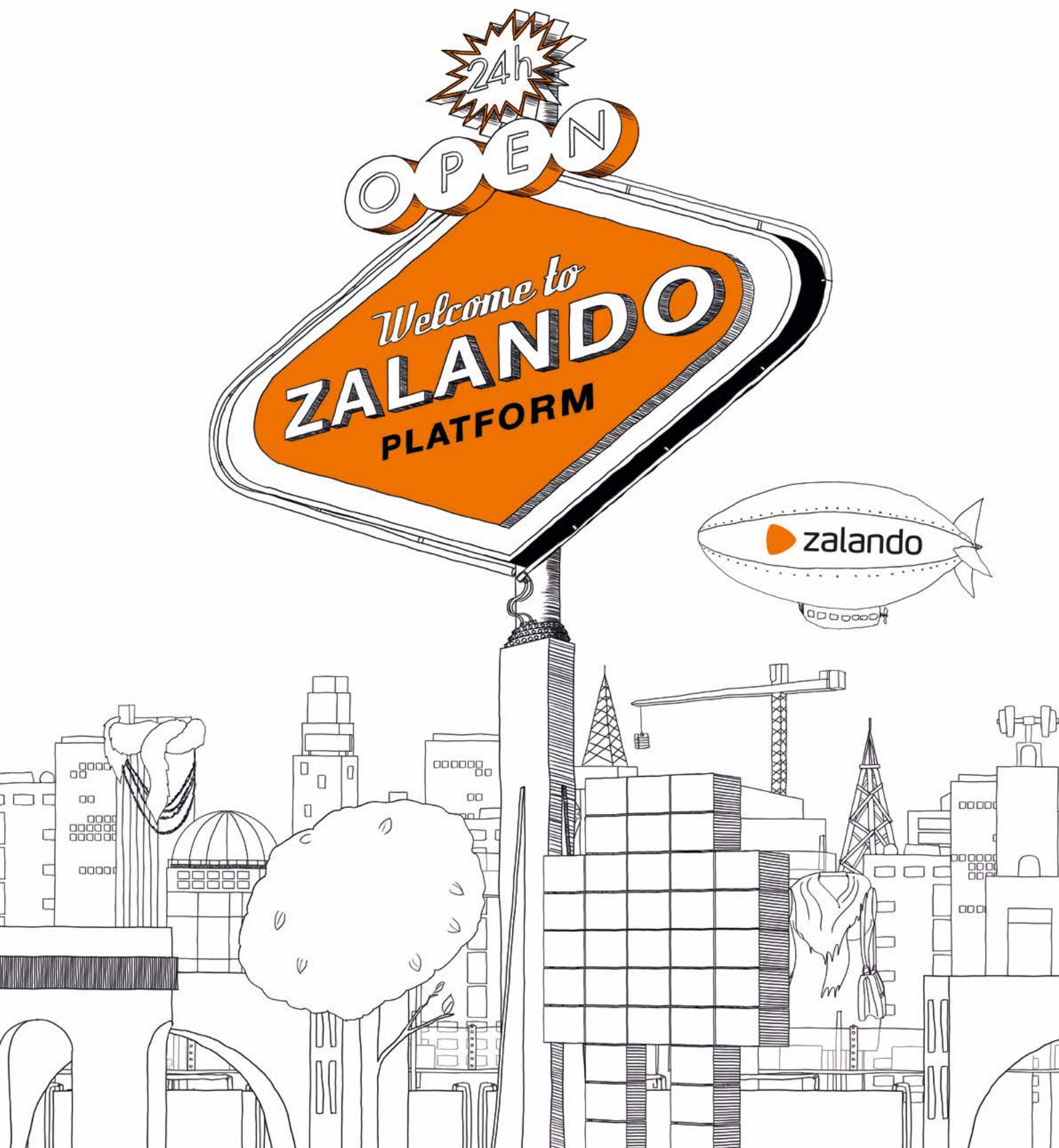


JAHRESABSCHLUSS UND
ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT 2015



00 INHALTSVERZEICHNIS

01 BILANZ 4

02 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG 6

03 ANHANG

- 03.1 Allgemeine Angaben zu Inhalt und Gliederung des Jahresabschlusses 7
- 03.2 Konzernzugehörigkeit 20
- 03.3 Anlage A zum Anhang 24
- 03.4 Anlage B zum Anhang 26

04 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

- 04.1 Grundlagen des Konzerns 32
- 04.2 Wirtschaftsbericht 37
- 04.3 Nachtragsbericht 52
- 04.4 Risiko- und Chancenbericht 52
- 04.5 Prognosebericht 70
- 04.6 Ergänzende Lagebericht-
erstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE 72

05 VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER 78

06 CORPORATE GOVERNANCE REPORT 79

07 BESTÄTIGUNGSVERMERK 95

08 GLOSSAR 96

01.1 BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2015

01 AKTIVA

IN MIO. EUR	31.12.2015	31.12.2014
A. Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte	22,4	19,7
Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	8,0	6,7
Geleistete Anzahlungen	9,8	2,6
	40,2	29,0
II. Sachanlagen		
Technische Anlagen und Maschinen	0,4	0,0
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	17,7	11,2
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0,3	0,2
	18,4	11,4
III. Finanzanlagen		
Anteile an verbundenen Unternehmen	137,5	113,4
Beteiligungen	9,4	0,0
	146,9	113,4
	205,5	153,8
B. Umlaufvermögen		
I. Vorräte		
Waren	482,4	337,1
Geleistete Anzahlungen	1,4	0,9
	483,8	338,0
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	204,0	183,7
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	22,7	18,2
Sonstige Vermögensgegenstände	52,2	19,5
	278,9	221,4
III. Wertpapiere	594,7	520,0
IV. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	482,6	545,5
	1.840,0	1.624,9
C. Rechnungsabgrenzungsposten	6,9	5,3
D. Aktive latente Steuern	46,3	0,0
Summe	2.098,7	1.784,0

02 PASSIVA

IN MIO. EUR	31.12.2015	31.12.2014
A. Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital	247,1	244,8
./i. Nennbetrag eigene Anteile		
Bedingtes Kapital 90,4 Mio. EUR (Vj. 16,5 Mio. EUR)	-0,1	0,0
	247,0	244,8
II. Kapitalrücklage	1.151,3	1.133,3
III. Verlustvortrag	-234,7	-270,5
IV. Jahresüberschuss	127,2	35,7
	1.290,8	1.143,3
B. Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand	1,3	3,2
C. Rückstellungen		
Steuerrückstellungen	18,1	6,1
Sonstige Rückstellungen	185,4	140,6
	203,5	146,7
D. Verbindlichkeiten		
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	8,6	6,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	507,4	390,8
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	3,0	21,8
Sonstige Verbindlichkeiten		
davon aus Steuern 40,6 Mio. EUR (Vj. 32,1 Mio. EUR)		
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit 0,0 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	83,2	69,4
	602,2	488,7
E. Rechnungsabgrenzungsposten	0,9	0,1
F. Passive latente Steuern	0,0	2,0
Summe	2.098,7	1.784,0

02.1 GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG

03 FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR VOM 1. JANUAR 2015 BIS ZUM 31. DEZEMBER 2015

IN MIO. EUR	2015	2014
1. Umsatzerlöse	2.950,8	2.205,7
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	22,4	18,7
3. Sonstige betriebliche Erträge		
davon Erträge aus der Währungsumrechnung 30,0 Mio. EUR (Vj. 8,2 Mio. EUR)	80,8	94,5
	3.054,0	2.318,9
4. Materialaufwand		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-1.621,1	-1.240,1
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-148,5	-120,4
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		
davon für Altersversorgung 0,1 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	-21,9	-17,2
6. Abschreibungen		
auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-22,1	-18,2
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen		
davon Aufwendungen aus der Währungs- umrechnung 28,8 Mio. EUR (Vj. 8,7 Mio. EUR)	-1.148,8	-879,4
	-2.962,4	-2.275,3
8. Erträge aus Gewinnabführung	2,3	3,1
9. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		
davon aus verbundenen Unternehmen 0,2 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)		
davon aus der Abzinsung langfristiger Rück- stellungen 0,1 Mio. EUR (Vj. 0,0 Mio. EUR)	4,3	1,1
10. Abschreibungen auf Finanzanlagen	0,0	-0,1
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-7,2	-3,9
	-0,6	0,2
12. <i>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</i>	91,0	43,8
13. <i>Steuern vom Einkommen und Ertrag</i>		
davon Ertrag aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern 48,3 Mio. EUR (Vj. Aufwand 2,0 Mio. EUR)	36,2	-8,1
14. Jahresüberschuss	127,2	35,7

03.1 ANHANG

A ALLGEMEINE ANGABEN ZU INHALT UND GLIEDERUNG DES JAHRESABSCHLUSSES

Die Gesellschaft ist eine große Kapitalgesellschaft nach § 267 Abs. 3 HGB.

Der Jahresabschluss für das Geschäftsjahr wurde gemäß den Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuches für Kaufleute (§§ 242 ff. HGB) und den ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften (§§ 264 ff. HGB) aufgestellt. Die Regelungen des Aktiengesetzes i. V. m. Art. 61 EU-VO 2157/2001 zur Aufstellung des Jahresabschlusses wurden ebenfalls beachtet.

Bei der Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung wurde das Gesamtkostenverfahren nach § 275 Abs. 2 HGB angewendet.

B BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN (§ 284 ABS. 2 NR. 1 HGB)

Die angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entsprechen den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (§§ 238 bis 263 HGB) sowie den einschlägigen Vorschriften des Aktiengesetzes i. V. m. Art. 61 EU-VO 2157/2001. Darüber hinaus hat die Gesellschaft die ergänzenden Vorschriften zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für große Kapitalgesellschaften beachtet.

Das Aktivierungswahlrecht des § 248 Abs. 2 HGB zur Aktivierung **selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände** wird ausgeübt und die aktivierten Vermögensgegenstände, soweit abnutzbar, um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibung erfolgt linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei Jahren. In die Herstellungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände sind neben den Einzelkosten auch anteilige Gemeinkosten einbezogen.

Entgeltlich von Dritten erworbene immaterielle Vermögensgegenstände werden zu Anschaffungskosten angesetzt und, sofern sie der Abnutzung unterliegen, um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibung erfolgt linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis acht Jahren.

Die **Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens** werden zu Anschaffungskosten angesetzt und, soweit abnutzbar, um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibungen des Sachanlagevermögens erfolgen zeitanteilig linear. Die Abschreibungen werden über die folgenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

04 NUTZUNGSDAUER

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

Geringwertige Wirtschaftsgüter (Anschaffungs- oder Herstellungskosten von EUR 150,01 bis EUR 1.000,00) werden in einem Sammelposten erfasst und über fünf Jahre abgeschrieben. Wirtschaftsgüter mit Anschaffungskosten bis EUR 150,00 werden mit der Anschaffung als Aufwand gebucht.

Bei den **Finanzanlagen** werden die Anteilsrechte zu Anschaffungskosten bzw. niedrigeren beizulegenden Werten angesetzt. Bei der Ermittlung der beizulegenden Werte wurde in Anlehnung an den IDW RS HFA 10 auf den Ertragswert der jeweiligen Beteiligung abgestellt.

Handelswaren werden zu Anschaffungskosten unter Berechnung eines gewogenen Durchschnitts gemäß § 240 Abs. 3 HGB oder unter Beachtung von niedrigeren beizulegenden Zeitwerten (Marktpreisen) bilanziert. Abgesehen von handelsüblichen Eigentumsvorbehalten sind die Vorräte frei von Rechten Dritter.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände sind zum Nennwert angesetzt. Die Wertminderungen bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Versandhandelskunden werden auf der Basis von pauschalierten Einzelwertberichtigungen vorgenommen, die mit Hilfe von länderspezifischen Wertberichtigungssätzen auf Basis von Überfälligkeiten und weiteren wertbeeinflussenden Faktoren ermittelt werden.

Von den Forderungen werden Kundenretouren abgezogen, die zwar noch nicht vollständig bearbeitet werden konnten, aber zum Bilanzstichtag bereits den Verfügungsbereich der Gesellschaft erreicht hatten.

Sonstige uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

Die **Wertpapiere** des Umlaufvermögens werden zu Anschaffungskosten oder gegebenenfalls nach § 253 Abs. 4 HGB zu den niedrigeren Werten, die sich aus den Börsen- oder Marktpreisen am Stichtag ergeben, angesetzt.

Die **liquiden Mittel** werden zu Nennwerten angesetzt.

Der **aktive Rechnungsabgrenzungsposten** enthält Ausgaben vor dem Abschlussstichtag, soweit sie Aufwand für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen.

Latente Steuern ergeben sich aus temporären Differenzen zwischen den handelsrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten und deren Steuerwerten sowie aus steuerlichen Verlustvorträgen. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt auf Basis eines Steuersatzes in Höhe von 30,5 % (Vorjahr: 29,125 %). Dieser umfasst die Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und den Solidaritätszuschlag der ZALANDO SE einschließlich der Organgesellschaften und der Treuhandgesellschaften. Aktive und passive Steuerlatenzen werden verrechnet.

Der **Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand** weist bewilligte, aber noch nicht ertragswirksam vereinnahmte Ansprüche aus Investitions- und Aufwandszuschüssen aus. Die Ertragsrealisierung erfolgt korrespondierend der Aufwandserfassung der geförderten Maßnahmen.

Die **sonstigen Rückstellungen** berücksichtigen alle bis zur Bilanzerstellung erkennbaren Risiken und ungewissen Verpflichtungen, die das abgelaufene Geschäftsjahr betreffen. Sie sind in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags angesetzt.

Zalando hat Führungskräften Optionen gewährt, welche die Begünstigten nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von Anteilen der Gesellschaft berechtigen (sog. anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten). In welcher Weise solche Vergütungsgeschäfte während des Erdienungszeitraums abzubilden sind, ist im HGB nicht explizit geregelt. Zalando bilanziert die anteilsbasierten Vergütungszusagen – soweit möglich – im Einklang mit den internationalen Vorschriften von IFRS 2 und erfasst den im Geschäftsjahr verursachten Personalaufwand spiegelbildlich in gleicher Höhe in der Kapitalrücklage im Eigenkapital.

Der auf das Geschäftsjahr entfallende Personalaufwand für virtuelle Optionsrechte (anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich) wird durch die Bildung einer sonstigen Rückstellung berücksichtigt.

Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt dabei das sog. Frontloading-Modell (graded vesting) zugrunde, was bewirkt, dass im Laufe des Erdienungszeitraums stetig weniger Aufwand aus einem Plan erfasst wird.

Bei der Bewertung der Rückstellungen für virtuelle Mitarbeiteroptionen wurden nach bestmöglicher Schätzung Wahrscheinlichkeiten für das Bestehen der Verpflichtung sowie deren Höhe gebildet.

Die Gewinnrealisierung wird durch eine angemessene Rückstellung in Höhe der zu erwartenden Retouren angepasst. Die Rückstellungsbildung erfolgt nach der Bruttomethode. Hiernach wird neben dem Gewinnanteil der Retoure auch der Materialaufwand der zu erwartenden Retouren umsatzmindernd berücksichtigt. Darüber hinaus wird für Handlingkosten der erwarteten Retouren ebenfalls eine Rückstellung gebildet.

Die **Verbindlichkeiten** sind mit ihrem Erfüllungsbetrag angesetzt.

Verbindlichkeiten aus dem Verkauf von Geschenkgutscheinen werden bei Zugang in voller Höhe passiviert und im Zeitablauf an die erwartete Inanspruchnahme angepasst.

Die Gesellschaft steuert das Liquiditätsrisiko durch laufende Planung und Überwachung der Liquidität. Zur Optimierung von Zahlungszielen wurden mit verschiedenen Lieferanten sowie Factoring-Gesellschaften Reverse Factoring-Verträge abgeschlossen, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegen Zalando kauft. Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Forderungen und Verbindlichkeiten in fremder Währung werden am Abschlussstichtag gemäß § 256a HGB mit dem Devisenkassamittelkurs bewertet.

Bei einem Teil des abzusichernden Risikos handelt es sich um Wertänderungen der in USD und GBP getätigten Einkäufe. Ein weiterer Teil des abzusichernden Risikos betrifft Verkäufe in Fremdwährung. Diese werden unter anderem in den Währungen CHF, DKK, GBP, NOK, PLN und SEK getätigt. Die ZALANDO SE sichert im Rahmen der vom Management beschlossenen Sicherungsstrategie einen Teil der schwebenden Geschäfte mittels Portfolio-Hedges ab.

Als Sicherungsgeschäfte dienen betrag- und fristenkongruente derivative Finanzinstrumente. Die Sicherungsgeschäfte weisen eine Laufzeit von bis zu zwölf Monaten auf. Bei den derivativen Finanzinstrumenten handelt es sich ebenfalls um schwebende Geschäfte. Die Devisenterminkontrakte und die diesen zugeordneten Zahlungsströme aus den Bestellungen qualifizieren als Bewertungseinheiten im Sinne von § 254 HGB.

Die bilanzielle Abbildung der schwebenden Einkaufstransaktionen und der damit korrespondierenden Devisenterminkontrakte erfolgt zunächst nach der Einfrierungsmethode. Die Wertänderungen der Devisenterminkontrakte werden insoweit nicht bilanziert wie sie durch Wertänderungen der Grundgeschäfte ausgeglichen werden. Nach Erfassung als Verbindlichkeit erfolgt die bilanzielle Abbildung der Wertänderungen aus den Verbindlichkeiten und Devisenterminkontrakten nach der Durchbuchungsmethode. Die Wertänderungen der Grundgeschäfte und die gegenläufigen Wertänderungen der Devisenterminkontrakte werden erfolgswirksam erfasst.

Die Ermittlung der Marktwerte der Devisenterminkontrakte erfolgt auf Basis der EZB-Referenzkurse unter Berücksichtigung der marktkonformen Terminauf- bzw. -abschläge. Bei der Feststellung von Ineffektivitäten werden die negativen Marktwerte der betreffenden derivativen Finanzinstrumente erfolgswirksam als Drohverlustrückstellung ausgewiesen. Die positiven Marktwerte der betreffenden Instrumente bleiben unberücksichtigt.

Bei den Einkäufen in Fremdwährung erfolgt nach Eingang der Rechnung eine Absicherung der Wertänderungen der aus den Bestellungen resultierenden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Bei Verkäufen in Fremdwährung erfolgt nach Lieferung an den Kunden eine Absicherung der daraus resultierenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

C ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

ANLAGEVERMÖGEN

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens ist unter Angabe der Abschreibungen des Geschäftsjahres im Anlagenspiegel (Anlage A zum Anhang) dargestellt.

Entwicklungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände wurden im Geschäftsjahr in Höhe von 22,4 Mio. EUR (Vorjahr: 18,7 Mio. EUR) aktiviert. Entwicklungskosten sind wie im Vorjahr ausschließlich für die Entwicklung von Software angefallen. Forschungskosten sind in unwesentlicher Höhe angefallen und wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Bei den Finanzanlagen wurden im Vorjahr außerplanmäßige Abschreibungen auf die Zalando S.r.l., Mailand/Italien, in Höhe von 0,1 Mio. EUR vorgenommen.

ANGABEN ZUM ANTEILSBESITZ DES FINANZANLAGEVERMÖGENS

Zum 31. Dezember 2015 bestehen Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen und Beteiligungen:

05 ANTEILSBESITZLISTE

LFT. NR.	FIRMA	SITZ DER GESELLSCHAFT	WÄHRUNG
Anteile an verbundenen Unternehmen			
1	zLabels GmbH	Berlin	EUR
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR
3	Zalando Logistics SE&Co. KG	Brieselang	EUR
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE&Co. KG	Mönchengladbach	EUR
5	Zalando Logistics Süd SE&Co. KG	Berlin	EUR
6	Zalando S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR
7	Zalando Customer Care DACH SE&Co. KG	Berlin	EUR
8	Zalando Customer Care International SE&Co. KG	Berlin	EUR
9	Zalando Content Creation SE&Co. KG	Berlin	EUR
10	MyBrands Zalando eStyles SE&Co. KG	Berlin	EUR
11	Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH**	Berlin	EUR
12	Zalando Lounge Service GmbH**	Berlin	EUR
13	zOutlet Berlin GmbH**	Berlin	EUR
14	zOutlet Frankfurt GmbH**	Frankfurt/ Main	EUR
15	Zalando Ireland Ltd	Dublin, Irland	EUR
16	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR
17	MetriGo GmbH	Hamburg	EUR
18	Bread & Butter GmbH & Co. KG***	Berlin	EUR
19	Portokali Property Development III SE&Co. KG	Berlin	EUR
20	Fashion Connectivity Technologies GmbH	Berlin	EUR
21	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR
22	Zalando Media Solutions GmbH	Berlin	EUR
23	Bread & Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR
24	zLabels Trading Ltd	Hong Kong, Hong Kong	HKD
Beteiligung			
25	Anatwine Ltd****	Cheltenham, Gross Britanien	GBP

*) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft

**) Ergebnis 2015 vor Ergebnisabführung

***) vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr (31.10.2015)

****) vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr (30.06.2015)

	ANTEIL AM EIGENKAPITAL GEHALTEN VON*	ANTEILSHÖHE IN % 2015	IN % 2014	JAHRESERGEBNIS 2015 (IN MIO. EUR)	EIGENKAPITAL (IN MIO. EUR)
	Direkt	100,0	100,0	0,5	-1.8
	Direkt	100,0	100,0	-0,5	-0.1
	Direkt	99,0	99,0		
	2	1,0	1,0	0,0	57.0
	Direkt	99,0	99,0		
	2	1,0	1,0	0,0	49.3
	Direkt	99,0	0,0		
	2	1,0	0,0	0,0	0.1
	Direkt	100,0	100,0	0,1	0.7
	Direkt	99,0	99,0		
	2	1,0	1,0	0,0	0.1
	Direkt	99,0	99,0		
	2	1,0	1,0	0,0	0.7
	Direkt	99,0	99,0		
	2	1,0	1,0	0,0	0.9
	Direkt	99,0	99,0		
	2	1,0	1,0	0,0	0.0
	Direkt	100,0	100,0	0.0	0.0
	Direkt	100,0	100,0	0.1	0.0
	Direkt	100,0	100,0	1.0	0.3
	Direkt	100,0	100,0	1.2	0.0
	Direkt	100,0	0,0	-2.2	-2.2
	Direkt	100,0	0,0	-1.2	-1.2
	Direkt	100,0	0,0	0.2	-0.4
	Direkt	99,0	0,0		
	2	1,0	0,0	-1,0	6.5
	Direkt	99,0	99,0		
	2	1,0	1,0	0,3	0.0
	Direkt	100,0	0,0	0.0	0.0
	Direkt	100,0	0,0	0.0	0.0
	Direkt	100,0	0,0	0.0	0.0
	18	100,0	0,0	0.0	0.0
	1	100,0	0,0	0.0	0.0
	Direkt	20,0	0,0	-5.8	6.6

VORRÄTE

Als Vorräte werden der Bestand an Waren, im Wesentlichen bestehend aus den Warengruppen Schuhe und Textilien, sowie geleistete Anzahlungen auf Waren ausgewiesen.

FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen setzen sich wie im Vorjahr im Wesentlichen aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Darlehen zusammen. Für Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von 7,8 Mio. EUR (Vorjahr: 8,7 Mio. EUR) bestehen Rangrücktrittsvereinbarungen.

Die sonstigen Vermögensgegenstände bestehen zum größten Teil aus debitorischen Kreditoren sowie aus Umsatzsteuererstattungsansprüchen.

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände haben eine Restlaufzeit von unter einem Jahr. Im Vorjahr bestanden sonstige Vermögensgegenstände mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr in Höhe von TEUR 3.

GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN

Von den ausgewiesenen Guthaben bei Kreditinstituten sind zum Bilanzstichtag 3,8 Mio. EUR (Vorjahr: 37,7 Mio. EUR) zu Gunsten Dritter im Wesentlichen als Sicherheiten für Mietverträge gesperrt.

LATENTE STEUERN

Zalando weist aktive und passive latente Steuern saldiert in der Bilanz aus. Es verbleibt eine anzusetzende aktive latente Steuer in Höhe von 46,3 Mio. EUR (Vorjahr: 2,0 Mio. EUR Passivüberhang). Die aktiven latenten Steuern in Höhe von 55,6 Mio. EUR resultieren im Wesentlichen aus steuerlichen Verlustvorträgen der Vorjahre. Sie werden mit hinreichender Wahrscheinlichkeit künftig steuermindernd wirken. Aufgrund des zweiten profitablen Geschäftsjahres und den positiven Ergebniserwartungen in der Zukunft aktiviert Zalando in Übereinstimmung mit § 274 Abs. 1 HGB aktive latente Steuern auf Verlustvorträge. Den aktiven latenten Steuern stehen passive latente Steuern in Höhe von 9,3 Mio. EUR im Wesentlichen aus der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände gegenüber.

EIGENKAPITAL**GEZEICHNETES KAPITAL**

Zum Bilanzstichtag sind 247.059.518 (Vorjahr: 244.762.223) 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 wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2015 durch teilweise Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013 um insgesamt 2,3 Mio. EUR auf 247,1 Mio. EUR erhöht. Es ist voll eingezahlt.

Das Genehmigte und das Bedingte Kapital setzen sich zum Bilanzstichtag aus folgenden Bestandteilen zusammen:

06 GENEHMIGTES UND BEDINGTES KAPITAL

	BETRAG IN MIO. EUR	ANZAHL DER STÜCKAKTIEN	ZWECK
Genehmigtes Kapital 2013	3,1	3.062.125	Bedienung von Bezugsrechten aus den COPs und dem SOP 2011 bis 28. Oktober 2018
Genehmigtes Kapital 2015	94,7	94.694.847	Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 1. Juni 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 Optionsschuldverschreibungen bis zum 1. Juni 2020

Für die Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013 und des Genehmigten Kapitals 2015 ist die Zustimmung des Aufsichtsrates erforderlich. Es erfolgte im Geschäftsjahr keine Ausübung von Bezugsrechten aus dem Bedingten Kapital 2013 und aus dem Bedingten Kapital 2014.

