	21,6	-3,3
Bereinigtes EBIT übriges Europa	IN % DER UMSATZERLÖSE	1,1	-0,2
Umsatzerlöse Sonstige	IN MIO. EUR	369,9	255,1
Bereinigtes EBIT Sonstige	IN MIO. EUR	5,0	-6,7
Bereinigtes EBIT Sonstige	IN % DER UMSATZERLÖSE	1,3	-2,6

SEGMENTKENNZAHLEN

STANDORTKARTEN

KURZPORTRÄT

ZALANDO AUF EINEN BLICK

Kennzahlen

	01.01.–31.12.2017	01.01.–31.12.2016	Veränderung
Leistungsindikatoren Konzern			
Site-Visits (in Mio.)	2.563,5	1,991,6	28,7 %
Anzahl 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 %
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	7,9	10,3	–2,4 pp
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	25,9	23,2	2,7 pp
Ertragslage Konzern			
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	4.489,0	3.639,0	23,4 %
EBIT (in Mio. EUR)	187,6	207,0	–9,4 %
EBIT (in % der Umsatzerlöse)	4,2	5,7	–1,5 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	215,1	216,3	–0,6 %
Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse)	4,8	5,9	–1,2 pp
EBITDA (in Mio. EUR)	246,4	255,3	–3,5 %
EBITDA (in % der Umsatzerlöse)	5,5	7,0	–1,5 pp
Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR)	273,8	264,5	3,5 %
Bereinigtes EBITDA (in % der Umsatzerlöse)	6,1	7,3	–1,2 pp
Vermögens- und Finanzlage Konzern			
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	–62,4	–127,6	–51,1 %
Eigenkapitalquote (in % der Bilanzsumme)	51,6	55,5	–3,8 pp
Operativer Cashflow (in Mio. EUR)	193,7	275,8	–29,8 %
Investiver Cashflow (in Mio. EUR)	–88,3	–277,1	–68,1 %
Frei verfügbarer Cashflow (in Mio. EUR)	–85,0	63,7	< –100,0 %
Capex (in Mio. EUR)	–243,9	–181,7	34,2 %
Liquide Mittel (in Mio. EUR)	1.065,5	972,6	9,6 %
Sonstige Kennzahlen			
Mitarbeiter (zum Bilanzstichtag)	15.091	11.998	25,8 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,42	0,49	–14,3 %

pp = Prozentpunkte

Rund **45** Mio.

App-Installationen

Rund **2.000**

Marken

954 Zalandos

haben sich sozial engagiert

WIR FEIERN DEINEN STYLE.

Navigationshilfe



Weitere Informationen
im Bericht



Weitere Informationen
im Internet



Für den schnellen Leser



Mehr Informationen
im Imagemagazin online

hallo_



Dein Zalando X

Personalisierung ist der nächste Schritt, Fashion weiter zu denken. Deshalb steht dieses Jahr, in dem wir unser zehnjähriges Jubiläum feiern, ganz im Zeichen von „Dein Zalando X“. Dieses Jahr widmen wir dir, dem Fashion-Liebhaber, dem Neugierigen auf der Suche nach Inspiration, dem Shopper, dem Influencer.

„Dein Zalando X“ steht für unseren Weg zu mehr Personalisierung und Innovation. Die römische Zahl „X“ markiert dabei unser zehnjähriges Bestehen.



Online-Bericht:
geschaeftsbericht.zalando.de

Storys 2017

Einstieg in den Beauty-Markt

Zalando bietet Mode in allen Facetten – und ab Frühling 2018 ergänzen wir unser Sortiment um das Beauty-Segment. So kann bald jeder mit den richtigen Pflege- und Kosmetikprodukten seinen individuellen Look unterstreichen.

Zalando eröffnet Tech Hub in Lissabon

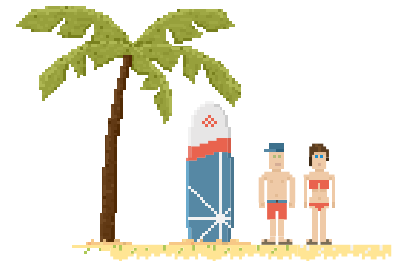
Sonne, Meer und jede Menge digitale Möglichkeiten – das verspricht Lissabon, eine der im Technologiebereich führenden Städte Europas. Das neue Büro mit besonderem Fokus auf dem digitalen Erlebnis im Fashion Store ist der dritte internationale Technologiestandort von Zalando.

Maßgeschneiderte Versandprozesse

Wir arbeiten an neuen Pilotprojekten, um den Lieferservice weiter zu verbessern und noch stärker an die individuellen Lebensstile unserer Kunden anzupassen. Mit unseren Piloten „Zalando bringt's dir“ und „Parcify“ arbeiten wir daran, dass Prozesse rund um Lieferung und Retoure jetzt noch komfortabler, schneller und flexibler werden.

Größenberatung jetzt noch smarter

Mode ist ein Ausdruck der Persönlichkeit, und unsere Aufgabe bei Zalando ist es, unseren Kunden ein Angebot zu bieten, das so zugänglich, persönlich und relevant wie möglich ist. Die Größenbestimmung spielt bei der Personalisierung eine große Rolle und stellt eine der größten Herausforderungen für Händler – und insbesondere Online-Händler – dar. Das Sizing Organization Team von Zalando versteht, dass es bei der Größenbestimmung um weit mehr geht als nur die Frage, ob ein Kleidungsstück passt oder nicht.



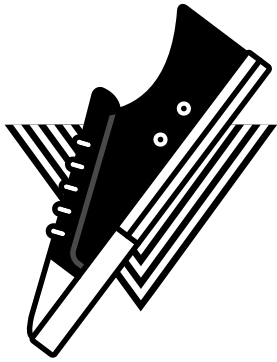
Die Zukunft der Arbeit

Wie wirkt sich das Arbeitsumfeld auf den Menschen aus? Und welche Bedingungen müssen vorliegen, damit man gut und gerne arbeitet? Bei Zalando herrscht eine dynamische und innovative Arbeitskultur, daher legen wir bei der Arbeitsplatzgestaltung großen Wert auf Flexibilität und auf individuelle Bedürfnisse.

Ein starkes Netzwerk

für das bestmögliche Kundenerlebnis

Im vergangenen Jahr hat Zalando weiter die Logistik optimiert. Das Ziel: noch schneller werden und dem Kunden noch näher kommen. Von entscheidender Bedeutung sind hier eine Steigerung der Kapazitäten sowie Automatisierung und Digitalisierung in den Logistikzentren. Ein Beispiel dafür ist der sogenannte Bagsorter, ein Sortiersystem, das 2017 in unserem Logistikzentrum in Mönchengladbach in Betrieb genommen wurde.



Mehr Möglichkeiten für unsere Partner

Es ist nicht immer einfach, sich in der digitalen Welt zu behaupten. Zalando hat in den vergangenen Jahren hochmoderne digitale Lösungen entwickelt, die nun auch von unseren Partnern genutzt werden können. Das ist Partner Solutions.

Das passende Marketing für jede Zielgruppe

Je besser wir unsere Kunden kennen, desto genauer können wir auf ihre Wünsche eingehen. In Zusammenarbeit mit Facebook geht die Marketingabteilung von Zalando nun neue Wege in puncto personalisierter Werbung.

Bigger. Bolder. Bread & Butter.

Das „Festival of Style and Culture“ bot Marken vom 1. bis 3. September 2017 in der Arena Berlin die Chance, in direkten Kontakt mit ihren Kunden zu kommen und den Grundstein für persönliche Beziehungen zu legen. Unter dem Motto „BOLD“ präsentierte das Event mehr als 40 internationale Marken, neun Fashion Shows sowie DJs, Live-Acts, Partys, hervorragendes Streetfood und Diskussionsrunden.

BOLD

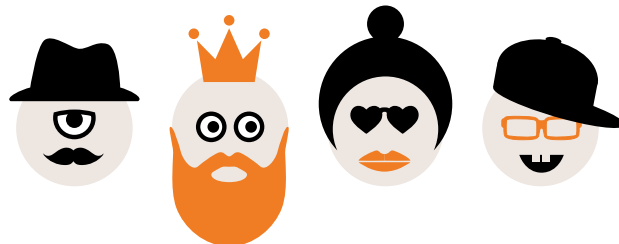
Neue Wege, um Marken online zum Erfolg zu verhelfen

Mit Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) bietet Zalando Partnern im Partnerprogramm Services über die gesamte Logistikkette an – für Artikel, die in unserem Onlineshop verkauft werden. Bei diesem Service können sich unsere Partner die Unterstützung nach dem Baukastenprinzip individuell zusammenstellen. 2017 hat ZFS seine Services weiter ausgebaut.



Zalando zeigt sich von seiner persönlichen Seite

Durch die Personalisierung der Zalando-Website soll das Online-Einkaufserlebnis noch individueller werden. Das Ziel dieser Initiative besteht darin, aus einem einzigen Onlineshop ganz viele Shops zu machen – jeder so einzigartig wie unsere mehr als 23 Millionen aktiven Kunden. Für dieses Mammutprojekt arbeiten die Tech-Teams intensiv mit der Fashion-Abteilung zusammen.



Haben wir dein Interesse geweckt? Diese und andere Geschichten finden sich in voller Länge unter [geschaeftsbericht.zalando.de](https://www.zalando.de/geschaeftsbericht)

Inhalt



S. 10

Brief des Vorstands

do.GROW

do.KNOW

do.CONNECT

do.PROTECT

do.



S. 44

**Bericht des
Aufsichtsrats**

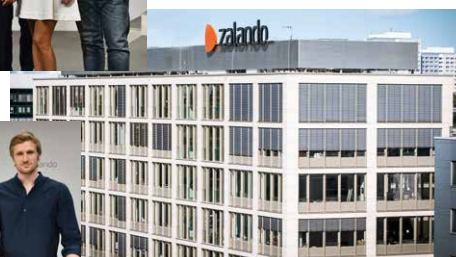
S. 12

Nachhaltigkeit



S. 75

**Die Zalando-Aktie –
das Börsenjahr 2017**



S. 54

**Corporate-
Governance-
Bericht**



S. 81

Grundlagen des Konzerns

1 Unternehmen_

1.1	10	Brief des Vorstands
1.2	12	Nachhaltigkeit
1.3	44	Bericht des Aufsichtsrats
1.4	54	Corporate-Governance-Bericht
1.5	75	Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2017

2 Zusammengefasster Lagebericht_

2.1	81	Grundlagen des Konzerns
2.2	92	Wirtschaftsbericht
2.3	114	Nachtragsbericht
2.4	114	Risiko- und Chancenbericht
2.5	132	Prognosebericht
2.6	134	Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE
2.7	141	Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der ZALANDO SE

3 Konzernabschluss_

3.1	145	Konzern-Gesamtergebnisrechnung
3.2	146	Konzernbilanz
3.3	148	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
3.4	150	Konzern-Kapitalflussrechnung
3.5	152	Konzernanhang
3.6	228	Erklärung der gesetzlichen Vertreter
3.7	228	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

4 Service_

4.1	239	Glossar
4.2	244	GRI Index
4.3	249	Grafiken- und Tabellenverzeichnis
4.4	253	Finanzkalender 2018
4.5	253	Impressum

Unternehmen_

1.1	10	Brief des Vorstands
1.2	12	Nachhaltigkeit
	12	do.THINK Ahead
	17	do.GROW
	26	do.KNOW
	35	do.PROTECT
	41	do.CONNECT
1.3	44	Bericht des Aufsichtsrats
1.4	54	Corporate-Governance-Bericht
	54	Entsprechenserklärung
	56	Corporate Governance
	58	Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat
	63	Zielgröße der Frauenbeteiligung in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands
	64	Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat
	64	Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht
	68	Vergütungsbericht
1.5	75	Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2017
	75	Entwicklung von Kapitalmarkt und Aktienkurs
	76	Aktionärsstruktur: Anstieg des Streubesitzes
	77	Analystenabdeckung
	78	Aktienindizes
	78	Dritte Hauptversammlung
	79	Ständiger Austausch mit Kapitalmärkten





Rubin Ritter

Robert Gentz

David Schneider

Liebe Aktionäre, liebe Freunde,

Zalando hält das Tempo hoch. Wir blicken heute auf ein Unternehmen, das mehr als 23 Millionen aktive Kunden erreicht. Ein Unternehmen, das Arbeitsplätze für mehr als 15.000 Mitarbeiter bietet. Ein Unternehmen, das die Modeindustrie verändert hat. Wir sind unfassbar stolz und unserem Team enorm dankbar für das Erreichte.

Im Zentrum unseres Denkens stehen unsere Kunden. Für sie bieten wir das breiteste Sortiment mit einer schier endlosen Auswahl aktueller Saisonware sowie das bestmögliche Online-Einkaufserlebnis. Wir haben innovative Möglichkeiten zur Lieferung und Retoure eingeführt und unseren Fashion-Service Zalando Plus gestartet.

Über die neu ins Leben gerufenen Zalando Fulfillment Solutions können Partner unsere logistische Infrastruktur und Expertise nutzen, ihr Geschäft international ausbauen und dabei die Zufriedenheit ihrer Kunden erhöhen. Die Öffnung unserer Infrastruktur für Dritte – und damit für eine neue Kundengruppe – ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Plattformstrategie.

Aber kurz vor unserem zehnten Geburtstag im Herbst 2018 schauen wir nicht zurück – sondern denken an morgen.

Unser Purpose – „Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ – gibt uns und unserem Team jeden Tag Orientierung bei der Umsetzung unserer Strategie. Unser Erfolg hängt entscheidend mit der Entwicklung erstklassiger Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden und Partner zusammen.

Zalando bewegt sich rasant weiter und der nächste große Schritt liegt direkt vor uns: die Personalisierung des Einkaufserlebnisses, damit jeder Kunde seinen Zalando-Shop sieht. Dieses Vorhaben wird zu einem immer größeren Bestandteil unserer Reise. Um diesen Fokus zu betonen, haben wir den vorliegenden Geschäftsbericht unter das Motto „Dein Zalando X“ gestellt.

Im vergangenen Jahr haben wir den Weg für diesen nächsten Schritt geebnet. Wir sind weiter profitabel gewachsen und haben dabei in unsere Kunden, Partner sowie unsere Technologie- und Logistikinfrastruktur investiert. Aber was hält die Zukunft für Zalando parat? In einem Wort: Wachstum.

Wir haben diesen Weg sehr früh eingeschlagen und werden weiter daran festhalten, auch wenn wir uns heute in ganz anderen Größenordnungen bewegen. Es ist der richtige Weg, um langfristig den größtmöglichen Wert zu schaffen. Die Modeindustrie bietet unzählige Chancen, die wir zum weiteren Ausbau unseres Geschäfts nutzen wollen.

Unsere Wachstumsziele haben wir fest im Blick: In den kommenden Jahren wollen wir um 20–25 % jährlich wachsen und unser Geschäft bis 2020 verdoppeln. Dafür sind weitere Investitionen nötig. Nur so können wir unser Modeökosystem ausbauen und Mehrwert für alle schaffen, die an unsere Plattform angebunden sind. Wir sind dabei in immer größerem Maße auf einen gesetzlichen Rahmen angewiesen, der die Entwicklung von europäischen Digitalunternehmen fördert. Die Debatte darüber wollen wir aktiv mitgestalten.

Mehrwert für alle zu schaffen bedeutet auch, Verantwortung für die Menschen und Umwelt entlang unserer Wertschöpfungskette zu übernehmen. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, haben wir mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie einen wichtigen Schritt nach vorn getan und strategische Ziele in vier Schlüsselbereichen definiert: Mitarbeiter, Mode, Umwelt und Gesellschaft. Mit unserem einzigartigen Mix aus Stärken in Technologie, Mode und Logistik wollen wir nachhaltigen Geschäftserfolg schaffen und sind entschlossen, die Rolle für uns zu finden, in der wir den wirkungsvollsten Beitrag zu einer transparenteren und nachhaltigeren Modebranche leisten können.

Der Erfolg von Zalando ist tief verankert in der Motivation und Spitzenleistung unseres Teams, das hart daran arbeitet, dieses Unternehmen jeden Tag weiter nach vorn zu bringen. Und dafür sagen wir „Danke“.

Berlin, 26. Februar 2018

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

WHAT'S NEXT?_

Nichts mehr verpassen:
Unsere neue Videoreihe informiert über aktuelle Ereignisse und Entwicklungen bei Zalando.
zln.do/de-next

1.2 Nachhaltigkeit

1.2.1 do.THINK Ahead

- Zalandos Nachhaltigkeitsstrategie ist ein wichtiger Bestandteil unseres künftigen Geschäftserfolgs
- In diesem Jahr berichten wir nicht nur transparent über die Vergangenheit, 2017 haben wir uns auch erstmals strategische Ziele in den Bereichen Mitarbeiter, Fashion, Umwelt und Gesellschaft gesetzt
- Mit unserer do.STRATEGIE wollen wir die Industrie nachhaltig verändern – gemeinsam mit unseren Kunden, Partnern und Mitarbeitern

Brief von Rubin Ritter

„Bei Zalando arbeiten wir hart daran, bessere Wege zu finden, um Menschen und Mode zusammenzubringen. Insbesondere in der Anwendung neuer Technologien sehen wir ein großes Potenzial, um die Transparenz in der Wertschöpfungskette der Mode zu erhöhen und damit letztlich zur Lösung der komplexen sozialen und ökologischen Herausforderungen unserer Branche beizutragen. In den letzten Jahren haben wir uns darauf konzentriert, unsere Hausaufgaben zu machen, um Mindeststandards einzuführen. 2017 sind wir einen Schritt weiter gegangen und haben Bereiche identifiziert, in denen wir versuchen werden, einen systemischen Beitrag zu leisten, der über Zalando hinausgeht. Wir glauben, dass unser Beitrag am effektivsten ist, wenn wir unsere Stärken in den Bereichen Technologie, Mode und Logistik nutzen und unsere Kunden, Partner und Mitarbeiter aktiv einbinden. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie trägt aber nicht nur zur Veränderung der Branche bei, sondern ist auch ein Schlüsselement für unseren zukünftigen Geschäftserfolg.“

GRI 102-14

Im vergangenen Jahr haben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie entscheidend weiterentwickelt. Während wir auch weiterhin nicht aufhören werden unsere Hausaufgaben zu machen, fühlen wir uns bereit für den nächsten Schritt auf unserer Reise und haben für die nächsten Jahre 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. Um dorthin zu gelangen, ist ein innovatives Konzept zur persönlichen und beruflichen Entwicklung für uns und unsere Mitarbeiter von größter Bedeutung. Deshalb haben wir weiter in unsere Leistungs- und Entwicklungskultur investiert, um die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, sich persönlich und beruflich kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- **Mode:** Wir wollen einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Modebranche leisten. Unser Ziel ist es, eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode zu werden. Im Jahr 2017 konzentrierten wir uns darauf, unseren Kunden bequeme und transparente Navigationsmöglichkeiten durch unser nachhaltiges Modesortiment zu bieten. Unsere Eigenmarken haben den sozialen und ökologischen Fußabdruck ihrer Produkte weiter verbessert und sich mit neuen Partnern und Experten z. B. in der Sustainable Apparel Coalition zusammengeschlossen.


zln.do/de-Arbeitskultur

zln.do/zLabels

- Umwelt: Wir wollen unseren ökologischen Fußabdruck von unserem wirtschaftlichen Wachstum entkoppeln. Dazu setzen wir uns Ziele in zwei Schwerpunkten: Klimaschutz und nachhaltige Verpackungen. Wir haben unsere erste Klimaschutzstrategie entwickelt und sind ab Januar 2018 in Deutschland auf 100 % grüne Energie umgestiegen.
- Corporate Citizenship: Wir wollen einen geeigneten Weg finden, um einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten. Wir waren stolz darauf, den Deutschen CSR¹-Preis 2017 für die Initiierung sektorübergreifender Maßnahmen zur Integration von Geflüchteten erhalten zu haben. Jetzt wollen wir unsere Anstrengungen ausweiten und 1 % unseres EBT strategisch in Lösungen für gesellschaftlichen Wandel investieren.



zln.do/de-Nachbarschaft

Bei Zalando lernen und iterieren wir ständig. Deshalb laden wir alle Stakeholder ein, uns Feedback zu unserem Ansatz und den neuen Visionen und Zielen zu geben.“

Über dieses Kapitel

- Im Jahr 2016 haben wir erstmals nach den G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) berichtet und auch 2017 folgen wir den Vorgaben der GRI
- Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI Standards: Core-Option erstellt
- Leser erhalten Verweise auf die GRI Standards neben dem jeweiligen Absatz, während der vollständige GRI Index auf Seite 244 zu finden ist

GRI 102-51
GRI 102-52
GRI 102-54
GRI 102-55

Unsere do.STRATEGY

Die Neugestaltung der Modebranche und die Verankerung von Nachhaltigkeit in unserem Geschäftsmodell sind spannende Herausforderungen für uns. Wir befinden uns mitten in einem Lernprozess und nähern uns dieser Aufgabe Schritt für Schritt. Wir begannen mit der Frage, welche Nachhaltigkeitsthemen für uns und unsere Stakeholder von zentraler Bedeutung sind.² Im Rahmen unserer ersten Materialitätsanalyse haben wir 16 Themen in fünf Bereichen definiert: Mitarbeiter, Mode, Umwelt, Gesellschaft und Datenschutz.

GRI 102-46
GRI 102-47



zln.do/de-do-Strategie

Unsere erste große Aufgabe bestand darin, für uns selbst Transparenz darüber zu schaffen, wo wir hinsichtlich der Themen stehen, wie wir wichtige Grundlagen schaffen können und welche Wege wir künftig beschreiten wollen. Diese Hausaufgaben werden auch in Zukunft ein wesentliches Element unserer Corporate-Responsibility- (CR)-Aktivitäten bleiben. Da wir noch ein sehr junges und stark wachsendes Unternehmen sind, war und ist dies eine Herausforderung.

Wir lieben anpacken – diese Philosophie zieht sich durch das gesamte Unternehmen. Wir wollen mehr tun und weniger reden. So gehen wir auch mit Nachhaltigkeit um und deshalb heißt unsere CR-Strategie do.STRATEGY. 2017 haben wir unser Ambitionslevel für systemische Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens für vier unserer do.-Felder definiert. Ausgangspunkt für die Visionen in unseren vier do.-Feldern, do.GROW – Mitarbeiter, do.KNOW – Mode, do.PROTECT – Umwelt und do.CONNECT – Gesellschaft, ist unser Unternehmens-Purpose: „Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ Mit dem sich wandelnden regulatorischen Umfeld im Datenschutz haben wir uns entschlossen, die Grundlagenarbeit fortzusetzen, bevor wir über Visionen in Bezug auf systemische Veränderungen sprechen. Informationen zu Datenschutz erhalten Leser im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts.



Weitere Informationen
Corporate Governance S. 54

1) CSR steht für Corporate Social Responsibility.
2) Weitere Informationen zu unserer Materialitätsanalyse befinden sich in unserem Geschäftsbericht 2016 auf S. 24.

Unsere do.STRATEGY

→ 01

Purpose	do.-Felder	Wirkungsvisionen
Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.	 do.GROW	Wir möchten einen Arbeitsplatz für die Zukunft schaffen und die Zukunft der Arbeit beeinflussen.
	 do.KNOW	Wir möchten zu einer nachhaltigeren Modeindustrie beitragen.
	 do.PROTECT	Wir möchten unser wirtschaftliches Wachstum von unserem ökologischen Fußabdruck entkoppeln.
	 do.CONNECT	Wir möchten neue Wege finden, wie Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen können.

Jede Vision gliedert sich in strategische Ergebnisse und spezifische Ziele, die wir zwischen 2018 und 2020 erreichen wollen. Zu Beginn eines jeden Kapitels fassen wir die entsprechenden Ergebnisse und Ziele zusammen, an denen wir arbeiten werden, um unseren Visionen von systemischer Veränderung näher zu kommen.

Unser nichtfinanzieller Bericht 2017

Im Kapitel „Nachhaltigkeit“ stellen wir unseren zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht für die ZALANDO SE und die Zalando-Gruppe gemäß §§ 289b Abs. 1 und 3, 315b Abs. 1 und 3 HGB dar. Relevante Informationen des nichtfinanziellen Berichts sind durch Einrücken des Paragraphen sowie die schwarze Linie neben dem Text erkennbar. Alle Informationen einschließlich relevanter Kennzahlen werden gemeinsam für die ZALANDO SE und die Zalando-Gruppe berichtet, da in unserer CR-Strategie und bei den damit verbundenen Aktivitäten nicht zwischen Zalando-Gruppe und ZALANDO SE unterschieden wird und Definitionen sowie Datenerhebungsprozesse keine separate Darstellung von Kennzahlen für die ZALANDO SE erlauben. Aufgrund der unterschiedlichen Ansätze der GRI Standards und dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) bezüglich der Wesentlichkeitsanforderungen verzichten wir bei unserem nichtfinanziellen Bericht 2017 auf die Anwendung von Rahmenwerken.

Die Informationen zu unserem Geschäftsmodell befinden sich im zusammengefassten Lagebericht im Abschnitt 2.1.1 Geschäftsmodell. Die Definition der wesentlichen Themen für unseren nichtfinanziellen Bericht basiert auf der Materialitätsanalyse, die wir in den Jahren 2014 und 2015 durchgeführt haben. Die 16 Themen, die wir identifiziert haben, wurden nach Geschäftsrelevanz und Auswirkung – sowohl positiv als auch negativ – unseres Geschäftsmodells auf die entsprechenden Themen analysiert. Als Ergebnis haben wir fünf Themenbereiche identifiziert, die wesentlich im Sinne des CSR-RUG sind. Die Themen sind: Arbeitsbedingungen in der



Weitere Informationen
Geschäftsmodell S. 81

Zalando-Logistik, Menschenrechte in unserer Lieferkette, Klimaschutz, gesellschaftliches Engagement und Korruptionsbekämpfung. Relevante Informationen zu den ersten vier Themen befinden sich im Nachhaltigkeitskapitel, Informationen zur Korruptionsbekämpfung erhalten Leser im Corporate-Governance-Bericht im Abschnitt 1.4.2 Corporate Governance.

Unsere integrierte Risiko- und Compliance-Funktion Governance, Risk and Compliance (GRC) überwacht in halbjährlichen Workshops Risiken, die sich auf die Geschäftsentwicklung auswirken können. Dazu gehören auch Sozial- und Umweltrisiken. Die Ergebnisse der Nettorisiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und hoher Auswirkung sind im Risiko- und Chancenbericht im zusammengefassten Lagebericht im Abschnitt 2.4.4 dargestellt. Zur Vorbereitung unseres nicht-finanziellen Berichts analysierten die CR- und GRC-Funktionen gemeinsam diese Risiken sowie mögliche weitere Risiken, die sich aus unserer Geschäftstätigkeit, unseren Geschäftsbeziehungen, Produkten und Dienstleistungen im Hinblick auf die fünf identifizierten wesentlichen Themen ergeben. Ergebnis der Analyse war, dass es derzeit keine Nettorisiken gibt, die mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und hoher Auswirkung bewertet werden. Der Grund für diese Schlussfolgerung liegt darin, dass potenzielle negative Auswirkungen von den entsprechenden Teams mit robusten Maßnahmen und Due-Diligence-Prozessen gesteuert werden.



Weitere Informationen
Risiko- und Chancenbericht
S. 114

GRI 102-11

Nachhaltigkeitsmanagement

Die Zuständigkeiten und Prozesse für Nachhaltigkeit sind bei Zalando klar definiert. Die strategische Verantwortung übernimmt der Vorstand, der dabei vom General Counsel unterstützt wird. Das CR-Team berichtet an den General Counsel. Es arbeitet unternehmensweit eng mit den jeweiligen Abteilungen zusammen, treibt die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie voran und identifiziert Optimierungspotenziale. Gleichzeitig initiieren bereits viele Teams und Mitarbeiter als Experten in ihren jeweiligen Bereichen Maßnahmen proaktiv, um unsere Geschäftstätigkeit nachhaltig zu gestalten.

GRI 102-18

Einbindung unserer Stakeholder

Für mehr Nachhaltigkeit in Mode und Online-Handel setzen wir auf den Dialog und die Partnerschaft mit unseren Stakeholdern. Wir wollen sie in unser Engagement so eng, aber auch so flexibel wie möglich einbinden. Mit welchen Stakeholdern wir uns austauschen, hängt von ihrer Expertise und Relevanz für Zalando sowie von ihrem Einfluss ab. Diese agile Interaktion ermöglicht es, auf konkrete Situationen und Bedürfnisse einzugehen, ohne formelle Prozesse oder Formate festlegen zu müssen. Sie ist mittlerweile Teil unserer Unternehmenskultur und hat sich in der Praxis bewährt.

GRI 102-40
GRI 102-42
GRI 102-43
GRI 102-44

2017 stand dabei vor allem im Zeichen unseres Engagements in Multi-Stakeholder-Initiativen, die sich auf internationaler Ebene für mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette der Modeindustrie einsetzen. Während wir unsere prioritären Themen proaktiver verfolgen, sind wir generell offen für jeden, der mit uns Kontakt aufnehmen will und den Austausch sucht.

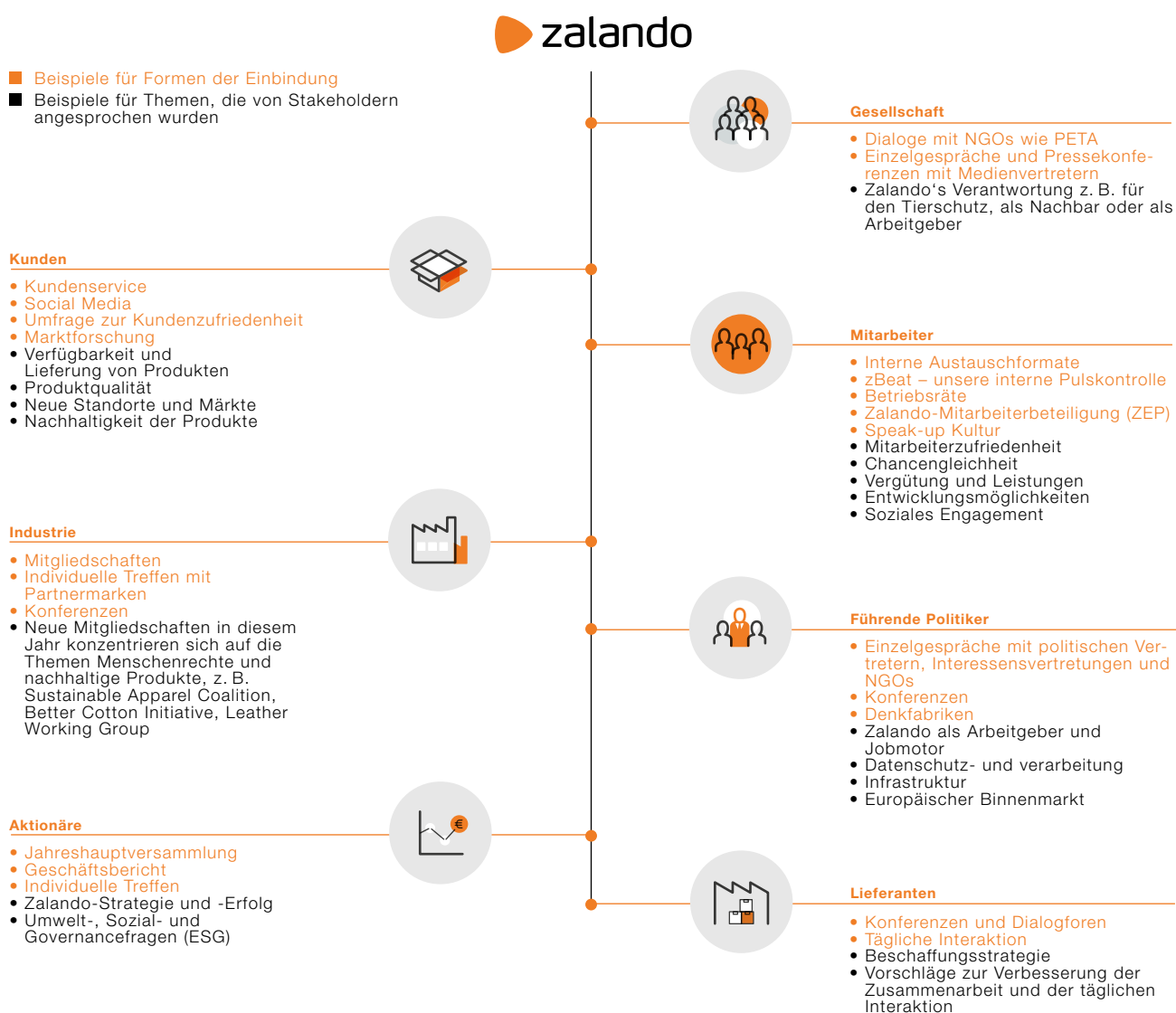
GRI 102-12
GRI 102-13



zln.do/de-CR-Kontakt

Einbindung von Interessengruppen

→ 02



1.2.2 do.GROW

do.GROW

→ 03

Wirkungsvision	Angestrebte Ergebnisse	Ziele	Zeit- schiene
Wir möchten einen Arbeitsplatz für die Zukunft schaffen und die Zukunft der Arbeit beeinflussen 	Zalando hat eine innovative Performance- und Entwicklungskultur etabliert.	Wir möchten eine Feedback- und Performancekultur aufbauen, die Mitarbeitern kontinuierliche Entwicklung ermöglicht.	2020
		Jungen Führungskräften möchten wir in ihrer ersten Führungsverantwortung helfen und sie zu guten Führungskräften entwickeln.	2019
	Zalando wächst weiterhin als erfolgreicher Arbeitgeber und bietet ein attraktives und innovatives Arbeitsumfeld.	Wir möchten an allen Logistikstandorten unabhängig von Geografie, Laufzeit oder Größe faire Arbeitsbedingungen bieten und unsere Standards kontinuierlich steigern.	2020
		Unser Ziel ist, es die Fluktuation um 30 % gegenüber dem Basisjahr 2017 zu reduzieren.	2020
		Der Anteil von Frauen in Führungspositionen soll für das erste Level unter dem Vorstand auf 25 % und für das zweite Level auf 30 % erhöht werden.	2022
		Wir schaffen ein attraktives und gesundes Arbeitsumfeld, in dem Unternehmerteil und Kollaboration im Vordergrund stehen.	2019

Das ist Zalando – offen und ambitioniert

Zalando vernetzt junge Talente aus über 100 Nationen miteinander. Mit viel Leidenschaft und einem ausgeprägten Sinn fürs Geschäft hat unser stetig wachsendes Team in nur wenigen Jahren Europas führende Online-Plattform für Mode geschaffen. Diese Dynamik birgt täglich neue Herausforderungen, die unsere mittlerweile mehr als 15.000 Mitarbeiter in Innovationen und Chancen verwandeln. Unsere Mitarbeiter arbeiten kontinuierlich an modernen Services und neuen Produkten, um den Modemarkt neu zu denken und die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen. Wir wollen eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der Mitarbeiter Freude an ihrem Job haben und sich persönlich einbringen können. Dafür schaffen wir ein Umfeld, in dem Mitarbeiter unternehmerisch arbeiten können – das heißt Zugang zu allen relevanten Informationen haben und gleichzeitig Freiheiten, um eigenverantwortlich mit Ideen und Leidenschaft zum Erfolg von Zalando beizutragen. Dieses Umfeld bietet Mitarbeitern große Entwicklungsmöglichkeiten. Um ihnen dabei zu helfen diese für sich zu nutzen, setzen wir auf eine starke Feedback-Kultur die Mitarbeiter regelmäßig bei ihrem Lern- und Entwicklungsprozess im Alltag unterstützt.

Als Unternehmen wertschätzen wir Vielfalt und setzen auf eine offene und ehrliche Atmosphäre, in der sich jeder dazu ermutigt fühlt, seine Ansichten und Vorschläge aktiv einzubringen – unabhängig von Beschäftigungsdauer, Alter oder Position im Unternehmen. Wir erkennen dabei auch unsere Verantwortung als Arbeitgeber an, die Gesundheit unserer Mitarbeiter zu schützen und eine Arbeitswelt zu bieten, die sich jetzt und auch künftig mit den Lebenswirklichkeiten unserer Mitarbeiter vereinbaren lässt. Talente anzuziehen ist ein essenzieller Erfolgsfaktor für unsere Wachstumsstrategie. Daher lernen wir hier immer weiter dazu und wollen gemeinsam mit unseren Zalandos die Zukunft der Arbeit attraktiv gestalten.

Zalando in Zahlen*

→ 04

Zalando
wächstGRI 102-7
GRI 102-8
GRI 401-1
15.091 Mitarbeiter
2017

**Gesamtzahl
Mitarbeiterabgang
3.443**

 Fluktuationsrate: **25 %**
 Weiblich: **43 %**
 Männlich: **57 %**

 Oberhalb Durchschnittsalter: **29 %**
 Unterhalb Durchschnittsalter: **72 %**

11.997 Mitarbeiter
2016

**Gesamtzahl
Mitarbeiterabgang
2.670**

 Fluktuationsrate: **25 %**
 Weiblich: **44 %**
 Männlich: **56 %**

 Oberhalb Durchschnittsalter: **30 %**
 Unterhalb Durchschnittsalter: **70 %**

Neueinstellungen

45 %
(44 %) Weiblich

55 %
(56 %) Männlich

68 %
(70 %) Unterhalb Durchschnittsalter

5.997
(4.583)

32 %
(30 %) Oberhalb Durchschnittsalter

 Ziel ist es, die Fluktuationsrate bis 2020 um 30 % gegenüber 2017 zu reduzieren.
-30 %

Durchschnittsalter


 Ohne Logistik
32
(32)

Elternzeit

363

 Weiblich: **58 %**
 Männlich: **42 %**

451

 Weiblich: **53 %**
 Männlich: **47 %**

2016 2017

Beschäftigungsart

13.576

(11.107) Vollzeit

 Männlich: **7.555** (6.158)

 Weiblich: **6.021** (4.949)

 Gesamtanteil: **92 %** (93 %)

1.171

(890) Teilzeit

 Männlich: **291** (242)

 Weiblich: **880** (648)

 Gesamtanteil: **8 %** (7 %)

Arbeitsverträge

9.853

(8.035) Unbefristet

 Männlich: **5.263** (4.254)

 Weiblich: **4.590** (3.781)

 Gesamtanteil: **67 %** (67 %)

4.894

(3.962) Befristet

 Männlich: **2.583** (2.146)

 Weiblich: **2.311** (1.816)

 Gesamtanteil: **33 %** (33 %)

Mitarbeiter nach Klassifizierung

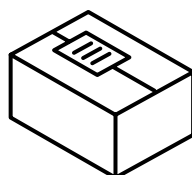
2.042

Commercial


1.476
2016

9.289

Operations


7.193
2016

1.974

Technology


1.653
2016

1.442

Andere


1.675
2016

*) Die Vorjahreswerte sind jeweils in Klammern angegeben. In den Zahlen – abgesehen der Gesamtzahl der Mitarbeiter – sind die Gesellschaften Anatwine Ltd., Ifansho Portugal Unipessoal Lda., KICKZ Never Not Ballin' GmbH, zLabels Trading Ltd., zLabels Trading Southern Europe S.L.U. nicht enthalten.

Perspektiven für alle

Zalando wächst beständig, und wir wollen, dass unsere Mitarbeiter persönlich und fachlich mit uns wachsen können. Dabei gilt unsere Philosophie, dass Mitarbeiterentwicklung nicht nur auf die aktuelle Position innerhalb von Zalando beschränkt sein sollte. Wir wollen unsere Mitarbeiter auch auf ihre künftigen Aufgaben und die neue Arbeitswelt vorbereiten.

GRI 103-1/-2/-3 MA Aus- und Weiterbildung
GRI 404-2

Feedback mobilisiert Entwicklung

Die Zukunft der Arbeit verlangt unserer Meinung nach eine wesentliche Eigenschaft von Menschen: die Fähigkeit, zu lernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Darauf wollen wir unsere Zalandos vorbereiten und haben daher 2017 die Art und Weise, wie wir Mitarbeiter entwickeln, grundlegend verändert. Ziel der Veränderung ist es, Mitarbeitern im dynamischen Zalando-Umfeld unterstützend zur Seite zu stehen, damit sie die Erfahrungen und Herausforderungen im Alltag für einen kontinuierlichen Lernprozess nutzen können. Die Basis dafür bildet wertschätzendes und konstruktives Feedback aus verschiedensten Quellen inklusive der Selbstreflexion. Zusammengefasst wird dieser neue Ansatz unter unserem Programm ZONAR.



zln.do/de-Arbeitskultur

Mit ZONAR wollen wir eine Feedback-Kultur unter Zalandos etablieren und haben den Prozess mit einem umfangreichen Set von Feedback-Trainings gestartet. Gleichzeitig ist uns bewusst, dass konstruktives Feedback immer wieder praktiziert werden muss. Im Jahr 2017 erhielten und gaben teilnehmende Zalandos fast 54.000 schriftliche Rückmeldungen, die als Input für individuelle Mitarbeiterentwicklungsgespräche dienten. Darüber hinaus konnten die Mitarbeiter wählen, ob sie ein kurzes Feedback, z. B. nach einer wichtigen Präsentation, oder ein umfassenderes Feedback abgeben oder anfordern möchten.

Um Mitarbeitern größtmögliche Transparenz darüber zu geben, wie sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln und welche Unterstützung sie dabei erhalten können, wurde ein Karriere-Rahmenwerk (Career Framework) erstellt. Das Karriere-Rahmenwerk liefert Zalandos Informationen über Job-Familien, eine Gruppierung von Tätigkeiten mit vergleichbaren Fertigkeiten in unterschiedlichen Abteilungen, und die jeweiligen Anforderungen, die an Kollegen in diesen Positionen gestellt werden. Jede Job-Familie ist darüber hinaus in Karrierestufen und mögliche Karrierewege unterteilt, sodass Mitarbeiter Entwicklungsoptionen auch über die klassische Führungskarriere hinaus erhalten. So können Mitarbeiter auch ihre Expertise immer weiter entwickeln und auf diese Weise aktiv Einfluss auf unsere Geschäftstätigkeiten nehmen. Unabhängig davon, welchen Entwicklungspfad die Mitarbeiter wählen, ermutigen wir sie, die Informationen und Möglichkeiten, die wir ihnen bieten, zu nutzen und ihre eigene Karriere aktiv voranzutreiben.

In Entwicklungsgesprächen haben sich Führungskräfte und Mitarbeiter auf gezielte Entwicklungsziele und -maßnahmen geeinigt. Unsere Mitarbeiter werden ermutigt, die Führung zu übernehmen und ihre persönlichen Entwicklungsziele zu definieren. Führungskräfte fungieren während des Gesprächs als Coaches – eine Rolle, für die sie im Vorfeld speziell geschult werden. Die Gespräche der Mitarbeiter wurden durch einen Katalog mit innovativen Entwicklungsoptionen gestützt. Dieser zeigt mögliche Entwicklungsfelder mit entsprechenden Maßnahmen auf, wie etwa den Kompetenzaufbau am Arbeitsplatz, gemeinsames Lernen und Möglichkeiten des Selbststudiums mithilfe von Videos, Artikeln oder Büchern. Unserer Philosophie für lebenslanges Lernen entsprechend, setzen wir dabei nur zum Teil auf Präsenzschulungen und testen verstärkt moderne, digitale Möglichkeiten, die Mitarbeiter in ihren Arbeitsalltag integrieren können.

Da wir ständig lernen, haben wir viele Rückmeldungen von Mitarbeitern aus dem gesamten Unternehmen und aus allen Hierarchien über ZONAR, die von uns verwendeten Applikationen und die geleistete Unterstützung gesammelt. Dieses Feedback wird uns helfen, das Programm zu verbessern und auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter und der Organisation einzugehen. Langfristig wird ZONAR die Personalentwicklung mithilfe von Daten weiter professionalisieren. Diese können z. B. helfen, ein umfassendes Verständnis für die Ziele und Maßnahmen unserer Mitarbeiter zu etablieren, die vorhandenen Entwicklungsmöglichkeiten weiter auszubauen und strategische Investitionen in Personalentwicklung noch effizienter vornehmen zu können.

Wissenstransfer zwischen Lerngemeinschaften

Organisatorisch setzen wir auf einen unkonventionellen Ansatz: Experten aus speziellen Lerngemeinschaften entwickeln Konzepte, die auf das Know-how und die Lern- und Arbeitsumgebung der jeweiligen Funktionen zugeschnitten sind, z. B. spezifische Schulungen zu Programmiersprachen für Programmierer oder spezifische Führungskräftebildungen für Beschäftigte in unseren Logistikzentren. Unser Team für Mitarbeiterentwicklung stärkt die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Lerngemeinschaften und gibt unterstützende Hilfestellung zur Verbesserung der Lernerfahrungen. Das Team testet außerdem innovative Formate mit virtueller Realität zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb von Abteilungen und nutzt Lernpotenziale durch ehrenamtliches Engagement. Bei Letzterem stellen unsere Mitarbeiter ihre Expertise pro bono gemeinnützigen Organisationen zur Verfügung, vertiefen dabei eigene Fähigkeiten oder entwickeln neue Kompetenzen, z. B. rund um Rhetorik und Coaching.



zin.do/de-Volunteering

Darüber hinaus konnten Mitarbeiter weiterhin an einem Pilotprogramm teilnehmen, wo sie programmieren lernen, auch wenn diese Fähigkeit in ihrer jetzigen Funktion nicht erforderlich ist. Mit unserem Programm „Programmieren als Fremdsprache“ wollen wir Mitarbeiter auf die Berufswelt der Zukunft vorbereiten. 2017 haben wir das Programm angepasst, um eine Lernumgebung zu erproben, in der Zalando ohne Programmierkenntnisse und Geflüchtete gemeinsam Java-Script lernen. Um die Erfahrung des Lernens mit- und voneinander zu verstärken, beinhaltete der Pilot außerdem Workshops über die arabische Sprache und die syrische Kultur, in denen Zalando von Geflüchteten lernen und ihre interkulturellen Fähigkeiten weiterentwickeln konnten.

Führungskräfte spielen eine besondere Rolle

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, eine Lernkultur und konstruktive Entwicklungsgespräche auf Teamebene zu fördern. Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Führungsverantwortung zu übernehmen, und möchten sowohl neue Führungskräfte wie auch Führungskräfte mit viel Erfahrung in ihrer Entwicklung unterstützen. 2017 haben wir darauf ausgerichtete Programme gestartet, wie beispielsweise die ZONAR-Führungskräfte-Serie, eine Workshop-Reihe, die Führungskräfte für verschiedenste Situationen in Mitarbeitergesprächen vorbereitet z. B. „Tough Talks“ und „Feedback Labs“. Darüber hinaus haben wir zusätzliche Leadership-Programme eingeführt, wie z. B. „Be a zLeader“ für erstmalige Führungskräfte und „Core of Coaching“, um die Coaching-Fähigkeiten von Führungskräften zu verbessern.

Unsere Kultur – offen und ehrlich

Eine offene Feedback-Kultur ist Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen. Um zu sehen, wie zufrieden Mitarbeiter sind bzw. wie sie zum jeweiligen Zeitpunkt Themen wie unsere Feedback-Kultur einschätzen, nutzen wir unsere Online-Abfrage zBeat (fünf Abfragen 2017). Die Ergebnisse der Geschäftseinheiten werden für alle transparent veröffentlicht, damit Führungskräfte und Teams sie miteinander diskutieren können. Durchschnittlich liegt die Teilnahmequote der Befragungen bei rund 50 %.

Unser interaktives Intranet zLive ermöglicht es uns, Informationen kurzfristig und zeitnah mit dem Unternehmen zu teilen. Absender solcher Neuigkeiten kann jeder im Unternehmen sein, der z. B. sein Team oder sein Netzwerk erreichen möchte. Die Funktionalitäten entsprechen dem eines sozialen Netzwerks und ermöglichen eine unternehmensweite Konversation, an der jeder teilhaben kann, der Zugang zum Zalando-Netzwerk hat.

Der direkte Austausch zwischen Vorstand und Mitarbeitern ist uns ein wichtiges Anliegen. Hierzu gibt es drei Formate: das All-Hands-Meeting, den zTalk und das neue Format Ask-Us-Anything. Im All-Hands informiert unser Vorstand alle Mitarbeiter regelmäßig über strategische Themen und unternehmensweite Projekte oder Initiativen. Unser zTalk gibt Impulse zu Trends, gerne auch gemeinsam mit Gastrednern. Unser neues Format Ask-Us-Anything ermöglicht es allen unseren Mitarbeitern, aktuelle Fragen und Themen mit dem Vorstand zu diskutieren. All-Hands und zTalk finden einmal im Quartal statt. Alle Formate werden live übertragen und aufgezeichnet, sodass sie an allen unseren Standorten mitverfolgt und im Nachhinein auch online abgerufen werden können. Am Ende jedes Meetings haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, Fragen an die Sprecher zu stellen – live oder online. Ein weiteres Format, zInsights, gibt jedem Team je nach Bedarf die Möglichkeit, Projekte und Initiativen, die für große Teile des Unternehmens relevant sind, allen Mitarbeitern zugänglich zu machen.

GRI 103-1/-2/-3 MA
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-
Verhältnis

Auch an unseren Logistikstandorten fördern wir den Austausch zwischen den Mitarbeitern sowie die Möglichkeit, Meinungen, Fragen und Ideen an die Standortleitung zu adressieren. Dafür stehen wöchentliche Sprechstunden zur Verfügung. Daneben gibt es unsere Logistik News, ein informatives Printmagazin, das wir insbesondere für die Mitarbeiter an unseren Logistikstandorten alle zwei Monate herausgeben. Das Magazin deckt sowohl übergreifende Unternehmens- und Logistikthemen ab als auch spezifische Themen, die standortbezogen sind.

Vielfalt und Inclusion fördern

Die Vielfalt von Menschen, von Lebensstilen, von Meinungen und Einstellungen ist für uns ein entscheidender Treiber für Innovation und Erfolg. Deshalb sind Inclusion und Vielfalt bei Zalando tief in der Unternehmenskultur verankert. Inclusion beschreibt für uns eine Kultur, in der wir alle mitwirken, unsere einzigartigen Talente entfalten und zusammen das Beste erreichen können. Wir sind davon überzeugt, dass eine solche Unternehmenskultur die effektivste Art und Weise ist, Vielfalt im Unternehmen zu steigern und produktiv zu nutzen.

GRI 103-1/-2/-3 MA Vielfalt
und Chancengleichheit

Wir betonen weiterhin die Bedeutung von Inclusion und Vielfalt bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Auf zLive haben Teams zusätzlich die Möglichkeit, Übungen zur Stärkung ihrer eigenen inklusiven Kultur zu erhalten und Erfahrungen auszutauschen. Zalando, die sich zusätzlich als „Inclusion- und Vielfalt-Champions“ engagieren wollen, bekommen dazu u. a. die Möglichkeit in unserem Netzwerk für Vielfalt (Diversity Guild), das sich ursprünglich nur auf unsere Tech-Teams beschränkt hat und mittlerweile unternehmensweit agiert. Wir feiern besondere Anlässe und nehmen an externen Veranstaltungen teil, die Diversität in den Mittelpunkt stellen, wie beispielsweise dem deutschen Diversity-Tag, dem Weltfrauentag und dem Christopher Street Day. Außerdem nutzen wir interne Kommunikationsformate wie unser zInsights, um intern oder mit Gastrednern über Erfahrungen und Ideen zu diskutieren.

GRI 102-12

2017 haben wir zudem vermehrt an Konferenzen und Veranstaltungen der Tech-Gemeinde zum Thema Geschlechtergerechtigkeit und LGBT³ teilgenommen und unsere Stellenausschreibungen geschlechtsneutraler formuliert. Wir überarbeiten darüber hinaus unseren Einstellungsprozess mit dem Ziel, die Diversität bei Kandidaten und damit unsere eigene Vielfältigkeit zu steigern.

Der Erfolg unseres Engagements zeigt sich in Mitarbeiterbefragungen: 73 % haben den Eindruck, dass unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen in ihrem Team geschätzt werden. 81 % sind der Meinung, dass sie bei der Arbeit ganz sie selbst sein können und akzeptiert werden.

Zalando ist ein sehr internationaler Arbeitgeber: Unsere Mitarbeiter stammen aus 131 Ländern und ca. 43 % unserer Mitarbeiter haben keinen deutschen Pass. Um unseren Beschäftigten unterschiedlicher Nationalitäten Starthilfe zu geben, bieten wir z. B. Unterstützung bei Registrierungsverfahren, Übersetzungen wichtiger Dokumente zu u. a. Gesundheits- und Sicherheitsschulungen sowie Mentoring-Programme.

Vielfalt wird auch in der Zalando Logistics großgeschrieben. An jedem unserer eigenen Standorte sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter für ein vielfältiges Miteinander im Arbeitsalltag. Dies umfasst spezielle Trainings zur Förderung interkultureller Kompetenz sowie den Dialog zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Kulturen, Sprachen und Lebenswegen. Darüber hinaus engagieren sich unsere Standorte in lokalen und überregionalen Initiativen – Erfurt hat z. B. die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und Brieselang engagiert sich in der Initiative „Tolerantes Brandenburg“.

GRI 102-12
GRI 102-13

Frauen in Führungspositionen

Wir sind bestrebt den Anteil von Frauen in unseren Führungspositionen zu erhöhen und haben daher entsprechende Ziele formuliert. Wir möchten unseren Anteil weiblicher Führungskräfte auf der ersten Ebene unter dem Vorstand (SVPs) bis 2022 auf 25 % erhöhen. Aktuell liegt dieser bei 11 %. Bei der zweiten Ebene unter dem Vorstand (VPs) streben wir eine Quote von 30 % an (aktuell: 19 %).

GRI 405-1

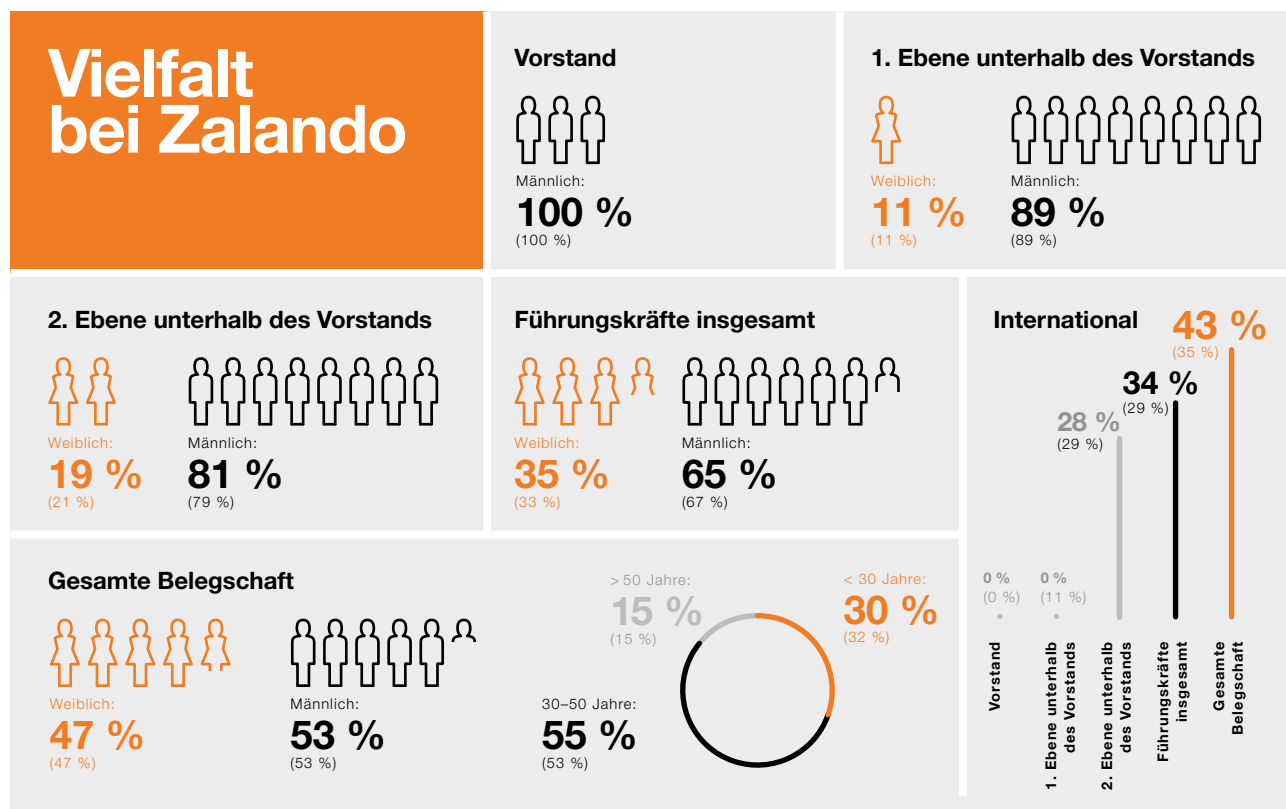


Weitere Informationen
Corporate-Governance-
Bericht S. 54
zln.do/de-Aufsichtsrat

3) LGBT steht für „lesbian, gay, bisexual und transgender“.

Mitarbeiter nach Geschlecht und internationalem Hintergrund*

→ 05



*) Die Vorjahreswerte sind jeweils in Klammern angegeben. In den Zahlen sind die Gesellschaften Anatwine Ltd., Ifansho Portugal Unipessoal Lda., KICKZ Never Not Ballin' GmbH, zLabels Trading Ltd., zLabels Trading Southern Europe S.L.U. nicht enthalten.