Auf der Hauptversammlung der ZALANDO SE am 2. Juni 2015 wurde der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrates bis zum 1. Juni 2020 das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 94,7 Mio. EUR zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015). Das Genehmigte Kapital 2014 wurde mit Wirksamwerden des Genehmigten Kapitals 2015 aufgehoben.

Weiterhin wurde das Grundkapital bedingt um bis zu 73,9 Mio. EUR durch die Ausgabe von bis zu 73.889.248 auf den Inhaber lautende Stückaktien (Bedingtes Kapital 2015) erhöht. Das Bedingte Kapital 2015 dient der Gewährung von Aktien an die Inhaber beziehungsweise Gläubiger von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen oder einer Kombination dieser Instrumente. Die Ermächtigung zur Begebung dieser Instrumente gilt bis zum 1. Juni 2020.

EIGENE ANTEILE

Darüber hinaus wurde der Vorstand durch die Hauptversammlung ermächtigt, bis zum 1. Juni 2020 eigene Aktien der Gesellschaft im Umfang von bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung oder – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Die erworbenen eigenen Aktien sollen sodann für jeden gesetzlich zulässigen Zweck verwendet werden dürfen. Im Dezember 2015 hat die ZALANDO SE 50.000 eigene Anteile mit einem durchschnittlichen Kurs von 34,93 EUR zurückgekauft, was einen rechnerischen Anteil am Grundkapital von 50.000 EUR und somit 0,02 % des Grundkapitals entspricht.

KAPITALRÜCKLAGE

Die Kapitalrücklage beträgt 1.151,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1.133,3 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr wurden in Zusammenhang mit anteilsbasierten Vergütungszusagen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten 19,7 Mio. EUR (Vorjahr: 20,2 Mio. EUR) in der Kapitalrücklage erfasst. Der über dem Nominalwert liegende Betrag für eigene Anteile in Höhe von 1,7 Mio. EUR ist mit der Kapitalrücklage verrechnet.

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Die meldepflichtigen Beteiligungen, die der Gesellschaft mitgeteilt worden sind, können der Anlage B zum Anhang entnommen werden.

RÜCKSTELLUNGEN

Sonstige Rückstellungen waren in Höhe von insgesamt 185,4 Mio. EUR (Vorjahr: 140,6 Mio. EUR) zu bilden. Sie betreffen im Wesentlichen Marketingaufwendungen (58,5 Mio. EUR), Rücknahmeverpflichtungen (49,8 Mio. EUR), ausstehende Rechnungen für Logistikaufwendungen (45,5 Mio. EUR) sowie personalbezogene Aufwendungen (7,9 Mio. EUR).

VERBINDLICHKEITEN

Zum Bilanzstichtag bestehen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von 3,0 Mio. EUR (Vorjahr: 21,8 Mio. EUR). Diese setzen sich wie im Vorjahr im Wesentlichen aus Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zusammen.

Sämtliche Verbindlichkeiten haben wie im Vorjahr eine Restlaufzeit von unter einem Jahr. Die Verbindlichkeiten sind nicht durch Pfandrechte oder ähnliche Rechte gesichert.

Im Rahmen von Reverse Factoring-Verträgen hatten zum 31. Dezember 2015 bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 170,9 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2014: 90,5 Mio. EUR). Der Ausweis erfolgt weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

AUSSCHÜTTUNGSSPERREN GEM. § 268 ABS. 8 HGB

Aus der Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens ergibt sich auf den Unterschiedsbetrag nach Abzug der hierfür gebildeten passiven latenten Steuern ein nicht zur Ausschüttung verfügbarer Betrag von 22,9 Mio. EUR (Vorjahr: 19,6 Mio. EUR). Der Überhang der aktiven über die passiven latenten Steuern führt zusätzlich zu einem ausschüttungsgesperreten Betrag von 55,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR).

HAFTUNGSVERHÄLTNISSE IM SINNE DES § 251 HGB

Am Abschlussstichtag bestehen folgende Haftungsverhältnisse im Sinne des § 251 HGB:

- Die ZALANDO SE trägt eine Mithaftung für Darlehensverbindlichkeiten der Zalando Logistics SE & Co. KG, Brieselang, in Höhe von bis zu 17,6 Mio. EUR (Vorjahr: 20,9 Mio. EUR). Zum Bilanzstichtag waren von diesen Darlehensverbindlichkeiten 17,6 Mio. EUR (Vorjahr: 20,9 Mio. EUR) in Anspruch genommen.
- Im Vorjahr waren darüber hinaus Bankguthaben in Höhe von 10,1 Mio. EUR als Sicherheiten für herausgelegte Mietgarantien für Mietverträge der Zalando Logistics SE & Co. KG, Brieselang, beziehungsweise in Höhe von 2,2 Mio. EUR als Sicherheiten für herausgelegte Mietgarantien für Mietverträge der Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG, Mönchengladbach, verpfändet. Zusätzlich haftet die ZALANDO SE für herausgelegte Mietgarantien in Höhe von 10,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mio. EUR) für weitere Mietverträge der Zalando Logistics SE & Co. KG, Brieselang, in Höhe von 11,4 Mio. EUR (Vorjahr: 11,4 Mio. EUR) für Mietverträge der Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG, Mönchengladbach, in Höhe von 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR) für Mietverträge der Zalando Operations GmbH, Berlin, und in Höhe von 3,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0 Mio. EUR) für Mietverträge der Zalando Logistics Süd SE & Co. KG, Berlin.

- Die ZALANDO SE hat sich gegenüber der Goodmann Cinnamon Logistics (Lux) S.à.r.l, der Goodmann Boysenberry Logistics (Lux) S.à.r.l und der Goodmann Tumbleweed Logistics (Lux) S.à.r.l dazu verpflichtet, die Zalando Logistics GmbH & Co. KG, Brieselang, sowie die Zalando Logistics Mönchengladbach GmbH & Co. KG, Mönchengladbach, insoweit finanziell auszustatten, dass diese in der Lage sind, ihren Verpflichtungen aus den Mietverträgen über Logistikflächen in Erfurt und Mönchengladbach zu erfüllen.

Aufgrund der wirtschaftlichen Situation sowie der vorliegenden Planungen schätzt die ZALANDO SE das Risiko einer Inanspruchnahme aus diesen Haftungsverhältnissen als gering ein.

SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN IM SINNE VOM § 285 NR. 3A HGB

Zum Bilanzstichtag bestehen in Höhe von 64,0 Mio. EUR (Vorjahr: 61,4 Mio. EUR) sonstige finanzielle Verpflichtungen (davon gegenüber verbundenen Unternehmen wie im Vorjahr 0,0 Mio. EUR).

Im Einzelnen betreffen diese Verpflichtungen folgende Sachverhalte:

07 SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

IN MIO. EUR

Mietverträge	63,4
Leasingverträge	0,6
Summe	64,0

Die Miet- und Leasingverträge haben eine Restlaufzeit von bis zu 10 Jahren.

Weiterhin bestehen zum Bilanzstichtag sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Bestellobligo für Ware der Saison Frühjahr/Sommer 2016.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte von insgesamt 295,5 Mio. EUR (Vorjahr: 133,3 Mio. EUR), welche zum Teil einen positiven Marktwert in Höhe von 3,8 Mio. EUR (Vorjahr: 1,8 Mio. EUR) und zum Teil einen negativen Marktwert in Höhe von 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) aufweisen.

Zum Bilanzstichtag wurde in den folgenden Fällen das Wahlrecht zur Bildung von Bewertungseinheiten ausgeübt:

Von den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in USD wurde ein Volumen von 14,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 14,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR) (Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mit Hilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen. Der Ausweis dieser Marktwerte erfolgt in der Bilanz unter den sonstigen Vermögensgegenständen bzw. unter den sonstigen Verbindlichkeiten.

Von den ausgelösten Bestellungen von Waren in USD wurde ein Volumen von 4,5 Mio. EUR (Vorjahr: 26,1 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 4,5 Mio. EUR (Vorjahr: 15,1 Mio. EUR) (Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko

abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mit Hilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Von den erwarteten Verkäufen von Waren an Kunden in den Währungen CHF, NOK, PLN und SEK wurde ein Volumen von 256,0 Mio. EUR (Vorjahr: 277,8 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 256,0 Mio. EUR (Vorjahr: 117,7 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 3,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mio. EUR)); negativer Marktwert: 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mit Hilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Umsätze aus dem Verkauf von Waren an Kunden in den Währungen CHF, NOK, PLN und SEK mit einem Volumen 21,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) wurden mit Devisentermingeschäften im Umfang von 21,0 Mio. EUR (positiver Marktwert: 0,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mit Hilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

D ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

UMSATZERLÖSE

Die Umsätze entfielen im Geschäftsjahr 2015 zu rund 56 % auf die Region Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH) (vgl. nachstehende Tabelle).

08 UMSATZERLÖSE

IN MIO. EUR	2015		2014		VERÄNDERUNG
DACH*	1.665,6	56,5 %	1.293,6	58,7 %	372,0
Übriges Europa**	1.285,2	43,5 %	912,1	41,3 %	373,1
ZALANDO SE	2.950,8	100 %	2.205,7	100 %	745,1

*) Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2014 Deutschland, Österreich und die Schweiz

**) Übriges Europa beinhaltet wie im Geschäftsjahr 2014 Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg

Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus dem Verkauf von Handelswaren (2.904,8 Mio. EUR) sowie aus der Erbringung von Dienstleistungen (46,0 Mio. EUR).

PERIODENFREMDE ERTRÄGE

Die periodenfremden Erträge in Höhe von 5,5 Mio. EUR (Vorjahr: 8,6 Mio. EUR) enthalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen.

STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG

Als Ertragsteuern sind die gezahlten oder geschuldeten Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie latente Steuern erfasst. Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag zusammen. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2015 betrug wie im Vorjahr unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlages 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuer-satz hat sich aufgrund von geänderten gewerbesteuerlichen Zerlegungsbeträgen auf 14,8 % erhöht (Vorjahr: 13,3 %).

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

09 LAUFENDE UND LATENTE STEUERN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2015	01.01.–31.12.2014
Latente Steuern	48,3	-2,0
Laufende Steuern	-12,1	-6,1
Summe	36,2	-8,1

ÜBERLEITUNG BILANZERGEBNIS

Gemäß § 158 Absatz 1 AktG leitet sich das Bilanzergebnis in Fortschreibung des Jahresüberschusses wie folgt her:

10 ÜBERLEITUNG BILANZERGEBNIS

IN EUR	
Jahresüberschuss	127.212.053,54
Verlustvortrag aus dem Vorjahr	-234.739.274,56
Bilanzverlust	-107.527.221,02

E SONSTIGE ANGABEN**ANZAHL DER MITARBEITER**

Im Geschäftsjahr waren durchschnittlich 3.019 (Vorjahr: 2.228) angestellte Mitarbeiter beschäftigt.

11 DIE ANZAHL DER MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER 2015 BETRUG:

Commercial	1.069
Technology	943
Andere Funktionen	1.225
Summe	3.237

03.2 KONZERNZUGEHÖRIGKEIT

Die ZALANDO SE erstellt als deutsche Muttergesellschaft einen Konzernabschluss. Der Konzernabschluss der ZALANDO SE, Berlin, wird unter Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, erstellt (§ 315a HGB). Der Konzernabschluss wird im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

ABSCHLUSSPRÜFERHONORAR

Gemäß § 285 Nr. 17 letzter Halbsatz HGB wird auf die Angabe des Abschlussprüferhonorars verzichtet. Die Angabe erfolgt im Konzernabschluss der ZALANDO SE.

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Folgende Personen gehören im Berichtsjahr dem Aufsichtsrat der Gesellschaft an:

12 MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

AUFSICHTSRAT	AUSGEÜBTER BERUF	MITGLIED IM AUFSICHTSRAT
Cristina Stenbeck (Aufsichtsratsvorsitzende)	Executive Chairman des Board of Directors Investment AB Kinnevik	seit 10.02.2014
Lorenzo Grabau (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender)	CEO von Investment AB Kinnevik	seit 12.12.2013
Anders Holch Povlsen	CEO der Bestseller-Gruppe	seit 12.12.2013
Lothar Lanz	Aufsichtsrat, insbesondere Axel Springer SE	seit 10.02.2014
Kai-Uwe Ricke	Unternehmer	seit 03.06.2014
Alexander Samwer	Unternehmer und Gründer	seit 12.12.2013
Konrad Schäfers	Finance Zalando SE	seit 02.06.2015
Dylan Ross	Men's Nordic Buying Office ZALANDO SE	seit 02.06.2015
Beate Siert	International Affiliate Marke- ting ZALANDO SE	seit 02.06.2015
Benjamin Krümel	Head of Buying Men and Lifestyle ZALANDO SE	bis 02.06.2015
Dr. Christoph Stark	VP Logistics ZALANDO SE	bis 02.06.2015
Christine De Wendel	Cluster Head Frankreich ZALANDO SE	bis 02.06.2015

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 15 der Satzung der ZALANDO SE 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.

Gemäß der Satzung erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2015 Bezüge von 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR). 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.

Des Weiteren wird auch auf den Vergütungsbericht verwiesen, der im Corporate Governance Bericht dargestellt ist und Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts ist.

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.

13 AKTUELLE MANDATE

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDES	MANDATE GEMÄSS § 125 ABS. 1 S. 5 AKTG
Cristina Stenbeck	Investment AB Kinnevik, Sweden (Board of Directors, Vorsitz) Millicom International Cellular, Luxembourg (Board of Directors, Vorsitz) Verdere SARL, Luxembourg (Board of Directors, Vorsitz)
Lorenzo Grabau	Rocket Internet SE, Berlin (Aufsichtsrat) Qliro Group AB, Sweden (Board of Directors) Millicom International Cellular S.A., Luxembourg (Board of Directors) Tele2 AB, Sweden (Board of Directors) Secure Value E.E.I.G. (Board of Directors) Avito Holding AB, Sweden (Board of Directors, Vorsitz) Global Fashion Holding S.A., Luxembourg (Board of Directors, Vorsitz) Lazada Group S.A., Luxembourg (Board of Directors, Vorsitz)
Lothar Lanz	Axel Springer SE (Aufsichtsrat) Bauwert AG (Aufsichtsrat, Vorsitz) Dogan TV Holding A.S. (Board of Directors) Home24 AG (Aufsichtsrat, Vorsitz) TAG Immobilien AG (Aufsichtsrat)

14

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDES	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, Hong Kong (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapur (Verwaltungsrat) JL Schweiz AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorsitz)
Kai-Uwe Ricke	United Internet AG, Montabaur (Aufsichtsrat) <i>damit konzernverbundene Mandate:</i> United Internet Ventures AG, Montabaur (Aufsichtsrat) United Internet Service SE, Montabaur (Aufsichtsrat bis 16.03.2015) 1 & 1 Internet AG, Montabaur (Aufsichtsrat bis 11.06.2015) 1 & 1 Internet SE, Montabaur (Aufsichtsrat) 1 & 1 Telecommunication AG, Montabaur (Aufsichtsrat, stellvertreten- der Vorsitzender bis 30.04.2015) 1 & 1 Telecommunication SE, Montabaur (Aufsichtsrat) GMX & WEB.DE Mail & Media SE, Montabaur (Aufsichtsrat bis 14.07.2015) 1 & 1 Mail & Media Application SE, Montabaur (Aufsichtsrat bis 16.03.2015, stellvertretender Vorsitzender ab 22.07.2015) euNetworks Group Ltd, Singapur (Verwaltungsrat) Delta Partners, Dubai (Verwaltungsrat, Vorsitzender) SUSI Partners AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Präsident ab 28.08.2015) Virgin Mobile CEE, Niederlande (Verwaltungsrat)
Alexander Samwer	–
Konrad Schäfer	–
Beate Siert	–
Dylan Ross	–

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

MITGLIEDER DES VORSTANDS

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

15 MITGLIEDER DES VORSTANDS

VORSTAND	AUSGEÜBTER BERUF
Robert Gentz	Vorstand
David Schneider	Vorstand
Rubin Ritter	Vorstand

Die Mitglieder des Vorstands üben ihre Vorstandstätigkeit hauptberuflich aus.

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2015 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 0,7 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Sowohl im Geschäftsjahr 2015 als auch im Vorjahr wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

ANGABE ZU GESCHÄFTEN MIT NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Nahe stehende Unternehmen und Personen sind juristische oder natürliche Personen, die auf die ZALANDO SE Einfluss nehmen können oder der Kontrolle oder einem maßgeblichen Einfluss durch die ZALANDO SE unterliegen.

Geschäfte mit nahe stehenden Unternehmen und Personen wurden insbesondere mit den Tochterunternehmen der ZALANDO SE abgeschlossen. Geschäfte mit nahe stehenden Personen werden grundsätzlich zu marktüblichen Bedingungen abgeschlossen.

ERGEBNISVERWENDUNG

Der Bilanzverlust wird auf neue Rechnung vorgetragen.

ANGABE ZUR CORPORATE GOVERNANCE-ERKLÄRUNG

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrates zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom November 2015 ist auf der Internetseite der Gesellschaft (<https://corporate.zalando.de/>) öffentlich zugänglich gemacht.

UNTERZEICHNUNG DES JAHRESABSCHLUSSES 2015

Berlin, den 29. Februar 2016

Der Vorstand

Robert Gentz David Schneider Rubin Ritter

03.3 ANLAGE A ZUM ANHANG

16 ANLAGENSPIEGEL 2015

IN MIO. EUR	ANSCHAFFUNGS- UND HERSTELLUNGSKOSTEN				31.12.2015
	01.01.2015	ZUGÄNGE	ABGÄNGE	UMBUCHUNGEN	
Immaterielle Vermögensgegenstände					
Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte	34,4	13,2	0,0	1,7	49,3
Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	18,2	5,6	0,0	0,3	24,1
Geleistete Anzahlungen	2,6	9,2	0,0	-2,0	9,8
	55,2	28,0	0,0	0,0	83,2
Sachanlagen					
Bauten auf fremden Grundstücken	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
Technische Anlagen und Maschinen	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	21,2	11,8	0,1	0,0	32,9
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0,2	0,1	0,0	0,0	0,3
	21,6	12,4	0,1	0,0	33,9
Finanzanlagen					
Anteile an verbundenen Unternehmen	113,5	24,1	0,0	0,0	137,6
Beteiligungen	0,0	9,4	0,0	0,0	9,4
	113,5	33,5	0,0	0,0	147,0
	190,3	73,9	0,1	0,0	264,1

	KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN			BUCHWERTE		
	01.01.2015	ZUGÄNGE	ABGÄNGE	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2014 IN MIO. EUR
	14,7	12,2	0,0	26,9	22,4	19,7
	11,5	4,6	0,0	16,1	8,0	6,7
	0,0	0,0	0,0	0,0	9,8	2,6
	26,2	16,8	0,0	43,0	40,2	29,0
	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0
	0,0	0,1	0,0	0,1	0,4	0,0
	10,0	5,3	0,1	15,2	17,7	11,2
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,2
	10,2	5,4	0,1	15,5	18,4	11,4
	0,1	0,0	0,0	0,1	137,5	113,4
	0,0	0,0	0,0	0,0	9,4	0,0
	0,1	0,0	0,0	0,1	146,9	113,4
	36,5	22,2	0,1	58,6	205,5	153,8

03.4 ANLAGE B ZUM ANHANG

ANGABEN NACH § 160 ABS. 1 NR. 8 AKTG

Es bestehen Beteiligungen an der Gesellschaft, die nach § 21 Abs. 1 oder 1a WpHG mitgeteilt und wie folgt nach § 26 Abs. 1 WpHG veröffentlicht worden sind:

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, hat am 25. November 2015 folgende Mitteilung nach § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

Die Global Founders GmbH, Grünwald, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 20.11.2015 die Schwellen von 10 %, 15 %, 20 %, 25 % und 30 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 9,92 % (das entspricht 24.477.678 Stimmrechten) betragen hat. Global Founders GmbH hält direkt 9,41 % (das entspricht 23.212.181 Stimmrechten). 0,51 % (das entspricht 1.265.497 Stimmrechten) sind der Global Founders GmbH gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

Baillie Gifford Overseas Ltd., Edinburgh, Vereinigtes Königreich hat uns am 9. November 2015 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 6. November 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,08 % (das entspricht 7.597.996 Stimmrechten) betragen hat. 3,08 % der Stimmrechte (das entspricht 7.597.996 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland, hat am 2. September 2015 folgende Stimmrechtsmitteilungen nach § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

1. Frau Rebecca David, Zypern hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 28.08.2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,96 % (das entspricht 7,305,076 Stimmrechten) betragen hat. 2,96 % (das entspricht 7,305,076 Stimmrechten) sind Frau David gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
2. Yuri Milner, Russland hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 28. August 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,96 % (das entspricht 7,305,076 Stimmrechten) betragen hat. 2,96 % (das entspricht 7,305,076 Stimmrechten) sind Herrn Milner gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
3. Newton Trustees Limited, Charlestown, Nevis hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 28. August 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,96 % (das entspricht 7,305,076 Stimmrechten) betragen hat. 2,96 % (das entspricht 7,305,076 Stimmrechten) sind Newton Trustees Limited gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
4. DST Managers Limited, George Town, Cayman Islands hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 28. August 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,95 % (das entspricht 7,287,515 Stimmrechten) betragen hat. 2,95 % (das entspricht 7,287,515 Stimmrechten) sind DST Managers Limited gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

Baillie Gifford & Co, Edinburgh, Vereinigtes Königreich hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 4. September 2015 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 2. September 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,06 % (das entspricht 7.534.666 Stimmrechten) betragen hat. 1,30 % der Stimmrechte (das entspricht 3.209.431 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. 1,75 % der Stimmrechte (das entspricht 4.325.235 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 und Satz 2 WpHG zuzurechnen.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland, hat am 22. Juli 2015 folgende Stimmrechtsmitteilungen nach § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

1. Frau Rebecca David, Zypern hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 20. Juli 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,61 % (das entspricht 11.367.653 Stimmrechten) betragen hat. 4,61 % (das entspricht 11.367.653 Stimmrechten) sind Frau David gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1, Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei gehalten über folgende von ihr kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE jeweils 3 % oder mehr beträgt: DST Managers Limited, Newton Trustees Limited.
2. Yury Milner, Russland hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 20.07.2015, die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,61 % (das entspricht 11.367.653 Stimmrechten) betragen hat. 4,61 % (das entspricht 11.367.653 Stimmrechten) sind Herrn Milner gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1, Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei gehalten über folgende von ihm kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE jeweils 3 % oder mehr beträgt: DST Managers Limited, Newton Trustees Limited.
3. Newton Trustees Limited, Charlestown, Nevis hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 20.07.2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,61 % (das entspricht 11.367.653 Stimmrechten) betragen hat. 4,61 % (das entspricht 11.367.653 Stimmrechten) sind der Newton Trustees Limited gemäß § 22 Abs. 1, Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei gehalten über folgende von ihr kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE jeweils 3 % oder mehr beträgt: DST Managers Limited.
4. DST Managers Limited, George Town, Cayman Islands hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 20.07.2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,60 % (das entspricht 11.340.325 Stimmrechten) betragen hat. 4,60 % (das entspricht 11.340.325 Stimmrechten) sind der DST Managers Limited gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
5. DST Global III, L.P., George Town, Cayman Islands hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 20.07.2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,92 % (das entspricht 7.194.609 Stimmrechten) betragen hat. 2,92 % (das entspricht 7.194.609 Stimmrechten) sind der DST Global III, L.P. gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

6. DST Europe EC 2 S.à.r.l, Luxemburg, Großherzogtum Luxemburg hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 20.07.2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,92 % (das entspricht 7.194.609 Stimmrechten) betragen hat.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland, hat am 16. Juli 2015 folgende Mitteilungen nach § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

1. Die Holtzbrinck Ventures GmbH & Co. KG, München, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. Juli 2015 die Schwellen von 3 % und 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) betragen hat.
2. Die HV Holtzbrinck Ventures Verwaltungsgesellschaft mbH, München, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. Juli 2015 die Schwellen von 3 % und 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) betragen hat. 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
3. Die HV Holtzbrinck Ventures Fund IV LP, St. Helier, Jersey, Kanalinseln hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. Juli 2015 die Schwellen von 3 % und 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) betragen hat. 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
4. Die HV Holtzbrinck Ventures Fund IV GP Limited, St. Helier, Jersey, Kanalinseln hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. Juli 2015 die Schwellen von 3 % und 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) betragen hat. 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
5. Die HV Holtzbrinck Ventures Holding GmbH & Co. KG, München, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. Juli 2015 die Schwellen von 3 % und 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) betragen hat. 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
6. Die HV Holtzbrinck Ventures Holding GmbH, München, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. Juli 2015 die Schwellen von 3 % und 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) betragen hat. 2,57 % (das entspricht 6.328.110 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, hat am 1. Juli 2015 folgende Mitteilungen nach § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

1. Die TEV Global Invest I GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat.

2. Die Tengelmann Ventures GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat. 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: TEV Global Invest I GmbH.
3. Die Tengelmann Ventures Management GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat. 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH.
4. Die Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG, Mülheim an der Ruhr, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat. 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH, Tengelmann Ventures Management GmbH.
5. Die Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat. 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH, Tengelmann Ventures Management GmbH, Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, hat am 26. März 2015 folgende Korrektur der Stimmrechtsmitteilung nach § 21 WpHG vom 16. März 2015 erhalten:

Die AI European Holdings S.à r.l., Bertrange, Luxemburg hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, hat am 16. März 2015 folgende Mitteilungen nach § 21 Abs. 1 WpHG erhalten:

1. Die AI European Holdings S.à r.l., Luxemburg, Luxemburg hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat.

2. Die AI European Holdings LP, Tortola, British Virgin Islands, Großbritannien hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
3. Die AI European Holdings GP Limited, Tortola, British Virgin Islands, Großbritannien hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
4. Die Access Industries Investment Holdings LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
5. Die AI SMS LP, Tortola, British Virgin Islands, Großbritannien hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
6. Die AI SMS GP Limited, Tortola, British Virgin Islands, Großbritannien hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
7. Die AI Petroleum Holdings LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
8. Die AIPH Holdings LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.
9. Die Access Industries Holdings LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

10. Die Access Industries, LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

11. Der Grantor Trust dated May 21, 2003, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind dem Trust gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

12. Len Blavatnik, England hat uns mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. März 2015 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,61 % (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) betragen hat. 1,61 % der Stimmrechte (das entspricht 3.945.700 Stimmrechten) sind Len Blavatnik gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

Frau Rebecca David, Zypern hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 26. Januar 2015 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 28. Dezember 2014 die Schwelle von 3 % und 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 7,10 % (das entspricht 17.381.650 Stimmrechten) betragen hat.

7,10 % der Stimmrechte (das entspricht 17.381.650 Stimmrechten) sind Frau David gemäß § 22 Abs. 1, Satz 1, Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei gehalten über folgende von ihr kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE jeweils 3 % oder mehr beträgt: DST Europe EC 2 S.à r.l., DST Global III L.P., DST Managers Limited, Newton Trustees Limited.

Herr Alastair Tulloch, Vereinigtes Königreich hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 26. Januar 2015 mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 28. Dezember 2014 die Schwelle von 5 % und 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 0,0 % (das entspricht 0 Stimmrechten) betragen hat.

04 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

04.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

04.1.1 GESCHÄFTSMODELL

Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode. Das Berliner Unternehmen bietet seinen Kunden eine umfassende Auswahl an Bekleidung, Schuhen und Accessoires für Damen, Herren und Kinder bei kostenfreiem Versand und Rückversand.

Das Sortiment reicht von weltweit bekannten Marken über lokale und Fast-Fashion-Brands bis hin zu selbst designten Private Labels – insgesamt arbeitet Zalando mit über 1.500 Markenherstellern zusammen. Erweitert und ergänzt wird das Angebot durch die Zalando-Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsaktionen zu rabattierten Preisen anbietet. Die 2012 und 2014 eröffneten stationären Outlet-Stores in Berlin und Frankfurt bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Das Mutterunternehmen, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin. Die Zalando-Shops sind **lokal auf die Bedürfnisse der Kunden in 15 verschiedenen europäischen Märkten zugeschnitten**; Belgien, Deutschland, Dänemark, Finnland, Frankreich, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz, Spanien und Großbritannien. Zalandos länderspezifischen Internetseiten und mobilen Apps sind in jedem dieser Märkte auf die konkreten Bedürfnisse und Vorlieben unserer Kunden zugeschnitten. Das Logistiknetzwerk von Zalando mit derzeit drei zentralen Logistikzentren in Deutschland ermöglicht die effiziente Versorgung aller Kunden in ganz Europa. Ein weiteres Logistikzentrum wird aktuell in Süddeutschland gebaut. Damit werden Kunden in Süddeutschland, der Schweiz und Frankreich noch schneller beliefert, um der steigenden Nachfrage im Online-Handel gerecht zu werden. Darüber hinaus eröffnet Zalando derzeit in Italien in Zusammenarbeit mit einem Logistikdienstleister das erste internationale Logistikzentrum der Gesellschaft. Des Weiteren verschafft die zentrale Steuerung der Unternehmensbereiche Einkauf, Logistik und Technologie den Vorteil von Skaleneffekten.

Um ein komfortables Einkaufserlebnis zu ermöglichen, bietet Zalando seinen Kunden einen kostenlosen Versand sowie Rückversand mit bis zu 100 Tagen Rückgaberecht, eine kostenlose Service-Hotline, inspirierende Online-Inhalte und personalisierte Empfehlungen. Der Konzern ist der Auffassung, dass das **Zusammenspiel von Mode, operativer Abwicklung und Online-Technologie** sowie Zalandos starken Kompetenzen in allen diesen Bereichen von entscheidender Bedeutung für den Erfolg sind und es Zalando erlauben, seinen Kunden und seinen Modemarkenpartnern ein überzeugendes Leistungsversprechen zu geben.

04.1.2 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 durch die ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando **umfasst neben dem Mutterunternehmen 24 Tochterunternehmen**, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der Entwicklung von Private Labels ausschließlich für die ZALANDO SE 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 vollständige Beherrschung über alle Tochterunternehmen aus.

Die Berichterstattung zur Lage des Zalando Konzerns entspricht damit grundsätzlich der Berichterstattung der ZALANDO SE. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind im Punkt 02.6 dargestellt.

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich derzeit aus drei Mitgliedern zusammen, denen die Verantwortung der Strategie und der Steuerung des Konzerns obliegt. Rubin Ritter verantwortet den Bereich Operations, Vertrieb, Finanzen und Corporate Governance. Robert Gentz ist verantwortlich für die Bereiche Technologie, Personal und Strategie. Der Bereich von David Schneider umfasst Brand-Marketing, Einkauf und Eigenmarken. 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 überprüft er den Jahresabschluss und Lagebericht und berichtet über die Abschlussprüfung an die Hauptversammlung. Im Aufsichtsrat sind Vertreter der langfristigen Investoren von Zalando, Mitarbeiter und unabhängige Experten vertreten. Die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Anreiz- und Bonussystem werden im Vergütungsbericht erläutert. Der Vergütungsbericht und die übernahmerechtlichen Angaben nach den §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB, die beide Bestandteile des zusammengefassten Lagebericht sind, wurden im Corporate-Governance-Bericht dargestellt. Der **Corporate-Governance-Bericht** enthält auch die Erklärung zur Unternehmensführung.

SEGMENTE DES KONZERNES

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 Geschäftes für den Hauptabsatzkanal Zalando Shop nach einer geografischen Unterteilung in die Regionen DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz), Nordeuropa (Schweden, Finnland, Dänemark und Norwegen), Südeuropa (Frankreich, Italien und Spanien) und Ost- und Westeuropa (Niederlande, Belgien, Polen, Luxemburg und Großbritannien). Für das externe Reporting werden die Regionen neben DACH in das Berichtssegment Übriges Europa zusammengefasst. Alle weiteren Verkaufskanäle werden zusammengefasst im Segment Sonstige, dessen wesentlicher Anteil dabei auf die Umsätze des Absatzkanals Zalando-Lounge sowie die neuen Plattform-Initiativen entfällt. Die Umsatzerlöse der Zalando-Lounge resultieren aus zusätzlichen Verkaufsaktionen ausgewählter Produkte zu rabattierten Preisen.

04.1.3 STRATEGIE UND ZIELE DES KONZERNES

Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode. Nahezu 10.000 Mitarbeiter setzen sich dafür ein, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Das Unternehmen bietet **17,9 Mio. aktiven Kunden aus 15 Ländern** eine Fashion-Plattform und ist ein wichtiger Handelspartner für über 1.500 Markenpartner.

Die erfolgreiche Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt die Stärken des Geschäftsmodells von Zalando. Dieses bildet die Grundlage für die Erreichung der angestrebten Umsatz- und Ergebnisziele. Der Konzern strebt an, die Umsätze in Zukunft profitabel um 20–25 % pro Jahr zu steigern und die Marktführerschaft durch Erweiterung des Marktanteils im europäischen Online-Modehandel weiter auszubauen. Das Management von Zalando hat vier Schwerpunkte für das Geschäftsjahr 2016 definiert, um nachhaltig die Steigerung von Umsatz unter Beibehaltung von Profitabilität zu erreichen.

ZALANDO ALS PLATTFORM UND DIGITALER PARTNER FÜR FASHION PARTNER

Zalando plant, sich künftig weiter zu diversifizieren und sich vom reinen Online-Großhändler, der Ware einkauft und verkauft, zu einem **Plattform-Modell** weiterzuentwickeln. Das Unternehmen will sich im Rahmen dieser strategischen Ausrichtung als Plattform aufstellen, die Kunden und Fashion zusammenbringt. Zalando entwickelt seine operative und technologische Infrastruktur weiter, um allen Teilnehmern eine Wertschöpfung über die Zalando-Plattform zu ermöglichen. Die Teilnehmer umfassen Kunden, Marken/Händler und Vermittler (zum Beispiel Fashion-Stylisten, Logistikdienstleister und verbundene Marketing-Unternehmen). Für die Zukunft plant Zalando, auch „Marktplatz“-Modelle einzurichten, bei denen Marken direkt über die Zalando-Plattform verkaufen können und dabei ihr eigenes Warenbestandsrisiko tragen und steuern (statt Übernahme des Eigentums der Waren durch Zalando).

Die Zalando-Technologie ist das Fundament für die Fashion-Plattform. Je mehr Partner und Produkte sich der Plattform anschließen, umso vielfältiger wird sie sein. Zalando setzt sich stetig damit auseinander, welchen Herausforderungen seine Fashionpartner gegenüberstehen, um passende Lösungsansätze zu entwickeln. Da Technologie eine der Kernkompetenzen Zalandos ist, kann die Gesellschaft ihren Fashionpartnern zusätzliche Vorteile bieten und folglich zum digitalen strategischen Partner für sie werden. Durch den Zalando-Shop und seine mobilen Anwendungen verfügt Zalando über eine große Reichweite und gewinnt dabei fundierte Erkenntnisse über das Nutzerverhalten sowie die Kaufgewohnheiten seiner Kunden. Durch diese Analyse können die Modemarken relevante Werbebotschaften bei ihren Zielgruppen platzieren. Zalando möchte weiterhin möglichst viele verschiedene Partner für die Plattform gewinnen und diese intelligent miteinander verbinden sowie mit technologischem Know-how zufriedenstellen.

KUNDENZUFRIEDENHEIT MIT FOKUS AUF MOBILE ENDGERÄTE

Im Zentrum des Handelns stehen die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden. Die Gesellschaft will den Kunden mit einem vielfältigen Angebot an Marken, ansprechender und personalisierter Funktionalität des Online-Shops, Serviceleistungen rund um das Warenangebot und mit neuen, kundenorientierten Mobilitätslösungen begeistern. Zalando ist bestrebt, die Ansprüche der Kunden zu erfüllen und eine **langfristige Kundenbindung** zu schaffen. Mit wachsendem Warenangebot nimmt Personalisierung eine immer wichtigere Stellung ein. Eine Suchmaschine für Fashion-Produkte, automatisch generierte Einkaufsempfehlungen oder auch eine umfangreiche persönliche Beratung tragen deshalb zum Einkaufserlebnis bei.

Zalando sieht in der Entwicklung der mobilen Internetnutzung große Potenziale. Der Fokus liegt dabei auf der vorrangigen Entwicklung von Design und Inhalten auf mobilen Endgeräten. Wir erwarten weiterhin, dass in 2016 immer mehr Menschen das Internet über mobile Geräte wie Smartphones oder Tablets nutzen statt über den stationären Computer. Zalando geht auf das sich verändernde Benutzerverhalten ein und adaptiert sein Geschäftsmodell entsprechend. Zalando ist überzeugt, dass **Investitionen in diese technologischen Weiterentwicklungen** ein wichtiger Faktor sind, um langfristig erfolgreich zu bleiben und die Marktposition weiter auszubauen.

ATTRAKTIVER ARBEITGEBER

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind der Maßstab für einen attraktiven Arbeitgeber. Die Zielvorgabe bedeutet daher, nicht allein für externe Bewerber attraktiv zu sein, sondern auch in Mitarbeiter und Führungskräfte zu investieren. Das soll erreicht werden, indem Zalando seinen Mitarbeitern Wertschätzung entgegenbringt, Führungskräfte intensiv coacht und Zalando seine Werte und Vision neu definiert. Zalandos Ziel ist es, eine Arbeitsatmosphäre zu gestalten, in der alle Mitarbeiter Spaß am Job haben, unternehmerisch denken und handeln, gemeinsame übergeordnete Ziele erhalten und sich in der Lage sehen, Eigenverantwortung zu übernehmen, um an ihren Herausforderungen zu wachsen. Außerdem sollen die **Verantwortungsbereitschaft durch mehr Beteiligung der Mitarbeiter** am Unternehmen gefördert werden.

WIRTSCHAFTLICHE UND OPERATIVE EXZELLENZ

Wirtschaftlich ist Zalando bestrebt, seine Umsatz- und EBIT-Margenwachstumsziele durch einen effizienten Einsatz von Kapital zu erreichen. Neben den Entwicklungen im Technologiebereich ist Zalando auch bestrebt, seine Prozesse in allen Unternehmensbereichen zu optimieren. Ein kostenbewussteres Agieren in allen wesentlichen Abteilungen unterstreicht dabei den Fokus auf zukünftige Investitionen in die Verbesserung der Prozesse. Daneben wird es für die Organisation der Plattform zwischen den Lieferanten, Kunden, Marken und dem Fashion-Shop eine künftige Regelung zur Steuerung, rechtlichen Struktur sowie zur Leistungserbringung geben.

04.1.4 STEUERUNGSSYSTEM

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

Zalando verwendet neben diesen finanziellen Kennzahlen noch eine Reihe von **nicht finanziellen Leistungsindikatoren** zur Steuerung des Unternehmens.

- **Quote Website-Besuche mobil/Website-Besuche gesamt:** Nutzer surfen im Internet immer häufiger über mobile Endgeräte. In dem Bemühen, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, auch auf hohem Qualitätsniveau mobil shoppen zu können, entwickelt Zalando die mobilen Websites sowie Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Website-Besucher über mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Website-Besuche in 2015 im Vergleich zu 2014 um rund 14,8 Prozentpunkte von 42,3 % auf 57,1 % 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 des letzten Jahres (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. In 2015 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 3,2 Mio. von 14,7 Mio. auf nunmehr 17,9 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. In 2015 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 41,4 Mio. auf **55,3 Mio.** erhöht.
- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem Kunde:** Die durchschnittliche Anzahl von Bestellungen, die aktive Kunden innerhalb der letzten zwölf Monate getätigt haben, beträgt zum 31. Dezember 2015 3,1 Bestellungen (Vorjahr: 2,8 Bestellungen).
- **Durchschnittliche Warenkorbgröße:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Er ist darüber hinaus ein wichtiger Indikator, um das Vertrauen der Kunden in die Gesellschaft zu messen. Vor diesem Hintergrund ist der Anstieg des durchschnittlichen Warenkorbs im Geschäftsjahr 2015 von 66,6 EUR auf **67,8 EUR** ein wichtiger Schritt für Zalando.

04.1.5 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zalando entwickelt zentrale Bestandteile seiner Software selbst. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden insbesondere Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. **Wichtige technische Entwicklungen in 2015** waren unter anderem Zalon (Fashion Curation für Desktop & App), My Feed Integration in Apps, Same day Delivery, DHL Prio Delivery, Apple Pay Integration, neue Versionen der Zalando iOS und Android Apps, SLA-based Batching für die Logistikstandorte, Brand Shop Insights für Zalando-Markenpartner, und vieles mehr.

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 Prozesskette dar.

Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwicklerteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teilbereichen Fashion-Store, Marketplaces, Payment & Incentives und Brand Solutions organisiert sind.

Im Geschäftsjahr 2015 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 23,1 Mio. EUR (Vorjahr: 18,8 Mio. EUR), in denen geleistete Anzahlungen in Höhe von 9,2 Mio. EUR enthalten sind (Vorjahr: 1,9 Mio. EUR). Der Anstieg der Entwicklungskosten ist auf die Weiterentwicklung der oben genannten Software und der neuen technischen Projekte zurückzuführen.

Forschungskosten bestehen in nur unwesentlicher Höhe.

04.1.6 NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit bedeutet für Zalando die Verknüpfung von ökonomischen Zielen mit ökologisch und sozial ausgewogenem Handeln. Ziel ist es dabei, das **Unternehmenswachstum verantwortungsvoll zu gestalten**. Damit begegnet Zalando den Anforderungen seiner Stakeholder und kann mögliche Risiken vermeiden, die sich wiederum negativ auf Zalandos langfristigen Erfolg auswirken könnten.

Mit klaren organisatorischen Strukturen und Managementsystemen gewährleistet Zalando die professionelle Steuerung und Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Die strategische Verantwortung für Nachhaltigkeit bei Zalando trägt der Vorstand. Er wird dabei unterstützt vom General Counsel. An ihn berichtet das **Corporate Social Responsibility-Team** (kurz: CSR-Team), das das Thema operativ steuert und weiterentwickelt. Es treibt Nachhaltigkeit unternehmensintern voran, identifiziert mögliche Risiken, definiert Ziele und Maßnahmen, koordiniert die Aktivitäten und sorgt für einen Wissenstransfer mit anderen Abteilungen. Das CSR-Team verfolgt und bewertet zudem die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und identifiziert etwaigen Anpassungsbedarf – unternehmensübergreifend und in den einzelnen Bereichen. Unterstützt wird es dabei von den jeweiligen Abteilungen, die im Rahmen der Zalando-Nachhaltigkeitsstrategie Maßnahmen identifizieren und umsetzen, wie zum Beispiel das Ethical Trade Team der Eigenmarken. Um Risiken zu vermeiden und Compliance sicherzustellen, arbeitet das CSR-Team eng mit der Abteilung Governance, Risk & Compliance (kurz: GRC) zusammen.

Für einen strukturierten Umgang mit ökologischen und sozialen Themen hat die Gesellschaft im Berichtsjahr ihre **erste Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt**. Zalando bündelt darin bestehende Maßnahmen und richtet künftige Aktivitäten gezielt darauf aus, die ökologischen und sozialen Risiken unserer Geschäftstätigkeit zu minimieren sowie Chancen zu nutzen, die mit globalen Megatrends und dem Geschäftsmodell einhergehen. Aus dem Strategieprozess resultiert eine

Vielzahl an Einzelmaßnahmen in Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Produktverantwortung und anderen Bereichen, die im Nachhaltigkeitsfahrplan und den Nachhaltigkeitszielen zusammengefasst sind.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir in unserem Kapitel 01.7 zur Nachhaltigkeit dar.¹

04.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

04.2.1 GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Der Einzelhandel in Europa² konnte 2015 aufgrund schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen lediglich um knapp 2 % gegenüber dem Vorjahr wachsen. Angetrieben vom allgemeinen Megatrend zum Online-Shopping **wuchs der Online-Einzelhandel wesentlich schneller** und schloss 2015 um 13 % über dem Niveau des Vorjahres. Der europäische Modemarkt³ erreichte im abgeschlossenen Geschäftsjahr ein Volumen von etwa 417 Mrd. EUR, was einem nominalen Wachstum gegenüber dem Vorjahr von ca. 1 % entspricht, und lag damit leicht über dem Niveau der Vorjahre (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate in den letzten fünf Jahren: 0,4 %).⁴ Der Online-Modemarkt hat sich europaweit weitaus besser entwickelt und konnte im Vergleich zum Vorjahr um 10 % auf 46 Mrd. EUR zulegen.⁵

Die Zahlen für den deutschen Einzelhandel zeigen ein ähnliches Bild. Danach konnte in 2015 ein nominales Wachstum von annähernd 2 % gegenüber dem Vorjahr erzielt werden. Auch hier entwickelte sich der Internet-Einzelhandel wesentlich rasanter als der Einzelhandel insgesamt. So lagen die nominalen **Umsätze in 2015** um fast 13 % über dem Ergebnis des Vorjahres. Der Modehandel in Deutschland erreichte nach niedrigen Zuwächsen in 2014 auch im vergangenen Jahr nur ein geringes nominales Wachstum von 0,3 %. Wie in 2014 machte dem Modehandel auch in 2015 das Wetter in vielen Monaten zu schaffen. Insbesondere die Hitzewelle im August und die überdurchschnittlich hohen Temperaturen im November und Dezember erschwerten den Abverkauf entsprechender Saisonware.^{6,7} Trotz dieser Wetterbedingungen konnten die deutschen Online-Modeeinzelhändler ihren Umsatz in 2015 gegenüber dem Vorjahr um mehr als 8 % auf ein Volumen von annähernd 12 Mrd. EUR steigern.

Die folgenden positiven Aussichten im europäischen Modemarkt und im Internet-Einzelhandel **bieten unserer Auffassung nach zusätzliche Marktchancen** für unser Geschäftsmodell:

- Der Online-Handel mit Modeartikeln ist Teil einer zweiten Welle des E-Commerce. Der Anteil der über das Internet verkauften Mode wird im Vergleich zu der im stationären Handel verkauften Mode weiter wachsen.
- Europa ist mit seinem konzentrierten Wohlstand und hoher Bevölkerungsdichte ein hochattraktiver Modemarkt. In unseren Hauptabsatzmärkten in Westeuropa lagen die Modeausgaben pro Person in 2015 bei 771 EUR, was im weltweiten Vergleich einen Spitzenplatz bedeutet.⁸ Darüber hinaus besitzt der westeuropäische Modemarkt die höchsten Ausgaben pro km² weltweit (Schätzungen zufolge belaufen sich die Ausgaben auf 86,5 TEUR pro km²;

1) Das Kapitel zur Nachhaltigkeit ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts

2) Die Angaben zum europäischen Einzelhandel beziehen sich auf Europa exklusive Russland.

3) Die Angaben zum europäischen Modemarkt beziehen sich auf Europa exklusive Russland.

4) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

5) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

6) Textilwirtschaft: Nur Gleichstand, Nr. 2B, 14. Januar 2016

7) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

8) Euromonitor International

im Vergleich dazu betragen die weltweiten Modeausgaben ungefähr 14,9 TEUR pro km²).⁹ Die Ausgaben pro km² sind für Online-Händler eine wichtige Kennzahl, weil höhere Ausgaben pro km² eine vergleichsweise schnellere und kostengünstigere Lieferung ermöglichen.

- Online-Händler von Mode können typischerweise Bruttogewinnmargen von 40 % bis 60 % realisieren. Diese Bruttogewinnmargen liegen deutlich über den Margen, die Online-Händler anderer Produktkategorien, wie z. B. Elektronik, erzielen können.¹⁰
- Mobile Endgeräte haben erheblich zum starken Wachstum im Online-Einzelhandel beigetragen. Das gilt auch für den Online-Vertrieb von Mode. Smartphones und Tablets versetzten die Kunden in die Lage, sich jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten zu verschaffen. Das Wachstum zeigt deutlich, dass die Kunden mehr und mehr Produkte über ihre tragbaren Geräte bestellen. Prognosen für den Mobile Commerce zeigen zudem, dass sich dieses Wachstum auch in den kommenden fünf Jahren mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von ca. 18 % weiter fortführen wird.¹¹

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Online-Vertrieb von Mode bieten unserer Auffassung nach große Marktchancen.

04.2.2 GESCHÄFTSVERLAUF

Zalando blickt auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2015 zurück. Der Konzern ist im Vergleich zu 2014 weiter stark gewachsen und **erzielte einen Umsatz von über 2.958,2 Mio. EUR** (Vorjahr: 2.214,0 Mio. EUR). So konnten in allen Segmenten Umsatzsteigerungen verzeichnet werden, DACH +28,0 %, Übriges Europa +40,5 % und Sonstige +41,8 %. Das Kernsegment DACH bleibt mit 1.580,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1.234,0 Mio. EUR) weiterhin das umsatzstärkste Segment, gefolgt von dem Segment Übriges Europa, in dem ein Umsatz in Höhe von 1.211,6 Mio. EUR in 2015 (Vorjahr: 862,6 Mio. EUR) verzeichnet werden konnte. Zalando ist auch in 2015 schneller gewachsen als der Markt und hat in allen Ländern Marktanteil hinzu gewonnen.

Im Jahr 2015 blieb Bekleidung die umsatzstärkste Produktkategorie. Der Kundenstamm wuchs zum 31. Dezember 2015 weiter auf 17,9 Mio. aktive Kunden an; zum 31. Dezember 2014 waren es 14,7 Mio. aktive Kunden.

Neben dem weiteren Ausbau der bestehenden Absatzmärkte hat Zalando in 2015 verstärkt in die Anhebung der Qualitätsstandards zur **weiteren Steigerung umfassender Kundenzufriedenheit** investiert. Darüber hinaus hat die Gesellschaft umfangreiche Investitionen im Technologiebereich getätigt, um ihre Plattformstrategie voranzutreiben. Hierzu gehört die Eröffnung **neuer internationaler Technologiezentren in Dublin und Helsinki**, wo zukünftig Datenanalysten das Online-Einkaufserlebnis weiter verbessern und sich auf die Entwicklung innovativer, kundenorientierter Produkte wie neue Apps konzentrieren sollen. Zusätzlich wurde durch den Bereich Brand Solutions die Kooperation mit den Markenpartnern noch weiter vertieft, um das Sortiment im Shop zu erweitern. Inzwischen gibt es über 1.000 individuelle Brand-Shops im Zalando-Shop. Die Marken erhalten über IT-gestützte Systeme die Kontrolle über ihre Inhalte und detaillierte datengestützte Einblicke in das Online-Shoppingverhalten von Kunden. Mit einem **über 1.000 Mitarbeiter starken Technologie-Team** kann Zalando viele Prozesse von der Onsite-Gestaltung über Zahlungsverkehr bis hin zu Logistik-, Artikel- und Einkaufssoftware eigenständig abbilden. Um die Führungsposition im sich schnell ändernden Marktumfeld weiter auszubauen, richtet sich Zalando weiter aktiv auf die zunehmende Nutzung mobiler Geräte seiner Kunden aus.

9) Euromonitor International

10) Gesellschaftsangabe; Durchschnitt der Bruttogewinnmargen ausgewählter börsennotierter E-Commerce-Unternehmen wie Asos, Yoox und Boohoo für 2014 basierend auf öffentlich zugänglichen Informationen.

11) Euromonitor International

Zalando ermöglicht seinen Kunden inzwischen in allen internationalen Märkten auf den gängigen Betriebssystemen ein mobiles Shopping-Erlebnis. Dies führte im Geschäftsjahr 2015 auf den Zalando-Online-Shops zu einem Besucheranteil von 57,1 % über mobile Endgeräte. Die App verzeichnete zum Ende des Geschäftsjahres 2015 insgesamt mehr als 16 Mio. Downloads.

Im Bereich Logistik wurde mit dem weiteren Ausbau des Logistikzentrums in Mönchengladbach begonnen. Neuerungen in den Prozessen, wie zum Beispiel Same Day Delivery – eine Versandoption, bei der Kunden ihre Ware schon am Tag der Bestellung erhalten –, die Express-Lieferung, bequemere Retouren und eine größere Vielfalt an Versand- und Retourenoptionen, haben das Kundenerlebnis in 2015 weiter verbessert.