Familienfreundliche Angebote

Um ein attraktiver Arbeitgeber für Eltern zu sein, bieten wir z. B. flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortlösungen sowie Kinderbetreuung an. In unseren Logistikzentren haben wir mit unserer Multi-Vati-Schicht ein familienfreundliches Schichtsystem etabliert, das gemeinsam mit unseren Mitarbeitern konzipiert wurde und von ihnen sehr gut angenommen wird. Zugleich nimmt eine immer größere Zahl unserer Mitarbeiter Elternzeit in Anspruch.

Keine Toleranz für Diskriminierung

Verstöße gegen die Grundsätze unserer Unternehmenskultur und Diskriminierungen werden bei Zalando nicht toleriert. Unser Ethikkodex und Leitlinien zur Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) legen die Grundlage für ein faires und respektvolles Miteinander. Fühlen sich Zalando-Mitarbeiter dennoch diskriminiert, haben sie mehrere Möglichkeiten, Kontakt aufzunehmen und ihr Anliegen vorzubringen:

- den „Ask & Tell“-Prozess unserer Compliance-Abteilung (auch anonym möglich),
- ihren Ansprechpartner bei P&O, unserer HR-Abteilung,
- Sozialarbeiter in den Logistikzentren und Customer Care Teams,
- Betriebsräte oder informelle Arbeitnehmergruppen wie ZEP (Zalando Employee Participation).

Alle gemeldeten Fälle werden ernst genommen und entsprechend den rechtlichen Vorgaben bearbeitet.



Weitere Informationen
Zalando wächst S. 18

GRI 103-1/-2/-3 MA
Gleichbehandlung
GRI 102-16
GRI 406-1



zln.do/de-Ethikkodex

Attraktive und faire Beschäftigungsbedingungen

Unser Vergütungssystem

Eine faire und marktgerechte Vergütung ist für uns ein integraler Bestandteil guter Beschäftigungsbedingungen. Um sicherzustellen, dass die Entlohnung attraktiv und motivierend ist, überprüfen wir diese fortlaufend. Wir bieten unseren Mitarbeitern einen Vergütungsmix, bestehend aus Grundgehältern auf Marktniveau, Sonderprämien für herausragende Leistungen, sowie ein breites Spektrum an Nebenleistungen. Die Grundvergütung unserer Führungskräfte setzt sich zusammen aus einem monatlichen Gehalt sowie jährlich ausgegebenen, langfristig ausgelegten Aktienoptionen. Damit wollen wir das unternehmerische Denken und Handeln unserer Führungskräfte weiter stärken.

GRI 103-1/-2/-3 MA
Beschäftigung

Als Nebenleistungen bieten wir Mitarbeiterrabatte in unserem Shop, Mitarbeiteraktienpläne, Lebensversicherungen, eine Bezuschussung von Tickets des öffentlichen Nahverkehrs sowie ein kostenloses Obst- und Getränkeangebot am Arbeitsplatz. Darüber hinaus bieten wir Gesundheitsprogramme inklusive Sportangeboten, Massagen und Workshops u. a. zu mentaler Gesundheit. Das Angebot variiert je nach Standort.

GRI 401-2

Die Grundvergütung jeder einzelnen Position bei Zalando wird regelmäßig mit der Marktsituation verglichen und entsprechend den individuellen Kompetenzen, Erfahrungen und Leistungen des jeweiligen Mitarbeiters angepasst. Klar definierte Kriterien und Prozesse für Vergütungsentscheidungen sollen Objektivität und interne Fairness, wie z. B. Vermeidung von Entgeltunterschieden zwischen Frauen und Männern, sicherstellen. Um unseren Mitarbeitern möglichst viel Transparenz zu bieten, informieren wir sie im Zuge der jährlichen Leistungs- und Feedbackgespräche über das individuelle Gehaltsniveau im Vergleich zum Markt.

Die Gehälter an unseren Logistikstandorten orientieren sich an den Rahmenbedingungen der jeweils geltenden Tarifverträge in der Logistikbranche. Zeitarbeitskräfte tragen insbesondere in unserer Logistik täglich zu unserem Erfolg bei. Fairness und Respekt ihnen gegenüber sind feste Bestandteile unserer Unternehmenskultur. In unseren Sozialstandards in der Logistik haben wir klar festgeschrieben, dass Zeitarbeitskräfte den gleichen Stundenlohn wie unsere fest angestellten Mitarbeiter erhalten.

Sozialstandards in der Zalando-Logistik

Die Mitarbeiter in unserer Logistik repräsentieren mit ca. 62 % einen wesentlichen Teil von Zalando und sorgen mit ihrem hohen Einsatz täglich dafür, dass die mehr als 23 Mio. aktiven Zalando-Kunden in 15 europäischen Märkten ihre Pakete schnell und zuverlässig erhalten. Ein Großteil der Logistik wird dabei durch eigene Standorte abgedeckt. Die Leistung, die in der Logistik erbracht wird, schätzen wir sehr und arbeiten kontinuierlich daran, die Arbeitsbedingungen an unseren eigenen Logistikstandorten sowie denen unserer Partner zu verbessern. Diese Bestrebungen haben wir als eines der wesentlichen Ziele für unseren do.GROW-Bereich festgehalten. Unsere Anforderungen an gute Arbeitsbedingungen sind zusammengefasst in unseren Sozialstandards, die sowohl in unseren eigenen Logistikzentren als auch in denen unserer Partner im Fashion Store-Logistiknetzwerk gelten. Sie basieren auf unserem Ethikkodex sowie dem Verhaltenskodex und umfassen u. a. die Themen Gleichberechtigung, Vergütung, Arbeitszeit und Vereinigungsfreiheit. Als Teil unserer kontinuierlichen Verbesserungsbestrebungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen haben wir die Sozialstandards 2017 aktualisiert.

GRI 102-16



zln.do/de-CR-Kontakt

In unseren Fashion Store-Logistikzentren wird die Umsetzung dieser Standards zweimal jährlich durch ein unangekündigtes Audit einer unabhängigen externen Institution, der DEKRA, überprüft. Das durchschnittliche Ergebnis der Prüfungen im Sommer 2017 unserer eigenen Standorte in Brieselang, Erfurt, Lahr und Mönchengladbach war 1,41 (auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 4 = nicht ausreichend). Damit überwachen wir die Einhaltung unserer Sozialstandards und leiten Maßnahmen zur stetigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen ab. Darüber hinaus wurde der Prüfungsprozess im Jahr 2017 durch unsere interne Revision überprüft.

In allen Belangen haben Mitarbeiter sowie Zeitarbeitskräfte an unseren eigenen Logistikstandorten die Möglichkeit, sich an die Sozialarbeiter zu wenden und sich während ihrer Arbeitszeit beraten zu lassen – auch in privaten Belangen.

Wir respektieren das Recht auf Mitbestimmung und stehen im ständigen Dialog mit unseren Mitarbeitern. Um im starken Wettbewerb um Mitarbeiter und potenzielle Bewerber bestehen zu können, müssen wir hohe Standards erfüllen und kontinuierlich an weiteren Verbesserungen arbeiten – im Allgemeinen und an jedem Standort. Deshalb streben wir gute Arbeitsbedingungen und faire Vergütungsmodelle an, die wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern entwickeln. Mehrere Betriebsräte wurden bereits eingerichtet und engagieren sich aktiv an den jeweiligen Standorten.

GRI 402-1

Gesunde und sichere Arbeitsplätze für unsere Mitarbeiter

Wir wollen unseren Mitarbeitern ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld bieten. Daher arbeiten wir daran, Unfälle vollständig zu verhindern („Vision Zero“) und das Risiko berufsbedingter Krankheiten zu minimieren. Unser Gesundheitsmanagement konzentriert sowohl auf die physische als auch auf die psychische Gesundheit unserer Mitarbeiter.

GRI 103-1/-2/-3 MA
Arbeitssicherheit und
Gesundheitsschutz

Wir haben klare und verlässliche Strukturen bei der ZALANDO SE sowie der Zalando Logistics etabliert, die für jede einzelne Arbeitssituation die bestmögliche Lösung bieten. Die Zalando-Gesellschaften werden je nach identifiziertem Risiko monatlich bis halbjährlich durch externe und interne Audits überprüft, die sich an den OHSAS-Standards orientieren. Dabei werden angemessene Maßnahmen abgeleitet, deren Wirksamkeit im Rahmen nachfolgender Inspektionen überprüft wird.

Gesundheits- und Arbeitssicherheitskennzahlen*

→ 01

GRI 403-2

	2017	2016
Abwesenheitsquote Zalando Logistics	10,6 %	11,2 %
Abwesenheitsquote ohne Zalando Logistics	4,6 %	5,3 %
Arbeitsbedingte Todesfälle	0	0

*) In den Zahlen sind die Gesellschaften Anatwine Ltd., Ifansho Portugal Unipessoal Lda., KICKZ Never Not Ballin' GmbH, zLabels Trading Ltd., zLabels Trading Southern Europe S.L.U. nicht enthalten.

Zur Unfallprävention in unseren Bürogebäuden bieten wir Sensibilisierung durch Online-Tutorien, Schulungen für Brandschutzhelfer und Ersthelfer sowie Bereitstellung von Schutzausrüstung und Informationen im Intranet. Zudem bieten wir unseren Mitarbeitern auf regelmäßiger und freiwilliger

Basis gesundheitsfördernde Aktivitäten. 2017 konnten Mitarbeiter an einem umfangreichen Angebot an Sportprogrammen, Massagen, Impfungen und Beratungen zur Ergonomie am Arbeitsplatz teilnehmen. Das Programm beinhaltete auch Workshops zu Achtsamkeit, Meditation und Qigong.



zln.do/de-Gesundheit

In unseren Logistikzentren werden alle Gesundheits- und Sicherheitsfragen in enger Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern geklärt. Es gibt Arbeits- und Gesundheitsschutzausschüsse, die auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter eingehen. Im Fokus von Optimierungsmaßnahmen stehen das ergonomische Arbeiten mit höhenverstellbaren Tischen und die Umsetzung von Schichtplänen, die monotone Bewegungsabläufe vermeiden. Mitarbeiter können sich zudem kostenfrei impfen lassen und regelmäßige Sportangebote in Anspruch nehmen. Bei allen Maßnahmen arbeiten wir eng mit unseren Betriebsärzten zusammen.

1.2.3 do.KNOW

do.KNOW

→ 06

Wirkungsvision	Angestrebte Ergebnisse	Ziele	Zeit-schiene
Wir möchten zu einer nachhaltigeren Modeindustrie beitragen 	Zalando ist eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode.	Wir möchten die Auswahl nachhaltiger Mode in unserem Onlineshop erhöhen.	2020
		Die Sichtbarkeit und Navigation soll für nachhaltige Artikel verbessert werden.	2018
		Wir möchten unsere Stärken in Technologie und Fashion nutzen, um das Thema Transparenz in der Lieferkette voranzutreiben.	2020
	Wir konnten erfolgreich den sozialen und ökologischen Fußabdruck unserer Eigenmarken verbessern.	25 % der Produkte unserer Eigenmarken möchten wir aus Fabriken beziehen, die an unserem Verbesserungsprogramm (Factory Improvement Program) teilnehmen.	2018
		Wir möchten den CO ₂ -Ausstoß, Wasserverbrauch und die Abfallproduktion der Lieferanten unserer Eigenmarken um 10 % reduzieren und zahlen damit auf die Ziele des European Clothing Action Plans ein.	2019
		Kritische Schwermetalle möchten wir aus unserer Lieferkette verbannen.	2020

Wir wollen unsere einzigartige Position als Mode- und Technologieunternehmen mit einer enormen Reichweite nutzen, um zu einer nachhaltigeren Modebranche beizutragen. Das bedeutet für uns, Kunden eine große Auswahl an nachhaltigen und modischen Artikeln und gleichzeitig ein bequemes und transparentes Einkaufserlebnis zu bieten. In unserer Lieferkette sind wir uns der Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt bewusst und setzen uns dafür ein, den sozialen und ökologischen Fußabdruck unserer Eigenmarken weiter zu verbessern.



zln.do/de-Sortiment

Unsere Lieferkette

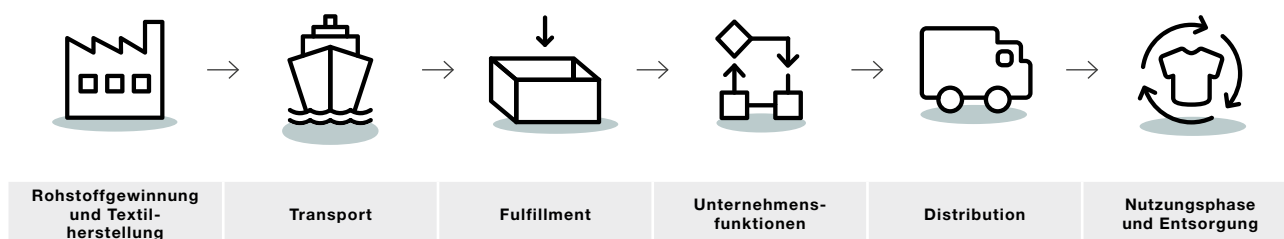
Unsere Lieferkette lässt sich in sechs Phasen unterteilen. In den ersten beiden Phasen produzieren Fremdmarken und unsere Eigenmarken Artikel, die zu unseren Logistikzentren transportiert werden. In den Logistikzentren werden die Produkte gelagert und vorbereitet, sobald der Kunde eine Bestellung aufgibt. Unsere übergreifenden Unternehmensfunktionen – wie Technologie, Marketing und Kundenservice – sorgen dafür, dass die Kunden ein angenehmes Einkaufserlebnis haben. Logistikpartner liefern die Produkte an unsere Kunden aus. Die letzte Stufe der Lieferkette ist die Nutzungsphase einschließlich der Entsorgung der Produkte.

GRI 102-9


zln.do/de-Lieferkette

Unsere Lieferkette

→ 07



Lieferketten in der Modeindustrie sind sehr komplex und erstrecken sich über den gesamten Globus – unsere Lieferkette ist da keine Ausnahme. Daraus ergeben sich Herausforderungen und Risiken, insbesondere in Bezug auf Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Umweltschutz. Deshalb sind wir bestrebt, die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Produkte auf unserer Plattform zu verbessern. In unserem Ansatz unterscheiden wir zwischen Fremdmarken und unseren Eigenmarken. Die Arbeit unserer Eigenmarken ist ein wesentlicher Teil von Zalando's Engagement für Verbesserungen in der Lieferkette, da unser Einfluss hier am stärksten ist. Dies spiegelt sich in den folgenden Unterkapiteln über nachhaltige Produkte, Tierschutz, Menschenrechte und Produktsicherheit wider.

Die Lieferkette unserer Eigenmarken

Unsere Eigenmarken wie mint&berry, Pier One und Zign werden von der Zalando-Tochtergesellschaft zLabels geführt. zLabels besteht aus 17 verschiedenen Eigenmarken, die aus 24 verschiedenen Ländern Produkte beziehen. Die wichtigsten Beschaffungsländer sind China (46 %), Türkei (10 %), Indien (10 %), Bangladesch (8 %), Spanien (4 %), Portugal (4 %), Vietnam (3 %), Rumänien (2 %), Kambodscha (2 %) und Bulgarien (2 %). Aufgrund des Umfangs und der Vielfalt unserer Produktpalette besitzt zLabels keine der Produktionsstätten, in der unsere Produkte hergestellt werden. Vielmehr arbeiten wir in den entsprechenden Produktbereichen mit erfahrenen Händlern und Lieferanten zusammen.

 GRI 102-4
 GRI 102-9
 GRI 102-10

Derzeit arbeiten wir mit 272 Lieferanten und 450 Produktionsstätten zusammen⁴, was eine leichte Verringerung im Vergleich zum Jahr 2016 bedeutet. Diese Konsolidierung und die Stärkung der Beziehungen zu strategischen Partnern helfen uns dabei, eine bessere Kontrolle über die Lieferkette zu behalten und eng mit Partnern auf individueller Basis zusammenzuarbeiten.

Transparenz über unsere Lieferkette zu gewinnen, ist ein wichtiger Schwerpunkt für uns. 2017 haben wir damit begonnen, die Prozesse in Tier 2 zu erfassen, um die entsprechenden Beschaffungspartner auf dieser Ebene aufzufindig zu machen und nachzuverfolgen.

Unser Engagement für nachhaltige Mode

Unser Ziel ist es, eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode zu werden. Immer mehr Kunden interessieren sich für ethisch produzierte, tier- und umweltfreundliche Kleidung. Wir wollen daher unsere Technologie- und Modeexpertise nutzen, um den Kunden ein attraktives Angebot sowie die notwendige Transparenz für eine fundierte Kaufentscheidung zur Verfügung zu stellen. Der heutige Markt für nachhaltige Mode ist nach wie vor fragmentiert und Produktinformationen sind für Kunden oft nicht zugänglich oder verständlich aufbereitet. Zertifizierungen wie GRS (Global Recycling Standard) sollen Orientierung bieten, sind aber größtenteils bei Kunden noch unbekannt und sorgen in ihrer Vielzahl leicht für Verwirrung. Hier wollen wir es unseren Kunden mit Transparenz und einfacher Online-Navigation leichter machen.

Nachhaltigkeit entwickelt sich zu einem wichtigen neuen Treiber für Kaufentscheidungen von Konsumenten. The State of Fashion, McKinsey 2017

2016 haben in Deutschland 31 % aller Kunden nachhaltige Mode gekauft.

Dr. Grieger & Cie Marktforschung



zln.do/de-Nachhaltigkeit

Wir erkunden neue Wege, um Informationen zu zertifizierten Produkten in unseren Online-Angeboten sichtbar zu machen, worauf unsere Kunden bisher positiv reagieren. Außerdem wird mit unserer Personalisierungsinitiative in unserem Onlineshop die Suche nach Kennzeichen wie z. B. Fair Trade oder Biobaumwolle vereinfacht. Zudem testen wir die Kundenkommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen wie z. B. nachhaltigen Jeansprodukten über eine eigene Microsite.



www.zalando.de/nachhaltigkeit/

Im Jahr 2016 haben wir die Kennzeichnung „nachhaltig“ in der Kategorie Kinder im deutschen Fashion Store eingeführt. Sie wurde 2017 auf alle Märkte und Kategorien ausgeweitet. Dabei beziehen wir uns weiterhin auf Zertifizierungen wie Fairtrade und GOTS (Global Organic Textile Standard), um den höchsten und extern geprüften Anforderungen zu entsprechen. Zugleich wissen wir, dass viele innovative Marken hohe Nachhaltigkeitsansprüche in ihrer Lieferkette umsetzen, diese jedoch nicht extern zertifizieren lassen. Wir arbeiten daran, auch diese Marken und Produkte in unser mit „nachhaltig“ ausgezeichnetes Sortiment aufzunehmen. Für diesen Prozess tauschen wir uns eng mit Markenpartnern und Experten aus der Branche aus.

4) Status 29. Dezember 2017

Nachhaltige Produkte unserer Eigenmarken

Wir tragen die Verantwortung dafür, dass wir die Produkte, die wir selbst herstellen, weiter verbessern. Aus diesem Grund arbeiten wir daran, mehr nachhaltige Produkte unserer Eigenmarken anzubieten. Im Jahr 2016 haben wir mit unserer „re:imagine“-Kollektion unsere ersten nachhaltigen Produkte entwickelt. Im Zuge dieser Kollektion wurden ab Januar 2017 48 Styles von fünf unserer Eigenmarken angeboten, alle zertifiziert entweder mit GOTS oder GRS. Darüber hinaus wird ab Frühling/Sommer 2018 unsere „STUPS Organic“-Kollektion aus Biobaumwolle zu erhalten sein, von der ebenfalls alle Produkte GOTS-zertifiziert sein werden.

Einen entscheidenden Schritt zugunsten all unserer Nachhaltigkeitsbemühungen haben wir dieses Jahr mit dem Beitritt zur Sustainable Apparel Coalition (SAC) gemacht. Im Zuge dessen haben wir die ersten Resultate für den SAC Higg Index erhoben, um unsere Leistung mit der anderer führender Marken vergleichen zu können. Die Minimierung von Wasserverbrauch und Abfall ist einer der Schwerpunkte in unserer Lieferkette. Mithilfe des Higg Index können wir die Nachhaltigkeitsleistung unserer Partner und ihrer Produktionsstätten messen. Wir arbeiten aktiv mit unseren Beschaffungspartnern zusammen, um die Anzahl der Tier-1-Fabriken zu erhöhen, die den Higg Index verwenden.

GRI 103-1/-2/-3 MA Wasser
GRI 103-1/-2/-3 MA Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte
GRI 102-13

Die enge Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Branche ist uns wichtig, da wir ständig nach besseren Lösungen für gemeinsame Herausforderungen suchen. Im Jahr 2017 sind wir an die Universität von Santiago de Compostela gereist, um uns zu einer Reihe von Themen beraten zu lassen, und nutzen aktiv Open-Source-Tools wie den Materials Sustainability Index des SAC und Daten aus der Making App von Nike, um fundiertere Entscheidungen zu treffen.

Wir sind außerdem dem European Clothing Action Plan (E-CAP) beigetreten, um die Umweltauswirkung unserer Produkte zu verringern. Unser Minimalziel ist die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes, des Wasserverbrauchs und der Abfallproduktion um 10 % bis 2019, indem wir nachhaltigere Materialien wie Biobaumwolle, TENCEL®/Lyocell und recyceltes Polyester verwenden. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten wir sehr eng mit unseren Design- und Einkaufs-Teams zusammen, damit vermehrt umweltfreundliche Materialien anstelle von konventionellen Materialien eingekauft werden. Insbesondere setzen wir dabei auf Trainings durch externe Experten, die Trainings zu den Themen recycelte Materialien, Nassverarbeitung und Trimmungen geben.

GRI 102-12
GRI 103-1/-2/-3 MA Materialien

Als ein weiterer wichtiger Schritt zu nachhaltigeren Materialien sind wir der Better Cotton Initiative (BCI) beigetreten, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die weltweite Baumwollproduktion zum Wohle der Menschen, der Natur und der Zukunft der Industrie zu verbessern.

GRI 102-13

Ogbleich Leder einige wichtige Vorteile in Sachen Produktqualität und Lebensdauer bietet, sind wir uns bewusst, dass die Produktion mit zahlreichen komplexen sozialen und ökologischen Problemen einhergeht. 2017 haben wir damit angefangen, unsere Lederlieferkette über Tier 1 hinaus zu identifizieren. Zugleich sind wir Mitglied der Leather Working Group geworden, die Gerbereien anhand einer Skalierung von Gold, Silber und Bronze bewertet. Mittlerweile haben wir fünf strategische Gerbereien/Lieferanten identifiziert, mit denen wir in den kommenden Jahren kollaborieren werden, um die ökologischen Standards und das Leben vieler Menschen in der Lederindustrie zu verbessern.

Verantwortung für den Tierschutz

Zalando engagiert sich für den Tierschutz und die Erhaltung der biologischen Vielfalt. Unsere Ethical Sourcing Standards orientieren sich an der Richtlinie 98/58/EG zum Schutz landwirtschaftlich gehaltener Tiere und den Standards der Weltorganisation für Tiergesundheit (OIE). Grundsätzlich verzichtet Zalando auf Produkte, die von bedrohten Tierarten stammen, die nach internationalen Konventionen gelistet sind. Lediglich tierische Produkte, bei denen es sich um Nebenprodukte der Fleischproduktion handeln, sind gestattet. Wir lehnen zudem jegliche Form von Grausamkeit gegenüber Tieren ab und verkaufen keine Produkte mit Kaninchenwolle wie z. B. Angora. Bereits 2012 hat Zalando den Vertrieb von Artikeln aus Pelz eingestellt und ist seit 2016 Mitglied der Fur Free Retailer Initiative. Die Initiative informiert Verbraucher darüber, wie Händler mit Pelzen und Pelzprodukten umgehen, und unterstützt Händler, die sich zum Verzicht auf Pelze verpflichten.

GRI 102-2
GRI 102-12
GRI 102-13
GRI 102-16

Tierschutz bei unseren Eigenmarken

Von unseren Eigenmarken erwarten wir sogar noch höhere Standards und haben 2017 angefangen den Responsible Down Standard (RDS) zu verwenden. Wir wissen, dass vegane Produkte für unsere Kunden wichtig sind, und haben für Herbst/Winter 2017 27 weitere vegane Schuhmodelle unter dem Label Even&Odd auf den Markt gebracht. Das Angebot wollen wir in den nächsten Saisons deutlich ausbauen. Wir sind außerdem besonders stolz darauf, dass einer unserer Schuhe den „Vegan Fashion Award“ von PETA gewonnen hat. Gemeinsam mit PETA arbeiten wir an einer geeigneten Strategie für vegane Schuhe für alle unsere Eigenmarken.

GRI 102-16

Die Menschenrechte in unserer Lieferkette schützen

Unser Verhaltenskodex legt die Mindeststandards fest, die wir von allen unseren Geschäftspartnern und deren Unterlieferanten erwarten. Er enthält Standards zu u. a. Mindestlohn, Vereinigungsfreiheit sowie der Verhinderung von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung und basiert auf den Prinzipien der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (UDHR) und den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Die Mindeststandards, die wir mit unserem Verhaltenskodex festgelegt haben, überprüfen wir kontinuierlich und aktualisieren sie regelmäßig. Die letzte Aktualisierung erfolgte 2017.

Das Auditprogramm unserer Eigenmarken

Die Überprüfung, ob unsere Beschaffungspartner unseren Verhaltenskodex einhalten und die Mitarbeiter in unserer Lieferkette ethisch und fair behandeln, ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Arbeit bei zLabels. In 2017 haben wir unser Auditprogramm neu aufgelegt, um ein robusteres Programm zu schaffen. Das neue Programm wurde im Dezember 2016 an unsere Beschaffungspartner kommuniziert und ab März 2017 umgesetzt. Wir haben die Anzahl der Auditierungsfirmen begrenzt und die Arten von Audittypen, die wir akzeptieren, reduziert. Wir werden uns weiterhin dafür einsetzen, die Auditmüdigkeit zu verringern und mit der Branche zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Lösung dafür zu finden. Dazu kollaborieren wir im Rahmen des Social and Labor Convergence Project mit anderen Marken.

GRI 103-1/-2/-3 MA
– Vereinigungsfreiheit und
Kollektivverhandlungen
– Kinderarbeit
– Zwangs- oder Pflichtarbeit
– Menschenrechtsbewertung
– Bewertung der Lieferanten
hinsichtlich sozialer Kriterien
GRI 308-1
GRI 407-1
GRI 408-1
GRI 409-1
GRI 412-1
GRI 414-1

Unser Ethical Trade Team bewertet alle erhaltenen Audits anhand unserer internen Non-Compliance-Matrix. Die Matrix basiert auf den Standards, die in unserem Verhaltenskodex festgelegt sind, sowie auf lokalen gesetzlichen Anforderungen. Verstöße werden den Kategorien gering, wesentlich und kritisch zugeordnet, die Produktionsstätte erhält eine Bewertung sowie einen Katalog mit Korrekturmaßnahmen.

Um länderspezifischen Risiken Rechnung zu tragen, haben wir eine Länderrisikomatrix entwickelt, die auf internationalen Indikatoren und Prüfungsergebnissen basiert. Diese Matrix ermöglicht es uns, unsere Arbeit auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen die umfassendsten Verbesserungen notwendig sind. In diesem Jahr haben wir zusätzliche Anforderungen für Produktionsstätten aus zwölf verschiedenen Ländern ergänzt und weitere Maßnahmen zum Schutz von Migranten und Heimarbeitern eingeführt.

Im Rahmen unseres Onboarding-Prozesses müssen alle neuen Lieferanten unseren Verhaltenskodex unterzeichnen, und die entsprechende Produktionsstätte muss alle ethischen Anforderungen erfüllen, bevor Bestellungen aufgegeben werden können. Im Rahmen der Aktualisierung unseres Auditprogramms benötigen wir nun ein Audit, das innerhalb der letzten zwölf Monate durchgeführt wurde, um eine neue Produktionsstätte aufzunehmen. Wenn kritische Verstöße beobachtet werden, beginnen wir die Beziehung nicht ohne Belege dafür, dass die Verstöße beseitigt wurden. Im vergangenen Jahr haben wir die Aufnahme von 52 Produktionsstätten aus ethischen Gründen abgelehnt.

Für bestehende Produktionsstätten fordern wir alle zwölf Monate neue Audits an, um die Bedingungen in den Produktionsstätten zu überwachen und neu zu bewerten. Im Jahr 2017 haben wir 506 Auditberichte für neue und bestehende Produktionsstätten ausgewertet. Wird in einer bestehenden Produktionsstätte ein kritischer Verstoß festgestellt, benötigen wir für die Fortsetzung unserer Geschäftsbeziehung den Nachweis einer Verbesserung.

Die Ergänzung unseres Teams durch eine Niederlassung in Hongkong hat uns eine engere Zusammenarbeit mit unseren Partnern vor Ort ermöglicht. 2017 hat das Team 68 Produktionsstätten besucht. Unser Team in Hongkong arbeitet sehr intensiv mit unseren Partnern zusammen und entwickelt, je nach Problemlage und Herausforderungen vor Ort, spezifische Verbesserungsprogramme für die jeweiligen Produktionsstätten.

Wir sind davon überzeugt, dass internes Training der Schlüssel zur Verbreitung und Etablierung von „Good Practice“ innerhalb des Unternehmens ist. In diesem Sinne haben wir ein neues E-Learning-Training zum Thema ethischer Handel eingeführt, das Einkäufer dafür sensibilisiert, welchen Einfluss ihre Kaufentscheidungen auf unsere Lieferkette haben. Das E-Learning ist für alle Mitarbeiter von zLabels verpflichtend, und zusätzlich bieten wir ganzjährig individualisierte Trainings zu den Themen Nachhaltigkeit sowie zu spezifischen Teilbereichen von ethischem Handel an.

Das Factory Improvement Programm (FIP) unserer Eigenmarken

zLabels hat sich dazu verpflichtet, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, und wir haben festgestellt, dass wir dafür über die Auditierung hinausgehen und unsere Partner mit ihren Produktionsstätten gezielt vor Ort unterstützen müssen. Unser FIP ist dieses Jahr gewachsen, und wie Abbildung 08 zeigt, haben wir sieben verschiedene Programme und Initiativen in acht Ländern, wobei wir mit vier unabhängigen Partnern zusammenarbeiten. 20 % unserer Produkte stammen aus Produktionsstätten, die an unseren Verbesserungsprogrammen teilnehmen. Unser Ziel ist es, den Anteil der Produkte aus FIP-Fabriken im Jahr 2018 auf 25 % zu erhöhen.

Wir überprüfen regelmäßig unsere Länderklassifikationen und fokussieren unser Verbesserungsprogramm für Produktionsstätten auf diejenigen Länder mit den größten Herausforderungen. Auch die Auswahl von Produktionsstätten basiert darauf, welche Art von Problemen vorliegt und welche Hilfe notwendig ist.

GRI 102-12
GRI 102-13

zLabels Factory Improvement Programm 2017

→ 08



Da wir unsere Produkte aus vielen verschiedenen Ländern weltweit beziehen mit unterschiedlichsten kulturellen Begebenheiten, Gesetzgebungen und Geschäftspraktiken, müssen wir verschiedene Verbesserungsprogramme für Produktionsstätten auswählen, je nach Land und Problemstellung.

Wir sind uns auch bewusst, dass viele der Probleme in Bezug auf ethischen Handel tief verwurzelt in den jeweiligen Ländern sind und demzufolge nicht von einzelnen Händlern und Marken allein gelöst werden können. Aus diesem Grund versuchen wir so umfangreich wie möglich mit anderen Marken, Organisationen, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen, Lieferanten und staatlichen Interessensvertretern zu kollaborieren, um gemeinsam Verbesserungen in der Industrie zu erzielen.

Um Anreize für Produktionsstätten zu schaffen, die sich in einem unserer FIP engagieren, verlangen wir keine Sozialaudits, solange sie Teil des Programms sind. Zudem geben wir diesen Produktionsstätten zusätzliche Punkte auf ihre bestehende Bewertung.

Wir beobachten unsere verschiedenen Verbesserungsprogramme kontinuierlich, da wir sicherstellen möchten, dass die jeweiligen Programme und/oder Initiativen auch wirklich geeignet und erfolgreich sind und schlussendlich zu Verbesserungen führen.

Dialog mit den Lieferanten unserer Eigenmarken

2017 wiederholten wir unsere Lieferantentreffen in Berlin, Delhi und Hanoi, woran 139 unserer Lieferanten teilnahmen. Während der Treffen informierten wir unsere Partner über unsere Unternehmensstrategie, unseren Verhaltenskodex und Auswirkungen neuer Regulierungen wie dem UK Modern Slavery Act. Durch Workshops und Podiumsdiskussionen konnten wir die Gelegenheit nutzen, um Vorschläge für eine noch bessere Zusammenarbeit mit unseren Partnern zu diskutieren.

Neue, vor Ort angesiedelte Einkaufsteams in Spanien, Portugal, Indien, Hongkong und China haben uns einen verbesserten Zugang zu den Produktionsstätten, eine direktere Kommunikation mit unseren Geschäftspartnern und insgesamt mehr Transparenz in der Lieferkette verschafft.

Unter der Leitung unseres Einkaufsteams führen wir überdies ein Supplier Partnership Program (SPP) bei zLabels, das die Leistung der Lieferanten u. a. anhand der Faktoren Qualität, ethischer Handel, Produktsicherheit, Logistik und Finanzen bewertet. Das Ziel des SPP ist es, zum einen vollständige Transparenz im Hinblick auf die Leistung unserer Lieferanten zu erhalten. Zum anderen sollen sehr gut bewertete Lieferanten größere Bestellmengen als Anreiz erhalten. 2017 haben wir unsere strategischen Lieferanten intensiv unterstützt, um ihre Leistung zu verbessern.

Sicherheit und Qualität unserer Produkte

Zum Schutz der Kunden, der Mitarbeiter in der Produktion sowie der Umwelt macht Zalando klare Vorgaben über die Zulässigkeit bestimmter Inhaltsstoffe in den Produkten, die wir verkaufen. Die sogenannte Liste eingeschränkt nutzbarer Substanzen (Restricted Substances List, RSL) definiert, welche Grenzwerte für Schadstoffe gelten und nicht überschritten werden dürfen. Sie gilt für sämtliche Produkte und die dafür erforderlichen Materialien und ist bindend sowohl für die Lieferanten unserer Eigenmarken als auch für unsere Markenpartner.

GRI 103-1/-2/-3 MA
Kundengesundheit und
-sicherheit

Neben den hohen Qualitätsstandards unserer Markenpartner haben wir zusätzlich eigene Standards und Prozesse zur Sicherstellung der Produktqualität etabliert. Mittels eines Scorecard-Ansatzes überprüft Zalando diejenigen Produkte, die ein höheres Sicherheitsrisiko aufweisen. Wir arbeiten mit den betreffenden Lieferanten zusammen, damit diese Produkte sämtliche Vorgaben erfüllen, und fördern Kommunikation und Austausch zu Best Practices.

Zalando reagiert zudem mit der gebotenen Schnelligkeit auf Informationen und Fragen aus verschiedenen Kanälen, wie etwa Kundenbewertungen, dem Kundenservice, dem wöchentlichen RAPEX-Bericht oder den Medien. Führen diese zu Zweifeln an der Sicherheit eines Produkts, stellt Zalando dessen Verkauf vorsorglich ein und ruft verkaufte Produkte notfalls umgehend zurück. 2017 hatten wir 13 Rückrufe bei einer Sortimentsbreite von mehr als 300.000 Artikeln. Das entspricht den Ergebnissen von 2016; dort waren es 15 Rückrufe.

GRI 416-2

Produktverantwortung bei unseren Eigenmarken

Wir überprüfen die Produkte unserer Eigenmarken bereits zu einem frühen Zeitpunkt und können so alle Maßnahmen rechtzeitig umsetzen, sodass Produkte, die unsere Kunden erreichen, unseren hohen Standards entsprechen. Im Jahr 2017 kam es zu keinerlei Rückrufen.

GRI 416-1
GRI 416-2

Wir wollen die Menge an schädlichen Chemikalien, die bei der Herstellung unserer Eigenmarken verwendet wird, kontinuierlich reduzieren. Davon profitieren nicht nur unsere Kunden, sondern auch Mitarbeiter entlang der Lieferkette sowie die Umwelt. 2017 haben wir mit der Unterstützung der Universität Santiago de Compostela, des TÜV und des Bureau Veritas unsere Standards hinsichtlich beschränkt einsetzbarer Substanzen aktualisiert, um dem derzeit höchsten Entwicklungsstand zu entsprechen. Die RSL enthält inzwischen mehr als 300 Chemikalien. Darüber hinaus haben wir unser internes Chemikalienmanagementsystem sowie die internen Richtlinien angepasst, sodass diese internationale Vorgaben etwa der EU (REACH und POP) und Standards der US-amerikanischen Kommission für Produktsicherheit erfüllen.

Unsere Lieferanten fordern wir dazu auf, den Gebrauch möglicherweise schädlicher Substanzen zu unterbinden, damit unsere Produkte gefahrlos genutzt werden können. Darüber hinaus haben wir unseren chemischen Testablauf sowie unser Risikomanagement optimiert, was zu einer Steigerung der Lieferantenleistung beim verantwortungsvollen Umgang mit Chemikalien führte. Unser maßgeschneidertes Programm zur kontinuierlichen Verbesserung ermöglicht es uns, unsere Lieferanten mithilfe einer Scorecard zu beobachten und zu bewerten, und für die Partner mit den größten Herausforderungen spezifische Maßnahmen zu ergreifen. Dies führte zu einer Verbesserung der Bewertungen um 36 % bei allen Partnern der Frühling-/Sommer- und Herbst-/Winter-Saison 2017.

Insgesamt wurden für unsere Eigenmarken im vergangenen Jahr ca. 12.000 chemische Tests durchgeführt. Durch umfassende Kontrollen sowie zusätzliche Maßnahmen zur Produktsicherheit konnten wir die kritischsten Parameter bereits um 28 % verbessern.

2017 haben wir daher ein Programm gestartet, das kritische Schwermetalle, wenn technisch möglich, bis 2020 schrittweise aus dem Herstellungsprozess entfernt. Erste Ergebnisse zeigen, dass wir so bereits 25 % dieser Gefahrenquellen in unseren Produkten beseitigen konnten.

1.2.4 do.PROTECT

do.PROTECT

→ 09

Wirkungsvision	Angestrebte Ergebnisse	Ziele	Zeit-schiene
Wir möchten unser wirtschaftliches Wachstum von unserem ökologischen Fußabdruck entkoppeln 	Wir nutzen unser Potenzial, um Klimaschutz entlang unserer Wertschöpfungskette zu fördern.	Bis 2020 möchten wir den CO ₂ -Ausstoß pro Bestellung um 10 % reduzieren im Vergleich zu 2017.	2020
		100 % unserer Verpackungslieferanten und bundesweiten Transportpartner möchten wir verpflichten und befähigen, uns CO ₂ -Daten für unsere CO ₂ -Fußabdruck-Berechnung zur Verfügung zu stellen und sich eigene CO ₂ -Reduktionsziele zu setzen.	2020
	Zalando bringt nachhaltige Verpackungen auf ein neues Niveau.	100 % unserer Verpackungen sollen aus nachhaltigem Anbau kommen.*	2020

*) Von Zalando beschaffte Verpackungen. Für Verpackungen, die nicht von uns beschafft werden, arbeiten wir mit unseren Partnern zusammen, um das 100 %-Ziel im Laufe der Zeit zu erreichen.

Engagement für den Klimaschutz

Zalando ist in den vergangenen Jahren erfolgreich gewachsen und hat das ambitionierte Ziel, das Geschäft bis 2020 gegenüber 2017 zu verdoppeln. Dieses Wachstum ging und geht mit einem immer größer werdenden ökologischen Fußabdruck einher inklusive steigender CO₂-Emissionen. Als ersten Schritt zur Entkopplung von ökonomischem Wachstum und ökologischen Auswirkungen haben wir 2017 die erste Klimaschutzstrategie von Zalando entwickelt, die 2018 umgesetzt wird. Teams aus allen relevanten Unternehmensbereichen waren daran beteiligt und haben ihre Ideen zur zukünftigen Reduzierung von CO₂-Emissionen eingebracht. Unser Ziel ist es dabei, das Klimaschutzpotenzial in der gesamten Wertschöpfungskette voll auszuschöpfen. Dies umfasst zwei Unterziele: 1) Bis 2020 möchten wir den CO₂-Ausstoß pro Bestellung um 10 % reduzieren im Vergleich zu 2017 und 2) 100 % unserer Verpackungslieferanten und bundesweiten Transportpartner möchten wir bis 2020 verpflichten und befähigen, uns CO₂-Daten für unsere CO₂-Fußabdruck-Berechnung zur Verfügung zu stellen und sich eigene CO₂-Reduktionsziele zu setzen.

GRI 103-1/-2/-3 MA
Emissionen



Weitere Informationen
Konzernstrategie S. 82

CO₂-Emissionen jährlich messen

Für die strategische Ausrichtung unserer Aktivitäten brauchen wir Transparenz hinsichtlich der Klimaauswirkungen unserer Geschäftstätigkeit. Daher messen wir regelmäßig unseren CO₂-Fußabdruck. Dies realisieren wir auf Basis der Richtlinien des international anerkannten Greenhouse Gas Protocol und arbeiten dafür mit ClimatePartner zusammen, einer internationalen, auf CO₂-Bilanzierung und Klimaschutzstrategien spezialisierten Beratungsfirma.

GRI 305-1
GRI 305-2
GRI 305-3

Wir erheben und berichten unsere Scope 1- und Scope 2-Emissionen für alle relevanten Verwaltungs- und Logistikstandorte.⁵ Scope 3-Emissionen, die wir betrachten, umfassen solche Quellen, die wir als CO₂-Hotspots in unserer vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette identifiziert haben.⁶ Um diese wesentlichen Daten in die Kalkulation miteinbeziehen zu können, arbeiten wir in der Datenerhebung eng mit unseren Partnern entlang der Wertschöpfungskette zusammen. Emissionen aus Abfall in unseren Betrieben und durch den Kauf von Büromaterialien machten in den Berechnungen für 2015 und 2016 weniger als 2 % unseres CO₂-Fußabdrucks aus und zählen somit nicht zu den signifikanten Quellen. Ab 2017 werden sie daher in unseren Berechnungen nicht mehr berücksichtigt.

CO₂-Emissionen

→ 02

IN TONNEN	2017	2016**
Scope 1	4.935	3.868
Scope 2*	21.290	18.353
Scope 3	183.425	150.392
Summe	209.650	172.613***

*) Die in Tabelle 02 dargestellten Scope 2-Emissionen sind marktbezogene Werte, die den Strommix widerspiegeln, den Zalando tatsächlich einkauft. Der ortsbezogene Wert für 2017 beträgt 33.276 Tonnen CO₂.

**) Die Werte für 2016 sind nicht Teil des nichtfinanziellen Berichts.

***) Ortsbezogene Emissionen im Jahr 2016 waren 177.626 Tonnen CO₂. Dieser Wert ist 6.692 Tonnen CO₂ niedriger als der im Geschäftsbericht 2016 ausgewiesene Wert. Die Differenz ist im Wesentlichen auf Veränderungen der Berechnungsmethodik bei Verpackungen und Ausgangslogistik zurückzuführen.

Unser gesamter CO₂-Fußabdruck belief sich 2017 auf 209.650 Tonnen CO₂⁷ im Vergleich zu 172.613 Tonnen CO₂ im Jahr 2016. Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf das Wachstum von Zalando zurückzuführen. Auf eine einzelne Bestellung bezogen, betrugen die CO₂-Emissionen ungefähr 2,54 kg.

GRI 305-4

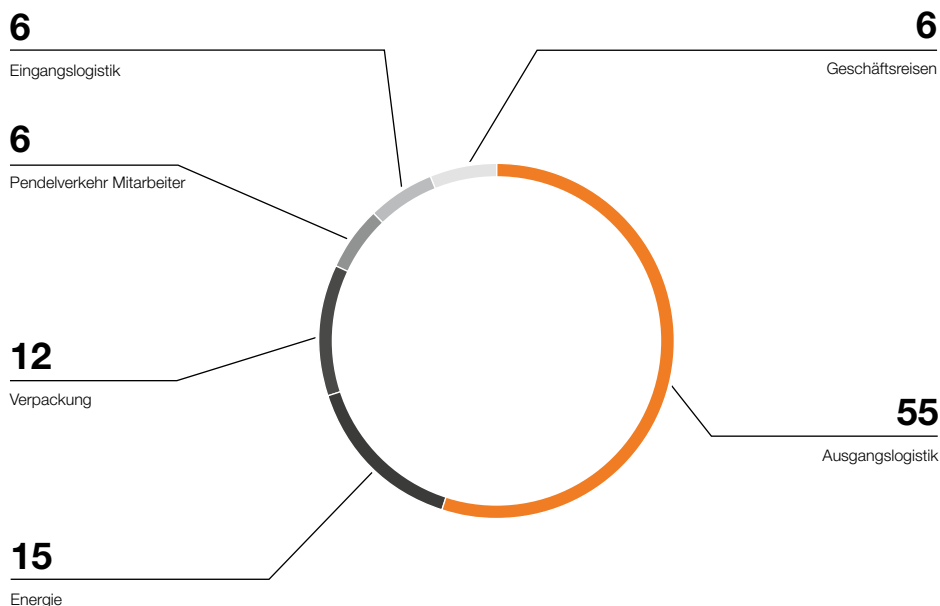
Hauptursache für die CO₂-Emissionen im Berichtsjahr waren primär der Transport unserer Pakete von den Logistikzentren zu den Kunden einschließlich der Retouren (55 %), Energieverbrauch in unseren Büros und Logistikzentren (15 %) und die Produktion von Verpackungsmaterialien für verkaufte Produkte (12 %).

- 5) Büros und Offline-Stores mit mehr als 40 Mitarbeitern und unsere Logistikzentren in Brieselang, Erfurt, Lahr, Mönchengladbach und Stettin (Gryfino).
- 6) Ausgangslogistik inkl. Retouren aus Fashion Store, zLabels, Lounge, Zalon; Produktion von Verpackungsmaterialien für die Auslieferung von Kundenaufträgen; Eingangslogistik (Eingangstransport von zLabels Produkten und Verpackungsmaterialien; Lagerung in Logistiklagern); Mitarbeiter-Pendelverkehr nach Pendel-Szenarien, Geschäftsreisen.
- 7) Treibhausgasemissionen werden als CO₂-Äquivalente (CO₂e) ausgewiesen. Alle im Kyoto-Protokoll der Vereinten Nationen geregelten Treibhausgase wurden berücksichtigt: Kohlendioxid (CO₂), Methan (CH₄), Distickstoffoxid (N₂O), Schwefelhexafluorid (SF₆), Fluorkohlenwasserstoffe (HFCs) und Kohlenwasserstoffe (PFCs). Zur besseren Lesbarkeit werden die Emissionen als CO₂-Emissionen bezeichnet und in Tonnen CO₂ angegeben.

CO₂-Emissionen nach Quelle (2017)

→ 10

IN %



Nachhaltige Initiativen im Logistiknetzwerk

In unseren Logistikzentren gehen täglich Produkte von rund 2.000 Marken ein, die aus vielen verschiedenen Regionen der Welt stammen. Diese Produkte werden zu unseren mehr als 23 Mio. aktiven Kunden in 15 europäische Länder versendet. Angesichts dieser Dimension sehen wir Effizienzsteigerungen, technische Innovationen und die Sensibilisierung unserer Dienstleister als die größten Hebel für eine nachhaltige Logistik und eine Verringerung unseres ökologischen Fußabdrucks an.

2017 haben wir ein Pilotprojekt gestartet, mit dem wir unsere Beschaffungslogistik durch ein Zeitfenstermanagement optimieren. Diese Lösung ermöglicht es unseren Transportdienstleistern, ihre Lieferungen zu konsolidieren, wodurch die Bestückung der Lieferfahrzeuge verbessert und die Anzahl der Lieferfahrten reduziert wird. Die Einführung dieses Systems an weiteren Standorten ist für 2018 geplant. Parallel setzen wir in unserer Logistik einen neuen intelligenten Algorithmus ein, mit dem wir Bestellungen eines Kunden, die innerhalb eines definierten Zeitfensters getätigt wurden, zu einer Lieferung zusammenfassen. Damit reduzieren wir nicht nur die Umweltauswirkungen, sondern auch die Auslieferungskosten.

Die letzte Meile der Auslieferung wird oft als der wichtigste Faktor beim Verbrauch fossiler Brennstoffe und Ausstoß von CO₂-Emissionen angesehen.⁸ Unser Logistics Network Team startet hier regelmäßig Pilotprojekte, die sowohl auf die Kundenzufriedenheit als auch auf Umweltauswirkungen einzahlen. Mit Tripl hat Zalando 2017 ein dänisches Elektrofahrzeug getestet, das CO₂-frei und besonders geräuscharm betrieben werden kann, was es vor allem für den Einsatz in Großstädten geeignet macht. Im vergangenen Jahr haben wir zudem Berliner Kunden testweise in einem zuvor mit ihnen definierten 60-Minuten-Zeitfenster beliefert. Für dieses Pilotprojekt

GRI 102-2
GRI 103-1/-2/-3 MA
Emissionen



zln.do/de-Netzwerk

8) https://www.researchgate.net/publication/266977016_Carbon_emissions_comparison_of_last_mile_delivery_versus_customer_pickup

haben wir unser lokales Lieferantenetzwerk in Berlin mit dem Anbieter Hoard erfolgreich erweitern können, der Auslieferungen ausschließlich mit dem Fahrrad vornimmt.

Um unser Klimaschutzpotenzial über die gesamte Wertschöpfungskette voll auszuschöpfen, müssen wir mit unseren Partnern zusammenarbeiten. Wir haben daher damit begonnen, Informationen über CO₂-Emissionen von allen unseren Transportpartnern sowie von kleineren, regionalen Logistikstandorten, die von unseren Dienstleistern betrieben werden, einzuholen. Auf diese Weise erreichen wir nicht nur eine verbesserte Datenqualität unserer CO₂-Berechnungen, sondern auch eine hilfreiche Grundlage für künftige Kollaborationen für Umweltschutz.



zln.do/de-Flexible-Lieferung

Innovative Mobilitätskonzepte

In einem wachsenden Unternehmen mit einer steigenden Mitarbeiterzahl steigt auch die Relevanz von Emissionen aus Geschäftsreisen und beruflichem Pendelverkehr. Beide Aspekte stehen für 12 % unserer gesamten CO₂-Emissionen.

GRI 305-3

Gemäß unserer Reiserichtlinie sind Telefon- oder Videokonferenzen als bevorzugtes Kommunikationsmittel zu wählen, um unnötige Reisen zu vermeiden. Für Entfernungen von unter 400 km empfehlen wir unseren Mitarbeitern ausdrücklich, mit der Bahn zu reisen. Die Richtlinie schreibt ferner vor, dass Mietautos der Kompaktklasse zu wählen sind, was sowohl Kosten als auch CO₂-Emissionen spart. Unsere Firmenwagenrichtlinie sieht die Option vor, Autos mit alternativen Antrieben (z. B. Elektroautos) zu leasen, und fördert so nachhaltige Mobilitätslösungen.

Um die Mobilität unserer Mitarbeiter zwischen unseren Berliner Standorten zu erleichtern, wurde 2017 ein Mobilitätskonzept entwickelt, das 2018 umgesetzt wird. Nachhaltigkeit, sowohl ökonomisch als auch ökologisch, ist eines der Hauptkriterien bei der Auswahl unserer zukünftigen Mobilitätspartner.

Da die Emissionen aus dem Pendlerverkehr (6 %) hauptsächlich auf unsere Logistikzentren zurückzuführen sind, begrenzt sich unser Engagement nicht nur auf die Berliner Standorte. In unserem Logistikzentrum in Erfurt sind wir beispielsweise eine Partnerschaft mit JobRad eingegangen, die unseren Mitarbeitern vor Ort die einfache Ausleihe von Fahrrädern ermöglicht. Zusätzlich wurde – auch aufgrund unserer Wünsche und des Engagements des Betriebsrats – ein Radweg eingerichtet, der aus Erfurt zum Logistikzentrum von Zalando führt. Zusätzlich können unsere Mitarbeiter ihre Fahrräder kostenlos an professionell ausgestatteten Wartungssäulen in der Nähe der Fahrradunterstände reparieren.

Um den Mitarbeitern die Anreise zu unserem Standort in Lahr zu erleichtern, haben wir zwei Buslinien initiiert, die nun von Nahverkehrsunternehmen betrieben werden.

Energiemanagement fördert Klimaschutz

Unser Unternehmenswachstum bedeutet auch, dass wir immer mehr Gebäudeflächen nutzen. Aus diesem Grund hat sich auch unser Energieverbrauch gegenüber 2016 um 47,2 % erhöht. Wir sehen Effizienzsteigerungen und Investitionen in erneuerbare Energien als entscheidende Hebel für Ressourcenschonung und Klimaschutz an.

GRI 103-1/-2/-3 MA Energie

Wir haben 2017 den Einsatz von intelligenten Zählern in den Gebäuden unserer Hauptverwaltung ausgebaut. Wir verfügen so über Echtzeitdaten zu unseren Energieverbräuchen und die Möglichkeit, diese in Zukunft effizienter zu steuern. Zusätzlich sind wir im letzten Quartal 2017 mit der Einführung eines Energiemanagementsystems für unsere Bürogebäude gestartet, beginnend mit dem Hauptverwaltungsgebäude. Für dieses wollen wir bis Ende 2018 eine Zertifizierung nach ISO 50001 erreichen. Über eine Ausweitung der Zertifizierung auf andere Bürogebäude wird anschließend entschieden.

Um auch unsere Logistikzentren energieeffizienter zu betreiben, verfolgen wir weiterhin das Ziel, an unseren deutschen Standorten ein integriertes Energiemanagementsystem einzuführen. Aufgrund von technischen Schwierigkeiten wurde die Einführung dieser Systeme verschoben und ist nun für 2018 geplant.

Neben der Erhöhung der Energieeffizienz setzen wir im Rahmen unserer Klimaschutzstrategie auf die Nutzung erneuerbarer Energien. Daher stellen wir für unsere Standorte in Deutschland ab 2018 den Strombezug auf 100 % regenerative Quellen um. Darüber hinaus verwenden wir ab diesem Jahr klimaneutrales Gas für den Wärmebezug an den von uns betriebenen Logistikzentren in Deutschland.

Unser jüngst errichtetes Logistikzentrum in Lahr wird teilweise mit einem Solardach ausgestattet. 2018 wird das Solardach voraussichtlich 13 % des dortigen Strombedarfs decken. Die zu erwartenden CO₂-Einsparungen aus dieser Maßnahme werden sich pro Jahr auf 650 Tonnen belaufen.

Energieverbrauch

→ 03

GRI 302-1

IN MWH	2017	2016
Strom (gesamt)	50.840	37.159
Strom aus erneuerbaren Quellen	22.840	12.634
Heizung	11.864	2.761
Erdgas	20.297	16.351
Fahrzeugflotte	1.402	1.072
Summe	84.402	57.342

Ressourceneffizienz bei Verpackung und Abfall

Mit steigendem Geschäftsvolumen erwarten wir auch die Zunahme der Menge von Verpackungsmaterial. Um unser wirtschaftliches Wachstum von unserem ökologischen Fußabdruck zu entkoppeln, wollen wir die Nachhaltigkeit unserer Verpackungsmaterialien auf die nächste Stufe heben. So sollen beispielsweise bis zum Jahr 2020 100 % unserer Verpackungen aus nachhaltigem Anbau kommen.⁹⁾ 2017 wurden bei Zalando 25.149 Tonnen an Verpackungsmaterialien für Kundenlieferungen verwendet. Davon stammten 93 % aus wiederverwerteten Materialien.

GRI 103-1/-2/-3 MA
Materialien
GRI 301-1
GRI 301-2

Unser Ansatz zur Verwendung von Verpackungsmaterialien basiert sowohl auf Kundenorientierung als auch auf ökologischen Aspekten. Für unser Geschäftsmodell und für unsere Kunden ist das bestmögliche Erlebnis beim Auspacken und Zurückschicken der Produkte enorm wichtig. So haben

9) Von Zalando beschaffte Verpackungen. Für Verpackungen, die nicht von uns beschafft werden, arbeiten wir mit unseren Partnern zusammen, um das 100 %-Ziel im Laufe der Zeit zu erreichen.

unsere Versandtaschen und nahezu all unsere Boxen einen integrierten Rücksendestreifen, der ein einfaches Verschließen ermöglicht. Wir haben festgestellt, dass ein Teil unserer Kunden bei zurückgeschickten Versandtaschen und Boxen weiter auf Klebeband zurückgreift, was zu zusätzlichem Abfall und weiterem Ressourcenverbrauch führt. Um unseren Kunden den Rücksendeprozess zu erleichtern, sie aber auch zum Verzicht auf zusätzliches Klebeband zu motivieren, haben wir 2017 den Rücksendestreifen zusätzlich gekennzeichnet.

Angesichts weltweit begrenzter natürlicher Ressourcen nutzen wir Verpackungsmaterial so sparsam wie möglich. So arbeiten wir eng mit unseren Partnern zusammen, um die Materialmenge für jede Box kontinuierlich zu verringern. Zum Beispiel wurde die Materialdicke unserer kleinsten Kartons reduziert, womit wir 2017 ca. 3.000 Tonnen Papier einsparen konnten.