Mit dem kuratierten Shopping „Zalon“ bietet Zalando seit dem Frühjahr 2015 in Deutschland, Österreich und der Schweiz individuelle Einkaufsberatung an. Dieser Schritt spiegelt die konsequente Weiterentwicklung unserer Services mit dem Ziel wider, dem Kunden eine persönliche Beratung durch einen unserer mehr als 200 Zalando-Fashionexperten zu bieten.

Zalando möchte die **Mitarbeiter stärker an unternehmerischen Entscheidungen partizipieren** lassen. So wurde im Jahr 2015 vor allem die Feedbackkultur durch monatliche Umfragen mit direkt abgeleiteten Maßnahmen fest in das Unternehmensleben verankert. Zweiwöchentliche Webcasts, die vom Senior Management-Team präsentiert werden, machen strategische Fragen transparenter und bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, Ad-hoc-Fragen zu erörtern.

Zalando ist im Oktober letzten Jahres an die Börse gegangen und hatte bereits im Dezember 2014 den Sprung in den SDAX geschafft. Seit Juni 2015 ist die Aktie der ZALANDO SE im MDAX, dem zweitwichtigsten Index der deutschen Börse, vertreten. Im Laufe des Geschäftsjahres wurde die Zalando-Aktie auch in den MSCI Germany Index (Dezember 2015) und in den STOXX Europe 600 (Dezember 2015) aufgenommen. Durch die Notierung in diesen Indizes ist Zalando auf den Kapitalmärkten stärker sichtbar geworden.

04.2.3 WIRTSCHAFTSLAGE

KONZERNERTRAGSLAGE

Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2015 seinen starken Wachstumskurs beibehalten. Die verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zeigt im Berichtszeitraum eine deutliche Steigerung der Umsatzerlöse und im Vergleich zum Vorjahr eine signifikante Verbesserung des betrieblichen Ergebnisses (EBIT).

17 KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

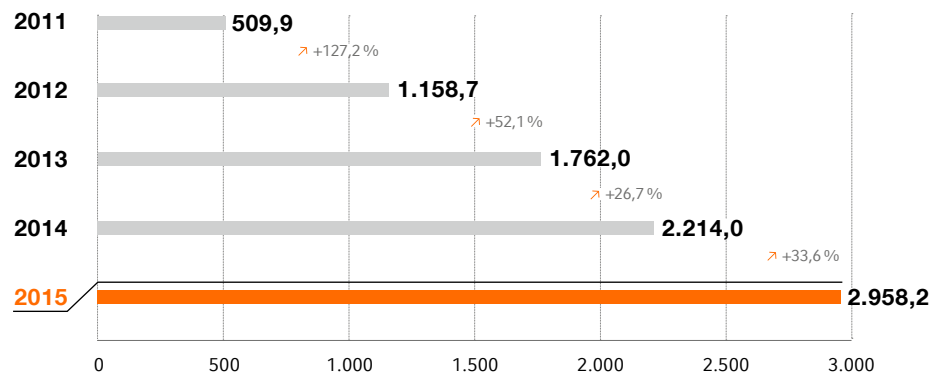
IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2015	IN % VOM UMSATZ	01.01.– 31.12.2014	IN % VOM UMSATZ	VERÄN- DERUNG
Umsatzerlöse	2.958,2	100,0 %	2.214,0	100,0 %	0,0pp
Umsatzkosten	-1.624,0	-54,9 %	-1.255,3	-56,7 %	1,8pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.334,1	45,1 %	958,7	43,3 %	1,8pp
Vertriebskosten	-1.118,9	-37,8 %	-793,8	-35,9 %	-2,0pp
Verwaltungskosten	-129,0	-4,4 %	-109,2	-4,9 %	0,5pp
Sonstige betriebliche Erträge	10,2	0,3 %	12,2	0,6 %	-0,3pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-7,0	-0,2 %	-5,8	-0,3 %	0,0pp
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	89,6	3,0 %	62,1	2,8 %	0,2pp

18 SONSTIGE KONZERN-FINANZDATEN

IN MIO. EUR	01.01.- 31.12.2015	01.01.- 31.12.2014	VERÄNDERUNG
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,0%	2,8%	0,2pp
Bereinigtes EBIT (ohne anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente)	107,5	81,9	25,6
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,6%	3,7%	-0,1pp
EBITDA	123,8	87,9	35,9
Bereinigtes EBITDA (ohne anteilsbasierte Vergütungen mit Aus- gleich durch Eigenkapitalinstrumente)	141,7	107,7	34,0

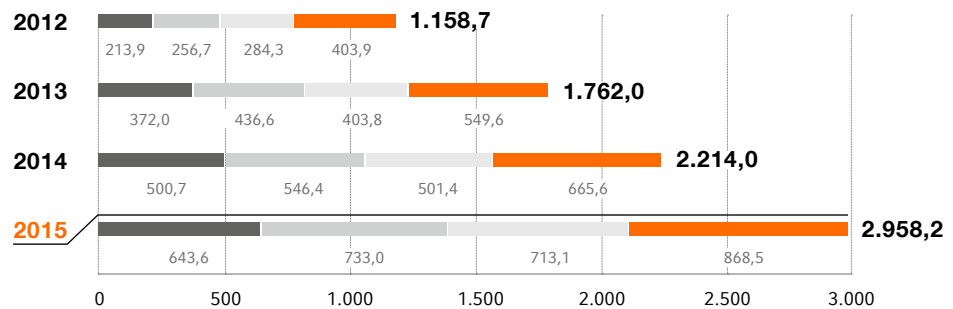
UMSATZENTWICKLUNG

01 UMSATZWACHSTUM NACH JAHREN IN MIO. EUR (2011–2015)



Zalando hat in 2015 seinen Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 744,2 Mio. EUR von 2.214,0 Mio. EUR auf 2.958,2 Mio. EUR gesteigert. Damit liegt der Umsatz um rund 34 % über dem Niveau des Vorjahres. Die Umsatzentwicklung geht überwiegend auf eine größere Anzahl an Bestellungen zurück

02 UMSATZWACHSTUM NACH QUARTALEN IN MIO. EUR (2012–2015)



Die unterjährigen Umsatzschwankungen 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 868,5 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz im vierten Quartal das Niveau der Vergleichsperiode um 30,5 % (Q4 2014: 665,6 Mio. EUR).

Die wichtigen Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:

19 LEISTUNGSINDIKATOREN

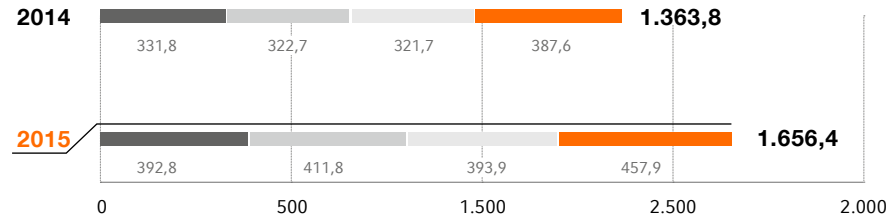
LEISTUNGSINDIKATOREN *	01.01.– 31.12.2015	01.01.– 31.12.2014	VER- ÄNDERUNG
Site Visits (in Mio.)	1.656,4	1.363,8	21,5 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	57,1	42,3	14,8 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	17,9	14,7	22,4 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	55,3	41,4	33,5 %
Durchschn. Bestellungen pro aktivem Kunden	3,1	2,8	9,1 %
Durchschn. Warenkorbgröße (in EUR)	67,8	66,6	1,8 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	2.958,2	2.214,0	33,6 %
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	25,8	22,3	3,5 pp
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	11,7	13,2	-1,4 pp
Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	25,9	22,5	3,4 pp
Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	11,9	13,4	-1,5 pp
EBIT (in Mio. EUR)	89,6	62,1	44,3 %
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	107,5	81,9	31,3 %
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,0	2,8	0,2 pp
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,6	3,7	-0,1 pp
EBITDA (in EUR Mio.)	123,8	87,9	40,8 %
Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR)	141,7	107,7	31,6 %
Nettoumlaufvermögen (in Mio. EUR)	-2,6	-3,7	-30,3 %
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit (in Mio. EUR)	119,4	174,8	-31,7 %

*} Weitere Erläuterungen zu den Leistungskennzahlen finden sich im Glossar

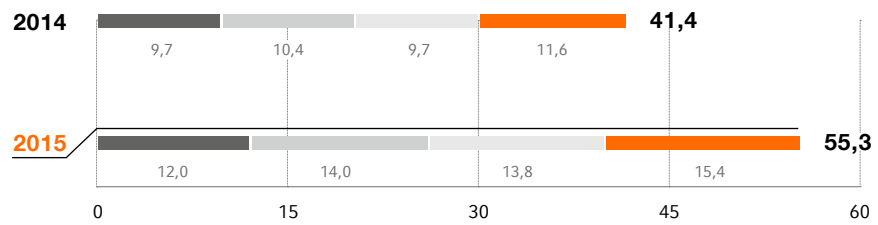
Die wichtigsten Leistungskennzahlen sind Umsatzerlöse, EBIT-Marge, bereinigte EBIT-Marge, durchschnittliche Warenkorbgröße sowie Anzahl der Bestellungen. Diese Leistungsindikatoren werden im Prognosebericht unter Punkt 02.5 dargestellt.

Trotz des extrem heißen Sommers und des milden Winters konnten die Umsätze im Jahr 2015 erneut deutlich gesteigert werden. Dabei basiert der **Umsatzanstieg** im Vergleich zum Vorjahr im Wesentlichen auf einem Plus an Bestellungen in Höhe von 33,5 % und einer Zunahme der durchschnittlichen Warenkorbgröße um 1,8 %. Die gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site Visits um 21,5 % vorangetrieben. 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 in 2015 im Vergleich zum Vorjahr um 14,8 Prozentpunkte auf 57,1 % angestiegen. Zusätzlich ist die Anzahl der aktiven Kunden um 22,4 % auf 17,9 Mio. gestiegen.

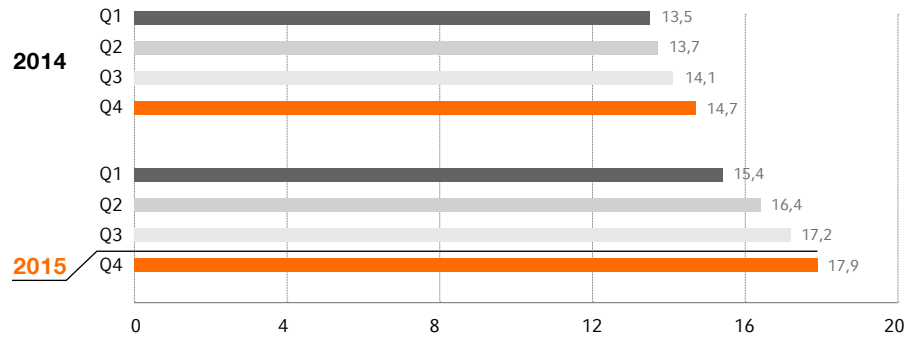
03 SITE-VISITS NACH QUARTALEN IN MIO. (2014-2015)



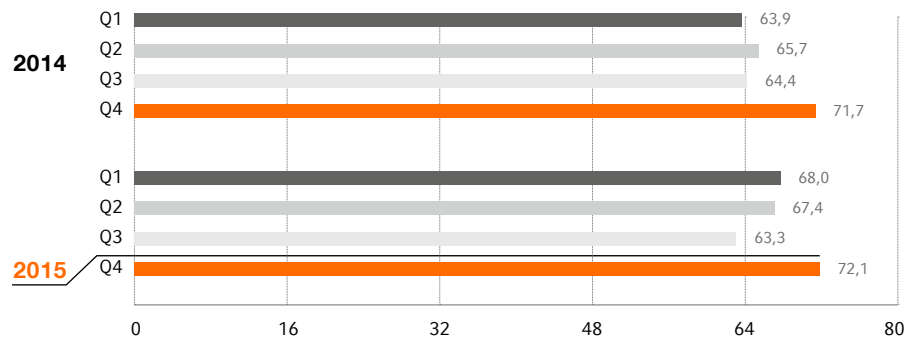
04 ANZAHL DER BESTELLUNGEN NACH QUARTALEN IN MIO. (2014-2015)



05 ANZAHL AKTIVE KUNDEN NACH QUARTALEN IN MIO (2014-2015)



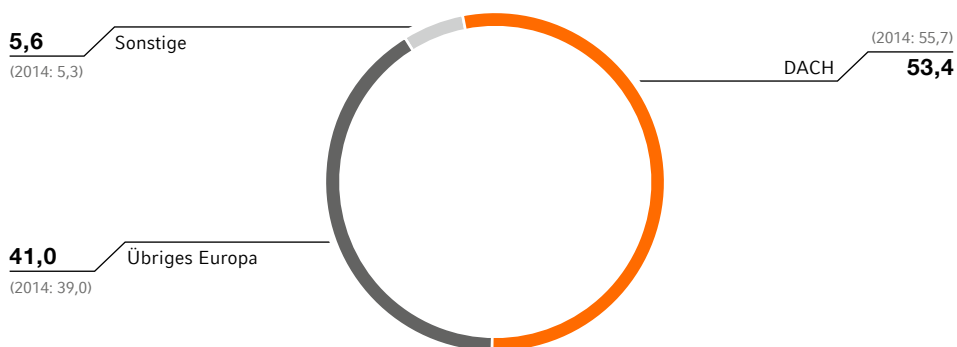
06 DURCHSCHNITTLICHE WARENKORBGRÖSSE NACH QUARTALEN IN EUR (2014-2015)



Zalando profitiert von einer stark gestiegenen Nachfrage jüngerer Kundengruppen – dank der größeren Auswahl an preisgünstigen Marken sowie des guten mobilen Zugriffs auf das Angebot. Die enge Zusammenarbeit von Zalando mit Fast-Fashion Marken wie beispielsweise Topshop, Topman und Mango trugen zur weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrads von Zalando im Fashion-Bereich bei.

Der Umsatz nach Segmenten stellt sich folgendermaßen dar:

07 UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN PROZENT (2014 IN PROZENT)



Das DACH-Segment erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 erneut mehr als 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.

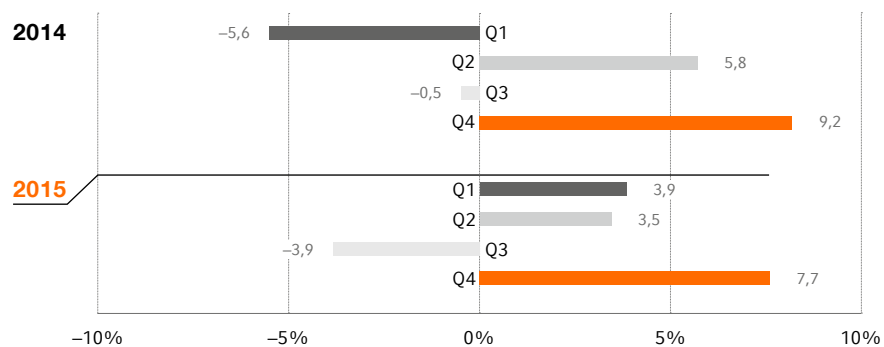
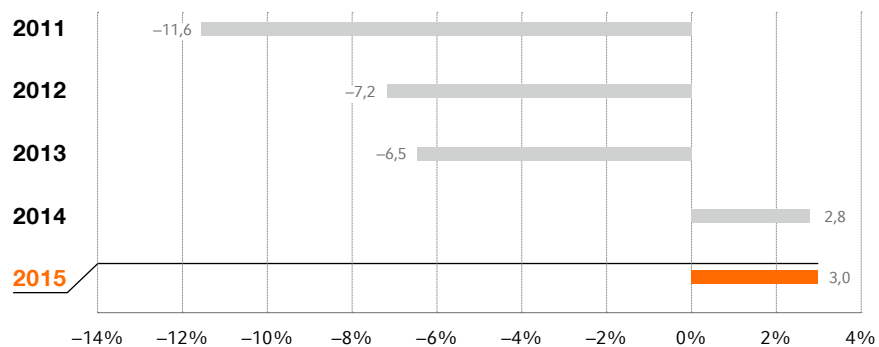
Im größten Segment **DACH wurde in 2015 ein Umsatz in Höhe von 1.580,1 Mio. EUR** (Vorjahr: 1.234,0 Mio. EUR) erzielt, was gleichbedeutend ist mit einem Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr von 28,0 %.

Im Segment Übriges Europa wurden in 2015 1.211,6 Mio. EUR (Vorjahr: 862,6 Mio. EUR) umgesetzt, was einem Umsatzanstieg im Vergleich zu 2014 von 40,5 % entspricht.

Die Umsatzentwicklung wurde darüber hinaus auch durch das Segment Sonstige gestützt, das die Geschäftstätigkeit der Zalando-Lounge, die neuen Projekte im Rahmen der Plattform-Strategie und die Offline-Aktivitäten des Konzerns umfasst.

EBIT-ENTWICKLUNG

In 2015 hat der Konzern ein EBIT von 89,6 Mio. EUR (Vorjahr: 62,1 Mio. EUR) erwirtschaftet. Die Verbesserung der EBIT-Marge um 0,2 Prozentpunkte von 2,8 % in 2014 auf 3,0 % in 2015 ist auf Effizienzsteigerungen in einigen Kostenpositionen zurückzuführen.

08 EBIT-MARGE NACH QUARTALEN (2014–2015)**09 EBIT-MARGE NACH JAHREN (2011–2015)**

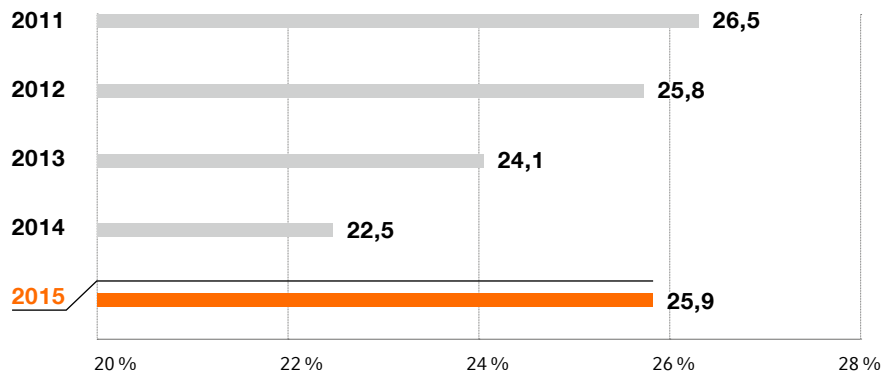
Das EBIT umfasst auch die folgenden Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. Weiterführende Informationen finden sich im Anhang zum Konzernabschluss.

20 AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG NACH FUNKTIONSBEREICHEN

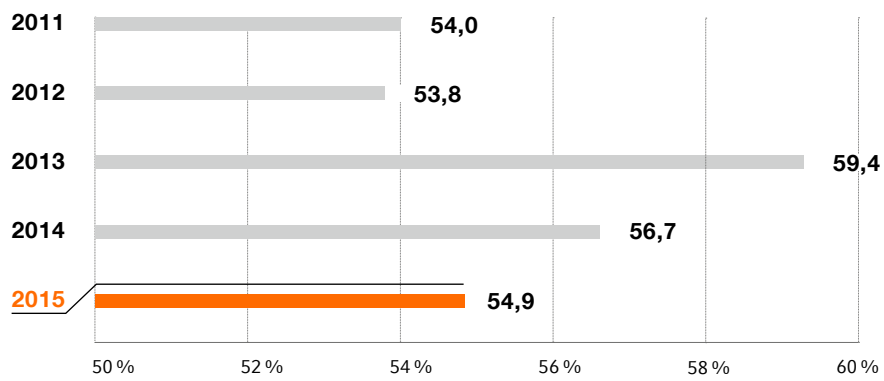
IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2015	01.01.– 31.12.2014	VER- ÄNDERUNG
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	17,9	19,8	-1,9
Umsatzkosten	4,5	4,4	0,1
Vertriebskosten	9,0	9,6	-0,6
davon Marketingkosten	4,5	4,1	0,4
davon Fulfillmentkosten	4,5	5,5	-1,0
Verwaltungskosten	4,5	5,8	-1,3

FÜNFJAHRESÜBERSICHT KOSTENPOSITIONEN (UNBEREINIGT)

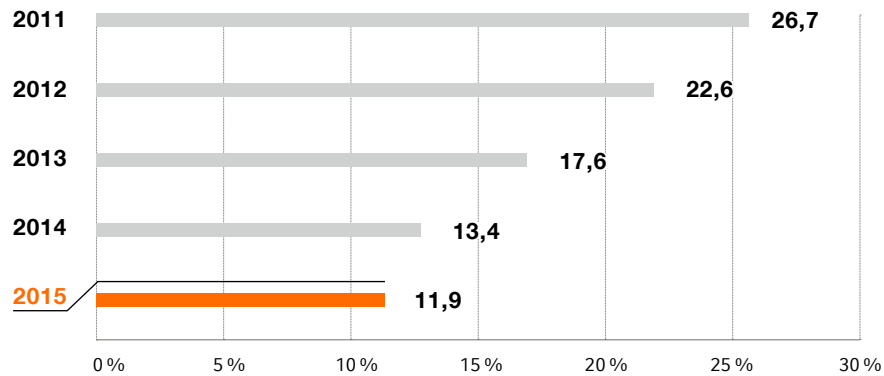
10 LOGISTIKKOSTEN IN % VOM UMSATZ



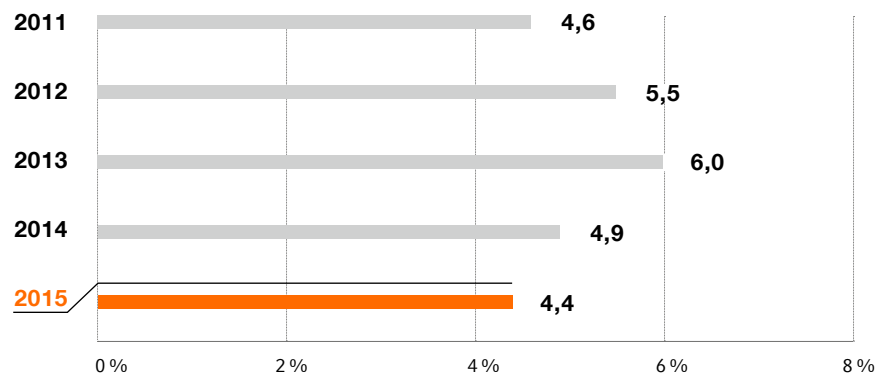
11 UMSATZKOSTEN IN % VOM UMSATZ



12 MARKETINGKOSTEN IN PROZENT VOM UMSATZ



13 VERWALTUNGSKOSTEN IN % VOM UMSATZ



Die Umsatzkosten haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 368,7 Mio. EUR auf 1.624,0 Mio. EUR erhöht. Die Bruttogewinnmarge hat sich mit 45,1 % (Vorjahr: 43,3 %) deutlich verbessert. Die positive Entwicklung ist insbesondere auf im Vergleich zum Vorjahr geringere Preisnachlässe zurückzuführen. Bessere Einkaufskonditionen gegenüber Lieferanten haben sich ebenfalls positiv auf die Bruttogewinnmarge ausgewirkt (inklusive des optionalen Nachordervolumens).

Die Vertriebskosten (Summe aus Fulfillment- und Marketingkosten) in Prozent vom Umsatz haben sich von 35,9 % in 2014 um 2,0 Prozentpunkte auf 37,8 % in 2015 erhöht. Der Anstieg der Fulfillmentkosten ist in erster Linie auf externe betrügerische Handlungen zurückzuführen. **Zalando ist bestrebt, das erstklassige Kundenerlebnis ständig zu verbessern.** In den Fulfillmentkosten haben sich so einerseits Investitionen in einen schnelleren Versand und Investitionen in die Mobile- und Plattformtechnologie niederschlagen. Darüber hinaus haben andererseits Wertminderungen auf Forderungen die Kostenposition belastet. Sie sind Ausdruck kundenfreundlicherer Zahlungsmethoden, die im ersten Halbjahr 2015 zu einem gestiegenen Anteil von Bestellungen auf Rechnung und zu einem höheren Niveau von externem betrügerischem Handeln geführt haben. In Prozent vom Umsatz haben sich die Fulfillmentkosten von 22,5 % in 2014 auf 25,9 % in 2015 erhöht.

Aufgrund der Hebelwirkung aus einem steigenden Anteil wiederkehrender Kunden zusammen mit einer effektiveren Steuerung haben sich die Marketingkosten im Verhältnis zum Umsatz substantiell verringert und sind um 1,5 Prozentpunkte auf 11,9 % gesunken.

Die Verwaltungskosten sind wachstumsbedingt leicht angestiegen. Im Verhältnis zum Umsatz konnten diese Aufwendungen aber ebenfalls um 0,5 Prozentpunkte auf 4,4 % gesenkt werden.

Die **EBIT-Marge verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte** von 2,8 % in 2014 auf 3,0 % in 2015. Absolut ist das EBIT um 27,5 Mio. EUR von 62,1 Mio. EUR auf 89,6 Mio. EUR gestiegen. Haupttreiber waren die Erhöhung der Bruttogewinnmarge um 1,8 Prozentpunkte, die weitere Verbesserung des bereinigten Marketingkostenverhältnisses um 1,5 Prozentpunkte und die im Vergleich zum Umsatz um 0,5 Prozentpunkte gesunkenen Verwaltungskosten. Die Fulfillmentkosten stiegen von 22,5 % auf 25,9 % in 2015 und wirkten sich negativ auf die EBIT-Marge in Prozent des Umsatzes aus.

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 Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. In 2015 hat Zalando ein **bereinigtes EBIT von 107,5 Mio. EUR** (Vorjahr: 81,9 Mio. EUR) erwirtschaftet. Trotz des Wachstums und der höheren Investitionen hat sich die bereinigte EBIT-Marge nur marginal um 0,1 Prozentpunkte von 3,7 % in 2014 auf 3,6 % in 2015 verschlechtert.