GRI 103-1/-2/-3 MA
Materialien

Besonders unsere Versandtaschen bieten ökologische Vorteile. Sie ermöglichen es unseren Mitarbeitern, die Größe beim Verschließen anzupassen. Luftlöcher sorgen dafür, dass überschüssige Luft entweichen kann und entsprechend weniger Platz beim Transport beansprucht wird. Der prozentuale Anteil der Versandtaschen am Gesamtvolumen konnte 2017 im Vergleich zu 2016 von durchschnittlich 17 % auf 21 % gesteigert werden.

Abfall fachgerecht behandeln

In unseren Büros sind Papier und Siedlungsmüll die häufigsten Abfallarten, wohingegen in unseren Logistikzentren, Outlets und Fotostudios der meiste Abfall durch Verpackungen für Versand und Rückversand der von uns verkauften Produkte verursacht wird. 50 % der in allen Produktkategorien als Verpackung verwendeten Materialien wurden an uns zurückgeschickt und konnten wiederverwertet werden.

GRI 103-1/-2/-3
MA Materialien
GRI 103-1/-2/-3
MA Abwasser und Abfall
GRI 301-3

Zalando sieht in der Wiederverwertung von Verpackungen in unseren Logistikzentren eine wichtige ökologische Verpflichtung. Dafür werden alle nicht mehr verwendbaren Versandkartons und Folienbeutel gesammelt, sortiert und entsprechend wiederverwertet. Wir beziehen auch unsere Kunden in die Aktivitäten ein und versehen unsere Pakete mit der Information, dass unsere Verpackungen 100 % wiederverwertbar sind.

Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode

→ 04

GRI 306-2

IN TONNEN*	2017	2016**
Ungefährliche Abfälle	17.693	16.312
Entsorgungsmethode		
Recycling	15.821	14.979
Wiederverwendung	58	329
Wiederverwertung, einschließlich Energierückgewinnung	864	–
Abfallverbrennung	950	1.005
Gefährliche Abfälle	1	55
Total	17.694	16.367

*) Die Entsorgungsmethode wurde anhand der Angaben unserer Entsorger ermittelt.

**) Dieser Wert liegt 138 Tonnen unter dem im Geschäftsbericht 2016 ausgewiesenen Wert. Dies ist im Wesentlichen auf eine Verbesserung der Berechnungsmethodik zurückzuführen.

1.2.5 do.CONNECT

do.CONNECT

→ 11

Wirkungsvision	Angestrebte Ergebnisse	Ziele	Zeit- schiene
Wir möchten neue Wege finden, wie Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen können 	Zalando nutzt erfolgreich seine Stärken, um bestehende Lösungen zu skalieren, die gesellschaftliche Herausforderungen angehen.	Durch sektorübergreifende Initiativen bieten wir 100+ Lösungen die vielfältige Nachbarschaften stärken oder Transparenz in der Lieferkette erhöhen Unterstützung und Sichtbarkeit.	2019
		Wir möchten mindestens fünf Lösungen, die zu mehr Transparenz in der Mode-Branche beitragen, substantiell in der Steigerung ihrer Wirkung unterstützen.	2020
	Zalando-Mitarbeiter treiben soziale Veränderung in ihren Nachbarschaften voran.	Unser Ziel ist es, dass sich 20 % der Zalandos sozial engagieren.	2020
		Wir möchten die Expertise unserer Mitarbeiter nutzen und den Anteil von pro bono-Engagement in unserem Volunteering-Mix erhöhen.	2020
		Mindestens 100 Zalandos sollen die Möglichkeit bekommen, besonders wirksame soziale Projekte in ihrer Nachbarschaft zu etablieren.	2020
	Wir bereiten den Weg für eine stärkere Wirkungsorientierung im sozialen Engagement von Unternehmen.	Wir wollen soziale Projekte unterstützen, bestmöglich mit Unternehmen zusammenzuarbeiten.	2018
		Wir möchten unterschiedliche Möglichkeiten testen, um die Wirksamkeit unseres sozialen Engagements zu messen.	2019

Unsere Gesellschaft steht vor fundamentalen Herausforderungen, zu deren Lösung auch Unternehmen einen Beitrag leisten können und müssen. Als guter Nachbar wollen wir uns dabei genauso professionell engagieren, wie wir das auch im täglichen Wirtschaften tun. Gemeinsam mit Experten aus allen gesellschaftlichen Bereichen machen wir uns an die Arbeit und bringen dabei unsere eigenen Kompetenzen, Netzwerke und Ressourcen so wirksam wie möglich ein. Besonders sinnvoll ist dies natürlich bei den Themen, bei denen wir uns gut auskennen. In den vergangenen zwei Jahren haben wir mit dem Aufbau nötiger Netzwerke und Infrastrukturen begonnen, um ab 2018 durchschnittlich 1 % unseres EBT strategisch in unsere gesellschaftliche Wirkung zu investieren. Wir konzentrieren unser Engagement dabei auf zwei strategische Bereiche. 1.) Wir werden uns weiterhin in den Gemeinschaften um uns herum engagieren, um ein guter Nachbar zu sein. 2.) Gleichzeitig wollen wir mit unserer Technologie- und Modekompetenz eine systemische Rolle in unserem Arbeitsgebiet einnehmen und strategisch in Lösungen investieren, die Transparenz und Nachhaltigkeit in unserer Branche erhöhen. Der Aufbau eines Accelerators für diesen Zweck wird ein Schwerpunktthema unseres gesellschaftlichen Engagements im Jahr 2018 sein.

GRI 413-1


zln.do/de-Nachbarschaft

Vielfältige und integrative Nachbarschaften stärken

Viele Länder haben bereits wirksame Lösungen zur Integration Geflüchteter gefunden, einige von ihnen haben sogar jahrzehntelange Erfahrung mit ihnen. Zu unserem Hello Festival haben wir 2016 erfolgreiche Sozialunternehmer aus aller Welt nach Berlin geholt und zehn deutschen Organisationen den Transfer ihrer wertvollen, oft langjährigen Erfahrung bei der Integration von Geflüchteten in Deutschland ermöglicht. Der „Hello Accelerator“ wurde als einjähriges Unterstützungsprogramm für diese lokalen Organisationen konzipiert und umfasste Schulungen, Mentoring und Zugang zu insgesamt 285.000 EUR Projektfinanzierung, um den Wissenstransfer und die Replikation

GRI 103-1/-2/-3 MA Lokale Gemeinschaften

zu beschleunigen. Bewährte Lösungen mit einem sektorübergreifenden Netzwerk zu skalieren statt das Rad neu zu erfinden – für dieses Engagement nach dem „Sozialen Zalando-Prinzip“ wurden wir im vergangenen Jahr sogar mit dem Deutschen CSR-Preis für gelungene Maßnahmen zur Flüchtlingsintegration ausgezeichnet. Wir freuen uns über die Anerkennung unseres gesellschaftlichen Engagements und sehen es als zusätzliche Motivation, unseren Weg fortzusetzen, denn die Herausforderung der langfristigen Integration ist noch lange nicht gelöst.

Genau wie unsere Mitarbeiter aus mehr als 100 verschiedenen Ländern tragen nun auch Geflüchtete zur Vielfalt und Lebendigkeit in unseren Nachbarschaften bei. Denn nach der Aufnahme in Not- und Großunterkünften sind viele von ihnen inzwischen „im Kiez“ angekommen. Doch Integration ist für alle Beteiligten ein Marathon. Unser Engagement werden wir daher nicht zurückfahren, sondern langfristig an der Stärkung lebendiger und integrativer Nachbarschaften ausrichten. In einem ersten Schritt haben wir 2017 den ersten Deutschen Nachbarschaftspreis der nebenan.de Stiftung als Partner ermöglicht. Über 1.300 Bewerbungen kleiner Nachbarschaftsinitiativen waren ein beeindruckendes Zeugnis des bestehenden Engagements vor Ort.

All dies wäre ohne das Engagement unserer Mitarbeiter nicht möglich. Sie bringen sich aktiv rund um unsere Standorte ein und können dafür jedes Jahr zwei Tage nutzen, an denen sie für ihr soziales Engagement freigestellt werden. 2017 haben 954 Zalandos 60 Initiativen mit 816 Einsätzen unterstützt. Gemeinsam mit dem Sozialunternehmen Vostel arbeiten wir an einer Win-win-Situation: eine wertvolle Erfahrung für unsere Mitarbeiter und ein konkreter Mehrwert für das teilnehmende Projekt. Vostel holt nach Abschluss eines Einsatzes unserer Mitarbeiter auf beiden Seiten Feedback ein, um die Wirksamkeit unseres Programms weiter zu steigern.

Feedback zu unserem sozialen Engagement

→ 12



Neben der Wirksamkeitsmessung ist es besonders wichtig für uns die Anzahl der Mitarbeiter zu erhöhen, die sich freiwillig engagieren. Bis 2020 möchten wir erreichen, dass sich 20 % der Zalandos gesellschaftlich einbringen und dabei der Anteil der pro bono-Einsätze im Vergleich zu 2017 steigt.

Soziales Engagement von Firmen und Mitarbeitern kann eine großartige Möglichkeit sein, Menschen und Themen zu verbinden, die sich sonst nicht unbedingt treffen würden. Über die persönlichen Begegnungen hinaus schätzen soziale Initiativen die Zeit und die fachliche Kompetenz der Zalando-Mitarbeiter. Aus diesem Grund bringen immer mehr Zalandos nicht nur ihre Zeit, sondern auch ihre professionellen Fähigkeiten unentgeltlich für einen guten Zweck ein – pro bono. So veranstalteten wir 2017 eine

Hack Night, bei der in einer Nacht sechs soziale Projekte von der Beratung unserer Mitarbeiter profitierten. Zum Beispiel wurden hier eine Website suchmaschinenoptimiert und ein Kampagnenkonzept entwickelt. Außerdem boten Zalando die Hello-Accelerator-Teilnehmer zu Themen wie Kommunikationsstrategie, Führungskompetenz und Team Building. Zalando hielt zusätzlich Workshops für Geflüchtete zu Programmier- und Bewerbungsfähigkeiten. Zuletzt gaben Mitarbeiter ihr Wissen zu Kommunikation in sozialen Medien und kundenfreundlicher Gestaltung von Verkaufsräumen für eine Konferenz der Kleiderläden des Roten Kreuzes weiter.



zln.do/de-Hack-Night

Transparenz in der Lieferkette steigern

Im Laufe der vergangenen Jahre haben wir viel gelernt: aus unserem Engagement für Integration und aus der Vielzahl unterschiedlicher Themen in den Gemeinschaften, in denen wir aktiv sind. Während wir weiterhin einen Beitrag zu diesen lokalen Anliegen leisten wollen, wie es alle Nachbarn tun sollten, wollen wir unsere professionelle Erfahrung und unsere Netzwerke auch für gesellschaftliche Herausforderungen nutzen. Die größte Wirkung erzielen wir dabei dort, wo unsere Kernkompetenzen aufeinandertreffen: Mode und Technologie. Wir sind der Meinung, dass wir neue Technologien einsetzen müssen, um die Transparenz in unserer Branche grundlegend zu erhöhen. Dabei sind wir fest entschlossen, unsere Rolle bei der Beschleunigung dieses Prozesses zu finden, um damit zum Wohle aller beizutragen.

Im Laufe des Jahres 2017 haben wir uns auf die Suche nach existierenden Lösungen gemacht und eine Liste Erfolg versprechender Projekte und Initiativen erstellt, die mithilfe von Technologien die Transparenz in der Lieferkette erhöhen, und Gespräche mit Experten und sozialen Innovatoren geführt. Wir ließen uns von ihren Ansätzen inspirieren und hörten uns ihre Bedürfnisse an, um Möglichkeiten zu identifizieren, wie wir ihre Wirkung unterstützen könnten. Wir befinden uns hier zwar erst am Anfang einer neuen Lernreise, sind vom Potenzial der Lösungen jedoch schon jetzt absolut überzeugt und haben daher bereits angefangen die Infrastruktur für ein eigenes Unterstützungsprogramm zu entwickeln, das wir 2018 starten werden. Mit dessen Hilfe sollen diese sozialen Innovatoren und ihre Lösungen systematisch identifiziert und bei der Skalierung ihrer Wirkung unterstützt werden.

Als ersten Schritt sind wir eine Partnerschaft mit dem Plug and Play Accelerator – Fashion for Good eingegangen, der den Fokus hat, dringend benötigte Nachhaltigkeitsinnovationen zu finden, in diese zu investieren und ihnen den Marktzugang zu erleichtern. In nur einem Jahr hat Fashion for Good bereits eine Pipeline von mehr als 400 Start-ups aufgebaut, die in allen Teilen der Lieferkette innovative Lösungen erarbeitet haben. Wir sind stolz darauf, dieser Brancheninitiative beizutreten, und arbeiten dabei mit der C&A Foundation, Kering und Galeries Lafayette zusammen. Die Herausforderungen, vor denen wir als Industrie stehen, sind zu groß, um von einzelnen Beteiligten gelöst zu werden, und wir hoffen daher, dass sich der Initiative zukünftig noch weitere Partner anschließen werden.

2018 werden wir unsere zeitlichen, finanziellen und fachlichen Anstrengungen erhöhen und mit unseren Geschäftspartnern und führenden Stakeholdern zusammenarbeiten, um die vielversprechendsten Lösungen dabei zu unterstützen, ihren Einfluss signifikant zu steigern.



Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

das Geschäftsjahr 2017 war ein weiteres erfolgreiches Jahr für Zalando. Dank starkem Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden, den Ausbau des Leistungsangebots an Geschäftspartner im Rahmen der Umsetzung der Plattformstrategie sowie fortlaufende Investitionen in die Logistik- und Technologieinfrastruktur konnte Zalando sein Versprechen von profitabilem Wachstum erneut halten. Auf der Basis des Purpose „Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ sowie des Ziels, langfristigen Wert zu schaffen, ist die Gesellschaft für die Fortsetzung ihres Wachstumskurses in diesem und den kommenden Jahren bestens positioniert.

Beratung und Überwachung

Der Aufsichtsrat hat die ihm nach den gesetzlichen Anforderungen, der Satzung, der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und dem Deutschen Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen. Er hat sich regelmäßig und ausführlich über die beabsichtigte Geschäftspolitik, wesentliche Fragen der Finanz-, Investitions- und Personalplanung, den Gang der Geschäfte sowie Risiken und Chancen in schriftlicher und mündlicher Form berichten lassen. Der Vorstand stimmte insbesondere die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit



Weitere Informationen
Corporate-Governance-
Bericht S. 54

1.3 BERICHT DES AUFSICHTSRATS

**Der Aufsichtsrat – von links nach rechts:**

Dylan Ross Mitglied des Aufsichtsrats bis Januar 2018,

Lothar Lanz Vorsitzender des Aufsichtsrats,

Vorsitzender des Nominierungsausschusses,

Mitglied des Prüfungsausschusses,

Jörgen Madsen Lindemann Mitglied des Aufsichtsrats,

Vorsitzender des Vergütungsausschusses, Mitglied des

Prüfungsausschusses, Mitglied des Nominierungsausschusses,

Beate Siert Mitglied des Aufsichtsrats,

Mitglied des Vergütungsausschusses,

Dominik Asam Mitglied des Aufsichtsrats,

Vorsitzender des Prüfungsausschusses,

Alexander Samwer Mitglied des Aufsichtsrats,

Mitglied des Vergütungsausschusses,

Konrad Schäfers Mitglied des Aufsichtsrats,

Mitglied des Prüfungsausschusses,

Shanna Prevé Mitglied des Aufsichtsrats,

Mitglied des Vergütungsausschusses,

Anders Holch Povlsen Stellvertretender Vorsitzender des

Aufsichtsrats, Mitglied des Nominierungsausschusses

dem Aufsichtsrat ab. In alle Entscheidungen von grundlegender Bedeutung war der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Zustimmungspflichtige Geschäfte wurden vom Vorstand erläutert.

Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Das Aufsichtsratsplenum tagte im Geschäftsjahr 2017 sechsmal. Der Prüfungsausschuss hielt vier, der Vergütungsausschuss sieben und der Nominierungsausschuss hielt zwei Sitzungen ab. Ferner fasste der Aufsichtsrat 34 Umlaufbeschlüsse. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse kamen vollständig oder in Teilen ggf. auch ohne den Vorstand zusammen, um Sachverhalte zu erörtern, die den Vorstand betreffen oder interne Gespräche der Aufsichtsratsmitglieder untereinander erforderten. Über das Ergebnis der Ausschusssitzungen wurde in der jeweils nachfolgenden Plenumsitzung berichtet. Shanna Prevé war an der Teilnahme an einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung verhindert. Kai-Uwe Ricke war an der Teilnahme an einer ordentlichen Aufsichtsratssitzung verhindert. Die übrigen Mitglieder waren bei sämtlichen Sitzungen des Aufsichtsrats sowie ihrer jeweiligen Ausschüsse anwesend.

Überblick über die Plenums- und Ausschusssitzungen sowie die individuelle Teilnahme im Geschäftsjahr 2017

→ 05

	Amtszeit	Plenum	Prüfungs- ausschuss	Vergütungs- ausschuss	Nominie- rungs- aus- schuss
Dominik Asam	Seit Mai 2017	4 / 4	2 / 2	–	–
Lorenzo Grabau	Bis Mai 2017	2 / 2	2 / 2	2 / 2	–
Lothar Lanz	Seit Februar 2014	6 / 6	4 / 4	2 / 2	2 / 2
Jørgen Madsen Lindemann	Seit Mai 2016	6 / 6	2 / 2	5 / 5	–
Anders Holch Povlsen	Seit Dezember 2013	6 / 6	–	–	2 / 2
Shanna Prevé	Seit Mai 2017	3 / 4	–	5 / 5	–
Kai-Uwe Rieke	Bis Mai 2017	1 / 2	2 / 2	–	–
Dylan Ross	Seit Juni 2015	6 / 6	–	–	–
Alexander Samwer	Seit Dezember 2013	6 / 6	–	7 / 7	2 / 2
Konrad Schäfers	Seit Juni 2015	6 / 6	4 / 4	–	–
Beate Siert	Seit Juni 2015	6 / 6	–	7 / 7	–

Plenumssitzungen

In jeder seiner vierteljährlich stattfindenden ordentlichen Sitzungen hat das Aufsichtsratsplenum die Management-Reports des Vorstands über den Geschäftsverlauf und die Unternehmensstrategie sowie die Entwicklung an den Kapitalmärkten analysiert und erörtert. Die Vorsitzenden der Ausschüsse des Aufsichtsrats haben dem gesamten Aufsichtsratsplenum regelmäßig über die Tätigkeiten der einzelnen Ausschüsse berichtet. Ferner behandelte der Aufsichtsrat die folgenden Schwerpunktbereiche:

In seiner ordentlichen Sitzung am 24. Februar 2017 befasste sich der Aufsichtsrat mit dem vom Vorstand vorgelegten Einzel- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2016. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses hat der Aufsichtsrat den Einzelabschluss 2016 festgestellt und den Konzernabschluss 2016 gebilligt. Der Aufsichtsrat schloss sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 2016 an. Zudem hat der Aufsichtsrat im Hinblick auf seinen Bericht für das Geschäftsjahr 2016 einen Beschluss gefasst und über die Agenda für die Hauptversammlung 2017 beraten. Ferner besprach der Aufsichtsrat die Ergebnisse der in Fragebogenform durchgeführten Effizienzprüfung 2016, welche die Informationsversorgung des Aufsichtsrats, Struktur und Effizienz der Sitzungen, Organisation und Arbeitsweise der Ausschüsse des Aufsichtsrats sowie die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seine Nachfolgeplanung zum Gegenstand hatte. Es wurden keine nennenswerten Unzulänglichkeiten identifiziert.

Bei seiner ordentlichen Sitzung am 5. Mai 2017 befasste sich der Aufsichtsrat insbesondere mit der Vorbereitung der Hauptversammlung 2017 sowie den Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und deren Auswirkungen. Für den gesamten Aufsichtsrat wurde ein Kompetenzprofil erstellt. Des Weiteren beriet der Aufsichtsrat über die Zielgröße der Frauenbeteiligung im Vorstand

und im Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 5 AktG und legte, jeweils mit einer Frist zur Erreichung bis zum 30. Juni 2022, eine Zielgröße von 0 % für den Vorstand und von 22 % für den Aufsichtsrat fest.

In der Sitzung am 31. Mai 2017 im Anschluss an die Hauptversammlung und die Wahl der Anteilseignervertreter ging es insbesondere um die Wahl von Lothar Lanz zum Vorsitzenden sowie von Anders Holch Povlsen zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats. Ferner wurde ein Beschluss über die neue Zusammensetzung der Ausschüsse des Aufsichtsrats gefasst. Weitere Informationen dazu finden sich im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 54.



zln.do/de-Hauptversammlung

In der außerordentlichen Sitzung am 27. Juni 2017 beriet der Aufsichtsrat über die Einführung eines neuen vom Vorstand vorgeschlagenen Incentivierungsprogramms für bestimmte Leistungsträger der Gesellschaft.

Wie in Vorjahren legte der Aufsichtsrat ein besonderes Augenmerk auf die Strategie der Gesellschaft und beschloss, erneut eine jährliche Strategiesitzung abzuhalten. Die ordentliche Sitzung am 29. August 2017 war speziell der Strategie der Gesellschaft gewidmet, die vom Vorstand vorgestellt und ausführlich mit den Aufsichtsratsmitgliedern erörtert wurde. Nach Ende der Sitzung nahmen die Aufsichtsratsmitglieder an einer von einem externen Rechtsberater durchgeführten Schulung zum Thema Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats teil.



zln.do/de-Strategie

In der ordentlichen Sitzung am 4. Dezember 2017 beriet der Aufsichtsrat in erster Linie über die Finanzplanung für das Geschäftsjahr 2018. Zudem wurden das Diversitätskonzept des Aufsichtsrats sowie die Einführung eines Diversitätskonzepts für den Vorstand erörtert. Der Vorstand und der Aufsichtsrat fassten einen gemeinsamen Beschluss über die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Aufsichtsrat besprach darüber hinaus die Form der jährlichen Überprüfung der Effizienz seiner eigenen Tätigkeit. Die Effizienzprüfung erfolgte auf Grundlage von Fragebögen. Jedes Aufsichtsratsmitglied wurde hinsichtlich der Arbeit des gesamten Aufsichtsrats und der Ausschüsse sowie hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Vorstand und dessen Informationsversorgung des Aufsichtsrats um Feedback gebeten.

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben bzw. aufgrund der Vorgaben in der Satzung und der Geschäftsordnung des Vorstands einer vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Diese Geschäfte wurden dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt. Unter anderem befasste sich der Aufsichtsrat mit dem Bau neuer Logistikstandorte in Polen und Italien, einem Mietvertrag für neue Büroflächen in Berlin, der Akquisition des Multichannel-Retailers für Basketball KICKZ sowie der Gründung des Joint Ventures FashionTrade zur Entwicklung des B2B-Marktplatzes für Online-Mode.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss befasste sich mit dem Jahresabschluss und Konzernabschluss 2016 einschließlich des zusammengefassten Lageberichts 2016 sowie der Quartalsmitteilung Q1, dem Halbjahresbericht und der Quartalsmitteilung Q3 2017. Darüber hinaus prüfte und erörterte der Prüfungsausschuss regelmäßig Prüfungsschwerpunkte, die Statusberichte zu GRC (Governance, Risk und Compliance), Rechtsstreitigkeiten, die Arbeit der Internen Revision sowie Treasury-Berichte und Überlegungen zur Kapitalstruktur und beschäftigte sich mit den neuen Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung und mit der Zustimmung zur Erbringung von Nichtprüfungsleistungen.

Zudem war der Prüfungsausschuss in die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2017 für die Bestellung des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers involviert. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses stimmte sich im Vorfeld mit den Wirtschaftsprüfern über die Schwerpunkte der Abschlussprüfung ab.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss befasste sich mit der Leistungsbeurteilung des Vorstands, der Nachfolgeplanung sowie der Konzeption und Einführung des neuen Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder. Die Verhandlungen werden im Geschäftsjahr 2018 abgeschlossen. Des Weiteren beschäftigte sich der Vergütungsausschuss mit der Einführung von Mitarbeiter-Incentivierungsprogrammen und entsprechenden Statusberichten.

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss erstellte Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung hinsichtlich der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern.

Interessenkonflikte

Interessenkonflikte eines Aufsichtsratsmitglieds bei der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat sind nicht aufgetreten. Um den Anschein eines potenziellen Interessenkonflikts zu vermeiden, hat das Aufsichtsratsmitglied Anders Holch Povlsen entschieden, nicht an den Verhandlungen und der Beschlussfassung über die Gründung des Joint Ventures FashionTrade zwischen der Bestseller-Gruppe und der ZALANDO SE zur Entwicklung des B2B-Marktplatzes für Online-Mode teilzunehmen.

Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses

Der Vorstand hat dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses im Februar 2018 unverzüglich nach dessen Aufstellung den noch nicht testierten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2017, den zusammengefassten Lagebericht und den nichtfinanziellen Bericht der ZALANDO SE und des Konzerns sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns zugeleitet. Der aufgestellte Jahresabschluss 2017 und der Konzernabschluss 2017 sowie der zusammengefasste Lagebericht der Gesellschaft und des Konzerns wurden vom Abschlussprüfer geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.



Weitere Informationen
Zusammengefasster
Lagebericht S. 80

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern zugesandt.

Zunächst hat sich der Prüfungsausschuss in Gegenwart der Abschlussprüfer intensiv mit dem Abschluss und dem Gewinnverwendungsvorschlag befasst. Der Abschlussprüfer hat über die wesentlichsten Prüfungssachverhalte berichtet. Daraufhin hat der Aufsichtsrat den Abschluss, den nichtfinanziellen Bericht sowie den Gewinnverwendungsvorschlag ausführlich erörtert.

Der Aufsichtsrat nahm die Prüfungsergebnisse zustimmend zur Kenntnis. Er prüfte den Jahres- und Konzernabschluss, den zusammengefassten Lagebericht und den nichtfinanziellen Bericht der ZALANDO SE und des Konzerns sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns. Das Ergebnis der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss und das Ergebnis seiner eigenen Prüfung entsprechen vollständig dem Ergebnis der Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung sind auch vom Aufsichtsrat keine Einwendungen zu erheben.

Der Aufsichtsrat hat daher den Jahresabschluss 2017 festgestellt, den Konzernabschluss 2017 gebilligt und den nichtfinanziellen Bericht verabschiedet. Der Aufsichtsrat ist unter Berücksichtigung insbesondere des Jahresergebnisses, der Liquidität, der Finanzplanung und der Strategie der Gesellschaft zu dem Ergebnis gekommen, sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung (Vortrag auf neue Rechnung) anzuschließen.

Corporate Governance

Die jährliche Entsprechenserklärung wurde vom Vorstand und vom Aufsichtsrat im Dezember 2017 abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist unter Punkt 1.4.1 auf Seite 54 wiedergegeben. Die Entsprechenserklärungen sind auf der Homepage des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate-Governance-Bericht mit Entsprechenserklärung ab Seite 54. Auch hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2017 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf den Vergütungsbericht ab Seite 68 verwiesen.



Weitere Informationen
Konzernabschluss S. 145



zln.do/de-Governance



Weitere Informationen
Corporate-Governance-
Bericht S. 54

Personalien

Die Amtszeit der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat endete mit Ablauf der Hauptversammlung am 31. Mai 2017. Lorenzo Grabau und Kai-Uwe Ricke stellten sich nicht zur Wiederwahl. Der Aufsichtsrat bedankt sich bei Lorenzo Grabau und Kai-Uwe Ricke für ihren wertvollen Beitrag zur Arbeit des Aufsichtsrats und die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Lothar Lanz, Jørgen Madsen Lindemann, Anders Holch Povlsen und Alexander Samwer wurden von der Hauptversammlung 2017 als Aufsichtsratsmitglieder wiedergewählt, Dominik Asam und Shanna Prevé wurden zu neuen Mitgliedern des Aufsichtsrats gewählt. Alle Mitglieder wurden bis zur Beendigung der Hauptversammlung gewählt, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2018 beschließt. Lothar Lanz wurde als Vorsitzender des Aufsichtsrats wiedergewählt, Anders Holch Povlsen wurde zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt.

Am 15. Januar 2018 endete die Amtszeit von Dylan Ross als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat aufgrund seines Austritts aus dem Zalando-Konzern. Der Aufsichtsrat dankt auch Dylan Ross für seinen Einsatz und seinen Beitrag zur Arbeit des Aufsichtsrats. Auf Grundlage gesetzlicher Vorschriften und der Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer der ZALANDO SE vom 17. März 2014 führt der SE-Betriebsrat der Gesellschaft derzeit ein Wahlverfahren zur Ernennung eines Nachfolgers für Dylan Ross sowie eines Stellvertreters durch. Der SE-Betriebsrat wird ein neues Mitglied sowie ein stellvertretendes Mitglied vorschlagen, die jeweils von der für den 23. Mai 2018 angesetzten ordentlichen Hauptversammlung der ZALANDO SE zu bestellen sind. Die Hauptversammlung ist an diese Vorschläge gebunden.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren hohen persönlichen Einsatz und die ausgezeichneten Leistungen im Geschäftsjahr 2017.

Berlin, 26. Februar 2018

Lothar Lanz

Die folgende Übersicht zeigt sämtliche aktuellen Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, welche von Mitgliedern des Aufsichtsrats der ZALANDO SE in Deutschland und im Ausland zusätzlich wahrgenommen werden.

Aktuelle und vergangene Mitgliedschaften

→ 06

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Dominik Asam	Infineon Technologies Austria AG, Villach, Österreich (Aufsichtsrat)
	Infineon Technologies Americas Corp., Delaware, USA (Verwaltungsrat)
	Infineon Technologies Asia Pacific Pte., Ltd., Singapur (Verwaltungsrat)
	Infineon Technologies China Co., Ltd., China (Verwaltungsrat)
	Bis Mai 2017: EPCOS AG (Aufsichtsrat)
Lorenzo Grabau (bis 31. Mai 2017)	Qliro Group AB, Schweden (Verwaltungsrat)
	Millicom International Cellular S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat)
	Tele2 AB, Schweden (Verwaltungsrat)
Lothar Lanz	Axel Springer SE (Aufsichtsrat)
	Bauwert AG (Aufsichtsrat)
	Home24 AG (Aufsichtsrat, Vorsitz)
	Kinnevik AB (Verwaltungsrat)
	TAG Immobilien AG (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender)
	Seit 1. Januar 2018: Dermapharm Holding SE, Grünwald (Aufsichtsrat)

1.3 BERICHT DES AUFSICHTSRATS

→ 07

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Anders Holch Povlsen*	Intervare A/S 25169158, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz) Nemlig.com A/S, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz) J.Lindeberg AB 556533-7085, Schweden (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding AB, Schweden (Verwaltungsrat) J.Lindeberg IP HK Limited, Hongkong (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapur (Verwaltungsrat) JL Schweiz AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorsitz)
Shanna Prevé	–
Kai-Uwe Ricke (Mitglied bis 31. Mai 2017)	United Internet AG, Montabaur (Aufsichtsrat) <i>Damit konzernverbundene Mandate:</i> Bis März 2017: United Internet Ventures AG, Montabaur (Aufsichtsrat) 1&1 Internet SE, Montabaur (Aufsichtsrat) 1&1 Telecommunication SE, Montabaur (Aufsichtsrat) 1&1 Mail & Media Applications SE, Montabaur (Aufsichtsrat, Vorsitzender) Seit Oktober 2017: Drillisch AG (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender) Bis Januar 2018: EUN Holdings LLP, Delaware (Verwaltungsrat) Delta Partners, Dubai (Verwaltungsrat) SUSI Partners AG, Schweiz (Verwaltungsrat) Virgin Mobile CEE B.V., Niederlande (Verwaltungsrat) Seit Mai 2017: STRATO AG (Aufsichtsrat) Seit November 2017: Cash Credit Limited, Caymaninseln (Verwaltungsrat)
Jörgen Madsen Lindemann**	Turtle Entertainment GmbH, Köln, Deutschland (Beirat)
Alexander Samwer	Home24 AG, Deutschland (Aufsichtsrat)
Beate Siert	–
Dylan Ross	–
Konrad Schäfers	–

*) Herr Povlsen ist darüber hinaus Mitglied im Verwaltungsrat bei diversen weiteren ausländischen konzerninternen Gesellschaften der Bestseller-Gruppe sowie bei ausländischen Gesellschaften mit Familienbezug.

**) Herr Lindemann ist darüber hinaus Mitglied im Verwaltungsrat bei diversen weiteren ausländischen konzerninternen Gesellschaften der Modern Times Group MTG Gruppe.

Die folgende Übersicht zeigt sämtliche aktuellen Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, die von Mitgliedern des Vorstands der ZALANDO SE in Deutschland und im Ausland wahrgenommen werden.

Aktuelle und vergangene Mitgliedschaften des Vorstands

→ 08

Name des Vorstandes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
David Schneider	Anatwine Ltd., UK (Verwaltungsrat) Trivago N.V., Deutschland (Aufsichtsrat, seit Dezember 2016)
Robert Gentz	–
Rubin Ritter	–

1.4 Corporate-Governance-Bericht

Die von Zalando gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE legen größten Wert auf eine gute Unternehmensführung und orientieren sich dabei an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Vorstand und Aufsichtsrat geben den Bericht zur Corporate Governance nachfolgend aufgrund der engen inhaltlichen Verbindung gemeinsam mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB ab. Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts¹⁰.

1.4.1 Entsprechenserklärung

Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats der ZALANDO SE zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ gemäß § 161 AktG.

Vorstand und Aufsichtsrat haben im Dezember 2017 die jährliche Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben. Die Entsprechenserklärung vom Dezember 2017 wird auf der Website des Unternehmens zugänglich gemacht.



zln.do/de-Governance

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE seit der zuletzt im Dezember 2016 abgegebenen Entsprechenserklärung mit den dort aufgeführten und erläuterten Abweichungen den am 12. Juni 2015 vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 5. Mai 2015 sowie den aktualisierten Empfehlungen in der Fassung vom 7. Februar 2017, bekannt gemacht vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers am 24. April 2017 (nachfolgend der „Kodex“), entsprochen hat.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE in Zukunft den Empfehlungen des Kodex mit folgenden Abweichungen entsprechen wird:

- **Ziffer 3.8 Abs. 3:** Der Kodex empfiehlt, für die Aufsichtsratsmitglieder einen Selbstbehalt im Rahmen der D-&-O-Versicherung zu vereinbaren. Die Gesellschaft ist der Auffassung, dass ein entsprechender Selbstbehalt nicht grundsätzlich dazu geeignet ist, die Leistung und das Verantwortungsbewusstsein der Aufsichtsratsmitglieder zu steigern. Zudem mindert er die Attraktivität der Aufsichtsrats Tätigkeit und damit auch die Chancen der Gesellschaft im Wettbewerb um qualifizierte Aufsichtsratskandidaten.
- **Ziffer 4.2.1 S. 1:** Der Kodex empfiehlt, dass der Vorstand einen Vorsitzenden oder Sprecher haben soll. Die drei Vorstände der ZALANDO SE haben bislang gleichberechtigt zusammengearbeitet, ohne dass eines der Vorstandsmitglieder die Funktion des Vorsitzenden oder des Sprechers innehatte. Der Aufsichtsrat sieht keinen Anlass, etwas an dieser bewährten und erfolgreichen Zusammenarbeit zu ändern.

¹⁰⁾ Die Erklärungen zur Corporate Governance gemäß §§ 289f und 315d HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

- **Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4, 6 und 7:** Der Kodex empfiehlt, dass bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile der Vorstandsvergütung sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden soll. Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen, und die variablen Vergütungsteile sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Das aktuelle Vergütungssystem des Vorstands, das bereits vor der erstmaligen Börsennotierung und damit vor Geltung der Empfehlungen des Kodex festgesetzt wurde, sieht als variablen Bestandteil der Vorstandsvergütung ein Aktienoptionsprogramm vor, das durch einen unabhängigen Vergütungsberater als angemessen bewertet wurde.
- Dieses Aktienoptionsprogramm sieht keine ausdrückliche Regelung zur Berücksichtigung negativer Entwicklungen vor. Es enthält Erfolgsziele, die an die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des gesamten Einzelhandelswerts aller Verkaufstransaktionen mit Personen oder Gesellschaften, die nicht der Zalando-Gruppe angehören, anknüpfen. Die Berücksichtigung negativer Entwicklungen erfolgt lediglich dadurch, dass die Ausübung der Optionsrechte aufgrund des Strike Price für die Ausübung der Optionsrechte wirtschaftlich unattraktiv werden kann, weshalb vorsorglich eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4 erklärt wird. Hinsichtlich der von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 empfohlenen betragsmäßigen Höchstgrenzen sieht das Aktienoptionsprogramm eine Begrenzung der bei Ausübung gewährten Stückzahl von Aktien vor. Betragsmäßige Höchstgrenzen hinsichtlich des bei Ausübung der Aktienoptionen zu erlangenden Werts sind hingegen nicht vorgesehen. Aus Sicht des Aufsichtsrats wäre eine solche Begrenzung auch nicht zweckmäßig, weil sie den mit einer aktienbasierten Vergütung bezweckten Gleichlauf der Interessen von Aktionären und Vorstandsmitgliedern unterbrechen würde. Die aktienbezogene Vergütung bezweckt schon nach ihrem Grundgedanken die angemessene Beteiligung der Vorstandsmitglieder an den wirtschaftlichen Risiken und Chancen des Unternehmens. Da für den variablen Bestandteil keine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt ist, ist folglich auch für die Vergütung insgesamt keine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt, sodass eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 erklärt wird. Schließlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass die vereinbarten Erfolgsziele den vom Kodex gestellten Anforderungen an die anspruchsvollen Parameter nicht entsprechen. Daher wird vorsorglich auch von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 7 eine Abweichung erklärt.
- Der Aufsichtsrat ist von der Ausgewogenheit und Angemessenheit des Optionsprogramms für den Vorstand überzeugt. Durch die Anknüpfung des variablen, d. h. aktienbasierten, Teils der Vergütung an die Kursentwicklung und die Langfristigkeit der Zielvorgaben sowie den signifikanten Strike Price für die Ausübung der Aktienoptionen ist die Vergütung aus Sicht des Aufsichtsrats an der Lage der Gesellschaft und deren langfristiger positiver Entwicklung ausgerichtet.
- **Ziffern 4.2.4 und 4.2.5:** Der Kodex empfiehlt, die Vergütungen der Vorstandsmitglieder individualisiert, getrennt nach fixen und variablen Bestandteilen sowie Nebenleistungen, auszuweisen. Diesen Empfehlungen wird nicht entsprochen, da die Hauptversammlung der ZALANDO SE am 11. Juli 2014 gemäß §§ 286 Abs. 5, 314 Abs. 3 Satz 1, 315e Abs. 1 (vormals 315a Abs. 1) HGB in Verbindung mit Art. 61 SE-VO beschlossen hat, dass eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütungen in den Jahres- und Konzernabschlüssen der ZALANDO SE, die für die Geschäftsjahre 2014 bis 2018 (einschließlich) aufzustellen sind, unterbleibt. Solange ein entsprechender „Opt-out“-Beschluss der Hauptversammlung vorliegt, wird die Gesellschaft in den Vergütungsbericht die nach Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex empfohlenen Darstellungen nicht in individualisierter Form aufnehmen.

- **Ziffer 5.1.2 S. 2:** Der Kodex empfiehlt, dass der Aufsichtsrat bei der Zusammensetzung des Vorstands auch auf Vielfalt (Diversity) achten soll. Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE erkennt die Bedeutung von Vielfalt an. Was die Zusammensetzung des Vorstands betrifft, so soll die Qualifikation das entscheidende Kriterium sein. Der Aufsichtsrat strebt an, dabei möglichst angemessen die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Unternehmens zu berücksichtigen. Ein spezielles Diversitätskonzept für die Zusammensetzung des Vorstands wendet der Aufsichtsrat zurzeit nicht an. Er berücksichtigt dabei, dass die Gesellschaft seit ihrer Gründung 2008 gründergeführt war und noch immer ist und eine sehr schlanke Vorstandsstruktur von nur drei Vorständen hat, die gleichberechtigt zusammenarbeiten. Diese schlanke Struktur hat sich als erfolgreich bewährt. Daneben berücksichtigt der Aufsichtsrat, dass der Vorstand seinerseits die Bedeutung von Inclusion und Vielfalt in der Gesellschaft insgesamt und im Management insbesondere anerkennt und fördert. Der Vorstand strebt an, die Vielfalt auf den Managementebenen unter sich weiter zu erhöhen, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how, die angemessene Berücksichtigung von Frauen und Internationalität. Der Aufsichtsrat wird seine Entscheidung zum Diversitätskonzept im Rahmen seiner langfristigen Nachfolgeplanung kontinuierlich überprüfen und ein Diversitätskonzept entwickeln, wenn es sinnvoll erscheint.

1.4.2 Corporate Governance

Die Corporate Governance der ZALANDO SE wird insbesondere durch die geltenden Gesetze, die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie die internen Geschäftsordnungen und Richtlinien bestimmt.

Eine nachhaltige Unternehmensführung wird durch die Verknüpfung von ökonomischen Zielen mit ökologisch und sozial ausgewogenem Handeln sichergestellt. Die Gesellschaft betrachtet Investitionen in Nachhaltigkeit als einen entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Aufrechterhaltung der gesellschaftlichen Akzeptanz des Unternehmens und bezieht in diesem Zusammenhang Mitarbeiter, Kunden und Partner ein. Detaillierte Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie und den Nachhaltigkeitsaktivitäten von Zalando finden sich im Kapitel zur Nachhaltigkeit ab Seite 12.

Zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und Rechnungslegung sowie der Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung besteht ein rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem, das sowohl präventive und überwachende als auch aufdeckende Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen und in den operativen Funktionen umfasst.

Zur frühzeitigen Erkennung, Steuerung und Überwachung von Risiken und Chancen hat die Gesellschaft eine Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC). Der Leitfaden der GRC-Abteilung wurde im Berichtszeitraum aktualisiert, um der zunehmenden Komplexität ihrer internen Organisation und dem steigenden Umfang der Zuständigkeiten Rechnung zu tragen. Die GRC-Abteilung hat die Aufgabe, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer festgelegten Methode beurteilt und gesteuert werden. Potenzielle Compliance-Risiken werden bei dieser Beurteilung ebenfalls berücksichtigt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem risikobewussten Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Das Compliance-Management-System von Zalando sorgt durch die Entwicklung von Richtlinien sowie die Beratung



Weitere Informationen
Nachhaltigkeit S. 12



Weitere Informationen
Risiko- und Chancenbericht
S. 114

GRI 103-1/-2/-3 MA
Antikorrupcion
GRI 102-11
GRI 205-1

und Schulung von Mitarbeitern dafür, Compliance-Verstöße wie u. a. korruptes Verhalten (einschließlich Erpressung, Betrug oder Bestechung) und Verstöße gegen das Kartellrecht, Datenschutzvorschriften oder Insiderrecht zu vermeiden. Im Berichtszeitraum wurden sämtliche Compliance-bezogenen Schulungen (Präsenzveranstaltungen sowie E-Learnings) in die Schulungsplattform von Zalando integriert. Verpflichtende Compliance-Schulungen für alle Mitarbeiter (für Führungsmitarbeiter als Präsenzveranstaltung, für alle anderen Mitarbeiter als E-Learning) geben einen Überblick über Compliance bei Zalando, unseren Ethikkodex, Verhaltenskodex sowie ausgewählte wichtige Richtlinien, einschließlich Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung, z. B. unsere Konzernrichtlinie über Zuwendungen und Geschenke. Darüber hinaus festigen sie das Bewusstsein für die wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen und unternehmensinternen Regelwerke und informieren über die etablierten Prozesse des Compliance-Management-Systems.

Zudem müssen alle Mitarbeiter an einem E-Learning über die Grundlagen des Datenschutzes teilnehmen. Des Weiteren werden für bestimmte Mitarbeitergruppen Schulungen zu Einzelthemen wie Kartellrecht und Insiderrecht sowie umfassende Schulungen zum Datenschutz durchgeführt. Ausgewählte Schulungen, wie derzeit jene zu Datenschutz, Sicherheit oder Kartellrecht, müssen jährlich wiederholt werden.

Alle verpflichtenden Schulungen sind regelmäßig zu wiederholen, in der Regel alle zwei Jahre. Die Mitarbeiter erhalten eine automatische Erinnerung zur Erfüllung ihrer Schulungspflichten. Erfüllt ein Mitarbeiter seine Pflichten nicht, wird sein Vorgesetzter informiert und regelmäßig erinnert, bis die Schulung abgeschlossen wurde. Der Verantwortungsbereich der Compliance-Funktion wurde zudem erweitert um Präsenzs Schulungen bei Zalando-Tochterunternehmen außerhalb Berlins sowie um Integrationsaufgaben in Verbindung mit neu erworbenen Unternehmen, die auch intensive Präsenzveranstaltungen zur Einführung in Zalandos Compliance-Standards, -Prozesse und -Richtlinien umfassten. Neue Mitarbeiter werden bereits im Rahmen der Einarbeitung über das Thema Compliance unterrichtet.

Der Ethikkodex der Gesellschaft ist auf der Unternehmenswebsite abrufbar und wurde den Mitarbeitern in zahlreichen Sprachen zur Verfügung gestellt. Er formuliert Erwartungen, enthält Leitlinien dazu, wie Zalando Geschäfte tätigen möchte, und dient als Grundlage für sämtliche Konzernrichtlinien. Gemäß dem Ethikkodex sind sämtliche Mitarbeiter u. a. dazu verpflichtet, Korruptionsbekämpfungsmaßnahmen, kartellrechtliche Vorschriften sowie Compliance-Bestimmungen zum Insiderrecht zu beachten. Detaillierte Angaben finden sich in den internen Richtlinien und Verfahren.



zln.do/de-Grundsaeetze

Der Ethikkodex verpflichtet zudem jeden Mitarbeiter dazu, unsere ebenfalls in internen Richtlinien und Verfahren festgelegten hohen Datenschutzstandards einzuhalten. Der Schutz personenbezogener Daten und die gesetzmäßige Erhebung, Verarbeitung und Nutzung dieser Daten sind Zalando als Technologieunternehmen ein sehr wichtiges Anliegen. Spezialisierte Teams stellen sicher, dass die Datenschutzanforderungen in allen Geschäftsbereichen erfüllt werden. Zalando hält sich an europäische und nationale Datenschutzvorschriften, die zu den strengsten weltweit zählen, und wir verfolgen Änderungen der rechtlichen Anforderungen genau.

GRI 102-16
GRI 103-1/-2/-3 MA Schutz
der Privatsphäre der Kunden
GRI 418-1

Im Berichtszeitraum hat Zalando darüber hinaus seinen Verhaltenskodex für Geschäftspartner aktualisiert und auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht. Daraus geht eindeutig hervor, dass Zalando keinerlei korrupte Praktiken akzeptiert, einschließlich Erpressung, Betrug oder Bestechung. Von Geschäftspartnern wird erwartet, dass sie sich an geltende nationale und internationale Vorschriften halten und angemessene Richtlinien zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption einführen, die an alle Geschäftsbereiche kommuniziert werden. Zalando führt für bestimmte Gruppen von Geschäftspartnern oder bei potenziellen Compliance-Risiken eine entsprechende Due Diligence durch.

Zur Vereinfachung der – auf Wunsch anonymen – Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen an die Compliance-Funktion wurden verschiedene Kommunikationskanäle eingerichtet. Die anonymen und geschützten Meldekanäle stehen sowohl Mitarbeitern als auch Dritten zur Verfügung. Für die Aufklärung und Beurteilung potenzieller Compliance-Verstöße wurde ein sogenanntes Compliance Panel eingerichtet. Die GRC-Abteilung arbeitet bei der Erfüllung ihrer Aufgaben eng mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision zusammen, um einen einheitlichen, funktionsübergreifenden Ansatz bei der angemessenen Beurteilung und Minderung von Risiken zu gewährleisten. Der Vorstand trägt für das ordnungsmäßige Funktionieren des Risiko- und Compliance-Management-Systems die Gesamtverantwortung, der Aufsichtsrat überwacht wiederum dessen Wirksamkeit.

Informationen zu aufgedeckten Compliance-Verstößen, wichtige Aktualisierungen von Verfahren oder Richtlinien sowie Schulungsteilnahmequoten werden mindestens vierteljährlich in Review-Meetings dem Vorstand berichtet und gemeinsam mit dem General Counsel und Experten der Internen Revision und Steuerabteilung erörtert.

1.4.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat

Arbeitsweise des Vorstands

Der Vorstand leitet die Geschäfte der Gesellschaft in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts verpflichtet. Die drei Vorstandsmitglieder Robert Gentz, David Schneider und Rubin Ritter führen das Unternehmen partnerschaftlich und sind als gleichberechtigte Mitglieder des Vorstands für die Unternehmensstrategie und deren tägliche Umsetzung verantwortlich.

Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt diese regelmäßig mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung. Er führt die Geschäfte der Gesellschaft unter Anwendung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters. Der Vorstand arbeitet mit den anderen Organen der Gesellschaft und der Vertretung der Arbeitnehmer kollegial und vertrauensvoll zum Wohle des Unternehmens zusammen.

Die Zusammenarbeit und Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder sind durch eine Geschäftsordnung geregelt, die der Aufsichtsrat festgelegt hat. Jedes Vorstandsmitglied führt den ihm zugewiesenen Geschäftsbereich in eigener Verantwortung. Die Führung aller Geschäftsbereiche ist einheitlich auf die durch die Beschlüsse des Vorstands festgelegten Ziele ausgerichtet. Unbeschadet der Geschäftsverteilung tragen die Mitglieder des Vorstands gemeinsam die Verantwortung für die

gesamte Geschäftsführung. Sie arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig laufend über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Geschäftsbereichen.

Sitzungen des Vorstands finden regelmäßig, in der Regel alle zwei Wochen, statt. Der Vorstand hält mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats regelmäßigen Kontakt, unterrichtet ihn über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft und ihrer Konzernunternehmen und berät mit ihm die Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens. Bei wichtigen Anlässen und bei geschäftlichen Angelegenheiten, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie die Leitung des Unternehmens von erheblichem Einfluss sein können, informiert der Vorstand den Vorsitzenden des Aufsichtsrats unverzüglich.

Jedes Vorstandsmitglied muss Interessenkonflikte unverzüglich gegenüber dem Aufsichtsrat offenlegen. Alle Geschäfte zwischen der Gesellschaft oder Konzernunternehmen einerseits und den Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen oder Unternehmungen andererseits haben den Standards zu entsprechen, wie sie bei Geschäften mit fremden Dritten maßgeblich wären, und wesentliche Geschäfte bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Zusammensetzung des Vorstands

Der Vorstand hat aktuell keine weiblichen Mitglieder. Die Zielgröße für die Frauenbeteiligung von 0 % gemäß § 111 Abs. 5 AktG wurde innerhalb der festgelegten Frist zum 30. Juni 2017 erfüllt. Der Aufsichtsrat hat erneut die Festlegung der Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG auf 0 % Frauenanteil beschlossen, mit einer Frist zur Erreichung bis zum 30. Juni 2022. Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE erkennt die Bedeutung von Vielfalt an. Eine vielfältige Zusammensetzung von Führungs- und Aufsichtsgremien kann in Entscheidungsprozessen und Diskussionen neue Perspektiven eröffnen und zur Leistungssteigerung beitragen. Ein spezielles Diversitätskonzept für die Zusammensetzung des Vorstands wendet der Aufsichtsrat zurzeit nicht an. Der Aufsichtsrat berücksichtigt dabei, dass die Gesellschaft seit ihrer Gründung im Jahr 2008 ein gründergeführtes Unternehmen ist und mit lediglich drei gleichberechtigt zusammenarbeitenden Vorstandsmitgliedern eine sehr schlanke Vorstandsstruktur aufweist. Diese schlanke Struktur hat sich als erfolgreich bewährt. Daneben berücksichtigt der Aufsichtsrat, dass der Vorstand seinerseits die Bedeutung von Inklusion und Vielfalt in der Gesellschaft insgesamt und im Management insbesondere anerkennt und fördert. Der Vorstand hat sich zum Ziel gesetzt, die Vielfalt in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands weiter zu erhöhen, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how, die angemessene Berücksichtigung von Frauen und Internationalität. Der Aufsichtsrat wird seine Entscheidung zum Diversitätskonzept im Rahmen seiner langfristigen Nachfolgeplanung kontinuierlich überprüfen und ein Diversitätskonzept entwickeln, wenn es sinnvoll erscheint. Auch wenn vielmehr Leistung und Qualifikation und weniger das Alter die entscheidenden Faktoren bei der Auswahl der Vorstandsmitglieder sind und sein werden, sollten diese bei ihrer Ernennung nicht älter als 65 sein.

GRI 103-1/-2/-3 MA Vielfalt
und Chancengleichheit
GRI 405-1



zln.do/de-Vorstand

Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand regelmäßig bei der Leitung des Unternehmens. Er wird in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen eingebunden. Er arbeitet zum Wohle des Unternehmens eng und vertrauensvoll mit den übrigen Organen der Gesellschaft, insbesondere dem Vorstand, zusammen. Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE besteht aus neun Mitgliedern, darunter drei Arbeitnehmervertreter.

Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2017

→ 09


zln.do/de-Aufsichtsrat

Dominik Asam (Mitglied seit 31. Mai 2017)*

Lorenzo Grabau (Mitglied und stellvertretender Vorsitzender bis 31. Mai 2017)*

Lothar Lanz (Vorsitzender)*

Jørgen Madsen Lindemann*

Anders Holch Povlsen (stellvertretender Vorsitzender seit 31. Mai 2017)

Shanna Prevé (Mitglied seit 31. Mai 2017)*

Kai-Uwe Ricke (Mitglied bis 31. Mai 2017)*

Dylan Ross*

Alexander Samwer*

Konrad Schäfers*

Beate Siert*

*) Unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Der Aufsichtsrat hat sich eine Geschäftsordnung gegeben. Sie regelt die Arbeitsweise und Aufgabenteilung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Der Aufsichtsrat hält mindestens eine Sitzung im Kalendervierteljahr ab. Weitere Sitzungen werden einberufen, wenn dies erforderlich ist. Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit. Gegenstand der Effizienzprüfung sind neben vom Aufsichtsrat festzulegenden qualitativen Kriterien insbesondere die Verfahrensabläufe im Aufsichtsrat sowie die rechtzeitige und inhaltlich ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats.

Jedes Aufsichtsratsmitglied hat dem Aufsichtsrat Interessenkonflikte offenzulegen, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratungs- oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, Kreditnehmern oder sonstigen Dritten entstehen können. Bei wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds soll das betreffende Aufsichtsratsmitglied sein Amt niederlegen.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss, einen Vergütungsausschuss und einen Nominierungsausschuss errichtet. Diese Ausschüsse bestehen jeweils aus mindestens drei Mitgliedern.

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE hat sich Ziele für seine Zusammensetzung gesetzt. Er strebt eine Aufstellung an, welche die besonderen Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigt und sicherstellt, dass der Vorstand in kompetenter und qualifizierter Weise überwacht, beaufsichtigt und beraten wird. Jedes Mitglied des Aufsichtsrats verfügt über das Wissen, die Fertigkeiten und die berufliche Erfahrung, die es benötigt, um seine Aufgaben und Zuständigkeiten ordnungsgemäß zu erfüllen. Der Aufsichtsrat hat für das Gesamtgremium ein Profil der Fertigkeiten und Erfahrungen erstellt. Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats als Ganzes umfasst Branchenkenntnisse (insbesondere in den Bereichen Mode, Technologie und Commerce), Finanzkenntnisse sowie Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Aufsicht und Innovation. Die Aufsichtsratsmitglieder sollten als Gruppe mit

GRI 103-1/-2/-3 MA Vielfalt
und Chancengleichheit
GRI 405-1

dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein. Zudem stellt jedes Mitglied sicher, dass es genügend Zeit hat, um seinen Aufgaben nachzukommen. Höchstens zwei ehemalige Vorstandsmitglieder sind als Mitglieder des Aufsichtsrats zulässig. Die Aufsichtsratsmitglieder dürfen keine Mandate für Gremien von oder beratende Tätigkeiten für bedeutende Mitbewerber der Gesellschaft übernehmen.

Auch wenn die Qualifikation das entscheidende Kriterium bleibt, ist der Aufsichtsrat bestrebt, den internationalen Charakter, die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells sowie das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats angemessen widerzuspiegeln und zugleich auf Diversität zu achten, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how, sowie auf Internationalität und einen angemessenen Frauenanteil. Um dem internationalen Charakter der Gesellschaft Rechnung zu tragen, sollte der Aufsichtsrat grundsätzlich mindestens zwei internationale Mitglieder haben. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, im Rahmen der Diversität seiner Zusammensetzung ausdrücklich zu berücksichtigen, dass mindestens zwei seiner Mitglieder weiblich sind.

Die 2015 festgelegte Zielgröße von 22 % weiblicher Mitglieder wurde zum 30. Juni 2017 erreicht. Der Aufsichtsrat hat gemäß § 111 Abs. 5 AktG erneut eine Zielgröße von 22 % weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat festgelegt, mit einer Frist zum 30. Juni 2022. Der Aufsichtsrat ist weiterhin bemüht, den Frauenanteil im Aufsichtsrat zu erhöhen, und vereinbarte, die Suche nach qualifizierten und geeigneten Kandidatinnen zu intensivieren.

Der wichtigste Faktor für die Berufung eines Mitglieds in den Aufsichtsrat ist die Qualifikation des Kandidaten bzw. der Kandidatin, die nicht vom Alter abhängig ist. Daher sieht der Aufsichtsrat keinen Vorteil in der Einführung fester Altersgrenzen. Grundsätzlich sollten die Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer Wahl jedoch nicht älter als 70 Jahre sein.

Zudem sollen mindestens fünf Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig im Sinne der Definition unter Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex sein, wobei mindestens zwei dieser unabhängigen Mitglieder Anteilseignervertreter sein sollen. Kandidaten, die mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein könnten, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. Die Namen der im Geschäftsjahr 2017 als unabhängig einzustufenden Aufsichtsratsmitglieder sind der Tabelle auf Seite 60 zu entnehmen.

In der Regel soll ein Mitglied des Aufsichtsrats dem Aufsichtsrat nicht länger als zwölf Jahre angehören. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung eine unabhängige und effiziente Beratung und Beaufsichtigung des Vorstands sicherstellt.

Bei seinen Vorschlägen an die Hauptversammlung im Hinblick auf die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern berücksichtigt der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats die oben erläuterten Ziele zu seiner Zusammensetzung.

Die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele zur Zusammensetzung wurden bei der Aufstellung des Aufsichtsrats der ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2017 vollumfassend erfüllt. Das erforderliche Know-how ist im Aufsichtsrat vertreten, das Kompetenzprofil wurde ausgefüllt und die Ziele des Diversitätskonzepts wurden erreicht.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss bereitet u. a. die Verhandlungen und Beschlüsse des Aufsichtsrats zur Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und der Billigung des Konzernabschlusses, zum Beschlussvorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung und zum Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung über die Bestellung des Abschlussprüfers vor. Der Prüfungsausschuss behandelt darüber hinaus Fragen der Rechnungslegung, die Erörterung der Finanzberichte, die Genehmigung prüfungsfremder Leistungen des Abschlussprüfers, die Überwachung der Wirksamkeit des internen Risikomanagement- und Kontrollsystems, des internen Revisionssystems sowie Fragen der Compliance und die Überwachung der Abschlussprüfung. Der Prüfungsausschuss erörtert darüber hinaus die Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer sowie dessen Feststellungen und gibt insoweit Empfehlungen an den Aufsichtsrat.

Mitglieder des Prüfungsausschusses

→ 10

 Dominik Asam (Mitglied und Vorsitzender seit 31. Mai 2017)

 Lothar Lanz

 Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied seit 31. Mai 2017)

 Kai-Uwe Ricke (Mitglied und Vorsitzender bis 31. Mai 2017)

 Lorenzo Grabau (Mitglied bis 31. Mai 2017)

 Konrad Schäfers

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses Dominik Asam und der ehemalige Vorsitzende des Prüfungsausschusses Kai-Uwe Ricke verfügen beide über den gemäß § 100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Dominik Asam ist und Kai-Uwe Ricke war unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss befasst sich insbesondere mit dem Vergütungssystem der Gesellschaft und seiner Weiterentwicklung sowie mit der Höhe und der Angemessenheit der Vorstandsvergütung und gibt dem Aufsichtsrat entsprechende Empfehlungen für seine Entscheidungsfindung.

Mitglieder des Vergütungsausschusses

→ 11

 Lorenzo Grabau (Mitglied und Vorsitzender bis 31. Mai 2017)

 Lothar Lanz (Mitglied bis 31. Mai 2017)

 Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied und Vorsitzender seit 31. Mai 2017)

 Shanna Prevé (Mitglied seit 31. Mai 2017)

 Alexander Samwer

 Beate Siert

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss ist ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt. Der Nominierungsausschuss erstellt die Vorschläge des Aufsichtsrats für die Hauptversammlung hinsichtlich der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern. Er berücksichtigt dabei die konkreten Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung.

Mitglieder des Nominierungsausschusses

→ 12

Lorenzo Grabau (Vorsitzender und Mitglied bis 5. Januar 2017)

Lothar Lanz (Vorsitzender und Mitglied seit 12. Januar 2017)

Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied seit 31. Mai 2017)

Anders Holch Povlsen

Alexander Samwer (Mitglied bis 31. Mai 2017)

1.4.4 Zielgröße der Frauenbeteiligung in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands

Der Vorstand hat im Geschäftsjahr 2015 erstmals gemäß § 76 Abs. 4 AktG gesetzlich verpflichtend eine Zielgröße für die Frauenbeteiligung in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Zalando legt unternehmensweit hohen Wert auf Inclusion und Vielfalt und dabei als einen wesentlichen Aspekt einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur auch auf die Beteiligung von Frauen in der Mitarbeiterschaft und in den Führungsebenen von Zalando. Um ein klares Zeichen für Zalandos Anliegen der Förderung von Frauen in den obersten Führungsebenen zu setzen, hatte der Vorstand sich für den Zeitraum bis zum 30. Juni 2017 das ambitionierte Ziel gesetzt, die Beteiligung in der ersten Ebene direkt unterhalb des Vorstands von 0 % auf 15 % anzuheben und auch die Beteiligung auf der nachfolgenden Führungsebene auf 30 % auszuweiten. Die Gesellschaft hat diese Zielgröße für die erste Ebene unterhalb des Vorstands nicht nur erreicht, sondern sogar übertrffen: Zum 30. Juni 2017 lag sie bei 25 %. Am Ende des Geschäftsjahres 2017 ging die Frauenbeteiligung nach Ausscheiden eines weiblichen Senior Vice President (SVP) jedoch auf unter 25 % zurück. Die Gesellschaft bestätigt erneut das Ziel, die Vielfalt innerhalb der obersten Führungsebenen zu steigern, wobei die Frauenbeteiligung einen wesentlichen Aspekt der Vielfalt darstellt. Daher wurde für die erste Führungsebene unter dem Vorstand eine Zielgröße von 25 % mit einer Frist bis zum 30. Juni 2022 festgelegt. Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands lag die Frauenbeteiligung zum 30. Juni 2017 bei 21 %, und somit wurde das ehrgeizige Ziel von 30 % verfehlt. Die Gesellschaft ist weiterhin bestrebt, die Frauenbeteiligung in der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands zu erhöhen, und betrachtet Geschlechtervielfalt als einen bedeutenden Aspekt des Einstellungs- und Beförderungsprozesses im Rahmen der Besetzung offener Stellen auf dieser Ebene. Der Vorstand hat für die Erhöhung der Frauenbeteiligung in der zweiten Führungsebene eine Zielgröße von 30 % mit einer Frist bis zum 30. Juni 2022 festgelegt.

GRI 103-1/-2/-3 MA Vielfalt
und Chancengleichheit
GRI 405-1

1.4.5 Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Die Mitgründer der Gesellschaft und Vorstandsmitglieder Robert Gentz und David Schneider hielten am Ende des Geschäftsjahres 2017 jeweils 1,85 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Das Vorstandsmitglied Rubin Ritter hielt weniger als 1 % der Aktien. Das Aufsichtsratsmitglied Anders Holch Povlsen hielt am Ende des Geschäftsjahres 2017 10,09 % der Aktien. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder hielten kumuliert weniger als 1 % der Aktien.

Eine Darstellung der im Geschäftsjahr 2017 getätigten Geschäfte von Personen mit Führungsaufgaben ist auf der Homepage der ZALANDO SE im Bereich Investor Relations veröffentlicht.



zln.do/de-IR

1.4.6 Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht¹¹

Nachfolgend sind die nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB erforderlichen Angaben aufgeführt und erläutert.

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Im Hinblick auf die Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals wird auf Anhangangabe 3.5.7 Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz verwiesen.

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Die ZALANDO SE hielt zum Ende des Berichtsjahres 178.965 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 hielten Verdere S.à r.l. (Luxemburg) und Anders Holch Povlsen indirekt je eine Beteiligung am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von zehn vom Hundert der Stimmrechte überschritten hat. Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligungen an der Gesellschaft können dem Kapitel 1.5 Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2017 auf Seite 75 entnommen werden.

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 und § 7 Abs. 4 der Satzung für eine Amtszeit von höchstens fünf Jahren. Wiederbestellungen sind zulässig. Der Aufsichtsrat ist berechtigt, die Bestellung eines Vorstandsmitglieds aus wichtigem Grund zu widerrufen (siehe Art. 9 Abs. 1, Art. 39 Abs. 2 SE-Verordnung, § 84 AktG für nähere Informationen). Gemäß § 7 der Satzung besteht der Vorstand aus einer oder mehreren Personen. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat bestimmt.

Änderungen der Satzung beschließt die Hauptversammlung. Soweit dem keine zwingenden gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen, ist gemäß § 20 Abs. 2 der Satzung für Änderungen der Satzung eine Zweidrittelmehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen oder, sofern mindestens die

¹¹⁾ 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 der Erklärung zur Unternehmensführung.

Hälfte des Aktienkapitals vertreten ist, die einfache Mehrheit der gültigen abgegebenen Stimmen erforderlich.

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 4 der Satzung ist der Aufsichtsrat befugt, die Fassung der Satzung anzupassen, um einer Erhöhung des Grundkapitals aus genehmigtem Kapital oder dem Ablauf des Ermächtigungszeitraums Rechnung zu tragen.

Befugnisse des Vorstands, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen

Der Vorstand der Gesellschaft ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 28. Oktober 2018 mit der Zustimmung des Aufsichtsrats einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 2.736.745 EUR durch Ausgabe von bis zu 2.736.745 neuen auf den Inhaber lautenden 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 oder zugesagt worden sind. Aktien aus dem Genehmigten Kapital 2013 dürfen nur zu diesem Zweck ausgegeben werden. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Umfang der Rechte der Aktionäre in Verbindung mit den neu auszugebenden Aktien sowie die weiteren Bedingungen für die Ausgabe der neuen Aktien festzulegen. Dies umfasst auch die Bestimmung des Zeitpunkts, zu dem die neuen Aktien am Gewinn teilnehmen, was, sofern gesetzlich zulässig, auch für ein vorangegangenes Geschäftsjahr möglich ist.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 1. Juni 2020 einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 94.694.847 EUR durch Ausgabe von bis zu 94.694.847 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien gegen Bar und/oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015). Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre in den in der Ermächtigung erläuterten Fällen auszuschließen. Die insgesamt aufgrund der Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegebenen Aktien dürfen weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Ermächtigung noch zum Zeitpunkt ihrer Ausübung 20 % des Grundkapitals überschreiten. Auf die vorgenannte 20 %-Grenze sind bis zur bezugsrechtsfreien Ausgabe der Aktien anzurechnen (i) unter Bezugsrechtsausschluss veräußerte eigene Aktien sowie (ii) Aktien, die zur Bedienung von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- und/oder Optionsrechten bzw. -pflichten auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 2. Juni 2015 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre ausgegeben worden sind. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienausgabe festzulegen.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 9.817.500 EUR durch die Ausgabe von bis zu 9.817.500 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2013). Das Bedingte Kapital 2013 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die den Vorstandsmitgliedern der Gesellschaft in Verbindung mit dem Aktienoptionsprogramm 2013 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 18. Dezember 2013, geändert durch die

Hauptversammlungen am 3. Juni 2014 und 11. Juli 2014, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2013 ausgegeben wurden und werden, die Inhaber der Bezugsrechte ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet. Die Gewährung und Erfüllung von Bezugsrechten gegenüber den Vorstandsmitgliedern der Gesellschaft obliegt ausschließlich dem Aufsichtsrat.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 6.732.000 EUR durch die Ausgabe von bis zu 6.732.000 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Das Bedingte Kapital 2014 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die Arbeitnehmern der Gesellschaft sowie Mitgliedern der Führungsgremien und Arbeitnehmern von verbundenen Unternehmen der Gesellschaft im Sinne von §§ 15 ff. AktG in Verbindung mit dem Aktienoptionsprogramm 2014 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 3. Juni 2014, geändert durch die Hauptversammlung am 11. Juli 2014, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2014 ausgegeben wurden und werden, die Inhaber der Bezugsrechte ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet.

Das Grundkapital ist um bis zu 73.889.248 EUR durch die Ausgabe von bis zu 73.889.248 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2015). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Aktien an die Inhaber/Gläubiger von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen oder einer Kombination aus diesen Instrumenten, die gemäß der in der Hauptversammlung am 2. Juni 2015 unter Tagesordnungspunkt 10a) beschlossenen Ermächtigung in der Zeit bis zum 1. Juni 2020 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft ausgegeben werden und die ein Wandlungs- oder Optionsrecht auf neue auf den Inhaber lautende Stückaktien der Gesellschaft gewähren oder Optionsrechte bzw. -pflichten oder eine Option vorsehen, die den Emittenten zur Lieferung von Aktien berechtigt, soweit sie gegen Bareinlagen ausgegeben werden. Die neuen Aktien werden jeweils zum Wandlungs- bzw. Optionspreis ausgegeben, der gemäß dem zuvor genannten Ermächtigungsbeschluss festgelegt wird. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als Wandlungs- oder Optionsrechte ausgeübt werden, Wandlungs- oder Optionspflichten erfüllt werden oder eine Option, die den Emittenten zur Lieferung von Aktien berechtigt, ausgeübt wird und die Erfüllung nicht auf sonstige Weise erfolgt. Der Vorstand ist ermächtigt, mit der Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzulegen.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 5.098.440 EUR gegen Bar- bzw. Sacheinlagen durch die Ausgabe von bis zu 5.098.440 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien mit einem Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR zur Erfüllung der Bezugsrechte auf Aktien der Gesellschaft bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2016). Das Bedingte Kapital 2016 dient lediglich der Erfüllung von gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 31. Mai 2016 einmal oder mehrmals, teilweise als Komponente von Wertsteigerungsrechten, bis zum 30. Mai 2021 gewährten Bezugsrechten. Die neuen Aktien sind entweder gegen eine Barzahlung in Höhe des niedrigsten Ausgabepreises im Sinne des § 9 Abs. 1 AktG zu beziehen oder gegen eine Einbringung der Vergütungsansprüche des Teilnehmers gemäß den ihm gewährten Wertsteigerungsrechten, die gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 31. Mai 2016 gewährt werden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als Bezugsrechte oder Wertsteigerungsrechte mit Bezugsrechten gemäß Beschluss

der Hauptversammlung vom 31. Mai 2016 ausgegeben wurden oder werden, die Inhaber von Bezugsrechten ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien oder Barzahlungen zur Erfüllung der Bezugsrechte gewährt.

Die neuen Aktien aus dem Bedingten Kapital 2013, dem Bedingten Kapital 2014, dem Bedingten Kapital 2015 und dem Bedingten Kapital 2016 nehmen ab Beginn des Geschäftsjahres, in dem sie ausgegeben werden, am Gewinn teil. Ungeachtet dessen nehmen die neuen Aktien ab Beginn des dem Geschäftsjahr ihrer Entstehung vorangehenden Geschäftsjahres am Gewinn teil, wenn die Hauptversammlung noch keinen Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns des dem Geschäftsjahr ihrer Entstehung vorangehenden Geschäftsjahres gefasst hat.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 1. Juni 2020 eigene Aktien zu jedem zulässigen Zweck bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals oder – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Auf die erworbenen Aktien dürfen zusammen mit anderen eigenen Aktien, die sich im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach den §§ 71a ff. AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des Grundkapitals entfallen. In Ergänzung dazu ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 1. Juni 2020 eigene Aktien durch Einsatz von Derivaten zu erwerben. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz von Derivaten sind dabei auf Aktien in einem Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung oder – falls dieser Wert geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung bestehenden Grundkapitals beschränkt. Wegen der jeweiligen Einzelheiten der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien wird auf die Beschlussvorschläge von Vorstand und Aufsichtsrat zu den Tagesordnungspunkten 7 und 8 der ordentlichen Hauptversammlung der Gesellschaft vom 2. Juni 2015 verwiesen, die am 23. April 2015 im Bundesanzeiger bekannt gemacht worden sind.

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 an der Gesellschaft 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, leistungsorientierte Vergütung (einschließlich Wertsteigerungsrechten, Phantom-Stocks oder anderen Aktienoptionen) gegen die Aufhebung der Aktienoptionen des SOP 2013 zu gewähren.

Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen

Die wesentlichen Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen, betreffen die revolvingende Kreditfazilität und verschiedene Reverse-Factoring-Verträge. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese – wie üblicherweise – für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligkeit der Rückzahlung bzw. für den Faktor das Recht zur Kündigung oder Neuverhandlung der Vertragskonditionen vor.

1.4.7 Vergütungsbericht¹²**Grundzüge des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands von Zalando**

Die Gesamtvergütung besteht aus zwei Komponenten: einer fixen Grundvergütung und einer langfristigen Incentivierung über Optionsprogramme.

Alle Vergütungsbestandteile stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstands. Als Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung werden die Aufgaben der einzelnen Mitglieder des Vorstands und deren persönlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg sowie die wirtschaftliche Lage, die Leistung und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens herangezogen. Das Branchenumfeld und die interne Vergütungsstruktur werden ebenfalls berücksichtigt.

Gemäß dem Beschluss der außerordentlichen Hauptversammlung der Gesellschaft vom 11. Juli 2014 unterbleibt die Angabe zur individuellen Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder gemäß § 286 Abs. 5, § 314 Abs. 3 Satz 1 und § 315a Abs. 1 HGB in Verbindung mit Art. 61 der SE-Verordnung.

Die aktuelle Bestellung der Vorstandsmitglieder endet mit Ablauf des 30. November 2018. Der Aufsichtsrat befasste sich deshalb im Geschäftsjahr 2017 mit der Leistungsbeurteilung des Vorstands, der Nachfolgeplanung sowie der Konzeption und Einführung des neuen Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder. Die Verhandlungen werden im Geschäftsjahr 2018 abgeschlossen.

Nichtaktienbasierte Vergütung (erfolgsunabhängige Bezüge)

Die Vorstandsmitglieder erhalten an nichtaktienbasierter Vergütung Gehälter, Sachbezüge und andere Nebenleistungen.

Die Vorstandsgehälter werden in monatlichen Raten ausbezahlt. Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2017 jährliche Gehälter in Höhe von insgesamt 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) erhalten. Die Vorstandsmitglieder haben darüber hinaus im Geschäftsjahr 2017 Anspruch auf Sachbezüge (wie z.B. die Nutzung von Firmenwagen) und andere Nebenleistungen in Höhe von 0,04 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,05 Mio. EUR) erhalten. Zu den anderen Nebenleistungen gehören die Erstattung üblicher Spesen wie Reisekosten, Zuschüsse zur Krankenversicherung und monatliche Bruttobeträge, die den Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen.

Aktienbasierte Vergütung (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung)

Im Geschäftsjahr 2017 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2017 (wie auch im Vorjahr) an den Optionsprogrammen SOP 2011 und SOP 2013 partizipiert.

Das SOP 2011 wurde dem Vorstand im Geschäftsjahr 2011 gewährt. Das SOP 2011 umfasst Optionsrechte, die die Vorstandsmitglieder nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von insgesamt 3.085.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Der Ausübungspreis

¹²⁾ Dieser Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bildet zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung.

beträgt 5,65 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Die Ausgabe von Optionsrechten im Rahmen des SOP 2011 ist abgeschlossen.

Die Begünstigten können die gewährten Optionsrechte in Teiltranchen erdienen. Die Optionen werden ausübbar, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche dem Vorstand von Zalando angehört. Die letzte Teiltranche des SOP 2011 wird im Oktober 2018 ausübbar. Die erdienten Optionsrechte verfallen, sofern der Begünstigte den Konzern vor Ablauf des entsprechenden Erdienungszeitraums verlässt. Die Begünstigten haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen aus dem SOP 2011 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

Entwicklung Optionen SOP 2011

→ 13

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen	2.730.200	5,65
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	187.000	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen	2.543.200	5,65
Zum 31.12.2016 erdiente Optionen	1.870.000	5,65
Zum 01.01.2017 ausstehende Optionen	2.543.200	5,65
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	691.900*	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2017 ausstehende Optionen	1.851.300	5,65
Zum 31.12.2017 erdiente Optionen	1.486.650	5,65

*) Für 589.050 der ausgeübten 691.900 Optionen erfolgte die Ausgabe der Aktien aus genehmigtem Kapital und somit der Zufluss an den Vorstand erst im Geschäftsjahr 2018.

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode 2017 ausgeübten Option beträgt 41,39 EUR (Vorjahr: 30,93 EUR).

Das SOP 2013 beinhaltet Call-Optionen, die den Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2013 gewährt wurden. Die Optionsrechte berechtigen zum Erwerb von insgesamt 9.817.500 Anteilen der Gesellschaft, sofern die Begünstigten erstens die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableisten, zweitens die im SOP 2013 enthaltene Leistungsbedingung erfüllt und drittens die Stillhaltefrist verstrichen ist. Der Ausübungspreis beträgt 15,63 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Die Ausgabe von Optionsrechten im Rahmen des SOP 2013 ist abgeschlossen. Es werden keine neuen Optionsrechte gewährt.

Die Vorstandsmitglieder können die Optionsrechte in 60 Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren erdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Tranche dem Vorstand von Zalando angehört. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der Optionsgewährung. Sie beträgt ebenfalls vier Jahre. Die Begünstigten können ausübbare Optionen nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben. Im fünfjährigen Ausübungszeitraum sind die Optionen jeweils innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung von Quartals-, Halbjahres-, und Jahresabschlüssen ausübbar.

Die Begünstigten haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen aus dem SOP 2013 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

Entwicklung Optionen SOP 2013

→ 14

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2016 erdiente Optionen	5.856.840	15,63
Zum 01.01.2017 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–

→ 15

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 31.12.2017 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2017 erdiente Optionen	7.809.120	15,63

Die Optionsrechte sind gegen Zahlung des Ausübungspreises ausübbar. Die Begünstigten haben alternativ die Möglichkeit, für bereits erdiente, aber noch nicht ausgeübte Optionen eine Reduktion des Ausübungspreises von 15,63 EUR auf 1,00 EUR zu verlangen. In diesem Fall reduziert sich die Anzahl bereits erdienter, aber noch nicht ausgeübter Optionen, sodass die Begünstigten wirtschaftlich weder besser noch schlechter gestellt sind.

Der gewichtete Durchschnitt der restlichen Vertragslaufzeit der ausstehenden oder ausübaren Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfalltag der Optionen) beträgt zum Abschlussstichtag vier Jahre und 354 Tage (Vorjahr: fünf Jahre und 354 Tage).

Sonstige Angaben

Während der Dauer ihrer Beschäftigung erfordert jede berufliche Tätigkeit der Vorstandsmitglieder außerhalb des Konzerns die vorherige schriftliche Zustimmung des Aufsichtsrats. Darüber hinaus enthält jeder Dienstvertrag eine Wettbewerbsklausel, gemäß der es den Vorstandsmitgliedern untersagt ist, für ein Unternehmen zu arbeiten, das in direkter oder indirekter Konkurrenz zu der Gesellschaft steht oder das mit einem solchen Konkurrenten verbunden ist. Jedem Vorstandsmitglied steht es jedoch frei, sich an einem Konkurrenzunternehmen zu beteiligen, sofern eine solche Beteiligung 2 % der Stimmrechte eines solchen Unternehmens nicht überschreitet. Die Wettbewerbsklausel für die Mitglieder des Vorstands gilt auch für Geschäftssegmente, in denen mit der Gesellschaft verbundene Unternehmen tätig sind.

Die Bedingungen der Dienstverträge zwischen den Mitgliedern des Vorstands und der Gesellschaft traten mit der Eintragung der Umwandlung der Gesellschaft in eine Aktiengesellschaft in Kraft und sind bis 30. November 2018 gültig. In dieser Zeit können die Dienstverträge nur aus wichtigem Grund gekündigt werden. Durch die Abberufung eines Mitglieds des Vorstands endet der Dienstvertrag nicht automatisch.

Die Mitglieder des Vorstands sind gemäß den jeweiligen Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes auch durch Versicherungspolicen für Führungskräfte und leitende Angestellte („Directors-and-Officers-ID&O-IVerträge“) mit angemessenen Versicherungssummen und Selbstbehalten in Höhe von 10 % des Schadens, aber höchstens 150 % des jährlichen Fixgehalts versichert. Die D&O-Versicherungen decken finanzielle Schäden ab, die durch Pflichtverletzungen seitens der Mitglieder des Vorstands im Rahmen ihrer Aufgaben entstehen.

Neben den Dienstverträgen existieren keine Dienst- oder Arbeitsverträge zwischen den Mitgliedern des Vorstands und diesen nahestehenden Personen und der Gesellschaft oder deren Tochterunternehmen.

Gesamtvergütung

Den Vorstandsmitgliedern sind im Geschäftsjahr 2017 Gesamtbezüge in Höhe von 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) gewährt worden.

Zuwendungen

→ 16

IN EUR	Vorstandsmitglieder			2016
	2017	2017 (min.)	2017 (max.)	
Festvergütung	583.065	583.065	583.065	600.000
Nebenleistungen	40.050	40.050	40.050	48.023
Summe	623.115	623.115	623.115	648.023
Einjährige variable Vergütung	0	0	0	0
Mehrjährige variable Vergütung	0	0	0	0
Summe	623.115	623.115	623.115	648.023
Versorgungsaufwand	0	0	0	0
Summe	623.115	623.115	623.115	648.023

Nachstehende Tabelle zeigt die Vergütung im Geschäftsjahr 2017 für Fixgehälter, Nebenleistungen, variable Einjahresvergütung und variable Mehrjahresvergütung nach Bezugsjahr sowie den Versorgungsaufwand. Die Tabelle zeigt ferner die in Vorjahren gewährte variable Mehrjahresvergütung, die im Geschäftsjahr 2017 tatsächlich zur Zuteilung kommt.

Zufluss

→ 17

IN EUR	Vorstandsmitglieder	
	2017	2016
Festvergütung	583.065	600.000
Nebenleistungen	40.050	48.023
Summe	623.115	648.023
Einjährige variable Vergütung	0	0
Mehrjährige variable Vergütung	3.886.702	7.924.554
SOP 2011*	3.886.702	7.924.554
SOP 2013	0	0
Summe	4.509.817	8.572.577
Dienstzeitaufwand	0	0
Summe	4.509.817	8.572.577

*) Ausübung von Optionen

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 15 der Satzung geregelt und besteht aus festen jährlichen Zahlungen. Sie richtet sich nach der Verantwortung und dem Umfang der Tätigkeiten des jeweiligen Aufsichtsratsmitglieds sowie nach der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft.

Satzungsgemäß erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats eine jährliche feste Grundvergütung in Höhe von 65.000 EUR. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält eine feste Vergütung in Höhe von 150.000 EUR, der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats eine feste Vergütung in Höhe von 90.000 EUR. Aufsichtsratsmitglieder, die Mitglieder der Prüfungsausschusses sind, erhalten eine zusätzliche feste Vergütung in Höhe von 15.000 EUR. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält eine zusätzliche feste Vergütung in Höhe von 35.000 EUR. Neben der vorgenannten Vergütung ersetzt die Gesellschaft den Mitgliedern des Aufsichtsrats die bei der Ausübung ihres Aufsichtsratsmandates vernünftigerweise entstehenden Auslagen sowie die etwa auf ihre Vergütung und Auslagen zu entrichtende Umsatzsteuer. Aufsichtsratsmitglieder, die ihr Amt als Aufsichtsräte oder Vorsitzende nur während eines Teils des Geschäftsjahres ausüben, erhalten einen entsprechenden Anteil an der Vergütung. Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird fällig nach der Hauptversammlung, die den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr, für das die Vergütung bezahlt wird, entgegennimmt oder über seine Genehmigung entscheidet.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind von einer D&O-Versicherung der Gesellschaft abgedeckt.

Folgende Vergütung ergibt sich für das Geschäftsjahr 2017:

Aufsichtsratsvergütung

→ 18

IN EUR	2017	2016
Cristina Stenbeck (bis 31.05.2016)	0	41.370
Lorenzo Grabau (bis 31.05.2017)	43.269	75.000
Lothar Lanz (seit 10.02.2014)	165.000	100.000
Kai-Uwe Ricke (bis 31.05.2017)	41.209	89.658
Alexander Samwer (seit 09.12.2013)	65.000	50.000
Anders Holch Povlsen (seit 09.12.2013)	79.698	50.000
Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)	80.000	50.000
Dylan Ross (seit 02.06.2015)	65.000	50.000
Beate Siert (seit 02.06.2015)	65.000	50.000
Jørgen Madsen Lindemann (seit 31.05.2016)	73.819	29.315
Shanna Prevé (seit 31.05.2017)	38.214	0
Dominik Asam (seit 31.05.2017)	58.791	0
Summe	775.000	585.343

1.5 Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2017

- Die positive Geschäftsentwicklung spiegelt sich in Zalandos Aktien-Performance wider
- Hohe Wahrnehmung am Kapitalmarkt: 28 Finanzanalysten in Europa und den USA berichten regelmäßig über Zalando
- Anstieg des Streubesitzes auf 58,31 % (GJ 2016: 49,47 %)

1.5.1 Entwicklung von Kapitalmarkt und Aktienkurs

Das Börsenjahr 2017 war bestimmt von der weiterhin anhaltenden Niedrigzinsphase. Gegenüber anderen Anlageklassen waren die Aktienmärkte für Investoren weiterhin äußerst attraktiv, was sich in der positiven Entwicklung internationaler Aktienindizes, einschließlich des DAX, widerspiegelte. Letzterer erreichte im November ein neues Rekordhoch von 13.479 Punkten. Politische Ereignisse wie die Bundestagswahl in Deutschland und die Präsidentschaftswahl in Frankreich, Unsicherheiten hinsichtlich der Unabhängigkeit Kataloniens sowie die Spannungen zwischen den USA und Nordkorea waren häufig diskutierte Themen auf dem Börsenparkett.

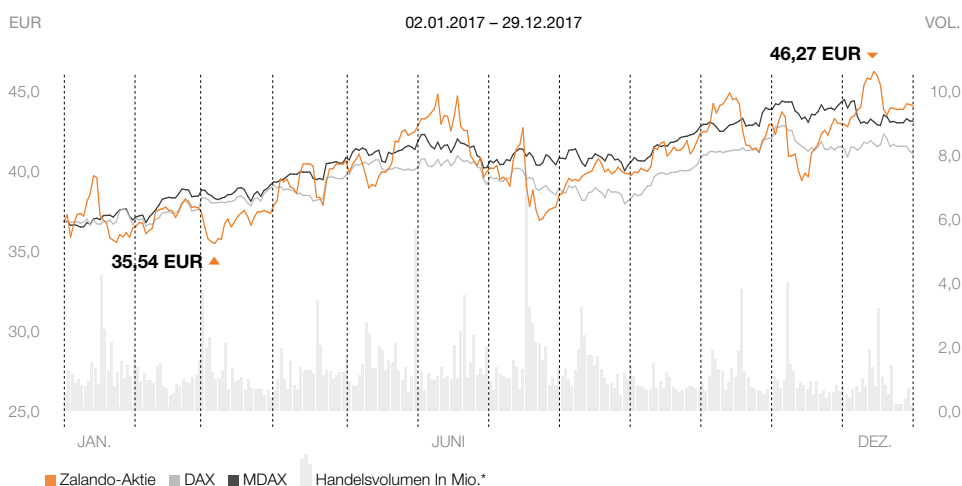
Die Zalando-Aktie begann das Jahr 2017 mit einem Kurs von 36,44 EUR und entwickelte sich im ersten Quartal entsprechend den deutschen Aktienmärkten positiv. Eine Erhöhung der Renditen für Staatsanleihen und eine damit verbundene Aufwertung des Euro belasteten die deutschen Aktienmärkte in den Sommermonaten. Dementsprechend befand sich der DAX mit 11.946 Punkten im August in einem sommerlichen Tief. Auch die Zalando-Aktie entwickelte sich entsprechend diesem Trend und erreichte Ende Juli mit einem Kurs von 36,99 EUR ein vorübergehendes Tief. Darauf folgte eine Erholungsphase an den deutschen Aktienmärkten und eine positive Entwicklung des Kurses der Zalando-Aktie, geprägt vom Allzeithoch von 46,27 EUR am 13. Dezember. Zalando schloss das Börsenjahr mit 44,12 EUR. Die Marktkapitalisierung belief sich zum 31. Dezember 2017 auf 10,9 Mrd. EUR (unverwässert).



zln.do/de-Aktie

Entwicklung der Zalando-Aktie, DAX und MDAX

→ 13



*) Basierend auf elektronischem Handel auf Xetra, Parketthandel an deutschen Börsen, elektronischen Handelsplattformen („ECNs“) und außerbörslichem Handel („OTCs“).
Quelle: Bloomberg

Aktien-Performance 2017

→ 19

Eröffnungskurs am 02.01.2017	36,44 EUR
Höchster Kurs 2017 (13.12.)	46,27 EUR
Niedrigster Kurs 2017 (07.03.)	35,54 EUR
Schlusskurs am 29.12.2017	44,12 EUR
Jahres-Kursperformance der Aktie	21,1 %
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Stück*	1,3 Mio.
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Euro*	50,8 Mio. EUR

*) Basierend auf elektronischem Handel auf Xetra, Parketthandel an deutschen Börsen, elektronischen Handelsplattformen („ECNs“) und außerbörslichem Handel („OTC“).
Quelle: Bloomberg

Die Zalando-Aktie

→ 20

Aktientyp	Stückaktien
Grundkapital	247.384.898 EUR
Aktien (31.12.2017)	247.384.898
ISIN	DE000ZAL1111
WKN	ZAL111
Bloomberg	ZAL GR
Thomson Reuters	ZALG.F

1.5.2 Aktionärsstruktur: Anstieg des Streubesitzes

Der Streubesitz gemäß der Definition der Deutsche Börse AG lag zum Jahresende bei 58,31 %¹³ (Ende 2016: 49,47 %), da der Anteil der Zerena GmbH die Meldeschwelle von 5 % unterschritten hat. Abgesehen davon stieg der Anteil von Anders Holch Povlsen im April leicht von 10,05 % auf 10,09 %, und die Allianz Global Investors GmbH erhöhte ihren Anteil im September auf 3,02 %, womit die Meldeschwelle von 3 % überschritten wurde.

13) Der in diesem Geschäftsbericht dargestellte Streubesitz entspricht der Definition der Deutsche Börse AG. Im Geschäftsbericht 2016 wurde eine andere Definition mit einer Meldeschwelle von 3 % für die Darstellung des Streubesitzes herangezogen. Unter Anwendung der Vorjahresmethode belief sich der Streubesitz 2017 auf 31,63 % (Vorjahresende: 30,90 %).

Aktionärsstruktur in Prozent zum 31.12.2017*

→ 14

GRI 102-5

IN %

31,63

Sonstige Aktionäre

31,70

Verdere S.à r.l.

3,02

Allianz Global Investors GmbH

3,02

Vanguard World Funds

10,09

Anders Holch Povlsen

3,70

Gründer**

6,86

Baillie Gifford & Co.

4,98Tengelmann Verwaltungs-
und Beteiligungs GmbH**4,99**

Zerena GmbH

*) Direkt oder durch eine Tochtergesellschaft gehaltene Stimmrechte. Die Aufstellung gibt den Stand der von der ZALANDO SE bis zum 28. September 2017 erhaltenen Stimmrechtsmittellungen nach § 21 WpHG („BaFin-Mitteilungen“) und § 26a WpHG (Änderung Gesamtstimmrechte) wieder.

**) Kumulierter Anteilsbesitz der Gründer.

1.5.3 Analystenabdeckung

Ähnlich wie im Geschäftsjahr 2016 wird die Zalando-Aktie zum Geschäftsjahresende 2017 von 28 Finanzanalysten aus dem In- und Ausland kommentiert und genießt damit eine breite Aufmerksamkeit an den Kapitalmärkten.

Zalando kommentierende Institute

→ 21

Arete	DZ BANK AG	Pareto Securities
Baader Bank	Equinet Bank	Quirin Bank
Bankhaus Lampe	Exane BNP Paribas	RBC Capital Markets
Barclays	Goldman Sachs	Redburn
Berenberg	Handelsbanken	Société Générale
Bryan, Garnier & CO	Hauck & Aufhäuser	Stifel
Citi	J. P. Morgan Cazenove	UBS
Commerzbank	Kepler Cheuvreux	Warburg
Credit Suisse	Macquarie Research	
Deutsche Bank	Morgan Stanley	

1.5.4 Aktienindizes

Die Zalando-Aktie wird in zahlreichen wichtigen Indizes geführt (Auswahl), wodurch sich die Sichtbarkeit und das Handelsvolumen der Zalando-Aktie erhöhen.

Auswahlindizes

→ 22

Index	Region
MDAX	Deutschland
STOXX Europe 600	Europa
STOXX Europe Mid 200	Europa
FTSE4GOOD	Weltweit

1.5.5 Dritte Hauptversammlung

Am 31. Mai 2017 fand im Westhafen Event & Convention Center in Berlin die dritte ordentliche Hauptversammlung der ZALANDO SE statt. Die anwesenden Aktionäre fassten alle Beschlüsse wie von Aufsichtsrat und Vorstand vorgeschlagen bei einer Präsenz von 89,2 % des stimmberechtigten Grundkapitals. Lothar Lanz, Jørgen Madsen Lindemann, Anders Holch Povlsen und Alexander Samwer wurden als Aufsichtsratsmitglieder wiedergewählt. Shanna Prevé und Dominik Asam wurden zu neuen Mitgliedern des Aufsichtsrats gewählt. Lorenzo Grabau und Kai-Uwe Ricke stellten sich nicht zur Wiederwahl.



zln.do/de-Hauptversammlung



Von links nach rechts:

Rubin Ritter Vorstandsmitglied, **Robert Gentz** Mitgründer und Vorstandsmitglied, und **David Schneider** Mitgründer und Vorstandsmitglied, bei der Hauptversammlung 2017.

1.5.6 Ständiger Austausch mit Kapitalmärkten

Ein wichtiges Element unserer externen Kommunikation ist ein ständiger und transparenter Dialog mit allen Kapitalmarktteilnehmern. Bei zahlreichen Konferenzen und Roadshows haben wir durch ausführliche Diskussionen über Zalandos Strategie, Geschäftsmodell und Werttreiber bestehende Beziehungen gepflegt und vertieft.

Im Geschäftsjahr 2017 verbrachten unser Vorstand, der Senior Vice President Finance und das Investor-Relations-Team 27 Tage mit Roadshows und nahmen an neun nationalen und internationalen Konferenzen an wichtigen europäischen und nordamerikanischen Finanzmarktplätzen teil. Zudem gewährten wir interessierten Analysten und Investoren Zugang und Einblicke in unsere Tech- und Fashion-Hubs in Berlin sowie in unsere Logistikzentren in Erfurt und Mönchengladbach.

Am 20. Juni 2017 fand in unserem Berliner Fashion-Hub unser dritter Kapitalmarkttag statt. Vor über 100 Analysten und Investoren präsentierten der Vorstand und das Management-Team unsere strategischen Initiativen und die aktuelle Geschäftsentwicklung. Darüber hinaus hatten die Teilnehmer am Tag zuvor die Möglichkeit, unser Logistikzentrum in Mönchengladbach zu besichtigen. Alle Präsentationen und Audio-Webcasts sind auf unserer Investor-Relations-Website zu finden.



zln.do/de-Publikationen



Catwalk-Präsentation der Zalando-Kollektion beim Kapitalmarkttag 2017.

2

Zusammengefasster Lagebericht_

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

2.1.2 Konzernstruktur

Leitung und Kontrolle

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch die in Berlin, Deutschland, ansässige ZALANDO SE als Muttergesellschaft, in der alle Leitungsfunktionen gebündelt sind. Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich von der ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben dem Mutterunternehmen 40 Tochtergesellschaften, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der internen Entwicklung von Eigenmarken tätig sind. Die ZALANDO SE deckt mit ihren Tochtergesellschaften damit die komplette Wertschöpfungskette eines Online-Händlers ab. Die ZALANDO SE übt entweder direkt oder indirekt die Beherrschung über alle Tochtergesellschaften aus.

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

Die Berichterstattung zur Lage des Zalando-Konzerns entspricht damit grundsätzlich der Berichterstattung der ZALANDO SE. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind in Punkt 2.6 dargestellt.

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen, denen die Verantwortung der Strategie und der operativen Steuerung des Konzerns obliegt. Rubin Ritter ist verantwortlich für den Zalando-Onlineshop sowie die Bereiche Finanzen, Corporate Governance und Unternehmenskommunikation. Robert Gentz verantwortet die Geschäftsfelder Offprice und Emerging Businesses sowie die Bereiche Personal, Strategie und technologische Infrastruktur. Der Verantwortungsbereich von David Schneider umfasst die Geschäftsfelder Partner Solutions und zLabels sowie die Marke Zalando. Der Aufsichtsrat, bestehend aus neun Mitgliedern, berät den Vorstand und überwacht dessen Geschäftsführung. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen wird der Aufsichtsrat eingebunden. Insbesondere prüft er den Jahresabschluss und Lagebericht und berichtet über die Abschlussprüfung an die Hauptversammlung. Im Zalando-Aufsichtsrat sind Vertreter der langfristigen Investoren von Zalando, Mitarbeiter und unabhängige Experten vertreten. Die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Anreizpläne werden im Vergütungsbericht näher erläutert. Der Vergütungsbericht und die übernahmerechtlichen Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB, die beide Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts sind, wurden im Corporate-Governance-Bericht dargestellt. Der Corporate-Governance-Bericht enthält auch die Erklärung zur Unternehmensführung.



Weitere Informationen
Corporate-Governance-
Bericht S. 54

Segmente des Konzerns

Die interne Berichtsstruktur der ZALANDO SE basiert in erster Linie auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Die Entwicklung des Geschäfts für den Hauptabsatzkanal Zalando-Onlineshop betrachtet der Vorstand dann nach einer geografischen Unterteilung in die Regionen DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz) sowie Übriges Europa. Alle weiteren Absatzkanäle werden zusammengefasst im Segment Sonstige, das im Wesentlichen Umsätze der Absatzkanäle Zalando Lounge und Outlet-Stores sowie der neuen Plattforminitiativen umfasst.

2.1.3 Konzernstrategie

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



Weiter auf S. 85



zln.do/de-Verantwortung

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

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

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

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

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

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

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



zln.do/de-Profil

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.

Unser Leistungsversprechen an unsere Kunden

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

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

Unser Leistungsversprechen für Modemarken und Lieferanten

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

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

Zalandos Plattformvision

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



zln.do/de-Plattformstrategie

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

Inspirationsmöglichkeiten und unsere Kundenfreundlichkeit umfangreich verbessern können, insbesondere durch:

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

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

Unsere strategischen Investitionsbereiche

Investitionen in unser Leistungsversprechen an Kunden

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

Sortiment

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

Kundenfreundlichkeit

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



Weiter auf S. 88



zln.do/de-Sortiment



zln.do/de-Flexible-Lieferung

Marke

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



zln.do/de-bold

Vielfältige Kanäle/Apps/Geräte

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

Investitionen in unser Leistungsversprechen an Lieferanten

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

Handelslösungen

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

Partnerprogramm

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



zln.do/de-Partner-Solutions

Offprice-Lösungen

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

Digitale Leistungen

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



zln.do/de-ZMS

Logistikleistungen

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



zln.do/de-ZFS

Investitionen in Infrastruktur: Technologie und operative Infrastruktur

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

Technologie

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



zln.do/de-Gift-Finder

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

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



zln.do/de-Lissabon

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



zln.do/de-Groessenberatung

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

Operative Infrastruktur

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

GRI 102-4
GRI 102-10



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

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



zln.do/de-do-Strategie

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

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

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

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



Weitere Informationen
Nachhaltigkeit S. 12

2.1.5 Steuerungssystem

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



Weitere Informationen
Wirtschaftsbericht S. 92

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

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

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

mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Shop-Besuche im Jahr 2017 im Vergleich zu 2016 um rund 5,1 Prozentpunkte von 65,6 % auf 70,7 % erhöhen.

- **Anzahl der aktiven Kunden:** Der Zalando-Konzern misst seinen Erfolg auch an der Entwicklung der Anzahl aktiver Kunden. Jeder Kunde mit mindestens einer Bestellung innerhalb der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. Im Jahr 2017 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 3,2 Mio. von 19,9 Mio. auf nunmehr 23,1 Mio. erhöht.
- **Anzahl der Bestellungen:** Neben den Umsatzerlösen ist die Anzahl der Bestellungen ein wichtiger Leistungsindikator für die Steuerung des Konzerns. Dieser Indikator wird unabhängig vom Warenwert überwacht und ist ein wesentlicher Wachstumstreiber. 2017 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 69,2 Mio. im Jahr 2016 auf 90,5 Mio. erhöht.
- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem Kunden:** Die durchschnittliche Anzahl von Bestellungen, die aktive Kunden innerhalb der letzten zwölf Monate getätigt haben, beträgt zum 31. Dezember 2017 3,9 Bestellungen (Vorjahr: 3,5 Bestellungen). Diese Kennzahl ist ein wichtiger Indikator für das Vertrauen, das Kunden in das Unternehmen setzen, und wird zudem vom Alter der Kunden und vom Einkaufskanal beeinflusst.
- **Durchschnittlicher Warenkorb:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Die durchschnittliche Warenkorbgröße (nach Rücksendungen) verringerte sich im Geschäftsjahr 2017 leicht von 66,6 EUR auf 64,5 EUR. Sie wird von der Zusammensetzung des Sortiments, vom Alter der Kunden sowie vom Einkaufskanal beeinflusst. Junge Kunden, die Fast-Fashion-Artikel und mobiles Shopping bevorzugen, kaufen in der Regel häufiger, jedoch mit einer kleineren Warenkorbgröße.

2.1.6 Forschung und Entwicklung

Zalando entwickelt zentrale Bestandteile seiner Software selbst. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden insbesondere Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Wichtige technologische Entwicklungen 2017 waren u. a.: die Personalisierungsinitiative auf unserer Website, die Fashion Insights Platform, die Smart Product Platform und die Fashion Content Platform, Produktverfügbarkeit, Suche und Personalisierung, Same Day Delivery und vieles mehr.



zln.do/de-Personalisierung

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

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

Im Geschäftsjahr 2017 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 51,2 Mio. EUR (Vorjahr: 57,7 Mio. EUR), in denen geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte in Höhe von 36,8 Mio. EUR enthalten sind (Vorjahr: 36,4 Mio. EUR). Der Anstieg der Entwicklungskosten ist auf die Weiterentwicklung der oben genannten Software und der neuen technischen Projekte zurückzuführen.

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.

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 % verzeichnete¹⁷. Ein ähnlicher Trend war in der Modebranche festzustellen.



www.euromonitor.com

Der europäische Mode-Einzelhandel schloss das Jahr 2017 mit einem Handelsvolumen von ca. 422 Mrd. EUR ab, ein nominales Wachstum von 1,4 %¹⁸. 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 2017¹⁹ spiegelt die Entwicklung in anderen europäischen Ländern wider. Das Handelsvolumen des Modemarkts stieg aufgrund einer geringeren Kundenfrequenz im Stationärhandel lediglich um 0,6 %²⁰ auf 76 Mrd. EUR²¹. Es wird von einem Rückgang der Kundenfrequenz um 2,0 % im Jahr 2017 gegenüber 2016 berichtet²². Die Umsätze im Online-Modeeinzelhandel erhöhten sich 2017 hingegen um fast 15,0 % auf einen Marktwert von ca. 14 Mrd. EUR²³.

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 % erwartet²⁴.

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 %²⁵ zu. Zudem lagen in unserem Hauptmarkt in Westeuropa die Modeausgaben im Jahr 2017 bei 764 EUR²⁶ pro Person und waren damit deutlich höher als in den meisten Regionen weltweit.
- Die durchschnittliche Bruttogewinnmarge von Online-Modehändlern liegt zwischen 40 % und 60 %²⁷ 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



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

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 m². 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

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
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.959,4	43,6 %	1.609,4	44,2 %	-0,6 pp
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
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	187,6	4,2 %	207,0	5,7 %	-1,5 pp



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

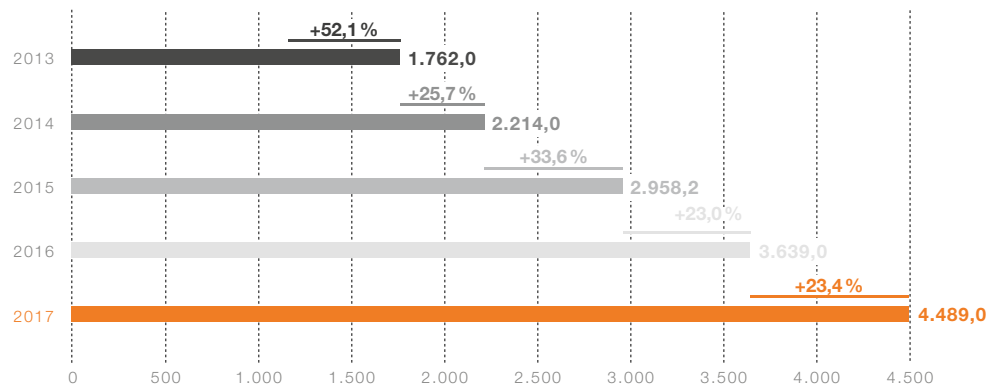
*) EBITDA ist das EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte belaufen sich 2017 auf 58,7 Mio. EUR (Vorjahr: 48,2 Mio. EUR).

Umsatzentwicklung

Umsatzwachstum nach Jahren (2013 – 2017)

→ 15

IN MIO. EUR

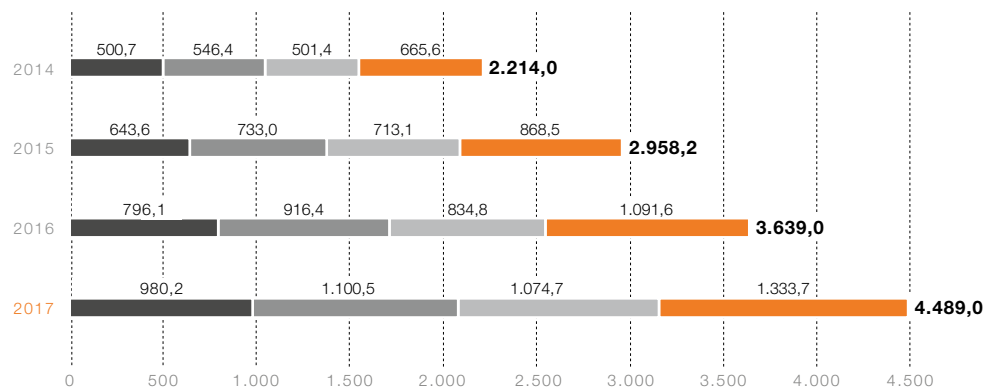


Zalando hat seinen Umsatz 2017 um 23,4 % bzw. 850,0 Mio. EUR von 3.639,0 Mio. EUR auf 4.489,0 Mio. EUR gesteigert.

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

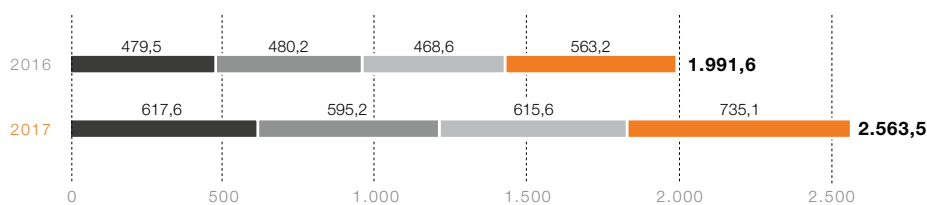
Kundenstamm tätigte im Vergleich zum Vorjahr eine größere Anzahl an Bestellungen. Die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden ist dabei um 12,6 % gestiegen. Die um 30,8 % gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site-Visits um 28,7 % vorangetrieben. 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

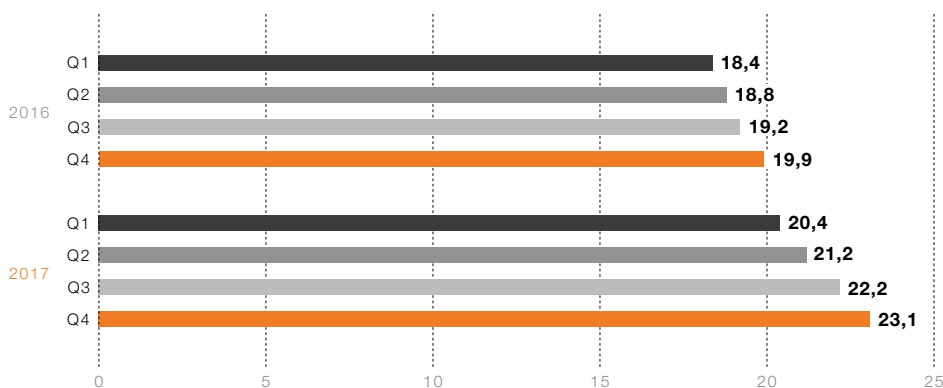
IN MIO.



Anzahl aktiver Kunden nach Quartalen (2016 – 2017)

→ 18

IN MIO.

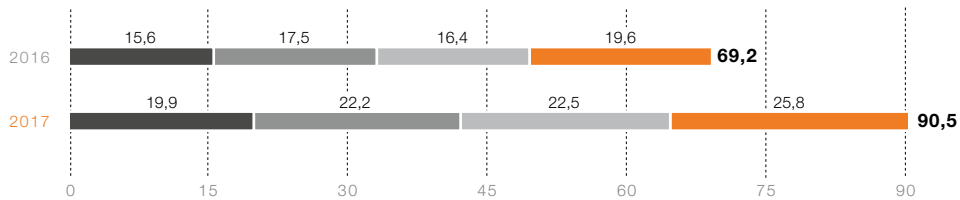


2.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

Anzahl der Bestellungen nach Quartalen (2016–2017)

→ 19

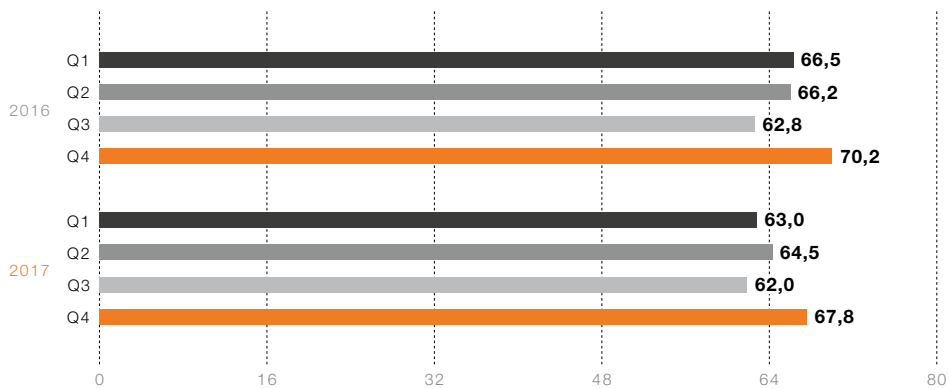
IN MIO.



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 %

8,2 [2016: 7,0]

Sonstige

47,8 [2016: 49,8]

DACH

44,0 [2016: 43,1]

Übriges Europa



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 Verkaufsaktionen 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.