ERTRAGSLAGE SEGMENTE

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

21 KONZERN-SEGMENTERGESNISRECHNUNG

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2015	01.01.–31.12.2014	VERÄNDERUNG
Umsatzerlöse			
DACH	1.580,1	1.234,0	346,1
Übriges Europa	1.211,6	862,6	349,0
Sonstige	166,5	117,4	49,1
Betriebliches Ergebnis (EBIT)			
DACH	92,2	72,3	19,9
Übriges Europa	-10,2	-18,6	8,4
Sonstige	7,5	8,4	-0,9
Sonstige Segment-Finanzdaten			
Bereinigtes EBIT DACH	101,9	83,0	18,9
Bereinigtes EBIT Übriges Europa	-3,3	-11,6	8,3
Bereinigtes EBIT Sonstige	8,9	10,5	-1,6

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

22 AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN NACH SEGMENTEN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2015	01.01.–31.12.2014	VERÄNDERUNG
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	17,9	19,8	-1,9
DACH	9,7	10,7	-1,0
Übriges Europa	6,9	7,0	-0,1
Sonstige	1,3	2,1	-0,8

Zur positiven EBIT-Entwicklung haben alle Segmente des Konzerns beigetragen. Das DACH-Segment ist mit einer positiven EBIT-Marge von 5,8 % in 2015 weiterhin klar profitabel. Die EBIT-Marge ist leicht um 0,1 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen. Im Segment Übriges Europa konnte Zalando die EBIT-Marge von -2,2 % um 1,4 Prozentpunkte auf -0,8 % verbessern. Das Segment Sonstige verzeichnete im Geschäftsjahr 2015 ebenfalls einen Rückgang um 2,7 Prozentpunkte auf eine EBIT-Marge von 4,5 %.

Um die operative Leistung der Segmente beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch hier **EBIT und EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung** mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. Das DACH-Segment erwirtschaftete in 2015 eine bereinigte EBIT-Marge von 6,4 %. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die bereinigte EBIT-Marge um 0,3 Prozentpunkte verschlechtert. Das Segment Übriges Europa erzielte im Vergleich zum Vorjahr eine deutliche Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 1,0 Prozentpunkte von -1,3 % auf -0,3 %. Das Segment Sonstige erwirtschaftete in 2015 eine klare profitable bereinigte EBIT-Marge von 5,3 %. Im Vergleich zum Vorjahr ist die bereinigte EBIT-Marge in diesem Segment aufgrund gestiegener Marketingausgaben der Zalando Lounge sowie Investitionskosten für die neuen Plattform-Initiativen um 3,6 Prozentpunkte gesunken.

FINANZLAGE

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

23 VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2015	01.01.–31.12.2014
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	119,4	174,8
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-196,5	-51,8
Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit	1,5	510,8
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	-75,7	633,8
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	0,9	0,0
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	1.051,0	417,2
Finanzmittelbestand am 31.12.	976,2	1.051,0

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 119,4 Mio. EUR (Vorjahr: 174,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der trotz des gestiegenen Periodenergebnisses (von 47,1 Mio. EUR im Vorjahr auf 121,5 Mio. EUR im Berichtsjahr) geringere Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft resultiert im Wesentlichen aus dem zahlungsunwirksamen Ertrag aus der Aktivierung von latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge. Darüber hinaus wirkten sich 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 auf den Cashflow aus.

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen hat sich gegenüber dem Vorjahr kaum geändert und bleibt weiterhin neutral.

Das **Nettoumlaufvermögen**, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, belief sich zum 31. Dezember 2015 auf –2,6 Mio. EUR (Vorjahr: –3,7 Mio. EUR).

Der negative Cashflow aus der Investitionstätigkeit resultiert überwiegend aus Finanzmitteln, die in Termingelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt und daher im investiven Cashflow ausgewiesen werden. Zum 31. Dezember 2015 waren 155,0 Mio. EUR (31. Dezember 2014: 0,0 Mio. EUR) in diese Termingelder investiert. Ferner wirkten sich **Investitionen in die Logistikinfrastruktur**, die insbesondere die Logistikzentren in Erfurt und Mönchengladbach betreffen, sowie Investitionen in die intern entwickelte Software sowie in die Betriebs- und Geschäftsausstattung negativ auf den Cashflow aus der Investitionstätigkeit aus. Die Investitionen für Akquisitionen betragen 16,8 Mio. EUR.

Dementsprechend gingen die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 74,8 Mio. EUR zurück, so dass Zalando zum 31. Dezember 2015 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 976,2 Mio. EUR verfügte.

Der frei verfügbare Cashflow ist im Vergleich zum Vorjahr um 81,2 Mio. EUR von 123,8 Mio. EUR auf 42,6 Mio. EUR zurückgegangen. Die Verschlechterung beruht im Wesentlichen auf einem geringeren Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie dem Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit.

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 in 2015 um 80,3 Mio. EUR erhöht. Der Anstieg beruht im Wesentlichen auf dem Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie der Freigabe von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterlagen.

KREDITLINIE

Am 30. Juli 2014 haben die ZALANDO SE und bestimmte Tochtergesellschaften mit einer Gruppe von Banken eine revolvingierende Kreditfazilität in Höhe von 200 Mio. EUR abgeschlossen, die in verschiedenen Währungen in Anspruch genommen werden kann. Die revolvingierende Kreditfazilität kann für die allgemeinen Gesellschaftszwecke (einschließlich Akquisitionen) sowie für Avale in Anspruch genommen werden. Die Fazilität hat eine Laufzeit bis zum 30. Juli 2019. Sie wurde zum 31. Dezember 2015 mit Avalkrediten in Höhe von 26,4 Mio. EUR in Anspruch genommen.

VERMÖGENSLAGE

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

24 AKTIVA

IN MIO. EUR	31.12.2015		31.12.2014		VERÄNDERUNG	
Langfristige Vermögenswerte	253,1	12,0 %	194,0	10,9 %	59,1	30,5 %
Kurzfristige Vermögenswerte	1.863,5	88,0 %	1.591,5	89,1 %	271,9	17,1 %
Gesamtvermögen	2.116,5	100,0 %	1.785,5	100,0 %	331,0	18,5 %

25 PASSIVA

IN MIO. EUR	31.12.2015		31.12.2014		VERÄNDERUNG	
Eigenkapital	1.271,4	60,1 %	1.126,7	63,1 %	144,7	12,8 %
Langfristige Verbindlichkeiten	31,3	1,5 %	30,9	1,7 %	0,4	1,3 %
Kurzfristige Verbindlichkeiten	813,8	38,5 %	627,9	35,2 %	185,9	29,6 %
Gesamtkapital	2.116,5	100,0 %	1.785,5	100,0 %	331,0	18,5 %

Die Bilanzsumme hat sich im Geschäftsjahr 2015 um 18,5 % erhöht. Nettoumlaufvermögen und Eigenkapital sind die wesentlichsten Bilanzpositionen.

Der Konzern entwickelt zentrale Bestandteile der im Unternehmen eingesetzten Software selbst. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden insbesondere Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Die Zugänge im Geschäftsjahr 2015 entfallen mit 23,1 Mio. EUR (Vorjahr: 18,8 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 9,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1,9 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen enthalten sind. Es handelt sich dabei ausschließlich um Herstellungskosten für selbst erstellte Software.

In 2015 wurden insgesamt **Investitionen in immaterielle Vermögenswerte** in Höhe von 38,3 Mio. EUR (Vorjahr: 21,9 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 33,3 Mio. EUR (Vorjahr: 17,5 Mio. EUR) getätigt.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen Waren für das operative Kerngeschäft von Zalando. Der Anstieg der Vorräte um 145,1 Mio. EUR auf 493,5 Mio. EUR resultiert aus dem gestiegenen Geschäftsvolumen, ferner aus dem umfangreicheren Lagerbestand, um die Verfügbarkeit und damit die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Die zum 31. Dezember 2015 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind kurzfristig. Der leichte Anstieg um 9,6 Mio. EUR auf 149,7 Mio. EUR ist im Wesentlichen auf das höhere Geschäftsvolumen zurückzuführen.

Das **Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 1.126,7 Mio. EUR auf 1.271,4 Mio. EUR**. Die Zunahme in Höhe von 144,7 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus dem positiven Periodenergebnis. Der Ertrag aus der Aktivierung von aktiven latenten Steuern in Höhe von 46,6 Mio. EUR wirkte sich positiv auf das Periodenergebnis aus. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum infolge des Anstiegs des Gesamtvermögens von 63,1 % zum Jahresanfang auf 60,1 % zum 31. Dezember 2015.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten haben sich im Berichtszeitraum um 185,9 Mio. EUR erhöht. Der Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die im Berichtszeitraum um 153,7 Mio. EUR von 492,1 Mio. EUR auf 645,8 Mio. EUR gestiegen sind. Die Zunahme ist im Wesentlichen der Warenanlieferung sowie längeren Zahlungszielen geschuldet. Im Rahmen von Reverse Factoring-Verträgen hatten zum 31. Dezember 2015 ferner bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 170,9 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2014: 90,5 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, ist im Vergleich zum Vorjahr konstant geblieben und beträgt zum 31. Dezember 2015 –2,6 Mio. EUR (31. Dezember 2014: –3,7 Mio. EUR).

GESAMTAUSSAGE

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung in 2015 als sehr positiv. Zalando hat sich bewusst auf Wachstumsmöglichkeiten konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei klar profitabel geblieben. Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2015 **die Umsätze deutlich gesteigert und Marktanteile hinzu gewonnen**. Die Bruttogewinnmarge als wichtige Einzelhandelskennzahl zeigte eine starke Verbesserung. Die EBIT-Marge blieb eindeutig positiv und in etwa auf Vorjahresniveau. Grund hierfür waren die bewussten Investitionen in die Verbesserung der Wettbewerbsposition und des Marktanteils von Zalando.

Insgesamt hat die Gesellschaft die gesteckten Umsatz-, EBIT- und EBIT-Margenziele der Gesellschaft erreicht. Im Konzernlagebericht 2014 war für 2015 eine EBIT-Marge etwa auf dem Niveau des Vorjahres angenommen worden. Gleichfalls wurde davon ausgegangen, dass Zalando ein Umsatzwachstum in einem Korridor von 20–25 % erwirtschaftet. In diesem Kontext wurde ein proportionaler Anstieg der Zahl der Bestellungen und ein ähnliches Niveau des durchschnittlichen Warenkorbs erwartet. Die Umsatzsteigerung in 2015 fiel höher als erwartet aus und führte im gesamten Geschäftsjahr zu einer entsprechenden Anpassung der Prognose nach oben. Die erhöhte Wachstumsprognose von 33–35 % wurde zum Ende des Geschäftsjahres ebenfalls erreicht. Daher hat der Konzern seine im Konzernlagebericht 2014 gesetzten Ziele klar übertroffen.

04.2.4 MITARBEITER

Zum Jahresende 2015 beschäftigte Zalando 9.987 Mitarbeiter (Vorjahr: 7.588), womit der Mitarbeiterstand um 31,6 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat um 1.709 auf 9.205 Mitarbeiter zugenommen. Das signifikante Wachstum wurde vor allem durch den **Personalaufbau in den Bereichen Technology und Logistik** erreicht.

Weitere Informationen zu der Mitarbeiterentwicklung von Zalando stellen wir in unserem separaten Kapitel zur Nachhaltigkeit zur Verfügung (Kapitel 01.7.).¹²

¹²⁾ Das Kapitel zur Nachhaltigkeit ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts

04.3 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.

04.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

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

04.4.1 INTEGRIERTES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand der ZALANDO SE trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagement. Dies wird durch ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt.

Um Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, zu steuern, zu überwachen und ihnen durch angemessene Maßnahmen entgegenzuwirken, hat Zalando eine eigenständige Abteilung geschaffen. Die **Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC)** entwickelt die Instrumente und Methoden des Risikomanagementsystems (eine detaillierte Darstellung der Änderungen der Methodik findet sich im Abschnitt „Risikoberichterstattung und -methodik“) fortlaufend weiter. Damit wird sichergestellt, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer einheitlichen Methode erfasst werden.

Konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen stellen die Basis für ein erfolgreiches Risikomanagement dar. Diese Standards werden im GRC Manual festgelegt und vom Vorstand in Kraft gesetzt. Der festgelegte Kernprozess (GRC-Cycle), für dessen Koordination die Abteilung GRC zuständig ist, sichert die standardisierten Verfahren zur Beurteilung, Analyse und Berichterstattung von Risiken sowie den implementierten Steuerungsmaßnahmen. Der GRC-Cycle bietet konsistente, vergleichbare und transparente Informationen und unterstützt so wichtige Entscheidungsfindungen.

Die GRC-Abteilung berichtet in halbjährlichem Turnus an den Vorstand über die Risikosituation. Bei Vorliegen kritischer Themen wird der reguläre Reportingprozess durch eine interne Sofort-Berichterstattung ergänzt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem sachgerechten, risikobewussten Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken, die die Unternehmensfortführung gefährden könnten, verpflichtet. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagementsystems wird regelmäßig von der **internen Revision** überprüft. Mit der Überwachung der Wirksamkeit der internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionsysteme befasst sich darüber hinaus der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss, unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer.

Aufgrund unseres integrierten Ansatzes in dieser Berichtsperiode hat sich die Struktur des Berichts geändert. Die Gesamtanalyse und der Gesamtbericht enthalten ebenfalls die Evaluierung von Chancen, die im Rahmen der Beurteilung von Risiken berücksichtigt werden. Darüber hinaus basiert die Darstellung nun auf Einzelrisiken und -chancen anstelle von zusammengefassten Risikoclustern (die im Geschäftsjahr 2014 verwendet wurden). Weitere Informationen zu den zuvor verwendeten Risikoclustern werden in Abschnitt 02.4.4 gegeben. Signifikante große Chancen werden im Abschnitt 02.4.5 „Übersicht über aktuelle Risiken und Chancen“ zusammen mit den Risiken detailliert beschrieben. Marktchancen und allgemeine Chancen werden in einem gesonderten Abschnitt dargestellt.

Neben den aktuellen Bewertungsergebnissen im Rahmen der geänderten Methodik wird noch eine zusätzliche Beurteilung anhand der für das Geschäftsjahr 2014 verwendeten Risikoclusterstruktur dargestellt, um Transparenz sowie die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der vorangegangenen mit dieser Berichtsperiode zu gewährleisten.

04.4.2 GEGENMASSNAHMEN UND INTERNES KONTROLLSYSTEM

Zalando überprüft alle identifizierten Risiken und Chancen mindestens zweimal im Jahr auf ihre Aktualität, in bestimmten Fällen in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung auch häufiger. Die Dokumentation wird regelmäßig 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 terminierten Prüfungen der verschiedenen Abteilungen jeweils 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. 2 Nr. 5 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.

Hierbei wurden die Prozesse und die relevanten Risiken für die Berichterstattung analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risiko-Kontroll-Matrix sind alle Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, abzudeckendem Risiko sowie ausführenden Verantwortlichen definiert. Die implementierten Kontrollmechanismen wirken prozessübergreifend und greifen somit häufig ineinander. Diese Mechanismen umfassen unter anderem 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 Forde-rungsbewertung 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 vorgenommen risikobasierten Beurteilungen widerzuspiegeln.

04.4.3 RISIKOBERICHTERSTATTUNG UND -METHODIK

Zur Verbesserung der Transparenz wurde die Berichterstattung von der Darstellung zusammengefasster Risiko- und Chancen-Cluster auf die Darstellung von wesentlichen Einzelrisiken und -chancen geändert.

Zalando hat auch im Geschäftsjahr 2015 seinen Wachstums- und Expansionskurs fortgesetzt. Gleichzeitig hat sich die **Kapitalausstattung signifikant verbessert, in erster Linie aufgrund des Börsengangs**. Aus diesem Grund sowie im Rahmen der weiteren Optimierung des Risikomanagementsystems wurden die Schwellenwerte für alle Risikoklassen erhöht.

Nachfolgende Tabelle zeigt die 2014 und 2015 verwendeten Risikoklassen im Vergleich:

26 RISIKOKLASSEN

KLASSE	SCHADENSHÖHE 2014	SCHADENSHÖHE 2015
1 (sehr gering)	0,05 Mio. EUR – 0,1 Mio. EUR	0,075 Mio. EUR – 0,2 Mio. EUR
2 (gering)	0,1 Mio. EUR – 0,5 Mio. EUR	0,2 Mio. EUR – 1,5 Mio. EUR
3 (mittel)	0,5 Mio. EUR – 5 Mio. EUR	1,5 Mio. EUR – 10 Mio. EUR
4 (hoch)	5 Mio. EUR – 50 Mio. EUR	10 Mio. EUR – 75 Mio. EUR
5 (sehr hoch)	> 50 Mio. EUR	> 75 Mio. EUR

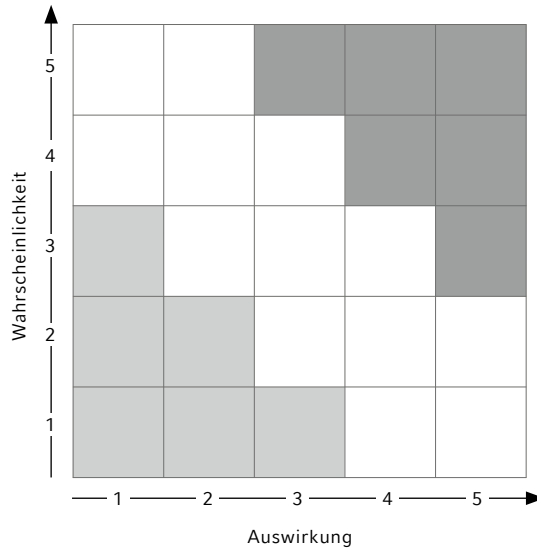
Darüber hinaus werden Risiken, deren Höhe 250 Mio. EUR überschreitet, noch spezifisch als bestandsgefährdende Risiken gekennzeichnet.

Alle identifizierten Risiken werden auf der Basis ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen finanziellen Auswirkungen quantifiziert und im Risikokatalog (Risikomatrix) erfasst. Die **Wahrscheinlichkeitsbeurteilung** basiert auf dem künftigen Zeitraum von einem Jahr ab dem Zeitpunkt der Beurteilung. Diese Beurteilung der möglichen Auswirkung kann entweder mithilfe einer quantitativen Skala (bevorzugte Methode) oder einer qualitativen Skala (alternative Methode, wenn Risiken nicht quantifiziert werden können oder die qualitativen Aspekte überwiegen) durchgeführt werden. Die quantitativen Klassen basieren auf einer Skala der potenziellen Auswirkung auf das Ergebnis (EBIT). Die qualitativen Klassen basieren auf Kriterien, in denen der Reputationsschaden oder strafrechtliche Konsequenzen (mit speziellem Fokus auf Compliance-Risiken) berücksichtigt sind. Die Risiken werden netto dargestellt, d. h. die implementierten risikominimierenden Maßnahmen werden bei der Risikoeinstufung berücksichtigt.

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

27 EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT
(IM FOLGENDEN GESCHÄFTSJAHR)

KLASSE	WAHRSCHEINLICHKEIT	DURCH- SCHNITT
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 %



28 QUALITATIVE AUSWIRKUNGEN
(ALTERNATIVE METHODE)

KLASSE	REPUTATIONS- SCHADEN	STRAFRECHTLICHE KONSEQUENZEN
1	sehr gering	sehr gering
2	gering	gering
3	mittel	mittel
4	hoch	hoch
5	sehr hoch	sehr hoch

29 QUANTITATIVE AUSWIRKUNGEN
(BEVORZUGTE METHODE)

KLASSE	SCHADENSHÖHE 2015
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

04.4.4 FRÜHERE BERICHTERSTATTUNGSSTRUKTUREN

Um die Vergleichbarkeit des Risiken- und Chancenberichts für das Geschäftsjahr 2014 mit dieser neu eingeführten Berichtsstruktur sicherzustellen, haben wir eine **Neubeurteilung der Risikocluster** aus dem Jahr 2014 mithilfe der neuen Methodologie vorgenommen. Die Veränderungen sind in der folgenden Übersicht dargestellt:

30 ÜBERSICHT RISIKEN

		EINTRITTSWAHR- SCHEINLICHKEIT		SCHADENSHÖHE	VERÄN- DERUNG
Wirtschaftliche und strategische Risiken					
1	Risiken				
1.1	Gesamtwirtschaftliche Risiken	mittel	↓	mittel	↻
1.2	Wettbewerbsrisiken	gering	=	mittel	=
1.3	Nachfragerisiken	gering	=	gering	=
1.4	Risiken aus technischem Fortschritt und Innovation	mittel	=	hoch	=
1.5	Marketingrisiken	gering	=	hoch	↓
1.6	Reputationsrisiken	mittel	↓	hoch	↻
2	Operative Risiken				
2.1	Logistikrisiken	mittel	↓	hoch	=
2.2	Risiken aus dem Aufbau eigener Logistikzentren	sehr gering	↓	sehr hoch	↓
2.3	Lagerbestandsrisiken	mittel	↓	hoch	↓
2.4	Lieferanten- und Partnerrisiken	mittel	=	mittel	=
2.5	IT-Risiken	mittel	↓	hoch	↓
2.6	Personalrisiken	mittel	↓	hoch	↓
2.7	Informationsrisiken	gering	↓	hoch	↻
2.8	Risiken aus Notfällen und Krisen (Infrastruktur)	sehr gering	=	sehr hoch	=
2.9	Risiken aus Notfällen und Krisen (Technologie & IT)	sehr hoch	↑	mittel	↻
3	Finanzrisiken				
3.1	Ausfallrisiken	sehr hoch	=	sehr hoch	↑
3.2	Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	gering	↓	gering	↓
3.3	Währungsrisiken	mittel	↑	mittel	↻
Rechtliche und regulatorische Risiken					
4	Risiken				
4.1	Rechtliche Risiken	mittel	↓	hoch	=
4.2	Produktqualitätsrisiken	mittel	↓	hoch	↻

↓ Rückgang

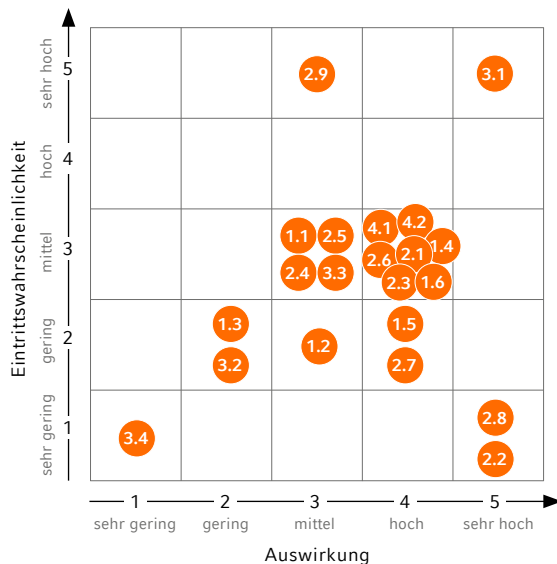
↑ Erhöhung

= Keine Veränderung

↻ Nicht wesentliche Veränderung

Diagrammübersicht:

14 NETTORISIKO MATRIX



Die Berücksichtigung der angepassten Schadensklassen sowie Zalandos höherer Umsatz führten im Einzelfall zu einer leichten Anpassung der Beurteilung. Darüber hinaus führten verbesserte Gegenmaßnahmen in mehreren Fällen zu einer niedrigeren Risikobewertung.

Sämtliche Einzelrisiken, die in den zusammengefassten Risikoclustern oben berücksichtigt wurden, werden im folgenden Abschnitt erläutert, sofern sie als wesentlich eingestuft wurden. Diese [detaillierte Erläuterung der einzelnen Risiken](#) ersetzt die frühere Cluster-basierte Übersicht.

04.4.5 ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLE RISIKEN UND CHANCEN

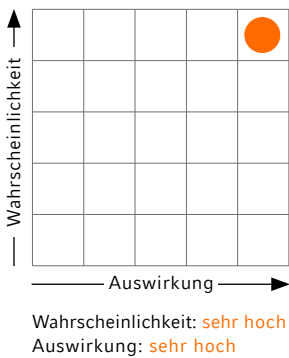
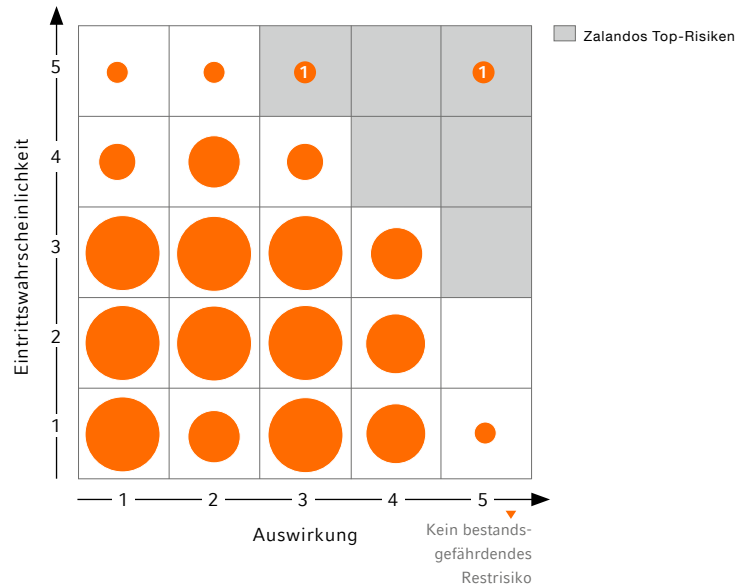
Es ist grundsätzlich nicht auszuschließen, dass derzeit noch unbekannte potenzielle Risiken oder solche, die aktuell als nicht wesentlich eingeschätzt werden, sich negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken können. Ungeachtet aller implementierten Gegenmaßnahmen zur Steuerung der identifizierten 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 den Online-Handel 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 HOHER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT UND HOHER AUSWIRKUNG (TOP-RISIKEN)

Auf der Basis der **Nettorisikosicht** werden Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und hohem Schadenspotenzial als Top-Risiken eingestuft (Bereich wie in der Matrix grau gekennzeichnet).

15 ANZAHL DER NETTORISIKEN



RISIKEN AUS FORDERUNGS-AUSFÄLLEN / EXTERNEN BETRUG

Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen und Forderungen ausfallen. Dies kann sich durch das Zahlungsverhalten oder die wirtschaftliche Situation von Kunden oder durch Betrugsfälle ergeben. Ein Anstieg von Betrugsaktivitäten kann auch zu einem Anstieg der Forderungsausfälle führen.

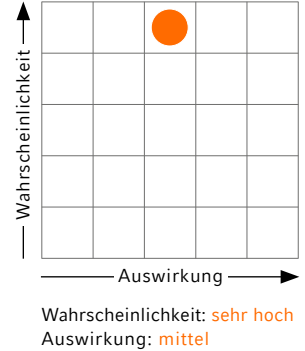
Insgesamt verteilt sich das Ausfallrisiko unterschiedlich über die verschiedenen Länder, Regionen und Städte. Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist unterschiedlich stark für die verschiedenen Zahlmethoden, die Zalando seinen Kunden anbietet, ausgeprägt. Um Forderungsausfälle und Betrug rechtzeitig zu erkennen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

Das Risiko bleibt wesentlich, da die Betrugsversuche von Zalando nicht verhindert werden können. Ferner besteht die Möglichkeit, dass sich neue Betrugsmuster mit hohem Schadenspotenzial entwickeln. Wir beobachten die künftigen Trends sehr genau und verbessern unsere Zahlungsprozesse fortlaufend.

RISIKEN MIT FOKUS AUF TECHNOLOGIE

Als E-Commerce Unternehmen ist Zalando maßgeblich von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen Online-Präsenzen abhängig. Störungen oder Ausfälle würden unmittelbar zu Umsatzeinbußen führen. Das Risiko instabiler IT-Systeme bezieht sich gleichermaßen auf die Warenwirtschaft und den Logistikbereich. Unterbrechungen in den Abläufen bzw. eine inkonsistente Fortschreibung von Beständen könnten kurzfristig ebenfalls zu erheblichen Umsatzeinbußen führen.

Die im Rahmen der Risikosteuerung unerlässlichen Gegenmaßnahmen erfolgen mithilfe unseres Konfigurationsmanagements, Anwendungsmanagements und automatisierter Tests. Darüber hinaus setzt Zalando Überwachungssysteme ein, richtet Notfallprozesse ein und dokumentiert diese. Es ist ein Risikomanagementsystem für Anwendungen und Systeme implementiert. Ausgelagerte Dienstleistungen (z.B. Datacenter) werden in den Überwachungsprozess einbezogen, ferner werden adäquate Service-Level-Vereinbarungen abgeschlossen.

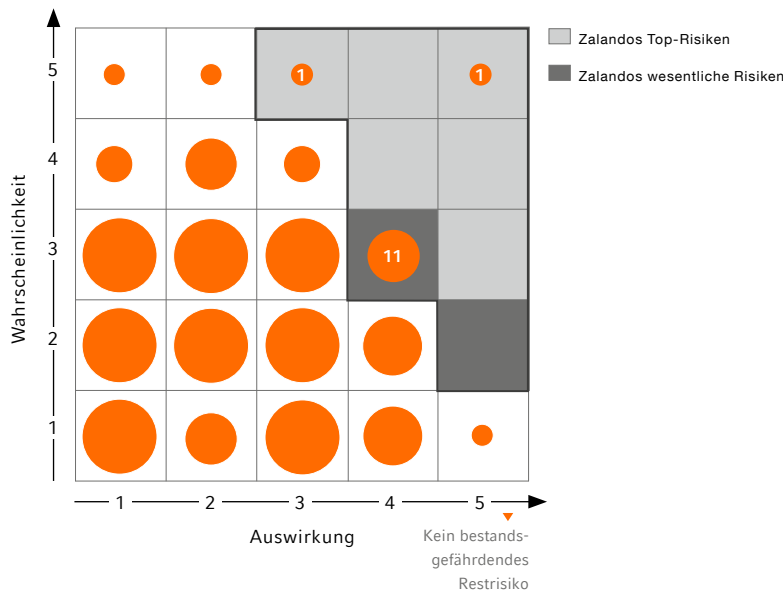


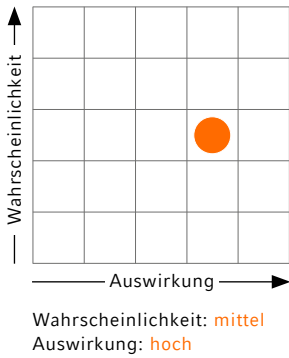
ERWEITERTER RISIKO- UND CHANCENBEREICH

Risiken und Chancen, die in der Matrix dem mit der dunkelgrauen Linie umrandeten Teil zugeordnet sind, werden aufgrund der Kombination aus bestimmter Eintrittswahrscheinlichkeit und bestimmter Auswirkungen als wesentliche Risiken eingestuft.

Diese wesentlichen Risiken beziehen sich auf:

16 ANZAHL DER NETTORISIKEN

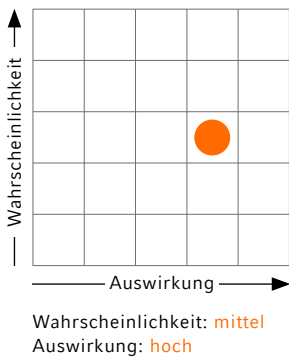




RISIKEN AUS INEFFIZIENTEN INTERNEN LOGISTIKPROZESSEN IN LOGISTIKZENTREN

Risiken aus ineffizienten internen Logistikprozessen in Logistikzentren können zu unnötig hohen Logistikkosten sowie zu Lieferverzögerungen führen und sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Die größte Herausforderung ist die Koordination des Zusammenwirkens von Mensch und Technologie.

Es wurden Optimierungsprojekte angestoßen und Projektteams gebildet, um die Logistikprozesse zu verbessern. Das eingesetzte „Process Improvement-Team“ und das „Innovation Team“ haben Anpassungen operativer Workflows, der Standortorganisation sowie der eingesetzten Software vorgenommen. Als zusätzliche Maßnahme koordiniert das „Process Improvement-Team“ den standardisierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Ferner führen wir drei Mal jährlich Qualitätsprozess-Audits durch, um die Prozesse und die jeweils umgesetzten Maßnahmen zu überprüfen.



RISIKEN AUS NICHT ZUTREFFENDEN PERSONAL- UND KAPAZITÄTSPROGNOSEN FÜR DIE LOGISTIKZENTREN

Risiken ergeben sich unter Umständen aus der nicht zutreffenden Personal- und Kapazitätenplanung für Lagerstandorte infolge der ihnen zugrunde liegenden unzutreffenden Umsatzplanungen oder -prognosen/Finanzpläne. Daraus resultierende Unterkapazitäten führen zu kostenintensiven Maßnahmen zur Beseitigung von Arbeitsrückständen und einer Verringerung der Kundenzufriedenheit im Fall von Lieferverzögerungen. Überkapazitäten verursachen unter Umständen Zusatzkosten, die vermeidbar gewesen wären.

Zalando hat zahlreiche Maßnahmen eingeführt, um die Kapazitätsauslastung für die einzelnen Lagerstandorte sowie lagerübergreifend zu optimieren. Dazu zählen unter anderem:

- Kontinuierliche Planung
- Verlagerung von Ressourcen von der Wareneingangsverarbeitung zur Warenausgangsverarbeitung oder umgekehrt
- Verschiebung der Kapazitätsnutzung zwischen Lagerstandorten
- Umleitung von Warenretouren zu anderen Lagerstandorten oder Dienstleistungsunternehmen
- Nutzung von Flexibilitätsoptionen der Beschäftigten (z. B. Reduzierung/Genehmigung von Überstunden)

STREIKRISIKO

Es können sich Risiken aufgrund eines Streiks der Belegschaft in operativen Funktionen ergeben. Das Risiko ist von zahlreichen internen und externen Faktoren abhängig, insbesondere von der Zufriedenheit der Belegschaft sowie der Aktivitäten der Gewerkschaften in der Branche insgesamt oder bei Zalando im Besonderen. Streiks können zu kostspieligen Auftragsrückständen und Verzögerungen sowie zu höheren Logistikkosten führen.

Zalando setzt auf eine gute Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehung und einen konstruktiven Austausch, um das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zu den entsprechenden Maßnahmen gehören unter anderem:

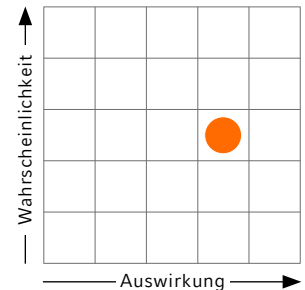
- Unterstützung bei der Gründung von Betriebsräten in den Logistikzentren (derzeit bestehen Arbeitnehmervertretungen in Brieselang und Erfurt sowie ein gemeinsamer Betriebsrat für beide Lagerstandorte) und kontinuierliche Kommunikation zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre
- Intensivierte interne Kommunikation in der Logistik
- Regelmäßig Sozialaudits zur Sicherstellung der Qualität von Arbeitsbedingungen

**RISIKEN AUS UNZUREICHENDEN PROGNOSEN UND PLANUNGEN
IM CATEGORY MANAGEMENT**

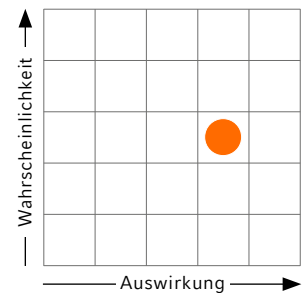
Risiken können sich aus einer unzulänglichen Koordination der übergeordneten Verkaufs- und Beschaffungsplanung ergeben. Mangelnde Abstimmungen und Planänderungen können zu Planungsfehlern führen. Darüber hinaus besteht das Risiko fehlerhafter Prognosen und daraus resultierender unzutreffender festgelegter Budgets. Das könnte wiederum ungünstige Beschaffungsaktivitäten nach sich ziehen.

Zalando hat im Category Management einen rollierenden Planungsprozess eingerichtet, der zweimal jährlich durchgeführt und regelmäßig über die laufende Saison aktualisiert wird. Der Prozess wird durch Analysen des Category Controllings und vom Data Intelligence Team unterstützt. Die Basisplanung wird von den Verantwortlichen aus den Länderteams gemeinsam mit den einzelnen Teams aus dem Bereich Category Management vorbereitet und an die übergeordnete Planungen des Category Managements angeglichen.

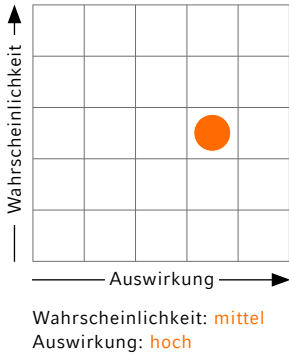
Dem produktspezifischen Absatzrisiko wird mit einer kontinuierlichen Abverkaufsanalyse und Budgetplanung begegnet. Zur Überwachung und Steuerung der Abverkäufe und Warenbestände nutzt Zalando ein detailliertes Kennzahlensystem, mit dessen Hilfe negative Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können. Zusätzliche Flexibilität kann über Nachorderaufträge erreicht werden. Darüber hinaus bildet Zalando in ausreichendem Maße Wertberichtigungen auf Vorräte. Das Lagerrisiko ist ein inhärentes Risiko unseres Geschäftsmodells mit Ausprägungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.



Wahrscheinlichkeit: **mittel**
Auswirkung: **hoch**



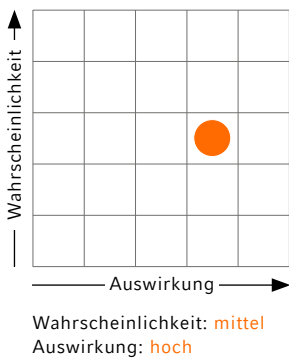
Wahrscheinlichkeit: **mittel**
Auswirkung: **hoch**



RISIKEN AUS GEFÄHRSTOFFEN / GEFÄHRLICHEN ARBEITSBEDINGUNGEN IN DER PRODUKTION IM HINBLICK AUF EIGENMARKEN

Die Verwendung von zum Beispiel verbotenen Chemikalien im Produktionsprozess oder ineffektiven Brandschutzmaßnahmen in Produktionsstätten können zu Verletzungsrisiken von Arbeitern in Fabriken führen und im Falle eines Risikoeintrittes für Zalando einen Reputationsschaden bedeuten. Darüber hinaus würden sich hieraus wahrscheinlich Umsatzverluste ergeben.

Um Partner beauftragen zu können, die unseren Anforderungen genügen, ist der Fokus der implementierten Gegenmaßnahmen auf Transparenz und das Erfüllen unserer Bedingungen ausgerichtet (z. B. Factory Compliance Manual, General Instructions, Code of Conduct). Maßnahmen wie gezielte Vor-Ort-Audits und Zalandos „Factory Improvement Program“ unterstützen dieses Ziel.



RISIKEN AUS SICHERHEITSMÄNGELN BEI VERKAUFTEN PRODUKTEN IM HINBLICK AUF EIGENMARKEN

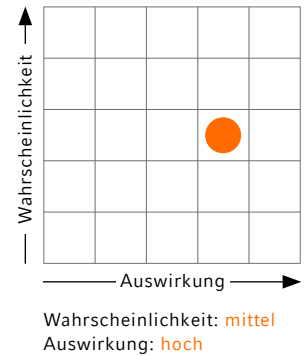
Die Lieferung einwandfreier Waren ist maßgeblich für den Erfolg der Gesellschaft. Produktrückrufe, Produkthaftungsfälle und Verstöße gegen die soziale Verantwortung von Unternehmen könnten sich negativ auf die Reputation der Gesellschaft auswirken.

Zalando steuert das Risiko potenzieller Qualitätsprobleme durch kontinuierliche Kontrollen, eine sorgfältige Auswahl seiner Partner, Lieferanten und Hersteller sowie den Aufbau langfristiger Beziehungen zu diesen. Darüber hinaus wurde in Zusammenarbeit mit unabhängigen Prüfinstituten der Qualitätsmanagement-Prozess des Konzerns für die Eigenmarken überarbeitet. Es wurde ein umfassendes Testverfahren eingerichtet. Die Tests werden in erster Linie direkt am Standort des Herstellers unmittelbar nach der Produktion durchgeführt. Chemische Tests werden in hierauf spezialisierten Testlaboren durchgeführt.

RISIKEN AUS VERPASSTEN CHANCEN WEGEN MANGELHAFTEM BRANDING VON EIGENMARKEN

Unzulängliches Branding und ein uneinheitliches Markenimage kann zu Verlusten führen, weil sich Kunden unter Umständen nicht mehr mit einer Marke „identifizieren“ könnten. Die erwartete Umsatzsteigerung aus einem starken Markenimage sowie hieraus resultierende Kosteneinsparungen durch höhere Produktionsvolumina sind die wesentlichen Faktoren für das Ergebnis der Bewertung dieser Chance.

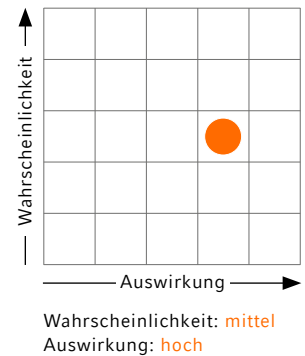
Die zuständigen Markenteams ordnen für die einzelnen Marken passende Artikel aus der gesamten Produktpalette zu, um ein einzigartiges Markenimage zu kreieren. Um die Marketingaktivitäten für die Marken angemessen zu erhöhen, wurden gezielte Kundenanalysen über Zielkunden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung durchgeführt. Es findet zusätzlich eine kontinuierliche tägliche Kommunikation der Marketingteams und der Content-Abteilungen über Kernmarken in sozialen Medien statt.



RISIKEN AUS KURZFRISTIGEM MANGEL AN MODERNEN SHOPS UND DIENSTLEISTUNGEN

Um steigende und wechselnde Anforderungen an zeitgemäße Produkte und Dienstleistungen zu bedienen und Marktchancen zu nutzen, müssen ständig und zeitnah innovative und geeignete Anpassungen vorgenommen werden. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Maßnahmen oder unzulängliche Umsetzung kann zu Kundenabwanderungen und in der Folge zu wesentlichen Umsatzverlusten führen.

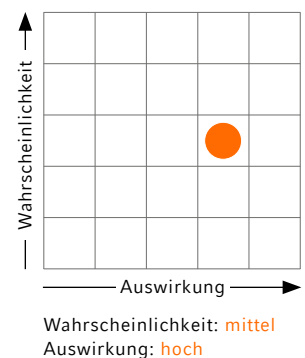
Die Bildung des Onsite Experience-Teams stellt eine signifikante übergreifende Gegenmaßnahme dar. Das Team koordiniert die relevanten Anpassungen mit den Stakeholdern und stellt die kontinuierliche Entwicklung des Shops sicher.

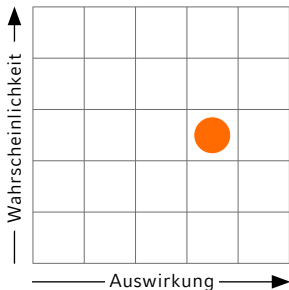


RISIKEN AUS RESSOURCENKNAPPHEIT IN LOGISTIKZENTREN

Risiken für das Wachstum des Unternehmens können sich aus unzureichenden personellen Ressourcen für die weitere Entwicklung bestehender Logistikzentren ergeben.

Wir berücksichtigen die entsprechende Verfügbarkeit von personellen Ressourcen bereits in der Planungsphase der Logistikzentren. Darüber hinaus werden strategische Maßnahmen in Bezug auf personelle Ressourcen durchgeführt (zusammengefasst als „Employer Branding Fulfillment Strategy“).





Wahrscheinlichkeit: **mittel**
Auswirkung: **hoch**

RISIKEN AUS MANGELNDER INNOVATIONSFÄHIGKEIT ODER VERSÄUMTEN PRODUKTINNOVATIONEN

Die Fähigkeit zur Umsetzung von Innovationen sowie von kommenden Markttrends ist für einen nachhaltigen Erfolg unabdingbar. Darüber hinaus ist es von grundlegender Bedeutung, Trends und Innovationschancen zu erkennen und zu analysieren. Diesbezügliche Versäumnisse könnten zum Verlust von Marktanteilen und geringerer Wettbewerbsfähigkeit führen.

Um diesem Risiko zu begegnen, haben wir unter anderem folgende wesentliche Maßnahmen umgesetzt:

- Festlegung einer langfristigen Strategie um Produktinnovationen zu unterstützen (z. B. Zalandos Plattformstrategie)
- Umsetzen von Maßnahmen zur Sicherstellung der Innovationsfähigkeit (z. B. Implementierung eines innovativen Konzepts zur agilen Software-Entwicklung, Optimierung von Zalandos Systemarchitektur)
- Priorisierung von Projekten nach Kundennutzen sowie Nutzung von Daten aus der Markt- und Kundenforschung

RISIKEN AUS VERPASSTEN CHANCEN AUFGRUND MANGELNDER MARKTKENNTNISSE SOWIE BESCHAFFUNGS- UND VERHANDLUNGSFÄHIGKEITEN BEI DER INDIREKTEN BESCHAFFUNG

Aus einem unzulänglichen Management von Bedarf und Anforderungen (in Bezug auf zu beschaffende Produkte/Leistungen), unzureichenden Marktanalysen sowie fehlenden Marktkennntnissen (z. B. lokale Beschaffung vs. globale Beschaffung) oder ungenügenden Fähigkeiten von Einkäufern können sich falsche Entscheidungen bei der Auswahl von Lieferanten bzw. von Produkten und Leistungen ergeben. Das kann zu finanziellen oder Reputationsschäden führen.

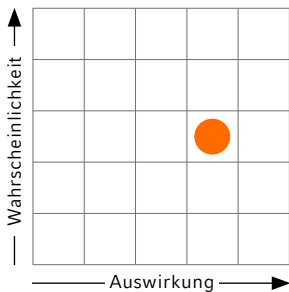
Das Ergebnis der Risikobeurteilung ergibt sich hauptsächlich aus dem Umstand, dass aus dem weiteren Ausbau der indirekten Beschaffung hohe Kosteneinsparungen (=Chancen) erwartet werden.

Als wesentliche Gegenmaßnahme werden strategische Beschaffungen durch die spezialisierten Lead Buyer der entsprechenden Abteilungen oder durch die Lead Buyer und Sourcing Manager des indirekten Beschaffungsteams gemäß definierter Prozesse durchgeführt.

FINANZRISIKEN

Zalando ist ferner verpflichtet, seine Finanzrisiken gemäß § 289 Abs. 2 Nr. 1b HGB zu erläutern.

Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (Währungs- und Zinsrisiken) ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus der operativen Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nicht-derivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Die derivativen Finanzinstrumente werden ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt.



Wahrscheinlichkeit: **mittel**
Auswirkung: **hoch**

AUSFALLRISIKEN

Das Ausfallrisiko ergibt sich hauptsächlich aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Kunden (dieses Risiko wurde als Toprisiko eingestuft) und unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit in geringerem Umfang auch aus vertraglichen finanziellen Ansprüchen gegenüber anderen Parteien, wie z. B. bei kurzfristigen Geldanlagen und derivativen Finanzinstrumenten.

Der Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sowie die Anlage von liquiden Mitteln erfolgen ausschließlich mit Gegenparteien mit hoher Kreditwürdigkeit. Darüber hinaus erfolgen die Festlegung von Höchstanlagebeträgen sowie der Abschluss von Globalnettingvereinbarungen, um das Ausfallrisiko zu begrenzen.

FINANZIERUNGS- UND LIQUIDITÄTSRISIKEN

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

WÄHRUNGSRISIKEN

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

Sofern die Bedingungen des hedge accounting erfüllt sind, erfolgt die Bilanzierung als cash-flow hedge. Nach der Realisation des mittels cashflow hedge gesicherten Grundgeschäftes 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 zwölf Monaten abgeschlossen.

Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen nach internen Richtlinien, welche den Handlungsrahmen, die Verantwortlichkeiten sowie die Berichterstattung und die Kontrollen verbindlich festlegen.

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

Die Auswertungen werden regelmäßig analysiert. Beispielsweise gilt, wenn der Wert des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2015 um 5 % gestiegen wäre, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,4 Mio. EUR (Vorjahr: 4,7 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2015 bestehenden Kurs, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 6,0 Mio. EUR (Vorjahr: 5,9 Mio. EUR) höher ausgefallen. Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2015 bestehenden Kurs um 11,8 Mio. EUR höher (Vorjahr: 5,0 Mio. EUR höher) gewesen. Bei einer Abwertung des EUR um 5 % wäre diese Rücklage um 13,1 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 5,3 Mio. EUR niedriger) ausgefallen.

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

MARKTCHANCEN UND ALLGEMEINE CHANCEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die Konjunkturprognosen über die Entwicklung im Euroraum gehen für 2016 von einem Wachstum gegenüber dem Vorjahr von mehr als 1 % aus. Dabei gilt der private Konsum als einer der Haupttreiber des Wachstums im Prognosezeitraum. Die Experten sind der Auffassung, dass sich die verfügbaren Realeinkommen ähnlich entwickeln werden, da sich die Inflationsrate nur leicht erhöht hat und vom Arbeitsmarkt der wichtigen Volkswirtschaften positive Signale kommen.¹³

Für Deutschland wird ebenfalls ein Aufwärtstrend prognostiziert. Wie auf europäischer Ebene wirken sich die erfreuliche Beschäftigungsentwicklung und spürbare Lohnzuwächse durch den geringen Preisauftrieb positiv auf den privaten Konsum aus, der das Wachstum weiter ankurbeln dürfte.¹⁴ Diese Entwicklungen bieten Zalando die Chance, das aus der wachsenden Wirtschaft potenziell resultierende positive Konsumklima zu nutzen, um seine Marktposition weiter auszubauen und Umsatzsteigerungen zu erzielen.

WACHSENDER MODEMARKT IN EUROPA

Mode in Europa (ausgenommen Russland) ist ein großer Markt mit Verbraucherausgaben von etwa 417 Mrd. EUR im Jahr 2015. Der Online-Vertrieb von Mode verzeichnete dabei einen Anteil von etwa 46 Mrd. EUR. Das entspricht einem relativen Anteil von ca. 11 % am gesamten Modeeinzelhandel.¹⁵ Der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) blieb zwischen 2010 und 2015 nahezu unverändert, während der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR)¹⁶ von etwa 16 % zwischen 2010 und 2015 wesentlich schneller wuchs.¹⁷ Dieser Trend wird voraussichtlich anhalten, da der Anteil von Personen an der Gesamtbevölkerung, die schon in jungem Alter mit digitaler Technologie vertraut sind, weiter steigen wird.

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

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa (ausgenommen Russland) verzeichnete im Jahr 2015 Umsätze von 244 Mrd. EUR mit einer CAGR von 16 % seit 2010. Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in den Vereinigten Staaten 2015 auf 9,3 % belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in Zalandos Zielmarkt Europa (ausgenommen Russland) von 3,8 % im Jahr 2010 auf 7,2 % im Jahr 2015.¹⁸

13) DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.), DIW Economic Bulletin 50–52.2015, S. 655 f.

14) Ifw Kiel: Kieler Konjunkturberichte Nr. 14 (2015|Q4), Deutsche Konjunktur im Winter 2015

15) Euromonitor International

16) CAGR steht für „Compounded Annual Growth Rate“ und bezeichnet die Wachstumsrate über einen bestimmten Zeitraum im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Die jährliche Wachstumsrate wird berechnet, indem die n-te Wurzel aus der prozentualen Gesamtwachstumsrate gezogen wird, wobei n die Anzahl an Jahren in dem betrachteten Zeitraum ist.