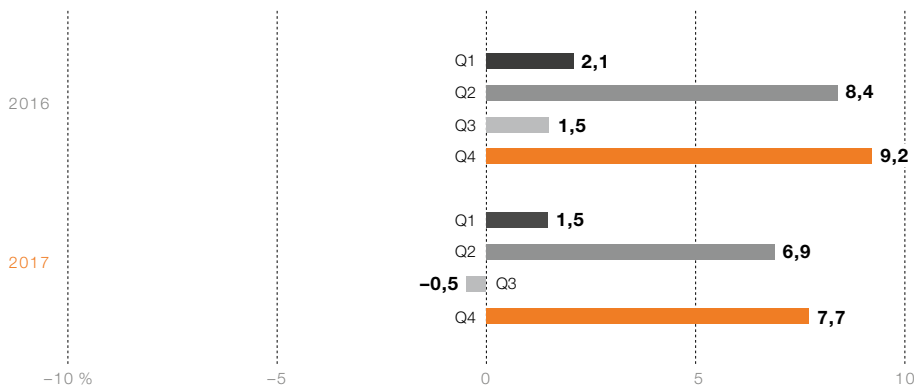


Weiter auf S. 111

EBIT-Marge nach Quartalen (2016 – 2017)

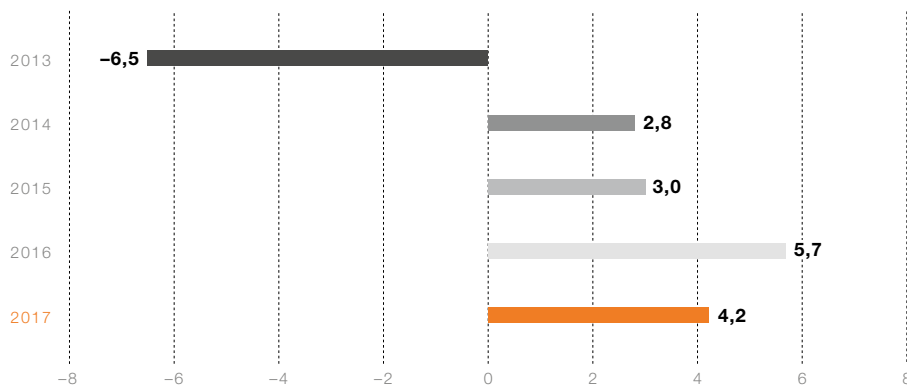
→ 22

IN %

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

→ 23

IN %

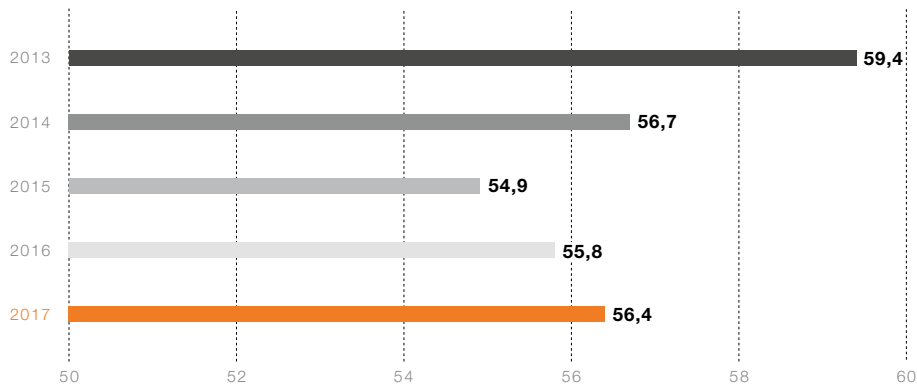


Fünfjahresübersicht Kostenpositionen (unbereinigt)

Umsatzkosten (2013–2017)

→ 24

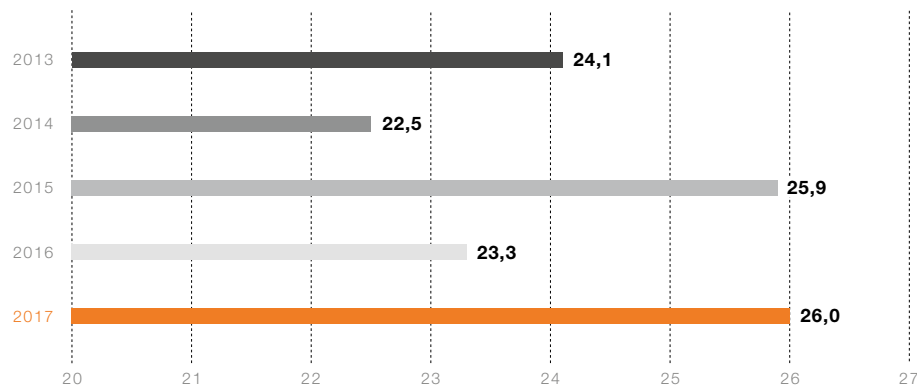
IN % VOM UMSATZ



Fulfillmentkosten (2013–2017)

→ 25

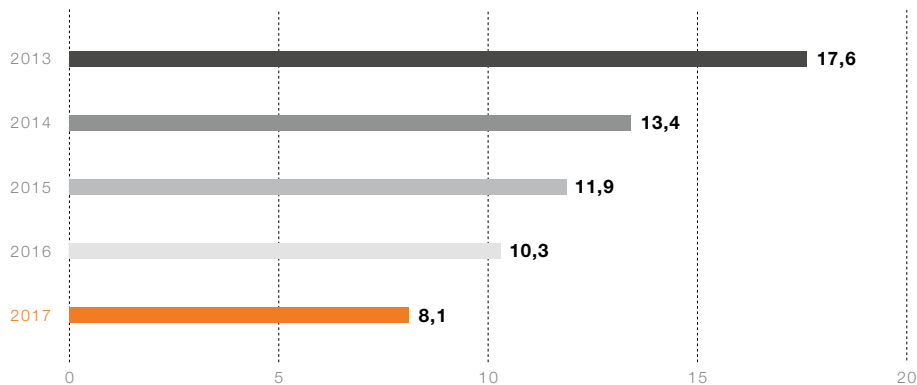
IN % VOM UMSATZ



Marketingkosten (2013–2017)

→ 26

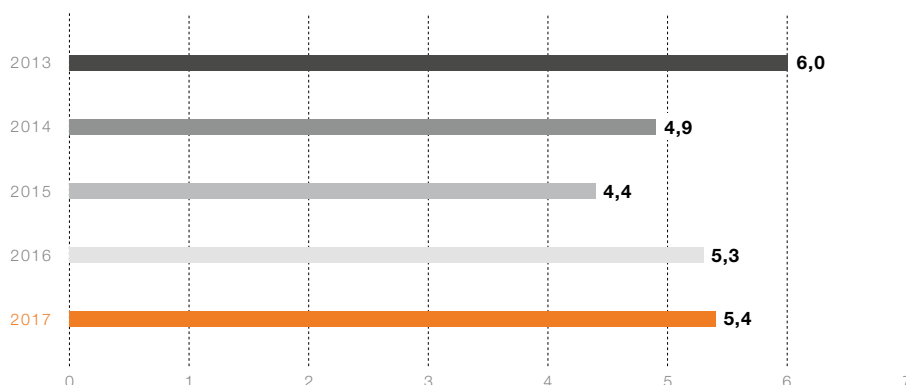
IN % VOM UMSATZ



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

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

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
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27,5	19,9	7,6
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
Umsatzerlöse		
DACH	2.145,6	1.813,8
Übriges Europa	1.973,6	1.570,2
Sonstige	369,9	255,1
Betriebliches Ergebnis (EBIT)		
DACH	175,6	221,4
Übriges Europa	9,6	-6,2
Sonstige	2,5	-8,1
Bereinigtes EBIT		
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
Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27,5	19,9	7,6
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
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	193,7	275,8
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-88,3	-277,1
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-10,6	-2,9
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
Finanzmittelbestand am 31.12.	1.065,5	972,6

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 betrugen 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 revolvingierende 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 revolvingierende 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 %
Gesamtvermögen	2.980,3	100,0 %	2.538,2	100,0 %	442,1	17,4 %

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 %
Gesamtkapital	2.980,3	100,0 %	2.538,2	100,0 %	442,1	17,4 %

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.



Weiter auf S. 116



Weitere Informationen
Konzernbilanz S. 146

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.



Weitere Informationen
Konzern-Eigenkapital-
veränderungsrechnung S. 148

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.

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.²⁸



Weitere Informationen
Nachhaltigkeit S. 12

²⁸⁾ 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 Prüfkonzepthen 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

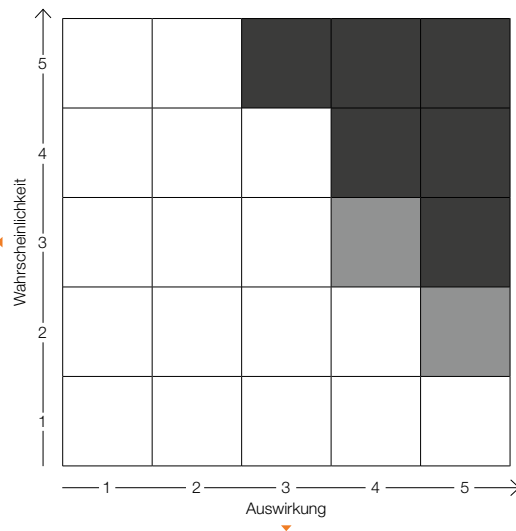


Weiter auf S. 126

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.

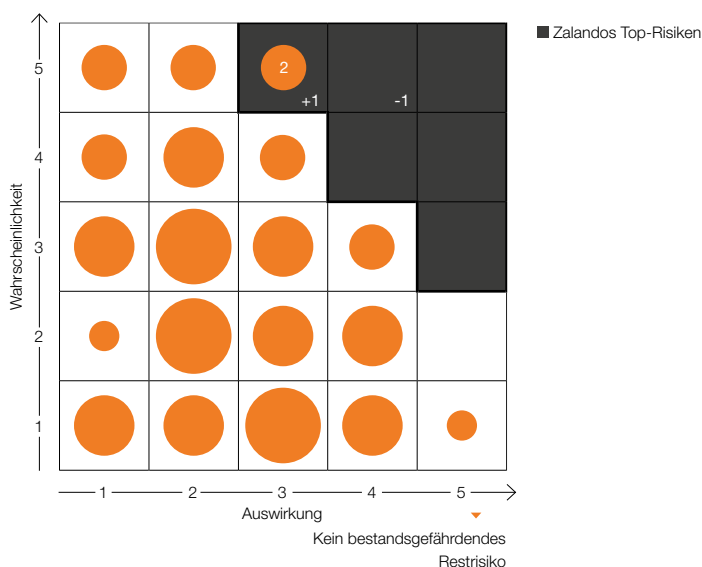
Risiken, die den Fortbestand von Zalando gefährden können, sind derzeit nicht ersichtlich. Trotzdem erachten wir zwei Risiken als wesentlich (Top-Risiken werden nachfolgend beschrieben).

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 gekennzeichnet 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)

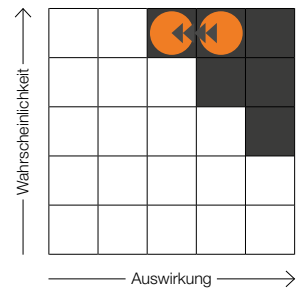
Das Geschäftskonzept von Zalando beinhaltet das Angebot der Zahlung auf Rechnung an seine Kunden. Dieser Zahlungsmethode liegt eine bestimmte Ausfallquote zugrunde, die von Zalando zu einem gewissen Teil in Kauf genommen wird. Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden ihren vertraglichen Verpflichtungen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

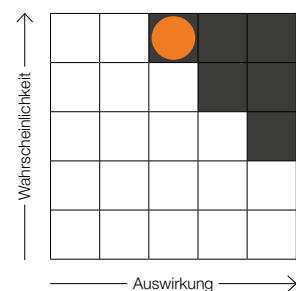
Risiken aus allgemeinen Ausfällen mit Auswirkungen auf Kunden (Fokus auf Technologie)

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. Datencenter) sind in den Überwachungsprozess integriert, ferner werden adäquate Service-Level-Vereinbarungen abgeschlossen. Das Platform-Infrastructure-Team ist verantwortlich für die Sicherstellung der Einhaltung unserer Standards während des gesamten Entwicklungs- und Einführungsprozesses. Zudem ist ein Prozess implementiert, der bei Systemausfällen sicherstellt, dass mittels Erfahrungen aus vorangegangenen Notfällen angemessene Maßnahmen eingeleitet werden.



Eintrittswahrscheinlichkeit: sehr hoch
Auswirkung: mittel



Eintrittswahrscheinlichkeit: sehr hoch
Auswirkung: mittel

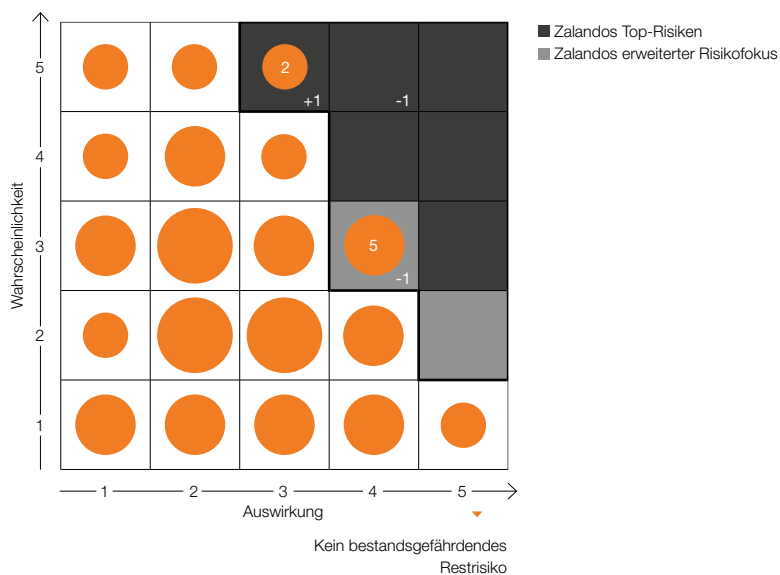
Abhängig vom jeweiligen System werden vorbeugende Maßnahmen ergriffen oder redundante Systeme implementiert. Die konzernweitlichen Notfallmanagementprozesse wurden durch Einführung einer neuen automatisierten Notfallmanagementlösung optimiert. Um den Teams eine schnellere Reaktion zu ermöglichen, haben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

Erweiterter Risiko- und Chancenbereich

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

Anzahl wesentlicher Nettorisiken

→ 30



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

Streikrisiko

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

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

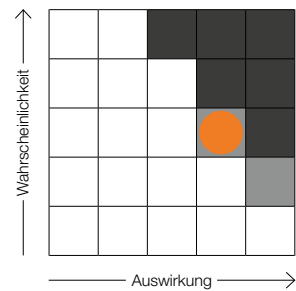
Chancen aus verbesserten Prognoseplanungen sowie Abstimmung von Kategorien und Sortiment

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

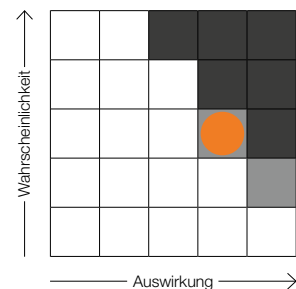
Eine Prognose, die verlässliche Vorhersagen liefert, in Kombination mit einer angemessenen Koordination der übergeordneten Verkaufs- und Beschaffungsplanung kann Zalando hingegen in die Lage versetzen, im Zuge der Budgetierungs- und Beschaffungsaktivitäten Mehrwert zu generieren.

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

Dem produktspezifischen Absatzrisiko wird mit kontinuierlichen Abverkausanalysen und Budgetanpassungen begegnet. Zur Überwachung und Steuerung der Abverkäufe und Warenbestände nutzt Zalando ein detailliertes Kennzahlensystem, mit dessen Hilfe negative Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können. Zusätzliche Flexibilität kann über Nachorderaufträge erreicht werden. Möglichkeiten zur Warenrückgabe an Lieferanten werden ausgehandelt und vertraglich vereinbart, um das Risiko weiter zu minimieren. Darüber hinaus bildet Zalando in ausreichendem Maße Wertberichtigungen auf Vorräte. Das Vorratsrisiko ist ein



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch

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

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

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

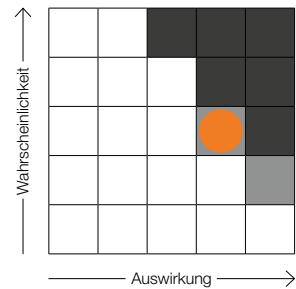
Die Einrichtung des Digital-Experience-Teams für den Fashion Store, dem die eigenverantwortliche Zuständigkeit („Dedicated Ownership“) für die Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses im Fashion Store zukommt, stellt eine signifikante übergreifende Gegenmaßnahme dar. Das Team deckt relevante Entwicklungen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

Risiken aus sich ändernden regulatorischen Anforderungen innerhalb der Märkte

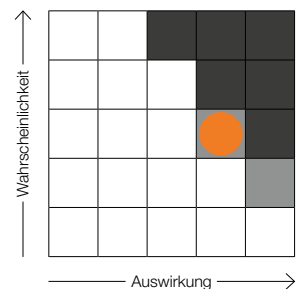
Aufgrund der Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern und der sich rasch ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen in vielen dieser Länder können sich Risiken ergeben. Potenzielle Risikoszenarien sind Zusatzkosten für erforderliche Anpassungen (Zoll, Produktsicherheit, Arbeitsbedingungen, Produktangebot,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

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

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



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch

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

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

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

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

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

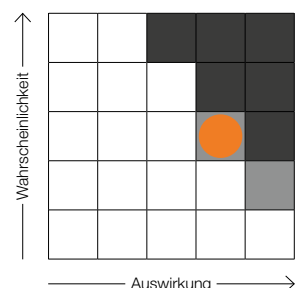
Brexit: Die Legal Teams haben eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die mit der Zusammenfassung und der Bewertung der Zalando-spezifischen Risiken infolge des Brexit betraut ist.

Risiken aus mangelnder Innovationsfähigkeit

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

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

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



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel
Auswirkung: hoch

Finanzrisiken

Zalando ist verpflichtet, seine Finanzrisiken gemäß § 289 Abs. 2 Nr. 1b HGB zu erläutern. Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken sowie Währungs- und Zinsrisiken ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus der operativen Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nicht derivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Die derivativen Finanzinstrumente werden ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt.

Ausfallrisiko

Das Ausfallrisiko bezeichnet das Risiko, dass eine Gegenpartei ihrer Verpflichtung gegenüber Zalando nicht nachkommt. Das Ausfallrisiko ergibt sich hauptsächlich aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit in geringerem Umfang auch aus vertraglichen finanziellen Ansprüchen gegenüber anderen Parteien, wie z. B. bei Termingeldern, derivativen finanziellen Vermögenswerten und Bankguthaben.

Die Gesellschaft begegnet diesem Risiko, indem sie ihre derivativen Finanzinstrumente und ihre Bankguthaben auf mehrere Finanzinstitute verteilt, um das Risiko gegenüber einer einzigen Gegenpartei zu minimieren (u. a. durch Festlegung von Höchstanlagebeträgen). Zusätzlich gelten bestimmte Kriterien für das Kreditrating von Gegenparteien.

Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko bezeichnet das Risiko, dass möglicherweise nicht ausreichend Barmittel zur Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen der Gesellschaft zur Verfügung stehen. Das Risiko kann aus einer unzureichenden Verfügbarkeit von Mitteln an den erforderlichen Stellen, aus ungenauen Liquiditätsprognosen oder einer einseitigen Investitionsstrategie für die Barreserven der Gesellschaft resultieren.

Zalando steuert das Liquiditätsrisiko durch eine regelmäßige Überprüfung der Liquiditätserfordernisse mithilfe einer integrierten Plattform für kurz-, mittel- und langfristige Prognosen des Mittelbedarfs. Zudem legt der Konzern die Barreserven der Gesellschaft in Termingeldern und Geldmarktinstrumenten mit einem bestimmten Fälligkeitsprofil an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammengeführt werden. Dies gewährleistet, dass Liquidität jederzeit und überall dort, wo sie gebraucht wird, zur Verfügung steht.

Währungs- und Zinsrisiko

Das Währungsrisiko ist definiert als das Risiko aus Änderungen der tatsächlichen und prognostizierten auf Fremdwährung lautenden Ertrags- und Aufwandspositionen infolge schwankender Wechselkurse, was sich negativ auf das Finanzergebnis der Gesellschaft auswirken kann. Das Zinsrisiko wiederum ist definiert als das Risiko aus Änderungen der auf fällig werdende Schulden anfallenden Zinsen infolge von schwankenden Referenzzinssätzen, was sich negativ auf den Zinsaufwand auswirken kann.

Zalando ist in verschiedenen Märkten geschäftstätig und somit Währungsrisiken ausgesetzt, die sich daraus ergeben, dass die Gesellschaft Umsatzerlöse in Fremdwährung erwirtschaftet und Beschaffungstransaktionen in Fremdwährung tätigt. Dem Währungsrisiko wird durch regelmäßige

Zusammenführung der Barsalden auf auf Euro lautende Konten, natürliches Hedging und Hedging mit Termingeschäften begegnet.

Sofern die Voraussetzungen des Hedge Accounting erfüllt sind, erfolgt die Bilanzierung von Termingeschäften als Cashflow Hedge. Nach der Realisation des mittels Cashflow Hedge gesicherten Grundgeschäfts werden die Devisentermingeschäfte als Fair Value Hedge genutzt, um die Marktwertschwankungen der offenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden in Fremdwährung auszugleichen. Die Devisentermingeschäfte werden mit einer Laufzeit von maximal 18 Monaten abgeschlossen. Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen nach internen Richtlinien, die den Handlungsrahmen, die Verantwortlichkeiten sowie die Berichterstattung und die Kontrollen verbindlich festlegen.

Die Fremdwährungssensitivität des Konzerns wird durch die Aggregation aller Fremdwährungspositionen, die nicht in der funktionalen Währung der jeweiligen Gesellschaft abgebildet werden, ermittelt. Diesen Positionen werden die aggregierten Sicherungsgeschäfte gegenübergestellt. Die Marktwerte der einbezogenen Grund- und Sicherungsgeschäfte werden zu Ist-Wechselkursen und zu Sensitivitätskursen bewertet. Die Differenz zwischen diesen Bewertungen stellt die Auswirkungen auf Ergebnis und Eigenkapital dar.

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

Die Währungen wirken sich wie folgt auf das Ergebnis aus:

Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2017

→ 32

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

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

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

Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2017

→ 33

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

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

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

Marktchancen

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Europäische Kommission rechnet für 2018 mit einem Wachstum in der Eurozone von 1,8 % sowie einem Wachstum in der EU von 1,8 %²⁹. Dabei gilt der private Konsum als einer der Haupttreiber des Wachstums im Prognosezeitraum. Die Verbesserung der Arbeitsmarktsituation in wichtigen europäischen Ländern wird zudem zu höheren verfügbaren Realeinkommen beitragen. Die Prognose der Weltbank ist ebenfalls optimistisch: Angetrieben von einer Erholung der rohstoffexportierenden Volkswirtschaften und einem verbesserten Vertrauen, beschleunigt sich das Wachstum in der Region bis 2018 auf voraussichtlich 2,1 % und von 2019 bis 2020 auf durchschnittlich 1,6 %.³⁰ Dieser Ausblick basiert auf der Annahme einer kontinuierlichen, aber moderaten Erholung der Rohstoffpreise sowie nachlassender geopolitischer Spannungen.

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

Wachsender Modemarkt in Europa

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



Weiter auf S. 132

29) Europäische Kommission 2017

30) Weltbank 2018

31) Euromonitor, Europa ohne Russland

32) Euromonitor, Europa ohne Russland

33) Euromonitor, Europa ohne Russland

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

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

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

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

Während der Online-Modehandel weiter wächst, konzentriert sich Zalando darauf, seinen Kunden ein einzigartiges Fashion-Erlebnis, bequeme Lieferleistungen und ein branchenführendes digitales Einkaufserlebnis zu bieten, und verschafft sich so eine gute Ausgangsposition, um Umsatz und Marktanteil weiter zu steigern. Zalando baut seine Position als bewährter und beliebter Modepartner weiter aus und wird so weiter neue Kunden gewinnen und Bestandskunden dauerhaft binden. Insbesondere wird die strategische Entscheidung, ein plattformgestütztes Geschäftsmodell weiter voranzutreiben, neue Wachstumschancen schaffen. Das Plattformmodell bringt unterschiedliche Fashion-Stakeholder zusammen, was zu einer besseren Auswahl, erweiterten Inspirationsmöglichkeiten und einer höheren Kundenfreundlichkeit beitragen wird. Zudem kann Zalando das hohe Marktpotenzial im europäischen Online-Modemarkt durch seine Präsenz in mittlerweile 15 europäischen Ländern sowie den stetigen Ausbau der Produktpalette an Eigenmarken weiter ausschöpfen.

Mobile Commerce

Mobile Commerce stellt eine bedeutende Geschäftschance dar. In Europa ist der Handelsumsatz durch mobile Endgeräte signifikant gestiegen, von 67,31 Mrd. EUR im Jahr 2016 auf 85,56 Mrd. EUR im Jahr 2017.³⁷ Für die kommenden Jahre wird von einem weiteren Umsatzwachstum mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 13 % CAGR ausgegangen.³⁸ Haupttreiber für dieses Wachstum ist die allgegenwärtige Nutzung von Mobiltelefonen. Die heutigen Kunden nutzen ihre Mobiltelefone täglich für eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten, sie suchen und kaufen Produkte, treten über soziale Netzwerke mit Marken in Kontakt, vereinbaren Lieferzeiten und ziehen digitale Assistenten für Produkt- und Größenempfehlungen zu Rate.

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

34) Euromonitor, Europa ohne Russland

35) Euromonitor, Vereinigte Staaten von Amerika

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

37) Euromonitor, Europa ohne Russland

38) Euromonitor, Europa ohne Russland

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

Allgemeine Chancen aus den Geschäftsaktivitäten von Zalando

Innovative und skalierbare Logistik

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

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.

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-Netzwerk



zln.do/de-ZFS



zln.do/de-Flexible-Lieferung

Smart Data

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

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



zln.do/de-ZMS

Innovative Technologie

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

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



zln.do/de-Personalisierung

Lokale Ausrichtung

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

Kampagnen durchführen und lokale Besonderheiten in unserem jeweiligen Vertriebsansatz berücksichtigen.

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

Fashion-Expertise

Konsumenten wählen in der Regel die Shops, bei denen sie die beste Auswahl und die relevanten Trends finden. Diesem Anspruch gerecht zu werden erfordert Fashion-Kompetenz und die Fähigkeit, ein spannendes und personalisiertes Modeerlebnis zu gestalten. Um sich gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen, baut Zalando diese Kompetenzen systematisch auf verschiedenen Wegen aus.

Mit den selbst designten Marken schafft Zalando Produkte, deren Produktlebenszyklus vom Design bis zum Verkauf unter einem Dach vereint ist. Zalando ist es dadurch gelungen, beliebte Marken zu kreieren, die sich bei vielen Kunden bereits etabliert haben, und hat damit begonnen, die Produkte über zusätzliche externe Vertriebskanäle anzubieten.

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

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

Attraktiver Partner

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



zln.do/de-Sortiment



zln.do/de-Zalon



zln.do/de-Partner-Solutions

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

Personalchancen

Das erfolgreiche Wachstum von Zalando basiert auf den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter. Aufgrund des starken Wachstums des Kerngeschäfts, der Erschließung neuer Unternehmensbereiche und der schnellen internationalen Expansion ist Zalando stets auf Verstärkung seines Teams angewiesen.

Daher nimmt der Bereich Recruiting eine zentrale Position in der Personalarbeit ein. Die Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter kann dabei helfen, die Effizienz zu verbessern sowie Innovation und Kreativität zu fördern und somit Umsatz und Profitabilität zu steigern. Aus diesem Grund wurde der Rekrutierungsprozess durch verschiedene Tools verbessert, die zur Prozessbeschleunigung sowie zur Einstellung der gewünschten Talente beitragen. Zudem wurden neue Initiativen zur Förderung der Zalando-Kultur und ein verbessertes Leistungs- und Weiterentwicklungskonzept implementiert, das zukünftig die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter fördert.

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.³⁹ Ähnlich wird in Deutschland für den Einzelhandel ein Wachstum von 1,9 % erwartet, während der Interneteinzelhandel 2018 um 10,9 % wachsen soll.⁴⁰

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.⁴¹ 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 %⁴² 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 2018⁴³ 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
Aktiviertete 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
Bruttoergebnis vom Umsatz	2.031,1	45,3 %	1.703,3	46,7 %	–1,3 pp
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
Betriebliches Ergebnis	169,4	3,8 %	203,0	5,6 %	–1,8 pp
Finanzergebnis	0,2	0,0 %	–4,4	–0,1 %	0,1 pp
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	169,6	3,8 %	198,6	5,4 %	–1,7 pp
Steuern vom Einkommen und Ertrag	–64,4	–1,4 %	–65,7	–1,8 %	0,4 pp
Jahresüberschuss	105,1	2,3 %	132,9	3,6 %	–1,3 pp
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 %
Gesamt	4.479,6	100,0 %	3.650,7	100,0 %	828,9	22,7 %

*) 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
Gesamt	-64,4	-65,7

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
Gesamtvermögen	2.927,4	100,00 %	2.573,5	100,0 %	353,9

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
Gesamtkapital	2.927,4	100,0 %	2.573,5	100,0 %	353,9

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 SE⁴⁴

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



Konzernabschluss_

3.1	145	Konzern-Gesamtergebnisrechnung
3.2	146	Konzernbilanz
3.3	148	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
3.4	150	Konzern-Kapitalflussrechnung
3.5	152	Konzernanhang
	152	Informationen zum Unternehmen
	153	Allgemeine Grundsätze
	153	Neue Rechnungslegungsvorschriften
	160	Grundsätze der Konsolidierung
	161	Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung
	174	Verwendung von Schätzungen und Annahmen
	175	Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz
	213	Sonstige Angaben
3.6	228	Erklärung der gesetzlichen Vertreter
3.7	228	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

3.1 KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

3.1

Konzern-Gesamtergebnisrechnung



Weitere Informationen
Erläuterungen zur Konzern-
gesamtergebnisrechnung
S. 175

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

→ 39

IN MIO. EUR	Anhang	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Umsatzerlöse	(1.)	4.489,0	3.639,0
Umsatzkosten	(2.)	-2.529,6	-2.029,6
Bruttoergebnis vom Umsatz		1.959,4	1.609,4
Vertriebskosten	(3.)	-1.530,8	-1.223,7
Verwaltungskosten	(4.)	-242,9	-191,3
Sonstige betriebliche Erträge	(5.)	11,8	16,7
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(6.)	-9,9	-4,1
Betriebliches Ergebnis (EBIT)		187,6	207,0
Zinsertrag		3,9	2,1
Zinsaufwand		-14,5	-11,8
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen		0,3	-3,6
Übriges Finanzergebnis		-2,2	-0,7
Finanzergebnis	(7.)	-12,4	-14,1
Ergebnis vor Steuern (EBT)		175,2	192,9
Steuern vom Einkommen und Ertrag	(8.)	-73,6	-72,5
Periodenergebnis		101,6	120,5
Davon den Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis		103,1	120,5
Davon den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnendes Periodenergebnis		-1,6	0,0
Periodenergebnis in % vom Umsatz		2,3 %	3,3 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,42	0,49
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,40	0,47

Konzern-Gesamtergebnisrechnung

→ 40

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Periodenergebnis	101,6	120,5
Posten, die in Folgeperioden in das Periodenergebnis umgegliedert werden		
Effektiver Teil der Gewinne / Verluste aus Cashflow Hedges nach Steuern	8,9	-2,7
Währungsumrechnungsdifferenzen ausländischer Jahresabschlüsse	3,1	-2,0
Sonstiges Ergebnis	12,0	-4,7
Gesamtergebnis	113,6	115,8
Davon den Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Gesamtergebnis	114,8	115,8
Davon den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnendes Gesamtergebnis	-1,6	0,0

3.2 Konzernbilanz

Konzernbilanz – Aktiva

→ 41

IN MIO. EUR	Anhang	31.12.2017	31.12.2016
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	(11.)	182,3	100,9
Sachanlagen	(12.)	350,5	243,0
Finanzielle Vermögenswerte	(13.)	25,9	29,2
Aktive latente Steuern	(8.), (27.)	1,4	1,6
Nicht finanzielle Vermögenswerte	(13.)	3,5	3,0
Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen	(14.)	5,9	14,8
		569,6	392,6
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	(15.)	778,9	576,9
Geleistete Anzahlungen	(15.)	2,6	1,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16.)	278,7	216,0
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(17.)	80,7	245,8
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(17.)	152,7	133,1
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(18.)	1.065,5	972,6
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	(12.)	51,5	0,0
		2.410,7	2.145,6
Bilanzsumme		2.980,3	2.538,2



Weitere Informationen
Erläuterungen zur
Konzernbilanz S. 175

3.2 KONZERNBILANZ

Konzernbilanz – Passiva

→ 42

IN MIO. EUR	Anhang	31.12.2017	31.12.2016
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital		247,2	247,2
Kapitalrücklage		1.182,4	1.161,0
Sonstige Rücklagen		8,7	-3,3
Bilanzgewinn		100,7	2,5
Auf die Anteilseigner der ZALANDO SE entfallendes Eigenkapital		1.539,0	1.407,5
Nicht beherrschende Anteile		-0,1	0,0
	(19.)	1.538,9	1.407,5
Langfristige Schulden			
Rückstellungen	(21.)	15,8	12,6
Finanzverbindlichkeiten	(24.)	8,4	11,2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		4,5	2,3
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten		7,9	3,3
Passive latente Steuern	(8.), (26.)	35,4	3,1
		71,9	32,5
Kurzfristige Schulden			
Rückstellungen	(21.)	0,3	1,7
Finanzverbindlichkeiten	(25.)	2,8	3,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(22.)	1.120,0	920,5
Erhaltene Anzahlungen	(22.)	32,0	8,1
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und Ertrag		6,4	8,9
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(23.)	84,0	69,0
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(23.)	123,9	86,7
		1.369,5	1.098,2
Bilanzsumme		2.980,3	2.538,2

3.3 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2017

IN MIO. EUR

	Anhang	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage
01.01.2017		247,2	1.161,0
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
Gesamtergebnis		0,0	0,0
Kapitalerhöhung	(19.)	0,1	0,5
Rückwerb von eigenen Aktien	(19.)	-0,2	-6,6
Anteilsbasierte Vergütungen	(20.)	0,0	27,5
Eigenkapitaltransaktionen mit Änderung des Beteiligungsverhältnisses	(19.)	0,0	0,0
31.12.2017		247,2	1.182,4

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2016

IN MIO. EUR

	Anhang	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage
01.01.2016		247,0	1.140,9
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
Gesamtergebnis		0,0	0,0
Kapitalerhöhung	(19.)	0,2	0,9
Rückwerb von eigenen Aktien	(19.)	0,0	-0,7
Anteilsbasierte Vergütungen	(20.)	0,0	19,9
31.12.2016		247,2	1.161,0

3.3 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

→ 43

Sonstige Rücklagen						
Cashflow Hedges	Währungs- umrechnung	Bilanzgewinn	Anteilseigner der ZALANDO SE	Nicht beherrschende Anteile		Summe
-1,3	-1,9	2,5	1.407,5	0,0		1.407,5
0,0	0,0	103,1	103,1	-1,6		101,6
8,9	3,1	0,0	12,0	0,0		12,0
8,9	3,1	103,1	115,1	-1,6		113,6
0,0	0,0	0,0	0,6	0,0		0,6
0,0	0,0	0,0	-6,7	0,0		-6,7
0,0	0,0	0,0	27,5	0,0		27,5
0,0	0,0	-4,9	-4,9	1,5		-3,5
7,6	1,2	100,7	1.539,0	-0,1		1.538,9

→ 44

Sonstige Rücklagen						
Cashflow Hedges	Währungs- umrechnung	Bilanzgewinn/-verlust	Anteilseigner der ZALANDO SE	Nicht beherrschende Anteile		Summe
1,4	0,0	-118,0	1.271,4	0,0		1.271,4
0,0	0,0	120,5	120,5	0,0		120,5
-2,7	-2,0	0,0	-4,7	0,0		-4,7
-2,7	-2,0	120,5	115,8	0,0		115,8
0,0	0,0	0,0	1,1	0,0		1,1
0,0	0,0	0,0	-0,7	0,0		-0,7
0,0	0,0	0,0	19,9	0,0		19,9
-1,3	-1,9	2,5	1.407,5	0,0		1.407,5

3.4 Konzern-Kapitalflussrechnung

Konzern-Kapitalflussrechnung

→ 45

IN MIO. EUR	Anhang	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
1. Periodenergebnis		101,6	120,5
2. + Zahlungsunwirksamer Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen	(20.)	27,5	19,9
3. + Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	(11.), (12.)	58,7	48,2
4. +/– Steuern vom Einkommen und Ertrag	(8.)	73,6	72,5
5. – Gezahlte Steuern vom Einkommen und Ertrag, abzüglich Erstattungen		–49,4	–33,8
6. +/– Zunahme/Abnahme der Rückstellungen	(21.)	–1,5	0,1
7. –/+ Sonstige zahlungsunwirksame Erträge/Aufwendungen		6,5	1,2
8. +/– Abnahme/Zunahme der Vorräte	(15.)	–189,4	–83,4
9. +/– Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16.)	–61,6	–64,0
10. +/– Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden	(22.)	198,4	264,3
11. +/– Zunahme/Abnahme der sonstigen Aktiva/Passiva	(13.), (17.), (23.)	29,2	–69,7
12. = Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	(25.)	193,7	275,8
13. – Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	(12.)	–189,1	–122,1
14. – Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	(11.)	–54,8	–59,6
15. – Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe	(14.)	–34,9	–30,4
16. +/– Einzahlungen aus/Auszahlungen für Investitionen in Termingelder	(17.)	180,0	–65,0
17. +/– Abnahme/Zunahme von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen	(13.)	10,4	0,0
18. = Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	(25.)	–88,3	–277,1
19. + Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen der Anteilseigner abzüglich Transaktionskosten	(19.)	3,9	1,1
20. – Auszahlungen für den Ruckerwerb von eigenen Aktien	(19.)	–6,7	–0,7
21. – Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an anderen Unternehmen ohne Kontrollwechsel	(19.)	–4,6	0,0
22. – Auszahlungen für die Tilgung von Krediten	(24.), (25.)	–3,2	–3,2
23. = Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	(25.)	–10,6	–2,9
24. = Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands		94,8	–4,1
25. +/– Änderung der Finanzmittel aus Wechselkursveränderungen		–1,9	0,5
26. + Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn des Geschäftsjahres		972,6	976,2
27. = Verfügbarer Finanzmittelbestand am 31.12.		1.065,5	972,6

3.4 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

Die im Mittelzufluss und Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit enthaltenen gezahlten bzw. erhaltenen Zinsen stellen sich wie folgt dar:

Zahlungswirksame Zinsen

→ 46

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Gezahlte Zinsen	–13,5	–4,0
Erhaltene Zinsen	2,0	0,0
Summe	–11,5	–4,0

Der frei verfügbare Cashflow lässt sich folgendermaßen aus dem Mittelzufluss und Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit ermitteln:

Frei verfügbarer Cashflow

→ 47

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	193,7	275,8
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	–189,1	–122,1
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	–54,8	–59,6
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe	–34,9	–30,4
Frei verfügbarer Cashflow	–85,0	63,7

3.5 Konzernanhang

3.5.1 Informationen zum Unternehmen

Firma, Sitz

Die ZALANDO SE (die „Gesellschaft“) ist das Mutterunternehmen der Zalando-Gruppe (nachfolgend auch „Zalando“ oder „Konzern“ genannt). Die Gesellschaft wurde am 28. Mai 2014 in das Handelsregister beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg (HRB 158855 B) eingetragen. Sitz der ZALANDO SE ist Tamara-Danz-Str. 1 in 10243 Berlin.

Art der Geschäftstätigkeit

Zalando ist Europas führende Online-Modeplattform für Damen, Herren und Kinder. Mit seiner umfassenden Auswahl an Modeartikeln wie Schuhen, 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 Markenherstellern reicht von beliebten weltweit bekannten Marken über Fast-Fashion- bis hin zu lokalen Marken und wird durch Eigenmarken ergänzt. Das auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Angebot trägt den unterschiedlichen Vorlieben der Kunden in jedem der von Zalando bedienten 15 europäischen Märkten Rechnung: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Spanien, Schweden und Schweiz. Zalandos Logistiknetzwerk mit fünf zentralen Logistikzentren ermöglicht die effiziente Versorgung aller Kunden in ganz Europa, unterstützt durch die auf die lokalen Kundenbedürfnisse fokussierten Standorte in Norditalien, Frankreich und Schweden. Erweitert und ergänzt wird das Angebot durch die Zalando Lounge, die für registrierte Mitglieder spezielle Artikel zu rabattierten Preisen anbietet. Die stationären Outlet-Stores in Berlin, Frankfurt am Main und Köln bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Zalando wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin.

3.5.2 Allgemeine Grundsätze

Anwendung der IFRS

Der Konzernabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 ist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU zum Abschlussstichtag anzuwenden sind, aufgestellt. Ergänzend werden die Vorschriften des § 315a Abs. 1 HGB berücksichtigt. Es wird ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

Allgemeines

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgt auf der Basis einer Bilanzierung der Vermögenswerte und Schulden zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Ausgenommen sind bestimmte Finanzinstrumente, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Gewinn- und Verlustrechnung innerhalb der Gesamtergebnisrechnung ist nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt. Die Vermögenswerte und Schulden sind nach Fristigkeit gegliedert.

Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr. Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass eine Addition von einzelnen Zahlen zur angegebenen Summe nicht genau möglich ist und dargestellte Prozentangaben nicht genau die Zahlen widerspiegeln, auf die sie sich beziehen.

3.5.3 Neue Rechnungslegungsvorschriften

Auswirkungen neuer bzw. geänderter IFRS, die für das Geschäftsjahr 2017 relevant sind

Der Konzernabschluss berücksichtigt alle zum Abschlussstichtag verabschiedeten und in der Europäischen Union verpflichtend anzuwendenden IFRS.

Die Änderungen an den IFRS betreffen IAS 7, IAS 12 und IFRS 12. Ihre Anwendung ist seit 1. Januar 2017 verpflichtend. Für Zalando bedeuten die Änderungen an IAS 7 eine Erweiterung der Angaben zu Änderungen von Verbindlichkeiten aus der Finanzierungstätigkeit (siehe Punkt 3.5.7. (25.))

Alle sonstigen im Geschäftsjahr 2017 erstmals anzuwendenden Standards haben auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando sowie auf die Angaben im Abschluss keinen wesentlichen Einfluss.

Noch nicht angewendete neue bzw. geänderte IFRS

Die nachfolgenden Rechnungslegungsnormen wurden zum Zeitpunkt der Freigabe des Abschlusses zur Veröffentlichung bereits vom IASB verabschiedet. Sie sind jedoch noch nicht verpflichtend anzuwenden und wurden von Zalando auch noch nicht angewendet.

Standard/ Interpretation		Bevorstehende Änderung
Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2016 (Annual Improvements 2014 – 2016)		Geringfügige Änderungen einer Vielzahl an IFRS (IFRS 1, IFRS 12, IAS 28).
Änderungen an IFRS 2	Anteilsbasierte Vergütungen	Es ergeben sich Klarstellungen bei der Berücksichtigung von Ausübungsbedingungen bei der Bewertung von Zusagen mit Barausgleich, bei der Änderung der Klassifizierung von Zusagen und bei in Eigenkapitalinstrumenten erfüllten Zusagen mit Nettoerfüllungsvereinbarung.
IFRS 9	Finanzinstrumente	IFRS 9 führt einen einheitlichen Ansatz zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten ein. IFRS 9 bezieht sich dabei auf die Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme und das Geschäftsmodell, nach dem sie gesteuert werden. Zudem sieht der Standard ein neues Risikovor-sorgemodell vor, das nunmehr auch erwartete Verluste für die Berechnung der Risikovor-sorge berücksichtigt. Außerdem enthält IFRS 9 neue Regelungen zum Hedge Accounting, um die Risikomanagementaktivitäten des Unternehmens besser darzustellen, vor allem im Hinblick auf die Steuerung von nichtfinanziellen Risiken.
Änderungen an IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung	Die Änderung stellt klar, dass die bisherige Einstufung eines finanziellen Vermögenswerts oder einer finanziellen Verbindlichkeit aufgehoben werden kann, wenn es zu einer Änderung spezifischer Bedingungen im Zusammenhang mit einer Rechnungslegungsanomalie kommt.

3.5 KONZERNANHANG

IASB-Datum des Inkrafttretens	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
01.01.2018 (01.01.2017 für die Änderungen an IFRS 12 siehe unten), vorzeitige Anwendung auf Einzelbasis zulässig	Ja	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Aus der Anwendung werden sich geringfügige Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Zalando wird ab dem 01.01.2018 die Regelungen zur Klassifizierung und Bewertung des IFRS 9 anwenden. Durch das neue Klassifizierungsmodell ergeben sich geringfügige Änderungen, die keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss nach sich ziehen. Die Änderungen betreffen insbesondere gehaltene Eigenkapitalinstrumente, die nunmehr nicht mehr der Kategorie der zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte zuzuordnen sind, sondern erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert werden. Von der Möglichkeit einer freiwilligen Designation in die Kategorie der erfolgsneutral zu bewertenden Instrumente wird Zalando keinen Gebrauch machen. Ebenso wird auf die Möglichkeit der freiwilligen Designation finanzieller Vermögenswerte als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten verzichtet. Dies steht im Einklang mit bisherigen Bilanzierungsgrundsätzen bei Zalando. Entsprechend der üblichen Praxis innerhalb der Branche wird bei der Ermittlung von Wertminderungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen das Ausfallrisiko der Kunden ab dem Zeitpunkt der Erfassung der Umsatzerlöse berücksichtigt. Dieses Vorgehen entspricht bereits dem Lifetime-ECL-Ansatz (ECL = erwartete Kreditverluste) gemäß IFRS 9. Die Bewertung von Zahlungsmitteln, Zahlungsmitteläquivalenten und Termingeldern wird aufgrund des 12-Monats-ECL zum Ansatz einer Risikovorsorge in unwesentlicher Höhe führen. Der zu erfassende Wertminderungsbetrag wird 3,0 Mio. EUR nicht übersteigen und ist als Umstellungseffekt erfolgsneutral im Bilanzgewinn zu berücksichtigen. Die Änderungen betreffend das Hedge Accounting werden zu Erleichterungen bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Sicherungsbeziehungen und der Designation von Grund- und Sicherungsgeschäften führen. Zalando wird die neuen Regelungen zum Hedge-Accounting ab dem 01.01.2018 prospektiv anwenden. Bestehende Sicherungsbeziehungen werden über den Stichtag hinaus aufrechterhalten, da die Voraussetzungen zur Designation von Sicherungsbeziehungen auch nach IFRS 9 erfüllt sind. Eine Rekalibrierung wird voraussichtlich nicht erforderlich sein.
01.01.2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.

Standard/Interpretation

Bevorstehende Änderung

IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	Das Kernprinzip von IFRS 15 besteht in der Erfassung von Umsatzerlösen in der Höhe, mit der ein Unternehmen im Gegenzug für die Übertragung von Gütern oder Dienstleistungen auf einen Kunden rechnen kann. Umsatzerlöse werden realisiert, wenn der Kunde die Verfügungsmacht über die Güter oder Dienstleistungen erhält. IFRS 15 enthält ferner Vorgaben zum Ausweis der auf Vertragsebene bestehenden Leistungsüberschüsse oder -verpflichtungen. Der Standard erfordert zudem zusätzliche Angaben, u. a. zur Aufgliederung der Gesamtumsatzerlöse, zu Leistungsverpflichtungen, zu Überleitungsrechnungen für die Eröffnungs- und Schlussalden der vertraglichen Nettovermögenswerte und -verbindlichkeiten sowie zu wesentlichen Ermessensentscheidungen und Schätzungen.
Änderungen an IFRS 15	Klarstellungen	Es erfolgen Präzisierungen, wann eine Leistungsverpflichtung identifizierbar ist, zu Principal-Agent-Verhältnissen, in Bezug auf Lizenzen für geistiges Eigentum, zu Ausnahmeregelungen des Anwendungsbereichs umsatz- und nutzungsbasierter Lizenzgebühren sowie zur Erweiterung der Ausnahmeregelungen beim Übergang auf IFRS 15.

3.5 KONZERNANHANG

IASB-Datum des Inkrafttretens	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Die Anwendung von IFRS 15 wird keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss von Zalando haben. Durch die von Zalando betriebene Betrugsprävention werden bereits nur solche Verträge geschlossen, bei denen es wahrscheinlich ist, dass Zalando eine Gegenleistung erhält. Aufgrund der Gestaltung des Bestellprozesses und der Verpflichtung zur Zustimmung zu den Allgemeinen Geschäftsbedingungen ist für beide Vertragsparteien ersichtlich, dass ein Vertrag zustande gekommen ist und welche Rechte und Pflichten sich aus diesem ergeben. Gleiches gilt für die Zahlungsbedingungen, die in Abhängigkeit der vom Kunden gewählten Zahlungsart variieren. Es liegt insofern stets ein Vertrag mit einem Kunden vor. Die von Zalando zugesagten Waren und Dienstleistungen (Ware, kostenloser Versand und Rückversand, 100-tägiges Rückgaberecht, kostenloser Customer Care) bilden ein eigenständig abgrenzbares Bündel, d. h. die identifizierte Leistungsverpflichtung. Die Dienstleistungen sind nicht von den zugesagten Waren trennbar. Lediglich die Option „Express-Lieferung“ stellt eine eigenständige Leistungsverpflichtung dar. Diese wird separat abgerechnet. Zalando differenziert bei der Umsatzrealisierung bisher bereits zwischen zwei Arten von Zusagen. Im Wholesale besteht die Zusage von Zalando darin, die Verfügungsgewalt über eigene Waren auf den Kunden zu übertragen. Zalando erfasst daher als Prinzipal den Umsatz in voller Höhe. Beim Partnerprogramm besteht die Zusage von Zalando hingegen darin, einen Dritten (Partner) mit der Übertragung von Waren auf den Kunden zu beauftragen. Zalando erfasst als Agent lediglich die Umsatzerlöse in Höhe der vom Partner wahrscheinlich zu erhaltenden Provision. Das von Zalando für alle Waren eingeräumte Rückgaberecht, das für jede einzelne Ware separat ausgeübt werden kann, stellt eine variable Gegenleistung dar. Der Transaktionspreis wird daher unter Berücksichtigung erwarteter Retouren bestimmt. Dafür wird der Erwartungswert verwendet, der kontinuierlich angepasst wird. Es werden zudem länder- und zahlungsartsspezifische Retourenquoten verwendet. Wie bisher auch werden Umsatzerlöse daher nur in der Höhe gezeigt, in der wahrscheinlich nicht mit einer Retoure zu rechnen ist. Für erhaltene Kundenzahlungen wird in Höhe der erwarteten Retouren eine Rückerstattungsverbindlichkeit gebildet. Gleichzeitig wird in Höhe der Umsatzkosten der wahrscheinlich retournierten Waren ein Herausgabeanspruch auf der Aktivseite gebildet und werden die Umsatzkosten entsprechend gekürzt. Der Herausgabeanspruch wird um erwartete Kosten der Retouren gemindert. Dieses Vorgehen entspricht bereits der in IFRS 15.B21 ff. geforderten Bilanzierung. Da sich der Transaktionspreis aus der Summe der Einzelpreise einer Lieferung ergibt – und die im Shop angegebenen Preise als Einzelveräußerungspreise im Sinne von IFRS 15.77 anzusehen sind –, entspricht der je übertragene Ware zu erfassende Umsatz dem jeweiligen Einzelpreis. Eingeräumte Rabatte auf die Gesamtbestellung werden den jeweiligen Waren einer Bestellung anteilig zugeordnet. Rabatte, die nur auf bestimmte Artikel gewährt werden, werden auch nur diesen Artikeln zugeordnet. Die von Zalando zu erfüllenden Leistungsverpflichtungen im Rahmen des Fashion Store-Geschäfts qualifizieren nicht für eine zeitraumbezogene Umsatzrealisierung, da der Kunde weder einen kontinuierlichen Nutzenzufluss hat noch ein kontinuierlicher Übergang der Verfügungsmacht vorliegt. Zudem bestehen für die einzelnen Waren alternative Nutzungsmöglichkeiten, da sie auch auf jeden anderen Kunden übertragen werden könnten. Daher erfolgt die Umsatzrealisierung bei Zalando zeitpunktbezogen. Der Zeitpunkt der Realisierung entspricht dem Zeitpunkt, zu dem der Kunde die Verfügungsmacht über die Güter erhält, d. h. der Übergabe der Güter an den Kunden. Zalando berücksichtigt bisher schon, dass Teillieferungen ggf. zu unterschiedlichen Zeitpunkten beim Kunden ankommen. Dementsprechend werden die Umsatzerlöse einer Bestellung ggf. zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfasst. Signifikante Finanzierungskomponenten oder Vertragskosten bestehen bei Zalando nicht. Der neue Standard wird von Zalando ab dem 01.01.2018 angewendet. Zalando wird dabei die modifizierte retrospektive Methode verwenden, bei der keine Anpassung der Vorjahreswerte erfolgt und ein ggf. entstehender Anpassungsbetrag im Eigenkapital zu erfassen wäre. Ein solcher Anpassungsbetrag entsteht bei Zalando aber nicht.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.

Standard / Interpretation

Bevorstehende Änderung

IFRS 16	Leasingverhältnisse	IFRS 16 legt Grundsätze für den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis und die Anhangangaben bezüglich Leasingverhältnissen fest. Für den Leasingnehmer sieht IFRS 16 im Gegensatz zu IAS 17 ein einziges Bilanzierungsmodell vor. Das neue Modell führt beim Leasingnehmer dazu, dass Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus sämtlichen Leasingvereinbarungen in der Bilanz zu erfassen sind, ausgenommen Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von maximal zwölf Monaten sowie Leasingverhältnisse, die geringwertige Vermögenswerte zum Gegenstand haben (Wahlrecht). Ferner wird es zu Änderungen der Gewinn- und Verlustrechnung kommen: Zum einen ist ein Zinsaufwand auf die ausstehende Leasingverbindlichkeit zu erfassen. Zum anderen ist anstelle der Leasingaufwendungen die Abschreibung auf das Nutzungsrecht am Leasinggegenstand auszuweisen. Zudem ist die Kostenbelastung aufgrund des Frontloading-Effekts zu Beginn eines Leasingverhältnisses höher als zum Schluss. Schließlich wird die Mehrzahl der Leasingzahlungen nicht mehr im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, sondern im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. Für den Leasinggeber unterscheidet IFRS 16 für Bilanzierungszwecke weiterhin zwischen Finance-Leasing und Operate-Leasing. Zalando agiert ausschließlich als Leasingnehmer, nicht als Leasinggeber. Es ist derzeit nicht geplant, dies künftig zu ändern.
IFRS 17	Versicherungsverträge	IFRS 17 enthält ein einheitliches Modell für die Bilanzierung von Versicherungsverträgen. Der Standard vermittelt Grundsätze für Ansatz, Bewertung, Darstellung und Angabepflichten in Bezug auf Versicherungsverträge und beseitigt Unterschiede in der Bilanzierung. IFRS 17 ersetzt den Interimstandard IFRS 4.
Änderungen an IAS 28	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	Klarstellung der Anwendung von IFRS 9 auf spezifische langfristige Beteiligungen außerhalb des Anwendungsbereichs von IAS 28.
Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2017 (Annual Improvements 2015 – 2017)		Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl von IFRS (IFRS 3, IFRS 11, IAS 12, IAS 23).

Der IASB hat weitere hier nicht aufgeführte Änderungen von Rechnungslegungsnormen verabschiedet (IFRS 4, IAS 19, IAS 40), die nicht angewendet werden und auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando keinen Einfluss haben.

Ferner hat der IASB die IFRIC-Interpretationen 22 (Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen) und 23 (Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung) veröffentlicht. Diese Interpretationen sind für am oder nach dem 1. Januar 2018 bzw. 2019 beginnende Geschäftsjahre erstmalig anzuwenden. Beide Interpretationen waren am Abschlussstichtag noch nicht von der EU übernommen und haben keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando.

3.5 KONZERNANHANG

IASB-Datum des Inkrafttretens	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
01.01.2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Der neue Standard wird wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben. Die Erfassung von Nutzungsrecht und Leasingverbindlichkeit aus den bisher gemäß IAS 17 als Operate-Leasing-Verhältnis erfassten Verträgen wird zu einer Bilanzverlängerung führen. Es wird erwartet, dass der Anstieg der Summe der Aktiva und Passiva zum Umstellungszeitpunkt (01.01.2019) weniger als 400,0 Mio. EUR betragen wird. Dies wird zum Umstellungszeitpunkt einen einmaligen Effekt auf bestimmte Bilanzkennzahlen haben, insbesondere auf die Eigenkapitalquote, die voraussichtlich auf ca. 50,0 % fallen wird. Des Weiteren wird es aufgrund der zu erfassenden Zinsaufwendungen zu einer Belastung des Finanzergebnisses kommen (der Effekt daraus wird sich für das am 01.01.2019 beginnende Geschäftsjahr voraussichtlich auf weniger als 15,0 Mio. EUR belaufen). Aufgrund der Abschreibung auf das Nutzungsrecht anstelle der Erfassung des Leasingaufwands wird das EBITDA signifikant steigen (es wird ein Effekt von bis zu 85,0 Mio. EUR erwartet). Im Gegensatz dazu wird sich das EBIT aufgrund des niedrigeren Abschreibungsaufwands für das Nutzungsrecht am Leasinggegenstand im Vergleich zum Leasingaufwand in Vorjahren verbessern. Der Anstieg des EBIT wird weniger als 10,0 Mio. EUR betragen. Unterm Strich wird das Periodenergebnis nur minimal negativ beeinflusst (es wird ein Frontloading-Effekt von weniger als 5,0 Mio. EUR erwartet). Ferner werden Leasingzahlungen nicht mehr im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, sondern im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen und die Anhangangaben ausgeweitet. Die Umgliederung wird sich mit weniger als 85,0 Mio. EUR auf die Konzern-Kapitalflussrechnung auswirken. Zalando plant eine rückwirkende Anwendung des Standards, ohne Anpassung von Vergleichsinformationen. Wir werden das Nutzungsrecht am Leasinggegenstand mit einem Betrag ansetzen, der der Leasingverbindlichkeit zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung entspricht. Zalando hat sich dafür entschieden, die Ausnahmeregelungen, soweit zulässig, in Anspruch zu nehmen. Dies betrifft insbesondere die Abtrennung von Nichtleasingkomponenten, geringwertige und kurzfristige Leasingverträge sowie die Lizenzierung von Software. Eine vorzeitige Anwendung ist nicht geplant.
01.01.2021, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Zalando hat keine Transaktionen getätigt, die in den Anwendungsbereich des neuen Standards fallen. Demzufolge ist Zalando nicht zur Anwendung von IFRS 17 verpflichtet.
01.01.2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Zalando hält keine Beteiligungen an einem assoziierten Unternehmen oder einem Gemeinschaftsunternehmen, die nicht nach der Equity-Methode bilanziert werden. Somit wird sich daraus keine Auswirkung auf den Abschluss ergeben.
01.01.2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.

3.5.4 Grundsätze der Konsolidierung

Konsolidierungskreis

Die Anzahl der im Konsolidierungskreis eingeschlossenen Tochterunternehmen hat sich im Geschäftsjahr 2017 durch Neugründungen und Akquisitionen von 32 (Vorjahr) auf 40 erhöht.

Stichtag des Konzernabschlusses

Der vorliegende Konzernabschluss umfasst das Geschäftsjahr 2017 auf Basis der Berichtsperiode vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017. Die einbezogenen Unternehmen haben – abgesehen von gründungs- und erwerbsbedingten Rumpfgeschäftsjahren – ebenfalls ein dem Kalenderjahr entsprechendes Geschäftsjahr.

Rechnungslegungsmethoden

Ein Unternehmenszusammenschluss ist eine Transaktion, durch die ein Erwerber die Beherrschung über einen Geschäftsbetrieb oder mehrere Geschäftsbetriebe erlangt. Im Zuge der Erstkonsolidierung eines solchen Geschäftsbetriebs werden sämtliche erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt in der Bilanz angesetzt. Ein aktiver Unterschiedsbetrag zwischen Anschaffungskosten und dem anteiligen beizulegenden Zeitwert der identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden wird als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen. Ein passivischer Unterschiedsbetrag wird ergebniswirksam erfasst.