17) Euromonitor International

18) Euromonitor International

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

MOBILE COMMERCE

Mobile Endgeräte haben erheblich zum starken Wachstum im Online-Einzelhandel beigetragen. Das gilt auch für den Verkauf von Fashion, da die Kunden jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten haben. In Westeuropa steigt der Handelsumsatz durch mobile Endgeräte weiter stark an, von ungefähr 3,8 Mrd. EUR im Jahr 2011 auf fast 47 Mrd. EUR im Jahr 2015. Dieser Umsatz wird voraussichtlich mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 18 % weiter bis auf 106 Mrd. EUR im Jahr 2020 wachsen.¹⁹

Mobile Endgeräte bieten Zalando zusätzliche Berührungspunkte mit den Kunden. Zalando ermöglicht seinen Kunden inzwischen in allen internationalen Märkten auf allen gängigen Betriebssystemen mobile Shopping-Erlebnisse. Zalandos Apps sind keine reine Adaption des Fashion-Stores, sondern von Grund auf mobil konzipiert und organisiert. Die meisten Nutzer greifen mehrmals täglich über mobile Endgeräte auf Zalandos Produkte und Services zu. Das macht die Apps immer bedeutsamer. Infolgedessen bietet sich die Chance, dass sich das Umsatzpotenzial über mobile Endgeräte für Zalando erweitert. Um diese Möglichkeit auszuschöpfen entwickelt sich Zalando in jeglicher Hinsicht zu einem Unternehmen, das **Mobile First** lebt.

SKALIERBARE LOGISTIK

Die skalierbare Logistikinfrastruktur besteht derzeit aus drei Logistikzentren in Brieselang, Erfurt und Mönchengladbach, die strategisch in Deutschland positioniert sind, um die Kunden in ganz Europa effizient zu beliefern. Das vierte Logistikzentrum in Lahr, Süddeutschland, befindet sich gerade im Bau. Auch dort entwickelt Zalando das gesamte Logistikzentrum selbst. Der Standort in Süddeutschland soll der steigenden Nachfrage der Kunden folgen sowie Zalandos Kapazitäten erweitern. Von dem neuen Standort in Lahr werden nicht nur die Kunden in Süddeutschland, sondern auch in Frankreich und der Schweiz profitieren. Zudem wurde im Dezember ein weiteres, von einem Dienstleister betriebenes Logistikzentrum in Italien eröffnet, von dem aus die Kunden in Italien schneller beliefert werden können. Nach den Berechnungen von Zalando befinden sich ca. 65 % der europäischen Bevölkerung und ca. 85 % von Zalandos aktiven Kunden in einem Radius von 750 km (oder einer Lkw-Fahrt von neun Stunden) um die bestehenden drei Logistikzentren. Die gegenwärtig verfügbaren Logistikzentren bieten eine Nutzfläche von 290.000m².

19) Euromonitor International

INNOVATIVE LOGISTIK

Zalando organisiert seine Logistik erfolgreich selbst. Leitgedanke ist dabei immer, wie man für den Kunden weitere Erleichterungen und Annehmlichkeiten schaffen kann. Zalandos Logistik fungiert somit zunehmend als differenzierendes Merkmal.

Die kontinuierlichen Verbesserungen der Logistikinfrastruktur und -prozesse stehen in direktem Zusammenhang mit der Steigerung der Kundenzufriedenheit und bieten die Möglichkeit, Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu erlangen.

Sie bietet zudem den Zugang zu erweiterten Geschäftsfeldern. Im Zusammenhang mit der Plattformstrategie ist geplant, Zalandos Logistikdienstleistungen auch Dritten anzubieten. Dies verlangt das hochkomplexe Fashion-Netzwerk zusammen mit der Technologie zentral zu koordinieren sowie eine Toolbox zu entwickeln, die für alle Partner der Plattform und damit letztendlich für die Kunden ein Gewinn ist.

SMART DATA

Zalando sammelt Daten und nutzt die selbstentwickelten Analysewerkzeuge zur Optimierung jedes Aspekts des Geschäfts. Datenanalysen kommen beispielsweise bei Nachfrageprognosen, der länderspezifischen Preisgestaltung oder der Personalisierung des Angebots zum Einsatz. Dieser Ansatz gewährt Einsichten von erheblichem strategischen Nutzen. Mithilfe der gesammelten Informationen entwickelt Zalando zudem Anwendungen, die alle Unternehmensbereiche befähigen, ihre Abläufe stetig zu optimieren.

Durch die große Reichweite des Zalando-Shops und der mobilen Anwendungen gewinnt Zalando vor allem fundierte Erkenntnisse über Nutzerverhalten. Durch dieses Wissen können Modemarken befähigt werden, relevante Werbebotschaften bei ihren Zielgruppen effizient zu platzieren. Zalando kann Markenpartnern auf sie zugeschnittene Werbeprodukte zur Verfügung stellen, mit denen sie ihre Zielgruppen nicht nur im Fashion-Store sondern auch auf relevanten Drittseiten, erreichen. Durch den Ausbau dieser Expertise kann Zalando zusätzliche Umsatzpotenziale realisieren und das Geschäftsfeld erweitern. Mit der Übernahme der Metrigo GmbH in 2015, ein Spezialist für Display-Marketing-Banner und Real-Time-Bidding, und der nugg.ad GmbH Anfang 2016, ein Spezialist für Zielgruppenmarketing, hat Zalando bereits in diesen Bereich investiert, um seine Marketingfähigkeiten weiter zu optimieren.

INNOVATIVE TECHNOLOGIE

Technologie ist Zalandos Kernkompetenz. Sie ist das Fundament aller Plattformprodukte und liegt nahezu allen Prozessen zugrunde. Technologien befinden sich im stetigen Fortschritt und bieten viel Raum für Innovation. Zalando setzt hierbei auf eine konsequente Fokussierung auf die Bedürfnisse seiner Kunden und Partner.

So hat Zalando in 2015 beispielsweise in Zusammenarbeit mit den Markenpartnern über 1.000 individuelle Brand-Shops eröffnet, in denen Besucher wie in einem Online-Flagshipstore einkaufen können. Die Marken können direkt mit dem Konsumenten interagieren, ihre Bild- und Textinhalte selbst steuern und detaillierte Einblicke in das Browsing- und Shoppingverhalten ihrer Kunden erhalten. Der Fashion-Store wurde zudem um praktische Features, wie Shop the Look oder Trendshop erweitert, die es ermöglichen aufeinander abgestimmte Outfits statt einzelner Teile zu bestellen. Die App der Zalando Lounge hat zusätzliche Funktionen erhalten, die Kunden rechtzeitig durch Kalendereinträge und Push-Nachrichten über den Start von Kampagnen informieren. Mit dem Kauf der Anteile an Anatwine hat Zalando 2015 einen starken Partner zur Erarbeitung technologischer Lösungen gewonnen, um Marktplatz-Partner einfacher und effektiver mit der Plattform zu vernetzen.

Die Schaffung technologischer Expertise und Innovationen unterstützt nicht nur die Optimierung der Prozesse sondern bietet auch die Möglichkeit, zusätzliche Synergien und Umsatzpotenziale

zu entdecken und auszuschöpfen. Zalando wird seine Positionierung als technologieaffines Unternehmen und Innovator auch zukünftig weiter festigen, indem es sich stetig mit den Bedürfnissen der Markenpartner und den Möglichkeiten, Modekonsumenten immer wieder neu zu inspirieren, auseinandersetzt.

LOKALE AUSRICHTUNG

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

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

FASHION-EXPERTISE

Konsumenten wählen in der Regel die Shops, bei denen sie die beste Auswahl und die relevanten Trends finden. Dies setzt gebündelte Fashion-Kompetenzen voraus. Um sich gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen, baut Zalando diese Kompetenzen systematisch auf verschiedenen Wegen aus.

So hat Zalando in 2015 den Beratungsservice Zalon eingeführt, bei dem sich Kunden direkt von ausgewählten Stylisten bei ihrem Einkauf beraten und inspirieren lassen können.

Mit den selbst designten Marken schafft Zalando Produkte, deren Produktlebenszyklus vom Design bis zum Verkauf unter einem Dach vereint sind. Zalando ist es dadurch gelungen, beliebte Marken zu kreieren, die sich bei vielen Kunden bereits etabliert haben.

Um stets auf dem neuesten Stand zu bleiben, sind Zalandos Trendscouts mit intensiver Recherche beschäftigt und in den Modemetropolen unterwegs, um die Trends der nächsten Saisons vorherzusagen und mitzugestalten.

ATTRAKTIVER PARTNER

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

Mit über 150.000 Artikeln von mehr als 1.500 Marken bietet Zalando seinen Kunden eine breite und ansprechende Auswahl an Modeartikeln. Die Einkaufsteams arbeiten fortlaufend mit den Markenpartnern bei der Auswahl attraktiver Modeartikel zusammen. Dadurch können täglich rund 1.000 neue Artikel im Online-Angebot erscheinen, wodurch das Angebot immer aktuell

bleibt und es den Kunden einen Anreiz gibt, neue Trends zu entdecken. Die starken Modemarkenpartnerschaften ermöglichen es, nicht nur eine Auswahl großer internationaler Marken anzubieten, sondern auch Marken, die auf lokale Vorlieben zugeschnitten sind. Mithilfe der im Sortiment befindlichen Fast-Fashion-Marken kann Zalando kurzfristig auf neue Trends reagieren. Fast-Fashion-Produkte bieten ferner den Vorteil von kürzeren Vorlaufzeiten und größerer Flexibilität. Schließlich hat Zalando Eigenmarken entwickelt, die das Produktsortiment über alle Preiskategorien hinweg erweitern und ergänzen.

PERSONALCHANCEN

Das erfolgreiche Wachstum von Zalando basiert auf den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter. Aufgrund des starken Wachstums des Kerngeschäfts, der Erschließung neuer Unternehmensbereiche und der schnellen internationalen Expansion ist Zalando stets auf Verstärkung seines erfolgreichen Teams angewiesen. Der Bereich Recruiting nimmt daher eine zentrale Position 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.

04.5 PROGNOSEBERICHT

04.5.1 KÜNFTIGE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE SITUATION

Es wird erwartet, dass der europäische Interneteinzelhandel 2016 und in den Folgejahren weiterhin ein wesentlich höheres Wachstum erzielt als der Einzelhandel. So soll der europäische Einzelhandel in 2016 ein Wachstum von knapp über 1 % gegenüber dem Vorjahr erreichen, während dem Online-Handel eine Steigerung um etwa 10 % prognostiziert wird. In Deutschland zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die Prognose für den Einzelhandel für 2016 liegt bei etwa 1 %, für den **Internethandel hingegen bei über 11 %**.²⁰

Dem Modehandel insgesamt wird in Europa und Deutschland für 2016 wieder ein schwaches Jahr vorhergesagt. Auf europäischer Ebene wird eine Stagnation der Modeverkäufe prognostiziert (+0,3 %), und die Modeverkäufe in Deutschland sollen sogar leicht rückläufig ausfallen (-0,2 %).²¹ Demgegenüber wird für die Online-Modeverkäufe ein wesentlich schnelleres Wachstum in Europa und in Deutschland prognostiziert. Die Online-Modeverkäufe werden sich 2016 um ca. 8 % erhöhen, für Deutschland wird von einem Wachstum um annähernd 9 % gegenüber dem Vorjahr ausgegangen.²²

Mit der Weiterentwicklung von E-Commerce-Modellen und der zunehmenden Offenheit der Konsumenten gegenüber dem Online-Shopping erwartet Zalando, dass der Online-Anteil im Modehandel auch in 2016 weiter stark ansteigen wird.

Zalando sieht sich mit der Fokussierung auf den europäischen Markt, der **hohen Markenbekanntheit, seinem großen Kundenstamm, den guten Lieferantenbeziehungen und der bereits aufgebauten Technologie- und Logistik-Infrastruktur gut positioniert**, um von diesen günstigen Marktgegebenheiten für den Online-Handel 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.

20) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

21) Euromonitor International

22) Die Prognosen von Euromonitor International für Online-Mode umfassen Bekleidung, Schuhe, persönliche Accessoires, Brillen und Schreibgeräte.

04.5.2 KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Zalando will seinen profitablen Wachstumskurs auch in der Zukunft fortsetzen und weitere Marktanteile gewinnen. Mit diesem Ziel hat das Management vier Schwerpunkte definiert, die auch im Geschäftsjahr 2016 die Grundlage für den langfristigen Erfolg bilden sollen. Erstens möchte Zalando **weiterhin der Kundenzufriedenheit höchste Priorität einräumen** mit besonderen Fokus auf die Benutzung mobiler Endgeräte, zweitens die Attraktivität von Zalando als Arbeitgeber erhöhen und daneben die besten Talente zu gewinnen, drittens digitale Strategien für Zalandos Fashionpartner entwickeln und gleichzeitig eine stärkere Rolle auf der Zalando-Plattform zu sein und viertens die wirtschaftliche und operative Basis zu stärken. Mit diesen Zielen soll ein Wachstum sichergestellt werden, mit dessen Hilfe Zalando Marktanteile gewinnt und die Wettbewerbsposition nachhaltig festigt. Die Finanzstrategie des Managements zielt auf Umsatzsteigerungen unter Beibehaltung eines soliden Rentabilitätsniveaus ab.

Vor dem Hintergrund eines fortgeführten Online-Marktwachstums prognostiziert das Management für das Geschäftsjahr 2016 ein Umsatzwachstum am oberen Ende des mehrjährigen Wachstumskorridors von 20–25 %.

Das Management erwartet neben den fortlaufenden Investitionen in das Kundenerlebnis sowie in die Plattforminitiativen wieder solide Profitabilität mit einer **bereinigten EBIT-Marge von 3,0 % bis 4,5 % für das Geschäftsjahr 2016** (unbereinigten EBIT-Marge von 2,6 % bis 4,1 %).

04.5.3 GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS DER ZALANDO SE

Insgesamt beurteilt der Vorstand den Verlauf des Geschäftsjahres 2015 und die wirtschaftliche Lage von Zalando als sehr positiv. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde wieder Profitabilität auf Gruppenebene erreicht. Der Konzern ist sehr solide finanziert.

Zalando hat in seinem ersten Jahr als börsennotiertes Unternehmen **sein Wachstum deutlich beschleunigt, wichtige langfristige Investitionen getätigt und eine solide Profitabilität erreicht**. Das Unternehmen ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat seine Marktposition weiter verbessert. Zalando wird in 2016 voraussichtlich an die gute 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 über die voraussichtliche Entwicklung abweichen, wenn eine der genannten oder andere Unsicherheiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unzutreffend erweisen.

04.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHT-ERSTATTUNG 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 i. V. m. Art. 61 EU-VO 2157/2001 aufgestellt wurde.

04.6.1 GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Die ZALANDO SE ist das Mutterunternehmen 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 des Online-Shops, das Personalmanagement, die IT, das Finanzmanagement sowie das Risikomanagement.

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, latente Steuern und in 2014 auch die Transaktionskosten der Eigenkapitalbeschaffung, die zu Unterschieden zwischen der Bilanzierung nach HGB und IFRS führten.

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.

Erbrachte Leistungen betreffen die Verwaltungs- und IT-Dienstleistungen.

04.6.2 WIRTSCHAFTSLAGE DER ZALANDO SE

Die Ertragslage der ZALANDO SE wird in folgender verkürzter Gewinn- und Verlustrechnung nach Aufwandsarten des Unternehmens dargestellt und zeigt im Berichtszeitraum neben einer Steigerung der Umsatzerlöse eine deutliche Verbesserung des Betriebsergebnisses.

31 ERTRAGSLAGE DER ZALANDO SE

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2015	IN % VOM UMSATZ	01.01.– 31.12.2014	IN % VOM UMSATZ	VERÄNDERUNG
Umsatzerlöse	2.950,8	100,0 %	2.205,7	100,0 %	0,0pp
Aktivierete Eigenleistungen	22,4	0,7 %	18,7	0,8 %	-0,1pp
Sonstige betriebliche Erträge	80,8	2,7 %	94,5	4,3 %	-1,5pp
Materialaufwand	-1.621,1	-54,9 %	-1.240,1	-56,2 %	1,3pp
Bruttoergebnis	1.432,9	48,5 %	1.078,8	48,9 %	-0,4pp
Personalaufwand	-170,4	-5,8 %	-137,6	-6,2 %	0,5pp
Abschreibungen	-22,1	-0,7 %	-18,2	-0,8 %	0,1pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.148,8	-38,9 %	-879,4	-39,9 %	1,0pp
Betriebliches Ergebnis	91,6	3,1 %	43,6	2,0 %	1,1pp
Finanzergebnis	-0,6	0,0 %	0,2	0,0 %	0,0pp
Ergebnis der gewöhnli- chen Geschäftstätigkeit	91,0	3,1 %	43,8	2,0 %	1,1pp
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	36,2	1,2 %	-8,1	-0,4 %	1,6pp
Jahresüberschuss	127,2	4,3 %	35,7	1,6 %	2,7pp
EBIT-Marge	3,1 %		2,0 %		1,1pp

Im Berichtszeitraum konnte die ZALANDO SE ihre Umsatzerlöse um 745,1 Mio. EUR auf 2.950,8 Mio. EUR steigern. Durch die gestiegene Anzahl von Bestellungen in Höhe von 33,5 % sowie einen größeren durchschnittlichen Warenkorb (+1,8 %) sind die Umsatzerlöse um 33,8 % gewachsen. Die Gesellschaft setzt damit ihre positive Entwicklung in allen Märkten fort.

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.

32 UMSATZ DER ZALANDO SE NACH SEGMENTEN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2015		01.01.–31.12.2014		VERÄNDERUNG	
DACH*	1.665,6	56,5 %	1.293,6	58,7 %	372,0	28,7 %
Übriges Europa**	1.285,2	43,5 %	912,1	41,3 %	373,1	40,9 %
Gesamt	2.950,8	100,0 %	2.205,7	100,0 %	745,1	33,8 %

*) Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2015 Deutschland, Österreich und die Schweiz.

***) Übriges Europa beinhaltet wie im Geschäftsjahr 2015 die Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg.

Die Zunahme der aktivierten Eigenleistungen im Berichtsjahr um 3,7 Mio. EUR liegt in der größeren Zahl der Entwicklungsprojekte begründet.

Die sonstigen betrieblichen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Erlösen im Rahmen der Fremdwährungsbewertung und den Weiterbelastungen an die Tochtergesellschaften.

Die Materialaufwendungen haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 381,0 Mio. EUR auf 1.621,1 Mio. EUR erhöht. Der Rückgang der Materialaufwandsquote um 1,3 Prozentpunkte auf 54,9 % ist insbesondere auf geringere Preisnachlässe in 2015 zurückzuführen. Insgesamt erzielte die Gesellschaft im Geschäftsjahr 2015 ein Bruttoergebnis in Höhe von 1.432,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1.078,8 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend des Anstiegs der durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen um 32,8 Mio. EUR auf 170,4 Mio. EUR erhöht. Die Personalaufwandsquote liegt mit 5,8 % auf Vorjahresniveau. Die Mitarbeiterzahl hat sich zum 31. Dezember 2015 gegenüber dem Vorjahr um 861 von 2.376 auf 3.237 Mitarbeiter erhöht.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Marketingaufwendungen sowie Fracht- und Logistikkosten. Sie sind korrespondierend zur Entwicklung des Geschäfts von 879,4 Mio. EUR auf 1.148,8 Mio. EUR gestiegen.

In den Erträgen aus Gewinnabführung in Höhe von 2,3 Mio. EUR (Vorjahr: 3,1 Mio. EUR) sind insbesondere die Ergebnisse der im Berichtszeitraum vereinnahmten Gewinne der Outlet-Gesellschaften in Berlin und Frankfurt enthalten.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden aktive latente Steuern in Höhe von 46,3 Mio. EUR angesetzt. Insgesamt wurden Ertragsteuern erfolgswirksam in Höhe von 36,2 Mio. EUR erfasst.

Der Jahresüberschuss von 127,2 Mio. EUR (Vorjahr: 35,7 Mio. EUR) ist insbesondere auf das höhere operative Ergebnis sowie die Aktivierung von aktiven latenten Steuern zurückzuführen.

VERMÖGENSLAGE UND FINANZLAGE

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

33 AKTIVA DER ZALANDO SE

IN MIO. EUR	31.12.2015		31.12.2014		VER- ÄNDERUNG
Anlagevermögen	205,5	9,8 %	153,8	8,6 %	51,7
Umlaufvermögen	1.840,0	87,7 %	1.624,9	91,1 %	215,1
Rechnungsabgrenzungsposten	6,9	0,3 %	5,3	0,3 %	1,6
Aktive latente Steuern	46,3	2,2 %	0,0	0,0 %	46,3
Gesamtvermögen	2.098,7	100,0 %	1.784,0	100,0 %	314,7

34 PASSIVA DER ZALANDO SE

IN MIO. EUR	31.12.2015		31.12.2014		VER- ÄNDERUNG
Eigenkapital	1.290,8	61,5 %	1.143,3	64,1 %	147,5
Sonderposten für Zuschüsse der öffentlichen Hand	1,3	0,1 %	3,2	0,2 %	-1,9
Rückstellungen	203,5	9,7 %	146,7	8,2 %	56,8
Verbindlichkeiten	602,2	28,7 %	488,7	27,4 %	113,5
Rechnungsabgrenzungsposten	0,9	0,0 %	0,1	0,0 %	0,8
Passive latente Steuern	0,0	0,0 %	2,0	0,1 %	-2,0
Gesamtkapital	2.098,7	100,0 %	1.784,0	100,0 %	314,7

Die Bilanzsumme der ZALANDO SE hat sich aufgrund des weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens um rund 17,6 % 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 2015 wurden insbesondere Investitionen in die immateriellen Vermögensgegenstände in Höhe von 28,0 Mio. EUR und in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 33,5 Mio. EUR getätigt. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2015 ausschließlich Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die zum 31. Dezember 2015 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind um 20,3 Mio. EUR auf 204,0 Mio. EUR angestiegen.

Die Liquiditätssituation und die finanzielle Entwicklung der ZALANDO SE werden anhand der nachfolgenden verkürzten Kapitalflussrechnung aufgezeigt.

35 VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG DER ZALANDO SE

IN MIO. EUR	2015	2014
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	80,8	172,8
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-73,7	-42,0
Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit	4,7	510,1
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	0,9	0
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	11,8	640,9
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	1.065,5	424,6
Finanzmittelbestand am 31.12.	1.077,3	1.065,5

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 80,8 Mio. EUR (Vorjahr: 172,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der trotz des gestiegenen Periodenergebnisses (von 35,7 Mio. EUR im Vorjahr auf 127,2 Mio. EUR im Berichtsjahr) geringere Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft resultiert im Wesentlichen aus der zahlungsunwirksamen Aktivierung von latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge. Darüber hinaus wirkten sich 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 auf den Cashflow aus.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2015 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. Insbesondere wurden Investitionen in das neue Logistikzentrum in Mönchengladbach und in das immaterielle Anlagevermögen vorgenommen, hauptsächlich in Software und Lizenzen, sowie Investitionen in das Sachanlagevermögen, welche vornehmlich für Betriebs- und Geschäftsausstattungen getätigt wurden.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltete im Vorjahr fast ausschließlich Kapitaleinzahlungen aus dem Börsengang im Oktober 2014. Insgesamt sind die Finanzmittelbestände gegenüber dem Vorjahr um 11,8 Mio. EUR auf 1.077,3 Mio. EUR gestiegen. Der Finanzmittelfonds setzt sich aus Bank- und Kassenbestände sowie Festgeldanlagen bei Kreditinstituten und Geldmarktfondsanteilen, die innerhalb von drei Monaten fällig sind, zusammen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 61,5 % (Vorjahr: 64,1 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des operativen Geschäfts um 170,3 Mio. EUR auf 805,7 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2015 insbesondere Rückstellungen für Rücknahmeverpflichtungen, 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 2015 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 170,9 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 90,5 Mio. EUR), wobei der Ausweis in der Bilanz weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt.

04.6.3 RISIKEN UND CHANCEN

Die Geschäftsentwicklung der ZALANDO SE unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die des Konzerns. An den Risiken der Tochterunternehmen 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.

04.6.4 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, 29. Februar 2016

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

05 VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt und im Lagebericht, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind.

Berlin, den 29. Februar 2016

Der Vorstand

Robert Gentz David Schneider Rubin Ritter

06 CORPORATE- GOVERNANCE-BERICHT

Die von der ZALANDO SE gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste und auf den 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 infolge der engen inhaltlichen Verbindung gemeinsam mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB ab. Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB ist Bestandteil des Lageberichts.

06.1.1 ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG ²³

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 November 2015 folgende **Entsprechenserklärung** gemäß § 161 AktG abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE seit der zuletzt im Dezember 2014 abgegebenen Entsprechenserklärung gemäß § 161 Abs. 1 AktG mit den dort und nachfolgend aufgeführten und erläuterten Ausnahmen den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ (nachfolgend der „Kodex“) entsprochen hat und den Empfehlungen des Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 (vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeiger bekanntgemacht) künftig mit folgenden Ausnahmen 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 zusammen gearbeitet, 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.
- **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 sieht als variablen Bestandteil der Vorstandsvergütung ein Aktienoptionsprogramm vor, das durch einen unabhängigen Vergütungsberater als angemessen bewertet wurde.

²³⁾ Die Erklärung zur Unternehmensführung ist ein ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts

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. Das Aktienoptionsprogramm enthält ferner keine betragsmäßigen Höchstgrenzen im Sinne der Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6, insbesondere weil das aktuelle Vergütungssystem des Vorstands bereits vor der erstmaligen Börsennotierung und damit vor Geltung der Empfehlungen des Kodex durch den Aufsichtsrat festgesetzt wurde. Zudem sollte bei der Festsetzung der Vorstandsvergütung den Besonderheiten des im internationalen Online-Verbandhandel tätigen Unternehmens hinreichend Rechnung getragen werden. 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 hinreichend an der Lage der Gesellschaft und deren langfristiger positiver Entwicklung ausgerichtet. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt der Aufsichtsrat derzeit nicht, die mit dem Vorstand abgeschlossenen Verträge anzupassen.

- **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. 2 Satz 2, 315a Abs. 1 HGB i. V. m. 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 aufnehmen.
- **Ziffer 5.4.5 S. 2:** Der Kodex empfiehlt, dass Mitglieder des Vorstands einer börsennotierten Gesellschaft insgesamt nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften, die vergleichbare Anforderungen stellen, wahrnehmen sollen. Ein Aufsichtsratsmitglied der ZALANDO SE ist CEO einer ausländischen börsennotierten Gesellschaft und nimmt derzeit zugleich mehr als drei Mandate in Aufsichtsräten von konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften, die vergleichbare Anforderungen stellen, wahr. Die ZALANDO SE sieht hierin jedoch keine Beeinträchtigung der pflichtgemäßen Aufgabenerfüllung, da dem Aufsichtsratsmitglied ausreichend Zeit zur Wahrnehmung seines Mandats bei der ZALANDO SE zur Verfügung steht. Da nicht hinreichend geklärt ist, ob Ziffer 5.4.5 S. 2 des Kodex auch auf Vorstände ausländischer börsennotierter Gesellschaften Anwendung findet, wird vorsorglich eine Abweichung erklärt.“

Die Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite der ZALANDO SE im Bereich Corporate Governance abrufbar.

06.1.2 ANGABEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Corporate Governance der ZALANDO SE wird insbesondere durch die gesetzlichen Vorschriften, die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie die internen Unternehmensrichtlinien bestimmt.

Eine **nachhaltige Unternehmensführung** wird durch die Verknüpfung von ökonomischen Zielen mit ökologisch und sozial ausgewogenem Handeln sichergestellt. Die soziale und ethische Verantwortung der ZALANDO SE findet ihre Ausprägung unter anderem im Verhaltenskodex für Geschäftspartner der Gesellschaft, welcher die Verpflichtung zu gesetzlichen Mindestlöhnen, Arbeitszeiten und weiteren Verhaltensregeln zu ökologischen, sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen enthält, ferner in der Regelung sozial verträglicher Arbeitsbedingungen an allen Logistikstandorten durch einheitliche Sozialstandards, sowie in der Festlegung von Standards zur ethischen Beschaffung von Waren für sämtliche Lieferanten von Modeprodukten.

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.

Es gibt zudem zur frühzeitigen Erkennung, Steuerung und Überwachung von Risiken und Chancen eine Abteilung Governance, Risk & Compliance. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Instrumente des Risikomanagementsystems stellt diese sicher, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer festgelegten Methode erfasst und gesteuert werden. Hierbei werden auch potenzielle Compliance-Risiken berücksichtigt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem risikobewussten Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Das **Compliance-Management-System** sorgt durch die Entwicklung von Richtlinien sowie die Beratung und Schulung von Mitarbeitern insbesondere für die Prävention von Compliance-Verstößen. Eine für alle Mitarbeiter verpflichtende Compliance-Basisbildung und daneben spezielle Schulungen zu Einzelthemen wie Kartellrecht, Datenschutz oder Insiderrecht festigen das Bewusstsein für die wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen und unternehmensinternen Regelwerke und informieren über die etablierten Prozesse des Compliance-Management-Systems.

Darüber hinaus wurden verschiedene Kommunikationskanäle zur – auf Wunsch auch anonymen – Meldung von vermuteten Compliance-Verstößen etabliert. Für die Aufklärung und Beurteilung potenzieller Compliance-Verstöße wurde ein sog. Compliance Panel eingerichtet. Die Abteilung Governance, Risk & Compliance arbeitet bei der Erfüllung ihrer Aufgaben eng mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision zusammen, wodurch ein einheitlicher, funktionsübergreifender Ansatz bei der angemessenen Beurteilung und Minderung von Risiken gewährleistet wird. Der Vorstand trägt für das Funktionieren des Risiko- und Compliance-Management-Systems die Gesamtverantwortung, der Aufsichtsrat überwacht wiederum dessen Wirksamkeit.

06.1.3 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 hat demnach aktuell keine weiblichen Mitglieder. Die Bestelldauer der Vorstandsmitglieder läuft noch bis Ende November 2018 und damit über die bei erstmaliger Festlegung einer Zielgröße für die Frauenbeteiligung im Vorstand gemäß § 111 Abs. 5 AktG mögliche Maximalfrist bis zum 30. Juni 2017 hinaus. Der Aufsichtsrat hat entsprechend die Festlegung der Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG auf 0 % Frauenanteil beschlossen, mit einer Frist zur Erreichung bis zum 30. Juni 2017.

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 der Vorsitzenden des Aufsichtsrats regelmäßigen Kontakt, unterrichtet diese über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft und ihrer Konzernunternehmen und berät mit ihr 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, berichtet der Vorstand an die Vorsitzende 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 bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

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, davon sind drei Arbeitnehmervertreter.

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS WAREN IM GESCHÄFTSJAHR 2015

36 AUFSICHTSRAT

Cristina Stenbeck (seit 10.02.2014)

Lorenzo Grabau (seit 12.12.2013)

Lothar Lanz (seit 10.02.2014)

Kai-Uwe Ricke (seit 03.06.2014)

Alexander Samwer (seit 12.12.2013)

Anders Holch Povlsen (seit 12.12.2013)

Benjamin Krümel (bis 02.06.2015)

Dr. Christoph Stark (bis 02.06.2015)

Christine de Wendel (bis 02.06.2015)

Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)

Dylan Ross (seit 02.06.2015)

Beate Siert (seit 02.06.2015)

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. 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.

Was seine Zusammensetzung betrifft, so sollte der Aufsichtsrat – auch wenn die Qualifikation das entscheidende Kriterium ist – möglichst angemessen den **internationalen Charakter** und die **verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells** widerspiegeln und zugleich auf Diversität achten, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how. Um dem internationalen Charakter der Gesellschaft Rechnung zu tragen, muss der Aufsichtsrat grundsätzlich mindestens zwei internationale Mitglieder haben. 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. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, im Rahmen der **Diversität seiner Zusammensetzung** ausdrücklich zu berücksichtigen, dass mindestens zwei seiner Mitglieder weiblich sind. Er hat entsprechend gemäß § 111 Abs. 5 AktG eine Zielgröße von 22 % weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat festgelegt. Diese Zielgröße soll in der gesetzten Frist bis zum 30. Juni 2017 erreicht sein. Ungeachtet der gesetzten Zielgröße strebt der Aufsichtsrat über Zeit eine Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat an. Zudem sollen mindestens fünf Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig im Sinne der Definition in Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex sein, wobei 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. 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. Die

durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele zur Zusammensetzung wurden bei der Aufstellung des Aufsichtsrats der ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2015 vollumfassend erfüllt.

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 Interessenkonflikte, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, Kreditnehmern oder sonstigen Dritten entstehen können, dem Aufsichtsrat offenzulegen. 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.

PRÜFUNGSAUSSCHUSS

Der Prüfungsausschuss bereitet unter anderem 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 Wahl des Abschlussprüfers vor. Der Prüfungsausschuss behandelt darüber hinaus Fragen der Rechnungslegung, die Erörterung der Finanzberichte, die Überwachung der Wirksamkeit des internen Risikomanagement und Kontrollsystems, des internen Revisionsystems 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.

37 PRÜFUNGSAUSSCHUSS

Lothar Lanz (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)

Kai-Uwe Ricke (stellvertretender Vorsitzender des Prüfungsausschusses)

Lorenzo Grabau

Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)

Dr. Christoph Stark (bis 02.06.2015)

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses Lothar Lanz verfügt als unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats über den gemäß § 100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung.

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.

38 VERGÜTUNGSAUSSCHUSS

Lorenzo Grabau (Vorsitzender des Vergütungsausschusses)

Alexander Samwer

Beate Siert (seit 02.06.2015)

Cristina Stenbeck

Christine de Wendel (bis 02.06.2015)

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.

39 NOMINIERUNGSAUSSCHUSS

Cristina Stenbeck (Vorsitzende des Nominierungsausschusses)

Anders Holch Povlsen

Alexander Samwer

06.1.4 ZIELGRÖSSE DER FRAUENBETEILIGUNG IN DEN FÜHRUNGSEBENEN UNTERHALB DES VORSTANDS

Der Vorstand hat im Geschäftsjahr 2015 erstmalig gemäß § 76 Abs. 4 AktG gesetzlich verpflichtend eine Zielgröße für Frauenbeteiligung in den beiden Führungsebenen unter dem Vorstand festgelegt. Unternehmensweit hat Zalando bereits in den vergangenen Jahren hohen Wert auf Diversity gelegt und dabei als einen Aspekt einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur auch auf die Beteiligung von Frauen in der Mitarbeiterschaft und in den Führungsebenen von Zalando. Im Berichtsjahr lag der **Frauenanteil bei 47,3 %, wobei 33,7 % der Führungspositionen mit Frauen** besetzt waren. Die beiden Führungsebenen unter dem Vorstand haben allerdings bisher einen – gemessen am unternehmensweiten Durchschnitt – geringeren Anteil an Frauen aufweisen können. Um auch nach außen ein klares Zeichen für Zalandos Anliegen der Förderung von Frauen auch in den obersten Führungsebenen zu setzen, hat 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 dieser nachfolgenden Führungsebene von aktuell bereits 23 % weiter auf 30 % auszuweiten.

06.1.5 ANTEILSBESITZ VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Die Mitgründer der Gesellschaft und Vorstandsmitglieder Robert Gentz und David Schneider hielten am Ende des Geschäftsjahres 2015 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 2015 9,35 % der Aktien. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder hielten kumuliert weniger als 1 % der Aktien.

Eine Darstellung der im Geschäftsjahr 2015 getätigten Geschäfte von Personen mit Führungsaufgaben ist auf der Internetseite der ZALANDO SE im [Bereich Investor Relations](#) veröffentlicht.

06.1.6 ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN NACH DEN §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB²⁴

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

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

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

BESCHRÄNKUNGEN, DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Die ZALANDO SE hielt zum Ende des Berichtsjahres 50.000 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 hielt Verdere S.à.r.l. (Luxemburg) indirekt eine Beteiligung am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von zehn vom Hundert der Stimmrechte überschritten hat. Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligung an der Gesellschaft können aus der Aktionärsstruktur unter Punkt 01.6 *Die Zalando-Aktie – Das Börsenjahr 2015* 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. Gemäß § 7 der Satzung besteht der Vorstand aus einer oder mehreren Personen; im Übrigen bestimmt der Aufsichtsrat die Anzahl der Vorstandsmitglieder.

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

²⁴) Die übernahmerechtlichen Angaben nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB sind Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bilden zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung

BEFUGNISSE DES VORSTANDS, AKTIEN AUSZUGEBEN ODER ZURÜCKZUKAUFEN

Der Vorstand ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 28. Oktober 2018 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmals um insgesamt (noch) bis zu 3.062.125 EUR durch Ausgabe von bis 3.062.125 auf den Inhaber lautende Stückaktien gegen Bareinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Das Genehmigte Kapital 2013 dient der Erfüllung von Erwerbsrechten (Optionsrechten), die von der Gesellschaft vor ihrer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft oder verbundenen Unternehmen oder von Gesellschaftern der Gesellschaft an Arbeitnehmer oder Geschäftsführer der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen im Zeitraum von März 2009 bis einschließlich September 2013 gewährt bzw. zugesagt worden sind. Aktien aus dem Genehmigten Kapital 2013 dürfen nur zu diesem Zweck ausgegeben werden.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das **Grundkapital der Gesellschaft** in der Zeit bis zum 1. Juni 2020 einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 94.694.847 EUR durch Ausgabe von bis zu 94.694.847 neuen, auf den Inhaber lautende Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015). Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die Aktien können dabei auch von einem oder mehreren Kreditinstitut(en) oder Unternehmen im Sinne von § 186 Abs. 5 Satz 1 AktG mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären der Gesellschaft zum Bezug anzubieten (sog. mittelbares Bezugsrecht).

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre in den folgenden Fällen auszuschließen: (i) um Spitzenbeträge vom Bezugsrecht auszunehmen; (ii) um den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- und/oder Optionsrechten bzw. -pflichten auf Aktien der Gesellschaft zum Ausgleich von Verwässerungen Bezugsrechte in dem Umfang zu gewähren, wie sie ihnen nach Ausübung dieser Rechte bzw. Erfüllung dieser Pflichten zustünden; (iii) bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen, wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung gilt jedoch nur mit der Maßgabe, dass die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch – falls dieser Wert geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen. Auf diese Begrenzung von 10 % des Grundkapitals sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert werden. Ferner sind Aktien anzurechnen, die aufgrund während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungs- und/oder Optionsrechten bzw. -pflichten auszugeben oder zu veräußern sind. Eine Anrechnung, die nach den beiden vorstehenden Sätzen wegen der Ausübung von Ermächtigungen (i) zur Ausgabe von neuen Aktien gemäß § 203 Abs. 1 Satz 1, Abs. 2 Satz 1, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG und/oder (ii) zur Veräußerung von eigenen Aktien gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG und/oder (iii) zur Ausgabe von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- und/oder Optionsrechten bzw. -pflichten gemäß § 221 Abs. 4 Satz 2, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG erfolgt ist, entfällt mit Wirkung für die Zukunft, wenn und soweit die jeweilige(n) Ermächtigung(en), deren Ausübung die Anrechnung bewirkte(n), von der Hauptversammlung unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften erneut erteilt wird bzw. werden; oder (iv) im Fall einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen, insbesondere in Form von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen, Forderungen oder sonstigen Wirtschaftsgütern. Die insgesamt aufgrund der vorstehenden Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts bei Kapitalerhöhungen gegen Bar- und/oder Sacheinlagen ausgegebenen Aktien dürfen 20 % des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Ermächtigung noch im Zeitpunkt ihrer Ausnutzung 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 Optionsrecht 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 Aktienaussgabe festzulegen. Der Aufsichtsrat wird ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend der Durchführung der Erhöhung des Grundkapitals oder nach Ablauf dieser Ermächtigungsfrist anzupassen.

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 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 des Konzerns, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen, betreffen die im Rahmen des Börsengangs abgeschlossene revolving 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.

06.1.7 VERGÜTUNGSBERICHT ²⁵

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS FÜR DIE MITGLIEDER DES VORSTANDS

Die Gesamtvergütung besteht aus 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 werden die Aufgaben der einzelnen Mitglieder des Vorstands, deren persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens herangezogen. Darüber hinaus spielen das Branchenumfeld und die Vergütungsstruktur, die ansonsten im Unternehmen gilt, eine Rolle.

Gemäß dem Beschluss der **außerordentlichen Hauptversammlung der Gesellschaft vom 11. Juli 2014** unterbleibt die Angabe zur individuellen Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder gemäß § 285 Nr. 9, § 315a Abs. 1 und § 314 Abs. 1 HGB in Verbindung mit Art. 61 der SE-Verordnung.

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 2015 jährliche Gehälter in Höhe von insgesamt 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) erhalten.

Die Vorstandsmitglieder haben darüber hinaus im Geschäftsjahr 2015 Anspruch auf Sachbezüge und andere Nebenleistungen in Höhe von 0,06 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,04 Mio. EUR) erhalten. Unter die Sachbezüge fällt die Nutzung von Firmenwagen. Zu den anderen Nebenleistungen gehören die Erstattung üblicher Spesen wie Reisekosten, von Zuschüssen zur Krankenversicherung und monatlichen Bruttobetrag, die den Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG (BEZÜGE MIT LANGFRISTIGER ANREIZWIRKUNG)

Im Geschäftsjahr 2015 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2015 (wie auch im Vorjahr) an den Optionsprogrammen COPs, SOP 2011 und SOP 2013 partizipiert.

Zalando hat einem Vorstandsmitglied, den Mitgliedern des Topmanagements und anderen ausgewählten Führungskräften des Zalando-Konzerns Optionsrechte gewährt, die die Begünstigten nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von Anteilen der Gesellschaft berechtigen. Der Ausübungspreis aller unter den COPs zusammengefassten Optionen beträgt 1,00 EUR. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Im Rahmen der COPs werden keine Leistungen mehr gewährt.

²⁵) Dieser Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bildet zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung

Die gewährten Optionsrechte waren zum Abschlussstichtag erdient. Der Vorstand hat zum Abschlussstichtag 80.410 Optionen (Vorjahr: 0) ausgeübt.

Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode 2015 durch den Vorstand ausgeübten Option beträgt 23,15 EUR (Vorjahr: 0,00 EUR).

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 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 verdienen. Die Optionen werden ausübbar, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. 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:

40 ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2011

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS (IN EUR)
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	3.085.500	5,65
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 31.12.2014 ausstehende Optionen	3.085.500	5,65
Zum 31.12.2014 ausübbar Optionen	1.739.100	5,65
Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen	3.085.500	5,65
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	355.300	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen	2.730.200	5,65
Zum 31.12.2015 ausübbar Optionen	1.720.400	5,65

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode ausgeübten Option beträgt 26,34 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 erfüllen 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 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 Begünstigten können ausübbar 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:

41 ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2013

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITT- LICHER AUSÜBUNGS- PREIS (IN EUR)
Zum 01.01.2014 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 31.12.2014 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2014 ausübbar Optionen	1.952.280	15,63
Zum 01.01.2015 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 31.12.2015 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2015 ausübbar Optionen	3.904.560	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 ausübbar Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfalltag der Optionen) beträgt zum Abschlussstichtag sechs Jahre und 354 Tage (im Vorjahr: sieben 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 welcher 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 Versicherungspolizen für Führungskräfte und leitende Angestellte („Directors-and-Officers [D&O]-Verträge“) 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 ihren verbundenen Parteien und der Gesellschaft oder deren Tochterunternehmen.

GESAMTVERGÜTUNG

Den Vorstandsmitgliedern sind im Geschäftsjahr 2015 Gesamtbezüge in Höhe von 0,7 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) gewährt worden.

42 GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN

(IN EUR)	VORSTANDSMITGLIEDER			2014
	2015	2015 (MIN)	2015 (MAX)	
Festvergütung	600.000	600.000	600.000	600.000
Nebenleistungen	56.156	56.156	56.156	35.878
Summe	656.156	656.156	656.156	635.878
Einjährige variable Vergütung	0	0	0	0
Mehrjährige variable Vergütung	0	0	0	0
Summe	656.156	656.156	656.156	635.878
Versorgungsaufwand	0	0	0	0
Gesamtvergütung	656.156	656.156	656.156	635.878

Nachstehende Tabelle zeigt die Vergütung im Geschäftsjahr 2015 für Fixgehälter, Nebenleistungen, variable 1-Jahres-Vergütung und variable Mehrjahresvergütung nach Bezugsjahr sowie den Versorgungsaufwand. Die Tabelle zeigt ferner die in Vorjahren gewährte variable Mehrjahresvergütung, die im Geschäftsjahr 2015 tatsächlich zur Zuteilung kommt.

43 ZUFLUSS

(IN EUR)	VORSTANDSMITGLIEDER	
	2015	2014
Festvergütung	600.000	600.000
Nebenleistungen	56.156	35.878
Summe	656.156	635.878
Einjährige variable Vergütung	0	0
Mehrjährige variable Vergütung	6.758.180	11.133.090
SOP 2011*	4.928.852	0
COPs*	1.829.328	0
SOP 2013**	0	11.133.090
Summe	7.414.336	11.768.968
Versorgungsaufwand	0	0
Gesamtvergütung	7.414.336	11.768.968

*} Ausübung von Optionen

**} Übertragung von Optionen auf Unternehmen, an denen Vorstandsmitglieder 100 % der Anteile halten

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.

Gemäß der zum Ende des Berichtsjahres gültigen Satzungsfassung erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats eine **jährliche feste Grundvergütung** in Höhe von 50.000 EUR. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhalten das Doppelte dieses Betrags. Der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats und der stellvertretende Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhalten das Anderthalbfache von 50.000 EUR. Neben der vorgenannten Vergütung ersetzt die Gesellschaft den Mitgliedern des Aufsichtsrats ihre angemessenen Spesen, die ihnen im Zuge der Erfüllung ihrer Pflichten als Aufsichtsratsmitglieder entstehen, sowie die Umsatzsteuer auf ihre Vergütung und ihre Spesen. 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.

Die Bewilligung der Vergütung für die Amtszeit der Mitglieder des ersten Aufsichtsrats der Zalando AG im Geschäftsjahr 2014 bis zum Zeitpunkt der Umwandlung in die ZALANDO SE wurde am 2. Juni 2015 in der Hauptversammlung erteilt. Folgende Vergütung ergibt sich für das Geschäftsjahr 2015:

44 AUFSICHTSRATVERGÜTUNG

IN EUR	2015	2014
Mia Brunell Livfors (bis 10.02.2014)	–	1.661
Cristina Stenbeck (seit 10.02.2014)	100.000	40.627
Lorenzo Grabau	75.000	30.857
Lothar Lanz (seit 10.02.2014)	100.000	60.468
Kai-Uwe Ricke (seit 03.06.2014)	75.000	32.700
Alexander Samwer	50.000	22.826
Anders Holch Povlsen	50.000	22.826
Benjamin Krümel (bis 02.06.2015)	20.959	18.772
Dr. Christoph Stark (bis 02.06.2015)	20.959	18.772
Christine de Wendel (bis 02.06.2015)	20.959	18.772
Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)	29.178	–
Dylan Ross (seit 02.06.2015)	29.178	–
Beate Siert (seit 02.06.2015)	29.178	–
Mikael Larsson (bis 10.02.2014)	–	5.537
Martin Weber (bis 03.07.2014)	–	5.039
Gesamtvergütung	600.411	278.857

07 BESTÄTIGUNGSVERMERK

Wir haben den Jahresabschluss - bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den zusammengefassten Lagebericht der ZALANDO SE, Berlin, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und zusammengefasstem Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den zusammengefassten Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den zusammengefassten Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und zusammengefasstem Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft. Der zusammengefasste Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Berlin, 29. Februar 2016

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig
Wirtschaftsprüfer

Dr. Röders
Wirtschaftsprüfer

08 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.

Bereinigtes EBITDA

Wir definieren das bereinigte EBITDA als EBITDA vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente.

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.

Brand-Shop

Unter Brand-Shop (Marken-Shop) verstehen wir Seiten innerhalb des Zalando-Shops, die von einzelnen Marken selbst gestaltet werden können. Auf diese Weise können sich diese Marken wie in einem Online-Flagshipstore optimal im Zalando-Umfeld präsentieren.

Brand Solutions

Mit Zalando Brand Solutions haben Marken im Rahmen des Partnerprogramms die Möglichkeit ihre Produkte direkt über den Fashion-Store zu vertreiben. Zudem ermöglichen wir ausgewählten Marken, sich mittels Content-Management-System einen individuellen Brand-Shop im Zalando-Shop gestalten zu können. Mithilfe Analysemethoden haben sie die Möglichkeit, etwaige Produkte und Kampagnen detailliert auszuwerten.

Content-Erstellung

Unter Content-Erstellung verstehen wir die Produktion von Fotos und Texten für den Verkauf der Produkte auf unseren Internetseiten.

Content-Management-System

Ein Content-Management-System (CMS) ist ein Programm zur gemeinschaftlichen Erstellung, Bearbeitung und Organisation von Inhalten (=Content) innerhalb von Webseiten.

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 zu 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).

Hack Week

Die Hack Week ist unsere jährliche Innovationswoche, innerhalb derer Zalando Technology-Mitarbeiter ihre tägliche Arbeit ruhen lassen können, um sich komplett eigenen, kreativen Ideen zu widmen, Konzepte zu entwickeln und an ersten Prototypen zu arbeiten.

Influencer

Als Influencer bezeichnen wir Meinungsführer, die eine gewisse Reichweite und Kontakte innerhalb relevanter Zielgruppen haben und somit als Multiplikator wirken.

Kundenservice

Unter Kundenservice verstehen wir den Service, den wir unseren Kunden über unsere Hotline sowie per E-Mail anbieten.

Marken-Lookbook

Ein Marken-Lookbook ist eine Sammlung von Produktbildern, um (neue) Kollektionen einer Marke zu präsentieren.

Merchandiser

Merchandiser inszenieren Marken und fördern so den Verkauf von Produkten.

Mobile Commerce

Als Mobile Commerce bezeichnen wir den Handel über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-Computer.

Modeblogger

Ein Modeblogger betreibt eine Internetseite in Form eines Blogs, in dem es vorrangig um das Thema Mode geht.

m.sites

Internetseiten, die für den Zugriff über Mobiltelefone oder Smartphones, die dem Nutzer Internetzugang ermöglichen, entwickelt wurden.

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.

Push-Notifications

Push-Notifications sind Benachrichtigungen von Apps auf Smartphones, die den Nutzer über Neuigkeiten innerhalb dieser Apps informieren.

Private Labels

Unter Private Labels (zLabels) verstehen wir die Eigenmarken von Zalando. Das Produktsortiment umfasst Schuhe, Bekleidung und Accessoires für Frauen, Männer und Kinder.

Smart Data

Smart Data ist das Ergebnis der Verarbeitung und Analyse von gesammelten Daten zur Schaffung eines Mehrwerts.

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.

Social Media

Als Social Media (Soziale Medien) werden digitale Medien und Technologien bezeichnet, die eine soziale Interaktion zwischen Nutzern sowie die Erstellung von Inhalten ermöglichen.

Trendscout

Ein Trendscout beobachtet und analysiert den jeweiligen Markt, um sich entwickelnde Trends frühzeitig aufzuspüren.

t.sites

Internetseiten, die für den Zugriff über Tablets wie das Apple iPad oder die Samsung-Galaxy-Tablets entwickelt wurden.

Win-win-Lösungen

Bei Win-win-Lösungen erzielen alle beteiligten Parteien einen Nutzen.

IMPRESSUM

KONTAKT

ZALANDO SE
Tamara-Danz-Straße 1
10243 Berlin, Deutschland
corporate.zalando.de

INVESTOR RELATIONS

Birgit Opp
E-Mail: investor.relations@zalando.de

CORPORATE COMMUNICATIONS

Milena Ratzel
E-Mail: presse@zalando.de

KONZEPTION, TEXT, LAYOUT UND SATZ

IR-One AG & Co., Hamburg
www.ir-1.com

ILLUSTRATION

Sven-Norman Bommers, Berlin
www.snob-desillustration.com