In den Konzernabschluss sind die ZALANDO SE und ihre Tochterunternehmen einbezogen, über die sie Beherrschung im Sinne von IFRS 10 ausübt.

Die Abschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen sind nach einheitlichen Rechnungslegungsmethoden des Mutterunternehmens aufgestellt.

Konzerninterne Forderungen und konzerninterne Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Aufrechnungsdifferenzen werden, soweit sie im Berichtszeitraum entstanden sind, erfolgswirksam erfasst. Zwischenergebnisse aus konzerninternen Lieferungen und Leistungen werden eliminiert und latente Steuerbelastungen und Steuerentlastungen aus ergebniswirksamen Konsolidierungen berücksichtigt. Im Rahmen der Erfolgskonsolidierung werden die konzerninternen Umsatzerlöse sowie die übrigen konzerninternen Erträge mit den entsprechenden Aufwendungen verrechnet.

Anteile an assoziierten Unternehmen, d. h. Unternehmen, über die der Anteilseigner einen maßgeblichen Einfluss im Sinne von IAS 28 ausübt, werden mit der Equity-Methode bilanziert. Die Beteiligung wird dabei zunächst mit den Anschaffungskosten angesetzt und nachfolgend um etwaige Veränderungen beim Anteil des Anteilseigners am Nettovermögen des Beteiligungsunternehmens nach dem Erwerbszeitpunkt angepasst.

Die angewendeten Konsolidierungsmethoden haben sich im Vergleich zum Vorjahr nicht geändert.

Währungsumrechnung

Der Konzernabschluss wurde in Euro, der funktionalen Währung der ZALANDO SE und der Darstellungswährung des Konzerns, aufgestellt. Geschäftsvorfälle, die in einer davon abweichenden Währung getätigt werden, werden zum Transaktionskurs in die funktionale Währung umgerechnet.

Die Umrechnung aller in fremder Währung erstellten Jahresabschlüsse der ausländischen Konzerngesellschaften erfolgt nach dem Konzept der funktionalen Währung gemäß IAS 21.

Die Vermögenswerte und Schulden von Tochterunternehmen, deren funktionale Währungen nicht dem Euro entsprechen, werden zu dem am Berichtsstichtag einschlägigen Kurs umgerechnet. Die Erträge und Aufwendungen der Gesamtergebnisrechnungen werden gemäß IAS 21.40 zum Jahresdurchschnittskurs in Euro umgerechnet. Die Umrechnungsdifferenzen, die sich in der Bilanz und Gesamtergebnisrechnung ergeben, werden als Währungsumrechnungsdifferenzen ausländischer Jahresabschlüsse erfolgsneutral behandelt.

Monetäre Vermögenswerte und Schulden in Fremdwährung von Tochterunternehmen werden zu jedem Stichtag unter Verwendung des Stichtagskassakurses in die funktionale Währung umgerechnet. Die Umrechnungsdifferenzen werden erfolgswirksam erfasst.

Nicht monetäre Posten in Fremdwährung werden mit historischen Kursen umgerechnet.

Umrechnungskurse

→ 48

		Stichtagskurs		Jahresdurchschnittskurs	
	ISO-Code	31.12.2017	31.12.2016	2017	2016
Britische Pfund	GBP	0,8872	0,8562	0,8767	0,8195
Dänische Kronen	DKK	7,4449	7,4344	7,4386	7,4452
Norwegische Kronen	NOK	9,8403	9,0863	9,3270	9,2906
Polnische Zloty	PLN	4,1770	4,4103	4,2570	4,3632
Schwedische Kronen	SEK	9,8438	9,5525	9,6351	9,4689
Schweizer Franken	CHF	1,1702	1,0739	1,1117	1,0902
US-Dollar	USD	1,1993	1,0541	1,1297	1,1069

3.5.5 Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung

Immaterielle Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Sämtliche immateriellen Vermögenswerte, mit Ausnahme der Marken und Domain-Rechte, weisen eine begrenzte Nutzungsdauer auf. Sie werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis acht Jahren abgeschrieben. Die Buchwerte der Marken- und Domain-Rechte sind aus Konzernsicht unwesentlich. Die Abschreibungsdauer und die

Abschreibungsmethode werden bei immateriellen Vermögenswerten mit einer begrenzten Nutzungsdauer mindestens zum Ende jeder Berichtsperiode überprüft. Änderungen der Restbuchwerte bzw. der jeweiligen Nutzungsdauern werden in der Bemessung der Abschreibungsbeträge prospektiv berücksichtigt. Sämtliche immateriellen Vermögenswerte werden auf eine mögliche Wertminderung überprüft, sofern Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der immaterielle Vermögenswert wertgemindert sein könnte. In 2017 lag kein Anhaltspunkt dafür vor, dass ein Vermögenswert wertgemindert sein könnte.

Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden in Höhe ihrer Entwicklungskosten aktiviert, wenn die Aktivierungskriterien gemäß IAS 38 erfüllt sind, d. h. ein neu entwickeltes oder wesentlich verbessertes Produkt oder eine neu entwickelte oder wesentlich verbesserte Software eindeutig identifiziert werden kann, Zalando plant und über die erforderlichen Mittel verfügt, die Entwicklung bzw. Verbesserung abzuschließen und das Produkt bzw. die Software technisch realisierbar und für die eigene Nutzung vorgesehen ist. Weitere Voraussetzungen für die Aktivierung sind die voraussichtliche Erzielung eines künftigen wirtschaftlichen Nutzens und eine zuverlässige Bewertbarkeit des Vermögenswerts.

Aktiviert Entwicklungskosten werden planmäßig über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer von durchschnittlich etwa drei Jahren abgeschrieben. Die Abschreibung beginnt nach dem Abschluss der Entwicklungsphase zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Forschungskosten werden in der Periode ihrer Entstehung als Aufwand verbucht. Solange sich der Vermögenswert in der Entwicklung befindet, erfolgt unabhängig vom Vorliegen von Anzeichen einer Wertminderung einmal jährlich eine Wertminderungsprüfung. Gleiches gilt für erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte und immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer.

Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter der Aufwandskategorie erfasst, die der Funktion des immateriellen Vermögenswerts im Unternehmen entspricht.

Gewinne oder Verluste aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten werden als Differenz zwischen dem Nettoveräußerungserlös und dem Buchwert des Vermögenswerts ermittelt und in der Periode, in der der Vermögenswert ausgebucht wird, erfolgswirksam erfasst.

Beim Impairment-Test nach IAS 36 ist der Buchwert des Vermögenswerts dem korrespondierenden erzielbaren Betrag gegenüberzustellen. Ein Vermögenswert ist wertgemindert, wenn der erzielbare Betrag den Buchwert unterschreitet. Der Vermögenswert ist auf diesen Betrag grundsätzlich erfolgswirksam abzuschreiben. Andernfalls ist der Buchwert beizubehalten. Der erzielbare Betrag ist der höhere aus beizulegendem Zeitwert (gemäß IFRS 13) abzüglich Kosten der Veräußerung und Nutzungswert.

Für die zu testenden Vermögenswerte übersteigt der Nutzungswert den Buchwert, sodass auf die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Kosten der Veräußerung verzichtet wird (IAS 36.19). Lediglich bei Transaktionen mit zeitlicher Nähe zum Abschlussstichtag wird in der Regel auf den beizulegenden Zeitwert abzüglich Kosten der Veräußerung abgestellt. Der Nutzungswert wird bei Zalando auf Basis der abgestimmten Planungsberichte und der darin enthaltenen

Budget-Forecasts bestimmt. Es wird eine konstante jährliche Wachstumsrate unterstellt und für die Abzinsung ein risikoäquivalenter Kapitalkostensatz vor Steuern verwendet. Die Länge der Detailplanungsphase orientiert sich an der (Rest-)Nutzungsdauer der zu testenden Vermögenswerte und beträgt maximal fünf Jahre. Bei erworbenem Geschäfts- oder Firmenwert und bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer wird diese um eine ewige Rente erweitert. Im Fall von Start-ups und ähnlichen auf Wertminderung zu überprüfenden Einheiten wird zwischen der Planungsphase und der ewigen Rente eine zusätzliche Phase eingefügt, die den Übergang zu einem eingeschwungenen Zustand widerspiegelt.

Die in Entwicklung befindlichen immateriellen Vermögenswerte und der im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erworbene Geschäfts- oder Firmenwert sind aus Sicht des Konzerns wesentlich. Sie werden einmal jährlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Wertminderung überprüft. Alle anderen zu testenden Vermögenswerte sind unwesentlich und betreffen Einheiten außerhalb des Kerngeschäfts von Zalando. Der sich aus Überprüfungen auf Wertminderung ergebende Wertminderungsaufwand ist aus Sicht des Konzerns unwesentlich.

Sachanlagen

Die Sachanlagen werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten aktiviert und planmäßig linear entsprechend der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer abgeschrieben. Die Abschreibungen werden über die folgenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

Nutzungsdauer

→ 49

	Jahre
Einbauten	11 – 17
Technische Anlagen und Maschinen	5 – 15
Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 15

Sachanlagen werden bei Abgang ausgebucht oder wenn kein wirtschaftlicher Nutzen mehr erwartet wird. Die aus der Ausbuchung resultierenden Gewinne oder Verluste werden als Differenz zwischen dem Nettoveräußerungserlös und dem Buchwert des Vermögenswerts ermittelt und in der Periode erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, in der der Vermögenswert ausgebucht wird.

Die Restwerte, Nutzungsdauern und Abschreibungsmethoden der Sachanlagen werden am Ende eines jeden Geschäftsjahres überprüft und bei Bedarf prospektiv angepasst.

Wertminderung von nichtfinanziellen Vermögenswerten

Der Konzern ermittelt an jedem Abschlussstichtag, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung für in der Bilanz ausgewiesene nichtfinanzielle Vermögenswerte vorliegen. Sind solche Anhaltspunkte erkennbar bzw. ist eine jährliche Überprüfung vorgeschrieben, wird ein Werthaltigkeitstest durchgeführt.

Klassifizierung in kurzfristig und langfristig

Der Konzern gliedert seine Bilanz nach kurz- und langfristigen Vermögenswerten und Schulden.

Ein Vermögenswert ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

- die Realisierung innerhalb des normalen Geschäftszyklus erwartet wird oder der Vermögenswert zum Verkauf oder Verbrauch innerhalb dieses Zeitraums gehalten wird,
- die Realisierung des Vermögenswerts innerhalb von zwölf Monaten nach dem Abschlussstichtag erwartet wird oder
- es sich um Zahlungsmittel oder Zahlungsmitteläquivalente handelt, es sei denn, der Tausch oder die Nutzung des Vermögenswerts zur Erfüllung einer Verpflichtung sind für einen Zeitraum von mindestens zwölf Monaten eingeschränkt.

Alle anderen Vermögenswerte werden als langfristig eingestuft.

Eine Schuld ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

- die Erfüllung der Schuld innerhalb des normalen Geschäftszyklus erwartet wird,
- die Erfüllung der Schuld innerhalb von zwölf Monaten nach dem Abschlussstichtag erwartet wird oder
- das Unternehmen kein uneingeschränktes Recht zur Verschiebung der Erfüllung der Schuld um mindestens zwölf Monate nach dem Abschlussstichtag hat.

Alle anderen Schulden werden als langfristig eingestuft. Latente Steueransprüche und -schulden werden stets als langfristige Vermögenswerte bzw. Schulden eingestuft.

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte

Langfristige Vermögenswerte werden als zur Veräußerung gehalten eingestuft und somit in der Bilanz gesondert ausgewiesen, wenn der zugehörige Buchwert überwiegend durch ein Veräußerungsgeschäft und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert wird. Dies ist der Fall, wenn:

- der Vermögenswert zur Veräußerung verfügbar ist und
- die Veräußerung hochwahrscheinlich ist.

Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte langfristige Vermögenswerte werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten bewertet. Derartige Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben.

Leasingverhältnisse – Konzern als Leasingnehmer

Die Feststellung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis ist oder enthält, wird auf Basis des wirtschaftlichen Gehalts zum Zeitpunkt des Abschlusses der Vereinbarung getroffen. Sie erfordert eine Einschätzung, ob die Erfüllung der vertraglichen Vereinbarung von der Nutzung eines bestimmten Vermögenswerts oder bestimmter Vermögenswerte abhängig ist und ob die Vereinbarung ein Recht auf die Nutzung des Vermögenswerts einräumt, selbst wenn dieses Recht in der Vereinbarung nicht ausdrücklich festgelegt ist.

Leasingverhältnisse werden als Finance-Leasing klassifiziert, wenn sie im Wesentlichen alle typischerweise mit dem Eigentum am Leasinggegenstand verbundenen Chancen und Risiken auf den Leasingnehmer übertragen. Alle anderen Leasingverhältnisse werden als Operate-Leasing-

Verhältnisse klassifiziert. Finance-Leasing-Verhältnisse sind zu Beginn der Leasinglaufzeit als Vermögenswerte und Schulden mit dem niedrigeren Betrag aus dem beizulegenden Zeitwert des Vermögenswerts und dem Barwert der Mindestleasingzahlungen anzusetzen. Die Mindestleasingzahlungen sind in einen Finanzierungsteil und Tilgungsteil aufzuteilen, sodass ein konstanter Zinssatz auf die verbleibende Schuld entsteht. Der Vermögenswert ist über den kürzeren Zeitraum aus Leasinglaufzeit und Nutzungsdauer des Vermögenswerts abzuschreiben. Im Konzern gibt es keine wesentlichen Finance-Leasing-Verhältnisse.

Beim Operate-Leasing wird der Leasinggegenstand nicht aktiviert. Die Leasingzahlungen werden stattdessen linear über die Laufzeit der Leasingverhältnisse aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Operate-Leasing-Verhältnisse betreffen im Konzern Leasingverträge für Büroflächen und Logistikimmobilien.

Ertragsteuern

Der Ertragsteueraufwand der Periode setzt sich aus laufenden und latenten Steuern zusammen. Steuern werden im Periodenergebnis erfasst, es sei denn, sie beziehen sich auf Posten, die unmittelbar im Eigenkapital oder im sonstigen Ergebnis erfasst wurden. In diesem Fall werden die entsprechenden Steuern ebenfalls im Eigenkapital oder im sonstigen Ergebnis erfasst.

Der laufende Steueraufwand wird unter Anwendung der zum Abschlussstichtag geltenden Steuervorschriften der Länder, in denen die Gesellschaften tätig sind und zu versteuerndes Einkommen erwirtschaften, berechnet.

Das Management erstellt die Steuererklärungen, unter besonderer Würdigung auslegungsfähiger Sachverhalte, und bildet Rückstellungen basierend auf den Beträgen, die an die Finanzverwaltung erwartungsgemäß abzuführen sind.

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt nach der Liability-Methode gemäß IAS 12. Die latenten Steuern werden aufgrund von temporären Differenzen zwischen im Konzernabschluss angesetzten Buchwerten und den Steuerwerten gebildet, sofern der Abbau dieser Differenzen in der Zukunft zu Steuerentlastungen oder Steuerbelastungen führen kann. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt unter Berücksichtigung der Steuersätze und Steuervorschriften, deren Geltung zum Zeitpunkt der Umkehr der Differenzen erwartet wird.

Latente Steueransprüche werden für alle abzugsfähigen temporären Unterschiede, noch nicht genutzte steuerliche Verlustvorträge und nicht genutzte Steuergutschriften in dem Maße erfasst, in dem es hinreichend sicher ist, dass ein zu versteuerndes Einkommen verfügbar sein wird, gegen das die abzugsfähigen temporären Differenzen und die noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträge und Steuergutschriften verwendet werden können.

Der Buchwert der latenten Steueransprüche wird an jedem Abschlussstichtag überprüft und in dem Umfang reduziert, in dem es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das der latente Steueranspruch verwendet werden kann. Nicht angesetzte latente Steueransprüche werden an jedem Abschlussstichtag überprüft und in dem Umfang angesetzt, in dem es wahrscheinlich geworden ist, dass ein künftig zu

versteuerndes Ergebnis die Realisierung des latenten Steueranspruchs mit hinreichender Wahrscheinlichkeit ermöglichen wird.

Latente Steueransprüche und latente Steuerschulden werden miteinander verrechnet, soweit ein einklagbarer Anspruch zur Aufrechnung tatsächlicher Steuererstattungsansprüche gegen tatsächliche Steuerschulden besteht und sich die Posten auf Ertragsteuern des gleichen Steuersubjekts beziehen, die von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden.

Vorräte

Die als Vorräte bilanzierten Handelswaren werden gemäß IAS 2 zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Anschaffungskosten werden auf Basis einer Einzelbewertung unter Verwendung von Marktpreisen oder der gleitenden Durchschnittskostenmethode ermittelt. Vergütungen von Lieferanten, die als Anschaffungskostenminderung zu klassifizieren sind, reduzieren den Buchwert der Vorräte.

Die Bewertung der Handelswaren zum Abschlussstichtag erfolgt zum jeweils niedrigeren Wert aus Anschaffungskosten und Nettoveräußerungswert. Der Nettoveräußerungswert stellt den voraussichtlich erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der bis zum Verkauf noch anfallenden Vertriebskosten dar. Risiken aus überdurchschnittlicher Lagerdauer und/oder geminderter Verwertbarkeit wurden durch angemessene Abwertungen im Nettoveräußerungswert berücksichtigt. Wenn die Gründe, die zu einer Abwertung der Handelswaren geführt haben, weggefallen sind, ist eine entsprechende Wertaufholung zu erfassen.

Finanzinstrumente

Allgemeines

Ein Finanzinstrument ist ein Vertrag, der gleichzeitig bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zu einer finanziellen Verbindlichkeit oder zu einem Eigenkapitalinstrument führt. Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten werden in der Konzernbilanz angesetzt, wenn Zalando Vertragspartei eines Finanzinstruments wird. Es werden alle Kassageschäfte unabhängig von ihrer Kategorisierung zum Erfüllungstag bilanziert. Der Erfüllungstag ist der Tag, an dem ein Vermögenswert an oder durch das Unternehmen geliefert wird. Der Handelstag hingegen ist der Tag, an dem das Unternehmen bereits die Verpflichtung zum Kauf oder Verkauf eines Vermögenswerts eingegangen ist. Derivative Finanzinstrumente werden zum Handelstag bilanziert.

Als finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten erfasste Finanzinstrumente werden in der Regel unsaldiert dargestellt; sie werden nur saldiert, sofern ein Aufrechnungsrecht besteht und beabsichtigt wird, den Ausgleich auf Nettobasis herbeizuführen. Finanzielle Vermögenswerte werden ausgebucht, wenn die vertraglichen Rechte auf Cashflows aus diesen finanziellen Vermögenswerten auslaufen oder die finanziellen Vermögenswerte übertragen werden. Finanzielle Verbindlichkeiten werden ausgebucht, wenn die vertraglichen Verpflichtungen erfüllt, aufgehoben oder ausgelaufen sind.

Der beizulegende Zeitwert eines Finanzinstruments ist der Betrag, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag für den Verkauf eines Vermögenswerts eingenommen bzw. für die Übertragung einer Schuld gezahlt würde. Sofern Preisnotierungen auf einem Hauptmarkt vorliegen (z.B. Börsennotierungen), werden diese bei der Bewertung zugrunde gelegt.

Wenn ein solcher Hauptmarkt nicht existiert, so ist bei der Bewertung der für das Unternehmen vorteilhafteste Markt auszuwählen.

Als fortgeführte Anschaffungskosten eines finanziellen Vermögenswerts oder einer finanziellen Verbindlichkeit wird der Betrag bezeichnet,

- mit dem ein finanzieller Vermögenswert oder eine finanzielle Verbindlichkeit bei der erstmaligen Erfassung bewertet wurde,
- abzüglich eventueller Tilgungen und
- etwaiger außerplanmäßiger Abschreibungen für Wertminderungen oder Uneinbringlichkeit (trifft nur bei finanziellen Vermögenswerten zu) sowie
- zu- oder abzüglich der kumulierten Verteilung einer etwaigen Differenz zwischen dem ursprünglichen Betrag und dem bei der Endfälligkeit rückzahlbaren Betrag (z. B. Agio oder Transaktionskosten), die mittels der Effektivzinsmethode über die Laufzeit des finanziellen Vermögenswerts oder der finanziellen Verbindlichkeit verteilt wird.

Bei kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten entsprechen die fortgeführten Anschaffungskosten grundsätzlich dem Nennbetrag bzw. dem Rückzahlungsbetrag.

Finanzielle Vermögenswerte

Finanzielle Vermögenswerte werden für Zwecke der Folgebewertung einer der folgenden Kategorien zugeordnet:

- ausgereichte Kredite und Forderungen,
- bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen (nicht zutreffend während der Berichts- und Vergleichsperiode),
- erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder
- zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

Beim erstmaligen Ansatz erfolgt die Bewertung eines finanziellen Vermögenswerts zum beizulegenden Zeitwert. Bei allen Kategorien – mit Ausnahme der erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerte – werden die angefallenen Transaktionskosten in die Zugangsbewertung einbezogen.

Für die Folgebewertung von finanziellen Vermögenswerten ist die Zuordnung zu den zuvor genannten Kategorien zu beachten. Für jede Kategorie gelten unterschiedliche Bewertungsregeln.

Sollten bei nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerten Anzeichen für eine Wertminderung vorliegen, werden entsprechende Wertberichtigungen vorgenommen. Beim Wegfall der Gründe für Wertberichtigungen werden bei Krediten und Forderungen erfolgswirksame Wertaufholungen bis zur Höhe der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Bei allen finanziellen Vermögenswerten werden die Wertberichtigungen auf separaten Konten erfasst.

Kredite und Forderungen sind nicht derivative finanzielle Vermögenswerte mit festen oder bestimmten Zahlungen, die nicht in einem aktiven Markt notiert sind. Sie werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Dieser Bewertungskategorie werden die Forderungen aus Lieferungen

und Leistungen, die sonstigen finanziellen Vermögenswerte sowie die Zahlungsmittel und kurzfristigen Einlagen zugeordnet.

Innerhalb der Kategorie der erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerte sind alle finanziellen Vermögenswerte als zu Handelszwecken gehalten klassifiziert. Zu Handelszwecken gehaltene Finanzinstrumente sind solche, die mit kurzfristiger Verkaufs- oder Rückkaufsabsicht erworben werden. Ferner sind derivative Finanzinstrumente, die nicht in einer wirksamen bilanziellen Sicherungsbeziehung stehen, dieser Kategorie zuzuordnen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts finanzieller Vermögenswerte werden erfolgswirksam erfasst.

Die Kategorie der zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte umfasst diejenigen nicht derivativen finanziellen Vermögenswerte, die nicht einer der zuvor genannten Kategorien zugeordnet wurden. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst. Die Übernahme der erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfassten Wertschwankungen in das Periodenergebnis erfolgt erst zum Zeitpunkt des Abgangs oder im Falle einer Wertminderung des Vermögenswerts. Sofern bei Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente kein auf einem aktiven Markt notierter Preis vorliegt und ihr beizulegender Zeitwert nicht verlässlich ermittelbar ist, erfolgt die Bewertung zu Anschaffungskosten. Im Falle einer Wertminderung wird eine Abwertung auf den Barwert der zukünftigen Cashflows vorgenommen.

Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten

Der Konzern ermittelt zu jedem Abschlussstichtag, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung eines finanziellen Vermögenswerts oder einer Gruppe von finanziellen Vermögenswerten vorliegen. Ein finanzieller Vermögenswert oder eine Gruppe von finanziellen Vermögenswerten gilt nur dann als wertgemindert, wenn sich objektive Hinweise auf eine negative Veränderung der künftigen Cashflows des finanziellen Vermögenswerts oder der Gruppe der finanziellen Vermögenswerte ergeben. Wertberichtigungen zur Berücksichtigung von Wertminderungen sind erfolgswirksam zu erfassen. Erhöht oder verringert sich die Schätzung eines Wertminderungsaufwands in einer folgenden Berichtsperiode aufgrund eines Ereignisses, das nach der Erfassung der Wertminderung eintrat, wird der früher erfasste Wertminderungsaufwand durch Anpassung des Wertberichtigungskontos erfolgswirksam erhöht oder verringert.

Den Wertminderungen bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen trägt Zalando durch pauschalisierte Einzelwertberichtigungen Rechnung, die mithilfe von vertriebskanal- und länderspezifischen Wertberichtigungssätzen auf Basis von erwarteten Ausfallrisiken und Überfälligkeiten ermittelt werden.

Forderungen werden einschließlich der für sie angesetzten Wertberichtigung ausgebucht, wenn sie als uneinbringlich eingestuft und sämtliche Sicherheiten in Anspruch genommen und verwertet oder die Ansprüche auf Cashflows beglichen wurden.

Finanzielle Verbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten werden bei der erstmaligen Erfassung zum beizulegenden Zeitwert bewertet, im Fall von Darlehen zuzüglich der direkt zurechenbaren Transaktionskosten. Beim erstmaligen Ansatz von finanziellen Verbindlichkeiten legt Zalando die Zuordnung zu einer der Kategorien fest.

Finanzielle Verbindlichkeiten fallen in eine der beiden folgenden Kategorien:

- erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten oder
- zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten.

Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten umfassen die zu Handelszwecken gehaltenen finanziellen Verbindlichkeiten sowie andere finanzielle Verbindlichkeiten, die bei ihrem erstmaligen Ansatz als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet klassifiziert werden. Darunter fallen insbesondere derivative Finanzinstrumente, die nicht als Sicherungsinstrument zu einer Sicherungsbeziehung designiert sind. Aus der Folgebewertung resultierende Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam erfasst.

Nach der erstmaligen Erfassung werden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Bankverbindlichkeiten sowie die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten, die nicht zu Handelszwecken gehalten werden, unter Anwendung der Effektivzinismethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet und somit der Bewertungskategorie der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten zugeordnet.

Derivative Finanzinstrumente und Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen

Zalando setzt derivative Finanzinstrumente wie Devisenterminkontrakte und Zinsswaps ein, um sich gegen Wechselkurs- und Zinsrisiken abzusichern. Diese derivativen Finanzinstrumente werden zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses wie auch zu den folgenden Abschlussstichtagen mit ihrem jeweiligen beizulegenden Zeitwert angesetzt. Derivative Finanzinstrumente werden als finanzielle Vermögenswerte ausgewiesen, wenn ihr beizulegender Zeitwert positiv ist. Sie werden als finanzielle Verbindlichkeiten in der Bilanz gezeigt, wenn ihr beizulegender Zeitwert negativ ist.

Die Erfassung von Gewinnen und Verlusten aus der Änderung des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten ist davon abhängig, ob die Anforderungen von IAS 39 hinsichtlich der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind (Hedge Accounting). Zalando setzt derivative Finanzinstrumente ausschließlich zur Absicherung von Risiken ein.

Gewinne oder Verluste aus Änderungen des beizulegenden Zeitwerts derivativer Finanzinstrumente außerhalb bilanzieller Sicherungsbeziehungen werden sofort erfolgswirksam erfasst.

Beim Hedge Accounting werden derivative Finanzinstrumente entweder als Instrumente zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines bilanzierten Grundgeschäfts (Fair Value Hedge), als Instrumente zur Absicherung von zukünftig erwarteten Transaktionen (Cashflow Hedge) oder als Instrumente zur Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb („hedge of a net investment in a foreign operation“) qualifiziert.

Im Rahmen des Risikomanagements hat Zalando Zielsetzungen und Strategien zur Reduzierung des Risikos formal festgelegt und dokumentiert.

Ein Teil der Devisenterminkontrakte dient zur Sicherung von Wareneinkäufen in US-Dollar und Britischen Pfund und den daraus entstehenden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Ein weiterer Teil der Devisenterminkontrakte dient zur Sicherung von Warenverkäufen in Fremdwährung und den daraus resultierenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Diese Devisenterminkontrakte sind in Schweizer Franken, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty und Schwedischen Kronen abgeschlossen.

Die Zinssicherungsinstrumente wurden zur Reduzierung des Zinsrisikos aus den variabel verzinslichen Bankdarlehen abgeschlossen.

Absicherung des beizulegenden Zeitwerts (Fair Value Hedge)

Ein Fair Value Hedge sichert den beizulegenden Zeitwert von bilanzierten Vermögenswerten oder Verbindlichkeiten. Die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der Derivate sowie Marktwertänderungen des Grundgeschäfts, die auf dem abgesicherten Risiko basieren, werden erfolgswirksam im Periodenergebnis erfasst.

Zalando nutzt Devisenterminkontrakte, um das Risiko von Schwankungen des beizulegenden Zeitwerts von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in US-Dollar und Britischen Pfund sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Schweizer Franken, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty und Schwedischen Kronen aufgrund von Marktwertänderungen zu reduzieren.

Absicherung von Cashflows (Cashflow Hedge)

Ein Cashflow Hedge sichert die Schwankungen zukünftiger Zahlungsströme aus bilanzierten Vermögenswerten und Verbindlichkeiten (im Falle von Zinsrisiken), aus geplanten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretenden Transaktionen und aus festkontrahierten, bilanzunwirksamen Verpflichtungen.

Soweit ein Cashflow Hedge effektiv ist, werden die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des Sicherungsinstruments erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst. Die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des ineffektiven Teils des Sicherungsinstruments werden sofort erfolgswirksam im Periodenergebnis berücksichtigt. Die aus Sicherungsmaßnahmen resultierenden Gewinne und Verluste bleiben zunächst im Eigenkapital stehen und sind später in derjenigen Periode erfolgswirksam zu erfassen, in der die abgesicherte Transaktion das Periodenergebnis beeinflusst.

Zalando nutzt Devisenterminkontrakte als Sicherungsinstrumente zur Absicherung von Fremdwährungsrisiken, die aus kontrahierten, aber noch nicht erfüllten Warenbeschaffungsgeschäften resultieren. Außerdem nutzt Zalando Devisenterminkontrakte, um geplante Umsätze in Fremdwährung gegen Wechselkursschwankungen abzusichern. Diese Fälle werden – sofern die Bedingungen des Hedge Accounting erfüllt sind – als Cashflow Hedge bilanziert. Eine erfolgswirksame Umbuchung des im sonstigen Ergebnis erfassten Betrags erfolgt erst bei der Realisation des Grundgeschäfts. Das sonstige Ergebnis wird im Fall der Absicherung von kontrahierten Warenbeschaffungsgeschäften über den Materialaufwand ausgebucht. Der Anteil des sonstigen Ergebnisses, der auf die Absicherung des Umsatzes gerichtet ist, wird über die Umsatzerlöse erfolgswirksam gebucht.

Die von Zalando zur Absicherung von Zinsrisiken aus aufgenommenen variabel verzinslichen Bankdarlehen genutzten Zinsswaps werden ebenfalls als Cashflow Hedge abgebildet. Im Eigenkapital erfasste Beträge werden über die Zinsaufwendungen abgeschmolzen.

Bemessung des beizulegenden Zeitwerts

Der Konzern wendet Bewertungstechniken an, die unter den jeweiligen Umständen sachgerecht sind und für die ausreichend Daten zur Bemessung des beizulegenden Zeitwerts zur Verfügung stehen. Dabei sind beobachtbare Inputfaktoren den nicht beobachtbaren Inputfaktoren vorzuziehen.

Die im Abschluss für Vermögenswerte und Schulden angesetzten oder berichteten beizulegenden Zeitwerte werden in die nachfolgend beschriebene Fair-Value-Hierarchie eingeordnet. Die Klassifizierung basiert auf dem Input-Parameter der niedrigsten Stufe, der für die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert insgesamt wesentlich ist:

- Stufe 1: auf aktiven Märkten notierte (unverändert übernommene) Preise für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten;
- Stufe 2: Bewertungsverfahren, bei denen alle Inputfaktoren, die sich wesentlich auf die Bewertung auswirken, direkt oder indirekt beobachtbar sind;
- Stufe 3: Mindestens ein Inputfaktor, der sich wesentlich auf die Bewertung auswirkt, ist nicht beobachtbar.

Für Devisentermingeschäfte wird der beizulegende Zeitwert auf Basis der am Abschlussstichtag geltenden aktuellen Referenzkurse der Europäischen Zentralbank unter Berücksichtigung von Terminauf- und -abschlägen für die jeweilige Restlaufzeit des Kontrakts im Vergleich zum kontrahierten Devisenkurs ermittelt. Die Bewertung der Zinssicherungsinstrumente erfolgt unter Abzinsung zukünftig erwarteter Cashflows mithilfe marktkonformer Diskontierungssätze, die für die Restlaufzeit der Kontrakte gelten.

Rückstellungen

Allgemeines

Rückstellungen sind nach IAS 37 zu bilden, wenn der Konzern eine gegenwärtige (rechtliche oder faktische) Verpflichtung aufgrund eines vergangenen Ereignisses hat, der Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen zur Erfüllung der Verpflichtung wahrscheinlich ist und die Höhe der Verpflichtung verlässlich geschätzt werden kann.

Die Rückstellungshöhe wird unter Berücksichtigung aller aus der Verpflichtung erkennbaren Risiken bestmöglich geschätzt. Dabei wird grundsätzlich vom Erfüllungsbetrag mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit ausgegangen. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden auf den Abschlussstichtag abgezinst.

Rückbauverpflichtungen

Der Konzern erfasst Rückstellungen für Rückbauaufwand von Einbauten in den angemieteten Logistikzentren und Bürogebäuden. Die Rückstellung wird in Höhe des Barwerts der geschätzten künftigen Rückbauverpflichtungen angesetzt. In entsprechender Höhe werden die Rückbauverpflichtungen als Teil der Anschaffungs- und Herstellungskosten der Mietereinbauten aktiviert. Die geschätzten Cashflows werden auf der Basis eines laufzeit- und risikoadäquaten Abzinsungssatzes abgezinst. Die Aufzinsung wird in der Periode, in der sie anfällt, im Periodenergebnis als Zinsaufwand erfasst.

Anteilsbasierte Vergütungen

Die im Konzern bestehenden anteilsbasierten Vergütungsprogramme werden als anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente bilanziert.

Für die anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfasst Zalando einen Aufwand in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der zugesagten Optionen. Aufwandserfassung und Zuführung in die Kapitalrücklage erfolgen über den vertraglich vereinbarten Erdienungszeitraum. Das ist der Zeitraum, über den die Leistungs- und Dienstbedingungen erfüllt werden müssen. Der beizulegende Zeitwert der gewährten Optionen wird zum Zeitpunkt ihrer Gewährung („grant date“) bewertet und in der Folge nicht angepasst.

Die Erfassung von aus der Gewährung der Eigenkapitalinstrumente resultierenden Aufwendungen und die korrespondierende Erhöhung der Kapitalrücklage im Eigenkapital erfolgt über den Erdienungszeitraum. Die an jedem Abschlussstichtag bis zum Zeitpunkt der ersten Ausübungsmöglichkeit ausgewiesenen kumulierten Aufwendungen aus der Gewährung der Eigenkapitalinstrumente reflektieren den bereits abgelaufenen Teil des Erdienungszeitraums sowie die Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die nach bestmöglicher Schätzung mit Ablauf des Erdienungszeitraums tatsächlich ausübbar werden. Der im Periodenergebnis erfasste Ertrag oder Aufwand entspricht der Veränderung der kumulierten Aufwendungen im Berichtszeitraum.

Für Vergütungsrechte, die nicht ausübbar werden, weil eine Dienst- oder Leistungsbedingung nicht eingehalten worden ist, wird kein Aufwand erfasst. Marktbezogene Leistungsbedingungen und sonstige Nicht-Ausübungsbedingungen wirken sich bei Vergütungsmodellen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente nur auf die Höhe des beizulegenden Zeitwerts der Vergütung zum Zusagezeitpunkt aus.

Werden die Bedingungen einer Transaktion mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geändert, so werden Aufwendungen mindestens in der Höhe erfasst, in der sie angefallen wären, wenn die Vergütungsvereinbarung in der ursprünglichen Fassung erfüllt worden wäre. Zalando erfasst außerdem die durch eine Modifikation entstehende Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts der zugesagten Eigenkapitalinstrumente.

Wird eine Vergütungsvereinbarung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente annulliert, wird diese so behandelt, als ob sie am Tag der Annullierung ausgeübt worden wäre. Der bislang noch nicht erfasste Aufwand wird grundsätzlich sofort erfasst. Wird die annullierte Vergütungsvereinbarung jedoch durch eine neue Vergütungsvereinbarung ersetzt und die neue Vergütungsvereinbarung am Tag ihrer Gewährung als Ersatz für die annullierte Vergütungsvereinbarung deklariert, wird die neue Vereinbarung wie eine Änderung der ursprünglichen Vergütungsvereinbarung bilanziert.

Umsatzrealisierung

Die Erfassung von Umsatzerlösen erfolgt gemäß IAS 18 zum Zeitpunkt der Leistungserbringung, sofern es wahrscheinlich ist, dass der wirtschaftliche Nutzen dem Konzern zufließen wird und die Höhe des Umsatzes verlässlich bestimmt werden kann. Umsatzerlöse werden zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen bzw. noch zu erhaltenden Gegenleistung unter Berücksichtigung vertraglich festgelegter Zahlungsbedingungen bewertet, wobei Steuern oder andere Abgaben unberücksichtigt bleiben. Die Umsatzerlöse werden um Erlösschmälerungen gemindert.

Die Umsatzrealisierung setzt darüber hinaus die Erfüllung nachfolgend aufgelisteter Ansatzkriterien voraus:

- Bei der Veräußerung von Handelswaren an Kunden hat Zalando seine Leistung grundsätzlich erbracht, wenn die wesentlichen mit dem Eigentum an den Waren verbundenen Chancen und Risiken und die Verfügungsmacht auf den Kunden übergegangen sind. Das ist regelmäßig bei Auslieferung der Waren der Fall.
- Sofern bei Produktverkäufen Rückgaberechte vereinbart sind, wird der Umsatz nur dann realisiert, wenn ausreichende Erfahrungswerte zur Wahrscheinlichkeit der Ausübung dieser Rechte vorliegen. Auf Basis dieser Erfahrungswerte werden die voraussichtlichen Rückgaben betragsmäßig geschätzt und umsatzmindernd behandelt.

Erwartete Retouren

Zalando bildet die erwartete Rücksendung von Waren in der Gewinn- und Verlustrechnung brutto ab und schmälert die Erlöse um den geschätzten retournierten Umsatz in voller Höhe. Der beim Versand aufwandswirksam erfasste Warenabgang wird in Höhe der geschätzten Retouren korrigiert.

Zalando bildet die erwartete Rücksendung von Waren auch in der Bilanz brutto ab. Dabei wird in den sonstigen nichtfinanziellen Vermögenswerten ein Herausgabeanspruch auf Waren aus erwarteten Retouren aktiviert. Die Höhe des Vermögenswerts entspricht den Anschaffungskosten der gelieferten Waren, für die eine Rücklieferung erwartet wird, unter Berücksichtigung der für die Retourenabwicklung anfallenden Kosten und der sich bei der Verwertung dieser Waren ergebenden Verluste.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, denen Geschäfte zugrunde liegen, die voraussichtlich aufgrund der Rücksendung nicht abgeschlossen werden, werden ausgebucht.

Für bereits gezahlte Kundenforderungen, die voraussichtlich in der Zukunft noch retourniert werden, passiviert Zalando innerhalb der sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten eine Rückerstattungsverpflichtung gegenüber dem Kunden.

Zuwendungen der öffentlichen Hand

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden erfasst, wenn eine hinreichende Sicherheit dafür besteht, dass die Zuwendungen gewährt werden, weil Zalando die damit verbundenen Bedingungen erfüllt. Investitionszuschüsse werden in der Bilanz von den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten der bezuschussten Vermögenswerte abgesetzt.

Aufwandsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand werden planmäßig als Ertrag über den Zeitraum erfasst, über den die entsprechenden Aufwendungen, für deren Ausgleich sie bestimmt sind, anfallen. Zuwendungen für den Ausgleich von bereits entstandenen Aufwendungen werden erfolgswirksam in der Periode der Anspruchsentstehung erfasst und mit dem entsprechenden Aufwand verrechnet.

3.5.6 Verwendung von Schätzungen und Annahmen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert vom Management Annahmen und Schätzungen, die sich auf die im Abschluss ausgewiesenen Beträge und die dazugehörigen Angaben auswirken. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen und auf den gegenwärtigen Ereignissen und Umständen beruhend erfolgen, können die tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen abweichen. Wesentliche Schätzungen und Annahmen werden insbesondere bei folgenden Sachverhalten vorgenommen:

- Identifizierung und Bestimmung von Wertberichtigungen auf Handelswaren und Forderungen; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (15.) und 3.5.7 (16.),
- Bestimmung von erwarteten Retourenquoten; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (23.),
- Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts finanzieller Verbindlichkeiten und anteilsbasierter Vergütungen; siehe Ausführungen unter 3.5.7 (20.) sowie Punkt 3.5.8 (1.),
- Bestimmung der Werthaltigkeit von aktiven Steuerlatenzen auf Verlustvorträge; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (8.) und 3.5.7 (26.),
- Überprüfung des Geschäfts- oder Firmenwerts sowie von in der Entwicklung befindlichen immateriellen Vermögenswerten auf Wertminderung; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (11.),
- Identifizierung und Ermittlung der erwarteten Effekte aus der Anwendung von noch nicht angewendeten neuen oder geänderten IFRS; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.3.

Sämtliche Annahmen und Schätzungen basieren auf den Verhältnissen und Einschätzungen am Abschlussstichtag und der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung des Konzerns unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Entwicklung seines wirtschaftlichen Umfeldes. Soweit sich diese Rahmenbedingungen abweichend entwickeln, werden die Annahmen sowie die Buchwerte der angesetzten Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

3.5.7 Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz



Weitere Informationen
Konzern-Gesamt-
ergebnisrechnung S. 145

(1.) Umsatzerlöse

Umsatzerlöse

→ 50

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren	4.358,9	3.553,1
Erträge aus übrigen Dienstleistungen	130,1	85,9
Summe	4.489,0	3.639,0

Zalando konnte die Umsatzerlöse in allen Märkten deutlich steigern. Die Umsatzerlöse sind um 23,4 % gewachsen.

Die Umsatzentwicklung geht überwiegend auf einen größeren Kundenstamm und eine höhere Anzahl von 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 zudem im Vergleich zum Vorjahr eine größere Anzahl von 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. Der höhere Traffic ist auch auf eine deutliche Steigerung von Besuchern zurückzuführen, die unsere Shops 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.

Grund für den Anstieg der oben genannten KPIs ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in unsere Technologien und unsere operative Infrastruktur.

(2.) Umsatzkosten

Umsatzkosten

→ 51

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Sachkosten	2.444,8	1.964,3
Personalkosten	84,8	65,2
Summe	2.529,6	2.029,6

Die Umsatzkosten umfassen im Wesentlichen Materialaufwand, Personalkosten, Abschreibungen auf Vorräte, Fremdleistungen sowie Kosten der Infrastruktur.

Die Umsatzkosten haben sich im Jahresvergleich in etwa entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 24,6 % von 2.029,6 Mio. EUR auf 2.529,6 Mio. EUR erhöht. Die Bruttogewinnmarge ging aufgrund einer etwas höheren Konzernrabattquote im Jahr 2017 leicht um 0,6 Prozentpunkte von 44,2 % auf 43,6 % zurück. Dieser Effekt wird durch den größeren Anteil des Segments Übriges Europa am Zalando-Geschäft noch verstärkt, da in diesem Segment grundsätzlich höhere Rabatte gewährt werden. Auch 2017 haben wir unsere sorgfältige Abwägung zwischen Verkaufsaktion und Marge fortgesetzt und im Rahmen der Cyber Days und während des Saisonabschlussverkaufs in die Kundenakquise investiert. Zudem gewinnt Zalando immer mehr junge Kunden, die bevorzugt niedrigpreisigere Fast-Fashion-Artikel shoppen, was sich ebenfalls auf die Bruttogewinnmarge auswirkt. Effizienzgewinne aus fortwährenden Verhandlungserfolgen mit Markenpartnern konnten die oben genannten Effekte teilweise ausgleichen.

Der Materialaufwand im Konzern beträgt insgesamt 2.250,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1.823,4 Mio. EUR).

Zalando erzielte im Geschäftsjahr 2017 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 1.959,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1.609,4 Mio. EUR).

(3.) Vertriebskosten

Vertriebskosten

→ 52

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Sachkosten	1.212,4	1.005,2
Personalkosten	318,4	218,4
Summe	1.530,8	1.223,7

Die Vertriebskosten sind 2017 um 307,1 Mio. EUR auf 1.530,8 Mio. EUR gestiegen und beinhalten Fulfillmentkosten in Höhe von 1.168,2 Mio. EUR (Vorjahr: 847,8 Mio. EUR) sowie Marketingkosten in Höhe von 362,5 Mio. EUR (Vorjahr: 375,9 Mio. EUR). 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 Logistikdienstleistungen für Marken, die sich im Partnerprogramm von Zalando befinden, übernimmt.

(4.) Verwaltungskosten

Verwaltungskosten

→ 53

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Sachkosten	80,1	71,8
Personalkosten	162,8	119,5
Summe	242,9	191,3

Die Sachkosten beinhalten überwiegend Bürokosten, Abschreibungen sowie Aufwendungen für Rechtsberatung und andere Beratungsleistungen. Der Anstieg der Personalkosten ist in erster Linie auf die höhere Anzahl an Verwaltungsmitarbeitern zur Stärkung der Zalando-Plattform zurückzuführen sowie auf die Integration neu erworbener Unternehmen während des Geschäftsjahres 2017.

(5.) Sonstige betriebliche Erträge

Zalando weist Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Derivats infolge der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter aus (siehe Punkt 3.5.7 (13.)). Die in diesem Zusammenhang erfassten Erträge beliefen sich auf 1,0 Mio. EUR (Vorjahr: 10,6 Mio. EUR). Der Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge um insgesamt 4,9 Mio. EUR auf 11,8 Mio. EUR (Vorjahr: 16,7 Mio. EUR) ergab sich folglich im Wesentlichen aus Zeitwertänderungen des Derivats im Vorjahr.

(6.) Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von 9,9 Mio. EUR (Vorjahr: 4,1 Mio. EUR) resultieren insbesondere aus periodenfremden Aufwendungen sowie den Vergütungen für den Aufsichtsrat.

(7.) Finanzergebnis

Finanzergebnis

→ 54

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Zinsertrag	3,9	2,1
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	4,3	3,2
davon aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,2	0,3
davon aus sonstigen Finanzinstrumenten	-2,2	-1,4
davon aus der Aufzinsung langfristiger Vermögenswerte	1,6	0,0
Zinsaufwand	-14,5	-11,8
davon aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-7,5	-6,5
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	-4,1	-2,6
davon sonstiger Zinsaufwand	-2,6	-2,5
davon aus der Aufzinsung langfristiger Rückstellungen	-0,2	-0,1
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen	0,3	-3,6
Übriges Finanzergebnis	-2,2	-0,7
davon aus Sicherungsgeschäften	1,7	-0,6
davon aus ineffektiven Sicherungsgeschäften	-1,6	0,0
davon aus Währungseffekten	-2,2	-0,2
Finanzergebnis	-12,4	-14,1

Der Anstieg des Zinsertrags ist im Wesentlichen auf das höhere Volumen an Sicherungsgeschäften im aktuellen Berichtsjahr zurückzuführen.

Durch das gestiegene Reverse-Factoring-Volumen hat sich der Zinsaufwand aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten erhöht. Durch das höhere Volumen an Sicherungsgeschäften ist auch der Zinsaufwand aus Derivaten im Berichtsjahr gestiegen.

(8.) Steuern vom Einkommen und Ertrag

Als Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die in den einzelnen Ländern gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und Ertrag erfasst. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und den entsprechenden ausländischen Einkommen- und Ertragsteuern zusammen. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2017 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag unverändert zum Vorjahr bei 14,7 %. Daraus ergibt sich ein effektiver Konzernsteuersatz von 30,5 % (Vorjahr: 30,5 %).

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Steuern vom Einkommen und Ertrag

→ 55

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Latente Steuern	-27,0	-47,9
Laufende Steuern	-46,6	-24,5
Summe	-73,6	-72,5

Zum Abschlussstichtag verfügt der Zalando-Konzern über körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 60,8 Mio. EUR (Vorjahr: 98,0 Mio. EUR) sowie über gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 25,0 Mio. EUR (Vorjahr: 75,5 Mio. EUR). Die Verlustvorträge entfallen in erster Linie auf ausländische Gesellschaften (im Vorjahr auf die ZALANDO SE). Die Höhe dieser steuerlichen Verlustvorträge ist abhängig von der finalen Festsetzung durch die zuständigen Finanzverwaltungen.

Aus der Nutzung von steuerlichen Verlustvorträgen, auf die bislang keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden, ergab sich im Berichtsjahr kein Effekt auf das Steuerergebnis (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR).

Die Ursachen für den Unterschied zwischen dem erwarteten und dem ausgewiesenen Steueraufwand im Konzern stellen sich wie folgt dar:

Steuerüberleitungsrechnung

→ 56

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Ergebnis vor Steuern	175,2	192,9
Ertragsteuersatz Konzern	30,5 %	30,5 %
Erwarteter Steueraufwand (-)/Steuerertrag (+)	-53,4	-58,8
Steueranteil für:		
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	-8,8	-6,8
Aktivierung nicht angesetzter Verlustviträge der Vorjahre	-0,2	0,0
nicht angesetzte und nicht genutzte steuerliche Verlustviträge der aktuellen Periode	-7,8	-3,8
at-Equity bilanzierte Finanzanlagen	0,1	-1,1
Periodenfremde Steueraufwendungen (-)/Steuererträge (+)	-0,2	-0,2
Steuersatzabweichungen	-3,2	-1,5
davon Anteil von Tochtergesellschaften mit höheren Steuersätzen	0,1	0,0
davon Anteil von Tochtergesellschaften mit niedrigeren Steuersätzen	-3,3	-1,5
Sonstige	0,0	-0,2
Ertragsteueraufwand laut Konzern-Gesamtergebnisrechnung	-73,6	-72,5
Effektiver Steuersatz	42,0 %	37,6 %

(9.) Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich, indem das auf die Anteilseigner der ZALANDO SE entfallende Periodenergebnis durch die unverwässerte durchschnittliche gewichtete Anzahl der Aktien dividiert wird.

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie ging aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Periodenergebnisses zurück.

3.5 KONZERNANHANG

Ergebnis je Aktie (EPS) unverwässert

→ 57

	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis (in Mio. EUR)	103,1	120,5
Unverwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	247,3	247,2
Gesamt (in EUR)	0,42	0,49

Das verwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich, indem das auf die Anteilseigner der ZALANDO SE entfallende Periodenergebnis durch die verwässerte durchschnittliche gewichtete Anzahl der Aktien dividiert wird.

Ergebnis je Aktie (EPS) verwässert

→ 58

	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis (in Mio. EUR)	103,1	120,5
Verwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	259,5	256,3
Gesamt (in EUR)	0,40	0,47

Bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie wurden im Geschäftsjahr 2017 zusätzlich Mitarbeiteroptionen und Verträge, die in Stammaktien erfüllt werden können, beachtet. Nicht in die Berechnung eingeflossen sind jedoch solche anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, die eine zum Abschlussstichtag noch nicht erreichte Erfolgsbedingung enthalten. Die im Geschäftsjahr 2017 unter dem VSOP 2017 und dem EIP gewährten Optionen wurden daher bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie nicht berücksichtigt.

(10.) Personalaufwand

Personalaufwand

→ 59

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Löhne und Gehälter	523,4	390,5
Sozialabgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	91,2	67,2
davon für Altersversorgung	0,2	0,3
Summe	614,6	457,7

Im Geschäftsjahr 2017 waren im Konzern durchschnittlich 13.940 angestellte Mitarbeiter (Vorjahr: 11.036) beschäftigt. Die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung sind um 11,0 Mio. EUR auf 41,2 Mio. EUR (Vorjahr: 30,2 Mio. EUR) gestiegen.

(11.) Immaterielle Vermögenswerte

Die immateriellen Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2017

→ 60

IN MIO. EUR	Aktivierte Entwick- lungskosten	Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen	Geschäfts- oder Firmenwert	Geleistete Anzahlungen und in Ent- wicklung befindliche Vermögens- werte	Summe
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand 01.01.2017	79,1	42,1	13,9	38,4	173,5
Zugänge	14,4	20,9	36,6	36,8	108,7
davon aus Unternehmenszusam- menschlüssen	0,0	17,3	36,6	0,0	53,9
Abgänge	0,0	0,1	0,1	0,0	0,2
Umbuchungen	17,1	-0,9	0,0	-16,4	-0,2
Stand 31.12.2017	110,6	62,0	50,4	58,8	281,8
Abschreibungen					
Stand 01.01.2017	48,0	24,6	0,0	0,0	72,6
Zugänge	20,0	6,9	0,0	0,0	26,9
Stand 31.12.2017	68,0	31,5	0,0	0,0	99,5
Buchwerte					
Stand 31.12.2016	31,1	17,5	13,9	38,4	100,9
Stand 31.12.2017	42,6	30,5	50,4	58,8	182,3

3.5 KONZERNANHANG

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2016

→ 61

IN MIO. EUR	Aktivierte Entwick- lungskosten	Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen	Geschäfts- oder Firmenwert	Geleistete Anzahlungen und in Ent- wicklung befindliche Vermögens- werte	Summe
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand 01.01.2016	50,0	33,8	0,0	9,8	93,6
Zugänge	21,3	8,7	13,6	36,4	80,0
davon aus Unternehmenszusam- menschlüssen	0,0	6,8	13,6	0,0	20,4
Abgänge	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Umbuchungen	7,8	-0,3	0,3	-7,8	0,0
Stand 31.12.2016	79,1	42,1	13,9	38,4	173,5
Abschreibungen					
Stand 01.01.2016	26,9	17,9	0,0	0,0	44,8
Zugänge	21,1	6,7	0,0	0,0	27,8
Stand 31.12.2016	48,0	24,6	0,0	0,0	72,6
Buchwerte					
Stand 31.12.2015	23,1	15,9	0,0	9,8	48,8
Stand 31.12.2016	31,1	17,5	13,9	38,4	100,9

Die Zugänge entfallen mit 51,2 Mio. EUR (Vorjahr: 57,7 Mio. EUR) in erster Linie auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 36,8 Mio. EUR (Vorjahr: 36,4 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und den in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Herstellungskosten für selbst erstellte Software.

Forschungskosten wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Da keine rechtlichen, regulatorischen, vertraglichen, wettbewerbsbedingten, wirtschaftlichen oder anderen Faktoren vorliegen, die die Nutzungsdauer beschränken würden, weisen neben dem Geschäfts- oder Firmenwert (siehe nächste Seite) Markenrechte und Domains in Höhe von 4,7 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR) eine unbegrenzte Nutzungsdauer auf.

In der Berichtsperiode wurden planmäßige Abschreibungen in Höhe von 26,9 Mio. EUR (Vorjahr: 27,8 Mio. EUR) vorgenommen. Davon sind 4,4 Mio. EUR (Vorjahr: 4,2 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 18,5 Mio. EUR (Vorjahr: 19,5 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 4,1 Mio. EUR (Vorjahr: 4,1 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

Überprüfung des Geschäfts- oder Firmenwerts auf Wertminderung (Impairment-Test)

Zalando hat zum 31. Dezember 2017 einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von insgesamt 50,4 Mio. EUR erfasst. Dieser Betrag wurde für den Konzern als nicht wesentlich eingestuft, weshalb über die folgenden hinaus keine weiteren Angaben dazu gemacht werden.

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird vier Einheiten (im Wesentlichen DACH und RoE) zugeordnet, die entweder eine einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheit darstellen oder eine Gruppe zahlungsmittelgenerierender Einheiten bilden (siehe auch 3.5.8 (5.)).

Der jährliche Impairment-Test wurde im vierten Quartal des Berichtsjahres auf Ebene dieser zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Die erzielbaren Beträge wurden anhand des Nutzungswertkonzepts berechnet. Zalando ermittelt den Nutzungswert basierend auf abgestimmten Finanzplänen, die vom Vorstand genehmigt wurden. Danach wird eine zusätzliche Phase hinzugefügt, um das starke Wachstum der Zalando-Unternehmen sowie den Übergang zu einem eingeschwungenen Zustand darzustellen. Im Anschluss wird ein Restwert als ewige Rente hinzugefügt. Die zugrunde liegenden Finanzpläne spiegeln die aktuelle Performance sowie die besten Schätzungen des Managements in Bezug auf die künftige Entwicklung einzelner Einflussfaktoren, wie etwa Marktpreise und Gewinnmargen, wider. Marktannahmen, wie z. B. Konjunkturverlauf und Marktwachstum, werden unter Berücksichtigung externer makroökonomischer und geschäftsspezifischer Quellen mit einbezogen.

Zalando berechnet den Diskontierungszinssatz vor Steuern anhand des Capital Asset Pricing Model. Entsprechend wurden auf Basis der jeweiligen geschäftsspezifischen Vergleichsgruppe ein risikoloser Zinssatz, eine Marktrisikoprämie und ein Zuschlag für das Kreditrisiko (Spread) ermittelt. Zudem berücksichtigt die Berechnung die Kapitalstruktur und den Beta-Faktor der jeweiligen Vergleichsgruppe sowie den für die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit geltenden durchschnittlichen Steuersatz. Die resultierenden Diskontierungszinssätze vor Steuern liegen zwischen 11,8 % und 12,8 %.

Der jährliche Impairment-Test ergab keine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwertes. Darüber hinaus wurde getestet, ob mögliche Änderungen der wesentlichen Annahmen dazu führen könnten, dass der Buchwert der Einheiten ihren jeweiligen erzielbaren Betrag übersteigt. Dies war zum 31. Dezember 2017 nicht der Fall.

(12.) Sachanlagen

Die Sachanlagen haben sich wie folgt entwickelt:

Entwicklung der Sachanlagen 2017

→ 62

IN MIO. EUR	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Grundstücke, Bauten und Bauten auf fremden Grundstücken	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte	Summe
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand 01.01.2017	137,4	75,8	4,5	84,3	302,0
Zugänge	35,6	31,9	35,9	86,3	189,7
davon aus Unternehmenszusammenschlüssen	0,0	1,2	0,0	0,0	1,3
Abgänge	-0,1	-3,8	0,0	-0,5	-4,4
Umbuchungen	40,6	1,9	0,2	-42,5	0,2
In „zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert	0,0	0,0	-39,5	-12,5	-52,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0,0	0,0	0,2	1,0	1,2
Stand 31.12.2017	213,5	105,8	1,3	116,1	436,7
Abschreibungen					
Stand 01.01.2017	25,2	33,5	0,3	0,0	59,0
Zugänge	13,9	17,3	0,6	0,0	31,8
Abgänge	-0,1	-4,0	0,0	0,0	-4,1
Umbuchungen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
In „zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert	0,0	0,0	-0,5	0,0	-0,5
Stand 31.12.2017	39,0	46,8	0,4	0,0	86,2
Buchwerte					
Stand 31.12.2016	112,2	42,3	4,2	84,3	243,0
Stand 31.12.2017	174,5	59,0	0,9	116,1	350,5

3.5 KONZERNANHANG

Entwicklung der Sachanlagen 2016

→ 63

IN MIO. EUR	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Bauten auf fremden Grundstücken	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte	Summe
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand 01.01.2016	100,5	53,0	0,7	12,7	166,9
Zugänge	26,8	23,0	3,8	82,1	135,7
davon aus Unternehmenszusammenschlüssen	0,0	0,2	0,0	0,0	0,2
Abgänge	0,0	-0,4	0,0	0,0	-0,4
Umbuchungen	10,1	0,2	0,0	-10,3	0,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0,0	0,0	0,0	-0,2	-0,2
Stand 31.12.2016	137,4	75,8	4,5	84,3	302,0
Abschreibungen					
Stand 01.01.2016	15,7	22,8	0,2	0,0	38,7
Zugänge	8,8	11,5	0,1	0,0	20,4
Abgänge	0,0	-0,1	0,0	0,0	-0,1
Umbuchungen	0,7	-0,7	0,0	0,0	0,0
In „zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stand 31.12.2016	25,2	33,5	0,3	0,0	59,0
Buchwerte					
Stand 31.12.2015	84,8	30,2	0,5	12,7	128,2
Stand 31.12.2016	112,2	42,3	4,2	84,3	243,0

Die Zugänge betreffen überwiegend die Investitionen in den Ausbau der Logistikzentren in Lahr, Mönchengladbach und Stettin.

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte enthalten das in Stettin, Polen, errichtete Lager, bestehend aus Grundstück und Gebäude. Das Lager steht mit Wirkung vom 31. Dezember 2017 zum sofortigen Verkauf. Im November 2017 wurde eine Vereinbarung geschlossen, wonach das Objekt im ersten Quartal 2018 veräußert werden soll. Die Transaktion wird als Asset-Deal erfolgen. Das Lager wird anschließend von Zalando zurückgemietet. Das Mietverhältnis wird die Kriterien eines Operate-Leasing-Verhältnisses nach IAS 17 erfüllen.

Die planmäßigen Abschreibungen der Sachanlagen beliefen sich auf 31,8 Mio. EUR (Vorjahr: 20,4 Mio. EUR). Davon sind 4,1 Mio. EUR (Vorjahr: 2,6 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 21,2 Mio. EUR (Vorjahr: 14,2 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 6,4 Mio. EUR (Vorjahr: 3,6 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

(13.) Langfristige finanzielle Vermögenswerte und nicht finanzielle Vermögenswerte

Zum Abschlussstichtag setzen sich die langfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte wie folgt zusammen:

Langfristige finanzielle Vermögenswerte und nicht finanzielle Vermögenswerte

→ 64

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	25,9	29,2	-3,3
davon derivative Finanzinstrumente	17,2	11,2	6,0
davon Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen	2,5	12,9	-10,4
davon sonstige	6,2	5,1	1,1
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	3,5	3,0	0,5
davon Abgrenzungsposten	3,5	3,0	0,5

Derivative Finanzinstrumente beinhalten den langfristigen Marktwert eines Derivats aus der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter (15,4 Mio. EUR, Vorjahr: 10,9 Mio. EUR).

(14.) Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen

Zum Abschlussstichtag umfassen die nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen die folgenden Einheiten:

Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen

→ 65

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung
FashionTrade.com B.V.	4,1	0,0	4,1
Le New Black SAS	1,8	0,0	1,8
Anatwine Ltd.	0,0	14,8	-14,8
Summe	5,9	14,8	-8,9

Im Verlauf des Geschäftsjahres 2017 hat Zalando weitere Anteile an Anatwine erworben und damit die Beherrschung über die Gesellschaft erlangt. Folglich wird Anatwine nun vollkonsolidiert und nicht mehr unter den nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen ausgewiesen (siehe Punkt 3.5.8 (5.)).

(15.) Vorräte und geleistete Anzahlungen

Als Vorräte wird der Wert des Bestands an Waren, der sich im Wesentlichen aus Schuhen und Textilien zusammensetzt, in Höhe von 778,9 Mio. EUR (Vorjahr: 576,9 Mio. EUR) ausgewiesen. Der Anstieg der Vorräte um 201,9 Mio. EUR resultiert aus dem gestiegenen Geschäftsvolumen sowie aus dem umfangreicheren Lagerbestand zur Verbesserung der Verfügbarkeit und damit der Kundenzufriedenheit.

Auf Vorräte und den Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren wurden Wertminderungen in Höhe von 98,9 Mio. EUR (Vorjahr: 82,9 Mio. EUR) gebildet. Die Aufwendungen für Wertminderungen auf Vorräte betrugen im Berichtsjahr 127,6 Mio. EUR (Vorjahr: 95,3 Mio. EUR).

(16.) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen im Wesentlichen gegen die Kunden der ZALANDO SE. Der gesamte Forderungsbestand wurde in der Berichtsperiode wie im Vorjahr um Wertminderungen reduziert.

Zusammengefasst entwickelten sich die Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wie folgt:

Entwicklung der Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen → 66

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016
Kumulierte Wertminderungen zum 01.01.	71,7	132,9
Zuführungen pauschalierter Einzelwertberichtigung	38,0	28,1
Verbräuche	-34,4	-82,1
Auflösungen	-9,0	-7,0
Wechselkurseffekte und sonstige Änderungen	-1,0	-0,2
Kumulierte Wertminderungen zum 31.12.	65,4	71,7

Die Zuführungen zu den Wertminderungen betrugen im Berichtsjahr 38,0 Mio. EUR (Vorjahr: 28,1 Mio. EUR). Von den zum 31. Dezember des Vorjahres bestehenden Wertminderungen wurden 34,4 Mio. EUR (Vorjahr: 82,1 Mio. EUR) in Anspruch genommen und 9,0 Mio. EUR (Vorjahr: 7,0 Mio. EUR) aufgelöst. Darüber hinaus beliefen sich die Forderungsverluste für uneinbringliche Forderungen im Geschäftsjahr auf 43,9 Mio. EUR (Vorjahr: 89,4 Mio. EUR).

Die Wertminderungen lagen auf dem Niveau des Vorjahres. Zalando verbessert die Steuerung der Zahlungsoptionen weiter und arbeitet zur besseren Überwachung betrügerischen Handelns bei der Bonitätsprüfung von Kunden mit einem Dienstleister zusammen. Diese Maßnahmen führen im Ergebnis zu niedrigen Wertminderungen.

Die Zuführungen zu Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden unter den Vertriebskosten ausgewiesen. Die Forderungen werden nicht verzinst und unterliegen daher keinem Zinsrisiko.

(17.) Kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte

Zum Abschlussstichtag setzen sich die kurzfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte wie folgt zusammen:

Kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte

→ 67

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	80,7	245,8	-165,1
davon Termingelder	40,0	220,0	-180,0
davon derivative Finanzinstrumente	20,7	8,9	11,7
davon Forderungen gegenüber Lieferanten	14,5	5,0	9,5
davon sonstige Finanzinstrumente	5,6	11,9	-6,3
Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	152,7	133,1	19,6
davon Umsatzsteuerforderungen	67,4	59,6	7,8
davon Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren	62,5	46,7	15,8
davon Abgrenzungsposten	13,0	13,5	-0,4
davon sonstige	9,7	13,3	-3,6

Investitionen in Termingelder wurden aufgrund der derzeit ungünstigen Zinskonditionen für Termingelder nicht fortgesetzt.

(18.) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente des Konzerns umfassen die in der folgenden Tabelle dargestellten Kategorien. Die dargestellten kurzfristigen Geldanlagen haben ursprüngliche Laufzeiten von bis zu drei Monaten.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

→ 68

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016
Geldmarktfonds	475,5	477,9
Bankguthaben	529,8	439,6
Kurzfristige Geldanlagen	60,0	55,0
Kassenbestand	0,2	0,1
Summe	1.065,5	972,6

(19.) Eigenkapital

Die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns hat zum Abschlussstichtag 247.384.898 (Vorjahr: 247.255.868) auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) ausgegeben. Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des gezeichneten Kapitals von 1,00 EUR und berechtigt zu einer Stimme in der Hauptversammlung der Gesellschaft.

Das gezeichnete Kapital der Muttergesellschaft wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2017 durch teilweise Ausnutzung des genehmigten Kapitals 2013 um insgesamt 0,1 Mio. EUR auf 247,4 Mio. EUR erhöht. Die Kapitaleinlage für die neu ausgegebenen Aktien ist voll eingezahlt.

Das genehmigte und das bedingte Kapital setzen sich zum Abschlussstichtag aus folgenden Bestandteilen zusammen:

Genehmigtes und bedingtes Kapital

→ 69

	Betrag in Mio. EUR	Anzahl der Stückaktien	Zweck
Genehmigtes Kapital 2013	2,7	2.736.745	Bedienung von Bezugsrechten aus den COPs und dem SOP 2011 bis zum 28.10.2018
Genehmigtes Kapital 2015	94,7	94.694.847	Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 01.06.2020
Bedingtes Kapital 2013	9,8	9.817.500	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013
Bedingtes Kapital 2014	6,7	6.732.000	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2014
Bedingtes Kapital 2015	73,9	73.889.248	Ausgabe von Wandel- und / oder Options-schuldverschreibungen bis 01.06.2020
Bedingtes Kapital 2016	5,1	5.098.440	Bedienung von Bezugsrechten aus dem EIP

Für die Ausnutzung des genehmigten Kapitals 2013 und des genehmigten Kapitals 2015 ist die Zustimmung des Aufsichtsrats erforderlich. Das genehmigte Kapital 2015 wurde im Geschäftsjahr 2017 nicht in Anspruch genommen. Es erfolgte im Geschäftsjahr keine Ausübung von Bezugsrechten aus dem bedingten Kapital 2013, dem bedingten Kapital 2014 und dem bedingten Kapital 2016.

Die Kapitalrücklage beträgt 1.182,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1.161,0 Mio. EUR). Im Berichtsjahr erfolgten Beitragszuführungen aus anteilsbasierten Vergütungen nach IFRS 2 in Höhe von 27,5 Mio. EUR (Vorjahr: 19,9 Mio. EUR).

In den sonstigen Rücklagen sind die Effekte aus dem Cashflow Hedging in Höhe von 10,9 Mio. EUR (Vorjahr: -2,3 Mio. EUR) sowie dazugehörige latente Steuern in Höhe von -3,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mio. EUR) erfasst. Aufgrund von Cashflow Hedging wurden im Berichtsjahr aus den sonstigen Rücklagen Erträge in Höhe von 15,3 Mio. EUR (Vorjahr: 3,6 Mio. EUR) in die Umsatzerlöse sowie Aufwendungen in Höhe von 4,2 Mio. EUR (Vorjahr: Aufwendungen in Höhe von

0,1 Mio. EUR) in die Umsatzkosten umgebucht. Zusätzlich wurden im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR) aus Zinssicherungsinstrumenten in das Finanzergebnis umgebucht.

Im Juli 2017 hat die ZALANDO SE 17.000 eigene Aktien mit einem durchschnittlichen Kurs von 43,53 EUR zurückgekauft, was einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 17.000 EUR und somit 0,01 % des Grundkapitals entspricht. Im November 2017 hat die ZALANDO SE 143.773 eigene Aktien mit einem durchschnittlichen Kurs von 41,73 EUR zurückgekauft, was einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 143.773 EUR und somit 0,06 % des Grundkapitals entspricht. Die bis zum 31. Dezember 2017 zurückgekauften Aktien belaufen sich auf einen rechnerischen Anteil am Grundkapital von 230.773 EUR (Vorjahr: 70.000 EUR) und damit auf 0,09 % (Vorjahr: 0,03 %) des Grundkapitals.

Der Bilanzgewinn resultiert aus Gewinn- und Verlustvorträgen der vergangenen Berichtsperioden sowie dem in der aktuellen Berichtsperiode entstandenen Periodengewinn.

Im Geschäftsjahr 2017 erwarb die ZALANDO SE nach der erstmaligen Vollkonsolidierung weitere Anteile an der Anatwine Ltd. (siehe Anhangangabe 3.5.8 Sonstige Angaben (5.)). Der Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten und dem anteilig erworbenen Eigenkapital wurde im Bilanzgewinn erfasst (4,9 Mio. EUR).

Aus der Akquisition und erstmaligen Vollkonsolidierung der Anatwine Ltd. im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich Anteile ohne beherrschenden Einfluss. Minderheitsgesellschafter halten zum 31. Dezember 2017 2,5 % der Anteile an Anatwine, die nicht beherrschenden Anteile beliefen sich auf –0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR).

Die Entwicklung des Eigenkapitals ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt.

(20.) Anteilsbasierte Vergütungen

Die von Zalando gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind vorwiegend als Pläne mit Ausgleich durch eigene Eigenkapitalinstrumente ausgestaltet.

Pläne mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente

Überblick

Zum Abschlussstichtag sind verschiedene anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Ausgleich durch eigene Eigenkapitalinstrumente in Kraft. Für Zwecke der Berichterstattung wurden vergleichbare Pläne zusammengefasst dargestellt. Zalando unterscheidet sechs Arten von Vergütungszusagen: erstens die „Call Option Programs“ (nachfolgend kurz: COPs), zweitens das „Stock Option Program 2011“ (nachfolgend kurz: SOP 2011), drittens das „Stock Option Program 2013“ (nachfolgend kurz: SOP 2013), viertens das „Stock Option Program 2014“ (nachfolgend kurz: SOP 2014), fünftens das „Equity Incentive Program“ (nachfolgend kurz: EIP) und sechstens das „Virtual Stock Option Program 2017“ (nachfolgend kurz: VSOP 2017). Nachfolgend werden die wesentlichen Programme erläutert.

Ziel aktienbasierter Vergütung ist es, den Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts zu honorieren und den langfristigen Unternehmenserfolg zu fördern. Durch diese variablen Vergütungskomponenten mit gleichzeitig langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter werden die Interessen der Anteilseigner und Empfänger sinnvoll verknüpft.

Zudem hat Zalando alle Mitarbeiter zur Teilnahme am Programm „Share Invest“ berechtigt. Gleiches gilt für das „Share Bonus“-Programm, sofern Mitarbeiter nicht am EIP teilnehmen. Das „Share Invest“-Programm sieht den selbstfinanzierten Erwerb von Aktien der Gesellschaft durch die Teilnehmer (Investment-Aktien) und die Gewährung von sogenannten Matching-Aktien an der Gesellschaft basierend auf dem Erwerb von Investment-Aktien (Matching-Aktien) durch die Gesellschaft vor. Nach einer einjährigen Erwerbsperiode und einer zweijährigen Stillhaltefrist gewährt die Gesellschaft dem jeweiligen Teilnehmer für die vom Teilnehmer erworbenen Investment-Aktien Matching-Aktien in Höhe von 50 % der innerhalb der Erwerbsperiode erworbenen Investment-Aktien, sofern der jeweilige Teilnehmer noch bei Zalando angestellt ist und zu diesem Zeitpunkt noch die relevanten Investment-Aktien hält.

Das „Share Bonus“-Programm ermöglicht es den Teilnehmern, Zalando-Aktien für das Geschäftsjahr kostenlos zu erhalten. Die Bonusaktien werden freiwillig gewährt. Für alle Bonusaktien besteht eine Sperrfrist von einem Jahr ab dem jeweiligen Erfüllungstag.

Die Gesellschaft kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und in welchem Umfang sie den Teilnehmern in Folgejahren die Teilnahme am „Share Invest“-Programm und „Share Bonus“-Programm gestattet.

Ferner hat Zalando für Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer Tochtergesellschaften einen Top Performance Options Plan (nachfolgend kurz: TPOP) aufgelegt. Der TPOP findet nur auf Bonusgewährungen für den Leistungszeitraum vom 1. Juli 2017 bis 30. Juni 2018 Anwendung. Ziel des Plans ist es, Mitarbeiter für hervorragende Leistungen zu belohnen und ihnen eine Möglichkeit zu geben, an der künftigen Entwicklung der Gesellschaft teilzuhaben.

Die Gewährung für das Leistungsjahr beläuft sich auf höchstens 1/12 der Jahreszielvergütung des jeweiligen Teilnehmers. Eine Top Performance Option berechtigt den Teilnehmer zum Erhalt einer Aktie und hat eine Laufzeit von zwei Jahren ab Bewertungszeitpunkt. Sämtliche Gewährungen im Rahmen dieses Plans sind freiwillig. Folglich kann der Status oder potenzielle Status eines Mitarbeiters als Teilnehmer dieses Plans oder die Tatsache, dass einem Teilnehmer im Rahmen dieses Plans ein Bonus gewährt wurde, nicht als Verpflichtung der Gesellschaft ausgelegt werden. Insbesondere begründet die Gewährung von Top Performance Options keine betriebliche Praxis.

SOP 2011

Das SOP 2011 wurde dem Vorstand im Geschäftsjahr 2011 gewährt. Das SOP 2011 umfasst Optionsrechte, die die Empfänger nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von 3.085.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Der Ausübungspreis beträgt 5,65 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Die Ausgabe von Optionsrechten im Rahmen des SOP 2011 ist abgeschlossen.

Die Empfänger können die gewährten Optionsrechte in Teiltranchen verdienen. Die Optionen werden ausübbar, wenn der Empfänger über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die letzte Teiltranche des SOP 2011 wird im Oktober 2018 ausübbar. Die Optionsrechte verfallen, sofern der Empfänger den Konzern vor Ablauf des Erdienungszeitraums verlässt. Die Empfänger haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

Entwicklung Optionen SOP 2011

→ 70

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen	2.730.200	5,65
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	187.000	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen	2.543.200	5,65
Zum 31.12.2016 erdiente Optionen	1.870.000	5,65
Zum 01.01.2017 ausstehende Optionen	2.543.200	5,65
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	691.900	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2017 ausstehende Optionen	1.851.300	5,65
Zum 31.12.2017 erdiente Optionen	1.486.650	5,65

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Empfänger können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode ausgeübten Option beträgt 41,39 EUR (Vorjahr: 30,93 EUR).

SOP 2013

Das SOP 2013 beinhaltet Call-Optionen, die den Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2013 gewährt wurden. Die Optionsrechte berechtigen zum Erwerb von 9.817.500 Anteilen der Gesellschaft, sofern die Empfänger erstens die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableisten, zweitens die im SOP 2013 enthaltene Leistungsbedingung erfüllt und drittens die Stillhaltefrist verstrichen ist. Der Ausübungspreis beträgt 15,63 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Empfänger zum Erwerb eines Anteils. Die Ausgabe von Optionsrechten im Rahmen des SOP 2013 ist abgeschlossen. Es werden keine neuen Optionsrechte gewährt.

Die Empfänger können die Optionsrechte in 60 Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren verdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Empfänger über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der Optionsgewährung. Sie beträgt ebenfalls vier Jahre. Die Empfänger können ausübbare Optionen nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben. Im fünfjährigen Ausübungszeitraum sind die Optionen jeweils innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung von Quartals-, Halbjahres-, und Jahresabschlüssen ausübbar. Die Empfänger haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

Entwicklung Optionen SOP 2013

→ 71

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2016 erdiente Optionen	5.856.840	15,63
Zum 01.01.2017 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2017 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2017 erdiente Optionen	7.809.120	15,63

Die Optionsrechte sind gegen Zahlung des Ausübungspreises ausübbar. Die Empfänger haben alternativ die Möglichkeit, für bereits erdiente, aber noch nicht ausgeübte Optionen eine Reduktion des Ausübungspreises von 15,63 EUR auf 1,00 EUR zu verlangen. In diesem Fall reduziert sich die Anzahl bereits erdienter, aber noch nicht ausgeübter Optionen, sodass die Begünstigten wirtschaftlich weder besser noch schlechter gestellt sind.

Der gewichtete Durchschnitt der restlichen Vertragslaufzeit der ausstehenden oder ausübaren Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfalltag der Optionen) beträgt zum Abschlussstichtag vier Jahre und 354 Tage (Vorjahr: fünf Jahre und 354 Tage).

SOP 2014

Das SOP 2014 berechtigt führende Mitglieder des Managementteams zum Bezug von insgesamt 6.732.000 Anteilen der ZALANDO SE. Die Optionsrechte werden ausübbar, sofern die Empfänger erstens die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableisten, zweitens die im SOP 2014 enthaltene Leistungsbedingung erfüllt und drittens die Stillhaltefrist verstrichen ist. Der Ausübungspreis beträgt in Abhängigkeit vom jeweiligen Gewährungszeitpunkt der Option 17,72 EUR, 22,79 EUR, 25,03 EUR, 29,92 EUR, 30,48 EUR und 31,60 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Empfänger zum Erwerb eines Anteils.

Die Empfänger können die Optionsrechte in 16 Teiltranchen über einen Zeitraum von vier Jahren verdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Empfänger über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der Optionsgewährung. Sie beträgt vier Jahre. Die Empfänger können ausübbarer Optionen nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben. Im fünfjährigen Ausübungszeitraum sind die Optionen jeweils innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung von Quartals-, Halbjahres-, und Jahresabschlüssen ausübbar. Die Empfänger haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

Entwicklung Optionen SOP 2014

→ 72

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen	6.468.554	19,13
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	342.450	31,60
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	215.485	22,91
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen	6.595.520	19,65
Zum 31.12.2016 erdiente Optionen	3.450.009	18,90
Zum 01.01.2017 ausstehende Optionen	6.595.520	19,65
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	298.608	21,22
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2017 ausstehende Optionen	6.296.912	19,58
Zum 31.12.2017 erdiente Optionen	4.826.377	19,13

Der gewichtete Durchschnitt der restlichen Vertragslaufzeit der ausstehenden Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfalltag der Optionen) beträgt zum Abschlussstichtag fünf Jahre und acht Monate (Vorjahr: sechs Jahre und sieben Monate).

Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer letztmals im Geschäftsjahr 2016 unter dem SOP 2014 neu gewährten Option betrug 7,10 EUR. Der beizulegende Zeitwert der

Optionsrechte setzt sich zusammen aus dem inneren Wert und dem Zeitwert multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit für das voraussichtliche Erreichen der Leistungsbedingung. Der beizulegende Zeitwert der Option wurde mithilfe des Black-Scholes-Optionspreismodells berechnet. Im Geschäftsjahr 2017 wurden im Rahmen des SOP 2014 keine neuen Optionen gewährt. Die in die Berechnung der letztmals im Geschäftsjahr 2016 gewährten Optionen eingeflossenen Inputparameter sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst:

Parameter des SOP 2014

→ 73

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2016
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)	29,2
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (EUR)	31,6
Erwartete Volatilität (%)	36,2
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	4,0
Erwartete Dividenden (%)	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	0,0
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	95,2

Die in die Bewertung einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde unter Berücksichtigung der Handelskurse der Zalando-Aktie bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert in erster Linie auf historischen Kursbewegungen der Zalando-Aktie. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde so weit wie möglich anhand von Marktannahmen bestimmt.

VSOP 2017

Der VSOP 2017 berechtigt ausgewählte führende Mitglieder des Managementteams zum Bezug von virtuellen Aktienoptionen, um diese an der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts der ZALANDO SE ausgerichtet zu vergüten. Die virtuellen Aktienoptionen werden zum Teil zu einem Ausübungspreis von 25,00 EUR (sogenannte Typ-A-Optionen), zum Teil zu einem Ausübungspreis von 50,00 EUR (sogenannte Typ-B-Optionen) ausgegeben. Im Geschäftsjahr 2017 wurden insgesamt 270.000 A-Optionen und 600.000 B-Optionen gewährt. Für jede wirksam ausgeübte Option erhält der Begünstigte einen Barzahlungsanspruch in Höhe des Schlusskurses der Aktie der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse am Tag des Zugangs der Ausübungsmitteilung abzüglich des Ausübungspreises von 25,00 EUR für Typ-A-Optionen bzw. 50,00 EUR für Typ-B-Optionen. Die Gesellschaft hat das Recht, ihre Barzahlungsverpflichtungen gegenüber den Begünstigten durch die Lieferung von Aktien zu erfüllen.

Die Optionsrechte werden ausübbar, sofern die Empfänger (i) die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableisten, (ii) das im VSOP 2017 festgelegte Erfolgsziel erfüllt ist und (iii) die Wartezeit verstrichen ist.

Die Empfänger können die Optionsrechte in zwölf Teiltranchen über einen Zeitraum von drei Jahren verdienen. Grundsätzlich gelten 1/12 der zugeteilten Optionen für jeden Dreimonatszeitraum während der drei Jahre ab dem Zuteilungstag als verdient, in denen der Begünstigte bei der ZALANDO SE (oder einer Konzerngesellschaft) angestellt ist.

Das Erfolgsziel setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von drei Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos.

Die Wartezeit für die Ausübung der virtuellen Aktienoptionen beginnt am Tag der Optionsgewährung und beträgt drei Jahre. Die Begünstigten können ausübbare Optionen nach dem Ablauf der Wartezeit in einem Zeitraum von zwei Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit ausüben.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

Entwicklung Optionen VSOP 2017

→ 74

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2017 ausstehende Optionen	0	–
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	870.000	42,24
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2017 ausstehende Optionen	870.000	42,24
Zum 31.12.2017 erdiente Optionen	72.498	42,24

Der gewichtete Durchschnitt der restlichen Vertragslaufzeit der ausstehenden Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfalltag der Optionen) beträgt zum Abschlussstichtag vier Jahre und sechs Monate.

Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Berichtszeitraum unter dem VSOP 2017 neu gewährten Option beträgt für Typ A 17,76 EUR und 8,79 EUR für Typ B. Der beizulegende Zeitwert der Optionsrechte setzt sich zusammen aus dem inneren Wert und dem Zeitwert multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit für das voraussichtliche Erreichen des Erfolgsziels. Der beizulegende Zeitwert der Optionen wurde anhand des Binomialmodells berechnet. Die in die Berechnung der neu gewährten Optionen eingeflossenen Inputparameter sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst:

Parameter des VSOP 2017

→ 75

	01.01. – 31.12.2017
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)	40,0
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis Typ A (EUR)	25,0
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis Typ B (EUR)	50,0
Erwartete Volatilität (%)	36,0
Erwartete Dividenden (%)	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	–0,2
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	93,1

Die in die Bewertung einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde unter Berücksichtigung der Handelskurse der Zalando-Aktie bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert in erster Linie auf historischen Kursbewegungen der Zalando-Aktie. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde so weit wie möglich anhand von Marktannahmen bestimmt.

EIP

Die erste EIP-Tranche wurde Vorstandsmitgliedern verbundener Unternehmen, Führungskräften sowie ausgewählten Leistungsträgern der Gesellschaft und verbundener Unternehmen im Geschäftsjahr 2016 gewährt. Im Geschäftsjahr 2017 wurde die zweite Tranche gewährt.

Der Vorstand ist bis 30. Mai 2021 ermächtigt, durch Gewährung von Bezugsrechten auf Aktien (Performance Shares) und Wertsteigerungsrechten mit Bezugsrechten auf Aktien (Performance Options) insgesamt bis zu 5.098.440 Bezugsrechte auf bis zu 5.098.440 Stückaktien der Gesellschaft mit einem Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR auszugeben. Die im Rahmen des EIP ausgegebenen Optionen berechtigen die Teilnehmer jährlich zum Erhalt einer Kombination aus Performance Shares und Performance Options, abhängig von dem dem jeweiligen Teilnehmer gewährten Gesamtbetrag in Euro (die jährliche Gewährung). Der Teilnehmer kann entscheiden, wie die jährliche Gewährung zwischen Performance Shares und Performance Options aufgeteilt werden soll und ob die Performance Options als ATM (at the money) Performance Options oder OTM (out of the money) Performance Options gewährt werden sollen.

Die Performance Options sehen lediglich im Fall einer Steigerung des Unternehmenswerts der ZALANDO SE eine Auszahlung vor. Das Management von Zalando ist bestrebt, die Performance Shares und Performance Options in Anteilen zu erfüllen.

Der Wert der Option und daher das Umtauschverhältnis des gewährten Zielbetrags in Performance Shares und Performance Options obliegt Zalando. Die Festlegung basiert auf der Fair-Value-Bewertung gemäß dem Black-Scholes-Modell. Die Performance Shares, ATM Performance Options und OTM Performance Options unterscheiden sich nur hinsichtlich des Ausübungspreises. Die Performance Shares haben einen Ausübungspreis von 1,00 EUR, die ATM Performance Options einen Ausübungspreis, der dem volumengewichteten 60-Handelstage-Durchschnittskurs vor dem Tag der Gewährung (Basispreis) entspricht, und die OTM Performance Options haben einen Ausübungspreis von 120 % des Basispreises. Die Empfänger müssen nur den Ausübungspreis der Performance Shares tatsächlich bezahlen. Die Ausübungspreise bilden den Ausgangspunkt für die Ermittlung der Wertsteigerung.

Die Möglichkeit zur Ausübung der Optionen ist an mehrere Bedingungen geknüpft: erstens an den Verbleib des Empfängers im Unternehmen innerhalb des Erdienungszeitraums, zweitens die Erfüllung der im EIP enthaltenen Leistungsbedingungen und drittens an die Verstreichung der Stillhaltefrist.

Die Empfänger können die Optionsrechte jeweils in vier Tranchen über einen Zeitraum von zwölf Monaten erdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Empfänger über den Erdienungszeitraum der Tranche bei Zalando angestellt ist. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando in einem am Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der Optionsgewährung. Sie beträgt vier Jahre. Die Empfänger können ausübbarer Optionen nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von vier Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben.

Bei der Ausübung der Optionen wird für jede der Optionen der Differenzbetrag zwischen dem Kurs der Zalando-Aktie am Ausübungstag und dem jeweiligen Ausübungspreis berechnet. Der Differenzbetrag wird in Zalando-Aktien beglichen. Maßgeblich für die Ermittlung der Anzahl der auszugebenden Zalando-Aktien ist der Kurs der Zalando-Aktie am Ausübungstag. Übersteigt die Anzahl die von der Hauptversammlung genehmigte Anzahl an Aktien, wird der übersteigende Teil bar ausgezahlt.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

Entwicklung Optionen (EIP 2016 und 2017)

→ 76

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen	0	–
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	879.721	24,77
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen	879.721	24,77
Zum 31.12.2016 erdiente Optionen	219.731	24,78
Zum 01.01.2017 ausstehende Optionen	879.721	24,77
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	1.232.955	36,45
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	188.899	31,17
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2017 ausstehende Optionen	1.923.777	31,65
Zum 31.12.2017 erdiente Optionen	1.155.365	28,15

Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert eines im Berichtszeitraum unter dem EIP neu gewährten Performance Share beträgt 35,76 EUR. Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Berichtszeitraum unter dem EIP neu gewährten ATM Performance Option beträgt 9,79 EUR und von einer OTM Performance Option 7,20 EUR.

Der beizulegende Zeitwert der Optionsrechte setzt sich zusammen aus dem inneren Wert und dem Zeitwert multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit für das voraussichtliche Erreichen der Leistungsbedingung. Der beizulegende Zeitwert der Option wurde mithilfe des Black-Scholes-Optionspreismodells berechnet. Die in die Berechnung der neu gewährten Optionen eingeflossenen Inputparameter sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst:

3.5 KONZERNANHANG

Parameter EIP 2016 und 2017

→ 77

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)	39,3	24,6
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis Performance Share (EUR)	1,0	1,0
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis ATM Performance Option (EUR)	40,2	27,1
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis OTM Performance Option (EUR)	48,2	32,5
Erwartete Volatilität (%)	36,0	36,0
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	4,0	4,0
Erwartete Dividenden (%)	0,0	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	–0,4	–0,6
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	93,5	95,1

Die in die Bewertung einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde unter Berücksichtigung der Handelskurse der Zalando-Aktie bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert in erster Linie auf historischen Kursbewegungen der Zalando-Aktie. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde so weit wie möglich anhand von Marktannahmen bestimmt.

Für anteilsbasierte Vergütungszusagen erfasster Gesamtaufwand

Die nachfolgende Tabelle zeigt die in den Geschäftsjahren 2017 und 2016 aus anteilsbasierten Vergütungszusagen insgesamt erfassten Aufwendungen:

Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen

→ 78

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27,5	19,9
Erfasster Gesamtaufwand	27,5	19,9

(21.) Rückstellungen

Die Entwicklung der Rückstellungen für das Berichtsjahr stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Rückstellungen

→ 79

IN MIO. EUR	01.01.2017	Verbrauch	Zuführung	Zinsaufwand	31.12.2017
Rückbauverpflichtungen	11,8	0,1	2,9	0,3	14,9
Sonstige Rückstellungen	2,6	1,9	0,5	0,0	1,2
Summe	14,4	2,0	3,4	0,3	16,1

Die Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen betreffen ausschließlich Mietereinbauten. Die sonstigen Rückstellungen betreffen Rückstellungen für Aufbewahrungspflichten und für belastende Verträge.

Die folgende Tabelle zeigt die Fristigkeiten der Rückstellungen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 auf:

Rückstellungen nach Fristigkeit

→ 80

IN MIO. EUR	Restlaufzeit			Gesamt
	bis 1 Jahr	1–5 Jahre	über 5 Jahre	
Rückbauverpflichtungen	0,0	1,0	13,9	14,9
Sonstige Rückstellungen	0,4	0,7	0,1	1,2
Summe	0,4	1,7	14,0	16,1

(22.) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden und erhaltene Anzahlungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden haben sich um 199,5 Mio. EUR auf 1.120,0 Mio. EUR erhöht. Die Zunahme ist im Wesentlichen der Warenanlieferung angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens sowie längeren Zahlungszielen geschuldet.

Zum 31. Dezember 2017 hatten bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 328,9 Mio. EUR im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2016: 282,3 Mio. EUR). Der Ausweis dieser Positionen erfolgt in der Bilanz unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen enthalten Verbindlichkeiten in fremder Währung im Wert von 23,4 Mio. EUR zum Abschlussstichtag (Vorjahr: 31,1 Mio. EUR).

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen Kundenanzahlungen auf Bestellungen.

(23.) Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Zum Abschlussstichtag setzen sich die kurzfristigen finanziellen und nicht finanziellen Verbindlichkeiten wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige kurzfristige nicht finanzielle Verbindlichkeiten → 81

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016	Veränderung
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	84,0	69,0	15,0
davon Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden aus Retouren	53,2	34,9	18,3
davon kreditorische Debitoren	12,2	22,8	-10,6
davon Bareinlage für Kapitalerhöhung	3,3	0,0	3,3
davon sonstige	15,3	11,3	4,0
Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	123,9	86,7	37,2
davon Umsatzsteuerverbindlichkeiten	66,1	43,3	22,8
davon Verbindlichkeiten aus Geschenkgutscheinen	24,2	17,3	6,9
davon Verbindlichkeiten aus Löhnen und Gehältern	25,6	19,0	6,6
davon sonstige	8,0	7,1	0,9

Der Anstieg der Umsatzsteuerverbindlichkeiten und der Verbindlichkeiten aus Geschenkgutscheinen resultiert in erster Linie aus dem höheren Geschäftsvolumen. Die Verbindlichkeiten aus dem Verkauf von Geschenkgutscheinen werden in Höhe der erwarteten Inanspruchnahme angesetzt. Die Veränderung der Verbindlichkeiten aus Löhnen und Gehältern ergibt sich vor allem aus der höheren Mitarbeiterzahl (siehe Anhangangabe 3.5.8 Sonstige Angaben (6.))

(24.) Finanzverbindlichkeiten

Die Finanzverbindlichkeiten bestehen gegenüber Kreditinstituten und dienen der Finanzierung der Logistikstandorte. Nähere Ausführungen finden sich unter Punkt 3.5.8 Sonstige Angaben (1.).

(25.) Angaben zur Kapitalflussrechnung

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. 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 sehr niedrigen –127,6 Mio. EUR im Vorjahr auf –62,4 Mio. EUR.

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). Die Investitionen für Akquisitionen betrugen 2017 34,9 Mio. EUR (Vorjahr: 30,4 Mio. EUR). Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält ferner Desinvestitionen in Termingelder. Diese waren mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt und daher im investiven Cashflow ausgewiesen. Zum 31. Dezember 2017 waren noch 40,0 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 220,0 Mio. EUR) in diese Termingelder investiert.

Änderungen der Finanzverbindlichkeiten wirkten sich wie folgt auf die Kapitalflussrechnung und die Bilanz aus.

Überleitung der Verbindlichkeiten aus der Finanzierungstätigkeit

→ 82

IN MIO. EUR	Buchwert zum 31.12.2016	Cashflow	Zahlungs- unwirksame Veränderungen	Buchwert zum 31.12.2017
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	11,2	0,0	–2,8	8,4
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	3,2	–3,2	2,8	2,8

Im Ergebnis 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 verfügt.

Der frei verfügbare Cashflow ist im Vergleich zum Vorjahr um 153,3 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.

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 – verringerte sich 2017 leicht um 87,1 Mio. EUR auf 1.105,5 Mio. EUR.

(26.) Latente Steuern

Zu den Stichtagen der Berichts- und der Vergleichsperiode ergeben sich die nachfolgend dargestellten aktiven und passiven latenten Steuern:

Zuordnung und Herkunft von latenten Steuern

→ 83

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Immaterielle Vermögenswerte	2,1	1,9	-27,9	-20,6	-25,8	-18,7
Sachanlagen	0,1	0,0	-3,5	-3,4	-3,4	-3,4
Vorräte	0,6	0,0	-5,3	-2,5	-4,7	-2,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1,2	0,2	-11,9	-6,7	-10,7	-6,6
Rückstellungen	3,8	3,2	0,0	0,0	3,8	3,2
Sonstige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten	6,6	5,0	0,0	-0,2	6,6	4,8
Verlustvorräte	0,2	21,7	0,0	0,0	0,2	21,7
Summe	14,7	31,9	-48,7	-33,5	-34,0	-1,5
Saldierung	-13,2	-30,3	13,2	30,3	0,0	0,0
Bilanzierung aktiver und passiver latenter Steuern	1,4	1,6	-35,4	-3,1	-34,0	-1,5

Der Anstieg des latenten passivischen Steuerüberhangs ist in erster Linie auf die Nutzung steuerlicher Verlustvorräte im Geschäftsjahr 2017 zurückzuführen, die größtenteils auf die ZALANDO SE und zLabels (-21,7 Mio. EUR) entfielen, sowie auf die Erhöhung passiver latenter Steuern aus aktivierten Entwicklungskosten in Höhe von insgesamt -6,2 Mio. EUR. Die Marktwerte der zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivate und sonstigen Derivate trugen ebenfalls zur Steigerung des passivischen Überhangs bei (-7,7 Mio. EUR, Vorjahr: -3,1 Mio. EUR).

Erfolgsneutrale Veränderungen beizulegender Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten (Cashflow Hedges) hatten einen eigenkapitalreduzierenden Effekt aus latenten Steuern in Höhe von -3,3 Mio. EUR (Vorjahr: +0,9 Mio. EUR), der im sonstigen Ergebnis enthalten ist.

Die aktiven latenten Steuern aus nicht genutzten steuerlichen Verlusten entfallen im Geschäftsjahr 2017 in erster Linie auf ausländische Tochtergesellschaften (0,2 Mio. EUR; im Vorjahr in erster Linie auf die ZALANDO SE: 21,4 Mio. EUR). Die jeweiligen Aktivierungen basieren auf den erwarteten steuerlichen Ergebnissen im Planungszeitraum.

3.5 KONZERNANHANG

(27.) Finanzinstrumente

Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2017

→ 84

		Wertansatz Bilanz nach IAS 39				
IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IAS 39*	Buchwert zum 31.12.2017	Fortge- führte Anschaf- fungskosten	Beizule- gender Zeitwert, erfolgs- neutral	Beizule- gender Zeitwert, erfolgs- wirksam	Beizulegender Zeitwert zum 31.12.2017**
Aktiva						
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	1.065,5	1.065,5	–	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	278,7	278,7	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	64,7	64,7	–	–	–
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	n. a.	17,2	–	17,2		17,2
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	20,6			20,6	20,6
Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente	AfS	4,1	4,1***			
Passiva						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	FLAC	1.120,0	1.120,0	–	–	–
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	11,2	11,2	–	–	11,9
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	78,3	78,3	–	–	–
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	n. a.	5,7	–	5,7		5,7
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	2,1			2,1	2,1

*) LaR – Loans and Receivables (Kredite und Forderungen)

FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)

FVtPL – Fair Value through Profit and Loss (erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert)

AfS – Available for Sale (zur Veräußerung verfügbar)

n. a. – keiner Kategorie zugeordnet

**) Die Gesellschaft hat die Erleichterungsvorschrift des IFRS 7.29 in Anspruch genommen und ist davon ausgegangen, dass bei den zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzten kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten der Buchwert in etwa dem beizulegenden Zeitwert entspricht.

***) Zalando hat die Ausnahme gemäß IAS 39.46 (c) angewendet.

3.5 KONZERNANHANG

Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2016

→ 85

		Wertansatz Bilanz nach IAS 39				
IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IAS 39*	Buchwert zum 31.12.2016	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert zum 31.12.2016**
Aktiva						
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	972,6	972,6	–	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	216,0	216,0	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	254,9	254,9	–	–	–
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	n. a.	7,3	–	6,2	1,1	7,3
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	12,8			12,8	12,8
Passiva						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	920,5	920,5	–	–	–
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	14,4	14,4	–	–	15,5
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	61,8	61,8	–	–	–
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	n. a.	9,5	–	9,3	0,2	9,5

*) LaR – Loans and Receivables (Kredite und Forderungen)

FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)

FVtPL – Fair Value through Profit and Loss (erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert)

n. a. – keiner Kategorie zugeordnet

**) Die Gesellschaft hat die Erleichterungsvorschrift des IFRS 7.29 in Anspruch genommen und ist davon ausgegangen, dass bei den zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzten kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten der Buchwert in etwa dem beizulegenden Zeitwert entspricht.

Am Abschlussstichtag hat Zalando Devisentermingeschäfte in Britischen Pfund, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty, Schwedischen Kronen, Schweizer Franken und US-Dollar sowie Zinsswaps in Euro gehalten.

Die Nominal- und Marktwerte der am Abschlussstichtag bestehenden derivativen Finanzinstrumente stellen sich wie folgt dar:

Nominal- und Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente

→ 86

	Nominal- wert	Marktwert			Nominal- wert	Marktwert
		Vermögen	Schulden	Summe		
	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
IN MIO. EUR						
Devisentermingeschäfte	1.288,1	22,5	7,6	14,8	1.104,4	-1,9
Zinsswaps	6,7	0,0	0,2	-0,2	8,8	-0,3
Summe	1.294,8	22,5	7,8	14,7	1.113,3	-2,2

Die Nominalwerte entsprechen der Summe aller unsaldierten Kauf- und Verkaufsbeträge derivativer Finanzgeschäfte. Die ausgewiesenen Marktwerte entsprechen dem beizulegenden Zeitwert. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente wurden ohne Berücksichtigung von gegenläufigen Wertentwicklungen aus den Grundgeschäften berechnet.

Die Marktwerte der Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung werden in der Bilanz unter den sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten bzw. Vermögenswerten ausgewiesen.

Die Marktwerte der Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung sowie der Devisentermingeschäfte, die nicht als Sicherungsinstrument designiert sind, werden in der Bilanz unter den sonstigen kurzfristigen oder langfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Für den Fall, dass sämtliche Vertragspartner ihren Verpflichtungen aus den Devisentermingeschäften nicht nachkommen, besteht für den Konzern zum Abschlussstichtag ein Ausfallrisiko von 15,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR).

Die am Abschlussstichtag bestehenden Devisentermingeschäfte haben alle eine Restlaufzeit von bis zu 13 Monaten.

Im Berichtsjahr wurden Erträge aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten, die als Cashflow Hedge designiert sind, in Höhe von 11,5 Mio. EUR (Vorjahr: -3,1 Mio. EUR) erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Nettogewinne/-verluste aus finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten

Die Nettogewinne/-verluste aus finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinszahlungen. Darüber hinaus enthalten die Nettogewinne/-verluste Effekte aus Wertminderungen, Wertaufholungen, Ausbuchungen und Wechselkursänderungen von ausgereichten Krediten und Forderungen sowie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Verbindlichkeiten.

3.5 KONZERNANHANG

Nettogewinne/-verluste aus Finanzinstrumenten 2017

→ 87

IN MIO. EUR	Erfolgswirksam aus Zinsen	Erfolgswirksam aus der Folgebewertung			Erfolgswirksam aus Abgang	Gesamt 2017
		zum beizulegenden Zeitwert	Währungsumrechnung	Wertberichtigungen		
Kredite und Forderungen	-2,2	0,0	-3,8	-38,0	-3,8	-47,8
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	1,6	1,0	0,0	0,0	0,0	2,6
Verbindlichkeiten der Kategorie bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	-7,5	0,0	0,5	0,0	0,0	-7,1
Summe	-8,2	1,0	-3,3	-38,0	-3,8	-52,3

Nettogewinne/-verluste aus Finanzinstrumenten 2016

→ 88

IN MIO. EUR	Erfolgswirksam aus Zinsen	Erfolgswirksam aus der Folgebewertung			Erfolgswirksam aus Abgang	Gesamt 2016
		zum beizulegenden Zeitwert	Währungsumrechnung	Wertberichtigungen		
Kredite und Forderungen	-0,5	0,0	-0,9	-28,1	5,1	-24,4
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	0,1	10,6	0,0	0,0	0,0	10,8
Verbindlichkeiten der Kategorie bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	-6,5	0,0	-0,1	0,0	0,0	-6,6
Summe	-6,9	10,6	-0,9	-28,1	5,1	-20,2

Fair-Value-Hierarchie

Zum Abschlussstichtag wurden finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten, bewertet zum beizulegenden Zeitwert, gehalten. Diese Finanzinstrumente sind in eine dreistufige Fair-Value-Hierarchie eingeordnet.

Für Finanzinstrumente, die regelmäßig zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, stellt der Konzern fest, ob Umgliederungen innerhalb der Hierarchiestufen zu veranlassen sind. Diese Feststellung erfolgt anhand einer Neubeurteilung des Inputfaktors der niedrigsten Stufe, der für die Bewertung erheblich ist, zum Ende jeder Berichtsperiode.

Die derivativen Finanzinstrumente, die sich in einer Sicherungsbeziehung befinden, sind wie im Vorjahr der Stufe 2 zugeordnet. Die Devisenterminkontrakte werden auf der Basis von beobachtbaren Devisenkassakursen der Europäischen Zentralbank und den Zinsstrukturkurven der

entsprechenden Währungen bewertet. Die Bewertung von Zinssicherungsinstrumenten erfolgt durch Abzinsung der zukünftig zu erwartenden Cashflows, wobei laufzeitäquivalente Marktzinssätze zur Abzinsung herangezogen werden. Darüber hinaus gibt es keine Inputfaktoren, die nicht beobachtbar sind.

In den sonstigen finanziellen Vermögenswerten ist eine Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter enthalten. Die Bewertung erfolgt erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert, der einkommensbasiert anhand des beobachtbaren Verkaufspreises als Inputfaktor (Level 3) ermittelt wird. Der Wert zum 31. Dezember 2017 beträgt 15,6 Mio. EUR (Vorjahr: 12,8 Mio. EUR).

Saldierungen

Zalando schließt gemäß den Globalnettingvereinbarungen der ISDA („International Swaps and Derivatives Association“) und anderen vergleichbaren nationalen Rahmenvereinbarungen Verträge für derivative Finanzinstrumente ab. Die Voraussetzungen nach IAS 32.42 für eine bilanzielle Saldierung der bilanzierten Finanzinstrumente werden in der Regel nicht erfüllt, da diese nur das Recht zur Saldierung im Falle von künftigen Ereignissen wie dem Ausfall einer der Vertragsparteien gewähren.

Nachfolgend werden die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten dargestellt, die Gegenstand von Nettingvereinbarungen und ähnlichen Verträgen sind.

Saldierung von Finanzinstrumenten 2017

→ 89

IN MIO. EUR	Bruttobeträge	Beträge, die in der Bilanz saldiert wurden	Nettobeträge, die in der Bilanz dargestellt sind	Zugehörige Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert wurden	Nettobeträge zum 31.12.2017
Finanzielle Vermögenswerte					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	22,5	0,0	22,5	7,5	15,0
Finanzielle Verbindlichkeiten					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	7,6	0,0	7,6	7,5	0,2

Saldierung von Finanzinstrumenten 2016

→ 90

IN MIO. EUR	Bruttobet- träge	Beträge, die in der Bilanz saldiert wurden	Nettobeträge, die in der Bilanz darge- stellt sind	Zugehörige Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert wurden	Nettobe- träge zum 31.12.2016
Finanzielle Vermögenswerte					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	7,3	0,0	7,3	7,1	0,2
Finanzielle Verbindlichkeiten					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	9,5	0,0	9,5	7,1	2,3

3.5.8 Sonstige Angaben

(1.) Risiken aus Finanzinstrumenten und Finanzrisikomanagement

Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (in erster Linie 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 im Konzern ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt. Ohne die Nutzung dieser Instrumente hätte Zalando höhere finanzielle Risiken zu verzeichnen. Die Steuerung der Risiken obliegt dabei dem Konzernmanagement.

Änderungen von Währungskursen und Zinssätzen können zu erheblichen Schwankungen der Marktwerte der eingesetzten Derivate führen. Daher sollten diese Marktwertschwankungen nicht isoliert von den gesicherten Grundgeschäften betrachtet werden, da Derivate und Grundgeschäfte im Hinblick auf ihre gegenläufige Wertentwicklung eine Einheit bilden.

Marktrisiko

Das Marktrisiko resultiert aus Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der künftigen Cashflows eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen der Marktpreise. Zu den Marktrisiken zählen Zinsrisiken, Währungsrisiken und sonstige Preisrisiken.

Das Währungsrisiko lässt sich in zwei weitere Arten unterteilen – in das Transaktionsrisiko und in das Translationsrisiko. Das Translationsrisiko beschreibt das Risiko von Veränderungen der Bilanz- und GuV-Positionen einer Tochtergesellschaft aufgrund von Wechselkursänderungen bei der Umrechnung der ausländischen lokalen Abschlüsse in die Konzernwährung. Die durch Währungsschwankungen verursachten Veränderungen aus der Translation von Bilanzpositionen werden im Eigenkapital abgebildet. Zalando ist in Verbindung mit den ausländischen Tochtergesellschaften in Großbritannien, Polen und China einem Translationsrisiko ausgesetzt. Derzeit sichert Zalando das Translationsrisiko aus diesen Tochtergesellschaften nicht ab.

3.5 KONZERNANHANG

Das Transaktionsrisiko besteht darin, dass es aufgrund von Wechselkursschwankungen zu Wertänderungen von zukünftigen Fremdwährungszahlungen kommen kann. Zalando erwirtschaftet Umsatzerlöse in Fremdwährung einerseits und nimmt Beschaffungstransaktionen in Fremdwährung andererseits vor. Fremdwährungsrisiken sind diesen Geschäftstätigkeiten inhärent. Zur Absicherung der Währungsrisiken werden Devisentermingeschäfte eingesetzt. Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen grundsätzlich 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 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

→ 91

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

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

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

Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2017

→ 92

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

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

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

Ausfallrisiko

Unter Ausfallrisiko wird das Risiko des Zahlungsausfalls eines Kunden oder Vertragspartners verstanden. Etwaige Zahlungsausfälle führen zu Wertberichtigungen von Vermögenswerten, finanziellen Vermögenswerten oder Forderungen. Ausfallrisiken bestehen bei Zalando im Wesentlichen bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Dem Ausfallrisiko wird durch eine auf Erfahrungswerten basierende und die Altersstruktur berücksichtigende pauschalierte Einzelwertberichtigung Rechnung getragen. Uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

Es besteht keine nennenswerte Konzentration des Ausfallrisikos.

Zusätzlich besteht für Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente dahingehend ein Ausfallrisiko, dass Finanzinstitute ihre Verpflichtungen nicht mehr erfüllen können. Die maximale Risikoposition entspricht den Buchwerten dieser finanziellen Vermögenswerte zum jeweiligen Abschlussstichtag. Die Gesellschaft begegnet diesem Risiko, indem sie ihre derivativen Finanzinstrumente und ihre Bankguthaben auf verschiedene Kreditinstitute mit hoher Bonität sowie Geldmarktfonds mit dem Rating (nach Standard & Poor's) AAA verteilt.

Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko bezeichnet das Risiko, dass möglicherweise nicht ausreichend Barmittel zur Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen der Gesellschaft zur Verfügung stehen. Das Risiko kann aus einer unzureichenden Verfügbarkeit von Mitteln an den erforderlichen Stellen, aus ungenauen Liquiditätsprognosen oder einer einseitigen Investitionsstrategie für die Barreserven der Gesellschaft resultieren.

Zalando steuert das Liquiditätsrisiko durch eine regelmäßige Überprüfung der Liquiditätserfordernisse mithilfe einer integrierten Plattform für kurz-, mittel- und langfristige Prognosen des Mittelbedarfs. Zudem legt der Konzern die Barreserven der Gesellschaft in Termingeldern und Geldmarktinstrumenten an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammengeführt werden, um sicherzustellen, dass die finanziellen Mittel dort verfügbar sind, wo sie gebraucht werden.

Zur weiteren Reduzierung des Liquiditätsrisikos nutzt Zalando Reverse-Factoring-Verträge als zusätzliche Finanzierungsquelle, um die Zahlungsziele bei verschiedenen Finanzpartnern und Lieferanten zu verlängern und so das Umlaufvermögen zu verbessern. Im Rahmen dieser Verträge erwirbt der Factoring-Anbieter Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegenüber Zalando. Der Ausweis dieser Positionen erfolgt in der Konzernbilanz unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

In den nachfolgenden Tabellen werden die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Zins- und Tilgungszahlungen der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit negativen Zeitwerten dargestellt. Einbezogen wurden alle Instrumente, die am 31. Dezember 2017 bzw. am 31. Dezember 2016 im Bestand waren und für die bereits Zahlungen vertraglich vereinbart waren. Planzahlen für zukünftige neue Verbindlichkeiten wurden dabei nicht berücksichtigt. Die variablen Zinszahlungen aus den Finanzinstrumenten wurden unter Zugrundelegung der zuletzt vor dem 31. Dezember 2017 bzw. 31. Dezember 2016 fixierten Zinssätze ermittelt. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind immer dem frühestmöglichen Zeitpunkt zugeordnet.

Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2017

→ 93

	Buchwert	Cashflows 2018		Cashflows 2019–2022	
IN MIO. EUR	31.12.2017	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
Finanzverbindlichkeiten	11,2	0,3	2,8	0,4	8,4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	1.120,0	1,6	1.120,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	88,5	0,1	84,0	0,1	4,5
davon aus Derivaten	7,8	0,1	7,6	0,1	0,0
Summe	1.219,6	2,0	1.206,8	0,6	12,8

Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und
derivativen Finanzinstrumenten 2016

→ 94

IN MIO. EUR	Buchwert	Cashflows 2017		Cashflows 2018–2021	
	31.12.2016	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
Finanzverbindlichkeiten	14,4	0,4	3,2	0,8	11,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	920,5	1,4	920,5	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	71,3	0,1	69,0	0,2	2,3
davon aus Derivaten	9,5	0,1	0,0	0,2	0,0
Summe	1.006,2	1,9	992,8	1,0	13,5

Kapitalsteuerung

Die Ziele des Kapitalmanagements des Konzerns sind die kurzfristige Zahlungsfähigkeit sowie die Sicherung der Kapitalbasis zur fortwährenden Finanzierung des Wachstumsvorhabens und die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts. Dabei wird sichergestellt, dass alle Konzerngesellschaften unter der Unternehmensfortführungsprämisse operieren können.

Das Kapitalmanagement und dessen Ziele und Definition basieren auf Kennzahlen, die auf Basis des IFRS-Konzernabschlusses ermittelt werden. Zalando definiert die Kennzahl „Eigenkapitalquote“ als das Verhältnis vom Eigenkapital zur Bilanzsumme und die Kennzahl „Nettoumlaufvermögen“ als die Summe aus Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden. Die Eigenkapitalquote lag zum Abschlussstichtag bei 51,6 % (Vorjahr: 55,5 %) und das Nettoumlaufvermögen belief sich zum Abschlussstichtag auf –62,4 Mio. EUR (Vorjahr: –127,6 Mio. EUR). Die vom Management angestrebten Ziele für diese Kennzahlen wurden sowohl im Geschäftsjahr 2017 als auch im Vorjahr erreicht.

Sicherheiten

Zalando hat zum Ende des Berichtsjahres finanzielle Vermögenswerte als Sicherheiten in Höhe von 2,5 Mio. EUR (Vorjahr: 12,9 Mio. EUR) gestellt. Sie entfallen im Wesentlichen auf Sicherheiten im Zusammenhang mit Mietverträgen. Diese Sicherheiten können im Falle eines Nichtnachkommens von Zahlungsverpflichtungen seitens des Konzerns durch die Begünstigten in Anspruch genommen werden.

(2.) Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen

Zalando identifiziert die der ZALANDO SE nahestehenden Personen und Unternehmen in Übereinstimmung mit IAS 24. Zalando hat im Berichtszeitraum Transaktionen im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs mit nahestehenden Unternehmen getätigt. Die Geschäfte wurden wie unter fremden Dritten abgeschlossen.

Aus Liefer- und Leistungsbeziehungen mit nahestehenden Personen und Unternehmen resultierten zum Abschlussstichtag Verbindlichkeiten in Höhe von 67,3 Mio. EUR (Vorjahr: 59,2 Mio. EUR). Davon bestehen 65,4 Mio. EUR (Vorjahr: 59,2 Mio. EUR) gegenüber einem Reverse-Factoring-Anbieter, mit dem zwischen Zalando und nahestehenden Unternehmen Reverse-Factoring-Verträge bestehen. Somit bestehen direkt gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden in Höhe von 1,9 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR). Ferner belaufen sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen auf 0,3 Mio. EUR. (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR).

Im Berichtszeitraum wurden Waren von nahestehenden Unternehmen in einem Umfang von 161,2 Mio. EUR geordert. Im Vergleichszeitraum des Vorjahres betrug das Ordervolumen 122,7 Mio. EUR. Zudem wurden Waren im Wert von 2,7 Mio. EUR an nahestehende Unternehmen veräußert. Die im Berichtszeitraum verbuchten Aufwendungen aus von nahestehenden Unternehmen bezogenen Dienstleistungen betragen 3,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR).

Es bestehen keine Darlehensforderungen gegenüber nahestehenden Unternehmen (Vorjahr: 3,5 Mio. EUR).

Nahestehende Unternehmen, die von der ZALANDO SE beherrscht werden, sind in der Anteilsbesitzliste verzeichnet.

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats wurden nach den in IAS 24 enthaltenen Grundsätzen als der ZALANDO SE nahestehend identifiziert. Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

Mitglieder des Vorstands

→ 95


zln.do/de-Vorstand

Vorstand	Ausgeübter Beruf
Robert Gentz	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Technologie, Personal und Strategie
David Schneider	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Brand-Marketing, Einkauf und Eigenmarken
Rubin Ritter	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Operations, Finanzen und Corporate Governance

Mitglieder des Aufsichtsrats

→ 96



Weitere Informationen
Bericht des Aufsichtsrats
S. 44

Aufsichtsrat	Ausgeübter Beruf	Mitglied des Aufsichtsrats seit
Alexander Samwer	Selbstständiger Internet-Unternehmer, München	12.12.2013
Anders Holch Povlsen (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender)	CEO von Bestseller A/S, Brande, Dänemark	12.12.2013
Beate Siert	Talent Acquisition Specialist ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Dominik Asam	CFO von Infineon Technologies AG, München	31.05.2017
Dylan Ross	Category Management / Men Textile Fashion ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Jørgen Madsen Lindemann	CEO & President von Modern Times Group MTG AB, Klampenborg, Dänemark	31.05.2016
Konrad Schäfers	Digital Experience ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Lothar Lanz (Vorsitzender des Aufsichtsrats)	Aufsichtsrat, u. a. der Axel Springer SE und TAG Immobilien AG, sowie Verwal- tungsrat der Kinnevik AB	10.02.2014
Shanna Prevé	Managing Director Business Develop- ment von Google Consumer Hardware Group, San Francisco, USA (Kalifornien)	31.05.2017

Die Amtszeit von Kai-Uwe Ricke und Lorenzo Grabau endete am 31. Mai 2017. Zudem ist Dylan Ross aus dem Aufsichtsrat zum Januar 2018 ausgeschieden.

Die Mitglieder des Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgans erhalten lediglich Bezüge aufgrund ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Für die Mitglieder des Managements, die im Konzern Schlüsselpositionen einnehmen, wurden im Geschäftsjahr 2017 Aufwendungen in Höhe von 4,3 Mio. EUR (Vorjahr: 5,9 Mio. EUR) erfasst. Davon entfallen im Geschäftsjahr 2017 3,7 Mio. EUR auf anteilsbasierte Vergütungszusagen (Vorjahr: 5,3 Mio. EUR). Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt das sogenannte Frontloading-Modell (Graded Vesting) zugrunde. Dieses Modell führt zu einem degressiven Verlauf der periodengerecht zu erfassenden Aufwendungen während der Erdienungsphase. Alle anderen Bezüge sind als kurzfristig fällige Leistungen einzustufen.

Die anteilsbasierten Vergütungen wurden im Geschäftsjahr 2011 und im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Sie sind über eine bestimmte Zeitspanne erdienbar und werden über diese Zeitspanne verteilt in die Angabe der Gesamtbezüge entsprechend der im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Tätigkeit einbezogen. Die den Mitarbeitern in Schlüsselpositionen gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind in den unter Punkt 3.5.7 (20.) im Konzernanhang erläuterten Plänen enthalten.

(3.) Bezüge von Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2017 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2017 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt (Vorjahr: 0 Optionsrechte). Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen, der im Corporate-Governance-Bericht dargestellt ist und Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts ist.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2017 Bezüge von 0,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, eine Vergütung entsprechend der Regelung in § 15 der Satzung der ZALANDO SE zu gewähren.

(4.) Angabe zur Corporate-Governance-Erklärung

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2017 ist auf der Website des Konzerns öffentlich zugänglich gemacht.

(5.) Unternehmenszusammenschlüsse

Zalando investierte 2017 insgesamt 26,7 Mio. EUR in Unternehmensakquisitionen. Diese im Juni 2017 abgeschlossenen Akquisitionen betrafen die KICKZ Never Not Ballin' GmbH, München („KICKZ“), und die Anatwine Ltd, Cheltenham, Großbritannien, („Anatwine“). Infolge dieser Erwerbe hält Zalando 100 % bzw. 78,4 % der Stimmrechtsanteile an KICKZ und Anatwine.



zln.do/de-Kickz

KICKZ ist ein führender Multichannel-Retailer für Basketball. Mit KICKZ stärkt die ZALANDO SE ihr Sport- und Lifestyle-Segment weiter, insbesondere im Bereich Basketball.

Zudem hat Zalando weitere Anteile an Anatwine erworben, um die Beherrschung über die Gesellschaft zu erlangen. Anatwine ist ein Anbieter von Marktplatz-Integrationslösungen für Einzelhändler und Marken, insbesondere im Fashion- und Lifestyle-Sektor. Diese Akquisition wird es Zalando ermöglichen, Warenbestände der Partner noch besser zu digitalisieren und an Handelskanäle anzuschließen. Folgerichtig wurden die erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte mehrheitlich auf DACH und RoE allokiert.

Beide Akquisitionen führten zu Zugängen zu den immateriellen Vermögenswerten in Höhe von insgesamt 53,9 Mio. EUR, einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerten in Höhe von 36,6 Mio. EUR, sowie zu Zugängen zu den Sachanlagen in Höhe von insgesamt 1,3 Mio. EUR. Ferner hat Zalando Vorräte in Höhe von insgesamt 12,5 Mio. EUR erworben. Zalando hat seine bisher gehaltene Beteiligung an Anatwine zum Erwerbszeitpunkt neu zum beizulegenden Zeitwert bewertet und in der Folge einen Gewinn in Höhe von 3,2 Mio. EUR im Finanzergebnis erfasst.

(6.) Mitarbeiter

Die durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen der einzelnen Bereiche stellen sich zum Abschlussstichtag wie folgt dar:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter

→ 97

	2017	2016
Commercial	1.939	1.347
Operations	8.445	6.620
Technology	1.852	1.439
Sonstige	1.704	1.630
Summe	13.940	11.036

(7.) Operate-Leasing-Verhältnisse

Der Konzern hat Verpflichtungen aus Operate-Leasing-Verhältnissen für die Anmietung von Immobilien, für Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie für Kraftfahrzeuge. Die Verträge haben eine Restlaufzeit von einem bis zu zehn Jahren. Sie beinhalten zum Teil Verlängerungs- und Kaufoptionen sowie Preisanpassungsklauseln, die jedoch keine Auswirkung auf die Einordnung als Operate-Leasing-Verhältnis haben.

Der im Berichtszeitraum erfasste Aufwand aus Operate-Leasing-Verhältnissen beträgt 45,3 Mio. EUR (Vorjahr: 34,5 Mio. EUR). Die künftigen Mindestleasingzahlungen aufgrund von nicht kündbaren Operate-Leasing-Verhältnissen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Zu leistende Mindestleasingzahlungen

→ 98

IN MIO. EUR	unter 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre	Summe
31.12.2017	64,5	190,7	55,4	310,6
31.12.2016	42,8	97,0	49,2	189,0

Es gibt keine künftig zu erhaltenden Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Untermietverhältnissen.

(8.) Angaben zum Abschlussprüfer

Der Konzernabschluss und der Einzelabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 wurden von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, geprüft. Leitende Abschlussprüfer waren Dr. Ingo Röders (seit 2013) und Herr Sebastian Haas (seit 2016). Die Prüfung des Abschlusses der Gesellschaft kann bis zum Jahr 2023 von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, durchgeführt werden, danach ist die Abschlussprüfung neu auszuschreiben.

Die im Berichtszeitraum als Aufwand erfassten Honorare für den Abschlussprüfer, die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, betragen:

- für die Abschlussprüfung (Einzel- und Konzernabschluss) 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR) und
- für andere Bestätigungsleistungen 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR).

(9.) Anteilsbesitz

Zum 31. Dezember 2017 stellt sich der mittelbare und unmittelbare Anteilsbesitz der ZALANDO SE an Tochtergesellschaften im Überblick folgendermaßen dar:

Anteilsbesitzliste

→ 99

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung	Anteils- besitz von*	Anteils- besitz in % 2017
Tochtergesellschaften					
1	zLabels GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
3	Zalando Logistics SE & Co. KG	Brieselang	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG	Mönchenglad- bach	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
6	Zalando S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR	Unmittelbar	100,0
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
9	Zalando Content Creation SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
10	Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
11	Zalando Lounge Service GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
12	Zalando Outlets GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
13	Zalando Ireland Ltd.	Dublin, Irland	EUR	Unmittelbar	100,0
14	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR	Unmittelbar	100,0
15	Bread & Butter GmbH & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
16	Portokali Property Development III SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
17	Fashion Connectivity Technologies GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
18	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
19	Zalando Media Solutions GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
20	Bread & Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR	15	100,0

3.5 KONZERNANHANG

→ 100

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung	Anteils- besitz von*	Anteils- besitz in % 2017
21	zLabels Trading Ltd.	Hongkong, China	HKD	1	100,0
22	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY	21	100,0
23	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
24	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR	19	100,0
25	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN	2	100,0
26	Tradebyte Software GmbH	Ansbach	EUR	Unmittelbar	100,0
27	Zalando Logistics Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN	2	100,0
28	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
29	zLabels Trading Southern Europe S.L.U	Elche, Spanien	EUR	1	100,0
30	zLabels LP GmbH	Berlin	EUR	1	100,0
31	Zalando Payments GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
32	Ifansho Portugal, Unipessoal Lda	Lissabon, Portugal	EUR	Unmittelbar	100,0
33	KICKZ Never Not Ballin' GmbH	München	EUR	Unmittelbar	100,0
34	Lindentor 308. V V GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
35	Terrehill Investments sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN	Unmittelbar	100,0
36	Anatwine Ltd.	Cheltenham, Großbritannien	GBP	Unmittelbar	97,5
37	Anatwine, Inc.	New Castle, Delaware, USA	USD	36	100,0
38	Zalando OpCo Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN	2	100,0
39	zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG	Berlin	EUR	1 30	99,0 1,0
40	zLabels Platform Services GmbH & Co. KG	Berlin	EUR	1 30	99,0 1,0
Assoziierte Unternehmen					
41	Le New Black S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR	23	33,9
42	FashionTrade.com B.V.	Amsterdam, Niederlande	EUR	23	50,0

*) Die Zahl bezieht sich auf die Nummer der jeweiligen Gesellschaft in dieser Anteilsbesitzliste.

(10.) Befreiung zur Offenlegung

Die in der Anteilsbesitzliste aufgeführten Personenhandelsgesellschaften⁴⁵ sind nach den Bestimmungen des § 264b HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung eines Anhangs und Lageberichts befreit. Die Gesellschaften Zalando Lounge Service GmbH, Zalando Outlets GmbH, Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH, Tradebyte Software GmbH und Zalando Media Solutions GmbH sind nach den Bestimmungen des § 264 Abs. 3 HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung eines Anhangs und Lageberichts befreit.

(11.) Segmentberichterstattung

Über die Geschäftssegmente wird in einer Art und Weise berichtet, die mit der internen Berichterstattung übereinstimmt. Grundsätzlich entspricht die Berichterstattung an das oberste Führungsorgan der ZALANDO SE für Zwecke der internen Steuerung den unter Punkt 3.5.3 beschriebenen Grundsätzen der Rechnungslegung nach IFRS.

Die interne Berichtsstruktur der ZALANDO SE basiert in einem ersten Schritt auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Der Vorstand betrachtet darüber hinaus in einem zweiten Schritt die Entwicklung des Geschäfts für den Hauptabsatzkanal Zalando-Shop nach einer geografischen Unterteilung in die Regionen DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz), Übriges Europa (Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Polen, Schweden und Spanien) und Sonstige. Der Hauptabsatzkanal Zalando-Shop umfasst die Umsätze aller Länder aus dem Verkauf von Schuhen, Bekleidung und Accessoires über das jeweilige länderspezifische Zalando-Portal. Alle anderen Absatzkanäle werden gesammelt im Segment Sonstige erfasst. Der wesentliche Anteil entfällt dabei auf die Umsätze des Absatzkanals Zalando Lounge und die neuen Plattform-Initiativen. Die Umsätze der Zalando Lounge resultieren aus zusätzlichen Verkaufsaktionen ausgewählter Produkte zu rabattierten Preisen für registrierte Mitglieder. Die durch Zalando vertriebenen Produkte sind alle der Produktgruppe Fashion & Lifestyle zuzuordnen.

Der Vorstand misst den Erfolg der Segmente durch das nach IFRS ermittelte EBIT. Die Segmentergebnisgröße EBIT ist definiert als Ergebnis vor Steuern und Zinsen. Intersegmentäre Transaktionen gibt es in der internen Berichtsstruktur nicht. Informationen über Segmentvermögenswerte oder -schulden sind nicht vorhanden bzw. entscheidungsrelevant.

45) Den von der Verpflichtung zur Offenlegung ihres Jahresabschlusses befreiten Personenhandelsgesellschaften sind in der Anteilsbesitzliste die folgenden Nummern zugeordnet: 3, 4, 5, 7, 8, 9, 16, 28, 39, 40.

Segmentberichterstattung 2017

→ 101

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Sonstige	Gesamt 2016
Umsatzerlöse	2.145,6	1.973,6	369,9	4.489,0
Umsatzkosten	-1.131,4	-1.200,0	-198,2	-2.529,6
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.014,2	773,6	171,7	1.959,4
Vertriebskosten	-736,2	-666,2	-128,4	-1.530,8
Verwaltungskosten	-104,9	-98,0	-40,0	-242,9
Sonstige betriebliche Erträge	7,2	3,8	0,7	11,8
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4,7	-3,6	-1,6	-9,9
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	175,6	9,6	2,5	187,6

Segmentberichterstattung 2016

→ 102

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Sonstige	Gesamt 2015
Umsatzerlöse	1.813,8	1.570,2	255,1	3.639,0
Umsatzkosten	-933,3	-948,9	-147,4	-2.029,6
Bruttoergebnis vom Umsatz	880,4	621,3	107,7	1.609,4
Vertriebskosten	-576,1	-554,1	-93,5	-1.223,7
Verwaltungskosten	-89,8	-78,5	-23,0	-191,3
Sonstige betriebliche Erträge	8,9	6,9	0,9	16,7
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2,1	-1,8	-0,2	-4,1
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	221,4	-6,2	-8,1	207,0

Vom Gesamtumsatz DACH entfallen 60,2 % (Vorjahr: 61,9 %) auf Deutschland. Von den im Berichtssegment Sonstige erwirtschafteten Umsatzerlösen sind 33,8 % (Vorjahr: 39,2 %) Deutschland zuzuordnen. Die langfristigen Vermögenswerte des Konzerns befinden sich hauptsächlich in Deutschland.

In den Umsatzkosten sind Wertberichtigungen auf Vorräte für das Berichtssegment DACH in Höhe von 51,8 Mio. EUR (Vorjahr: 41,5 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 63,9 Mio. EUR (Vorjahr: 42,2 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 12,0 Mio. EUR (Vorjahr: 11,6 Mio. EUR) enthalten.

Die Vertriebskosten enthalten Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen für das Berichtssegment DACH in Höhe von 25,8 Mio. EUR (Vorjahr: 14,1 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 14,6 Mio. EUR (Vorjahr: 7,6 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 1,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mio. EUR).

In den Gesamtaufwendungen sind Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte für das Berichtssegment DACH in Höhe von 28,5 Mio. EUR (Vorjahr: 21,5 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 23,8 Mio. EUR (Vorjahr: 17,3 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 6,4 Mio. EUR (Vorjahr: 9,5 Mio. EUR) enthalten.

Im Vorjahr enthielten die sonstigen betrieblichen Erträge nicht operative Einmaleffekte in Höhe von 4,9 Mio. EUR für das Segment DACH, 5,3 Mio. EUR für das Segment Übriges Europa und 0,4 Mio. EUR für das Segment Sonstige.

Das Finanzergebnis des Konzerns ist den Segmenten nicht zugeordnet.

(12.) Ereignisse nach der Berichtsperiode

Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Abschlussstichtag eingetreten sind und wesentlichen Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben könnten, haben sich nicht ergeben.

(13.) Genehmigung des Abschlusses

Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht der ZALANDO SE werden im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht. Der Vorstand hat den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht am 26. Februar 2018 zur Veröffentlichung genehmigt.

Berlin, 26. Februar 2018

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

3.6 Erklärung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der ZALANDO SE zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Berlin, 26. Februar 2018

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

3.7 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die ZALANDO SE

Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der ZALANDO SE, Berlin, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzerngesamtergebnisrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017, der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzern-eigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden, geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der ZALANDO SE, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst wurde, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die im Konzernlagebericht in der Erklärung zur Unternehmensführung enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ enthalten sind, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

3.7 BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der Erklärung zur Unternehmensführung, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ enthalten ist.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend beschreiben wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte:

- 1) Existenz und Bemessung von Umsatzerlösen aus dem Versand von Handelswaren unter Berücksichtigung erwarteter Retouren

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Im Rahmen der Veräußerung von Handelswaren an Kunden erbringt Zalando seine Leistungen grundsätzlich erst mit Auslieferung der Ware, d. h. zu dem Zeitpunkt, zu dem die wesentlichen mit dem Eigentum an den Waren verbundenen Chancen und Risiken und die Verfügungsmacht auf den Kunden übertragen sind. Für die Kunden von Zalando besteht die Möglichkeit der Rücksendung von Waren innerhalb der gesetzlichen Widerrufsfristen sowie darüber hinaus innerhalb der durch Zalando eingeräumten Rücksendezeiträume. Die nicht als Umsatz zu realisierenden erwarteten Retouren werden durch die gesetzlichen Vertreter von Zalando berechnet, denen Annahmen und Ermessensentscheidungen insbesondere zu länder- und monatspezifischen erwarteten Rücksendequoten unter Berücksichtigung saisonaler Einflüsse zugrunde liegen. Die Umsatzerlöse haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Jahresergebnis des Konzerns und stellen einen der bedeutsamsten Leistungsindikatoren für den Zalando-Konzern dar.

Aufgrund des großen Transaktionsvolumens beim Verkauf von Handelswaren sowie des Risikos fiktiver Umsätze und der mit Unsicherheit behafteten Schätzung der erwarteten Retouren erachten wir die Existenz und die Bemessung von Umsatzerlösen aus dem Versand von Handelswaren als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

Prüferisches Vorgehen

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir den Prozess der Umsatzrealisierung von der Bestellung bis hin zum Zahlungseingang auf Grundlage der uns zur Verfügung gestellten Dokumentation nachvollzogen. Ferner haben wir die Wirksamkeit der implementierten internen Kontrollen getestet. Dieses Vorgehen beinhaltet insbesondere auch die Funktionsfähigkeit der IT-gestützten Kontrollen. Um Auffälligkeiten im Umsatzverlauf bzw. in der Umsatzentwicklung zu erkennen, haben wir unter Berücksichtigung von historischen Tages-, Wochen- und Monatsumsätzen eine Erwartung der länderspezifischen Umsätze aus der Veräußerung von Handelswaren entwickelt und mit den realisierten Umsätzen des aktuellen Geschäftsjahres verglichen. Zusätzlich haben wir das Buchungsjournal auf manuell erfasste Umsatzbuchungen untersucht und Gegenkontenanalysen durchgeführt.

Ferner haben wir im Rahmen von substanziellen Prüfungshandlungen für eine nach statistisch-mathematischen Grundlagen ermittelte Stichprobe von Verkäufen Nachweise (Lieferscheine, Rechnungen, Zahlungseingänge) zur Existenz der Umsatzerlöse erlangt, um zu beurteilen, ob den erfassten Umsatzerlösen ein entsprechender Warenversand zugrunde lag. Des Weiteren haben wir die rechnerische Richtigkeit der durch Zalando vorgenommenen Ermittlung der erwarteten Retouren nachvollzogen. Für die angenommenen länderspezifischen Retourenquoten haben wir u. a. Nachweise für Jahres- und Monatsretouren der Vergangenheit sowie für saisonale Einflussfaktoren erlangt. Zur weiteren Beurteilung der angenommenen länderspezifischen Retourenquoten haben wir darüber hinaus einen Vergleich mit den bis zum Abschluss unserer Prüfung tatsächlich retournierten Handelswaren durchgeführt.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen hinsichtlich der Existenz von Umsatzerlösen sowie der Bemessung der Umsatzerlöse aus dem Versand von Handelswaren ergeben.

Verweis auf zugehörige Angaben

Zu angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Umsatzrealisierung von Handelswaren verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Konzernanhang in Textziffer 3.5.5 (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und in Textziffer 3.5.7 (1.) (Umsatzerlöse).

2) Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Versandhandel Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Versandhandel sind gekennzeichnet durch eine versandhandelstypisch hohe Anzahl von Einzelforderungen. Werthaltigkeitsrisiken innerhalb der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden durch pauschalisierte Einzelwertberichtigungen auf Portfoliobasis Rechnung getragen. Diese werden in Abhängigkeit vom Alter zahlungsart- und länderspezifisch und unter Berücksichtigung von erwarteten Ausfallrisiken, Überfälligkeiten sowie historischen Forderungsausfällen ermittelt. Die Auswahl des Bewertungsmodells sowie die dem Bewertungsmodell zugrunde liegenden Annahmen zur Ermittlung der Wertberichtigung werden durch die gesetzlichen Vertreter von Zalando bestimmt und sind ermessensbehaftet.

Aufgrund der Vielzahl von Einzelforderungen, der Komplexität des Bewertungsmodells sowie der Ermessensabhängigkeit der Annahmen durch die gesetzlichen Vertreter erachten wir die Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Versandhandel als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

Prüferisches Vorgehen

Wir haben den implementierten Bewertungsprozess der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen analysiert und die Wirksamkeit der implementierten internen Kontrollen einschließlich der relevanten IT-gestützten Kontrollen getestet.

Weiterhin haben wir zur Beurteilung der im Modell angenommenen Zahlungseingänge die in der Vergangenheit eingetretenen Forderungsausfälle sowie die nach dem Bilanzstichtag bis zum Abschluss unserer Prüfung eingegangenen Zahlungen auf offene Forderungen jeweils zahlungsart- und länderspezifisch berücksichtigt. Des Weiteren haben wir die Annahmen für erwartete zukünftige Zahlungseingänge auf offene Forderungen nachvollzogen. Hierfür haben wir die von den gesetzlichen Vertretern von Zalando eingeholten Einschätzungen von externen Dienstleistungsunternehmen, die mit der Beitreibung der offenen Forderungen beauftragt sind, als Nachweis verwendet. Weiterhin haben wir gewürdigt, ob das angewandte Bewertungsmodell eine geeignete Grundlage für die Bemessung der Werthaltigkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen darstellt.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen zur Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Versandhandel ergeben.

Verweis auf zugehörige Angaben

Zu den angewendeten Bewertungsmethoden bezüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Konzernanhang in Textziffer 3.5.5 (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und in Textziffer 3.5.7 (16.) (Forderungen aus Lieferungen und Leistungen).

3) Folgebewertung von Handelswaren**Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt**

Zalandos Handelswarenbestand unterliegt regelmäßig Risiken aus vorhandenen und möglichen zukünftigen Überbeständen, die im Rahmen des Versandhandels mit hohen Abschriften veräußert oder einer Verwertung außerhalb des Versandhandels zugeführt werden. Neben den vorhandenen Überbeständen werden auch für die geschätzten zukünftigen Überbestände zum Bilanzstichtag Wertberichtigungen ermittelt und im Konzernabschluss erfasst.

Die gesetzlichen Vertreter von Zalando ermitteln Überbestände auf Grundlage von erwarteten zukünftigen Abverkäufen für verschiedene Vertriebskanäle und Saisons. Die zukünftigen Abverkäufe und der hieraus abgeleitete voraussichtlich erzielbare Nettoveräußerungserlös basieren auf ermessensbehafteten Planungsannahmen, die aus historisch beobachtbaren Daten abgeleitet werden.

Aufgrund des hohen Volumens und der Heterogenität des Warenbestandes sowie des Ermessensspielraums bei der Ermittlung der Überbestände und bei der Einschätzung der zukünftig erzielbaren Nettoveräußerungserlöse erachten wir die Folgebewertung der Handelswaren als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

Prüferisches Vorgehen

Wir haben die Übereinstimmung der von Zalando angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen für die Ermittlung und die zeitliche Berücksichtigung von Wertberichtigungen beim Handelswarenbestand mit dem IFRS-Rahmenkonzept und den einschlägigen IFRS gewürdigt.

Des Weiteren haben wir den von den gesetzlichen Vertretern von Zalando implementierten Bewertungsprozess zur Folgebewertung von Handelswaren analysiert und uns ein Verständnis über die Prozessschritte und die implementierten internen Kontrollen verschafft.

Die gesetzlichen Vertreter berücksichtigen im Bewertungsmodell erwartete Abverkäufe der Handelswaren für verschiedene Vertriebskanäle und Saisons. Wir haben den zeitlichen Verlauf der Abverkäufe anhand von Daten aus der Vergangenheit mit den Ist-Verkäufen analysiert und signifikante Abweichungen bzw. Auffälligkeiten näher untersucht. Ferner haben wir die Zuordnung zu Saisons und Bewertungsgruppen bzw. Einordnung als ständig verfügbare Artikel im Bewertungsmodell berücksichtigt.

Im Bewertungsmodell werden weiterhin die erwarteten Erlöse für Überbestände berücksichtigt. Die Annahmen für die erwarteten Erlöse haben wir mit den in der Vergangenheit tatsächlich erzielten Erlösen im Rahmen von mit hohen Abschriften veräußerten Beständen als auch im Rahmen der Verwertung außerhalb des Versandhandels untersucht. Dabei haben wir qualitätsmindernde Merkmale (BCD-Ware) gesondert berücksichtigt. Auf dieser Basis haben wir Erwartungen über mögliche zukünftige Überbestände entwickelt und mit den Annahmen im Bewertungsmodell und den gebuchten Wertberichtigungen verglichen. Ferner haben wir die rechnerische Richtigkeit des Bewertungsmodells nachvollzogen.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen zur Folgebewertung der Handelswaren ergeben.

Verweis auf zugehörige Angaben

Zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Folgebewertung von Vorräten verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Konzernanhang in Textziffer 3.5.5 (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und in Textziffer 3.5.7 (15.) (Vorräte und geleistete Anzahlungen).

Sonstige Informationen

Der Aufsichtsrat ist für den Bericht des Aufsichtsrats verantwortlich. Im Übrigen sind die gesetzlichen Vertreter für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die in der Erklärung zur Unternehmensführung enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ des Konzernlageberichts enthalten sind, ferner die übrigen Bestandteile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks, insbesondere:

- im Abschnitt „Erklärung der gesetzlichen Vertreter“ die Versicherung der gesetzlichen Vertreter nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB und § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB,
- im Abschnitt „Nachhaltigkeit“ den enthaltenen zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht nach § 315 b HGB,
- den Abschnitt „Bericht des Aufsichtsrats“ sowie
- den Abschnitt „Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der ZALANDO SE“.

Von diesen sonstigen Informationen haben wir eine Fassung bis zur Erteilung dieses Bestätigungsvermerks erhalten.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben;
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können.

3.7 BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt;
- holen wir ausreichende, geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile;
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 31. Mai 2017 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 8. August 2017 vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates und vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2010 als Konzernabschlussprüfer der ZALANDO SE tätig. Seit 2014 ist die ZALANDO SE eine kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft gemäß § 264d HGB.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Wir haben folgende Leistungen, die nicht im Konzernabschluss oder im Konzernlagebericht angegeben wurden, zusätzlich zur Abschlussprüfung für das geprüfte Unternehmen bzw. für die von diesem beherrschten Unternehmen erbracht:

- Freiwillige Jahresabschlussprüfungsleistungen für Tochterunternehmen
- Freiwillige prüferische Durchsicht des Zwischenabschlusses der Gesellschaft zum 30. Juni 2017
- Prüfung des Systems zur Einhaltung der Anforderungen aus § 20 Abs. 1 WpHG
- Durchführung vereinbarter Untersuchungshandlungen
- Prüfung von Finanzaufstellungen oder deren Bestandteilen nach IDW PS 490
- Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der nichtfinanziellen Erklärung nach §§ 289b ff. sowie 315b ff. HGB
- Übersetzungsleistungen.

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Dr. Ingo Röders.

Berlin, 26. Februar 2018

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Röders

Wirtschaftsprüfer

Haas

Wirtschaftsprüfer

4

Service_

4.1	239	Glossar
4.2	244	GRI Index
4.3	249	Grafiken- und Tabellenverzeichnis
	249	Grafiken
	250	Tabellen
4.4	253	Finanzkalender 2018
4.5	253	Impressum

4.1 Glossar

Aktive Kunden

Wir definieren aktive Kunden als die Anzahl von Kunden, die in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag) mindestens eine Bestellung aufgegeben haben (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren).

Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in % der Site-Visits)

Wir definieren den Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in % der Site-Visits) als die Anzahl der Seitenaufrufe über m.sites, t.sites oder Apps geteilt durch die Gesamtanzahl der Seitenaufrufe in dem betreffenden Zeitraum.

Anzahl Bestellungen

Wir definieren die Anzahl Bestellungen als die Anzahl der in dem betreffenden Zeitraum von Kunden aufgegebenen Bestellungen (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren). Eine Bestellung wird an dem Tag berücksichtigt, an dem der Kunde die Bestellung aufgibt. Die Anzahl aufgebener Bestellungen kann von der Anzahl ausgelieferter Bestellungen abweichen, da sich Bestellungen am Ende des betreffenden Zeitraums auf dem Transportweg befinden können oder möglicherweise storniert wurden.

Apps

Applikationen, die entwickelt wurden, um die Internetnutzung mit einem Mobiltelefon oder Smartphone bezüglich einer bestimmten Aufgabe zu optimieren.

Bereinigtes EBIT

Wir definieren das bereinigte EBIT als EBIT vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und vor nicht operativen Einmaleffekten.

Bereinigtes EBITDA

Wir definieren das bereinigte EBITDA als EBITDA vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und vor nicht operativen Einmaleffekten.

Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis

Wir definieren das bereinigte Fulfillmentkostenverhältnis als Fulfillmentkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Fulfillmentkosten umfassen Aufwendungen für Versandabwicklung, Content-Erstellung, Kundenservice und Zahlungsabwicklung sowie zugeordnete Gemeinkosten und Wertberichtigungen auf Forderungen. Die Fulfillmentkosten umfassen somit alle Vertriebskosten mit Ausnahme der Marketingkosten.

Bereinigtes Marketingkostenverhältnis

Wir definieren das bereinigte Marketingkostenverhältnis als Marketingkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Marketingkosten umfassen Aufwendungen für Werbung, einschließlich Suchmaschinenmarketing und Werbung in TV-, Online- und sonstigen Marketingkanälen, sowie zugeordnete Gemeinkosten.

Capex

Die Summe der Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen und in immaterielle Vermögenswerte ohne Auszahlungen für den Erwerb von Unternehmen

Content-Erstellung

Unter Content-Erstellung verstehen wir die Produktion von Fotos und Texten für den Verkauf der Produkte auf unseren Internetseiten.

Corporate Responsibility

Corporate Responsibility (CR) steht als umfassender Begriff für ein unternehmerisches Handeln, das Verantwortung für den Einfluss der Geschäftstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt übernimmt. Dabei werden Chancen in wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen genutzt, um langfristigen Wert für Anteilseigner, Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen wie die Gemeinden, in denen das Unternehmen wirtschaftet, zu schaffen.

Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunde

Wir definieren die durchschnittlichen Bestellungen pro aktivem Kunden als die Anzahl Bestellungen der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) geteilt durch die Anzahl aktiver Kunden.

Durchschnittliche Warenkorbgröße

Wir definieren die durchschnittliche Warenkorbgröße als das von Kunden getätigte Bruttowarenvolumen (inklusive des Bruttowarenvolumens aus unserem Partnerprogramm) nach Stornierungen und Retouren geteilt durch die Anzahl an ausgelieferten Bestellungen in dem betreffenden Zeitraum. Das Bruttowarenvolumen ist definiert als Gesamtausgaben unserer Kunden (einschließlich USt.) abzüglich Stornierungen und Retouren in dem betreffenden Zeitraum.

EBIT

EBIT ist definiert als das Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

EBITDA

EBITDA steht für EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

EBIT-Marge

Die EBIT-Marge ist definiert als das Verhältnis von EBIT zum Umsatz.

Fast-Fashion

Fast-Fashion bezeichnet bezahlbare Mode bzw. Kleidung, die durch das schnelle Umsetzen von Catwalk-Designs und deren kurzfristige Erhältlichkeit in den Geschäften auf jüngste Modetrends reagiert.

Flagshipstore

Als Flagshipstore werden Filialen von Unternehmen bezeichnet, die sich durch exklusive Merkmale auszeichnen und so als Vorzeigeobjekt fungieren.

Frei verfügbarer Cashflow

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zuzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit (außer Investitionen in Termingelder und Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen).

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.

Influencer

Als Influencer bezeichnen wir Meinungsführer, die eine gewisse Reichweite und Kontakte innerhalb relevanter Zielgruppen haben und somit als Multiplikatoren wirken.

Integriertes Risiko- und Chancenmanagement

Voraussetzung für ein erfolgreiches Risiko- und Chancenmanagement sind konzernweite Standards für den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen. Zu diesem Zweck hat Zalando die Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC) geschaffen, die Risiken und Chancen frühzeitig identifiziert. Die GRC-Funktion entwickelt die implementierten Risikomanagement-Instrumente/-Methoden kontinuierlich weiter und koordiniert den definierten Kernprozess (GRC-Cycle).

Kundenservice

Unter Kundenservice verstehen wir den Service, den wir unseren Kunden über unsere Hotline sowie per E-Mail anbieten.

Mobile Commerce

Als Mobile Commerce bezeichnen wir den Handel über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-Computer.

m.sites

Internetseiten, die für den Zugriff über Smartphones oder Mobiltelefone, die dem Nutzer Zugang zum Internet ermöglichen, entwickelt wurden.

Net Promoter Score (NPS)

Der NPS spiegelt einen Kundenzufriedenheits-Index wider. Die Kunden werden gefragt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Produkt/den Service an Freunde und Familie weiterempfehlen?“. Die Skala geht von –100 bis +100.

Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital)

Das Nettoumlaufvermögen berechnen wir als die Summe aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

POP

POP steht für Persistent Organic Pollutants (persistente organische Schadstoffe). Es handelt sich um eine Gruppe von Stoffen wie Pestizide, Lösungsmittel, Pharmazeutika und Industriechemikalien, die schädliche Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt haben können und die als Folge des Stockholmer Übereinkommens über persistente organische Schadstoffe eingeschränkt wurden.

Private Labels

Unter Private Labels (zLabels) verstehen wir die Eigenmarken von Zalando. Das Produktsortiment umfasst Schuhe, Bekleidung und Accessoires für Frauen, Männer und Kinder.

Purpose

Unser gemeinsamer Purpose ist etwas, was uns alle vereint – der Kern von allem, was wir tun: „Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ Er dient als Richtungsgebung für das Unternehmen und erklärt, warum Zalando existiert und welchen Einfluss wir auf die Welt haben wollen.

RAPEX

RAPEX ist ein Schnellwarnsystem der Europäischen Kommission für Verbraucherschutz.

REACH

REACH (Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe) ist eine europäische Verordnung zum sicheren Umgang mit Chemikalien.

Site-Visits

Wir definieren Site-Visits als die Anzahl von Serien von Seitenaufrufen von demselben Gerät und derselben Quelle (über Websites, m.sites, t.sites oder Apps) in dem betreffenden Zeitraum. Die Serie gilt als beendet, wenn länger als 30 Minuten kein Aufruf verzeichnet wurde.

Smart Data

Smart Data ist das Ergebnis der Verarbeitung und Analyse von gesammelten Daten zur Schaffung eines Mehrwerts.

Social Media

Als Social Media werden digitale Medien und Technologien bezeichnet, die eine soziale Interaktion zwischen Nutzern sowie die Erstellung von Inhalten ermöglichen.

t.sites

Internetseiten, die für den Zugriff über Tablets wie das Apple iPad oder die Samsung-Galaxy-Tablets entwickelt wurden.

TENCEL®/Lyocell

Lyocell (auch bekannt unter dem Markennamen Tencel®) ist ein Cellulose-Gewebe der dritten Generation, das in einem umweltfreundlichen geschlossenen Kreislaufverfahren hergestellt wird. Es wird aus Zellstoff aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern oder schnell wachsenden erneuerbaren Rohstoffen wie Bambus und Eukalyptus hergestellt und ist zu 100 % biologisch abbaubar.

Zalon

Zalon ist unser kuratiertes Shopping-Angebot, bei dem professionelle Stylisten in Deutschland, Österreich und der Schweiz individuell abgestimmte Looks für unsere Kunden zusammenstellen.

4.2 GRI Index

GRI G4 Index

→ 103

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erläuterungen
GRI 101: Grundlagen			
Generelle Angaben			
	1. Organisationsprofil		
102-1	Unternehmensname	81	
102-2	Aktivitäten, Marke, Produkt, Service	30, 37, 81	
102-3	Hauptsitz	81, 134	
102-4	Länder mit Geschäftstätigkeit	27, 81, 88	
102-5	Besitzverhältnisse / Rechtsform	77, 81	
102-6	Absatzmärkte	81	
102-7	Größe der Organisation	18, 81	
102-8	Mitarbeiterstatistik	18	Zeitarbeitskräfte helfen uns dabei, besonders hohe Arbeitsbelastungen zu bewältigen. Diese Spitzenzeiten variieren im Laufe des Jahres und die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Arbeiter ist dementsprechend unterschiedlich.
102-9	Wertschöpfungskette	27	
102-10	Wichtige Änderungen im Unternehmen oder der Lieferkette während der Berichtsphase	27, 88	
102-11	Vorsorgeprinzipien und -ansätze	15, 56, 114	
102-12	Unterstützung externer Initiativen	16, 22, 29, 30, 32	
102-13	Mitgliedschaft in Verbänden / Initiativen	16, 22, 29, 30, 32	
	2. Strategie		
102-14	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	12	
	3. Ethik und Integrität		
102-16	Werte, Prinzipien, Standards und Verhaltensnormen	23, 24, 30, 57	
	4. Unternehmensführung		
102-18	Führungsstruktur	15, 81	
	5. Einbindung von Stakeholdern		
102-40	Liste aller Stakeholder	15	
102-41	Abkommen zu Kollektivvereinbarungen		Derzeit gibt es keine bestehenden Kollektivvereinbarungen.
102-42	Grundlage für Auswahl der Stakeholder	15	
102-43	Ansatz zur Einbeziehung der Stakeholder	15	
102-44	Von Stakeholdern vorgebrachte Themen	15	

4.2 GRI INDEX

→ 104

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erläuterungen
6. Berichtsprofil			
102-45	Im Jahresabschluss erfasste Unternehmen	81	
102-46	Berichtsinhalte und -grenzen	13	
102-47	Liste aller wesentlichen Aspekte	13	
102-48	Neuformulierungen alter Informationen		Es ist keine Neuformulierung erforderlich.
102-49	Änderungen im Bericht		Es sind keine Änderungen eingetreten.
102-50	Berichtszeitraum		01.01.–31.12.2017
102-51	Erscheinungsdatum des aktuellsten Berichts	13	01.03.2017
102-52	Berichtszyklus	13	Jährlich
102-53	Kontaktstelle für Fragen zum Bericht	253	
102-54	Angaben zur Erstellung des Berichts entsprechend den GRI Standards	13	
102-55	GRI Content Index	13	
102-56	Externe Prüfung		Unsere nichtfinanzielle Erklärung mit den relevanten KPIs in den Bereichen Menschenrechte, Klimaschutz und Arbeitsbedingungen wurde von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH, Stuttgart, geprüft.
GRI 200: Wirtschaftliche Themen			
GRI 201: Wirtschaftliche Leistung			
103-1/-2/-3	Managementansatz	96, 135	
201-1	Erzeugter und verteilter wirtschaftlicher Wert	96, 135	
GRI 205: Antikorrruption			
103-1/-2/-3	Managementansatz	56	
205-1	Umfang der Prüfung auf Korruptionsrisiken	56	
GRI 300: Umwelt-Themen			
GRI 301: Materialien			
103-1/-2/-3	Managementansatz	29, 39, 40	
301-1	Genutzte Materialien nach Gewicht oder Volumen	39	Die Angaben sind auf Verpackungsmaterialien beschränkt.
301-2	Eingesetzte recycelte Materialien	39	Die Angaben sind auf Verpackungsmaterialien beschränkt.
301-3	Zurückgenommene Produkte und Verpackungsmaterial	40	Die Angaben sind auf Verpackungsmaterialien beschränkt.

4.2 GRI INDEX

→ 105

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erläuterungen
GRI 302: Energie			
103-1/-2/-3	Managementansatz	38	
302-1	Energieverbrauch (innerhalb der Organisation)	39	
GRI 303: Wasser			
103-1/-2/-3	Managementansatz	29	
303-1	Wasserentnahme nach Quelle		Wir sind uns bewusst, dass Wasser, eine immer knapper werdende natürliche Ressource, bei der Herstellung unserer Waren verwendet wird, von der Faserherstellung über das Färben bis hin zum Waschen. Im Jahr 2017 haben wir begonnen den HIGG-Index zu verwenden, um die Nachhaltigkeitsleistung unserer Partner und ihrer Fabriken zu messen.
GRI 305: Emissionen			
103-1/-2/-3	Managementansatz	35, 37	
305-1	Treibhausgasemissionen (Scope 1)	36	
305-2	Indirekte energiebezogene Treibhausgasemissionen (Scope 2)	36, 38	
305-3	Weitere indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 3)	36	
305-4	Intensität der Treibhausgasemissionen	36	Als Nenner des Intensitätsverhältnisses haben wir die Anzahl der Bestellungen gewählt.
GRI 306: Abwasser und Abfall			
103-1/-2/-3	Managementansatz	40	
306-2	Abfallgewicht nach Entsorgungsmethoden	40	
GRI 308: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte			
103-1/-2/-3	Managementansatz	29	
308-1	Prozentsatz von neuen Lieferanten, die nach Umweltkriterien geprüft wurden	30	Wir haben alle zLabels Eingangstransportanbieter gefragt, ob sie ISO 14000 zertifiziert sind.
GRI 400: Soziale Themen			
GRI 401: Beschäftigung			
103-1/-2/-3	Managementansatz	24	
401-1	Einstellungen und Fluktuationsrate nach Alter, Geschlecht, Region	18	Wir betrachten regionale Aspekte nicht als wesentlich und verfolgen diese Dimension daher nicht.
401-2	Betriebliche Leistungen für Vollzeitangestellte	24	

4.2 GRI INDEX

→ 106

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erläuterungen
GRI 402: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	21	
402-1	Mitteilungsfrist betrieblicher Veränderungen	25	Wir halten sämtliche gesetzlichen Anforderungen an Mindestmitteilungsfristen vor betrieblichen Veränderungen ein und sind bestrebt, die Mitarbeiter so früh wie möglich über betriebliche Veränderungen zu informieren. Die Betriebsräte werden stets in Entscheidungsprozesse eingebunden, die zu betrieblichen Veränderungen führen. Um Änderungen in guten Zeiten mit den Betriebsräten zu besprechen, ist eine ausreichende Mindestmitteilungsfrist vorzusehen.
GRI 403: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	25	
403-2	Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und arbeitsbedingte Todesfälle	25	Wir arbeiten weiter an der Verbesserung unserer Datenerhebungsprozesse, um diesem Indikator künftig vollständig gerecht zu werden.
GRI 404: Aus- und Weiterbildung			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	19	
404-2	Qualifizierungsprogramme	19	
GRI 405: Vielfalt und Chancengleichheit			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	21, 59, 60, 63	
405-1	Vielfalt der Kontrollgremien und Belegschaft	22, 59, 60, 63	
GRI 406: Gleichbehandlung			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	23	
406-1	Diskriminierungsvorfälle und Gegenmaßnahmen	23	Um die Privatsphäre unserer Mitarbeiter zu schützen, wird die Anzahl der Vorfälle vertraulich behandelt.
GRI 407: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	30	
407-1	Standorte und Lieferanten, in denen die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen eingeschränkt sein könnte	30	Die Angaben zu diesem Indikator beziehen sich auf Lieferanten unserer Eigenmarken.
GRI 408: Kinderarbeit			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	30	
408-1	Standorte und Lieferanten mit Risiko von Kinderarbeit und darauf bezogene Gegenmaßnahmen	30	Die Angaben zu diesem Indikator beziehen sich auf Lieferanten unserer Eigenmarken.

4.2 GRI INDEX

→ 107

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erläuterungen
GRI 409: Zwangs- oder Pflichtarbeit			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	30	
409-1	Standorte und Lieferanten mit Risiko der Zwangsarbeit und darauf bezogene Gegenmaßnahmen	30	Die Angaben zu diesem Indikator beziehen sich auf Lieferanten unserer Eigenmarken.
GRI 412: Menschenrechts-Bewertung			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	30	
412-1	Tätigkeiten, die einer Menschenrechts-Bewertung unterzogen wurden	30	Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung.
GRI 413: Lokale Gemeinschaften			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	41	
413-1	Geschäftsstandorte mit Einbindung lokaler Gemeinschaften	41	Wir haben Programme für das Engagement in lokalen Gemeinschaften durchgeführt, aber wir haben bis jetzt noch keine Methode zur Wirkungsabschätzung entwickelt.
GRI 414: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich sozialer Kriterien			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	30	
414-1	Prüfung neuer Lieferanten im Hinblick auf soziale Kriterien	30	
GRI 416: Kundengesundheit und -sicherheit			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	34	
416-1	Prüfung von Produkten und Dienstleistungen im Hinblick auf Gesundheit und Sicherheit	34	100 % der Produktkategorien werden hinsichtlich Risiken und Verbesserungsmöglichkeiten bewertet, z. B. bezüglich Gesundheits- und Sicherheitsauswirkungen durch unser Produktsicherheitsteam.
416-2	Nichteinhaltung von Vorschriften zu Gesundheit und Sicherheit von Produkten und Dienstleistungen	34	
GRI 418: Schutz der Privatsphäre der Kunden			
103-1/ -2/-3	Managementansatz	57	
418-1	Beschwerden bezüglich mangelhaften Datenschutzes oder Datenverlusts	57	Unsere Rechtsabteilung steht in engem Kontakt mit den Berliner Datenschutzbehörden, wenn es um die Verarbeitung personenbezogener Daten geht. Im Jahr 2017 erreichten uns fünf Anfragen von Regierungsstellen für die gesamte Zalando-Gruppe. Beschwerden betreffen beispielsweise technische Aspekte im Zusammenhang mit der Datenverarbeitung, wie z. B. die Verwendung von Cookies auf unserer Website. Deutsche Behörden sind gesetzlich dazu verpflichtet, Kundenbeschwerden zu untersuchen.

4.3 Grafiken- und Tabellenverzeichnis

4.3.1 Grafiken

Unternehmen

01	Unsere do.STRATEGY	14
02	Einbindung von Interessengruppen	16
03	do.GROW	17
04	Zalando in Zahlen	18
05	Mitarbeiter nach Geschlecht und internationalem Hintergrund	23
06	do.KNOW	26
07	Unsere Lieferkette	27
08	zLabels Factory Improvement Programm 2017	32
09	do.PROTECT	35
10	CO ₂ -Emissionen nach Quelle (2017)	37
11	do.CONNECT	41
12	Feedback zu unserem sozialen Engagement	42
13	Entwicklung der Zalando-Aktie, DAX und MDAX	75
14	Aktionärsstruktur in Prozent zum 31.12.2017	77

Zusammengefasster Lagebericht

15	Umsatzwachstum nach Jahren (2013 – 2017)	97
16	Umsatzwachstum nach Quartalen (2014 – 2017)	97
17	Site-Visits nach Quartalen (2016 – 2017)	99
18	Anzahl aktiver Kunden nach Quartalen (2016 – 2017)	99
19	Anzahl der Bestellungen nach Quartalen (2016 – 2017)	100
20	Durchschnittliche Warenkorbgröße nach Quartalen (2016 – 2017)	100
21	Umsatzerlöse nach Segmenten	101
22	EBIT-Marge nach Quartalen (2016 – 2017)	102
23	EBIT-Marge nach Jahren (2013 – 2017)	102
24	Umsatzkosten (2013 – 2017)	103
25	Fulfillmentkosten (2013 – 2017)	103
26	Marketingkosten (2013 – 2017)	104
27	Verwaltungskosten (2013 – 2017)	104
28	Zalando-Risikomatrix	117
29	Anzahl der Top-Risiken (netto)	118
30	Anzahl wesentlicher Nettorisiken	120

4.3.2 Tabellen

Unternehmen

01	Gesundheits- und Arbeitssicherheitskennzahlen	25
02	CO ₂ -Emissionen	36
03	Energieverbrauch	39
04	Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode	40
05	Überblick über die Plenums- und Ausschusssitzungen sowie die individuelle Teilnahme im Geschäftsjahr 2017	46
06	Aktuelle und vergangene Mitgliedschaften	51
07	Fortsetzung von Seite 51	52
08	Aktuelle und vergangene Mitgliedschaften des Vorstands	53
09	Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2017	60
10	Mitglieder des Prüfungsausschusses	62
11	Mitglieder des Vergütungsausschusses	62
12	Mitglieder des Nominierungsausschusses	63
13	Entwicklung Optionen SOP 2011	69
14	Entwicklung Optionen SOP 2013	70
15	Fortsetzung von Seite 70	71
16	Zuwendungen	72
17	Zufluss	73
18	Aufsichtsratsvergütung	74
19	Aktien-Performance 2017	76
20	Die Zalando-Aktie	76
21	Zalando kommentierende Institute	77
22	Auswahlindizes	78

Zusammengefasster Lagebericht

23	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	96
24	Sonstige Konzern-Finanzdaten	96
25	Leistungsindikatoren	98
26	Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Funktionsbereichen	106
27	Konzern-Segmentergebnisrechnung	107
28	Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Segmenten	108
29	Verkürzte Kapitalflussrechnung	109
30	Aktiva	111
31	Passiva	111
32	Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2017	125
33	Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2017	126
34	Gewinn- und Verlustrechnung der ZALANDO SE gemäß HGB (Kurzform)	135
35	Umsatz der ZALANDO SE nach Segmenten	136
36	Steuern vom Einkommen und Ertrag	137
37	Aktiva	137
38	Passiva	138

4.3 GRAFIKEN- UND TABELLENVERZEICHNIS

Konzernabschluss

39	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	145	64	Langfristige finanzielle Vermögenswerte und nicht finanzielle Vermögenswerte	187
40	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	145	65	Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen	188
41	Konzernbilanz – Aktiva	146	66	Entwicklung der Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	189
42	Konzernbilanz – Passiva	147	67	Kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	190
43	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2017	148	68	Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	190
44	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2016	148	69	Genehmigtes und bedingtes Kapital	191
45	Konzern-Kapitalflussrechnung	150	70	Entwicklung Optionen SOP 2011	194
46	Zahlungswirksame Zinsen	151	71	Entwicklung Optionen SOP 2013	196
47	Frei verfügbarer Cashflow	151	72	Entwicklung Optionen SOP 2014	197
48	Umrechnungskurse	161	73	Parameter des SOP 2014	198
49	Nutzungsdauer	163	74	Entwicklung Optionen VSOP 2017	199
50	Umsatzerlöse	175	75	Parameter des VSOP 2017	200
51	Umsatzkosten	175	76	Entwicklung Optionen (EIP 2016 und 2017)	202
52	Vertriebskosten	176	77	Parameter EIP 2016 und 2017	203
53	Verwaltungskosten	177	78	Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen	203
54	Finanzergebnis	178	79	Entwicklung der Rückstellungen	204
55	Steuern vom Einkommen und Ertrag	179	80	Rückstellungen nach Fristigkeit	204
56	Steuerüberleitungsrechnung	180	81	Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige kurzfristige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	205
57	Ergebnis je Aktie (EPS) unverwässert	181	82	Überleitung der Verbindlichkeiten aus der Finanzierungstätigkeit	206
58	Ergebnis je Aktie (EPS) verwässert	181	83	Zuordnung und Herkunft von latenten Steuern	207
59	Personalaufwand	181			
60	Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2017	182			
61	Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2016	183			
62	Entwicklung der Sachanlagen 2017	185			
63	Entwicklung der Sachanlagen 2016	186			

4.3 GRAFIKEN- UND TABELLENVERZEICHNIS

		Service	
84	Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2017	208	103 GRI G4 Index 244
85	Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2016	209	104 Fortsetzung von Seite 244 245
86	Nominal- und Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	210	105 Fortsetzung von Seite 245 246
87	Nettogewinne/-verluste aus Finanzinstrumenten 2017	211	106 Fortsetzung von Seite 246 247
88	Nettogewinne/-verluste aus Finanzinstrumenten 2016	211	107 Fortsetzung von Seite 247 248
89	Saldierung von Finanzinstrumenten 2017	212	108 Finanzkalender 2018 253
90	Saldierung von Finanzinstrumenten 2016	213	
91	Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2017	214	
92	Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2017	215	
93	Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2017	216	
94	Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2016	217	
95	Mitglieder des Vorstands	219	
96	Mitglieder des Aufsichtsrats	219	
97	Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	221	
98	Zu leistende Mindestleasing-zahlungen	222	
99	Anteilsbesitzliste	223	
100	Fortsetzung von Seite 223	224	
101	Segmentberichterstattung 2017	226	
102	Segmentberichterstattung 2016	226	

4.4 Finanzkalender 2018

Finanzkalender

→ 108

Datum	Termin
Dienstag, 8. Mai	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 1. Quartal 2018
Mittwoch, 23. Mai	Jahreshauptversammlung 2018
Dienstag, 5. Juni	Capital Markets Day 2018
Dienstag, 7. August	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 2. Quartal 2018
Dienstag, 6. November	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 3. Quartal 2018

4.5 Impressum

Kontakt

ZALANDO SE
 Tamara-Danz-Straße 1
 10243 Berlin
corporate.zalando.com/de

Investor Relations

Patrick Kofler/Team Lead Investor Relations
investor.relations@zalando.de

Corporate Communications

René Gribnitz/VP Communications
 Milena Ratzel/Projektleitung
 Hilke Lengersdorf & Janine Duhre / Projektmanagement
presse@zalando.de

GRI 102-53

Konzeption, Text und Layout

In Zusammenarbeit mit MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

Bildnachweis

Zalando Bilderpool, Claudius Pflug, Daniel Hofer, Oliver Tjaden, Markus Nass

Druck

johnen-druck GmbH & Co. KG, Bernkastel-Kues

Disclaimer

Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung der ZALANDO SE beruhen. Auch wenn die Unternehmensleitung der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, können die künftige tatsächliche Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse von diesen Annahmen und Schätzungen aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich abweichen. Zu diesen Faktoren können beispielsweise die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage, der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland und der EU sowie Veränderungen in der Branche gehören. Die ZALANDO SE übernimmt keine Gewährleistung und keine Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftig erzielten tatsächlichen Ergebnisse mit den in diesem Geschäftsbericht geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen werden. Es ist von der ZALANDO SE weder beabsichtigt noch übernimmt die ZALANDO SE eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen. Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor und steht in beiden Sprachen im Internet unter corporate.zalando.com/de/investor-relations zum Download bereit.

Bei Abweichungen hat die deutsche Fassung des Geschäftsberichts Vorrang gegenüber der englischen Übersetzung.

